



جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: المالية والمحاسبة

تخصص: التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

عنوان المذكرة

دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة
دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري

تحت إشراف :

من إعداد الطالبة:

- بحيج فاطمة زهرة دواح بلقاسم

لجنة المناقشة:

أ.بن يمينة كمال أستاذ مساعد أ جامعة مستغانم رئيسا

أ. دواح بلقاسم أستاذ محاضراً جامعة مستغانم مقررا

أ.مقيدش فاطمة الزهراء أستاذة مساعدة ب جامعة مستغانم مقررة مساعدة

أ.معارفية الطيب أستاذ مساعد أ جامعة مستغانم مناقشا

السنة الجامعية: 2015/ 2016

إن مراقبة التسيير تهدف بالدرجة الأولى إلى وضع كل الطاقات الموجودة والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والمناسب لموارد المؤسسة المتاحة امامها بغية الوصول الى مجموعة من الأهداف المسطرة مسبقا وفق استراتيجية معينة. كما تمكن وظيفة مراقبة التسيير من مقارنة الأهداف بالنتائج المتوصل اليها والمحققة فعليا، وبالتالي الكشف عن مواطن الضعف وأسباب وجود الانحرافات لاتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الأخطاء مستقبلا، ويتم كل ذلك عن طريق استخدام مجموعة من الأدوات المتمثلة في المحاسبة التحليلية الي تعتبر جزء من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة حيث تعتمد هذه الأداة على تنبؤات وتسهل من عملية مراقبة التسيير كذلك الموازنات التقديرية هي أداة تقوم باستخدام كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا. ومن بين أدوات مراقبة التسيير أيضا لوحة القيادة التي لها أهمية كبيرة ضمن مختلف الأدوات الأخرى لأنها تعتمد على مؤشرات تسمح بالحصول على نظرة شاملة وتكشف الاختلالات الحاصلة.

وعلى هذا النحو فإن مراقبة التسيير تستمد أهميتها وتأخذ مكانة مرموقة في المؤسسة. نظرا انها تضمن التحكم أكثر في التسيير والتجنيد الفعال لموارد المؤسسة للوصول بها الى تحقيق الأهداف والغايات من خلال اتباع مجموعة من القواعد التي تسهل عملية التسيير لمختلف أنشطة المؤسسة ومصالحها. قمن خلال الدراسة التي قمنا بها حول مراقبة التسيير ودورها في تفعيل لوحة القيادة، تبينت لنا المفاهيم المتعلقة بمبادئ العنصرين من تعاريف واهمية والعوامل التي ساعدت في تطور وظيفة مراقبة التسيير حتى وصلت الى درجة مهمة في المؤسسات المختلفة.

❖ نتائج الدراسة:

- من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها حول مراقبة التسيير ولوحة القيادة استخلصنا جملة من النتائج أهمها ما يلي:
- ان وظيفة مراقبة التسيير ظهرت نتيجة جملة من التغيرات التي مست المحيط الاقتصادي ككل مما فرض على المؤسسات تبني الية تمكنها من التحكم في مواردها.
- مراقبة التسيير أصبحت وظيفة ضرورية في المؤسسة ولا يمكن التخلي عنها باعتبارها دعامة أساسية من دعائم جمع المعلومات.
- تتمتع مراقبة التسيير بالعديد من الأدوات التي تعمل على توفير المعلومات والبيانات اللازمة لإدارة المؤسسة والعمل على التنسيق بين مختلف المصالح الأخرى للمؤسسة. وضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية للوصول بها الى تحقيق الأهداف المسطرة.

- مراقبة التسيير تساهم بشكل كبير في عمليات اتخاذ القرار ذلك انها تبين وتوضح للمسير اهم الخطوط العريضة المتعلقة بنشاطات المؤسسة وتكشف نقاط القوة والاختلالات الموجودة، بالإضافة الى ابرازها اهم نقاط القوة وكيفية استغلالها في الشكل الذي يتناسب مع ظروف واحوال المؤسسة.
- ان من اهم الأدوات استعمالا ونجاعة في وظيفة مراقبة التسيير هي لوحة القيادة، ذلك انها تمكن المسير من اخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة من خلال المؤشرات التي تعتمد عليها في العمل على تحقيق اهداف المؤسسة.
- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى البنك الخارجي الجزائري تبين لنا ان لوحة القيادة غير موجودة وانما يكتفي بعملية المراقبة الداخلية. ما بالنسبة لمراقبة التسيير فهي مطبقة وموجودة ولكن ليس بالطريقة والكيفية التي ينبغي ان تطبق بها، وذلك بسبب صغر حجم الوكالة وبالتالي صغر مصالحها ومحدودية التعامل معها. الامر الذي لا يتطلب منها وجود وظيفة تشمل جميع أنشطة المؤسسة مثل وظيفة مراقبة التسيير.

❖ الفرضيات:

من خلال النتائج السابقة توصلنا الى ما يلي:

- **الفرضية الاولى:** تقوم لوحة القيادة بإعطاء نظرة شاملة ومختصرة عن وضعية المؤسسة، كما تقوم بتلخيص المعلومات الناتجة عن المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية والمعلومات الأخرى. وهذا ما يجعلها من اهم الأدوات في مراقبة التسيير وبالتالي دور في اتخاذ القرارات. وهذا ما يثبت لنا صحة الفرضية.
- **الفرضية الثانية:** أصبحت المؤسسات اليوم غير قادرة على التحكم في أنشطتها دون وجود نظام مراقبة فعال يساعدها على التكيف مع محيطها الخارجي، وبالتالي تحقيق هدف البقاء والاستمرارية. ومراقبة التسيير هي الوظيفة التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف وهذا ما يثبت صحة الفرضية بشأن ضرورة وجود هذه الوظيفة في المؤسسة.

❖ التوصيات:

- يجب النظر في وظيفة مراقبة التسيير واعطاءها المزيد من الاهتمام خاصة في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات.

- يتعين على المؤسسات تنظيم وتدعيم هياكل داخلية خاصة بمراقبة التسيير وتحسين انماطها بشكل مستمر.
 - العمل على إشراك جميع المستويات الإدارية أثناء وضع لوحة القيادة من اجل نجاح وظيفة مراقبة التسيير ومن اجل اتخاذ قرارات صائبة تمكن من الوصول الى الأهداف العامة للمؤسسة.
- ❖ أفاق الدراسة:

يطرح هذا الموضوع العديد من المشكلات والتساؤلات نظرا انه يتميز بقابلية التغيير والتطوير مع مرور الوقت ومع حصول التغيرات الاقتصادية من بين هذه المواضيع:

- كيف يمكن لمراقبة التسيير أن تحد من الانحرافات الموجودة بين ما خطط له وما هو منفذ فعليا؟
- كيف يتم قياس كفاءة أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية؟

خطة البحث

المقدمة

❖ الفصل الأول: عموميات حول مراقبة التسيير ولوحة القيادة

تمهيد

المبحث الأول: عموميات حول مراقبة التسيير

- المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المراقبة والتسيير
- المطلب الثاني: تعريف مراقبة التسيير
- المطلب الثالث: دور وأهداف مراقبة التسيير
- المطلب الرابع: أنواع مراقبة التسيير

المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة

- المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة وظروف نشأتها
- المطلب الثاني: مبادئ لوحة القيادة ومميزاتها
- المطلب الثالث: خصائص لوحة القيادة ووظائفها
- المطلب الرابع: مكونات لوحة القيادة

المبحث الثالث: مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة وأنواع لوحة القيادة

- المطلب الأول: أهمية ومصادر لوحة القيادة
- المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة
- المطلب الثالث: مكانة مراقبة التسيير

خلاصة

❖ الفصل الثاني: دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة

تمهيد

المبحث الأول: دور وفعالية مراقبة التسيير في المؤسسة

- المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير
- المطلب الثاني: عوامل نجاح مراقبة التسيير
- المطلب الثالث: تقييم مدى فعالية مراقبة التسيير
- المطلب الرابع: مسار مراقبة التسيير

المبحث الثاني: لوحة القيادة ومدى استعمالها في المؤسسة

- المطلب الأول: دور لوحة القيادة في المؤسسة
- المطلب الثاني: مكانة لوحة القيادة في المؤسسة
- المطلب الثالث: استعمال لوحة القيادة في المؤسسة
- المطلب الرابع: حدود استعمال لوحة القيادة

المبحث الثالث: فعالية لوحة القيادة في تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة

- المطلب الأول: علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة
- المطلب الثاني: العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحات القيادة
- المطلب الثالث: مساهمة لوحات القيادة في تحسين عملية مراقبة التسيير
- المطلب الرابع: تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة

الخلاصة

❖ الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية في البنك الخارجي الجزائري

تمهيد

المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري

- المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري

المبحث الثاني: آلية عمل مراقبة التسيير ولوحة القيادة في البنك الخارجي الجزائري

- المطلب الأول: تنظيم الرقابة الداخلية
- المطلب الثاني: المنهجية المتبعة في مراقبة التسيير للبنك الخارجي الجزائري

المبحث الثالث: تقديم تقرير المراقب والمقابلة

- المطلب الأول: تقرير المراقب في وكالة مستغانم المدة 02 /01 /2016 الى 31 /04/ 2016
- المطلب الثاني: عرض أسئلة وأجوبة المقابلة

خلاصة

الخاتمة

الملخص:

يعد التعرف على إنجازات المؤسسة من بين الانشغالات الرئيسية لوظيفة مراقبة التسيير، التي تعتمد على معلومات تشغيلية حيث ان أنظمة المعلومات المحاسبية لا تلي دائما ضرورات الرقابة الإدارية الحديثة، مما استوجب تكملة الأنظمة المحاسبية الحالية بأداة تعمل على تزويد المديرين او المسيرين بشكل دوري بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة، وتساعد على اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة وملائمة، هذه الأداة هي لوحة القيادة.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، لوحة القيادة، المؤسسة.

Abstract :

The defining of company's implementation is considered as the one of the most principal business of management control : which the recent appropriate , and operational information relies on company performance. the current accounting information systems ; don't usually cover the modern managing control needs : that's why it's necessary to complete these contemporary accounting system through a tool that can supply frequently and speedily the required information to the managers about the activities functioning. this tool is the dashboard which monitor and control strongly the daily operations performance.

Key words : management control ; dashboards ; entreprise.

قائمة المحتويات

التشكرات

اهداء

خطة البحث

قائمة الاشكال والجداول

المقدمة العامة..... 01 ج

الفصل الأول: عموميات حول مراقبة التسيير ولوحة القيادة

تمهيد..... 05

المبحث الأول: عموميات حول مراقبة التسيير..... 06

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المراقبة

والتسيير..... 06

أولا: مفهوم المراقبة..... 06

ثانيا: مفهوم التسيير..... 07

المطلب الثاني: تعريف مراقبة التسيير..... 07

المطلب الثالث: دور وأهداف مراقبة التسيير..... 08

أولا: دور مراقبة التسيير..... 08

ثانيا: أهداف مراقبة التسيير..... 09

المطلب الرابع: أنواع مراقبة التسيير.....10

أولا: منحيثالزمن.....10

ثانيا: منحيثالتنظيم.....11

ثالثا: منحيثالمصدر.....12

رابعا: منحيثشموليتها.....12

خامسا: منحيثطريقةالمراجعة.....13

المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة.....14

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة وظروف نشأتها.....14

أولا: ظروف نشأتها.....14

ثانيا: تعريف لوحة القيادة.....14

المطلب الثاني: مبادئ لوحة القيادة

ومميزاتها.....15

أولا: مبادئ لوحة القيادة.....15

ثانيا: مزايا لوحة القيادة.....16

المطلب الثالث: خصائص لوحة القيادة ووظائفها.....16

أولا: خصائص لوحة القيادة.....16

ثانيا: الوظائف الأساسية للوحات القيادة.....17

المطلب الرابع: مكونات لوحة القيادة.....	18
المبحث الثالث: مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة وأنواع لوحة القيادة	21
المطلب الاول : أهمية ومصادر لوحة القيادة	
21.....	21
أولاً: أهمية لوحة القيادة.....	21
ثانياً: مصادر محتوى لوحة القيادة.....	22
المطلب الثاني:أنواع لوحة القيادة.....	22
أولاً: لوحة القيادة الكلاسيكية(المالية).....	22
ثانياً: لوحة القيادة الاستراتيجية.....	23
ثالثاً: لوحة القيادة المستقبلية(المتوازنة).....	24
رابعاً: لوحة القيادة التسويقية.....	25
المطلب الثالث:مكانة مراقبة التسيير	26
الخلاصة.....	29
الفصل الثاني: دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة	
تمهيد.....	31
المبحث الأول: دور وفعالية مراقبة التسيير في المؤسسة.....	32
المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير.....	32
المطلب الثاني: عوامل نجاح مراقبة التسيير.....	34

المطلب الثالث: تقييم مدى فعالية مراقبة التسيير 35

المطلب الرابع: مسار مراقبة التسيير 36

المبحث الثاني: لوحة القيادة ومدى استعمالها في

المؤسسة 39

المطلب الاول: دور لوحة القيادة في

المؤسسة 39

المطلب الثاني: مكانة لوحة القيادة في المؤسسة

..... 40

أولا: مكانة لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير 40

ثانيا: مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير 42

المطلب الثالث: استعمال لوحة القيادة في المؤسسة 44

المطلب الرابع: حدود استعمال لوحة

القيادة 45

أولا: ثبات الأهداف 45

ثانيا: ملائمة المؤشرات 45

ثالثا: فعالية التغذية العكسية 45

رابعا: الانحرافات التنظيمية 46

المبحث الثالث: فعالية لوحة القيادة في تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة

47.....

المطلب الاول: علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة

47.....

المطلب الثاني: العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحات

القيادة.....48

المطلب الثالث: مساهمة لوحات القيادة في تحسين عملية مراقبة

التسيير.....48

أولا: لوحات قيادة لمختلف مراكز المسؤولية بالمؤسسة.....48

ثانيا: سير عملية مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحات القيادة.....49

المطلب الرابع: تطبيق لوحة القيادة في

المؤسسة.....50

أولا: عند انطلاق العمليات.....51

ثانيا: عند اختيار المشروع.....51

ثالثا: تشكيل الإجراءات.....52

الخلاصة.....53

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية في البنك الخارجي الجزائري

تمهيد.....55

المبحث الأول: تقدي م البنك الخارجي

الجزائري.....56

المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري.....56

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي

الجزائري.....57

المبحث الثاني: آلية عمل مراقبة التسيير ولوحة القيادة في البنك الخارجي

الجزائري.....60

المطلب الأول: تنظيم الرقابة الداخلية.....60

أولاً: رقابة مستمرة.....60

ثانياً: رقابة دورية.....60

المطلب الثاني: المنهجية المتبعة في مراقبة التسيير للبنك الخارجي

الجزائري.....61

المبحث الثالث: تقدي م تقرير المراقب

والمقابلة.....62

المطلب الأول: تقري المراقب في وكالة مستغانمالمدة 02 / 01 / 2016 الى 31 / 04 /

2016.....62

المطلب الثاني: عرض أسئلة وأجوبة

المقابلة.....66

الخلاصة.....69

الخاتمة

81..... العامة

قائمة المراجع

قائمة المحتويات

الملاحق

خطة البحث

المقدمة

❖ الفصل الأول: عموميات حول مراقبة التسيير ولوحة القيادة

تمهيد

المبحث الأول: عموميات حول مراقبة التسيير

- المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المراقبة والتسيير
- المطلب الثاني: تعريف مراقبة التسيير
- المطلب الثالث: دور وأهداف مراقبة التسيير
- المطلب الرابع: أنواع مراقبة التسيير

المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة

- المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة وظروف نشأتها
- المطلب الثاني: مبادئ لوحة القيادة ومميزاتها
- المطلب الثالث: خصائص لوحة القيادة ووظائفها
- المطلب الرابع: مكونات لوحة القيادة

المبحث الثالث: مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة وأنواع لوحة القيادة

- المطلب الأول: أهمية ومصادر لوحة القيادة
- المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة
- المطلب الثالث: مكانة مراقبة التسيير

خلاصة

❖ الفصل الثاني: دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة

تمهيد

المبحث الأول: دور وفعالية مراقبة التسيير في المؤسسة

- المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير
- المطلب الثاني: عوامل نجاح مراقبة التسيير
- المطلب الثالث: تقييم مدى فعالية مراقبة التسيير
- المطلب الرابع: مسار مراقبة التسيير

المبحث الثاني: لوحة القيادة ومدى استعمالها في المؤسسة

- المطلب الأول: دور لوحة القيادة في المؤسسة
- المطلب الثاني: مكانة لوحة القيادة في المؤسسة
- المطلب الثالث: استعمال لوحة القيادة في المؤسسة
- المطلب الرابع: حدود استعمال لوحة القيادة

المبحث الثالث: فعالية لوحة القيادة في تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة

- المطلب الأول: علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة
- المطلب الثاني: العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحات القيادة
- المطلب الثالث: مساهمة لوحات القيادة في تحسين عملية مراقبة التسيير
- المطلب الرابع: تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة

الخلاصة

❖ الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية في البنك الخارجي الجزائري

تمهيد

المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري

- المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري

المبحث الثاني: آلية عمل مراقبة التسيير ولوحة القيادة في البنك الخارجي الجزائري

- المطلب الأول: تنظيم الرقابة الداخلية
- المطلب الثاني: المنهجية المتبعة في مراقبة التسيير للبنك الخارجي الجزائري

المبحث الثالث: تقديم تقرير المراقب والمقابلة

- المطلب الأول: تقرير المراقب في وكالة مستغانم المدة 02 /01 /2016 الى 31 /04 /2016
- المطلب الثاني: عرض أسئلة وأجوبة المقابلة

خلاصة

الخاتمة

تمهيد:

تسعى كل مؤسسة للوصول الى تحقيق مجموعة من الأهداف من اجل الاستمرارية والتأقلم مع المتغيرات الخارجية خاصة في ظل الظروف الراهنة التي ما لبثت تتغير مع مرور الوقت، لذا وجب عليها اتباع سياسات وخطط للوصول الى مبتغاها، ونظام مراقبة التسيير من ضمن هذه السياسات التي تمكن المؤسسة من التنظيم المحكم المواكب للتطورات، اذ انه يضمن لها مستوى جيد اذا استخدم بكفاءة ووظف كما ينبغي لاحتوائه على أنواع متعددة، التي من أهمها لوحة القيادة التي تعتبر وسيلة فعالة تسمح ببلوغ الأهداف التي يراد تحقيقها، وفي هذا الفصل سنقوم بمعالجة المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول مراقبة التسيير

المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة

المبحث الثالث: مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة وأنواع لوحة القيادة

المبحث الأول: عموميات حول مراقبة التسيير

قبل التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير، لابد من التطرق إلى مفاهيم تعلق بإطار تطبيقه وكذا مجال استعماله، فنشير أولاً إلى مفهوم التسيير المؤسسة ثم الرقابة.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المراقبة والتسيير

➤ أولاً: مفهوم المراقبة:

تعني كلمة المراقبة وضع ما يعني القدرة على التحكم فيه وتوجيهه للوجهة المرجوة أي كل مراقبة تهدف إلى قياس النتائج لفعل ما ومقارنة هذه النتائج مع الأهداف المحددة مسبقاً لمعرفة التوافق مع عدمه (أي التباعد أو الانحراف).¹

الرقابة هي الوظيفة الإدارية الرابعة و بها تكتمل حلقات العملية الإدارية بمفهومها الشامل، و الرقابة في أبسط معانيها تشير إلى التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطط المقررة و التعليمات الصادرة و المبادئ المعتمدة و للتحالي ترمي إلبالتأكد من أن ما تم أو ما سيتم مطابق لما أريد إتمامه تعرف الرقابة بأنها الوظيفة الإدارية التي تختص بقياس و تصحيح الأداء بهدف التأكد من تحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة كما يعرفها البعض الآخربأنها جعل الأشياء تتم طبقاً للطريقة أو الخطط الموضوعة، فالرقابة إذن هي نوع من المقابلة بين عنصرين الأداء الفعلي، الخطط المحددة و الموضوعية مسبقاً لتنفيذ هذا العمل²

الوظيفة الرقابية هي عملية تسييرية تعنى بتقويم انجازات المؤسسة باستعمال معايير محددة سلفاً وإتخاذ القرارات التصحيحية بناء على نتيجة التقويم،إنها تتطلب تتبع الأداء وقياسه، ومقارنة نتيجة القياس مع المعايير المحددة لمعرفة ما إذا كان الانجاز مرضياً أم لا، بعبارة أخرى لمعرفة ما إذا كان الانحراف طفيفاً لا يستدعي الاهتمام، أو مهما يتطلب إتخاذ قرار تصحيحي.³

¹ معراج هواري، مصطفى الباهي. مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011 ص 5.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمالنظريات ونماذج وتطبيقات، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 532.

³ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، اساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 215.

➤ ثانياً: مفهوم التسيير:

- عرفه الكلاسيكي "تايلور" بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإستثنائية.
- حسب المدرسة القرارية ومن أبرزها سايمون "فإن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات اتخاذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على الفعل.¹
- يعرف التسيير على أنه علم الاختيار والتطبيق يتضمن قيادة المنظمة باستعمال عدة تقنيات وخطوات للمساعدة على اتخاذ القرارات، وهو مزيج لعدة علوم (كالعلوم الدقيقة، والعلوم الانسانية)، كما أنه ملتقى لعدة اختصاصات (اقتصاد، تاريخ، علوم سياسية، علم الاجتماع، الرياضيات).²

المطلب الثاني: تعريف مراقبة التسيير

- يعرف "أنثوني" و"دايرند" مراقبة التسيير هي الإجراء الذي تؤكد من خلاله المسيرين أن الموارد ثم الحصول عليها ويتم استعمالها بفعالية (بالنسبة للأهداف) وفاعلية (بالنسبة للوسائل المستعملة) وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.
- استعمالها بفعالية: بمعناها التقنيالتطابق مع الأهداف (السيارة ذات فعالية إذا كانت لي بلوغ المكان المحدد بالشروط)
- فاعلية: (السيارة ذات فاعلية إذا كانت تستهلك اقل ما يمكن)
- تعريف مقدم من طرف خبراء المحاسبة و محافظو المحاسباتمراقبة التسيير هي نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة هذا النظام يسمح بمركزية وتجمع وترتيب المعلومات وترجمتها قصد الفهم وتبيين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة.³

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2002، ص 103

² Calaude Alazard ; sabine sépari ; **contrôle de gestion** ; 5ème Edition ; paris ; dunod ; 2001.p6.

³ معراج هواري، مصطفى الباهي، مرجع سابق، ص 06.

- يتمثل نظام مراقبة التسيير في العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقا ويشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية والتي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية وذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل وتكوين مهنة التسيير لإكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير.
- عرف كل من "فيرنون" و"جارماليز" و"أملد" مراقبة التسيير على انه جملة من الوسائل والمرافق والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة.
- يعرفها "جارفيز" أنها عبارة عن نظام الذي من خلاله يتأكد المسيرين من أن المواد قد تم الحصول عليها وتم استعمالها بفعالية وفعالية¹.

المطلب الثالث: دور وأهداف مراقبة التسيير

➤ أولا: دور مراقبة التسيير:

- **التخطيط الدائم طويل الأجل:** إن مهمة التخطيط الطويل الأجل ووضع الاستراتيجيات للمؤسسة ومسؤولياتها يتمثل في تحقيق الأهداف المنشودة مثل تعظيم قيمة المؤسسة ، ومن أجل وضع خطة يتطلب وجود معلومات مراقبة التسيير التي تتمثل في تقارير عن التوقعات المستقبلية المختلفة التي تزود بها الإدارة من أجل مساعدتها على التقييم واختيار البديل الأفضل.
- **التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد:** بما أن الموارد المتاحة في المؤسسة تكون محدودة من مسؤولية المدراء توزيع هذه الموارد واستعمالها بأقصى كفاءة ممكنة، ويحتاج ذلك إلى التعاون بين مستويات الأنشطة.
- **تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات:** ترغب المؤسسة في تقييم الخطط المرسومة و معرفة مدى وملاءمتها عن طريق مقارنتها بالإنتاج الفعلي وفي حالة وجود الانحرافات تقوم بتقسيمها والبحث عن الأسباب التي أدت لوقوعها واتخاذ القرارات التصحيحية لها ويتم ذلك عن طريق الرقابة.
- **جمع وتحفيز وتنشيط الأفراد:** تعمل مراقبة التسيير على مايلي:

-تنشيط المستويات عن طريق تحفيز الأفراد وحشهم على بذل أقصى مجهوداتهم وذلك بمكافأتهم.

¹محمد خليل و اخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الابحاث و الدراسات الاقتصادية WWW.rr4ee.net، (11/02/2016)، ص5.

- جمع ونشر المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب وخاصة ما يتعلق بالوضعية التنافسية للمؤسسة.¹

الملائمة بين معطيات الواقع وما يجب أن يكون في الاستراتيجية.

- القائمون على مراقبة التسيير دورهم يتمثل في وضع مؤثرات جديدة لقياس تأثيرات مختلف القرارات عن الوضعية التنافسية للمؤسسة كفاءتها المالية.

- تسمح مراقبة التسيير بتنظيم وتعظيم الأثر الرجعي للمعلومات (التغذية العكسية) المتعلقة بتطور وظائف المؤسسة وتقلبات محيطها وهذا يساعد على تعديل أهدافها ووسائلها مقارنة بالإنجازات.²

➤ ثانيا: أهداف مراقبة التسيير:

بمراقبة التسيير وظيفة ضرورية بقاهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى:³

- تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية،
- تحقيق الفعالية أي تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد والإمكانات المتاحة،
- لتحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات حتى نتكمن من جمع المعلومات في الوقت والحجم المناسبين إضافة إلى ضرورة معرفة إيرادات وتكاليف المؤسسة،
- الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها،
- تحقيق الفعالية يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الإستعمال العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية تم مقارنتها بين ماخطط له وما تم تحقيقه،
- تحقيق الملائمة أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني استراتيجية مدروسة وتسيير أمثل للأفراد، إلهذين العاملين يتم اشى التسيير الفعال مع وسائل الإستغلال وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

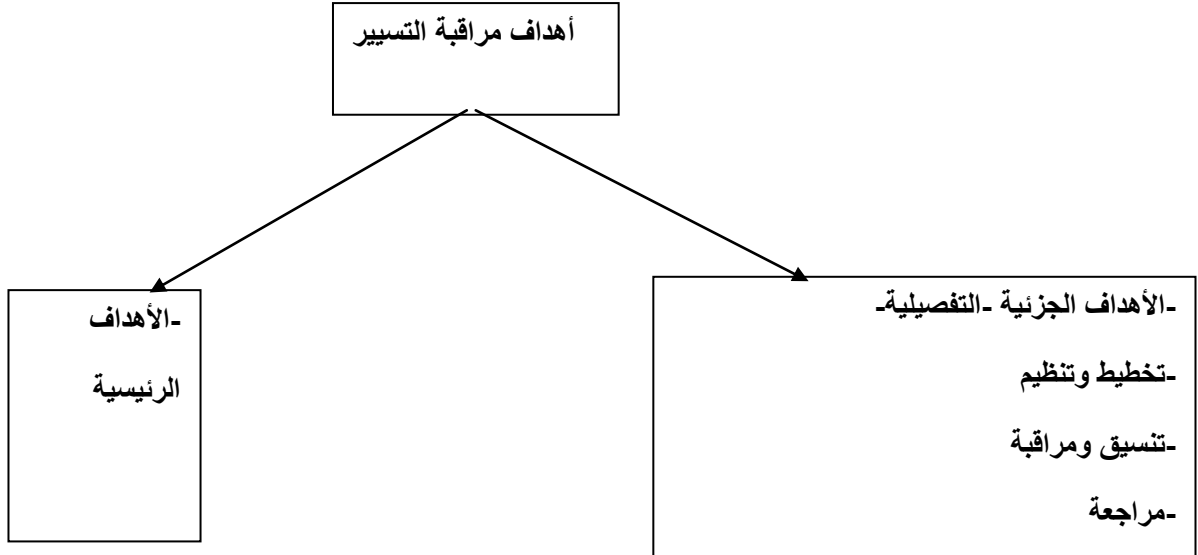
¹ احمد حسن طاهر، المحاسبة الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2002، ص9.

² احمد حسن طاهر، مرجع سابق، ص9.

³ محمد خليل واخرون، مرجع سابق، ص6.7.

ويمكن تلخيص أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي:

الشكل رقم (01_01): أهداف مراقبة التسيير



المصدر: محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية،
www.rr4ee.net (2016/02/11)، ص.07.

المطلب الرابع: أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها: الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية، وسوف نتطرق لأنواع المراقبة حسب كل معيار.¹

➤ أولاً: من حيث الزمن: إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء التنفيذ أو بعد التنفيذ نجد:

¹ بن سهلة يوسف، النظام المحاسبي المالي كأداة لمراقبة التسيير، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، تخصص محاسبة مالية، جامعة مستغانم، سنة، 2011/2010، ص85.

- **المراقبة السابقة (القبلية):** من خلال التسمية نستنتج أن هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل ويعتمد على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ في أي مراقبة وقائية حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة (التقديرية) والنتائج الفعلية كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل وتعتبر هذه المراقبة التنبؤية لأنها تركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلاً من أجل تحديد الإجراءات والاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.
- **المراقبة أثناء الانجاز (الآنية):** هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الانجاز أي أنه يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أنه سيتم إنجازها بالمواصفات المطلوبة وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.
- **المراقبة اللاحقة (البعدية):** تتم هذه الرقابة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعياً أو شهرياً أو أيام محددة لذلك توضع برامج دورية للمراقبة ويتم تنفيذها مسبقاً والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات وسلباتها ويتم هذا النوع من المراقبة بعد إنجاز النشاط. الجدول التالي يبين لنا المراقبة من حيث الزمن:

الجدول رقم (01-01): المراقبة من حيث الزمن

توقيت الرقابة	خصائصها
- المراقبة القبلية	- التنبؤ بالانحرافات عن الاداء المخطط قبل حدوثها
- المراقبة الآنية	- تحدد الانحرافات عن الاداء المخطط بعد حدوثها
- المراقبة البعدية	- تقيس الانحرافات عن معايير الاداء مكا تحدث في نفس الوقت

المصدر: عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، ادارة الاعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 77.

➤ **ثانياً: من حيث التنظيم:** وحسب هذا المعيار هناك ثلاث أنواع للمراقبة هي:

- **الرقابة المفاجئة:** تتم هذه الرقابة بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق وهذا من اجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتمكن من تقييم الأفراد ويتم ذلك بجولات تفتيشية لمعرفة مدى تسيير أعمالهم وفق الخطة المسيرة.

- **المراقبة الدورية:** تتم هذه الرقابة بشكل دوري عادة ماتكون أسبوعية أو شهرية وذلك بوضع برامج المراقبة الدورية التي يتم تنفيذها مسبقا والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي.¹
- **المراقبة المستمرة:** تكون عبر طوال أيام السنة أي دائما وليست على فترات متقطعة وذلك لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء وهذا باستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل.

➤ **ثالثا: من حيث المصدر:** حسب هذا المعيار هناك نوعان من مراقبة التسيير هما:

- **المراقبة الداخلية:** يقصد بها المراقبة الذاتية " أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام الغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول الى الأهداف المرسومة وتقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع من المراقبة أساسا إلى:
 - مراجعة مخطط المؤسسة الداخلية.
 - مراجعة سياسة القيادة واستراتيجياتها المتبعة في النشاط.
 - تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والاقتصادي.
 - تقدير حصة المؤسسة في السوق.
 - تقدير إحتياجات الزبائن وتصنيفهم.
- **المراقبة الخارجية:** هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة من المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدولة كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ومراقبة مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسات.

➤ **رابعا: من حيث شموليتها:** تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

- **المراقبة على مستوى الأفراد:** تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم والتصرف على سلوك الأفراد أثناء العمل وهذا بالاستخدام عدة مؤشرات منها: الكفاءة الإنتاجية، معدل الغياب، والتأخر.
- **المراقبة على الأنشطة الوظيفية:** وتشمل كل ووظائف وأنشطة المؤسسة مثل التسويق، التمويل، الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، وتقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات.
- **المراقبة على الأداء الكلي للمؤسسة:** من خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية

¹ بن سهلة يوسف، نفس المرجع، ص86.

وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة، معدل الإنتاجية والى غير ذلك من مؤشرات وهذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

➤ خامسا: من حيث طريقة المراجعة: حسب هذا المعيار هناك نوعين من المراقبة:

- الرقابة عن طريق الحلقة المغلقة: هي عبارة عن مخطط للرقابة قائم على أساس الملاحظة المباشرة لحالة المعايير ثم المقارنة بين هذه الملاحظات إذن هي عبارة عن خطوات للتحديد المباشر للانحرافات بين الإنجازات والأهداف
- الرقابة بطريقة الحواجز: هي عبارة عن رقابة قائمة على أساس استعمال المعلومات المتحصل عليها من نظام المراقبة ولكن لا تعطي مباشرة المعلومات حول المعايير.²

¹ بن سهلة يوسف، مرجع سابق، ص88.

² بن سهلة يوسف، مرجع سابق، ص89.

المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة

باعتبار لوحة القيادة أداة إدارية حديثة ومعاصرة في المؤسسات ولأهميتها البالغة في الرفع من القيمة المضافة وجب على المؤسسة اتخاذ كل التدابير والإجراءات المتعلقة بها من اجل قيامها بدورها بفعالية.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة وظروف نشأتها

➤ أولا: ظروف نشأتها:

لقد ظهرت فكرة وعبرة لوحة القيادة عام 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات، الضرورية التي تسمح للمسير او القائد متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المتحصل عليها والنسب المعيارية ليطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1948 وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة" إلأن جل التعاريف المقدمة لها نفس المعنى.¹

➤ ثانيا: تعريف لوحة القيادة:

- لوحة القيادة هي وسيلة للاتصال واتخاذ القرار والتي تسمح بمراقبة التسيير بلفت النظر المسئولين إلى النقاط الهامة أو نقاط المفاتيح المتعلقة بالسير وذلك قصد تحسينها.²
- يعرف "الاجارد" و"سوبري" لوحة القيادة على أنها "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسئول ما للمساعدة على إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة إتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت إنتباه المسئول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص178.

² معراج هوارى، مصطفى الباهي، مرجع سابق، ص78.

- يعرف أيضا "سالويافيسجين" لوحة القيادة أنها عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير كما تعتبر أداة تنبأ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.¹

من خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها:

- عبارة عن وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح وتوضح تسيير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها الوضعية الحقيقية لها في وقت معين.

المطلب الثاني: مبادئ لوحة القيادة ومميزاتها

➤ أولا: مبادئ لوحة القيادة: تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها:²

- تتضمن معلومات ومؤشرات تعرض بشكل واضح، تحليلي، سهل التفسير تام ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية، استغلال، توزيع..)
- يحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها وتتضمن:
 - خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف...)
 - تقرير على الانجازات المحققة
 - الانحرافات بين التقديرات والانجازات المحققة
- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون لها في اغلب الأحيان لوحة قيادة واحدة يمسكها عادة المسئول الأول، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون لها لوحة قيادة تحليلية تخص كل فرع وعموما يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية كلوحة قيادة الإنتاج، لوحة قيادة للتسويق، لوحة قيادة للمالية. حيث إذا قرر المسئولون اتخاذ القرارات الصحيحة لمعرفة طبيعة المشكلة فإنهم يلجئون إلى لوحة قيادة جزئية لدراسة الأداء العام في المؤسسة ومرد وديتها وهو ما يعني أن المدير العام لا يمكن إعطاءه كل المعلومات والمؤشرات إنما فقط تلك التي تدله على الخطة العامة، فقراءة المعلومات من اللوحات الجزئية تسمح للمدير العام بتشخيص المشاكل وتحديد الأسباب.

¹ رحيم حسن، بونقيب احمد، دور لوحات القيادة في تدعيم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، الجزائر، 2008، ص3.

² بوديار زهية، جبار شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، بدون سنة، الجزائر، ص5.

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

● لا توجد لوحة قيادة نموذجية ومع ذلك على المسئول اختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم، وتشكيل لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه.

➤ **ثانياً: مزايا لوحة القيادة:** تتميز لوحة القيادة بأنها:¹

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات،
- تساعد في تقييم الأداء في المدى القصير،
- تساهم في اتخاذ القرارات،
- تهدف للاستعمال الأمثل،
- توضيح وضعية المؤسسة ومحيطها،
- توضيح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري،
- توجه المسئولين بإعطاء العناية والاهتمام بمصلحة المؤسسة،
- تساهم في إمكانية التحاور اللازم بين أرباب الشركات بهدف تدعيم وتطور السبل الإيجابية،
- تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات.

المطلب الثالث: خصائص لوحة القيادة ووظائفها

➤ **أولاً: خصائص لوحة القيادة:** تحتوي لوحة القيادة على العديد من الخصائص التي تميزها عن باقي

الأدوات الأخرى وهي:²

- تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)
- إمكانية وجود المعلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة
- محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسئولين
- عرض المعلومات يتماشى مع النشاط اليومي للمسئولين

¹ بوديار زهية، جبار شوقي، نفس المرجع، ص 6.

² رحيم حسن، بونقيب احمد، مرجع سابق، ص 4.

- معطيات قليلة، مركز حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل
- تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال
- سرعة في القراءة والتحليل
- مرونة وقابلية التجديد والتعديل
- سرعة في تحصيل المعلومات (يوم+ الى 1 يوم+3)

يمكن تلخيص أهم خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى (المحاسبة العامة، محاسبة التسيير، الرقابة الموازنة) من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (01_02): خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى.

الأدوات الرقابية الأخرى للرقابة الإدارية	لوحات القيادة
معلومات مالية بحثه	تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)
مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة	إمكانية وجود المعلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة
محتواها معياري، الكلمستولين	محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين
عرض المعلومات يكون في العموم شهريا	عرض المعلومات يتماشى مع النشاط اليومي للمسؤولين
معطيات كثيرة، جدمفصلة، شمولية	معطيات قليلة، مركز حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل
تمثيل البيانات يكون معقدا	تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال
تأخذ وقت في تحليل المعلومات	سرعة في القراءة والتحليل
صعوبة في تطوير هذه الأدوات	مرونة وقابلية التجديد والتعديل
بطيء في تحصيل المعلومات (يوم+10 الى يوم+25)	سرعة في تحصيل المعلومات (يوم+ الى 1 يوم+3)

Soucre : H.loringet autres ; le contrôle de gestion : organisation mise en oeuvre. 2^eed.dunod ; paris ; 2003 ; p.146.

➤ ثانيا: الوظائف الأساسية للوحات القيادة: تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف

أساسية في المؤسسة نذكر منها:²

¹ رحيم حسن. بونقيب احمد، مرجع سابق، ص.4.

² نفس المرجع، ص.5.4.

- **أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات:** تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش...) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة). ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.
- **أداة حوار واتصال:** تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار ما بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسئول أن يعلق على نتائجها ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها. كما يمكن لأيمسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم ومع الإدارة العليا من خلال الإطلاع على النتائج والأهداف الظاهرة في لوحات القيادة بمختلف مصالح المؤسسة.
- **أداة للتحفيز وتنمية مهارات المسؤولين:** تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعور بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم على ذلك، كما أنال تحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول، والإطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل.¹

المطلب الرابع: مكونات لوحة القيادة

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين، غير أن هناك نقاط مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة، وفي هذا الصدد نشير إلأن معظم لوحات القيادة تحتوي أربعة مناطق كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ رحيم حسن، بونقيب احمد، مرجع سابق، ص6.

الجدول رقم (01_03): الشكل العام للوحات القيادة.

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
منطقة الأصناف	النتائج	الأهداف	الفروق
الصنف 1	شهرية	شهرية	شهرية
مؤشر 1	تراكمية	تراكمية	تراكمية
مؤشر 2	شهرية وتراكمية	شهرية وتراكمية	شهرية وتراكمية
الصنف 2		تخص النشاط	تخص النشاط
مؤشر 1		تخص الاداء	تخص الاداء
مؤشر 2		تخص النشاط والاداء معا	تخص النشاط والاداء معا
الصنف 3			
مؤشر 1			
مؤشر 2			

● **منطقة الأصناف:** تتمثل عموما في مراكز المسؤولية (المصالح، الورشات...) وهذه الأصناف تابعة لمسئول معين، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسئول جزءا من صلاحياته والتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة، فمثلا يمكن أن يمثل الصنف رقم 1 نشاط الصيانة، والمسئول عنها هو مدير الصيانة وكل صنف من الأصناف يضم مجموعة مؤشرات خاصة به تسمح للمسئول التركيز على النقاط الأساسية في إدارته. وتعد المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة ويمثل دليلا مستوحى من مجموعة معطيات وأهداف. ومن أمثلة المؤشرات نمو المبيعات ، معدل التغيب عدد الطلبات... وتسمح المؤشرات بتقويم الأعمال وأداء العمال ورصد التغيرات.

● **منطقة النتائج الفعلية:** إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية أو تراكمية كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معا. ويعبر عن النشاط من خلال عدد الوحدات المنتجة ، كمية المواد

المستهلكة، عدد ساعات العمل ومن خلال المؤشرات النوعية مثل معدل الغياب. بالنسبة للأداء المالي لمراكز المسؤولية يعبر عنه من خلال الأعباء والتكاليف مساهمات المنتجات النتائج الوسيطة وغيرها.¹ فضلا عن عرض نتائج لوحات القيادة شهريا وتراكميا يمكن عرض النتائج المرتبطة بالنشاط والأداء المالي في وثيقة واحدة معبر بمؤشرات كمية مالية أو الفصل بينهما لتسهيل عملية المتابعة وتحديد الخلل.

● **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة الأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو معا، كما يمكن أن تكون أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو معا.

● **منطقة الفروق:** يتم الحصول على الفروض (الانحرافات) بإيجاد الفرق ما بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات. ويتم عرض الفروق إما حسب الزمن (فروق شهرية، تراكمية، معا.) أو حسب النشاط والأداء (فروض تخص النشاط أو تخص الأداء المالي أو الاثنين مع).

● **مناطق إضافية في لوحة القيادة:** في أغلب الأحيان يكون مفصل تكملة لوحة القيادة بنقاط أساسية مرجعية متمثلة مثل نتائج الدورة السابقة (للمقارنة بنتائج الدورة الحالية)، الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة، النتيجة المحتملة تحقيقها في نهاية السنة والبرنامج قيد التنفيذ بغرض تركيز الجهود على الأهداف التشغيلية المتبقية.²

المبحث الثالث: مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة وأنواع لوحة القيادة

تطرقنا في هذا المبحث إلى أهمية ومصادر وأنواع لوحة القيادة بالإضافة إلى مكانة مراقبة التسيير.

المطلب الأول: أهمية ومصادر لوحة القيادة

¹ نجيني ليلي، مدى فعالية استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة من ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم، سنة، 2015/2014، ص 38.

² نجيني ليلي، نفس المرجع، ص 39.

➤ أولاً: أهمية لوحة القيادة:

إنّ للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات، ويمكن إيضاح أهميتها في النقاط التالية:¹

● عند وضع خطة للمؤسسة:

- إلزام كل مسئول ووضع خطط تتناسب مع الأقسام الأخرى،
- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف
- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما،
- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المسؤوليات الإدارية وكل فرد من أفرادها وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك.

● خلال سير نشاط المؤسسة:

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات الصحيحة،
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا،
- تسهيل عملية الحصول على الإئتمان من البنوك،
- السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة،
- السماح بتقديم سريع ودائم لنتيجة المؤسسة،
- السماح بإعطاء وضعية الخزينة، متابعة تطور الهامش الإجمالي ومراقبة مستوى عتبة المر دودية.

➤ ثانياً: مصادر محتوى لوحة القيادة

تتمثل المصادر المعتمدة في إعداد المعلومات المحتويات في لوحة القيادة في نوعين هما:²

● المصادر الداخلية: تتمثل في:

- المصادر المحاسبية: التكاليف المختلفة (مباشرة وغير مباشرة) المر دودية...

¹ بوديار زهية، جبار شوقي، مرجع سابق، ص 6.

² نفس المرجع، ص.ص. 6.7.

- المصادر الإحصائية: عدد المستخدمين، دراسات تطور الأعباء...
- المصادر المأخوذة من الميزانية: تقييم الاستثمارات، ترتيب الديون حسب مدة إستحقاقها.
- المصادر التقنية: الكمية المثلى للإنتاج، عدد ساعات العمل...
- المصادر الخارجية: تتمثل في:
 - معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصورة مباشرة كالبنوك،
 - معطيات تقنية للنقابات المهنية كتحديد ساعات النشاط القصوى للعمل المستتبطة من الجمعيات العمالية لمختلف المستويات،
 - نتائج دراسة السوق.

المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة

تتمثل أنواع لوحة القيادة فيما يلي:

➤ أولاً: لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية): تشير لوحة القيادة الكلاسيكية إلأنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الإرتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم. في المر دودية الشاملة فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العمليات التسييرية وإكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار والسياسة التجارية والمالية.

ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة،¹

ويمكن تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01_04): لوحة القيادة المالية

النسب	كيفية القياس	السنة 1	السنة 1+
-------	--------------	---------	----------

¹ نور الهدى حنون. لوحة القيادة كأداة لترشيد قرارات التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012. 2011. ص. 38.

		الأموال الخاصة/ الأموال الدائمة الأموال الثابتة/القيم الثابتة الصافية (القيم المحققة + المتاحات) /الديون قصيرة الأجل النتيجة /رؤوس الأموال الخاصة رقم الأعمال / رؤوس الأموال الخاصة	الاستقلالية المالية تغطية القيم الثابتة الخزينة الصافية مرد ودية الأموال الخاصة دوران رؤوس الأموال
--	--	--	--

المصدر: نور الهدى حنون، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرارات التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.2011.ص38.

➤ **ثانيا:** لوحة القيادة الاستراتيجية: يعكس هذا النوع من لوحات القيادة على الاستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل وبسيط يسمح بقيادة حقيقية لمختلف الهيئات. كما تعبر لوحة القيادة الاستراتيجية على مفهوم المؤشرات على المعلومات "فهو نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة «. كما تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على ثلاثة أسس تتمثل في:

- دمج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة،
- عملية تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية،
- العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي.¹

➤ **ثالثا:** لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة): ظهر مصطلح لوحة القيادة المستقبلية سنة 1990 على يد الكابتن كابلن ونورتين بحيث تقترح قائمة نوعية من المؤشرات وقد تجاوزت استعمال المؤشرات المالية

¹ نور الهدى حنون، نفس المرجع، ص35.

فقط، حيث تم إدراج محاور استراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة الرابط بالتنوع والآجال والقيمة المقدره من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية، أي الجانب التنظيمي فهذا النوع يعتمد على مجموعة من المؤشرات تبرز للمسؤولين محددات الأداء الحاضر والمستقبلي، وذلك يربط النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها وتمثل محاور لوحة القيادة المستقبلية في:

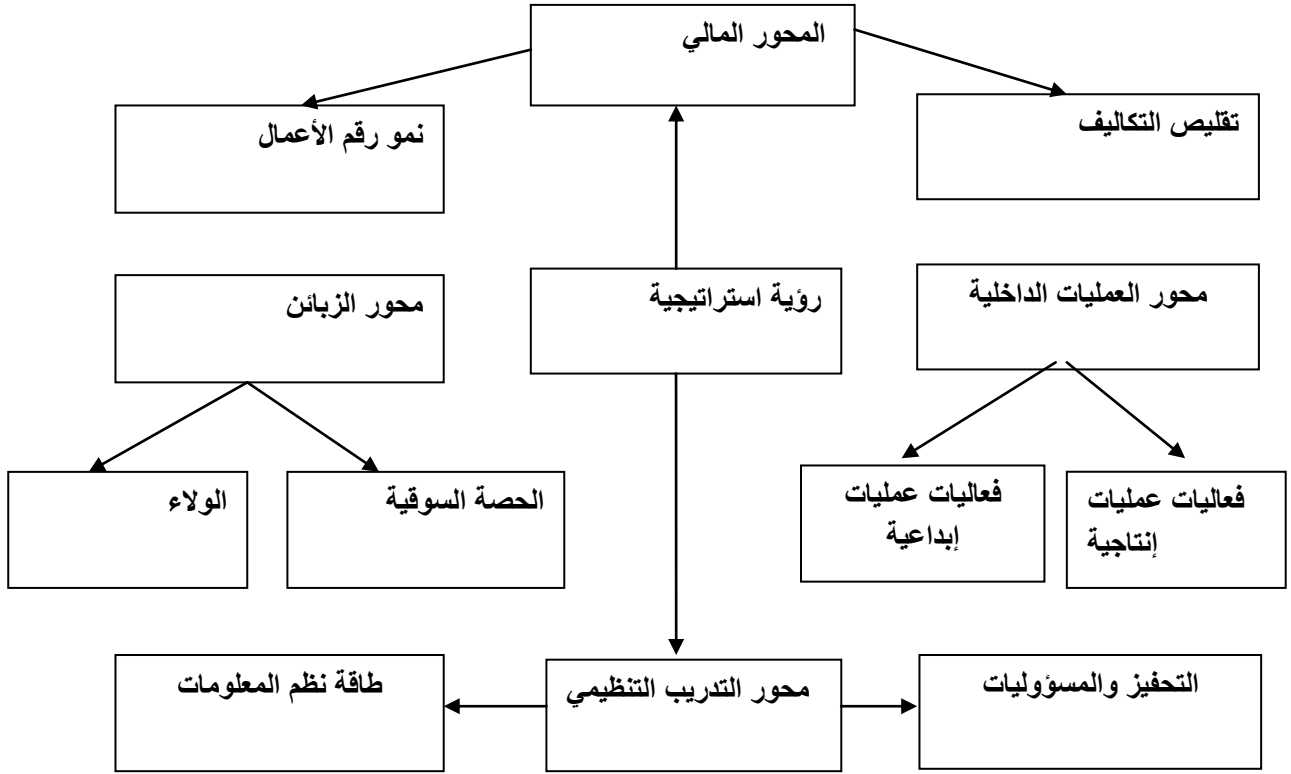
- **المحور المالي:** تأخذ المؤشرات المالية مكانة هامة في لوحة القيادة المستقبلية من اجل التقييم الفعال للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي للنشاطات السابقة للمؤسسة حيث أنها تعبر عن الأهداف المالية بالمر دودية ويتم قياسها بواسطة القيمة المضافة كما يمكن التعبير عنها بالتطور السريع لرقم الأعمال.
- **محور الزبائن :** يمكن هذا المحور المسيرين من تحديد القطاعات السوقية المقصودة بالإضافة إلى ذلك مؤشرات الأداء الخاصة بكل قطاع سوقي تم تحديده. كما يحتوي على مجموعة من المؤشرات النوعية والشاملة النتيجة التي يجب أن تكون عليها الاستراتيجية المحددة. وتعتبر هذه المؤشرات مفاتيح للنتائج المرتبطة بالإشباع وولاء الزبائن وتوسع رقعتهم والحصة السوقية من القطاع الذي تم تحديده.
- **محور العمليات الداخلية:** يركز هذا المحور على تحديد العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تسمح لها بتطور كونها تسمح لها بمنح خدمات تمكنا من جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية التي تم اختيار العمل فيها، بالإضافة إلى ضمان مرد ودية مالية منتظرة من المساهمين.
- **محور التدريب التنظيمي:** يتعلق بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب أن تضعها المؤسسة لتحسين الأداء وتفعيل النمو على المدى الطويل، فللمؤسسة حظوظ قليلة فيما يتعلق بقدرتها على تحقيق الأهداف على المدى الطويل والخاص بالزبائن والعمليات الداخلية بواسطة تكنولوجيا متقدمة، حيث أن التدريب التنظيمي يتشكل من ثلاث عناصر هي: الأفراد، التنظيم والإجراءات.

وانطلاقا من المحاور ال سابقة للوحة القيادة المستقبلية تم اكتشاف الفجوة بين الطاقات الحالية للأفراد والأنظمة والإجراءات، وبين التي يجب أن تكون لتطوير كفاءات الأفراد وتحسين نظم المعلومات وضبط الإجراءات.¹

يمكن توضيح في الشكل التالي تفاعل المحاور الأربعة للوحة القيادة المستقبلية:

الشكل رقم (01_02): مكونات لوحة القيادة المستقبلية

¹ نجيني ليلي، مرجع سابق، ص 36.



المصدر: نور الهدى حنون. لوحة القيادة كأداة لترشيد قرارات التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012. ص.38

➤ رابعا: لوحة القيادة التسويقية: تعرف على أنها «العملية المفسرة للحالات التي تكون فيها الإدارة

التسويقية والتنبؤ بالحالات المستقبلية والتفاعل والاستجابة مع التغيرات في الوقت المناسب" تكمن أهمية

لوحة القيادة التسويقية في أنها:¹

- تعمل على تحقيق أفضل النتائج،
- تركيز كافة الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة،
- إدارة رئيسية لحماية الإدارة التسويقية،
- التعريف بالفلسفة التسويقية للمؤسسة،
- تدريب الأفراد للوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة،

¹بجيني ليلي، مرجع سابق، ص.37.

- تساعد لوحة القيادة التسويقية في التنبؤ بالحالات المستقبلية بناء على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: مكانة مراقبة التسيير

تعتبر مراقبة التسيير نقطة تجمع المعلومات ومركز التدفقات في المؤسسة فهو يتلقى ، يعالج، يحلل، يفسر ويرسل المعلومات أخرى بشكل آخر للجهات المعنية، حيث أصبح ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها، ومكانته تتعلق ب:¹

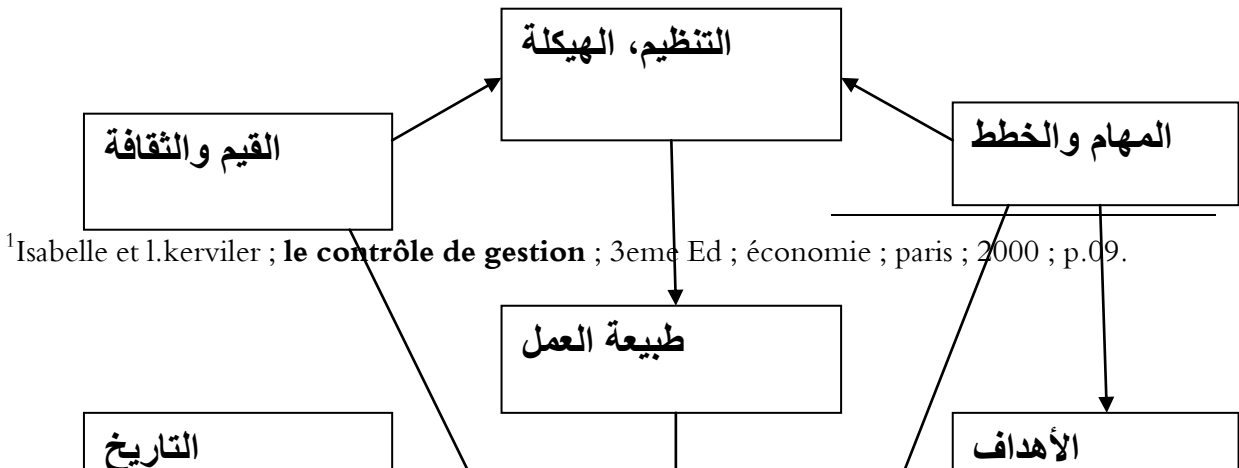
- حجم المؤسسة،
- طريقة عملها (مركزية، لامركزية)،
- الوسائل المتاحة،
- الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة.

وعموما مراقبة التسيير في مركزية المديرية المالية إما كمسؤولية مستقلة أو كمسؤولية متقاسمة عندما تكون الوظيفة مجسدة من طرف المدير المالي، ولكن التطورات الحديثة ترى أنه على المراقب أن يكون خارج السلم التنظيمي وربطه مباشرة بالمدير العام للمؤسسة ،هذه الوظيفة المستقلة للمراقب تعطيه سلطة تدخل أكثر أهمية وحتى يقوم المراقب بمهامه على أكمل وجه فهو يستغل كل الوسائل الموجودة في المؤسسة ، سواء تعلق الأمر بالموارد التقنية والوسائل المادية والبشرية.

أيضا يقوم بتكثيف طريقة عمله مع المحيط الذي ينشط من خلاله ، أي يكيف تنظيم المؤسسة بتعديلات وتغييرات يقترحها إذا كان يراها ضرورية ، وأخيرا يجب أن يدمج ماضي المؤسسة ، تاريخها ونوعها باختصار كل ما يجسد طابعها الأصلي.

ومثل ما يبين لنا الشكل أدناه فان مراقبة التسيير توجد في قلب المؤسسة.

الشكل رقم(01_03): مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة



¹ Isabelle et I.kerviler ; le contrôle de gestion ; 3eme Ed ; économie ; paris ; 2000 ; p.09.

Source : Isabelle et I.kerviler ; **le contrôle de gestion** ; 3^{eme}Ed ; 2000;paris ; p09.

من هذا نستنتج أن:¹

مراقبة التسيير يجب أن تسمح بتسيير أفضل القرارات والمهام لمدى متوسط وهي سنة بصفة عامة.

يمثل الوجه المعاكس بين الاستراتيجية والمهام الروتينية الذي يجب أن يؤمن التكامل بينهما باعتباره مسار للمراقبة فإن المهام التي يقوم بها عبر المراحل الثلاث هي:

- القيادة في مراقبة التسيير تهدف إلى إجراء التصحيحات مقارنة بالانحرافات وبلوحات القيادة التي تم إعدادها،
- التقييم يرتبط بقياس النتائج وأداء المهام،
- إن النتيجة التي نخرج بها هي أن مراقبة التسيير هي نظام معلومات تم إعدادها من خلال مجموعة من المراحل تركز على تقييم نموذج لتنظيم المؤسسة في فترة زمنية معينة.²

¹ Isabelle et I.kerviler . Op.cit. ; p13.

² Isabelle et I.kerviler .Op.cit. ;p13.

الخلاصة:

من خلال هذه الفصل الذي تناولنا فيه مراقبة التسيير تبين لنا انها وظيفة أساسية في المؤسسة ولا غنى عنها من اجل التحكم في الأنظمة التسييرية والاستخدام الفعال لموارد المؤسسة وتوظيفها كما ينبغي، ومراقبة التسيير تعتبر الأكثر ضمان لتحقيق هذه الأهداف والغايات، من خلال الموازنات التقديرية وتقنيات التحليل المالي لمعرفة الانحرافات والاهم من ذلك لوحة القيادة التي تعتبر من بين اهم الأدوات اذ انها مؤشر يسمح بتحليل النتائج. بصورة جيدة مما يسهل من عملية التخطيط ووضع البرامج المختلفة التي تسعى المؤسسة لها.

تمهيد:

إن أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة هي الإستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير المختلفة خاصة منها لوحة القيادة التي تسمح بمتابعة وقياس مختلف أنشطة المؤسسة على المدى القصير وتطبيقها بشكل جيد، على غرار الأدوات الأخرى التي تكون على المدى الطويل، ولا يكون هذا الإستعمال جيد إن لم تتوفر به مجموعة من العوامل التي تساهم في النجاح الحسن لمراقبة التسيير وفق مسار معين ومخطط ومنسق حسب ظروف والموارد المتوفرة للمؤسسة لتحقيق فعالية مرجوة. لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى معالجة العناصر التالية:

المبحث الأول: دور وفعالية مراقبة التسيير في المؤسسة

المبحث الثاني: لوحة القيادة ومدى إستعمالها في المؤسسة

المبحث الثالث: فعالية لوحة القيادة في تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة

المبحث الأول: دور وفعالية مراقبة التسيير في المؤسسة

لمراقبة التسيير دور هام في المؤسسة نظرا أن هذه الوظيفة تعتمد على جملة من الوسائل التي تسمح لها بالتسيير الفعال لمختلف مصالح المؤسسة بغية الوصول بها إلى تحقيق الأهداف المرسومة مسبقا بكل فعالية.

المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير

تعتمد مراقبة التسيير على عدة وسائل وأدوات نذكر منها ما يلي:

- **المحاسبة العامة:** تعتبر من أهم الأدوات والتقنيات التي تعتمد عليها مراقبة التسيير والمحاسبة العامة هي عبارة عن نظام إعلامي يهتم بالعمليات التي يقوم بها مختلف الأعوان الاقتصاديون والتي يمكن التعبير عنها بالنقود. كما أنها تقنية من التقنيات الكمية لمعالجة البيانات تشمل الإحصاء الاقتصاد السياسي وبحوث العمليات حيث أنها مطبقة منذ القدم في مختلف أنواع التنظيمات (المؤسسات والإدارات) الأمر الذي ساعد كثيرا على تطورها.¹
- **المحاسبة التحليلية:** تعرف أنها وسيلة لمراقبة التسيير تعتمد على التكاليف وتصنيفها ثم تحليلها.² تعتبر هذه التقنية ذات استعمال داخلي في عدة مجالات منها متابعة تكاليف المؤسسة حسب الأقسام والمنتجات وحسب الزمن، تحديد قيم المخزونات والمنتجات قيد التنفيذ من العناصر المادية وغير المادية، تساهم أيضا في تحديد قسم عناصر الميزانية في المحاسبة العامة. كما أن المحاسبة التحليلية تعمل على تحديد سعر كلفة المنتجات والخدمات وسعر بيعها بعد تطبيقها هامش الربح المحدد حسب السوق، كما تقوم بمراقبة مرد ودية وفعالية المؤسسة وبالتالي تساهم في تحديد المسؤوليات.
- **الميزانية التقديرية:** تعتبر إحداً للأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض مراقبة التسيير. إذ يعرفها معهد التكلفة والمحاسبة الإدارية بإنجلترا أنها خطة كمية وحتمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، تبين عادة الإجراء المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة. فالموازنة عبارة عن خطة مالية قصيرة المدى تتضمن توزيعا للموارد مرتبطين بالمسؤوليات المحددة من اجل تحقيق الأهداف التي

¹ ناصر دادي عدون. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 187.

² رحال علي، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 1.

تطمح إليها المؤسسة. وهي عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة، يتم من خلالها تقدير قيمة العناصر المرافقة لبرنامج محدد.¹

● **التحليل المالي:** يعتبر من التقنيات الكلاسيكية التي انتشرت في ثلاثينات القرن الحالي، حيث أفادت

المؤسسات بشكل كبير في متابعة عملياتها المالية والمحاسبية من خلال العناصر التالية:

-النسب المالية،

-التوازنات المالية،

-احتياجات رأس المال،

-رأس المال العامل،

- الخزينة.

● **نظام المعلومات التسييري:** يعتبر كجهاز أو مصلحة تجمع فيه المعلومات من عدة مصادر (داخلية

وخارجية) حيث تعالج بواسطة وسائل بشرية ومادية وتقنية ومعنوية. وهذا الجهاز يوفر للمستولين

المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب بمختلف مستويات القرار، حتى يتمكنوا من القيام بالإجراءات

المناسبة وأداء أعمالهم بالشكل الملائم.

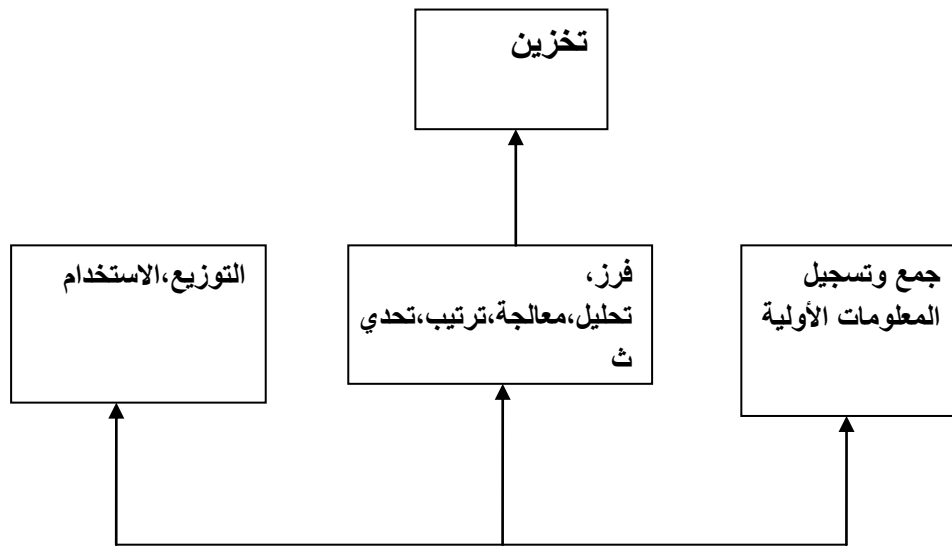
هذا النظام يجمع المعلومات كأداة أولية فيراقبها ويخضعها لمعالجة مختصة لينتج منها معلومات جيدة قابلة للاستخدام

وتنفيذ المسؤولين في قراراتهم. والشكل التالي يظهر هذه العمليات:²

¹ محمد بوكيف، المحاسبة العامة للمؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 11.

² فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير. ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 04.

الشكل رقم (02-04): نظام معلومات التسيير



المصدر: فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير. ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 04.

- لوحة القيادة: ظهر هذا المصطلح بفرنسا سنة 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية لقيادة المؤسسة حيث يسمح هذا النظام بتحقيق نوع من البحث الكافي لعمليات التصحيح الناجحة، ولوحة القيادة لها عدة تعاريف منها: حسبجورفيز لوحة القيادة هي نظام معلومات يدقق الملاحظة للمسؤولين لإبراز النقاط الأساسية من اجل ضمان التحكم في النشاط.

كما تعرف أنها تقديم شامل وبيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسؤول بمتابعة تحقيق أهداف المؤسسة.¹

المطلب الثاني: عوامل نجاح مراقبة التسيير

إن الوظيفة الأساسية للمؤسسة ضمان تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية جيدة ولا يكون هذا إلا بتوفر مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاح التسيير الحسن لمراقبة التسيير منها:²

¹Mechelleroi. « Le tableau du bord ou service de L'entreprise » édition ; d'organisation ; paris ; 1998.p.07.

²Nguedg ; contrôle de gestion ; et d'organisation ; 2000 ; p03.

- **الموارد البشرية:** يحدد في اختيار المورد البشري الكفاءة من خلال قياس أداء كل فرد وزرع روح التعاون والتشاور بخلق جو الاتصال والتنسيق في العمل بين مختلف المصالح لبلوغ الأهداف المرجوة.
- **تقسيم المهام والمسؤوليات:** يتم على مستوى كل مصلحة تعيين مدير وتحديد مهام ومسؤولياته كما يقوم هذا الأخير بتقسيم العمل على أفراد المصلحة وتحديد الأدوار وذلك لأجل قياس الأداء لتفادي التهرب من المسؤولية.

ضمان الاتصال المباشر بين مراقب التسيير والإدارة العامة: يجب أن يكون مراقب التسيير على اتصال دائم مع الإدارة وذلك حتى يكون لديها المعلومات الكافية حول هيكل المؤسسة وتجنب المعلومة المزيفة التي تعرقل التحليل الذي يساعد على صنع القرار.

- **تحديد الأهداف:** شرط أساسي لنجاح مراقبة التسيير يعقد هذا الأخير من قبل مراكز نشاط المؤسسة، كونها على دراية ومعرفة بما تملكه من موارد متاحة ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتحقيق وموضوعية ذلك حسب السياسة المتبعة.
- **درجة صحة المعلومة:** على مراقبة التسيير فحص المعطيات قبل معالجتها وبعثها للإدارة المركزية إذ أن كل معلومة مزيفة تعرقل سير عملية المراقبة مما يؤثر سلباً على اتخاذ القرار.
- **السرعة واحترام الآجال:** يجب أن تصل المعلومات بسرعة وفي الآجال والوقت المحدد لها لتستفيد منها الجهات المعنية.
- **مراعاة المحيط الخارجي:** يقوم مراقب التسيير بتحديد الحاجيات الضرورية للزبون وشرح المنتجات وطريقة الاستعمال ضمان خدمات ما بعد البيع.¹

المطلب الثالث: تقييم مدى فعالية مراقبة التسيير

من اجل التحكم في وظيفة مراقبة التسيير يقترح "ميشال روش" اربعة معايير لضمان فعالية نظام مراقبة التسيير وهي:²

¹ Nguedg .Op.cit. ; p05.

² M.Roche ; **contrôle de gestion bancaire et financière**; 1994 ; p90.

- **نوعية النظام:** تكمن في نقطتين اساسيتين هما:
من حيث المضمون: علاقة المعلومات مع حاجات الزبائن اي المستفيدين من هذه المعلومات.
من حيث الشكل: اي كيفية تقديم التغيرات ودعم البيانات من طرف مستخدميها.
- **تناسق النظام:** تجنب عدم التناسق الهيكلي للنظام كوضع الميزانية في غياب المراقبة اي وضع المؤشرات دون تحديد الاهداف والمعايير للتحقق، كما يجب تجنب التكرار كوضع نفس الجداول المرقمة في مصلحتين مختلفتين.
- **درجة صحة المعلومات:** يجب فحص المعطيات قبل معالجتها وبعثها للإدارة المركزية اذ ان المعلومات الخاطئة قد تشكل مصداقية التسيير ويمكن الاخذ بعين الاعتبار ملاحظات المراجع الداخلي لمتابعة هذا النظام.
- **السرعة واحترام الآجال:** يجب ان تصل المعلومات المقدمة بسرعة الى مستعمليها، اي المعلومة التي تصل متأخرة تصبح غير مفيدة لمسؤول التسيير، ولتفادي ذلك يمكن وضع وثيقة تتضمن كل الاهداف والآجال التي يجب احترامها عند ارسال مختلف الوظائف لمستعمليها مقارنة بالآجال في توزيع وبعث المعلومات.¹

المطلب الرابع: مسار مراقبة التسيير

تجتمع التعاريف السابقة عن مراقبة التسيير على اعتبارها مسار دائم التعديل والتحكم وبغية توضيح هذا المسار لا بأس من اقتراح تعريف للمسار وربطه بمراقبة التسيير.²

يعرف لور ينوب المسار انه مجموعة من النشاطات المنظمة في شكل شبكة وفق طريقة تسلسلية او متوازية بحيث يقوم بتوليف واستخدام عدد من الموارد (طاقات كفاءات) لأجل خلق نتيجة او مخرجات تكون ذات قيمة بالنسبة لمن هو خارج عن ذلك المسار في هذا التعريف يشمل نظام مراقبة التسيير جملة من الانشطة المتتابعة والتي يمكن تجميعها في اربعة مراحل اساسية هي: التخطيط، المتابعة والتحليل، التصحيح.

¹M. Roche ; Op. cit ; p90.

² سعاد عقون. نظام مراقبة التسيير، ادوات ومراحل اقامته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، ص، ص

تستلزم هذه المراحل تدخل عدة مستويات تنظيمية وبالتالي مسؤوليات مختلفة اضافة الى استخدام وسائل عديدة تختلف حسب طبيعة المرحلة والنتيجة المنتظرة من هذا المسار تحقيق قيادة جديدة للعمليات التسييرية الخاصة مما يسمح بتحقيق الاهداف.

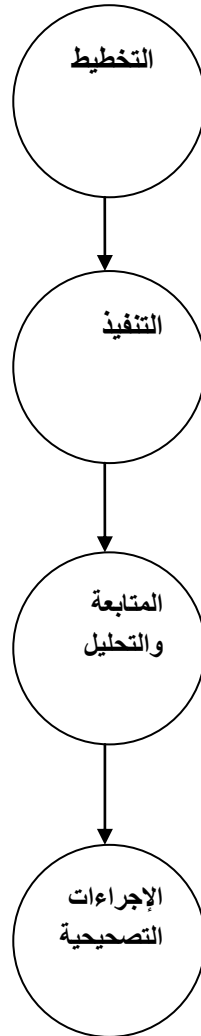
- **المرحلة الاولى: التخطيط:** تقوم مراقبة التسيير في هذه المرحلة بتزويد ادارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الاستراتيجي مما يساعد المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة، اي اعطاءها الصيغة الاقتصادية الامر الذي يسمح بتحقيق الاهداف القصيرة الاجل. ولنجاح هذه المرحلة لا بد من ان تكون الخطط متناسقة ومترابطة بمختلف مصالح المؤسسة.¹
- **المرحلة الثانية: التنفيذ:** يتم في هذه المرحلة القيام بخطط العمل التي تم اعدادها بتحقيقها في الميدان وعلى ارض الواقع تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الاهداف وتعتبر بذلك غاية العمل التسييري ككل.
- **المرحلة الثالثة: المتابعة والتحليل:** تتم هذه المرحلة اثناء سير العمليات للوقوف دوريا على تنفيذ ما خطط له وذلك بقياس النتائج الجزئية المحققة، حيث لا يمكن التأثر على الماضي بل التركيز على فهم اسباب تلك النتائج والتوصل الى ما يمكن فعله لتصحيح الانحرافات قبل وقوعها.
- **المرحلة الرابعة: الاجراءات التصحيحية:** تؤدي المرحلة السابقة الى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الاداء او التنفيذ غير السليم للعمليات. بسبب عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة عدم مطابقة الاستراتيجيات المختارة وفي هذه المرحلة يتم تقديم اقتراحات او تعديلات وتقديم توصيات لان هذه الاخيرة من صلاحيات المسؤولين العمليين المرتبطين بها.

وعليه فان مسار مراقبة التسيير يهدف الى تحسين الاداء والتركيز على التدريب او التعلم الناتج عن تحليل اسباب الاخطاء السابقة. والمخطط التالي يبين هذه المراحل.²

¹ الشنواني صلاح، التنظيم والادارة في قطاع الاعمال. مؤسسة الجامعة للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1995، ص 42.

² سعاد عقون. نفس المرجع، ص 77.

الشكل رقم (02-05): مسار مراقبة التسيير



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المصدر: سعاد عقون. نظام مراقبة التسيير، ادوات ومراحل

اقامته في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر ص 74.76.

المبحث الثاني: لوحة القيادة ومدى استعمالها في المؤسسة

المطلب الاول: دور لوحة القيادة في المؤسسة

للوحة القيادة ادوار عديدة في المؤسسة نذكر منها ما يلي:¹

- **لوحة القيادة وسيلة تجميع:** تعبر لوحة القيادة عن بناء نظام معلوماتي متكامل عن المؤسسة في صورة معلومات كمية واضحة وسهلة الفهم تمكن متخذ القرار من استغلالها بيسر وفعالية. كما تقوم بتجميع معلومات حول وضعية السوق والمنافسين.
- **لوحة القيادة وسيلة مراقبة ومقارنة:** لوحة القيادة تساعد المدير في مراقبة التسيير ومراقبة كل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، بالإضافة الى تحديد مردودية رؤساء الاقسام من خلال النتائج المحققة، حيث تسمح بمراقبة دائمة للنتائج بالنسبة للأهداف في اطار خطوات الميزانية كما تثير الانتباه الى النقاط التي تهم التسيير وانحرافاته المحتملة بالنسبة للنتائج المتوقعة كما انها تسمح بتقدير نقاط الضعف واظهار كل ما هو غير طبيعي وكل ما له انعكاس على المؤسسة، وان نوعية وظيفة المقارنة والتقدير تكون حسب ملائمة المؤشرات المأخوذة.
- **لوحة القيادة اداة للحوار والاتصال:** عند مقارنة ومعاينة النتائج فان لوحة القيادة تسمح بالاتصال، وذلك بتسهيل تبادل المعلومات بين رؤساء الاقسام، اي تسمح بالحوار بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق اصدار تعليمات، تقديم قرارات، تبادل المعلومات... كما تمكن المسؤول من تفسير نتائج عمله وتحديد نقاط القوة والضعف.
- **لوحة القيادة وسيلة اعلام:** تساهم لوحة القيادة في بعض الحالات في اعلام المشرفين على المؤسسة (المساهمين، اعضاء مجلس الادارة، المدراء) بمستويات الاداء المحققة على مستوى كل مصلحة وعلى مستوى المؤسسة ككل.
- **لوحة القيادة وسيلة لتحسين كفاءات الاطارات:** تمكن لوحة القيادة من التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الاهداف المسطرة لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة واثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار وعلى الاتصال مع المسؤولين.

¹ بوديار زهية، جبار شوقي، مرجع سابق، ص16.

- **لوحة القيادة وسيلة قياس:** تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) او مالي (رقم الاعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على اساسها المقارنة واستخراج الانحرافات وتصحيحها.
- **لوحة القيادة تساعد في اتخاذ القرار:** تعطي لوحة القيادة معلومات حول النقاط المهمة للتسيير على ان تكون اجبارية وممكنة بواسطة تحليل اسباب هذه الظواهر، وبوضع اعمال تصحيحية ومتابعتها للحد منها وعلى هذا الاساس تعتبر لوحة القيادة كمساعد لاتخاذ القرار وتأخذ مكانها الحقيقي في مجموع وسائل مراقبة التسيير.
- **لوحة القيادة جهاز انذار:** تلعب لوحة القيادة دورا حمائي وذلك يكشف الانحرافات والتجاوزات في الاداء، وتسمح للمدير فحص الانشطة المتغيرة والتركيز على الحالات غير العادية وكشف تجاوزات العمال.
- **لوحة القيادة وسيلة لتقييم الاداء:** تؤكد لوحة القيادة على اهمية القيام بتحليلات معمقة والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة ازاء الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة، اي توضح اهمية قيام المسير بعمل ما او تحليل معمق تجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل، وتوجه المسير للقيام بالإصلاحات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.
- **لوحة القيادة وسيلة للتشخيص المالي:** حيث تقوم بعرض التحليل المالي للمؤسسة من خلال دراسة الميزانية وجدول حسابات النتائج مع حساب مختلف النسب والتعليق عليها.¹

المطلب الثاني: مكانة لوحة القيادة في المؤسسة

للوحة القيادة مكانة هامة في المؤسسة فلا يستطيع المسير أو العاملين القيام بأي أداء الا بتوفرها وسيتم التعرف على مكانتها ضمن حلقة التسيير، وضمن أنظمة التسيير²

➤ **أولا: مكانة لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير:**

¹ بوديار زهية، جبار شوقي، مرجع سابق، ص19.

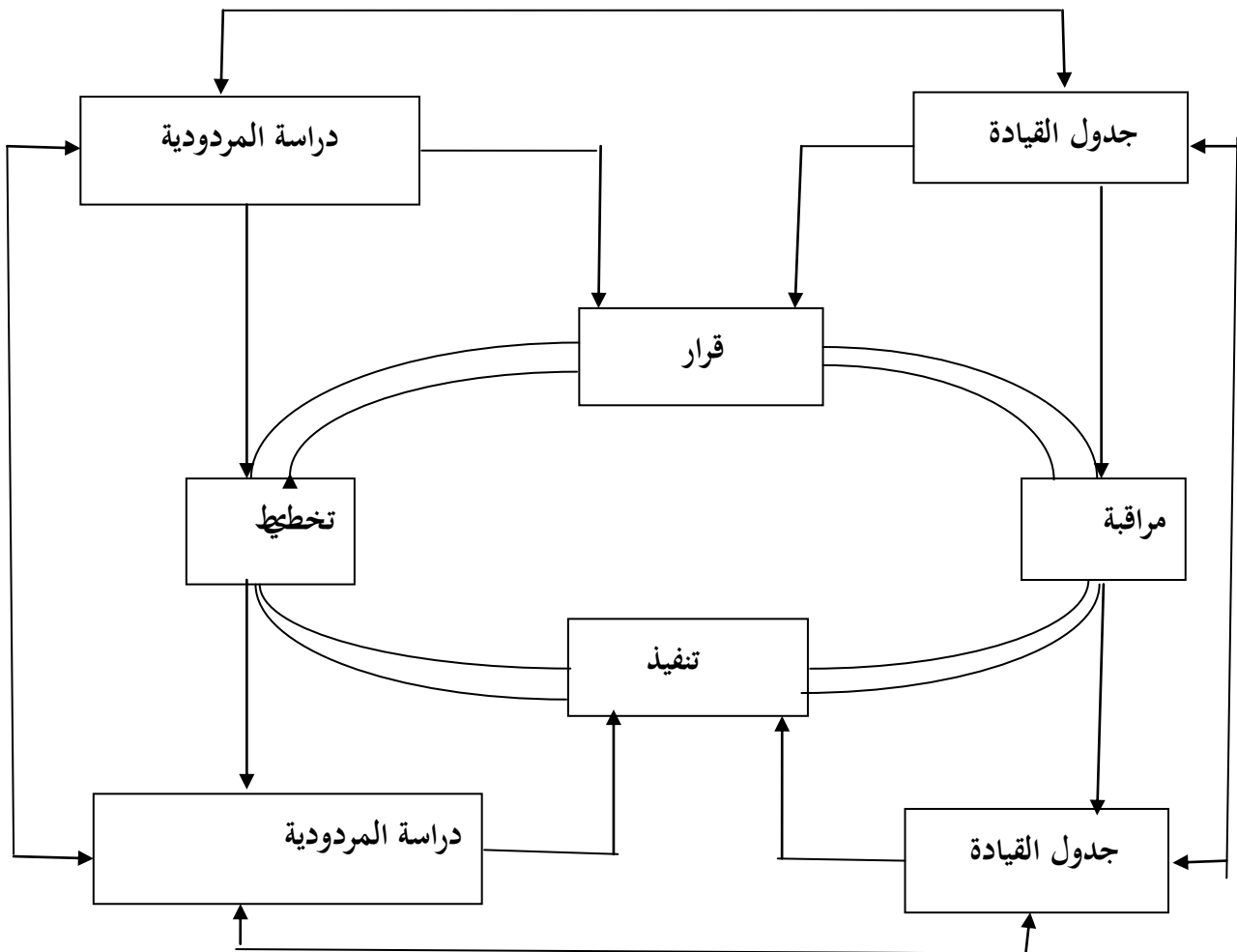
²Alain Fernandez, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, 2ème Edition, Paris, Edition d'organisation, 2002, P7.

يمثل التسيير مجموعة العمليات المنسقة والمتكاملة فيما بينها، وهو العنصر المسئول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المؤسسات وذلك بالاستغلال العقلاني في الموارد المتاحة، وتعتمد المؤسسة في ذلك على مجموعة تقنيات تحقق لها أهدافها، حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لسيير أعمالها، ويتم التنفيذ وفق الخطة المرسومة تتبعها في ذلك عملية المراقبة وبعد ذلك اتخاذ القرار¹

إذن فلوحة القيادة تمثل نظام للمراقبة، وقاعدة لاتخاذ القرار، ويمكن تحديد موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-06): موقع لوحة القيادة ضمن لوحة التسيير

جمع المعلومات



Source : pierreBaranger.crayHanguel ; gestion de la production acteur techniques et politique imprimerie aubin ; France ; 1981.p140.

¹ بوديار زهية، جبار شوقي، مرجع سابق، ص21.

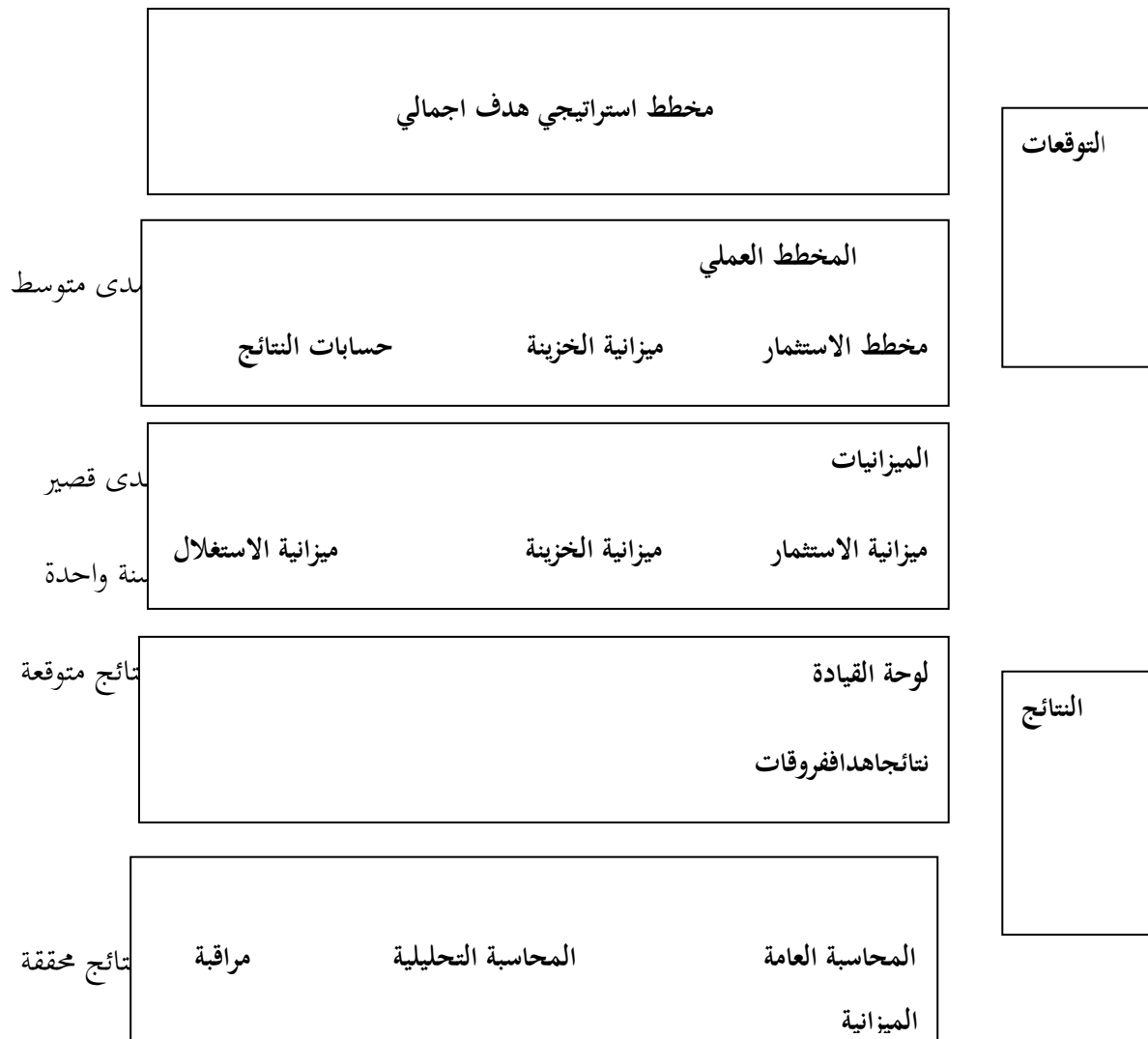
➤ ثانيا: مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير:

تعتمد وظيفة مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على نظام لوحة القيادة لأنه يعرض المعلومات الضرورية، وهو يعتمد على النظام المحاسبي الذي تستمد منه المعلومات اللازمة للتحليل والتشخيص واتخاذ القرار ...

تعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكلها وهيكلها، وذلك في ضوء الخطة العامة للمؤسسة ويمكن عرض موقع لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير من خلال الشكل التالي:¹

¹c.alazard.separie ; **contrôle de gestion** ; dunod ; 5^{eme} édition ; France ; 2001.p268.

الشكل رقم (02-07): موقع لوحة القيادة ضمن أنظمة التسيير



Source : c.alazard.s.separie ; **contrôle de gestion** ; dunod ; 5^{eme} edition ; France ; 2001.p268.

المطلب الثالث: استعمال لوحة القيادة في المؤسسة.

يقوم استعمال لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها:¹

- استعمال لوحة القيادة يكون فقط للذين لهم نظرة واطلاع شامل على المؤسسة، ففي المؤسسة غير المتوسطة لوحة القيادة تكون حكرا على مدير المؤسسة، وعند الضرورة يتم استعمالها من طرف مسؤولين المقربين، اما

في المؤسسات الكبرى فاستعمالها يكون لمدير المؤسسة، بالإضافة الى رؤساء الاقسام والمصالح (الادارية والمالية والتجارية والتنفيذ ...)

- عرض المعلومات يكون في جداول رقمية وتمثيلات بيانية تدرج هذه الاخيرة في ملف يوضع تحت التصرف الدائم للمسئول.

- إذن فلوحة القيادة تشكل ركيزة عند عقد اجتماعات العمل، فاستعمالها يتم عن طريق تبادل الملفات والاجتماعات.

تبادل الملفات: يتم تبادل المعلومات بأرسال تقرير الاداء من طرف كل مصلحة او قسم الى مديره، بحيث يعكس الاعمال الخاصة بلوحة قيادته، وبالمقابل يتم ارسال اوامر وقرارات من المدير الى المرؤوسين.

الاجتماعات: هي الاجتماعات الدورية والقياسية سلفا كاجتماع المديرية العامة تمكن من اعداد الحوار المرغوب فيه بصفة فعالة، فالاعتماد على الاجتماعات يسمح بإنتاج العناصر الأكثر اهمية لوحة القيادة وخاصة الاعمال الموجهة للمشاريع التي يمكن التعليق عليها عندما يكون عدد المشاريع مؤكدا.

-ان لوحة القيادة لا تبقى اداة اعلام بسيطة. ولكن تصبح الية رسمية لمتابعة التسيير واتخاذ القرارات.

¹Bernard Colasse, Encyclopédie de comptabilité, **Contrôle de gestion et d'audit**, Paris, Economica, 2000, P133

المطلب الرابع: حدود استعمال لوحة القيادة

➤ أولاً: ثبات الأهداف:

لقد تم تعريف لوحة القيادة بأنها الأداة التي تضمن الاطلاع الشامل على وضعية المؤسسات بنظر الى الأهداف المقررة والثابتة، أي ان الأهداف إذا لم تتوافق مع السياسة العامة للمؤسسة فان لوحة القيادة عندئذ تقتضي بموجب ذلك اتخاذ قرارات سلبية، وفي هذه الحالة يتم الحكم بأن فعالية لوحة القيادة مرتبطة بمدى ثبات الأهداف ومدى مطابقتها للسياسة العامة للمؤسسة.

أيضا إذا كانت أهداف المؤسسة المقررة كثيرة ومكررة، وأكثر رسمية، أي رسمية أي لا تهتم كثيرا بأهداف العمال ومراكز النشاطات، فان لوحة القيادة تكون بلا جدوى ولا تؤدي الى تحسين الأداء الكلي في المؤسسة، ومنه وحتى تقوم لوحة القيادة بدورها بفعالية يجب صياغة الأهداف بما يضمن تحسين الأداء على مستوى جميع الوحدات.

➤ ثانيا: ملائمة المؤشرات:

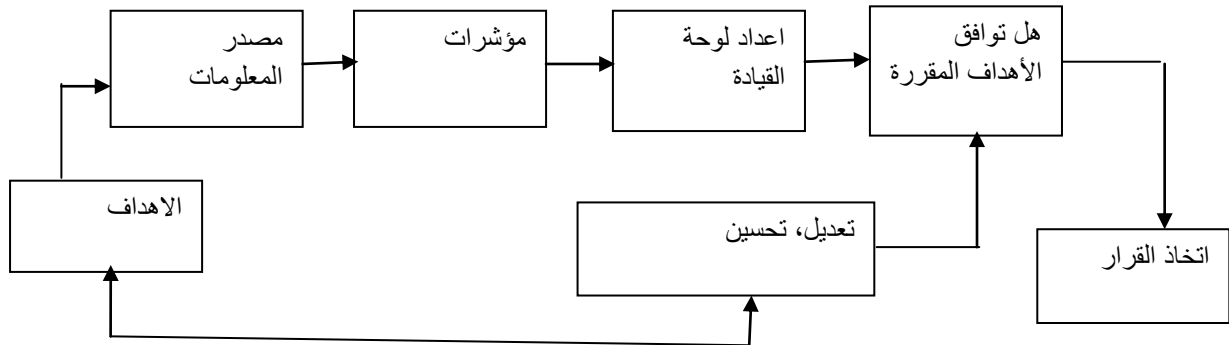
بعد وضع الأهداف وتثبيتها والتأكد من مصداقيتها للسياسة العامة، يجب إعداد المؤشرات الملائمة التي تضمن وتؤمن قيادة النظام في أحسن الشروط ولو أن المؤشرات لم تعكس النظام ولم تكن مرتبطة بالأهداف المقررة فستكون لمتخذي القرار نظرة خاطئة للوضعية ومنه تقدم لوحة القيادة قرارات مرفوضة وغير مقبولة فيتم عندئذ إلغائها.¹

➤ ثالثا: فعالية التغذية العكسية:

إن تقدم الأنشطة يجب أن تكون متابعا على لوحة القيادة، فمن الضروري التأكد من ان المؤشرات المختارة تسمح بمتابعة ومراقبة الأنشطة للحكم على صحة القرارات وضبطها وتعديلها في حالة الضرورة والا أصبح دور لوحة القيادة دورا سلبيا وذلك كما يبينه الشكل الموالي

¹ سنوسي على، نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة الصحية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2000.1999 ص 127

الشكل (02-08): تغذية عكسية لنظام لوحة القيادة



Source :c.alazard.sseparie ; contrôle de gestion ; dunod ; 5^{ème} édition ; France ; 2001.p135.

➤ رابعاً: الانحرافات التنظيمية: يمكن أن نستعمل لوحة القيادة كأداة للتلاعب والمناورة، فتؤثر وبشكل

سلبى على درجة تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال:

- بناء لوحة القيادة بناء على مؤشرات تقوم على تحقيق أهداف خاصة تقدم نتائج خاطئة على مستوى المؤسسة ككل.
- القيام بنشر النتائج الإيجابية فقط على لوحة القيادة في مؤسسة تعتمد على مبدأ الحذر في تعاملها مع بيئتها، محاولة منها تقديم صورة إيجابية لها.
- إمكانية استعمال لوحة القيادة لغاية تشويه الحقائق والتعميم، وهو ما ينعكس في شكل قرارات غير سليمة تشجع على إيجاد بيئة تنظيمية تميزها الصراعات بصورها المختلفة.¹

¹ نفس المرجع، ص 130

المبحث الثالث: فعالية لوحة القيادة في تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة

المطلب الاول: علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة

- **علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة الإنتاجية :** تعتمد عملية الرقابة على خرائط الرقابة و على الإنتاج وإصدار التعليمات للعمال و التفتيش على أجزاء العمل أو المنتجات في كل مرحلة من مراحل الإنتاج وتعتبر كل هذه من الأدوات الرئيسية التي يمكن بواسطتها تسجيل الاعمال السرية ومقارنتها مع الخطط الموضوعة في البرامج وكقاعدة عامة يجب ان ترسل المعلومات المتصلة بالمقارنة بين التخطيط والتنفيذ الفعلي الى الافراد المسؤولين لاتخاذ الإجراءات الكفيلة فالهدف من الرقابة على الإنتاج هو اعداد سلعة جيدة النوع وبتكاليف منخفضة نسبيا.
- **علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة التسويقية:** علاقة يقوم المسؤول عن المبيعات بوضع ميزانية المبيعات وهذا بمشاركة مراقب التسيير يوضع في الميزانية الكميات المتوقعة يبيعها بأسعار محددة شهريا وسنوياً وتعتبر الميزانية الجانب الإداري للتخطيط او التنبؤ، فمن خلالها يتم التأكد من مدى التطبيق.
- **علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة المستخدمين:** تظهر العلاقة ما بينهما من خلال مراقبة الأنشطة والوظائف من خلال موازنة أعباء المستخدمين التي توضح الأوقات التقديرية و برامج الإنتاج ومعرفة احتياجات كل قسم من اقسام الإنتاج من اليد العاملة المتوفرة كافية لبرنامج الإنتاج أو يتعين اللجوء إلى ساعات عمل إضافية أو توظيف عمال جدد من خلال هذه الموازنة تستطيع مراقبة التسيير التحكم في سير هذه الوظائف والأنشطة ومعرفة مدى التطابق بين التخطيط والتنفيذ.
- **علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة المالية:** يقوم مراقب التسيير بمراقبة تسيير الخزينة ومتابعة التوزيعات المالية ويستخدم فيها ما يلي:

- **التحليل المالي:** وذلك بدراسة الوضعية المالية للمؤسسة باستعمال بعض المؤشرات والنسب المالية.
- **الموازنات التقديرية:** وذلك بدراسة الوضعية المالية الخارجية للمؤسسة باستعمال الموازنات.¹

¹ لصر دادريدون، تقنيات المراقبة التسيير، دار المحمدية، الجزائر، 1994، ص 09

المطلب الثاني: العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحات القيادة

غالبا ما يشكل وضع نظام لوحات القيادة هاجسا يولد ضغطا نفسيا لدى المسؤولين العاملين يتمثل في العدائية والرفض لهذا النظام، حيث يعتبر المسؤولون ان الهدف الأساسي من لوحات القيادة هو الرقابة على انشطتهم، كما انه يشعرون بنقص الثقة من طرف الإدارة تجاههم. فهم ملزمون شهريا بتقديم التقارير إضافة الى ان الوقت المخصص للوحات القيادة هو وقت ضائع وغير مفيد في نظرهم. والانشطة العملية لا يمكن ادارتها من خلال ارقام. وعليه يجب الانتباه الى هذه النقاط عند عملية تصميم وتحرير لوحات القيادة، اذ يتعين على إدارة المؤسسة ان تخفض من حدة هذا النظام النفسي المتولد لدى المسؤولين العاملين وذلك من خلال تحقيق التواصل والتكوين اللازم للمسؤولين. ولذلك ينبغي عند عملية تصميم ووضع نظام لوحات القيادة الحرص على اشراك كل المسؤولين عند وضع لوحات القيادة، وتحسيسهم بان هذه اللوحات ليست للرقابة عليهم وانما لتحسين الأداء ومتابعة الاعمال. وفضلا عن هذه العوامل السيكولوجية التي يجب الانتباه لها، هناك هفوات تقنية أخرى قد تقع فيها المؤسسات عند وضع لوحات القيادة وهي:

- الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات التشغيلية،
- افتاء لوحات القيادة للتعليمات على النتائج المحققة،
- عدم استعمال المنحنيات والرسوم البيانية،
- احتواء لوحات القيادة على عدد كبير من المؤشرات وهو ما يفقدها أهميتها.¹

المطلب الثالث: مساهمة لوحات القيادة في تحسين عملية مراقبة التسيير

➤ أولا: لوحات قيادة لمختلف مراكز المسؤولية بالمؤسسة:

ان اهم مبدا يقوم عليه نظام لوحات القيادة هو ارفاق كل مركز مسؤولية بلوحة قيادة خاصة به. لذا فان لكل وظيفة من وظائف المؤسسة لوحة القيادة تسمح للمسؤولين بالتحكم في مختلف انشطتهم وبطبيعة الحال تختلف التصاميم والمؤشرات باختلاف أهمية وحجم وطبيعة نشاط كل مركز.

¹Selmer c concevoir le tableau de berd, EDPunod, paris 1998, p 205

يمكن اعداد لوحات قيادة خاصة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة، فنجد لوحات خاصة بإدارة المشتريات، إدارة الإنتاج، التسويق، الإدارة المالية، الموارد البشرية... الخ وكل لوحة قيادة لها مؤشرات الخاصة.

وفيما يلي المؤشرات الأساسية المتضمنة في لوحة القيادة لإدارة الإنتاج، وهي الإدارة المكلفة بتسيير عملية الإنتاج من حيث الكميات، وجود المنتجات ومواعيد التسليم وكل ما يرتبط بالعملية، معتبرين في ذلك خمسة مجالات أداء هي: قياس النشاط، الأعباء والتكاليف، جودة الخدمة، الامن الصناعي، الإنتاجية.

قياس النشاط:	جودة الخدمة:
-الكميات المنتجة، قيد الإنجاز، المخزونة...	-عدد المنتجات والمبيعات،
-عدد ساعات العمل الخاصة بكل منتج، طلبية،	-عدد الطلبيات التي لم تنفذ في مواعيدها،
نشاط (تصنيع، تركيب)	-عدد شكاوى الزبائن،
الأعباء والتكاليف:	-عدد ساعات العطل في الآلات.
-الأعباء الاجمالية بحسب طبيعتها (يد عاملة، مواد أولية). او بحسب الجهة التي خصصت لها (الطلبيات،	الامن:
حصص، نشاطات معينة...)،	-عدد الحوادث،
-تكلفة الإنتاج الوحدي للمنتجات المصنعة (تكاليف متغيرة، تكاليف كلية)،	-عدد الأيام التي توقف فيها العمل بسبب الحوادث.
-تكلفة ساعة عمل الة وساعة عمل يدوية.	الإنتاجية:
	-معدل استعمال التجهيزات والآلات،
	-كمية المواد الأولية المستهلكة، الكميات المنتجة،
	-ساعات العمل الفعلية.

➤ ثانيا: سير عملية مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحات القيادة:

ان تصميم ووضع نظام للوحات القيادة لا يعتبر غاية في حد 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 التواصل فيما بين الافراد المسؤولين، وكل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق. فعلى أهمية جودة تصميم لوحات القيادة تبقى هذه الأخيرة مجرد أداة للوصول الى الكفاءة على مستوى مختلف وظائف المؤسسة، لذلك فان فهم الانحرافات وتحليلها بصورة سليمة هي الخطوة

الحاسمة، حيث تعد القاعدة لاتخاذ إجراءات تصحيحية تفاديا لتكرارها من جهة، وبحثا عن بدائل تسييرها أفضل لتحقيق أكثر فعالية.¹

- **تحليل الانحرافات:** بعد معرفة الانحرافات يتم التركيز في المرحلة الأولى على الانحرافات المهمة فقط والإسراع الى تحليلها، والهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر الوظيفة، فهناك وظائف تحتاج الى معرفة الانحرافات اليومية التي يمكن ان تكون خارجية (السوق، المنافسة، الظروف...) او داخلية (انقطاع في المخزون، عجز تقني).
- **شرح أسباب الانحراف:** بعد تحديد وتحليل الانحرافات يتم شرحها والوقوف على اهم أسبابها، وترفق هذه العملية بتعليق كتابي يحرر من طرف المراقب الإداري، ثم يتم التحاور مع المسؤول المعني، ويتمحور التعليق حول الانحرافات المهمة واسبابها، الرؤى المستقبلية الخاصة بالفترة المقبلة ومقارنة 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 عنالعمليات التصحيحية:** في هذه الحالة يجب ان يتم حوار فوري ما بين المسؤول ومعاونيه مع الاستعانة بالمراقب الإداري الذي يعمل على تقييم الأفكار واقتراح الحلول ومقارنتها وفي الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية وإعادة ادراجها ضمن الاختبارات الاستراتيجية والخطط العملية المستقبلية للمؤسسة، وعلى المسؤولين ان يخصصوا جزءا معتبرا من وقتهم لضمان تفعيل وتنشيط العملية الإدارية في المناسبات الدورية(أسبوعية، شهرية..)والمتمثلة في الاجتماعات الخاصة بتقييم وفحص لوحات القيادة، وهذا التواصل ما بين مستويين تنظيميين يسهل عملية اتخاذ القرارات السريعة والمقبولة والواضحة.²

المطلب الرابع: تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة

ان ضرورة برمجة عمليات وانشطة المؤسسة بصفة دقيقة ومجملية في شكل لوحة القيادة يعد سبيلا لتفادي الانحرافات التي قد تتورط فيها المؤسسة، وهذه الأخيرة قد تنتج عن:

- اعداد التحليلات بطريقة غير منظمة من البداية،

¹ Dominique Tissier, Guide pratique pour la gestion des unités et des projets, Paris, Insep édition, 1987, P314.

² Ali Sahraoui, Comptabilité de gestion, Alger, Berti Edition, 2004, P9.

- رفع الحصار الناتج عن أفعال سلبية من طرف الإدارة او الإطارات، ومن خلال أهمية لوحة القيادة المذكورة سابقا تتضح أهمية تطبيقها في المؤسسة، ويمكن توضيح كيفية تطبيقها كالآتي:
 - **أولا: عند انطلاق العمليات:** تقسم الى ثلاثة مراحل تتمثل فيما يلي:
 - **تقديم اهداف العملية:** على الإطارات الأساسية في المؤسسة ان يمولوها بكافة المعلومات الهامة كما يجب عليهم العمل بلوحة القيادة حيث يجمعهم المسير الذي يقدم في حضور المدير الهدف والفائدة من توليهم المهام.
 - معرفة طرق استعمال وسائل التسيير الحديث في مختلف المستويات
 - تقدير التكاليف التي يتطلب تجديدها.
 - **أمر التدخل:** ان رغبة مدير المؤسسة في تطبيق لوحة القيادة، وهذا لضرورتها من أجل نجاح المشروع، تتمثل أساسا في استعداده للانطلاق فيها وذلك من أجل:
 - استغلال وتحضير وصيانة النتائج الجزئية المكتسبة.
 - استخراج المعلومات والتي بدورها توجه عمل لوحة القيادة.
 - **مساهمة المسؤولين في التحليل:**
 - من الضروري إشراك المسؤولين في التحليل لإعداد لوحة القيادة من أجل:
 - التعبير عن آرائهم للوضعية المنظور فيها خاصة حول المهام والأهداف الأساسية ومؤشرات النتائج المأخوذة
 - تقديم يد المساعدة في البحث عن أسس ومصادر المعلومات
 - وهذا الاشتراك يعتبر كذلك مهما لأنه يعطي للوحة القيادة روحا جديدة للتسيير داخل المؤسسة¹
 - **ثانيا: عند اختيار المشروع:**
 - **الاختيار في اول محاولة:** قبل جعل لوحة القيادة عملية من الضروري اختبارها وتجربتها من المعطيات القديمة او بتقديم مقارنة لمعطيات أخرى، وهدف هذه المحاولة هو:

¹Isabelle de kerviler, Loic de kerviler, **Le contrôle de gestion à la portée de tous**, 3ème Edition Paris, Edition Economisa, 2000, P12.

-تحسين وتشخيص أكثر للوثائق، وذلك باستعمال شروط مقارنة للواقع خلال مدة معينة تكون قبل الاستعمال الرسمي.

-الصيانة خلال هذه العملية مهمة وضرورية للتدقيق والضبط النهائي.

● **نتائج أول محاولة:** بعد استعمالها لمدة تقدر ببضعة أشهر، يتم دراسة آراء واقتراحات المسؤولين المعنيين للتأكد من انه:

-لكل منهم إمكانية اعداد المؤشرات المترجمة للمهام الأساسية التي هي في حوزتهم، كذلك خلق نوع من المنافسة المهنية.

-ان المؤشرات لا تقوم بعمل مزدوج فيما بينها.

-لا يوجد نقص في هذه المؤشرات.

➤ **ثالثا: تشكيل الإجراءات:** وهذه الإجراءات تتمثل في:

● **قواعد الاعداد:** من الضروري التحديد الكتابي او البياني لدور كل موظف ومسئول عن اعداد الملفات ومصادر المعلومات، وطرق تموين المعطيات وهذا مع احترام القواعد الموضوعية عند اعداد الملفات والتقارير.

● **إجراءات المراقبة:** لا يجب ان تكون لوحة القيادة ثابتة في شكلها الابتدائي بل يجب ان تتطور مع تغير تنظيم المؤسسة ومشاكلها، ومصادر المعلومات التي بحوزتها، ولتحقيق كل ذلك يستحسن التنبؤ بإجراءات قاعدية للاختيار، ودراسة ملفات ومعلومات لوحة القيادة.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل نستنتج ان الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير يساهم في تحليل الانحرافات ويكشف مواطن الضعف التي تعاني منها المؤسسة، اذ ان هذه الأدوات تقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها وتقديمها للمصالح المعنية في شكل توجيهات وارشادات للاستفادة منها ولتوظيفها في اتخاذ القرارات وعليه تتضح العلاقة الموجودة بين مراقبة التسيير والوظائف الأخرى الموجودة في المؤسسة، اذ ان هذه العلاقة تتمحور جليا في تحقيق اهداف المؤسسة.

تمهيد:

يعتبر البنك الخارجي الجزائري من بين المؤسسات المالية التي تلعب دورا هاما في الاقتصاد، كونه يعتبر الوسيط المالي بين العملاء من جهة والمعاملات الخارجية من جهة أخرى. ان البنك يقوم بتطبيق نظام مراقبة التسيير فعال وهذا يتطلب توفر أدوات مراقبة التسيير منها لوحة القيادة وهذا لتحقيق أهدافها المسطرة، يجب القيام بعملية مراقبة التسيير وهذا لاكتشاف الاختلالات وتصحيحها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل، اذ سنعالج المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري

المبحث الثاني: آلية عمل مراقبة التسيير ولوحة القيادة في البنك الخارجي الجزائري

المبحث الثالث: تقديم تقرير المراقب والمقابلة

المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري

يعتبر البنك الخارجي الجزائري عنصراً مهماً في الجهاز المصرفي، منذ نشأته اليوم هذا ومن خلال هذا المبحث سنستعرض نشأته بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي .

المطلب الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري

تأسس البنك الخارجي الجزائري في 01 أكتوبر 1967 بموجب مرسوم رقم 67_204 برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري، وقد ورث خمسة بنوكاً جانبية وهي:

- القرض الليبي
- المؤسسة العامة
- قرض الشمال
- البنك الصناعي الجزائري المتوسط
- بنك كلينز

وفي جوان 1986 أصبح مستقلاً بموجب القانون رقم 01 / 89 الصادر في 12 جوان 1988 وفي 05 فيفري تحول البنك إلى المؤسسة ذات أسهم. ويتكون البنك الخارجي الجزائري من قسمين هما:

- قسم لائتمان ودائع وإقراض.
- قسم للعمليات الأجنبيّة.

وقد توسعت عمليات البنك منذ 1970

إذ لديها حسابات بالشركات الصناعية الكبرى في ميادين المحروقات، والكيمياء والبتروكيمياوية والنقل البحري .

وهو الذي يمدّها بالقروض وقد ساهم البنك بالفعل في تمويل تطوير حقول حاسي الرمل وحاسي مسعود،

وأنشأ أنابيب النفط والغاز ومصانع الإسمنت والشلف والحجار...

مقره الرئيسي بالعاصمة وله 8 مديريات تجمهوية و 74 فرع.

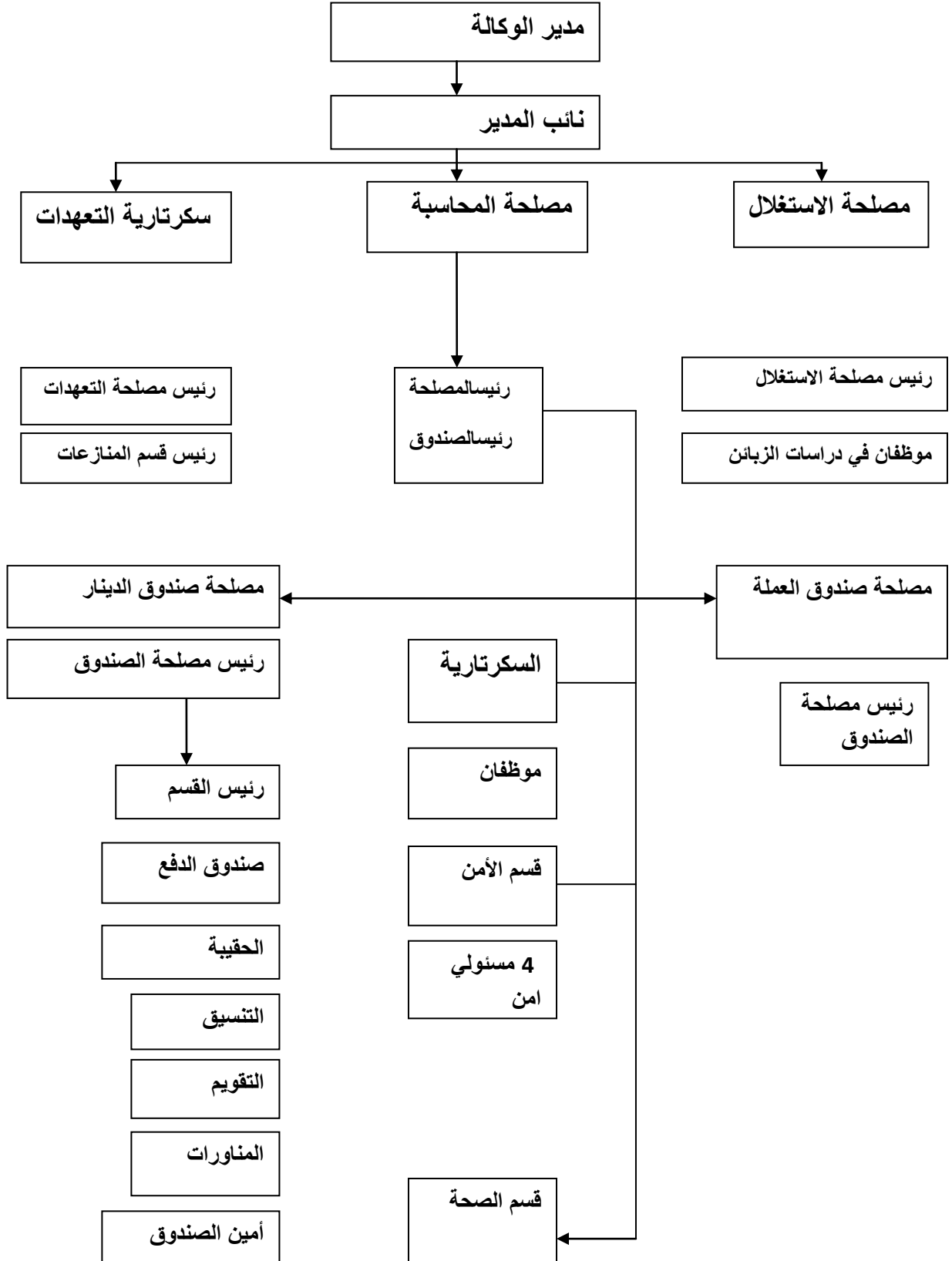
المطلب الثاني: الهيكل لتنظيم البنك الخارجي الجزائري

تنقسم المديريات بالبنك الخارجي الجزائري بأربع مديريات عامة وهي:

- المديرية العامة لإدارة الوسائل.
- المديرية العامة لإدارة التنمية.
- المديرية العامة لإدارة الخارجية.
- المديرية العامة لإدارة التعهدات

ولكل هذه المديريات فروع كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-09): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري وكالة مستغنام



المصدر: البنك الخارجي الجزائري

شرح الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري

- **المديرية (مدير الوكالة):** يشرف عليها المدير العام للبنك الخارجي الجزائري، يهتم بالشؤون الإدارية للبنك ويقوم بالمصادقة على الوثائق والمراسيم والعمل على مراقبة عمليات الزبائن ومن القروض.
- **نائب المدير:** النيابة عن مدير الوكالة ومساعدته والمراقبة.
- **مصلحة الاستغلال:** تشغل ثلاثة موظفي نيقومون بالتنسيق بين المصلحتين (مصلحة الصندوق، مصلحة الأجنب)، كما يقومون بدراسة الملفات المقدمة لهم من طلبات الزبائن للقروض الممنوحة.
- **مصلحة الصندوق:** يشرف على هذه المصلحة رئيس يقوم بمراجعة الحسابات وتحريرها والتصديق على الشيكات من أهل أعمالها بالتنسيق بين أقسام المصلحة ومصلحة الاستغلال لمراقبة العمليات اليومية المقدمة لها.

المبحث الثاني: آلية عمل مراقبة التسيير ولوحة القيادة في البنك الخارجي الجزائري

لوحة القيادة ومراقبة التسيير في البنك الخارجي الجزائري لهما موقعهما ذلك لأهميتهما البالغة في مساعدة الإدارة بالقيام بوظائفها علمياً كملوجه. أما بالنسبة لوكالة البنك الخارجي الجزائري مستغناً فهو لا يعتمد على لوحة القيادة وإنما على المراق، والتي تتمثل في:

المطلب الأول: تنظيم الرقابة الداخلية

➤ أولاً: رقابة مستمرة: هي رقابة تستند إلى دليل لإجراء اتالذي يسمح بتدقيق العمليات وفقاً للمعايير المحددة من قبل البنك، وهذا الدليل يشير إلى:

- تسلسل المراحل ومنطقة معالجة العمليات
- التسجيل والمحاسب للمعلومات
- تحديد إجراءات الرقابة المنتظمة

وطبقاً للمادة 06 من القانون رقم 03_02 والمتضمن الرقابة الداخلية فإن الرقابة المستمرة تهدف إلى:

- مراقبة مصداقية المعلومات
- مراقبة الأمن والسرية
- احترام التعليمات
- مراقبة المخاطر.

تتمارس الرقابة المستمرة من طرفاً علمياً مسؤولاً إدارياً ومسؤولاً مختصاً.

➤ ثانياً: رقابة دورية: هذا النوع من الرقابة الداخلية يمارس بصفة مفاجئة ولا حقة للعمليات ويتمثل دورها في:

- تقييم العمليات
- متابعة المخاطر حسب شدة تفويضات السلطة الممنوحة
- إعلاماً لأجهزة الإدارة حول الرقابة الداخلية المحققة
- تمارس هذا الرقابة على افتراضات محددة، وتتطلب جهازاً مختصاً وهو لجنة المراجعة.

المطلب الثاني: المنهجية المتبعة في مراقبة التسيير للبنك الخارجي الجزائري

إن البنك يتبع طرقا للمراقبة، والمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائريها التي تقوم بعملية المراقبة.

➤ المراقبة عن بعد:

نراقب عن بعد عن طريق الونائنا التي تتبعنا مثلا اليومية تبعثنا قبل الوكالة إلى المديرية الجهوية، جميعا البيانات التي تحدث يوميا بالعمل الوطنية أو عملة أخرى.

➤ المراقبة في المكان: بالنسبة للرسائل المجهولة التي تصل إلى المديرية الجهوية يجب أن تراقب في المكان.

المراقبة من هذا النوع تكون مرموقة في السنة وتكون فحائية أي بدون علم الوكالة المراد مراقبتها .

➤ كيفية المراقبة: تتم عملية المراقبة بطرق مختلفة وذلك حسب المصلحة التي يراد مراقبتها وهي كالتالي:

- **مصلحة القروض:** نطلب ملفات القروض وقائمة الزبائن الذين تحصلوا على قروض، نراقبهم كوننا نملف القرض، نوعه، مبلغه، مدته، اسم الزبون، الضمانات... الخ.

ثم نقوم بالمقارنة بين المبلغ الذي يطلبه الزبون والمبلغ الذي أعطاه له البنك، والمدد حسن بنوع القرض.

ومراقبة

إذا كانت الضمانات نافية الحقيقة تناسق قيمة القرض مع تقييمها من طرف خبير . مهمة المراقبة تكمن في استخراج المشاكل واقتراح الحلول اللازمة لها.

- **مصلحة الإدارة:** عملية المراقبة هنا تتمثل في المقارنة بين الميزانية الخاصة بالتسيير ومقارنتها مع الميزانية المقدرة من طرف المديرية الجهوية لهذا الوكالة.

- **المصلحة الخارجية:** يقوم المراقب هنا باختيار الملفات الخاصة بالتصدير أو الاستيراد (أخذ نسبة معين)، ونراقب

محتوى الملف ويسجل النقائص إذا وجد وكذلك يراقب عملية الدفع السحب، مثلا يجب أن يخرج المبلغ الذي سيدد هالزبون بعد

48 ساعة عن مدة وضعه في الحساب، إلا إذا كان عند مرصيده من قبلي خرجهم متشاه.

أيضا يتم مراقبة إذا كانت السجلات القانونية الخاصة بهذا المصالح جميعا موجودة، ومن ثم تسجيل الملاحظات.

المبحث الثالث: تقديم تقرير المراقب والمقابلة

المطلب الأول: تقريري المراقب في وكالة مستغانما لمدة 02 / 01 / 2016 الى 31 / 04 / 2016

➤ تقديم الوكالة:

تأسست الوكالة سنة 1967، تحتوي على 20816 حسابا تجاري، منها بالعملة الصعبة، ويقدر رقم أعمالها هذه الوكالة ب 33426948،21 دج، وعدد الموظفين بها قدر ب 21 موظف من هم 47،61% اطارا منهم 30% جامعيين يتخصصون في اقتصاد والعلوم الاقتصادية و 52% موظفين بقو دما قبال التشغيل.

➤ الشكلا العام للوكالة:

الوكالة تتميز بوضعية جيدة نوعا ما نظر الموقعها الاستراتيجي الذي تحتلها لأنها تقع وسط المدينة إضافة إلى إطلاعها على المقاهي والمطاعم والتجمعات السكنية، هذا ما يستدعي استقطاب الكثير من الزبائن. تحتل الرتبة الرابعة من بين المجموع البنكي الذي يتكون من 8 وكالات.

● وضعية الوكالة الداخلية: فهي تعاني من عدة مشاكلا أهمها:

- نقص اليد العاملة المؤهلة.
- مساحة الوكالة لا تسمح لها بتوسيع نشاطها فعملها يتوسع و مساحتها ثابتة.
- الأخطاء التي تقع فيها موظفو ما قبال التشغيل.
- مدير الوكالة ليس له الحق في أي تقرير أو التدخل أي عملهم محدود
- سوء التنظيم والتسيير لبعض المصالح في الوكالة.
- كثرة ازدحام الزبائن وطول انتظار مما يشوه المنظر الداخلي للوكالة

● مرد ودية الوكالة:

- الموارد والاستخدامات

بلغ رقم أعمال الوكالة في سنة 2015: 162998889,29 دج لينخفض سنة 2016 إلى 33426948,21 دج أي بنسبة 55,07%- والسبب الرئيسي هو انتقال جميع المؤسسات إلى المديرية الجهوية.

القروض
إذ أن معظم القروض تميزت بالغاؤها مثل قرض السيارات والقروض العقارية التي انخفضت من سنة 2015 إلى 2016، إلا أن بقروض الاستهلاك التي انخفضت بنسبة 55.07% وكذا قرض أسرتكال الذي انخفض بنسبة 24.33%

بالمقابل نجد أن القروض الموجهة لتشغيل الشباب ارتفعت بنسبة 49.92% وكذا قرض ENJE و CNAC الذي زاد الطلب عليه بحيث ارتفع أكثر من النصف أي بنسبة 55.9% بنسبة للديون غير المسددة تخصص القروض المقدمة للأشخاص لتمسك بعدة أمثلة نجد القروض الاستهلاكية CAC ارتفعت بنسبة 85.50% وكذلك قرض أسرتكال ارتفع بنسبة 41% وقرض CNAC ارتفع بنسبة 42.61% إلى

جانبا للقروض العقارية ارتفع بنسبة 88.2% وكل هذا الأمر متبع حسارة بالنسبة للوكالة. من جهة أخرى نجد الضمانات انخفضت بنسبة -42.61% وهذا الانخفاض يرجع لخفض الوكالة لضمائنها لأنها أوقفت التعاملات مع المؤسسة التجارية. بالنسبة للموارد الخاصة بالوكالة نذكر ما يلي:

الأفراد :

أغلب موارد الوكالة حسابات الأفراد مثل نجد حسابات الأجراء ساهمت بشكلك كبير وهي بذلك كفيار تفاعلا عدد ائميننا السنوأتا بنسبة 29.19%

الشركات المتوسطة والصغيرة: انخفضت بشكلك كبير نظرا أن معظم هذه الشركات انتقلت إلى المديرية الجهوية لمستغانم. الحسابات الأجنبية: انخفضت بحسوس في هذه الحسابات.

من خلال المراقبة للوكالة في مدة 4 أشهر سجلنا الملاحظات التالية:

● مصلحة الاستغلال القروض:

قرض ensej, cnac, anjem عدد الملفات المدروسة خلال سنة 2016 للأشهر الأربعة الأخيرة بلغت 12 ملفا من أصل 79 ملفا بنسبة 15.18%
- CNAC ملفات من أصل 44 ملف بنسبة 9%
ANJEM ملفات من أصل 15 ملف بنسبة 9%
ENSEJ ملفات من أصل 20 ملف بنسبة 9%

من خلال دراستنا لهذا الملف نتواجدنا نقائص سنذكرها كالتالي:

معظم الملفات المدروسة تنقصها الوثائق الإدارية مثل:

- شهادة الميلاد الأصلية.

- شهادة عدم الإخضاع للضريبة.

- ملف لم تستحق دفعها الأول فبانتاريخها المحدد. 13 /04/ 2016.

- القروض المخصصة للسيارات بعضها تنقصنا الرهانات.

- نقص الضمانات المتعلقة بالقرض العقاري.

- بعض الملفات الخاصة بالقرض الاستهلاكي غير مؤمق.

- معظم ملفات ENJEM CNAC ENSEJ لمتسدد مستحقاتها .

- غياب شعار القبور في ملفين من ملفات

- يوجد ملف من ملفات CNAC تنقصه وثيقة التأمين.

- بالنسبة لقرض CNAC حوالي 41 من المستحقين غير المسددة.

● مصلحة الصندوق:

وجدنا الملاحظات التالية:

- سجل الشيكات الخاصة بالبنك غير منظم.

- هنا كبطع كبير في صرف الشيكات للزبائن نظرًا لنقص الموظفين (موظف واحد).

- غياب اجتماعات البنك في شعارات فبالشيك البنكي (بعض الشيكات).

- غياب المراقبة اليومية على سيولة الصندوق.

● مصلحة الإدارة:

قمنا بمراقبة ميزانية التسيير للوكالة لسنة 2016 بالمقارنة مع الميزانية التقديرية لسنة 2016 فوجدنا الملاحظات التالية:

- لاحظنا هنا كزيادة في ميزانية التسيير لسنة 2016 مقارنة مع الميزانية التقديرية.

- هنا كعدة سجلات تغير منظمة، ونقص سجل العطلو المفتشية.

- لا توجد كاميرات المراقبة داخل الوكالة .

- الأرشيفات تغير المنظمة.

● المصلحة الخارجية:

في هذا المصلحة وجدنا عدة ملاحظات نقائص خاصة بالقرض المستندي كذا في عمليتي السحب والدفع.

- يكاد ينعدم فيها النظام.

- سجلات التوطين غير منظم .

- وجود بعض ملفات القرض المستندي غير مسجلة بالسجلات الخاص بها .

- غياب التوطين في بعض الفاتورة الخاصة بالزبائن .

- نقص الوثائق الإدارية في معظم ملفات القرض المستندي .

- لاحظنا في عملية السحب هنا ك بعض عمليات السحب يوجد اختلاف في التوقيع الموضوع على وثيقة السحب الخاصة بالزبون .

المطلب الثاني: عرض أسئلة وأجوبة المقابلة

لقد قمنا بإجراء المقابلة مع نائب مدير بنك الجزائر الخارجي بمستغانم إذ حاولنا م ن خلال هذه المقابلة طرح عدة

أسئلة للإلمام بمختلف جوانب الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والحصول على الأجوبة المناسبة.

1- ما المقصود بنظام مراقبة التسيير؟

- مراقبة التسيير هي وظيفة تتكفل بقياس الأعمال التي يقوم بها المرؤوسي نوهذا من خلال توجيههم وتصحيح الأخطاء المرتكبة من طرف التسيير وتحسين المردودية وتوجيهها الى ما تسعى إليه في المستقبل من أهداف واستراتيجيات.

2- ما المقصود بلوحة القيادة؟

- هو نظام معلومات يسمح بمعرفة البيانات الضرورية بأقصى سرعة ولتسهيل المسؤوليات وتختلف عن نظام المعلومات التسييرية في ان لوحة القيادة تأخذ فقط بالمعلومات الهامة لهذا النظام -وهو مجموعة من المؤشرات او المعلومات المفتاحية لتسيير والتي تساعد على اتخاذ القرار السليمة.

3- فيما تستعمل لوحة القيادة؟

- تعتبر لوحة القيادة وسيلة تحفيز للعمال والمسيرين بما أنها تعتبر إحدى وسائل مراقبة التسيير والتي يتم استعمالها في مختلف الجلسات والاجتماعات من اجل تحليلها ودراسة مختلف جوانبها وبتالي تساعد على اختيار الحل الأمثل اذن هي تسمح ب: تقدير وقياس الأداء مقارنة مع الأهداف الموضوعة بهدف تقييم ظروف بيئ الاستراتيجية -وضع تشخيص لاكتشاف نقاط الضعف بهدف وضع إجراءات تصحيحية.

-متابعة وضعية السوق وإعطاء معلومات حول المنافسين وتقييم الأداء.

4- العوامل التي تضمن فعالية نظام مراقبة التسيير؟

-لضمان تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية جيدة يجب توفر مجموعة من العوامل وهي اختيار الموارد البشرية الكفاء وتقسيم العمل عليهم لأجل قياس الأداء، ويجب ان يكون مراقب التسيير على اتصال مباشر ودائم مع الإدارة

حتى تكون لديها المعلومات الكافية، التي قام المراقب بفحص معطياتها قبل معالجتها وذلك لتجنب أي معلومة مزيفة قد تأثر سلبا وتعرقل سير عملية المراقبة.

ويجب ان تكون المعلومات سريعة مع مراعات المحيط الخارجي، وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل مراكز نشاط المؤسسة، والتي تكون قابلة للقياس والتحقق

5- كيف تكون لوحة القيادة ذو فعالية في تسيير المؤسسة؟

- حتى تقوم لوحة القيادة بدورها بفعالية يجب صياغة الأهداف بما بضمن تحسين الأداء على مستوى جميع الوحدات، أي ان الأهداف المقررة إذا لم تتوافق مع السياسة العامة للمؤسسة، وإذا لم تهتم كثيرا بأهداف العمال ومراكز النشاط، فإنها تكون بلا جدوى ويجب ذلك تتخذ قرارات سلبية.

6- ما هي الأدوات التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير في المؤسسة؟

- يعمل مراقب التسيير على إقامة مجموعة من الأدوات حسب الأولوية وحسب احتياجات المؤسسة والتي تعتبر أدوات أساسية ومهمة لقيادة المؤسسة ولتحكم في التسيير والمساعدة على اتخاذ القرارات مثل: المحاسبة التحليلية والمحاسبة العامة، الموازنات التقديرية، لوحات القيادة ...

7- مكانة لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير؟

- ان لوحة القيادة من انسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير، لكونها تعتمد على تحديد دوري للمعلومات على عكس الأنظمة المحاسبية الأخرى التي تتميز بطول فترة كشف النتائج وعرضها.

8- كيف يمكن جعل لوحة القيادة أداة تساهم بفعالية في دعم وظيفة مراقبة التسيير؟

-ان مراقبة التسيير هي التي تقوم بتوجيه مسار لوحة القيادة، أي ان المسير توضع امامه لوحة القيادة التي يجب تحقيق أهدافها المتوقعة في نهاية السنة نجد انه لم يحققها كما يجب يأتي هنا دور المراقبة لاكتشاف ما أسباب ذلك الخلل (غياب العمال، الآلات...) واقتراح حلول ونصائح لتحسين العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

أي ان مراقبة التسيير توجهه او تساعد في تحقيق اهداف لوحة القيادة أي هي التي تدعمها.

الخلاصة:

من خلال الدراسة التيقمنا بما علم مستو وكالة البنك الخارجي الجزائري مستنتجنا مجموعة من الملاحظات التي تتعلق بموضوع البحث محل دراستنا، حيث توصلنا إلى أن وظيفة مراقبة التسيير تعتمد على عدة أدوات منها لوحة القيادة و في هذا الوكالة غير موجودة وغير معمول بها إلا في المديرية الجهوية والتي مقرها بالعاصمة، أن الوكالة تعتمد على الرقابة الداخلية التي تعتبر أداة من الأدوات التي تيسر هذه المؤسسة، ومن خلال حوارنا معهم توصلنا لأن مراقبة التسيير هي التي تقوم بتوجيه مسار لوحة القيادة، أي أن المسير توضع أمامها لوحة القيادة التي يجب تحقيق أهدافها المتوقعة في نهاية السنة نجد أن عملهم يحققها كما يجب أي أنها دور المراقبة لاكتشاف ما أسبب ذلك الخلل واقتراح حلول ونصائح لتحسين العمل وتحقيق الأهداف المر جوة.

أي أن مراقبة التسيير توجهها وتساعد في تحقيق أهداف لوحة القيادة.

الرقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم الجدول	الرقم التسلسلي
11	المراقبة من حيث الزمن	1-1	01
17	خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الآخري	2-1	02
19	الشكل العام لوحة القيادة	3-1	03
23	لوحة القيادة المالية	4-1	04

قائمة الجداول

الرقم الصفحة	عنوان الاشكال	الرقم الشكل	الرقم التسلسلي
-----------------	---------------	----------------	-------------------

قائمة الاشكال

10	اهداف مراقبة التسيير	1-1	01
25	مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة	2-1	02
27	مكونات لوحة القيادة المستقبلية	3-1	03
34	نظام معلومات التسيير	4-2	04
38	مسار مراقبة التسيير	5-2	05
41	مواقع لوحة القيادة ضمن لوحة التسيير	6-2	06
43	مواقع لوحة القيادة ضمن أنظمة التسيير	7-2	07
46	التغذية العكسية لنظام لوحة القيادة	8-2	08
58	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري	9-3	09

قائمة المراجع

❖ الكتب باللغة العربية:

1. احمد حسن طاهر، المحاسبة الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2002
2. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.
3. دادي عدون ناصر. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001.
4. دادي عدون ناصر، تقنيات المراقبة التسيير، دار المحمدية، الجزائر، 1994
5. رحال علي، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
6. الشنواني صلاح، التنظيم والادارة في قطاع الاعمال. مؤسسة الجامعة للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1995.
7. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2002.
8. فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير. ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
9. محمد بوكيف ، المحاسبة العامة للمؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
10. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، اساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
11. معراج هوارى، مصطفى الباهي. مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alain fernandez, Les nouveaux tableau de bord des décideurs, 2ème Edition, Paris, Edition d'organisation, 2002
2. Ali Sahraoui, Comptabilité de gestion, Alger, Berti Edition, 2004
3. Bernard Colasse, Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et d'audit, Paris, Economica, 2000
4. Calaude Alazard ; sabine sépari ; contrôle de gestion ; 5ème Edition ; paris ; dunod ; 2001
5. c.alazard. separie ; contrôle de gestion ; dunod ; 5eme édition ; France ; 2001
6. Dominique Tissier, Guide pratique pour la gestion des unités et des projets, Paris, Insep édition, 1987
7. Isabelle de kerviler, Loic de kerviler, Le contrôle de gestion à la portée de tous, 3ème Edition, Paris, Edition Economisa, 2000
8. Isabelle et l.kerviler ;le contrôle de gestion ; 3emeed ;économie ;paris ;2000
9. Mechel leroi. « Le tableau du bord ou service de L'entreprise » édition ; d'organisation ; paris ; 1998
10. M .Roche«contrôle de gestion bancaire et financière» ; 1994
11. Nguedg ; contrôle de gestion ; et d'organisation ; 2000
12. Selmer c concevoir le tableau de berd,ED Punod ,paris 1998

❖ المذكرات

1. بن سهلة يوسف، النظام المحاسبي المالي كأداة لمراقبة التسيير، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، تخصص محاسبة مالية، جامعة مستغانم، سنة، 2011/2010.
2. تجيني ليلي، مدى فعالية استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة من ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم، سنة، 2015/2014
3. سعاد عقون. نظام مراقبة التسيير، ادوات ومراحل اقامته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر.
4. سنوسي على، نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة الصحية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1999.2000
5. نور الهدى حنونة. لوحة القيادة كأداة لترشيد قرارات التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.2012.

❖ المجالات

1. بوديار زهية، جبار شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، بدون سنة طبع ، الجزائر.

2. رحيم حسن، بونقيب احمد، دور لوحات القيادة في تدعيم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، الجزائر، 2008.

3. محمد خليل واخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الابحاث والدراسات الاقتصادية

❖ المواقع الالكترونية:

[http://WWW.rr4ee.net\(11/02/2016\)](http://WWW.rr4ee.net(11/02/2016))