

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية
(دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها، بجيجل)

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إشراف الأستاذ:

بن اعمر مختار

إعداد الطالبة:

بن عميرة نسرین

أعضاء لجنة المناقشة:

| | | |
|------------------|------------|--------------|
| أ. عمر كبير | جامعة جيجل | رئيسا |
| أ. بن اعمر مختار | جامعة جيجل | مشرفا ومقررا |
| أ. مخلوف سارة | جامعة جيجل | مناقشا |

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿وَلَوْلَا فَضْلُ اللّٰهِ عَلَیْكُمْ وَرَحْمَتُهُ وَأَنَّ اللّٰهَ رَءُوفٌ رَّحِیْمٌ﴾

[سورة النور الآیة 20]

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر لعائلتي،

ولكل من ساهم في إتمام هذا العمل ولو بكلمة

طيبة، كما أشكر الأستاذ المشرف بن اعمر مختار

على توجيهاته ونصائحه القيمة،

وأشكر عمال مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها

وبالأخص السيد طريق كمال مدير مصلحة المحاسبة.

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى والديَّ

إخوتي

وصديقتي العمر

وإلى كل عزيز على القلب



فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|---|
| 03 | شكر وتقدير |
| 04 | الإهداء |
| 05 | فهرس المحتويات |
| 11 | قائمة الأشكال |
| 13 | قائمة الجداول |
| 15 | المقدمة |
| 19 | الفصل الأول: ماهية مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية |
| 21 | المبحث الأول: مفهوم مراقبة التسيير |
| 21 | المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير و خصائصها |
| 21 | 1. تعريف مراقبة التسيير |
| 22 | 2. خصائص مراقبة التسيير |
| 22 | المطلب الثاني: وظائف مراقبة التسيير وشروط نجاحها |
| 22 | 1. وظائف مراقبة التسيير |
| 24 | 2. شروط نجاح مراقبة التسيير |
| 26 | المطلب الثالث: مراحل مراقبة التسيير وأهميتها |
| 26 | 1. مراحل مراقبة التسيير |
| 28 | 2. أهمية مراقبة التسيير |
| 30 | المبحث الثاني: مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية |
| 30 | المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي على مراقبة ومعايير اختيار موقعها فيه |
| 30 | 1. تأثير الهيكل التنظيمي على مراقبة التسيير |
| 31 | 2. معايير اختيار موقع مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي |
| 32 | المطلب الثاني: الحالات الممكنة لموقع مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي |
| 32 | 1. الحالة الأولى: مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية العامة |
| 32 | 2. الحالة الثانية: مراقبة التسيير مرتبطة بالمديريات الوظيفية |

| | |
|----|--|
| 33 | 3. الحالة الثالثة: مرتبطة بالمديرية المالية |
| 33 | المطلب الثالث: مواصفات وصلاحيات مراقب التسيير |
| 33 | 1. مواصفات مراقب التسيير |
| 34 | 2. صلاحيات مراقب التسيير |
| 37 | المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير |
| 37 | المطلب الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير |
| 37 | 1. الموازنة التقديرية |
| 37 | 2. المحاسبة التحليلية |
| 38 | 3. التحليل المالي |
| 39 | المطلب الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير |
| 39 | 1. لوحة القيادة |
| 39 | 2. بطاقة الأداء المتوازن |
| 41 | 3. طريقة حساب التكلفة على أساس النشاط |
| 42 | 4. التكلفة المستهدفة |
| 43 | خلاصة الفصل الأول |
| 44 | الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير |
| 46 | المبحث الأول: مفهوم لوحة القيادة |
| 46 | المطلب الأول: التطور التاريخي للوحة القيادة وتعريفها |
| 46 | 1. التطور التاريخي للوحة القيادة |
| 46 | 2. تعريف لوحة القيادة |
| 47 | المطلب الثاني: خصائص لوحة القيادة ووظائفها |
| 47 | 1. خصائص لوحة القيادة |
| 48 | 2. وظائف لوحة القيادة |
| 48 | المطلب الثالث: متطلبات لوحة القيادة وأهميتها |
| 48 | 1. متطلبات لوحة القيادة |

فهرس المحتويات

| | |
|----|---|
| 49 | 2. أهمية لوحة القيادة |
| 50 | المبحث الثاني: عملية إعداد لوحة القيادة |
| 50 | المطلب الأول: مبادئ عملية إعداد لوحة القيادة والعوامل المؤثرة فيها |
| 50 | 1. مبادئ عملية إعداد لوحة القيادة |
| 51 | 2. العوامل المؤثرة في عملية إعداد لوحة القيادة |
| 52 | المطلب الثاني: مراحل عملية إعداد لوحة القيادة وأنواعها |
| 52 | 1. مراحل عملية إعداد لوحة القيادة |
| 53 | 2. أنواع لوحة القيادة |
| 60 | المطلب الثالث: مكونات لوحة القيادة |
| 61 | 1. منطقة المقاييس الإقتصادية |
| 61 | 2. منطقة النتائج الفعلية (المحققة) |
| 62 | 3. منطقة الأهداف (المعايير النموذجية للأداء) |
| 62 | 4. منطقة الفروقات |
| 62 | 5. مناطق إضافية في لوحة القيادة |
| 64 | المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة في مراقبة التسيير |
| 64 | المطلب الأول: مراحل استخدام لوحة القيادة |
| 64 | 1. مرحلة تحليل الإنحرافات |
| 64 | 2. مرحلة شرح أسباب الإنحرافات |
| 65 | 3. مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية |
| 68 | المطلب الثاني: عوامل نجاح لوحة القيادة وحدود استخدامها في مراقبة التسيير |
| 68 | 1. عوامل نجاح لوحة القيادة |
| 69 | 2. حدود استخدام لوحة القيادة |
| 70 | المطلب الثالث: مكانة لوحة القيادة ومساهمتها في مراقبة التسيير |
| 70 | 1. مكانة لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير |
| 72 | 2. مساهمة لوحة القيادة في مراقبة التسيير |
| 73 | خلاصة الفصل الثاني |

فهرس المحتويات

| | |
|-----|--|
| 74 | الفصل الثالث: دراسة حالة "مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها " |
| 76 | المبحث الأول: تقديم " مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها " |
| 76 | المطلب الأول: نشأة المؤسسة وموقعها |
| 76 | 1. نشأة المؤسسة |
| 77 | 2. موقع المؤسسة |
| 77 | المطلب الثاني: مجال نشاط المؤسسة |
| 77 | 1. أهم المواد الأولية للمؤسسة |
| 78 | 2. أهم منتجات المؤسسة |
| 79 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحجمها |
| 79 | 1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 81 | 2. حجم المؤسسة |
| 83 | المبحث الثاني: لوحات القيادة المستعملة من قبل " مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها " |
| 83 | المطلب الأول: لوحات القيادة الخاصة بالوظيفة المالية والوظيفة الفرعية للمحاسبة العامة |
| 83 | 1. لوحات القيادة الخاصة بالوظيفة المالية |
| 85 | 2. لوحات القيادة الخاصة بالوظيفة الفرعية للمحاسبة العامة |
| 90 | المطلب الثاني: لوحات القيادة الخاصة بوظيفة الموارد البشرية |
| 90 | 1. عرض لوحات القيادة |
| 91 | 2. تقييم لوحات القيادة |
| 92 | المطلب الثالث: لوحات القيادة الخاصة بوظيفة التموين |
| 92 | 1. عرض لوحات القيادة |
| 93 | 2. تقييم لوحات القيادة |
| 94 | المبحث الثالث: لوحات القيادة المقترحة " لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها " |
| 94 | المطلب الأول: لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية) المقترحة |
| 95 | 1. عرض لوحة القيادة المقترحة |
| 98 | 2. تحليل النتائج التي تتضمنها لوحة القيادة المقترحة |
| 99 | المطلب الثاني: لوحات القيادة الوظيفية الأخرى المقترحة |
| 99 | 1. لوحة القيادة المقترحة الخاصة بوظيفة التموين |
| 100 | 2. لوحة القيادة المقترحة الخاصة بوظيفة الإنتاج |

فهرس المحتويات

| | |
|-----|---|
| 102 | 3. لوحة القيادة المقترحة الخاصة بوظيفة الصيانة |
| 103 | المطلب الثالث: لوحة القيادة الإجتماعية المقترحة |
| 103 | 1. عرض لوحة القيادة المقترحة |
| 104 | 2. تحليل النتائج التي تتضمنها لوحة القيادة المقترحة |
| 105 | خلاصة الفصل الثالث |
| 107 | الخاتمة |
| 110 | الملاحق |
| 121 | قائمة المراجع |
| 126 | الملخص |



قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | مستويات التخطيط في المؤسسة الاقتصادية | 23 |
| 02 | دورة التخطيط في المؤسسة الاقتصادية | 27 |
| 03 | مراحل مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية | 28 |
| 04 | مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية العامة | 32 |
| 05 | مراقبة التسيير مرتبطة بالمديريات الوظيفية | 32 |
| 06 | مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية المالية | 33 |
| 07 | مراقب التسيير رجل حوار | 35 |
| 08 | فعالية لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية | 65 |
| 09 | الإجراءات التصحيحية في مركز تكلفة في المؤسسة الاقتصادية | 66 |
| 10 | موقع لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية | 71 |
| 11 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها (بجيجل) | 80 |



قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | المواصفات المطلوبة في مراقب التسيير | 34 |
| 02 | المؤشرات الإستراتيجية للإدارة العامة في المؤسسة الإقتصادية | 59 |
| 03 | الشكل العام للوحات القيادة في المؤسسة الإقتصادية | 60 |
| 04 | طرق عرض منطقة النتائج في لوحة القيادة في المؤسسة الإقتصادية | 61 |
| 05 | الإضافات الواردة على لوحات القيادة الإضافية في المؤسسة الإقتصادية | 63 |
| 06 | أهم المواد الأولية لمؤسسة "الجزائرية للجلود ومشتقاتها" | 77 |
| 07 | أهم المنتجات لمؤسسة "الجزائرية للجلود ومشتقاتها" | 78 |
| 08 | توزيع المستخدمين حسب الأقسام | 81 |
| 09 | نموذج لوحة القيادة الشهرية الخاصة بالوظيفة المالية | 84 |
| 10 | نموذج لوحة القيادة السنوية الخاصة بالوظيفة المالية | 84 |
| 11 | نموذج لوحة القيادة الشهرية الخاصة بالوظيفة الفرعية للمحاسبة العامة | 86 |
| 12 | نموذج لوحة القيادة السنوية الخاصة بالوظيفة الفرعية للمحاسبة العامة | 88 |
| 13 | نموذج لوحة القيادة الشهرية الخاصة بوظيفة الموارد البشرية | 90 |
| 14 | نموذج لوحة القيادة السنوية الخاصة بوظيفة الموارد البشرية | 91 |
| 15 | نموذج لوحة القيادة الشهرية الخاصة بوظيفة التمويل | 92 |
| 16 | نموذج لوحة القيادة السنوية الخاصة بوظيفة التمويل | 93 |
| 17 | نموذج لوحة القيادة المالية المقترحة لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها | 95 |
| 18 | نموذج لوحة القيادة الخاصة بوظيفة التمويل المقترحة لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها | 99 |
| 19 | نموذج لوحة القيادة الخاصة بوظيفة الإنتاج المقترحة لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها | 101 |
| 20 | نموذج لوحة القيادة الخاصة بوظيفة الصيانة المقترحة لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها | 102 |
| 21 | نموذج لوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية المقترحة لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها | 103 |



المقدمة

في وسط إقتصادي أصبح اليوم يتسم بالتعقيد الشديد وكثرة المتغيرات المؤثرة فيه، أصبحت المؤسسة الاقتصادية مضطرة لتبني أساليب علمية حديثة للتسيير تضمن تقدمها والاستمرار في جني الأرباح، أو على الأقل البقاء والمحافظة على استمراريته ضمن عالم الأعمال. ومن بين تلك الأساليب، نجد مراقبة التسيير التي تضع تحت تصرف إدارة المؤسسة عدة أدوات فعالة للتخطيط والتنسيق والرقابة، بما يسمح بتقييم الأداءات وتحقيق أهدافها، وعلى هذا الأساس اخترنا أن يكون موضوع هذا البحث يتمحور تحديدا حول "دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية".

إشكالية البحث:

لقد تم طرح إشكالية هذا البحث في سؤال رئيسي يغطي بشكل كامل موضوعه كما يلي:
ما هو الدور الذي تؤديه لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؟
بحيث اندرجت تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم مراقبة التسيير؟
- ما هو مفهوم لوحة القيادة؟
- كيف تتم عملية إعداد لوحة القيادة؟ وما هي استخداماتها في مراقبة التسيير؟
- وأخيرا، ما هي طبيعة الدور الذي يمكن أن تؤديه لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير (والإدارة) في "مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها (بجيبل)"؟

فرضيات البحث:

- وتبعاً للإشكالية المطروحة، تم وضع الفرضيتين التاليتين، بغرض اختبار مدى صحتها:
- إن المؤسسة موضوع الدراسة، لا تستخدم كل لوحات القيادة، ولا تستفيد بشكل جيد منها كأداة لمراقبة التسيير (والإدارة).
 - إن المؤسسة موضوع الدراسة، بإمكانها أن تتوسع أكثر في استخدام لوحات القيادة، وبالتالي بإمكانها أن تستفيد أكثر منها، كأداة لمراقبة التسيير (والإدارة).

أسباب اختيار موضوع البحث:

- وتتمثل الأسباب الموضوعية والذاتية لاختيار هذا الموضوع، فيما يلي:
- الرغبة في الخوض في حيثيات هذا الموضوع واكتشاف تفاصيله،
 - إثراء معارفنا وكذا إفادة زملائنا في هذا المجال،
 - ارتباطه الوثيق بتخصصنا الجامعي،
 - قلة البحوث الجامعية التي اهتمت به،

- والرغبة في التمرن على إعداد مثل هذه البحوث وفقا للطرق المنهجية المناسبة واغتنام فرصة إتقانها.

أهمية موضوع البحث:

وتكمن أهمية هذا الموضوع في أن دراسته ستسمح بالكشف عن العلاقة السببية بين المتغير المستقل المتمثل في لوحة القيادة، بمختلف أنواعها، والمتغير التابع للأول وهو مراقبة التسيير (والإدارة) في المؤسسة الاقتصادية، وبالإضافة إلى ذلك، ستسمح لنا الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة بموضوع الدراسة بتسليط الضوء على واقع وآفاق استخدام لوحة القيادة في هذه المؤسسة.

أهداف البحث:

وعلى هذا الأساس، فإن أهداف هذا البحث تتمثل في الإجابة على الإشكالية المطروحة بكل أبعادها، وفي نفس الوقت، التأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيتين الموضوعتين.

المناهج العلمية المستعملة في البحث:

من أجل إنجاز هذا البحث، وتحقيق أهدافه، تم استعمال المنهج الوصفي في الجزء النظري، ومنهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي.

وبالتالي يعتبر هذا البحث وصفي، مع اختبار العلاقة السببية بين المتغير الأول المستقل (وهو لوحة القيادة)، والمتغير الثاني التابع (هو مراقبة التسيير والإدارة)، مع العلم أن الأساليب المتبعة في جمع البيانات اللازمة تمثلت على الخصوص في المقابلة، الإحصاء والقياس، وذلك تبعا للطابع الكمي لهذا البحث.

خطة البحث:

أما خطة هذا البحث فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول متكاملة، بحيث يشكل الأول والثاني الجزء النظري من هذا البحث، ويشكل الفصل الثالث الجزء التطبيقي منه.

فخصصنا الفصل الأول لتوضيح ماهية مراقبة التسيير، بما في ذلك مفهومها وأدواتها، وكذا مكانتها في المؤسسة الاقتصادية. وبعد ذلك تم في الفصل الثاني توضيح مفهوم لوحة القيادة، وشرح عملية إعدادها، وكذا طبيعة استخداماتها كأداة لمراقبة التسيير.

أما الفصل الثالث فقد خصص لدراسة حالة "مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها، بجيجل"، وذلك من خلال تقديم هذه المؤسسة في مرحلة أولى، ثم الانتقال في مرحلة ثانية إلى عرض وتقييم واقع لوحة القيادة فيها، وبعد ذلك المبادرة باقتراح لوحات قيادة بإمكانها أن تؤدي أدوارا أفضل من الأولى، في إطار مراقبة التسيير وإدارة هذه المؤسسة.

الدراسات السابقة:

وأخيرا، تجدر الإشارة أننا اخترنا من بين الدراسات الجامعية السابقة، التي تناولت نفس موضوع هذا البحث، ما يلي:

- دراسة لأحمد بونقيب، بعنوان:

"دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجرة القياس والمراقبة (AMC)".

(تخصص: إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009).

وعالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية:

• كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في زيادة فعالية مراقبة التسيير؟ وما هو واقع ذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وفرضياتها هي كالتالي:

• تساعد لوحة القيادة على توفير معلومات مرتبطة بالأداء اليومي للمسؤولين، على عكس الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير.

• تعتبر لوحة القيادة المتواجدة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تقليدية، ولا تساهم بالقدر الكافي في تحسين عملية مراقبة التسيير.

• لوحة القيادة المتبعة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مركزة على الرقابة، ودون أن تساعد المسؤولين على التحكم في السير اليومي لنشاطاتهم.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

• غالبية لوحات القيادة المتواجدة بمؤسسة AMC، تحتوي على مؤشرات مالية موجهة لمتابعة النتائج النهائية، وعدم وجود مؤشرات قيادية وتشغيلية تسمح بالمتابعة اليومية لسير العمليات.

• لوحات القيادة المتواجدة بهذه المؤسسة، غير مصممة بشكل يعكس أو يلبي احتياجات المسؤولين، فبمقارنة المحتوى وانشغالات كل مسؤول، يظهر الخلل في طريقة الإعداد.

الفصل الأول: ماهية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: مفهوم مراقبة التسيير

المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير وخصائصها

المطلب الثاني: وظائف مراقبة التسيير

المطلب الثالث: مراحل مراقبة التسيير

المبحث الثاني: مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي على مراقبة التسيير

ومعايير اختيار موقعها فيه

المطلب الثاني: الحالات الممكنة لموقع مراقبة التسيير في

الهيكل التنظيمي

المطلب الثالث: مواصفات وصلاحيات مراقبة التسيير

المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير

المطلب الأول: الأدوات التقليدية

المطلب الثاني: الأدوات الحديثة

خلاصة الفصل الأول

تمهيد

إن التغيرات الاقتصادية التي عرفها العالم، وخاصة منذ أزمة الكساد والتضخم (سنة 1929)، وما ترتب عنها من تأثيرات على المستوى الكلي وكذا الجزئي للاقتصاد، أوجبت إرساء نظام لمراقبة التسيير، كأحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة الاقتصادية، والذي يعد بمثابة نظام دائم للتعديل والتحكم في التسيير، من خلال عدة أدوار يؤديها تتطلب توفير المعلومات اللازمة لتسطير الأهداف، إضافة إلى تتبع الأداء وقياس النتائج، ثم تقديم الاقتراحات والتعديلات اللازمة للتخطيط المستقبلي. ولكي يكون هذا المسار في الاتجاه السليم، كان لا بد من توفر أشخاص أكفاء لهم إلمام واسع بمختلف الأدوات والمجالات العلمية اللازمة لتولي مهام مراقبة التسيير، بالإضافة إلى توفر الوسائل المالية والمادية مثل أنظمة المعلومات وغيرها من أسباب النجاح الضرورية للقيام بهذه المهام.

وسنحاول في هذا الفصل أن نوضح ماهية مراقبة التسيير من خلال التطرق إلى مفهومها، وشرح مكانتها في المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى عرض أهم أدواتها التقليدية والحديثة.

المبحث الأول: مفهوم مراقبة التسيير

يعتبر التسيير عاملا استراتيجيا وضروريا للمؤسسة الاقتصادية، باعتباره يعمل على إحداث التكامل والتناسق بين كل الوظائف، وعلى كل المستويات، وهذا ما يسمح لها بتحقيق أداء فعال، ويساهم بصفة إيجابية في تحقيق أهدافها المسطرة.

أما المراقبة فهي " الوظيفة التي يتسنى بها للمؤسسة الاقتصادية معرفة ما إذا كانت تسيير وفق المسار الصحيح الذي قامت بتخطيطه وانتهاجه للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهذه الأخيرة تعتبر عملية هامة وضرورية لقياس درجة فعالية وكفاءة عملية التسيير داخل المؤسسة ".⁽¹⁾

المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير وخصائصها

لقد قدمت لمراقبة التسيير عدة تعاريف، كما أنها تمتاز بخصائص كثيرة سيتم التطرق لبعضها من خلال التالي.

1- تعريف مراقبة التسيير:

من خلال التعاريف الأولى لمراقبة التسيير نجد ما يلي:

"مراقبة التسيير هي المسار الذي من خلاله يضمن المسيرون أن الموارد المتاحة، استخدمت بفعالية مقارنة بالأهداف، وبكفاءة مقارنة بالموارد المستخدمة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة".⁽²⁾ كما يمكن تعريفها على النحو التالي:

"هي عبارة عن مجموعة الإجراءات المتخذة لتزويد المسيرين و مختلف المسؤولين بمعطيات رقمية دورية تعكس سير المؤسسة، ومقارنة هذه المعطيات مع المعطيات السابقة أو المتوقعة (المقدرة)، وعند الاقتضاء تجعل المسيرين وبسرعة يعطون أو يتخذون الإجراءات أو التعديلات التصحيحية المناسبة".⁽³⁾

ويمكن القول كذلك أن "مراقبة التسيير هي المسار الذي يؤدي إلى استخدام الموارد بكفاءة وفعالية للوصول إلى الأهداف المسطرة، مع ضرورة ملائمة الموارد لأهداف المؤسسة، وانسجام النشاطات مع الإستراتيجية المحددة ".⁽⁴⁾

(1) مراد رايس: واقع أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني: واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2013، ص 02.

(2) نوال مرابطي: أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير في التحليل المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006م، ص 52.

(3) هواري معراج وآخرون: مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011م، ص 6.

(4) بلال لطرش: دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014، ص 20.

نستنتج من التعاريف السابقة أن مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات والتقنيات والوسائل المستخدمة داخل المؤسسة الاقتصادية، لضمان تجنيد فعال ودائم للطاقات والموارد، بغية تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية و كفاءة.

2- خصائص مراقبة التسيير:

تتميز مراقبة التسيير بمجموعة من الخصائص، من أهمها ما يلي: (1)

- تعتبر عملية وليست عملا انفراديا منعزلا.
- تعمل على حث وتحفيز الأشخاص على تنفيذ المهام.
- تبين الغاية من العملية وهي، تحقيق الأهداف.
- بالإضافة إلى الأشخاص، تستعين بمجموعة من التقنيات (مثل المحاسبة العامة والتحليلية وغيرها)، و تتطلب كذلك عدة وسائل مالية ومادية (مثل أنظمة المعلومات).
- هي ليست هيئة لمراقبة وتفتيش الأقسام بغرض معاقبة الأفراد أو إثارة الخوف، بل هي هيئة استشارية مساعدة للإدارة، ولا تتمتع بسلطة أمر.
- تساعد الأقسام على تحقيق الأمثلية في التسيير، وبلوغ الأهداف المنشودة، ووضع الإجراءات التصحيحية، و اتخاذ أفضل القرارات عموما.

المطلب الثاني: وظائف مراقبة التسيير وشروط نجاحها

نذكر من خلال الآتي، مجموعة من الوظائف التي تؤديها عملية مراقبة التسيير، مع توضيح شروط نجاح هذه الأخيرة.

1- وظائف مراقبة التسيير:

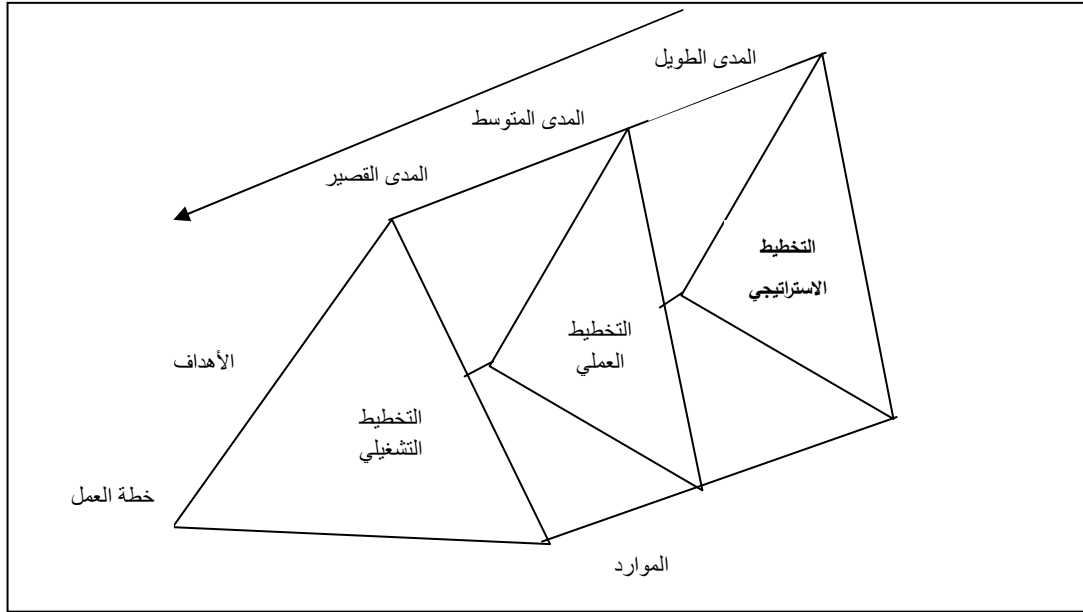
ونلخصها فيما يلي: (2)

- 1-1 التخطيط: يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم عملية التخطيط في كل المستويات الإدارية وبكل أنواعه (التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، والتكتيكي في الإدارة الوسطى، وتخطيط العمليات على مستوى الإدارة التشغيلية)، كما هو موضح في الشكل الموالي:

(1) نعيمة يحيوي: أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 29.

(2) بلال لطرش، مرجع سابق، ص ص 46، 48.

الشكل رقم (01): مستويات التخطيط في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: بلال لطرش: دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014، ص46.

1-2- اتخاذ القرار: يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم القرارات في مختلف المستويات الإدارية من خلال، ترشيد سلوك متخذ القرار وتقليص حالة عدم التأكد عن طريق المعلومة الجيدة والموثوقة التي يقدمها هذا النظام.

1-3- التنسيق والتنظيم: يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة و أقسامها ضروري، باعتبارها متماسكة من أجل أهدافها العامة، ولذلك لا بد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص وضع الأهداف ووضع الميزانيات.

1-4- مراقبة الأداء: إن مراقبة الأداء هي عملية لتقييم جودة أداء التسيير. وتتضمن التقييم بواسطة الموظفين المناسبين لتصميم وتنفيذ عملية الرقابة، وأنها تعمل كما خطط لها أو تم تحديثها لتواكب الظروف المتغيرة، ويمكن أن تكون مراقبة الأداء عن طريق أنشطة مستمرة: كتقارير إرضاء العملاء، أو دوريا كتقارير المراجعين الداخليين أو لجنة المراجعة والجهات الرقابية، ويمكن أن نقول أنّ المؤسسة في حالتها المثالية عند تحقيق أهدافها.

1-5- مراقبة الأداء الوظيفي: إن مراقبة الأداء الوظيفي في المؤسسة تعتبر من أهم المهام الإدارية، التي لا يمكن التخلي عنها. حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد، و يسعى إلى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ

القرار والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية (زيادة الأجر، المكافآت، ... الخ) مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة، والذي يحقق عن طريق جملة من الخصائص:

- المشاركة في تحديد الأهداف: تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من أجل تحقيقها، مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

- عدالة التوزيع: وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال، وذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.

- عدالة التعاملات: إن عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين، من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة، أو العادلة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.

1-6- إدارة الوقت: ويكون بتحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا، وتنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات مثلا، والعمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة.

2- شروط نجاح مراقبة التسيير

يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط لنجاح مراقبة التسيير، نذكرها فيما يلي: (1)

2-1- وجود أخلاقيات للمؤسسة:

هي مجموعة القواعد من القيم والقواعد والسلوكيات، توجه جهود الأفراد لإنجاز الأهداف المشتركة، وتبين هذه الأخلاقيات عددا من الأعمال (كدور كل فرد في المؤسسة، حدود فضاء المبادرة...) التي يجب التقيد بها ولكنها ليست مطلقة، حيث أنه في بعض الحالات قد تأتي ظروف تؤدي بالمؤسسة إلى مخالفة تلك الأخلاقيات (مثلا: حالة المنافسة الشديدة).

2-2- توزيع الأدوار على العناصر المتحركة:

إن التحكم في المؤسسة يتم بواسطة ثلاث عناصر فاعلة و خاصة منها: الإدارة العامة ومراقبة التسيير والإطارات العملية.

2-2-1- دور الإدارة العامة:

إن الإدارة العامة باعتبارها واحة للإستراتيجية، يجب عليها أن تحفز الأطراف التي لها علاقة بالمعلومة (سواء من ناحية تكوينها، حجزها أو تمريرها) بشكل يسمح بوجود المعلومة المرتردة التي تبين

(1) وليد مرغني: دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية، مذكرة ماجستير في المحاسبة ونظم المعلومات، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، 2011، ص ص 21-24.

- للإطارات العملية كل حسب مسؤوليته، المحاور الأساسية للإستراتيجية، وهذا ما يمكنهم من فهم وإدراك الغاية من الأعمال التي يمارسونها، وهذا يعني أنه على الإدارة العامة القيام بما يلي:
- أن تكون منارة الجميع في المؤسسة، من خلال نظام المعلومات الذي تستعمله وتوفره؛
 - أن تكون أول من ينظم مسالك المعلومة النازلة؛
 - أن تعمل بنصائح مراقبة التسيير وتعطيها سلطة التوجيه الضرورية، في إطار دورها الاستشاري المساعد على اتخاذ القرارات السليمة.

2-2-2- الدور الأساسي للإطارات العملية

تعمل الإدارة العامة على التأكد من وجود عنصر جودة المعلومة في جميع المستويات، وذلك من خلال إقناع الإدارات العملية بضرورة الحصول على المعلومات ذات المصادقية. وأحسن وسيلة لذلك دعم لوحات القيادة لهؤلاء، بتقارير حول عناصر التسيير الأساسية. كما يجب على المستويات العملية أن تضمن المعلومة المرتدة، وفي المقابل يجب على الإدارة العامة أن تتجنب سوء فهم هذه المعلومة.

2-2-3- دور مراقبة التسيير

تعد مراقبة التسيير بمثابة الوسيط بين الإدارة العليا والمستويات العملية، وهذا يقضي بضرورة علمها بالإستراتيجية وأساليب إعدادها وتنفيذها وهذا ما يجعلها كمورد ومصدر للأساليب والمعلومات في آن واحد ، وبالتالي عليها ما يلي:

- _التفكير الدائم في كيفية تلبية احتياجات كل الأطراف من داخل المؤسسة التي تحتاج إلى إرشادات وتوجيهات مراقبة التسيير بأقل التكاليف وأحسن الخدمات؛
- _تحديد احتياجات كل طرف على حدا بفضل التحاليل الضرورية التي يجب القيام بها باستمرار؛
- القيام بالإعلان عن منتجاتها (الأساليب والمعلومات)، شرحها واقتراح نصائح حول كيفية استعمالها.

وبالتالي فإن وظيفة مراقبة التسيير ليست وظيفة سلطة، إلا أن اتساع أفقها يجعلها ترقى إلى مرتبة المستشار للإدارة العامة وجهاز إنذار وتوجيه لكل الإدارات في المؤسسة الاقتصادية.

2-3- وضوح البنية وسهولة الاتصال:

إن طرق وأساليب الإدارة وفعالية مراقبة التسيير ترتبط بشكل مباشر بنوعية العلاقات الإنسانية وإمكانية الانفتاح لدى الأشخاص، فقد تجد أنظمة إدارة تحتوي على تشوهات، إلا أنها تعمل بشكل جيد ، وذلك راجع لأسلوب تعامل الأشخاص الذين يتولون القضاء على تلك التشوهات أو التخفيف من حدتها. وتقاس نوعية وشدة الإتصال داخل المؤسسة انطلاقا من البنية الداخلية والمحادثات التي تقع بين الأشخاص، ويعود سبب سوء الإتصال إلى ما يلي:

- انعدام الإتصال بين الأقسام المسؤولة عن نظام المعلومات وباقي الأقسام، وذلك بسبب البناء السيئ لنظام المعلومات أو نتيجة للإختيار السيئ للأشخاص أو لعدم ملائمة أسلوب الإدارة؛

- اعتبارات التكاليف، حيث يتطلب تلبية احتياجات مستعملي مؤشرات التسيير، زيادة الضغط على قاعدة المعطيات والذي بدوره يضاعف التكاليف. لذا يجب شرح لكل فرد تكلفة ما يطلبه من معلومات ومؤشرات، وللقضاء على كل هذه المشاكل يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد وتجميع النشاطات في وحدات متجانسة وتحت مسؤولية الأشخاص المناسبين، مع ضرورة القيام بعملية تكوينهم وتحفيزهم دوريا بما يكفل وضوح البنية من جهة، وتسهيل عملية الاتصال من جهة ثانية.

2-4- خصائص المعلومة:

يجب أن تتوفر في المعلومة عدة خصائص نذكر منها:

2-4-1- الجودة: لتوفير جودة للمعلومة يجب أن تتوفر كل وحدة تسيير على قاعدة معطيات خاصة بها تستعملها بشكل دائم، وحتى تكون القرارات مبنية على أساس سليم يجب أن تتوفر في المعلومة التي يستند بها قرار معين ما يلي:

- أن تكون مقبولة بشكل مباشر من المسؤولين الإداريين؛
- أن تتوفر إمكانية إيصالها للأطراف المستعملة لها؛
- أن تكون ملائمة للأهداف الموضوعية.

2-4-2- المرونة والقدرة على التكيف:

ولضمان هذه الميزة للمعلومة يجب:

- تطوير مكوناتها باستمرار؛
- تكيفها مع الأهداف الجديدة؛
- القيام بالتحاليل غير المنتظرة، والتي تثيرها ظهور مشاكل جديدة.

المطلب الثالث: مراحل مراقبة التسيير و أهميتها

تمر مراقبة التسيير بمراحل متتالية، وهي تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وغيرها، كما هو موضح فيما يلي:

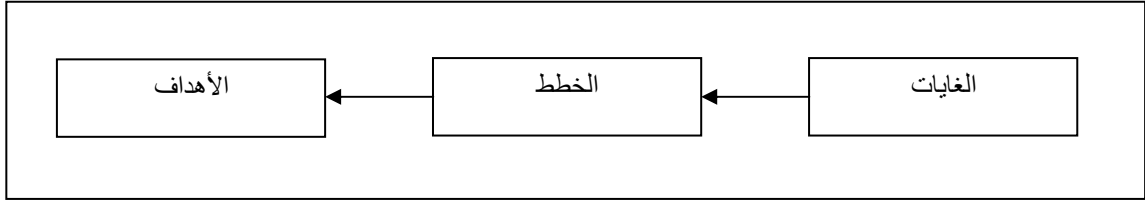
1- مراحل مراقبة التسيير:

يمكن إيجازها في أربعة مراحل كالآتي: (1)

المرحلة الأولى: التخطيط: في هذه المرحلة يتم الانتقال من الغايات إلى الأهداف المحددة القابلة للتنفيذ. وذلك بتصميم الخطط التي تسمح بتنفيذها. والشكل التالي ملخص توضيحي للعملية:

(1) صفاء لشهب: نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

الشكل رقم (02): دورة التخطيط في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: صفاء لشهب: نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 66. حيث يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتقديم المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسة، والتي تساعد على وضع إستراتيجية طويلة المدى، يتم تقسيمها فيما بعد بمساعدة مراقب التسيير إلى المدى المتوسط وأيضاً المدى القصير، عن طريق ما يسمى بالموازنات. حيث تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف القصيرة الأجل.

المرحلة الثانية: التنفيذ:

مرحلة التنفيذ هي المرحلة الموائية لمرحلة التخطيط، فبعدما يتم التخطيط لما تريد المؤسسة أن تحققه، تبدأ مرحلة التنفيذ، وهي تطبيق الخطط التي تم إعدادها على أرض الواقع للوصول إلى الأهداف المحددة.

المرحلة الثالثة: المتابعة والتحليل:

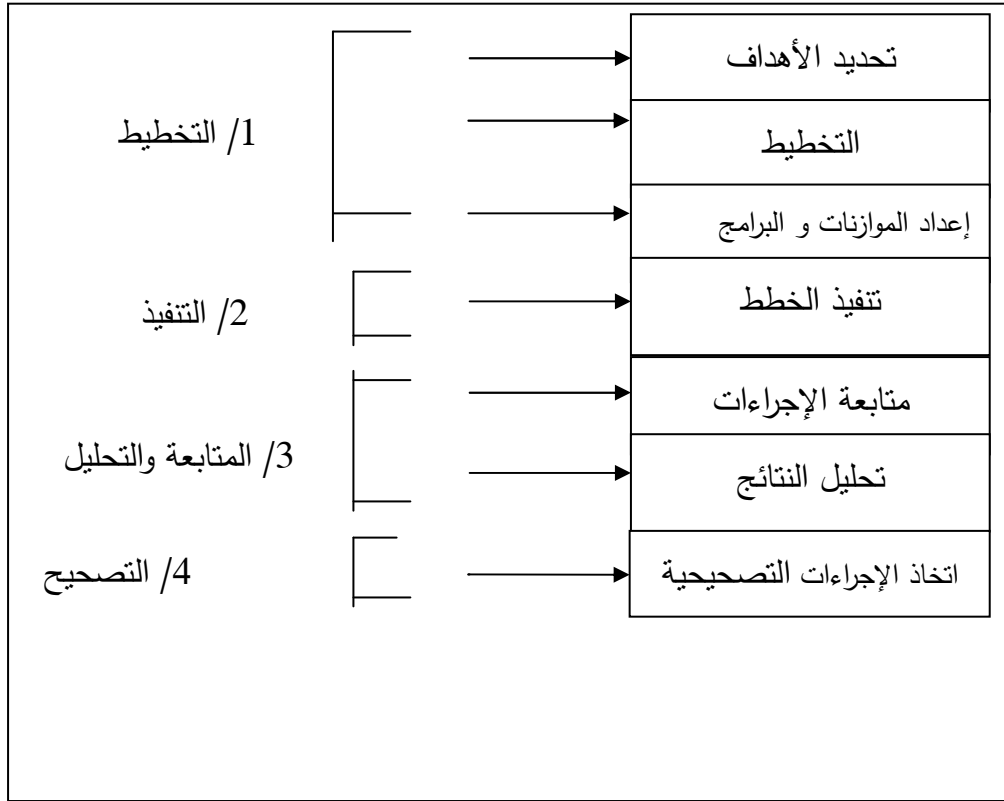
إن الهدف من هذه المرحلة هو مقابلة ومقارنة النتائج المقاسة بتلك المنتظرة أو المتوقعة، وكذا تحليل الفروقات التي لا يمكن تفاديها لتحديد فيما إذا كانت تشكل انحرافاً بالنسبة لخطط النشاط. وهذا يتضمن اتخاذ إجراءات تصحيحية، وبالتالي فإن هذه المرحلة تمثل مراقبة أولية، وهي تسمح بالتأكد من أن المؤسسة تتوجه بصورة جيدة نحو الأهداف المنتظرة.

المرحلة الرابعة: الإجراءات التصحيحية:

تتطلب الانحرافات الخارجة عن المجال المقبول للعمل التنبؤي ضرورة اتخاذ إجراءات تصحيحية، هذه التصحيحات تتم في غالب الأحيان على الأعمال الواجب القيام بها أي طريقة التنفيذ، أو على الوسائل التي ينبغي توفيرها وكيفية استعمالها، كما يمكن أن تتم هذه التصحيحات في الحالات القصوى على الأهداف والغايات في حد ذاتها والتي تستجوب إعادة النظر فيها.

ويمكن إيجاز مراحل مراقبة التسيير وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مراحل مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية



المصدر:

H.LONING et autres : **le contrôle de gestion (organisation ;outils et pratiques)** ; 3^{ème} édition ; édition Dunod ; Paris ; 2008 ; p 03 .

2- أهمية مراقبة التسيير:

تستمد مراقبة التسيير أهميتها من العوامل التالية: (1)

2-1- تغيير الظروف: تواجه كل المؤسسات تغييرا في الظروف البيئية، وبشكل متزايد، وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها، تغييرات كثيرة في المؤسسة وفي البيئة معا، مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط، ونظام مراقبة التسيير إذا ما صمم وتمت ممارسته بشكل سليم، فإنه يساعد في توقع التغيير والاستعداد للاستجابة له، وكلما طال الأفق الزمني للتخطيط، كلما ازدادت أهمية مراقبة التسيير.

2-2- تراكم الأخطاء: لا تؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة إلى إيذاء المؤسسة بشكل كبير، غير أنه بمرور الوقت قد تتراكم هذه الأخطاء، ويتعاظم أثرها، إذا ما بقيت بدون معالجة، فعدم الاستفادة من خصم ممنوح من قبل الموردين على طلبية واحدة قد لا يشكل خطأ جسيما، ولكن الاستمرار في سياسة من هذا النوع يعني، تضحية المؤسسة بفرص مالية مهمة قد تؤثر في أرباحها.

(1) خليل محمد حسن الشماع: **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص

2-3- التعقيد المنظمي: عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع، وتشتري عددا محدودا من المواد الأولية، وتعمل ضمن هيكل بسيط، وتواجه سوقا رائجة، فإن مهمة مراقبة التسيير تبدو أيسر بالنسبة للمسير، غير أن توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات والأسواق، وتعقيد هيكلها، وازدياد حدة المنافسة، يجعلها تهتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة، والاستفادة من نتائجها في التخطيط واتخاذ القرار.

2-4- عوامل أخرى : و تتضح كذلك أهمية مراقبة التسيير من خلال: (1)

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها؛
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو، هي في سبيل الوقوع لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها؛
- التأكد من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح، وخاصة في الأمور المالية وحدود التصرف فيها؛
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها؛
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات، وحسن سلوكهم؛
- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، مثل العاملين فيها والمتعاملين معها وذلك، منعا للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين، وتحقيقاً للعدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات؛
- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في اتجاه الهدف الواحد وفقاً للسياسات المقررة؛
- التأكد من أن القوانين مطبقة تماماً دون إخلال، وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع،
- الحد من تكاليف العمل ونفقاته، وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية؛

(1) محمد الصغير قريشي: واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مقال في مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة،

المبحث الثاني: مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

تتمتع مراقبة التسيير بمكانة خاصة في المؤسسة الاقتصادية. فمن جهة، نجدها من الناحية التنظيمية تحتل موقعا في الهيكل التنظيمي، يختلف باختلاف المعايير المعتمدة في اختياره. ومن جهة أخرى، نجد أن مراقب التسيير مطالب بأن تتوفر فيه مواصفات محددة، تأهله للقيام بمهامه على أكمل وجه، في إطار السلطة الإستشارية و الصلاحيات المخولة له.

المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي على مراقبة التسيير و معايير اختيار موقعها فيه

يشير الهيكل التنظيمي بكافة أنواعه (*) إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المؤسسة، في وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية، والعلاقات بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المؤسسة ككل. أي أنه نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة، وقنوات الاتصال التي تربط الأفراد والمجموعات المختلفة في المؤسسة، بعضها ببعض.

وللهيكل التنظيمي تأثير على موقع مراقبة التسيير، وذلك تبعا لعدة معايير كما هو موضح فيما يلي:

1- تأثير الهيكل التنظيمي على مراقبة التسيير في المؤسسة:

للتمكن من قياس نجاعة النشاط فإنه من الضروري تقسيم التنظيم على شكل هيكل، ومن ثم تبدو أهمية الهيكل كعنصر في نظام اتخاذ القرار والاتصال والتنسيق. وبالتالي فإنه يؤثر على مراقبة التسيير، التي يستوجب عليها أن تنشأ مؤشرات ولوحات قيادة، لمتابعة الأداء المحقق وتقييمه في مختلف مراكز المسؤولية. حيث أن مركز المسؤولية هو مجموعة من الأفراد التابعة للتنظيم، يرأسها مسؤول يتوفر على كل الوسائل لتحقيق الأهداف المحددة له، وتنقسم مراكز المسؤولية إلى الأنواع التالية: (1)

أولا- مركز التكاليف: هي وحدة معينة، يجب عليها أن تحقق المنتج بأقل تكلفة وبأكبر نوعية وجودة ممكنة. ولقياس نجاعة مركز التكاليف، يمكن إنشاء عدة مؤشرات من طرف مراقبة التسيير مثل:

- بالنسبة للتكلفة: - تكلفة الإنتاج؛

- حجم الحصة الاقتصادية؛

- مستوى المخزون.

- بالنسبة للنوعية (الجودة):

- نسبة الفضلات؛

- معايير الجودة؛

- نسبة التعطيلات.

(*) من أهم أنواع الهياكل التنظيمية نذكر: الهيكل الوظيفي، الهيكل حسب المنتجات، الهيكل حسب المناطق الجغرافية، الهيكل المصفوفي، وغير ذلك.

(1) هواري معراج وآخرون، مرجع سابق، ص 8.

ثانيا- مركز الإيراد: يجب على هذه الوحدة أن تعظم رقم أعمالها للمنتوج أو النشاط المعني، ويمكن لمراقبة التسيير قياس نجاعة هذا المركز بواسطة المؤشرات التالية ، مثلا:

- حجم المبيعات؛
- نسبة التخفيضات الممنوحة للزبائن؛
- مدة التسديد الممنوحة للزبائن؛
- عدد الزيارات للزبائن.

ثالثا- مركز الربح: على هذه الوحدة أن تعظم الهامش، وذلك بتعظيم التحصيل على المنتجات المباعة، وبتقليل أو تخفيض التكاليف على تلك المنتجات. وتتمثل مثلا مؤشرات النجاعة التي تستعملها مراقبة التسيير في:

- النتيجة الصافية؛
- نسبة الهامش = الربح / رقم الأعمال؛
- نسبة المردودية لرأس المال المستثمر = الربح / رأس المال المستثمر؛
- نسبة المردودية للأصول = الربح / الأصول.

رابعا- مركز الإستثمار: أما هذه الوحدة، فيجب عليها أن تحصل على أحسن (أكبر) مردودية ممكنة لرأس المال. والمؤشرات المستعملة من قبل مراقبة التسيير لقياس نجاعة هذا المركز هي مثلا:

- نسبة المردودية الداخلية؛
- القيمة الحالية الصافية؛
- مدة الاسترجاع (رأس المال المستثمر)؛
- مستوى التدفق المالي النقدي؛
- نسبة الاستدانة.

خامسا- مركز الإنفاق بالتحفظ: يتعلق الأمر في هذه الحالة بالمراكز الوظيفية التي تكون مهمتها مساعدة نشاط رئيس معين، وعليه ، فإنه يتم خلق وحدة الإنفاق بالتحفظ بميزانية محددة، وذلك لتمكين النشاط المذكور من النجاح. والمؤشر الرئيسي المستعمل من قبل مراقبة التسيير هو، مدى احترام الميزانية المحددة.

2- معايير اختيار موقع مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي:

يرجع اختيار مكانة مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي، إلى المعايير التالية:⁽¹⁾

- حجم المؤسسة، و عدد المستويات التنظيمية ، و كذا أهمية تدفقات العمليات داخلها.
- درجة الإستقلالية المتعلقة بمراكز المسؤولية.

(1) H.LONING et autres : op. Cit ; p 255.

- أهمية نظام المعلومات، حيث نجد أن الكثير من نظم المعلومات المعقدة في العديد من المؤسسات، غالبا ما تكون تحت إشراف مراقبة التسيير المرتبطة بالمديرية العامة.
- أهمية المهام الموكلة إلى مراقبة التسيير، فإذا وجد مراقب التسيير صعوبات في المهمة الموكلة إليه، يستطيع الإعتماد على إطارات ضمن الهيكل التنظيمي، حتى يمكن أن تقدم المساعدة له.

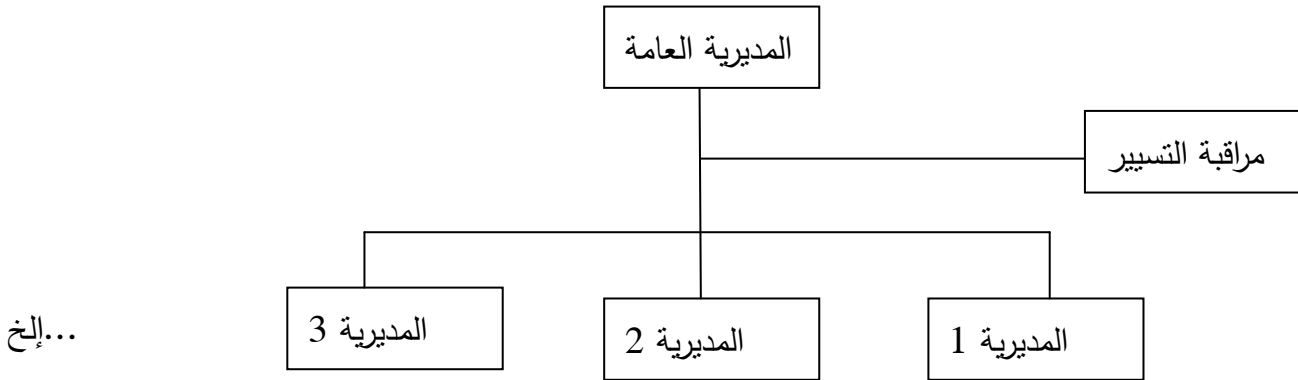
المطلب الثاني: الحالات الممكنة لموقع مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي

لقد أجريت مجموعة من الدراسات على مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي، و قد تم تحديد ثلاث وضعيات مختلفة لموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، و هذه الوضعيات هي:

1- الحالة الأولى: مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة بالمديرية العامة

إن موقع مراقبة التسيير في المؤسسة الحديثة يجعلها مرتبطة بالمسير (المدير العام)، و هذا الموقع يعطيها استقلالية كما هو مبين في الشكل أدناه:

الشكل رقم (04): مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية العامة

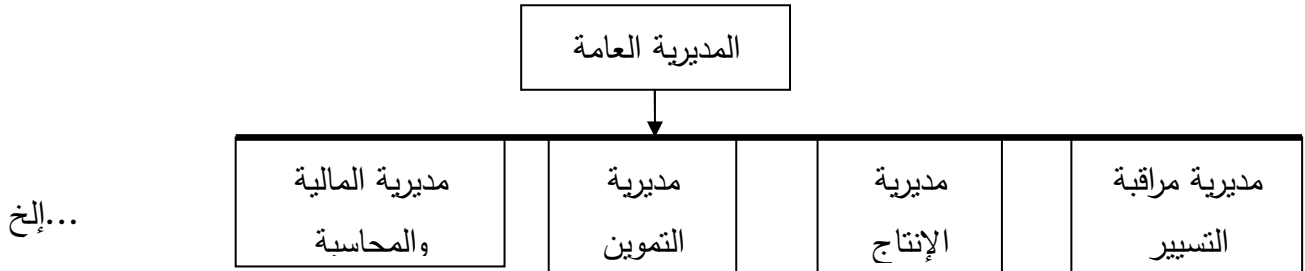


المصدر: ناصر دادي عدون و آخرون: مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، (سنة النشر غير محددة)، ص 82.

2- الحالة الثانية: مراقبة التسيير مرتبطة بالمديريات الوظيفية

تضع بعض المؤسسات موقع مراقبة التسيير في نفس مستوى مديريات الوظائف الرئيسية فيها، و ذلك بهدف تسهيل الإتصالات بين مختلف هذه الوظائف و مراقبة التسيير، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): مراقبة التسيير مرتبطة بالمديريات الوظيفية (الإتصال على هيئة أسنان المشط)



المصدر: نفس المرجع الآنف الذكر، ص 82.

وفي هذه الحالة فإن مراقبة التسيير تتميز بما يلي:

- توفر المعلومات المالية و المحاسبة بالقرب منها.
- عدم الإرتباط المباشر بالمديرية العامة.
- محدودية الإشتراك في المناقشات حول التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة.

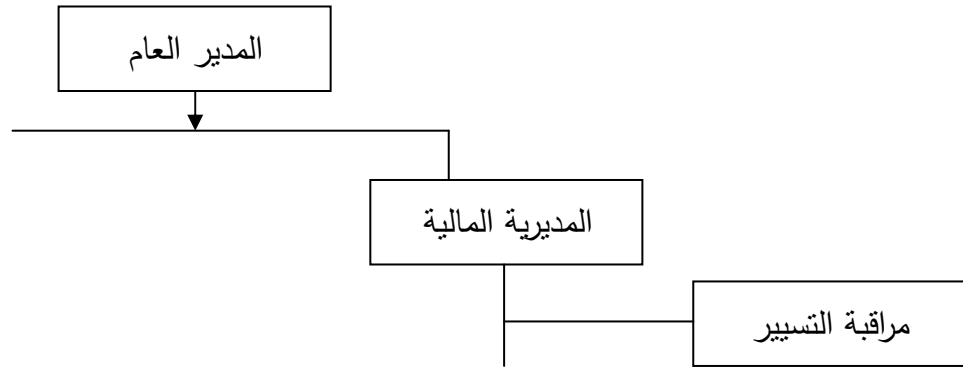
3- الحالة الثالثة: مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية المالية

أما في هذه الحالة فيكون موقع مراقبة التسيير ضمن مصالح المديرية المالية، ولهذه التابعة عدة سلبيات نذكر منها:

- يمكن للمدير المالي أن يشكل حاجزا أقل أو أكثر شفافية بين المدير العام و نظام مراقبة التسيير.
- يحمل نظام مراقبة التسيير في هذه الحالة شعار " المديرية العامة "، وهذا ما يصعب علاقتة مع المنفذين الآخرين.

والشكل الموالي يوضح لنا ذلك:

الشكل رقم (06): مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية المالية



المصدر: نفس المرجع الآنف الذكر، ص 81.

المطلب الثالث: مواصفات وصلاحيات مراقب التسيير

من أبرز مواصفات مراقب التسيير، ومن أهم صلاحياته نذكر ما يلي:

1- مواصفات مراقب التسيير:

إن عمل مراقب التسيير يتطلب منه تكويننا أساسيا في مجال المحاسبة والمالية. كما لا بد عليه أن يكون مزودا بقاعدة صلبة في ميادين الإدارة ونظم المعلومات والموارد البشرية وتقنيات الحوار. فمراقب التسيير ملزم بإيجاد الصيغ التنظيمية التي توافق نمط المؤسسة، والتي من شأنها أن تسهل تجسيد الخطط المبرمجة. كما أن نظم المعلومات، تعدّ اختصاصا أساسيا في تكوين مراقب التسيير الذي يتحمل مسؤوليات مخرجاتها وكيفية تعديلها وتطويرها. أما فيما يتعلق بجانب الموارد البشرية، فهي تساعده على كيفية خلق بيئة تنفيذية متلاحمة ومتناسقة كل بحسب موقعه، لغاية واحدة هي تحقيق الأهداف المسطرة.

إضافة إلى هذا التكوين الأساسي، فإنه توجد مواصفات أخرى يمكن أن نذكر منها ما يلي: (1)

- أن يكون ذو تكوين أولي في التسيير (الإدارة).
- أن يكون ذو تكوين معمق في المالية والمحاسبة.
- قادر على التحكم في الإعلام الآلي والتعامل مع البرامج.
- قادر على التحكم في اللغات.
- يتمتع بالخبرة المهنية في مجال التدقيق المحاسبي.
- يتمتع بمواصفات الصرامة والتحليل والقدرة على الاتصال.

والجدول التالي يوضح كل ذلك :

الجدول رقم (01): المواصفات المطلوبة في مراقب التسيير

| المواصفات المطلوبة | معدلات إجابات مراقبي التسيير |
|---------------------|------------------------------|
| المعارف المحاسبية | 3.4 |
| المعارف المعلوماتية | 3.4 |
| مواصفات الاتصال | 4.5 |
| مواصفات المرونة | 4.3 |
| التنظيم والصرامة | 4.3 |

تم التقيط حسب السلم التالي:

1: غير مهم

2: قليل الأهمية

3: مهم

4: مهم جدا

5: ضروري ولا غنى عنه

المصدر: علي بن موقفي: دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير في الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2009، ص 74.

فمن خلال تحليلنا للجدول نجد أن هذه العناصر لها أهمية متفاوتة، فالمعارف المحاسبية والمعلوماتية تعدّ مهمة لحد ما. إلا أن مواصفات الاتصال والمرونة والتنظيم والصرامة تعدّ مهمة جدا. فالمواصفات الإنسانية لها جانب كبير في عمل مراقب التسيير.

كما أنه يمكن إضافة بعض الجوانب الثانوية في مواصفات مراقب التسيير نذكر منها: تقبل أفكار الآخرين والنقد، القدرة على التنشيط وغياب الأحكام المسبقة والقدرة على تسيير الموظفين.

2- صلاحيات مراقب التسيير:

في البداية كانت لمراقب التسيير صلاحيات كلاسيكية واضحة. إلا أن التغيرات والتعقيدات الاقتصادية أدت إلى توسيع هذه الصلاحيات، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيمها كما يلي: (2)

(1) علي بن موقفي: دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير في الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2009، ص ص 73-74.

(2) نفس المرجع الأنف ذكره، ص ص 74-76.

1-2- الصلاحيات الكلاسيكية:

يمكن أن نوجز أهمها فيما يلي:

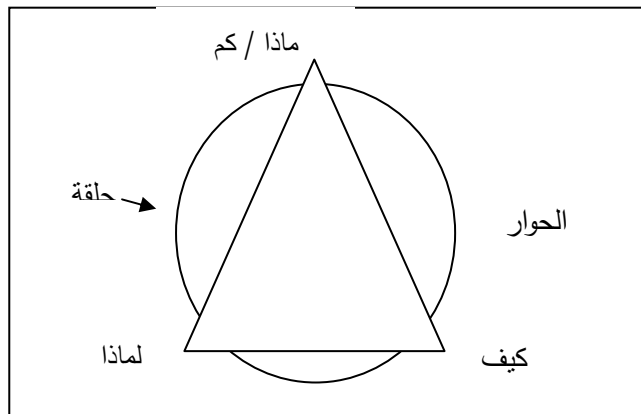
- يشارك في وضع السياسة العامة للمؤسسة سواء من خلال التخطيط الطويل أو المتوسط أو القصير الأجل.
- ينسق مجموع الأعمال والبرامج ويضمن الانسجام بين مختلف المصالح والمراكز.
- يراقب مختلف الإنجازات ويقارنها مع التقديرات ليستخرج الفروقات.
- يضع ويسير ويطور لوحات القيادة.
- يساعد المسؤولين في البحث عن أسباب الفروقات ويقترح القرارات.
- يترجم ويجزئ الخطط العامة إلى خطط فرعية لتسهيل تطبيقها.

2-2- الصلاحيات الحديثة :

إنّ التعقيدات الاقتصادية والتغيرات التي يعرفها محيط المؤسسة كان سببا أساسيا في وجود صلاحيات جديدة لمراقب التسيير، فألزم عليه مواكبة هذه التغيرات وما أفرزه من آليات جديدة، ويمكن إيجاز هذه الصلاحيات في ثلاث نقاط هي:

- **مرافق للتغيرات:** إن مراقب التسيير له الصلاحية التامة في تكوين وتدريب الموظفين على التغيرات التي أفرزها المحيط، فهو يعمل على خلق ثقافة المرونة في التعامل مع المتغيرات والحالات الاستثنائية، كما أنه يعمل على تطوير ثقافة التسيير الحديث داخل المؤسسة. بحيث يعتبر دور المكون أساسيا بالنسبة لمراقب التسيير، فهو يجعل الموظفين أكثر تكيف مع متطلبات وظروف المرحلة التي تجتازها المؤسسة. وترتكز عملية مراقبة التغيرات على عناصر التكوين، الاتصال والإرشاد.
- **رجل حوار:** تكمن مهمة مراقب التسيير في التركيز على ثلاث نقاط هي: التقدير، أو ما يعرف بالتنبؤ، القياس واتخاذ التدابير والتصحيحات اللازمة، وذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (07): مراقب التسيير رجل حوار



المصدر: علي بن موفقي: نفس المرجع الآنف الذكر، ص 76.

فمن خلال الشكل، نجد أن السؤال المتعلق بـ " كم " يعبر على المستوى أو الوضعية التي نريد أن نصل إليها وفوق نقاش وحوار، مبني على دعائم واقعية خلال جلسات مناقشة خطط العمل المستقبلي. أما التساؤل المتعلق بـ " لماذا "، فهو يجيب عن وضعية تصحيحية قبلية أو تغيرات يجب مواكبتها، ونتائج إيجابية قبلية يراد تحسينها وتثمينها.

أما فيما يتعلق بـ " كيف "، فهي الإجابة على متطلبات ومستلزمات وأدوات حتمية للوصول إلى إجابة عن " كم " و " لماذا "، فهي بمثابة القيد الأساسي لبناء المرحلتين السابقتين. ومراقب التسيير يلعب دور رجل الحوار في بناء الحوار التوافقي بين مختلف هذه الأقطاب الثلاثة، مما يسمح بتنفيذ حسن للخطط.

- **مكلف بتصميم نظام معلومات:** يقوم مراقب التسيير بتصوير ووضع نظام موضع التنفيذ، فهو الذي ينشأ أدوات تحليل التكاليف ومراقبة الموازنات بشكل ينسجم والهيكل العام للمؤسسة، ويجعل نظام المعلومات أكثر تكيفا ومرونة مع خصائص المحيط الخارجي للمؤسسة وكذا الداخلي. ومن خلال عرض هذه الصلاحيات، نجد أن عمل مراقب التسيير وصلاحياته مرتبطة ارتباطا وثيقا بالظروف والتغيرات التي يعرفها محيط المؤسسة.

المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير

توجد عدة أدوات تعتمد عليها عملية مراقبة التسيير، حيث تعتبر أدوات مساعدة على اتخاذ القرارات. وفي هذا المبحث سيتم التركيز على البعض منها مقسمة إلى تقليدية وحديثة.

المطلب الأول: الأدوات التقليدية

ونخصها بالذكر فيما يلي:

1- الموازنة التقديرية:

لقد عرفها معهد التكلفة والمحاسبين بانجلترا على أنها " خطة قيمة وكمية، يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط والمنظر تحقيقه، أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة، والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين ".⁽¹⁾

كما أن الموازنة التقديرية تهتم " بتقدير الموجودات والمطلوبات المتداولة طويلة الأجل، وحقوق الملكية خلال فترة معينة ".⁽²⁾

وتظهر أهميتها فيما يلي:⁽³⁾

- في المرحلة الأولى، تظهر من خلال أهدافها التي تتم تبعا لدراسة الدور الذي تقوم به في مجال التخطيط والرقابة. فمرحلة التخطيط تتبعها مرحلة التنسيق، أي التنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية وتوجيه الإمكانيات المتاحة، وذلك من خلال مرحلة الموازنة.
- تظهر في المرحلة الثانية من خلال دورها في إعداد وثائق التسيير المالي على الصعيد المستقبلي، كجدول حسابات النتائج التقديري والميزانية التقديرية و غيرها. وذلك على أساس أن الموازنة هي جزء من المخطط العام، وبالتالي فهي تساعد المسؤولين الإداريين في عملية صنع القرار، وذلك على جميع المستويات.

2- المحاسبة التحليلية:

تعرف المحاسبة التحليلية بأنها: " نظام معلومات داخلي خاص بهيكل المؤسسة وطبيعة محيطها الذي يسمح لمسيرى المؤسسة بمتابعة تطور التكاليف الوسطية، باتخاذ مجموعة من قرارات التسيير ".⁽⁴⁾ كما تعرف بأنها " تقنية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها المسيرون القرارات المتعلقة بنشاطها، وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة ".⁽⁵⁾

⁽¹⁾ سلوية مباركي: استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل عملية مراقبة التسيير لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مقال في مجلة

الإقتصاد والتنمية، مجلد 11، العدد 03، جامعة لونيبي علي، البليدة، 2020، ص 286.

⁽²⁾ خضير كاظم وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 398.

⁽³⁾ سامي راضي وآخرون: المدخل الحديث في إعداد و استخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 13.

⁽⁴⁾ عبد الكريم بويقوب: المحاسبة التحليلية، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 08.

⁽⁵⁾ ناصر دادي عدون: تقنيات مراقبة التسيير: المحاسبة التحليلية، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص 38.

ك مجال تطبيق في مراقبة التسيير فإنّ موضوع المحاسبة التحليلية يمكن أساساً من دراسة حساب وتحليل ومراقبة التكاليف لمختلف مستويات النشاط مثل: تكلفة الشراء، الإنتاج، التوزيع وغير ذلك، و من هنا تعرف المحاسبة التحليلية على أنها وسيلة لمراقبة التسيير وتعتمد على: (1)

- عرض التكاليف: تكلفة المادة الأولية، اليد العاملة، التوزيع... الخ؛
- تصنيف التكاليف: تكاليف مباشرة وغير مباشرة، تكاليف ثابتة ومتغيرة؛
- تحميل التكاليف: ويتم باستعمال طريقة الأقسام المتجانسة أو طريقة التحميل العقلاني للمصاريف الثابتة.

3- التحليل المالي:

ويعرف بأنه " عملية إجرائية لنظام المعلومات المحاسبي، يهدف إلى تقديم معلومات من واقع القوائم المالية المنشورة، ومعلومات أخرى مالية وغير مالية تهدف إلى مساعدة المستفيدين من اتخاذ القرار". (2)

وتتضح أهمية التحليل المالي في عملية مراقبة التسيير من خلال ما يلي: (3)

- يعتبر أحد مهام المدير المالي في المؤسسات المختلفة، ويساعده في أداء مهامه بشكل فعال.
- يتناول مخرجات النظام المحاسبي للوحدات المحاسبية المختلفة، سواء كانت في مؤسسات تجارية أو صناعية أو خدمية أو غيرها، وبالتالي يمد متخذي القرارات في المجتمع بالمؤشرات التي ترشد سلوكياتهم لاتخاذ القرارات الرشيدة.
- يساهم في تقييم الأداء ويساعد في التخطيط المستقبلي لكافة النشاطات الاقتصادية، إضافة إلى إخضاع ظروف عدم التأكد للرقابة والسيطرة وحماية المؤسسة من الانحرافات المحتملة.
- تساعد النسب المالية والإحصائية والمعلومات والبيانات التي تمثلها هذه النسب الاتجاهات والتغيرات في تفهمها والحكم عليها من قبل مدقق الحسابات، وبالتالي يمكن اعتبار التحليل المالي أداة فعالة لزيادة فاعلية التدقيق.
- يساعد في تقييم المؤسسات تقييماً شاملاً، وبالتالي معرفة ما إذا كانت ستستمر في حياتها الاقتصادية أم أنها متعثرة وسيتم تصفيتها أو تعديل نشاطها الذي تمارسه.
- يساعد في توقع مستقبل المؤسسة من حيث معرفة مؤشرات نتائج الأعمال المتعلقة بها، من ربح أو خسارة، وبالتالي معرفة الإجراءات المناسبة لملاقاة إشهار إفلاسها وإنقاذ الملاك من خسائر محتملة.

(1) عبد الرحمان هياج: أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التدقيق،

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص 52.

(2) خنفر مؤيد راضي و آخرون: تحليل القوائم المالية (مدخل نظري و تطبيقي)، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 71.

(3) وليد الحياي: التحليل المالي، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، 2007، ص 21.

المطلب الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

ومن أشهر الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير نخص بالذكر ما يلي:

1- لوحة القيادة :

هي " مستعارة اصطلاحاً من لوحة قيادة السيارة أو وسيلة نقل أخرى، من خلال المؤشرات التي تدلّ على السرعة ومستوى البنزين... الخ، وذلك من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، في إطار خط سير محدد مسبقاً بين حدود واضحة يجب احترامها والتحكم في مسار النشاط خلالها ".⁽¹⁾ و كذلك تعرف بأنها " مجموعة من المؤشرات التي توضع بصفة دورية من قبل المسؤول، وذلك من أجل توجيه قراراته ونشاطاته بقصد إدراك أهداف الأداء ".⁽²⁾

- وبما أن لوحة القيادة تدخل ضمن صلب موضوع هذا البحث، فقد خصصنا لها الفصل القادم بأكمله حتى نتمكن من توضيح الدور الذي تؤديه هذه الأداة في مراقبة التسيير.

2- بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف على أنها " نظام رقابي شامل ومتكامل يجمع بين المعايير المالية وغير المالية ضمن أربعة أبعاد أساسية وهي: البعد المالي، البعد الخاص بالزبائن، البعد الداخلي لعمليات المؤسسة، وبعد التعلم والنمو ".⁽³⁾ وذلك كما هو موضح فيما يلي:

- أولاً- البعد المالي:⁽⁴⁾

تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمؤسسة وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الإستراتيجية، وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية، وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمؤسسة بالاعتماد على عدة مقاييس، ويتم التقييم للأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمؤسسات المنافسة، ومع معايير وقياسات تاريخية للمؤسسة نفسها؛ وبالتالي فإن المحور المالي هو المحور الذي يعطي للمؤسسة صورة واضحة عن مدى نجاح إستراتيجيتها، وهل ستبقى فيها سائرة أم ستدخل تعديلات. أي يمكن بناء على قياس وتقييم المحور المالي اتخاذ قرارات التغيير أو الثبات.

- ثانياً- بعد الزبائن (العملاء):⁽⁵⁾

يعد الزبون الراضي مورداً هاماً للمؤسسة، فالعلاقة الجيدة معه تنتج عنها سلسلة لعمليات شراء، خاصة إذا كانت هذه المشتريات من نفس العلامة. لهذا السبب يفضل أن تضم المؤسسة مجموعة من الوحدات،

⁽¹⁾ناصر دادي عدون وآخرون: مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية(حالة البنوك)؛ دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 39.

⁽²⁾منير نوري: التسيير العملي والإتصالات الإدارية(المفاهيم و التطبيقات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 158.

⁽³⁾العامري صالح مهدي محسن وآخرون: الإدارة و الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 289.

⁽⁴⁾طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 126.

⁽⁵⁾طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون: الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، زهران للنشر، عمان، 2007، ص 188.

تعرض منتجات مكملة حتى تضمن شراء المنتجات من باقي الوحدات التنفيذية، وهذا ما لا تستطيع تحقيقه المؤسسات غير المتنوعة، وعليه فإن توسيع رسالة التسويق ومسار البيع يسمح للمؤسسات بعرض منتجات عديدة لوحدات تنفيذية مختلفة لنفس الزبون.

- ثالثاً - البعد الداخلي: (1)

هي العمليات الداخلية التي تعدّ مفتاحية للمؤسسة، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية، كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز، وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضاً تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين.

- رابعاً - بعد النمو والتعلم: (2)

يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تلميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المؤسسات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين؛ ولسدّ هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، وذلك في ثلاث مجالات رئيسية وهي:

- الأفراد: من خلال سياسة الأجور والحوافز.

- الأنظمة: تفعيل نظام المعلومات مثلاً.

- الإجراءات التنظيمية: استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية. فيتوجب على كل عامل أن يبحث عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المنظمة للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل.

وأخيراً يمكننا القول أن لبطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة في عملية مراقبة التسيير، وتتمثل هذه الأهمية في العناصر التالية: (3)

- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية، بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أنشطتها قصيرة المدى.

- مساعدة المؤسسات على التركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، كما أنها تعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة الزبائن.

(1) أحمد بونقيب: دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة محمد خبضر، المسيلة، 2006، ص 89.

(2) نفس المرجع الذكر، ص 90.

(3) مراد كواشي: بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مقال في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 34،

- توضح الرؤية وتحسن الأداء، وتضع تسلسلا للأهداف، كما أنها توفر التغذية العكسية للإستراتيجية، بالإضافة إلى كونها تسمح بربط المكافآت بمعايير الأداء.
 - تترجم الرؤية والإستراتيجية على أرض الواقع، وتخلق ترابط بين الأهداف ومؤشرات الأداء.
 - توسع عملية التنسيق في المؤسسة لتشمل جميع العاملين، من خلال إعطائهم فكرة دقيقة عن ماذا وكيف يمكن أن يعملوا لدعم الإستراتيجية.
 - 3- **طريقة حساب التكلفة على أساس النشاط:**
- وتعرف على أنها الطريقة التي "تعتمدها المؤسسة للربط بين الموارد والنتائج، والتي تسعى إلى أن يدفع الزبون ثمنها، والقائمة على تسلسل الأنشطة".⁽¹⁾
- حيث ظهر هذا الأسلوب في النصف الثاني من ثمانينات القرن العشرين بالولايات المتحدة الأمريكية، كنوع من محاسبة التكاليف لمعالجة نقائص المحاسبة التحليلية التقليدية و" التي كان ينظر فيها أن التكاليف المباشرة (اليد العاملة والمواد الأولية) تشكل أكبر نسبة من تكلفة المنتج، فيما تم إهمال الأعباء غير المباشرة (مصارييف البحث والتطوير، تصميم المنتجات) وتوزيعها بشكل غير دقيق".⁽²⁾
- من مزايا طريقة حساب التكلفة على أساس النشاط، نذكر:⁽³⁾
- تعتبر قاعدة أساسية يتم من خلالها قياس التكاليف وتحديد الهوامش حسب كل منتج، أو حسب كل نشاط، فهذه الطريقة تقدم تشخيصا دقيقا لسياسة المنتجات والأنشطة الخاصة بها، كما أن:
 - سعر التكلفة يكون أكثر دقة من الأساليب الأخرى، لأنه يتم توزيع التكاليف فيها على أساس مسبب التكلفة وليس حجم الإنتاج.
 - تساعد الإدارة في التخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد، مما يسمح لها بمواجهة التحديات المستقبلية والمنافسة الشديدة في أسواق العالم. كذلك تحسين كفاءة وفاعلية قرارات التسعير نظرا لاحتساب الكلفة بشكل دقيق.
 - تقوم أساسا على التحليل العميق لكافة الأنشطة في المؤسسة مع محاولة ربط تلك الأنشطة بمسبباتها، مما يؤدي إلى فهم أفضل لجميع العمليات المتبادلة داخل المؤسسة.

⁽¹⁾ سامية بوضياف وآخرون: **دور طريقة ABC في تحسين أداء المؤسسات**، مداخلة في ملتقى دولي حول: أدوات التسيير الحديثة في منظمات

الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات (دراسة بعض التجارب)، جامعة لونيبي علي، البليدة، 2015، ص 03.

⁽²⁾ M.CHARPENTIER et autres : **secteur public et contrôle de gestion** ; édition d'organisation ; Paris ; 1998 ; p 177 .

⁽³⁾ R.DEMESTERE : **comptabilité de gestion et mesures des performances** ; édition Dunod ; Paris ; 2004 ; p

4- التكلفة المستهدفة:

تسمى بأسلوب كايزان وهي تسمية يابانية، ظهرت في نهاية ثمانينات القرن العشرين. وهي "طريقة تسعى إلى التركيز على أهم المراحل التي يسمح فيها بتخفيض التكاليف. حيث تحدد تكاليف إنتاج منخفضة ثم يتم السعي لتحقيقها".⁽¹⁾

ومن مبادئ هذه الطريقة أنها:⁽²⁾

- تعتمد على العلاقة التالية:

التكلفة المستهدفة = سعر البيع - الهامش

(مفروض من طرف السوق) (محدد من طرف المؤسسة)

حيث لا يتعلق الأمر هنا بطريقة لحساب التكاليف، بل بطريقة مراقبة تسيير تهدف إلى التخفيض المستمر للتكاليف. لذا يتم تحقيق هذا الهدف انطلاقاً من مرحلة تصميم المنتج، وحتى طوال مدة حياته.

- تحدد التكلفة التقديرية: والتي هي التكلفة المستقبلية للمنتج، الناتجة عن الوضعية الحالية

للمشتريات، الإنتاج، المبيعات...، وفي الغالب تكون التكلفة التقديرية للمنتج أكبر من التكلفة

المستهدفة، ولهذا يجب تقليص هذا الفارق بالتعديل إما في:

• المنتج نفسه (الخصائص التقنية)

• شروط البيع، الإنتاج، الشراء... إلخ

⁽¹⁾ N.GUEDJ : **le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise** ; 3^{ème} édition ; édition d'organisation ; Paris ; 2000 ; p 225.

⁽²⁾ أحمد بونقيب، مرجع سابق، ص ص 85-86 .

خلاصة الفصل الأول:

اتضح لنا في هذا الفصل أن مراقبة التسيير، التي تعتبر من أهم أشكال الرقابة العلمية الحديثة، في المؤسسة الاقتصادية، تعمل على توجيه أنشطة هذه الأخير والتحكم فيها، منذ اللحظات التي تسبق بدايتها وأثناء تنفيذها، ثم بعد الانتهاء من إنجازها. وذلك من خلال قياس الأداءات المحققة لتلك الأنشطة، ومقارنتها بأهدافها (المعايير النموذجية للأداءات)، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الأخطاء وأسباب الفشل، وتفادي حدوثها مجددا في المستقبل.

ومن أجل القيام بوظائفها المتمثلة أساسا في الإشراف على التخطيط والتنسيق والرقابة، تتطلب مراقبة التسيير أن تتوفر عدة شروط من أجل ضمان نجاحها مثل، وجود أخلاقيات تلتزم بها المؤسسة، ووضوح هذه الأخيرة وأشكال السلطة التنظيمية المعتمدة من قبلها، وكذا سهولة الاتصال بين مراكز المسؤولية وكفاية المعلومات فيها، وغير ذلك من الشروط التي تسمح بممارسة الأنشطة في أمثل الظروف الممكنة.

كما اتضح لنا أن أهمية مراقبة التسيير، بمراحلها المتكاملة (مرحلة الرقابة القبلية، ومرحلة الرقابة الآنية، ثم مرحلة الرقابة البعدية) تتجلى من خلال أغراضها الرئيسية، المتمثلة في البحث عن تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة عاليتين. ومن أجل ذلك، تستخدم مراقبة التسيير، عدة أدوات علمية، البعض منها تقليدي مثل الموازنات التقديرية والمحاسبة التحليلية، والبعض الآخر حديث النشأة نسبيا، مثل لوحات القيادة وغيرها.

ويتحدد موقع مراقبة التسيير كوظيفة استشارية، في المؤسسة الاقتصادية تبعا لعدة معايير من أهمها، حجم المؤسسة ومدى جاهزية نظام المعلومات فيها وغير ذلك. وعلى هذا الأساس، قد نجدها مرتبطة مباشرة بالمديرية العامة، أو مرتبطة بالمديريات الوظيفية، وأحيانا مرتبطة بالمديرية المالية. ومهما كان الموقع الذي تحتله، نجد مراقبة التسيير لا تتمتع بسلطة أمر، ولكنها تلعب أدوارا حيوية وهامة في مساعدة المسؤولين الإداريين في اتخاذ القرارات السليمة.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة المراقبة التسيير

المبحث الأول: مفهوم لوحة القيادة

المطلب الأول: التطور التاريخي للوحة القيادة وتعريفها

المطلب الثاني: خصائص لوحة القيادة ووظائفها

المطلب الثالث: متطلبات لوحة القيادة وأهميتها

المبحث الثاني: عملية إعداد لوحة القيادة

المطلب الأول: مبادئ عملية إعداد لوحة القيادة والعوامل

المؤثرة فيها

المطلب الثاني: مراحل عملية إعداد لوحة القيادة وأنواعها

المطلب الثالث: مكونات لوحة القيادة

المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة في مراقبة التسيير

المطلب الأول: مراحل استخدام لوحة القيادة

المطلب الثاني: عوامل نجاح لوحة القيادة وحدود

استخدامها

المطلب الثالث: مكانة لوحة القيادة ومساهمتها في مراقبة

التسيير

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى ماهية مراقبة التسيير، ورأينا أن لوحة القيادة تعتبر من أهم الأدوات العلمية الحديثة المستخدمة فيها على مستوى المؤسسة الاقتصادية، سنقوم فيما يلي بتركيز الدراسة على هذه الأداة لإبراز طبيعتها ومدى أهمية الدور الذي تؤديه في مجال استخدامها. وعلى هذا الأساس قسمنا هذا الفصل الثاني إلى المحاور الرئيسية التالية:

- مفهوم لوحة القيادة،
- عملية إعداد لوحة القيادة،
- استخدام لوحة القيادة في مراقبة التسيير.

المبحث الأول: مفهوم لوحة القيادة

من أجل توضيح مفهوم لوحة القيادة، سنبدأ أولاً بتلخيص أهم المراحل التي مرت بها خلال تطورها التاريخي، ثم سننتقل إلى تعريفها وشرح خصائصها ووظائفها وكذا الكشف عن متطلباتها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للوحة القيادة وتعريفها

مرت لوحة القيادة بعدة تطورات و قدمت لها الكثير من التعاريف، كما هو موضح فيما يلي :

1- التطور التاريخي للوحة القيادة

في الواقع ترجع نشأة لوحة القيادة إلى القرن السابع عشر في ظل حكم" لويس الرابع عشر" لفرنسا، حيث كان المراقب العام للمالية وهو وزير الملك ورجل ثقته المسمى "جون باتست كولبير" من رواد النظرة التجميعية والمنظمة للمعطيات الاقتصادية، وفي هذا الصدد " قام كولبير بإعداد قائمة مجمعة لإيرادات ونفقات الدولة على شكل مذكرة كان يحملها الملك في جيبه، فكانت هذه الوثيقة أداة يستخدمها الملك في مراقبة نفقات الدولة"⁽¹⁾، وهي النواة الأولى التي انبثقت عنها لوحة القيادة. ثم تطورت فكرة هذه الوثيقة تدريجيا في فرنسا، وانتقلت إلى المؤسسة الاقتصادية حيث عرفت تطورا هاما على مراحل هي⁽²⁾:

- نشأة التقارير المكتوبة في نهاية القرن 19 ومطلع القرن 20، فكانت تنقل المعلومة من الفروع إلى الإدارة المركزية بشكل سردي.
- نشأة التقارير الإحصائية بين الحربين العالميتين، حيث تميزت هذه المرحلة بالاعتماد على المعطيات الإحصائية كما عرفت التحول من الشكل السردى للتقارير إلى الشكل الجدولي.
- ثم حدث الظهور الفعلي للوحة القيادة في الخمسينات (1950-1960)، حيث قام مركز الدراسات والأبحاث لرؤساء المؤسسات بإصدار كراسة بعنوان "المحاسبة الصناعية - لوحة القيادة" اهتم جزأ منها بما سمي بتقنيات لوحة القيادة في خدمة تسيير المؤسسات. وبعد ذلك ظهرت التقارير ذات الطبيعة المالية فيما بعد الستينات.

2- تعريف لوحة القيادة :

تعرف لوحة القيادة بأنها " مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها"⁽³⁾.

⁽¹⁾ R. AÏM : 100 questions pour comprendre et agir (indicateurs et tableau de bord); 2ème édition, édition Afnor; Paris; 2011; P4.

⁽²⁾ A.PEZET : les french Tableaux de Bord (1885-1975); 28ème congrès de l'association Francophone de comptabilité : comptabilité et environnement; université de Paris ; Mai 2007; P4 .

⁽³⁾ C.ALAZAD et autres : contrôle de gestion; 5 ème édition; édition Dunod, Paris; 2001, p591.

وتعرف كذلك بأنها "عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر" (1).

وعلى العموم يمكن القول أنها "عبارة عن مجموعة من المعطيات، معروضة بصفة مجمعة، موجهة لقيادة المؤسسة ومراكز مسؤوليتها" (2).

من خلال ما سبق يمكن القول أن لوحة القيادة هي تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات و اتخاذ القرارات السليمة.

المطلب الثاني: خصائص لوحة القيادة ووظائفها

تتمثل أهم خصائص لوحة القيادة و كذا أبرز وظائفها فيما يلي:

1- خصائص لوحة القيادة:

وهي أساسا: (3)

- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه.
- يُركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، والتي تعكس الإستراتيجية المتبعة.
- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.
- تسمح بكشف الخلل والتعديل 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.
- تحتوى علي قيم مالية وغير مالية.
- يتم تحصيلها بسرعة مع القدرة على تحديد مصدرها.
- تكون واضحة وسهلة الشرح.
- يتم تمثيلها بشكل فعال (بيانات ...) للفت انتباه المعنيين.
- يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين، ولمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية.

(1) J.Y. SAULOU : **le tableau de bord du décideur**; éditions d'organisation, Paris; 1982; P40.

(2) G. LANGLOIS et autres: **contrôle de gestion**; édition Bert; Alger; 2008; p 348.

(3) A.Dayan : **manuel de gestion** ; édition Ellipses ; Paris ; 1999 ; p 120 .

2- وظائف لوحة القيادة:

من أبرز وظائف لوحة القيادة نذكر ما يلي⁽¹⁾:

2-1- لوحة القيادة أداة للمساعدة في اتخاذ القرار: تعتبر لوحة القيادة الوثيقة المرجعية التي يعتمد عليها صاحب القرار في القيادة نحو تحقيق الأهداف، فهي بمثابة بوصلة يمكنه بواسطتها تتبع الاتجاهات التي تسيير فيها المؤسسة أو المجره، كما يصفها البعض، الذي يزود الإدارة العليا، خاصة في المؤسسات الكبيرة ذات الفروع المتباعدة جغرافيا بالمعطيات التي لا يمكنها الإطلاع عليها نظرا لحجم المؤسسة.

2-2- لوحة القيادة أداة اتصال وتنسيق: وتكون لوحة القيادة أداة للاتصال والتنسيق عن طريق نقلها لتلك المعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة من أعلى إلى أسفل، بداية من إنشاء لوحة القيادة للإدارة العليا التي ترسم المسار الذي تبني عليه لوحات القيادة لمراكز المسؤولية وكذا المستويات العملية، ومن أسفل إلى أعلى، حيث يقوم المسؤولون في المستويات الدنيا بتحديد المعطيات التي تهتم مراكز مسؤوليتهم، وإدماج لوحة القيادة الخاصة بهم في لوحة القيادة للمستوى الأعلى منهم، أي ما يسمى بمبدأ التداخل. كما أنها تعطي نظرة أفقية من خلال تداخل معطيات مراكز المسؤولية فيما بينها، إذ تحتوي لوحة القيادة لمركز مسؤولية ما على معطيات تخص عناصر خارج مسؤوليته المباشرة، لكنها ذات صلة بمهامه، وبالتالي تكون المؤشرات مشتركة بين عدة لوحات قيادة.

المطلب الثالث: متطلبات لوحة القيادة وأهميتها

لا بد أن تتوفر لوحة القيادة على مجموعة من المتطلبات، تجعل منها أداة سارية المفعول طوال سير مختلف نشاطات المؤسسة، وهي تكتسي أهمية بالغة بالنسبة لهذه الأخيرة، كما هو موضح فيما يلي:

1- متطلبات لوحة القيادة:

نتلخص أهم متطلبات لوحة القيادة في⁽²⁾:

1-1- احترام المثلث الذهبي: (جودة - تكلفة - أجل): لأن دقة المعلومة وسرعة الحصول عليها يكلفان تكلفة لا تكون مبررة إلا إذا كانت تلك الدقة الإضافية للمعلومة ضرورية من أجل الملائمة، ولصالح النشاط المقرر، وأيضا إذا كانت سرعة الحصول عليها مرتبطة بأجل رد الفعل.

1-2- يجب أن تكون متعلقة بالنشاط: الجدول الذي يبين النتيجة فقط غير كاف، فلوحات القيادة يجب أن تكون بمثابة تمثيل لبيان يجمع كل العناصر المرتبطة بتحقيق النتيجة.

(1) كمال بن معزوز، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، مقال في مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 21، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2009، ص ص 54، 55.

(2) X.BOUIN et autres: **Les nouveaux visages du contrôle de gestion** ; 3ème édition; édition Dunod ; paris ;2009 ; p105.

1-3- يجب أن تكون منشطة من طرف جميع العوامل: الجداول والبيانات لا جدوى منها أبدا إذا لم تكن مرفقة بتعليق، وكانت لا تساعد على اتخاذ القرارات، لذا يجب أن تكون لوحات القيادة مرفقة بتعليق وبمخططات النشاط، كما يجب أن يكون تقديمها حركيا، لاسيما فيما يتعلق بتوضيح اتجاه التغيير والتعرف على منحنى النمو وتحسينه.

1-4- يجب أن يكون عدد مؤشراتها محدود: احتواء لوحة القيادة على عدد كبير من المؤشرات (أكبر من 15) قد يفقدها أهميتها.

2- أهمية لوحة القيادة:

تكمّن الأهمية الخاصة للوحة القيادة في (1):

2-1- عند وضع خطة المؤسسة:

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

2-2- خلال سير نشاط المؤسسة:

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

(1) زهية بوديار وآخرون: لوحة القيادة كأداة فعالة لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2009، ص5.

المبحث الثاني: عملية إعداد لوحة القيادة

يعتبر إعداد لوحة القيادة استثماراً مجدياً بالنسبة للمؤسسة، كونها تسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار، وتلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها في الوقت المناسب. وفيما يلي سنقوم بشرح عملية إعداد هذه الأداة الحديثة لمراقبة التسيير.

المطلب الأول: مبادئ عملية إعداد لوحة القيادة والعوامل المؤثرة فيها.

تقوم عملية إعداد لوحة القيادة على عدة مبادئ، و تؤثر فيها عوامل معنية كما هو مبين فيما يلي:

1- مبادئ عملية إعداد لوحة القيادة

و تتلخص هذه المبادئ في النقاط التالية⁽¹⁾:

1-1- مبدأ الارتباط بالهيكل التنظيمي:

يجب أن تتكيف جداول القيادة مع هيكل السلطة لمجموع المؤسسة، وهذه السلطة تظهر في صورة هرم أين ينتمي كل مسؤول فيها إلى مستويين:

- مستوى علوي يستقبل منه تفويض السلطة، وبالتالي فهو مجبر على تقديم تقارير دورية.
- مستوى سفلي يفوض له جزء من سلطته.

وتجبر مثل هذه البنية كل مستوى مسؤولية بإجراء ثلاثة أنواع من الاتصالات:

- اتصالات صاعدة تبين مدى تحقيق الأهداف.
 - اتصالات نازلة لمناقشة الأهداف مع المستويات السفلى.
 - اتصالات أفقية بين المسؤولين من نفس المستوى.
- وبالتالي فإن شبكة جداول القيادة عبارة عن آلية تتميز بـ:
- كل مسؤول له جدول قيادة خاص به.
 - كل جدول قيادة عبارة عن خط يجمع النتائج التي يجب أن تظهر في جدول القيادة للمستويات العليا.

- يجب أن تكون جداول القيادة لنفس المستوى نفسها حتى يتسنى اعتماد المعطيات.

- يجب أن تحترم عملية تكريس المعلومات الجداول القيادة المستوى الهرمي.

1-2- مبدأ شمولية وتجميع المحتوى:

يدور هذا المبدأ حول اختيار المعلومات الأساسية لتسيير المسؤول من بين كل المعلومات الممكنة. ويتمثل الاختيار في تحديد المؤشرات الملائمة بالنسبة لمجال العمل وطبيعة التفويض للمعنى بجدول القيادة.

(1) نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص ص 255-256.

1-3- مبدأ سرعة الإعداد والإرسال:

إن السرعة لا تعني عدم الدقة، فغالبا ما يفضل الحصول على عناصر حقيقية مقدرة على معطيات حقيقية دقيقة ولكنها متأخرة كثيرا.

ويبقى دور جداول القيادة الأساسي في إنذار المسؤولين حول تسييرهم وكذلك بتنفيذ الأعمال التصحيحية السريعة والفعالة.

2- العوامل المؤثرة في عملية إعداد لوحة القادة:

وتتمثل هذه العوامل في (1):

1-2- العوامل الإستراتيجية:

إن تصميم لوحة القيادة يتأثر بالمحيط الخارجي للمؤسسة من منافسة والتعامل في البورصة، المناخ الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع، وكذا الإستراتيجية المراد إنتاجها والمعبر عنها بالأهداف المراد تحقيقها، بحيث أن أساس لوحة القيادة هو تقييم الأداء من خلال تحقيق الأهداف المسطرة في ظل محيط المؤسسة وقدرتها، فمثلا كلما كانت هناك منافسة في قطاع أعمال المؤسسة دفع بها إلى تقديم لوحة قيادة فعالة من أجل معرفة أداءها المالي والتسويقي والإنتاجي.

2-2- العوامل التنظيمية:

ويظهر ذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي حديث مبني على مفاهيم واضحة للأدوار والمسؤوليات وعلاقات العمل والإشراف، ويعزز روح الإبداع ويحد من الروتين والبيروقراطية، وكذا وجود ثقافة مؤسسة محفزة للعمل على تحقيق النتائج ومناقشة الأفكار بشفافية من خلال تصميم لوحة قيادة شاملة.

2-3- العوامل المادية (التقنية):

والتي تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في تصميم لوحة قيادة فعالة من خلال وجود موارد مالية لاقتناء الحاجيات التكنولوجية التي تسمح بتجميع المعلومات وحساب المؤشرات وتقديم لوحة القيادة في شكل رسومات بيانية ونسب وجداول تسهل عملية القراءة والفهم للمعطيات وحالة المؤسسة.

2-4- العوامل البشرية:

إن أهم مؤثر في تصميم لوحة القيادة هو العنصر البشري القائم على إعدادها وتطويرها.

(1) محمد العربي بن لخضر: دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص ص 80-81.

(2) يوسف خروبي: أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مقال في المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 02،

جامعة ورقلة، 2021، ص 65.

المطلب الثاني: مراحل عملية إعداد لوحة القيادة وأنواعها

تمر عملية إعداد لوحة القيادة على مراحل، سيتم شرحها مع التطرق إلى أنواع هذه الأخيرة فيما يلي:

1- مراحل عملية إعداد لوحة القيادة

وهي بالترتيب كالآتي:⁽¹⁾

1-1- تحديد الأهداف: بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة، والهدف يجب أن يكون ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا.

1-2- تحديد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف، وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية.

1-3- اختيار المؤشرات الملائمة: بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ، ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، فعلى المسؤول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه.

و تنقسم عادة هذه المؤشرات كالتالي:

1-3-1- المؤشرات الخاصة بالأهداف:

تسعى جداول القيادة إلى التحقق من مدى التقدم في تحقيق الأهداف المحددة فتبدأ باختيار المؤشرات المتعلقة بهذه الأهداف.

1-3-2- المؤشرات الخاصة بمتغيرات العمل:

بمجرد الانتهاء من اختيار المؤشرات المتعلقة بالأهداف تبدأ نفس العملية لمتغيرات العمل، ولغرض حصر جداول القيادة في حجم معقول، يجب التقليل في عدد المؤشرات الخاصة بمتغيرات العمل على عكس ما تم بالنسبة لمؤشرات الأهداف ويوجد نوعين من مؤشرات متغيرات العمل هما:

- **مؤشرات التأثير:** تبين وضعية متغير ما في لحظة معينة وتعطي معلومات حول نتائج مخططات العمل.

- **مؤشرات العمل:** تبين الجهود أو التقدم الذي يضمن متابعة تنفيذ مخططات العمل، وتجيب عن التساؤل هل عملنا شيئا؟

1-4- بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها:

بعد تنفيذ المراحل الثلاث السابقة الذكر، يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط كاللوحات الإحصائية، المقتطفات، الرسومات البيانية... الخ

(1) يوسف خروبي: أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مقال في المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 02، جامعة ورقلة، 2021، ص65.

1-5- اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة: تعتبر المعلومة أداة لازمة في عملية تصميم نظام لوحة القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسة أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام...)

1-6- مراعاة طريقة عرض لوحة القيادة: إن من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحة القيادة على معلومات تلخيصية مرتبة وشاملة ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر لوحة لافتة، وهناك عدة أدوات لتصميمها منها الجداول الرسومات والتمثيلات البيانية، الرموز ...

2- أنواع لوحة القيادة:

إن أهم مبدأ يقوم عليه نظام لوحات القيادة هو إرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة القيادة الخاصة به، كما هو عليه الحال في نظام تسيير الموازنة (موازنة المبيعات، الإنتاج...)، لذا فإن لكل وظيفة من وظائف المؤسسة لوحة القيادة التي تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطاتهم. ولوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة تربطها علاقات أفقية ورأسية (تبادل معلومات الاشتراك في بعض المؤشرات...). وفيما يلي عرض للوحات القيادة الخاصة بأهم الوظائف في المؤسسة: (1)

2-1- لوحة القيادة الخاصة بإدارة المشتريات

تتمثل مهمة المسؤول عن إدارة المشتريات في ضمان تزويد وحدات الإنتاج بالمواد الأولية المطلوبة وفق شروط ثلاثة هي: التكلفة المناسبة (الأخذ بعين الاعتبار تكاليف التخزين)، احترام المواعيد، وجودة المواد الأولية.

وعليه فإن المسؤول عن عملية التموين يستعمل الميزانيات التي تحدد فيها كمية المواد اللازمة وفترات تحصيلها والتكاليف المقدرة، ثم يقوم بالرقابة على ميزانية المشتريات باستعمال محاسبة التسيير التي تسمح بتحليل الانحرافات، إلا أن هناك عوامل أساسية أخرى لا يمكن متابعتها من خلال الميزانيات كقياس جودة المواد الأولية، تكلفتها، واحترام مواعيد التسليم...، لذا يقوم المسؤول بإعداد المؤشرات التي تسمح له بالتحكم الجيد في عملياته اليومية. وفيما يلي عرض لأهم المؤشرات المستعملة في وظيفة الشراء:

2-1-1- النشاط:

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

(1) أحمد بوتقي، مرجع سابق، ص 164-167.

2-1-2- الجودة:

- نسبة الموردين المعتمدين.
- الوقت المستغرق لتحويل الطلب إلى طلبية.
- عدد الشكاوي والنزاعات (مع الموردين، مع قسم الإنتاج).
- مدة تحضير الطلبية.
- عدد المرات التي يتم فيها إرجاع المواد إلى المورد (عدم مطابقة المعايير)

2-1-3- الإنتاجية:

- قيمة الوفورات المحصلة (حسومات ممنوحة، علاقات جيدة مع الموردين...)
- تكلفة المشتريات / رقم الأعمال .

2-1-4- تكلفة وظيفة الشراء:

- التكلفة الإجمالية.
- التكلفة المتوسطة لمعالجة الطلبية.
- التكلفة المتوسطة للبحث عن مورد.

2-1-5- مؤشرات أخرى (توضيحية):

- تطور أسعار المواد الأولية.
- تطور الأسواق.
- المخزون لدى الموردين.
- غيابات العمال في المصلحة.

كما ينصح باستعمال المنحنيات والرسوم البيانية لتوضيح بعض المؤشرات ،كاستخدام الأقراص لإظهار توزيع المشتريات حسب نوعية المنتوجات.

2-2- لوحة القيادة الخاصة بإدارة الإنتاج

إن المهمة الأساسية لإدارة الإنتاج هي تصنيع الكميات المحددة المنتجات في مواعيدها وبأقل التكاليف وبالجودة المطلوبة .وعلى ضوء هذه المهام فإن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذه المتغيرات الأساسية لوظيفة الإنتاج تركز على:

2-2-1- قياس النشاط:

- الكميات المنتجة، قيد الإنجاز، المخزنة ...
- عدد ساعات العمل الخاصة بكل منتج، طلبية، نشاط (تصنيع ، تركيب...)
- عدد الساعات المدفوعة الأجر (عطل، تكوين...)
- مخزونات المواد الأولية.

2-2-2- الأعباء والتكاليف:

- الأعباء الإجمالية بحسب طبيعتها (يد عاملة، مواد أولية،...) أو بحسب الجهة التي خصصت لها (طلبات، حصص، نشاطات معينة...)
- تكلفة الإنتاج الوحوية للمنتجات المصنعة (تكاليف متغيرة، تكاليف كلية).
- تكلفة ساعة عمل آلة وساعة العمل اليدوي.

2-2-3- جودة الخدمة:

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

2-2-4- الأمن:

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

2-2-5- الإنتاجية:

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

2-3- لوحة القيادة الخاصة بإدارة التسويق

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

- تحديد سياسات التسعير المناسبة لمواجهة المنافسة.
- تحديد سياسات الإشهار والترويج.
- اختيار قنوات التوزيع المناسبة.
- الاهتمام بنقاصيل المنتجات (التعبئة، التغليف، التصميم)
- القيام بدراسات حول السوق وسلوكات المستهلك.

لهذا تتحدر من لوحة القيادة الخاصة بإدارة التسويق عدة لوحات قيادة تتماشى مع تفويض السلطات كالتالي:

- لوحة القيادة الخاصة بالمنتجات (تشكيلة معينة من المنتجات).

- لوحة القيادة الخاصة بالمناطق الجغرافية.
- لوحة القيادة الخاصة بتقسيم السوق...
- ولذا فإن المؤشرات المستعملة في إدارة التسويق تركز على:

2-3-1- السوق:

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

2-3-2- المنافسة:

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

2-3-3- الهوامش:

- الهامش التجاري الإجمالي (حسب المنتج، المناطق،...)
- نسبة الهامش (الهامش / رقم الأعمال)

2-3-4- التكاليف:

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

2-3-5- الإنتاجية:

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

2-3-6- الجودة:

- النزاعات الحاصلة مع الزبائن (العدد ورقم الأعمال).
- عدد الشكاوى.
- عدد الزبائن الراضين.
- نسبة الطلبات غير المسلمة في مواعيدها.
- الزمن المتوسط المخصص من طرف كل بائع لكل زبون.

- شهرة المنتجات، العلامة...

2-4-1- لوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية

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

2-4-1- مؤشرات مالية تعكس الحالة المالية الإجمالية للمؤسسة

يمكن حساب المؤشرات المالية انطلاقاً من جدول حسابات النتائج والميزانية، فبواسطة جدول حسابات النتائج يمكن حساب:

- القيمة المضافة.

- فائض الاستغلال.

- قدرة التمويل الذاتي،...

وانطلاقاً من الميزانية يمكن حساب:

- تطور رأس المال العامل.

- تطور احتياجات رأس المال العامل.

- الأموال الخاصة / الأموال الدائمة.

- $\frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم لـ 12 شهر الماضية}}{\text{القيمة الإجمالية للاستثمارات الصافية}}$ = المردودية المالية للاستثمارات

- السحب على المكشوف من طرف البنك (من الأفضل أن تساوي قيمته الفعلية الصفر).

2-4-2- مؤشرات مالية تخص الإدارة المالية

ومن أمثلتها:

- حجم القروض المحصلة.

- معدل الفوائد المتوسط للديون المالية.

- القيمة الإجمالية للمصاريف المالية.

- قيمة النواتج المالية.

- رصيد الخزينة.

2-4-3- مؤشرات تسيير عامة

ومن أمثلتها:

- التكلفة الإجمالية للوظيفة.

- تكلفة الوظائف التابعة للإدارة المالية (المحاسبة، إدارة الخزينة، قسم الدراسات المالية،

الجباية...)

2-4-4- مؤشرات الإنتاجية: كعدد الفواتير المعالجة شهريا.

2-5- لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية "لوحة القيادة الاجتماعية"

تتمثل وظيفة أو دور إدارة الموارد البشرية في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة، وتسيير جهودهم، توجيه طاقاتهم ، وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين ،أيضا تقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون فيما بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك فهي تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد. وأهم المؤشرات التي تستعمل في إدارة الموارد البشرية هي:

2-5-1- مؤشرات لمتابعة الأجور

- مصاريف العمال / عدد العمال.
- الكتلة السنوية للأجور / عدد العمال.
- نسبة الزيادة في الأجور. (يتم مقارنتها بمعايير خارجية).
- الأجر المتوسط حسب الفئات.

2-5-2- مؤشرات خاصة بالتكوين

- مصاريف التكوين / كتلة الأجور السنوية.
- عدد العمال الذين خضعوا للتكوين / عدد العمال الكلي.
- عدد الدورات التدريبية (داخلية، خارجية).

2-5-3- مؤشرات خاصة بالترقية حسب الفئات

- عدد الترقيات السنوية / متوسط عدد العمال.

2-5-4- مؤشرات متابعة حركة اليد العاملة

- معدل دوران العمال: عدد الانتقالات / العدد المتوسط للعمال.
- معدل فقدان العمال (عدد المشتغلين / عدد الانتقالات الاختيارية.
- معدل التحرك الوظيفي (انتقال عمال من وظيفة لأخرى داخل نفس المؤسسة)
- عدد العمال الذين غيروا وظيفتهم / متوسط عدد العمال.

2-5-5- مؤشرات لمتابعة الغيابات: حسب نوعيتها (مرضية، عطل...)

- عدد ساعات الغياب / عدد ساعات العمل النظرية.

2-5-6- مؤشرات الأمن:

- عدد الحوادث التي أدت إلى توقف العمل / عدد ساعات العمل النظرية.
- معدل خطورة الحوادث أثناء العمل: عدد الأيام الضائعة / عدد الساعات الفعلية.

2-5-7- مؤشرات لقياس إنتاجية إدارة الموارد البشرية :

- المساهمة الاقتصادية لكل عامل: رقم الأعمال / عدد العمال.
- القيمة المضافة / عدد العمال.
- مصاريف العمال / القيمة المضافة.
- مصاريف العمال / إجمالي الأعباء في المؤسسة.

2-5-8- مؤشرات لمتابعة المناخ الاجتماعي

- عدد التسريحات الناتجة عن عقوبات، إنذارات،...
- عدد الساعات الضائعة نتيجة الإضرابات.
- عدد التسريحات الناتجة عن التقاعد، الإستقالة.
- عدد الطلبات المتعلقة بزيادة الأجور.
- عدد الصراعات بين العمال كل شهر.

2-6- لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العامة

من المبادئ الأساسية للوحات القيادة، هي مبدأ التداخل، لذا تحتوي لوحة القيادة للإدارة العامة على معلومات تلخيصية للوحات القيادة الخاصة بالإدارات الأخرى (إنتاج، تسويق...)، كما تحتوي لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العامة على مؤشرات إستراتيجية تسمح لها بمتابعة أهم العوامل المتحركة في أدائها ونشاطها، مثل متابعة تطور أسعار الصرف معدلات التضخم، إضافة إلى متابعة المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة والتأثيرات المصاحبة له. وعليه فإن إدارة المؤسسة تركز على المحاور الكبرى مثل :

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

وفيما يلي عرض لأهم المؤشرات الإستراتيجية المتعلقة بالوضع التنافسية للإدارة العامة:

الجدول رقم (02) المؤشرات الإستراتيجية للإدارة العامة في المؤسسة الاقتصادية.

| المؤشرات المستخدمة | المؤسسة | المنافس |
|--|---------|---------|
| - حصة السوق مقدرة بالحجم وبالأموال. | -- | -- |
| - السعر المقبول في القطاع من طرف الزبائن. | -- | -- |
| - فائض الإنتاجية. | -- | -- |
| - التكاليف والأسعار الوحدوية والإجمالية حسب تقسيم السوق. | -- | -- |
| - الاستثمارات المالية | -- | -- |

| | | |
|----|----|---|
| -- | -- | - الطاقات الإنتاجية. |
| -- | -- | - التقدم التقني المستخدم في عملية الإنتاج |
| -- | -- | - التدفقات النقدية |

المصدر: N.Guedj; op.cit; p326

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

المطلب الثالث: مكونات لوحة القيادة

تتغير لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة، مستواها التنظيمي ، وأيضا طبيعة نشاطها (خصائص القطاع وحاجات المسؤولين). وفي هذا الصدد، نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق ، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الشكل العام للوحات القيادة في المؤسسة الاقتصادية.

| لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما | | | |
|---|-----------------|------------------------------|----------|
| المقاييس الاقتصادية | النتائج المحققة | الأهداف (المعايير النموذجية) | الفروقات |
| الصف 1: - مؤشر أ - مؤشر ب . . . | | | |
| الصف 2: . . . | | | |
| الصف ن: . . . | | | |

منطقة المقاييس الاقتصادية
منطقة النتائج
منطقة الأهداف
الفروقات

المصدر: C. Alazard et autres ; Op. Cit ; p 595.

نلاحظ أن لوحة القيادة تضم عادة المناطق التالية⁽¹⁾:

1- منطقة المقاييس الاقتصادية:

توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة (منطقة المقاييس الاقتصادية) قائمة من الأصناف وتتمثل عموماً في: مراكز مسؤولية، مصالح، ورشات،... هذه الأصناف تابعة لهذا المسؤول، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزء من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف معينة، فيمكن أن يتمثل الصنف رقم 1 في إدارة إنتاج والمسؤول عنها هو مدير الإنتاج، وهذا الأخير خاضع لسلطة الإدارة العامة، إضافة إلى أن كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات التي تخص دائرة نشاطه (عادة تكون هناك مؤشرات مشتركة)، وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.

2- منطقة النتائج الفعلية (المحققة):

إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون:

- شهرية (خاصة بشهر واحد)
- تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة)
- شهرية وتراكمية معا.

و ذلك كما هو موضح في الشكل الموالي:

الجدول رقم (04) طرق عرض منطقة النتائج في لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية
لوحة القيادة للقسم أ
الوضعية في 31 مارس سنة...

| النتائج الفعلية لشهر مارس | أهداف شهر مارس | فروقات شهر مارس |
|---------------------------|-------------------|--------------------|
| مصلحة 1 | | |
| مصلحة 2 | | |
| النتائج الفعلية التراكمية | الأهداف التراكمية | الفروقات التراكمية |
| مصلحة 1 | | |
| مصلحة 2 | | |
| نتائج فعلية | أهداف | فروقات |
| شهرية | شهرية | شهرية |
| تراكمية | تراكمية | تراكمية |
| مصلحة 1 | | |
| مصلحة 2 | | |

(1) يوسف خروبي، مرجع سابق، ص 63.

M. Leroy le tableau de bord au service de l'entreprise ; édition d'organisation ; المصدر
Paris ; 2001 ; p68 .

3- منطقة الأهداف (المعايير النموذجية للأداء)

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، ويتم استخدام نفس الأسلوب في عرض الأهداف:

- أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنتين معا.
- أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنتين.

4- منطقة الفروقات

ويتم الحصول على الفروقات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيمة مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الفروقات بنفس الطرق السابقة:

- فروقات شهرية أو تراكمية أو الاثنتين.
- فروقات تخص النشاط أو فروقات تخص الأداء المالي أو الاثنتين معا.

5- مناطق إضافية في لوحة القيادة

- أحيانا يكون من الأفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية منها مثلا:
 - نتائج الدورة السابقة، لتسمح بعملية مقارنة نتائج الدورة الحالية بالنتائج السابقة.
 - نتائج 12 شهرا الماضية (المجموع السنوي المتحرك)، لتفادي تأثير الظواهر الموسمية.
 - الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة: فهو يذكر المسؤولين طوال السنة الجارية بالنقطة المراد الوصول إليها (تذكير المسؤول بالتزاماته في تحقيق الأهداف المحددة).
 - عرض النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة، ويمكن أن يتم هذا العرض دوريا أو مرة أو مرتين في السنة (كأن يكون في نهاية شهر جوان ونهاية شهر سبتمبر)، ففي هذه الحالة لا يتعلق الأمر بهدف جديد ولكن بالنقطة المراد الوصول إليها في نهاية الدورة، مع الأخذ في الحسبان الفروقات التي حدثت والنتائج المحتملة للأشهر المتبقية من بدء عرض النتيجة وتستمر عملية مقارنة الفروقات بالأهداف المبدئية.
 - البرنامج قيد التنفيذ: وهذا لتركيز الجهود على الأهداف التشغيلية المتبقية وإعداد برامج عمل جديدة تسمح بالوصول إلى الهدف النهائي المرتبط بالسنة العملية.
- وفي ما يلي الإضافات الواردة علي لوحات القيادة:

الجدول رقم (05): الإضافات الواردة على لوحات القيادة الإضافية في المؤسسة الاقتصادية الإضافات

| المؤشرات | لوحة القيادة الأساسية | | | نتائج السنة السابقة | عرض النتيجة المحتمل تحقيقها نهاية السنة | أهداف نهاية السنة | البرنامج قيد التنفيذ |
|----------|-----------------------|-------|--------|---------------------|---|-------------------|----------------------|
| | نتائج معينة | أهداف | فروقات | | | | |
| - | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| - | | | | | | | |

المصدر: أحمد بونقيب، مرجع سابق، ص 132

المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة في مراقبة التسيير

إن تصميم لوحات قيادة لا يعتبر غاية في حد ذاته، فبمجرد الانتهاء من هذه العملية يبدأ عمل المسؤولين الإداريين، والذي يتمثل في تطبيق مراحل استخدام هذه الأخيرة بشكل جيد و بما يخدم مراقبة التسيير في المؤسسة بفعالية و كفاءة. وذلك ما سيتم تبيانها فيما يلي.

المطلب الأول: مراحل استخدام لوحة القيادة

يتم استخدام لوحة القيادة في مراقبة التسيير عبر مراحل، تذكرها فيما يلي: (1)

1- مرحلة تحليل الانحرافات

الأولى في هذه المرحلة هي التركيز على الانحرافات المهمة، والإسراع إلى تحليلها. وتتصب عملية التحليل على العناصر التالية:

- الهوامش (انحرافات حول المنتجات، حول الأعباء المتغيرة، حول الأعباء الثابتة...)
- الأعباء (انحرافات حول أعباء المنتجات، حول التكاليف الوحودية...)
- رقم الأعمال (انحرافات على حجم المبيعات، أسعار المبيعات، نسب التخفيض...)

فالهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر هذه الانحرافات، مع التنبيه أن فترات حساب الانحرافات مرتبطة بنوعية النشاط أو الوظيفة، فهناك وظائف تحتاج إلى معرفة الانحرافات اليومية. وأسباب الانحرافات يمكن أن تكون:

- إما خارجية (السوق المنافسة، الظروف... الإقتصادية العامة...)
- أو داخلية (انقطاع في المخزون، عجز تقني...)

والانحرافات غير الملائمة منها ما هو قابل للاستدراك، ومنها ما هو غير قابل للاستدراك. إضافة إلى أن الانحرافات الملائمة منها ما هو استثنائي ومنها ما هو متكرر. وهذا الأخير هو الذي يجب استغلاله ومعرفة أسبابه من أجل الإستفادة منها في المستقبل.

2- مرحلة شرح أسباب الانحرافات

بعد تحديد الانحرافات وتحليلها، يتم شرحها والوقوف على أهم أسبابها. وترفق عملية تحليل الانحرافات بتعليق كتابي يحرر من طرف مراقب التسيير بالتحاور مع المسؤول المعني، وهذا التعليق يرافق لوحة القيادة المرسله إلى المستوى الأعلى، ويتمحور التعليق حول:

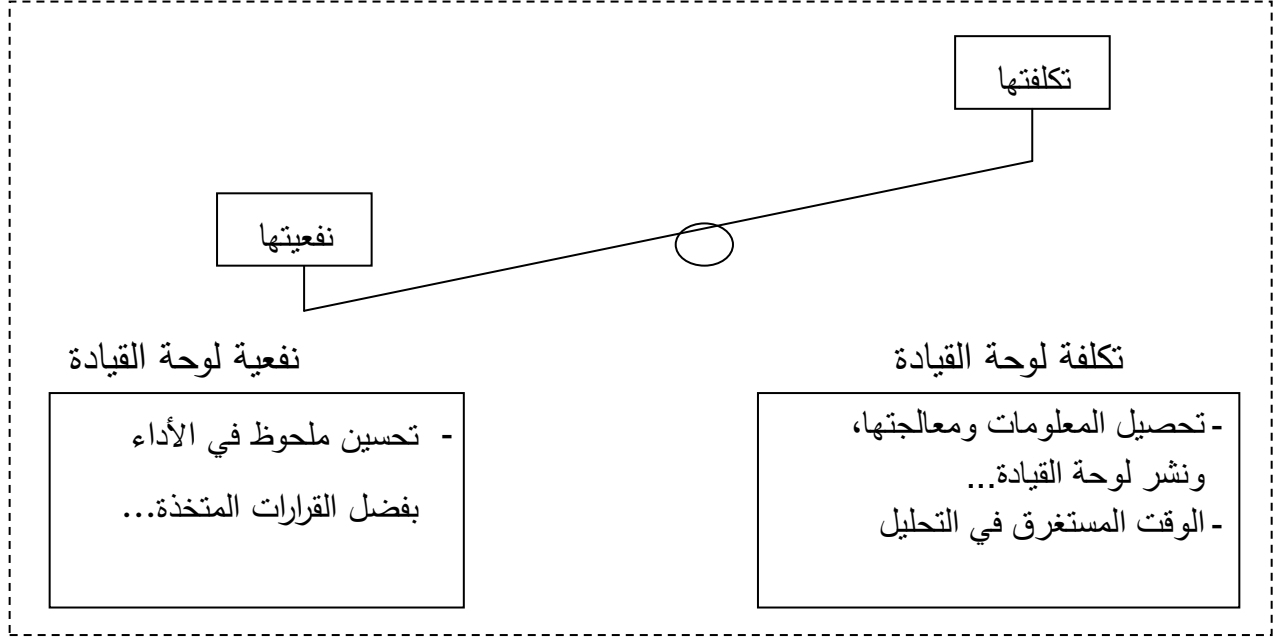
- الانحرافات المهمة وأسبابها.
- الرؤى المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة، ومقارنة أهداف نهاية السنة.
- اقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى، (كأن يقترح مسؤول قسم الإنتاج تعديلا في برنامج الصيانة الوقائية، و غير ذلك).

(1) نفس المرجع الآنف الذكر، ص ص177، 179.

3- مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية

يمكن القول من لوحة القيادة أنها فعالة ، إذا كانت قيمتها المضافة (نفعيتها) أكبر من تكلفتها. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (08): فعالية لوحة القيادة



المصدر: M. Leroy ; op.cit ; p132.

ومن أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، يجب أن يتم حوار فوري بين المسؤول المعني ومعاونيه، مع الاستعانة بمراقب التسيير الذي يعمل على تقييم الأفكار واقتراح الحلول ومقارنتها. وفي الأخير يتم ترتيب العمليات التصحيحية، وإعادة إدراجها ضمن الاختيارات الإستراتيجية والخطط العملية المستقبلية للمؤسسة.

ويكون ذلك كالتالي⁽¹⁾:

3-1- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في مركز التكلفة

يمكن لمركز التكلفة أن يكون مصنعا أو ورشة...، وهدف مركز التكلفة هو إنتاج الكميات المحددة بأقل التكاليف وبالنوعية المطلوبة وفي حدود الموارد المتاحة. والشكل التالي يمثل بعض العمليات التصحيحية في مركز تكلفة:

(1) نفس المرجع الآنف الذكر، ص ص 178،181

الشكل رقم (09): الإجراءات التصحيحية في مركز تكلفة في المؤسسة الاقتصادية

| | | |
|--|---|--|
| <p>تخفيض الكميات المستهلكة للوحدة المصنعة</p> <ul style="list-style-type: none"> - ضبط جيد للآلات - تكوين أحسن للعمال | <p>تخفيض تكاليف المواد الأولية</p> | <p>تخفيض تكاليف النشاط</p> |
| <p>تخفيض تكلفة شراء المواد الأولية</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحصيل تخفيضات معتبرة من طرف الموردين - إعلانات عرض للموردين | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - إعادة تنظيم أماكن العمل - تغيير الآلات | <p>تخفيض تكلفة اليد العاملة المباشرة</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> - طاقة - مواد إستهلاكية | <p>تخفيض التكاليف المتغيرة الأخرى</p> | |
| <p>- إزالة الأعمال أو الوظائف التي لا قيمة مضافة لها (تحليل القيمة، BBZ...)</p> | | <p>تخفيض التكاليف الهيكلية</p> |
| <p>- تنفيذ المهام التقنية والإدارية من طرف مؤسسات متخصصة بغرض تخفيض التكاليف.</p> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - تخفيض الإهلاكات (الاستغناء عن الأصول غير المفيدة) - الأعباء المالية (تحسين تسيير الخزنة) | | |

المصدر: . ibid ; p 134

3-2- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في مركز الأعمال

هناك نوعان من الإجراءات التصحيحية الممكنة في مركز الأعمال، وهما:

- زيادة رقم الأعمال.

- تخفيض التكاليف الهيكلية.

مع العلم أن زيادة رقم الأعمال مرتبطة مباشرة بوضعية السوق وحالة المنافسة. و يمكن تحقيقها من خلال ما يلي:

- زيادة حجم المبيعات من خلال:

- ضمان تنشيط أحسن وتحفيز لرجال البيع.

- استعمال جيد للإشهار، الترويج...

- تعديل في قنوات التوزيع.

- البحث عن زبائن جدد.

- زيادة سعر البيع الوحدوي من خلال:

- دراسة جيدة للسوق المنافسة وتحركات أو سلوكات الزبائن.

- إجراء تعديلات في طريقة عرض المنتج، خصوصياته.

- تخفيض قيمة الخصومات الممنوحة للزبائن من خلال:

- زيادة في حجم رقم الأعمال الضروري لاستفادة الزبائن من التخفيضات.

- تأخير مواعيد تسديد الزبائن.

- تطوير بيع المنتجات والخدمات التابعة.

- تشجيع بيع المنتجات ذات الهامش المرتفع.

3-3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في مركز الربح

يمكن حساب هامش الربح لمركز مختص في تصنيع وبيع المنتجات كما يلي:

هامش الربح = رقم الأعمال (خارج الرسم) - (تكاليف النشاط + التكاليف الهيكلية الخاصة بالمركز)

وبالتالي يمكن تحسين الهامش في هذه الحالة بواسطة:

- زيادة رقم الأعمال.

- تقليص تكاليف النشاط.

- تخفيض التكاليف الهيكلية.

3-4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في مركز الإستثمار

إن القرارات الممكنة في هذه الحالة هي نفسها في مركز الربح، إلا أنه يضاف إليها كل ما يتعلق

بالأموال المستعملة من طرف المركز، وعليه فإن الإجراءات التصحيحية في هذه الحالة تتمثل في:

• الاستعمال الأفضل للاستثمارات (آلات، مباني،...)

- تحسين معدل دوران المخزونات.
- التخفيض في الديون لدى الزبائن.
- زيادة ديون الموردين قدر الإمكان.
- تحسين تسيير الخزينة،...الخ.

المطلب الثاني: عوامل نجاح لوحة القيادة وحدود استخدامها في مراقبة التسيير

تؤطر عملية استخدام لوحة القيادة كأداة فعالة في مراقبة التسيير، عدة عوامل للنجاح. و لكن ذلك يكون عادة في إطار حدود معينة، كما هو موضح فيما يلي:

1- عوامل نجاح لوحة القيادة:

- غالبًا ما يشكل إعداد لوحة القيادة هاجسا ويولد ضغطا نفسيا لدى المسؤولين المعنيين، يتمثل في العدائية والرفض لهذا النظام، حيث ينظر على أن⁽¹⁾:
- الهدف الأساسي من لوحة القيادة هو الرقابة على نشاطاتهم.
- هناك نقص ثقة من طرف الإدارة اتجاه المسؤولين المعنيين، فهم ملزمون شهريا بتقديم التقارير.
- الوقت المخصص للوحة القيادة هو وقت ضائع وغير مفيد، والنشاطات العملية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام.
- لوحة القيادة وثيقة إضافية كغيرها و « هناك الكثير من الوثائق ».
- لذا يجب الانتباه إلى هذه النقاط عند عملية تصميم و تحرير لوحة القيادة، كما يجب على إدارة المؤسسة أن تخفف من حدة هذا الضغط النفسي المتولد لدى المسؤولين المعنيين، وذلك من خلال تحقيق التواصل والتكوين اللازم لهم. وعند عملية تصميم ووضع نظام لوحات القيادة يفترض القيام بالعمليات التالية:
- إشراك المسؤولين في تحضير لوحة القيادة، والتناقش معهم حول الأهداف.
- تحسيس المسؤولين بأهمية هذه الأداة، وإبراز دورها في تحسين أداءهم وليس الرقابة عليهم.
- القيام بدورات تكوينية يكشف فيها الغموض عن هذه الأداة، كما يجب تحديد الهدف الأساسي من وضع هذا النظام والآثار الايجابية المتوقعة منه.
- أن يقوم مراقب التسيير بالتنسيق وأن يتميز أو يتصف بالدبلوماسية والواقعية.

(1) حسن رحيم وآخرون: دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مقال في المجلة العلمية للأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 04،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص12.

2- حدود استخدام لوحة القيادة:

يمكن تلخيص حدود استخدام لوحة القيادة فيما يلي: ⁽¹⁾

2-1- ثبات الأهداف

لقد تم تعريف لوحة القيادة بأنها الأداة التي تضمن الإطلاع الشامل على وضعية المؤسسة، بالنظر إلى الأهداف المقررة والثابتة، وإذا حدث ولم يوضع هدف من الأهداف كما ينبغي لسوء دراسة أو تخطيط، عندئذ لا أهمية لوجود لوحة القيادة، ولن تحقق وحدات العمل أي نتائج، ولا أهمية لها في مراقبة ومتابعة حالات التقدم.

2-2- ملائمة المؤشرات

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

2-3- فعالية التغذية العكسية

إن تقدم الأنشطة يجب أن يكون متابعا على لوحة القيادة، فمن الضروري التأكد من أن المؤشرات المختارة تسمح بمتابعة ومراقبة الأنشطة للحكم على صحة القرارات وضبطها وتعديلها في حالة الضرورة وإلا أصبح دور لوحة القيادة دورا محدودا جدا.

2-4- الانحرافات التنظيمية

يمكن أن تستعمل لوحة القيادة كأداة للتلاعب والمناورة، فتؤثر وبشكل سلبي على درجة تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال:

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

⁽¹⁾ زهية بوديار وآخرون، مرجع سابق، ص ص 21، 20.

المطلب الثالث: مكانة لوحة القيادة و مساهمتها في مراقبة التسيير

على ضوء ما تطرقنا إليه سابقا، يمكن تلخيص مكانة لوحة القيادة ومدى مساهمتها كأداة لمراقبة التسيير، في النقاط الرئيسية التالية:⁽¹⁾

1- مكانة لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

تتضمن مهمة المسيرين في المؤسسة جانبيين أساسيين هما التسيير متوسط الأجل والتسيير قصير الأجل، فالتسيير متوسط الأجل يتمثل خصوصا في تحديد السياسة العامة للمؤسسة، والقيام بدراسات حولها وتحديد نقاط القوة والضعف بها، ووضع خطط للعمل، إضافة إلى إعداد الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع ثقافتها.

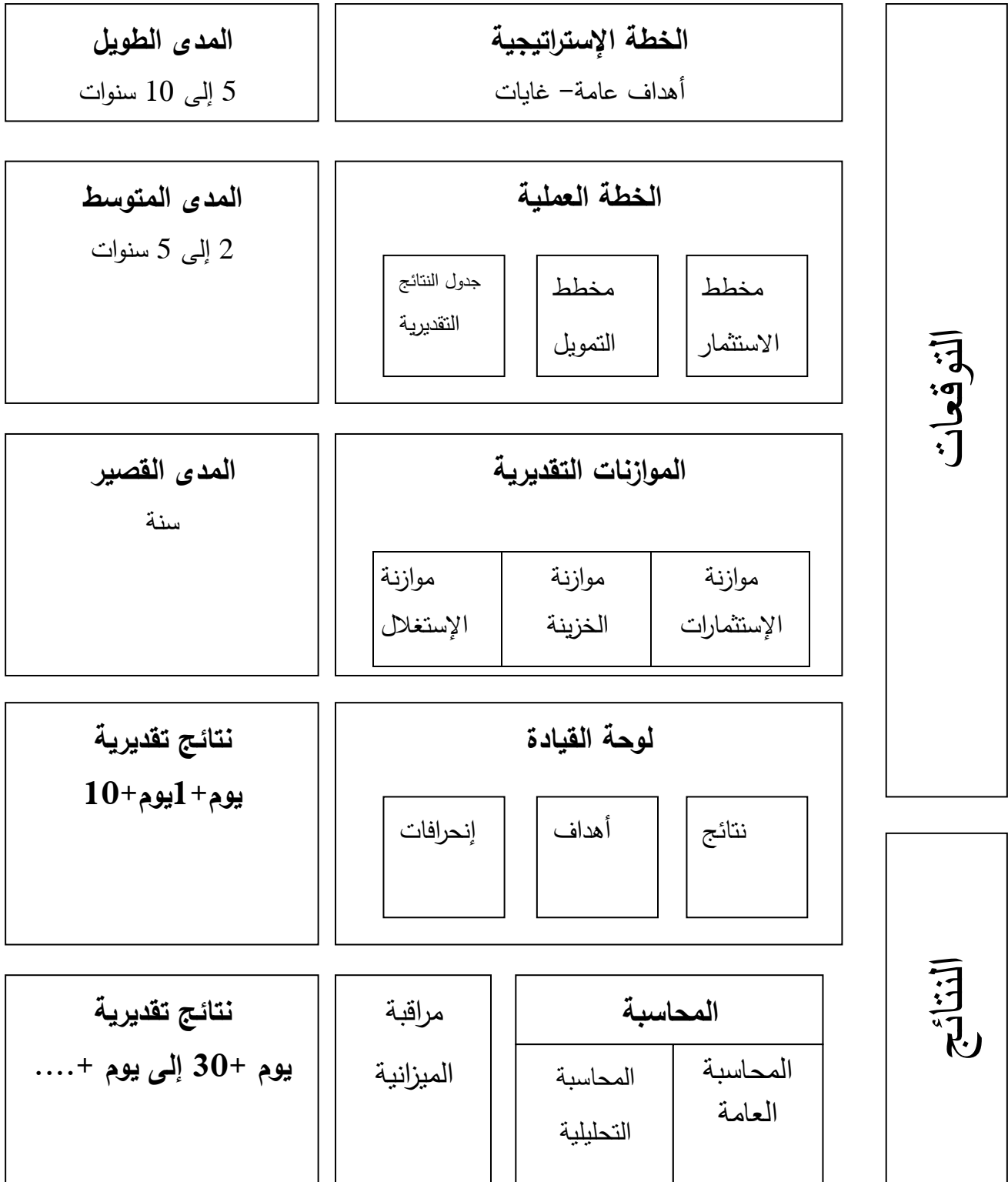
أما فيما يخص التسيير قصير الأجل، فإنه يفرض تشخيصا مستمرا لسير العمليات في المؤسسة وسعيا نحو تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة عالية، وتتمثل عملية التسيير قصير الأجل في:

- تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، حسب الخطط المحددة من طرف إدارة المؤسسة.
- الرقابة، والتي تعمل على التأكد من مدى مطابقة سير العمليات للأهداف، كما يتم من خلالها تنظيم المعلومات ووضع معايير القياس، وعرض هذه المعلومات في شكل مواعيد تكاليف، كميات....، وبعد ذلك تتم معالجتها عن طريق التحليل ثم القيام بعملية تلخيص النتائج.
- التنبؤ ووضع تقديرات وفرضيات مختلفة حول الوضعيات المستقبلية.
- اتخاذ القرارات، وتعنى القدرة على إيجاد عمليات تصحيحية واختيار الأنسب منها.
- التوجيه والتنسيق وتنظيم العمل.

وفي هذا المستوى من التسيير تتدخل عملية تحضير واستعمال لوحة القيادة. والشكل الموالي يوضح لنا موقع لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير:

(1) أحمد بونقيب ، مرجع سابق، ص ص 116- 117.

الشكل رقم (10) موقع لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية



المصدر : ibid ; p272.

2- مساهمة لوحة القيادة في مراقبة التسيير

تتلخص مساهمة لوحة القيادة في مراقبة التسيير في:

- تزويد المسؤولين بمعلومات آنية ودقيقة عن أنشطة المؤسسة بنقاط قوتها و نقاط ضعفها.
- إظهار التغيرات والانحرافات بالدقة والسرعة اللازمتين، مع تحديد الأسباب والآثار الناتجة عن هذه الانحرافات بغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- الإطلاع والتفسير لأكثر عدد من القيم في المؤسسة وبشكل سريع.
- وضع تقديرات وفرضيات مستقبلية تتميز بقدر كبير من التأكد.
- وأخيرا، هي أداة رقابة خاصة بالمسؤولين الإداريين (*)، تسمح لهم بمتابعة الأنشطة، ومعرفة أسباب القصور في تحقيق الأهداف بسرعة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

(* تحت إشراف مراقب التسيير، إن وجد في المؤسسة المعنية).

خلاصة الفصل الثاني:

يمكن القول أن لوحة القيادة هي عبارة عن وثيقة ملخصة تحتوي على عدد من مؤشرات التسيير، ويتم إعدادها بشكل دوري، لصالح المسؤولين الإداريين معين بغرض توجيه قراراتهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

وتتميز لوحة القيادة بخصائص عديدة مثل، ضرورة أن تكون واضحة وسهلة الاستعمال، كما يجب أن تشمل على المعلومات الرقمية والإحصائية بدلا من المعلومات الهامشية وغير الضرورية، وأن تكون قابلة للتعديل. بحيث يسمح لها ذلك بالقيام بوظائفها المتمثلة، خصوصا، في الرقابة والاتصال، والمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة في كل الظروف.

ومن متطلبات لوحة القيادة، أن لا تكون مكلفة وأن توفر المعلومات المطلوبة بجودة عالية وفي أسرع الأوقات الممكنة، وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة بالنسبة لإدارة المؤسسة، بحيث تستخدم من قبلها بأقل التكاليف، من أجل متابعة الأداءات بشكل مستمر ودوري، فتسمح باكتشاف الأخطاء ومعالجتها في الأوقات المناسبة، وبالتالي تحقيق الأهداف بالفعالية والكفاءة المطلوبتين.

وتستدعي عملية إعداد لوحة القيادة إتباع خطوات متتالية، تبدأ بتحديد أهداف الأداءات والعناصر الأساسية لتحقيقها، وتنتهي بعرض اللوحة متكونة من مناطق (أو أعمدة) أساسية، تخص على التوالي المقاييس الاقتصادية (أنواع الأداء)، النتائج الفعلية، الأهداف (أو المعايير النموذجية)، الفروقات (بين النتائج المحققة والأهداف)، ومناطق أخرى يمكن إضافتها حسب الحاجة.

ومهما تعددت أنواع لوحة القيادة، من اللوحة المالية (الكلاسيكية)، إلى الإستراتيجية أو المستقبلية (المتوازنة)، أو كذلك الوظيفية (الخاصة مثلا بوظائف التمويل، الإنتاج، الصيانة والبيع) أو الاجتماعية (الخاصة بوظيفة الموارد البشرية) وغير ذلك، فإنها تؤدي أدوارا هامة في مراقبة التسيير ومساعدة إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات السليمة وتحقيق الأهداف.

الفصل الثالث: دراسة حالة "مؤسسة الجزائرية للجلود

ومشتقاتها"

المبحث الأول: تقديم "مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها"

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وموقعها

المطلب الثاني: مجال نشاط المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحجمها

المبحث الثاني: لوحات القيادة المستعملة من قبل "مؤسسة

الجزائرية للجلود ومشتقاتها"

المطلب الأول: لوحات القيادة الخاصة بالوظيفة المالية

والوظيفة الفرعية للمحاسبة العامة

المطلب الثاني: لوحات القيادة الخاصة بوظيفة الموارد

البشرية

المطلب الثالث: لوحات القيادة الخاصة بوظيفة التمويل

المبحث الثالث: لوحات القيادة المقترحة لمؤسسة الجزائرية

للجلود ومشتقاتها

المطلب الأول: لوحات القيادة المالية (الكلاسيكية)

المقترحة

المطلب الثاني: لوحات القيادة الوظيفية الأخرى المقترحة

المطلب الثالث: لوحة القيادة الاجتماعية المقترحة

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد

بعد أن أوضحنا سابقا أن لوحة القيادة تعتبر من أهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير، وبعد أن قمنا بشرح عملية إعدادها وكيفية استخدامها في المؤسسة الاقتصادية عامة سننتقل في هذا الفصل، التطبيقي، إلى دراسة حالة " مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها، بجيجل " ، وذلك للكشف عن طبيعة ومدى أهمية الدور الذي تؤديه لوحة القيادة، بكل أشكالها الممكنة، على مستوى هذه المؤسسة.

ومن أجل إنجاز هذا الفصل، قمنا بتقسيمه إلى المحاور الرئيسية التالية:

- أولاً: تقديم المؤسسة موضوع الدراسة.
- ثانياً: دراسة واقع لوحات القيادة المستخدمة من قبل هذه المؤسسة.
- وثالثاً: اقتراح لوحات القيادة التي يمكن استخدامها على مستوى هذه المؤسسة، كأدوات لمراقبة التسيير.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة "الجزائرية للجلود ومشتقاتها"

يجدر من الناحية الموضوعية أن نستهل هذا الفصل التطبيقي، بتقديم المؤسسة موضوع الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى نشأتها ومراحل تطورها، ثم موقعها الجغرافي، بالإضافة إلى تحديد مجال نشاطها، ثم شرح هيكلها التنظيمي و حجمها.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وموقعها

سنقوم فيما يلي بتوضيح التطور التاريخي الذي شهدته المؤسسة موضوع الدراسة، وكذا موقعها الجغرافي.

1- نشأة المؤسسة:

تعد "الجزائرية للجلود ومشتقاتها، بجيجل" مؤسسة صناعية، تم إنجازها لتحقيق غايات اقتصادية واجتماعية وغيرها، وذلك من طرف مؤسسة بلغارية في إطار التعاون الجزائري البلغاري. حيث انتهت الأشغال في شهر جوان 1965، وهي سنة بداية نشاط المؤسسة، و قدر إنتاجها آنذاك ب 11 طن يوميا. وكانت تشغل 367 عاملا، كما بلغ رأس مالها التأسيسي 360 مليون دينار جزائري.

ولقد عرفت المؤسسة عدة تحولات، حيث كانت في بداية النشاط تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية (sonipec)، و بمقتضى المرسوم الوزاري رقم 82/426 المؤرخ في يوم 14/12/1982، والمتضمن إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، قسمت هذه الأخيرة إلى ثلاث مؤسسات كالتالي:

◀ المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود ENIPEC.

◀ المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية EMAC.

◀ والمؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات DISTRICH.

حيث أن المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود، كان مقرها الإجتماعي بجيجل ، و تضم عدة وحدات هي:

◀ وحدة الدباغة بجيجل.

◀ وحدة الدباغة بالعمورية بوهران.

◀ وحدة الدباغة بباتنة.

◀ و وحدة الجلد الخام بالروبية .

وابتداء من يوم 01 جانفي 1998، و في إطار إصلاحات الإستقلالية المالية التي عرفتتها المؤسسات الإقتصادية العمومية، استقلت المؤسسة موضوع الدراسة بذمتها المالية والإقتصادية، و تحولت من وحدة إنتاجية ، إلى مؤسسة عمومية تحت تسمية "مؤسسة دباغة الجلود بجيجل(TAJ)". وأخذت قانونيا صيغة شركة مساهمة تابعة للقطاع العمومي، وظلت على هذا الحال إلى غاية سنة 2017.

حيث تغيرت تسميتها من جديد إلى "الجزائرية للجلود ومشتقاتها، بجيجل"، واحتفظت بصيغتها القانونية

كشركة مساهمة، برأس مال اجتماعي قدر ب 180.000.000دج، يملكها "مجمع الجلد" العمومي.

2- موقع المؤسسة:

تقع المؤسسة موضوع الدراسة في منطقة الحدادة، جنوب غرب مدينة جيجل، وهي تبعد عن الطريق الوطني رقم (43) الرابط بين مدينتي جيجل و بجاية ب 01 كلم ، وعن الطريق الوطني رقم (27) الرابط بين مدينتي جيجل و قسنطينة ب 03 (*)كلم، كما لا تفصلها عن ميناء جن جن و مطار "فرحات عباس" سوى 14 كلم و 16 كلم على التوالي.

وهذا الموقع الجغرافي المميز، بالقرب من التجمعات السكنية الهامة، وبالقرب كذلك من طرق المواصلات الرئيسية(البرية، السكة الحديدية، الجوية والبحرية)، يسهل كثيرا اتصال المؤسسة بمختلف أسواقها(أسواق عوامل الإنتاج من رأس مال، أيدي عاملة، تجهيزات إنتاجية ومواد أولية، و كذلك أسواق تصريف المنتجات)، مما يعتبر عاملا إيجابيا و مشجعا على تحقيق النتائج الإيجابية.

و للعلم، فإن المؤسسة تتربع على قطعة أرضية مساحتها قدرت ب 05 هكتارات، بحيث خصص الجزء الأكبر منها لإقامة عدة مباني، أهمها:

- مباني إدارية،
 - مباني صناعية و تجارية،
 - مخازن(للمواد الأولية و اللوازم القابلة للإستهلاك، بالإضافة إلى المنتجات التامة الصنع و نصف المصنعة).
- أما باقي المساحة غير المغطاة، فهي تضم ممرات وطرق، مساحات خضراء وساحات، حظائر لركن وسائل النقل و غير ذلك.

المطلب الثاني: مجال نشاط المؤسسة

تعتبر مؤسسة " الجزائرية للجلود ومشتقاتها" إحدى المؤسسات الاقتصادية التي أنشأت من أجل تحقيق غايات اقتصادية واجتماعية وغيرها، ضمن برنامج تنمية الاقتصاد الوطني والصناعات المحلية، وهي تنتمي تحديدا إلى فرع "معالجة جلود الأبقار والأغنام" . وتتمثل أهم مدخلاتها من المواد الأولية في العملية الإنتاجية، وكذلك أهم منتجاتها فيما يلي:

1- أهم المواد الأولية للمؤسسة:

وتتمثل أساسا فيما يلي:

الجدول رقم (06): أهم المواد الأولية لمؤسسة " الجزائرية للجلود ومشتقاتها "

| نوع المادة الأولية | قيمة المشتريات (لسنة 2022) و.ق:دج |
|----------------------------|-------------------------------------|
| Bovin salé vert& Sec local | 26 032 340 ,00 |
| Weet blue local | 78 750 ,00 |
| Produits chimiques locaux | 17 889008 ,20 |

(*) وهي نفس المسافة الفاصلة بين المؤسسة والمحطة الرئيسية للنقل بالسكة الحديدية الواقعة في المدخل الشرقي لمدينة جيجل.

المصدر: مصلحة المشتريات في المؤسسة موضوع الدراسة.

حيث تقوم بشراء هذه المواد من موردين محليين وأجانب مثل:

• أهم الموردين المحليين:

- مؤسسة ECJ Chemiserie بجيجل.
- مؤسسة SARL STEEL TRANS بعنابة.
- مؤسسة SADEG بجيجل.
- مؤسسة SARL N'SDIC بالطاهير.
- مؤسسة ALGER Chimie بالجزائر العاصمة.

• أهم الموردين الأجانب:

- مؤسسة GROMOGENIA بإسبانيا.

2- أهم منتجات المؤسسة:

أما أهم منتجات المؤسسة فهي تشمل ما يلي:

الجدول رقم (07): أهم المنتجات لمؤسسة "الجزائرية للجلود ومشتقاتها"

| نوع المنتج | المبيعات (لسنة 2022) | وق: دج |
|--------------------------|----------------------|--------|
| Vachette pleine fleur | 5 550 407 ,75 | |
| Croute pigmentée | 1 341 568 ,00 | |
| Autres bovin (Déclassés) | 2 892 573 ,50 | |
| Déchets et rebuts bovin | 113 510 ,00 | |

المصدر: مصلحة المبيعات في المؤسسة موضوع الدراسة.

وتقوم المؤسسة ببيع هذه المنتجات إلى عدة زبائن مثل:

- مؤسسة ETS FEZZARI لصناعة المنتجات الجلدية (بعنابة).
 - مؤسسة FOOTWEAR NGAOUS لصناعة الأحذية الرياضية (بياتة).
 - مؤسسة ECAK5RM لتصنيع وتسويق جميع أنواع قطع الغيار (بخنشلة).
 - مؤسسة MACVIL لصناعة الأحذية (بالجزائر العاصمة).
 - مؤسسة MACSOUM AKBOU لصناعة الجلود والأحذية والمنتجات الجلدية (ببجاية).
- كما أنها تتطلع إلى تصريف منتجاتها في الأسواق الخارجية مستقبلا.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحجمها

تعتمد مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها " هيكلًا تنظيميًا يتماشى مع حجمها ، وذلك كما هو موضح

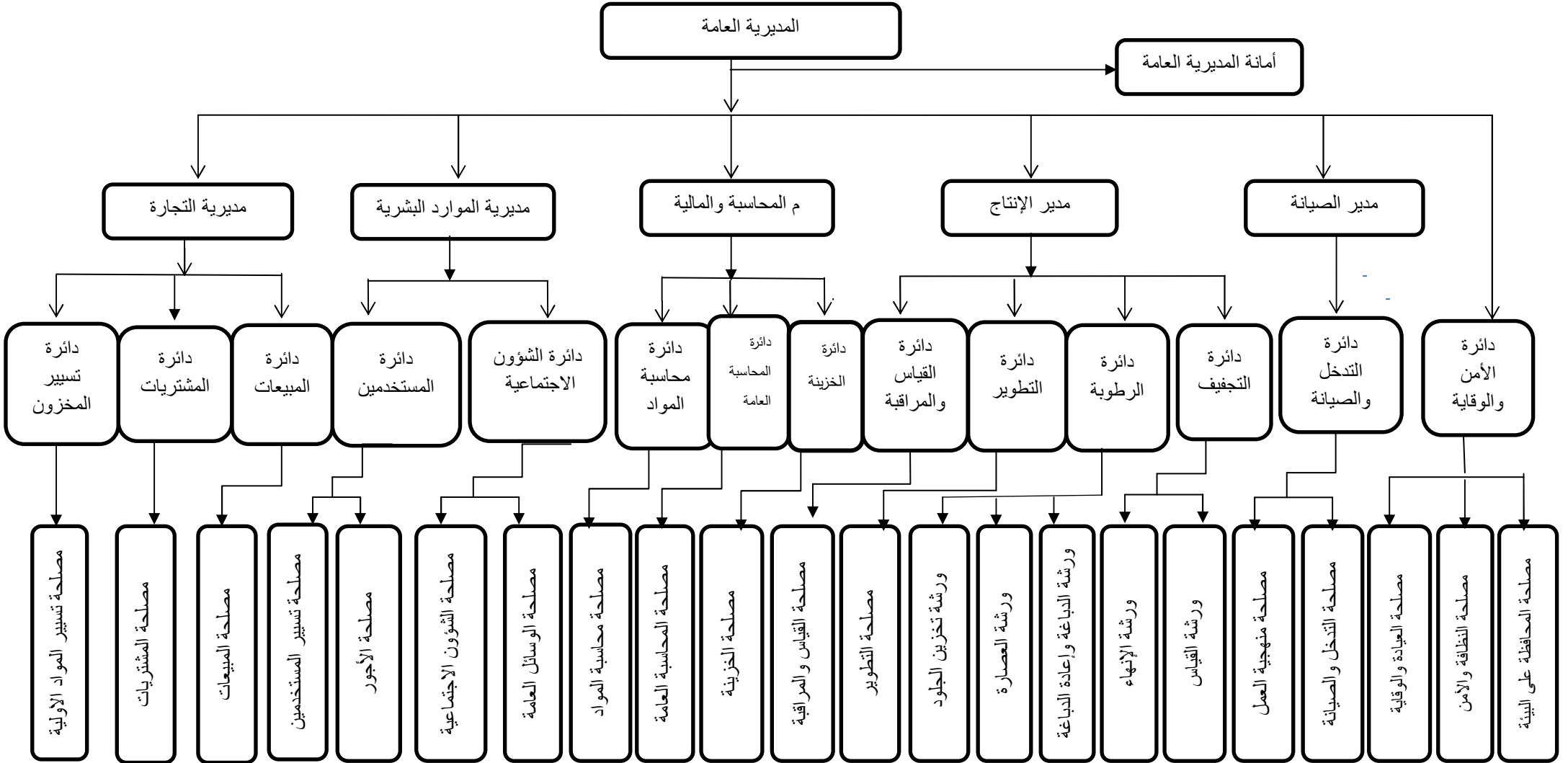
فيما يلي:

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يأخذ الهيكل التنظيمي (الوظيفي) (*) الشكل التالي:

(*) يعتبر هذا الهيكل وظيفيًا، لأنه مقسم على أساس الوظائف الرئيسية للمؤسسة موضوع الدراسة.

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "الجزائرية للجلود ومشتقاتها بجيجل"



المصدر: مصلحة تسخير المستخدمين في المؤسسة موضوع الدراسة.

من الشكل السابق نلاحظ ما يلي:

1-1- المديرية العامة: تتكون من الرئيس المدير العام الذي يعتبر صاحب القرار، ويحتل الموقع الأعلى في الهرم الإداري، وتساعده السكرتارية على أداء مهامه وتفعيل دوره داخل المؤسسة حيث تتمثل أبرز مهامه في :

◀ تسيير أمور المؤسسة في أحسن الظروف، مع ضمان عوامل الأمن لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

◀ الحرص على المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المرجوة للإقتصاد الوطني.

◀ اتخاذ كل القرارات اللازمة لإدارة المؤسسة (في مجالات التخطيط، التنظيم، التنسيق، الإتصال، التحفيز، ..، والرقابة).

أما الأمانة، فتساعد المديرية العامة فيما يلي:

◀ تنظيم اللقاءات والزيارات الخاصة بالرئيس لمدير العام.

◀ استقبال البريد والاتصالات الهاتفية.

◀ إعداد وتصنيف الوثائق الإدارية الخاصة التي تهم الإدارة العليا ، وغير ذلك.

و من جهتها تقع دائرة الوقاية و الأمن تحت السلطة المباشرة للرئيس المدير العام.

1-2- مديرية الصيانة: تلعب دورا هاما في المحافظة على المعدات وصيانتها من الأعطاب، بالإضافة إلى الاستعمال الأمثل لقطع الغيار، وتتكون هذه المديرية من:

▪ دائرة التدخل والصيانة: وتنشط تحتها مصلحتين هما: مصلحة منهجية العمل، ومصلحة التدخل والصيانة.

1-3- مديرية الإنتاج: تقع تحت مسؤولية مدير مكلف بتسيير وظيفة الإنتاج، وتتكون من عدة دوائر وهي:

▪ دائرة التجفيف: وتضم ورشة الإنهاء، ورشة القياس.

▪ دائرة الرطوبة: تضم ورشة الدباغة وإعادة الدباغة، ورشة العصارة، و ورشة تخزين الجلود.

▪ دائرة التطوير: تضم مصلحة واحدة هي مصلحة التطوير.

▪ دائرة القياس والمراقبة: تضم مصلحة واحدة هي مصلحة القياس والمراقبة.

1-4- مديرية المحاسبة والمالية: يترأسها مدير المحاسبة والمالية ويشرف على ثلاث دوائر هي:

▪ دائرة المحاسبة العامة، التي تشمل مصلحة واحدة هي مصلحة المحاسبة العامة.

▪ دائرة الخزينة، وهي تضم مصلحة الخزينة فقط.

▪ دائرة محاسبة المواد، وتضم كذلك هي الأخرى مصلحة واحدة هي مصلحة محاسبة المواد (أي المحاسبة التحليلية).

1-5- مديرية الموارد البشرية: تقع تحت مسؤولية المدير المكلف بتسيير وظيفة الموارد البشرية، وهي تنقسم إلى دائرتين هما:

- دائرة الشؤون الاجتماعية: وتنشط تحتها مصلحة الشؤون الاجتماعية، ومصلحة الوسائل العامة.
- دائرة المستخدمين: وتضم مصلحة تسيير المستخدمين، ومصلحة الأجور.

1-6- مديرية التجارة: تقع تحت مسؤولية المدير المكلف بتسيير وظيفتي البيع و التموين، وتضم ثلاث دوائر هي:

- دائرة المشتريات: تنشط تحتها مصلحة المشتريات.
- دائرة المبيعات: وتضم مصلحة المبيعات فقط.
- دائرة تسيير المخزون: وتشمل من جهتها مصلحة تسيير المواد الأولية (من جلود خامة و قطع غيار و مواد كيميائية).

2- حجم المؤسسة:

تعتبر المؤسسة موضوع الدراسة صغيرة الحجم^(*) باعتبار أنها تستخدم حاليا 120 أجير، يتوزعون حسب مؤهلاتهم على الأقسام (والوظائف) الرئيسية، كما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع المستخدمين حسب الأقسام

| العدد | الأقسام (أو الوظائف الرئيسية) |
|-------|----------------------------------|
| 02 | المديرية العامة |
| 06 | مديرية الموارد البشرية |
| 04 | مديرية المحاسبة والمالية |
| 11 | مديرية التجارة (التموين، والبيع) |
| 09 | مديرية الصيانة |
| 21 | دائرة الوقاية والأمن |
| 67 | مديرية الإنتاج |
| 120 | العدد الكلي للمستخدمين |

المصدر: مصلحة تسيير المستخدمين في المؤسسة موضوع الدراسة.

^(*) وذلك استنادا إلى تصنيف المؤسسات الإقتصادية، حسب أحجامها (عدد المستخدمين) كالتالي:

- المؤسسة الصغيرة: أقل من 200 مستخدم.
- المؤسسة المتوسطة: من 200 إلى 499 مستخدم.
- المؤسسة الكبيرة: من 500 مستخدم فما فوق.

حيث نلاحظ أن وظائف الإستغلال (الإنتاج، البيع، والتمويل)، تشمل حوالي 65% من العدد الكلي للمستخدمين في المؤسسة، وذلك يؤكد أنها تعتمد في نشاطها على عنصر العمل أكثر من اعتمادها على عنصر رأس المال التقني (أي أنها ضعيفة نسبيا من حيث درجة المكننة).

المبحث الثاني: لوحات القيادة المستعملة من قبل "مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها"

في هذا المبحث سنقوم بدراسة واقع نظام لوحات القيادة المستخدمة من قبل المؤسسة موضوع الدراسة، وذلك حتى نتمكن من تحديد ما يلي:

- مدى تكامل هذا النظام وكفايته.
 - مدى ملائمة لتحقيق أغراض مراقبة التسيير.
 - وبالتالي استنتاج طبيعة الدور الذي يؤديه فعلا هذا النظام على مستوى هذه المؤسسة.
- مع العلم أن المؤسسة لا تستخدم من لوحات القيادة سوى نماذج معينة شهرية وسنوية، وهذه النماذج هي:

- لوحات قيادة خاصة بالوظيفة المالية والوظيفة الفرعية للمحاسبة العامة.
- لوحات قيادة خاصة بوظيفة الموارد البشرية.
- لوحات قيادة خاصة بوظيفة التموين.

وفيما يلي عرض وتقييم لأهم تفاصيل هذه اللوحات:

المطلب الأول: لوحات القيادة الخاصة بالوظيفة المالية والوظيفة الفرعية للمحاسبة العامة

تعتبر الوظيفة المالية من الوظائف المساندة في المؤسسة الإقتصادية، والتي تسمى كذلك بوظائف توفير عوامل الإنتاج، وهي تضم عادة عدة وظائف فرعية من بينها المحاسبة العامة، ولكن المؤسسة موضوع الدراسة، لا تقوم بإعداد لوحات قيادة إلا لهاتين الوظيفتين، وذلك كما هو موضح فيما يلي:

1- لوحات القيادة الخاصة بالوظيفة المالية :

تستعمل المؤسسة لوحات قيادة لمراقبة جوانب من الأداء المالي، وهي كما يلي:

1-1- لوحات القيادة:

وتتعلق هذه اللوحات أساسا بديون الإستغلال وديون الإستثمار، وقد تكون شهرية أو سنوية على

النحو التالي:

1-1-1- لوحة القيادة الشهرية:

إن الجدول التالي يمثل لنا شكل ومكونات هذه اللوحة:

الجدول رقم (09): نموذج لوحة القيادة الشهرية الخاصة بالوظيفة المالية
و.ق: 10^3 دج

| التطور (±) | | الشهر المعني | | أرقام الحسابات (S.C.F) | المقادير المتراكمة (في نهاية الشهر) |
|---------------------|---------|--------------|-----------|------------------------|--|
| بالنسبة المئوية (%) | بالقيمة | السنة (ن-1) | السنة (ن) | | |
| | | | | | ديون الاستغلال: - - - |
| | | | | | مجموع ديون الإستغلال: |
| | | | | | ديون الإستثمار: - القروض البنكية - الديون الأخرى |
| | | | | | مجموع ديون الإستثمار |

المصدر: مديرية المحاسبة والمالية في المؤسسة موضوع الدراسة.

1-1-2- لوحة القيادة السنوية:

والجدول التالي يمثل لنا شكل ومكونات هذه اللوحة:

الجدول رقم (10): نموذج لوحة القيادة السنوية الخاصة بالوظيفة المالية

و.ق: 10^3 دج

| التطور (±) | | السنة المعنية | | أرقام الحسابات (S.C.F) | المقادير المتراكمة (في نهاية السنة) |
|---------------------|---------|---------------|-----------|------------------------|-------------------------------------|
| بالنسبة المئوية (%) | بالقيمة | السنة (ن-1) | السنة (ن) | | |
| | | | | | ديون الاستغلال: - - - |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | مجموع ديون الاستغلال |
| | | | | | ديون الاستثمار: - القروض البنكية - الديون الأخرى |
| | | | | | مجموع ديون الاستثمار |

المصدر: مديرية المحاسبة والمالية في المؤسسة موضوع الدراسة.

1-2- تقييم لوحات القيادة:

من النموذجين السابقين نلاحظ ما يلي:

- وجود مؤشرين فقط لدائرة النشاط في منطقة المؤشرات (المقادير المتراكمة).
- تعتمد المؤسسة في اللوحتين على مقارنة سنة معينة جارية (ن) بالسنة السابقة لها (ن-1)، أو شهر معين من السنة الجارية (ن) بنفس الشهر من السنة السابقة (ن-1).
- نلاحظ أن المؤسسة تستعمل هذين النموذجين من لوحات القيادة كي تقارن أدائها، في مجال التمويل ، المحقق في السنة الجارية (ن) ، بأدائها السابق في السنة (ن-1)، وهي لا تستدل بمعايير نموذجية للأداء، لتحديد مدى فعاليتها في هذا المجال.
- كما نلاحظ غياب منطقة الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة لذاتها، أي المراد تحقيقها.
- استنادا إلى الملاحظات السابقة، يمكن القول أن استخدام هذه اللوحة (سواء كانت شهرية أو سنوية)، لا يمكن أن يكون إلا في نطاق ضيق ومحدود، مما يجعلها أداة غير قادرة على مراقبة الأداء بشكل واسع وجيد في الوظيفة المالية.

2- لوحات القيادة الخاصة بالوظيفة الفرعية للمحاسبة العامة.

وتخص هذه اللوحات حسابات النتائج، بحيث قد تكون شهرية أو سنوية، على النحو التالي:

1-1-2- لوحة القيادة الشهرية:

وهي كما يلي:

الجدول رقم (11): نموذج لوحة القيادة الشهرية الخاصة بالوظيفة الفرعية للمحاسبة العامة.
و.ق: 10^3 دج

| التطور (±) | الشهر المعني | | أرقام الحسابات (SCF) | المقادير المتراكمة (في نهاية الشهر) |
|---------------------|--------------|-----------|----------------------|---|
| | السنة (ن-1) | السنة (ن) | | |
| بالنسبة المئوية (%) | بالقيمة | (1) | | |
| | | | | 1- مبيعات البضائع. |
| | | | | 2- مبيعات المنتجات التامة الصنع والوسيط. |
| | | | | 3- مبيعات الأشغال (المقدمة). |
| | | | | 4- مبيعات الدراسات (المقدمة). |
| | | | | 5- مبيعات أخرى. |
| | | | | 6- رقم الأعمال = (5+4+3+2+1) |
| | | | | 7- الإنتاج المخزن (+) أو خارج المخزن (-) |
| | | | | 8- الإنتاج المثبت |
| | | | | 9- إعانات الاستغلال |
| | | | | 10- إنتاج الدورة = (9+8+7+6) |
| | | | | 11- المشتريات المستهلكة |
| | | | | 12- البضائع المستهلكة |
| | | | | 13- المواد الأولية المستهلكة |
| | | | | 14- مشتريات الدراسات والخدمات المؤداة |
| | | | | 15- الخدمات الخارجية |
| | | | | 16- الخدمات الخارجية الأخرى |
| | | | | 17- استهلاك الدورة = (16)+(15)+(11) |
| | | | | 18- القيمة المضافة = (17) - (10) |
| | | | | 19- أعباء المستخدمين |
| | | | | 20- الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة |
| | | | | 21- الفائض الإجمالي للإستغلال = (18)-(19) |
| | | | | (20) |
| | | | | 22- التغيير في المخزون = (A) + (B) + (C) |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | A. التغير في المخزون (المادة الأولية واللوازم القابلة للإستهلاك) |
| | | | | | B. التغير في المخزون (المنتجات تامة الصنع) |
| | | | | | C. التغير في المخزون (البضائع) |
| | | | | | D. التغير في الحقوق التجارية (الزبائن) |
| | | | | | E. التغير في الديون التجارية (الموردون) |
| | | | | | 23- التغير في احتياجات رأس المال العامل = (E)-(D)+(22) |
| | | | | | 24- فائض الخزينة للاستغلال = (21) - (23) |
| | | | | | 25- المخصصات للإهتلاكات والمؤونات وخسائر القيم |
| | | | | | 26- الأعباء العملياتية الأخرى |
| | | | | | 27- الإيرادات العملياتية الأخرى |
| | | | | | 28- الإسترجاعات عن خسائر القيم والمؤونات |
| | | | | | 29- النتيجة العملياتية = (21)-(25)- (26)+(27)+(28) |
| | | | | | 30- الإيرادات المالية |
| | | | | | 31- التكاليف المالية |
| | | | | | 32- النتيجة المالية = (30) - (31) |
| | | | | | 33- النتيجة قبل الضريبة = (29) + (32) |

المصدر: مديرية المحاسبة و المالية في المؤسسة موضوع الدراسة.

2-1-2- لوحة القيادة السنوية:

والجدول التالي يوضح شكل ومكونات هذه اللوحة:

الجدول رقم (12): نموذج لوحة القيادة السنوية الخاصة بالوظيفة الفرعية للمحاسبة العامة.
و.ق: 10^3 دج

| التطور (±) | السنة المعنية | | أرقام الحسابات (F.C.S) | المقادير المتراكمة (في نهاية السنة) |
|---------------------|---------------|-------|------------------------|---|
| | (ن) | (ن-1) | | |
| بالنسبة المئوية (%) | بالقيمة | | | |
| | | | | 1- مبيعات البضائع. |
| | | | | 2- مبيعات المنتجات التام الصنع والوسيط. |
| | | | | 3- مبيعات الأشغال (المقدمة). |
| | | | | 4- مبيعات الدراسات (المقدمة). |
| | | | | 5- مبيعات أخرى. |
| | | | | 6- رقم الأعمال = (5+4+3+2+1) |
| | | | | 7- الإنتاج المخزن (+) أو خارج المخزن (-) |
| | | | | 8- الإنتاج المثبت |
| | | | | 9- إعانات الاستغلال |
| | | | | 10- إنتاج الدورة = (9+8+7+6) |
| | | | | 11- المشتريات المستهلكة |
| | | | | 12- البضائع المستهلكة |
| | | | | 13- المواد الأولية المستهلكة |
| | | | | 14- مشتريات الدراسات والخدمات المؤداة |
| | | | | 15- الخدمات الخارجية |
| | | | | 16- الخدمات الخارجية الأخرى |
| | | | | 17- استهلاك الدورة = (16)+(15)+(11) |
| | | | | 18- القيمة المضافة = (17) - (10) |
| | | | | 19- أعباء المستخدمين |
| | | | | 20- الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة |
| | | | | 21- الفائض الإجمالي للاستغلال = (18)-(19) |
| | | | | (20) |
| | | | | 22- التغيير في المخزون = (A) + (B) + (C) |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | A.التغير في المخزون (المادة الأولية واللوازم القابلة للاستهلاك) |
| | | | | | B.التغير في المخزون (المنتجات تامة الصنع) |
| | | | | | C.التغير في المخزون (البضائع) |
| | | | | | D.التغير في الحقوق التجارية (الزبائن) |
| | | | | | E.التغير في الديون التجارية (الموردون) |
| | | | | | 23- التغير في احتياجات رأس المال العامل = (E)-(D)+(22) |
| | | | | | 24- فائض الخزينة للاستغلال = (21) - (23) |
| | | | | | 25- المخصصات للإهلاكات والمؤونات وخسائر القيم |
| | | | | | 26- الأعباء العملياتية الأخرى |
| | | | | | 27- الإيرادات العملياتية الأخرى |
| | | | | | 28- الاسترجاعات عن خسائر القيم والمؤونات |
| | | | | | 29- النتيجة العملياتية = (21)-(25)- (26)+(27)+(28) |
| | | | | | 30- الإيرادات المالية |
| | | | | | 31- التكاليف المالية |
| | | | | | 32- النتيجة المالية = (30) - (31) |
| | | | | | 33- النتيجة قبل الضريبة = (29) + (32) |

المصدر: مديرية المحاسبة و المالية في المؤسسة موضوع الدراسة.

2-2- تقييم لوحات القيادة:

- من خلال اللوحتين السابقتين (الشهرية و السنوية) نستخلص ما يلي:
- تستعمل المؤسسة هاتين اللوحتين لمراقبة النتائج المحاسبية المحققة.
- تعتمد المؤسسة في اللوحتين على مقارنة سنة معينة جارية (ن) بالسنة السابقة لها (ن-1)، أو شهر معين في السنة (ن)، بالشهر نفسه من السنة السابقة (ن-1).
- لا تستدل المؤسسة بمعايير نموذجية للأداء، لتحديد مدى قدرتها على تحقيق النتائج المحاسبية بفعالية.
- ونلاحظ أيضا عدم وجود منطقة الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة لنفسها، أي المراد تحقيقها من قبلها.

- وعلى هذا الأساس، يمكن القول أن هذه اللوحة (سواء كانت سنوية أو شهرية)، لا يمكن أن تستعمل إلا في نطاق محدود، ولا تلبي أغراض مراقبة النتائج المحاسبية (التي تعبر عن مختلف الأداءات المالية وغيرها) على أكمل وجه.

المطلب الثاني: لوحات القيادة الخاصة بوظيفة الموارد البشرية.

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من وظائف توفير عوامل الإنتاج، وبغرض مراقبة الأداء على مستوى هذه الوظيفة، تستعمل في المؤسسة موضوع الدراسة، لوحات القيادة الآتية الذكر.

1- عرض لوحات القيادة:

وتتعلق أساسا بحركة المستخدمين (الدائمين والمؤقتين)، وقد تكون هذه اللوحات شهرية أو سنوية، كما يلي:

1-1- لوحة القيادة الشهرية:

الجدول التالي يوضح لنا شكل ومكونات هذه اللوحة:

الجدول رقم (13): نموذج لوحة القيادة الشهرية الخاصة بوظيفة الموارد البشرية.

و.ق: عدد المستخدمين

| التطور (±) | الشهر المعني | | أرقام الحسابات (S.C.F) | المقادير المتراكمة (في نهاية الشهر) |
|---------------------|--------------|-----------|------------------------|-------------------------------------|
| | السنة (ن) | السنة (ن) | | |
| بالنسبة المئوية (%) | بالعدد | (ن) | (ن) | |
| | | (1) | | G.المستخدمون الدائمون |
| | | | | F.المستخدمون المؤقتون |
| | | | | المجموع العام = (G+F) |

المصدر: مديرية الموارد البشرية في المؤسسة موضوع الدراسة.

1-2- لوحة القيادة السنوية:

الجدول التالي يمثل لنا شكل ومكونات هذه اللوحة:

الجدول رقم (14): نموذج لوحة القيادة السنوية الخاصة بوظيفة الموارد البشرية.

و.ق: عدد المستخدمين

| التطور (±) | | السنة المعينة | | أرقام الحسابات (S.C.F) | المقايير المتراكمة (في نهاية السنة) |
|---------------------|--------|---------------|-----|------------------------|-------------------------------------|
| بالنسبة المئوية (%) | بالعدد | (ن-1) | (ن) | | |
| | | | | / | G.المستخدمون الدائمون |
| | | | | / | F.المستخدمون المؤقتون |
| | | | | | المجموع العام = (G+F) |

المصدر: مديرية الموارد البشرية في المؤسسة موضوع الدراسة.

2- تقييم لوحات القيادة:

من خلال تفحص اللوحتين (الشهرية والسنوية)، نلاحظ ما يلي:

- أنها تضمنت من حيث الشكل المناطق الرئيسية التالية:
 - منطقة المؤشرات (المقايير المتراكمة).
 - منطقة لمقارنة الأداء الشهري أو السنوي للدورة الحالية (السنة(ن))، بأداء الدورة السابقة (السنة (ن-1)).
 - منطقة لقياس تطور الأداء المحقق (بالعدد، وبالنسبة المئوية).
 - يمكن استخدامها بشكل مستمر، وتزامنا مع تنفيذ النشاط (في نهاية كل شهر، وكل سنة).
 - تحتوي على عدد قليل جدا من المؤشرات (02 على الأكثر). وهي لا تتضمن المعايير^(*) النموذجية التي يمكن للمؤسسة أن تستدل بها في هذا المجال.
- لذا يمكن القول أن استخدامها في المجال الرقابي، لا يمكن أن يكون إلا في نطاق ضيق. وهذا يجعلها أداة غير قادرة على مراقبة الأداء بشكل جيد في وظيفة الموارد البشرية.

^(*) بما في ذلك الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة لذاتها، في هذا المجال.

المطلب الثالث: لوحات القيادة الخاصة بوظيفة التموين.

تسمح وظيفة التموين (بشراء المواد واللوازم وتخزينها) باستمرار العملية الإنتاجية في المؤسسة.

وبغرض مراقبة الأداء على مستوى هذه الوظيفة، تستعمل لوحات القيادة التالية:

1- عرض لوحات القيادة:

إن هذه اللوحات تتعلق في الواقع بالوظيفة الفرعية للتخزين فقط (دون الشراء)، وقد تكون شهرية أو

سنوية، وهي على الشكل التالي:

1-1- لوحة القيادة الشهرية:

إن الجدول التالي يوضح لنا شكل ومكونات هذه اللوحة:

الجدول رقم (15): نموذج لوحة القيادة الشهرية الخاصة بوظيفة التموين.

و.ق: 10^3 دج

| التطور (±) | | الشهر المعني | | أرقام الحسابات (S.C.F) | المقادير المتراكمة (في نهاية الشهر) |
|---------------------|--------|--------------|-----------|------------------------|---|
| بالنسبة المئوية (%) | بالعدد | السنة (ن-1) | السنة (ن) | | |
| | | | | | S. البضائع T. المواد الأولية (واللوازم القابلة للإستهلاك) U. المنتجات التامة الصنع V. المنتجات طور الإنجاز W. المخزونات خارج المؤسسة X. مخزونات أخرى |
| | | | | | المجموع العام = (X + W + V + U + T + S) |

المصدر: المديرية التجارية في المؤسسة موضوع الدراسة.

1-2- لوحة القيادة السنوية:

والجدول التالي يوضح لنا شكل ومكونات هذه اللوحة:

الجدول رقم (16): نموذج لوحة القيادة السنوية الخاصة بوظيفة التموين.
و.ق: 10³ دج

| التطور (±) | | السنة المعنية | | أرقام الحسابات (S.C.F) | المقادير المتراكمة (في نهاية السنة) |
|---------------------|--------|---------------|-----|------------------------|---|
| بالنسبة المئوية (%) | بالعدد | (ن-1) | (ن) | | |
| | | | | | S. البضائع T. المواد الأولية (واللوازم القابلة للإستهلاك) U. المنتجات التامة الصنع V. المنتجات طور الإنجاز W. المخزونات خارج المؤسسة X. مخزونات أخرى |
| | | | | | المجموع العام = (X + W + V + U + T + S) |

المصدر: المديرية التجارية في المؤسسة موضوع الدراسة.

2- تقييم لوحات القيادة:

من خلال تفحص اللوحتين (الشهرية والسنوية)، يمكن استخلاص ما يلي:

- أنها تخص الوظيفة الفرعية للتخزين فقط.
 - أنها تضمنت من حيث الشكل المناطق الرئيسية التالية:
 - منطقة المؤشرات (المقادير المتراكمة).
 - منطقة لمقارنة الأداء الشهري أو السنوي للدورة الحالية (السنة (ن))، بأداء الدورة السابقة (السنة (ن-1)).
 - منطقة لقياس تطور الأداء المحقق (بالقيمة، وبالنسبة المئوية).
 - يمكن استخدامها بشكل مستمر، وتزامنا مع تنفيذ النشاط (في نهاية كل شهر، وكل سنة).
 - تتضمن عدد مقبول نسبيا من المؤشرات (06 مؤشرات). ولكنها لا تحتوي على المعايير (*) النمذجية للأداء التي يمكن أن تستدل بها في هذا المجال.
- يمكن القول أن استخدامها في المجال الرقابي، مقبول نوعا ما، ولكنها تبقى محدودة ولا تكفي لمراقبة الأداء بشكل جيد في وظيفة التموين .

(*) بما في ذلك الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة لذاتها، في هذا المجال.

المبحث الثالث: لوحات القيادة المقترحة " لمؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاتها "

بعد أن تطرقنا في المبحث السابق إلى واقع لوحات القيادة المستخدمة من قبل المؤسسة موضوع الدراسة، وكشفنا عن طبيعة الدور الذي تؤديه، سنحاول فيما يلي أن نقترح مجموعة من لوحات القيادة التي يمكن إعدادها واستخدامها أو تطويرها أكثر على مستوى هذه المؤسسة، عوضا عن اللوحات المستعملة من قبلها حاليا، بشرط أن تتوفر العوامل الضرورية لضمان إعدادها وتطبيقها في الواقع، وهذه اللوحات هي وظيفية بالدرجة الأولى، وتشمل:

- لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية)؛
- لوحة القيادة الخاصة بوظيفة الشراء؛
- لوحة القيادة الخاصة بوظيفة الإنتاج؛
- لوحة القيادة الخاصة بوظيفة الصيانة،

بالإضافة إلى:

- لوحة القيادة الاجتماعية (أي الخاصة بوظيفة الموارد البشرية).

مع العلم أنه لا يمكن اقتراح إعداد واستخدام لوحات قيادة أخرى، نظرا لعدم توفر الشروط اللازمة لذلك مثل:

- عدم توفر أهم مصادر المعلومات، كالمحاسبة التحليلية،
- عدم توفر نظام متكامل للمعلومات،
- عدم توفر وظيفة مراقبة التسيير، بحيث تكون قادرة على الإشراف على إعداد و استخدام هذه الأدوات في إطار تقييم الأداءات وتقويمها، بالتنسيق مع كل المسؤولين الإداريين المعنيين بنفس المهام الرقابية.

المطلب الأول: لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية) المقترحة

لقد سبق وذكرنا أن هذه اللوحة تعد وتستخدم بغرض تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وأدواتها هي المؤشرات والنسب المالية المعهودة التي تسمح بتقييم (*) التوازن المالي، النشاط، السيولة، المردودية، وغير ذلك. وفيما يلي عرض وتحليل لهذه اللوحة.

(*) يرتكز هذا التقييم على التحليل المالي من منظور "السيولة والاستحقاق".

1- عرض لوحة القيادة المقترحة:

لقد استندنا إلى الشكل العام للوحات القيادة، وقمنا بإعداد هذه اللوحة على النحو التالي:

الجدول رقم (17): نموذج لوحة القيادة المالية المقترحة لمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته"

| الانحراف (**)= (1-2) | | المحقق (2) | | المعيار النموذجي للأداء (*) (1) | البيان |
|----------------------|-----------|----------------|-----------------|--|---|
| سنة 2022 | سنة 2021 | سنة 2022 | سنة 2021 | $\geq 100\%$ | أ- مؤشرات التوازن المالي: |
| ملائم | ملائم | 103,58% | 103,85% | بين (100% و 60%) | - نسبة التوازن المالي |
| ملائم | ملائم | 91,71% | 86,83% | = 0 (الحالة المثلى) | - نسبة تغطية الأصول الثابتة بواسطة الأموال الخاصة فقط |
| غير ملائم | غير ملائم | سالبة | سالبة | | - الخزينة الصافية |
| ملائم | ملائم | 1.460 مرة | 1,388 مرة | بين (2 مرة و 1 مرة) | ب- نسب السيولة: |
| ملائم | ملائم | 0.351 مرة | 0,380 مرة | 1 مرة \leq | - معدل السيولة العامة |
| غير ملائم | غير ملائم | 0,126 مرة | 0.012 مرة | 0,30 مرة = | - معدل السيولة المخفضة |
| | | | | | - معدل السيولة الجاهزة |
| غير ملائم | غير ملائم | 0.068 مرة | 0.093 مرة | 1 مرة \geq | ج- نسب النشاط: |
| غير ملائم | غير ملائم | 0.061 مرة | 0.082 مرة | 1 مرة > | - معدل دوران مجموع الأصول (الصافية) |
| ملائم | ملائم | ≤ 68 يوم | ≤ 194 أيام | أقل من مهلة التسديد للموردين (بعدد الأيام) | - معدل دوران الأصول الثابتة |
| ملائم | ملائم | ≤ 308 يوم | ≤ 253 يوم | أكبر من مهلة تحصيل الزبائن (بعدد الأيام) | - مهلة تحصيل الزبائن |
| | | | | | - مهلة التسديد للموردين |
| ملائم | ملائم | 1,035 مرة | 1,038 مرة | 1 مرة \geq | د- نسب التمويل: |
| ملائم | ملائم | 0,917 مرة | 0.868 مرة | بين (0,5 مرة و 1 مرة) | - معدل التمويل الدائم |
| غير ملائم | ملائم | 0,176 مرة | 0,236 مرة | بين (0.8 مرة و 0.20 مرة) | - معدل التمويل الخاص |
| | | | | 0,5 مرة > م.م.ط > 0 مرة | - معدل المديونية الكلية |

(*) هذه المعايير النموذجية للأداء شائعة الإستعمال ومعتمدة في أغلب المؤسسات التي تنتمي إلى نفس الفرع الاقتصادي، وتكون متجانسة (من حيث الحجم).

(**) يعتبر الانحراف ملائماً إذا كانت الأرقام المحققة تساوي أو أكبر من المعايير النموذجية للأداء على أن لا تكون أقل من الحدود الدنيا لهذه الأخيرة وأن لا تتعدى حدودها القصوى.

| | | | | | |
|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------------------------|---|
| ملائم | ملائم | 0,114 مرة | 0,163 مرة | | - معدل المديونية الطويلة ومتوسطة الآجال |
| غير ملائم | غير ملائم | -1,90 % | -1,04% | موجبة وأكبر من معدل الفائدة (المتوسط) | هـ - نسب المردودية: - نسبة المردودية الاقتصادية (أو مردودية الاستغلال) |
| غير ملائم | غير ملائم | -3,02 % | -1,73% | موجبة وأكبر ما يمكن | - نسبة المردودية المالية أو الأموال الخاصة |

المصدر: من إعداد الطالبة، استنادا إلى المعلومات المستمدة من القوائم المالية (***)

حيث أن المؤشرات والنسب التي تتضمنها هذه اللوحة تحسب كما يلي:

أ- مؤشرات التوازن المالي:

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

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

* الخزينة الصافية = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

* رأس المال العامل الصافي = رؤوس الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

* احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات البنكية).

ب- نسب السيولة:

$$* \text{معدل السيولة العامة (نسبة التداول)} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

$$* \text{معدل السيولة الجاهزة} = \frac{\text{(القيم الجاهزة)}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

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

ج- نسب النشاط:

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

(***) انظر الملاحق (الميزانية، جدول حسابات النتائج، ... الخ)

$$* \text{ معدل دوران مجموع الأصول (الصافية)} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول الصافية}}$$

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

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

د-نسب التمويل:

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

$$* \text{ معدل التمويل الخاص} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

$$* \text{ معدل المديونية الكلية} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الخصوم}}$$

$$* \text{ معدل المديونية الطويلة و متوسطة الآجال} = \frac{\text{مجموع الديون المتوسطة وطويلة الأجل}}{\text{رؤوس الأموال الدائمة}}$$

هـ- نسب المردودية:

$$* \text{ نسبة المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100$$

$$* \text{ نسبة المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100$$

ملاحظات:

أولاً- يمكن تدعيم هذه اللوحة بإضافة ما يلي:

نسب ومؤشرات تسمح بقياس الأداء المالي وغيره.

منطقة أخرى (عمود)، تخصص للتعليق بإيجاز على النتائج والانحرافات الملاحظة.

ثانياً- إن المعايير النموذجية للأداء الواردة في هذه اللوحة، هي شائعة الاستعمال في مجالات التقييم أو

التحليل المالي للمؤسسات الصناعية (وغيرها). أي أنها عبارة عن معايير نموذجية للأداء، معتمدة في

نفس فرع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة.

ثالثا- إن الأرقام المحققة تخص السنتين الماليتين (2021، 2022). والمعلومات اللازمة لحساب مختلف المؤشرات الواردة في هذه اللوحة مستمدة أساسا من الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج للسنتين الماليتين المعنيتين (أنظر الملاحق).

رابعا- هذه اللوحة مقترحة للاستعمال في نهاية السنة المالية، ويمكن استعمالها دوريا في أي فترة من فترات السنة وبشكل مستمر تزامنا مع تنفيذ النشاط، إذا كانت الأرقام المحققة متوفرة خلال كل فترة معينة (الأسبوع، الشهر، الثلاثي، السداسي.... السنة). وهي بالتالي صالحة في عمليات التحليل المالي وتقييم الأداء المالي للمؤسسة.

2- تحليل النتائج التي تتضمنها لوحة القيادة المقترحة:

نلاحظ أن الانحرافات الملاحظة في هذه اللوحة، تسمح بأخذ نظرة شاملة وسريعة عن ظروف الأداء الذي تم خلال الفترة المدروسة (السنتين الماليتين 2021، 2022)، كما أنها توفر المعلومات اللازمة للتحليل والتقييم، وتسمح بالتالي باتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية بسرعة كذلك وبفعالية. على أن يكون هذا العمل الرقابي تحت إشراف مراقب التسيير، وبالتنسيق بينه وبين المدير المالي في المؤسسة موضوع الدراسة.

ويمكن تلخيص النتائج (الانحرافات) المتحصل عليها كما يلي:

- الأداء المالي للمؤسسة يعتبر غير مقبولا في الكثير من جوانبه بحيث أن:
 - الخزينة (أصغر بكثير من الرصيد المعلوم) تشير إلى وجود حالة عجز على مستوى الخزينة، قد تدفع بالمؤسسة إلى عسر مالي في حالة وصول وقت استحقاق الديون.
 - نسب السيولة الجاهزة تدل على أن جزءا معتبرا من أموال المؤسسة مازال في شكل حقوق على الزبائن، لم يتم تحصيلها بعد مما يستدعي الإسراع في ذلك، وإلا ستعرض المؤسسة إلى عسر مالي على المدى القصير.
 - نسب التمويل تشير إلى عدم وجود خلل يذكر في التمويل، باستثناء نقص التمويلات قصيرة الأجل خلال سنة 2022، مما يستدعي معالجة أسباب هذا الخلل ونقادي تكرارها.
 - نسب المردودية تؤكد عدم قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، ومصدر هذا الخلل يكمن في عدم قدرة نشاط الاستغلال على تحقيق مردودية موجبة وملائمة (أكبر من معدل الفائدة المتوسط) ومؤشرات النشاط الضعيفة (معدلات دوران الأصول) تدعم هذا الاستنتاج.
- إن نتائج هذا التقييم تؤكد ضرورة الإسراع في اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية اللازمة لتقويم الأداء ونقادي تكرار نفس أخطاء التسيير المالي (والاقتصادي) في المستقبل.
- والقرارات (والإجراءات) التصحيحية التي يمكن اتخاذها تتمثل خصوصا فيما يلي :

- رفع حجم نشاط البيع من خلال تقديم حسومات للزبائن مثلا، أو إعادة النظر في أسعار البيع المطبقة، والبحث عن أمثلها وأفضلها من حيث القدرة التنافسية. وذلك يتطلب على الخصوص، استعمال المحاسبة التحليلية من أجل تحديد التكلفة الوحودية لكل صنف من المنتجات بدقة.
- التفاوض مع الدائنين (وخاصة البنوك التجارية)، من أجل إعادة برمجة مصاريف القروض، وتمديد آجال تسديدها.
- البحث عن التمويلات قصيرة الآجال، من أجل تمويل دورة الإستغلال، على أن يكون ذلك بأقل التكاليف الممكنة.
- تسريع دوران الحقوق على الزبائن، من خلال تشجيعهم على التسديد وتقليص آجاله أكثر فأكثر، وذلك حتى توفر المؤسسة لنفسها السيولة اللازمة، للوفاء بالتزاماتها اتجاه الدائنين، وتفاذي الوقوع في حالة العسر المالي الفني.

المطلب الثاني: لوحات القيادة الوظيفية الأخرى المقترحة.

وفيما يلي سنعرض ونشرح كيفية استخدام لوحات القيادة الوظيفية المقترحة على المؤسسة محل الدراسة، لتوظيفها في إطار مراقبة التسيير خاصة، والاستفادة من المزايا المتعددة التي توفرها هذه اللوحات.

1- لوحة القيادة المقترحة الخاصة بوظيفة التموين:

يمكن لهذه اللوحة أن تكون حسب الشكل والمكونات التالية:

1-1- عرض لوحة القيادة المقترحة:

الجدول رقم (18): نموذج لوحة القيادة الخاصة بوظيفة التموين المقترحة "مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها"

| الانحراف (1-2) | | المحقق (2) | | الهدف (1) | | البيان |
|----------------|-----------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|
| سنة 2022 | سنة 2021 | سنة 2022 | سنة 2021 | سنة 2022 | سنة 2021 | |
| غير ملائم | غير ملائم | 0.99 مرة | 0.65 مرة | 3.46 مرة | 5.09 مرة | أ- سرعة دوران مجموع المخزونات |
| غير ملائم | غير ملائم | 75351607.61 دج | 118996550.21 دج | 266600000.00 دج | 276631000.00 دج | ب- قيمة مشتريات المواد الأولية |

المصدر: من إعداد الطالبة، استنادا إلى المعلومات المستمدة من القوائم المالية.
حيث أن:

$$\text{سرعة دوران مجموع المخزونات} = \frac{\text{رقم الأعمال الكلي HT}}{\text{قيمة مجموع المخزونات}}$$

ملاحظات:

- أولاً- يمكن تدعيم هذه اللوحة وتحسينها أكثر بإضافة ما يلي:
- مؤشرات أخرى تسمح بقياس الأداء على مستوى وظيفة التموين (الشراء والتخزين)، مثل^(*):
 - قيمة مشتريات المواد واللوازم/ قيمة مخزون المواد واللوازم : يقيس سرعة دوران مخزون المواد الأولية للمؤسسة.
 - عدد الطلبيات الملبّات/ عدد الطلبيات ككل: يقيس هذا المؤشر عدد الطلبيات التي أنجزتها المؤسسة مقارنة مع عدد الطلبيات المطلوب إنجازها؛
 - عدد الوحدات من منتج في المخزون/ عدد الوحدات ككل التي تم إنجازها منه: يبين هذا المؤشر عدد الوحدات من المنتج الموجود في المخزن، مقارنة مع عدد الوحدات التي تم إنتاجها من هذا المنتج؛
 - الموردون المعتمدون/ إجمالي الموردين: يبين هذا المؤشر عدد الموردين المعتمدين م طرف المؤسسة مقارنة بالعدد الإجمالي للموردين الذين ينشطون في أسواق المؤسسة (للمواد واللوازم القابلة للإستهلاك).
 - التجديد في المخزون/ المخزون الإجمالي: يقيس هذا المؤشر المخزون الجديد في المؤسسة مقارنة مع المخزون الإجمالي.
- منطقة أخرى للتعليق باختصار على النتائج والانحرافات الملاحظة.
- ثانيا- إن الأهداف المذكورة في اللوحة مستمدة من تقديرات المؤسسة (وخططها) الخاصة بالسنتين الماليتين 2021-2022.(أنظر الملاحق).
- ثالثا- إن الأرقام المحققة تخص كذلك السنتين الماليتين المعنيتين (أنظر الملاحق).
- رابعا- هذه اللوحة قابلة للاستخدام في أي فترة من فترات السنة.
- 1-2- تحليل النتائج التي تتضمنها لوحة القيادة المقترحة:**
- نلاحظ أن كل الانحرافات غير ملائمة، مما يوحي بعدم فعالية وعدم كفاءة الأداء على مستوى وظيفة الشراء، وذلك يستدعي البحث عن أسباب تلك الانحرافات ومعالجتها بسرعة حتى لا تتكرر خلال الفترات القادمة.
- 2- لوحة القيادة المقترحة الخاصة بوظيفة الإنتاج:**
- يمكن أن تكون هذه اللوحة على النحو التالي :
- 2-1- عرض لوحة القيادة المقترحة:**
- إذا اعتمدنا المؤشرات التي يمكن حسابها دون المؤشرات الأخرى التي لم نتمكن من الحصول على البيانات الضرورية لحسابها فإن هذه اللوحة يمكن أن تكون كالاتي :

^(*) لم نتمكن من قياس هذه المؤشرات بسبب عدم توفر المعطيات اللازمة لذلك في المؤسسة موضوع الدراسة.

^(*) هي معايير نموذجية للأداء شائعة الاستعمال من قبل المؤسسات المتجانسة، التي تنتمي إلى نفس فرع النشاط الاقتصادي.

الجدول رقم (19): نموذج لوحة القيادة الخاصة بوظيفة الإنتاج المقترحة "المؤسسة الجزائرية

للجلود ومشتقاتها"

| الانحراف (1-2) | | المحقق (2) | | المعيار النموذجي للأداء (1) | البيان |
|----------------|-----------|------------|-----------|--------------------------------|---|
| سنة 2022 | سنة 2021 | سنة 2022 | سنة 2021 | | |
| غير ملائم | غير ملائم | 34.98% | 47.77% | >80% (*) | بالنسبة لكل منتج رئيسي: مثلا: منتج "Cuit Bovin" * نسبة إنجاز الإنتاج. |
| ملائم | ملائم | 7.51% | 7.51% | ≤ 15% (*) | * نسبة الهدر. |
| - | - | غير متوفر | غير متوفر | ≥ 90% (*) | * معدل استغلال الطاقة الإنتاجية. |

المصدر: من إعداد الطالبة، استنادا إلى المعلومات المقدمة من قبل مديرية الإنتاج في المؤسسة موضوع الدراسة.

بحيث أن المؤشرات الواردة في هذه اللوحة تحسب كما يلي:

$$\text{نسبة إنجاز الإنتاج} = \frac{\text{الإنتاج المحقق}}{\text{الإنتاج المتوقع}} \times 100$$

$$\text{نسبة الهدر} = \frac{\text{الإنتاج المتدني الجودة (الفضلات والمهملات)}}{\text{الإنتاج المحقق}} \times 100$$

$$\text{معدل استغلال الطاقة الإنتاجية} = \frac{\text{وقت تشغيل الآلات الرئيسية}}{\text{وقت العمل المتاح (الآلات الإنتاجية)}} \times 100$$

ملاحظات:

أولا- يمكن تدعيم هذه اللوحة بإضافة ما يلي:

* مؤشرات أخرى تسمح بقياس الأداء، مثل (*):

$$\text{نسبة الإجمالية الإنتاجية (خلال فترة معينة من النشاط)} = \frac{\text{الإنتاج بالتكلفة (المخرجات)}}{\text{مجموع عوامل الإنتاج بالتكلفة (المدخلات)}} \times 100$$

$$\text{نسبة الإنتاج الساعي} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد ساعات تشغيل الآلات}} \times 100$$

* منطقة للتعليق بإيجاز على نتائج القياس والانحرافات المسجلة.

ثانيا- يمكن استخدام هذه اللوحة في أي فترة من فترات السنة.

(*) لم تتمكن من قياس هذه المؤشرات بسبب عدم توفر المعطيات اللازمة لذلك في المؤسسة موضوع الدراسة.

2-2- تحليل النتائج التي تتضمنها لوحة القيادة المقترحة:

نلاحظ أن الانحرافات غير الملائمة تخص نسبة إنجاز الإنتاج. وهذا يتطلب اكتشاف أسباب هذه الانحرافات غير الملائمة ومعالجتها في أقرب الآجال، حتى يتحسن أداء وظيفة الإنتاج في المستقبل.

3- لوحة القيادة المقترحة الخاصة بوظيفة الصيانة:

يمكن للوحة القيادة الخاصة بوظيفة الصيانة، أن تكون حسب الشكل، وبالمكونات التالية:

3-1- عرض لوحة القيادة المقترحة:

إذا أخذنا بعين الإعتبار تلك المؤشرات القابلة للحساب، واستبعدنا تلك التي لم نتمكن من حسابها لعدم توفر البيانات اللازمة لذلك، فإن هذه اللوحة يمكن أن تكون كما يلي:

الجدول رقم (20): نموذج للوحة القيادة الخاصة بوظيفة الصيانة المقترحة "المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها"

| الانحراف (1-2) | | المحقق (2) | | المعيار النموذجي | البيان |
|----------------|----------|------------|-----------|----------------------------|---|
| سنة 2022 | سنة 2021 | سنة 2022 | سنة 2021 | للأداء (1) | |
| - | - | غير متوفر | غير متوفر | $\geq 90\%$ ⁽¹⁾ | * نسبة جاهزية الطاقة الإنتاجية. |
| ملائم | ملائم | 0% | 0% | $\leq 02\%$ ⁽¹⁾ | * نسبة حوادث العمل (على مستوى ورشات الإنتاج). |

المصدر: من إعداد الطالبة، استنادا إلى المعلومات المقدمة من قبل مديرية الإنتاج في المؤسسة موضوع الدراسة.

بحيث أن المؤشرات التي تضمنتها اللوحة تحسب كالتالي:

$$\text{نسبة جاهزية الطاقة الإنتاجية} = \frac{\text{الطاقة الإنتاجية النظرية (بعدد الساعات)} - \text{وقت التوقف عن العمل (بعدد الساعات)}}{\text{الطاقة الإنتاجية النظرية بعدد الساعات}} \times 100$$

$$\text{نسبة حوادث العمل} = \frac{\text{عدد الحوادث}}{\text{عدد المستخدمين}} \times 100$$

ملاحظات:

أولاً- هذه اللوحة قابلة للتدعيم، عن طريق إضافة ما يلي:

* مؤشرات أخرى، تسمح بقياس الأداء وتقييمه بشكل أكثر دقة مثل:

$$\text{مؤشرات تكاليف الصيانة} = \frac{\text{مجموع تكاليف الصيانة}}{\text{مجموع تكاليف الإنتاج}}$$

* منطقة أخرى للتعليق على النتائج والانحرافات بشكل مختصر.

ثانياً- المعايير النموذجية والأرقام المحققة تخص السنتين الماليتين 2021 و2022.

⁽¹⁾ هي معايير نموذجية مستعملة من قبل المؤسسات المتجانسة، التي تنتمي إلى نفس فرع النشاط الإقتصادي.

ثالثا- هذه اللوحة، يمكن استخدامها في أي فترة من فترات السنة، بشكل مستمر ومتزامن مع تنفيذ النشاط.

3-2- تحليل النتائج التي تتضمنها لوحة القيادة المقترحة:

نلاحظ أن وظيفة الصيانة فشلت في ضمان جاهزية الطاقة الإنتاجية في المؤسسة موضوع الدراسة، ولكنها ضمنت عدم تعرض المستخدمين لحوادث العمل. وعلى العموم، يجب البحث عن الأسباب التي تعيق وظيفة الصيانة، ومعالجتها بسرعة، علما أنها قد ترجع إلى ما يلي:

- نقص الموارد البشرية المؤهلة للقيام بهذه الوظيفة،
- نقص وسائل العمل وقطع الغيار اللازمة،
- تقادم تجهيزات الإنتاج،
- عدم تطبيق برامج الصيانة الوقائية،....الخ.

المطلب الثالث: لوحة القيادة الاجتماعية المقترحة.

سنقوم فيما يلي بعرض لوحة القيادة المقترحة على المؤسسة موضوع الدراسة، مع تحليل النتائج التي تتضمنها وذلك كالآتي :

1- عرض لوحة القيادة المقترحة:

يمكن للوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية أن تعد على النحو التالي:

الجدول رقم (21): نموذج للوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية المقترحة "المؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها"

| البيان | المعيار النموذجي للأداء (1) | المحقق (2) | | الانحراف (1-2) | |
|--|-----------------------------|------------|----------|----------------|-----------|
| | | سنة 2021 | سنة 2022 | سنة 2021 | سنة 2022 |
| - نسبة التكوين (المنجر). | $0%^{(1)} > 8%$ | 0% | 0% | غير ملائم | غير ملائم |
| - معدل التغيب عن العمل. | $03%^{(1)} \leq$ | 1.07% | 0.93% | ملائم | ملائم |
| - عدد المستخدمين ⁽¹⁾ (المؤسسات متوسطة الحجم). | من 199 إلى 499 أجبر | ملائم | ملائم | ملائم | ملائم |

المصدر: من إعداد الطالبة، استنادا إلى المعلومات المقدمة من قبل مديرية الموارد البشرية.

بحيث أن المؤشرات التي تضمنتها هذه اللوحة تحسب كالآتي:

$$\text{نسبة التكوين (المنجر)} = \frac{\text{مصاريف التكوين المحققة}}{\text{مصاريف التكوين المتوقعة}} \times 100$$

⁽¹⁾ هي معايير نموذجية للأداء مستعملة من قبل المؤسسات المتجانسة، التي تنتمي إلى نفس فرع النشاط الاقتصادي.

$$\text{معدل التغيب عن العمل} = \frac{\text{عدد ساعات التغيب الفعلي للعمال عن العمل}}{\text{عدد ساعات العمل المتوقعة}} \times 100$$

ملاحظات:

أولاً- يمكن إضافة ما يلي إلى هذه اللوحة:

* مؤشرات أخرى تسمح بقياس وتقييم الأداء، مثل:

$$\text{مؤشر التكوين} = \frac{\text{عدد الموظفين الخاضعين للتدريب}}{\text{عدد الموظفين الإجمالي}} \times 100$$

* مؤشرات متابعة حركة اليد العاملة ومنها:

$$\text{معدل الموظفين الجدد (خلال فترة معينة)} = \frac{\text{عدد المستخدمين}}{\text{التعداد في بداية الفترة - التعداد في نهاية الفترة} \div 2} \times 100$$

* مؤشرات الغياب عن العمل مثل:

$$\text{نسبة تكرار الغياب} = \frac{\text{عدد الإنقطاعات عن العمل}}{\text{ساعات العمل}} \times 100$$

$$\text{نسبة التسرب} = \frac{\text{عدد الموظفين الجدد خلال الفترة والمغادرين ما بين الفترة T1 و T2}}{\text{عدد الموظفين الجدد خلال الفترة التي تبدأ بـ T1}} \times 100$$

* مؤشر الإنتاجية مثل:

$$\begin{aligned} \text{إنتاجية عنصر العمل - أ} &= \frac{\text{رقم الأعمال (HT)}}{\text{عدد المستخدمين}} \\ \text{إنتاجية عنصر العمل - ب} &= \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد المستخدمين}} \end{aligned}$$

كما يمكن إضافة:

- منطقة أخرى (عمود) تخصص للتعليق، باختصار على النتائج والانحرافات المسجلة.

ثانياً- هذه اللوحة يمكن استخدامها في أي فترة من فترات السنة.

2- تحليل النتائج التي تتضمنها لوحة القيادة المقترحة:

نلاحظ أن المؤسسة لا تهتم بالتكوين المستمر لمستخدميها، في مجالاتهم المهنية، وهذا قد يعود سلباً على أداء عنصر العمل، ويجب البحث عن أسباب القصور في هذا الأمر ومعالجتها بسرعة، من أجل تحسين فعالية وكفاءة المستخدمين.

خلاصة الفصل الثالث:

- على إثر الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها، والتي شملت فترة السنتين الماليتين 2021-2022، حاولنا الكشف عن طبيعة وأهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه لوحة القيادة في إطار مراقبة التسيير، في هذه المؤسسة، وقد استنتجنا على الخصوص ما يلي:
- لا وجود لوظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة موضوع الدراسة.
 - إن مسؤولية إعداد واستخدام لوحات القيادة، تعود إلى المسؤولين الإداريين في بعض الوظائف وفي بعض مراكز المسؤولية.
 - إن نظام لوحات القيادة المستخدم محدود نسبيا ولا يشمل إلا ما يلي:
 - ✓ لوحة قيادة خاصة بالوظيفة المالية والوظيفة الفرعية للمحاسبة العامة.
 - ✓ لوحة قيادة خاصة بوظيفة الموارد البشرية.
 - ✓ لوحة قيادة خاصة بوظيفة التموين.
 - إن اللوحات المستخدمة منقوصة من حيث أشكالها، وعدد المؤشرات التي تتضمنها، ولا تلبي الغرض الذي وجدت من أجله.
 - إن عملية إعداد هذه اللوحات لا تتم في الواقع على أكمل وجه، وذلك لعدة أسباب أهمها:
 - ✓ عدم توفر نظام للمعلومات متكامل وفعال.
 - ✓ نقص مصادر المعلومات اللازمة لإعداد لوحات القيادة وخاصة منها (المحاسبة التحليلية).
 - ✓ عدم تبني المؤسسة لسياسة محددة بشكل واضح في مجال مراقبة التسيير.
 - ✓ نقص الموارد البشرية المؤهلة لإعداد لوحات القيادة واستخدامها بفعالية.
 - واستنادا إلى هذه الاستنتاجات، يمكن القول أن لوحة القيادة لا تؤدي الدور المنوط بها على أكمل وجه في إطار مراقبة التسيير، و حتى في إطار التسيير الإداري للمؤسسة موضوع الدراسة.
 - وبما أن الشروط الضرورية لإعداد واستخدام نظام متكامل للوحات القيادة في هذه المؤسسة غير متوفرة حاليا، فإننا اکتفينا باقتراح اللوحات التي يمكن إعدادها وهي:
 - لوحة القيادة الخاصة بالوظيفة المالية،
 - لوحات قيادة وظيفية أخرى، وهي:
 - الخاصة بوظيفة التموين،
 - الخاصة بوظيفة الإنتاج،
 - والخاصة بوظيفة الصيانة،
 - بالإضافة إلى لوحة القيادة الإجتماعية (الخاصة بوظيفة الموارد البشرية).

وبالرغم من محدودية هذه اللوحات المقترحة، رأينا أنها تؤدي أدوارا هامة في مراقبة الأنشطة (أو الوظائف) التي أعدت لها، وبإمكانها أن تكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في هذه الأنشطة، وتسمح بتصحيح الأخطاء فيها، وبالتالي تقويم الأداءات وتحسينها أكثر في المستقبل.



الخاتمة

من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها نجد، الاستعمال الجيد لمراقبة التسيير، ومن أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في إدارة المؤسسة، نجد لوحة القيادة.

ولقد اتضح لنا من خلال هذا البحث، أن مراقبة التسيير هي شكل من أشكال الرقابة بمفهومها العلمي الحديث. حيث تعد بمثابة مسار دائم للتعديل والتحكم في الأداء من خلال، توفير المعلومات اللازمة لتسطير الأهداف، تتبع الأداء وقياس النتائج، ثم تقديم الاقتراحات والتعديلات اللازمة لتخطيط مستقبلي فعال وكفوء. وهي تعمل على مساعدة الجهاز الإداري للمؤسسة، خاصة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الصائبة.

وتتعدد أدوات مراقبة التسيير، وتنقسم إلى أدوات تقليدية، كالموازنات التقديرية، المحاسبة التحليلية والتحليل المالي، وفي المقابل توجد أدوات حديثة مثل التكلفة المستهدفة، بطاقة الأداء المتوازن، التكلفة على أساس النشاط، ولوحة القيادة. حيث تستعمل هذه الأخيرة لتكملة الأدوات التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات آنية، وبشكل مبسط يسمح للمسؤول الإداري بمتابعة عمله، كما أنها تسمح بخلق التواصل بين مختلف مراكز المسؤولية.

وتستند عملية إعداد لوحات القيادة إلى ضرورة تحديد أهداف المؤسسة، وتحديد العناصر الأساسية لتحقيق هذه الأهداف، ثم اختيار المؤشرات الملائمة وبناء لوحة القيادة مع اختيار التقييم الملائم لها، واختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة، وأيضاً مراعاة طرق عرضها. مع العلم أنه لا يوجد نموذج موحد للوحة القيادة، بل هناك شكل عام يحمل مناطق معينة مثل منطقة للمؤشرات، منطقة للنتائج المحققة، منطقة للأهداف (أو المعايير النموذجية للأداء)، ومنطقة للانحرافات. مع العلم أنه يمكن إضافة مناطق أخرى حسب الحاجة، ومهما كان نوعها تتابع لوحة القيادة تحقيق الأهداف بشكل مستمر ودوري. بحيث تقيس الانحرافات التي تحدث أثناء الأداء (بين المحقق والمستهدف)، مما يسمح بتحليلها وشرح أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة التي تتيح تحقيقها بفعالية وكفاءة عاليتين.

وعلى إثر الدراسة الميدانية التي خصت بها "مؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاتها" تم التوصل إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة الميدانية:

- إن وظيفة مراقبة التسيير منعدمة في هذه المؤسسة.
- وفي الواقع، هناك عدد محدود من لوحات القيادة التي تستعمل على مستوى إدارات بعض الوظائف وهي، المالية والمحاسبة العامة، الموارد البشرية، والتمويل.
- إن هذه اللوحات لا تؤدي إلا جزئياً، تلك الأدوار التي من المفروض أن تؤديها. وذلك لأنها ليست معدة بالشكل اللازم، ولا تتوفر على أكبر قدر من المكونات اللازمة لها.

- ومن الصعب إعداد نظام متكامل للوحات القيادة بسبب عدم توفر كل الشروط الضرورية لذلك، وخاصة منها نقص نظام المعلومات، وعدم استعمال المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية، وكذا عدم تبني المؤسسة لإستراتيجية محددة بوضوح ونقص الموارد البشرية المؤهلة لاستخدام مثل هذه الأدوات العلمية. وهذا الإستنتاج يؤكد لنا صحة الفرضية الأولى.
- ومن جهة أخرى اتضح لنا بعد اقتراحنا لمجموعة(*) من لوحات القيادة، وشرح كيفية إعدادها واستخدامها في إطار الرقابة على الأداءات، أنه يمكن تحسين هذه الأداة (بالرغم من عدم توفر كل الشروط اللازمة لذلك). بحيث تصبح تؤدي أدوارا أفضل من الأدوار التي كانت تؤديها في المؤسسة موضوع الدراسة، وهذه اللوحات هي:
 - لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية).
 - لوحات القيادة الوظيفية (الخاصة بالتموين، الإنتاج والصيانة).
 - لوحة القيادة الاجتماعية (الخاصة بوظيفة الموارد البشرية).
 وهذا الاستنتاج الأخير يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية لهذا البحث.
- وحتى تتمكن المؤسسة موضوع الدراسة من استخدام لوحات القيادة أفضل استخدام ممكن في إطار مراقبة التسيير (والإدارة)، نقترح عليها أن تعمل في المستقبل على ما يلي:
 - ضرورة خلق وظيفة مراقبة التسيير بكل ما تتطلبه من وسائل مالية، مادية وبشرية.
 - إدراج لوحات قيادة خاصة بالوظائف التي لا تملك هذه الأداة.
 - تحسين نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة، وجعله قادرا على توفير معلومات ذات جودة عالية (صادقة ودقيقة) وفي فترات قصيرة.
 - السرعة في تحضير هذه الأداة كي تكون ذات أهمية للمؤسسة.
 - الاهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة، وذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية المعبرة، والابتعاد عن الجداول المليئة بالأرقام المضللة وغير المفيدة.
 - نشر لوحات القيادة على واجهات بغرض لفت انتباه المسؤولين المعنيين، حول أهم النتائج والأهداف. كما ينصح باستخدام الألوان في عرض الرسوم البيانية عوض اللونين الأبيض والأسود، كما يستحسن استخدام نظام المنبهات للكشف عن الانحرافات غير العادية.
 - ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بحتمية الإستثمار في هذه الأداة، وذلك من خلال تخصيص مصلحة مختصة في هذا المجال تابعة لمديرية مراقبة التسيير. كما أن نجاح لوحات القيادة يقتضي ضرورة إشراك المسؤولين في تحضيرها، بغرض تفادي العدائية والرفض نحوها، فغالبا ما

(*) لا يمكن اقتراح لوحات قيادة أخرى، نظرا لنقص المعلومات اللازمة لذلك.

ينظر إلى لوحات القيادة، على أنها أداة موجهة للرقابة على أداء المسؤولين وليس للمساعدة على تحسين أدائهم.



الملاحق

الملاحق رقم (05) :

Tableau de Bord Mensuel du Mois de Décembre 2022

Groupe Textiles et Cuir - GETEX
E.P.E. : Algérienne des Cuir et Dérivés / ACED - Spa
Unité de Jijel
47 251



10³ DA

| Agréats | Comptes SCF | Decembre | | Evolution | | Cumul à Decembre | | Evolution | | |
|---------|--|------------|---------|-----------|---------|------------------|---------|-----------|------------|---------|
| | | 2022 | 2021 | Valeur | % | 2022 | 2021 | Valeur | % | |
| 1 | Vente de marchandises | 700 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | |
| 2 | Vente de produits finis et intermédiaires | 701 et 702 | 13 909 | 3 039 | 27,96 | 186 954 | 144 027 | 42 927 | 29,80 | |
| 3 | Vente de travaux | 704 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | |
| 4 | Vente déduites | 705 et 706 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | |
| 5 | Autres (703, 708 et 709) | | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | |
| 6 | Chiffres d'Affaires = (1)+(2)+(3)+(4) +(5) | 70 | 13 909 | 3 039 | 27,96 | 186 954 | 144 027 | 42 927 | 29,80 | |
| | dont Chiffre d'Affaires réalisé au sein du Groupe (*) | | 13 640 | 2 100 | 549,52 | 154 940 | 79 902 | 75 038 | 93,91 | |
| 7 | Production Stockée (+) ou destockée (-) | 72 | -2 580 | 369 | -12,51 | -43 664 | 61 417 | -105 081 | -171,09 | |
| 8 | Production immobilisée | 73 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | |
| 9 | Subventions d'exploitation | 74 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | |
| 10 | Production de la Période = (6)+(7)+(8)+(9) | | 11 329 | 7 921 | 43,02 | 143 290 | 205 444 | -62 154 | -30,25 | |
| 11 | Achats consommés | 60 | 5 343 | 4 148 | 1 195 | 73 855 | 118 996 | -45 141 | -37,93 | |
| 12 | dont : Achat de marchandises vendues | 600 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | |
| 13 | Matières Premières Consommées | 601 | 5 343 | 4 148 | 1 195 | 73 855 | 118 996 | -45 141 | -37,93 | |
| 14 | Achat déduites et de prestations de services | 604 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | |
| 15 | Services extérieurs | 61 | 102 | 187 | -85 | 2 102 | 2 621 | -519 | -19,80 | |
| 16 | Autres services extérieurs | 62 | 463 | 1 619 | -1 156 | 4 263 | 5 728 | -1 465 | -25,58 | |
| 17 | Consommations de la Période = (11)+(15)+(16) | | 5 908 | 5 954 | -46 | 80 220 | 127 345 | -47 125 | -37,01 | |
| 18 | Valeur Ajoutée : (10)-(17) | | 5 421 | 1 967 | 3 454 | 175,60 | 63 070 | 78 099 | -15 029 | -19,24 |
| 19 | Charges de Personnel | 63 | 6 185 | 8 186 | -2 001 | -24 44 | 73 749 | -2 223 | -2,93 | |
| 20 | Impôts, Taxes et versements assimilés | 64 | -764 | -174 | 174 | -100,00 | 38 | 1 906 | -1 868 | -98,01 |
| 21 | Excédent Brut d'Exploitation = (18)-(19)-(20) | | -4 205 | 1 773 | -5 978 | -337,17 | -29 752 | 20 576 | -50 328 | -244,60 |
| 22 | Variation des Stocks : (A)+(B)+(C) | | -1 760 | 377 | -2 137 | -566,84 | 3 420 | -11 122 | 14 542 | -130,75 |
| A | Variation des Stocks : Matière Première et Fournitures | | -2 445 | 1 396 | -3 841 | -275,14 | -33 172 | 31 698 | -64 870 | -204,65 |
| B | Variation des Stocks : Produits Finis | | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | |
| C | Variation des Stocks : Marchandises | | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | |
| D | Variation des Créances Commerciales (clients) | | -12 263 | 12 263 | -100,00 | -6 261 | -20 531 | 14 270 | -69 50 | |
| E | Variation des Dettes Commerciales (fournisseurs) | | -4 285 | -22 740 | 18 455 | -81,16 | -10 007 | 10 655 | -20 662 | -193,92 |
| 23 | Variation Besoin Fonds de Roulement : (22)+(D)-(E) | | 80 | 12 250 | -12 170 | -99,35 | -26 006 | -10 610 | -15 396 | 145,11 |
| 24 | Excédent aux Amortissements, provisions et pertes de valeur | | -844 | -18 295 | 17 451 | -95,39 | 15 289 | 10 831 | 4 458 | 41,16 |
| 25 | Dotations aux Amortissements, provisions et pertes de valeur | 68 | 1 231 | 7 244 | -6 013 | -83,01 | 14 766 | 20 573 | -5 807 | -28,23 |
| 26 | Autres charges opérationnelles | 65 | 630 | 4 630 | -4 000 | -86,39 | 808 | 9 920 | -9 112 | -91,85 |
| 27 | Autres produits opérationnels | 75 | 0 | 0 | 0,00 | 10 084 | 2 | 10 082 | 504 100,00 | |
| 28 | Reprise sur pertes de valeur et provisions | 78 | 0 | -662 | 662 | -100,00 | 1 436 | 4 022 | -2 586 | -64,30 |
| 29 | Résultat Opérationnel : (21)-(25)-(26)+(27)+(28) | | -2 625 | -18 581 | 15 956 | -85,87 | -14 771 | -26 248 | 11 477 | -43,73 |
| 30 | Produits financiers | 76 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | |
| 31 | Charges financières | 66 | 10 479 | 0 | 10 479 | 0,00 | 12 029 | 7 392 | 4 637 | 62,73 |
| 32 | Résultat Financier : (30)-(31) | | -10 479 | 0 | -10 479 | 0,00 | -12 029 | -7 392 | 4 637 | 62,73 |
| 33 | Résultat Ordinaire avant Impôts : (29)+(32) | | -13 104 | -18 581 | 5 477 | -29,48 | -26 800 | -33 640 | 6 840 | -20,33 |

ACED UNITE JIJEL

Plateau de Haddada.BP 119 Jijel

N° D'IDENTIFICATION:001818019001549

الملاحق رقم (03) =

EDITION_DU:28/05/2023 9:32

EXERCICE:01/01/2021 AU 31/12/2021

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 | 96 028,76 | 405 381,24 | 455 522,28 |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrainsx | | 1 974 756 000,00 | | 1 974 756 000,00 | 1 974 756 000,00 |
| Bâtiments | | 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 | | | | | |
| Immobilisations encours | | | | | |
| | | | | | 605 878,81 |
| 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 | | x 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 |

ACED UNITE JIJEL

Plateau de Haddada.BP 119 Jijel

N° D'IDENTIFICATION:001818019001549

لملاحق رقم (04):

EDITION_DU:28/05/2023 9:32

EXERCICE:01/01/2021 AU 31/12/2021

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

| | NOTE | 2021 | 2020 |
|--|------|-------------------------|-------------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital émis | | | |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1) | | | |
| Ecart de réévaluationx | | 1 403 534 000,00 | 1 403 534 000,00 |
| Ecart d'équivalence (1) | | | |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) | | -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 | | 476 513 734,28 | 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 | | 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

ACED UNITE JIJEL

Plateau de Haddada.BP 119 Jijel

N° D'IDENTIFICATION:001818019001549

الملاحق رقم (05):

EDITION_DU:28/05/2023 9:32

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 | | 61 416 885,57 | 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 | 22 158 509,16 |
| 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 |

ACED UNITE JIJEL

Plateau de Haddada.BP 119 Jijel

N° D'IDENTIFICATION:001818019001549

الملاحق رقم (06):

EDITION_DU:28/05/2023 9:37

EXERCICE:01/01/2022 AU 31/12/2022

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

| ACTIF | NOTE | 2022 | | 2021 | |
|---|------|-------------------------|---|-------------------------|-------------------------|
| | | 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 | 146 169,80 | 355 240,20 | 405 381,24 |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrainsx | | 1 974 756 000,00 | | 1 974 756 000,00 | 1 974 756 000,00 |
| Bâtiments | | 90 276 884,86 | 75 833 418,99 | 14 443 465,87 | 14 621 527,15 |
| Autres immobilisations corporelles | | 556 912 806,12 | 376 708 967,06 | 180 203 839,06 | 193 141 332,91 |
| Immobilisations en concession | | | | | |
| Immobilisations encours | | | | | |
| Immobilisations financières | | | | | |
| Titres mis en équivalence | | | | | |
| Autres participations et créances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | 13 225 165,87 | | 13 225 165,87 | 11 269 472,15 |
| Impôts différés actif | | | | | 6 826 864,44 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 2 635 672 266,85 | 452 688 555,85 | 2 182 983 711,00 | 2 201 020 577,89 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Stocks et encours | | 206 537 617,95 | 18 006 179,78 | 188 531 438,17 | 220 375 267,15 |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Clients | | 46 746 837,18 | 11 430 160,73 | 35 316 676,45 | 77 702 480,80 |
| Autres débiteurs | | 331 676,70 | | 331 676,70 | 2 730 447,54 |
| Impôts et assimilés | | 2 491 063,40 | | 2 491 063,40 | |
| Autres créances et emplois assimilés | | | | | |
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Trésorerie | | 21 542 974,87 | | 21 542 974,87 | 2 835 756,73 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 277 650 170,10 | 29 436 340,51 | 248 213 829,59 | 303 643 952,22 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 2 913 322 436,95 | 482 124 896,36 | 2 431 197 540,59 | 2 504 664 530,11 |

ACED UNITE JIJEL

Plateau de Haddada.BP 119 Jijel

N° D'IDENTIFICATION:001818019001549

EDITION_DU:28/05/2023 9:38

EXERCICE:01/01/2022 AU 31/12/2022

الملاحق رقم (07) :

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

| | NOTE | 2022 | 2021 |
|--|------|-------------------------|-------------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital émis | | | |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1) | | | |
| Ecart de réévaluation | | 1 403 534 000,00 | 1 403 534 000,00 |
| Ecart d'équivalence (1) | | | |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) | | -60 589 404,87 | -33 160 204,71 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | 64 271 723,97 | 64 271 723,97 |
| Comptes de liaison | | 594 888 379,22 | 476 516 734,28 |
| Part de la société consolidante (1) | | | |
| Part des minoritaires (1) | | | |
| TOTAL I | | 2 002 104 698,32 | 1 911 162 253,54 |
| PASSIFS NON-COURANTS | | | |
| Emprunts et dettes financières | | 213 411 257,47 | 327 000 224,68 |
| Impôts (différés et provisionnés) | | 8 793 030,46 | 15 076 083,40 |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provisions et produits constatés d'avance | | 36 984 955,69 | 32 715 419,63 |
| TOTAL II | | 259 189 243,62 | 374 791 727,71 |
| PASSIFS COURANTS: | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 69 827 520,17 | 89 235 534,98 |
| Impôts | | 17 580 478,17 | 19 514 786,70 |
| Autres dettes | | 46 836 717,21 | 53 446 970,62 |
| Trésorerie passif | | 35 658 883,10 | 56 513 256,56 |
| TOTAL III | | 169 903 598,65 | 218 710 548,86 |
| TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III) | | 2 431 197 540,59 | 2 504 664 530,11 |

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

| | | | |
|------------------|--|-----------------------|-----------------------|
| TOTAL III | | 169 903 598,65 | 218 710 548,86 |
|------------------|--|-----------------------|-----------------------|

ACED UNITE JIJEL

Plateau de Haddada BP 119 Jijel

N° D'IDENTIFICATION:001818019001549

الملاحق رقم (08)

EDITION_DU:28/05/2023 9:38

EXERCICE:01/01/2022 AU 31/12/2022

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

| | NOTE | 2022 | 2021 |
|---|------|------------------------|------------------------|
| Ventes et produits annexes | | 186 955 155,00 | 144 027 471,23 |
| Variation stocks produits finis et en cours | | -36 511 668,73 | 61 416 885,57 |
| Production immobilisée | | | |
| Subventions d'exploitation | | | |
| I-PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 150 443 486,27 | 205 444 356,80 |
| Achats consommés | | -75 351 607,61 | -118 996 550,21 |
| Services extérieurs et autres consommations | | -6 446 164,84 | -8 348 910,67 |
| II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE | | -81 797 772,45 | -127 345 460,88 |
| III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | 68 645 713,82 | 78 098 895,92 |
| Charges de personnel | | -73 751 683,74 | -75 971 991,69 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | -38 367,00 | -1 905 905,33 |
| IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | -5 144 336,92 | 220 998,90 |
| Autres produits opérationnels | | 1,37 | 1 912,63 |
| Autres charges opérationnelles | | -18 943 488,89 | -9 920 477,72 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs | | -26 791 633,43 | -20 573 226,58 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | 4 566 667,16 | 4 022 383,63 |
| V- RESULTAT OPERATIONNEL | | -46 312 790,71 | -26 248 409,14 |
| Produits financiers | | | |
| Charges financières | | -13 732 802,66 | -7 392 450,67 |
| VI-RESULTAT FINANCIER | | -13 732 802,66 | -7 392 450,67 |
| VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI) | | -60 045 593,37 | -33 640 859,81 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | | |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires | | -543 811,50 | 480 655,10 |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 155 010 154,80 | 209 468 653,06 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | -215 599 559,67 | -242 628 857,77 |
| VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | -60 589 404,87 | -33 160 204,71 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | | | |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser) | | | |
| IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | | |
| X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | -60 589 404,87 | -33 160 204,71 |

الملاحق رقم (09):

الميزانية المالية المختصرة الموقعة للستين
الماليتين 2021 و 2022 (باب المصروف الهافية).

و.ق.ح

| الستة المالية 2022 | الستة المالية 2021 | عناصر المصروف الهافية |
|------------------------|------------------------|--|
| | | <u>I - المصروف الثابتة</u> |
| 169 738 545,13 | 182 924 241,3 | f - الاستثمارات |
| 13 245 165,87 | 18 096 336,59 | ب - الحقوق الطويلة ومتوسطها الميزان |
| <u>182 983 711,00</u> | <u>201 020 577,89</u> | مجموع I = f + ب |
| | | <u>II - المصروف المتداولة</u> |
| 188 531 438,17 | 200 375 267,15 | ج - المفزونات (قيو الاستغلال) |
| 38 139 416,55 | 80 432 928,34 | د - الحقوق قصيرة الميزان (القيو القابلة للتحويل على المدن القمير) |
| 154 2974,87 | 2835 756,73 | هـ - السولت (القيو الجاهزة) |
| <u>248 23 829,59</u> | <u>303 643 952,22</u> | مجموع II = ج + د + هـ |
| <u>2431 197 540,59</u> | <u>2504 664 530,11</u> | المجموع العام = المجموع I + المجموع II |

المصدر: من اعداد المالية استنادا الى المعلومات المقدمة من قبل
مصلحة المحاسبة.



قائمة المراجع

أولاً- باللغة العربية:

1. الكتب:

1. بويقوب عبد الكريم: المحاسبة التحليلية ، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
2. دادي عدون ناصر و آخرون: مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية الجزائرية ، دار المحمدية العامة، الجزائر ، (سنة النشر غير محددة).
3. دادي عدون ناصر و آخرون: مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية(حالة البنوك) ، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 2003.
4. دادي عدون ناصر وآخرون: تقنيات مراقبة التسيير: المحاسبة التحليلية، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.
5. الحياي وليد: التحليل المالي، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، 2007.
6. طاهر محسن منصور الغالبي و آخرون: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
7. طاهر محسن منصور الغالبي و آخرون: الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، زهران للنشر، عمان، 2007.
8. معراج هوارى و آخرون: مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
9. نوري منير: التسيير العملي و الإتصالات الإدارية(المفاهيم و التطبيقات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
10. سامي راضي و آخرون: المدخل الحديث في إعداد و استخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
11. العامري صالح مهدي و آخرون: الإدارة و الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
12. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
13. خنفر مؤيد راضي و آخرون: تحليل القوائم المالية(مدخل نظري و تطبيقي)، دار المسيرة، عمان، 2006.
14. خضير كاظم حمود وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

II. الرسائل الجامعية:

1. بن لخضر محمد العربي: دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
2. يحيوي نعيمة: أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
3. بونقيب أحمد: دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوضياف، المسيلة، 2006.
4. بن موقفي علي: دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2009.
5. هياج عبد الرحمان: أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012.
6. لطرش بلال: دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014.
7. لشهب صفاء: نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
8. مرابطي نوال: أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير، مذكرة ماجستير في التحليل المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
9. مرغني وليد: دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسات البنكية، مذكرة ماجستير في المحاسبة و نظم المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، 2011.

III. المقالات في المجالات العلمية

1. بن معزوز كمال: لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها، مقال في مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، العدد 21، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2009.
2. كواشي مراد: بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مقال في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 34، 2010.

3. مباركي سليمة: استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل عملية مراقبة التسيير لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مقال في مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، مجلد 11، العدد 03، جامعة لونيبي علي، البليدة(02)، 2020.

4. قريشي محمد الصغير: واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مقال في مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، 2011.

5. رحيم حسين: دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مقال في المجلة العلمية للأبحاث الإقتصادية و الإدارية، العدد 04، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

6. خروبي يوسف: أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، مقال في المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية، العدد 02، جامعة ورقلة، 2021.

IV. المدخلات في الملتقيات العلمية

1. بوديارزمية: لوحة القيادة كأداة فعالة لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، جامعة المسيلة، 2009.

2. بوضياف سامية: دور طريقة ABC في تحسين أداء المؤسسات، مداخلة في ملتقى دولي حول: أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال و دورها في الوقاية من الأزمات(دراسة بعض التجارب)، جامعة لونيبي علي، البليدة(02)، 2015.

3. رايس مراد: واقع أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني: واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2013.

ثانيا: باللغة الأجنبية:(كتب)

1. ALAZARD.C et autres : contrôle de gestion ; 5ème édition ; édition Dunod ;paris ; 2001.
2. AIM.R : 100 questions pour comprendre et agir (indicateurs et tableau de bord) ;2ème édition ; édition Afnor ; paris ; 2011.
3. BOUIN.X et autres : les nouveaux visages du contrôle de gestion ; 3ème édition ; édition Dunod ; paris ; 2009.
4. BOUIQUIN .H : le contrôle de gestion ; 9ème édition ; Presse universitaire de France ; Paris ; 2010.
5. DEMESTERE.R : comptabilité de gestion et mesures des performances ; édition Dunod ; Paris ; 2004.
6. DAYAN.A : manuel de gestion ; édition Ellipses ; Paris ; 1999.
7. GUEDJ.N : le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise ; 3ème édition ; édition d'organisation ; Paris ; 2000.
8. LANGLOIS.G et autres : contrôle de gestion ; édition Berti ; Alger ; 2008.
9. LEROY.M : le tableau de bord au service de l'entreprise ; édition d'organisation ; Paris ; 2001.
10. LONING.H et autres : le contrôle de gestion (organisation, outils et pratiques) ; 3ème édition ; édition Dunod ; Paris ; 2008.

11. PEZET.A : les **french tableaux de bord (1885-1975)** ; 28^{ème} congrès de l'association francophone de comptabilité : comptabilité et environnement ; université de Paris ; 2007.
12. TAIEB.J.P : **les tableaux de bord de la gestion sociale : développez les nouveaux outils de la performance sociale** ; 4^{ème} édition ; édition Dunod ; Paris ; 2004.



- يهدف هذا البحث إلى الكشف عن طبيعة وأهمية الدور الذي تؤديه لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، حيث تبين لنا ما يلي:
- تسمح لوحة القيادة للمسؤولين الإداريين تحت إشراف مراقب التسيير، بمتابعة الأنشطة، ومعرفة أسباب القصور في تحقيق الأهداف بسرعة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
 - تزويد المسؤولين بمعلومات آنية ودقيقة عن أنشطة المؤسسة.
 - تقييم أداء المؤسسة، من خلال المتابعة والتحكم بفعالية وكفاءة في السير اليومي للعمليات.
 - وضع تقديرات وفرضيات مستقبلية تتميز بقدر كبير من التأكد والدقة.
 - مواجهة تطورات المحيط بفعالية وكفاءة، وبسرعة.
 - تفعيل لامركزية القرارات.
- الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة، مراقبة التسيير، تقييم الأداء، أداة فعالة، لامركزية القرارات.

Abstract :

This research aims to reveal the nature and importance of the role played by the dashboard as a tool for monitoring the management in the economic institution. And we came up to the following points:

- The dashboard allows administrators under the supervision of the management supervisor, to follow up activities, and find out the reasons for the shortcomings in achieving goals quickly, and take appropriate corrective actions.
- Providing administrators with timely and accurate information about the activities of the enterprise.
- Evaluate the performance of the enterprise, by monitoring and controlling effectively and efficiently the daily conduct of operations.
- It contributes to the development of future estimates, and hypotheses characterized by a high degree of certainty and exactitude.
- To face the developments of the enterprise environment effectively, efficiently, and quickly.
- Decentralization of decisions.

Key words: dashboard, management control, performance evaluation, an effective tool, decentralization of decisions.