

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد الصديق بن يحيى

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



عنوان المذكرة

أهمية لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير

دراسة حالة الشركة الجزائرية للجلود و مشتقاته

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية
تخصص: محاسبة وجباية معمقة

تحت إشراف الأستاذ
زعرات فريد

إعداد الطالبتين
بوينديرة مريم
بوفحتة لمياء

لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ/ سعيد عيمر	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -	رئيساً
أ/ فريد زعرات	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -	مشرفاً ومقرراً
أ/ عمران بوريب	جامعة محمد الصديق بن يحيى	ممتحناً

السنة الجامعية 2022/2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد الصديق بن يحيى

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم المالية والمحاسبة

عنوان المذكرة

أهمية لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير

دراسة حالة الشركة الجزائرية للجلود و مشتقاته

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية
تخصص: محاسبة وجباية معمقة

تحت إشراف الأستاذ

زعرات فريد

إعداد الطالبتين

بوينديرة مريم

بوفحة لمياء

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيساً	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -	أ/ سعيد عيمر
مشرفاً ومقرراً	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -	أ/ فريد زعرات
ممتحناً	جامعة محمد الصديق بن يحيى	أ/ عمران بوريب

السنة الجامعية 2022/2021

شكر

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

بعد الانتهاء من هذا العمل و تقديرا للجميع لا يسعنا إلى تقديم جزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف " زعرات فريد "

و إلى كافة عمال الشركة الجزائرية للجلود و مشتقاته، و نخص بالذكر رئيس مديرية المالية و المحاسبة " كمال "

كما لا أنسى تقديم خالص احترامي للجنة الفاضلة على قبولها مناقشة هذا العمل و تصويبه

شكرا

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى.....

من أحمل اسمه بكل فخر و اعتزاز إلى ستي و قوتي بعد الله "أبي" العزيز أسأل الله أن يحفظه لنا

إلى.....

ينبوع الصبر و الأمل

إلى ريحانة حياتي و بهجتها " أمي " العزيزة أسأل الله أ، يحفظها لنا

إلى.....

من كانوا ملاذي و ملجئي

إلى إخوتي و أخواتي

إلى.....

زوجي و رفيقي في الحياة

إلى إدريس

كل من ذكرهم قلبي و نسيهم قلبي

إليكم جميعا أهدي لكم ثمرة جهدي

لمياء

إهداء

باسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين أما بعد:

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى اللذان علماني أن العلم ملك يتوج بالأخلاق...

المرأة التي تفانت في تربيته و كانت وراء كل نجاحاتي و لم أجد الكلمات لوصفها و وصف فضلها و مكانتها في قلبي، فلم أستطيع أن أقول إلا أنها تحتل مني مكان الروح و الجسد

أمي الغالية أطل الله في عمرها

الرجل الذي أشد أزري أنار دربي بالنضج و التوجيه، القلب الرؤوف الذي وفي بواجبات الأبوة ...

أبي الحبيب الغالي

إلى إخوتي و أخواتي

إلى كل الأساتذة الذين أناروا عقلي بالعلم و المعرفة و إلى طلاب العلم و الاجتهاد.

إلى من سكن قلبي و شريك حياتي زوجي الغالي عماد

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على لوحة القيادة ومساهمتها في تفعيل عملية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، حيث خلصت الدراسة إلى أن لوحة القيادة هي إحدى الأدوات الأساسية في عملية التسيير، بحيث تساعد على توفير أهم المعلومات الخاصة بمختلف نشاطات الشركة، كما تضمن تقديم المعلومات والانحرافات وكذا نسب تحقيق الأهداف المسطرة ليتم تفسيرها وتصحيحها، وهي تعتبر من أهم الأدوات المساعدة في العملية التسييرية.

حيث حاولنا في هذه الدراسة عرض الإطار النظري للوحة القيادة ودورها في مراقبة التسيير، ثم محاولة الكشف عن واقع لوحات القيادة في الشركة محل الدراسة و مساهمتها في تفعيل مراقبة التسيير، وذلك بإسقاط الجانب النظري على الشركة الجزائرية للجلود ومشتقاته.

الكلمات المفتاحية: لوحة قيادة، مراقبة التسيير، مؤسسة اقتصادية.

Résumé

Cette étude a pour objet de connaître le tableau de bord sa contribution à l'efficacité de l'opération de contrôle de gestion dans l'entreprise économique, Nous avons conclu que le tableau de bord est un outil nécessaire dans la gestion de l'entreprise dans la mesure où elle contribue à fournir les informations et les déviations et les taux de réalisation des objectifs traces pour pouvoir les interpréter et les rectifier

De ce fait, le tableau de bord constitue l'un des éléments les plus importants dans la gestion de l'entreprise.

Nous avons essayé de mettre en relief le cadre théorique du tableau de bord et son importance dans le contrôle de gestion, Nous avons identifié, la réalité du tableau de bord dans le cas d'étude et sa contribution dans l'efficacité de contrôle de gestion, ceci en reliant l'aspect théorique à l'entreprise algérienne du cuir et Dérivés.

Mots clé : Tableau de bord, contrôle de gestion, entreprise économique

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
-	الملخص
-	الفهرس
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: مدخل إلى مراقبة التسيير	
08	تمهيد.
09	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير
09	المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير و تطورها التاريخي.
11	المطلب الثاني: مراحل مراقبة التسيير و أنواعها.
15	المطلب الثالث: وظائف مراقبة التسيير و علاقاتها بوظائف المؤسسة.
18	المبحث الثاني: مراقب التسيير داخل المؤسسة.
18	المطلب الأول: مهام مراقب التسيير.
19	المطلب الثاني : تموضع السلمي لمراقب التسيير.
21	المطلب الثالث: مراحل عمل مراقب التسيير.
22	المبحث الثالث: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة.

فهرس المحتويات

22	المطلب الأول: أهمية مراقبة التسيير.
23	المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير.
24	المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير.
27	الخلاصة.
الفصل الثاني: أهمية لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير	
30	تمهيد:
30	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة
30	المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة.
32	المطلب الثاني: أهمية لوحة القيادة.
33	المطلب الثالث: وظائف لوحة القيادة.
34	المبحث الثاني: أنواع لوحة القيادة.
34	المطلب الأول: لوحة القيادة الاستراتيجية.
36	المطلب الثاني: لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية).
37	المطلب الثالث: لوحة القيادة الوظيفية.
40	المطلب الرابع: لوحة القيادة الاجتماعية.
43	المبحث الثالث: تصميم لوحة القيادة.
43	المطلب الأول: مبادئ أساسية لعمل نظام لوحات القيادة.

فهرس المحتويات

46	المطلب الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة.
48	المطلب الثالث: طرق عرض لوحة القيادة.
	الخلاصة.
الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته.	
57	تمهيد:
58	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته.
57	المطلب الأول: ماهية المؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته.
61	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته.
63	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته.
67	المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة في المؤسسة.
67	المطلب الاول: لإعداد لوحة القيادة .
68	المطلب الثاني: نماذج لوحة القيادة للمؤسسة موضوع الدراسة.
82	الخلاصة.
84	الخاتمة.
88	قائمة المراجع.
-	الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نظام مراقبة التسيير و علاقته بمختلف الوظائف.	17
02	مقارنة بين لوحة القيادة و الأدوات الرقابية الأخرى.	32
03	محتوى القيادة الاستراتيجية داخل المؤسسة .	35
04	نموذج للوحة قيادة إدارة الموارد البشرية.	41
05	جدول متابعة نشاط تجاري	49
06	مختلف النسب الممكنة و المستعملة في لوحة القيادة	51
07	توزيع العمال حسب الأقسام	60
08	النموذج الأول المقترح للوحة القيادة المالية	68
09	لوحة القيادة المالية لأهم المؤشرات	69
10	لوحة القيادة الخاصة برقم الأعمال	70
11	النموذج الثاني المقترح للوحة القيادة المالية	74
12	لوحة القيادة الخاصة بالمشتريات	76
13	لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج	77
14	توزيع القوى العاملة حسب الفئة الاجتماعية و المهنية	79
15	لوحة قيادة للمناخ الاجتماعي	80

قائمة الأشكال و الجداول

81	مصاريف التكوين المهني السداسي الثاني من 2019.	16
----	---	----

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	مفاهيم ارتكاز مراقبة التسيير	01
20	تابعية مراقبة التسيير للمدير المالي	02
21	الاتصال على هيئة أسنان المشط	03
21	تابعية مراقب التسيير للمدير العام	04
24	أهداف مراقبة التسيير	05
45	مبدأ تداخل لوحات القيادة	06
48	مراحل إعداد لوحة القيادة	07
50	منحنى بياني يوضح المبيعات	1 /08
50	منحنى بياني للوضع التنافسية	2 /08
52	منبهات تقييم الأداء	09
70	يوضح أهم المؤشرات المالية لسنة 2021 بين الحقيقي و المقدر.	10
70	يوضح تغيير رقم الأعمال لسنة 2021.	11
77	يوضح مشتريات المؤسسة المقدر و الفعلية لسنة 2021	12
78	الفرق في كمية الإنتاج المقدر و الحقيقية لسنة 2021	13

المقدمة

مقدمة:

إن مراقبة التسيير تهدف بالدرجة الأولى إلى وضع كل الطاقات الموجودة و القدرات من أجل الاستعمال الفعال و المناسب لموارد المؤسسة المتاحة أمامها بغية الوصول إلى مجموعة من الأهداف المسطرة مسبقا وفق إستراتيجية معينة. كما تمكن وظيفة مراقبة التسيير من مقارنة الأهداف بالنتائج المتوصل إليها والمحققة فعليا، وبالتالي الكشف عن مواطن الضعف و أسباب وجود الانحرافات لاتخاذ القرارات و التدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الأخطاء مستقبلا، و يتم كل ذلك عن طريق استخدام مجموعة من الأدوات المتمثلة في المحاسبة التحليلية التي 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 محدودة تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا.

و قد عمدت معظم المؤسسات الناجحة على امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة لتحقيق التفوق و التميز، من خلال تطوير أداة تكملية تسمح بتوفير معلومات آنية و ملائمة و تشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة تمكنهم من المتابعة و التحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات لذا برزت لوحة القيادة كأحدى أهم أدوات التسيير التي أثبتت فعاليتها في مراقبة التسيير في جل مؤسسات الدول المتقدمة اقتصاديا.

طرح الإشكالية:

من خلال ما سبق توصلنا إلى طرح التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

كيف تساهم لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير في الشركة الجزائرية للجلود ومشتقاته؟

و لمعالجة هذه الإشكالية و الإحاطة بجوانب الموضوع قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بلوحة القيادة، وما هي أهم مميزاتا مقارنة بالأدوات التقليدية لمراقبة التسيير؟
- 2- هل تطبيق لوحة القيادة من طرف الشركة الجزائرية للجلود و مشتقاته كأداة لمراقبة التسيير؟



الفرضيات:

- 1- تساعد لوحة القيادة في الشركة الجزائرية للجلود و مشتقاته على توفير معلومات مرتبطة بالأداء اليومي للمسؤولين على عكس الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير.
- 2- الشركة الجزائرية للجلود و مشتقاته تأخذ بعين الاعتبار أهمية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة كون لوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير، بحيث تمكن المسير بأخذ الصورة الحقيقية عن وضعيات المؤسسة، و مدى فعالية مؤشراتنا في تقييم أداء المؤسسة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم المؤشرات التي تتعلق بلوحة القيادة.
- فهم آلية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة و معرفة مختلف الوسائل و الوثائق المستعملة فيها
- توعية مسيري المؤسسة الاقتصادية بضرورة تطبيق نظام لوحة القيادة من خلال فوائدها في تحديد وضعية المؤسسة.

حدود الدراسة:

- تتمثل حدود الدراسة في المجال المكاني و الزماني، في ما يخص الإطار المكاني للدراسة الميدانية فقد تم بالشركة الجزائرية للجلود و مشتقاته بجيجل و التي سيتم التعرف عليها أكثر في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، أما الإطار الزمني فيخص السنة المالية لسنة 2021م.

أسباب اختيار الموضوع:

تكمن أسباب اختيارنا للموضوع في :

- رغبتنا الشخصية في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع و التعرف على المفاهيم المرتبطة به.
- محاولة اكتساب المعرفة و الخبرة حول لوحة القيادة في الميدان.
- تماشى البحث و طبيعة التخصص.

- محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها في مجال مراقبة التسيير.

منهج الدراسة:

تستدعي طبيعة موضوع الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الذي كان حاضرا في معظم نقاط البحث، وذلك من خلال عرض و تفسير و تحليل المعطيات و الرابط بينها لمحاولة تفسير الظاهرة محل الدراسة و استخلاص النتائج ، أما فيما يخص الأدوات المستعملة في الدراسة تتمثل في المقابلات الشخصية و الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

لقد تم الاعتماد على عدد من الدراسات السابقة التي ساعدتنا في معالجة موضوع الدراسة نذكر منها:

- دراسة " عقون سعاد " بعنوان: نظام مراقبة التسيير أدواته و مراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية " مذكرة ماجستير جامعة الجزائر 2002م.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الخطوات الواجب إتباعها لتصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.

وصلت هذه الدراسة إلى أن التطبيق العملي لنظام مراقبة التسيير على ثلاث أسس، أولا احترام منهجية عمل خاصة، ثانيا استخدام أدوات و تقنيات معنية، و ثالثا وضع تنظيم محدد للمؤسسة.

هذا المسار يتمثل في التسلسل المنطقي لمجموعة من المراحل التي تحقق قيادة و تناسق جيد للأداءات التسييرية من المستوى الاستراتيجي إلى التنفيذ اليومي، ينتهي هذا المسار باقتراح تعديلات و توصيات تمكن من تصحيح الوجهة و بالتالي تحقيق الأهداف.

- دراسة "بونقيب أحمد" بعنوان: دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير مذكرة ماجستير جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006م.

تهدف هذه الدراسة إلى سلب الضوء على لوحة القيادة كأداة مراقبة و متابعة، و إبراز أهميتها في مجال دعم فعالية مراقبة التسيير على مستوى المؤسسات.

و خلصت هذه الدراسة أن أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة تحول تحقيق أهدافها الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، و أن أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير لوحة القيادة، إذ أنها تسمح بمتابعة و قياس عدة ظواهر مالية و غير مالية، ككشف مصادر التكاليف الخفية و التنبيه إلى وقوع أخطار محتملة، لكونها تعتمد على تجديد دوري للمعلومات، كما وصل في هذا البحث إلى نتيجة أن هناك ضعف استعمال لهذه الأداة من طرف المسيرين في المؤسسات الجزائرية، و هو ما يدعونا إلى تأكيد النصح بضرورة الاهتمام بهذه الأداة الفعالة.

هيكل البحث:

بغية الإجابة على الإشكالية و اختيار صحة أو خطأ الفرضيات قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي:

يتناول الفصل الأول مدخل إلى مراقبة التسيير و الذي قسمنا بدوره إلى ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول مدخل إلى مراقبة التسيير. أما المبحث الثاني فخصص إلى مراقب التسيير داخل المؤسسة أما المبحث الثالث فخصص إلى دراسة واقع مراقبة التسيير في المؤسسة.

يتناول الفصل الثاني أهمية لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير و الذي بدوره قسمناه إلى ثلاثة مباحث، فقد خصص المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية للوحة القيادة، أما المبحث الثاني فخصص لدراسة أنواع لوحة القيادة أما المبحث الثالث فخصص حول تصميم لوحة القيادة.

و في ما يخص الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة حالة الشركة الجزائرية للجلود و مشتقاته و المبحث الثاني تقديم لوحة القيادة في المؤسسة.

الفصل الأول

الفصل الأول: مدخل إلى مراقبة التسيير

تمهيد.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير

المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير و تطورها التاريخي.

المطلب الثاني: مراحل مراقبة التسيير و أنواعها.

المطلب الثالث: وظائف مراقبة التسيير و علاقاتها بوظائف المؤسسة.

المبحث الثاني: مراقب التسيير داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مهام مراقب التسيير.

المطلب الثاني : تموضع السلمي لمراقب التسيير.

المطلب الثالث: مراحل عمل مراقب التسيير.

المبحث الثالث: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة.

المطلب الأول: أهمية مراقبة التسيير.

المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير.

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير.

الخلاصة.

تمهيد:

لقد عرفت المؤسسات الاقتصادية تعدد أوجه نشاطاتها الاقتصادية و توسعها في الحجم و تعدد لهياكلها الإدارية استجابة لتغييرات مكونات محيطها و بالتالي تعقدت عمليات و وظائف التسيير داخل المؤسسة ، لذا أصبحت تبحث عن طرق و أساليب لتسيير الحسن لعملياتها تساعدها في تقييم نشاطاتها و الكشف عن طرق و أساليب جديدة تضمن لها مدى كفاءة عملياتها، و نجاعة عملية التسيير فمن هنا ظهرت الحاجة إلى وظيفة أساسية تسعى بالمؤسسة إلى اكتشاف الطريقة القريبة إلى المثالية في تسيير موارد المؤسسة من أجل تحقيق أفضل النتائج، ألا و هي وظيفة مراقبة التسيير .

لنتناول جوانب هذا الفصل قسمناها إلى ثلاث مباحث أساسية، المبحث الأول يتضمن المفاهيم الأساسية حول مراقبة التسيير و المبحث الثاني حول مراقبة التسيير داخل المؤسسة و المبحث الثالث حول واقع مراقبة التسيير في المؤسسة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير:

المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير و تطورها التاريخي:

أولا: تعريف مراقبة التسيير:

تظهر مراقبة التسيير كنظام داخلي للمؤسسة و تطبق أثناء عمليات و تعتبر كمراقبة ذاتية، و لتكون فعالة لا بد أن تكون أيضا مستمرة و متواصلة فهناك عدة تعاريف نذكر منها:

يرى C.ALAZARD أن رقابة التسيير تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة، لتمكين المسؤولين من التصرف و تحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف و الوسائل ما هو محقق ، لذا يجب اعتباره نظاما معلوماتيا لقيادة و تسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية و نجاعة الأداءات لبلوغ الأهداف.¹

أما " عبد اللطيف خماخم" فيعرف مراقبة التسيير على أنها: " مسار العمل الموضوع في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط و التحريك الفعال و المستمر للطاقات و الموارد المتاحة ، لبلوغ الهدف المنتظم من قبل هذا الكيان".²

يعرف M. GERVAIS مراقبة التسيير على: سيرورة عمليات يتأكد من خلالها المديرين من الحصول على الموارد و استعمالها يتم بكفاءة وفعالية، إلى ملائمة هذه الموارد لأهداف المؤسسة، و إن النشاطات الحالية تسيير في اتجاه الاستراتيجية المحددة.³

فمراقبة التسيير إذن هي مجموعة الإجراءات و العمليات التي تسمح لمختلف المسيرين، بتجنيد كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهدافهم المسطرة و التأكيد من تحقيقها، فهي تسمح بالتأكد من الاستعمال العقلاني للموارد و العلاقات المتاحة وكذلك تحديد الأهداف القصوى التي هي بمقدور المؤسسة تحقيقها، و أخيرا التأكد من تحقيق هذه الأهداف.

و عليه نستنتج أن مراقبة ترتكز على ثلاثة مفاهيم أساسية.⁴

أ- الفعالية (Efficacité): وتعني مقارنة النتائج بالأهداف المحددة.

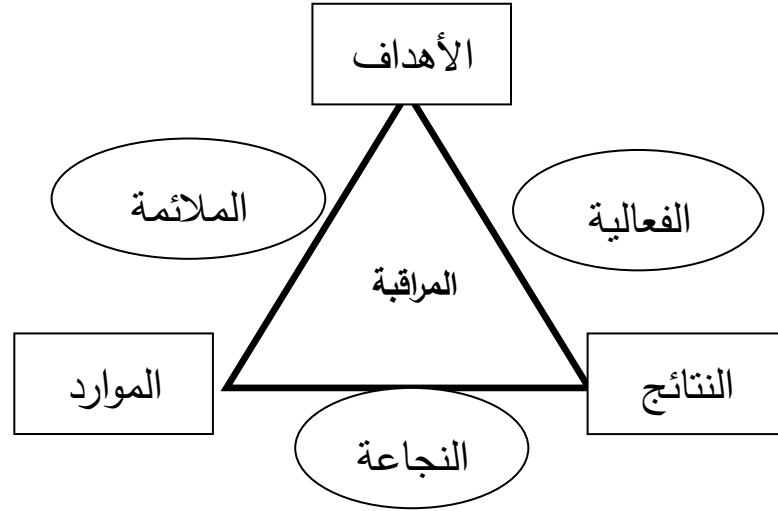
1- ناصر دادي عدون و آخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص10.

2 -AbdE latif Khemamh , **dynamique de contrôle de Gestion**, 2eme édition dunod, Paris , France 1976,P :14

3-M. Gervais, contrôle de gestion, 7eme édition, éd Économico, Paris, 2000, P20 .

4- ناصر دادي عدون و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص10،11.

- ب- الكفاءة (Efficiency): وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.
- ت- الملائمة (Pertinence): وتعني مقارنة الوسائل التي المتاحة بالأهداف
- و عليه يمكن وضع شكل للمفاهيم الأساسية التي تركز عليها مفهوم مراقبة التسيير من خلال الشكل الموالي:
الشكل رقم (1): مفاهيم ارتكاز مراقبة التسيير.



Source : H.Loning, y, pesqueux, le contrôle de gestion , Edition Ellipes , Paris , France. 2001.P.06

من خلال التعاريف السابقة نجد أن مراقبة التسيير إذن هي: " مسار دائم للضبط، يسعى إلى التجنيد كل طاقات المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد و تصحيح الأخطاء و الانحرافات، وهي تسمح للمسؤولين و العاملين بالتحكم في أدائهم التسيير من خلال المعلومات التي يوفرها لهم و الذي يساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، و بصورة ملائمة و منسجمة مع الاستراتيجية المحددة و بالتالي فهو نظام للتحكم في التسيير ككل"¹

ثانيا: التطور التاريخي لمراقبة التسيير:

كانت تستعمل مراقبة التسيير بمفهوم خاطئ حيث اعتبرت كسلاح لتحقيق النمو و المردودية ، حيث حاولت مختلف المؤسسات إيجاد الطرق و الأساليب الرقابية الجديدة من طرف محاسبية مثل المحاسبة التحليلية و طرق رياضية أخرى مثل : بحوث العمليات هذه الطرق التي تم ابتكارها في بداية ميلاد مراقبة التسيير حديثة، و من أبرز الشركات التي ساهمت في ذلك نجد "شركة فورد" و "جنرال موتورز" و "شركة Pupont" هذه

1- ناصر دادي عدون: وآخرون ، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010 ، ص46.

الشركات التي أدخلت طرق و أساليب جديد على نظام مراقبة التسيير، من أجل تدعيم و تنمية الفعالية الاقتصادية و ذلك للتحكم في إدارة المؤسسة مهما كبر حجمها و تعددت وظائفها و قد شهدت مراقبة التسيير، 04 أربعة مراحل نذكر فيما يلي:¹

المرحلة الأولى: مراقبة التسيير استعملت في هذه المرحلة المحاسبة العامة، و إعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتنوعة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط، و المنتجات المحققة و المباعية من طرف المؤسسة و هكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال النسب و مؤشرات قياس الأداء الاقتصادية في بداية القرن الماضي، وشاع نظام النسب و تطور داخل المؤسسات الكيميائية " Plupont " سنة 1907م، و هذا النظام وضع لأول مرة في علاقة مع حسابات النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في كل الهوامش التجارية.

المرحلة الثانية: وضعت من طرف " sloan " الذي وضع ميكانيزمات التنظيم اللامركزي في المؤسسة، و تقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل: الخزينة المالية، البحث و التطوير كل قسم يقيم سنويا مردودية الأصول المسيرة و إجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة و تطويرها.

المرحلة الثالثة: المرحلة التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير و التي جاءت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير، و التنبؤ التقدير و التي طبقت في المؤسسات الخاصة، هذه الأخيرة خصت استراتيجية تخطيط و تسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد مع الاهتمامات الخاصة.

المرحلة الرابعة: آخر مرة لتطور مراقبة التسيير ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف، و مقارنتها بالنتائج الموازية، و الذي استدى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية التسلسلية.

المطلب الثاني: مراحل مراقبة التسيير و أنواعها:

أولاً: مراحل مراقبة التسيير:

1- مراد رابيس و آخرون: واقع أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، يومي 13- 14 ماي 2013، ص 02- 03.

يشمل نظام مراقبة التسيير جملة من الأنشطة المتتابعة و التي يمكن تجميعها في أربعة مراحل أساسية و هي: التخطيط، المتابعة و التحليل و أخيرا التصحيح، فهو مسار و حلقة (boucle) تفرصتوفر المعلومات و التدريب بصفة تدريجية و يتعلق الأمر بحلقة Deming.

تستلزم هذه المراحل تدخل عدة مستويات تنظيمية و بالتالي مسؤوليات مختلفة إضافة إلى استخدام وسائل عديدة تختلف حسب طبيعة المرحلة و النتيجة المنتظرة من هذا المسار ، تحقيق قيادة جيدة للعمليات التسييرية الخاصة، مما يسمح بتحقيق الأهداف، و تتمثل هذه المراحل في ¹:

المرحلة الأولى: التخطيط:

نقطة الانطلاق لهذا المسار و يتم من خلالها تحديد الاستراتيجيات و الأهداف الطويلة الأجل، يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد و إدارة المؤسسة بالمعلومات العامة اللازمة للتفكير الاستراتيجي، و يساعد بعدها المدراء على الترجمة العملية للسياسيات المختارة، أي اكتسابها الصيغة الاقتصادية.

و يتم بعدها تقسيم الخطة الاستراتيجية إلى المدى المتوسط 3 - 5 سنوات و هذا دائما بمساعدة مراقبة التسيير مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف و تبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات، و التي توافق المدى (أقل من سنة) ، تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف القصيرة الأجل، من الضروري، أن تكون ميزانيات متناسقة و مرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

المرحلة الثانية: التنفيذ.

بعدما يتم التخطيط لما يشرع في تنفيذه و هذا انطلاقا من الاختيارات الاستراتيجية، تأتي مرحلة التنفيذ، أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها بتحقيقها في الميدان و على أرض الواقع، تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف و تعتبر بذلك غاية العمل التسييري

المرحلة الثالثة: المتابعة و التحليل:

يتم أثناء سير العمليات الوقوف دوريا على التنفيذ، بقياس النتائج الجزئية المحققة، بحيث لا يمكن التأثير على الماضي بل يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج و التوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو التعديل.

1- عقون سعاد: نظام مراقبة التسيير، أدواته و مراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص74، 76.

المرحلة الرابعة: الإجراءات التصحيحية:

تؤدي المرحلة السابقة منطقياً إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء و التي يتم اختيار احسنها، قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي تكون غير صحيحة أو بالتنفيذ غير السليم، قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات و الأهداف السنوية التي قد تكون غير صحيحة أو بالتنفيذ غير السليم، قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات و الأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للاستراتيجية للعمليات، كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الأجل و حتى الاستراتيجية نفسها لعدم واقيتها، أو عدم ملائمتها لوضعية المؤسسة المختارة و أخيراً قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة و غايات المؤسسة التي عدم ملائمتها لوضعية المؤسسة تستدعي إعادة النظر فيها.

ثانياً: أنواع مراقبة التسيير:

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها: الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية.

1/ من حيث الزمن: إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ، و نجد: ¹

- **المراقبة القبلية (قبل الإنجاز):** هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل، و يعتمد هذا النوع من الرقابة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ، أي هي مراقبة وقائي، حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة (التقديرية) و النتائج الفعلية كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل و تعتبر مراقبة تنبؤية لأنها تركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلاً من أجل تحديد الإجراءات و الاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.

- **المراقبة الآنية:** (أثناء الإنجاز): وهذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة علاجية أي يتم تصحيح الأخطاء أو الانحرافات إذ حدثت أثناء تنفيذ العمل و التأكيد من أنه سيتم إنجازه بالموصفات المطلوبة و هذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.

- **الرقابة اللاحقة (البعدية):** تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية، شهرية أو أيام محدد، لذلك توضع برامج دورية للمراقبة، و يتم تنفيذها مسبقاً و الهدف منها وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات و سلبيتها، و يتم هذا النوع من المراقبة بعد إنجاز النشاط.

1- لطرش بلال، دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخفيض إدارة مالية، جامعة جيجل، 2013-2014، ص 42-43

2/ من حيث التنظيم: هناك ثلاثة أنواع حسب هذا المعيار:¹

1-2 المراقبة المفاجئة: وهي التي تتم بشكل مفاجئ و بدون إنذار مسبق لغرض اكتشاف الأخطاء و الانحرافات و التمكن من التقييم الأفراد، و ذلك بالقيام بالجولات التفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم و سيرة أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

2-2 المراقبة الدورية: وتكون على دورات (أسبوعية، شهرية....)، و تكون هذه الرقابة وقائية منها علاجية.

3-2 المراقبة المستمرة: تكون منوال أيام السنة (دائمة) لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار و القيام بعملية التقييم الدائم للأداء

3- من حيث المصدر: وهناك نوعان من مراقبة التسيير:

1- المراقبة الداخلية: وهي المراقبة الذاتية (Autocontrôle) أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة و المهام، و الغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة، تقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير و يهدف هذا النوع أساسا إلى:

- مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي.
- مراجعة سياسة القيادة و استراتيجياتها المتبعة في النشاط.
- تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي و الاقتصادي.
- تقدير حصة المؤسسة في السوق.
- تقدير احتياجات الزبائن و تصنيفهم.

2- المراقبة الخارجية: هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة و مستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدولة كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية و مراقبة مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسات.

4/ من حيث شموليتها: تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى:

- على مستوى الأفراد: تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب، التأخر....

1- لطرش بلال، مرجع سبق ذكره، 2013-2014، ص43.

- المراقبة على الأنشطة الوظيفية: و تشمل كل وظائف و أنشطة المؤسسة مثل : التسويق، التمويل، الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، و تقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات.
- المراقبة على أداء المؤسسة الكلي: و من خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة و هذا عن طريق معايير و مؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة، معدل الإنتاجية و إلى غير ذلك من المؤشرات و هذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

5- من حيث طريقة المراقبة: حسب هذا المعيار هناك نوعين من المراقبة:¹

- الرقابة عن طريق الحلقة المغلقة: هي عبارة عن مخطط للرقابة قائم على أساس الملاحظة المباشرة لحالة المعايير ثم المقارنة بين هذه الملاحظة، إذن هي عبارة عن خطوات للتحديد المباشر للانحرافات بين الإنجازات و الأهداف.
- الرقابة بطريقة الحواجز: هي عبارة عن رقابة قائمة على أساس استعمال المعلومات المتحصل عليها من النظام المراقب و لكن لا تعطي مباشرة المعلومات حول المعايير.

المطلب الثالث: وظائف مراقبة التسيير و علاقتها بوظائف المؤسسة:

تتمثل وظائف مراقبة التسيير في ما يلي:²

- التخطيط: يسعى نظام مراقبة التسيير على تفعيل عملية التخطيط على مختلف المستويات سواء منها العليا بالقرارات الاستراتيجية أو السفلى بالقرارات التشغيلية أو التكتيكية.
- اتخاذ القرار: كما يعمل نظام مراقبة التسيير من خلال مختلف الأدوات التي يستعملها على ترشيد سلوك متخذ القرار مما يجعل هذا النظام دعامة أساسية في عملية اتخاذ القرار.
- مراقبة الأداء الوظيفي: تعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي تقوم بها مراقبة التسيير لأنها تعد وسيلة أساسية لجمع المعلومات لتقييم الأداء بموضوعية، حيث يعمل القائم بهذه المهمة بالإصغاء لمختلف الموظفين و على مختلف المستويات، وجمع معلومات مساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسار الوظيفي مما يساعد على زيادة الثقة، و الانتماء، وذلك من خلال المشاركة في تحديد الأهداف و عدالة التوزيع و عدالة التعاملات.

1- نور الدين طيطوش: دور لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص مراقبة التسيير ، جامعة تيسمسيلت، 2016-2017، ص8.

2- بن موفقي علي، دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة تخصص إدارة مالية، جامعة جيجل 2008-2009، ص71، 72.

- **التنسيق و التنظيم:** أهمية التنسيق الأفقي و العمودي بين مختلف المراكز و المصالح بالمؤسسة، جعل من الضروري على مراقب التسيير تجنيد كل الوسائل اللازمة لضمان هذه الوظيفة بنية تحقيق الأهداف المسطر مسبقا بكفاءة عالية.
- **مراقبة الجودة:** إذ إدارة الجودة لها أهمية كبير على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم و التوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم و رغبات المستهلكين، وهذا يعتبر تحدي كبير لنظام مراقبة التسيير و يستوجب عليه الوصول إلى ما يعرف بالجودة الشاملة مما يعزز مكانة المؤسسة في السوق و يجعلها أكثر مرونة في التعامل مع تغيرات السوق.
- **إدارة الوقت:** إن للوقت أهمية كبيرة في المؤسسة، وكلما كان الاستغلال الأمثل للوقت من خلال السائل التالية:

- العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على الحالات الاستثنائية.
- تأدية العمليات على المستويات الحسابية لربح الوقت.
- تنفيذ الأهداف عن طريق جداول زمنية باستخدام بحوث العمليات.
- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا.

ثانيا: علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة:

لا يمكن تصور أي وظيفة من وظائف المؤسسة لا يمسه نظام مراقبة التسيير باعتبار أن أي نظام تسييري مستعمل في المؤسسة هو بحد ذاته أداء للمراقبة، لأن من خصائص النظام أنه أداة للمراقبة و بالتالي يمكن القول بأن مراقبة التسيير تظهر في مختلف وظائف المؤسسة من خلال مختلف الأدوات التسييرية المستعملة سواء تقنيات كمية للتسيير، طرق إحصائية، بحوث علمية، النظم الإدارية المختلفة، العلوم الإنسانية، و مختلف تقنيات الإعلام الآلي و لهذا كان لا بد من أن يكون رجل مراقبة التسيير ملم بقدر كبير بهذه الأدوات لجعل عمله أكثر نجاعة لأن هذه الأدوات حسن استغلالها لها الأثر الكبير في استغلال الموارد المتاحة أمام المؤسسة بشكل يسمح بتقليص التكاليف من جهة و تعظيم الأرباح من جهة أخرى.¹

ولتوضيح العلاقة بين نظام مراقبة التسيير و مختلف الوظائف بالمؤسسة سنقوم بتبسيطها في شكل جداول يلخص لنا مختلف الأدوات المستعملة في كل وظيفة.

1- بن موفقي علي، دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة جيجل 2008-2009، ص 69.

الجدول رقم 1- نظام مراقبة التسيير و علاقته بمختلف الوظائف:

الإنتاج	التسويق	المالية	الموارد البشرية	
<ul style="list-style-type: none"> - إدارة المخازن - المحاسبة التحليلية - تحليل القيمة - حلقات الاختناق - ميزانية الإنتاج 	<ul style="list-style-type: none"> - المحاسبة التحليلية - التنبؤ بالمبيعات - مؤشرات - المردودية - ميزانية المبيعات 	<ul style="list-style-type: none"> - المحاسبة العامة - ميزانية الاستثمار، - الميزانية النقدية - عتبة المردودية - التحليل المالي - طرق التقييم للمشاريع - نظرية المباريات 	<ul style="list-style-type: none"> - المحاسبة التحليلية - الميزانية الاجتماعية 	<ul style="list-style-type: none"> التقنيات للكمية للتسيير
<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم العلمي للعمل. - إدارة المعلومات. - التصور المخطط 	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم العلمي للعمل - إدارة المعلومات - التصور الشكلي. 	<ul style="list-style-type: none"> -التنظيم العلمي للعمل - إدارة المعلومات - التصور المخطط 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة المعلومات الهيكل التنظيمي 	<ul style="list-style-type: none"> التنظيم الإداري
<ul style="list-style-type: none"> - الإحصاء الوصفي الرياضي - قانون التوزيع الرياضي - الإحصاء التطبيقي 	<ul style="list-style-type: none"> - المتوسطات المحركة - المربعات الصغرى - الإحصاء الوصفي الرياضي - شجرة القرار - الشجرة الاحتمالية - القيمة الحالية 	<ul style="list-style-type: none"> - الإحصاء الوصفي - معايير القرار - الأمل الرياضي - شجرة القرار - قانون التوزيع الإحصائي - الإحصاء التطبيقي 	<ul style="list-style-type: none"> الإحصاء الوصفي الإحصاء التطبيقي 	<ul style="list-style-type: none"> الرياضيات الإحصاء
<ul style="list-style-type: none"> - نظرية الألعاب 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل Bayes 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل Bayes 	<ul style="list-style-type: none"> بحوث عمليات 	

الموارد البشرية للتسيير	- نظريات الألعاب - مسائل النقل و التوزيع - البرمجة الخطية	- البرمجة الخطية
علوم الإنسانية	- التحليل النفسي - الميزانية الاجتماعية - مناهج التوظيف - علم النفس	- دراسة التحفيز - علم النفس - دراسة الحاجات
إعلام آلي	- المحاكاة - النظم الخبيرة و الذكاء الاصطناعي - برمجيات الأجور	- المحاكاة - النظم الخبيرة و الذكاء الاصطناعي - برامج التسيير التجاري - المحاسبية المالية

المصدر: بن موقفي علي، دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة جيجل 2008-2009، ص 71-72.

المبحث الثاني : مراقب التسيير داخل المؤسسة:

تسعى مراقبة التسيير إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، لدى عليها بتأمين عدة مهام لمراقبة التسيير، و لمواكبة هذه المهام يجب توفر مجموعة مواصفات في رجل مراقبة التسيير و كذلك مراحل عمله و سنتطرق إلى هذا في مبحثنا:

المطلب الأول: مهام مراقب التسيير:

مراقب التسيير هو الخبير القائم على وظيفة مراقبة التسيير حيث تختلف أنواع مهامه من مؤسسة لأخرى، بحسب حجم المؤسسة و تعقد نشاط المؤسسة التي يشتغل بها، حيث يقوم هذا الأخير بمهام متعددة كمحاسبة التكاليف إعداد الموازنات التقديرية ولوحات القيادة و تدقيق العمليات، كما يقوم مراقب التسيير بمساعدة إطارات المؤسسة في تحديد أهداف المؤسسة ووضوح برامج العمل، و

يضمن المتابعة الجيدة نشاطها، كما يعمل على إعداد الوسائل التي تسمح بالتغذية العكسية كما يحدد معايير الأداء المرتبطة بمختلف مسؤولي النشاطات فهو عادة ما يعتبر:

- المستشار القانوني للمؤسسات ذات البنية الوظيفية.
- المعد لنظام الموازنات إذ يتولى صياغة، تنشيط وصيانة النظام بعدما اقتصر دوره في البدايات الأولى على إعداد التقارير المالية و اختيار مفاتيح التوزيع و المتابعة.
- المحرك لنظام مراقبة التسيير في المؤسسات حيث يحتل منصب مهم و يلعب دور المسير الحقيقي، فالمسيرين يحتاجون إلى شخص مؤهل و خبير من أجل المساعدة على نمذجة مختلف المهام الموجودة في المؤسسة، و كذلك التعرف بالعوامل المحيطة بالمؤسسة بغرض التحكم بها على إحياء نظام المعلومات الضروري من أجل التسيير أحسن للمؤسسة، فمراقب التسيير أصبح يهتم بنظام المعلومات، بخلق القيمة و المساهمة في التحكم في التغييرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، و بالتالي يمكننا القول أنه قد تجاوز مهامه التقليدية فبالإضافة لهذه المهام فإنه يساعد المسيرين على:
- اتخاذ القرارات الصحيحة.
- توجيه السلوكيات السائدة في المؤسسة.
- تنفيذ الاستراتيجية¹.

المطلب الثاني: التموضع السلمي لمراقب التسيير:

- من خلال الأدوار التي يقوم بها نظام مراقبة التسيير، و الذي تريده المؤسسة منه، فإنها تخوله تبوء المرتبة أو المراتب التي تلائمه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حتى تكون له الإمكانيات و الوسائل اللازمة و كذلك حتى يتمتع بالاستقلالية ليقوم بالأدوار الموكلة إليه.
- يحتل نظام مراقبة التسيير موقعا وظيفيا يكون تابعا إما للمدير العام أو المدير المالي أو لمواقع أخرى، و مرد ذلك إلى حاجة الاستجابة لثلاث متطلبات²:
 - الأول يعني استقلالية مراقب التسيير.
 - الثاني يهدف إلى تقارب و احتكاك مراقب التسيير بالميدان.

1- سترة العلجة: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و توجيهها نحو تدقيق التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2017-2018، ص75.

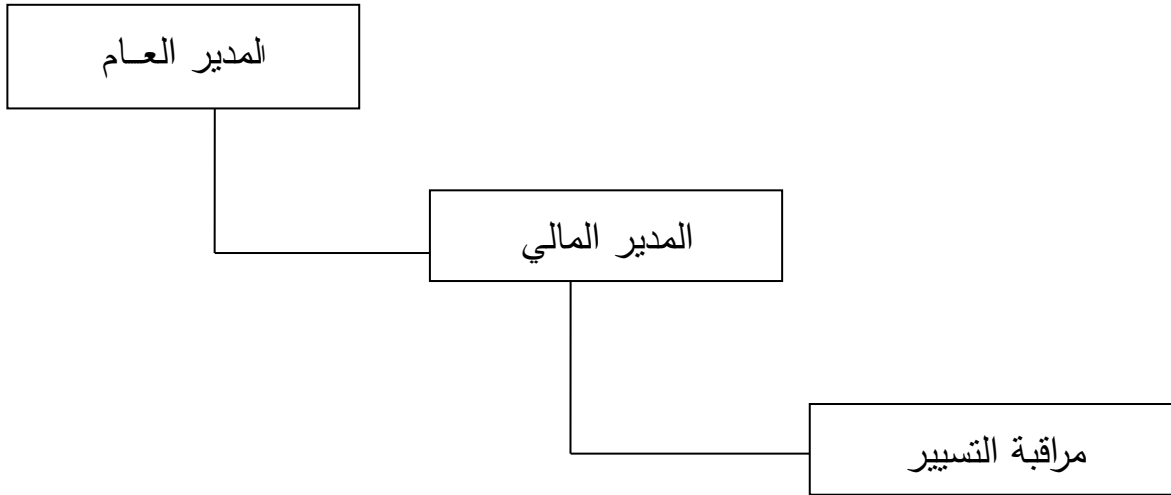
2-Source : X.Bouin, Xavier simon, **les nouveaux visage du contrôle de gestion**, Dunod Paris, 2000,P 54 .

- و الثالث يهتم بالمعلومات من حيث وفرتها و سهولة الحصول عليها.

(1) **الوضعية الأولى:** تابعة مراقبة التسيير للمدير المالي: يكون منصب مراقبة التسيير ضمن مصالح

المديرية المالية مثلما يظهر الشكل:

الشكل رقم (2): تابعة مراقبة التسيير للمدير المالي.



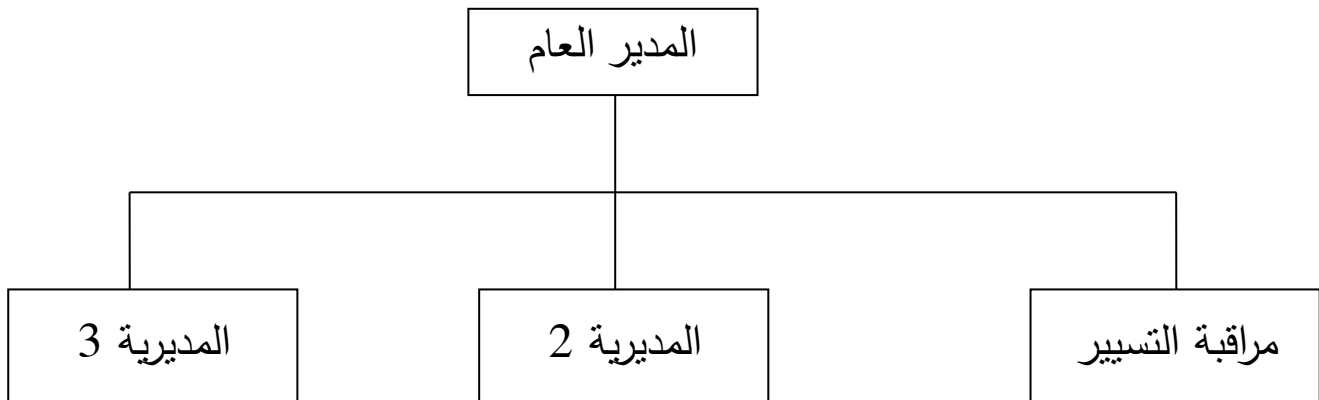
Source : X.Bouin, Xavier Simon, les nouveaux visage du contrôle de gestion, Dunod Paris, 2000,P 54 .

(2) **الوضعية الثانية:** تابعة مراقبة التسيير للمواقع الأخرى تضع بعض المؤسسات منصب مراقبة التسيير في نفس

مستوى المسؤولين الرئيسيين للمؤسسة و ذلك بهدف تسهيل الاتصالات بين مختلف المصالح، و يقتصر ذلك

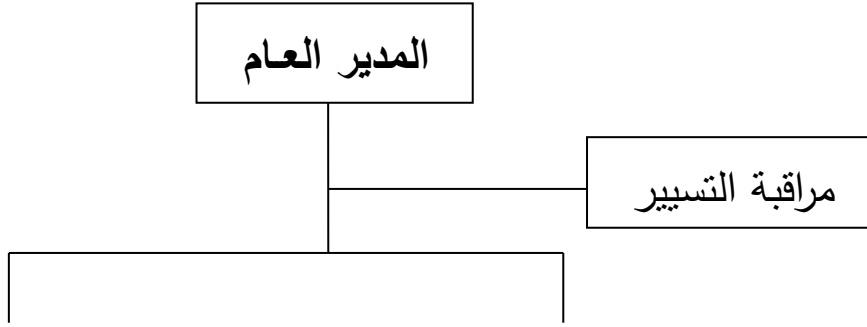
الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الاتصال على هيئة أسنان المشط.



Source : X.Bouin, Xavier Simon, les nouveaux visage du contrôle de gestion, Dunod Paris, 2000,P 54 .

(3) **الوضعية الثالثة:** تابعة مراقبة التسيير للمدير العام: إن موقع مراقبة التسيير في المؤسسة الحديثة تجعله مرتبطاً بالمسير (المدير العام) و هذا الموقع يعطيه استقلالية وسلطة التدخل كما هو مبين في الشكل:
الشكل رقم (04): تابعة مراقب التسيير للمدير العام:



Source : X.Bouin, Xavier simon, les nouveaux visage du contrôle de gestion, Dunod Paris, 2000,P 54 .

المطلب الثالث: مراحل عمل مراقب التسيير:

إن العوامل الأساسية لنجاح مهمة مراقبة التسيير تعتمد على التحليل الشامل للوضعية الموجودة و المخطط النشاط، و في البداية علينا أن نذكر أن نظام مراقبة التسيير يجب أن ينسجم مع خصوصيات المؤسسة أي مع تنظيمها و طريقة إدارتها و قبل كل شيء على مراقب التسيير أن يقوم بجمع كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة و بمجالات نشاطها من أجل تحليلها بصورة معمقة وذلك وفق ثلاثة مراحل و هي:¹

المرحلة الأولى: يتفرغ مراقب التسيير في هذه المرحلة إلى دراسة محيط المؤسسة و قطاع نشاطها لاستخراج التوجيهات العامة أي:

- معدل التطور المسجل خلال السنتين أو الثلاث سنوات الأخير.
- التطلعات على المدى المتوسط.
- الخصائص الرئيسية مثل: الثبات، التذبذب، الاحتكار، المردودية...الخ.

بالتالي تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على الغرض و للتهديدات الموجودة بمحيط و قطاع نشاط المؤسسة، كما تهدف إلى تحديد النقاط الأساسية التي يجب هي المؤسسة أن تتحكم فيها.

المرحلة الثانية: في المرحلة اللاحقة يركز مراقب التسيير على تحليل مسار التسيير نفسه، من أجل تقييم إيجابياته و سلبياته و مقارنته مع احتياجات المؤسسة.

1- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2002م، ص 56.

المرحلة الثالثة: و في الأخير و عندما تنتهي من مرحلة التحليل بشيء المراقب في اقتراح نظام مراقبة التسيير و عليه كذلك أن يتابع طريقته التنفيذ لتحديد الانحرافات و تصحيح الأخطاء.

المبحث الثالث: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة:

المطلب الأول: أهمية مراقبة التسيير:

تظهر أهمية نظام مراقبة التسيير مع كبر حجم المؤسسات وتعذر تسييرها بالأساليب البسيطة، مما استدعى الاعتماد على أسس عملية سليمة تضمن المحافظة على أموال المؤسسة و رسم سياستها مع متابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة، حيث استمدت هذه الأهمية من مجموعة من المتغيرات أهمها:¹

- **تغير الظروف:** تواجه كل المؤسسات تغيرا في الظروف البيئية مما قد يعيق الأهداف و تنفيذ الخطط، و نظام مراقبة التسيير إذا صمم و تمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغير و الاستعداد للاستجابة له، وكلما طال الأفق الزمني كلما ازدادت أهمية مراقبة التسيير.
- **تراكم الأخطاء:** لا تؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة إلى إيذاء المؤسسة بشكل كبير، غير أنه بمرور الوقت قد تتراكم هذه الأخطاء و يتعاظم أثرها إذا ما بقيت بدون معالجة.
- **التعقيد التنظيمي:** عندما تقوم المؤسسة بالتوسع في المشتريات و المنتجات و الأسواق يتعقد هيكلها و تزداد حدة المنافسة، مما يجعلها تهتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة و الاستفادة من نتائجها في التخطيط و اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير:

لمراقبة التسيير وظيفة ضرورية تساهم بشكل كبير في مساعدة المسييرين على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى :²

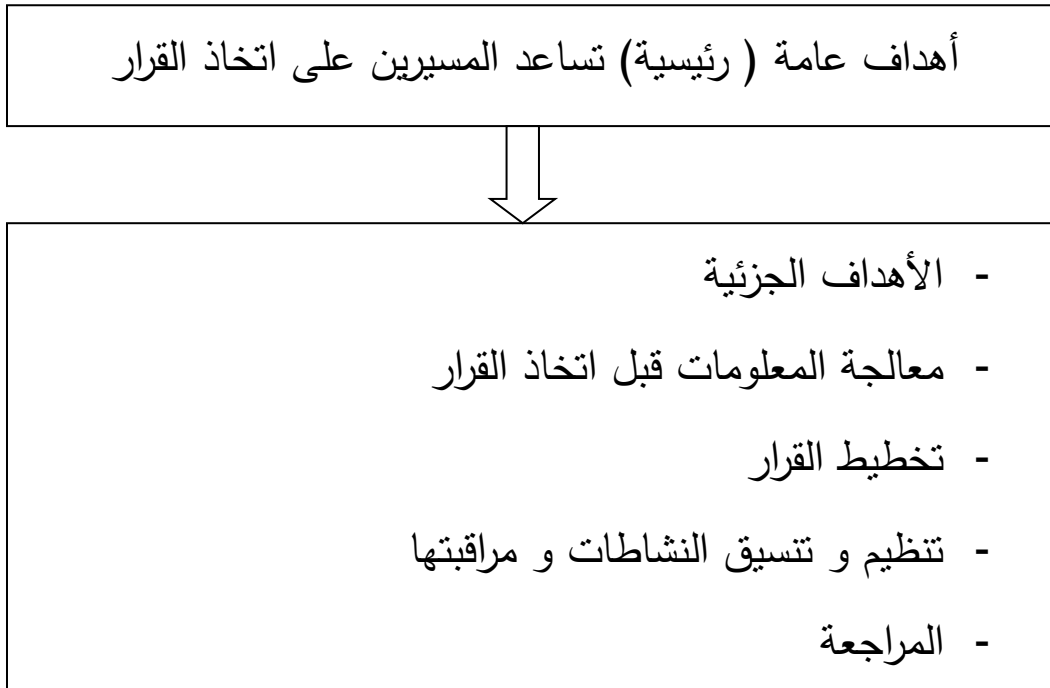
- تحليل الانحرافات الناتجة عن المقارنة النشاط الحقيقي بالنشاط المعياري و إبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات و ذلك يتم عن طريق الموازنة.

1- محمد الصغير قرشي: واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، للعدد 09، جامعة ورقلة، 2011، ص167.

2- عامر حفصة، حاجي حنان، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة أدرار، 2020-2021، ص، 87.

- البحث عن تحقيق الفعالية وتعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة.
 - الوقف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها و استنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها.
 - البحث عن تحقيق الملائمة وذلك من خلال التأكد من أن الأهداف المسطرة تتمشى مع الرسائل المتاحة.
- ويمكن أن نلخص الأهداف في الشكل التالي:

الشكل: (رقم 05): أهداف مراقبة التسيير



المصدر: محمد خليل و آخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، مركز الأبحاث الاقتصادية،

www.ruee.net ص9.

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير:

تعتمد مراقبة التسيير على مجموعة من أدوات معالجة للمعلومات الواردة من مصادر داخلية و خارجية تطورت هذه الأدوات حسب تطور المؤسسات و تغيرات محيطها كذا حاجة المسير بين لأكبر قدر من

المعلومات الدقيقة، حيث أصبحت الحاجة لا تقتصر على حساب التكاليف و مراقبتها و إنما الحاجة إلى نظام متكامل للقيادة، و اتخاذ القرار و تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

أولاً: الأدوات التقليدية:

من أهم الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير، نظام المعلومات، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، و هي كالتالي:

1/ نظام المعلومات:

يعرف نظام المعلومات بأنه: " مجموعة من العاملين و الإجراءات و الموارد التي تقوم بتجميع البيانات و معالجتها و نقلها للتحويل إلى معلومات مفيدة و إيصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم و الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف المسندة إليهم".¹

كما يعرف بأنه: " مجموعة من الأجزاء المركبة و المكونة ذات العلاقة بأعمال جمع، معالجة، خزن و توزيع المعلومات لدعم أعمال صناعة و اتخاذ القرارات في المؤسسة".²

2/ المحاسبة العامة:

هو نظام يقوم بجمع و تسجيل و تبويب و تخلص كل نشاطات المؤسسة و عملياتها في دفاتر محاسبة بطريقة منظمة و قانونية تعتمد على نظام محاسبي دقيق و متناسق.

كما يمكن تعريفه بأنه نظام يهدف إلى ضبط مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة وفق قواعد و مبادئ محاسبة بشكل تدريجي و تسلسلي لتتبع مختلف مراحل النشاط و تبين وضعية المؤسسة المالية.³

3/ المحاسبة التحليلية:

تعريف المحاسبة التحليلية بأنها:

1- عبد الرزاق محمد قاسم: تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة 1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص18.
2- كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد: نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص15.
3- بن موقفي علي، مرجع سبق ذكره، ص84.

" تطبيق لمبادئ المحاسبة المالية في مجال التسجيل و التحليل و التحديد و تفسير الموارد و الأجور و المصاريف لكل من الوظائف المختلفة القطاعات، الأقسام، العمليات، وحدات الإنتاج و خطواتها ومناطق البيع.¹

ثانيا: الأدوات الحديثة:

لقد عرف تطور مراقبة التسيير ظهور أدوات أخرى، و إن كانت تعتمد على الأدوات السابقة، فقد أضافت الشيء الكبير لهذا النظام و من أهم هذه الأدوات:

1/ التحليل المالي:

يعرف على أنه تقنية و تركز على نوعين من الأدوات، النسب المالية و التوازنات المالية من احتياج رأس المال العامل و الخزينة من تقنيات كلاسيكية و التي انتشرت فيها بعد الثلاثينيات من هذا القرن، و أدت إلى إفادة المؤسسات بشكل واسع في متابعة عناصر ميزانيتها و قراراتها المالية و خاصة الخزينة و تسييرها المالي.²

2/ الميزانية التقديرية:

يعرف معهد التكلفة و المحاسبين فداريين بإنجلترا الموازنة التقديرية بأنها خطة كمية و رقمية يتم تحضيرها و الموافقة عليها قبل فترة محددة و تبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه و النفقات المنتظرة تحملها خلال هذه الفترة و الأموال التي ستستعمل بتحقيق هدف معين، أما الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرفها بأنها تقدير قيم لكل عناصر الموافقة لبرامج محددة، فموازنة الاستغلال هي التقدير القيمي لكل العناصر الموافقة لفرضيات استغلال معينة لفترة محددة، كما يعرف الموازنة التقديرية بأنها أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك مسؤولين إلى برامج أعمال تدعى الموازنات.³

3/ لوحة القيادة:

تعرف لوحدة القيادة على أنها: " وسيلة للاتصال في المؤسسة تحتوي على مجموعة من المعلومات المالية و غير المالية عن الأداء كما تبين مدى تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة و هي تعتبر وسيلة قيادة".⁴

1- عبد الكريم بو يعقوب: المحاسبة التحليلية، طبعة 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص9.

2- خيرت ضيف: الميزانية التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 1995، ص15.

3- محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص4.

4 - Caroline Selmer , Concevoir le tableau de bord, 2èmé ed, Danod,(1) Paris, 2003,P 48.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هي عمليات و إجراءات القصد منها التحكم في التسيير، و التأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من إستراتيجية المؤسسة ، و ذلك بإيجاد الحلول المثلى للتوفيق بين موارد المؤسسة المالية و البشرية و الأهداف المسطرة و ذلك لضمان الملائمة و كذا التمكن من بلوغ الأهداف المسطرة لتحقيق الفعالية استخدام موارد أقل مما حدد لتحقيق الكفاءة، كما يسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة و كذلك الانحرافات و استخراج الفروقات و اتخاذ القرارات و التدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هاته الأخطاء مستقبلا.

و فيما يتعلق بمراقب التسيير فإنه يجب أن يتوفر على مجموعة من المواصفات التي تسمح له بالقيام بمهامه على أكمل وجه و المتمثلة في مساعدة الإدارة العامة على اتخاذ القرارات و تقديم الاستشارة المسؤولين العاملين و نجد أن موقع مراقب التسيير يختلف من مؤسسة إلى أخرى فنجد إما تابعا للمدير المالي أو للمدير العام أو العام أو في نفس المستوى مع باقي المصالح، و فيما يخص مراحل عمل مراقب التسيير فإنه يقوم بالدراسة الشاملة للمحيط و تشخيص المؤسسة اقتراح نظام لمراقبة التسيير إضافة إلى تقسيم نظام مراقبة التسيير المقترح.

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل المؤسسة تمكن في تحقيق الأهداف المرجوة و ذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم و التسيير في المسار الصحيح مع تقديم النصائح و الإرشادات اللازمة و الكافية لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق ترك الأهداف.

وهناك عدة أدوات لمراقبة التسيير التي تشرف على التخطيط و التنسيق و الرقابة في المؤسسة الاقتصادية، و من هذه الأدوات ما هو تقليدي مثل الموازنات التقديرية و المحاسبة التحليلية، و منها ما هو حديث النشأة مثل لوحات القيادة و التي سنتطرق إليها في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: أهمية لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة.

تمهيد:

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة.

المطلب الثاني: أهمية لوحة القيادة.

المطلب الثالث: وظائف لوحة القيادة.

المبحث الثاني: أنواع لوحة القيادة.

المطلب الأول: لوحة القيادة الاستراتيجية.

المطلب الثاني: لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية).

المطلب الثالث: لوحة القيادة الوظيفية.

المطلب الرابع: لوحة القيادة الاجتماعية.

المبحث الثالث: تصميم لوحة القيادة.

المطلب الأول: إعداد لوحة القيادة

المطلب الثاني: نماذج لوحة القيادة للمؤسسة موضوع الدراسة.

تمهيد:

تعتبر لوحة القيادة أداة لتقييم المؤسسة و مساعدة متخذي القرار على تحقيق الأهداف و تصحيح الانحرافات ثم القيام بعملية التصحيح لتحقيق الأهداف المسطرة وهذا بالاعتماد على جداول و منحنيات و ذلك لتسهيل عملية التسيير و الرقابة داخل المؤسسة.

و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى جملة من النقاط تتمثل في طرح مجموعة من المفاهيم الخاصة بلوحة القيادة ، ثم شرح أنواع لوحات القيادة كما سنعرج بالشرح إلى مراحل إعداد لوحة القيادة و كيفية إعدادها و استخدامها لتحقيق أهم الأغراض التي وجدت من أجلها مراقبة التسيير.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لوحة القيادة.

سننظر خلال هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية عن لوحة القيادة من خلال خصائصها و أهميتها كما تم التطرق إلى وظائف لوحة القيادة.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة.

أولاً: تعريف لوحة القيادة:

هناك تعريفات متعددة للوحة القيادة سنتعرض فيما يلي إلى بعضها:

لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، و على التنسيق و على مراقبة نشاطات قسم معين، و هي أداء اتصال و اتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة و تسيير وظيفته و تحسين أداءها.

هذه الأداة تعد نظاماً معلوماتية يستجيب تصميمه من القواعد الدقيقة سواء بالنسبة لآلية عمله و محتواه، كما أن المعلومات التي يضمها يمكن أن بأخذ أشكالاً مختلفة و يجب أن تحترم بعض الشروط من أهمها الإيجاز و الملائم.¹

و يعرفه " c.Alazard Sépari " لوحة القيادة على أنها " مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.²

هي تشخيص دائم في المؤسسة يتركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة و دورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في

1- د. وهيبه مقدم ، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة ، دار التعليم الجامعي، الجزائر 2020، ص18-19.
2- عبد الخالق زيتوني : لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص فحوص و مراقبة التسيير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة – 2013-2014، ص 03.

التسيير موجزة، معبرة يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، و يعيد فحص و مواجهة التوجهات و تصحيح القرارات.¹

ثانيا : خصائص لوحة القيادة.

تحتوي لوحة القيادة على العديد من الخصائص التي تميزها عن باقي الأدوات الأخرى و من بين أهم الخصائص لوحة القيادة توجد: (أحمد، 2006).

- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به و التي تتناسب مع طبيعة نشاطه.
- يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول ، و التي تعكس الإستراتيجية المتبعة.
- يعبر عنها بلغة مشتركة لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.
- تسمح بكشف الخلل و التعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين.
- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

إضافة إلى أن المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة:

- تكون قليلة العدد.
- تكون مطابقة لاحتياجات المسؤول المعني.
- تحتوي على قيم مالية و غير مالية.
- يتم تحصيلها بسرعة مع القدرة على تحديد مصدرها.
- تكون واضحة و سهلة الشرح.
- يتم تمثيلها بشكل فعال (بيانات) لفت الانتباه المعنيين.
- يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين و لمواكبة التغييرات سواء داخلية أو خارجية.²

1 - زهية بوديار و شوقي جباري: لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول وضع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة، أيام 14- 15 أفريل 2009، ص 04.

2 - زينب بوغازي ، رقاد سليمة ، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصر، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 01، 2021، ص 293-294.

جدول رقم (2) مقارنة بين القيادة و الأدوات الرقابية الأخرى.

لوحة المفاتيح	الأدوات الرقابية الأخرى لمراقبة التسيير
<ul style="list-style-type: none"> - تتضمن معلومات مالية و غير مالية (نوعية). - إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة. - محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين. - عرض المعلومات فيها يتماشى مع النشاط اليومي للمسؤولين - سرعة في تحصيل المعلومات يوم +01 إلى يوم +05. - معطيات قليلة و مركزة حول النقاط الأساسية المهمة و التي تسمح بالعمل. - سرعة في القراءة و التحليل. - تمثيل البيانات يكون في شكل مميز و جذاب - مرنة و قابلة للتعديل و التجديد في أي وقت وحسب الحاجات. 	<ul style="list-style-type: none"> - معلومات مالية بحتة. - مصادر المعلومات يكون من داخل المؤسسة. - محتواها المعياري نمطي لكل المسؤولين. - عرض المعلومات يكون في أقل مدة شهر. - بطئ في تحصيل المعلومات (يوم +12 إلى يوم +25) - معطيات كثيرة، جد مفصلة شمولية. - تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها. - تمثيل البيانات يكون معقد أو غير موجود. - صعوبة في تطوير هذه الأدوات.

المصدر: بن لخضر محمد العربي: دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة تلمسان، 2015، ص15.

المطلب الثاني: أهمية لوحة القيادة.

للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظاما للمعلومات، يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة " سير أداء" المؤسسات في المدى القصير، و كذا تسهيل ممارسة المسؤوليات، و يمكن توضيح أهميتها في النقاط التالية:¹

1 - زهية بوديار، شوقي جباري: مرجع سبق ذكره، ص06.

- عند وضع خطة المؤسسة:

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

- خلال سير نشاط المؤسسة:

- وضع كل العناصر ، اللازمة للرقابة و كشف الانحرافات و المساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية.
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا.
- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك.
- تحديد نقاط القوة و الضعف للمؤسسة.
- تقديم سريع و دائم لنتيجة المؤسسة.
- تقديم الخزينة، متابعة تطور الهامش الإجمالي و مراقبة مستوى عتبة المردودية.

المطلب الثالث: وظائف لوحة القيادة:

تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة نذكر منها ما يلي: ¹

- 1- **وسيلة لتشخيص المؤسسة:** تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها، حيث يهدف هذا التشخيص إلى تعيين العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة.
- 2- **أداة للقياس الأداء:** بمقارنة النشاط الحقيقي بالأهداف المسطرة، حيث بأخذ بعين الاعتبار النتائج الكمية (كمية منتجة، كمية مباعدا). مقارنة بالأهداف المحددة سابقا و فارق النتائج يمثل الانحراف.

1 - محمد بولصنام، بوشو جميلة: لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة ، ملتقى و طني حول مراقبة التسيير كآليات نحو كمية المؤسسات و تفعيل الإبداع، جامعة البلدية 2، يوم 25 أبريل 2017، ص07.

3- وسيلة بيداغوجية: تعمل لوحة القيادة على التحسين الدائم في النقاط الأساسية في تسيير الإطارات و إيجاد الحلول و معرفة مشاكل الآخرين و ترقية تكوين الاقتصادي للمسؤولين و مؤهلاتهم للتطور و الاتصال مع الزملاء.

4- وسيلة لتحفيز المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما حقق المسؤولين من نتائج و برهان لتحدياتهم الكبرى تظهر في تقرير شامل عندما تأخذ أهدافهم منابع الطموح و الواقعية

5- وسيلة إعلام: تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية.

6- وسيلة لاتخاذ القرارات : لوحة القيادة تقدم المعلومات على النقاط الأساسية في التسيير و تحديد الانحرافات و معرفة أسبابها و إظهار نقاط الضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية و القيام بإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب و بالتالي تمكن المؤسسة من تفادي الانحرافات مستقبلا.

7- أداة رقابة و مقارنة: تسمح لوحة القيادة بمراقبة النتائج المحصل عليها مع الأهداف المحددة كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف في المؤسسة.

المبحث الثاني: أنواع لوحات القيادة.

المطلب الأول: لوحة القيادة الإستراتيجية:

لوحة القيادة الإستراتيجية تقوم بتجميع المعطيات الضرورية للسيطرة على المدى الطويل نسبيا، و تستعمل من قبل الإدارة العليا، (مثلا: الحصة السوقية، تكاليف و الأسعار، فائض الإنتاج ، الاستثمارات....). تعتبر لوحة القيادة الإستراتيجية على المفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات، " فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية و مؤسسة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة".

تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في:

1- دمج أهداف ذات بعد إستراتيجي بداخل لوحة القيادة : تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة، إدارة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة، من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته و اتخاذ القرارات الضرورية.

2- عملية تنفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية و النتائج المستقبلية، حيث أن النتائج الآنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة و الإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية (المنتظرة) لا تظهر إلا في

نشاطات لاحقة للمؤسسة ، كما تسمح أيضا المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير للنائج الآتية في نفس الفترة و التتبؤ بالفترة لاحقة.¹

و الجدول التالي يمثل محتوى القيادة الإستراتيجية داخل المؤسسة

الجدول رقم(03): محتوى القيادة الإستراتيجية داخل المؤسسة:

العناصر	
<ul style="list-style-type: none"> - متابعة المبيعات التاريخية لرقم الأعمال لكل منتج، رقم الأعمال وفقا لدورة حياة المنتج....الخ. - متابعة الأعباء، الهوامش، و تدفقات الخزينة لكل منتج/ سوق. - متابعة تموقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها المباشرين. 	المحفظة الإستراتيجية (ميدان في النشاط الاستراتيجي، المنتج/ الأسواق)
<ul style="list-style-type: none"> - متابعة الاستثمارات و المشاريع (مؤشرات لأجل، مؤشرات الأداء.....الخ) - متابعة الوضعية المالية للمؤسسة (رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، الهيكل المالي.....الخ) 	التوازنات المالية الكبرى
<ul style="list-style-type: none"> - متابعة الأعمال التي تساهم في تأسيس عملية الإنتاج (إنتاجية العمال، إنتاجية الأداء...الخ) - متابعة خطط تكوين العمال 	الخطط التشغيلية
<ul style="list-style-type: none"> - عمليات التطوير (عدد المنتوجات التي تم تطويرها، عدد براءات الاختراع...الخ) - عمليات اللوجستية (آجال التسليم، معدل رضا الزبائن...الخ) 	العمليات الرئيسية

1- محمد بولصنام، بوشو جميلة: مرجع سبق ذكره ، ص06.

<p>- تطورات البيئية الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجيا (المعايير، سعر الصرف، الناتج الوطني الخام)</p>	<p>البيئة</p>
---	---------------

Source: Djerbi Zauher et autres, contrôle de gestion dunod Paris, 2014,P271.

المطلب الثاني: لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية):

إن الدور الأساسي للإدارة المالية هو تزويد مختلف الإدارات في المؤسسة بالبيانات المحاسبة الضرورية في عملية التسيير (حساب التكاليف...) لذا تظهر عادة في لوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية ثلاثة أنواع من المؤشرات.¹

• مؤشرات مالية تعكس الحالة المالية الإجمالية للمؤسسة: يمكن حساب المؤشرات المالية انطلاقا من جدول حسابات النتائج:

- القيمة المضافة.

- فائض الاستغلال.

- قدرة التمويل الذاتي.

و يمكن حسابات المؤشرات المالية انطلاقا من الميزانية:

- تطور رأس المال العامل.

- تطور احتياجات رأس المال العامل (للاستغلال و خارج الاستغلال).

- الاستقلالية المالية الأموال الخاصة / الأموال الدائمة.

- المردودية المالية بلا استثمارات: رقم الأعمال خارج الرسم / القيمة الإجمالية لاستثمارات الصافية.

• مؤشرات مالية تخص الإدارة المالية:

- حجم القروض المحصلة.

- معدل الفوائد المتوسط للديون المالية

- القيمة الإجمالية للمصاريف المالية.

1- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة تلمسان، 2015، ص 109-110.

- قيمة النواتج المالية.
- رصيد الخزينة.
- السحب على المكشوف من طرف البنك (من الأفضل أن تساوي قيمته الفعلية الصفر).
- مؤشرات تسيير عامة: و من أمثلتها:
- التكلفة الإجمالية للوظيفة المالية (المحاسبة إدارة الخزينة، قسم الدراسات المالية ، الجبائية).
- مؤشرات الإنتاجية: كعدد الفواتير المعالجة شهريا.

المطلب الثالث: لوحة القيادة الوظيفية:

تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة عدة لتقييم أداء وظيفة ما حيث توفر المعلومات المباشر و المفهومية في الظرف الزمني الملائم و تنفرع إلى:

لوحة القيادة الخاصة بوظيفة المشتريات:

تعمل وظيفة المشتريات على تأمين حاجات المنظمة من كافة متطلبات عناصر الإنتاج المادية وغير المادية، و تأمين كافة مستلزمات المنظمة المساعدة في تنفيذ أهدافها، و من أجل التحكم في العمليات يقوم مسؤول هذه الوظيفة بإعداد لوحة القيادة¹.

و من أجل السير الجيد لهذه العمليات يقوم المسؤول في هذه الوظيفة بإعداد لوحة القيادة و فيما يلي عرض لأهم المؤشرات المستعملة في وظيفة الشراء:²

(أ) النشاط: و تتمثل في:

- عدد الموردين (المحتملين، موردين، جدد، الفعليين).
- العميات المشتريات

(ب) الجودة: و تتمثل في :

- نسبة الموردين المعتمدين.
- عدد الشكاوي و النزاعات (مع الموردين مع قسم الإنتاج).

1- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2005، ص 275.
2- بونقيب أحمد: دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة مسيلة ، 2006، ص 165-166.

- مدة تحضير الطلبية.
- عدد المرات التي يتم فيها إرجاع الموارد إلى الموردين.
- (ج) الإنتاجية: و تتمثل في:
 - قيمة الوافرات المحصلة (حسومات ممنوعة، علاقات جيدة مع الموردين).
 - بكلفة المشتريات / رقم الأعمال % .
- (د) تكلفة وظيفة الشراء: و تتمثل في:
 - التكلفة الإجمالية.
 - التكلفة المتوسطة لمعالجة الطلبية.
 - التكلفة المتوسطة للبحث عن المورد.
- لوحة القيادة الخاصة بوظيفة الإنتاج: تعتبر وظيفة الإنتاج المبرر الأساسي للعمليات الإدارية، فإن إنتاج السلع و الخدمات هو مبرر إنشاء أي مشروع و مبرر توظيف و العناصر التي تستخدم في تحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات و يتم إعداد لوحة القيادة خاصة بهذه الوظيفة و تتضمن المؤشرات التالية:¹
 - (أ) مؤشرات كمية: و تتمثل:
 - الإنتاجية: الإنتاج المنجز / الإنتاج المخطط .
 - معدل إنجاز الطاقة الإنتاجية: الطاقة الفعلية للإنجاز / الطاقة المتاحة للإنتاج
 - (ب) مؤشرات الجودة: و تتمثل في :
 - معدل الانتاج المعيب: الإنتاج المعيب / الإنتاج الإجمالي.
 - نسبة التكاليف: عدد الوحدات التالفة / الإنتاج الإجمالي.
 - نسبة الضياع: حجم أو قيمة الفضلات / حجم أو قيمة المواد المستعملة.
 - نسبة الضياع التكنولوجي: الضياع التكنولوجي / إجمالي الفضلات.
 - (ج) مؤشرات التكلفة: و تتمثل في :
 - نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج: تكاليف وظيفة الإنتاج / تكاليف المؤسسة.

1- إناس العطار، سمية رويدي : لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة مالية، جامعة جيجل، 2019- 2020، ص 54- 55.

- نسبة تكاليف أف ا راد الإنتاج: تكاليف أف ا رد قسم الإنتاج / تكاليف الإنتاج.
- نسبة تكاليف الصيانة: تكاليف الصيانة / تكاليف.

(د) مؤشرات الوقت : و تتمثل في:

- نسبة الإنتاج الساعي: عدد الوحدات المنتجة / عدد ساعات تشغيل الآلات .
- نسبة استغلال الوقت المخطط: عدد ساعات التشغيل الفعلية/ عدد الساعات المخططة.
- نسبة الوقت غير المستغل: عدد ساعات التعطيل أعداد الساعات المخططة.

• لوحة القيادة الخاصة بوظيفة التسويق:

تعمل وظيفة التسويق على توجيه نشاطات المؤسسة من أجل رضا حاجات عملائها بطريقة أفضل إذ تضمن استمرار تحقيق النمو الاقتصادي و رفع مستوى معيشة الأفراد من خلال تقديم السلع و الخدمات لإشباع حاجاتهم و استغلال الموارد المتاحة في المجتمع و عليه توجد عدة مؤشرات يمكن أن تتضمنها لوحة القيادة التسويقية نذكر منها:¹

(أ) مؤشرات الكمية: و تتمثل في:

- معدل النمو في المبيعات: مبيعات العام س _ مبيعات العام أ / مبيعات العام أ كمرجع.
- نسبة نقاط بيع المؤسسة: عدد نقاط بيع المؤسسة/ عدد نقاط بيع السوق.
- متوسطة الوحدات المباعة لكل وكيل: عدد الوحدات المباعة/ عدد الوكلاء.
- متوسط النزاعات مع كل عميل: عدد العملاء / عدد النزاعات.

(ب) مؤشرات الوقت: و تتمثل في:

- نسبة المبيعات الآجلة: المبيعات الآجلة/ رقم الأعمال.

(ج) مؤشرات التكلفة: و تتمثل في:

- الإنتاجية الكلية: رقم الأعمال / التكاليف.
- تطور رقم الأعمال: رقم أعمال للسنة N / أعمال رقم الأعمال لسنة N - 1.
- النصيب السوقي: رقم أعمال المؤسسة/ رقم أعمال القطاع.

1- ايناس العطار، سمية رويدي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

- ربحية رقم الأعمال: الربح / رقم الأعمال.

(د) مؤشرات الجودة: و تتمثل في :

- نسبة مردودات المبيعات: قيمة مردودات المبيعات / رقم الأعمال.

- معدل ضياع (خسارة) الزبائن: عدد الزبائن الضائعين/ إجمالي الزبائن.

- عدد الشكاوي: عدد شكاوي الزبائن.

- معدل معيب المبيعات: عدد الوحدات المجيبة/ إجمالي للمبيعات.

• **لوحة القيادة الخاصة بوظيفة الصيانة:** الصيانة هي تلك الوظيفة التي تعمل على ضمان و سلامة

المعدات و اللوازم الإنتاجية لتقديم المنتج المطلوب بالتكاليف السليمة و في الظروف التي تقربها عملية الإنتاج

(النوعية، الكمية و السلامة المهنية).¹

المطلب الرابع: لوحة القيادة الاجتماعية:

لوحة القيادة الاجتماعية هي أداة مساعدة على اتخاذ القرار و تعرض مجموعة من المعلومات المنظمة

المتعلقة بالأفراد و الجماعات في المؤسسة، و يشكل وثيقة هامة من نظام المعلومات.

يجب أن يستجيب لعدة التزامات:

• المصدقية : المتغيرات يجب أن تحدد بدقة ، كذلك الأمر بنسبة لطرق الحساب.

• الوضوح: يجب أن ترتب المعلومة وفق أهميتها و تلخص في تقارير بيانية.

• الحالية: بعض المعلومات تفقد قيمتها بشكل سريع و البقية بشكل بطيء.

• المرونة : شكله يجب أن يتكيف مع تغيير الأولويات لدى المستعملين²

1- **محتوى لوحة القيادة الاجتماعية (إدارة الموارد البشرية):** لا يمكن عرض تصميم نموذجي لوحة قيادة

اجتماعية، و لكننا نقترح التصميم الموالي كمثل يحوي أهم المؤشرات المرتبطة بالموارد البشرية.

1- لطيفة بوكليفة، إدارة الأعمال الصيانة باستخدام الأساليب الكمية، مجلة النماء للاقتصادي و التجارة، العدد2، ديسمبر 2017، ص 116.
2- ضحاك نجية، بوعوبنة سليمة: لوحة القيادة آلية لحوكمة المؤسسات، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير لحكومية المؤسسات و تفعيل الابداع ، يوم 2017/04/25، ص05.

الجدول رقم (04) : نموذج للوحة قيادة إدارة الموارد البشرية.

التجمع			الشهر			المؤشرات
الانحراف	التقديرات	التحقيقات	الانحراف	التقديرات	التحقيقات	مؤشرات متعلقة بالوظائف.
						<p>أولا التوظيف.</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد العمال - عدد الوظائف الجديدة - عدد التاركين للوظيفة - عدد أيام العمل <p>ثانيا: الأجور.</p> <ul style="list-style-type: none"> - الكتلة الأجرية - تغييرات مؤشر الأجور - الساعات الإضافية (إجمالي الأجور بالنسبة المئوية). - متوسط الأجر لكل عامل - معدل الترقية. <p>ثالثا: المناج الاجتماعي.</p> <ul style="list-style-type: none"> - التغيب. - معدل المساهمة في الانتخابات. - معدل دوران العمل: عدد التاركين خلال المدة / متوسط العمل خلال نفس المدة.

						<p>رابعاً: التكوين.</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد التربصات الداخلية و الخارجية - عدد المساهمين في التربصات - تكاليف التكوين - جهد التكوين: تكاليف التكوين/ الكتلة الأجرية. <p>خامساً: الأمان.</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدد حوادث العمل - عدم الأيام الضائعة/ عدد أيام العمل الكلية <p>سادساً: الإنتاجية لكل مستخدم:</p> <ul style="list-style-type: none"> - رقم الأعمال/ مجموع العمال. - القيمة المضافة/ مجموع العمال. - عدد الأيام مدفوعة الأجر/ عدد أيام العمل - مؤشرات متعلقة بالإدارة - التكلفة الكلية للإدارة. - مؤشرات الفاعلية)
--	--	--	--	--	--	---

						الإنتاج مقارنة بالأجور، نوعية التكوين).
--	--	--	--	--	--	--

المصدر: ضحاك نجية، بوعوينة سليمة، لوحة القيادة آلية لحوكمة المؤسسات، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير عالية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، 2017/04/25، ص 05-06.

المبحث الثالث: تصميم لوحة القيادة.

المطلب الأول: مبادئ أساسية لعمل نظام لوحات القيادة.

لكي يستطيع نظام لوحات القيادة تأدية وظيفته بكفاءة يجب احترام المبادئ التالية:

أولاً: تناسق لوحات القيادة مع التنظيم في المؤسسة:

ترتكز عملية التنظيم على أساس تفويض السلطات من أجل تسهيل تنفيذ المهام، و بما أن الغرض الأساسي من لوحات القيادة هو مساعدة المسؤولين على التحكم الجيد في نشاطاتهم، فمن الضروري أن يكون هناك تطابقاً بين تنظيم المؤسسة و تنظيم نظام لوحات القيادة. فعملية تفويض السلطات في المؤسسة تشبه في عملها هرماً يتم فيه ما يلي: ¹

(أ) كل مسؤول أيا كان مستواه التنظيمي (ماعدا الإدارة العليا) يتلقى تفويضا من مستوى تنظيمي أعلى

منه، كما يجب على هذا المسؤول أن يقدم تقريرا مدروسا حول النتائج التي حققها.

(ب) لكل مسؤول يقوم بتفويض جزء من سلطته إلى المستوى التنظيمي الأدنى منه مباشرة ، و في هذا الهرم

التنظيمي للوحات القيادة، فإن كل مسؤول يحقق عملية التواصل في ثلاث اتجاهات.

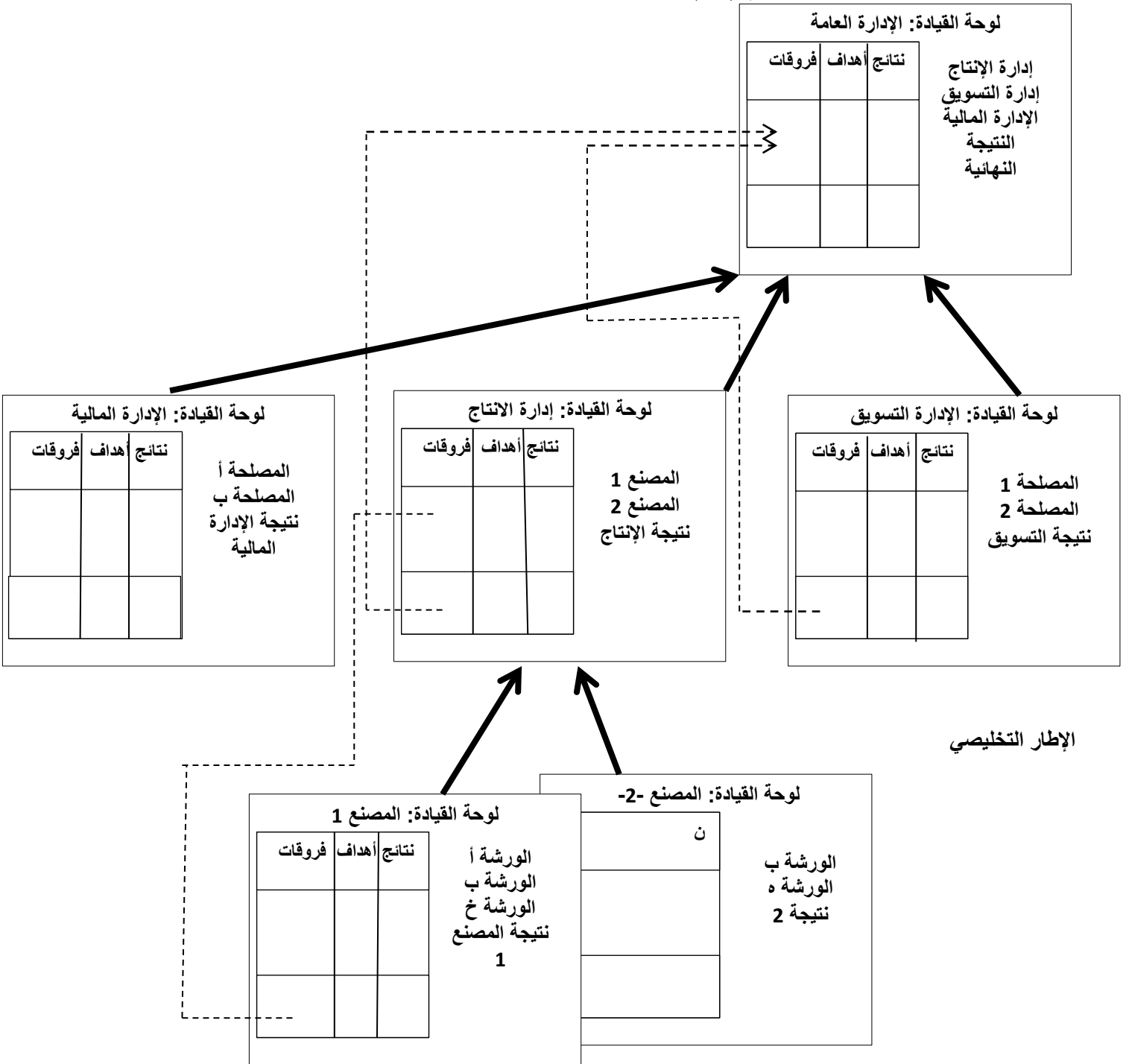
- تواصل تنازلي: أين يتلقى مدير قسم معين تفويضا (مهمة مرفقة بوسائل) و يلزم بتحقيق الأهداف

الموكلة إليه.

1- بونقيب أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 134-135.

- تواصل أفقي: تتطلب عملية تحقيق الأهداف و عملية التسيير اليومي تواصلا فيما بين الأقسام أو المصالح المتواجد في نفس المستوى التنظيمي، (وجود تبادل للمعلومات بين مركز الصيانة و مركز الإنتاج مثلا، كجوب علم المسؤول عن مركز الصيانة بعدد ساعات عمل الآلات.
- تواصل تصاعدي: يقوم كل مسؤول بتقييم تقرير دوري حول النتائج التي حققها و لكي يستطيع نظام لوحات القيادة تحقيق هذا التواصل يجب أن يتميز بما يلي:
 - كل مسؤول له لوحة القيادة الخاصة به.
 - كل لوحة قيادة تحتوي على إطار تلخيصي يتم فيه تجميع مختلف التفاصيل التي تحدد النتيجة النهائية لمركز المسؤولية المعني، مرفقة بتعليق المسؤول و تحليلاته، و هذا الإطار التلخيصي يظهر في لوحة القيادة للمستوى التنظيمي الأعلى منه مباشرة.
 - يجب أن يتم عرض لوحات القيادة المتواجدة بنفس المستوى التنظيمي بشكل متجانس و متشابه لتسمح بتجميع المعطيات (تجميع مؤشرات).
 - عملية تجميع المعلومات المتواجدة بلوحات القيادة و المصادقة عليها تتطلق من المستويات السفلى و تتم تعاقبيا، فمن غير المعقول أن يتصرف المدير العام في نتائج قسم معين قبل المسؤول عن هذا القسم، و الشكل الموالي يوضح مبدأ تداخل لوحات القيادة.

الشكل رقم (06): مبدأ تداخل لوحات القيادة Principe gignone



المصدر: بونقيب أحمد: دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، سنة 2006، ص 136.

ثانيا: التقديم الملخص الهادف:

"إن تجاهل الجودة في التقديم للوحة القيادة يعتبر خطأ فادح و يركز هذا المبدأ على ضرورة اختيار المعلومات التي تهم المسؤول في نشاطه و تقديمها بصورة جيدة ، من خلال حسن اختيار المؤشرات من حيث العدد و الدلالة، على اعتبار أن لوحة القيادة هي وثيقة بيداغوجية تلفت انتباه المسؤول إلى كل ما هو هام و استعجالي و عليه فإن استعمال أدوات لوحة القيادة من جداول رسومات بيانية، منبهات و نسب بالألوان يجعل لوحة القيادة أكثر فعالية و تسهل على المسؤول اتخاذ القرارات التصحيحية.¹

ثالثا: التقديم الملخص الهادف:

في هذا المجال فإن المجال فإن السرعة تتعلق على الدقة، فغالبا ما نفضل أن نتحصل على عناصر حقيقية مقدرة على أن تكون لدينا معطيات حقيقية مضبوطة لكن تأتي متأخرة، الدور الأساسي للوحة القيادة هو الإنذار (المبكر) للمسؤول فيما يخص طريقة تسييره لأنه يجب الحصول عليها من تقدير المحاسبة التحليلية ذات الانتظام الدوري.²

المطلب الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة.

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة استثمارا مجديا بالنسبة إلى المؤسسة ، كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار، و يلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها في الوقت المناسب، و تمر لوحة القيادة بأربعة مراحل أساسية هي:³

1- تحديد مهام مراكز المسؤوليات (تحديد النتائج و الأهداف المسطرة):

يتم تحديد النتائج و الأهداف المسطرة اعتمادا على المسؤولية بأهداف المصلحة، فقبل إعداد أي مسؤول للوحة قيادة مركزة أو قسمه ، لا بد أن يكون ذا دراية بمهامه التي تسمح له بالوصول للأهداف المرجوة فالدور التقييمي للوحة القيادة يستدعي تحديد أدق للمسؤوليات و المهام وبتطلب هذا توفير المعلومات الضرورية، مما يسمح باتخاذ القرارات المناسبة.

1- بن لخضر محمد العربي : مرجع سبق ذكره، ص 78.
2- سعدون آسيا، غويلة أمينة: دور لوحة القيادة في دعم مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية، تخصص محاسبة و جباية، جامعة جيجل 2018، 2019، ص58.
3- مريم بوعافية: دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2016-2017، ص 13-14.

2- تحديد العناصر الأساسية المحددة للمهام و تنشيط المسؤولين:

لابد من اختيار بعض العناصر الأساسية التي تعبر عن هذه الاهداف و تكون بالطريقة التي تسمح لكل مسؤول من متابعة و تحقيق الأهداف، فتوعية القيادة تعمل على تحسين أداء المسؤولين و الممثلين من خلال مشاركتهم في الأعمال و للنجاح تعتمد على عاملين أساسين هما:

- التقيد بالوقت المحدد للقيام بالدور المنوط لهم.
- تحديد مهام كل شخص مع توفير المعطيات اللازمة لنجاح العمل.

3- تحديد المعايير و اختيار المؤشرات:

تحديد العناصر الأساسية المعبرة عن الأهداف المحدد غير كاف لمراقبة و قيادة مركز المسؤولية، و لهذا لا بد من وضع معايير توضح طرق قياس و تحديد هذه العناصر، فالمعايير و المؤشرات، تشكل قلب لوحة القيادة، إذ تسمح بالتأكد من مدى تحقيق الأهداف و تقييم التغييرات الطارئة، في نشاط معين كما تمكن من التحكم في مدى نجاح العمل لتحقيق نتائج مرضية، و يتم تحديد المؤشرات التي تسمح لكل مسؤول بمتابعة نشاط مصلحة و يستحسن أن يكون عددها قليل، و يجب أن تخضع هذه المؤشرات لمجموعة من الشروط من بينها:

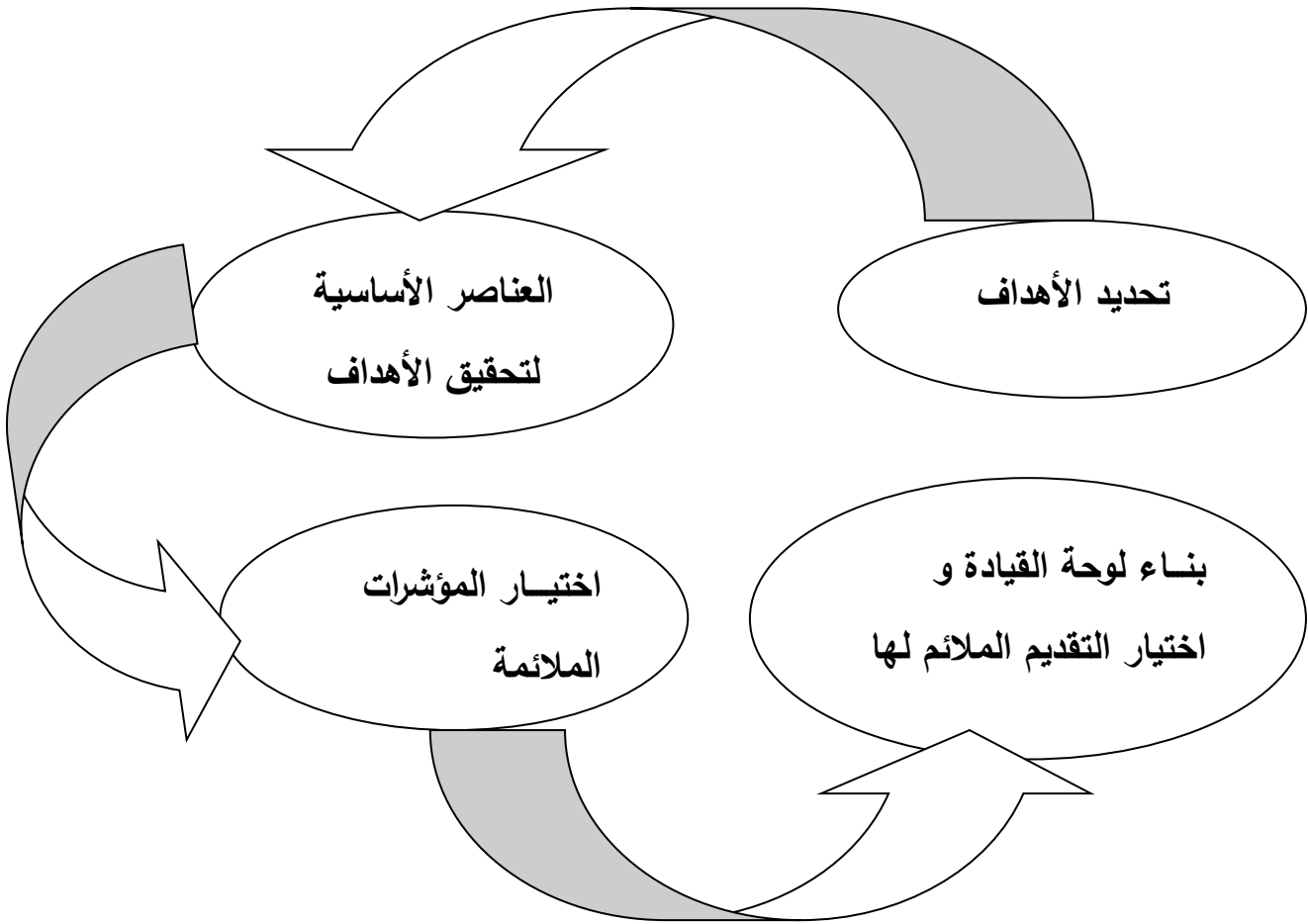
- لابد أن تكون ذات منفعة وسهلة الاستعمال.
- لابد أن تكون هذه المؤشرات مختصرة و غير معقدة لاستعمالها بكل سهولة.

4- جمع و تحليل المعطيات:

إن الجمع المنظم للمعلومات يعطينا ضمنا أكبر لفعالية المعلومات المتوفرة و عموما لا يوجد جمع مثالي للمعلومات، غير أنه يجب التقيد بأمر مهمة جدا هي:

- أن يكون كل مؤشر قابل للتغيير و المعالجة في إطار جمع و تحليل المعلومات.
- أن يكون المؤشر بسيط حتى تتمكن من وضعه في نظام جمع المعلومات.
- مصادر المعلومة تسمح بتحديد وجهة التنفيذ.
- التحليل و المعالجات للمعطيات الخام تسمح لنا بالحصول على المعلومات المطلوبة و آجال الانتاج و فتراتها.

الشكل رقم 07: مراحل إعداد لوحة القيادة.



المصدر: رحيمة حاجي: دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص محاسبة و مالية، جامعة أم البواقي، 2016 - 2017، ص 59.

المطلب الثالث: طرق عرض لوحة القيادة.

إن من أهم مميزات لوحة القيادة هي لفت انتباه المسؤولين و سهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا احتواء لوحات القيادة على معلومة تلخيصية و شمولية تكون مرتبة و يمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر لوحة ، لافتة أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات بعد التصميم يتم اختيار طوق عرض لوحات القيادة بالشكل الذي يساعد و يكون مناسب لها. و فيما يلي أهم الطرق المتبعة في تحرير لوحات القيادة.

- الجداول: "Les Tableaux"

تحتوي الجداول على أرقام و بيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة و تسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية و سريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة.¹ و الجدول الموالي يمثل لوحة القيادة تم عرضها على شكل جدول.

جدول رقم (05): جدول متابعة نشاط تجاري.

جدول متابعة نشاط تجاري لشهر.....					
المؤشرات	شهر السنة السابقة	شهر السنة الحالية	الفرق		

المصدر : ابتسام ساحل: أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص مالية و محاسبة، جامعة أم البواقي، 2014-2015، ص 74.

الرسوم البيانية: "Les Graphiques"

مقارنة بالجدول المرقمة فإن الرسوم البيانية لها عدة مزايا هي:²

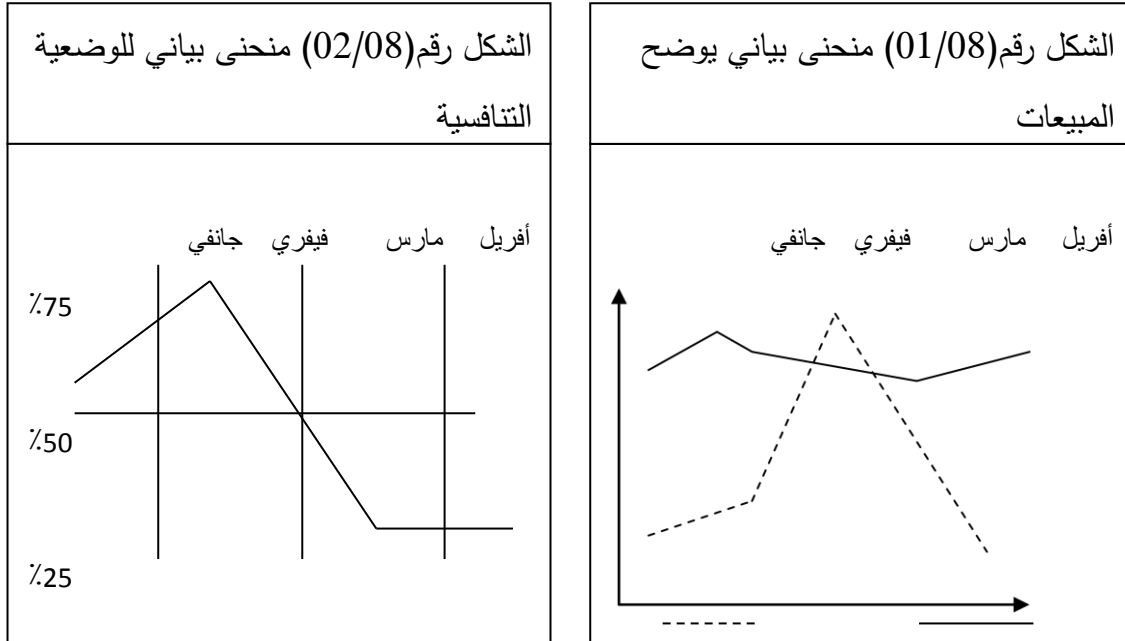
- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة.
- شرح التغيرات الحاصلة و الفروقات.
- تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة و الاتجاهات العامة ، و هناك عدة أنواع من الرسوم المستعملة في لوحات القيادة منها:

1- ابتسام ساحل: أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص مالية و محاسبة ، جامعة أم البواقي، 2014-2015، ص74.

2- مرجع سابق

المنحنيات: " Les Courbes "

هو أسلوب من الأساليب الإحصائية و الرياضية قد يكون خطأ مستقيماً أو منكسراً يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة أو خلال فترة زمنية معينة ، هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات و توضيح التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر¹ و في ما يلي بعض النماذج للمنحنيات البيانية.



المصدر: عزاز إبراهيم، قرين بلال، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2015/3014، ص 69.

النسب: Les Ratios

النسبة هي علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، و هي الأكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة، ونتائجها في مختلف وظائفها و ترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا من أجل إعداد لوحة القيادة.²

¹- عزاز إبراهيم، قرين بلال، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2015/3014، ص 69

²- رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة و مالية، جامعة أم البواقي، 2017/2016، ص 52.

و الجدول التالي يبين مختلف النسب الممكنة و المستعملة من طرف مديريات المؤسسة في إعداد لوحة

القيادة:

الجدول رقم (06) مختلف النسب الممكنة و المستعملة في لوحة القيادة:

مدير الإنتاج	المدير التجاري	المدير المالي	مدير المستخدمين	المدير العام
تكلفة المنتجات الاجمالية	نتيجة الوحدة	تكاليف المستخدمين	رأس المال الخاص	القيمة المضافة
عدد وحدات المصنع	رأس المال في بداية الوحدة	الفاعلية	رأس المال الدائم	الفاعلية
الكمية المصنعة	هامش المشتريات	التكاليف الاجتماعية	استثمارات الثابتة	النتائج
عدد ساعات عمل الآلات	رقم الأعمال	الفاعلية	العقارات الصافية	النتائج رقم الأعمال
النفائيات	رقم الأعمال	التكاليف المالية	رقم الأعمال	النتائج
الكميات المنتجة	عدد المبيعات	القروض	الفاعلية	رقم الأعمال الخاص

المصدر: رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة

لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة و مالية، جامعة أم البواقي، 2016/2017م، ص52.

المنبهات : Les clignotants

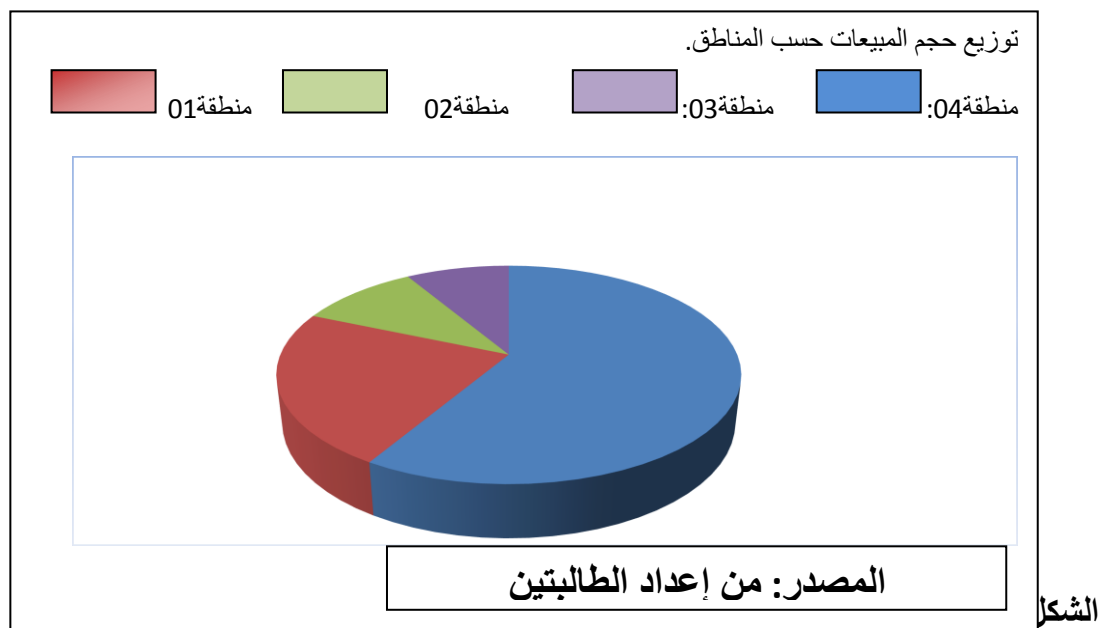
هي وسيلة تمثل عتبة حدود النهاية المؤسسة و هي تفحص أنشطة المصالح و تجاوز العمال المسؤوليات الموكلة إليهم هذه الوسيلة تستعمل أساسا لقياس الأداء كما تساعد في اتخاذ القرار¹، و يمكن أن تعرض هذه الوسيلة في أشكال مختلفة كالآتي:

الشكل رقم(09): منبهات تقييم



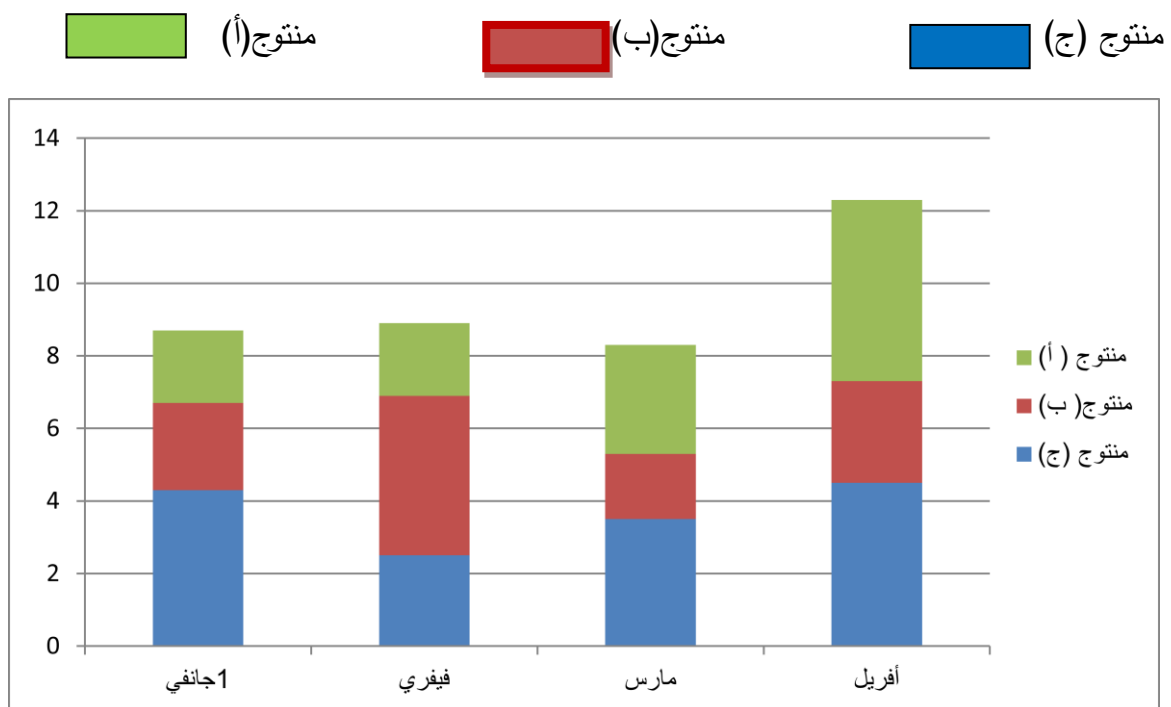
Source: Michel Gervais, control de gestion économique, Paris,2000, 7 édition P 305 .

الشكل رقم (10): مثال لدائرة نسبية توضح توزيع حجم المبيعات حسب المناطق.



1-: Michel Gervais, control de gestion économique, Paris,2000, 7édition P 305 .

توزيع التكاليف منتج خلال أربعة أشهر



المصدر: من إعداد الطالبتين.

خلاصة الفصل:

إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستعمال الجيد للأدوات مراقبة التسيير، و لعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير لوحة القيادة ، إذ أنها تسمح بمتابعة و قياس عدة ظواهر مالية و غير مالية، ككشف مصادر التكاليف الخفية، و التنبيه إلى وقوع أخطار محتملة، لكونها تعتمد على تجديد دوري للمعلومات، على عكس الأنظمة المحاسبية الرقابية الأخرى، التي تتميز بطول فترة كشف النتائج و عرضها، و تكون لوحة القيادة جيدة و فعالة إذا حسن اختيار مؤشرات بنائها حيث يشترط في هذه الأخيرة أن تكون ملائمة و مناسبة لمستلزمات المسؤول عنها، لتسمح له باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب و تحسير أداء المؤسسة بتحقيق الأهداف المحددة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته.

تمهيد.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته.

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته.

المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة في المؤسسة.

المطلب الأول: إعداد لوحة القيادة.

المطلب الثاني: نماذج لوحة القيادة للمؤسسة موضوع الدراسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري و أهم المفاهيم المتعلقة بمراقبة التسيير و لوحة القيادة و من أجل تقريب المفاهيم العلمية ، سوف نحاول إسقاط هذه المفاهيم على مؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته و هذا من أجل تقييم الدور الذي تلعبه لوحات القيادة في تفعيل مراقبة التسيير .

من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول 01: التعريف بالمؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته.
- المبحث الثاني 02: تقديم لوحة القيادة في المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته - جيجل -

تعتبر مؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتخصصة في صناعة الجلود، وكذلك تعد من بين المؤسسات الوطنية التي واكبت التحولات والتطورات التي عرفتها البيئة المحاسبية الجزائرية، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى عرض وتقديم مؤسسة محل الدراسة " لمؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته - جيجل -

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته - جيجل -

نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة المؤسسة وكذا موقعها وتعريفها فيما يلي:

الفرع الأول: نشأة المؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته - جيجل -.

هي وحدة الجزائرية للجلود و مشتقاته - جيجل - صناعية تم إنشائها في إطار برنامج تنمية الاقتصاد الوطني بعد فترة من الاستعمار وذلك من طرف مؤسسة بلغارية في إطار التعاون الجزائري البلغاري، حيث انطلقت الأشغال بها في 19 جوان 1965 وسلمت منتهية سنة 1967، وهي سنة بداية نشاط المؤسسة حيث قدر إنتاجها في خضم هذه السنة 11 طن يوميا، وذلك باعتبارها تشغل 367 عاملا، ويبلغ رأس مالها التأسيسي 360 مليون دينار جزائري، وقد أحدثت فيها توسعات بين (1970-1973) حيث وصل الإنتاج إلى 25 طن يوميا ب 467 عاملا¹.

كما شهدت هذه الوحدة عدة تحولات ففي بداية نشاطها كانت تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية SONIPEC، لكن مع مرور الوقت، تم تقسيم هذه المؤسسة إلى ثلاث مؤسسات اقتصادية، وذلك بمقتضى المرسوم الوزاري رقم 82/426 المؤرخ في 14 ديسمبر 1982 والمتضمن إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، وهذه المؤسسات الثلاث هي:

المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود ENIPEC .

المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية EMAC .

المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات الجلدية DISTRICH .

1- مقابلة مع السيد طريق كمال، رئيس مديرية المحاسبة و المالية، مؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته، 2022/03/14، على الساعة 10:00 صباحا.

المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود كان مقرها الإداري بجيجل وهي تضم عدة وحدات من بينها نجد :

- وحدة الجزائرية للجلود ومشتقاته جيجل.
- وحدة الدباغة بالعمورية بوهران.
- وحدة باتنة.
- وحدة الجلد الخام بالروبية VPPS.

إلا أنه في 01 جانفي 1998م عرفت المؤسسة استقلالها و تحولت من مؤسسة SPNIPEC

وحدة جيجل إلى مؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته (TAJ- SPA)¹

الفرع الثاني: موقع و تعريف مؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته.

تقع مؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته - جيجل - (TAJ- SPA) بمنطقة الحدادة جنوب غرب مدينة جيجل و التي تبعد عنها ب 03 كلم و هي لا تبعد عن البحر بكلم واحد، تتربع على مساحة قدرها 05 هكتار و تتوسط مجمعا سكنيا.

الجزائرية للجلود و مشتقاته -جيجل- شركة ذات أسهم (SPA) مقيدة بالقانون التجاري ، مرتبطة بمجمع الجلد المستقل عن الشركة القابضة العمومية للصناعات الفلاحية و الغذائية و للصناعات المصنعة.

و تشغل المؤسسة حاليا 131 عاملا يتوزعون على مختلف المديريات و المصالح و الورشات، كما ينقسم عمال الورشات الإنتاجية إلى فرقتين (الصباحية و المسائية) تعملان بالتناوب على مدار 16 ساعة يوميا، و تقوم المؤسسة بمعالجة جلد الأبقار و الأغنام حيث يتم معالجة 08طن من الجلد يوميا، إضافة إلى ذلك فإن إنتاجها ذو جودة عالية إذ أنها حازت على شهادة الجودة في التسيير على نشاطها ابتداء من 01أوت 2004م و لمدة ثلاث سنوات متتالية، و كذلك تستورد المواد الأولية التي تحتاجها لعملية المعالجة من اسبانيا و هولندا و ايطاليا و فرنسا و تقوم بتصدير منتجاتها لكل من البرتغال و إسبانيا.²

1- مقابلة مع السيد طريق كمال، رئيس مديرية المحاسبة و المالية، مؤسسة مدبغة الجلود - جيجل- يوم 2022/03/14 على الساعة 10:00 صباحا

2- مقابلة مع السيد طريق كمال، رئيس مديرية المحاسبة و المالية، مؤسسة مدبغة الجلود - جيجل- يوم 2022/03/23 على الساعة 09:00 صباحا

الجدول رقم (07): توزيع العمال حسب الأقسام في المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته.

02	المديرية العامة
06	مديرية الموارد البشرية
04	مديرية المحاسبة و المالية
04	مديرية التجارة
10	مديرية الصيانة
21	مصلحة الوقاية و الأمن
07	مصلحة تسيير المخزون
06	المديرية التقنية
64	مديرية الانتاج
124	العدد الكلي للعمال

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته.

تسعى مؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته - جيجل - إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتعددة، و التي تتمثل فيما يلي¹:

الفرع الأول: الأهداف الاقتصادية.

يمكن حصر الأهداف الاقتصادية كالآتي:

- تحقيق الربح: إن الهدف الذي تسعى إليه الجزائرية للجلود و مشتقاته هو تحقيق الربح، و ذلك من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطرة لكل عام و كسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين ، و بالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة.
- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق مؤسسة الجلود لنتائجها يتركز على عملية توزيع منتجاتها و تغطية تكافها، إذ أن العملية تسمح بتغطية متطلبات السوق محليا، وطنيا، جهويا أو دوليا.
- عقلنة الإنتاج: و ذلك من خلال الاستعمال الأمثل لعوامل الانتاج و رفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد و الدقيق و التوزيع الأمثل للمنتجات، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط و البرامج ، و بالتالي، فإن المؤسسة تسعى إلى تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية.

الفرع الثاني: الأهداف الاجتماعية .

و تتمثل هذه الأهداف الاجتماعية فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور: حيث يعتبر عمال الجزائرية للجلود و مشتقاته من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، و يعتبر هذا مقابل حقا مضمونا قانونيا.
- إقامة أنماط صناعية معينة: حيث تقوم مؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته عادة بتقديم منتجات جديدة أو التأثير على أذواق المستهلكين عن طريق الإشهار و الدعاية سواء لمنتجات جديدة أو قديمة.
- توفير التأمينات و المرافق للعمال: تعمل الجزائرية للجلود و مشتقاته على توفير بعض التأمينات (التأمين الصحي، التأمين ضد الحوادث....) كما تهدف إلى تخصيص أماكن سواء وظيفية كانت أو عادية لعمالها.

1- مرجع سابق، يوم 15/03/2022م، على الساعة 11:00.

- تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى: مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج و زيادة تعقيدها فإن المؤسسة تعمل على تدريب عمالها الجدد تدريباً كافياً، كما أنها تضطر إلى إعادة تدريب العمال القدامى على استعمال الآلات الحديثة و هذا ما يسمى بالرسكلة.
- الاهتمام بالجانب البيئي: إذ أن موقعها الذي يتوسط مجمعا سكنيا و طبيعة نفاياتها (الغازية و السائلة) يرغمها على التحكم فيها.

الفرع الثالث: الأهداف التكنولوجية.

و المتمثلة في وسائل الإنتاج التي تسعى المؤسسة تحديثها، و طرق الإنتاج التي يسعى إلى تجديدها لمواكبة التطور الحاصل في الميدان التكنولوجي.

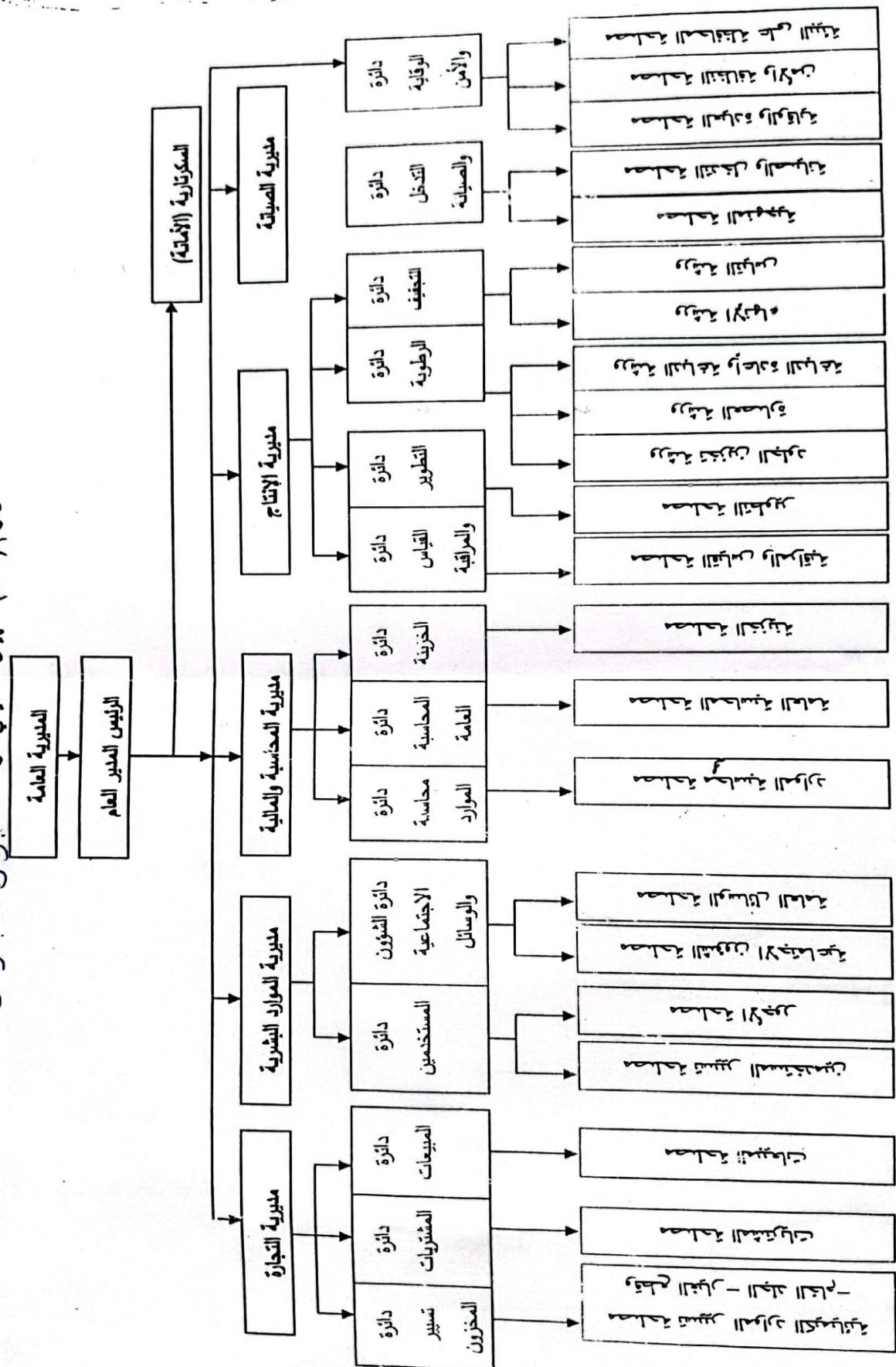
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته.

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض و تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته، و ذلك وفقا للمعلومات التي تم الحصول عليها من المؤسسة.

الفرع الأول: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته.

تحتوي على مجموعة من المديريات و هي بدورها تضم عدة دوائر تنقسم إلى مصالح تعمل على تحقيق أرباح المؤسسة و تعظيمها، و يمكن عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزر الجريد للجلود ومشتقاته



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته.

إن المؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته يترأسها الرئيس المدير العامل المكلف بتسيير المؤسسة، كما أن مجلس الإدارة يجتمع على الأقل 06 مرات في السنة، إضافة إلى انعقاد الجمعية العامة للمؤسسة في نهاية النشاط المحاسبي، و يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مجموعة من المديريات و الدوائر نوضحها كما يلي:¹

أولاً: المديرية العامة.

تتكون المديرية العامة من المدير العام الذي يشرف على أعمالها و الذي يعتبر صاحب القرار و يحتل الموقع الأعلى في الهرم الإداري، و تساعده السكرتارية على أداء مهامه و تفعيل دوره داخل المديرية.

1- المدير العام: و تتمثل مهام المدير العام في:

- تسيير أمور المؤسسة في أحسن الظروف مع ضمان عوامل الأمن لتحقيق الأهداف المرسومة.
- الحرص على المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المرجوة.
- إعداد برنامج النشاط العام للمؤسسة و تنفيذه بمساهمة كل المدراء.
- يسهر على حسن التسيير و المراقبة في المؤسسة، و الحرص على تعيين العمال حسب الشروط المنصوص عليها.

2- الأمانة (السكرتارية): و تتولى المهام التالية:

- استقبال البريد و الاتصالات الهاتفية.
- تنظيم اللقاءات و الزيارات الخاصة بالمدير العام.
- إعداد و تصنيف الوثائق الإدارية الخاصة التي تهتم الإدارة.

ثانياً: مديرية الصيانة

تقع تحت مسؤولية المدير المكلف بها، و تلعب دوراً مدعماً للإنتاج و ذلك بالحفاظ على المعدات و صيانتها من الأعطال و تتمثل مهام مدير الصيانة فيما يلي:

- تأكيد جاهزية المعدات و تركيبات الإنتاج لضمان السير الحسن للعمل.

1- نفس المرجع السابق، 2022/03/28 على الساعة 10:00.

- ربط و متابعة أعمال الصيانة بالتنسيق مع رئيس مصلحة التدخل و المسؤول عن مراقبة التنفيذ.
- تحديد و تنظيم أعمال الصيانة مع رؤساء المصالح و السهر على إنجاز برنامج العمل.

ثالثا: مديرية الإنتاج:

تتكون من عدة دوائر يترأسها مدير مكلف بتنفيذ و تنظيم عمل الورشات و تسيير النتائج، و من مهامه :

- المشاركة في إعداد الأهداف السنوية للإنتاج.
- السهر على وقاية و أمن العمال حسب شروط العمل المنصوص عليها.
- تحقيق برنامج إنتاج ذو نوعية جيدة و بأقل تكلفة ممكنة.
- مراقبة استهلاك المواد الأولية و التسيير العقلاني لأوقات العمل، كما أن هذه الدوائر تنقسم إلى عدة ورشات منها: ورشة الدباغة و إعادة الدباغة، ورشة العصر و التجفيف... إلخ.

رابعا: مديرية المحاسبة و المالية:

كما هو معروف أن للمحاسبة تأثير مهم على حياة المؤسسة و ما يحيط بها بحكم المنافع التي يمكن تقديمها للمؤسسة، و تعتبر هذه المديرية محل دراستنا حيث تمت فيها ممارسة تربيصنا و تضم هذه المديرية ثلاثة مصالح و هي:

1/ مصلحة المالية و المحاسبة العامة: و تبرز مهامها فيما يلي:

- مسك جميع اليومية المساعدة
- مراقبة العمليات و التسجيلات المحاسبية.
- مسك و مراقبة سجل الاستثمارات و الإهلاكات
- متابعة الحسابات البنكية للمؤسسة و إعداد جدول التقارب البنكي.
- إعداد ميزانية المحاسبة للمؤسسة.
- إعداد الميزانية الجبائية للمؤسسة.
- المتابعة و المراقبة الفعالة لعمليات الجرد في نهاية السنة.
- متابعة و رفع تحفظات محافظ الحسابات.

2/ مصلحة محاسبة الموارد: و من المهام التي تقوم بها ما يلي:

- استلام وصول المداخلات و المخرجات للمواد الاولية و لوازم المكتب و قطع الغيار إضافة إلى المنتج التام.
- إجراء مقارنة مع أمين المخازن و ذلك مع مصلحة المحاسبة العامة.
- تقديم الإستهلاكات الشهرية لمصلحة المحاسبة العامة.
- إعداد جدول شهري للمداخلات و المخرجات من المنتج التام.
- المقارنة بين الجرد المحاسبي و الجرد المادي في نهاية السنة.

3/ مصلحة الخزينة: تعمل هذه المصلحة على:

- متابعة الصندوق في عمليات دخول و خروج الأموال.
- مسك سجل لمتابعة السجلات البنكية.
- مسك سجل مداخل الزبائن.
- استقبال جميع المداخل النقدية و إعداد وصول الاستلام.
- القيام بعمليات تسديد النقدية (الأجور و مصاريف التنقلات و بعض الموردين)
- القيام بإعداد الشيكات لصالح الموردين و المدينون الآخرون.
- متابعة المرسلات البنكية.

خامسا: مديرية الموارد البشرية:

و هي من مسؤوليات المدير المكلف بمراقبة كل تحركات المستخدمين و السهر على السير الحسن للنشاطات المرتبطة بهم، و نجد في هذه المديرية دائرتين هما: دائرة الشؤون الاجتماعية و الوسائل العامة، و مراقبة أعمال الصيانة.

سادسا: مديرية التجارة.

تقع تحت مسؤولية مدير مكلف بتسيير عملية التخزين و عملية الشراء و بيع المنتجات، و دراسة السوق لبرمجة منتجات مبيعات الوحدة (العرض و الطلب) إضافة إلى :

- ترويج حاجات السوق انطلاقا من برامج الزبائن.

- إنذار و تطوير السياسة التجارية بالمادة الأولية.

- المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة في المؤسسة.

تعتبر لوحة القيادة للمؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته على المقارنة بين التقديرات و الانجازات للمؤسسة و إيجاد نسبة الانجاز و الانحراف بينهما من خلال مجموعة من المؤشرات فهي توضح صورة السير الحسن لأداء الأنشطة، كما تظهر مواقع الخلل.

المطلب الأول: إعداد لوحة القيادة:

تتشكل لوحة القيادة للمؤسسة بالاعتماد على مجموعة من المعطيات التي يتم تحضيرها في شكل جداول و التي توضح من خلالها سير الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

(1) دراسة محيط المؤسسة:

تعتبر دراسة محيط الشركة و التعرف عليها أول خطوة يجب إتباعها لإعداد لوحة القيادة، و لذلك يجب التعرف على وضعية المؤسسة و حصتها في السوق و تعتبر مؤسسة الجلود و مشتقاته شركة لديها عدة منافسين في الجزائر. لذا فهي تولي اهتمام لجانب المنافسة.

(2) تحديد الأهداف:

بعد القيام بدراسة الشركة و التعرف عليها تأتي ثاني مرحلة تحديد الأهداف و هذه الأخيرة التي يجب أن تتوافق وسياسات المؤسسة و مواردها المتاحة، كما يجب أن يكون ممرا عنه بقيم قابلة للقياس و تنفيذه يكون في مدة زمنية محددة.

(3) اختيار المؤشرات:

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى و الثانية أي بعد تحديد العناصر التي سيتم قياسها ينبغي على المسؤول اختيار المؤشرات التي تساعد، و من خلال الاطلاع على الوثائق الخاصة بالمؤسسة استخرجنا المؤشرات المختارة.

(4) تجميع المعلومات:

نقوم في هذه المرحلة بتجميع المعلومات التي تحصلنا عليها و ترتيبها ترتيبا ملائما لتسهيل قراءتها و استعمالها من طرف المسؤولين، و يشترط في المعلومات أن تتميز بالصحة و الدقة و سهولة فهمها، كما يجب أن تتوفر القدرة على الوصول إليها.

(5) اختيار نظام المعلومات:

بعد عملية تحصيل المعلومات و ترتيبها ترتيب معين لا بد من اختيار نظام لعرض هذه المعلومات، و لقد اخترنا الجداول لاستعمالها في عرض لوحة القيادة.

المطلب الثاني : نماذج لوحة القيادة للمؤسسة موضوع الدراسة.

بعد استعمال المراحل السابقة الذكر تأتي عملية عرض لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة و التي تكون في شكل جداول و التي تسمح للمسؤول بمتابعة نشاطه و سوف نستعرض في هذا المبحث نماذج للوحة القيادة.

أولا: لوحة القيادة المالية:

يوجد نماذج عدة للوحة القيادة المالية سنذكر منها نموذجين و هما كالتالي:

الجدول رقم(08): النموذج الأول المقترح للوحة القيادة المالية لسنة 2021.

المؤشرات المالية	المحقق الإجمالي في سنة 2021م	المقدر الإجمالي في سنة 2021م	الانحراف	نسبة الانحراف	طبيعة الانحراف
رقم الأعمال	144027	408000	-263973	64,69%	غير ملائم
إنتاج السنة المالية	205444	430000	-224556	52,22%	غير ملائم
إستهلاك السنة المالية	127345	292500	-165155	56,46%	ملائم
المواد الأولية	122779	3999740	-276961	69,28%	ملائم
القيمة المضافة	78099	137500	-59401	43,20%	غير ملائم
أعباء المستخدمين	75972	84000	-8028	9,55%	غير ملائم
الضرائب و الرسوم و التسديدات المماثلة	1906	7000	-5094	72,77%	ملائم

إجمالي فائض الاستغلال	221	46500	-46279	%99,52	غير ملائم
الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى	8349	15869	-7520	%47,38	ملائم

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق 01-02-05-06.

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة لم تصل إلى رقم الأعمال الذي كان مستهدف و ذلك بالانحراف قدره 263973 أي بنسبة تقدر 64,69% ، و هذا راجع لانخفاض مبيعات المؤسسة.

حيث يحسب الانحراف و نسبة الانحراف بالعلاقة التالية:

الانحراف = المحقق من سنة 2021 - المقدر من سنة 2021

$$\text{نسبة الانحراف} = \frac{\text{الانحراف}}{\text{المحقق من سنة 2021}} \times 100$$

- كما نلاحظ أن إنتاج السنة المالية قد تحقق تقريبا النصف من المخطط له بسنة انحراف قدره

52,22% و هذا راجع لنقص الانتاج خلال سنة 2021.

- نسبة انحراف المواد الأولية 69,28% و هو انحراف ملائم و هذا راجع إلى المؤسسة المواد الأولية أقل مما هو مقدر له بسبب نقص الانتاج خلال هذه الفترة.

- و سيتم التمثيل لأهم المؤشرات و الحسابات كرقم الأعمال، القيمة المضافة، أعباء المستخدمين و

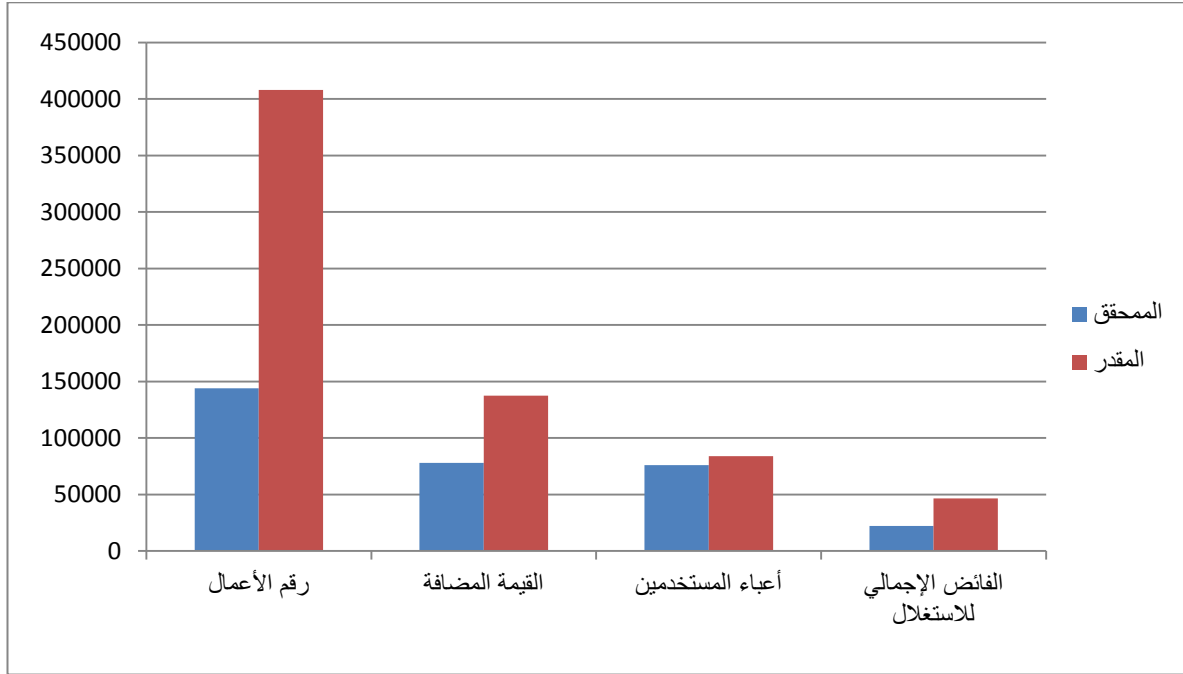
إجمالي فائض الاستغلال في شكل أعمدة بيانية لتسهيل عملية الدراسة.

الجدول رقم (09) لوحة القيادة المالية لأهم المؤشرات الخاصة بنسبة 2021.

المؤشرات المالية	المحقق الإجمالي لسنة 2021	المقدر الإجمالي لسنة 2021	الانحراف	نسبة الانحراف	طبيعة الانحراف
رقم الأعمال	144027	408000	-263973	%64,69	غير ملائم
القيمة المضافة	78099	137500	-59401	%43,20	غير ملائم
أعباء المستخدمين	75972	84000	-8028	%09,55	ملائم
الفائض الإجمالي للاستغلال	221	46500	-46279	%99,52	غير ملائم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق 01 /02.

الشكل رقم(10): يوضح أهم المؤشرات المالية لسنة 2021.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 09.

لوحة القيادة الخاصة برقم الأعمال:

سننظر هنا لرقم الأعمال الشهري خلال سنة 2021 بين ما هو محقق و ما هو مقدر و تمثله

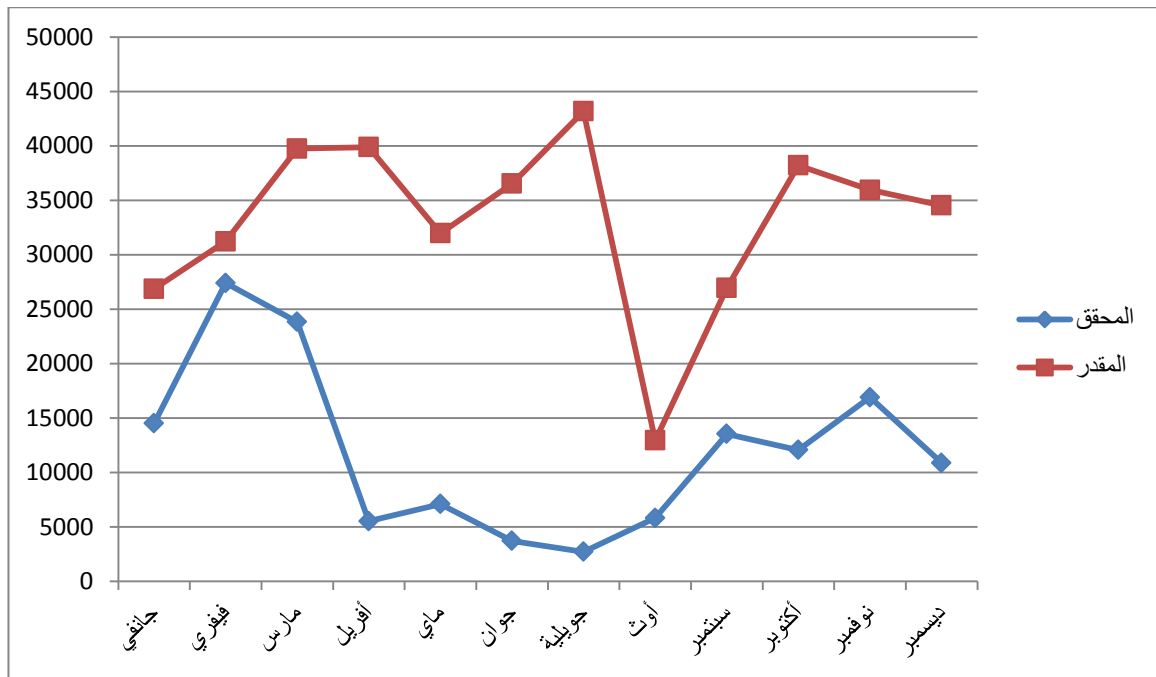
بمنحنى بياني:

الجدول رقم (10): لوحة القيادة الخاصة برقم الأعمال.

المؤشر	الأشهر سنة 2021	المحقق	المقدر	الانحراف	نسبة الانحراف	طبيعة الانحراف
	جانفي	14520	26868	-12348	45,95%	غير ملائم
	فيفري	27406	31220	-3814	12,21%	غير ملائم
	مارس	23826	39747	-15921	40,05%	غير ملائم
	أفريل	5524	39882	-34358	86,14%	غير ملائم

ماي	7106	31977	-24871	77,77%	غير ملائم
جوان	3722	36530	-32808	89,86%	غير ملائم
جويلية	2725	43171	-40446	93,68%	غير ملائم
أوت	5823	12951	-7128	55,03%	غير ملائم
سبتمبر	13537	26956	-23419	86,87%	غير ملائم
أكتوبر	12062	38208	-26146	9,33%	غير ملائم
نوفمبر	16905	35955	-19050	52,98%	غير ملائم
ديسمبر	10870	34536	-23666	68,52%	غير ملائم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق 07.



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 10

من خلال لوحة القيادة الخاصة بقسم المبيعات نلاحظ انحراف غير ملائم في كافة الشهور لسنة 2021م حيث أن المؤسسة لم تستطع تحقيق ما قدر لها من رقم الأعمال بنسب كبيرة جدا و هذا راجع لانخفاض مبيعات المؤسسة بسبب نقص الإنتاج.

النموذج الثاني المقترح للوحة قيادة مالية:

نستعرض في هذه اللوحة مؤشرات مالية التالية مع طريقة حسابها كالتالي:

مؤشرات التوازن المالي:

$$100 \times \frac{\text{رؤوس الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}} = \text{نسبة التوازن المالي}$$

$$100 \times \frac{374791727,71 + 19111662253,54}{2201020577,89} =$$

$$= 88\%$$

$$100 \times \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}} = \text{نسبة الأصول الثابتة بواسطة الأموال الخاصة}$$

$$= 86\% = 100 \times \frac{19111662253,54}{2201020577,89}$$

- الخزينة الصافية : رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل.

- رأس المال العامل الصافي: رؤوس الأموال - الأصول الثابتة.

$$= 2201020577,89 - (374791727,71 + 19111662253,54)$$

$$= 84933402,10$$

- احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - الخزينة أصول) - (الديون قصيرة الأجل -

الخزينة خصوم).

$$= 82097646,10 = (218710548,86) - (2835756,73 - 303643952,22)$$

- الخزينة الصافية: 82097646,10 - 84933402,10 = 2835756,10

مؤشرات السيولة:

$$\text{معدل السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

$$1,38 = \frac{303643952,22}{218710548,86}$$

معدل السيولة الجاهزة: $\frac{\text{الخزينة أصول (القيم الجاهزة)}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$

$$0,01 = \frac{2835756,73}{218710548,86} =$$

معدل السيولة المنخفضة = $\frac{\text{الاصول المتداولة-المخزونات}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$

$$0,38 = \frac{220375267,15 - 303643952,22}{218710548,86} =$$

- مؤشرات النشاط:

- معدل دوران الأصول الثابتة (الصفافية) = $\frac{\text{صافي المبيعات (رقم الأعمال)}}{\text{الأصول الثابتة (الصفافية)}}$

$$0,06 = \frac{144027471,23}{2201020577,89} =$$

معدل دوران مجموع الأصول الثابتة = $\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول الثابتة}}$

$$0,05 = \frac{144027471,23}{2504664530,11} =$$

- مدة تحصيل الزبائن = $360 \times \frac{\text{المتداولة الزبائن + أوراق القبض}}{\text{المبيعات}}$

$$360 \times \frac{2730447,54 + 77702480,80}{144027471,23} \approx 201 \text{ يوم} =$$

- مدة تسديد للموردين = $360 \times \frac{\text{الموردين + أوراق الدفع}}{\text{المشتريات}}$

$$360 \times \frac{89235534,98}{125295445,49} = 256 \text{ يوم}.$$

- مؤشرات التمويل :

- معدل التمويل الدائم = $\frac{\text{رؤوس الأموال الدائمة}}{\text{الأموال الثابتة}}$

$$1,03 = \frac{374791727,71 + 1911162253,54}{2201020577,89}$$

$$0,86 = \frac{1911162253,54}{2201020577,89} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}} = \text{معدل التمويل الخاص} -$$

$$0,13 = \frac{327000224,68}{2504664530,11} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الخصوم}} = \text{معدل المديونية الكلية} -$$

$$\frac{\text{مجموع الديون المتوسطة و طويلة الأجل}}{\text{رؤوس الأموال الدائمة}} = \text{معدل المديونية طويلة الأجل} -$$

$$0,16 = \frac{374791727,71}{1911162253,54 + 374791727,71} =$$

مؤشرات المردودية:

$$\frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{مجموع الأصول}} = \text{نسبة المردودية الاقتصادية} =$$

$$-0,01 = \frac{-26248409,14}{2504664530,11} =$$

$$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} = \text{نسبة المردودية المالية:}$$

$$-0,01 = \frac{-33160204,71}{1911162253,54} =$$

الجدول رقم (11): النموذج الثاني المقترح للوحة القيادة المالية لمؤسسة مديغة الجلود.

الانحراف	المحقق	المعيار النموذجي	البيان
غير ملائم	%88	≥ 100 %	مؤشرات التوازن المالي:
ملائم	%86	(%60, %100)	- نسبة التوازن المالي
			- نسبة تصفية الأموال الثابتة بواسطة الأموال الخاصة.
غير ملائم	218710548,86	(=0 الحالة المثلى)	- الخزينة الصافية.

ملائم	1,38	(2 مرة ، 1مرة)	مؤشرات السيولة: - معدل السيولة العامة
ملائم	0,01	1مرة ≤	- معدل السيولة الجاهزة.
ملائم	0,01	0,30 مرة =	- معدل السيولة المنخفضة
ملائم	1,03	1مرة ≥	مؤشرات التمويل: - معدل التمويل الدائم .
غير ملائم	0,86	(0,6مرة ، 0 مرة)	- معدل التمويل الخاص.
غير ملائم	0,13	(0,8مرة، 0,20 مرة)	- معدل المديونية الكلية.
غير ملائم	0,16	0,6 مرة > م.ط > 0,4 مرة	- معدل المديونية طويلة الآجال
غير ملائم	-0,01	موجبة أكبر من معدل الفائدة (المتوسط)	مؤشرات المردودية: - نسبة المردودية الاقتصادية.
غير ملائم	-0,01	موجبة و أكبر ما يمكن	- نسبة المردودية المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق 02، 03، 04، 05.

ملاحظات:

- المعايير النموذجية للأداء الواردة في هذه اللوحة هي شائعة الاستعمال في مجال التحليل المالي و تقييم الأداء في جل المؤسسات الصناعية.
- الأرقام الواردة في هذه اللوحة تخص السنة المالية 2021 و المعلومات الضرورية لحساب مختلف مؤشرات هذه اللوحة مستمدة من الميزانية و جدول حسابات النتائج، كما أن المعلومات المتوفرة فيها تسمح بتحليل وضعية المؤسسة حيث نلاحظ أن الأداء المالي للمؤسسة غير ملائمة حيث نجد أن المؤسسة غير قادرة على تغطية أصولها الثابتة بالأموال الخاصة كانت مقبولة ، في حين أ، الخزينة كان رصيدها أكبر من الصفر و هذا يدل على عدم توظيفها لأموال بشكل جيد.
- و بالنسبة لمؤشرات السيولة فقد كانت مقبولة إذ تأكد أن جزءا معتبرا من أموال المؤسسة مازال في شكل حقوق على الزبائن، لم يتم تحصيلها بعد مما يستدعي الإسراع في ذلك.

- مؤشرات التمويل تشير إلى خلل في التمويل، حيث أن المؤسسة اعتمدت على التمويل دائم على حساب التمويلات الأخرى مما يستدعي معالجة هذا الخلل.
- مؤشرات المردودية تشير إلى عدم قدرتها على تحقيق مردودية موجبة.

ثانيا: لوحة القيادة الوظيفية:

(أ) لوحة القيادة الخاصة بمشتريات المؤسسة لسنة 2021م:

الجدول رقم (12): لوحة القيادة الخاصة بالمشتريات لسنة 2021م:

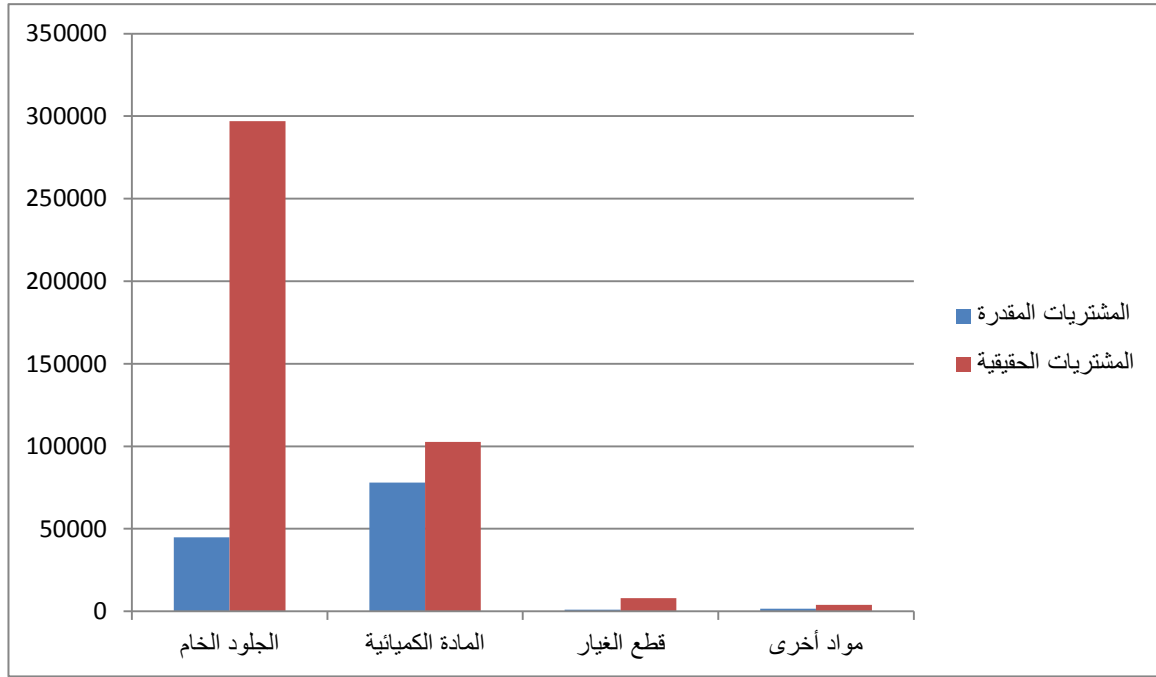
البيان	المحقق	الانحراف	نسبة الانحراف	طبيعة الانحراف	طبيعة الانحراف
الجلود الخام	44776	297040	-252264	56,33%	غير مرئ
المادة الكيميائية	78002	102700	-24698	31,66%	غير ملائم
قطع الغيار	976	7900	-6924	7,09%	غير ملائم
مواد أخرى	1539	3950	-2411	1,56%	غير ملائم
المجموع	125293	411590	-286297	2,28%	غير ملائم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق (05، أو 06).

نلاحظ أن المؤسسة حققت إجمالي مشتريات أقل من المتوقع بانحراف قدره 286297 نتيجة انخفاض

الانتاج

الشكل رقم (12): يوضح مشتريات المؤسسة المقدره و الفعلية لسنة 2021.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 12.

ب) لوحة القيادة الخاصة بقسم الإنتاج:

الجدول رقم (13): لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج لسنة 2021.

أشهر سنة 2021	المحقق	المقدر	الانحراف	نسبة الانحراف	معدل انجاز الانتاج
جانفي	74714	190476	-115763	%154	%39
فيفري	110673	190476	-79803	%72	%58
مارس	102918	219047	-116129	%112	%46
أفريل	82438	200000	-117562	%142	%41
ماي	73231	200000	-126769	%173	%36
جوان	62228	209524	-147296	%236	%29
جويلية	18392	180952	-162560	%883	%10
سبتمبر	57413	209524	-152111	%264	%27
أكتوبر	83104	190476	-107372	%129	%43
نوفمبر	102703	209524	-106822	%104	%49
ديسمبر	59783	209524	-149742	%250	%28
الإجمالي	827596	2209523	-1381928	%166	%37

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 06.

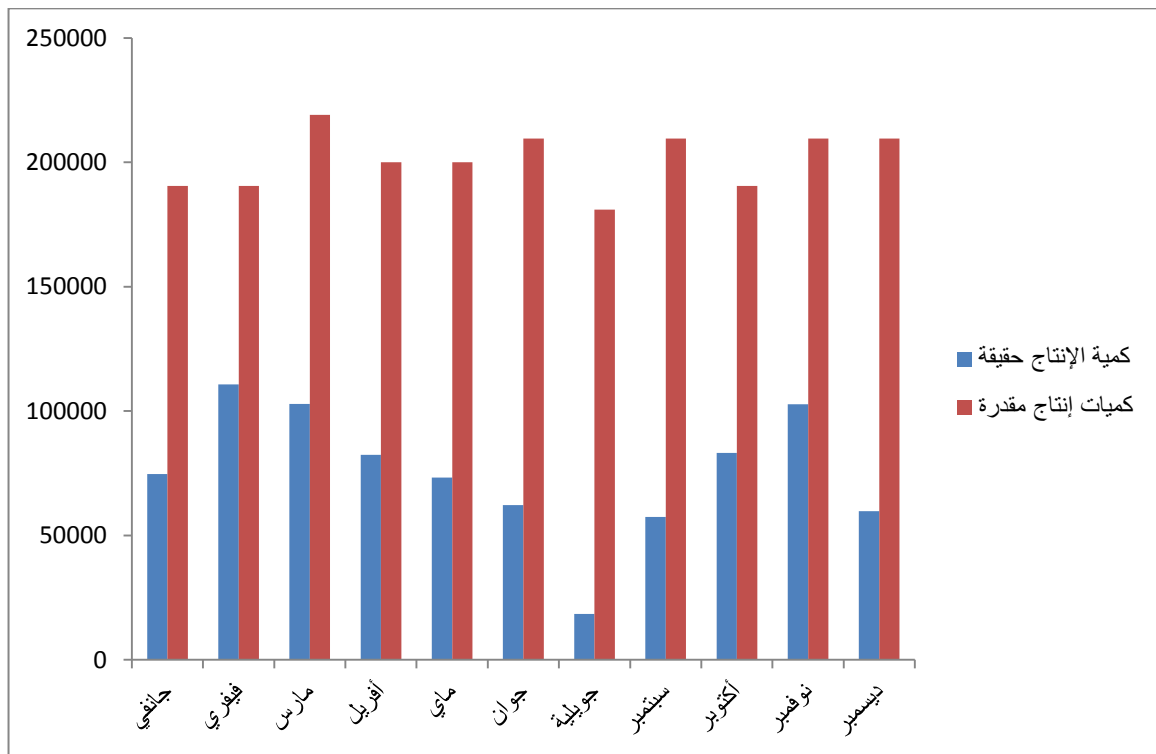
نلاحظ أن وحدة الإنتاج لم تحقق أهدافها المسطرة المتعلقة بحجم الإنتاج حيث حققت انحراف إجمالي بـ 1381928 و هذا راجع إلى نقص نشاط الإنتاج في هذه الفترة.

نلاحظ أن معدل إنجاز الإنتاج لم يصل النصف من المخطط له في كافة الشهور ماعدا شهر فيفري فقد كان 58% أي هناك تفاوت كبير بين ما هو مخطط له و ما هو محقق و يحسب معدل الإنتاج بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الإنتاج} = \frac{\text{الإنتاج المحقق}}{\text{الإنتاج المقدر}}$$

- يمكن أيضا إضافة مؤشرات أخرى في إعداد لوحة القيادة الخاصة بقسم الإنتاج كمؤشرات الجودة، مؤشرات التكلفة، مؤشرات الوقت، و لكننا بم نعرضها في الجدول بسبب عدم توفر المعلومات الخاصة بهذه المؤشرات.

الشكل رقم (13): الفرق في كمية الإنتاج المقدر و الحقيقية لسنة 2021م.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول 13.

ثالثا: لوحة القيادة الاجتماعية.

لوحة القيادة الخاصة بمديرية الموارد البشرية.

يتمثل دور لوحة القيادة الموارد البشرية في الحصول على الموارد البشرية اللازمة و الكافية في الوقت المناسب بالكفاءات و التأهيل و المعارف و القدرات المطلوبة، و تحفيزها و تنمية إمكانياتها، و أهم المؤشرات التي تستعمل في إدارة الموارد البشرية يمكن تلخيصها في الجداول الموالي.

جدول رقم (14): توزيع القوى العاملة حسب الفئة الاجتماعية و المهنية.

المؤشر	العمال في 2020 /02/31م	العمال 2021/02/31م	التطور	نسبة التطور
المديرين التنفيذيين	01	01	00	%0,00
كبار المسؤولين التنفيذيين	20	20	00	%0,00
إطار متوسط	03	03	00	%0,00
أعوان التحكم	07	07	00	%0,00
أعوان التنفيذ	97	93	-04	% -04,12
مستشار	00			%
المجموع	128	124	-04	%-3,313

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 09.

يظهر لنا تراجع التوظيف و هذا راجع إلى أن العملية الإنتاجية قد نقصت في الآونة الأخيرة و تفاديا لعدم تحمل تكاليف جديدة.

جدول رقم (15): لوحة قيادة للمناخ الاجتماعي.

المؤشرات	العدد المحقق	العدد المقدر	الانحراف
- التوظيف:			
عدد العمال	124	-	-
عدد الوظائف الجديدة	00	-	-
عدد التاركين للوظيفة	/	-	-
عدد ساعات العمل	229245	-	-
- المناخ الاجتماعي:			
عدد ساعات الغياب	22953	-	-
غياب مبرر	7772	-	-
الغيابات معرجة	14106	-	-
الغيابات غير عادية	907	-	-
إجازة بدون أجر	168	-	-
- الأمان:			
عدد حوادث العمل	-	-	-
عدد الأيام الضائعة	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 10.

نلاحظ عدم إتمام ملء لوحة القيادة أعلاه بسبب عدم قيام المؤسسة بأي تقديرات

- مؤشرات خاصة بالتكوين .

في الشركة الجزائرية للجلود و مشتقاته وجدنا أن الموظفين لم يخضعوا في الأعوام الأخيرة للتكوين فقط في السداسي الثاني خضعوا في الأعوام الأخيرة للتكوين المهني ستعتمد على هذه السنة في إعداد لوحة قيادة خاصة بها.

جدول رقم (16): مصاريف التكوين المهني لسداسي الثاني من 2019م.

المؤشرات	عدد العمال	مصاريف التكوين الحقيقية	مصاريف تكوين المقدرة	الانحراف	طبيعة الانحراف
الإطارات	24	151400	99960,77	+51439,23	غير ملائم
العمال المهندسين	08	120862,4	99960,77	+20901,63	غير ملائم
عمال التنفيذ	100	103400	49980,39	+53419,61	غير ملائم
		375662,40	249901,93	125760,00	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 11.

نلاحظ أن تكاليف التكوين الحقيقية أكبر من تكاليف التكوين المقدرة بانحراف إجمالي 125760 انحراف

غير ملائم.

خلاصة الفصل:

من خلال تحصيل نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى الشركة الجزائرية للجلود و مشتقاته، حيث وجدنا أن الشركة لا تمتلك نظاما فعالا لمراقبة التسيير و هذا راجع إلى وجود عدة نقائص تتخلل هذا النظام أهمها:

- غياب نظام الموازنات التقديرية الذي يعتبر من أهم أدوات مراقبة التسيير.
- دور مراقبة التسيير في المؤسسة يقتصر فقط على الكشف عن الانحرافات فقط و عدم تحليلها أو اتخاذ إجراءات تصحيحية لها.
- نقص مصادر المعلومات اللازمة لإعداد لوحات القيادة.
- غياب نظام لوحات القيادة في شتى المديريات.
- نقص الاهتمام بهذه الأداة من طرف رؤساء المصالح في المؤسسة.
- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة لإعداد لوحات القيادة.

الختامة

الخاتمة:

تعد مراقبة التسيير الوسيلة الأهم التي تسمح بإلقاء نظرة حقيقة و شاملة حول الوضعية الحالية للمؤسسة حيث أنها تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة و المراد بلوغها و هذا بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. إن مراقبة التسيير الوظائف الأساسية التي تساهم بشكل كبير في إنجاح عملية التسيير و خاصة في الوقت الراهن وهذا راجع إلى التطور التكنولوجي الذي نشهده بالإضافة إلى حدة المنافسة.

و لإنجاح عملية مراقبة التسيير و جب على المؤسسات مسايرة استخدام الأدوات الحديثة في هذا المجال و من بينها لوحة القيادة، هذه الأخيرة التي أعطت مراقبة التسيير بعدا ديناميكيا في الجانب الرقابي و الإداري.

اختيار الفرضيات:

(1) تم نفي الفرضية الأولى التي تنص على أن لوحة القيادة في الشركة الجزائرية للجلود و مشتقاته تساعد على توفير معلومات مرتبطة بالأداء اليومي للمسؤولين على عكس الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير. فلقد تبين لنا من خلال الدراسة التطبيقية أن لوحة القيادة المتبعة في المؤسسة تركز على المعلومات الشهرية و السنوية فهي بهذا تفقد أهم ميزة لها و هي تزويد الدوري و السريع بالمعلومات الآنية، كما تعتبر لوحة القيادة في المؤسسة كأداة لتقييم النتائج و رفعها للجهات العليا بغرض التحقق من أن النتائج مطابقة للأهداف و ليست أداة رقابية تسمح و تساعد المسؤولين بالتحكم في نشاطهم.

(2) تم نفي الفرضية الثانية التي تنص على أن الشركة الجزائرية للجلود و مشتقاته تأخذ بعين الاعتبار أهمية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير.

فمن خلال دراستنا التطبيقية لاحظنا إغفال كبير للمؤسسة في إعداد لوحات قيادة و عدم استعمال الموازنات التقديرية و كذلك نقص الموارد البشرية المؤهلة لاستخدام هذه الأداة.

نتائج الدراسة:

(1) الجانب النظري:

- مراقبة التسيير عملية و مسار يتأكد من خلاله المسيرين من أنه تم الحصول على الموارد و استغلالها بفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة.

- توفر أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة تعمل على ضمان متابعة انجازاتها و التحكم الجيد في تحسين أدائها.
- تلعب لوحة القيادة دورا مهم في عملية التسيير من خلال المعلومات التي تحتويها و الأشخاص المعنيين بها فهي ليست حكرا على الإدارة العليا و إنما يتعامل بها الميدانيين و ذلك لتتسق القيادة بمختلف الوحدات في المؤسسة.

(2) الجانب التطبيقي:

- وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة لا ترتقي إلى المستوى المطلوب حيث أن دورها يقتصر على اكتشاف الانحرافات فقط دون البحث عن الإجراءات التصحيحية و التي تعتبر خطوة مهمة من خطوات مراقبة التسيير.
- صعوبة إعداد نظام متكامل من لوحات القيادة بسبب عدم توفر الشروط الضرورية لذلك و خاصة منها نظام المعلومات و عدم استعمال الموازنات التقديرية.
- لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة هي أداة لتقييم النتائج و رفع المعلومات إلى الجهات العليا بغرض التحقق من أن النتائج مطابقة للأهداف.
- اعتماد المؤسسة على الجداول في إعداد لوحات القيادة و عدم اهتمامها بالرسومات البيانية رغم أن هذه الأخيرة تبين الفروقات بشكل أفضل.

- الاقتراحات:

- تحسين و تطوير نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة بما يواكب التطور التكنولوجي الحالي مما يحصن و يدعم المركز التنافسي للمؤسسة.
- توفير نظام الموازنات التقديرية باعتبارها أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير و التي تسهل إعداد لوحات القيادة و ذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية إضافة عن الجداول.
- إجراء دورات تكوينية للمسؤولين عن أهمية لوحة القيادة.

آفاق الدراسة:

- بعد عرض و تحليل الدراسة التي بين أيدينا تنشأ لنا مجموعة من الأفكار و الآفاق المستقبلية تساعد الباحثين في دراسات لاحقة أهمها:
- دور لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار.
 - واقع و معوقات تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع .

أولاً: الكتب .

– الكتب باللغة العربية:

- خيرة ضيف: الميزانيات التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 1995م.
- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2005م.
- عبد الرزاق محمد قاسم: تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية الطبعة 1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

- عبد الكريم بو يعقوب: المحاسبة التحليلية، طبعة 3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004م.
- كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد: نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2002م.

- محمد فركوس: الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001م.
- ناصر دادي عدون و آخرون: مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004م.

- ناصر دادي عدون و آخرون: مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010م.
- وهيبة مقدم: الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الجزائر، 2020م.

– الكتب الإلكترونية:

- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002م. [Httpso www.meelwa.furat.com](httpso://www.meelwa.furat.com)

– الكتب باللغة الأجنبية:

- 1/ Abd Elatif Khemakhem : La Dynamique du contrôle de gestion, 2^{eme} édition dunod paris ,France,1979 .

- 2/ M. Gervais, contrôle de gestion, 7^{ème} édition, éd Economique, paris,2000.
- 3/ X. Bouin, Xavier Simon, les nouveaux visage du contrôle de gestion, dunod paris, 2000.
- 4/ Caroline Selmer, Cancevoir le tableau de bord, 2^{ème} ed, Donod Paris. 2003.
- 5/ Michel Gervais , Control de gestion économique, Dunod Paris 7^{édition}, 2000.
- 6/ Djerbi Zouliair et autres, Contrôle de gestion, Dunod Paris, 2014.

ثانيا: الرسائل و المذكرات:

أطروحات الدكتوراه:

- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة تلمسان، 2015م.
- سترة العلجة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و توجيهها نحو تحقيق التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2017، 2018م .

-- مذكرات الماجستير:

- 1- بن موقفي علي: دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة جيجل، 2008، 2009م
- 2- بونقيب أحمد: دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة مسيلة، 2006م.
- 3- عقون سعاد: نظام مراقبة التسيير، أدواته و مراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع التسيير جامعة الجزائر، 2001، 2002.

4- لطرش بلال، دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة جيجل، 2013، 2014م.

- مذكرات الماستر:

- 1/ نور الدين طيطوش: دور لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص مراقبة التسيير، جامعة تسمسيلات، 2016، 2017م.
- 2/ عامر حفصة، حاجي حنان: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة أدرار، 2020، 2021م.
- 3/ عبد الخالق زيتوني: لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص فحص و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2013، 2014م.
- 4/ رحيمة حاجي: دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة و مالية، جامعة أم البواقي، 2016، 2017م.
- 5/ عزاز ابراهيم، قرين بلال: الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، 2014، 2015م.
- 6/ ابتسام ساحل: أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص مالية و محاسبة، جامعة أم البواقي، 2014، 2015م.
- 7/ مريم بوعافية: دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2016، 2017م.
- 8/ سعدون آسيا: دور لوحة القيادة في دعم مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة، تخصص محاسبة و جباية، جامعة جيجل، 2018، 2019م.
- 9/ إيناس العطار، سمية رويدي: لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إداري مالية، جامعة جيجل، 2019، 2020م.

ثالثا: المجلات

- 1/ محمد الصغير قريشي: واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة 2011م.

2/ زينب بوغازي، رقاد سليمة: لوحة القيادة كأداة لمراقب التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة سطيف، العدد01، 2021م.

3/ لطيفة بوكليخة: إدارة الأعمال الصيانة باستخدام الأساليب الكمية، مجلة النماء للاقتصاد و التجارة، العدد02، ديسمبر 2017م.

رابعاً: الملتقيات و الندوات

1/ مراد رايس وآخرون: واقع أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر يومي 13-14 ماي 2013م.

2/ زهية بوديار و شوقي جبار: لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، أيام 14-15 أبريل 2009م.

3/ محمد بولصنام، بوشو جميلة: لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسة و تفعيل الإبداع، جامعة البليدة2 يوم 25أفريل 2017م.

4/ ضحاك نجية، بوعوبنة سليمة: لوحة القيادة آلية لحوكمة المؤسسات، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، يوم 25/04/2017م.

الملاحق

01.05.2021

Compte de Budget d'exploitation exercice 2021

révisé

TABLEAU - 20 - TABLEAU DE COMPTE DE RESULTATS 2021

Comptes	Déroulement												TOTAL 2021	Variations Absolues	Part
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.			
70 Chiffre d'Affaires	26 808	31 220	32 747	39 882	31 977	36 508	43 171	12 951	36 956	38 208	35 965	34 536	408 000	408 000	100%
72 Variation stock produits finis et encours	19 019	5 220	1 484	201	8 108	89	1 086	12 991	1 129	1 817	2 108	3 727	22 020	22 020	5%
73 Production imputable															
74 Subventions d'exploitation															
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	45 827	36 441	34 231	40 085	40 085	36 607	40 085	40 085	40 085	40 085	38 283	38 283	430 000	430 000	100%
60 Actifs consommés	31 430	25 598	27 249	31 266	30 064	23 508	28 619	1 401	1 401	1 916	1 526	1 434	15 670	15 670	3%
61 & 62 Services extérieurs et autres consommations	1 467	1 184	1 435	1 401	1 401	1 215	1 401	-	26 015	18 018	21 102	12 051	278 631	278 631	6%
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	32 897	26 782	28 684	32 667	31 465	24 723	29 620	27 638	19 974	22 627	22 627	13 485	292 506	292 506	6%
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (H)	13 930	9 659	5 547	7 418	8 620	11 884	10 465	12 447	20 111	17 458	15 658	12 778	137 500	137 500	3%
63 Charges de personnel	6 790	6 860	6 790	6 825	6 910	6 920	6 790	7 070	7 140	7 070	7 070	7 735	84 000	84 000	6%
64 Impôts, taxes et versements assimilés 19%	519	552	617	649	560	615	672	380	610	622	600	585	7 000	7 000	1%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 133	2 336	1 851	2 151	1 110	2 111	2 316	7 459	12 418	12 418	7 966	12 764	46 500	46 500	1%
65 Autres charges opérationnelles	61	55	46	60	48	66	60	-	40	40	38	38	534	534	1%
64 Déduction aux amortissements et aux provisions	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	18 000	18 000	4%
78 Reprises sur pertes de valeur et provisions															
V - RESULTAT OPERATIONNEL	138	781	305	1 618	420	1 666	1 601	8 990	10 878	10 878	6 428	11 919	27 946	27 946	6%
76 Produits financiers		709	2 434	1 231	713	2 484	1 215	672	2 382	1 184	626	2 310	16 000	16 000	5%
VI - RESULTAT FINANCIER		709	2 434	1 231	713	2 484	1 215	672	2 382	1 184	626	2 310	16 000	16 000	4%
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	138	1 490	2 139	2 849	1 133	4 150	2 816	9 662	13 260	12 062	7 054	14 229	43 946	43 946	10%
95 & 66 Impôts exigibles sur résultat ordinaire															
97 & 66 Impôts différés (variations) sur résultat ordinaire															
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	138	1 490	2 139	2 849	1 133	4 150	2 816	9 662	13 260	12 062	7 054	14 229	43 946	43 946	10%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	41 768	36 509	40 291	42 964	41 217	38 579	39 699	9 621	39 136	30 390	32 461	25 673	418 054	418 054	94%
VII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	138	1 181	1 148	2 885	1 133	3 671	2 816	9 041	9 124	9 672	3 593	11 556	11 896	11 896	27%
77 Elements extraordinaires (produits) (à préciser)															
67 Elements extraordinaires (charges) (à préciser)															
IV - RESULTAT EXTRAORDINAIRE															
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	138	1 181	1 148	2 885	1 133	3 671	2 816	9 041	9 124	9 672	3 593	11 556	11 896	11 896	27%
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)															
XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	138	1 181	1 148	2 885	1 133	3 671	2 816	9 041	9 124	9 672	3 593	11 556	11 896	11 896	27%
Dont part des minoritaires (1)															
Part du groupe (1)															



الملاحق

الملاحق رقم 01

ACED UNITE JIJEL
Plateau de Haddada BP 119 Jijel
N° D'IDENTIFICATION 001818019001549

EDITION DU 16/05/2022 12:29
EXERCICE 01/01/2021 AU 31/12/2021

COMPTE DE RESULTAT (NATURE - copie provisoire)

	NOTE	2021	2020
Ventes et produits annexes		144 027 471,23	283 319 841,00
Variation stocks produits finis et en cours		61 410 885,57	54 510 703,23
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		205 444 356,80	337 830 544,23
Achats consommés		-118 996 550,21	-192 245 647,30
Services extérieurs et autres consommations		-8 348 910,67	-7 466 372,49
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-127 345 460,88	-199 712 019,79
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		78 098 895,92	138 118 524,44
Charges de personnel		-75 971 991,69	-82 223 502,82
Impôts, taxes et versements assimilés		-1 905 905,33	-4 540 524,16
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		220 998,90	51 354 497,46
Autres produits opérationnels		1 912,63	4 462 122,58
Autres charges opérationnelles		-9 920 477,72	-4 699 208,32
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-20 573 226,58	-30 955 610,10
Reprise sur pertes de valeur et provisions		4 022 383,63	6 882 343,72
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-26 248 409,14	27 044 145,34
Produits financiers			108 229,77
Charges financières		-7 392 450,67	-4 993 865,95
VI-RESULTAT FINANCIER		-7 392 450,67	-4 885 636,18
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-33 640 859,81	22 158 609,16
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		480 655,10	714 702,44
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		209 468 653,06	349 283 240,30
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-242 628 857,77	-326 410 028,70
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-33 160 204,71	22 873 211,60
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-33 160 204,71	22 873 211,60



هذا كالمعروف
1480

ACED UNITE JIJEL
Plateau de Haddada BP 119 Jijel
N° D'IDENTIFICATION.001818019001549

EDITION_DU:16/05/2022 12:30
EXERCICE:01/01/2021 AU 31/12/2021

BILAN (PASSIF) -cople provisoire

	NOTE	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1) <i>المساهمات</i>			
Ecart de réévaluationx <i>فروق التقييم</i>		1 403 534 000,00	1 403 534 000,00
Ecart d'équivalence (1) <i>مصاريف التماثل</i>			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1) <i>نتيجة صافية</i>		-33 160 204,71	22 873 211,60
Autres capitaux propres - Report à nouveau		64 271 723,97	63 504 006,83
Comptes de liaisonx <i>حسابات الارتباط</i>		476 516 734,28	457 048 589,58
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		1 911 162 253,54	1 946 959 808,01
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		327 000 224,68	330 241 526,78
Impôts (différés et provisionnés)		15 076 083,40	14 896 001,60
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		32 715 419,63	30 091 661,01
TOTAL II		374 791 727,71	375 229 189,39
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés <i>الموردين</i>		89 235 534,98	78 521 460,51
Impôts		19 514 786,70	12 143 315,51
Autres dettes		53 446 970,62	35 331 462,41
Trésorerie passif		56 513 256,56	56 516 442,59
TOTAL III		218 710 548,86	182 512 681,02
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		2 504 664 530,11	2 504 701 678,42

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



الملاحق

ACED UNITE JIJEL
Plateau de Haddada BP 119 Jijel
N° D'IDENTIFICATION 001818019001549



جاءت BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2021		2020	
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		501 410,00	98 028,76	405 381,24	455 522,28
Immobilisations corporelles					
Terrainsx		1 974 756 000,00		1 974 756 000,00	1 974 756 000,00
Bâtements		90 276 884,86	75 655 357,71	14 621 527,15	13 849 639,11
Autres immobilisations corporelles		552 370 947,15	359 229 614,24	193 141 332,91	206 913 090,81
Immobilisations en concession					605 878,81
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		11 269 472,15		11 269 472,15	9 955 371,79
Impôts différés actif		6 826 864,44		6 826 864,44	6 346 209,34
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 636 001 578,60	434 981 000,71	2 201 020 577,89	2 212 881 712,14
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		238 126 943,59	17 751 676,44	220 375 267,15	168 279 688,53
Créances et emplois assimilés					
Clients		89 143 787,21	11 441 306,41	77 702 480,80	88 643 197,16
Autres débiteurs		2 730 447,54		2 730 447,54	18 110 795,46
Impôts et assimilés					1 476 704,88
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		2 835 756,73		2 835 756,73	15 309 580,25
TOTAL ACTIF COURANT		332 836 935,07	29 192 982,85	303 643 952,22	291 819 966,28
TOTAL GENERAL ACTIF		2 968 838 513,67	464 173 983,56	2 504 664 530,11	2 504 701 678,42

الملاحق رقم 5

2021
 حساب المصاريف
 كاش

ACED UNITE JIJEL
 Plateau de Hadjadda BP 119

BALANCE GENERALE
 -copie provisoire

PAGE:1
 EDITION DU 16/05/2022 12:38
 EXERCICE 01/01/2021 AU 31/12/2021

LIBELLE	REOUVERTURE(SOLES)		M.V. DU PERIODE AU 31/12/2021		TOTAL MAJ 31/12/2021		SOLDE AU 31/12/2021	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
Bovin Sale Vert & Sec Local	0,00	0,00	44 776 880,00	44 776 880,00	44 776 880,00	44 776 880,00	0,00	0,00
Produits Chimiques Locaux	0,00	0,00	21 631 199,51	21 631 199,51	21 631 199,51	21 631 199,51	0,00	0,00
Produits Chimiques Imports	0,00	0,00	56 371 138,29	56 371 138,29	56 371 138,29	56 371 138,29	0,00	0,00
Pléces Rechange Equipement P Usine Local	0,00	0,00	714 440,02	714 440,02	714 440,02	714 440,02	0,00	0,00
PR Matériel Roulant (Transport)	0,00	0,00	262 435,00	262 435,00	262 435,00	262 435,00	0,00	0,00
Cartourant	0,00	0,00	353 520,00	353 520,00	353 520,00	353 520,00	0,00	0,00
Lubrifiant	0,00	0,00	524 619,00	524 619,00	524 619,00	524 619,00	0,00	0,00
Fournitures de Bureau	0,00	0,00	254 923,50	254 923,50	254 923,50	254 923,50	0,00	0,00
Consommables Informatiques	0,00	0,00	56 449,67	56 449,67	56 449,67	56 449,67	0,00	0,00
Actifs Produits d'Entretien MG	0,00	0,00	6 900,00	6 900,00	6 900,00	6 900,00	0,00	0,00
Autres Fournitures d'Entretien (Pats Entretien)	0,00	0,00	308 750,00	308 750,00	308 750,00	308 750,00	0,00	0,00
Actifs Produits Pharmaceutiques	0,00	0,00	900,00	900,00	900,00	900,00	0,00	0,00
Emballages	0,00	0,00	33 290,50	33 290,50	33 290,50	33 290,50	0,00	0,00
TOTAL GENERAL	0,00	0,00	125 295 445,49	125 295 445,49	125 295 445,49	125 295 445,49	0,00	0,00

الملاحق

الملاحق رقم 06

الفترة = 12 شهر

Programme des Achats en Valeur (HT) - Exercice 2021

U = 10*3 DA

LIBELLE	JAN.	FEV.	MAR.	AVR.	MAI	JUIN	JUIL.	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.	TOTAL
Peaux Brutes	25 607	25 607	29 448	28 168	26 887	28 168	26 887	0	25 607	25 607	26 887	28 168	297 040
Produits Chimiques	8 853	8 853	10 181	9 739	9 296	9 739	9 296	0	8 853	8 853	9 296	9 739	102 700
Pièces de Rechanges	681	681	783	749	715	749	715	0	681	681	715	749	7 900
Autres (Eau, Gaz, Electricité)	341	341	392	375	358	375	358	0	341	341	358	375	3 950
TOTAL	35 482	35 482	40 804	39 030	37 256	39 030	37 256	0	35 482	35 482	37 256	39 030	411 590



الملاحق

الملاحق رقم 07

ACED : UNITE DE JUEL
DIRECTION DES FINANCE ET COMPTABILITE

CHIFFRE D'AFFAIRE ANNEE 2021

UM : KDA

Désignation	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept	Oct	Nov	Décembre	Total
Chiffre d'affaire réelle	14 520	27 406	23 826	5 524	7 106	3 722	2 725	5 823	13 537	12 062	16 905	10 870	144 026
Chiffre d'affaire estimée	26 868	31 220	39 747	39 882	31 977	36 530	43 171	12 951	36 956	38 208	35 955	34 536	408 000
ECART	- 12 348	- 3 814	- 15 921	- 34 358	- 24 871	- 32 808	- 40 446	- 23 419	- 26 146	- 19 050	- 23 666	- 23 666	- 263 974



ACED : UNITE DE JUEL
DIRECTION DES FINANCE ET COMPTABILITE

PRODUCTION ANNEE 2021

Désignation	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Sept	Oct	Nov	Décembre	Total
Quantité réelle Produite	74 714	110 673	102 918	82 438	73 231	62 228	18 392	57 413	83 104	102 703	59 783	827 596
Quantité de Production estimée	190 476	190 476	219 047	200 000	200 000	209 524	180 952	209 524	190 476	209 524	209 524	2 209 523
ECART	- 115 763	- 79 803	- 116 129	- 117 562	- 126 769	- 147 296	- 162 560	- 152 111	- 107 372	- 106 822	- 149 742	- 1 381 928



الملاحق رقم 08

2021

Holding GETEX
EPE : ACED
Unité : JIJEL

Rapport de Gestion des Ressources Humaines
Exercice 2021

توزيع القوى العاملة حسب الفئات الاجتماعية والمهنية
Répartition des effectifs par catégories Socioprofessionnelles :

الفئات الاجتماعية والمهنية

نظرة

المديرين
التفصيلية
أما المسؤول
المشرفين
ميسر ودية
أعمال المحكم
أعمال الخدم
عشوائية

Catégories Socioprofessionnelles	effectifs au 31/12/2021	effectifs au 31/12/2020	Evolution Agents	Evolution %
Cadres Dirigeants	1	1	0	0,00%
Cadres Supérieurs	20	20	0	0,00%
Cadres Moyens	3	3	0	0,00%
Maîtrise	7	7	0	0,00%
Exécution	93	97	-4	-4,12%
Consultant			0	#DIV/0!
DAIP			0	#DIV/0!
Total	124	128	-4	-3,13%

10
رقم
الملاحق

Holding GETEX
EPE : ACED
Unité : JUJEL

Climat social - Exercice 2021

1-Absentéisme

Unités	Effectif	Nombre heures travaillées	Nombre d'heures d'absences				Total	Taux d'absentéisme
			Absences Maladie	Absences Irrégulières	Absences autorisées	Congés sans solde		
ACED JUJEL	124	229245	7772	907	14106	168	22953	1,067933068

2-Accidents de Travail

Unités	Nombre d'accidents de travail enregistrés	Nombre d'agent concernés	Nombre de jours d'arrêt de travail occasionnés	Taux d'incapacité Générée
ACED JUJEL				0%

الملاحق

19. رقم
الملاحق

Montant des dépenses réellement consacrées à la formation professionnelle continue

02 EME SEMESTRE 2019

المبلغ المخصص للتدريب المستمر
المبلغ المخصص للتدريب المستمر

Effectif de l'entreprise	Nbre	Montant	Equivalent 1 % devant être consacré à la formation professionnelle continue		Dépenses réellement consacrées à la formation professionnelle continue		Ecart constaté	
			Valeur	Taux	Valeur	Taux	Valeur	Taux
Cadres	24	6 420 974,78	99 960,77	40%	151 400,00	1,51	51 439,23	1,94
Maîtrise	8	1 859 669,76	99 960,77	40%	120 862,40	1,21	20 901,63	4,78
Exécution	100	16 709 548,08	49 980,39	20%	103 400,00	2,07	53 419,61	0,94
Total	132	24 990 192,62	249 901,93	1,00	375 662,40	1,50	125 760,47	1,99

N.B. GSP-Catégorie socioprofessionnelle, voir classification par rapport à la grille des salaires.

Cachet et signature de l'employeur

الملاحق