

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة و اقتصاد المؤسسة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

موضوع المذكرة:

لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية

–دراسة حالة المركز التجاري Uno–

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

د قبايلي حورية

زرارقي حنان

لجنة المناقشة:

الدكتور : بوشیخي بوحفص أستاذ مساعد بجامعة مستغانم.....مناقشا

الدكتور : بن شني عبد القادر أستاذ محاضر بجامعة مستغانم.....رئيسا

الدكتورة : قبايلي حورية أستاذة محاضرة بجامعة مستغانم.....مؤطرا

السنة الجامعية (2014-2015)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص :إدارة و اقتصاد المؤسسة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ،تخصص إدارة و اقتصاد مؤسسة ،حول موضوع "لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية". نضع بين أيديكم هذا الاستبيان و الموجه إلى عمال المركز التجاري "أنو-مستغانم" من أجل إمداد يد العون لنا في جمع البيانات و التأكد من صحتها .

الطالبة:زرارقي حنان

الأستاذة :قبائلي حورية

ضع علامة X أمام الإجابة المناسبة:

أولا :بيانات أولية .

الجنس: ذكر أنثى
السن: من 25 سنة إلى 35 سنة من 36 سنة إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة
الشهادة : تعليم ثانوي تعليم جامعي دراسات عليا
الخبرة : من 1 إلى 2 سنة من 2 إلى 5 سنة من 5 سنة إلى فما فوق

ثانيا أسئلة حول لوحة القيادة:

هذه الأسئلة طرحت لمعرفة واقع لوحة القيادة في المؤسسة.

1-هل سمعت بمصطلح لوحة القيادة :

نعم لا

2-هل أنت بحاجة لاستعمال لوحة القيادة:

نعم لا

3- هل تطلع على لوحة القيادة:

نعم لا

4-كم من مرة تطلع عليها شهريا:

لا تطلع عليها مرة في الشهر أكثر من مرة

5- ماهي المؤشرات المستعملة في لوحة القيادة :

- وضعية السوق
 -إرضاء الزبائن
 -تحسين الإنتاجية
 -الأهداف المالية
 -كل ما سبق

6-على أي أساس يتم اختيار هذه المؤشرات:

- الدقة
 -الوضوح و العلاقة بالنشاط
 -محدودية العدد
 -غير قابلة للتلاعب
 -كل ما سبق

7-هل يتم وضع المؤشرات على حسب أهداف المؤسسة:

- نعم لا

8-هل لوحة القيادة ملمة بكل الجوانب؟

- نعم لا

9-هل المؤشرات الموجودة بلوحة القيادة مهمة؟

- نعم لا

10-في أي مستوى يتم تصميم لوحة القيادة ؟

- الإدارة العليا
 -مراقبة التسيير
 -مستويات أخرى

11-متى يتم إصدار لوحة القيادة؟

- كل يوم كل شهر كل سنة

12- ماهي الأشكال الموجودة بلوحة القيادة؟

- الجداول
 -البيانات
 -المنبهات
 -كل ما سبق

13- هل يتم استخراج الانحرافات بواسطة لوحة القيادة؟

نعم لا

14- هل يتم تصحيح الانحرافات المستخرجة.

نعم لا

15- ما هي المدة التي تستغرقها تصحيح الانحرافات؟

مدة قصيرة مدة متوسطة مدة طويلة

16- هل تخصصون اجتماعا دوريا لمناقشة النتائج الواردة في لوحة القيادة؟

نعم لا

17- هل يتم الاطلاع عليها بشكل ؟

-فردى -جماعى

18- هل يتم الاستفادة إلى أقصى درجة من هذه الأداة؟

نعم لا

19- ما هي مزايا استعمال لوحة القيادة؟

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات
- تساهم في اتخاذ القرارات
- توضح مدى تطابق النشاط الفعلى مع التقديرى
- توضح وضعية المؤسسة ومحيطها
- كل ما سبق

من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، و لعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة هي لوحة القيادة، و التي ارتكزت عليها هذه الدراسة حيث تم إبراز أهميتها في ترشيد قرار التمويل، كما تم التطرق إلى مصادر التمويل التي تلجأ إليها المؤسسات لتمويل نشاطاتها، ولمعرفة هذه الأداة وواقع استخدامها في المؤسسات الوطنية تمت دراسة واحدة من أهم المؤسسات التابعة للقطاع الخاص، حيث سلطنا الضوء على مدى اعتماد هذه المؤسسة على لوحة القيادة في تسيير نشاطها واعتبارها واحدة من بين أهم أدوات التسيير الناجحة المستعملة في توجيه المؤسسات.

من خلال دراستنا و التي تناولت الجانب النظري المتعلق بدور لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل، مع إسقاط هذه الجوانب على حالة المركز التجاري Uno من خلال الفصل التطبيقي الذي تضمن تحليل الاستبيان توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعد لوحة القيادة أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير، فهي وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة توضح للمسيرين العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها .
- تمر عملية إعداد لوحة القيادة بعدة مراحل هي : تحديد الأهداف، العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف، اختيار المؤشرات الملائمة وأخيرا بناء لوحة القيادة واختيار التقديم الملائم لها .
- يظهر تصميم لوحة القيادة في أربعة مناطق تتمثل في :منطقة المؤشرات الاقتصادية، منطقة النتائج، منطقة الأهداف ومنطقة الانحرافات.
- تظهر مؤشرات لوحة القيادة في شكل جداول، نسب، تمثيل بياني والعلامات الساطعة أي الإشارات والرموز.
- يوجد العديد من أنواع المؤشرات نذكر منها : مؤشرات النتائج ، مؤشرات القيادة، مؤشرات الوسائل، مؤشرات الانجاز وأخيرا مؤشرات البيئة.
- التمويل هو مجموعة الوسائل و الأساليب و الأدوات التي تستخدمها إدارة المشروع للحصول على الأموال اللازمة لتغطية نشاطاتها الاستثمارية و التجارية.
- تتكون مصادر التمويل من المصادر الداخلية (مخصصات الاهتلاك، الاحتياطات، الأرباح المحتجز) والمصادر الخارجية (التمويل القصير والمتوسط والطويل الأجل).
- يمكن تقسيم مخاطر التمويل إلى مخاطر مادية، فنية و اقتصادية.

- لوحة القيادة هي أداة جمع المعلومات التي تساعد المديرين في اكتشاف الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- تعتمد مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على لوحة القيادة و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- لوحة القيادة تساعد في اتخاذ قرار التمويل، و ذلك من خلال استخراج كل الانحرافات التي قد تؤثر على القرارات التمويلية و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

الاقتراحات:

- على مسيري المؤسسات وضع نظام لوحة القيادة الذي من شأنه أن يساعدهم في تسيير أعمالهم .

- على المؤسسات اختيار مصادر التمويل المناسبة وذلك حسب احتياجاتهم.

- إجراء العديد من البحوث التي تتناول موضوع لوحة القيادة لأهميتها في عملية التسيير.

تمهيد

يعتبر علم التسيير من العلوم الغنية التي لا يمكن حصر مجالاتها و الإلمام بكل مواضيعها فهو يعتمد على عدد من الأدوات التي تمكن مراقب التسيير من القيام بالدور المطلوب منه, و ما لوحة القيادة إلا أداة من هذه الأدوات التي تساعد في إدارة المؤسسة فهي تقدم تحليلا من شأنه أن يمكن من مقارنة الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة . ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى ما يلي:

في المبحث الأول سنتعرف على مفهوم لوحة القيادة ثم نقوم بتبيان مراحل بنائها وكذلك سنتعرف على محتواها.

أما في المبحث الثاني فسنستطرق إلى دور لوحة القيادة وكذلك إلى مبادئها وأخيرا إلى خصائصها.

أما في المبحث الأخير فسنستعرف على أنواع لوحة القيادة و أشكالها.

المبحث الأول: مفهوم لوحة القيادة ومراحل إعدادها

تعتبر لوحة القيادة من الأدوات الهامة في مجال مراقبة التسيير ، فهي تساعد المسير في إيجاد المعلومات الضرورية في القيام بعمله و ذلك من خلال كشف الانحرافات و محاولة إيجاد الحلول الممكنة لها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف لوحة القيادة

لوحة القيادة من الأدوات التي لها أهمية بالغة في التسيير الحسن للمؤسسة، فلا تستطيع أي مؤسسة ناجحة التخلي عنها.

الفرع الأول: نشأة لوحة القيادة

ظهر مفهوم لوحة القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية ابتداء من سنة 1948 ، فهو اسم مستوحى من لوحة قيادة السيارة من منطلق أن كليهما يتكونان من مجموعة من أدوات القياس تعمل بشكل دائم وتسمح بالمراقبة الجيدة للمؤسسة .

غير أنه حين ظهور هذه الأداة في المؤسسة كانت كمصطلح يستعمل لوصف عملية فرز وانتقال كتلة من الوثائق و المعلومات في قلب المؤسسة ، حيث كانت هذه فحواه الأولية. غير أنه فيما بعد وضعت مجموعة من المؤسسات المهمة في الولايات المتحدة الأمريكية نظاما للإدراك، المعالجة و الاستثمار الداخلي للمعلومات يوافق فعلا مصطلح "لوحة القيادة" (1).

الفرع الثاني: تعريف لوحة القيادة

للوحة القيادة عدة تعاريف من بينها نذكر:

التعريف الأول: هي تشخيص دائم في المؤسسة يرتكز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة و دورية ، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية وبيانات أو منحنيات، فلوحة القيادة في التسيير موجزة معبرة، يستطيع المسير تقديم تسلسل للأحداث و يعيد فحص و مواجهة التوجهات وتصحيح القرارات (2) .

التعريف الثاني : يضيف Yves jean soulou أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسئول و التي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات

¹ Jean Richard Sulzer , **Comment construire le tableau de bord** ,Dunod ,paris ,2^{ème}

Edition ,1985,pp9,10 .

² Gilbert pillot,**maitrise du control de gestion**, édition Sedifer,p :110 .

المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر⁽¹⁾.

التعريف الثالث : هي تجميع منظم للمعلومات التي تسمح للمسير بشكل سريع بمعرفة إذا ما كان سير نشاط المؤسسة وأجهزتها الرئيسية هو نفسه ما تم تقديره، وتخطيطه ووضع الانحرافات المحتملة له، وتوضيحها⁽²⁾.

التعريف الرابع : لوحة القيادة هي أداة تلخيصية لسيروية النشاطات داخل المؤسسة ، فهي تقيس تطور أهم العناصر الأساسية للتسيير بالنسبة لكل مسؤول ، ويتم من خلالها إعداد الانحرافات بالنسبة للأداء المتوقع مقارنة بالأداء السابق، غير أن لوحة القيادة لا تتوب عن الوسائل التسييرية الأخرى مثل المعلومات الحاسبية ، غير أنه يركز على جمع المعلومات المهمة فقط من أجل اتخاذ القرار السريع في أقصر وقت ممكن ، مع البقاء على دراية كاملة بكل مصادر المعلومات الأخرى من أجل الدراسة المعمقة للمشكلات الخاصة أو القرارات ذات الأثر في الأمد المتوسط⁽³⁾.

التعريف الخامس: لوحة القيادة هي مجموعة من المعطيات التلخيصية التي تعلمنا و تبلغنا عن درجة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة و هو أداة فعالة لقيادة المؤسسة ,المعطيات الملخصة تسمى "مؤشرات التسيير" وهي تقوم على أساس ما هو محقق وما هو تقديري (التحقيقات و الأهداف).

ولوحة القيادة تركز على الأولويات الخاصة بكل نشاط ، وتصميمها يتطلب الحصول على معلومة دقيقة ومهمة ، علما بأن المسيرين يملكون كما كبيرا من المعلومات التي ليسو بحاجة إليها ، كما تلعب لوحة القيادة دور "جهاز الإنذار" أو "جهاز التنبيه"، إذ أنه يسمح بالكشف السريع عن الانحرافات لتصحيحها في الوقت المناسب⁽⁴⁾.

المطلب الثاني:مراحل إعداد لوحة القيادة وتصميمها

تمر لوحة القيادة بمجموعة من المراحل عند إعدادها و التي تجعلها سهلة التطبيق و واضحة الأهداف.

¹ J. y solou **le tableau de bord du décideur**, les édition d'organisation , paris ,1982,p :40 .

² Jean Gerbert , **organisation et fonctionnement de l'entreprise** ,corle empimere ,France,1993,p :827 .

³ Jaques de guerny et Jean Claude Guriec , **contrôle de gestion et choix stratégique**, édition Delmas, paris, 6^{eme} édition,1997,p :13.

⁴ مقدم وهيبة ،جدول القيادة مرآة المؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة مستغانم ،2006-2007، ص:78.

الفرع الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير. فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع، وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى المتوخات من وراء تبني هذه الأداة، وفي حال الموافقة على تبني المشروع، يشرع في المراحل التالية :

1_تحديد الأهداف: بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة، يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة، والهدف يجب أن يكون ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا، ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق .

2_العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: هذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير، أو التغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية ، كما يتم في هذه المرحلة ما يلي:

*تحديد المعلومات الضرورية.

*جمع المعلومات في المؤسسة، البحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها.

*تصنيف عناصر المعلومات.

3_اختيار المؤشرات الملائمة: بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، فعلى المسؤول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه ، ويتم ذلك وفق المبدأين التاليين:

*تقليل عدد المؤشرات لتجنب التعقيد و التداخل.

*إشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات.

4_بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها: بعد تنفيذ المراحل الثلاث السابقة الذكر يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء أدوات تسمح بالإظهار السهل و القراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط ، كاللوحات الإحصائية، المقتطفات، الرسوم البيانية... الخ.

الفرع الثاني: تصميم لوحة القيادة

يتم تصميم لوحة القيادة بالشكل الذي يجعلها سهلة ومساعدة للمسيرين في اتخاذ القرارات ، ومعرفة مناطق الخلل لهذا ينبغي عند تصميمها أن:

_تحافظ على عدد قليل من المؤشرات و التي تكون مهمة للمسيرين.

__ تخصيص وثيقة لمستعملها وتحديد الأهداف الموكلة إليه .

__ جمع المعلومات للانتقال من مستوى إلى آخر و بالتالي تسهيل الحوار بين مختلف المسؤولين.

يظهر التصميم العام للوحة القيادة من خلال الأربع المناطق التالية:

1-منطقة المؤشرات الاقتصادية: تمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في المراحل السابقة.

2_منطقة النتائج: وهي نتائج متعلقة بالنشاط، قد تكون دورية أو تراكمية، كما تكون كمية أو ذات شكل كيفي و إلى جانب ذلك تظهر عناصر أخرى خاصة بالأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل :
*هامش المساهمة في رقم الأعمال بالنسبة لمراكز الإيرادات، النواتج أو الأعباء بالنسبة لمركز الأعباء.
*نتائج وسيطة كالقيمة المضافة، أو القدرة على التمويل الذاتي بالنسبة لمركز الربح⁽¹⁾.

3_منطقة الأهداف: نجد في هذه المنطقة الأهداف التي تم تحديدها مسبقا لفترة محددة ، ويتم عرضها وفق نفس الاختيارات التي تم على أساسها وضع التحقيقات .
*أهداف الشهر فقط أو المتجمعة.
*أهداف النشاط أو المالية.

4_منطقة الانحرافات : نحصل على الانحرافات عن طريق الحساب لأنها تشكل الفرق بين الأهداف و التحقيقات، ويعبر عنها بالقيمة المطلقة و/أو بالنسبة المئوية ويمكن أن نجد :
-انحرافات الشهر أو الانحرافات المتجمعة.
-انحرافات النشاط أو الانحرافات المالية⁽²⁾.

المطلب الثالث:محتوى لوحة القيادة و مؤشراتها

تحتوي لوحة القيادة على مجموعة من المؤشرات و التي تجعل منها الأداة المناسبة في اتخاذ القرار.

¹نور الهدى حنون، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم التجارية، تخصص مالية، 2011-2012، ص:42-44.

² Michel leroy ,**le tableau de bord au service de l'entreprise** ,édition d'organisation ,Paris ,2001,p :72 .

الفرع الأول: محتوى لوحة القيادة

تعتبر المؤسسات القياس كهدف في حد ذاته ،فتلجأ لإقامة نظام من لوحات القيادة يضم المؤشرات المستعملة اعتياديا في وظائف المؤسسة.

ولم تعد الأهداف المالية هي المنتهى الوحيد للمؤسسة ، والعنصر الذي تتوقف عليه استمراريتها لذلك فالتصميم الجديد للوحات القيادة يقيس الأداء اتجاه أهداف أخرى كلها مهمة وهي كما يلي: ⁽¹⁾

المجال المالي و المحاسبي: لا يمكن للمؤسسة أن تقاوم مؤشرات القياس الكلاسيكية ذات الصيغة المالية مثل: مؤشرات المردودية المالية و خلق القيمة للمساهم... الخ.

- **وفاء الزبون:** يجب ضم مؤشرات تقييم الأداء اتجاه الزبون و درجة وفائه المؤسسة .

- **التنظيم الداخلي المستخدم:** أفضل مؤسسة هي تلك التي تركز على الرجال و على قدرتهم في التفاعل و رد الفعل ،لذلك فإن تحفيز المستخدم أمر لازم لضمان المردودية الجيدة و الكفاءة في الأداء .

- **الشركاء:** لا يمكن للمؤسسة أن تمارس ووظيفتها بعيدا عن شركائها سواء موردين أو متقاعدين داخليين أو غيرها ،لذلك فإن أي خطر متعلق بالشركاء مثل خطر الإفلاس يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار ، كما يجب قياس مؤشر رضا الشركاء .

- **المحيط و المجتمع:** ليس من الممكن إدراك إستراتيجية مقادة انطلاقا من أسباب اقتصادية دون الاهتمام بآثارها على المجتمع ،سواء على مستوى المحيط أو الحقوق الدولية للعمل ،أو القوانين الأخلاقية ، فالمؤسسات محكومة ضمينا من طرف الشعب .

- **الأنظمة الداخلية و أنظمة النوعية:** يعتبر تحسين الجودة عاملا مهما لإرضاء الزبون و فتح أسواق جديدة ، لذلك فمؤشرات النوعية لا يمكن الاستغناء عنها .

- **النظام المعلوماتي:** المؤسسة التي تتفاعل مع المتغيرات لا يمكنها أن تستغني عن نظام معلوماتي الذي أصبح اليوم رمزا و شعارا للعصر الجديد من خلال تطور التقنيات الحديثة في مجال الإعلام و الاتصال . كل هذه الأهداف يجب أن تظهر في جداول القيادة من خلال مؤشرات تقسيمها .

¹Alain Fernandz , **les nouveaux tableau de bord des décideurs** , édition d'organisation

,2^{ème} édition ,France ,2002 ,pp :32-36 .

الفرع الثاني: مؤشرات لوحة القيادة

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة، حيث أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المؤشرات و المعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة أعمالهم.

-**تعريف المؤشر:** يعرف على أنه معلومة أو تجميع للمعلومات التي تساهم في تقدير وضعية معينة تعيشها المؤسسة⁽¹⁾.

وفي مايلي عرض لبعض المؤشرات الموجودة في لوحة القيادة:⁽²⁾

1-وضعية السوق: وتمثل في: الحصة السوقية، عدد زبائن المؤسسة مقارنة بالمنافسة، مبيعات المنتجات الجديدة، نفقات بحث و تطوير المنتجات، و حصة المنتجات التي أدمجت فيها تكنولوجيا جديدة .

-**إرضاء الزبائن:** وتمثل في: احترام آجال التسليم، تطور رقم الأعمال لكل زبون، و عدد الزبائن الجدد .

تحسين الإنتاجية: و تتمثل في: *تكلفة الإنتاج، التكاليف الكلية، المواد الأولية المستهلكة، عدد الكميات المنتجة، و القيمة المضافة .

الأهداف المالية: هامش الربح، حجم الديون، قيمة رقم الأعمال، قيمة الأسهم، و العائد على الاستثمار .

المبحث الثاني: دور لوحة القيادة و خصائصها

تشغل لوحة القيادة مكانة هامة في مجال مراقبة التسيير، وهذا لما لها من مبادئ وخصائص تميزها عن باقي الأدوات التسييرية .

المطلب الأول: دور و مكانة لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة أدوار في المؤسسة، وهذا ما جعلها تحتل مكانة في المؤسسة .

الفرع الأول: دور لوحة القيادة. يتضح لنا در لوحة القيادة من خلال ما يلي :

-**لوحة القيادة كأداة للمراقبة:** تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة على ما تحقق، و مقارنة الأهداف المحددة

فهي تجلب الانتباه للنقاط الحساسة، و كذلك من خلالها يتم تحديد الانحرافات، و تسمح أيضا بتشخيص

و فحص نقاط الضعف و إظهار النقائص، لها تأثير مباشر على نتيجة المؤسسة .

¹ Mendoza c et autre ,**les tableaux de bord et balanced scorecards** ,group le vue fiduciaire ,Paris ,2002,p :62 .

² Caroline selmer ,**concevoir le tableau de bord** ,Dunod ,2^{ème} édition ,Paris ,2003 ,pp :215-231.

-**لوحة القيادة كأداة للاتصال** : بمجرد صدور لوحة القيادة تصبح كأداة للاتصال بين مختلف مستويات الهرم الإداري ،و يجب أن تسمح للمنفذين أي أسفل الهرم بمناقشة النتائج و كذلك نقاط القوة و الضعف ،و يجب كذلك أن تسمح هذه المناقشات بطلب وسائل إضافية أو تحديد أكثر لما هو مطلوب منهم (المنفذين)، أما المسؤول في التسلسل الهرمي يجب أن ينسق الإجراءات و القرارات التصحيحية الملزم القيام بها ،قصد تعظيم الناتج الإجمالي بدلا من التعظيم الجزئي .

-**لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار** : تعطي لوحة القيادة معلومات على نقاط القوة و الضعف للتسيير، كما هو معروف و على الانزلاقات و الانحرافات الممكنة ،لكن الأهم من ذلك أن تكون هذه المعلومات بسبب اتخاذ إجراءات و أفعال ملموسة .

- معرفة نقاط القوة و الضعف يجب أن يرفق بتحليل أسباب هذه الظواهر ،و كذلك ينبغي وضع خطة تصحيحية تكون محددة المدى و المدة ،هذا التكامل بين هذه المراحل يجعل للوحة القيادة مكانة بين الوسائل الأخرى المهمة في عملية التسيير ⁽¹⁾.

الفرع الثاني: مكانة لوحة القيادة

للوحة القيادة مكانة هامة في المؤسسة ،فلا يستطيع أي مسير الاستغناء عنها .

-**المكانة ضمن حلقة التسيير** : يمثل التسيير مجموعة العمليات المنسقة و المتكاملة فيما بينها ،فهو العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف و النتائج التي تسعى المؤسسة بلوغها ،بحيث تعتمد هذه الأخيرة في ذلك على مجموعة تقنيات تحقق لها أهداف ،حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لسير أعمالها ،و يتم التنفيذ وفق الخطة المرسومة تتبعها في ذلك عملية المراقبة ، و بعد ذلك اتخاذ القرار من خلال لوحة القيادة التي تشكل حلقة وصل بين و وظيفتي المراقبة و اتخاذ القرارات ،ويمكن تحديد مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة التسيير في الشكل التالي :

¹ معراج الهواري ،مصطفى الباهي ،مدخل لمراقبة التسيير ،ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة ،الجزائر ،2011، ص:85-86.

الشكل رقم (1-2): موقع لوحة القيادة ضمن أنظمة التسيير .

مدى متوسط	مخطط استراتيجي هدف إجمالي			التوقعات
	مخطط الاستثمار	المخطط العملي	حسابات النتائج	
مدى قصير	ميزانية الاستثمار	الميزانيات	ميزانية الاستغلال	النتائج
	ميزانية الخزينة	ميزانية الخزينة	ميزانية الخزينة	
سنة واحدة	لوحة القيادة			
نتائج متوقعة				
نتائج محققة	المحاسبة العامة	المحاسبة التحليلية	مراقبة الميزانية	

المصدر : نور الهدى حنون، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة ورقلة، 2011، ص:50.

المطلب الثاني: مبادئ لوحة القيادة و أهميتها

للوحة القيادة عدة مبادئ وهذا ما يجعلها ذات أهمية بالغة.

الفرع الأول: مبادئ لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ من أهمها :

-تتضمن معلومات و مؤشرات تعرض بشكل واضح تحليلي سهل التفسير ، تام و يعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية ، استغلال ، توزيع ...).

-تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة و محيطها و تتضمن :

*خط سير المؤسسة (تقديرات ، أهداف ...).

*تقرير على الانجازات المحققة .

*الانحرافات بين التقديرات و الانجازات المحققة .

-تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات ، فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون لها في أغلب الأحيان لوحة قيادة واحدة يمسكها عادة المسؤول الأول ، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون بها لوحات تحليلية تخص كل فرع ، و عموما يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح و المديرات الفرعية كلوحة قيادة للإنتاج ، لوحة

قيادة للتسويق ، و لوحة قيادة مالية ، حيث إذا قرر المسؤولون اتخاذ قرارات تصحيحية لمعرفة طبيعة المشكلة ، فإنهم يلجؤون للوحة قيادة جزئية لدراسة الأداء العام في المؤسسة الاقتصادية و مردوديتها .

-لوحة القيادة للإدارة العامة تحوي لوحات قيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة ،بالإضافة إلى أن المعلومات الخاصة بعملية مراقبة التسيير لا تدمج في لوحة القيادة العامة بل تدمج في لوحات القيادة الخاصة بالمصالح .

-لا توجد لوحة قيادة نموذجية ، و مع ذلك على المسؤول اختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم ، وتشكيل لوحة القيادة الخاصة به تتوافق مع أهدافه⁽¹⁾ .

الفرع الثاني : أهمية لوحة القيادة

للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام معلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير ، و كذا تسهيل ممارسة المسؤوليات ، و يمكن إيضاح أهميتها في ما يلي :

عند وضع خطة المؤسسة:

- إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى .
- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف .
- المساعدة على وضع سياسيات واضحة مقدما .
- تنظيم و تحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية و كل فرد من أفرادها ، و كذا تحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك .

من خلال سير نشاط المؤسسة :

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية.
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة و إرسالها إلى المستويات العليا .
- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك .
- السماح بتحديد نقاط القوة و الضعف للمؤسسة .
- السماح بتقديم سريع و دائم لنتيجة المؤسسة .

¹ بوديار زهية ، جباري شوقي ، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة ، الملتنقى الدولي :صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 14-15/04/2009، ص:5.

-السماح بإعطاء وضعية الخزينة، متابعة تطور الهامش الإجمالي ، و مراقبة مستوى عتبة المردودية ⁽¹⁾.

المطلب الثالث :خصائص لوحة القيادة و أهدافها

تتميز لوحة القيادة بمجموعة من الخصائص و التي من شأنها أن تسهل تحقيق الهداف المسطرة .

الفرع الأول :خصائص لوحة القيادة

للحصول على أفضل نموذج لجدول القيادة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص التالية :

ملائمة المعلومات : من أهم الضروريات لتصميم جدول القيادة توفر المعلومات سواء الداخلية أو الخارجية ،غير أننا نقصد هنا المعلومات المهمة فقط ،وتلك التي تتلاءم مع إستراتيجية و نشاط المؤسسة ،يتم عرض هذه المعلومات في أشكال ومؤشرات مفيدة لكل فاعل في المؤسسة ولكل نشاط يمارس .

إن تلائم المعلومات و توافقها مع ما يحدث في الميدان لا يعني أن المسيرين لا يمكنهم اقتراح المؤشرات ،بل يعكس أن عليهم أن يكونوا دائما في الاستماع لرجل الميدان لمساعدتهم في انجاز مهامهم ،و بالتالي اقتراح طبيعة المؤشرات التي يمكن أن تكون فحوى لوحة القيادة .

بنية و هيكل جدول القيادة : أهم المشكلات التي تتعلق بنية لوحة القيادة تخص :مصدر المعلومات التقديم ،أو العرض المادي و الدورية .

المصدر : -المعلومات الداخلية يتم توفيرها من طرف الأقسام المحاسبية .

-المعلومات الخارجية توفر من طرف بنوك المعلومات ،التقابات المهنية ،دراسات السوق ...

الشكل : يجب أن تقدم لوحة القيادة في شكل يسهل توضيح المعلومات الأساسية و يمكن أن يكون :

- جدولاً إحصائياً .

-تمثيلاً بيانياً .

-وثيقة محاسبية .

-مذكرة قصيرة .

و يتم عرضها بأفضل صورة ممكنة و بالألوان ،وذلك نظرا للتطور الكبير في الإعلام الآلي و البحوث المكتبية .

دورية إعداد لوحة القيادة : يجب استغلال المعلومة عند فترة اتخاذ القرارات ،و غالبا ما نحصر لوحة القيادة شهرية

،ترتبط دورية تصميمها بالكم المتوفر من المعلومات و نوعيتها ،فمثلا :

¹ Jean Gerbert ,op-cit ,p :828 .

- تعد لوحة قيادة يومية لمعرفة رقم الأعمال .
 - تعد لوحة قيادة أسبوعية لدراسة وضعية الخزينة .
 - تعد لوحة قيادة شهرية بالنسبة للإنتاج .
 - تعد تحليل د لوحة قيادة سنوية بالنسبة لتحليل الزبائن .
- جدول قيادة مفتوح على المنافسة و المحيط :** من منطلق أن كل وظائف المؤسسة هي مباشرة في منافسة المؤسسات المنافسة، فإنه يجب أن تفتح لوحة القيادة على كل ما يجري في الخارج عند كل مستوى .
- لوحة القيادة تتوقع الأحداث مسبقا وتتفاعل بردود فعل سريعة :** بما أننا نبحت عن الاستباقية و التكيف مع الأحداث، فإنه يجب البحث بشكل نظامي على المؤشرات التي تجعلنا نريح أو نوفر الوقت .
- بعض المؤشرات لها نسق متأخر زمنيا، و ذلك إما لأنها تتميز بمستوى عال من التلخيص في سلسلة معالجة المعلومة، أو لأن محتواها لا يسمح بتوقع الظواهر لأنه يعطيها رؤية ممتدة عبر الزمن و لا تسمح بدق ناقوس الخطر مبكرا⁽¹⁾.

الفرع الثاني: أهداف لوحة القيادة

- من بين أهداف لوحة القيادة نجد ما يلي :
- إظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة و بالتالي لفت الانتباه للنقاط الأساسية في التسيير، و تشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- __تسيير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، انطلاقا من الاجتماعات المختلفة لإمكانية تعليق الأفراد التابعين للمسير عن النتائج المتوصل إليها، في إطار نشاطهم.
- __إعلام المسؤولين بالنتائج المحصلة على مستوى كافة مراكز المسؤوليات كما تساهم في الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين.
- تقديم المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة.

¹ Norbert Guedj **le control de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise** ,édition d'organisation ,3^{ème} edition ,Paris ,2001 ,PP :294-302.

المبحث الثالث: أشكال وأنواع لوحة القيادة

على الرغم من أن للوحة القيادة مفهوما واحدا ومحتوى متماثلا وتصميما موحدًا وهدف لا يتغير في المؤسسة الواحدة إلا أنه هناك أنواع وأشكال مختلفة للوحة القيادة.

المطلب الأول: أنواع لوحة القيادة

عند التحدث عن أنواع جداول القيادة فإننا نميز بين رأيين في هذا المجال:

- في بعض المراجع قد لا نجد أي تطرق لموضوع أنواع لوحات القيادة، من منطلق أنه لا يوجد سوى لوحة قيادة واحدة يتكيف محتواها بشكل آلي مع المستوى الذي يعد عنده أي أنه مثلا يضم مؤشرات يغلب عليها الطابع المالي على مستوى الإدارة العامة في حين عند المستوى التنفيذي (مسؤول ورتبة مثلا) سيضم مؤشرات ذات طابع مادي، ولا يعتبر هذا عاملا للتمييز بين الأدوات إنما هو قدرتها على التكيف مع مختلف مستويات المؤسسة.

- وهناك رأي آخر يقسم لوحات القيادة وفق متغيرات مختلفة. فإذا ميزنا بين لوحات القيادة على أساس الهدف نجد:

- **جدول قيادة تشغيلي:** لمتابعة آلية النسب *tableau de bord de fonctionnement* هو الذي يتابع النشاط اليومي للمؤسسة و يوجهه .

- **جدول قيادة النتائج:** *le tableau de bord de resultat* هو الذي يسمح بقياس النتائج التي تم بلوغها و مقارنتها بالأهداف .

ويعتبر وضع الأدوات في نفس المؤسسة ضروريا، وهناك تصنيف آخر يميز بين جداول القيادة على أساس مستعملها فنجد نوعان :

- جدول القيادة للتسيير *le tableau de bord de gestion* .

جدول القيادة الاستراتيجي *le tableau de bord stratégique* ⁽¹⁾ .

(1)- **جداول القيادة الإستراتيجية:** جداول القيادة الإستراتيجية هي أنظمة من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي و تطوره في أبعاده المختلفة، وهي تسمح بتوضيح الأهداف الإستراتيجية و ترجمتها إلى قيم مستهدفة و ملموسة، و غالبا أدوات الإدارة العامة هدفها التقييم و انسجام الإستراتيجية المتبعة و التأكد من أنها تلهم دائما المؤشرات التنفيذية ⁽²⁾ .

¹ مقدم وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

² Michel Gervais , **control de gestion** ,Economica ,7^{ème} édition ,Paris ,p :595.

جداول قيادة التسيير : عندما نرغب في التحكم في النشاط يصبح من الضروري إتمام نظام الموازنة و النظام المحاسبي بأداة توفر بسرعة و بانتظام معلومات أساسية عن آلية عمل النشاطات المختلفة و الأداء الذي تحققه . كما أن الرؤية الإستراتيجية تترجم على مستوى الإدارة العامة إلى أهداف إستراتيجية ، تكون هذه الأخيرة بدلالة حالة السوق و الوضعية المالية، هذه الأهداف سوف تنشر لاحقا داخل المنظمة عند المستوى الوسطي أي الأقسام و المصالح، و توزيعها سيأخذ بعين الاعتبار النشاطات الخاصة بتطور السوق و المؤسسة، و أخيرا عند مستوى الاستغلال تترجم الأهداف إلى خطط عملية ملموسة⁽¹⁾.

تعريف جداول قيادة التسيير : بالرغم من أن تعريفه لا يختلف مطلقا عن التعريف الذي خص جداول القيادة بشكل عام، إلا أنه لا بأس من الإسهاب لإدراك الفرق بين النوعين .

جدول قيادة التسيير هو نظام من المعلومات يسمح بالمعرفة السريعة للمعطيات الضرورية من أجل مراقبة سير المؤسسة في الأجل قصير وتسهيل أداء المسؤوليات، بفضل المعطيات التي يحصل عليها المسؤول، يمكنه التحرك مباشرة أو مراقبة نشاط المتعاونين معه، والذين فوض إليهم قسما من اتخاذ القرار . و باختصار نقول أنه نوع من الوثائق التي تحاول فهم آلية عمل المصالح وكذلك المشكلات المرتبطة بالنشاط من أجل التفاعل السريع في الوقت المناسب، ويضم مؤشرات تنفيذية غالبا ما تكون مادية لمتابعة النشاط عن قرب ولقياس سيرورة العمل المستمر⁽²⁾.

المطلب الثاني: أشكال لوحة القيادة

لجدول القيادة عدة أشكال تتمثل في الآتي :

- الجداول : تحتوي الجداول على أرقام و بيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة تسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شاملة وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة، و الشكل الموالي يمثل لوحة قيادة تم عرضها في شكل جدول :

¹ Caroline selmerP ,op-cit , p :216.

² مقدم وهبية ، مرجع سبق ذكره، ص:111.

الشكل رقم (1-3): جدول متابعة نشاط تجاري .

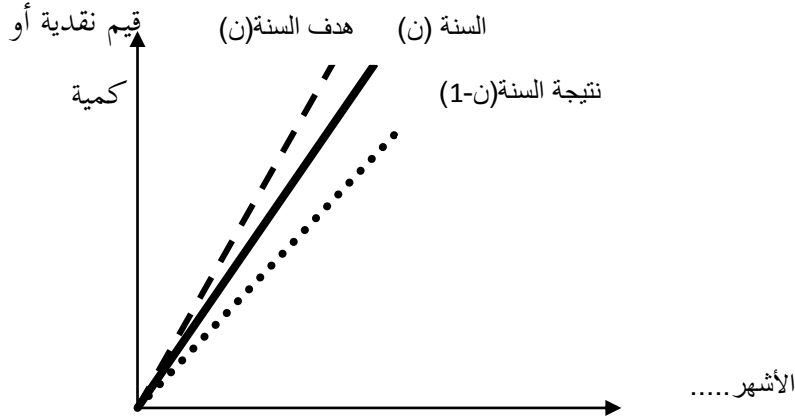
لشهر		جدول متابعة نشاط تجاري			
.....	الفرق	شهر السنة الحالية	شهر السنة السابقة	المؤشرات
					عدد الزبائن الفعلية أو المحققة
					معدل التكرار اليومي للزيارات
					عدد الزبائن الجدد
					عدد الطلبات الجديدة

المصدر: بونقيب أحمد دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص:159.

الرسومات البيانية : مقارنة بالجداول المرقمة، فإن الرسومات البيانية لها عدة مزايا من بينها تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة، شرح المتغيرات الحاصلة و الفروقات ، و هناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة في لوحات القيادة منها: المنحنيات و تستخدم لتتبع تطور رقم الأعمال ، الأعباء ، الهوامش ، و عملية عرض عدة منحنيات في نفس الوقت يساعد على إجراء المقارنة بين النتائج الفعلية و الأهداف ، أو حتى مع نتائج الدورة السابقة⁽¹⁾.

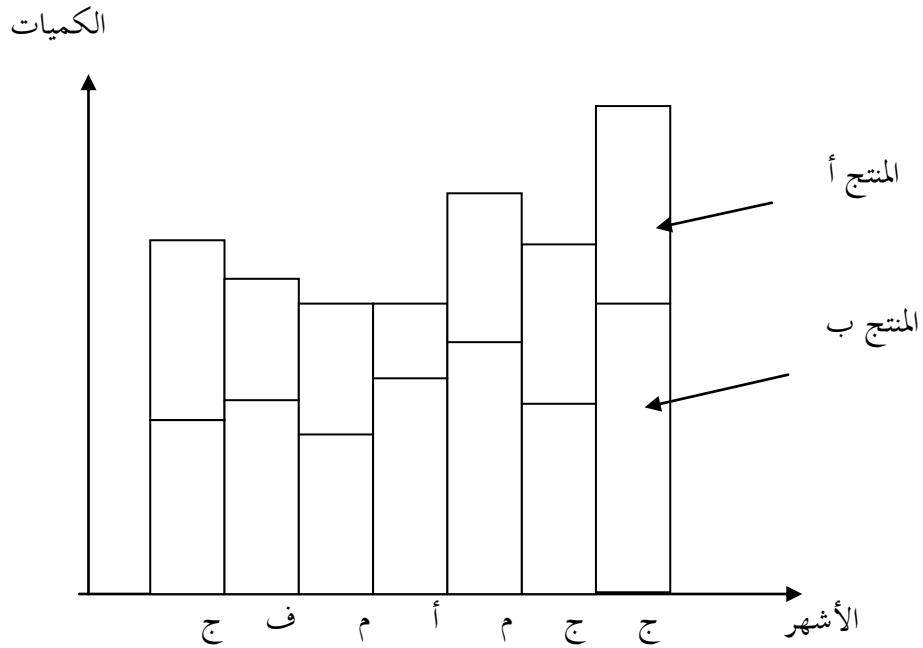
¹ بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فاعلية مراقبة التسيير، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،

الشكل رقم (1-4): نتائج السنة الحالية و السنة السابقة و مقارنتها بهدف السنة .



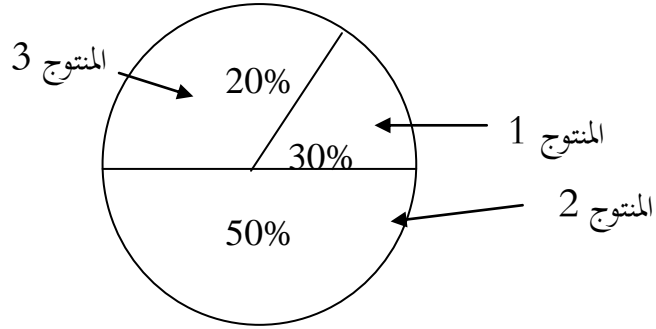
المصدر: بونقيب أحمد ، دور لوحات القيادة في زيادة فاعلية مراقبة التسيير، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006، ص:160.

الشكل رقم (1-5): التطور السداسي للانتاج.



المصدر : بوديار زهية ، جبار شوقي ، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة ، الملتقى الدولي : صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 14-15/04/2009، ص:8.

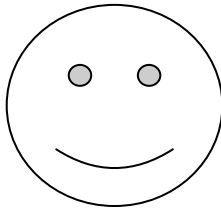
الشكل رقم(1-6): تمثيل دائري يمثل نسبة رقم الأعمال



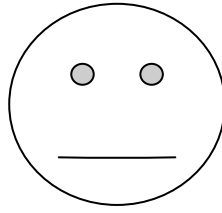
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بعض المراجع

المنبهات: هي وسيلة تمثل عتبة الحدود النهائية للمؤسسة ، و هي فحص أنشطة المصالح ، و تجاوز العمال للمسؤوليات الموكلة إليهم ، هذه الوسيلة تستعمل أساسا لقياس الأداء ، كما تساعدنا في إتخاذ القرار . و يمكن أن تعرض هذه الوسيلة في أشكال مختلفة كالآتي :

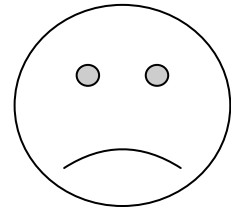
الشكل رقم(1-7): منبهات تقييم الأداء.



أداء جيد



أداء متوسط



أداء سيئ

المصدر: بوديار زهية ، جباري شوقي ، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي :صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،جامعة المسيلة، 14-15/04/2009، ص:9.

المطلب الثالث : مستعملو لوحات القيادة

إن جدول القيادة هو أداة تسيير مستعملة من طرف كل المسؤولين، مدراء الأدوات، مسؤولو الأقسام، رؤساء المشاريع... الخ.

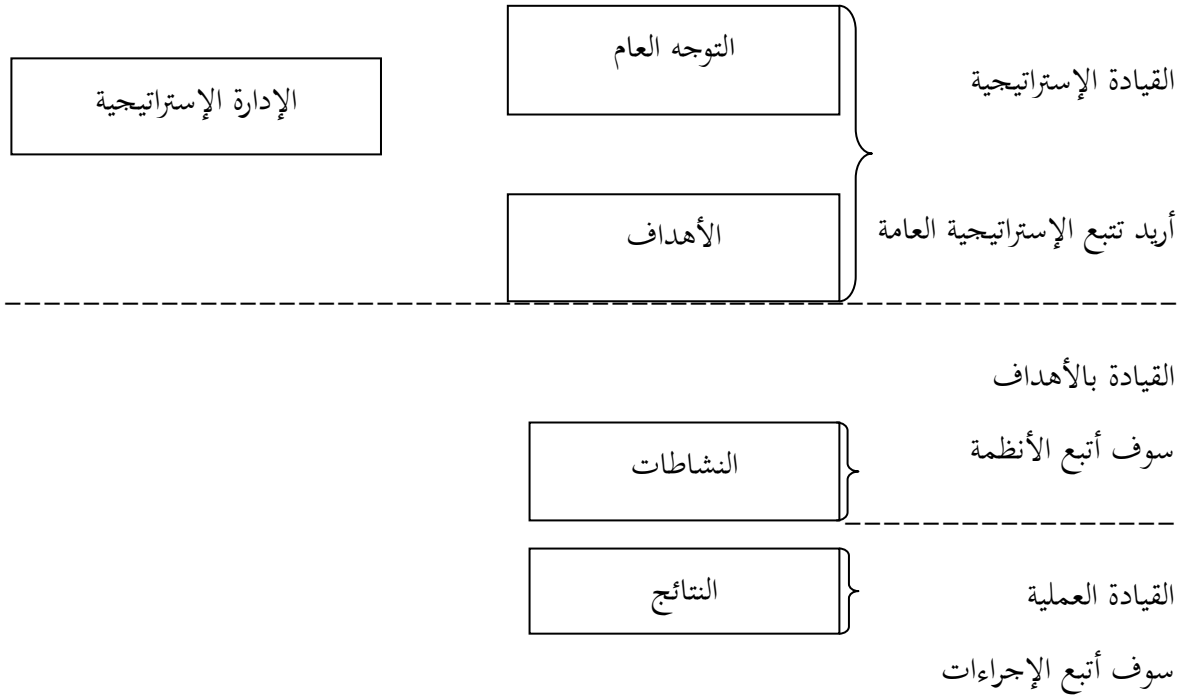
و بما أن هناك عدة لوحات قيادة في المؤسسة فإن كل مسؤول لوحة قيادة خاصة به ، و يمكن أن نجد في المؤسسة :
 : لوحة قيادة كلي (لوحة قيادة الإدارة العامة) ، للمدير العام ، لوحة قيادة لوظيفة التسويق ، لوحة قيادة لوظيفة الإنتاج ، لوحة قيادة اجتماعية ...، بالإضافة إلى لوحات قيادة فرعية ، عن هذه الوظائف مثل : لوحة قيادة رئيس ورشة إنتاج المنتج "س" أو لوحة قيادة رجل بيع "س".

إذن وفقا لنموذج التنظيمي (الهيكل التنظيمي) ، حجم و ثقافة المؤسسة تكون لوحة القيادة أقل أو أكثر انتشارا غير انه يفرض وجوده بقوة كلما ازداد حجم المعلومات المراد التحكم فيها ، بالإضافة إلى كونه على مستوى الإدارة العامة يلعب دورا هاما في المساعدة على القيادة ، من خلال تركيزه على كل ما هو مهم و ضروري في مجال التسيير ، و نقل منفعته كلما ابتعدنا عن الميدان لأن معرفة كل الأحداث تتطلب الاتصال المباشر و عموما فإن المعنيين بلوحات القيادة هم :

الإدارة العامة ، مسؤولو الأقسام ، مسؤولو الوحدات التقنية .

إذ أن منفعة لوحات القيادة تتنوع وفقا لمستعمليه في السلسلة التنظيمية للسلطة ، و الشكل الموالي يوضح مختلف مستويات القيادة و استعمالات لوحة القيادة .

الشكل رقم (1-8): مستويات قيادة المؤسسة .



المصدر : نور الهدى حنون ، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة ورقلة ، 2011 ، ص: 106 .

عند مستوى السلطة الأعلى يتم تحديد التوجهات و الأهداف الإستراتيجية في إطار سنوي ، أما في المستوى الثاني يتم تحديد الأهداف التنفيذية و الفترة التي يشتملها تحقيق النتائج تكون شهرية ، فصلية أو سداسية ، أما في المستوى الثالث أي المستوى الأدنى فإن العمال الموجودين فيه يساهمون في تنفيذ الخطط العملية ذات التواتر

القصير و التي تتم متابعتها بشكل مستمر ، و لكل مستوى هذه المستويات له لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع الأهداف الموكلة إليه ⁽¹⁾.

¹ مقدم وهيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص:105-106.

خلاصة

من خلال الفصل توصلنا إلى أن لوحة القيادة من أهم الأدوات المستعملة في مجال مراقبة التسيير بحيث تمكن مراقب التسيير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ، و مدى نجاح أساليب النتائج المحققة و التي تظهر لوحة القيادة عن طريق مجموعة من المؤشرات و الرموز المرتبطة بالوظائف ، و ذلك بهدف تحديد الانحرافات و من بعد ذلك محاولة اتخاذ القرارات التصحيحية لهذه الانحرافات ، و تغطية النقائص في تدفق المعلومات ، و تختلف أنواع لوحات القيادة حسب مستعمليها ، بحيث لا نجد أن كل المؤسسات تستعمل نفس لوحات القيادة بالرغم بالهدف الموجود لهم .

تمهيد

تعتبر لوحة القيادة واحدة من بين أهم الآليات التي تساعد على التحكم الجيد في أداء المؤسسة، إضافة إلى كونها من الأدوات المساعدة في اتخاذ القرارات، وبعد تعرضنا في الجانب النظري للأطر التي تقوم عليها وكذلك لمصادر التمويل التي تحتاجها المؤسسة لتلبية احتياجاتها المالية، وكذا معرفة العلاقة بين لوحة القيادة و اتخاذ قرار التمويل، فسوف نحاول في هذا الفصل إسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني بدراسة حالة المركز التجاري "Uno" مستغنام .

المبحث الأول: تقديم عام للمركز التجاري Uno

المركز التجاري Uno من المؤسسات الوطنية الناشطة في مجال التوزيع الواسع، و التي تحتل مكانة كبيرة في السوق المحلية و الوطنية على حد سواء.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المركز التجاري Uno

يعتبر المركز التجاري Uno من المراكز التجارية الحديثة النشأة بولاية مستغانم، و الذي أنشأ وفقا للمعايير الدولية .

الفرع الأول: نشأة المركز التجاري Uno

في 28 جوان 2012 قام السيد وزير التجارة مصطفى بن بادة و الرئيس المدير العام لمجمع سيفتال السيد يسعد رباب بتدشين المركز التجاري الجهوي Uno Shopping Center، بالإضافة إلى حضور السلطات المحلية لمدينة مستغانم والي الولاية السيد حسين واضح، وتم الافتتاح بعد ثلاث سنوات من بدء الأشغال و التي تمت من طرف إيموبيس ملحققة مجمع سيفتال .

الفرع الثاني: تعريف المركز التجاري Uno

يقع المركز التجاري أونو مستغانم بوادي الحدائق ، جنوب الولاية ببعد 5 كلم، تبلغ مساحته الإجمالية 11.811 متر مربع ، أما المساحة المخصصة للبيع فتبلغ 6150 متر مربع، و يقدر عدد العمال بأكثر من 250 عامل كما يجوي على 44 متجر، 1114 مكان مجاني لوكن السيارات.

للمركز التجاري قطاعين :

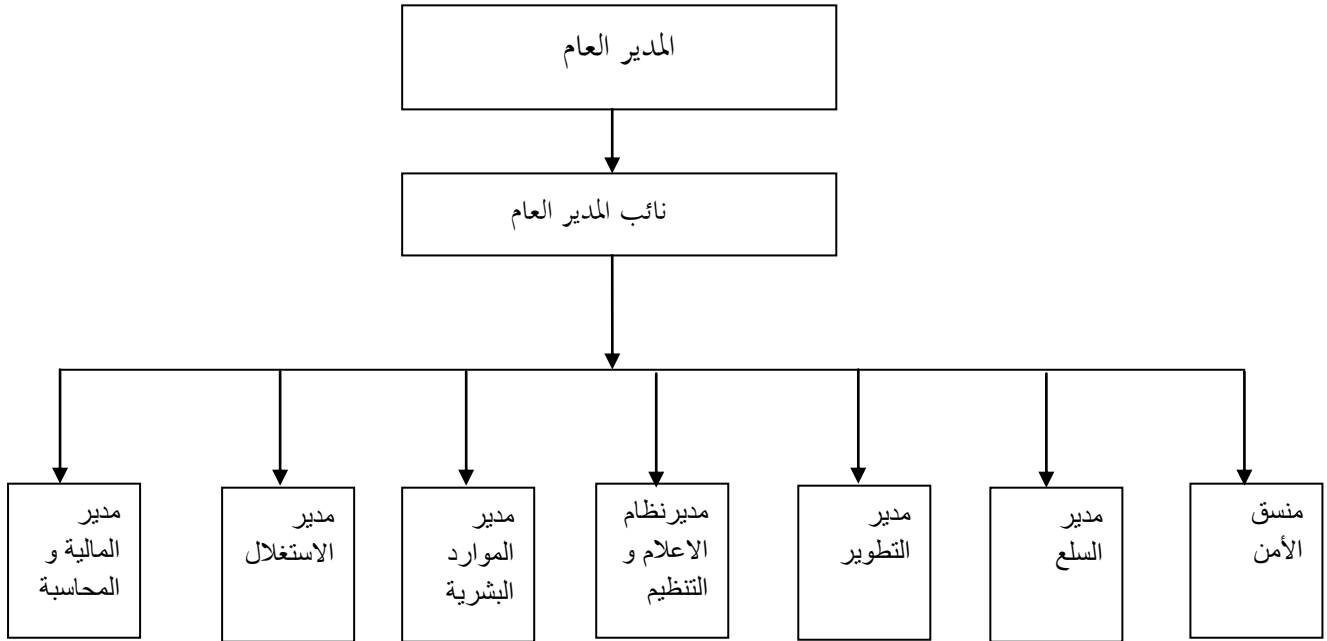
القطاع الغذائي: الذي يشغل 80 بالمئة من منتوجات المركز التجاري و لهذا القطاع فرعين الأول يخص المنتجات الاستهلاكية (مشروبات ، ، بقال)، يوجد في 42 عامل، أما الفرع الثاني يخص المنتجات القابلة للتحويل (سوق السمك، فواكه، خضر، خباز، جزار، مطعم)، يوجد فيه 60 عامل .

القطاع غير الغذائي : يمثل 20 بالمئة، عدد عماله 59 عامل، وهو القطاع الخاص بالمنتجات غير الاستهلاكية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز التجاري Uno

الهيكل التنظيمي للمركز التجاري هو الإطار الذي يتم بمقتضاه تنظيم سير العمل داخل المؤسسة، حيث أنه يبين المهام التي يقوم بها كل مسؤول، و يتكون الهيكل التنظيمي للمركز من :

الشكل رقم(3-1) : الهيكل التنظيمي للمركز التجاري



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

و تتمثل مهام كل مسؤول فيما يلي :

المدير العام: وتتمثل مهامه في :

-تحديد مهمة ونظرة المركز، و إعداد إستراتيجية تسمح ببلوغ الأهداف مسبقا .

-التأكد من تناسق مختلف الهياكل بفضل خلق جو عمل ملائم و محفز .

-تأسيس ثقافة المؤسسة .

مدير السلع: وتتمثل مهامه في :

-يساهم بنشاط في تنفيذ الإستراتيجية التجارية للمركز عبر محورين رئيسيين هما: المشتريات و سلسلة التوريد.

المشتريات: -وضع إستراتيجية شراء فعالة وناجعة و تقييم التحكم في المواد التي تم اقتناءها من أجل أن تلبي

احتياجات ومقتضيات الزبائن .

-اقتناء و تنسيق السلع التي تلائم بطريقة أفضل توقعات الزبائن.

-تحسين محفظة الممون و شروط الشراء .

سلسلة التوريد:-الوفاء بالآجال و المساهمة في إرضاء الزبائن.

-تحسين الإمداد الإجمالي لقدم السلع .

-ضمان أفضل ترشيد المبالغ الإمداد الإجمالية.

مدير التطوير : وتتمثل مهامه في :

-ضمان المساعدة اللازمة للمتاجر لإبقائها في حالة استغلال مثلى من أجل تجديد أصولها بإدخال تطورات

تكنولوجية أكثر كفاءة .

-إعداد دفاتر الشروط و عقود التموين و الخدمات و اختيار المتدخلين الأكفاء الذين تحذوهم روح المنافسة .

-تحديد و اقتراح مشاريع و مفاهيم تجارية جديدة و مربحة و الإشراف على مراحل الدراسات و الانجاز .

مدير أنظمة الإعلام و التنظيم : وتتمثل مهامه في :

-السهر على استمرار و دوام عمليات التسيير و إدماجها في نظام المعلومات الكلي للمؤسسة .

-ضمان توفر و فعالية المعلومات .

-ضمان الدعم لمستعملي نظام المعلومات .

مدير الاستغلال : تتمثل مهامه في :

-يضمن فريق الاستغلال الطلبات و كذا التسيير الحسن للمخازن، إذ يجب أن تحقق دائما من وفرة الموارد ،

-يضمن الاستغلال نموا منتظما للنتائج بتحسين الموارد، التقنية التجارية للمتجر .

-يضمن الاستغلال عبر اتصال ملائم وتسيير فعال احترام القواعد الراسية في المؤسسة .

مدير المالي و المحاسبة : وتتمثل مهامه في :

-إجراء محاسبة عامة .

-السهر على أخلاقيات المحاسبة .

-ضمان تسيير أمثل للخزينة .

-ضمان تسيير الملفات القانونية و ملفات التأمين .

مدير الموارد البشرية: وتتمثل مهامه في :

-تكوين المستخدمين .

-تسيير نظام معلومات الموارد البشرية .

-ضمان التوظيف .

-تسيير المهارات و الرواتب .

المطلب الثالث:واقع و آفاق المركز التجاري Uno

للمركز التجاري عدة مهام و التزامات تجعل منه رائدا في مجال التوزيع الواسع.

تتمثل الالتزامات في :

-خلق علاقة مميزة بالانخراط في الزمن في علاقة رابح رابح.

-تجتهد كل الهياكل يوميا لتحليل حاجيات وتوقعات المستهلكين و تلبيتها بطريقة صحيحة .

-تسهيل حياة الزبائن لانهم يمتلكون حب الزبون الذي يعرفون كيف يستقبلونه في محلاتهم.

أما مهمته فتتمثل في :

-بدأ وتطوير التوزيع بالجزائر بافتتاح سلسلة من المتاجر ذات أشكال مختلفة "متجر مركزي، متجر تموين كبير

و مناوبات " و بالتالي تسهيل الحياة اليومية للعائلات .

-تصبح وتبقى المرجع على مستوى السوق الوطنية بالاعتماد على القيم المشتركة بالجمع :

-الزبائن . -المؤمنون.

-الشركاء . -المساهمين.

المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الاستبيان المرتبطة بالعمال وواقع لوحة القيادة بالمؤسسة

لأجل معرفة واقع لوحة القيادة بالمؤسسة، ارتأينا أن نخصص هذا المبحث لتحليل البيانات المتعلقة بنتائج

الاستبيان المقدم لعمال المؤسسة، الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المطروحة حول الموضوع ، تم وضعها في

استمارة قصد الحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها .

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام للمركز التجاري Uno، وقد تم توزيع 13 استبيان في حين لم

تسترجع كلها، حيث تم استرجاع 11 استبيان فقط.

منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على أسلوب دراسة الحالة، والذي يقوم على جمع البيانات من مؤسسة واحدة.

أسلوب جمع البيانات:

اعتمدنا في هذه الدراسة على إجراء دراسة ميدانية وتوزيع الاستبيان وتحليل كافة البيانات من خلال الاعتماد على التكرار و النسب المئوية، و الوصول لنتائج الدراسة.

المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات الديمغرافية للعينة

بعد التفرغ لإجابة بعض المستجوبين على الاستمارات قمنا بالتحليل الإحصائي للبيانات ، حيث تتميز أعضاء العينة ب:

1-الجنس

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي :

الجدول رقم (3-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	11	100
أنثى	00	00
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور تمثل 100%، بينما نسبة الإناث فهي منعدمة و هذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الرجال في تأدية نشاطها.

2-السن

حيث كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
من 25 سنة إلى 35 سنة	5	45,46
من 36 سنة إلى 45 سنة	4	36,36
أكثر من 45 سنة	2	18,18
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الأشخاص التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة و 35 سنة تمثل 46,45%، و نسبة الأشخاص التي تتراوح أعمارهم ما بين 36 سنة و 45 سنة تمثل 36,36%، أما نسبة الأشخاص التي تبلغ أعمارهم أكثر من 45 سنة فتمثل 18,18 % وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على عنصر الشباب .

3- الشهادة

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الشهادة

المؤهل	التكرار	النسبة %
بدون مؤهل	2	18,18
بمؤهل	8	72,72
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الأشخاص الذين ليس لديهم مؤهل يمثلون نسبة 18,18% أما الأشخاص الذين لديهم مؤهل فيمثلون نسبة 72,72 %، وهذا ما يدل على المؤسسة تعتمد على العمال الذين لديهم مؤهل.

4- الخبرة

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (4-3): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
من 1 إلى 2 سنة	0	0
من 3 إلى 5 سنة	5	45,45
أكثر من 5 سنة	6	54,55
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الأشخاص الذي لديهم خبرة من 1 إلى 2 سنة هي منعدمة، أما نسبة الأشخاص الذين لديهم الخبرة من 3 سنة إلى 5 سنوات هي 45.45% أما نسبة الأشخاص الذين لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات فتمثل 54.55%، ومن هنا نستنتج أن عمال المؤسسة لديهم خبرة عالية.

المطلب الثاني : واقع لوحة القيادة بالمؤسسة

من خلال تحليل الجزء المتعلق بواقع لوحة القيادة بالمؤسسة تبين أن:

1- معرفة مصطلح لوحة القيادة

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): معرفة العمال بمصطلح لوحة القيادة

الاختيارات	التكرار	النسبة%
نعم	11	100
لا	00	00
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الأشخاص الذين يعرفون مصطلح لوحة القيادة 100%، أما نسبة الأشخاص الذين لا يعرفون مصطلح لوحة القيادة فهي منعدمة، و من هنا نستنتج أن كل العمال على دراية تامة بمصطلح لوحة القيادة.

2- الحاجة لاستعمال لوحة القيادة

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): الحاجة لاستعمال لوحة القيادة

الاختيارات	التكرار	النسبة%
نعم	11	100
لا	00	00
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العاملين الذين أجابوا بنعم هي 100%، وهذا ما يدل على أن كل العاملين هم بحاجة لاستعمال لوحة القيادة .

3- الاطلاع على لوحة القيادة

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): الاطلاع على لوحة القيادة

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	11	100
لا	00	00
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الأشخاص الذين أجابوا بنعم هي 100 %، وهذا ما يدل على أن كل أفراد العينة يطلعون على لوحة القيادة .

4- عدد مرات الإطلاع عليها شهريا

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): عدد مرات الإطلاع على لوحة القيادة شهريا

عدد مرات الاطلاع على لوحة القيادة شهريا	التكرار	النسبة %
لا تطلع عليه	00	00
مرة في الشهر	00	00
أكثر من مرة	11	100
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

نلاحظ أن نسبة الأشخاص الذين لا يطلعون عليها هي منعدمة، أما نسبة الأشخاص الذين يطلعون عليها مرة في الشهر هي كذلك منعدمة، بينما نسبة الأشخاص الذين يطلعون عليها أكثر من مرة في الشهر فهي 100 % ، وهذا يدل على أن العاملين يطلعون على لوحة القيادة يوميا.

المطلب الثالث: مؤشرات لوحة القيادة

للوحة قيادة المؤسسة عدة مؤشرات و هذا ما تبين لنا من خلال نتائج الاستبيان.

1- المؤشرات المستعملة في لوحة القيادة

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): المؤشرات المستعملة في لوحة القيادة

المؤشرات	التكرار	النسبة %
وضعية السوق	00	00
إرضاء الزبائن	00	00
تحسين الإنتاجية	00	00
الأهداف المالية	00	00
كل ما سبق	11	11
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن كل أفراد العينة أجابوا بكل ما سبق، و هذا ما يدل على أن كل المؤشرات

المذكورة يستعملونها في لوحة القيادة

2-معايير اختيار المؤشرات

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم(3-10): معايير اختيار المؤشرات

المعايير	التكرار	النسبة %
الدقة	00	00
الوضوح و العلاقة بالنشاط	00	00
محدودية العددية	00	00
غير قابلة للتلاعب	00	00
كل ما سبق	11	100
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بكل ما سبق هي 100 %، ويعني أن اختيار المؤشرات يكون على أساس كل المعايير المذكورة.

2-وضع المؤشرات على حسب أهداف المؤسسة

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي

الجدول رقم(3-11):وضع المؤشرات على حسب أهداف المؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	11	100
لا	00	00
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بنعم هي 100 %، وهذا ما يعني أن المؤشرات توضع على حسب أهداف المؤسسة.

3- إلمام لوحة القيادة بكل الجوانب

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-12): إلمام لوحة القيادة بكل الجوانب

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	11	100
لا	00	00
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بنعم هي 100 %، وهذا ما يعني أن لوحة القيادة بالمؤسسة ملمة بكل الجوانب.

4- أهمية المؤشرات الموجودة بلوحة القيادة

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): أهمية المؤشرات الموجودة بلوحة القيادة

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	11	100
لا	00	00
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بنعم هي 100 %، وهذا ما يعني أنهم يعتبرون أن هذه المؤشرات مهمة.

المبحث الثالث: تصميم لوحة القيادة و انحرافاتهما

لمعرفة كيفية تصميم لوحة القيادة بالمؤسسة، و معرفة ما إذا يتم استخراج الانحرافات الموجودة و محاولة معالجتها حاولنا تحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بهذا الجانب.

المطلب الأول: تصميم لوحة القيادة بالمؤسسة

تظهر كيفية تصميم لوحة القيادة من خلال النتائج التالية:

1- مستوى تصميم لوحة القيادة

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-14): مستوى تصميم لوحة القيادة

النسبة %	التكرار	مستوى تصميم لوحة القيادة
27,28	03	الإدارة العليا
72,72	08	مراقبة التسيير
00	00	مستويات أخرى
100	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بأن الإدارة العليا هي المسؤولة عن لوحة القيادة هي 27,28 %، بينما تبلغ نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بأن مصلحة مراقبة التسيير هي المسؤولة عن تصميمها هي 72,72 %، وهذا ما يدل على أن مصلحة مراقبة التسيير هي المسؤولة عن ذلك.

-إصدار لوحة القيادة

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم(3-15): إصدار لوحة القيادة

النسبة%	التكرار	اصدار لوحة القيادة
81,82	9	كل يوم
18,18	2	كل شهر
00	00	كل سنة
100	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بأن لوحة القيادة يتم إصدارها كل يوم هي 81,82 %، أما نسبة الذين أجابوا بكل شهر فهي 18,18 %. وهذا ما يدل على أن لوحة القيادة تصدر كل يوم.

3- أشكال لوحة القيادة

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

جدول رقم(3-16): أشكال لوحة القيادة

النسبة%	التكرار	أشكال لوحة القيادة
00	00	الجداول
00	00	البيانات
00	00	المنبهات
100	11	كل ما سبق
100	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بكل ما سبق 100 %، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستعمل كل أشكال لوحة القيادة .

المطلب الثاني: انحرافات لوحة القيادة

و يمكن تبيان ذلك من خلال تحليل نتائج الاستبيان التالية:

1- استخراج الانحرافات بواسطة لوحة القيادة

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): استخراج لوحة القيادة بواسطة لوحة القيادة

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	11	100
لا	00	00
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بنعم هي 100%، وهذا ما يدل على أن يتم استخراج الانحرافات بواسطة لوحة القيادة.

2- تصحيح الانحرافات المستخرجة

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-18): تصحيح الانحرافات المستخرجة

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	11	100
لا	00	00
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بنعم هي 100%، ومنه نستنتج أنه يتم تصحيح الانحرافات المستخرجة بواسطة لوحة القيادة.

3-المدة التي تستغرقها تصحيح الانحرافات

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم(3-19): المدة التي تستغرقها تصحيح الانحرافات

النسبة%	التكرار	مدة تصحيح الانحرافات
18,18	2	مدة قصيرة
81,82	9	مدة متوسطة
00	00	مدة طويلة
100	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بأن تتم تصحيح الانحرافات في مدة قصيرة تمثل 18,18%، أما نسبة الذين أجابوا بمدة متوسطة هي 81,82%، وهذا ما يدل على أن الانحرافات يتم تصحيحها في مدة متوسطة من طرف المؤسسة.

4-تخصيص اجتماعات دورية لمناقشة النتائج الواردة في لوحة القيادة

كانت النتائج كما يبيتها الجدول التالي:

الجدول رقم(3-20):تخصيص اجتماعات لمناقشة نتائج لوحة القيادة

النسبة%	التكرار	الاختيارات
100	11	نعم
00	00	لا
100	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بنعم تمثل نسبة 100 %، وهذا ما يدل على أنه يتم تخصيص اجتماعات دورية لمناقشة النتائج الواردة في لوحة القيادة .

-الاطلاع على النتائج بشكل جماعي أو فردي

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم(3-21):كيفية الاطلاع على النتائج

الاختيارات	التكرار	النسبة%
فردى	4	36,36
جماعى	7	63,64
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن الاطلاع على النتائج بشكل فردي هي 36,36 %، أما الذين أجابوا بأن الاطلاع على النتائج يكون بشكل جماعي فهي 63,64 %، ومنه نستنتج أن الاطلاع على النتائج يكون بشكل جماعي.

المطلب الثالث:مزايا لوحة القيادة بالمؤسسة

تظهر مزايا لوحة القيادة من خلال نتائج الاستبيان التالية:

1-الاستفادة من لوحة القيادة بدرجة قصوى

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22): الاستفادة من لوحة القيادة

الاختيارات	التكرار	النسبة %
نعم	11	100
لا	00	00
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم هي 100% ، وهذا ما يدل على أنه تتم الاستفادة بشكل كبير من استعمال لوحة القيادة.

2-مزايا استعمال لوحة القيادة

كانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-23): مزايا استعمال لوحة القيادة

المزايا	التكرار	النسبة %
نظام سهل الاستعمال و يسهل ممارسة المسؤوليات	01	9,10
تساهم في اتخاذ القرارات	05	45,45
توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري	03	27,27
توضح وضعية المؤسسة و محيطها	00	00
كل ما سبق	02	18,18
المجموع	11	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابة على أنه نظام سهل هي 9,10% ، أما نسبة الإجابة على أنها تساهم في اتخاذ القرارات هي 45,45% ، أما نسبة الإجابة على أنها توضح تطابق النشاط الفعلي مع التقديري هي 27,27% ، أما الإجابة على كل ما سبق فهي تمثل نسبة 18,18% .

خلاصة الفصل

من خلال دراسة حالة المركز التجاري Uno ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان تبين لنا أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على لوحة القيادة في اتخاذ قراراتها و اكتشاف الانحرافات لإيجاد الحلول لها، حيث أن كل العاملين يعتبرونها أداة مهمة يتم الاستفادة منها بدرجة قصوى، لكونها تحتوي على عدة مؤشرات تجعل منها تتميز بالدقة، الوضوح وسهولة الاستعمال .

و باعتبار Uno مستغاثم فرع من فروع نوميديس(المركز الرئيسي بالجزائر العاصمة)، فإنه ليس مسؤول عن عملية التمويل، ومنه لم نستطع معرفة مدى تأثير لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل.

الفصل الأول:

أساسيات لوحة القيادة

الفصل الثاني:

التمويل وعلاقته بلوحة

القيادة

الفصل الثالث:

واقع لوحة القيادة

بالمركز التجاري

Uno مستغانم

قائمة المراجع

الفهرس.....	الصفحة
I.....	التشكر .
II.....	الإهداء
III.....	قائمة الجداول.
VI.....	قائمة الأشكال.
أ.....	مقدمة عامة
1.....	الفصل الأول: أساسيات لوحة القيادة
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: مفهوم لوحة القيادة و مراحل إعدادها.
3.....	المطلب الأول: نشأة و تعريف لوحة القيادة.
4.....	المطلب الثاني: مراحل إعداد لوحة القيادة و تصميمها.
6.....	المطلب الثالث: محتوى لوحة القيادة و مؤشراتهما.
8.....	المبحث الثاني: دور لوحة القيادة وخصائصها.
8.....	المطلب الأول: دور و مكانة لوحة القيادة.
11.....	المطلب الثاني: مبادئ لوحة القيادة و أهميتها.
13.....	المطلب الثالث: خصائص لوحة القيادة و أهدافها.
15.....	المبحث الثالث: أشكال و أنواع لوحة القيادة.
15.....	المطلب الأول: أنواع لوحة القيادة

16.....	المطلب الثاني: أشكال لوحة القيادة.
19.....	المطلب الثالث: مستعملو لوحات القيادة.
22.....	خلاصة الفصل الأول.
23.....	الفصل الثاني: التمويل و علاقته بلوحة القيادة.
24.....	تمهيد.
25.....	المبحث الأول: أساسيات التمويل.
25.....	المطلب الأول: مفهوم التمويل و أنواعه.
27.....	المطلب الثاني: أسس التمويل.
29.....	المطلب الثالث: أهمية التمويل و مخاطره.
31.....	المبحث الثاني: مصادر التمويل و العوامل المحددة غي نوعه و ضماناته.
31.....	المطلب الأول: مصادر التمويل الذاتي.
33.....	المطلب الثاني: مصادر التمويل الخارجية.
36.....	المطلب الثالث: العوامل المحددة في نوع التمويل و ضماناته.
39.....	المبحث الثالث: قرار التمويل وفعالية لوحة القيادة في اتخاذه.
39.....	المطلب الأول: مفهوم قرار التمويل.
41.....	المطلب الثاني: كيفية اتخاذ قرار التمويل.
42.....	المطلب الثالث: فعالية لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل.
44.....	خلاصة.

45	الفصل الثالث: واقع لوحة القيادة بالمركز التجاري Uno
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم المركز التجاري Uno
47	المطلب الأول: نشأة و تعريف المركز التجاري Uno
48	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
50	المطلب الثالث: واقع وأفاق المركز التجاري Uno
50	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستبيان و واقع لوحة القيادة بالمؤسسة.
51	المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات الشخصية.
53	المطلب الثاني: واقع لوحة القيادة بالمؤسسة.
54	المطلب الثالث: مؤشرات لوحة القيادة.
57	المبحث الثالث: تصميم لوحة القيادة وانحرافاتهما.
57	المطلب الأول: تصميم لوحة القيادة بالمؤسسة.
59	المطلب الثاني: انحرافات لوحة القيادة.
61	المطلب الثالث: مزايا لوحة القيادة بالمؤسسة.
63	خلاصة
64	خاتمة عامة
67	قائمة المراجع

نظرا للتغيرات الاقتصادية السريعة التي يشهدها العالم اليوم، وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها أمام العديد من المتغيرات و التعقيدات التي أرغمتها على إعادة ترتيب أمورها، وتحديد طرق تسييرها تماشيا مع المتغيرات، فأصبح لزاما عليها وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط و البرامج التي تضمن لها الفعالية في الأداء، كما تضمن لها تحقيق أهدافها .

فأهداف المؤسسة ترتبط ارتباطا وثيقا بأهداف التمويل و التي تسعى أساسا لتحقيق الربح في أول الرتب، كما تهدف القرارات الخاصة بالتمويل إلى تعظيم القيمة الحالية لثروة الملاك داخل المؤسسة، و يتوقف ذلك على مدى الاستعمال الأمثل للأموال، ومن أجل تحقيق ذلك تعمل المؤسسات على إيجاد نظام معلومات محصلة من مصادر مختلفة و المعروضة بشكل واضح تحليلي و يكون شاملا و سهل الاستعمال و هو ما يعرف بلوحة القيادة ومنه نطرح الإشكال التالي :

- ما مدى فعالية لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية؟.

من هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما المقصود بلوحة القيادة و ما هي مراحل إعدادها؟.

2- ما هو دور و مكانة لوحة القيادة في المؤسسة؟.

3- ما هي المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة؟.

4- كيف تساعد لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل؟.

للإجابة على هذه الإشكاليات وضعنا الفرضيات التالية :

1- لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي تساعد المسير في إظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير.

2- للوحة القيادة دور و مكانة هامة في المؤسسة الاقتصادية .

3- تساهم لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل في الوقت و المكان المناسبين.

أهداف الدراسة:

1- التعرف على لوحة القيادة و أهم المؤشرات التي تحتويها .

2- التعرف على مختلف أنواع و أشكال لوحة القيادة .

3- التعرف على دور لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل .

أهمية الدراسة :

- التعريف بلوحة القيادة التي يجهلها الكثير من المسيرين .
- إظهار مدى فعالية لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل .

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : أسباب اختيار الموضوع.

- رغبتنا في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع .
- حدثة الموضوع .
- شعورنا بأهمية الموضوع .

الحدود الزمنية:دامت مدة الدراسة حوالي شهرين حيث كانت من 2015/04/12 إلى 2015/06/09.

الحدود المكانية:أما الحدود المكانية فقد تم إسقاط الجانب النظري على دراسة ميدانية للمركز التجاري Uno بمستغانم للوقوف على أهمية استعمال لوحة القيادة في تسيير نشاط المؤسسة .

الإطار النظري للدراسات السابقة : :اعتمدنا في هذا البحث على مجموعة من الدراسات السابقة التي ساعدتنا في أخذ فكرة عن البحث و أهمها:

1-دراسة أحمد بونقيب تحت عنوان " دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير "مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، ورقلة، 2006 ،و التي كانت تحت الإشكالية التالية: كيف يمكن للوحات القيادة أن تساهم في زيادة فعالية مراقبة التسيير؟ وما هو واقع ذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

2-دراسة مقدم وهيبه تحت عنوان " جداول القيادة مرآة المؤسسة " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، جامعة مستغانم ، 2006/2005، و التي كانت تحت الإشكالية التالية: ما هي المكانة الحقيقية التي يمكن أن تشغلها لوحة القيادة في المؤسسة، وهل بوسعها أن تعكس السابقة و الحالية و المستقبلية للمؤسسة من خلال استعمال مؤشرات من طبيعة مختلفة، و هل بوسعها أيضا أن تعكس إستراتيجية المؤسسة من خلال المساهمة في كل مراحلها ؟، ومن النتائج المتوصل إليها عرض جدول القيادة المتطور كتقنية تسيير حديثة تساعد المؤسسات و خاصة

الجزائرية على النهوض بمستوى التسيير، ذلك أن الضعف المرتبط بمؤسساتنا هو ناجم أساسا عن سوء التسيير قبل أن يكون سببه قلة الموارد أو ضعف الهيكل الاقتصادي للبلد.

المنهج وأسلوب البحث: بغية تحليل إشكالية البحث، وبهدف اختبار الفرضيات المقترحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي .

تقسيمات البحث: قسمنا هذا البحث إلى ثلاث فصول حيث كانت كالتالي :

الفصل الأول: عموميات حول لوحة القيادة

الفصل الثاني: التمويل و علاقته بلوحة القيادة.

الفصل الثالث: واقع لوحة القيادة في المركز التجاري Uno.

أدوات البحث:

- كتب .

- مذكرات .

- ملتقيات .

- استبيان .

صعوبات البحث:

- قلة المراجع باللغة العربية .

- صعوبة إيجاد مكان التربص.

الملخص

تمثلت الدراسة التي بين أيدينا في معرفة العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ قرار التمويل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث عمدت معظم هذه المؤسسات إلى تبني هذه الأداة سعياً للحفاظ على مراقبة سير أنشطتها والتمكن من تحليل وضعيتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

ولدراسة ذلك قمنا بإسقاط الجانب النظري على المركز التجاري Uno مستغنام معرفة كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في تحسين أو ترشيد القرارات التمويلية الفعالة في المؤسسة. ومن خلال تحليلنا لنتائج لوحة القيادة بالمؤسسة اتضح أنه لا يعتمد عليها في اتخاذ القرارات التمويلية.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، التمويل، القرارات التمويلية.

شكر و عرفان

الحمد لله المتربع على العرش العظيم وخالق الأكوان ومرتل القرآن ومعلم الانسان، والصلاة والسلام على نبيه وعلى آله وصحبه أجمعين، ونشكره عز وجل الذي وفقنا وسدد خطانا في مشوارنا الدراسي ومن علينا بالتوفيق لإنجاز هذه المذكرة. كما نتقدم بخالص الشكر وأرقى التقدير إلى الأستاذة المشرفة "د. قبائلي حورية" التي كانت لنا نعم السند في انجاز هذه المذكرة كما نشكر عمال المركز التجاري "أنو مستغانم" وعلى رأسهم السيد "عثمان نمري" الذي لم يبخل علينا من وقته ونصائحه القيمة وعلى تواضعه اللامتناهي في المعاملة فكان نعم السند. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى عمال المكتبة بجامعة مستغانم "خروبة"

وإلى كل طلبة ماستر دفعة 2015 تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة.

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى أمي التي زودتني بالحنان والمحبة، إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، إلى من تقاسمت معهم رحم أمي " فاطمة، نبية ، كريمة، طيب، منير، عبد الوهاب. محمد." وإلى جميع من يحمل لقب

زرارقي

إلى شريك حياتي "أحمد" وجميع عائلته.

إلى صديقتي كريمة، خضرة، أمال، زهرة وإلى صديقتي اللواتي تقاسمت معهن مشواري الدراسي.

حنان

-الكتب باللغة العربية

- أحمد بوراس، أسواق رؤوس الأموال، مطبوعات جامعة منشوري، بدون طبعة، الجزائر، 2002-2003.
- الحجازي عبيد أحمد، مصادر التمويل، دار النهضة، بيروت، لبنان، 2001.
- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، بن عكنون، الجزائر، 2005.
- بن إبراهيم الغالي، أبعاد القرار التمويلي، الاستثمار في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
- حسين حريم، شفيق حداد، وآخرون، أساسيات الإدارة، دار جامد، بدون طبعة، الأردن، بدون سنة نشر.
- حسين علي خريوش، وآخرون، الاستثمار و التمويل بين النظرية و التطبيق، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
- خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 2010.
- دريد آل كامل شبيب، مبادئ الادارة المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن، 2004.
- رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- عاطف جابر طه عبر الرحيم، أساسيات التمويل و الإدارة المالية، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
- عاطف وليد أندوراس، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
- عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد، بدون طبعة، لبنان، 2008.
- فورد ستون بوجين، التمويل الاداري، دار المريخ، الرياض، السعودية،
- مبارك لسلس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، بن عكنون، الجزائر، 2004.
- معبد صالح الحناوي و آخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2001.

- -محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي ولانتمائي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- -مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، 2003.
- -مصطفى رشيد شيحة، اقتصاديات النقود و المصارف و المال، الطبعة السادسة، الاسكندرية، مصر.
- -معراج الهواري، مصطفى الباهي، مدخل لمراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 2011.
- -مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- -منير إبراهيم الهندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، منشأة المعارف، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
- -منير شاکر، محمد إسماعيل و عبد الناصر نور، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005.
- -هيثم عجاج، التمويل الدولي، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- -ياغي محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- -يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2012.

-الكتب باللغة الفرنسية

- -Alain Fernandz ,les nouveaux tableau de bord des décideurs ,édition d'organisation ,2^{emme} édition ,France ,2002
- -Caroline selmer ,concevoir le tableau de bord ,Dunod ,2^{emme} édition ,Paris ,2003.
- -Dunod ,paris ,2^{emme} ,Comment construire le tableau de bord, Jean Richard Sulzer Edition ,1985

- -Gilbert pillot,maitrise du control de gestion, édition Sedifer.
- -J .y solou ,le tableau de bord du décideur, les édition d'organisation , paris ,1982.
- -Jaques de guerny et Jean Claude Guriec , contrôle de gestion et choix stratégique, édition Delmas, paris, 6^{eme} édition,1997,.
- -Jean Gerbert , organisation et fonctionnement de l'entreprise ,corle empimere ,France,1993.
- -Mendoza c et autre ,les tableaux de bord et balanced scorecands ,group le vue fiduciaire ,Paris ,2002.
- -Michel Gervais , control de gestion ,Economica ,7^{eme} édition ,Paris
- -Michel leroy ,le tableau de bord au service de l'entreprise ,édition d'organisation ,Paris ,2001.
- -Norbert Guedj ,le control de gestion pour emélior la perfanance de l'entreprise ,édition d'organisation ,3^{emme} edition ,Paris ,2001 .

-المذكرات

- -بونقيب أحمد ، دور لوحات القيادة في زيادة فاعلية مراقبة التسيير _ ،مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة محمد بوضياف ، المسيلة،2006.
- -زواوي فضيلة،تمويل المؤسسة الاقتصادية وفق المكانز مات الجديدة في الجزائر،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،تخصص مالية،جامعة بومرداس ، 2008-2009.
- -مقدم وهيبية ،جدول القيادة مرآة المؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة مستغانم ، 2007-2006.
- -نور الهدى حنونة _،لوحه القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل للمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،جامعة ورقلة،2011-2012.

-الملتقيات

- بوديار زهية ،جباري شوقي ،لوحه القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة ،الملتقى الدولي :صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 14-15/04/2009.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير	(1-1)
11	موقع لوحة القيادة ضمن أنظمة التسيير	(2-1)
17	جدول لمتابعة نشاط تجاري	(3-1)
18	نتائج السنة الحالية و السنة السابقة و مقارنتها بهدف السنة	(4-1)
18	التطور السداسي للإنتاج	(5-1)
19	تمثيل دائري يمثل نسبة رقم الأعمال	(6-1)
19	منبهات تقييم الأداء.	(7-1)
20	مستويات قيادة المؤسسة	(8-1)
48	الهيكل التنظيمي للمركز التجاري Uno	(1-3)

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	51
(2-3)	توزيع أفراد العينة حسب السن	51
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة	52
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	52
(5-3)	معرفة العمال بمصطلح لوحة القيادة	53
(6-3)	الحاجة لاستعمال لوحة القيادة	53
(7-3)	الإطلاع على لوحة القيادة	54
(8-3)	عدد مرات الإطلاع على لوحة القيادة شهريا	54
(9-3)	المؤشرات المستعملة في لوحة القيادة.	55
(10-3)	معايير اختيار المؤشرات	55
(11-3)	وضع المؤشرات على حسب أهداف المؤسسة	56
(12-3)	إلمام لوحة القيادة بكل الجوانب	56
(13-3)	أهمية المؤشرات الموجودة بلوحة القيادة.	57
(14-3)	مستوى تصميم لوحة القيادة	57
(15-3)	إصدار لوحة القيادة	58
(16-3)	أشكال لوحة القيادة	58
(17-3)	استخراج لوحة القيادة بواسطة لوحة القيادة	59
(18-3)	تصحيح الانحرافات المستخرجة	59
(19-3)	المدة التي تستغرقها تصحيح الانحرافات	60
(20-3)	تخصيص اجتماعات لمناقشة نتائج لوحة القيادة	60
(21-3)	كيفية الإطلاع على النتائج	61
(22-3)	الاستفادة من لوحة القيادة	61
(23-3)	مزايا استعمال لوحة القيادة	62