

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبة

العنوان:

دور لوحة القيادة في دعم مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية  
- دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وجباية

إشراف الأستاذ:

- أ/ زعرات فريد

إعداد الطالبتين:

- سعدون آسيا

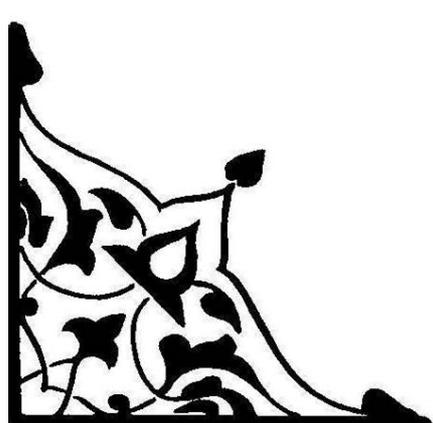
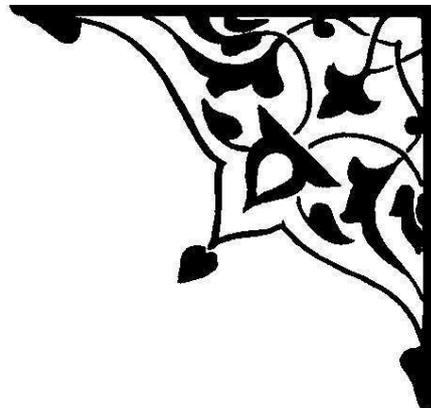
- غويلة أمينة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الأستاذ
رئيسا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل	
مشرفا ومقررا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل	أ/ زعرات فريد
مناقشا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل	

السنة الجامعية: 2018 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وتقدير

الحمد والثناء والشكر للعلي القدير على نعمه الظاهرة والباطنة  
وتوفيقنا لانجاز هذا العمل.

واعترافا بالفضل وتقديرا للجميع لا يسعنا بعد الانتهاء من هذا  
العمل إلا أن نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف  
"زعرات فريد" وإلى الأستاذ "برحال عبد الوهاب".

وإلى كافة عمال الشركة الإفريقية للزجاج ونخص بالذكر رئيس  
مديرية المالية والمحاسبة "سلولة أحسن" ومراقب التسيير "محمد  
شالوم".

وإلى كل من لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته.  
والحمد لله الذي تمت بنعمه الصالحات.

# الإهداء

أهدي عملي المتواضع الى أعز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود، إلى من لهما الفضل في تربيتي وتعليمي، إلى من دفعاني دوما إلى الأمام ومنحاني القدرة على المواصلة أمي الحبيبة وأبي الغالي حفظهما الله وأطال في عمرهما.  
إلى أختاي "أمينة" و"مريم"، وإلى فرحة وبهجة عائلتي الكتكوت الصغير "سيف الاسلام".  
وإلى كل الأهل والأقارب.

آسيا



# الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر الذي لم أجد عبارات تجزيه حقه  
بالتقدير والاحترام الذي علمني كيف يكون الصبر طريق النجاح، الى قدوتي  
والدي الحبيب أطل الله في عمره.

إلى من حملتني تسعة أشهر وتحملتني العمر كله، إلى القلب الدافئ  
والصدر الرحيم، إلى من أعطتني دون سؤال ودفعتني للمضي قدما رغم  
الصعاب، إلى من رسمت شعار النجاح على قلبي وجعلته وسما على صدري  
أمي الحبيبة أطل الله في عمرها.

إلى من شاركوني الذكريات وأحلام الطفولة وبهم أستمد القوة  
والعزيمة وأهديهم محبتي وإخلاصي إخوتي، وأخواتي الى صديقتي الغالية  
"مريم" إلى جميع الاهل والاقارب.

أمينة



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

	بسملة
	إهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية</b>	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الماهية والتطور التاريخي لمراقبة التسيير
7	المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير ومفهومها
14	المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير وشروط نجاحها في تحقيق أهدافها
17	المطلب الثالث: مراحل مراقبة التسيير وأنواعها
19	المطلب الرابع: وظائف مراقبة التسيير وعلاقتها بوظائف المؤسسة
23	المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير
24	المطلب الأول: المحاسبة التحليلية
27	المطلب الثاني: الموازنات التقديرية
30	المطلب الثالث: المقارنة المرجعية وأدوات أخرى
32	المبحث الثالث: مراقب التسيير داخل المؤسسة
32	المطلب الأول: مواصفات ومهام مراقب التسيير
34	المطلب الثاني: التموضع السلمي لمراقب التسيير
36	المطلب الثالث: خطوات تصميم نظام مراقبة التسيير
40	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لدعم مراقبة التسيير</b>	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: أساسيات حول لوحة القيادة
43	المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة

46	المطلب الثاني: وظائف وأنواع لوحة القيادة
54	المطلب الثالث: مكونات لوحة القيادة
57	المبحث الثاني: تصميم لوحة القيادة
57	المطلب الأول: مبادئ تصميم لوحة القيادة والعوامل المؤثرة عليها
60	المطلب الثاني: مراحل إعداد لوحة القيادة وطرق عرضها
69	المطلب الثالث: نماذج تصميم لوحة القيادة
74	المبحث الثالث: مساهمة لوحة القيادة في دعم مراقبة التسيير
74	المطلب الأول: مكانة لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير
77	المطلب الثاني: سير عمل مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحة القيادة
78	المطلب الثالث: الرقابة على لوحة القيادة وحدود استعمالها
80	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج</b>	
82	تمهيد
83	المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج
83	المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج
87	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام
92	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي الخاص
95	المبحث الثاني: واقع مراقبة التسيير في الشركة الإفريقية للزجاج
95	المطلب الأول: دور ومكانة مراقبة التسيير في الشركة الإفريقية للزجاج
96	المطلب الثاني: خطوات مراقبة التسيير في الشركة الإفريقية للزجاج
97	المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير
103	المبحث الثالث: اقتراح لوحة قيادة باستخدام نموذج GIMSI
103	المطلب الأول: التعريف بهوية المؤسسة
105	المطلب الثاني: تصميم نظام لوحة القيادة
116	المطلب الثالث: تشغيل نظام لوحة القيادة والتحسين المستمر
119	خلاصة الفصل
121	الخاتمة
125	قائمة المراجع
/	الملاحق
/	الملخص

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	أبعاد التسيير	01
11	مثلث مراقبة التسيير	02
12	مفهوم مراقبة التسيير	03
18	مراحل مراقبة التسيير	04
20	مستويات التخطيط في المؤسسة	05
	أسس تحصيل عناصر التكاليف على وحدات الإنتاج في نظرية التكاليف الكلية	06
26	التكاليف المتغيرة الكلية والتكلفة المتغيرة للوحدة	07
34	تابعية مراقب التسيير للمدير المالي	08
35	مراقب التسيير في تموضع أفقي مع البقية	09
35	مراقب التسيير تابع مباشرة للمدير العام	10
37	القوى التنافسية الخمس لقطاع النشاط	11
38	الوضعيات المختلفة للمؤسسات	12
49	الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	13
60	العوامل المؤثرة في تصميم لوحة القيادة	14
66	نسبة توزيع المصاريف بين النشاطات	15
66	دائرة نسبية توضح توزيع المبيعات حسب أماكن الاستلام	16
67	رسم بياني يوضح التطور السداسي للإنتاج	17
67	منحنى بياني يوضح المبيعات	18
68	منحنى بياني يوضح حجم النشاط الشهري	19
68	الرموز	20
71	مراحل إعداد لوحة القيادة حسب نموذج OVAR	21
72	نموذج Navigateur Scandia	22
76	موقع لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير	23
78	الرقابة على لوحة القيادة	24
88	الهيكل التنظيمي العام للشركة الإفريقية للزجاج	25
93	الهيكل التنظيمي الخاص للشركة الإفريقية للزجاج	26
111	إنجاز الإنتاج خلال شهر أبريل	27

113	منحنى بياني يوضح متابعة رقم الأعمال لسنة 2017	28
113	دائرة نسبية تمثل توزيع المنتجات حسب المناطق الجغرافية	29

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	علاقة نظام مراقبة التسيير بمختلف الوظائف	01
45	خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات المحاسبية	02
54	الشكل العام للوحة القيادة	03
69	جدول متابعة نشاط تجاري	04
73	مراحل إعداد لوحة القيادة حسب نموذج GIMSI	05
98	مؤشر متابعة المشتريات	06
99	مؤشر إنجاز الإنتاج	07
99	مؤشر تقييم الإنتاج	08
100	مؤشر متابعة رقم الأعمال حسب المنتجات	09
100	مؤشر متابعة قيمة الديون المستحقة	10
101	مؤشر إنجاز طلبات الزبائن	11
101	مؤشر رقم الأعمال حسب المناطق الجغرافية	12
102	مؤشر متابعة الحركة الشهرية للعمال	13
104	أهم منتجات شركة ENAVA	14
105	استثمارات الشركة الإفريقية للزجاج	15
108	مصادر مؤشرات لوحة القيادة	16
109	نموذج لوحة القيادة المعدلة لمديرية الإمداد	17
110	نموذج لوحة القيادة المعدل لمديرية الاستغلال	18
112	نموذج لوحة القيادة المعدلة الخاصة بالمديرية التجارية	19
114	نموذج لوحة القيادة المعدلة لمديرية الموارد البشرية	20
115	نموذج لوحة القيادة المقترحة لمديرية المالية والمحاسبة	21

# قائمة الملاحق

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	تقرير شهري خاص بمديرية الإمداد والصيانة
02	لوحة القيادة الخاصة بمديرية الاستغلال
03	لوحة القيادة الخاصة بالمديرية التجارية
04	لوحة القيادة الخاصة بالمديرية التجارية
05	لوحة القيادة الخاصة بالمديرية التجارية
06	لوحة القيادة الخاصة بالمديرية التجارية
07	لوحة القيادة الخاصة بمديرية الموارد البشرية
08	ساعات عمل بمنتج الزجاج الأمني
09	كمية الهدر بالنسبة للمنتج سيليكات الصودا
10	ساعات عمل للمنتج الزجاج المطبوع وسليكات الصودا
11	استهلاكات المواد الأولية
12	مؤشرات نشاط الإنتاج
13	مؤشرات نشاط البيع
14	مؤشرات نشاط الموارد البشرية
15	أصول الميزانية
16	خصوم الميزانية
17	جدول حسابات النتائج

# مقدمة

يتسم المحيط الاقتصادي بالتعقيد وكثرة المتغيرات، حيث وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها مرغمة على إعادة ترتيب أمورها وتحديث طرق تسييرها تماشياً مع التحديات الجديدة، فأصبح من الضروري على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار والنمو أن تسلك نهجا يحقق سلوك اقتصادي رشيد مع تجسيد للأفكار التي تقتضي ضرورة الاستغلال الأمثل والفعال لمواردها المالية والمادية والمعرفية، وحتى يتسنى للمؤسسة معرفة ما إذا كانت تسير وفق المسار الصحيح الذي قامت بتخطيطه وانتهاجه للوصول إلى الأهداف المرجوة فإنها ملزمة بممارسة وظيفة مراقبة التسيير التي تعتبر حلقة رئيسية من حلقات الإدارة والتسيير.

تعد مراقبة التسيير إحدى الوظائف الضرورية لقيادة المؤسسة كجزء مكمل ومدعم للعمليات الإدارية حيث يتضمن مسارها إعداد الأهداف ووضع الوسائل ومتابعتها للتحكم في النشاط وتصحيح الأخطاء والانحراف إن وجدت، وتحسين أداء المؤسسة وما تحققه من ضبط في تسيير النشاطات والتنسيق فيما بينها، وهي أيضا وظيفة مساعدة على مسك وتقويم ورصد كل القضايا الخاصة بحركية المؤسسة بصفة عامة.

وقد عمدت معظم المؤسسات الناجحة على امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة لتحقيق التفوق والتميز، من خلال تطوير أداة تكميلية تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة تمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات لدا برزت لوحة القيادة كأحدى أهم أدوات التسيير الحديثة التي أثبتت فعاليتها في مراقبة التسيير في جل مؤسسات الدول المتقدمة اقتصاديا.

### طرح الإشكالية:

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

**كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في تفعيل نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؟**

ولمعالجة هذه الإشكالية والإحاطة بجوانب الموضوع قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو دور لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية؟
- 2- هل يوجد شكل متفق عليه لتصميم لوحة القيادة؟
- 3- هل يتم إعداد لوحات القيادة لجميع أقسام الشركة الإفريقية للزجاج؟
- 4- هل تحتوي لوحة القيادة التي تعتمدها الشركة الإفريقية للزجاج على جميع المؤشرات الهامة للرقابة على أدائها؟

### الفرضيات:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

- 1- تساعد لوحة القيادة على توفير المعلومات المرتبطة بالأداء اليومي للمسؤولين مما يساعدهم على التحكم في نشاطاتهم.
- 2- يوجد نموذج للوحة القيادة يمكن اعتماده من طرف جميع المؤسسات.
- 3- يتوفر لدى الشركة الإفريقية للزجاج المعلومات الكافية لإعداد لوحات القيادة لجميع أقسامها.
- 4- تركز الشركة الإفريقية للزجاج على المؤشرات المالية فقط في إعداد لوحات القيادة الخاصة بها.

### أهمية الموضوع:

تتجسد أهمية دراسة هذا الموضوع في إبراز أهمية مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية في الوقت الراهن، نظرا لما تقتضيه الرقابة على المؤسسات من خصائص ومميزات في ظل الظروف الدولية التي تعيشها، وظهور تحديات جديدة ومتغيرات اقتصادية أدت إلى ضرورة استعمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأدوات فعالة في التسيير كلوحة القيادة.

### أهداف الموضوع:

- يتجلى الهدف الأساسي من هذه الدراسة في كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة في المؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى أهداف أخرى منها:
- 1- محاولة التعريف بلوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير والتي تكاد تكون مجهولة من طرف المسيرين.
  - 2- التعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحات القيادة في المؤسسة الاقتصادية.
  - 3- محاولة ربط نظام لوحات القيادة بمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.
  - 4- فهم آلية تطبيق نظام لوحات القيادة ومعرفة مختلف الوثائق والوسائل المستعملة فيها.
  - 5- محاولة اقتراح لوحات قيادة إضافية للشركة الإفريقية للزجاج.

### أسباب اختيار الموضوع:

- تكمن أسباب اختيارنا للموضوع في:
- رغبتنا الشخصية في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به.
  - محاولة اكتساب المعرفة والخبرة حول لوحة القيادة في الميدان.
  - تماشي البحث وطبيعة التخصص.
  - محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هاته الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها في مجال مراقبة التسيير.

**حدود الدراسة:**

تتمثل حدود الدراسة في المجال المكاني والزمني، فيما يخص الإطار المكاني للدراسة الميدانية فقد تم بالشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح والتي سيتم التعرف عليها أكثر في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة أما إطار الزماني فيخص السنة المالية 2017.

**منهج الدراسة:**

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات المقترحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، للتطرق إلى الجانب النظري المتعلق بمراقبة التسيير وأداة لوحة القيادة، بالإضافة إلى إسقاط هذه الدراسة النظرية على الواقع العملي من خلال إبراز كيفية إعداد لوحات القيادة بالشركة الإفريقية للزجاج وتحليلها.

**هيكل البحث:**

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتصميم هيكل للبحث، استهل بمقدمة وثلاثة فصول وخاتمة كما يلي:

**الفصل الأول:** يحمل عنوان "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية" تناولنا من خلاله ثلاثة مباحث تتمثل في: الماهية والتطور التاريخي لمراقبة التسيير، أدواتها، بالإضافة إلى مراقب التسيير داخل المؤسسة.

**الفصل الثاني:** جاء بعنوان "لوحة القيادة كأداة لدعم مراقبة التسيير" والذي احتوى هو الآخر على ثلاثة مباحث تناولنا من خلالها أساسيات لوحة القيادة، بالإضافة إلى تصميمها ومساهمتها في دعم مراقبة التسيير.

**الفصل الثالث:** بعنوان "دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج" يعتبر هذا الفصل محاولة لتجسيد وتطبيق أهم النقاط التي تم التطرق إليها في الجانب النظري، من خلال ثلاثة مباحث تتمثل في تقديم الشركة الإفريقية للزجاج، بالإضافة إلى واقع مراقبة التسيير على مستوى هاته المؤسسة وأيضا اقتراح نموذج جيمسي لتصميم لوحات القيادة.

## الفصل الأول:

### مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الأول: الماهية والتطور التاريخي لمراقبة التسيير

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير

المبحث الثالث: مراقب التسيير داخل المؤسسة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعد التسيير الجيد للمؤسسات من أهم أولويات المسيرين وأصحاب القرار من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، حيث عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة تزامنت مع كبر حجم المنظمات وتتنوعها ما أدى إلى تطور وتعقد العملية التسييرية، حيث ظهرت الأهمية البالغة لأدوات مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية، من أجل تحقيق تلك الأهداف المرجوة، لذلك وجب على المسيرين التحكم الجيد في هذه الأدوات التي تساعد المسير على تجنب الانحرافات السلبية ومعرفة نسبة تحقيق الأهداف المسطرة. وفي هذا الفصل سنتناول موضوع مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية ولأجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث سنتطرق في المبحث الأول إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بمراقبة التسيير ثم ننتقل إلى إبراز مختلف أدواتها من خلال المبحث الثاني، أما المبحث الثالث سيكون بعنوان مراقب التسيير داخل المؤسسة.

## المبحث الأول: الماهية والتطور التاريخي لمراقبة التسيير

يحتل نظام مراقبة التسيير مكانة مهمة في الوقت الراهن وذلك نظرا لما يقدمه هذا النظام من مميزات وخصائص، ومن أجل تسليط الضوء على هذا المفهوم ارتأينا أن نقوم بتقديم التطور التاريخي لمراقبة التسيير، تعريفها وحصر خصائصها، أهميتها، أهدافها ثم شرح مراحلها وكذا أنواعها وشروط نجاحها في تحقيق أهدافها بالإضافة إلى التركيز على وظائف مراقبة التسيير وعلاقتها بوظائف المؤسسة.

### المطلب الأول: الماهية والتطور التاريخي لمراقبة التسيير

سننطلق في هذا المطلب إلى التطور التاريخي لمراقبة التسيير ومختلف تعاريفها، خصائصها بالإضافة إلى أهميتها.

#### 1. التطور التاريخي:

مر التطور التاريخي لمراقبة التسيير بالمراحل التالية:

#### 1- مرحلة الرقابة التقليدية للفترة 1910 - 1945:

كان أول ظهور لمراقبة التسيير في الولايات المتحدة الأمريكية مع بداية القرن العشرين بظهور النظام التaylorي الذي طوره كل من فريدريك تايلور وهنري فايول، كان الاهتمام في هذه المرحلة منصبا على ترشيد العمليات الإنتاجية القاعدية وذلك من خلال:<sup>(1)</sup>

✓ تنظيم الإنتاج في أقسام تقنية متجانسة، حيث يهدف كل قسم منها إلى تعظيم عمليات التحويل بالاستقلالية.

✓ تنظيم هرمي يفصل بين الأقسام الوظيفية والورشات.

✓ إنتاج كميات كبيرة من أجل زياد الإنتاجية.

✓ حساب سعر التكلفة الإجمالي عن طريق تحصيل المنتجات بمصاريف عولجت في أقسام متجانسة.

الرقابة في هذه المرحلة اقتصر دورها في الجانب الإداري وهو حساب وتقليل الانحرافات لكل قسم وأهملت قياس المساهمة الحقيقية لكل مسؤول في أداء المؤسسة، كما أهملت التزايد المستمر لحجم المخزون، وأيضا تجاهلت الأوقات الضائعة بين الأقسام، إلى أن جاءت أزمة 1929 والتي تسببت في كساد وتراجع مبيعات العديد من الشركات ومن بينها شركة Général Motors. قام Dupont بإدخال الأدوات المالية في تسيير هذه الشركة الأمر الذي أدى إلى تحسين وضعيتها ورفع حصتها في سوق السيارات في الولايات المتحدة من 12% إلى 50% سنة 1940 وبالتالي قامت هذه الشركة (Dupont)

(1) نعيمة يحيوي، زكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص25.

باختراع مراقبة التسيير. (1)

## 2- مرحلة البحث عن الأمثلية للفترة 1945 - 1968:

كان للحرب العالمية الثانية الدور الفعال في إحداث تغيرات هامة في مجال البحث العلمي المتعلق بعلوم التسيير فقبل الحرب كانت تقنيات التسيير تمر على الكتلة الصناعية وكأنها تجديدات صعبة وعملت الحرب على إعطاء الحجم، التمويل، التصور، وجعلت منها وسائل فعالة.

وقد شكل تطوير وسائل الأمثلية الرياضية أساس هذه المرحلة وظهرت مادة جديدة تسمى بحوث العمليات، وبالرغم من أن هذه المرحلة تميزت بغزارة الأفكار وابتكار طرق جديدة إلا أنها وجهت لها عدة انتقادات من بينها: (2)

✓ اعتماد أنظمة قياس الأداء على معيار وحيد (المؤشرات المالية) واقتصار أنظمة التحفيز على المدخل الاقتصادي دون غيره.

✓ اعتمدت مراقبة التسيير في هذه المرحلة على رؤية الأحداث وفق منظور قصير المدى وأهملت الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

✓ اعتماد أسلوب الرقابة اللاحقة يعتبر غير مجدي في محيط يجب التصرف فيه من الوهلة الأولى.

كل هاته النقائص تم علاجها من طرف المدرسة اليابانية التي فسحت المجال لمرحلة جديدة من مراحل تطور مراقبة التسيير.

## 3- مرحلة الأبعاد المتعددة لمراقبة التسيير للفترة 1968 - 1980:

كانت نهاية أسطورة القرار الأمثل على يد الأكاديميين الذين ضربوها بقوة في عمقها، كما أدى العدول عن استعمال النماذج التقليدية والغاء الأمثلية على بحوث العمليات إلى: (3)

✓ تقوية الاتجاه الداعي إلى التنوع في المؤشرات والمعايير.

✓ تشجيع العمل الجماعي الذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض آجال تصنيع وتصميم المنتجات.

✓ تنوع أنظمة تقييم الأداء، وظهور تقنيات التسيير المعياري في قلب الوظيفة الإنتاجية.

✓ استعمال الوعي السلوكي أثناء تطبيق القرارات.

تميزت هذه الفترة بالخصوبة الفكرية وعملت على ظهور علوم التسيير المتعددة الأبعاد، كما ساعدت في تحديد المفهوم الشامل لمراقبة التسيير وابتكار الحلول للعديد من المشاكل، إلا أن الظروف

(1) فاتح شرقي، واقع وآفاق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير في التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة الجزائر 3، 2010/2009، ص8، نقلا عن FONDACTION NATIONALE POUR L'enseignement de la gestion des entreprises, faire de la recherche en contrôle de gestion de la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique. Vuibert.1999. p 162,1630

(2) المرجع نفسه، ص-ص 29-32

(3) المرجع نفسه، ص33.

التي ولدت فيها هذه الطرق لا تبقى ثابتة، وأيضا الزبائن بعدما تم إشباع الحاجات الأساسية لهم أصبح من الصعب جذبهم مع تواجد مجموعة كبيرة من المنتجات المعروضة والأكثر من ذلك هو عولمة الاقتصاد وما نتج عنه من دخول منافسين جدد، وبالتالي فإن النجاح في ظل هذه الظروف يحتم على المؤسسات الاعتماد على عنصر الجودة والمرونة وتخفيض تكاليف تطبيقها وآجال ردة فعلها، بالإضافة إلى الاعتماد على مبادئ وأدوات لمراقبة التسيير تتناسب مع الظروف الجديدة.

#### 4- مراقبة التسيير المتكاملة للفترة التي تبدأ من سنة 1980:

كل ما تم من أبحاث ودراسات في مجال مراقبة التسيير قبل الثمانينات كان في ظل ظروف مؤكدة معلومة كاملة، وأخطار مستبعدة، غير أن الواقع عكس ذلك، فالمحيط معقد وبتزايد مخاطره يوما بعد يوم وهذا يصعب تطبيق نفس الوسائل لكل الظروف.

إن رهانات المحيط المعقد، المستقبل الغامض، والمخاطر المتزايدة تفرض على المؤسسات التعبئة الشاملة لكافة الصلاحيات وذلك من خلال: (1)

- ✓ الانتقال من مراقبة تسيير عملية (قصيرة المدى) إلى مراقبة تسيير إستراتيجية (طويلة المدى).
  - ✓ اختيار المجالات التي على أساسها تطبق أدوات مراقبة التسيير (مراقبة تسيير بالأولويات).
  - ✓ إعطاء أهمية قصوى لمخططات العمل والتنبؤات للتحكم في المصادفات والمفاجآت من خلال إعداد موازنات شهرية، يتم تحديثها كل شهر لمواجهة الهدف السنوي.
- ولقيادة المؤسسات التي تسبح في محيط تنافسي معقد غير أكيد تم تطوير أدوات وأساليب تعكس

الطموح الاستراتيجي لمراقبة التسيير في نهاية القرن العشرين ومن أهمها:

✓ الموازنات على أساس الأنشطة Activity Based Budgeting

✓ التكاليف على أساس الأنشطة Activity Based Costing

✓ القيمة المضافة الاقتصادية Economic Value Added

✓ التكلفة المستهدفة Target Costing

✓ بطاقة الأداء المتوازن Balance Scorecard

✓ لوحات القيادة.

#### II. مفهوم مراقبة التسيير:

قبل التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير يجب التطرق أولا إلى معنى كل من التسيير والرقابة.

(1) مرجع سبق ذكره، ص. 34. 35

## 1- تعريف التسيير:

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي تايلور (Taylor) بأنه "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الانسانية".<sup>(1)</sup>

أما حسب المدرسة القرارية يعرفه سيمون (H. Simon) بأن "التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تتطوي على فعل".<sup>(2)</sup>

والمعنى الحالي للتسيير يتضمن بعدين:<sup>(3)</sup>

- التسيير الاستراتيجي (Gestion Stratigique): وهو الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى البعيد.
- التسيير العملي (Gestion Opérationnelle): وهو الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى القصير.

### الشكل رقم 01: أبعاد التسيير

التسيير	
التسيير العملي (تسيير المؤسسة)	التسيير الاستراتيجي (تسيير السوق)
- الهيكلية	- تحليل استراتيجي
- أنظمة القرار	- التوجيه
- أنظمة المعلومات	- التنفيذ
- أنظمة التحفيز	- المراقبة

**La Source:** Claude Alazard, Sabine Sépari, *Contrôle de gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010, p06.

## 2- تعريف الرقابة:

نعني بالرقابة في معناها التقليدي "التعرف على الأداء الفعلي للمؤوسين وتحليل النتائج التي توصلوا إليها وحصص الأهداف التي حققوها من خلال ممارستهم للعمل".<sup>(4)</sup>

وتعرف كذلك على أنها "قدرة التحكم في وضعية معينة وتوجيهها نحو هدف ما حيث تهدف إلى قياس ومقارنة النتائج مع الأهداف المحددة مسبقا لضمان توافق النتائج التي تم الحصول عليها مع التوقعات الأولية وإجراء التصحيحات اللازمة إذا لم يتم الوصول إلى الأهداف".<sup>(5)</sup>

### مسار المراقبة:

المعلومات ← القرار ← التنفيذ ← المراقبة

<sup>(1)</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص107.

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه، ص107.

<sup>(3)</sup> Claude Alazard, Sabine Sépari, *Contrôle de gestion manuel et application*, 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2004, p16.

<sup>(4)</sup> أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص134.

<sup>(5)</sup> Claude Alazard, Sabine Sépari, *Contrôle de gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010, p15.

**3- تعريف مراقبة التسيير:**

حضي مفهوم مراقبة التسيير بأهمية كبيرة من طرف المفكرين والباحثين لما لهذا المفهوم من أهمية لتحقيق أهداف المؤسسة.

فقد عرفها Anthony 1965 "مراقبة التسيير هي العملية التي يضمن بها المسيرون الحصول على الموارد واستخدامها بفعالية (فيما يتعلق بالأهداف) والكفاءة (فيما يتعلق بالوسائل المستخدمة) لتحقيق أهداف المؤسسة".<sup>(1)</sup>

وقد أعطى Gervais تعريفاً مشابهاً بالتعريف الذي قدمه Antdhony لكنه أضاف ضرورة ملائمة الموارد لأهداف المؤسسة وضرورة انسجام النشاطات الجارية مع الإستراتيجية المحددة. وحسب Isabell et Loic de Kerviller هناك:<sup>(2)</sup>

- **مراقبة التسيير أداة للإحصاء:** باعتبارها مجموعة من التقنيات التي تمكن من الاستعمال الجيد لأدوات التسيير وكذا تحقيق نتائج مطابقة للتقديرات.

- **مراقبة التسيير أداة للتحكم في التسيير:** باعتبارها مجموعة من الموارد المسخرة من قبل المؤسسة لمساعدة المسؤولين في التحكم في التسيير لتحقيق الأهداف المسطرة.

وقد عرفها C. Alazard et S. Separi على أنها "قدرة المؤسسة على التحكم والتوجيه بالطريقة التي تريدها، والمراقبة تعني مقارنة النشاطات الحقيقية للمؤسسة مع الأهداف المحددة مسبقاً لمعرفة إذا ما كان هناك انحراف".<sup>(3)</sup>

وعرفها خبراء المحاسبة ومحافظو الحسابات "مراقبة التسيير نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة، هذا النظام يسمح بمركزية وتجمع وترتيب المعلومات وترجمتها قصد الفهم تبيين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة".<sup>(4)</sup>

وفي الأخير يمكن القول أن مراقبة التسيير هي مجموعة الإجراءات والتقنيات والوسائل التي توفر المعلومة لمتخذ القرار لتوجيه الموارد وتحقيق الكفاءة والفعالية والملائمة وكذلك تدارك الانحرافات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة. وعليه فإن مراقبة التسيير تركز على ثلاث مفاهيم أساسية وفقاً للنموذج التالي:

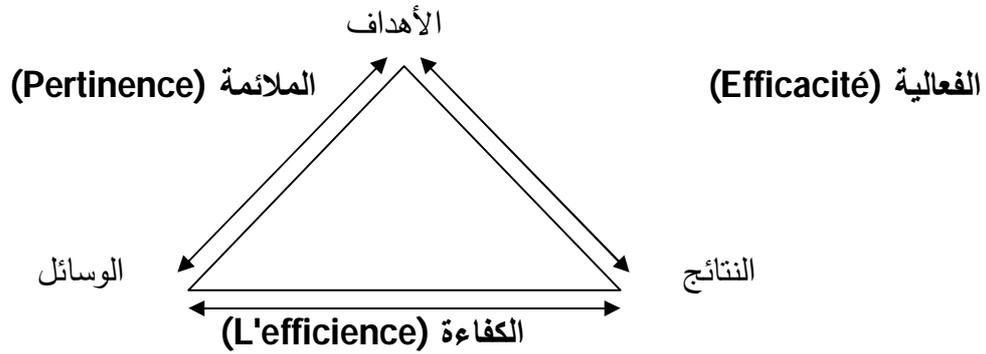
<sup>(1)</sup>Helen Loning et autre, **Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre**, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2003, p2.

<sup>(2)</sup> عادل قرقاد، مليكة زغبب، دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة ميلية، الجزائر، العدد 1، 2018، ص413.

<sup>(3)</sup> صالح إلياس، بن أحمد سعدية، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد 1، 2012، ص161.

<sup>(4)</sup> هوارى معراج، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص6.

الشكل رقم 02: مثلث مراقبة التسيير



Source: Helen Loning et autre, *Le contrôle de gestion organisation outils et pratiques*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p6.

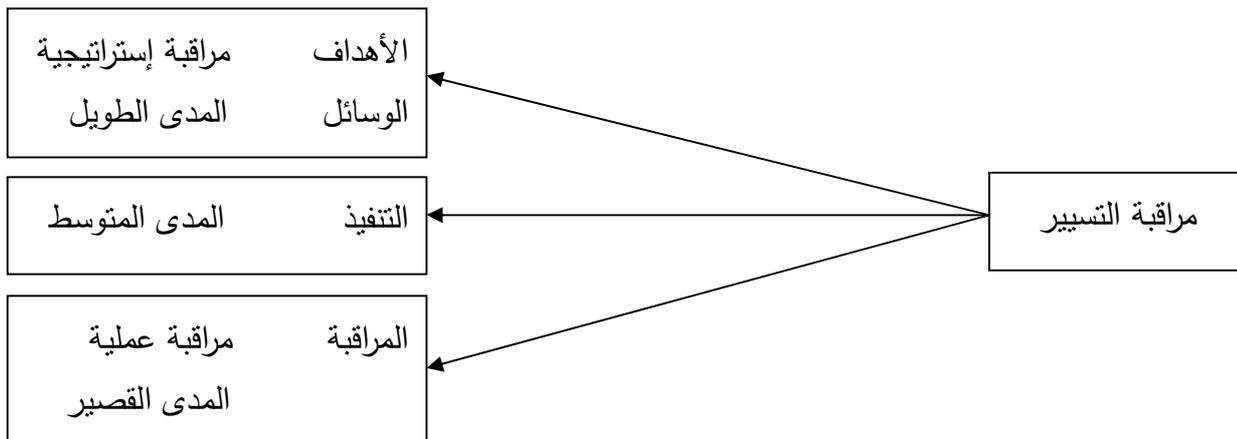
ومنه فمراقبة التسيير تركز على ثلاث مفاهيم أساسية: (1)

- **الأهداف:** إن تحديد الأهداف هو نقطة الانطلاق لنظام مراقبة التسيير وتكون على مدى سنوي بالإضافة إلى كونها متجانسة مع الأهداف الكلية للمؤسسة والمسطرة على المدى الطويل.
- **الوسائل:** يمكن أن تكون الوسائل المطبوعة حيز التطبيق نقدية أو مادية أو بشرية.
- **النتائج:** من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لابد من قياس نتائج العمليات باستعمال الوسائل المخصصة لذلك.

ومن خلال تفاعل الأقطاب الثلاثة لمراقبة التسيير ينتج:

- **الفعالية:** وتعني مقارنة النتائج بالأهداف.
- **الكفاءة:** وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.
- **الملائمة:** وتعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

الشكل رقم 03: مفهوم مراقبة التسيير



La source : Claude Alazard , Sabine Sépari contrôle de gestion , paris , 1992 , p :07

(1) ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص.ص 15-16.

## 4- خصائص مراقبة التسيير:

يمكن إيجاز خصائص مراقبة التسيير في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

✓ أولاً: مراقبة التسيير عبارة عن سيرورة عمليات Processus تضمن التحكم والتأكد من العمليات المخطط لها أن تنفذ بشكل سليم وفق ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: وتكون قبل بداية النشاط وتسمى بـ "مرحلة تحديد الوجيهات والغايات Finalité".

المرحلة الثانية: وتمثل مرحلة بدء النشاط وتسمى بـ "مرحلة القيادة La pilotage".

المرحلة الثالثة: وتمثل "مرحلة التقييم Evaluation".

✓ ثانياً: تعتمد عملية مراقبة التسيير في تقييم الأداء على ثلاث معايير أساسية ناتجة عن العلاقة بين العناصر الأساسية التالية: الأهداف المراد تحقيقها والموارد المتاحة والنتائج المحققة وهذه المعايير هي: الكفاءة، الفعالية والملائمة.

✓ ثالثاً: تعتمد مراقبة التسيير على تفويض السلطات، حيث يعتبر التفويض السبب وراء وجود الرقابة والذي ظهرت الحاجة إليه نظراً لكبر حجم المؤسسات وتزايد المسؤوليات.

✓ رابعاً: تقوم عملية مراقبة التسيير على إجراءات التحفيز، رغبة في تشجيع المرؤوسين من مختلف المستويات على المتابعة الدائمة لنشاطات وحداتهم وأدائهم وتنسيقها مع سياسة الإدارة العامة للمؤسسة.

## 5- أهمية مراقبة التسيير:

ظهرت أهمية مراقبة التسيير مع تطور حجم المؤسسات الاقتصادية فبالنسبة للمؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود رقابة على أنشطتها لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم، ولكن مع زيادة حجم المؤسسات وما صاحبه من زيادة عدد العاملين، زادت مشاكلها فقد تعذر على ملاكها إدارتها بطريقة فعلية وبالتالي تنازلوا عن اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة وفق أسس عملية وعلمية صحيحة وذلك من خلال:<sup>(2)</sup>

- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية أو ما تعرف بمراكز المسؤولية.

- تحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية.

- تزويد المؤسسة بمختلف المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.

- تشكيل مجموعة من المؤشرات ومبنية ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة.

(1) أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006، ص.ص 10.9 نقلاً عن: bouquin, les fondements du contrôle de gestion, paris, DUF, collection "que sais, je ? 1994, p 31,32.

(2) محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 9، 2011، ص.ص 166.167

- وضع القواعد التنظيمية التي تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة، قسم) نحو الأهداف المسطرة.

### المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير وشروط نجاحها في تحقيق تلك الأهداف

سنتناول في هذا المطلب الأهداف المختلفة لمراقبة التسيير والشروط اللازمة لضمان تحقيق تلك الأهداف.

#### 1. أهداف مراقبة التسيير:

من خلال أهمية مراقبة التسيير يتضح لنا أنها وظيفة ضرورية تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى:

#### 1- التوفيق والربط بين مراقبة التسيير الاستراتيجي والعملي:

من المفروض أن تعكس مراقبة التسيير العملي مراقبة التسيير الاستراتيجي خلال مراحل وفترات متتالية، إلا أن الواقع يبين وجود فصل بينهما، وأحسن وسيلة للربط بينهما هي "لوحات القيادة"<sup>(1)</sup>. والتي تعرف بأنها "عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير"<sup>(2)</sup>.

#### 2- ضمان تقارب الأهداف:

من بين أهم الصعوبات التي واجهتها مراقبة التسيير هو تعدد الأهداف وتناقضها في بعض الأحيان وعدم وضوحها، ولتجاوز هذا الغموض والتناقض تلعب الاعتبارات النفسية دور كبير في نظام مراقبة التسيير، كما يشكل كل من الاتصال، الإقناع التشجيع والتحفيز جزءا رئيسيا في عملية مراقبة التسيير لتحقيق تقارب الأهداف.<sup>(3)</sup>

#### 3- اكتشاف مختلف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها والعمل على تصحيح هذه الانحرافات.

#### 4- تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة.

#### 5- مساعدة المسيرين على اتخاذ مختلف القرارات.<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup>نعيمة يحيوي، زكية مقري، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-46.

<sup>(2)</sup> رحيب حسين، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 4، 2008، ص 3.

<sup>(3)</sup> نعيمة يحيوي، زكية مقري، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>(4)</sup> صفية يخلف، محمد طرشي، أهمية مراقبة التسيير كألية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، مداخلة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة، الجزائر، 2017، ص 5.

**II. شروط نجاح مراقبة التسيير في تحقيق أهدافها:**

تعتبر مراقبة التسيير نظام للمعلومات والاتصال ولضمان نجاح هذا النظام يجب توفر مجموعة من الشروط نذكر منها:<sup>(1)</sup>

**1- وجود أخلاقيات المؤسسة:**

الأخلاق هي مجموعة مبادئ دائمة للمؤسسة يجب على الإدارة توضيحها للأشخاص بغرض القضاء على عدم الترابط، تبين هذه المبادئ عددا من الأعمال والسلوكات التي لا تتعارض والصورة المراد إعطائها للمؤسسة تجاه محيطها، وهذه المبادئ ليست مطلقة بل هناك حالات استثنائية تستثني مخالفتها وذلك من أجل ضمان استمراريتها.

**2- توزيع الأدوار على العناصر المتحركة:**

يتم التحكم في المؤسسة بواسطة عناصر الإدارة العامة، مراقب التسيير، الإطارات العملية، فما هو دور كل عنصر من هذه العناصر في تحقيق الأهداف؟

**• دور الإدارة العامة كحكم للتوزيع:**

إن الاعتقاد الشائع لدى معظم المؤسسات الصغيرة أن استعمال الأدوات الحديثة للتسيير مكلفة واكتشفت في المؤسسات الكبيرة وأن تطبيقها يتطلب تعبئة كبيرة في الوقت، الجهد الوسائل ولدا فهي تفضل استعمال الأدوات التقليدية وللقضاء على هذا التفكير على الإدارة العامة باعتبارها واضحة الإستراتيجية أن تحفز العناصر التي لها علاقة بالمعلومة بشكل يسمح بوجود لمعلومة المرتدة التي تبين للإطارات العلمية المحاور الكبرى للإستراتيجية، وبالتالي يستطيعون فهم وإدراك الغاية من الأعمال التي يمارسها.

**• دور مراقب التسيير كبائع للأساليب والمعلومات:**

يعتبر مراقب التسيير بمثابة وسيط بين المستويات الإدارية العليا والمستويات العملية، يعني أنه يجب أن يكون على دراية بالإستراتيجية وأساليب إعدادها وعلى علم بأساليب تنفيذها وهذا بدوره يجعله موردا وبائعا في آن واحد للأساليب والمعلومات.

**• دور الإطارات العملية كعوامل أساسية في إعداد وتشغيل النظام:**

تعمل الإدارة العامة على التأكد من وجود عنصر جودة المعلومة في جميع المستويات وذلك من خلال إقناع الإدارات العملية بضرورة الحصول على معلومة ذات مصداقية وأحسن وسيلة لذلك دعم لوحات القيادة بتقارير حول عناصر التسيير الأساسية كما يجب على المستويات العملية أن تضمن المعلومة المرتدة.

<sup>(1)</sup> نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009/2008، ص-ص 32-36.

**3- جودة المعلومة، مرونتها وقدرتها على التكيف:**

حتى يتسنى لنظام المعلومات أن يوفر المعلومة المناسبة يجب أن تتوفر هذه الأخيرة على شروط نذكر من بينها:

- **الجودة:** حتى تتصف المعلومة بالجودة يجب أن تتوفر كل وحدة تسيير على قاعدة معطيات خاصة بها وحتى تكون القرارات مبنية على أساس سليم يجب أن تكون المعلومة:
  - ✓ مقبولة مباشرة من كل مسؤول.
  - ✓ يمكن إيصالها للأطراف المستعملة.
  - ✓ مناسبة وملائمة للأهداف.
  - ✓ شاملة وقابلة للمحاكاة في حالة الحاجة إليها.
- **المرونة والقدرة على التكيف:** لضمان هذه الميزة للمعلومة يجب:
  - ✓ تطوير مكوناتها باستمرار.
  - ✓ تكيفها مع الأهداف الجديدة.
  - ✓ القيام بالتحاليل غير المنتظرة والتي تثيرها ظهور مشاكل جديدة.

**4- وضوح البنية وسهولة الاتصال:**

ترتبط طرق وأساليب الإدارة وفعالية نظام مراقبة التسيير مباشرة بنوعية العلاقات الانسانية ومكانية الانفتاح لدى الأشخاص فقد تجد أنظمة إدارة غير راشدة إلا أنها تعمل بفضل أسلوب الأشخاص الذين يتولون القضاء على الهياكل المشوهة بأنفسهم، وتقاس نوعية وشدة الاتصالات داخل المؤسسة انطلاقاً من البنية الداخلية والمحادثات التي تقع بين الأشخاص.

ويعود سوء الاتصال إلى:

- ✓ انعدام الاتصال بين الأقسام المسؤولة عن نظام المعلومات وباقي الأقسام بسبب البناء الشيء لنظام المعلومات أو نتيجة للاختيار الشيء للأشخاص.
  - ✓ اعتبارات التكاليف: يتطلب تلبية احتياجات المستعملين لمؤشرات التسيير مضاعفة الهجوم على قاعدة المعطيات وهذا بدوره يضاعف التكاليف لدى يجب شرح لكل فرد تكلفة ما يطلبه من معلومات ومؤشرات كما يجب أن تكون هناك إدارة فعلية لضمان الخدمة لكل فرد بشكل مرضي.
  - ✓ الأمراض المشوهة لهياكلها وعدم قدرتها على معالجة المشاكل الجديدة وخاصة إذا كانت المؤسسة تضم نفس المنتجات والخدمات وسيحول ذلك دون إمكانية البحث عن الفرص الجديدة.
- وللقضاء على هذه المشاكل يجب تحديد وتجميع النشاطات في وحدات متجانسة تحت مسؤولية الأشخاص المناسبين مع ضرورة تكوينهم وتحفيزهم بما يكفل وضوح البنية من جهة وتسهيل عملية الاتصال من جهة أخرى.

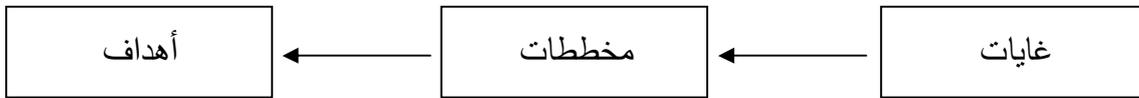
**المطلب الثالث: مراحل مراقبة التسيير وأنواعها**

تتمثل وظيفة مراقبة التسيير في التأكد من أن ما تم تحقيقه مطابقا للأهداف المرسومة لأي نشاط وذلك بإتباع مجموعة من المراحل التي اتفق عليها الكثير من رواد الإدارة والتسيير التي سنوجزها في هذا المطلب بالإضافة إلى الأنواع المختلفة للرقابة.

**1. مراحل مراقبة التسيير:**

تتمثل في أربعة مراحل وهي:

**المرحلة الأولى: التخطيط (La planification):** في هذه المرحلة يتم الانتقال من الغايات إلى الأهداف المحددة القابلة للتنفيذ وذلك بتصميم مخططات تسمح بتنفيذها.<sup>(1)</sup>

**دورة التخطيط****المرحلة الثانية: التنفيذ (L'escécution):**

تأتي هذه المرحلة مباشرة بعد التخطيط بعدما يتم التخطيط لما تريد المؤسسة أن تحققه تبدأ مرحلة التنفيذ وهي تطبيق المخططات التي تم إعدادها على أرض الواقع للوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>(2)</sup>

**المرحلة الثالثة: المتابعة والتحليل (La suilti et l' analyse):**

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 انحرافا بالنسبة لمخطط النشاط وهذا يتضمن اتخاذ إجراءات تصحيحية وبالتالي فإن هذه المرحلة تمثل مراقبة أولية وهي تنظيم يسمح بالتأكد من أن المؤسسة تتوجه بصورة جيدة نحو الأهداف المنتظرة.<sup>(3)</sup>

**المرحلة الرابعة: الإجراءات التصحيحية (Les actions correctives):**

في حالة وجود انحرافات فإنه من الضروري اتخاذ إجراءات تصحيحية تكون هذه التصحيحات في الغالب على مستوى مرحلة التنفيذ أو على الوسائل التي ينبغي توفيرها وكيفية استعمالها، أيضا التصحيحات يمكن أن تكون على الأهداف والغايات في حد ذاتها وهو ما يستوجب إعادة النظر فيها.<sup>(4)</sup> ويمكن إيجاز مراحل مراقبة التسيير وفق الشكل التالي:

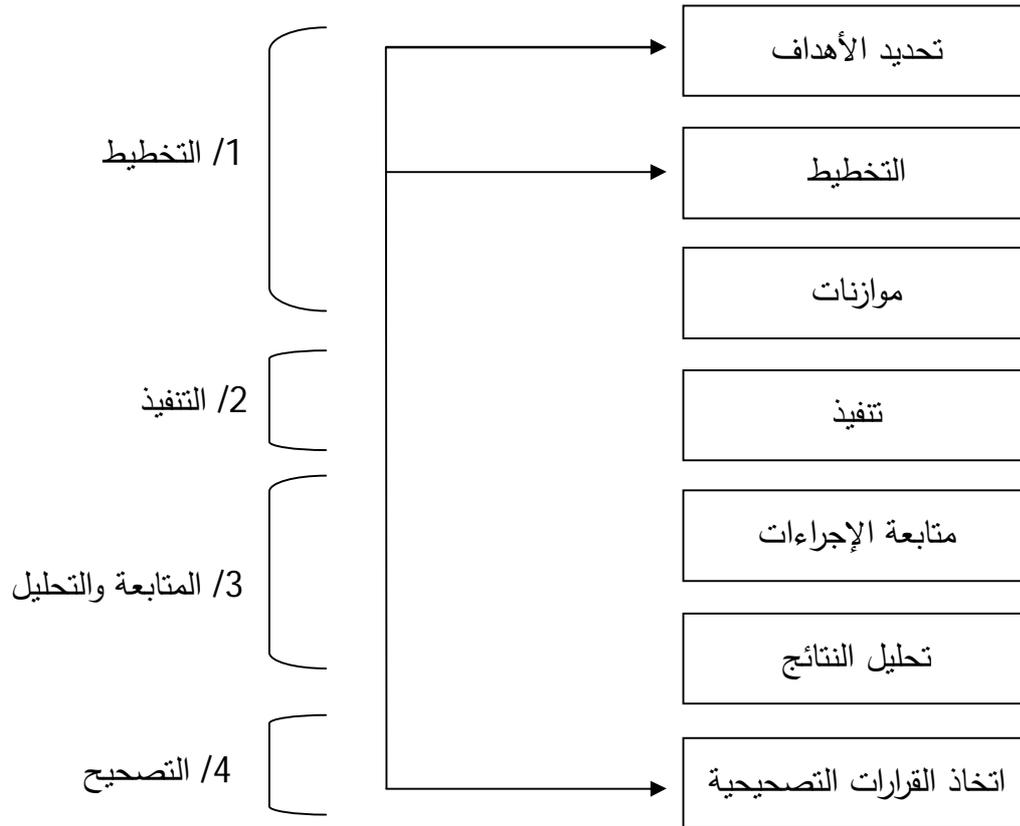
(1) علي بن موقفي، دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل مراقبة التسيير، رسالة ماجستير في الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2009/2008، ص 67.

(2) علي بن موقفي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

(3) صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 52.

(4) المرجع نفسه، ص 52.

الشكل رقم 04: مراحل مراقبة التسيير



**المصدر:** علي بن موفقي، دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل مراقبة التسيير، رسالة ماجستير في الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2009/2008، ص 67.

## II. أنواع مراقبة التسيير:

هناك أنواع مختلفة للرقابة تختلف باختلاف المعيار المستخدم في تبويبها، وفيما يلي أهم هذه

الأنواع:

### 1- الرقابة على أساس المستوى التنظيمي:

يمكن تصنيف الرقابة على هذا الأساس كالتالي: (1)

- **الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة:** حيث يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقسيم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ومن أمثلة المعايير والمؤشرات التي تستخدم في هذا الخصوص معدل العائد على الاستثمار، حصة المؤسسة في السوق، معدل الإنتاج الكلي.
- **الرقابة على العمليات والأنشطة الوظيفية كالتسويق والإنتاج والتمويل:** ونجد أن هناك العديد من المؤشرات يتم استخدامها في كل مجال أو نشاط من الأنشطة المذكورة فسعر السوق للسهم ولعائد على الاستثمار وأسعار تحويل المنتجات مؤشرات يمكن استخدامها في مجال الرقابة السوقية.

(1) محمد علي بن ياسين وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجمع العربي، الأردن، 2013، ص-ص 356-359.

• الرقابة على مستوى الفرد: في هذا النوع من الرقابة يكون التركيز على أداء الأفراد وتحديد معايير رقابية لكل فرد ومن بين المؤشرات التي تستخدم في هذا النوع من الرقابة نذكر: معدل الغياب، الكفاءة الإنتاجية للفرد، تقارير الأداء السلوكية.

## 2- الرقابة حسب طبيعتها: وفق هذا المعيار نجد: (1)

• رقابة إدارية: ويتم من خلالها تمييز أداء الإدارة ومدى تطبيقها للوائح والأنظمة وسلامة عملية اتخاذ القرارات (تقييم الوظائف).

• رقابة مالية: يقصد بها التأكد من أن الأموال يتم استخدامها طبقاً للأهداف المحددة مسبقاً بمعنى أن الاحتياجات المالية وفرت في الوقت المناسب ومن المصدر المناسب وبالشروط المحددة.

• رقابة شاملة: وتشمل على:

✓ رقابة مالية.

✓ رقابة إدارية.

✓ رقابة الكفاءة والفعالية.

## 3- الرقابة حسب المصدر:

وتنقسم إلى: (2)

• رقابة داخلية: وتأتي من داخل المؤسسة ويمارسها المسؤولون والمديرون في مختلف المستويات الإدارية أو وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية للرقابة على كل ما يدور داخل المؤسسة.

• الرقابة الخارجية: هذا النوع من الرقابة تقوم به أجهزة رقابية مختصة من خارج المؤسسة قد تتبع المؤسسة الأم أو الحكومة مثل: مدققي الحسابات.

## 4- الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:

وتشمل:

• الرقابة المفاجئة: هي رقابة غير مبرمجة وتتم بشكل مفاجئ كي يرصد الانجاز على حقيقته.

• الرقابة الدورية: وتتم وفق جدول محدد مسبقاً.

• الرقابة المستمرة: هي متابعة مستمرة ودائمة لسير العمل داخل المؤسسة مثل: برج المطار أو كاميرا الفيديو.

## المطلب الرابع: وظائف مراقبة التسيير وعلاقتها بوظائف المؤسسة

سنوضح من خلال هذا المطلب وظائف مراقبة التسيير بالإضافة إلى علاقتها مع الوظائف الأخرى للمؤسسة.

(1) محمد علي بن ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 359.359

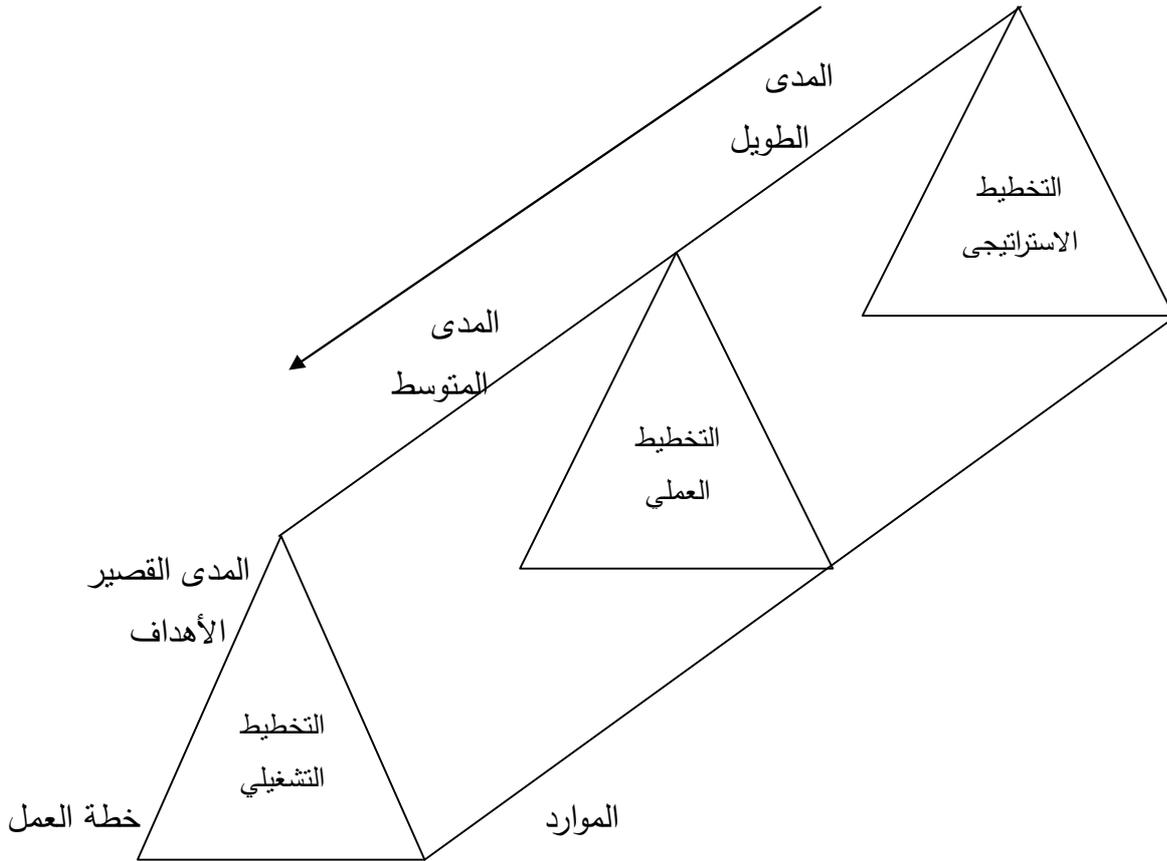
(2) عيسى يوسف قداد وأخرون، مبادئ الإدارة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 184.

1. وظائف مراقبة التسيير:

تتمثل في: (1)

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

الشكل رقم 05: مستويات التخطيط في المؤسسة



**المصدر:** بلال لطرش، دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2013/2014، ص 48.

**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) بلال لطرش، دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2013/2014، ص-ص 46-48.

**3- التنسيق والتنظيم:** يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها كل متماسكة من أجل أهدافها الهامة، ولذلك لابد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص وضع الأهداف ووضع الميزانيات.

**4- مراقبة الأداء:** تعني مراقبة الأداء تقييم جودة أداء التسيير وتشمل التقييم بواسطة الموظفين المناسبين لتعميم وتنفيذ عملية الرقابة وإنما 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 أن المؤسسة في حالتها المثالية عند تحقيق أهدافها.

**5- مراقبة الأداء الوظيفي:** إن مراقبة الأداء الوظيفي من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية، حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد، حيث يسعى إلى جمع معلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية (زيادة الأجر، المكافآت، العقوبات...) مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والذي يتحقق عن طريق جملة من الخصائص:

- ✓ **المشاركة في تحديد الأهداف:** التي تؤدي إلى تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.
- ✓ **عدالة التوزيع:** تؤدي إلى زيادة الثقة بين الإدارة والعمال، وذلك من خلال توزيع الأجر كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.
- ✓ **عدالة التعاملات:** وتكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة، أو العادلة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.

**6- مراقبة الجودة:** إن موضوع إدارة الجودة يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة مثل مرجعية التنظيم الدولي ISO، وبالتالي فعلى مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية لتلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة.

**7- إدارة الوقت:** يكون بتحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا وتنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات والعمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة.

## II. علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة:

لا يمكن تصور أي وظيفة من وظائف المؤسسة لا يمسه نظام مراقبة التسيير باعتبار أن أي نظام تسييري مستعمل في المؤسسة هو بحد ذاته أداة للمراقبة لأن من خصائص النظام أنه أداة للرقابة،

وبالتالي يمكن القول بأن مراقبة التسيير تظهر في مختلف وظائف المؤسسة، من خلال مختلف الأداءات التسييرية المستعملة سواء تقنيات كمية للتسيير، طرق إحصائية، بحوث عمليات، النظم الإدارية المختلفة العلوم الإنسانية ومختلف تقنيات الإعلام الآلي، ولهذا كان لابد من أن يكون رجل مراقبة التسيير ملم بقدر كبير بهذه الأدوات لجعل عمله أكثر نجاعة لأن حسن استغلال هذه الأدوات له الأثر الكبير في استغلال الموارد المتاحة أمام المؤسسة بشكل يسمح بتقليص التكاليف من جهة، وتعظيم الأرباح من جهة أخرى.<sup>(1)</sup>

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

**الجدول رقم 01: علاقة نظام مراقبة التسيير بمختلف الوظائف**

الإنتاج	التسويق	المالية	الموارد البشرية	
- إدارة المخازن - المحاسبة التحليلية - تحليل القيمة - حلقات الاختناق - ميزانية الإنتاج	- المحاسبة التحليلية - النبؤ بالمبيعات - مؤشرات المردودية التجارية - ميزانية المبيعات	- المحاسبة العامة - ميزانية الاستثمار الميزانية النقدية - عتبة المردودية - التحليل المالي - طرق تقييم المشاريع - نظرية المباريات	- المحاسبة التحليلية - الميزانية الاجتماعية	<b>التقنيات الكمية للتسيير</b>
- التنظيم العلمي للعمل - إدارة المعلومات - التصور المخطط	- التنظيم العلمي للعمل - إدارة المعلومات - التصور الشكلي	- التنظيم العلمي للعمل - إدارة المعلومات - التصور المخطط	- إدارة المعلومات - الهيكل التنظيمي	<b>التنظيم الإداري</b>

(1) علي بن موفي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

الرياضيات الإحصاء	- الإحصاء الوصفي - الإحصاء التطبيقي	- الإحصاء الوصفي - معايير القرار - الأصل الرياضي - شجرة القرار - قانون التوزيع الإحصائي - الإحصاء التطبيقي	- الإحصاء الوصفي - الإحصاء التطبيقي	- الإحصاء الوصفي - الإحصاء التطبيقي
بحوث العمليات	- نظرية الألعاب - البرمجة الخطية	- تحليل Bayes - مسائل النقل والتوزيع - البرمجة الخطية	- بحوث العمليات - الموارد البشرية - تسيير	- بحوث العمليات - الموارد البشرية - تسيير
علوم انسانية	- العصف الذهني - حلقات الجودة	- دراسة التحفيز - دراسة الحاجات	- التحليل النفسي - الميزانية الاجتماعية - مناهج التوظيف - علم النفس	- التحليل النفسي - الميزانية الاجتماعية - مناهج التوظيف - علم النفس
الإعلاميات	- المحاكاة - النظم الخبيرة - الذكاء الاصطناعي - برامج الإنتاج ...	- المحاكاة - النظم الخبيرة - الذكاء الاصطناعي - برامج التسيير التجاري	- المحاكاة - النظم الخبيرة - الذكاء الاصطناعي - برمجيات الفجور	- المحاكاة - النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي - برمجيات الفجور

**المصدر:** علي بن موقفي، دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل مراقبة التسيير، رسالة ماجستير في الإدارة المالية، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2009/2008، ص.ص 71.70

### المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير وأدواتها تلقى أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة من قبل المسيرين في جميع المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها وذلك لمساهمتها الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى هذه الأدوات (المحاسبة التحليلية، الموازنات التقديرية، المقارنة المرجعية، أدوات أخرى).

**المطلب الأول: المحاسبة التحليلية**

تعتبر المحاسبة التحليلية إحدى الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير وهي أداة لتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة وعلى ضوء هذا التحليل يتخذ المسيرون القرارات الملائمة.

**1- تعريف المحاسبة التحليلية:**

تعتبر المحاسبة التحليلية على وجه العموم فرعاً متخصصاً من فروع المحاسبة العامة وتكون مهمتها تجميع وتحليل بيانات التكاليف وتوزيع المصروفات من أجل تحديد سعر تكلفة المنتج أو الخدمة وتقديم معلومات دقيقة لإدارة المؤسسة.<sup>(1)</sup>

\* **سعر التكلفة:** سعر تكلفة المنتج أو الخدمة هو مجموع التكاليف التي يتم صرفها من أجل هذا المنتج أو الخدمة حتى أصبح تاماً أو قابلاً للبيع.

**2- أهداف المحاسبة التحليلية:**

تعمل المحاسبة التحليلية بما تشتمل عليه من أساليب وإجراءات على تحقيق الأهداف التالية:<sup>(2)</sup>

- ✓ تحديد تكلفة الإنتاج وحساب تكلفة كل عناصر الإنتاج من مواد أولية وأجور ومصاريف أخرى.
- ✓ تحديد تكلفة الإنتاج التام والإنتاج تحت التشغيل للمساعدة على إعداد الحسابات الختامية والميزانية.
- ✓ مساعدة الإدارة في رسم السياسات التسعيرية السليمة للمنتجات والخدمات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها أو تقديمها.
- ✓ توفير المعلومات اللازمة للإدارة من أجل ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- ✓ توفير المعلومات الضرورية التي تساعد على اتخاذ القرارات في مختلف المستويات عن طريق المفاضلة بين البدائل المختلفة وكذلك تقييم أداء الوظائف المختلفة للمؤسسة.
- ✓ توفير المعلومات اللازمة لإعداد الموازنات التقديرية والتي تحتوي على معلومات يتوقع حصولها في المستقبل وتعتمد في ذلك على تحليل سلوك التكاليف تاريخياً مع وضع توقعات لما سيكون في المستقبل.
- ✓ توفير المعلومات للقيام بالعملية الرقابية على عناصر التكاليف وترشيد استخدامها واستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل التكاليف مما يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة.

**3- الطرق المختلفة لحساب التكلفة:**

لحساب سعر التكلفة هناك عدة طرق منها طرق تقليدية وطرق حديثة، ومن هذه الطرق نذكر:

**• طريقة التكاليف الكلية:**

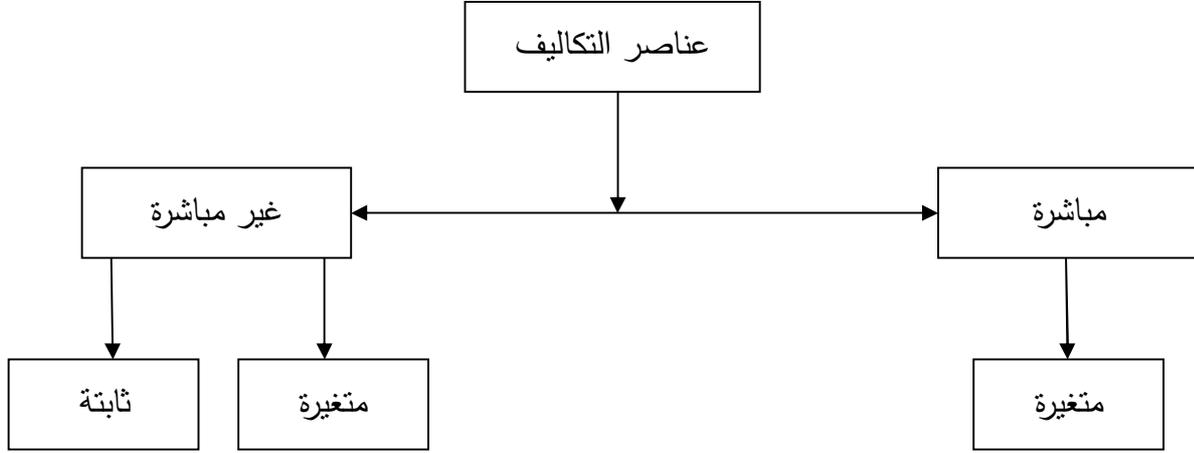
تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق من حيث الظهور تقوم على مبدأ تحميل وحدات الإنتاج والمبيعات بكافة عناصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة، الثابتة والمتغيرة والتي تتماشى ومبدأ التحصيل

(1) عبد الكريم بويقوب، المحاسبة التحليلية، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص8.

(2) أمين بن سعيد، نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة كأداة مساعدة على التسيير وتحسين الأداء، رسالة ماجستير في المحاسبة والتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص51.

الكلي للتكاليف وتقوم هذه الطريقة على أساس أن هناك علاقة سببية بين التكاليف الصناعية والوظيفية والإنتاجية أي أنه لو لا إنتاج هذه السلع لما نشأت هذه التكاليف أصلاً.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم 06: أسس تحميل عناصر التكاليف على وحدات الإنتاج في نظرية التكاليف الكلية



المصدر: نائل عدس، نضال خلف، محاسبة التكاليف، دار اليازوري، الأردن، 2013، ص72.

• طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة:

هي طريقة لحساب سعر التكلفة تقوم على تقسيم المصاريف إلى مصاريف متغيرة ومصاريف ثابتة ليتم تحصيل المصاريف بالتناسب مع الوحدات المنتجة.<sup>(2)</sup> وتعتمد هذه الطريقة على مبدأ معامل التحصيل والذي يحسب كالتالي:<sup>(3)</sup>

$$\text{معامل التحصيل} = \frac{\text{مستوى النشاط الفعلي}}{\text{مستوى النشاط العادي}}$$

✓ **مستوى النشاط الفعلي:** هو المستوى الحقيقي للنشاط الاقتصادي فهو المستوى الذي تبلغه المؤسسة فعلياً من الإنتاج.

✓ **مستوى النشاط العادي:** ويكون مرتبط بمستوى الإنتاج أي بالطاقة الإنتاجية العادية الذي تأخذ بعين الاعتبار طاقات الإنتاج عدد العمال وقت العمال.

$$\text{التحصيل العقلاني للتكاليف الثابتة} = \text{معامل التحصيل} \times \text{التكاليف الثابتة}$$

• طريقة التكاليف المتغيرة:

طريقة التكاليف المتغيرة هي طريقة تعتمد أساساً على الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة وحساب سعر التكلفة فقط بالتكاليف المتغيرة لأغراض التسيير وبطرح إجمالي التكلفة المتغيرة من رقم الأعمال نحصل على الهامش على التكلفة المتغيرة والذي يستعمل في اتخاذ القرارات الدورية في المؤسسة.<sup>(4)</sup>

(1) غسان فلاح المطارنة، محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص78.

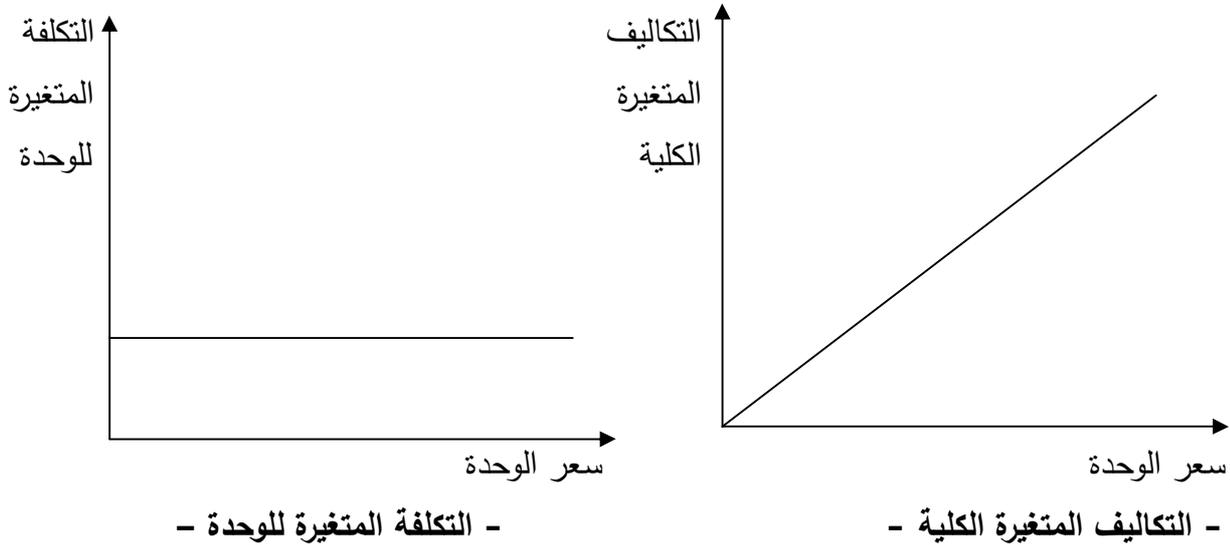
(2) ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 1999، ص115.

(3) علي رحال، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص65.

(4) ناصر دادي عدون، المرجع نفسه، ص135.

\* **التكاليف المتغيرة:** هي التكاليف التي تتغير بصورة طردية أي بنسبة ثابتة مع تغير حجم النشاط فتزداد بازدياده وتقل بنقصانه وتنعدم في حالة التوقف عن الإنتاج وتتميز هذه التكاليف في كونها متغيرة في مجموعها ولكنها ثابتة بالنسبة لوحدة المنتج مثل: تكلفة المواد الأولية المباشرة والأجور المباشرة<sup>(1)</sup>

**الشكل رقم (07):** تكاليف المتغير الكلية والتكلفة المتغيرة للوحدة.



**المصدر:** جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.ص 199.198

• **طريقة التكلفة المعيارية:**

تقوم هذه الطريقة على وضع تكاليف محددة مسبقا لما يجب أن تكون عليه تكلفة وحدة المنتج خلال فترة العمل المقبلة ويتم تحديدها باستخدام بعض الأساليب العلمية والعملية وتهدف إلى مساعدة الإدارة في أغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وحتى تستطيع التكاليف المعيارية خدمة أغراضها لا بد أن تكون المعايير مسايرة لظروف العمل بالمؤسسة في الحاضر والمستقبل ودون ذلك تكون هذه المعايير غير مناسبة وكأنها معايير لمؤسسة أخرى.<sup>(2)</sup>

• **طريقة التكاليف على أساس الأنشطة:**

يقصد بمدخل التكاليف على أساس الأنشطة بأنه ذلك المدخل الذي يفترض أن الأنشطة التي تستهلك الموارد المتاحة هي التي تتسبب في التكلفة وأن المنتجات هي التي تتحمل بتكلفة هذه الأنشطة حسب درجة استفادة كل منتج من النشاط المعين، ومن هذا المفهوم يتضح أن المنتج الذي لا يستخدم نشاط معين لا يحمل بأية تكاليف من هذا النشاط.<sup>(3)</sup>

(1) جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.ص 199.198

(2) عبد الحكيم الرجبي، مبادئ محاسبة التكاليف، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص.340.

(3) محمد العشماوي، محاسبة التكاليف، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص.286.

### • طريقة التكلفة المستهدفة:

تهدف هذه الطريقة إلى تخفيض تكاليف دورة حياة المنتجات الجديدة مع المحافظة والتأكيد على مواصفات الجودة ووظائف المنتج والثقة والمتطلبات الأخرى للعملاء، من خلال فحص كل الأفكار الممكنة لتخفيض التكلفة في مراحل البحث والتطوير. ويلاحظ أنه وفقا لهذه الطريقة يتم التركيز على تخفيض التكاليف ولكن في نفس الوقت المحافظة على متطلبات الجودة والوظائف والمتطلبات الأخرى للمنتج من وجهة العميل ويتم تحديد قيمة التكلفة المستهدفة كالتالي:

$$\begin{array}{l} \text{سعر البيع XX} \\ \text{العائد (XX)} \end{array} \quad \begin{array}{l} \text{سعر البيع المتوقع} \\ \text{الأرباح المستهدفة} \end{array}$$

### التكلفة المستهدفة XX (التكلفة المسموح بها)

من خلال المعادلة يتضح أن التكلفة المستهدفة هي التكلفة المسموح بها لتقديم المنتج الجديد للسوق ولا يمكن السماح بإنتاجه بقيمة أكبر من هذه التكلفة.<sup>(1)</sup>

### 4- دور المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير:

تعتبر المحاسبة التحليلية إحدى أدوات مراقبة التسيير ظهرت كضرورة محاسبية وكتقنية تهتم بمجال مراقبة وحساب التكاليف وتحديد التكلفة النهائية لمنتجات المؤسسة، وهذا بغرض توفير المعلومات الضرورية لمساعدة المسيرين في اتخاذ مختلف القرارات وفي الأوقات المناسبة. وقد ظهرت عدة طرق تعتمد عليها المحاسبة التحليلية كلها تعتمد على قاعدة واحدة من المعطيات إلا أنها تختلف في طريقة معالجتها لتلك المعطيات والأهداف التي ترمي إليها كل طريقة بحيث أن لكل منها مميزات تخدم جوانب معينة من التسيير.

كما يمكن اعتماد المعلومات الواردة من المحاسبة التحليلية في الدراسات والتحليل التي تساعد على اتخاذ قرارات يتوقف عليها مستقبل المؤسسة وكلما أقدمت المؤسسة على مشروع ما تطلب دراسة ملف تجميع معلومات محاسبية تخص هيكل التكاليف وهنا يكمن دور المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثاني: الموازنات التقديرية

تعد الموازنات التقديرية بين الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير حيث تعد نظاما متكاملًا يزود الإداريين بمختلف البيانات والتقارير التي تمكنهم من تخطيط ومتابعة ومراقبة استغلال الموارد بكفاءة واتخاذ القرارات الملائمة.

(1) أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، مصر، 2013، ص.ص 118-119

(2) بلال بوناب، دور المحاسبة التحليلية في تحسين الرقابة على الإنتاج، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص.ص 62.

## 1- تعريف الموازنات التقديرية:

قدمت عدة تعاريف للموازنات التقديرية بأساليب مختلفة وفيما يلي نماذج لهذه التعريفات: (1)  
عرفها Gordon Shilling بأنها "خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب في تنفيذها وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المؤسسة".

كما عرفها Kaller and Ferrara بأنها "الخطة المنسقة لجميع عمليات المؤسسة في فترة الموازنة فهي تمد المؤسسة بتقدير لأرباحها الكلية وللأرباح المحققة بواسطة كل قسم من الأقسام".  
أما Horngren فقد عرفها بأنها تعبير مالي عن خطة الأعمال ومساعدة لتحقيق التنسيق والرقابة.

## 2- تصنيف الموازنات التقديرية:

يمكن تناول الموازنات من زوايا مختلفة كالتالي:

• من حيث الفترة الزمنية: وفق هذا المعيار تقسم الموازنات إلى: (2)

✓ **موازنات قصيرة الأجل Shortterm budget**: وتغطي الموازنة قصيرة الأجل عادة فترة محاسبية واحدة، أي أنها تختص بتغطية نشاط المؤسسة لفترة محاسبية (عادة سنة) مقبلة ويكون الهدف منها أساسا رسم برنامج العمل خلال الفترة، والرقابة على كفاءة تنفيذه كما يتم تقسيم الموازنات قصيرة الأجل عادة على مدار الفترة الزمنية التي تغطيها فالموازنة السنوية مثلا يتم تقسيمها إلى موازنات سنوية أو شهرية إذا استدعى الأمر ذلك.

✓ **موازنات طويلة الأجل Longterm budget**: وتغطي عادة فترة زمنية تفوق السنة والتي قد تتراوح بين خمسة أو عشرة أعوام وهذا النوع من الموازنات لا يحتوي على التفاصيل الدقيقة التي هي موجودة في الموازنة السنوية والهدف منها تخطيطي وليس رقابي، حيث تهدف إلى التنسيق بين الأهداف والإمكانات في المستقبل.

• من حيث وحدة القياس المستخدمة في التعبير عن تقديرات الموازنة: حسب هذا التقسيم نجد الأنواع التالية: (3)

✓ **الموازنة العينية**: تشمل تقديرات لأوجه النشاط المستقبلية في شكل كميات للسلع أو الخدمات، كما تتضمن تقديرات القوة العاملة.

✓ **الموازنة المالية**: تستخدم فيها الوحدة النقدية للقياس بحيث تمثل التقديرات قيما مالية على أساس نظام محاسبي ومالي محدد وترتكز التقديرات المالية فيها على أساس الاستحقاق.

(1) يوحنة عبد آل آدم، صالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص182.

(2) محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص35

(3) خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص397.

✓ **الموازنة النقدية:** تختص بتحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لمعرفة مدى التوافق فيما بينها من حيث الكم والتوقيت والتأكد من أن المؤسسة ستنتمتع بالسيولة المطلوبة لتغطية التزاماتها النقدية في الوقت المناسب .

• **من حيث طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنات التقديرية:** وفق هذا التقسيم نجد: (1)

✓ **موازنات تشغيلية:** هذا النوع من الموازنات يغطي النشاطات العادية للمؤسسة من شراء وإنتاج وبيع ... الخ.

✓ **موازنات استثمارية:** وتختص بالتخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها.

✓ **موازنات الخزينة:** تتأثر بموازنات الاستغلال والاستثمار فهي نوع خاص من الموازنات ونظرا لكثرة ارتباطها بالموازنات التشغيلية فهي تلحق بها.

### 3- وظائف الموازنات التقديرية:

تعد الموازنة أداة إدارية إذ أنها تساعد إدارة المؤسسة في أداء وتحقيق الوظائف الإدارية الرئيسية التالية:

• **التخطيط:** تلجأ الإدارة إلى اتخاذ مجموعة من القرارات لتحديد الأهداف ووضع البرامج والإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، فالتخطيط يقوم على أساس اختيار بديل من بين البدائل المتاحة والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية. (2)

• **التنسيق:** وظيفة الموازنات التقديرية هو التنسيق بين مختلف نشاطات وأعمال المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف المسطرة ككل وليس أهداف أقسام وإدارات منفصلة، ولهذا يمكن وضع أهداف لكل إدارة ولكل قسم بشرط أن يكون منسجما مع هدف المؤسسة ككل. (3)

• **الرقابة:** لا يكفي التخطيط لوحده لتحقيق الخطط لذلك لابد من الرقابة والمتابعة والرقابة هي من بين وظائف الإدارة الثلاثة، والموازنات التقديرية تعتبر أداة للرقابة تستعملها الإدارة من خلال إجراء مقارنة بين الموازنات التقديرية والموازنات الفعلية وتقوم في النهاية بإعداد تقارير الأداء وإبلاغ الأقسام بالنتائج. (4)

• **الاتصال:** تعتبر الموازنات التقديرية أداة اتصال ذو اتجاهين فهي توصل أهداف الإدارة العليا للمستويات الدنيا، كما توصل الظروف الواقعية للأقسام ومدى قدرتها على تحقيق أهداف الإدارة العليا،

(1) محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 8.

(2) المرجع نفسه، ص 5.4

(3) المرجع نفسه، ص 5.

(4) خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي واعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، مصر، 2006، ص 136.

كما يشتمل النظام على تبليغ مديري الأقسام بأدائهم الفعلي وانحرافاتهم عن الموازنات وذلك عن طريق تقارير الأداء في نهاية كل فترة.<sup>(1)</sup>

• **التحفيز:** إن مشاركة العاملين في وضع الموازنات التقديرية تؤدي إلى تحقيق توافق وتناسق في الأهداف لأنها تتيح الفرصة لكل فرد أن يمنح أهدافه الشخصية الخاصة بأهداف المؤسسة العامة ومن ثم ينظر إلى أهداف المؤسسة وكأنها أهدافه الشخصية، ومن ثم يسعى إلى تحقيقها.<sup>(2)</sup>

#### 4- دور الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير:

تعد الموازنات التقديرية إحدى الأدوات المستعملة في مجال مراقبة التسيير وتشكل بالإضافة إلى كل من المحاسبة، الإحصاء، التحليل المالي، بحوث العمليات، نظام معلومات دقيق وشامل تعتمد عليه جل المؤسسات لتحقيق أهدافها، كما تعتبر الموازنات التقديرية من أهم الأدوات المستعملة في تحسين تسيير المؤسسات خاصة فيما يتعلق:<sup>(3)</sup>

✓ تخطيط أنشطة المؤسسة على المدى الطويل والقصير وهذا يعني التفكير الدائم في مشاكل المستقبل قبل حدوثها وبالتالي الإعداد لها خاصة في ظل ندرة الموارد التي أصبحت مؤشرات تتزايد في الوقت الراهن.

✓ مراقبة أنشطة المؤسسة وتقييم أدائها.

✓ التنسيق بين مختلف عمليات وأقسام المؤسسة.

#### المطلب الثالث: المقارنة المرجعية وأدوات أخرى

بالإضافة إلى الأدوات السالفة الذكر لمراقبة التسيير (المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية) سنتطرق في هذا المطلب إلى أداة أخرى لمراقبة التسيير ألا وهي المقارنة المرجعية، وكذلك أدوات أخرى.

#### 1. المقارنة المرجعية:

المقارنة المرجعية ليست بأداة جديدة ففكرة المقارنة مع الشركات المناظرة في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة موجودة وقد يكون Francis Lowell أول من قام بها عندما سافر في كل أنحاء إنجلترا لكي يدرس أفضل تقنيات التصنيع الموجودة، إلا أنها تطور البيئة التنافسية أدى إلى قولبة وهيكل هذا المفهوم فكانت اليابان أول من طبقت هذا المفهوم عندما حصلت بعض الشركات اليابانية على عقود تضمن لهم من نقل المعرفة من القرب إليها.<sup>(4)</sup>

(1) مرجع سبق ذكره، ص 133.

(2) زينات محمد محرم، المحاسبة الإدارية، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، ص 194.

(3) نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 75.

(4) صالح إلياس، بن أحمد سعدي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

**1- تعريف المقارنة المرجعية:**

يعرف المركز الأمريكي للجودة الإنتاجية (APQC, 1993) القياس المقارن بأنه قياس منظمة ومستمرة أنها عملية مستمرة لمقارنة وقياس أداء أي مؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المؤسسة لاتخاذ ما تراه مناسباً من إجراءات لتحسين أدائها.<sup>(1)</sup>

كما عرف Canap عام 1989 القياس المقارن بأنه عملية منظمة ومستمرة لتحديد، قياس، مقارنة، تعلم، وتطبيق أفضل طرق التمييز التي تم الحصول عليها من خلال التقييم الداخلي والخارجي مما يؤدي إلى إحداث التطوير والتحسين والوصول إلى أعلى مستويات الأداء.<sup>(2)</sup>

**2- أنواع المقارنة المرجعية:**

تتمثل أنواع المقارنة المرجعية في:<sup>(3)</sup>

- **المقارنة المرجعية الداخلية:** ويتم ذلك عن طريق مقارنة مجموعات أو قطاعات محددة مع مجموعات وقطاعات من نفس المؤسسة وتتميز هذه الطريقة بأنها تساعد على اكتساب المعرفة والتعلم الجماعي لقطاعات المؤسسة، بالإضافة إلى أنها توفر التناسق والاستقرار فيما يخص سير العمليات والإجراءات داخل المؤسسة.

- **المقارنة المرجعية الخارجية:** وفيها تتم المقارنة بين مؤسستين أو أكثر بالنسبة لمنتج معين أو عملية محددة داخل صناعة معينة، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعتبر وسيلة مفيدة لتحديد نقاط القياس والمقارنة داخل المؤسسة والاستفادة من المعلومات المتولدة من عملية المقارنة لأغراض التخطيط ورسم استراتيجيات المؤسسة، كما يمكن استخدامها لاستخراج الثغرات الموجودة في نظام المؤسسة.

- **المقارنة المرجعية بالأفضل الوظيفي:** حيث يتم مقارنة القيادات البارزة على مستوى الصناعة والذين يشغلون وظائف مماثلة، وتحديد الأفضل في هذا الشأن مع اقتراح كافة الطرق الممكنة للقضاء على فجوات الأداء وتحسين العمليات التي يمكن أن تكون غير معروفة على مستوى الصناعة ككل.

- **المقارنة المرجعية الشاملة:** يتم على أساس إجراء المقارنات المتعلقة بالعمليات والإجراءات على مستوى الصناعات غير المرتبطة وغير المتماثلة، ويؤدي ذلك إلى توليد أفكار ابتكارية جديدة تساهم في التحسين الكلي في الصناعة.

(1) توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، مصر، 2006، ص194.

(2) المرجع نفسه، ص195.

(3) المرجع نفسه، ص.ص 196.197.

**3- أبعاد المقارنة المرجعية:**

للمقارنة المرجعية أبعاد نذكر أهمها: (1)

- ✓ المقارنة المرجعية هي أداة إدارية تستخدمها المؤسسات لتقييم أدائها وكأسلوب لتحسين عملياتها وممارساتها.
- ✓ هي عملية مستمرة ومتواصلة تتطلب البحث المستمر عن أفضل الممارسات لأن المؤسسات المتفوقة دائمة التغيير.
- ✓ إن الغرض من إجراء عملية المقارنة هو تحسين أداء المؤسسة الراغبة في التحسين، لذلك يجب تحديد العمليات الضعيفة في أدائها.
- ✓ ضرورة اختيار المؤسسات المتفوقة في الأداء كشريك لعملية المقارنة.
- ✓ ضرورة توفير البيانات اللازمة عن الشريك المقارن.

**II. أدوات أخرى:**

- نظرا للمتطلبات الحديثة لعملية التسيير ظهرت العديد من التقنيات التي تسمح للمؤسسات التحكم الجيد في نشاطاتها، ومن بين هذه الطرق المستخدمة نذكر:
- ✓ نظام الموازنات على أساس الأنشطة.
  - ✓ القيمة المضافة الاقتصادية.
  - ✓ عتبة المردودية.
  - ✓ لوحات القيادة (وهي موضوع دراستنا والتي خصصنا لها فصل بأكمله لتوضيح مختلف جوانبها من مفاهيم وكيفية إعدادها واستخدامها كأداة حديثة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية).

**المبحث الثالث: مراقب التسيير داخل المؤسسة**

تسعى مراقبة التسيير إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، لدى عليها بتأمين عدة مهام لمراقب التسيير، ولما كبة هذه المهام يجب توفر مجموعة مواصفات في رجل مراقبة التسيير وكذلك مراحل عمله وسنتطرق إلى كل هذا في مبحثنا.

**المطلب الأول: مواصفات ومهام مراقب التسيير**

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى كل من مواصفات ومهام مراقب التسيير كالتالي:

**1- المواصفات:**

إن عمل مراقب التسيير يتطلب منه تكويننا أساسيا في المحاسبة والمالية، كما لا بد أن يكون مزودا بقاعدة صلبة في ميادين التنظيم ونظم المعلومات والموارد البشرية وتقنيات الحوار، فمراقب التسيير ملزم بإيجاد الصيغة التنظيمية التي وفق نمط المؤسسة، والتي من شأنها أن تسهل تجسيد الخطط المبرمجة كما

(1) صالح إلياس، بن أحمد سعدي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

أن نظم المعلومات تعد اختصاصا أساسيا في تكوين مراقب التسيير الذي يتحمل مسؤوليات مخرجاتها وكيفية تعديلها وتطويرها.

وبالإضافة إلى ما سبق فإنه توجد مواصفات أخرى لمراقب التسيير يمكن أن نذكر منها: (1)

- تكوين أولي في التسيير.
- تكوين معمق في المالية والمحاسبة.
- التحكم في الإعلام الآلي والتعامل مع البرامج.
- التحكم في اللغات.
- الخبرة المهنية في مجال التدقيق المحاسبي.
- مواصفات الصرامة والتحليل والقدرة على الاتصال.

## 2- المهام:

يعد مراقب التسيير ملاحا (Marigateur) للمؤسسة فهو يساعد على تحديد أهدافها ويضع برامج العمل ويضمن المتابعة الجيدة لنشاطها، كما يعمل على إعداد الوسائل التي تسمح بممارسة التغذية العكسية، ويحدد معايير الأداء المرتبطة بمختلف مسؤولي النشاطات فهو عادة ما يعتبر: (2)

- المستشار الاقتصادي للمؤسسات ذات البنية الوظيفية.
- الميكانيكي لنظام الموازنات إذ يتولى صياغة تنشيط وصيانة النظام، بعد أن اقتصر دور مراقب التسيير في البدايات الأولى على إعداد التقارير المالية واختيار مفاتيح التوزيع والمتابعة.
- المحرك لنظام مراقبة التسيير في المؤسسات المبنية على أساس المصفوفات وفي بعض الحالات يحتل منصب رئيس مشروع ويلعب دور المسير الحقيقي.

وحسب مجلة تبادلات (Echanges) وهي مجلة تصدرها الجمعية الفرنسية للمديرين الماليين ومراقبة التسيير تم اقتراح 8 ادوار لمراقب التسيير وهي: (3)

- 1/ الاستشارة والمساعدة على اتخاذ القرارات للإدارة العامة.
- 2/ الاستشارة والمساعدة على اتخاذ القرارات للمسؤولين العمليين.
- 3/ حث المسؤولين العمليين على التفكير المستقبلي.
- 4/ المساعدة على تقييم الأداءات الفردية.
- 5/ مراقبة تقنية لاستخدام الوسائل.
- 6/ تحسين مصداقية ودقة المعطيات.

(1) علي بن موقفي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 74.73

(2) نعيمة يحيوي، زكية مقري، مرجع سبق ذكره، ص.ص 54.53

(3) سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2002/2001، ص.ص 73.72

7/ تحليل التكاليف والنتائج.

8/ تشخيص الاحتياجات وخلق الوسائل.

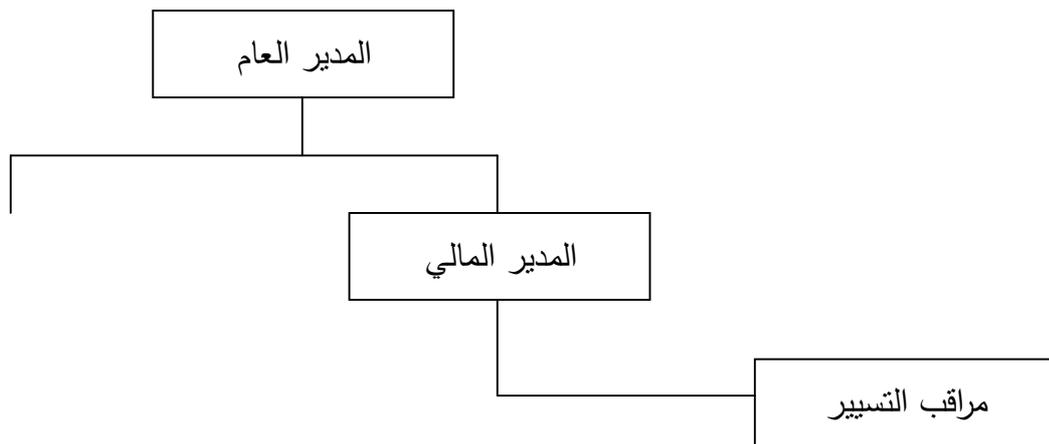
المطلب الثاني: التموضع السلمي لمراقب التسيير

يحتل مراقب التسيير موقعا وظيفيا ويكون تابعا إما للمدير العام أو للمدير المالي أو لمواقع أخرى: (1)

1- تابعة مراقب التسيير للمدير المالي:

إن مراقبة التسيير في بدايته كان فرعا ثانويا تابع بشكل مباشر إلى مديرية المالية، فكانت اهتماماته تنصب في الجانب المالي فمراقب التسيير يحمل شعار "المديرية المالية" مما يجعل درجة ارتباطه وتعامله مع المصالح الأخرى بشكل مباشر ضئيل، مما يقلل ويحد من صلاحياته وهذا ما يجعل اهتماماته منصبه على الجانب المالي ويهمل المجالات الأخرى، والشكل التالي يبين هذا التموضع السلمي.

الشكل رقم 08: تابعة مراقب التسيير للمدير المالي



**La Source:** xavier Bouin, F Xavier Simon, **Les nouveaux visages du contrôle de gestion**, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2009, p50.

ولهذه التابعة عدة سلبيات أهمها: (2)

- يمكن للمدير المالي أن يكون حاجزا بين المدير العام ومراقب التسيير.
- تابعة مراقب التسيير للمديرية المالية يصعب علاقتها مع المنفذين ومسؤوليهم لأنه سيكون طرفا وحكما في نفس الوقت.
- يركز مراقب التسيير على الجانب المالي وفي هذه الحالة تكون مصادر المعلومات ذات طبيعة اقتصادية ومالية على حساب المعطيات الأخرى.

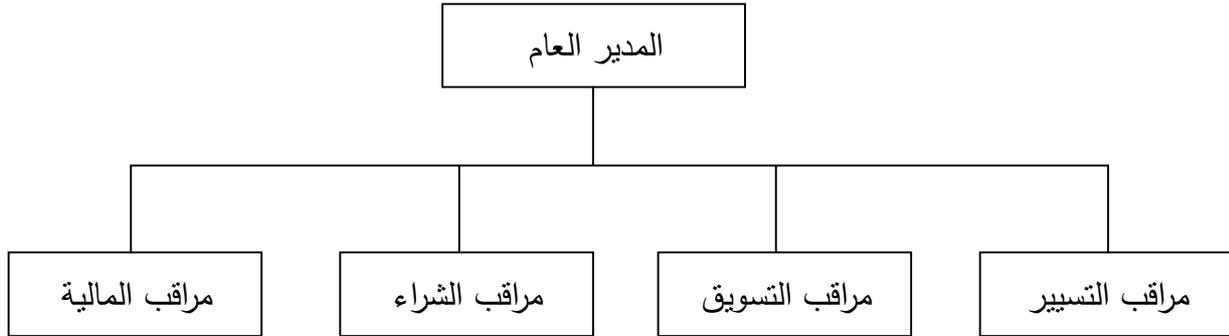
(1) علي بن موقفي، مرجع سبق ذكره، ص77.

(2) صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص.ص74.75

## 2- مراقب التسيير في مستوى واحد مع باقي المصالح:

في بعض المؤسسات نجد أن منصب مراقب التسيير يكون في نفس مستوى المسؤولين الرئيسيين للمؤسسة وذلك بهدف تسهيل الاتصالات بين مختلف المصالح.

الشكل رقم 09: مراقب التسيير في تموضع أفقي مع البقية

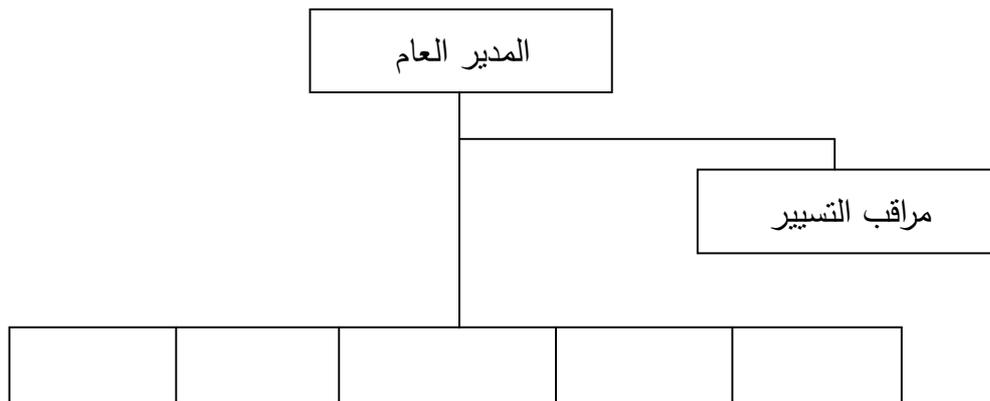


La Source: Xavier Bouin, F Xavier Simon, op.cit, p51.

## 5- تابعة مراقب التسيير للمدير العام:

إن التوجهات الحديثة التي أفرزتها متغيرات المحيط عززت من مكانة مراقب التسيير داخل الهيكل التنظيمي، فأصبح مباشرة تحت المدير العام وهذا ما يجعل من صلاحياته ومهامه أكثر توسعا وشمولية وهذا ما يوافق الأهداف الحديثة لمراقب التسيير، فهذا التموضع الجديد يسمح لمراقب التسيير بوضع خطط تخص مختلف الجوانب وعلى مختلف المستويات بشكل يسمح له بالوقوف على كل صغيرة وكبيرة في مسار مشاط المؤسسة.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم 10: مراقب التسيير تابع مباشرة للمدير العام



La Source: Xavier Bouin, F Xavier Simon, op.cit, p51.

<sup>(1)</sup> علي بن موقفي، مرجع سبق ذكره، ص79.

وفي الأخير يمكن القول أنه لا يوجد تموضع مثالي لمراقبي التسيير صالح لكل المؤسسات وإنما هو خاضع لعدة اعتبارات أهمها السلطات وعلاقات القوة داخل المؤسسة ومدى قدرة مراقب التسيير على أن يجعلها لصالحه.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: خطوات تصميم نظام مراقبة التسيير

تخضع عملية تصميم ووضع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة إلى العديد من العوامل لدى يعمل مراقب التسيير على جمع مختلف المعطيات والمعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة وعلى دراسة المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة، وعلى العموم تمر عملية تصميم مراقبة التسيير بأربع مراحل هي:

- ✓ الدراسة الشاملة لمحيط المؤسسة.
- ✓ التشخيص الداخلي للمؤسسة.
- ✓ اقتراح نظام لمراقبة التسيير.
- ✓ تقييم نظام مراقبة التسيير المقترح.

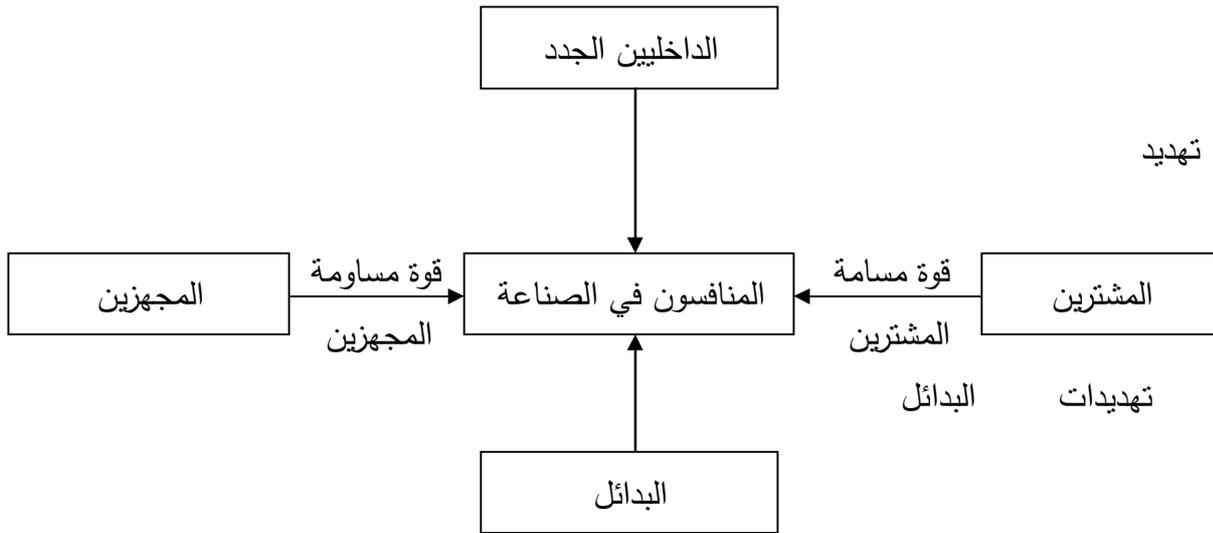
### المرحلة الأولى: الدراسة الشاملة لمحيط المؤسسة:

المؤسسة ليست نظام مغلق وصلب بل هي نظام متطور ومتغير يندمج في محيطه ويتعرض لتأثيراته يتكون هذا المحيط من مجموعة من المتغيرات التي يمكن أن تشكل إما فرصا أو تهديدات للمؤسسة، وفي كلتا الحالتين على المؤسسة التكيف معه باغتنام الفرص المتاحة وتسيير التهديدات التي تواجهها، والهدف من هذه الدراسة هو التعرف على المتغيرات الخارجية واستخراج النقاط الأساسية التي تميز هذا القطاع ونقاط جاذبيته وقد اقترح الاقتصادي Porter نموذج للتحليل التنافسي للقطاع والعوامل المؤثرة على القدرة التنافسية لمختلف المنافسين وبالتالي القطاع ككل.<sup>(2)</sup>

(1) فاتح شرقي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(2) سعاد عقون، مرجع سبق ذكره، ص 87.

الشكل رقم 11: القوى التنافسية الخمس لقطاع النشاط



المصدر: طاهر محسن منصور، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 270.

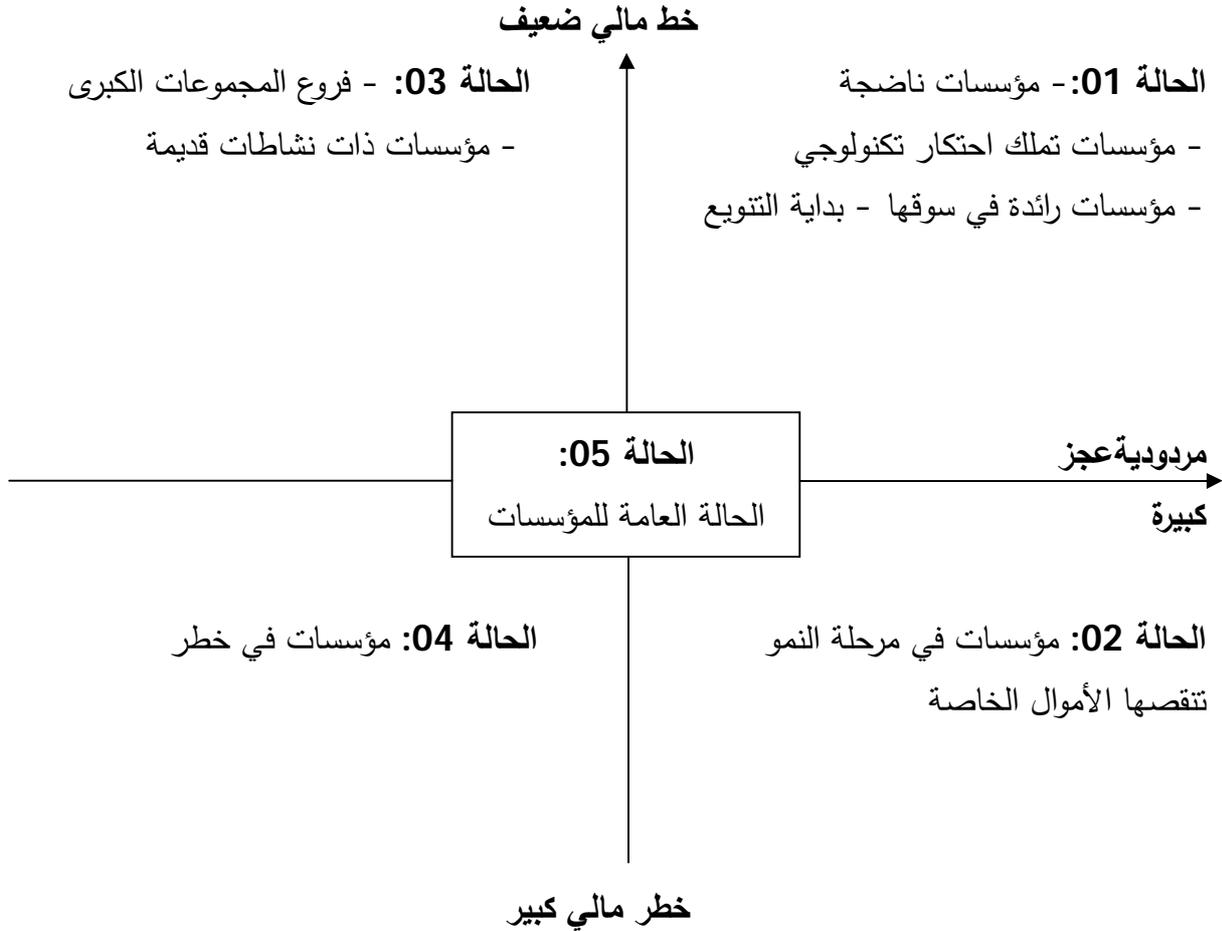
المرحلة الثانية: التشخيص الداخلي للمؤسسة:

يهدف التشخيص المالي والاقتصادي للمؤسسة بالتعرف على مردودية مختلف نشاطات المؤسسة وأيضاً التحليل المالي لها من خلال الاطلاع على ماضي المؤسسة، وحاضرها وتوجهاتها المستقبلية. ومن خلال التشخيص الداخلي للمؤسسة يواجه مراقب التسيير 5 حالات يمكن أن تكون عليها المؤسسة:<sup>(1)</sup>

- الحالة 1: مؤسسات تحقق مردودية كبيرة وتواجه خطر مالي ضئيل.
- الحالة 2: مؤسسات تحقق مردودية كبيرة وتواجه خطر مالي كبير.
- الحالة 3: مؤسسات لا تواجه خطر مالي ولكنها لا تحقق مردودية كبيرة.
- الحالة 4: مؤسسات لا تحقق مردودية ولا تواجه خطر مالي.
- الحالة 5: وتمثل الحالة العامة للمؤسسات بحيث تحقق مردودية ضئيلة ولا تواجه خطر مالي.

<sup>(1)</sup> مرجع سبق ذكره، ص 94.

## الشكل رقم 12: الوضعيات المختلفة للمؤسسات



Source :Scheid j-c,les grands Auteurs en organisation, bordas paris,1980, p 236.

## المرحلة الثالثة: اقتراح نظام لمراقبة التسيير:

إن نظام مراقبة التسيير المقترح يستند في عمله إلى نظام معالجة المعلومات المتواجد بالمؤسسة والذي يتكون من المحاسبة العامة وأنظمة المحاسبة التحليلية بالإضافة إلى الإحصائيات، ويجب أن يكون النظام المحاسبي متماشيا وملائما للاحتياجات الجديدة الناتجة عن الأهداف المحددة.

وفي هذه المرحلة يعمل مراقب التسيير على اختيار الأدوات المناسبة لمعالجة الوضعيات المختلفة التي تعيشها المؤسسة، فهناك مؤسسات تحتاج إلى نظام محاسبة تحليلية متقدم من أجل متابعة مردودية منتجاتها وتخفيض التكاليف ومنها من تحتاج إلى وضع نظام لوحات القيادة لتتمكن من متابعة عملياتها بشكل دائم.<sup>(1)</sup>

## المرحلة الرابعة: تقييم نظام مراقبة التسيير المقترح:

في هذه المرحلة تكون معرفة كل متطلبات واحتياجات المؤسسة قد تمت، وهنا يقوم مراقب التسيير نفسه بمراقبة وفحص النظام الرقابي الموضوع، ومعرفة إن كان يلبي احتياجات المؤسسة أم لا، لأن وجود

(1) أحمد بونقيب، مرجع سبق ذكره، ص.ص 43.42

الأدوات والإجراءات العملية لا يدل على السير الحسن للنظام، بل يجب أن يتسم النظام الموضوع بالفعالية والنفعية.

ووفقاً لهاته المرحلة يتم تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال ثلاثة معايير هي: (1)

✓ مدى ملائمة النظام لاحتياجات المؤسسة.

✓ طريقة عمل النظام.

✓ تكلفة وضع النظام.

(1) مرجع سبق ذكره، ص 43.

**خلاصة الفصل:**

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستخلص أن مراقبة التسيير هو ذلك المسار الذي يهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والملائم للموارد المتاحة قصد بلوغ الأهداف المسطرة، كما يسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة وكذلك الانحرافات واستخراج الفروقات واتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هاته الأخطاء مستقبلاً.

وهذا بالأخذ بمختلف أدوات مراقبة التسيير منها ما هو تقليدي كالمحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية وما هو حديث كلوحات القيادة وكلها وجدت من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

وفيما يتعلق بمراقب التسيير فإنه يجب أن يتوفر على مجموعة من المواصفات التي تسمح له بالقيام بمهامه على أكمل وجه والمتمثلة في مساعدة الإدارة العامة على اتخاذ مختلف القرارات وتقديم الاستشارة للمسؤولين العمليين ...، ونجد أن موقع مراقب التسيير يختلف من مؤسسة لأخرى فنجد إما تابع للمدير المالي أو للمدير العام أو في نفس المستوى مع باقي المصالح.

## الفصل الثاني:

### لوحة القيادة كأداة لدعم مراقبة التسيير

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول لوحة القيادة

المبحث الثاني: تصميم لوحة القيادة

المبحث الثالث: مساهمة لوحة القيادة في دعم مراقبة التسيير

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

ظهرت لوحة القيادة كأداة للتسيير وكمنهج من مناهج مراقبة التسيير المساهمة في تفعيله وتحسينه في بداية ثلاثينيات القرن وتحديدًا سنة 1932، وكان أول استخدام لها في المؤسسات الفرنسية، وأطلق عليها تسمية (Tableau de bord) بمعنى لوحة القيادة كمحاكاة للوحة قيادة السيارة التي تحمل مؤشرات تضمن السير الحسن لها وعدم انحرافها عن مسارها الصحيح، ومن هنا بدأ اعتماد وتبني أنظمة إدارية وتسييرية مرتكزة على لوحة القيادة، وتم تطويرها بصورة ملحوظة في المؤسسات الأمريكية انطلاقًا من نهاية أربعينيات القرن الماضي وهي في تطور مستمر إلى يومنا هذا.

سننترق من خلال هذا الفصل إلى جملة من النقاط تتمثل أساسًا في طرح مجموعة من المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة، كما سنعرج بالشرح الواضح لمراحل إعداد لوحة القيادة، إضافة إلى إبراز دور لوحة القيادة في تعزيز مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: أساسيات حول لوحة القيادة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم لوحة القيادة من خلال تعريفها وإبراز خصائصها وأهميتها، وكذا شرح وظائفها وتعداد أنواعها ثم التطرق إلى مكوناتها.

### المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة

سنحاول في هذا المطلب إبراز مختلف تعاريف لوحة القيادة، خصائصها بالإضافة إلى أهميتها.

#### 1- تعريف لوحة القيادة:

قدمت عدة تعاريف للوحة القيادة نظرا لأهمية هذه الأداة ومكانتها ضمن الأنظمة الإدارية الحديثة، ومن أهم هاته التعاريف نذكر:

يعرف Calazard et S. Sépari 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".<sup>(1)</sup>

كما تعرف لوحة القيادة بأنها "مجموعة مؤشرات التسيير تعد بصورة دورية لفائدة مسؤول معين بهدف توجيه قراراته وجهوده لتحقيق أهداف الأداء".<sup>(2)</sup>

أما الباحث Viandier R وآخرون فيعرفون لوحة القيادة في مقال بمجلة متخصصة "بنوك" على أنها "وسيلة قياس تسمح بالفهم الجيد للمهام الخاصة بوحدة ما وتمكن من قياس مستوى بلوغ الأهداف لإنذار المسيرين في حالة اختلال مؤشر ما".<sup>(3)</sup>

كما تعرف بأنها "أداة تسييرية في يد المسيرين تسمح بتوفير المعلومات الملائمة عن النقاط الأساسية للأداء لقيادته بشكل سلس وفعال، تحتوي على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية والتي تعد بصرامة ويجب أن تكون قليلة العدد، مما يسمح للوحة القيادة بتوفير عدة مزايا كالتحكم، الرقابة، الاتصال، قيادة الأداء، اتخاذ القرار الملائم".<sup>(4)</sup>

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر نستخلص أن لوحة القيادة هي عرض لمجموعة مؤشرات بشكل ملخص وبسيط، تسمح بتوفير معلومات للمسؤولين بصورة واضحة ومرتبطة بهدف متابعة أداء المؤسسة وهي تعتبر كأداة ربط واتصال بين مراقب التسيير ومختلف المسؤولين.

<sup>(1)</sup> Claud alazard, S Sépari, op cit, p591.

<sup>(2)</sup> Brigitte Doriath, **Contrôle de gestion**, 5 éme édition, Dunod, Paris, 2008, p143.

<sup>(3)</sup> مزيان التاج، عمار درويش، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، العدد 4، جانفي 2013، ص46.

<sup>(4)</sup> يوغرطة بايموت، علي دبي، تقييم فعالية لوحة القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة مصارف، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 21، ديسمبر 2016، ص380.

## 2- خصائص لوحة القيادة:

يمكن تلخيص أهم خصائص لوحة القيادة في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- **الدورية:** وتتعلق بديناميكية لوحة القيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها ويمكن التمييز بين عدة أشكال فيمكن أن تكون:
  - ✓ **يومية:** تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل: ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات.
  - ✓ **أسبوعية:** وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل: الإنتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.
  - ✓ **شهرية:** وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز بـ:
    - نظرة عامة عن المؤسسة في ظرف قصير.
    - قلة تكاليف إعدادها.
  - ✓ **سنوية:** وعادة ما تكون في مراقبة تجسيد إستراتيجية المؤسسة ومقارنة مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.
- **التقدير الكمي:** عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة ذات طابع كمي وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحرافات مثلا: بالوحدات، عدد القطع المنتجة والمباعة، رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية.
- **السرعة:** تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ القرارات التصحيحية.
- **الانتقاء:** يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة كل مسؤول.
- **موجهة للنشاط:** لا تقي لوحة القيادة شيئا بدون التعاليق ومخططات الناشطة، فتقييمها يجب أن يكون ديناميكيا يتبع التغيرات.
- **أداة تلخيصية:** فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته، والجدول التالي يبين خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات مراقبة التسيير الأخرى.

(1) بن لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص 14.13

## الجدول رقم 02: خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات المحاسبية

أدوات مراقبة التسيير الأخرى	لوحات القيادة
معلومات مالية بحتة	تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)
مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة	إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة
محتواها معياري لكل المسؤولين	محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين
عرض المعلومات يكون في العموم شهريا	عرض المعلومات فيما يتمشى مع النشاط اليومي للمسيرين
معطيات كثيرة، جد مفصلة، شمولية	معطيات قليلة مركزة على النقاط الأساسية التي تسمح بالعمل
تمثيل البيانات يكون معقدا	تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال
تأخذ وقت في تحليل معلوماتها	السرعة في القراءة والتحليل
صعوبة في تطوير هذه الأدوات بطيء في تحصيل المعلومات (من 10 إلى 25 يوم)	مرنة وقابلة للتجديد والتعديل السرعة في تحصيل المعلومات (من يوم إلى 3 أيام)

La source: H. Loning et all, op cit, p146.

## 3- أهمية لوحة القيادة:

للوحة القيادة أهمية بالغة باعتبارها نظام للمعلومات يسمح بمعرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير ويمكن إيضاح أهميتها في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

## • عند وضع خطة المؤسسة:

- إلزام كل مسؤول 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 الأفراد وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.

## • خلال سير نشاط المؤسسة:

- وضع كل العناصر اللازمة للمراقبة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية.
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا.

(1) زهية بوديار، شوقي جيار، مرجع سبق ذكره، ص6.

- تسهيل عملية الحصول على الانتماء 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 المردودية.

### المطلب الثاني: وظائف وأنواع لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة وذلك مهما اختلفت أنواعها ومستويات استخدامها وفيما يلي تلخيص لأهم تلك الوظائف وكذلك أبرز أنواعها:

#### 1- وظائف لوحة القيادة:

وتتمثل وظائف لوحة القيادة فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- **وسيلة لتشخيص المؤسسة:** تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها، حيث يهدف هذا التشخيص إلى تحديد العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في آجالها.
- **أداة لقياس الأداء:** وذلك بمقارنة النشاط الحقيقي بالأهداف المسطرة حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج الكمية (كمية منتجة، كمية مباعية) مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا وفارق النتائج يمثل الانحرافات.
- **وسيلة بيذاغوجية:** تعمل لوحة القيادة على التحسين الدائم في النقاط الأساسية لتسيير الإطاراوتواجاد الحلول ومعرفة مشاكل الآخرين، وترقية التكوين الاقتصادي المسؤولين ومؤهلاتهم والاتصال مع الزملاء.
- **وسيلة لتحفيز المسؤولين:** تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما حققه المسؤولين من نتائج وبرهان لتحدياتهم الكبرى، تظهر في شكل تقرير شامل عندما تأخذ أهدافهم طابع الطموح والواقعية.
- **وسيلة إعلام:** تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتوصل إليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية.
- **أداة رقابة ومقارنة:** تسمح لوحة القيادة بمراقبة النتائج المحصل عليها مع الأهداف المحددة، كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف في المؤسسة.
- **وسيلة لاتخاذ القرارات:** لوحة القيادة تقدم المعلومات عن النقاط الأساسية في التسيير وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها، وإظهار نقاط الضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالتالي تمكين المؤسسة من تقادي الانحرافات مستقبلا.

(1) لمين علوطي، نديرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية، مجلة دراسات مجلة دولية علمية محكمة، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 28، جانفي 2018، ص 87.86

## 2- أنواع لوحة القيادة:

تتمثل أنواع لوحة القيادة فيما يلي:

• **لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية):**

هي خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتها في المردودية الشاملة. وتشكل لوحة القيادة المالية سلاحا في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات الاستثمار والسياسة التجارية والسياسة المالية ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسييرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة وتهدف إلى: (1)

- ✓ قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والمتوقع واستخراج الانحرافات.
- ✓ تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة (الاستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزونات).

**عيوب لوحة القيادة المالية:**

رغم المزايا العديدة للوحة القيادة المالية إلا أنه هناك مجموعة من نقاط الضعف التي تظهر فيها ومنها: (2)

- تلبى لوحة القيادة المالية احتياجات الإدارة المالية من المعلومات فقط، أي أنها تخص أطراف محددة على مستوى المؤسسة، بينما تهمل باقي المصالح الأخرى.
- على الرغم من أن المؤشرات المالية المختلفة تعلم المسؤولين عن مستوى تحقيق الأهداف إلا أن الاعتماد على المعلومات المالية غير كافي لعملية القيادة.
- بالإضافة إلى أن الاعتماد على النسب المالية (المحاسبية) للمقارنة لا يتميز بالوضوح والدقة كما هو الحال في وحدات القياس الفيزيائية (الطول، الحجم، الوزن)، وكما هو متعارف عليه فإن القيمة الزمنية للنقود تتغير خاصة في الأجل الطويل وبالتالي فالاعتماد عليها كمقياس متجانس لقياس العمليات الاقتصادية المختلفة يعد أمرا غير دقيق وغير كافي.

• **لوحة القيادة الإستراتيجية (بطاقة الأداء المتوازن):**

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية استراتيجيات مؤسستهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة. (3)

(1) وافية زاير وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص6.

(2) Carla Mendoza et autres, **Tableaux de bord et balancedcorecards**, groupe revue financière, Paris, 2002, p29.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص57.

✓ الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: تشمل بطاقة الأداء المتوازن مختلف أبعاد وجوانب الأداء الشامل المستدام للمؤسسة وهي كالتالي:

\* **المحور المالي:** إن الهدف الرئيسي لكل مؤسسة تسعى إلى الربحية هو إظهار الأرباح حيث تسمح الأرباح للمؤسسة بتوفير العائد على الاستثمار للمستثمرين وسداد ديون الدائنين وتعويض الإدارة والموظفين بشكل مناسب، وتتضمن عوامل النجاح الحاسمة وفقا لهذا المنظور المبيعات والتكاليف وقياس الأرباح.

ووفقا لمنهج بطاقة الأداء المتوازن يمكن ملاحظة الأداء المالي في السياق والبيئة الكبيرة الخاصة بغايات وأهداف المؤسسة والمتعلقة بكل من عملائه، مورديها، العمليات الداخلية والموظفين.<sup>(1)</sup>

\* **محور العملاء:** من بين أسباب نجاح نظام التقييم المتوازن للأداء كون مديري المؤسسة يحددوا طبيعة ونوعية العميل الواجب تحقيق رضاه وكذلك حدود ومجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله ومن بين المؤشرات التي تستخدم في هذا المجال نجد:<sup>(2)</sup>

✓ مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد.

✓ مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة.

✓ مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.

\* **محور الأعمال الداخلية:** وتهتم بجوانب العمليات الداخلية للمؤسسة كتطوير المؤسسة من الداخل والمحافظة على مستوى الأداء المالي وهي تشمل أهداف مثل: جودة المنتج، وقت التقدم في التصنيع، تطوير أنظمة العمل الإدارية.<sup>(3)</sup>

\* **محور التعلم والنمو:** تتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة فبدون الإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار وذلك لأن المنافسين يتطورون وبالتالي ستخرج المؤسسة التي لا تتطور من المنافسة والسوق.<sup>(4)</sup>

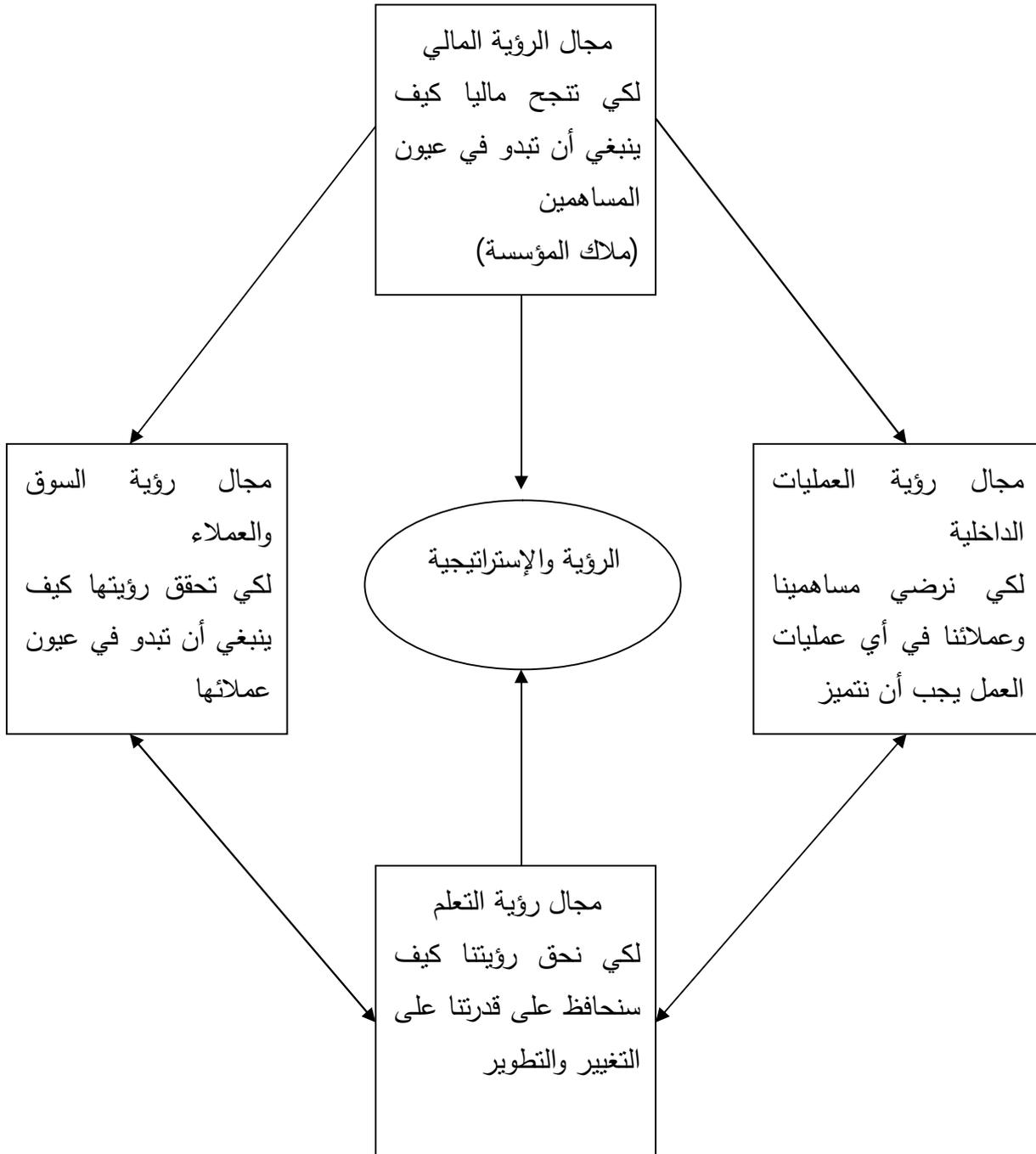
(1) نضال محمود الرمحي، المحاسبة الإدارية، دار الفكر، الأردن، 2013، ص310.

(2) محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص138.

(3) المرجع نفسه، ص138.

(4) محمد سرور الحريري، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص106.

الشكل رقم 13: الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 61 .

• لوحة القيادة الوظيفية:

هذا النوع من لوحات القيادة يتم إعدادها لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الوقت المناسب وتنقسم إلى:

## ✓ لوحة القيادة الخاصة بوظيفة المشتريات:

يتمثل دور وظيفة المشتريات في تأمين حاجات المؤسسة من كافة متطلبات عناصر الإنتاج المادية وغير المادية باستثناء العنصر البشري سواء كانت تلك العناصر مواد خام أو مواد مصنعة جزئياً أو جاهزة للصنع بالإضافة إلى تأمين كافة مستلزمات المؤسسة المساعدة في تنفيذ أهدافها<sup>(1)</sup>. ومن أجل السير الجيد لهذه العمليات يقوم المسؤول في هذه الوظيفة بإعداد لوحة القيادة وفيما يلي عرض لأهم المؤشرات المستعملة في وظيفة الشراء:<sup>(2)</sup>

## \* النشاط:

- عدد الموردين (المحتملين، موردين جدد، الفعليين).
- الكميات المشتراة.

## \* 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 الموارد إلى الموردين.

## \* الإنتاجية:

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

## \* تكلفة وظيفة الشراء:

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

## ✓ لوحة القيادة الخاصة بوظيفة الإنتاج:

تعتبر وظيفة الإنتاج المبرر الأساسي للعمليات الإدارية، فإنتاج السلع والخدمات هو مبرر إنشاء أي مشروع ومبرر توظيف جميع العاملين. ويعرف النظام الإنتاجي بأنه مجموعة الوسائل والعناصر التي تستخدم ف تحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات.<sup>(3)</sup>

(1) صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 285.

(2) أحمد بونقيب، مرجع سبق ذكره، ص 165.166

(3) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، ط3، دار وائل، الاردن، 2006، ص 366.

ويتم إعداد لوحة قيادة خاصة بهاته الوظيفة وتتضمن المؤشرات التالية:<sup>(1)</sup>

**\* مؤشرات كمية:**

- الإنتاجية = الإنتاج / المدخلات (عمال، آلات، مواد).
- معدل إنجاز الإنتاج = الإنتاج المنجز / الإنتاج المخطط.
- معدل إنجاز الطاقة الإنتاجية = الطاقة الفعلية للإنجاز / الطاقة المتاحة للإنتاج.

**\* مؤشرات الجودة:**

- معدل الإنتاج المعيب = الإنتاج المعيب / الإنتاج الإجمالي.
- نسبة التكاليف = عدد الوحدات التالفة / الإنتاج الإجمالي.
- نسبة الضياع = حجم أو قيمة الفضلات / حجم أو قيمة المواد المستعملة.
- نسبة الضياع التكنولوجي = الضياع التكنولوجي / إجمالي الفضلات.

**\* مؤشرات التكلفة:**

- نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج = تكاليف وظيفة الإنتاج / تكاليف المؤسسة.
- نسبة تكاليف أفراد الإنتاج = تكاليف أفراد قسم الإنتاج / تكاليف الإنتاج.
- نسبة تكاليف الصيانة = تكاليف الصيانة / تكاليف الإنتاج.

**\* مؤشرات الوقت:**

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

**✓ لوحة القيادة الخاصة بوظيفة التسويق:**

تعمل وظيفة التسويق على توجيه نشاطات المؤسسة من أجل رضا حاجات عملائها بطريقة أفضل<sup>(2)</sup>. إذ تضمن استمرار تحقيق النمو الاقتصادي ورفع مستوى معيشة الأفراد من خلال تقديم السلع والخدمات لإشباع حاجاتهم واستغلال الموارد المتاحة في المجتمع.<sup>(3)</sup>

وعليه توجد عدة مؤشرات يمكن أن تتضمنها لوحة القيادة التسويقية نذكر منها:<sup>(4)</sup>

**\* مؤشرات الكمية:**

- معدل النمو في المبيعات = مبيعات العام س - مبيعات العام أ / مبيعات العام أ كمرجع.

(1) إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 5، 2007، ص 59.

(2) غي أوديجيه، التسويق في خدمة المشروع، ترجمة نبيل جواد، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2008، ص 9.

(3) محمد عبد السلام، التسويق، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008، ص 25.

(4) إلهام يحيوي، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 6، 2006، ص 17، ص 19.

- نسبة نقاط بيع المؤسسة = عدد نقاط بيع المؤسسة / عدد نقاط بيع السوق.
- متوسط الوحدات المباعة لكل وكيل = عدد الوحدات المباعة / عدد الوكلاء.
- متوسط النزاعات مع كل عميل = عدد العملاء / عدد النزاعات.

**\* مؤشرات الوقت:**

- نسبة المبيعات الآجلة = المبيعات الآجلة / رقم الأعمال.

**\* مؤشرات التكلفة:**

- الإنتاجية الكلية = رقم الأعمال / التكاليف.
- تطور رقم الأعمال = رقم الأعمال لسنة N / رقم الأعمال لسنة N-1
- النصيب السوقي = رقم أعمال المؤسسة / رقم أعمال القطاع.
- ربحية رقم الأعمال = الربح / رقم الأعمال.

**\* مؤشرات الجودة:**

- نسبة مردودات المبيعات = قيمة مردودات المبيعات / رقم الأعمال.
- معدل ضياع (خسارة) الزبائن = عدد الزبائن الضائعين / إجمالي الزبائن.
- عدد الشكاوي = عدد شكاوي الزبائن.
- معدل معيب المبيعات = عدد الوحدات المعيبة / إجمالي المبيعات.

**✓ لوحة القيادة الخاصة بوظيفة الإدارة المالية:**

تتضمن لوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية عادة ثلاثة أنواع من المؤشرات نذكر منها: (1)

- \* **مؤشرات 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.

- المردودية المالية للاستثمارات = رقم الأعمال HT لـ 2 أشهر الماضية

القيمة الإجمالية للاستثمارات الصافية

(1) أحمد بونقيب، مرجع سبق ذكره، ص 170.171

**\* مؤشرات مالية تخص الإدارة المالية:**

- حجم القروض المحصلة.
- معدل الفوائد المتوسط للديون المالية.
- القيمة الإجمالية للمصاريف المالية.
- قيمة النواتج المالية.
- رصيد الخزينة.

**\* مؤشرات تسيير عامة:**

- التكلفة الإجمالية للوظيفة.
- تكلفة الوظائف التابعة للإدارة المالية (المحاسبة، إدارة الخزينة، الجباية).

**\* مؤشرات الإنتاجية:**

- عدد الفواتير المعالجة شهريا.

**✓ لوحة القيادة الخاصة بوظيفة الموارد البشرية:**

إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.<sup>(1)</sup>

وتتضمن لوحة القيادة الخاصة بوظيفة الموارد البشرية المؤشرات التالية:<sup>(2)</sup>

**\* مؤشرات لمتابعة الأجور:**

- مصاريف العمال / عدد العمال.
- الكتلة السنوية للأجور / عدد العمال.

**\* مؤشرات خاصة بالتكوين Formation:**

- مصاريف التكوين / كتلة الأجور.
- عدد العمال الذين تكونوا / عدد العمال الكلي.

**\* مؤشرات الترقية:**

- عدد الترقيات / متوسط عدد العمال.

**\* مؤشرات متابعة حركة اليد العاملة:**

- معدل دوران العمال = عدد الانتقالات / متوسط عدد العمال
- معدل فقدان العمال = عدد المشتغلين / عدد الانتقالات الاختيارية.

<sup>(1)</sup> سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص17.

<sup>(2)</sup> Jean Pierre Taieb, **Les tableaux de bord de la gestion social développez les nouveaux outils de la performance social**, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2004, p 77.84

- عدد العمال الذين غيروا وظيفتهم / متوسط عدد العمال.
  - \* مؤشرات لمتابعة الغيابات:
  - عدد ساعات الغياب / عدد ساعات العمل النظرية.
  - \* مؤشرات الأمن:
  - عدد الحوادث التي أدت إلى توقف العمل / عدد ساعات العمل النظرية.
  - معدل خطورة حوادث العمل = عدد الأيام الضائعة / عدد ساعات العمل الفعلية.
  - \* مؤشرات إنتاجية الموارد البشرية:
  - المساهمة الاقتصادية لكل عامل = رقم الأعمال / عدد العمال.
  - القيمة المضافة / عدد العمال.
  - مصاريف العمال / القيمة المضافة.
  - مصاريف العمال / إجمالي الأعباء في المؤسسة.
- المطلب الثالث: مكونات لوحة القيادة**

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخصائص القطاع، غير أن هناك نقاط مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة، وفي هذا الصدد نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوي على أربعة مناطق كما هو مبين في الجدول التالي: (1)

**الجدول رقم 03: الشكل العام للوحة القيادة**

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
منطقة الأصناف	النتائج	الأهداف	الفروقات
الصنف 1:			
مؤشر أ			
مؤشر ب			
الصنف 2:			
الصنف N			

المصدر: أحمد بونقيب، رحيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 8.

• **منطقة الاصناف:** تتمثل عموماً في مراكز المسؤولية (المصالح، الورشات) وهذه الأصناف تابعة لمسؤول معين، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزء من صلاحيته وتفاوض معها على

(1) أحمد بونقيب، رحيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 6.5

تحقيق أهداف محددة فمثلا يمكن أن يمثل الصنف رقم 01 نشاط الصيانة والمسؤول عنه هو مدير الصيانة.

• **منطقة النتائج الفعلية:** إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية أو تراكمية (مجموعة نتائج الشهر من بداية السنة) كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معا والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة ترتبط عادة بعنصرين: النشاط والأداء المالي لمركز المسؤولية ويعبر عن النشاط من خلال وحدات النشاط (عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة) أما بالنسبة للأداء المالي فيعبر عنه من خلال الأعباء والتكاليف، هوامش ومساهمات المنتجات، النتائج الوسيطة (قيمة مضافة، التمويل الذاتي).

• **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة ويتم استخدام نفس الأسلوب المستخدم في عرض النتائج الفعلية فنجد الأهداف معروضة في شكل: (1)

- أهداف شهرية - أهداف تراكمية - أهداف شهرية وتراكمية.

• **منطقة الفروقات:** إن المعلومات الموجودة في هذه المنطقة هي عبارة عن ناتج الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية ويعبر عنها بالقيم المطلقة أو بالنسب المئوية ويتم عرض الفروقات بنفس الطرق السابقة: (2)

- فروقات شهرية - فروقات تراكمية - فروقات شهرية وتراكمية.

• **مناطق إضافية في لوحة القيادة:** في أغلب الأحيان يكون مفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية متمثلة مثل: نتائج الدورة السابقة (المقارنة بنتائج الدورة الحالية) الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة، النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة والبرامج قيد التنفيذ بغرض تركيز الجهود على الأهداف التشغيلية المتبقية. (3)

### المؤشرات:

المؤشر هو المكون الأساسي للوحة القيادة، حيث أن لوحة القيادة هي عبارة عن عرض لمجموعة مؤشرات هامة تساعد المسيرين في التحكم الجيد في نشاطهم.

**1- تعريف المؤشر:** المؤشر هو عبارة عن معلومات دقيقة ضرورية ملائمة للمسير يعبر عنه في شكل وحدات متنوعة. (4)

**2- وظائف المؤشرات:** من بين وظائف المؤشرات نذكر: (5)

- متابعة النشاط أو العمليات.

(1) سهام شعبان، محاولة تصميم لوحة القيادة الاستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014/2013، ص11.

(2) المرجع نفسه، ص12.

(3) سهام شعبان، مرجع سبق ذكره، ص7.

(4) Claud Alazard, Sabine Sépare, op cit, p604.

(5) Ibid, p604.

- تقييم النشاط أو العمليات.

- تشخيص وضع ما - مشكل ما.

- التنبيه ومراقبة التغيرات والمحيط الذي تعيشه المؤسسة.

### 3- أنواع المؤشرات: تتمثل أنواع المؤشرات في: (1)

• **مؤشر النتائج مقابل مؤشر التقدم أو المتابعة:** يمكن للمؤشر أن يشير إلى مستوى التقدم أو سير عملية تكون في طور الانجاز (مؤشر متابعة) كما يمكن للمؤشر أن يشير إلى النتيجة النهائية للنشاط (مؤشر النتيجة).

• **مؤشر القيادة مقابل مؤشر الرقابة:** يمكن استخدام المؤشرات الرقابية (Reporting) لإعلام المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج المحققة وخاصة في إطار الالتزامات التعاقدية، أما المؤشرات القيادية فيمكن استخدامها أثناء العمل وهي تساعد المسؤول على اتخاذ القرار دون الرجوع إلى المستويات التنظيمية العليا.

• **المؤشر المالي مقابل المؤشر غير المالي:** يمكن وضع المؤشر انطلاقا من بيانات أو معطيات محاسبية ومالية (معدل المردودية والاستثمار، تكاليف الإنتاج) أو يمكن وضعه انطلاقا من معطيات تشغيلية مالية مستخرجة من أنظمة التسيير (حجم الوقت، الأسهم، تواتر عمليات معينة...).

• **مؤشر مركز ومؤشر مركب:** يمكن وضع مؤشر ما انطلاقا من عدد وافر من المعلومات للتعبير بطريقة جد شاملة عن حالة ما مثل: المؤشر الكلي للجودة وما يعاب على هذا النوع من المؤشرات أنه صعب التفسير نظرا لتعدد مكوناته ولكنه في المقابل يسمح بتغطية مجال واسع وإعطاء نظرة شاملة وفي الجهة المقابلة نجد المؤشرات المركزة والتي غالبا ما تخص مجرد ظاهرة معينة دون غيرها.

### معايير اختيار المؤشرات:

إن اختيار المؤشرات الملائمة يسمح بقياس تطور العناصر الأساسية في النشاط بحيث أن هذا الاختيار يتم بمشاركة كل من مراقب التسيير والمسؤولين العمليين لذا فهي تستجيب لبعض الشروط منها: (2)

• **الملائمة والمصدقية:** إن تلبية المؤشرات لاحتياجات مستعمليها من حيث المعلومة المطلوبة شرط أساسي في تصميم لوحة القيادة لدى يتم اختيار سوى المؤشرات المطلوبة والمستغلة حقيقة.

• أن تكون المؤشرات المختارة متناسقة فيما بينها وذات هدف معين كمعدل مردودية رأس المال المستثمر والحصة السوقية.

(1) René Demeestère et autres, op cit, p 86.87

(2) بلهاشمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، مذكرة ماجستير في النقود والمالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2006، ص 96.95

• يجب أن تستعمل المؤشرات في الوقت المناسب لدى فعلى المعلومة أن تكون محدثة (Réactualiser) حسب التطورات واحتياجات اتخاذ القرار وليس حسب قواعد دورية (زمنية) فالمؤشرات المختارة تكون حسب:

- ✓ الوحدة التي يتم قياس نشاطها.
- ✓ الأهداف المسطرة.
- ✓ احتياجات كل مسؤول.

• **الوفاء والمصداقية:** يجب أن توضح المؤشرات بدون غموض الانحرافات الناتجة فمن الضروري أن:

- ✓ يتغير المؤشر حسب الظاهرة المقاسة.
- ✓ لا يتغير معنى المؤشر في المكان والزمان.
- ✓ يجب أن لا يخضع لتلاعبات مستعمليه.

### المبحث الثاني: تصميم لوحة القيادة

إن وضع نظام لوحة القيادة في المؤسسة يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار ويلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها سنقوم فيما يلي بشرح عملية تصميم هذه الأخيرة وذلك من خلال توضيح:

- مبادئ تصميم لوحة القيادة والعوامل المؤثرة عليها.
- مراحل إعدادها وطرق عرضها.
- نماذج تصميم لوحة القيادة.

#### المطلب الأول: مبادئ تصميم لوحة القيادة والعوامل المؤثرة عليها

إن تصميم لوحة القيادة يخضع لمجموعة من المبادئ الرئيسية ويتأثر ببعض العوامل، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

#### أ- مبادئ تصميم لوحة القيادة:

ترتبط فعالية وأهمية لوحة القيادة كنظام للمعلومات بمدى احترام عملية تصميمها لبعض القواعد (المبادئ) المحددة، سواء فيما يتعلق بتشغيلها أو بما يخص محتواها وتتمثل هاته المبادئ في:

- ✓ مبدأ الارتباط بالهيكل التنظيمي: "من بين الانتقادات الموجهة لأنظمة المعلومات المحاسبية التقليدية عدم تحديدها للمسؤوليات وبالتالي فإنه يجب على لوحات القيادة احترام تقسيم المسؤوليات والخطوط السلمية.

يجب أن تتكيف لوحات القيادة مع هيكل السلطة لمجموع المؤسسة، هذه السلطة تظهر في صورة هرم أين ينتمي فيها كل مسؤول 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 إجراء ثلاث أنواع من الاتصالات:

- اتصالات صاعدة تبين مدى تحقيق الأهداف.
  - اتصالات نازلة لمناقشة الأهداف مع المستويات السفلة.
  - اتصالات أفقية بين المسؤولين من نفس المستوى.
- وبالتالي فإن شبكة لوحات القيادة عبارة عن آلية تتميز ب:
- كل مسؤول له لوحة قيادة خاصة به.
  - كل لوحة قيادة عبارة عن خط يجمع النتائج التي يجب أن تظهر في لوحة القيادة للمستويات العليا.
  - يجب أن تحترم عملية تكريس المعلومات للوحات القيادة المستوى الهرمي<sup>(1)</sup>.

✓ **التقديم الملخص الهادف:** "إن تجاهل الجودة في التقديم للوحة قيادة يعتبر خطأ فادح ويركز هذا المبدأ على ضرورة اختيار المعلومات التي تهم المسؤول في نشاطه وتقديمها بصورة جيدة، من خلال حسن اختيار المؤشرات من حيث العدد والدلالة، على اعتبار أن لوحة القيادة هي وثيقة بيداغوجية تلفت انتباه المسؤول إلى كل ما هو هام واستعجالي وعليه فإن استعمال أدوات لوحة القيادة من جداول رسومات بيانية، منبهات ونسب بالألوان يجعل لوحة القيادة أكثر فعالية وتسهل على المسؤول اتخاذ القرارات التصحيحية"<sup>(2)</sup>.

✓ **مبدأ السرعة في الإنشاء والتوصيل:** "في هذا المجال فإن السرعة تتعلق على الدقة، فغالباً ما يفضل أن نتحصل على عناصر حقيقية مقدرة على أن تكون لدينا معطيات حقيقية مضبوطة لكن تأتي متأخرة، الدور الأساسي للوحة القيادة هو الإنذار (المبكر) للمسؤول فيما يخص طريقة تسييره لأنه يجب عليه (السير) أي أفعال وعمليات تصحيحية سريعة وفعالة أما فيما يخص الدقة فإنها على أي حال يمكن الحصول عليها من تقدير المحاسبة التحليلية ذات الانتظام الدوري"<sup>(3)</sup>.

**ب- العوامل المؤثرة في تصميم لوحة القيادة:**

### 1- العوامل الإستراتيجية:

إن تصميم لوحة القيادة يتأثر بالمحيط الخارجي للمؤسسة من منافسة والتعامل في البورصة، المناخ الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع، وكذا الإستراتيجية المراد إنتاجها وعبر عنها بالأهداف المراد تحقيقها، بحيث أن أساس لوحة القيادة هو تقييم الأداء من خلال تحقيق الأهداف المسطرة في ظل محيط

(1) نعيمة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 332.331

(2) بن لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

(3) هوارى معراج وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 81.

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.<sup>(1)</sup>

## 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 والمناخ التنظيمي الذي يضيف أجواء تسمح بممارسة مختلف الأنماط والأساليب الإدارية المعاصرة، تسمح للأفراد باتخاذ القرارات اللازمة بشكل جماعي.<sup>(2)</sup>

## 3- العوامل المادية (التقنية):

والتي تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في تصميم لوحة القيادة فعالة من خلال وجود موارد مالية للاقتناء الحاجيات التكنولوجية التي تسمح بتجميع المعلومات وحساب المؤشرات وتقديم لوحة القيادة في شكل رسومات بيانية ونسب وجداول تسهل عملية القراءة والفهم للمعطيات وحالة المؤسسة وكذا دور هام في تخزين المعلومات واسترجاعها في الوقت المطلوب من خلال البرمجيات المتوفرة ونظم المعلومات الموجودة لدى المؤسسة.<sup>(3)</sup>

## 4- العوامل البشرية:

إن أهم مؤثر في تصميم لوحة القيادة هو العنصر البشري القائم على إعدادها وتطويرها، بحيث أنه إذا كانت هناك إرادة وحرص من كل الفاعلين في نظام مراقبة التسيير تقبل هذه الأداة والمساهمة في إثرائها بالمعلومات والاتصال والتواصل بين مختلف الوحدات التنظيمية وتحفيز العاملين على المشاركة فيها وتطويرها وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار، تدعم تحقيق ولاء عالي للمؤسسة.<sup>(4)</sup>

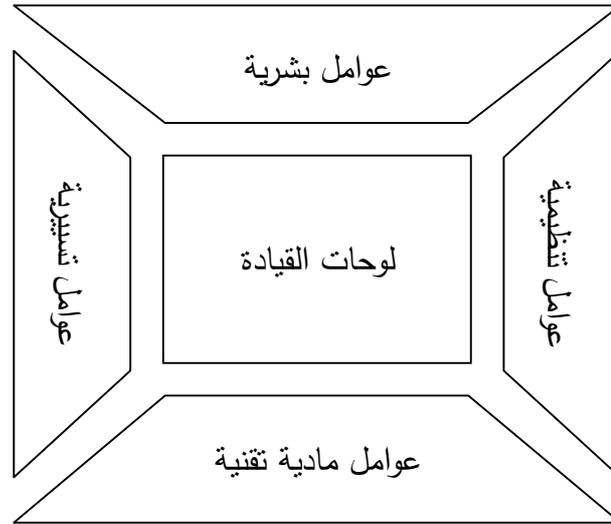
(1) بن لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص80.

(2) المرجع نفسه، ص80.

(3) المرجع نفسه، ص80.

(4) المرجع نفسه، ص81.

## الشكل رقم 1: العوامل المؤثرة في تصميم لوحة القيادة



المصدر: لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

## المطلب الثاني: مراحل إعداد لوحة القيادة وطرق عرضها

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة استثمارا مجديا بالنسبة إلى المؤسسة كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار، ويلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها في الوقت المناسب، وعند القيام بتصميم نظام لوحات القيادة يجب التطرق إلى كل ما من شأنه التأثير على المؤسسة، فصحيح أن المؤشرات هي أهم مكوناتها غير أنها تبقى مجرد أدوات تم وضعها لتلبية حاجيات المسؤولية في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة. لذا يجب التطرق إلى محيط المؤسسة والاستراتيجيات والمسؤوليات لضمان التناسق، وأهم المراحل الأساسية لتصميم نظام لوحة القيادة الفعالة هي:

1- دراسة محيط المؤسسة.

2- تحديد الأهداف.

3- اختيار المؤشرات المناسبة.

4- تجميع المعلومات واختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة.

5- تصميم وعرض لوحة القيادة.

## 1- دراسة محيط المؤسسة:

تعد دراسة وتحليل محيط المؤسسة من الموضوعات الهامة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة وتحديد الأهداف حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وقد تم تعريف محيط المؤسسة بأنه "مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة فقد يكون عاملا مساعدا ويخلق فرصة أو قد يكون عائقا أمام المؤسسة يخلق تهديدا".<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>Alain Fernandez, *Les tableaux de bord piloter l'entreprise*, édition organisation, 2008, p184.

### • تحليل البيئة الخارجية والداخلية:

إن دراسة وتحليل البيئة من شأنه أن يوضح العوامل أو العناصر التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية.

#### أ- تحليل البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، بحيث تساعد هذه الدراسة على: (1)

- وضع الأهداف وتعديلها حسب نتائج تلك الدراسة.

- تبيان الموارد المتاحة.

- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها.

- تحديد سمات المجتمع التي ستتعامل معه مما يفيد في تحديد خصائص الخدمات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

- المظاهر والعوائق التي يجب تجنبها أو علاجها.

وفي هذه المرحلة يتم التركيز على معرفة محيط المؤسسة من ناحية: السوق، الإستراتيجية ونمط التسيير فيها.

### • سوق المؤسسة:

وهي مجموعة من العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسة، نظرا لارتباطها المباشر بها (رغبات الزبائن المتغيرة، المنافسة، التنوع في المنتجات، الشركاء، درجة تعقد السوق...). فمثلا معرفة وضعية المؤسسة وحصتها في السوق يساعد على فهم الإستراتيجية المنتهجة ومنه إلى الأهداف التي يمكن قياسها وتظهر في لوحة القيادة. (2)

### • إستراتيجية المؤسسة:

الإستراتيجية عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف وهي مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم. (3)

وتعتمد لوحة القيادة إلى حد كبير على الإستراتيجية المختارة من قبل المؤسسة وهذه الأخيرة قد تأخذ الأشكال التالية:

(1) بلهاسمي جيلالي طارق، مرجع سبق ذكره، ص 111.

(2) بن لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

(3) خالد محمد بن حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، ص 167.168

**الشكل الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة:**

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر، أما فيما يتعلق بالمشتريين فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار. وفيما يتعلق بالموردين فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء.<sup>(1)</sup>

**الشكل الثاني: استراتيجية التميز:**

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة لا يمكن حصرها لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم مثل، الجودة العالية، انخفاض تكلفة الصيانة، دقة مواعيد التسليم...<sup>(2)</sup>

**الشكل الثالث: استراتيجية التركيز:**

تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود.<sup>(3)</sup>

**• موارد ونمط تسيير المؤسسة:****أولاً: مستوى التجهيزات المتواجدة بالمؤسسة**

يتم استخدام أدوات عالية التكنولوجيا في نظام لوحة القيادة لدى يجب معرفة قدرة المؤسسة على إدماج تجهيزات تكنولوجية جديدة وما مدى الاستخدام السليم للمستعملين والأفراد في المؤسسة لأنظمة المعلوماتية الحديثة، فكلما كانت قدرة الأفراد في المؤسسة على استخدام التجهيزات التكنولوجية الحديثة بشكل سليم في نشاطاتهم واستفادتهم بها في العمليات فإن ذلك سيساعد على وضع نظام لوحات قيادة متطور يعمل بشكل آلي أكثر يقلل من وقت المستخدم وبفعالية أكبر وتكاليف أقل.<sup>(4)</sup>

**ثانياً: السياسة الداخلية للمؤسسة**

ومن جهة أخرى النمط التسييري المطبق في المؤسسة يؤثر في تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة، فمثلاً عندما تطبق المؤسسة أسلوب الإدارة بالمشاركة يكون تفويض السلطة واضحاً ويمنح للمسؤولين إمكانية اتخاذ القرارات بالشكل الذي يراه مناسب، لهذا يعمل على وجود لوحة قيادة لديه ويشغلها بشكل جيد كما أن المشاركة في تحديد الأهداف تكتسب ثقة في التسيير وتحفز على تحقيق

(1) نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص234.

(2) محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص187.

(3) نبيل محمد مرسي، المرجع نفسه، ص239.

(4) محمد العربي بن لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 31.30

الأهداف، فمن غير المنطق تأسيس نظام لوحة القيادة في مؤسسة تنتهج نظام التسيير التقليدي، يكون تفويض السلطة فيه شكليا تنتج مركزية في القرارات.<sup>(1)</sup>

### ثالثا: الثقافة السائدة في المؤسسة

تمثل مجموعة العادات والسلوكيات المتفق عليها بين أعضاء الفريق، مما قد تظهر في تصرفات الأفراد، وكلما كانت هذه الثقافة قوية كلما كان من الصعب إدراج أي شيء غريب في المؤسسة لدى فعلى مصمم نظام لوحات القيادة أن ينتبه لهذه النقطة وأن يعمل على دمج المميزات الخاصة لثقافة المؤسسة في عملية وضع نظام لوحات القيادة، كما عليه أن يأخذ بعين الاعتبار ردود فعل الأفراد عند وضع النظام، فلوحات القيادة الجديدة تكون موجهة نحو الزبائن بمعنى أنه يتم استعمال معايير حكم خارجية على أداء المؤسسة والأفراد بها (معدل رضا الزبائن ...).<sup>(2)</sup>

### ب- تحليل البيئة الداخلية:

تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية بغرض تبيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية وتساعد هذه الدراسة على:<sup>(3)</sup>

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.

- تبيان نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها واغتنام الفرص الموجودة.

- تحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها أو تقاؤها.

عند القيام بتحليل داخلي للمؤسسة يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانيات المتاحة على كل المستويات سواء كانت مادية (الآلات والأموال)، بشرية (كفاءة البناء التنظيمي) ومعنوية (مدى قوة العلاقات بين الأفراد ومدى حرصهم على مؤسستهم).

### 2- تحديد الأهداف:

بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة، ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق<sup>(4)</sup>. ومن أجل اختيار الأهداف يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:<sup>(5)</sup>

- أن يكون معبر عنه بقيم قابلة للقياس وأن يقترن تنفيذه بمدة زمنية محددة.

- أن يتميز بالبساطة.

- الملائمة: أي توافق الهدف مع السياسات العامة للمؤسسة وأن لا يكون هناك تعارض بين الأهداف.

- الموضوعية: فمن الأفضل أن يتم تحديد الهدف بعد دراسة تحليلية معمقة.

(1) بلهاشمي جيلالي طارق، مرجع سبق ذكره، ص 112.

(2) أحمد بوتقريب، مرجع سبق ذكره، ص 141.

(3) بلهاشمي جيلالي طارق، المرجع نفسه، ص 112.

(4) لمين علوطي، نديرة راقي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

(5) X Bouin, F X Simon, op cit, p 71-74.

- يجب أن يتم تحديد الهدف على أساس التفاوض والمشاركة.
- أن يرتبط تعين الهدف بالمسؤولية.
- الدفع المتبادل للأهداف: ويعني تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها في نفس الوقت.

### 3- اختيار المؤشرات المناسبة:

وهنا يتم اختيار المؤشرات المناسبة للتعبير عن مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة إلى ضرورة شمول المؤشرات على كل من الجوانب المالية وغير المالية، كما يجب الاكتفاء بعدد محدود من المؤشرات.<sup>(1)</sup>

#### • تحديد المعايير:

تتم مقارنة مؤشرات لوحة القيادة للتسيير بالقيم المعيارية والقيم المنجزة الفعلية، حيث يمكن أن تكون هذه المؤشرات:<sup>(2)</sup>

- محددة وأحادية لها سقف لا يجب تجاوزه.
- لها حد أقصى وحد أدنى حتى يتم تفادي حالات العجز أو الأزمات.

### 4- تجميع المعلومات واختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة:

#### أ- تجميع المعلومات:

بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات انطلاقاً من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة، وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها.<sup>(3)</sup>

#### ب- اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة:

يعتبر نظام المعلومات أحد أساسيات نشاط التسيير المعاصر، فالتطور التقني والتقدم في وسائل الاتصال جعل من الصعب العمل من دون المعلومة<sup>(4)</sup>. حيث يعتبر أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها يتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسات أن تختار منها ما يناسبها.<sup>(5)</sup>

### 5- تصميم وعرض لوحة القيادة:

تعد مرحلة إعداد لوحة القيادة آخر مرحلة، حيث أنه لا يوجد نموذج نوعي موحد للوحة القيادة قابل للتطبيق في كل مؤسسة، ولكن كل منها تتبنى لوحة تتلاءم مع احتياجاتها، ومع ذلك فإنه يجب إعطاء

(1) زاير وافية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 11.

(2) زهية بوديار، شوقي جبار، مرجع سبق ذكره، ص 14.

(3) أحمد بونقيب، مرجع سبق ذكره، ص 9.

(4) قرشي محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 100.

(5) أحمد بونقيب، المرجع نفسه، ص 9.

طريقة تقريبية عامة قابلة للتطبيق لكل حالة، والعنصر الهام الذي يضمن نجاح وضع لوحة القيادة يرتكز على تقديم المعلومات، إذ إن صيغة الوثيقة تسهل الاستغلال السريع للمعلومات، وحتى تلعب لوحة القيادة دورها كأداة للمعلومات فمن الضروري أن تكون المعطيات مقدمة بوضوح حتى تسمح باستغلالها بسرعة وتضمن الاتصال الجيد بن مستعمليها ومسؤوليهم.<sup>(1)</sup>

ولتحقيق أفضل استخدام للوحات القيادة من المستحسن إتباع التعليمات التالية:<sup>(2)</sup>

- استخدام نفس الشكل للوحات القيادة المستخدمة في مختلف المستويات التنظيمية، فتطابق التمثيل يسهل الحوار (الجدول، الأشكال ...).
- أن تشمل لوحة القيادة الخاصة بكل مسؤول صفحة رئيسيا أو عدة صفحات، تحمل المعلومات المهمة المرتبطة بنشاط كل منهم، ويتم استعادة هذه الصفحة بنفس الشكل في لوحة قيادة المستوى الأعلى ويمكن كذلك إدراج أسفل الصفحة الانحرافات المستخرجة والإجراءات التصحيحية المتخذة لتصحيحها.
- وفي الأخير يتم اختيار هذه اللوحات المقترحة لفترة محددة من الزمن لتحديد تلك القابلة للتطبيق الفعلي.

### طرق عرض لوحة القيادة:

ويستعمل في عرض لوحة القيادة عدة أدوات كالنسب والجدول والرسومات البيانية والمنبهات باعتبارها الشكل الذي تظهر عليه المؤشرات:

#### 1- النسب:

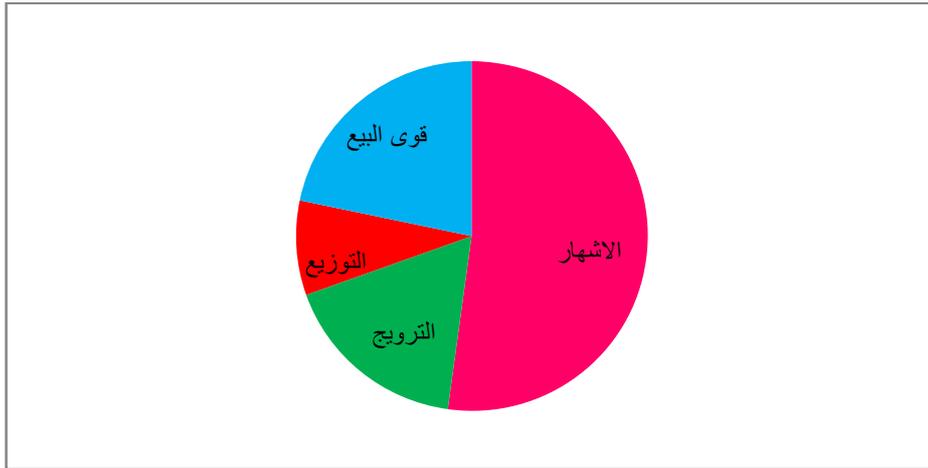
هي عبارة عن علاقة بين عنصرين ماليين أو كميين، تكون بسيطة وسهلة الاستيعاب، تساعد في معرفة وضعية المؤسسة في فترة ما بحيث يمكنها قياس الأداء مثل نسبة رقم أعمال كل بائع، نسب رضا الزبائن ... الخ.<sup>(3)</sup>

(1) زهية بوديار، شوقي جبار، مرجع سبق ذكره، ص14.

(2) صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص135.

(3) لمين علوطي، نديرة راقي، مرجع سبق ذكره، ص88.

الشكل رقم 15: نسبة توزيع المصاريف بين النشاطات



المصدر: لمين علوطني، نديرة راقي، مرجع سبق ذكره، ص88.

وكقاعدة عامة على النسب أن تبنى على المبادئ التالية:<sup>(1)</sup>

- النسبة وحدها لا معنى لها، حيث أن تطورها في الزمان والمكان هو المهم.
- يجب تحديد النسبة بحيث تشير الزيادة فيها إلى تحسن في الموقف.

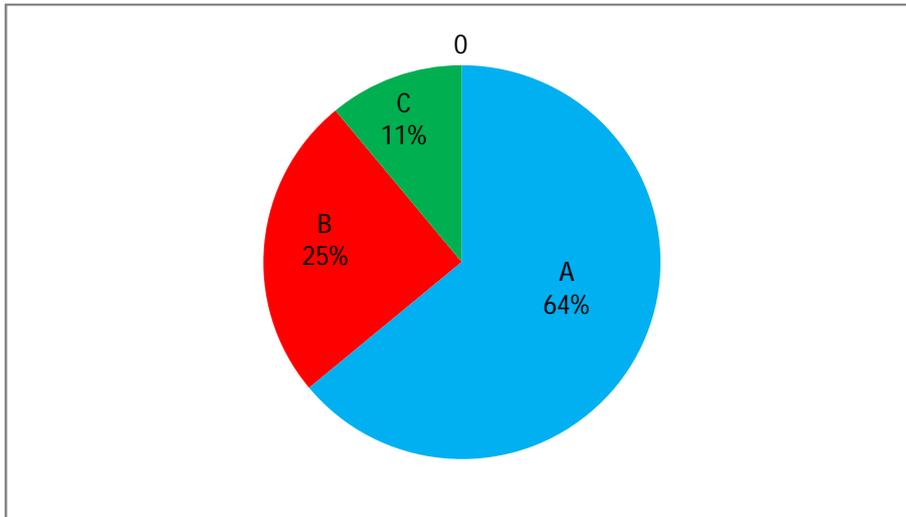
## 2- المنحى والتمثيل البياني:

### 1.2- البيانات:

هذه الوسيلة تسمح بشرح التطورات وتوضيح التغيرات في المعدل أو الاتجاه، وهي تعكس النسب

في شكل بيانات، وفيما يلي بعض الأشكال البيانية التي توضح النسب:<sup>(2)</sup>

الشكل رقم 16: دائرة نسبية توضح توزيع المبيعات حسب أماكن الاستلام

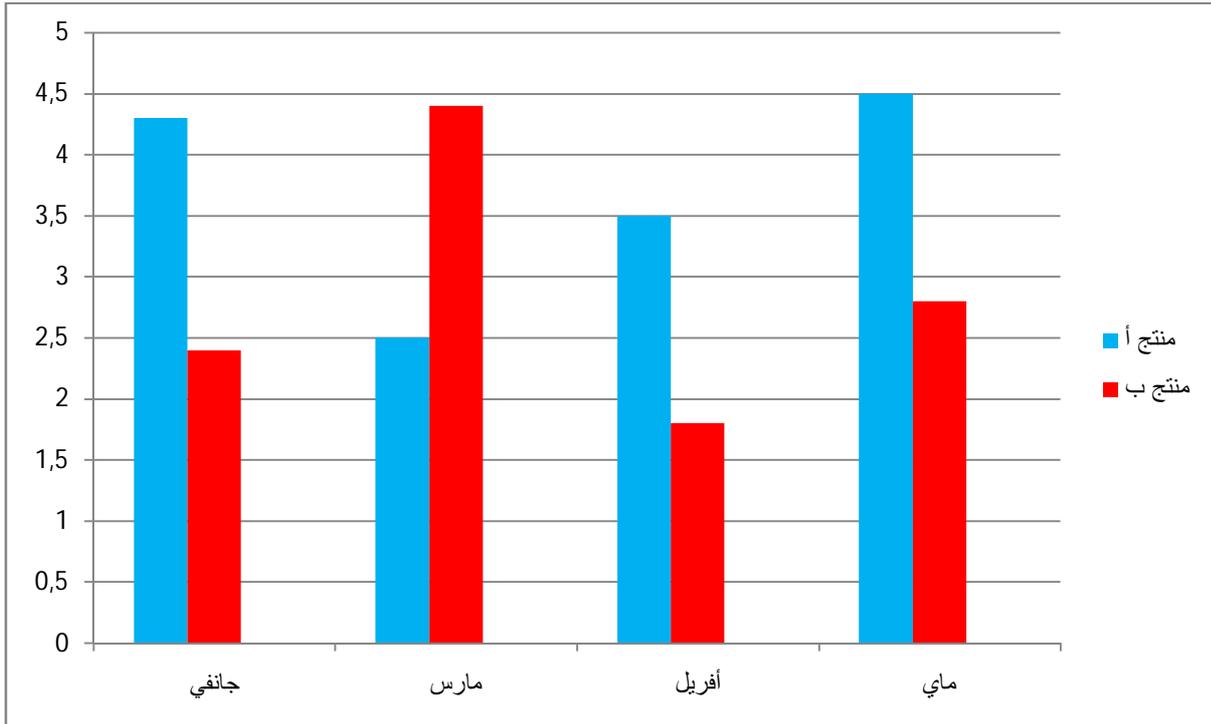


La source: Michel Gervais, contrôle de gestion, 7 émeédition, France, 2000, p617.

<sup>(1)</sup>C Alazard S Sépari, **contrôle de gestion**, 5 éme édition, Dunod, France, 2001, p596.

<sup>(2)</sup> زهية بوديار، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص7.

الشكل رقم 17: مدرج تكراري يوضح التطور السداسي للإنتاج

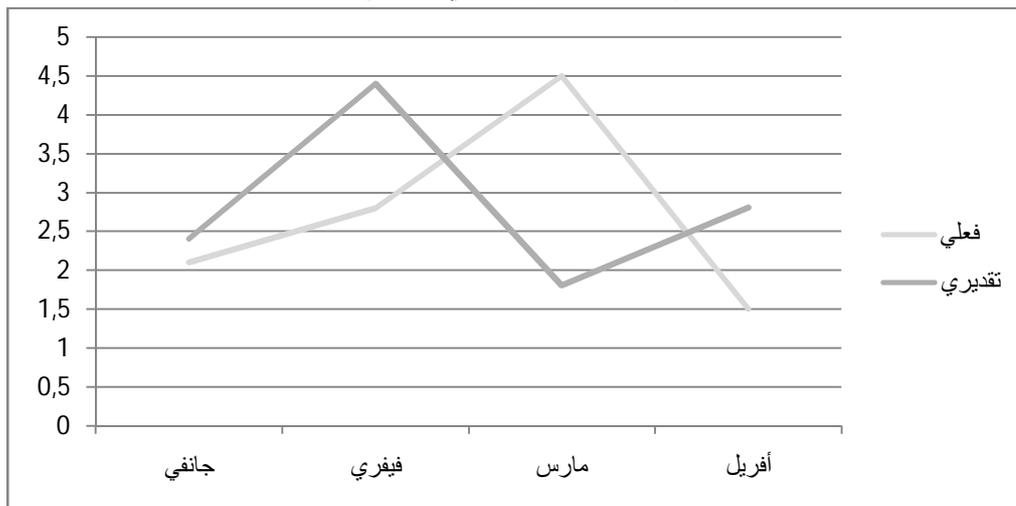


La source: Michel Gervais, op cit, p617.

## 2.2- المنحنى البياني:

هو أسلوب من الأساليب الإحصائية والرياضية قد يكون خطأ مستقيماً أو منكسراً، يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة أو خلال فترة زمنية معينة هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات وتوضيح التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر وفيما يلي بعض النماذج للمنحنيات البيانية التي تستعمل في لوحة القيادة:<sup>(1)</sup>

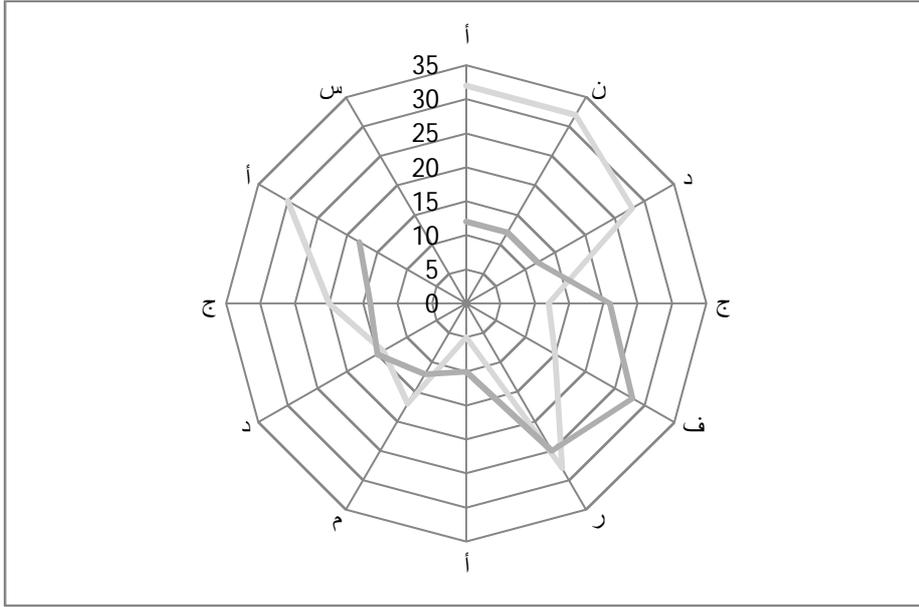
الشكل رقم 18: منحنى بياني يوضح المبيعات



المصدر: زهية بوديار، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص8.

<sup>(1)</sup> مرجع سبق ذكره، ص8.

الشكل رقم 19: منحنى بياني على شكل حلزوني وضح حجم النشاط الشهري

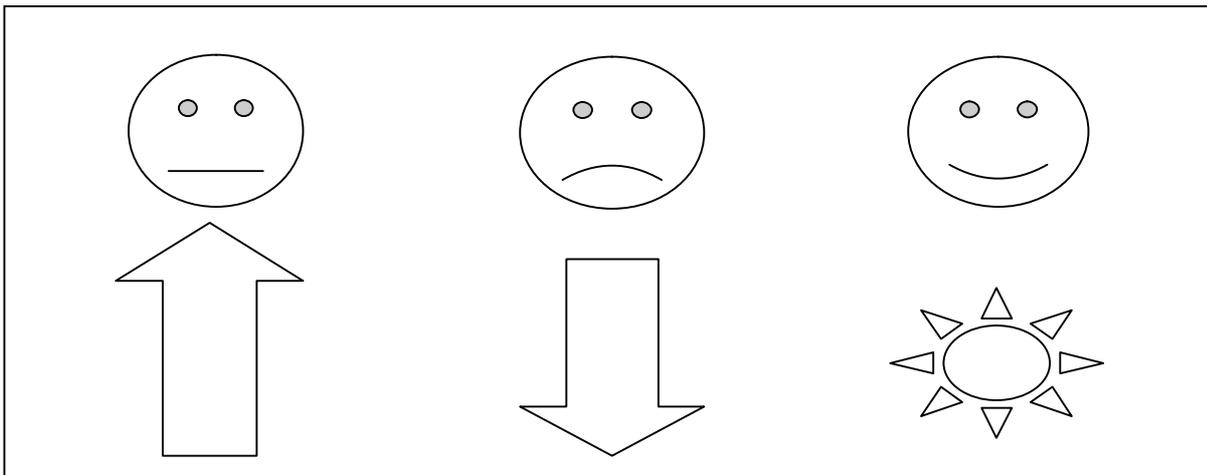


المصدر: زهية بوديار، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

### 3- العلامات الساطعة (المنبهات):

هي مؤشرات ذات أهمية خاصة بحيث أنها عبارة عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة وذات دلالة بعد مقارنة قيمة المؤشر بمقياس معين محددة مسبقاً، بغرض جلب اهتمام المسؤولين من حدوثها أو تجاوزها وحثهم على اتخاذ التدابير اللازمة. والشكل التالي يوضح مجموعة من الإشارات التي تعتمد عليها لوحة القيادة.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم 20: الرموز



المصدر: بلهاشمي جيلالي طارق، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>(1)</sup> بلهاشمي جيلالي طارق، مرجع سبق ذكره، ص 100.

عند اشتعال أي منبه يعني وجود حالة غير عادية كتدهور أو انحراف على التقديرات.

#### 4- الجداول:

تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعمليها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة، والجدول الموالي يمثل لوحة قيادة تم عرضها على شكل جدول: (1)

#### جدول رقم 04: جدول متابعة نشاط تجاري

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

المصدر: بونقيب أحمد، رحيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 10.

#### 5- القيم والانحرافات:

هي وسيلة تعطي نظرة سريعة وواقعية لنشاط المؤسسة كرقم أعمال كل وحدة، كما يمكن استخراج عدد كبير من الانحرافات من نظام رقابة الموازنة عن طريق مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة. (2)

#### المطلب الثالث: نماذج تصميم لوحة القيادة

توجد العديد من النماذج المعتمدة في تصميم لوحة القيادة، فنجد كل من OFAI و OVAR ضمن المناهج الأوروبية، وكل من BSC و Navigateur Scandia ضمن المناهج الأمريكية، بالإضافة إلى نماذج أخرى مثل GIMSI.

وسنركز من خلال هذا المبحث على النماذج الأكثر شيوعاً في المؤسسات والمتمثلة في نموذج:

GIMSI، Navigateur Scandia، OVAR.

(1) أحمد بونقيب، رحيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 9.

(2) لمين علوطي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

## أولاً: نموذج OVAR:

يعتبر نموذج OVAR كأحد النماذج المعتمدة في تصميم لوحة القيادة. OVAR تعني: (1)

**O: Objectifs** الأهداف.

**V: Variable** متغيرات.

**A: Action** العمل.

**R: Responsables** مسؤوليات

وهذا نموذج فرنسي تم تصميمه عام 1981 من قبل الباحثين الفرنسيين التابعين لمراكز البحث

(HEC<sup>221</sup>) (M&H, JORDAN, FIOLE, D. MICHEL). (2)

ويعرف هذا النموذج على أنه "منهجية لإعداد لوحات القيادة على مستوى الإدارة العامة ومراكز

المسؤولية على حد سواء، تعتمد في البداية على تحقيق غايات التنظيم من خلال التركيز على متغيرات

وأهداف النشاط ويتم اختيار المؤشرات الأكثر ملائمة لتعكس تطور المتغيرات المحددة مسبقاً، لنصل في

النهاية لتحديد المرجع الخاص بكل مؤشر لإعداد لوحة القيادة". (3)

يتطلب تصميم لوحة القيادة وفق نموذج OVAR أربع مراحل نوضحها من خلال الشكل التالي:

(1) Rafika Bouraib, Bourokba, **Tableaux de bord outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise**, Thèse de magistère en management des entreprises, Université Mouloud Mammeri, Tizi-ouzou, 2014/2015, p117.

(2) opcit, p117.

(3) مزيان التاج، عمار درويش، مرجع سبق ذكره، ص49.

## الشكل رقم 21: مراحل إعداد لوحة القيادة حسب نموذج OVAR

1- التحليل الاستراتيجي على مستوى المديرية العامة	I. شبكة الأهداف / متغيرات العمل
← تحديد أهداف المؤسسة	
2- تحديد متغيرات عمل المؤسسة	
3- اختيار الاتساق: شبكة متغيرات العمل / الأهداف	II. المسؤوليات
4- تفويض السلطات: إسناد المسؤوليات	
5- شبكات المستوى (N-1)	← مناقشة الأهداف
6- اختيار المؤشرات ذات الصلة:	
المؤشرات الكمية، مؤشرات النتائج.	III. المؤشرات
7- تحديد موارد المعلومات: توفير البيانات	
8- اختيار طريقة العرض مع مستخدمي لوحات القيادة	IV. آلية لوحة القيادة وتثبيتها
9- اختبار لوحة القيادة: تحقيق نموذج	
10- الحوسبة	

المصدر: Rafika Barib née Bourokba, op cit, p119.

يهدف هذا النموذج إلى تحديد العلاقة بين "السبب والنتيجة" هذا من جهة ومن جهة أخرى تتطلب توضيحا وتصميما دقيقا لميدان العمل وفق مسؤولية كل مسير ووفق كل تفويض للسلطة.<sup>(1)</sup>

## ثانيا: نموذج Navigateur de Scandia:

ويعد كأحد النماذج المعتمدة في تصميم لوحة القيادة، قام Edvisson بتطوير نموذج لوحة القيادة المتوازنة بإدخال مفهوم سلسلة القيمة والدور الهام للموارد غير الملموسة وهنا ظهر مفهوم رأس المال المعنوي ليكون في صلب نموذج لقياس الأداء بعد عدة دراسات أكدت وجود علاقات بين رأس المال المعنوي ونمو المؤسسة (Gary, Baker, Terard, Ballol, 1996) وحسب كل من Roos. J. Edvisson فإن مفهوم رأس المال المعنوي يتكون من عنصرين هما:<sup>(2)</sup>

- الرأس المال البشري.

- الرأس المال البنوي.

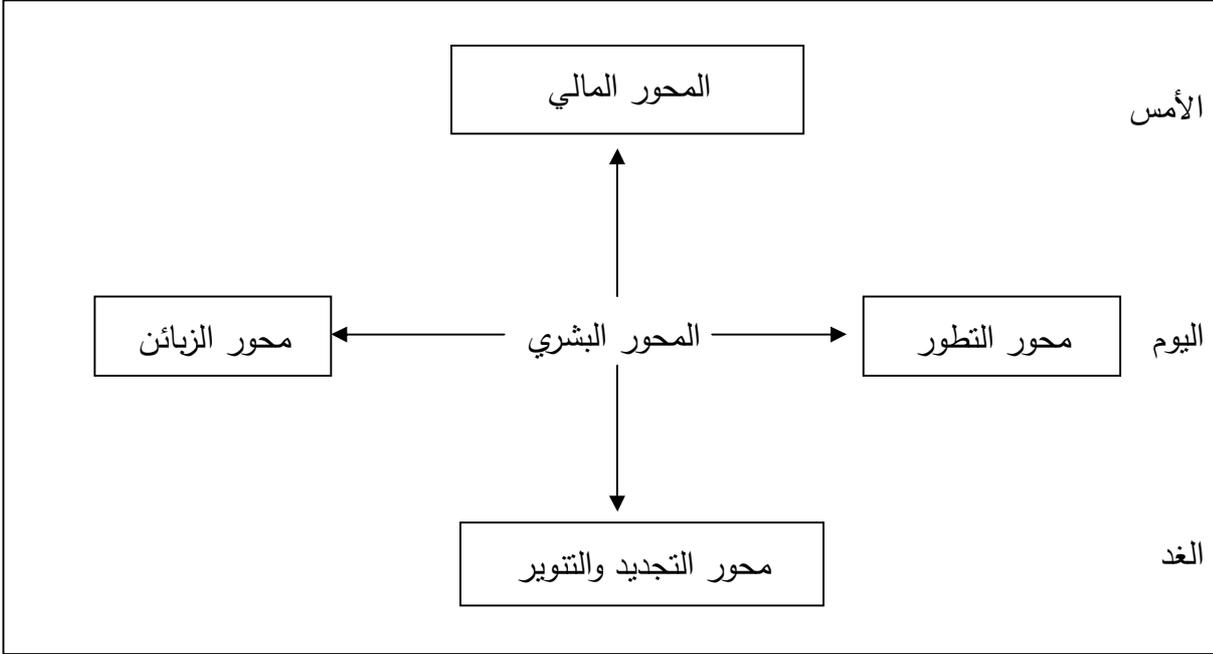
وركز هذا النموذج على المحور البشري باعتباره عنصر مهم لنمو المؤسسة وذلك بإدخال مؤشرات لقياس أداء المؤسسة في اهتمامها بالعنصر البشري والكفاءات وهيئات المستخدمين، وتم تصنيف

(1) مزيان التاج، عمار درويش، مرجع سبق ذكره، ص50.

(2) بن لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص21.

مستخدمي المؤسسة إلى: المتعاونين، العمال، التقنيين المتعاملين مع المؤسسة، المسافرين (التجاربيين)، المتعاقدين (المتربصين، المستثمرين) ويهدف هذا التصميم إلى تحقيق توازن بين الموارد البشرية والبنية التحتية للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

### الشكل رقم 22: نموذج Navigateur de Scandia



La source: Jean. Pierre Taieb, op cit, p10.

### ثالثاً: نموذج GIMSI

نموذج GIMSI هو النموذج الفرنسي الحديث لنظام قياس الأداء لمصممه Alain Fernandez 2000 وهو النموذج الذي يلم بجميع العناصر الضرورية في تصميم لوحة القيادة، بحيث أنه مبني على مبدأ التعاونية بين المستويات وتعطي أهمية بالغة لمشاركة المسؤولين العاملين في الميدان بعد تحديد الإستراتيجية بحيث يكون تحديد الأهداف التفصيلية من القاعدة إلى القمة بمبدأ Bottan-up لإعطاء عمال الميدان الفرصة في المشاركة وتقبل الأهداف الموكلة إليهم وتحفيزهم على تحقيقها بما أنهم هم من قاموا بتحديدوها، واقترح كذلك هذا النموذج طريقة فعالة في اختيار وبناء المؤشرات الصحيحة والملائمة والتي تساعد على اتخاذ القرار لأن اختيار المؤشرات هو لب مشروع القيادة.

وسميت GIMSI الطريقة الشاملة لنظام المعلومات الفردي أي:

**Généralisation:G**: شاملة وذلك لإمكانية استعمالها في مختلف المجالات: الإنتاج، الخدمات، الإدارات، وعلى مختلف أنواع المؤسسات الكبيرة منها والصغيرة.

**Information:I**: ويقصد بها المعلومة الملائمة هي أساسية في المساعدة على القرار.

<sup>(1)</sup> Jean. Pierre Taieb, op cit, p5.

**Méthode:M:** وهي طريقة للقياس .

**Système:S:** الطريقة تسمح ببناء نظام قيادة وإدخاله في نظام معلومات المؤسسة .

**Individuelle:I:** الطريقة تفرز روح المبادرة من خلال استقلالية الفرد .

**المرحلة الأولى: تحديد الهوية:** ما هو السياق؟

خلال المرحلتين الأوليتين سوف تدرس على التوالي: بيئة العمل من حيث السوق والإستراتيجية، ثم هياكل الشركة .

**المرحلة الثانية: مرحلة التصميم:** ماذا تفعل؟

في الخطوة الثالثة سنناقش طريقة عملية لتحديد الأهداف التكتيكية المحلية بما يتماشى مع تحديات الشركة، ثم في الخطوة الرابعة والخامسة سوف ندرس لوحة القيادة وسنختار المؤشرات، أما الخطوة السادسة فستكرس لجمع المعلومات وسنبنى نظام لوحة القيادة في الخطوة السابعة .

**المرحلة الثالثة: التنفيذ:** كيف نفعل ذلك؟

الآن نحن مسلحون لاختيار حزمة البرامج، في الخطوة الثامنة سنحدد طريقة عقلانية للاختيار دون أن تتأخر إعلانات التسويق والحملات وسوف ندرس التكامل ونسرد الحل في الخطوة التاسعة .

**المرحلة الرابعة: المراقبة المستمرة:** هل ما زال النظام يفي بالتوقعات؟

سنضمن في عملية التحسين المستمر مدى كفاية النظام والاحتياجات الجديدة للمستخدمين وسنناقش تدقيق النظام في الخطوة العاشرة.<sup>(1)</sup>

#### الجدول رقم 05: مراحل إعداد لوحة القيادة حسب نموذج GIMSI

المحطة	رقم المرحلة	المرحلة	أهدافها
التعريف بهوية المؤسسة Indentification	1	محيط المؤسسة	تحليل محيط وإستراتيجية المؤسسة من أجل تحديد معالم المشروع
	2	تعريف المؤسسة	تحديد الهيكل التنظيمية للمؤسسة لتحديد إجراءات الأنشطة والفاعلين الأساسيين
تصميم نظام لوحة القيادة Conception	3	تحديد الأهداف	اختيار الأهداف التكتيكية لكل فريق
	4	بناء لوحة القيادة	التعريف بلوحة القيادة لكل فريق
	5	اختيار المؤشرات	اختيار المؤشرات تبعا للأهداف المسطرة
	6	جمع المعلومات	تحديد المعلومات الضرورية لبناء

<sup>(1)</sup>Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 3<sup>ème</sup> édition, d'organisation, 2003, p126.127

المؤشرات			
بناء نظام للوحات القيادة، مراقبة الانسجام العام	نظام لوحات القيادة	7	
تحديد الخيارات المطلوبة لاختيار برنامج تشغيل إعلام آلي مناسب	اختيار برنامج تشغيل الإعلام الآلي	8	تشغيل نظام لوحة القيادة Mise en œuvre
وضع البرنامج في المؤسسة وتشغله وتوزيعها على كل المؤسسة	تشغيل البرنامج وتوسيعه في المؤسسة	9	
المتابعة المستمرة للنظام	مراجعة النظام	10	التحسين المستمر Amelioration Continue

La Source: Alain Fernandez, p126.

### المبحث الثالث: مساهمة لوحة القيادة في دعم مراقبة التسيير

سيتم من خلال هذا المبحث تبيان كيفية استخدام لوحة القيادة في عملية مراقبة التسيير.

وسنعالج في هذا المبحث النقاط التالية:

- مكانة لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير.

- سير عمل مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحة القيادة.

- الرقابة على لوحة القيادة وحدود استعمالها.

#### المطلب الأول: مكانة لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير

لوحة القيادة تعتبر أداة حديثة ومهمة تحل مكانة هامة بين أدوات مراقبة التسيير حيث أنها تساهم

بفعالية في تحسين هذه الأخيرة وزيادة فعاليتها، وسنوضح ذلك كالتالي:

#### 1- مكانة لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير:

تتضمن مهمة المسيرين في المؤسسة جانبين أساسيين هما: (1)

- التسيير المتوسط الأجل.

- التسيير قصير الأجل.

فالتسيير متوسط الأجل يتمثل في تحديد السياسة العامة للمؤسسة، أما التسيير قصير الأجل فهو

يفرض المتابعة المستمرة لمختلف عمليات المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية وكفاءة

عاليتين.

ويتمثل التسيير قصير الأجل في:

(1) D Bertin, les tableaux de bord dynamique, tec et doc lavoisie, Paris, 1994, p139-141.

- تحديد الأهداف والوسائل اللازمة من أجل تحقيقها حسب الخطة المدرجة من طرف إدارة المؤسسة على المدى القصير .
  - الرقابة والتي تعمل على التأكد من تطبيق العمليات للأهداف المسطرة وتحقيقها .
  - التنبؤ بمختلف الفرضيات حول الوضع المستقبلي للمؤسسة .
  - اتخاذ القرارات .
  - التوجيه والتنسيق وتنظيم العمل .
- وفي هذا المستوى من التسيير تتدخل عملية تحضير واستعمال لوحات القيادة، حيث تعتمد مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على نظام لوحات القيادة لأنه يعرض العمليات الضرورية عرضاً تاماً يسهل فهمه ويلخص محتواه، ونظام عمل لوحات القيادة يعتمد على النظام المحاسبي الذي تستمد منه المعلومات الضرورية واللازمة للتحليل واتخاذ القرارات ...، ويعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكلها وهيكلها، وذلك على ضوء الخطة العامة للمؤسسة.
- ويمكن توضيح موقع لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 23: موقع لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير



La source: C Alazard et S Sépari, op cit, p272.

**المطلب الثاني: سير عمل مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحة القيادة**

تستخدم لوحة القيادة في إطار مراقبة التسيير على مراحل مترابطة ومكاملة لبعضها البعض وهي

كالتالي:

**أولاً: حساب الانحرافات وتحليلها**

حساب وتحليل الانحرافات يسمح بمعرفة ما إذا كانت: (1)

- متعلقة فقط بالشهر موضوع الدراسة أو لها آثار على الأشهر المقبلة (في هذه الحالة يمكن تقدير تأثيرها على نتائج نهاية السنة).
- ناجمة عن انحراف في الشهر السابق.
- تعود إلى أسباب خارجية (إضراب، ظروف حيوية، قوانين تنظيمية).

**ثانياً: شرح أسباب الانحرافات**

بعد تحديد الانحرافات وتحليلها يتم شرحها وتحليل أسبابها وترفق عملية تحليل الانحرافات بتعليق كتابي يحرر من طرف المراقب الإداري، ثم يتم التحوار مع المسؤول المعني ويتمحور التعليق حول الانحرافات المهمة وأسبابها، الرؤى المستقبلية لخاصة بالفترات المقبلة ومقارنة أهداف نهاية السنة، ثم تقديم اقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى كأن يقترح مسؤول قسم الإنتاج تعديلاً برنامج الصيانة الوقائية. (2)

**ثالثاً: البحث عن العمليات التصحيحية**

من أجل دراسة العملية التصحيحية وتحليلها يجب أن يتم حوار فوري ما بين المسؤول ومعاونيه، مع الاستعانة بالمراقب الإداري الذي يعمل على تقديم الأفكار واقتراح الحلول ومقارنتها، وفي الأخير يتم ترتيب هذه العملية وإعادة إدراجها ضمن الاختيارات الإستراتيجية والخطط العملية المستقبلية للمؤسسة. وبالتالي فالنشاط التصحيحي هو نشاط استراتيجي أو تعديلي موجه لإعادة قيادة الوحدة من طرف المسؤول وتوجيهها نحو مسارها الصحيح وقبل إجراء هذا النشاط يجب التأكد من دقة التنبؤات والتحقيقات ومن بين كل الانحرافات الملاحظة نختار تلك ذات الدلالة ويتم تحليلها بكل عناية لمعرفة أسبابها قبل تصحيحها. (3)

(1) سليمة بوعوينة، نجبية ضحاك، مرجع سبق ذكره، ص 4.

(2) أحمد بونقيب، حسين رحيم، مرجع سبق ذكره، ص.

(3) مرجع سبق ذكره، ص 4.

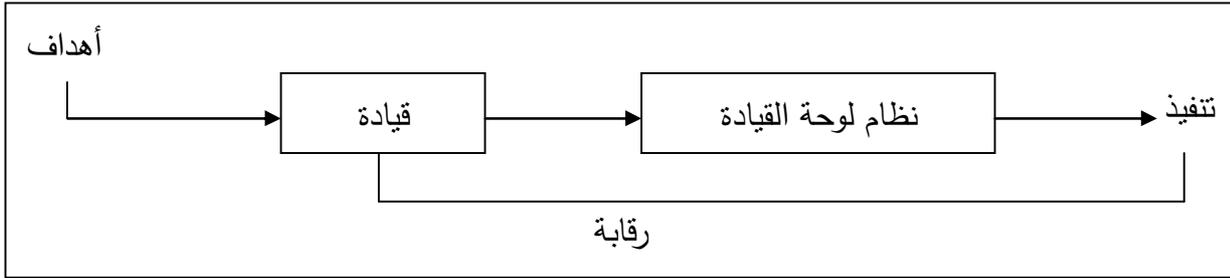
## المطلب الثالث: الرقابة على لوحة القيادة وحدود استعمالها

سنتناول في هذا المطلب ضرورة الرقابة على لوحة القيادة وحدود استعمالها.

## ❖ الرقابة على لوحة القيادة:

إن نظام الرقابة بواسطة لوحة القيادة يجب أن تخضع للرقابة لضمان فعاليته في تحسين الأداء، وذلك بالنظر إلى الأهداف المقررة. ويوضح الشكل التالي الرقابة على لوحة القيادة.<sup>(1)</sup>

## الشكل رقم 24: الرقابة على لوحة القيادة



المصدر: زهية بوديار، شوقي جبار، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- حيث يتم وضع جدول أعمال خاص بتطبيق الرقابة على نظام لوحة القيادة يحتوي على ما يلي:<sup>(2)</sup>
- تحديد الأهداف، ويعتبر أهم عنصر، حيث يتخذ كمعيار يتم التأكد من خلاله بمدى فعالية نظام لوحة القيادة.
  - بيان الفرقة المكلفة بالمراقبة ويجب أن تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة والتجربة وأن يكون لهم اطلاع كاف عن أوضاع المؤسسة.
  - تاريخ ومدة المراقبة.
  - ملحقات.
  - جمع المعلومات التي تتيح للمراقب تشخيص المواطن السلبية في نظام لوحة القيادة.

## ❖ حدود استعمال لوحة القيادة:

- لقد بين الواقع العملي لهذه الأداة وجود عدة حدود تنقص من فعاليتها ومن بينها:<sup>(3)</sup>
- عدم وجود لوحة قيادة مكيّفة لكل قسم و مستوى تسلسلي، بل هناك جدول قيادة موحد لا يمثل خصائص كل نشاط.
  - إعداد لوحة قيادة منذ البداية بشكل محدد مع عدم الاكتراث بتكيفه للاحتياجات الجديدة أو أهداف الجديدة أو الوسائل.
  - يبقى هدف لوحة القيادة هو نفسه هدف الرقابة فليس هناك سعي لجعل يسعد على التغيير أو التحسن.

(1) زهية بوديار، شوقي جبار، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(2) زهية بوديار، شوقي جبار، مرجع سبق ذكره، ص 20.

(3) نعيمة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 262.261

- غالبا ما تكون دورية لوحة القيادة هي نفسها لجميع الأقسام وهذا قد لا يتناسب مع بعض المهام.
- إن تصميم لوحة القيادة يكون من مهام الذي سيستعملونها وهذا سيجعلها بعيدة عن الواقع أو الميدان.
- يتم في بعض الأحيان اختيار مؤشرات لا ترتبط بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وهذا سيحول دون توجيه العمل في الوقت المناسب.
- غياب الأساس المرجعي الخارجي للمؤشرات فغالبا ما يتم إعدادها بشكل داخلي الأمر الذي سيقف دون المقارنة مع مؤسسات منافسة.
- لا تسمح لوحة القيادة بتوضيح العلاقات الأفقية بين المؤشرات.

**خلاصة الفصل:**

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال مراقبة التسيير وذلك لكونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، حيث تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية. وعرفت لوحة القيادة تطوراً ملحوظاً في المحتوى والدور الذي تلعبه وانتقلت من اعتماد المؤشرات المالية والكمية إلى المؤشرات النوعية، بالإضافة إلى توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها. وتكون لوحة القيادة جيدة وفعالة إذا حسن اختيار مؤشرات بنائها حيث يشترط في هذه الأخيرة أن تكون ملائمة ومناسبة لمستلزمات المسؤول عنها، لتسمح له باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وتحسين أداء المؤسسة بتحقيق الأهداف المحددة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج

تمهيد

المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج

المبحث الثاني: واقع مراقبة التسيير في الشركة الإفريقية للزجاج

المبحث الثالث: اقتراح لوحة قيادة باستخدام نموذج GIMSI

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد تطرقنا في الفصل الأول من هذا البحث إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بمراقبة التسيير، وكذا لوحة القيادة بصفتها أداة حديثة من بين أدوات مراقبة التسيير من خلال الفصل الثاني، وبغية تقريب المفاهيم العلمية والعملية فقد حاولنا إسقاط هذه المفاهيم على المؤسسة وهذا من أجل إبراز دور لوحة القيادة في دعم مراقبة التسيير، ومن أجل القيام بهذه الدراسة التطبيقية اخترنا الشركة الإفريقية للزجاج. ولقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: واقع مراقبة التسيير في الشركة الإفريقية للزجاج.

المبحث الثالث: اقتراح لوحة القيادة باستخدام نموذج GIMSI.

## المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج

في هذا المبحث تم تقديم الشركة الإفريقية للزجاج، من خلال إبراز نشأتها ومراحل تطورها مع إعطاء شرح مفصل عن الهيكل التنظيمي لها.

### المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج

#### ➤ النشأة:

أنشأت الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER سنة 1982 بالمنطقة المسماة أولاد صالح بالطاهير ولاية جيجل هي شركة اقتصادية عمومية ذات أسهم (EPE-SPA) نشأت بصفتها الحالية وتسميتها المعروفة سنة 1997 ENAVA برأس مال قدره 5.000.000.00 دج.

وفي إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي سوى تطبيقه سنة 1996، وقبل ذلك عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة لمؤسسة الوطنية للزجاج، والمواد الكاشطة التي يوجد مقرها الاجتماعي بوهران. تعد الشركة فرع تابع لمجمع ENAVA أو الشركة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة التي يوجد مقرها الاجتماعي بوهران، وهي مجمع تابع للشركة القابضة كيمياء صيدلية، ويتشكل من:

- الشركة الجزائرية للزجاج ALVER وهران: وهي فرع مختص في صناعة الزجاج المقعر .
- الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER جيجل: وهي فرع مختص في صناعة الزجاج المطبوع، زجاج السيارات، الزجاج الأمني، سيليكات الصودا.
- الشركة الجديدة للزجاج NOVER الشلف: وهي فرع مختص في صناعة الأواني الزجاجية المنزلية، وقارورات الأدوية والمشروبات.
- شركة الزجاج والمرايا SOMIVER بومرداس: وهي فرع مختص في صناعة زجاج المخابر والمرايا.

#### ➤ مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي:

**المرحلة الأولى: مرحلة النشأة 1982-1987:** في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي (PELKINGYON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجاته أبرم عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982، وذلك لانجاز وحدة الزجاج المسطح بطاقة إنتاجية قدرها 20.000 طن / سنوا من زجاج البناء الشفاف، و 44.000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي. وقد تم انجاز المشروع بين سنتي 1982 و 1986، وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية، وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987، خلال مدة الانجاز توأمت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الانجاز وهي:

- شركة SNIC: 1982-1984 انجاز.

- شركة EDIC: 1984-1986 متابعة الأشغال.

- شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 1986 الاستغلال.

**المرحلة الثانية: مرحلة التوسع 1987-1996:** بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة أنذاك تم تخطيط برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواع، تمثلت هذه المشاريع في إنجاز:

**1- وحدة جديدة للزجاج الأمني:** تقوم بإنتاج زجاج السيارات الأمامي الجانبي والخلفي، الزجاج المصنف Feuillet، الزجاج المقاوم Trepapé، الزجاج المصفح Blindé. وقد انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى TAMGLASS.

#### الطاقة النظرية للإنتاج:

- زجاج السيارات (زجاج أمامي، جانبي، خلفي): 200.000 وحدة سنويا.

- زجاج مصفف: 800.000 م / سنويا.

#### أ- الزجاج الأمني:

إن منتج الزجاج الأمني وبسبب خاصيته الأمنية واسع الاستعمال في مجالات الصناعة، البناء والأمن مثل:

- الزجاج الأمامي الخاص بالسيارات، الشاحنات، آلات الأشغال العمومية.

- الزجاج الأمني المصنف Feuillet الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك، الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون ... الخ

- الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات Trepapé وتستهمل في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية ... الخ.

#### ب- الزجاج المصفف FEUILLETE والزجاج المقاوم TREMPE:

شركات البناء مثل: ECM سيدي موسى، ACUOR الجزائر، EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو.

#### 2- وحدة جديدة للزجاج السائل:

وتضم هذه الوحدة ثلاث خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع، الأجر الزجاجي والأكواب، أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة SAMBRBASS البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة، ليتوقف هذا الخط سنة 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع، ولمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت

الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات.

### الطاقة النظرية للإنتاج:

- الزجاج المطبوع 15.000 طن / سنويا.

- سيليكات الصودا 12.000 طن / سنويا.

### 3- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة تم انجاز وحدة لمعالجة المواد الأولية مثل: الرمل السيليس، اندولومي... الخونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة بالمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، وأنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR وانطلقت سنة 1994.

### طاقة الإنتاج النظري:

- رمالسيليس بـ 30.000 طن / سنويا.

- معالجة الدولومي.

- معالجة الفلدسباط.

- معالجة الكالكير.

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين هنالك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل انجازها مصدره خزينة الدولة فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها وهي:

### 1- مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة وتسع فإن فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994 وبعد سبع سنوات تقريبا من النشاط ونظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينه ونظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من انجاز مشروع زجاج الفلوت FLOTAT الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

### 2- مشروع الزجاج المقعر H28m:

رغم اكتمال انجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، ورغم وجود كل التجهيزات فإن عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة استيعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعود بسبب النوعية وسعر التكلفة.

**3- مشروع الزجاج الحراري BOROSILICATE:**

نسبة انجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80% مع وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

**المرحلة الثالثة: مرحلة الاستقلال منذ 1997:**

- أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية. ومن أهم ما تهدف إليه هذه الشركة نجد:
- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
  - السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.
  - العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.
  - تحسين وتطوير منتوجات الشركة وتوسيع شبكة التوفي.

**المجال البشري داخل الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2019:**

فيما يلي جدول يوضح توزيع العمال:

إطارات	21
عمال مؤهلين	18
عمال التنفيذ	165
المجموع	204

المصدر: مديرية الموارد البشرية

**أهمية وأهداف الشركة:****1- أهمية الشركة:**

تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة زجاج السيارات، الصناعات الكهرومنزلية. وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة.

تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي. لها نفس الأهمية في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكملة لبعض الصناعات الأخرى.

تشكيلة منتجات الشركة الإفريقية للزجاج تبرز أهمية الشركة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممول الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (الروبية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركات التنظيف (هنكل).

## 2- أهداف الشركة:

تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي:

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتوجات وإدخالها في السوق الدولية.
- تحسين رأس مال الشركة.
- وضع سياسة تجارية فعالة الاقتحام في السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- تدعيم منتوج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

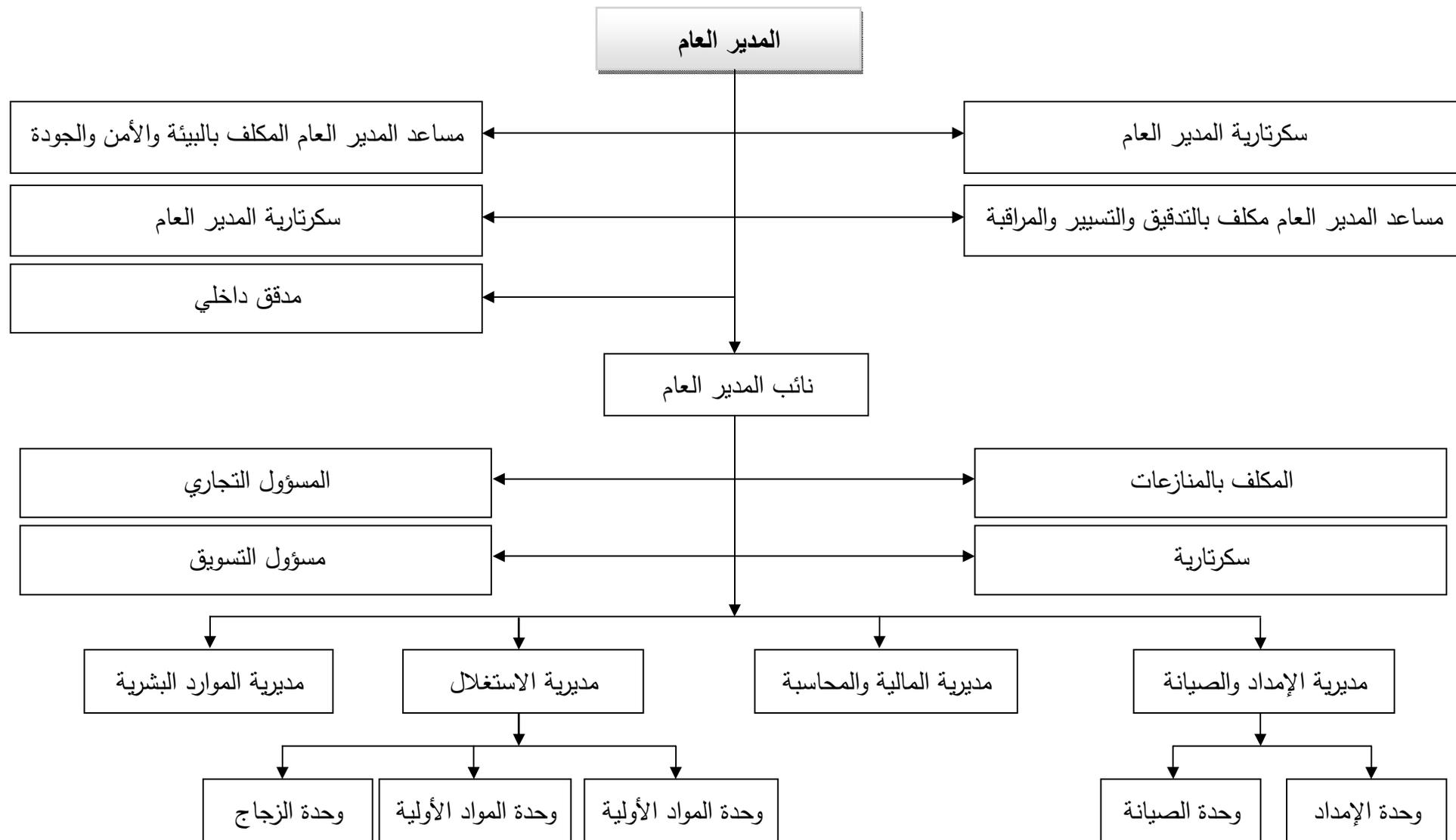
## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام

### دراسة الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج:

إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج نجده هيكل مصفوفي، وذلك راجع إلى تعدد المشاريع ودور كل وحدة ومصحة في تنفيذ المشاريع، وذلك تحت إشراف المدير العام للوحدة، إذ أن الوحدة مقسمة إلى عدد المديريات وهي: مديرية التجارة، مديرية الإمداد والصيانة، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الاستغلال ومديرية الموارد البشرية.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج:

الشكل رقم 25: الهيكل التنظيمي العام للشركة الإفريقية للزجاج



## الشرح المفصل للهيكل:

**أولاً: المدير العام:** هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلاً، وتتجلى مهامه في:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
  - تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية.
  - إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
  - إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.
  - تطبيق إستراتيجية الشركة وسياستها.
- 1- السكرتارية:** هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية، وتتولى المهام التالية:
- استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة.
  - ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.
  - تحرير المراسلات.
  - استقبال وإرسال الفاكس.
  - استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.
- 2- مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة:** يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة، يتولى المهام التالية:
- مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم.
  - الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديرية.
  - الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام ومختلف الهيئات الأخرى.
  - القيام بعمليات المراقبة دورياً أو بطلب من الإدارة العامة.
  - إنجاز مختلف التقارير.
  - تحضير مخططات المالية.
  - إنجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، الثلاثية، والسنوية.
  - تسطير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.
- 3- مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة:** يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتج والنمو، وتتمثل مهامه في:
- تطبيق سياسة الجودة بالشركة.
  - تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO.

- تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43.
  - إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.
- وتشرف على المكاتب التالية:

- البحث والتطوير .
- التخطيط والمشاريع.
- الأمن الصناعي.
- التحاليل والمراقبة.
- المقاييس والدراسات التقنية.

**4- مسؤول إدارة الجودة:** هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة و النوعية، يتولى المهام التالية:

- إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
- التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.
- العلم بجميع التغيرات وتطبيقها في مجال ضمان الجودة.
- برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.
- السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة والتجديد الدوري لها.

**5- مدقق داخلي:** هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، يتولى المهام التالية:

- مراقبة وتطبيق طرق وقواعد التسيير .
- تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة.
- إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.
- تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.

**6-نائب المدير العام:** هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام. يتولى المهام التالية:

- إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.
- العمل بالتنسيق مع جميع المديریات.
- السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.
- إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.

**7- المكلف بالمنازعات:** هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يتولى المهام التالية :

- تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة.
- متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.
- تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.

- تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية.
- تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل: إرسال إعدارات.
- 8- مسؤول التجاري:** وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الإستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديریات، كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين والزبائن، ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم .
- 9- مسؤول التسويق:** هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق، المنافسة والأسعار، الجودة وطرق التوزيع وهنا يقوم برفع تقارير في ذلك إلى المديرية العامة، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن.
- ثانيا: مديرية الإمداد والصيانة:** مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة:
- 1- بالنسبة للقسم الأول:** تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل.
- 2- بالنسبة للقسم الثاني:** فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الإعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد. إضافة إلى تسيير مخزونات قطع الغيار والمواد الأولية المختلفة وكذا المنتجات الجاهزة.
- ثالثا: مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير وتنمّل مهامها في:
- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.
- توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق.
- الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.
- تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج.
- وتشرف على:
- مصلحة المالية و المحاسبة.
- مصلحة المحاسبة التحليلية.
- رابعا: مديرية الاستغلال:** وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:
- 1- وحدة الزجاج السائل:** وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر ب: 15000 طن سنويا.

سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.

سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.

**2- وحدة الزجاج الأمني:** تتشكل من فرعين:

- فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج 80.000 م<sup>2</sup> سنويا و 45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.

- فرع الزجاج المنفوق: بطاقة إنتاج 15000 م<sup>2</sup> سنويا و 200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخلفي.

**3- وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية:** وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج، بطاقة إنتاج 60.000 طن سنويا من مختلف المواد.

**خامسا: مديرية الموارد البشرية:** تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال، وتتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور، تسير المستخدمين.

• **مديرية الموارد البشرية:** تتمثل وظيفتها في:

- متابعة وتسير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني للشركة هذه الجوانب تتمثل أساسا في تسير المستخدمين وتسير وضعيتهم المهنية من التوظيف الترقية إلى التسريح من جهة ومن جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف مناصب العمل وفقا للاتفاقية الجماعية والتشريعات المعمول بها.

- إعداد مخططات التكوين ومتابعتها وهناك وظائف أخرى مرتبطة بالوسائل العامة كمنوبين الشركة بالوسائل المكتبية الضرورية وصيانة المقر والحفاظ على محيطه. وتتشكل مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.

- مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية.

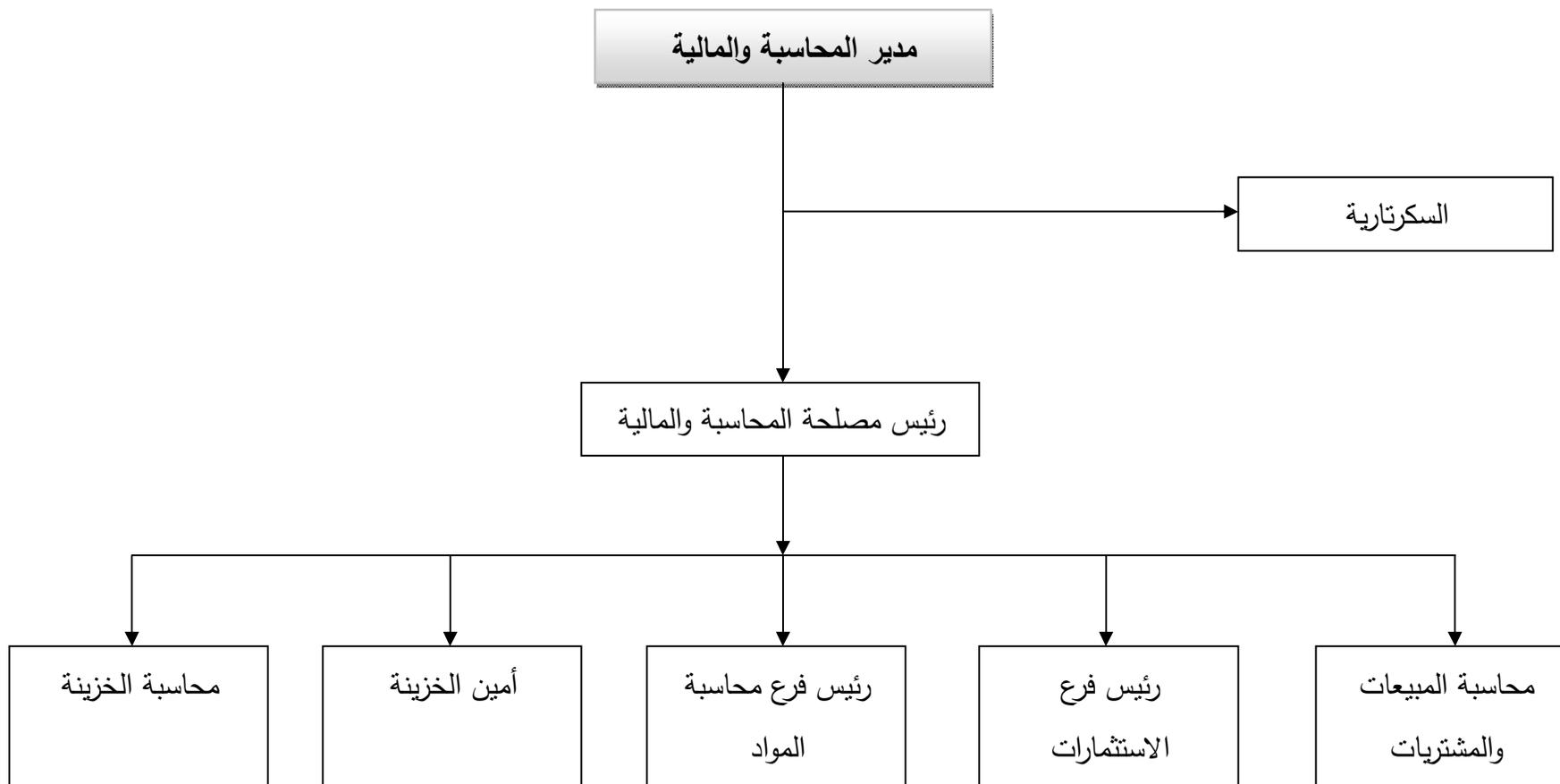
- مسؤول الإدارة والمستخدمين.

- مسير المستخدمين.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي الخاص**

الشكل الموالي الهيكل التنظيمي الخاص للشركة الإفريقية للزجاج:

الشكل رقم 26: الهيكل التنظيمي الخاص للشركة الإفريقية للزجاج



**شرح الهيكل:**

\* **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر هذه المصلحة العصب الحركي والعمود الفقري للشركة بصفتها وظيفة حساسة. وهذا نظرا لأهميتها البالغة في تقييم دورات نشاطها. وهي عبارة أحداث التقنيات التي تهدف إلى إعطاء مجموعة من المعلومات مكثفة ومختصرة ذات الطابع القانوني والاقتصادي على العمليات التي تتم بين الشركات والمتعاملين الاقتصاديين في إطار مصلحة المحاسبة والمالية التي تنقسم إلى فروع وكل فرع له مهامه الخاصة به والمبينة على النحو التالي:

**1- مدير المحاسبة والمالية:** هو الشخص الذي يصدر القرارات ويملي القوانين ويضع الطرق المنهجية بناء على التخطيط والتنظيم ويقوم بتوجيه وتوزيع العمل لسير الأمور بصورة منظمة، مع تفويض بعض الصلاحيات وإعطاء صلاحية البث في القرارات لمختلف الموظفين أي المحاسبين الذين يعملون معه وفقا لمستوياتهم وكل حسب نشاطه.

**2- السكرتارية:** هي المسؤولة عن تقديم الخدمات للمدير حيث تتلقى المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير وتحولها، وكذلك استقبال المستندات الداخلية والخارجية الخاصة بالشركة.

**3- رئيس مصلحة المالية والمحاسبة:**

- يقوم رئيس مصلحة المالية والمحاسبة بالتنسيق مع مدير المالية بالإشراف على السير الحسن لجميع الموظفين في المصلحة.

- التأشير على جميع الوثائق المحاسبية قبل تحصيلها داخل برامج أجهزة الإعلام الآلي.

- إعداد التقارير المالية الأسبوعية والشهرية.

- كما يقوم بمراقبة الحسابات البنكية للشركة (مداخل ومصاريف) ويعتبر مسؤولا أمام مدير المالية عن كل ما يحدث داخل المصلحة.

- وفي آخر كل سنة يقوم بإعداد جداول الميزانية المحاسبية والميزانية المالية.

**4- محاسبة المبيعات والمشتريات:** يقوم بالمعالجة المحاسبية للمبيعات والمشتريات التي تقوم بها المؤسسة خلال اليوم.

**5- رئيس فرع محاسبة الاستثمارات:**

- يقوم بمراقبة التسجيل المحاسبي لعمليات شراء وبيع الاستثمارات.

- ترميز لاستثمارات (في حالة شراء) وتسجيل الاستثمارات (شراء بيع) في السجلات الخاصة بها.

- إعداد مخصصات الاهتلاك في نهاية السنة.

- الإشراف على عملية الجرد المادي وتحليل أرصدة الحسابات.

- المشاركة في إعداد الميزانية الختامية.

**6- رئيس فرع محاسبة المواد:**

- يقوم بالمعالجة المحاسبية لمختلف المخزونات من استلام البضاعة أو خروجها أو استهلاكها.
- مراقبة الجرد السنوي.
- المشاركة في الميزانية الختامية.

**7- محاسبة الخزينة:**

- تقوم بالتسجيلات المحاسبية ومعالجتها الخاصة بالعمليات البنكية (بنك، صندوق).
- القيام بحالات التقارب البنكية الشهرية.
- القيام بالجرد السنوي.
- المشاركة في الميزانية الختامية.

**8- أمين الخزينة:** يقوم بتسجيل جميع العمليات الخاصة بالبنك والصندوق ي سجلات خاصة بها، وتكون مرقمة من 1 إلى 50 صفحة ومؤشرة (ممنوع الشطب أو التمزيق) ولديه علاقة مباشرة مع البنوك من أجل تحصيل الشيكات من الزبائن.

**المبحث الثاني: واقع مراقبة التسيير في الشركة الإفريقية للزجاج**

تمثل مراقبة التسيير إحدى المهام الأساسية التي يتوقف عليها نجاح عملية التسيير خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالعولمة وسرعة التبادل وتطور المستوى التكنولوجي والمنافسة الحادة وذلك لما تتميز به مراقبة التسيير من خصائص وأدوات تمكنا لمسير من تقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرار المناسب بما يحقق أهدافها .

**المطلب الأول: دور ومكانة مراقبة التسيير في الشركة الإفريقية للزجاج**

وظيفة مراقبة التسيير في الشركة الإفريقية للزجاج تتموضع في شكل خلية تابعة للمدير العام يشرف عليها شخص واحد يتولى مهام مراقبة التسيير ويعتبر مستقبل رئيسي للمعلومات في المؤسسة وهو بذلك يوجد في مركز تدفق للمعلومات، بالتالي تكون له صلة وطيدة بالعاملين حيث أن مكانته في الهيكل التنظيمي تمنح له السلطة الكافية للتدخل بشكل أكثر إيجابية في جميع مديريات المؤسسة.

والملاحظ أن مراقب التسيير في المؤسسة محل الدراسة لا يقوم في الحقيقة إلا بقياس نسب الإنجاز من خلال المقارنة بين الإنجازات والتوقعات التي تتضمنها مختلف البرامج كأهداف وكشف أسباب الانحرافات دون البحث عن الإجراءات التصحيحية لها.

ومن بين المهام الأساسية لمراقب التسيير على مستوى المؤسسة نجد:

- تقديم المعلومات اللازمة التي تحتاجها كل مصلحة.
- إعداد ملخصات للنتائج المحصل عليها خلال تنفيذ المهام.

- مراقبة مدى تحقيق كل مسؤول للأهداف المسطرة، وذلك من خلال تقارير شهرية خاصة بكل مديرية والتي توضح نسبة الأداء المحقق مع الأداء المقدر ويتم تقديم هذه التقارير في شكل جداول مرفقة بتعليقات عن النتائج المتوصل إليها وترسل للمدير العام.

- ويكمن الهدف من هذه التقارير بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة في الرقابة على أداء المسؤولين وتحديد مواطن الخلل، وتعتبر هذه التقارير بمثابة معلومات تساعد المديرية في اتخاذ القرارات.

### المطلب الثاني: خطوات مراقبة التسيير في الشركة الإفريقية للزجاج

تتمثل وظيفة مراقب التسيير في الشركة الإفريقية للزجاج في التأكد من أن ماتم تحقيقه أو مايتحقق مطابق للأهداف المرسومة لأي نشاط وذلك بإتباع خطوات معينة والتي نوجزها فيمايلي:<sup>(1)</sup>

#### الخطوة الأولى: تحديد المعايير الرقابية

تعتبر المعايير الرقابية في الشركة الإفريقية للزجاج جد مهمة ففي غياب المعايير لايمكن تقييم الأداء الفعلي وبالتالي لا يمكن معرفة هل هناك انحراف يستدعي اتخاذ إجراء معين للتصحيح أم لا يوجد انحراف. إن المعايير الرقابية في المقاييس الموضوعةالتي تستخدم لتقييم النتائج الفعلية وهي تكفل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها أو أقسامها.

ونلاحظ من ذلك أن المعايير الرقابية للمؤسسة لها صفة مزدوجة، فهي تمثل هدف يرجى تحقيقه وفي نفس الوقت تمثل أدوات تقييم يتم بواسطتها مقارنة الأداء الفعلي.

مع العلم أن هذه المعايير مستمدة من نفس الفرع الاقتصادي الذي تنتمي إليه المؤسسة (فرع إنتاج وتسويق منتجات الزجاج والمواد الكاشطة) في القطاع الصناعي وهي شائعة الاستعمال من قبل المؤسسات المتجانسة.\*

#### الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات

بعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية تحديدا واضحا وربطها بمراكز المسؤولية يقوم مراقب التسيير بالخطوة التالية والتي هي جمع المعلومات اللازمة والمعبرة عن مختلف جوانب نشاط مراكز المسؤولية أو نشاط المؤسسة ككل بالاعتماد على نظام المعلومات، ثم قياس الأداء الفعلي وإجراء مقارنة بينه وبين الأداء المخطط له أو المعايير المحددة مسبقا، والوصول إلى الانحرافات التي قد تنشأ عن عملية المقارنة.

#### الخطوة الثالثة: تقييم الأداء وتحليل الانحرافات

تمثل عملية تقييم الأداء إحدى العلاقات في سلسلة متكاملة ومتراطة في عملية التسيير والرقابة، وتكون بعد وضع المعايير الرقابية وإتمام التنفيذ الفعلي، من هنا يبدأ مراقب التسيير بالتقييم ومعرفة مدى الانحراف مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا من أجل تحليلها ومعرفة أسبابها وتحقق الرقابة بالاستفادة من

<sup>(1)</sup>مقابلة مع السيد م.ش مراقب التسيير على مستوى المؤسسة يوم 5 ماي 2019.

\*المؤسسات المتجانسة : من حيث الحجم ، نوع النشاط الرئيسي ، نوع التكنولوجيا المستعملة ، شروط المنافسة في المحيط المباشر ومن حيث شهادة الجودة (ISO) التي تحوز عليها.

الاستنتاجات الناتجة عن تقييم الأداء ومعرفة الانحرافات ومدى تحقيق الأداء الذي تم رسمه، وتجدر الإشارة أن وجود الانحراف لا يعني بالضرورة أن الأداء الفعلي ليس في حالة جيدة إلا إذا زاد الانحراف عن حدود الضبط.

وقد ترجع الانحرافات إلى وجود قصور في الأداء الفعلي مقارنة بما أريد إنجازه وهنا يجب تحديد الجهة المسؤولة عن هذا القصور ودراسة العوامل التي أدت إلى ذلك. وهنا يقوم مراقب التسيير بإعداد تقرير يحتوي على تعليقات على النتائج التي توصل إليها وكذلك يقدم تحليل للانحرافات التي حصلت والأسباب التي أدت إلى وقوعها وتقديم ذلك التقرير للمدير العام للمؤسسة.

نلاحظ أن خطوات مراقبة التسيير في المؤسسة في الشركة الإفريقية للزجاج تفتقر إلى خطوة أخيرة ذات أهمية كبيرة والتي هي تصحيح الانحرافات حيث أن مراقب التسيير في المؤسسة يكتفي بتقديم تحليل للانحرافات دون تقديم تصحيح لها أو اقتراح حلول من شأنها أن تمنع ظهور تلك الانحرافات.

#### المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير

سنخصص هذا المطلب للحديث عن أدوات مراقبة التسيير المطبقة في الشركة الإفريقية للزجاج والمتمثلة في المحاسبة العامة ولوحات القيادة.

#### أولاً: المحاسبة العامة

تعتبر المحاسبة العامة من التقنيات العريقة وتطورت فيما بعد لتصبح أهم وأساس مختلف التقنيات الأخرى بما توفره من معلومات ومعطيات في المؤسسة وهي إجبارية التطبيق من طرف القانون وتكون مهمة وضرورية مهما كان حجم المؤسسة ورأسمالها ونشاطها.

وتستعمل الشركة الإفريقية للزجاج نظام المحاسبة العامة وفق معايير التقارير المالية الدولية ومعايير المحاسبة الدولية (IRS) (International Reporting Statérent) (IAS) (International Accounting Statérent). ويتمثل دور المحاسبة العامة بالشركة فيما يلي:

- معرفة نتائج النشاط (النتيجة الصافية، القيمة المضافة، رقم الأعمال).
- متابعة تطور ذمم الشركة (أصول، خصوم).
- تزويد المحاسبة الوطنية الكلية بما تحتاجه من أجل التخطيط.
- تزويد مصلحة الضرائب بالمعلومات الضرورية التي تسمح بالرقابة وفرض مختلف الضرائب المرتبطة بالأرباح والنشاط.
- تزويد الأطراف المهتمة بالمعلومات اللازمة كالبنوك، الدولة، الموردون، الزبائن.

ثانيا: لوحات القيادة

سيتم التعرف على واقع استخدام لوحات القيادة على مستوى المؤسسة محل الدراسة كالتالي:

1- لوحة القيادة الخاصة بمديرية الإمداد:<sup>(1)</sup>

تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمديرية الإمداد على مؤشر وحيد وهو مؤشر متابعة قيمة المشتريات من خلال مقارنة المشتريات المتوقعة مع قيمة المشتريات الفعلية وهو ممثل وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 06: مؤشر متابعة المشتريات

U = KDA

الأصناف	تذكير بالشهر (n-1)	توقعات الشهر	إنجازات الشهر	معدل الإنجاز	معدل التقييم	تذكير بترجمات الشهر (n-1)	التراكمات المتوقعة	التراكمات المنجزة	معدل الإنجاز
مشتريات محلية XXX XXX XXX									
مشتريات أجنبية XXX XXX XXX									

المصدر: مديرية الإمداد والصيانة

2- لوحة القيادة الخاصة بمديرية الاستغلال:<sup>(2)</sup>

تتضمن لوحة القيادة الخاصة بمديرية الاستغلال جدولين، الأول خاص بمؤشر إنجاز الإنتاج والجدول الثاني يظهر بمؤشر تقييم الإنتاج:

<sup>(1)</sup> أنظر الملاحق.

<sup>(2)</sup> أنظر الملاحق.

الجدول رقم 07: مؤشر إنجاز الإنتاج

U = KDA

معدل الإنجاز		التراكمات المنجزة		التراكمات المتوقعة		معدل الإنجاز		إنجازات الشهر		توقعات الشهر		المنتجات
بالقيمة	بالكمية	بالقيمة	بالكمية	بالقيمة	بالكمية	بالقيمة	بالكمية	بالقيمة	بالكمية	بالقيمة	بالكمية	
												XXX
												XXX
												XXX
												XXX
												XXX
												XXX

المصدر: مديرية الاستغلال

الجدول رقم 08: مؤشر تقييم الإنتاج

U = KDA

معدل التقييم		تراكمات الانجازات		تذكير بالتراكمات		معدل التقييم		إنجازات الشهر		تذكير بالشهر (n-1)		المنتجات
بالقيمة	بالكمية	بالقيمة	بالكمية	بالقيمة	بالكمية	بالقيمة	بالكمية	بالقيمة	بالكمية	بالقيمة	بالكمية	
												XXX
												XXX
												XXX
												XXX
												XXX
												XXX

المصدر: مديرية الاستغلال

3- لوحة القيادة الخاصة بالمديرية التجارية: (1)

بالنسبة للوحة القيادة الخاصة بهذه المديرية فهي تتضمن المؤشرات التالية:

(1) أنظر الملاحق.

**1.3- مؤشر متابعة رقم الأعمال حسب المنتجات:** من خلال مقارنة المبيعات المقدرة بالمبيعات الفعلية بالنسبة لكل شهر وهو ممثل كالتالي:

**الجدول رقم 09: مؤشر متابعة رقم الأعمال حسب المنتجات**

**U = KDA**

معدل الإنجاز		التراكمات المحققة		التراكمات المتوقعة		معدل الإنجاز		إنجازات الشهر		توقعات الشهر		المنتجات
بالقيمة	بالكمية	بالقيمة	بالكمية	بالقيمة	بالكمية	بالقيمة	بالكمية	بالقيمة	بالكمية	بالقيمة	بالكمية	
												XXX
												XXX
												XXX
												XXX
												XXX
												XXX

المصدر: المديرية التجارية

**2.3- مؤشر متابعة قيمة الديون المستحقة:** يتابع هذا المؤشر حالة ديون المؤسسة خلال كل شهر وهو ممثل كالتالي:

**الجدول رقم 10: مؤشر متابعة قيمة الديون المستحقة**

**U = KDA**

الرصيد في نهاية الشهر	حركة الشهر			الرصيد في بداية الشهر	البيان
	الدائن		المدين		
		تحصيل			
					الديون XXXX XXXX XXXX
					شيكات غير مسددة XXXX XXXX XXXX

المصدر: المديرية التجارية

3.3- مؤشر انجاز طلبيات الزبائن:

الجدول رقم 11: مؤشر انجاز طلبيات الزبائن

U = KDA

الملاحظات	الباقي	معدل الإنجاز	رقم الأعمال المحقق TTC	مبلغ الطلبية TTC	طبيعة الطلبية	الزبائن
						XXX
						XXX
						XXX
						XXX

المصدر: المديرية التجارية

4.3- مؤشر رقم الأعمال حسب المناطق الجغرافية: وهو ممثل كالتالي: (1)

الجدول رقم 12: مؤشر رقم الأعمال حسب المناطق الجغرافية

U = KDA

المجموع	الجنوب	الوسط	الغرب	الشرق	المنتجات
					XXX

المصدر: المديرية التجارية

(1) أنظر الملاحق.

لوحة القيادة الخاصة بمديرية الموارد البشرية:<sup>(1)</sup>

المؤشر الوحيد الموجود في لوحة القيادة الخاصة بوظيفة الموارد البشرية هو مؤشر متابعة الحركة الشهرية للعمال ويتم تمثيله من خلال الجدول التالي:

## الجدول رقم 13: مؤشر متابعة الحركة الشهرية للعمال

$$U = KDA$$

الانحرافات	العمال في نهاية الشهر	العمال الذين خرجوا وا	العمال الذين دخلوا	العمال في بداية الشهر	التوقعات	تذكير	فئات العمال
							<u>الدائمين:</u> إطارات العمال المؤهلين عمال التنفيذ <u>المؤقتين:</u> إطارات العمال المؤهلين عمال التنفيذ

المصدر: مديرية الموارد البشرية

## ❖ تقييم نظام لوحات القيادة المطبق من طرف المؤسسة محل الدراسة:

من خلال الزيارات والمقابلات وتحليل الوثائق الداخلية للمؤسسة لاحظنا أن هناك استعمال للوحات القيادة في الشركة الإفريقية للزجاج في أغلب المديريات (الشراء، الإنتاج، البيع، الموارد البشرية) وهي تعد شهريا (في نهاية الشهر) بينما هناك بعض المديريات التي تحتاج لمعلومات يومية كالمديرية التجارية وأخرى إلى معلومات أسبوعية مثل مديرية الإنتاج ويستعمل المسؤولون في عرض هذه اللوحات طريقة الجداول معتمدين على المقارنة بين ماهو متوقع وماهو محقق مركزين في ذلك على الجانب المالي دون الجوانب الأخرى، بينما يبقى استعمال المنبهات والرسوم البيانية الجذابة منعدما، بالإضافة إلى غياب الواجهات الإلكترونية والجدارية لنشر لوحات القيادة، بل تقوم بوضعها في ملفات محاسبية مما يعقد ويصعب الرجوع إليها، وهذا الإجراء من شأنه أن يكون حاجزا أمام قيام لوحات القيادة بدورها الفعلي والمتمثل في تحفيز المسؤولين من خلال العرض المباشر والمرئي للنتائج المحققة.

<sup>(1)</sup> أنظر الملاحق.

- بالنسبة للمؤشرات المعتمدة في لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة تعتبر غير كاملة، فهي لا تحتوي على جميع مؤشرات لوحة القيادة النموذجية حيث نجد أن هذه الأخيرة تقتصر على عدد محدود من المؤشرات. وعليه يمكن القول أن لوحات القيادة المتواجدة في الشركة الإفريقية للزجاج لا تساهم في تفعيل مراقبة التسيير وهذا بدوره يرجع إلى:

- عدم الاعتماد على لوحة القيادة في دراسة الانحرافات وأسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.  
- نقص الاهتمام بهذه الأداة من طرف رؤساء المصالح في هذه المؤسسة.  
- غالبية لوحات القيادة الموجودة في المؤسسة لا تحتوي على المؤشرات التي تبيّن وتقيم الأداء الغير مالي لها مثل : المؤشرات القيادية التي تحفز من إنتاجية العمال داخل المؤسسة.

### المبحث الثالث: اقتراح لوحة قيادة باستخدام نموذج GIMSI

من خلال هذا المبحث سنحاول اقتراح لوحة قيادة الشركة الإفريقية للزجاج وقد اخترنا نموذج جيمسي كطريقة للتصميم، وذلك نظرا لحداتها وكونها شاملة لجميع القطاعات وتتماشى مع المفاهيم الحديثة للتسيير (التسيير بالمشاركة).

وكما سبق وأن تطرقنا في الجانب النظري أن نموذج GIMSI يتكون من أربعة مراحل رئيسية سنحاول إسقاطها على المؤسسة محل الدراسة.

#### المطلب الأول: التعريف بهوية المؤسسة

هذه المرحلة تتضمن خطوتين ألا وهما دراسة محيط المؤسسة والتعريف بهويتها، وقد تم تعريف محيط المؤسسة بأنه "مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة فقد يكون عاملا مساعدا ويخلق فرصة أو قد يكون عائق أمام المؤسسة يخلق تهديدا".<sup>(1)</sup>

#### \* أهم زبائن الشركة الإفريقية للزجاج:

- شركة ENAD لصناعة المنظفات.
- شركة HENKEL.
- شركات خاصة مثل النسر و GSPIH و VOR.
- شركة SNVE لصناعة السيارات والشاحنات.
- شركة ENMTP لصناعة عتاد الأشغال العمومية.

#### \* أهم موردين المؤسسة:

#### ← الموردون المحليين:

- شركة ENHEL.
- شركة ENASEL.

<sup>(1)</sup>Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord, pilotes l'entreprise, op cit, p184.

- شركة RIDERGLASS للزجاج.
- شركة ENCC.
- شركة SAMIVER.
- شركة BEI لقطع الغيار.
- ← **الموردين الأجانب:**
- شركة AG-CHIA برومانيا.
- شركة BROVILLE بفرنسا.
- شركة WENDET ببلجيكا.
- شركة SESEAN بتركيا.
- شركة SIMTECH ببلجيكا.
- \* **أهم منتجات المؤسسة:**

الجدول رقم 14: أهم منتجات شركة ENAVA

U = KDA

المبيعات	نوع المنتج
40.999	الزجاج الأمني
24476	الزجاج المطبوع
163.142	السيليكات الصودا السائل
28600	السيليكات الصودا الصلب

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

\* **أهم منافسي المؤسسة:**

- مؤسسة خزان بعنابة.
- مؤسسة عدوان بعين تيموشنت.
- مؤسسة الحاج كوم بسطيف.
- مؤسسة نوافلوب بالعاصمة.
- مؤسسة تكنوقلاص بجيجل.

\* **أهم استثمارات شركة ENAVA**

سنعرضها من خلال الجدول الموالي:

## الجدول رقم 15: استثمارات الشركة الإفريقية للزجاج

U = DA

المبلغ	الاستثمارات
18444966.51	تثبيتات معنوية
	تثبيتات مادية
753526000	- أراضي
833332673.22	- بنايات
4777742084.68	- معدات
433591540.49	تثبيتات أخرى مادية
5811815.27	أصول مالية ثابتة أخرى

المصدر: مديرية المالية والمحاسبة.

\* التعريف بهوية المؤسسة:

الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER هي شركة اقتصادية عمومية ذات أسهم (EPE-SPA) مختصة في إنتاج الزجاج وسيليكات الصودا، يقدر رأسمالها بـ 5.000.000.00 دج وهي تابعة للمجمع الصناعي والتجاري ENAVA.

## المطلب الثاني: تصميم نظام لوحة القيادة

هذه المرحلة تمثل العمود الفقري لنموذج GIMSI وتتكون من خمس خطوات كالتالي:

## - تحديد الأهداف:

بعد عدة مقابلات مع مراقب التسيير ورئيس مصلحة المالية والمحاسبة في المؤسسة توصلنا إلى الأهداف العامة لسنة 2017 والتي كانت كالتالي:

- زيادة رقم أعمال المؤسسة.
- رفع حصة المؤسسة في السوق.
- تحسين جودة المنتجات تلبية لطلبات الزبائن.
- التحكم في التكاليف.

## - بناء لوحة القيادة واختيار المؤشرات:

يتم بناء لوحة القيادة وفقا للأهداف المذكورة في الخطوة السابقة ومن أجل ضمان الاتساق بين المؤشرات والأهداف المختارة، يتم في هذه الخطوة التعريف بلوحة القيادة لكل مديرية واقتراح مؤشرات إضافية من شأنها أن تزيد من فعالية لوحات القيادة الموجودة في المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى اقتراح لوحة قيادة خاصة بمديرية المالية والمحاسبة.

✓ **مديرية الاستغلال:** المهمة الأساسية لهذه المديرية هي السهر على السير الحسن للعملية الإنتاجية وتوفير الكميات المطلوبة من المنتجات في الوقت المناسب والجودة المناسبة وانطلاقاً من هذه المتغيرات الأساسية الواجب التحكم فيها يتم اقتراح المؤشرات التالية:

\* **مؤشر الإنتاج المعيب = الإنتاج المعيب / الإنتاج الإجمالي**

ويمثل هذا المؤشر نسبة الإنتاج المعيب من الإنتاج الإجمالي ككل.

\* **مؤشر الوقت غير المستغل = عدد ساعات التعطيل / عدد الساعات المخططة.**

ويمثل هذا المؤشر نسبة الوقت الضائع من الوقت المخطط بسبب التعطلات.

\* **مؤشر مردودية الآلات = عدد الوحدات المنتجة / عدد ساعات عمل آلة.**

\* **مؤشر استهلاكات المواد الأولية = الكميات المستهلكة / عدد الوحدات المنتجة.**

✓ **مديرية الإمداد:** تتمثل مهمة هذه المديرية في الإمداد وتموين المؤسسة بمختلف احتياجاتها من المواد الأولية في الوقت المناسب، ويمكن تدعيم وتحسين لوحة القيادة الخاصة بوظيفة الشراء بإضافة مؤشرات نلخصها فيما يلي:

- مدة تحضير الطلبية.

- عدد المرات التي يتم فيها إرجاع المواد إلى الموردين.

- عدد الشكاوي والمنازعات.

- **مؤشر دورات مخزون المواد الأولية = قيمة المواد الأولية المستهلكة (خلال الفترة)**

**قيمة مخزون المواد الأولية (نهاية الفترة)**

- **مؤشرات دوران المخزونات = رقم الأعمال (خلال الفترة)**

**قيمة مجموع المخزونات**

✓ **المديرية التجارية:** تتمثل مهمة هذه المديرية في وضع مخططات البيع وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات ويتم اقتراح المؤشرات التالية إضافة إلى المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة:

\* **مؤشر الحصة السوقية = رقم أعمال المؤسسة / رقم أعمال القطاع.**

ويمثل هذا المؤشر مكانة المؤسسة في السوق.

\* **مؤشر متوسط النزاعات مع العملاء = عدد العملاء / عدد النزاعات.**

يقيس هذا المؤشر حسن أو سوء علاقة المؤسسة بعملائها.

\* **مؤشر أسعار المؤسسة بالسوق = سعر بيع منتجات المؤسسة / سعر اقتناء المنتج في السوق.**

ويمثل هذا المؤشر نسبة أسعار المؤسسة مقارنة بأسعار المؤسسات من نفس القطاع.

\*تعذر علينا حساب هذه المؤشرات بسبب عدم توفر المعلومات اللازمة في المؤسسة محل الدراسة.

✓ **مديرية الموارد البشرية:** يتمثل الدور الأساسي لمديرية الموارد البشرية في متابعة شؤون العمال وكل ما يتعلق بالعنصر البشري التابع للمؤسسة، وكون المؤشرات المعتمدة من طرف المؤسسة لا تغطي جميع نشاطات هذه المديرية اقترحنا المؤشرات التالية:

- \* **مؤشر التكوين** = مصاريف التكوين المحققة / مصاريف التكوين المتوقعة.
- \* **مؤشر التغيب عن العمل** = عدد ساعات التغيب الفعلي للعمال / عدد ساعات العمل المتوقعة.
- \* **مؤشر المساهمة الاقتصادية لكل عامل** = رقم الأعمال / عدد العمال.
- \* **مؤشر الترقية** = عدد الترقيات / متوسط عدد العمال.
- \* **مؤشر حوادث العمل** = عدد حوادث العمل.

✓ **مديرية المالية والمحاسبة:** تتمثل المهمة الأساسية بمديرية المالية والمحاسبة في الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة وضمان التمويل الجيد من أجل السير الحسن لنشاط الشركة، وانطلاقاً من هذه المتغيرات الواجبة التحكم فيها يتم اقتراح المؤشرات التالية:

● **مؤشرات التوازن المالي:**

**نسبة التوازن المالي:** تمثل الفائض من الموارد الثابتة بعد تمويل الاستخدامات الثابتة، وهذا الفائض مول

$$\text{جزء من الأصول المتداولة وبحسب كالتالي: } \frac{\text{الموارد الثابتة}}{100} \times 100$$

الأصول الثابتة (الصافية)

\* **نسبة الأصول الثابتة بواسطة الأموال الخاصة:** تمثل هذه النسبة مدى مساهمة الاموال الخاصة في

$$\text{تغطية الأصول الثابتة وتحسب وفق العلاقة التالية: } \frac{\text{الأموال الخاصة}}{100} \times 100$$

الأصول الثابتة (الصافية)

\* **الخرزينة الصافية TN:** تمثل مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة

استغلالية، وتحسب كالتالي:

$$\text{الخرزينة الصافية} = \text{رأس المال العامل} - \text{الاحتياجات من رأس المال العامل}$$

$$\text{أو} \quad \text{خرزينة أصول} - \text{خرزينة خصوم.}$$

● **مؤشرات النشاط:**

\* **مهلة دوران الزبائن:** تقيس هذه النسبة المدة التي تمنحها المؤسسة للزبائن حتى يسددوا ما عليهم من

ديون اتجاهها وتحسب كالتالي:

$$\text{مهلة دوران الزبائن} = \frac{\text{الزبائن والحسابات المماثلة}}{\text{مبيعات السنة}} \times 360.$$

\* **مهلة دوران الموردين:** تقيس هذه النسبة المدة التي يمنحها الموردون للمؤسسة حتى تتمكن من تسديد

ما عليها من ديون وتحسب كالتالي:

$$\text{مهلة دوران الموردين} = \frac{\text{الموردون والحسابات المماثلة}}{\text{مشتريات السنة}} \times 360.$$

● مؤشرات المديونية:

\* نسبة الاستقلالية المالية: تقيس هذه النسبة حصة المساهمين مقارنة بمجموع موارد المؤسسة وتحسب كالتالي:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الخصوم}} \times 100.$$

\* نسبة الاستدانة: تقيس هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويلها الذاتي وتحسب كالتالي:

$$\text{نسبة الاستدانة} = \frac{\text{مجموع القروض}}{\text{مجموع الخصوم}} \times 100.$$

\* نسبة المديونية طويلة الأجل: تمثل هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على الديون (المتوسط والطويلة الأجل) من مجموع مواردها الدائمة وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة المديونية طويلة الأجل} = \frac{\text{مجموع الديون المتوسطة والطويلة الأجل}}{\text{رؤوس الأموال الدائمة}} \times 100$$

● مؤشرات المردودية:

\* نسبة المردودية الاقتصادية: تقيس هذه النسبة مدى مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال وتحسب كالتالي:

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

\* نسبة المردودية المالية: تقيس هذه النسبة مدى مساهمة الأموال الخاصة في تحقيق النتيجة الصافية وتحسب كالتالي:

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

- جمع المعلومات: تحتاج المؤشرات إلى الوصول إلى مصادر المعلومات للإشارة إلى وضعية معينة، وفي الواقع يجب تغذية أي مؤشر بمجموعة من المعلومات ذات الصلة والمؤشرات التي إقترحناها في الخطوة السابقة أخذت من مصادر مختلفة ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم 16: مصادر مؤشرات لوحة القيادة

المصدر	المؤشرات
- مديرية الاستغلال	- مؤشرات لوحة القيادة لمديرية الاستغلال
- مديرية الإمداد	- مؤشرات لوحة القيادة لمديرية الإمداد
- المديرية التجارية	- مؤشرات لوحة القيادة للمديرية التجارية
- مديرية الموارد البشرية	- مؤشرات لوحة القيادة لمديرية الموارد البشرية
- مديرية المالية والمحاسبة	- مؤشرات لوحة القيادة لمديرية المالية والمحاسبة

**- بناء نظام لوحات القيادة:**

تهدف هذه الخطوة إلى بناء نظام لوحات القيادة ومراقبة الانسجام العام، وترتكز على ضرورة تكاملها وتناسقها مع أهداف المؤسسة ككل. يعد العرض التقديمي للمؤشرات ضرورياً ويشترط أن يتم اختيار التمثيل المناسب وفقاً للرسالة التي يود نقلها من خلال لوحة القيادة وهذا ما سنحاول عرضه كالتالي:

**1- لوحة القيادة المعدلة والخاصة بمديرية الإمداد:**

يمكن عرض لوحة القيادة الخاصة بمديرية الإمداد وفق الشكل التالي:

**الجدول رقم 17: نموذج لوحة القيادة المعدلة لمديرية الإمداد**

$$U = KDA$$

الانحراف	المحقق	الهدف	البيان
غير ملائم	0.20	0.30	- سرعة دوران مخزون المواد الأولية
غير ملائم	1.23	2.42	- سرعة دوران مجموع المخزونات
غير ملائم	3087	68440	- قيمة مشتريات المواد الأولية

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن جميع انحرافات هذه المديرية غير ملائمة وبعيدة كل البعد عن الأهداف المسطرة من قبل وهذا يدل على عدم كفاءة هذه المديرية، مما يستوجب البحث عن إجراءات تصحيحية لتفادي مثل هذه الانحرافات مستقبلاً.

2- لوحة القيادة المعدلة الخاصة بمديرية الاستغلال:

الجدول رقم 18: نموذج لوحة القيادة المعدل لمديرية الاستغلال (1)

U = KDA

الانحراف	المحقق	المعيار النموذجي	المنتجات
			<b>الزجاج الأمني:</b>
غير ملائم	%16.90 <sup>(2)</sup>	$\geq \%80^{(1)}$	- نسبة انجاز الإنتاج
غير ملائم	%59 <sup>(2)</sup>	$\geq \%80^{(1)}$	- نسبة تطور الإنتاج
ملائم	%3.41 <sup>(2)</sup>	$\leq \%5^{(1)}$	- نسبة الإنتاج المعيب
غير ملائم	%31.81 <sup>(2)</sup>	$\leq \%15^{(1)}$	- نسبة الوقت غير مستغل
			<b>الزجاج المطبوع:</b>
ملائم	%105 <sup>(2)</sup>	$\geq \%80^{(1)}$	- نسبة انجاز الإنتاج
ملائم	%203 <sup>(2)</sup>	$\geq \%80^{(1)}$	- نسبة تطور الإنتاج
غير ملائم	%14.85 <sup>(2)</sup>	$\leq \%5^{(1)}$	- نسبة الإنتاج المعيب
غير ملائم	%51.1 <sup>(2)</sup>	$\leq \%15^{(1)}$	- نسبة الوقت مستغل
			<b>سيليكات الصودا الصلب:</b>
ملائم	%87 <sup>(2)</sup>	$\geq \%80^{(1)}$	- نسبة انجاز الإنتاج
غير ملائم	%19 <sup>(2)</sup>	$\geq \%80^{(1)}$	- نسبة تطور الإنتاج
-	-	-	- نسبة الإنتاج المعيب
ملائم	%0 <sup>(2)</sup>	$\leq \%15^{(1)}$	- نسبة الوقت غير مستغل
			<b>سيليكات الصودا السائل:</b>
غير ملائم	%79 <sup>(2)</sup>	$\geq \%80^{(1)}$	- نسبة انجاز الإنتاج
غير ملائم	%51 <sup>(2)</sup>	$\geq \%80^{(1)}$	- نسبة تطور الإنتاج
-	-	-	- نسبة الإنتاج المعيب
ملائم	%0 <sup>(2)</sup>	$\leq \%15^{(1)}$	- نسبة الوقت غير مستغل

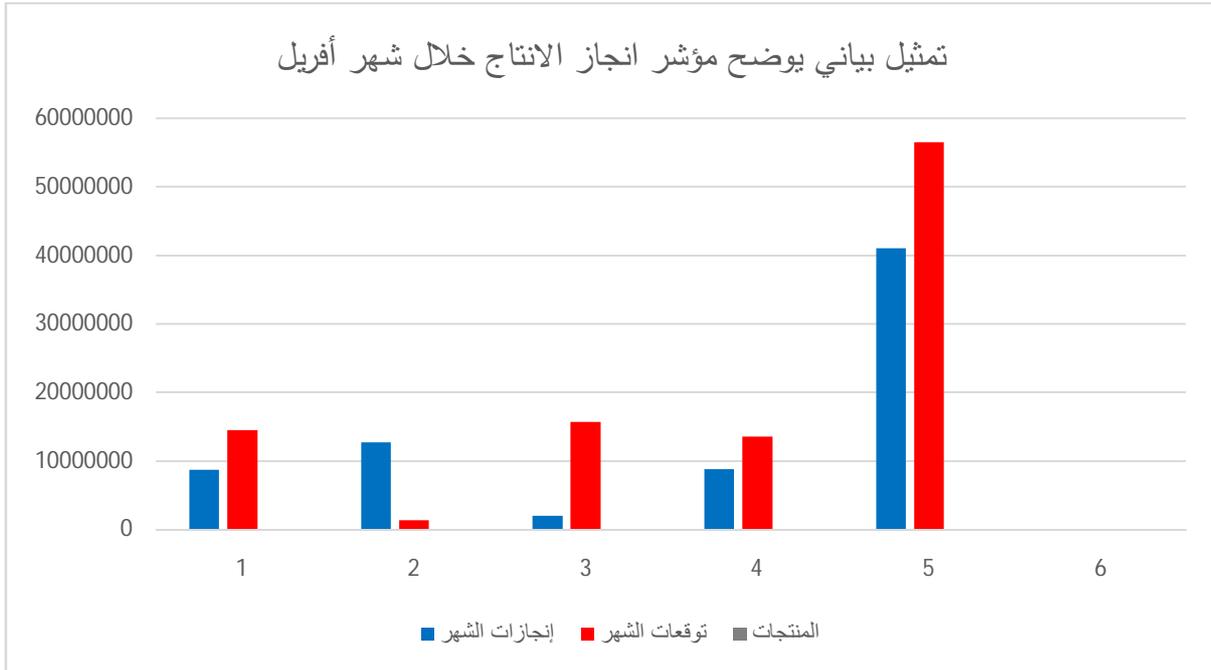
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

بالنسبة لمؤشر انجاز الإنتاج من المستحسن عرض بتمثيل بياني لإعطاء صورة سريعة وواضحة عن انجاز الإنتاج خلال الشهر.

(1) هي معايير نموذجية للأداء شائعة الاستغلال من قبل المؤسسات المتجانسة التي تنتمي إلى فرع إنتاج وتسويق منتجات الزجاج.

(2) أرقام محققة حسب المعلومات المقدمة من مديرية الاستغلال (أنظر الملاحق).

الشكل رقم 27: انجاز الإنتاج خلال شهر أبريل.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال عرضنا للوحة القيادة المعدلة لمديرية الاستغلال نلاحظ بالنسبة لمنتج الزجاج الأمني أن أغلب مؤشرات غير ملائمة ودون المستوى المطلوب باستثناء مؤشر الإنتاج المعيب الذي لم يتجاوز المعيار المحدد، وبالنسبة لمنتج الزجاج المطبوع نلاحظ أن الانحراف كان ملائماً لمؤشر انجاز وتطور الإنتاج، وغير ملائم لمؤشر الإنتاج المعيب والوقت غير مستغل. أما فيما يخص منتج سيليكات الصودا الصلب فمؤشر تطور الإنتاج هو المؤشر الوحيد غير الملائم، وبالنسبة للمنتج السيليكات الصودا السائل فمؤشراته تظهر غير ملائمة باستثناء مؤشر الوقت غير المستغل الذي كان ملائماً.

بصفة عامة يمكن الحكم على الأداء الإنتاجي للمؤسسة بأنه غير فعال وذلك بالنظر إلى مؤشرات لوحة القيادة لهذه المديرية التي كانت أغلبها غير ملائمة، مما يستدعي القيام بإجراءات تصحيحية في أقرب الآجال.

## 3- لوحة القيادة المعدلة والخاصة بالمديرية التجارية:

الجدول رقم 19: نموذج لوحة القيادة المعدلة الخاصة بالمديرية التجارية

U = DA

الانحراف	المحقق	المعيار النموذجي	البيان
			✓ بالنسبة لكل منتج: * الزجاج الأمني:
غير ملائم	%46 <sup>(2)</sup>	≥ %80 <sup>(1)</sup>	نسبة انجاز المبيعات
غير ملائم	%52 <sup>(2)</sup>	≥ %80 <sup>(1)</sup>	نسبة تلبية طلبيات الزبائن
			* الزجاج المطبوع:
غير ملائم	%42 <sup>(2)</sup>	≥ %80 <sup>(1)</sup>	نسبة انجاز المبيعات
غير ملائم	%34 <sup>(2)</sup>	≥ %80 <sup>(1)</sup>	نسبة تلبية طلبيات الزبائن
			* سيليكات الصودا الصلب:
ملائم		≥ %80 <sup>(1)</sup>	نسبة انجاز المبيعات
غير ملائم		≥ %80 <sup>(1)</sup>	نسبة تلبية طلبيات الزبائن
			* سيليكات الصودا السائل:
غير ملائم		≥ %80 <sup>(1)</sup>	نسبة انجاز المبيعات
غير ملائم		≥ %80 <sup>(1)</sup>	نسبة تلبية طلبيات الزبائن
			✓ بالنسبة لجميع المنتجات:
غير ملائم	%51 <sup>(2)</sup>	≥ %80 <sup>(1)</sup>	نسبة انجاز المبيعات
غير ملائم	%52 <sup>(2)</sup>	≥ %80 <sup>(1)</sup>	نسبة تلبية طلبيات الزبائن

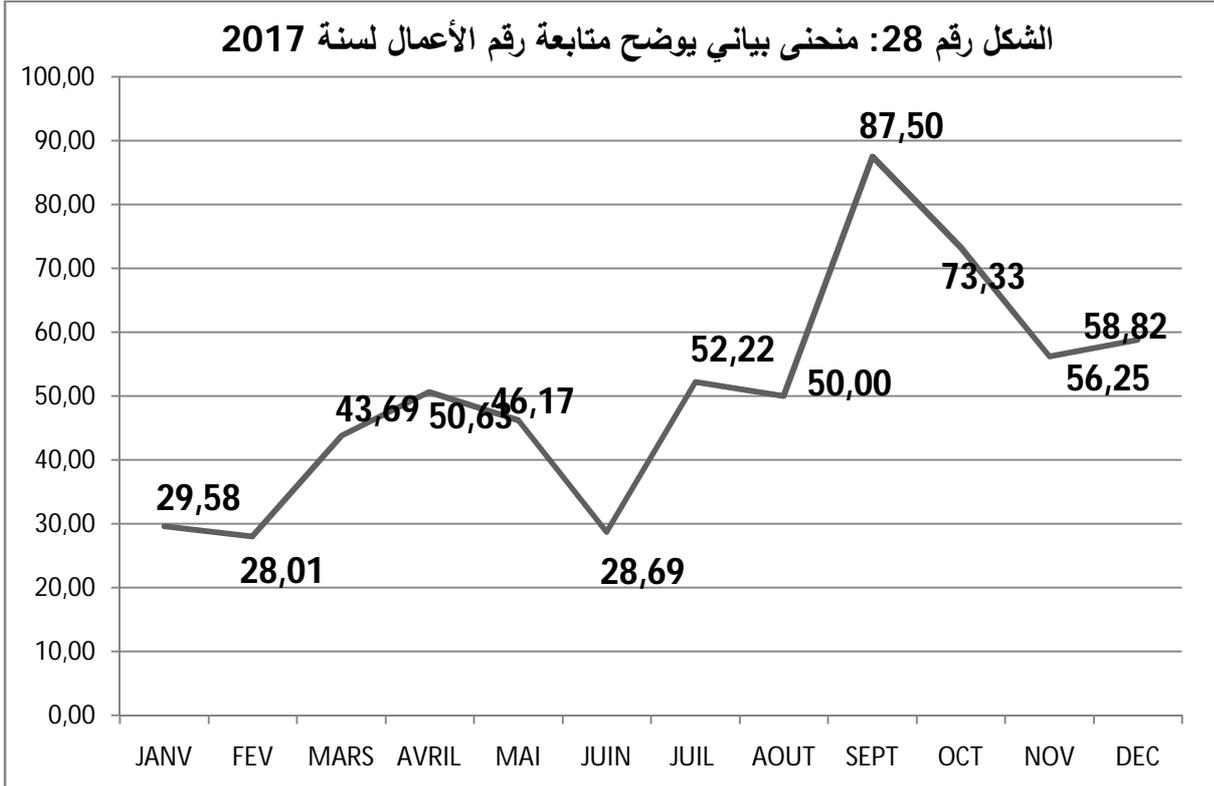
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ويمكن تدعيم هذه اللوحة بتمثيل مؤشر متابعة رقم الأعمال لسنة 2017 بمنحنى بياني لإعطاء

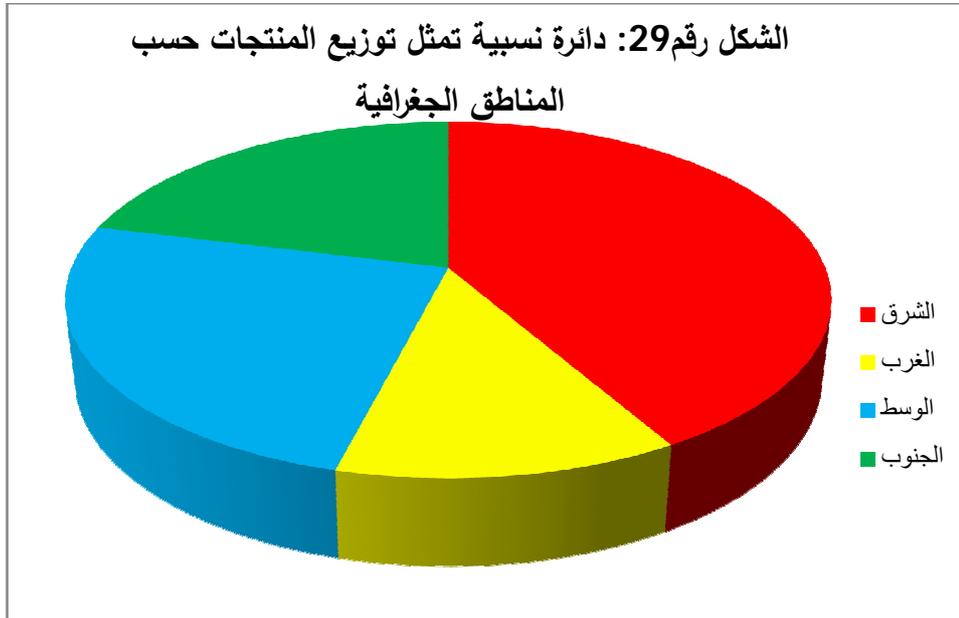
صورة سريعة عن تطور رقم الأعمال خلال السنة.

(1) هي معايير نموذجية للأداء، مستعملة من قبل المؤسسات المتجانسة التي تنتمي إلى نفس الفرع كما سبق وأشرنا.

(2) هي الأرقام المحققة حسب المعلومات المقدمة من طرف المديرية التجارية (انظر الملاحق )



يمكن تمثيل كؤشر متابعة رقم الأعمال حسب المناطق الجغرافية بدائرة نسبية لإعطاء صورة سريعة وشاملة.



من خلال عرضنا للوحة القيادة المعدلة للمديرية التجارية لاحظنا أن المؤسسة محل الدراسة لم تكن فعالة في نشاط البيع حيث أن كل نسب انجاز المبيعات كانت أقل من المعيار النموذجي باستثناء منتج سيليكات الصودا الصلب الذي تساوى مع المعيار النموذجي.

وعليه يجب على المؤسسة اتخاذ مختلف التدابير اللازمة التي من نشأها أن تحسن أداء وظيفية البيع في أقرب وقت.

#### 4- لوحة القيادة المعدلة والخاصة بمديرية الموارد البشرية:

يمكن عرض لوحة القيادة المعدلة لمديرية الموارد البشرية كالتالي:

الجدول رقم 20: نموذج لوحة القيادة المعدلة لمديرية الموارد البشرية

$$U = KDA$$

الانحراف	المحقق	الهدف أو المعيار النموذجي	البيان
- ملائم غير ملائم	- %1.74 <sup>(2)</sup> 144X10 <sup>3</sup> (2)	284.41X10 <sup>3</sup> *	نسبة التكوين نسبة التغيب عن العمل المساهمة الاقتصادية لكل عامل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال مؤشرات لوحة قيادة الموارد البشرية نلاحظ أن أداء هذه الوظيفة مقبول نوعا ما وهذا بالنظر إلى انخفاض نسبة التغيب عن الحد المقبول ولكن المساهمة الاقتصادية للعامل كانت غير ملائمة وليست حسب توقعات المديرية.

وعليه على إدارة الموارد البشرية اتخاذ الإجراءات التي من شأنها الرفع من إنتاجية الفرد داخل المؤسسة.

#### 5- لوحة القيادة المقترحة لمديرية المالية والمحاسبة:

تستخدم لوحة القيادة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة خلال فترة معينة وتسمح بإعطاء صورة سريعة عن أداء هذه المديرية من خلال مختلف مؤشرات (مؤشرات التوازن المالي، النشاط، السيولة، المديونية، المردودية) وفيما يلي سيتم عرض وتحليل نتائج هذه اللوحة.

\* أهداف مستمدة من خطط المؤسسة (أنظر الملاحق)

(1) هي معايير نموذجية للأداء شائعة الاستعمال من طرف المؤسسات المتجانسة.

(2) أرقام محققة حسب المعلومات المقدمة من مديريةية الموارد البشرية (أنظر الملاحق).

## الجدول رقم 21: نموذج لوحة القيادة المقترحة لمديرية المالية والمحاسبة

U = KDA

الانحراف	المحقق	المعيار النموذجي	البيان	
غير ملائم	46%		نسبة التوازن المالي	مؤشرات
غير ملائم	48%	(100% ، 60%)	نسبة تغطية الأصول الثابتة بواسطة الأموال الخاصة	التوازن المالي
غير ملائم	-56305	= 0 (الحالة المثلى)	الحزينة الصافية	
124 < 2304 ملائم	124 يوم	أقل من مهلة دوران الموردين	مهلة دوران الزبائن	مؤشرات النشاط
2340 > 124 ملائم	2304 يوم	أكبر من مهلة دوران الزبائن	مهلة دوران الموردون	
غير ملائم	77%		نسبة السيولة العامة	مؤشرات
ملائم	49%	(50% ، 30%)	نسبة السيولة المنخفضة	السيولة
غير ملائم	-0.8%	(25% ، 33%)	نسبة السيولة الجاهزة	
غير ملائم	98%	(60% ، 40%)	نسبة المديونية طويلة الأجل	مؤشرات
ملائم	-40%	(60% ، 20%)	نسبة الاستقلالية المالية	المديونية
غير ملائم	-60%		نسبة الاستدانة	
غير ملائم	-2.5%	موجبة وأكبر من معدل الفائدة	نسبة المردودية الاقتصادية	مؤشرات المردودية
غير ملائم	-12.8%	موجبة وأكبر ما يمكن	نسبة المردودية المالية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

## ملاحظات:

- المعايير النموذجية للأداء الواردة في هذه اللوحة هي شائعة الاستعمال في مجال التحليل المالي وتقييم الأداء في جل المؤسسات الصناعية.

- الأرقام الواردة في هذه اللوحة تخص السنة المالية 2017 والمعلومات الضرورية لحساب مختلف مؤشرات هذه اللوحة مستمدة من الميزانية\* و جدول حسابات النتائج.\*

من خلال عرضنا للوحة القيادة المقترحة على مستوى مديرية المالية والمحاسبة توصلنا إلى النتائج

التالية:

\* أنظر الملاحق.

- يعتبر الأداء المالي للمؤسسة غير مقبول في معظم جوانبه حيث أنه ومن خلال مؤشرات التوازن المالي التي تؤكد أن المؤسسة محل الدراسة لا تحقق توازن ماليًا فهي غير قادرة على تمويل استخداماتها الثابتة بواسطة مواردها الثابتة ومنه المؤسسة بحاجة إلى مراجعة سياسة استثماراتها وذلك بالتنازل عن بعض التنبؤات غير المؤثرة على نشاط المؤسسة أو البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل.
- الخزينة الصافية سالبة وهذا يدل على أن المؤسسة في حالة عسر مالي وهذا راجع إلى سوء تسيير عناصر الاستغلال وعدم تحكمها في المصاريف المالية.
- من خلال نسب السيولة نلاحظ أن هناك فرق كبير بين نسبة السيولة المخفضة ونسبة السيولة الجاهزة (48.2%) وهذا يعني أن جزء كبير من الأصول المتداولة للشركة الإفريقية للزجاج متركزة في الزبائن والحسابات المماثلة وهو الأمر الذي قد يعرض المؤسسة لمخاطر في السيولة لنتيجة الوضعيات الصعبة التي يمر بها زبائنها.
- مؤشرات المديونية تؤكد أن هناك خطأ في القرارات التمويلية حيث هناك اعتماد مفرط على التمويل المتوسط والطويل الأجل مما يستدعي معالجة هذا الخطأ بسرعة.
- مؤشرات المردودية تشير إلى عدم قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح وهذا راجع إلى عدم قدرتها على تحقيق مردودية موجبة.

### المطلب الثالث: تشغيل نظام لوحة القيادة والتحسين المستمر

في المرحلة السابقة تم اختيار المؤشرات الأنسب للأهداف المحددة وكذلك المصادر التي تستند إليها تلك المؤشرات التي تستدعي اختيار برنامج إعلامي لتطبيقها حيث أن عملية تخزين واستخراج معطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت القدرة المعلوماتية أفضل ونحن نختار برنامج Microsoft Excel كأداة لعرض المؤشرات المختارة.

#### أولاً: تشغيل النظام

#### \* تقديم برنامج Microsoft Excel:

Microsoft Excel برنامج يستخدم لإنشاء جداول البيانات، القوائم، الميزانيات، والرسوم البيانية، وقد يستخدم للقيام بعمليات حسابية متقدمة تم تصميمها عن طريق شركة Microsoft ويعتبر من أكثر البرامج استخداماً على مستوى العالم، بالإضافة إلى تميزه بالبساطة في الاستخدام. وهو أحد برامج الجداول الإلكترونية والتي يمكن أن تستعمل لإدارة البيانات وتحليلها، والتي ظهرت في بداية الأمر كبرامج مالية ثم تطورت إلى برامج مالية ومحاسبية.<sup>(1)</sup>

(1) <https://ar.wikipedia.org/wiki/هايكرو وسوفت اكسل> 20/05/2019,21:30

\* التطبيق:

الخطوة الأولى التي يجب على المستخدم تنفيذها هي إدخال بيانات الإدخال التي تسمح بحساب كل مؤشر .

حيث يقوم بملء مختلف حقول الجدول وفق البيانات المدخلة حيث يقوم Excel قواعد البناء المخزنة وقيم المؤشرات المختارة في المرحلة السابقة.

The screenshot shows an Excel spreadsheet with two tables and their corresponding indices. The first table is titled 'مؤشر توزيع رقم الاعمال حسب المناطق' (Index of distribution of work numbers by region) and the second is 'مؤشر انجاز الانتاج' (Production completion index).

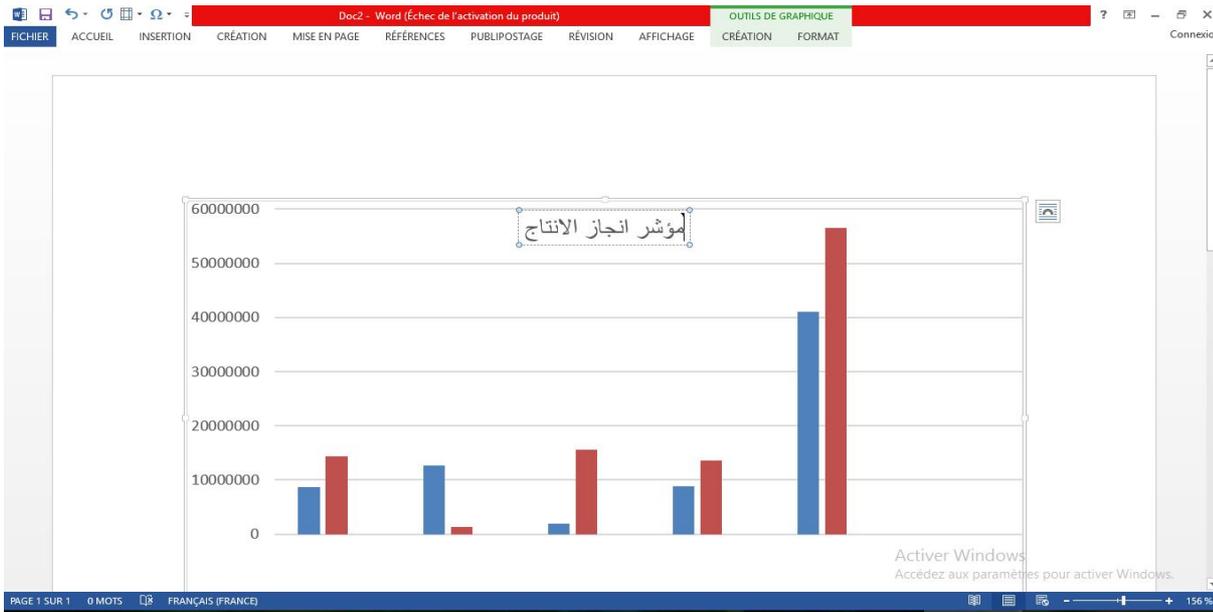
المنتجات	الشرق	الغرب	الوسط	الجنوب
الزجاج الامني	1251	2180	2917	0
الزجاج المطبوع	3482	3328	1504	0
السليكات الصودا الصلب	0	0	2530	0
السليكات الصودا السائل	7301	0	2530	6082
المجموع	12034	5508	9481	6082

المنتجات	توقعات	الاجازات	المعدل
الزجاج الامني	14400	8653	92%
الزجاج المطبوع	1288	12676	98%
السليكات الصودا الصلب	15648	1953	70%
السليكات الصودا السائل	13530	8757	65%
المجموع	44866	32039	

- الخطوة الثانية تتعلق بعرض المؤشرات والتي تعطي تنبيهات من خلال تمثيلات بيانية تقدم ملخصا لجميع المعلومات، تسهل الملاحظة وتبلغ متخذ القرار بالانحرافات.

إن اختيارنا لبرنامج Microsoft Excel لنشر لوحات القيادة لا يتطلب تدريب رئيس القسم المعين، وفريقه مما يجعل تشغيله وتوسيعه على كل المؤسسة سهلا ولا يواجه صعوبات.



**ثانيا: التحسين المستمر**

تتمثل هذه المرحلة في مراجعة النظام، حيث أنه من المهم تفقد ملائمة النظام المطبق من طرف المؤسسة مع مستعمليه، فنظام لوحات القيادة يجب أن يكون دائما منسجما مع المقررين ونظام المراقبة، وكذا الأهداف المحددة، لذا فإن التغيير في المؤسسة ومحيطها يجب أن يراعى في لوحات القيادة. ولإيم تطوير وتحسين النظام حسب الاحتياجات يجب القيام بالمراجعة الدورية له من خلال:

- تحديد نموذج مرجعي.
- جمع المعلومات.
- القيام بسبر آراء لمستعملي النظام واقتراحاتهم لتطويره.
- تحليل النتائج ووضع الإجراءات التصحيحية.

**خلاصة الفصل:**

من خلال تحصيل نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج والتي شملت السنة المالية 2017، حيث حاولنا إبراز مدى فعالية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير من خلال عرض شامل وحوصلي لهاته الوظيفة في المؤسسة حيث توصلنا إلى:

■ المؤسسة محل الدراسة لا تملك نظاما فعالا لمراقبة التسيير وهذا راجع إلى وجود عدة نقائص تتخلل هذا النظام أهمها:

- غياب نظام الموازنات التقديرية والمحاسبة التحليلية اللذان يعتبران من أهم أدوات مراقبة التسيير .
- دور مراقبة التسيير في المؤسسة يقتصر على كشف الانحرافات وتحليلها دون اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها.
- نقص مصادر المعلومات اللازمة لإعداد لوحات القيادة.
- غياب نظام لوحات القيادة لأهم المديرية بالمؤسسة (المديرية العامة - مديرية المالية والمحاسبة).
- مؤشرات لوحات القيادة المعتمدة من طرف المؤسسة غير كافية للمراقبة على أداء كل مديرية.
- المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بطريقة عرض لوحات القيادة وهي تعتمد على الجداول المليئة بالأرقام وتهمل الرسومات البيانية التي تعبر بشكل أفضل، كما أنها لا تستخدم نظام المنبهات الذي يرتبط اسمه بهذه الأداة.
- نقص الاهتمام بهذه الأداة من طرف رؤساء المصالح في المؤسسة.
- غالبية لوحات القيادة الموجودة في المؤسسة لا تحتوي على المؤشرات التي تبين وتقيم الأداء غير المالي لها مثل المؤشرات القيادية التي تحفز من إنتاجية العمال داخل المؤسسة.
- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة لإعداد لوحات القيادة.

# الخاتمة

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية إلى تبني أدوات حديثة تساعد في الرقابة على سير مختلف أنشطتها ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة، فهي تعتبر من أبرز الأنظمة الحديثة لاتخاذ القرار في المؤسسة، وتشكل أداة جد هامة في مجال مراقبة التسيير، وذلك كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية.

ومن هذا المنطلق كان الهدف الرئيسي من دراستنا هو محاولة الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بالأداة الرقابية لوحة القيادة، وإبراز دورها في دعم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، وهذا من خلال الخصائص التي تتميز بها في المجال الرقابي والتي تعتبر من أهم الركائز التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير.

ومن خلال كل ما سبق يمكن إثبات أو نفي صحة الفرضيات الدراسة على النحو التالي:

**الفرضية الأولى:** يكمن دور لوحة القيادة من خلال ما تم التطرق إليه، على أنها أداة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وتساعد على توفير المعلومات المرتبطة بأداء المسؤولين من خلال وضع مؤشرات لاكتشاف مختلف الانحرافات، وهي ضرورية للرقابة وتقييم الأداء في المؤسسة ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

**الفرضية الثانية:** تم نفي الفرضية الثانية حيث لا يوجد نموذج مثالي وموحد للوحة القيادة، وإنما هي أداة شخصية تحتوي على معطيات رقمية بما يتوافق مع كل مسئول، ويجب أن تكون مرنة وقابلة للتغيير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد فيه.

**الفرضية الثالثة:** تم نفي الفرضية الثالثة فمن خلال دراستنا التطبيقية لاحظنا غياب لوحة القيادة الإستراتيجية وكذلك لوحة القيادة المالية ولوحة القيادة الخاصة بمديرية الصيانة، وهذا راجع إلى عدم توفر كل الشروط الضرورية لإعدادها.

**الفرضية الرابعة:** تم إثبات صحة هذه الفرضية حيث أن الشركة الإفريقية للزجاج تعتمد على المؤشرات المالية فقط ولكن هذه المؤشرات أضحت عاجزة لوحدها عن تقديم صور صادقة وشاملة على أداء المؤسسة هذا لا يعني جواز التخلي عنها بل يجب الإبقاء عليها وتدعيمها بمؤشرات غير مالية مكمل لها.

**نتائج الدراسة:**

من خلال هذه الدراسة استطعنا استخراج عدة نتائج سواء على المستوى النظري أو على المستوى التطبيقي يمكن تلخيصها فيما يلي:

**بالنسبة للجانب النظري :**

إن وظيفة مراقبة التسيير تعتبر أكثر من ضرورية في المؤسسات الاقتصادية التي تبحث عن الكفاءة والنوعية في تسييرها.

- توفر أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة يعمل على ضمان متابعة انجازاتها والتحكم الجيد في تحسين أدائها.

- الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير ونخص بالذكر لوحات القيادة يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة وبشكل سريع مما يحسن من أداء المؤسسة الاقتصادية.

- ظهرت لوحة القيادة لتكملة أدوات مراقبة التسيير التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات أنية وتشغيلية بشكل مبسط وملخص يسمح للمؤسسة الاقتصادية بمراقبة أنشطتها خصوصا إذا تم تصميمها بشكل جيد وتقديمها بمحتوى يعكس للمسئول مستوى الأداء.

- تلعب لوحة القيادة دور مهم في عملية التسيير من خلال كل أنواع الاتصال (النازل، الصاعد والأفقي) وذلك لما تحتويه من معلومات الأشخاص المعنيين بها، فهي ليست حكرا على الإدارة العليا وإنما يتعامل بها الميدانيين، وذلك لتتاسق لوحات القيادة بين مختلف مصالح المؤسسة.

### بالنسبة للجانب التطبيقي:

- وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة لا ترقى إلى المستوى المطلوب، حيث أن دورها يقتصر على اكتشاف الانحرافات فقط دون البحث عن الإجراءات التصحيحية والتي تعتبر خطوة مهمة من خطوات مراقبة التسيير.

- من الصعب إعداد نظام متكامل من لوحات القيادة بسبب عدم توفر الشروط الضرورية لذلك وخاصة منها نقص نظام المعلومات وعدم استعمال الموازنات التقديرية والمحاسبة التحليلية، وكذا عدم تبني المؤسسة لإستراتيجية محددة بوضوح، كذلك نقص الموارد البشرية المؤهلة لاستخدام مثل هذه الأدوات العلمية.

- اعتماد المؤسسة على المؤشرات المالية فقط في إعداد لوحات القيادة لديها ونقص في المؤشرات الغير المالية وغياب شبه تام للمعطيات الخارجية والنوعية مما يعطي صورة قصيرة المدى ولا يمكن معرفة نشاط المؤسسة بصفة عامة.

- عدم اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الواجهات في نشر لوحات القيادة بل تبقى مجرد وثائق يتم وضعها بجانب الوثائق المحاسبية.

### اقتراحات الدراسة:

بناء على النتائج المتوصل إليها نقترح ما يلي:

- تحسين نظام المعلومات الخاص بالشركة الإفريقية لزجاج وجعله قادرا على توفير معلومات ذات مصداقية وفي فترات قصيرة.

- توفير نظام المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية باعتبارهما من أهم أدوات مراقبة التسيير والتي تسهل إعداد لوحات القيادة وتقدير الانحرافات.

- وضع أهداف واستراتيجية واضحة للمؤسسة.
- إشراك العمال في تحديد أهداف المؤسسة لكي تكون لديهم الدفعية لتحقيقها.
- إدراج لوحة القيادة في جميع مديريات المؤسسة.
- إجراء دورات تكوينية للمسؤولين عن أهمية لوحة القيادة.
- اعتماد المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية في لوحة القيادة لما لها من تأثير على أداء العمال.
- الاهتمام بطرق عرض لوحات القيادة من خلال عرضها في رسومات بيانية يسهل فهمها.
- استخدام نظام المنبهات للإعلام عند حدوث انحراف خطير في سير العمليات.

#### آفاق البحث:

- بعد الدراسة التي قمنا بها والتوصل إلى بعض النتائج التي يمكن أن تشكل نواة ومنطلقا لمواضيع دراسات نذكر منها:
- 1- معوقات تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية.
  - 2- واقع لوحة القيادة في قطاعات أخرى مثل البنوك.
  - 3- مدى التكامل بين لوحة القيادة والموازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسة.

# قائمة المراجع

باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- أبو حشيش خليل عواد، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر، الأردن 2005.
- 2- أحمد عوض محمد، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع مصر، 2001.
- 3- الحريري محمد سرور، المحاسبة الإدارية المتقدمة، دار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 4- الرجبي عبد الحكيم، مبادئ محاسبة التكاليف، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 5- الرمحي نضال محمود، المحاسبة الإدارية، دار الفكر، الأردن، 2013.
- 6- العشماوي محمد، محاسبة التكاليف، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 7- القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة، ط3، دار وائل، الأردن، 2006.
- 8- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2009.
- 9- المصري أحمد محمد، التخطيط والمراقبة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 10- المطارنة غسان فلاح، محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- 11- أوديجيه غي، التسويق في خدمة المشروع، ترجمة نبيل جواد، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان 2008.
- 12- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2009.
- 13- بن ياسين محمد علي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجمع العربي، الأردن، 2013.
- 14- بويعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 15- خبراء الشركة العربية للتدريب والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، مصر، 2006.
- 16- جبر العتيبي صبحي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
- 17- راضي محمد سامي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 18- رحال علي، سعر التكلفة والمحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 19- عبد السلام محمد، التسويق، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008.

- 20- علي حسين أحمد حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، مصر، 2013.
- 21- عدوان ناصر دادي، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1995.
- 22- عدوان ناصر دادي وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة الجزائر، 2004.
- 23- فركوس محمد، الموازنات التقديرية كأداة فعالة في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.
- 24- قدامة عيسى يوسف وآخرون، مبادئ الإدارة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 25- كحالة جبرائيل جوزيف، رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن، 2009.
- 26- محمد عبد المحسن توفيق، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، مصر، 2013.
- 27- محمد بن حمدان خالد، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، 2014.
- 28- محمد محرم زينات، المحاسبة الإدارية، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2013.
- 29- محمد مرسي نبيل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين إستراتيجية التنافس، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- 30- منصور طاهر محسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 31- معراج هوارى، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011.
- 32- نايف برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2004.
- 33- يحيى نعيمة، زكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الولاية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 34- يوحنا عبد آل آدم، صالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- ثانيا: رسائل الدكتوراه
- 1- بن لخضر محمد العربي، دور القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

2- عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015.

3- يحيوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

#### ثالثا: مذكرات الماجستير

1- بن السعيد أمين، نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة كأداة مساعدة على التسيير وتحسين الأداء، رسالة ماجستير في المحاسبة والتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.

2- بن موفقي علي، دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل مراقبة التسيير، رسالة ماجستير في الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2009.

3- بوناب بلال، دور المحاسبة التحليلية في تحسين الرقابة على الإنتاج، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

4- بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

5- شرقي فاتح، واقع وآفاق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2010.

6- عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

7- لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

8- لطرش بلال، دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014.

#### رابعا: المقالات في المجالات العلمية

1- إلياس صالح، بن أحمد سعدية، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة، مقال في مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، العدد 1، 2012.

- 2- التاج مزيان، درويش عمار، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة، مقال في مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، العدد4، 2013.
- 3- بونقيب أحمد، رحيم حسين، دور لوحات القيادة في دعم مراقبة التسيير، مقال في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد4، 2011.
- 4- علوطي لمين، نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية، مقال في منجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد28، 2018.
- 5- قرقاد عادل، مليكة زغبب، دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسات، مقال في مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة ميلة، العدد1، 2018.
- 6- قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مقال في مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد9، 2011.
- 7- يحيوي إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مقال في مجلة الباحث، جامعة باتنة، العدد5، 2007.
- 8- يحيوي إلهام، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مقال في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد6، 2006.

#### خامسا: المداخلات في المنتقيات

- 1- بوديار زهية، جبار شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال في اتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلات في المنتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.
- 2 يخلف صفية، طرشي محمد، أهمية مراقبة التسيير كألية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، مداخلات في المنتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة، 2017.

باللغة الفرنسية:

#### Les livres:

- 1- Alazard Claud, Sépari Saline, **contrôle de gestion manuel et application**, 6 éme édition, Dunod, Paris, 2004.
- 2- Alazard Claude, Sépari Sabrina, **Contrôle de gestion**, 2<sup>éme</sup> édition, Dunod, Paris, 2010.
- 3- Bertin D, **les tableaux de bord dynamique**, tec et doc lavoisie, Paris, 1994.
- 4- Bouin X, Simon F X, **Les nouveaux visage du contrôle de gestion**, 3<sup>éme</sup> édition, Dunod, Paris, 2009.
- 5- Demeetère René et autres, **contrôle de gestion et pilotage et l'entreprise**, 4<sup>éme</sup> édition, Donod, Paris, 2009.
- 6- Doriath Brigitte, **Contrôle de gestion**, 5 éme édition, Dunod, Paris, 2008.
- 7- Fernandez Alain, **Les tableaux de bord piloter l'entreprise**, édition organisation, Paris, 2008.
- 8- Fernandez Alain, **Les nouveaux tableaux de bord des managers**, 4<sup>éme</sup> édition, d'organisation, Paris, 2003.

- 9- Jean Pierre Taieb, **Les tableaux de bord de la gestion social développez les nouveaux outils de la performance social**, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2004.
- 10- Gervais Michel, **contrôle de gestion**, 7<sup>ème</sup> édition, France, 2000.
- 11- Loning Helen et autre, **Le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre**, 2<sup>ème</sup> édition, dunal, Paris, 2003.
- 12- Loning Helen et autre, **Le contrôle de gestion organisation outils et pratiques**, 3<sup>ème</sup> édition, dunal, Paris, 2008.
- 13- Mendoza Carla et autres, **Tableaux de bord et balanced corecards**, groupe revue financière, Paris, 2002.

**Les thèses:**

- 1- Rafika Bouraib, Bourokba, **Tableaux de bord outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l' entreprise**, Thèse de magistère eu management des entreprises, Université Mouloud Mammeri, Tizi-ouzou, 2014/2015.

ملاحق

## الملحق رقم (01):

AFRICAVER SPA

RAPPORT D'ACTIVITE MENSUEL

**TABLEAU DES APPROVISIONNEMENTS**  
**AVRIL 2017**

الملحق رقم 01

KDA

DESIGNATION	RAPPEL DU MOIS (N-1)	PREVISIONS DU MOIS	REALISATIONS DU MOIS	TAUX REAL	TAUX EVOL	CUMUL RAPPEL	CUMUL PREVISIONS	CUMUL REALISATIONS	TAUX REAL	TAUX EVOL
<b>APPROVISIONNEMENTS LOCAUX</b>										
Matières premières	1 575	2 690	1 909	71%	21%	5 358	12 260	15 875	129%	196%
Matières consommables	897	3 750	110	3%	-88%	1 809	12 350	2 163	18%	20%
Emballages	0	0	0			0	0	0		
Pièces de rechanges	609	1 000	1 068	107%	75%	1 179	4 400	2 142	49%	82%
Investissements	0	1 000		0%		759	8 000	202	3%	-73%
<b>TOTAL LOCAUX</b>	<b>3 081</b>	<b>8 440</b>	<b>3 087</b>	<b>37%</b>	<b>0%</b>	<b>9 105</b>	<b>37 010</b>	<b>20 382</b>	<b>55%</b>	<b>124%</b>

**APPROVISIONNEMENTS ETRANGERS**

Matières premières	35 667	60 000		0%	-100%	35 667	120 000	0	0%	-100%
Matières consommables	0	0				0	0	0		
Pièces de rechanges	284	0			-100%	284	0	0		-100%
Investissements	0	0				0	0	0		
<b>TOTAL ETRANGERS</b>	<b>35 951</b>	<b>60 000</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>-100%</b>	<b>35 951</b>	<b>120 000</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>-100%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>39 032</b>	<b>68 440</b>	<b>3 087</b>	<b>5%</b>	<b>-92%</b>	<b>45 056</b>	<b>157 010</b>	<b>20 382</b>	<b>13%</b>	<b>-55%</b>

Le total des frais d'approches du mois en cours est de  KDA (le montant doit être inclus dans le tableau ci-dessus)

Commentaire:

## الملحق رقم (02):

AFRICAVER SPA

RAPPORT D'ACTIVITE MENSUEL

1 - TABLEAU DE LA PRODUCTION  
AVRIL 2017

الملحق رقم 02

KDA

PRODUITS	UM	PREVISIONS DU MOIS		REALISATIONS DU MOIS		TAUX REAL		CUMUL PREVISIONS		CUMUL REALISATIONS		TAUX REAL	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	850	5 100	47	443	6%	9%	3 400	20 400	167	2 008	5%	10%
Vitres latérales	U	4 000	6 400	79	7 573	2%	118%	16 000	25 600	382	12 449	2%	49%
V. sécurit automobile	U	4 850	11 500	126	8 016	3%	70%	19 400	46 000	549	14 457	3%	31%
Verre feuilleté	M²	500	1 400	132	637	26%	46%	2 000	5 600	753	2 197	38%	39%
Verre trempé	M²	750	1 500	0	0	0%	0%	3 000	6 000	0	0	0%	0%
Prestation d'assemblage	M²							0	0	0	0		
V. sécurit batiments	M²	1 250	2 900	132	637	11%	22%	5 000	11 600	753	2 197	15%	19%
Verre imprimé	T	600	12 888	628	12 676	105%	98%	2 400	51 552	820	16 551	34%	32%
Silicate de soude vitreux	T	600	15 648	520	10 953	87%	70%	2 400	62 592	1 568	33 201	65%	53%
Silicate de soude liquide	T	1 000	13 530	786	8 757	79%	65%	4 000	54 120	2 605	28 999	65%	54%
Total Silicate de soude	T	1 600	29 178	1 306	19 710	82%	68%	6 400	116 712	4 173	62 200	65%	53%
TOTAL			56 466		41 039		73%		225 864		95 405		42%

## 2 - TABLEAU D'EVOLUTION DE LA PRODUCTION

KDA

PRODUITS	UM	RAPPEL DU MOIS (n-1)		REALISATIONS DU MOIS		TAUX EVOL.		CUMUL RAPPEL		CUMUL REALISATIONS		TAUX EVOL.	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	147	975	47	443	-68%	-55%	450	3 447	167	2 008	-63%	-42%
Vitres latérales	U	527	626	79	7 573	-85%	1110%	1 886	1 901	382	12 449	-80%	555%
V. sécurit automobile	U	674	1 601	126	8 016	-81%		2 336	5 348	549	14 457	-76%	170%
Verre feuilleté	M²	55	277	132	637	140%	130%	554	1 480	753	2 197	36%	48%
Verre trempé	M²	0	0	0	0			345	472	0	0	-100%	-100%
Prestation d'assemblage	M²			0	0			53	58	0	0	-100%	-100%
V. sécurit batiments	M²	55	277	132	637	140%	130%	952	2 010	753	2 197	-21%	9%
Verre imprimé	T	207	4 178	628	12 676	203%	203%	1 027	20 418	820	16 551	-20%	-19%
Silicate de soude vitreux	T	438	9 226	520	10 953	19%	19%	1 584	33 624	1 568	33 201	-1%	-1%
Silicate de soude liquide	T	521	5 804	786	8 757	51%	51%	2 199	24 475	2 605	28 999	18%	18%
Total Silicate de soude	T	959	15 030	1 306	19 710	36%	31%	3 783	58 099	4 173	62 200	10%	7%
TOTAL			21 086		41 039		95%		85 875		95 405		11%

Commentaire:

الملحق رقم (03):

AFRICAVER SPA

RAPPORT D'ACTIVITE MENSUEL

1 - TABLEAU DE COMMERCIALISATION  
AVRIL 2017

الملحق رقم 03

KDA

PRODUITS	UM	PREVISIONS DU MOIS		REALISATIONS DU MOIS		TAUX REAL		CUMUL PREVISIONS		CUMUL REALISATIONS		TAUX REAL	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	850	6 885	23	336	3%	5%	3 400	27 540	160	2 655	5%	10%
Vitres latérales	U	4 000	8 000	184	2 578	5%	32%	16 000	32 000	590	11 622	4%	36%
V. sécurit automobile	U	4 850	14 885	207	2 914	4%	20%	19 400	59 540	750	14 277	4%	24%
Verre feuilleté	MF	500	1 700	522	1 461	104%	86%	2 000	6 800	1 111	3 638	56%	54%
Verre trempé	MF	750	1 875	3	11	0%	1%	3 000	7 500	16	47	1%	1%
V. sécurit batiments	MF	1 250	3 575	525	1 472	42%	41%	5 000	14 300	1 127	3 685	23%	26%
Verre imprimé	T	600	18 042	249	8 314	42%	46%	2 400	72 168	353	11 087	15%	15%
Silicate de soude vitreux	T	100	2 869	80	2 530	80%	88%	400	11 476	320	10 259	80%	89%
Silicate de soude liquide	T	1 000	16 910	776	13 635	78%	81%	4 000	67 640	2 610	46 096	65%	68%
Total Silicate de soude	T	1 100	19 779	856	16 165	78%	82%	4 400	79 116	2 930	58 355	67%	71%
Autres			100		5		5%		400		734		184%
<b>TOTAL</b>			<b>56 381</b>		<b>28 870</b>		<b>51%</b>		<b>225 524</b>		<b>86 138</b>		<b>38%</b>
Vente de marchandises	KDA		1 500		252		17%		6 000		934		16%
Autres	KDA		140		256		183%		560		1 075		192%
Chiffre d'affaires	KDA		58 021		29 378		51%		232 084		88 147		38%

2 - TABLEAU D'EVOLUTION DE COMMERCIALISATION

KDA

PRODUITS	UM	RAPPEL DU MOIS (n-1)		REALISATIONS DU MOIS		TAUX EVOL.		CUMUL RAPPEL		CUMUL REALISATIONS		TAUX EVOL.	
		Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
Pare brise	U	34	140	23	336	32%	100%	141	2 449	160	2 655	113%	108%
Vitres latérales	U	336	174	184	2 578	45%	1382%	441	1 460	590	11 622	134%	796%
V. sécurit automobile	U	370	314	207	2 914	44%	828%	582	3 909	750	14 277	129%	365%
Verre feuilleté	MF	57	4 299	522	1 461	810%	35%	627	6 485	1 111	3 638	177%	56%
Verre trempé	MF	87	300	3	11	3%	36%	507	1 086	16	47	3%	4%
V. sécurit batiments	MF	144	4 599	525	1 472	283%	68%	1 134	7 571	1 127	3 685	99%	49%
Verre imprimé	T	155	4 802	249	8 314	61%	73%	936	27 030	353	11 087	38%	41%
Silicate de soude vitreux	T	140	3 640	80	2 530	43%	30%	720	18 979	320	10 259	44%	54%
Silicate de soude liquide	T	634	10 089	776	13 635	22%	35%	2 351	37 017	2 610	46 096	111%	125%
Total Silicate de soude	T	774	13 729	856	16 165	11%	18%	3 071	55 996	2 930	58 355	95%	101%
Autres			5		5		100%		160		734		459%
<b>TOTAL</b>			<b>23 449</b>		<b>28 870</b>		<b>23%</b>		<b>94 666</b>		<b>86 138</b>		<b>91%</b>
Vente de marchandises	KDA		229		252		10%		865		934		8%
Autres	KDA		504		256		49%		1 425		1 075		25%
Chiffre d'affaires	KDA		24 182		29 378		21%		96 956		88 147		9%

Commentaire:

## الملحق رقم (04):

AFRICAVER SPA

RAPPORT D'ACTIVITE MENSUEL

LE MOUVEMENT DES CREANCES ET CHEQUES IMPAYES  
DU 01/04/2017 AU 30/04/2017

الملحق رقم 04

U:KDA

DESIGNATION	SOLDE AU 01/04/2017	MOUVEMENT DU MOIS				SOLDE AU 30/04/2017
		DEBIT	CREDIT			
			RECOUVR.	ASSAINISS.	REDRESS.	
<b>CREANCES</b>	92 079	28 896	13 672	0	0	107 303
ETAT	44 285	2 776				47 061
EPE	20 593	523				21 116
PRIVES	27 201	25 597	13 672			39 126
<b>CHEQUES IMPAYES</b>	0	0	0	0	0	0
ETAT	0					0
EPE	0					0
PRIVES	0					0
<b>CREANCES INTER FILIALE</b>	28 729	1 284				30 013
<b>TOTAL</b>	<b>120 808</b>	<b>30 180</b>	<b>13 672</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>137 316</b>

Commentaire:

EVOLUTION DES CREANCES ET CHEQUES IMPAYES

DESIGNATION	RAPPEL AU 30/04/2016	PREVISIONS AU 30/04/2017	REALISAT. AU 30/04/2017	TAUX DE REALISATION	TAUX D'EVOLUTION
<b>CREANCES</b>	77 203	72 600	107 303	148%	39%
ETAT	5 523	6 600	47 061	713%	752%
EPE	39 834	34 000	21 116	62%	-47%
PRIVES	31 846	32 000	39 126	122%	23%
<b>CHEQUES IMPAYES</b>	0	0	0		
ETAT	0	0	0		
EPE	0	0	0		
PRIVES	0	0	0		
<b>CREANCES INTER FILIALE</b>	28 729	25 000	30 013	120%	4%
<b>TOTAL</b>	<b>105 932</b>	<b>97 600</b>	<b>137 316</b>	<b>141%</b>	<b>30%</b>



AFRICAVER EPE/SPA  
Capital social 1.046.440.000 DA  
Z 1 OULED SALAH BP 06 TAHER 18200  
W. JIJEL – ALGERIE  
Tel/fax : +213 34.54.97.90  
Tel/fax : +213 34.54.54.54

Email : [afiv@africaver.com.dz](mailto:afiv@africaver.com.dz)  
Site web : [www.africaver.com.dz](http://www.africaver.com.dz)



### ETAT D'EXECUTION DES CONVENTIONS COMMERCIALE

Client	Nature de commande	Montant de commande en TTC	Chiffre d'affaire réalisé en TTC	Taux de réalisation	reste au 31/12/2017	Observation
MDN ERMA	vitrage automobile blindé	12 000 000,00	9 970 581,60	83,09%	2 029 418,40	Manque bons commande
MDN DCM	vitrage automobile blindé	100 000 000,00	48 452 504,00	48,45%	51 547 496,00	En cours d'exécution
HENKEL CH EL AID	silicate de soude liquide	53 216 800,00	61 392 799,72	115,36%	-8 175 999,72	En cours d'exécution
PROLIPOS	silicate de soude liquide	38 127 600,00	12 959 881,81	33,99%	25 167 718,19	Stocks insuffisant
AESP	silicate de soude liquide	21 182 000,00	7 447 982,40	35,16%	13 734 017,60	Stocks insuffisant
MEEP	silicate de soude liquide	21 182 000,00	7 693 245,60	36,32%	13 488 754,40	Stocks insuffisant
ENVIRONMENTAL SOLUTION	silicate de soude liquide	38 127 600,00	19 706 739,20	51,69%	18 420 860,80	Stocks insuffisant
SARL SELVETRO	Silicate de soude vitreux	37 556 400,00	21 413 603,75	57,02%	16 142 796,25	Stocks insuffisant
ENAD S.E.G	Silicate de soude vitreux	27 117 720,00	3 709 480,38	13,68%	23 408 239,62	Insuffisance des stocks
BOUSSOUAR KHALED	Verre imprimé	42 840 000,00	14 630 418,00	34,15%	28 209 582,00	Stocks insuffisant
<b>TOTAL</b>		<b>391 350 120,00</b>	<b>207 377 236,46</b>	<b>52,99%</b>	<b>183 972 883,54</b>	

## الملحق رقم (06):

AFRICAVER SPA

RAPPORT D'ACTIVITE MENSUEL

## 3 - CHIFFRE D'AFFAIRES PAR REGION

AVRIL 2017

الملحق رقم 06

KDA

PRODUITS	EST	OUEST	CENTRE	SUD	TOTAL
Pare brise	63	0	273	0	336
Vitres latérales	84	0	2 494	0	2 578
V. sécurit automobile	147	0	2 767	0	2 914
Verre feuilleté	1 093	218	150		1 461
Verre trempé	11	0	0	0	11
V. sécurit batiments	1 104	218	150	0	1 472
Verre imprimé	3 482	3 328	1 504	0	8 314
Silicate de soude vitreux	0	0	2 530	0	2 530
Silicate de soude liquide	7 301	0	253	6 082	13 636
Total Silicate de soude	7 301	0	2 783	6 082	16 166
Autres	4	0	0	0	4
<b>TOTAL</b>	<b>12 038</b>	<b>3 546</b>	<b>7 204</b>	<b>6 082</b>	<b>28 870</b>
Vente de marchandises	252	0	0	0	252
Autres	166	0	90		256
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>12 456</b>	<b>3 546</b>	<b>7 294</b>	<b>6 082</b>	<b>29 378</b>

## 4 - CHIFFRE D'AFFAIRES PAR NATURE DE CLIENT

AVRIL 2017

KDA

PRODUITS	Sur ETAT	Sur EPE	Sur PRIVE	Sur FILIALES	TOTAL
Pare brise	273		63		336
Vitres latérales	2 494		84		2 578
V. sécurit automobile	2 767	0	147	0	2 914
Verre feuilleté			1 461		1 461
Verre trempé			11		11
V. sécurit batiments	0	0	1 472	0	1 472
Verre imprimé			8 314		8 314
Silicate de soude vitreux			2 530		2 530
Silicate de soude liquide			13 635		13 635
Total Silicate de soude	0	0	16 165	0	16 165
Autres			5		5
<b>TOTAL</b>	<b>2 767</b>	<b>0</b>	<b>26 098</b>	<b>0</b>	<b>28 870</b>
Vente de marchandises	0	0	252	0	252
Autres	0		256	0	256
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 767</b>	<b>0</b>	<b>26 606</b>	<b>0</b>	<b>29 378</b>

Commentaire:

## الملحق رقم (07):

AFRICAVER SPA

RAPPORT D'ACTIVITE MENSUEL

**MOUVEMENT DES EFFECTIFS**  
**AVRIL 2017**

الملحق رقم 07

U : Agent

Catégorie socio-professionnelle	Rappel	Prévisions	Effectifs au début du mois	Entrées	Sorties	Effectifs à la fin du mois	Evolution
<b>Permanents</b>							
Cadres	24	27	20	0	0	20	0
Maitrises	23	27	19	0	1	18	-1
Executions	89	148	142	0	3	139	-3
<b>Sous Total</b>	<b>136</b>	<b>202</b>	<b>181</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>177</b>	<b>-4</b>
<b>Temporaires</b>							
Cadres	8	7	2	0	1	1	-1
Maitrises	4	4	0	0		0	0
Executions	92	48	20	6		26	6
<b>Sous Total</b>	<b>104</b>	<b>59</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>261</b>	<b>203</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>204</b>	<b>1</b>
<b>DAIP</b>							
Cadres	10	0	2			2	0
Maitrises	1	0	0			0	0
Executions	5	0	3	1		4	1
<b>Total DAIP</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

Commentaire:

sortie: départ en retraite de 04 agents (01 maitrise/03 exécutions)

démission d'un agent

entrée: recrutement par cdd de 06 agents

recrutement par cta un agent

U : Agent

	ENTREES			
	TOTAL	Recrutement	Reintegration	Autres
Cadres	0			
Maitrises	0			
Executions	0			
Temporaires	6	6		
<b>Sous Total</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	SORTIES			
	TOTAL	Retraite	S.N	Autres
Cadres	0			
Maitrises	1	1		
Executions	3	3		
Temporaires	1	1		
<b>Sous Total</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## الملحق رقم (08):

AFRICAVER	ETAT DES ARRETS EQUIPEMENTS	ER. 744 . 150 . R1
		N° .....

DIRECTION EXPLOITATION  
UNITE VERRE DE SECURITE

avr-17

Causes des Arrêts (Hr)	Equipements						HTBS
	Découpe	Assemblage	Four MIU	Four ESU	Autoclave		
Panne Technique	0	0	0	154	7	154	
Panne Utilités (Électricité, Eau...)	154				14		
Manque de Commande	0	49		0	0	0	0
Manque Matières Premières	0	0	49	0	0	0	0
Divers (Nettoyage ...)	0	0	0	0	0	0	0
Total Heures d'Arrêt	154	49	49	154	21	154	
Heures programmées	154	154	154	154	154	154	154
Taux d'Activité (%)	0	69	69	0	87	0	

**Commentaires :**

taux de production et faible parapport au sible acause de

monque commandes verre feuilleté

monque commandes verre trempé

Chief Atelier Verre Sécurité  
AFRICAVER  
SOCIÉTÉ AFRICAINE DU VERRE  
AFRICAVER  
AFRICAVER

travaux sur machine heglia

RICHAINEKARAF spa - Rapport Mensuel UVS - Oct 2013

الملحق رقم (09):

SOCIETE AFRICAINE DU VERRE  
 SOCIETE AFRICAINE DU VERRE  
 AFRICAVER  
 DIRECTION : Exploitation  
 Unite verre coule

RAPPORT JOURNALIER DE PRODUCTION

Avril / 2017

Date	Motif	Ep	VERRE IMPRIME						SILICATE DE SOUDE										
			Production		Tirée		C.brd		Casse	Marsne	Mar	Arrêt	S-V		S-L		Perte	Mar	Mur
			M2	T	T	T	T	T					%	%	H	H			
01/04/2017				0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0		2	18	20	0	24	16			
02/04/2017				0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0		2	18	24	0	24	16			
03/04/2017	Te	4,00	20897,25	42,71	56,47	4,86	3,98	21,87	96	23	1	18	18	0	24	16			
04/04/2017	Tc	4,00	3825,00	38,25	44,19	3,80	2,14	18	75	18	6	18	24	0	24	16			
05/04/2017				0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0		2	18	18	0	24	16			
06/04/2017				0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0		2	18	24	1	24	16			
07/04/2017				0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0		2	18	26	0	24	16			
08/04/2017	Cc	4,00	2385,00	23,85	34,15	2,94	9,25	27	71	17	7	18	24	0	24	16			
09/04/2017	Cc	4,00	5125,50	51,26	58,92	5,07	2,50	4	100	2	0	18	26	0	24	16			
10/04/2017	Cc	4,00	2385,00	23,39	17,59	4,95	20,25	3	100	24	0	18	26	0	24	16			
11/04/2017	Cc	4,00	3621,00	36,21	57,59	4,95	16,42	28,5	100	24	0	18	24	0	24	16			
12/04/2017	Cc	4,00	688,50	6,89	8,40	0,72	0,79	9,4	15	3,5	20,5	18	24	0	24	16			
13/04/2017				0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0		2	18	30	0	24	16			
14/04/2017	Is	4,00	823,65	8,24	16,30	1,44	7,11	42,4	29	7	1	18	30	0	24	16			
15/04/2017	Is	4,00	4908,75	49,09	58,92	5,07	4,77	5	100	24	0	18	24	0	2				
16/04/2017	Pc	4,00	2932,50	9,33	27,50	3,23	4,5	13	67	16	0	18	28	0	24	16			
17/04/2017				0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0		2	18	28	0	24	16			
18/04/2017				0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0		2	18	24	0	24	16			
19/04/2017	Pc	4,00	2040,00	20,40	30,47	2,62	7,45	24	54	13	11	18	30	0	24	16			
20/04/2017	Pc	4,00	4998,00	49,98	57,59	4,95	2,65	5	100	2	0	18	30	0	24	16			
21/04/2017	Pc	4,00	5073,50	50,24	57,59	4,95	1,40	4	100	24	0	18	30	0	24	16			
22/04/2017	Pc	4,00	4708,10	47,48	57,59	4,95	5,15	8,9	100	24	0	18	30	0	24	16			
23/04/2017	Pc	4,00	1530,00	15,30	19,20	1,65	2,24	11,7	33	8	16	17	24	0	24	16			
24/04/2017				0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0		2	13	24	1	24	16			
25/04/2017				0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0		2	13	28	1	24	16			
26/04/2017				0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0		2	15	30	0	24	16			
27/04/2017				0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0		2	15	28	0	24	16			
28/04/2017	Te	4,00	2550,00	25,50	38,39	3,30	9,29	25	67	16	9	15	30	0	24	16			
29/04/2017	Te	4,00	5100,00	51,00	57,59	4,95	1,63	3	100	24	0	18	30	0	24	16			
30/04/2017	Te	4,00	5151,00	51,51	57,59	4,95	1,12	2	90	24	0	18	30	0	24	16			
<b>Total</b>			<b>62768,25</b>	<b>627,68</b>	<b>806,51</b>	<b>69,38</b>	<b>109,45</b>	<b>14,93</b>	<b>15,35</b>	<b>338</b>	<b>383</b>	<b>520</b>	<b>786</b>	<b>3</b>	<b>720</b>	<b>164</b>			

Motif	Prod M2	Prod T	Tirée Brute(t)	Casse Bord(t)	Casse Prod(t)
Mc	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Te	20897,25	208,97	254,22	21,87	23,38
Fcc	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pc	18339,60	183,40	222,42	19,13	19,89
Cc	14866,50	148,67	216,64	18,64	49,34
Is	8664,90	86,65	113,22	9,74	16,83
Dc	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Tot</b>	<b>62768,25</b>	<b>627,68</b>	<b>806,51</b>	<b>69,38</b>	<b>109,45</b>

الملحق رقم (10):

AFRICAVIER SpA  
DIRECTION EXPLOITATION  
UNITE VERRE COULÉ

RAPPORT MENSUEL DE PRODUCTION

I - TABLEAU DES RESULTATS

Avril / 2017

Désignation	PU (D/Am <sup>2</sup> )	Prévision			Réalisation			Taux Réalisé, (%)	Tirées Brute (T)	Casse bord (T)	Casse Prod (T)	% casse ou rebut
		M <sup>2</sup>	T	KDA	M <sup>2</sup>	T	KDA					
Quatrix CI	206,68				0,0	0,0	0,0	0,0	0	0		
Fleur de Chard CI	206,68				0,0	0,0	0,0	0,0	0	0		
Patio CI	206,68				183,4	3790,4		222,4	19	20		
Tissu CI	206,68				20897,3	4319,0		251,2	22	23,4		
Cathédral CI	206,68				14866,5	3072,6		216,6	19	49		
Islamique CI	206,68				8564,9	1790,9		113,22	9,74	16,83		
Delta CI	206,68				0,0	0,0		0,0	0	0		
<b>TOTAL I</b>		<b>62 000</b>	<b>620</b>	<b>12814,2</b>	<b>62766,25</b>	<b>627,68</b>	<b>12972,9</b>	<b>101,2</b>	<b>806,51</b>	<b>69,38</b>	<b>109,45</b>	<b>14,85</b>
Silicate Solide	25728,34		500	15437,0		520	13379	86,67				
Silicate Liquide	13199,3		1000	13199,3		786,0	10375	78,60				
<b>TOTAL II</b>				<b>28936,3</b>			<b>23753,4</b>	<b>82,6</b>				
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>20725,2</b>			<b>18363,2</b>	<b>91,9</b>				<b>0,58</b>

## الملحق رقم (11):

"II - HEURES DE MARCHÉ / ARRÊT

Avril / 2017

Désignation	Hrs Disp	Hrs Marche	Moyens Arrêts de Production (H)	
			% Marche	Préparatifs pour l'ancement production
VERRE IMPRIME	720	338,5	46,9	363
SILICATE SOLIDE	720	720	100,0	
SILICATE LIQUIDE	480	480	100,0	
				autres
				0

Commentaires :

- 1/ Taux de production verre imprime est réalise.
- 2/ Production silicate vitreux est bonne (superieur à 80%).
- 3/ Taux du liquide est acceptable.

## الملحق رقم (12):

DIRECTION : EXPLOTATION  
UNITE : VERRE COULE  
COMPOSITION

Consommation journalière des matières  
Avril / 2017

DATE	VERRE IMPRIME							SILICATE DE SOUDE		
	VL	SABLE	SOUDE	DOLOMIE	CALC	SULFATE	CALCIN	SS2	SABLE	SOUDE
01/04/2017	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	47	12,93	10,58
02/04/2017	7	2,4	0,8	0,5	0,3	0,0	1,5	50	13,75	11,25
03/04/2017	61	20,7	6,8	4,0	2,7	0,1	13,4	50	13,75	11,25
04/04/2017	65	22,1	7,2	3,2	2,2	0,1	14,3	46	12,65	10,35
05/04/2017	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	47	12,93	10,53
06/04/2017	10	3,4	1,1	0,5	0,3	0,0	2,2	47	12,93	10,53
07/04/2017	10	3,4	1,1	0,5	0,3	0,0	2,2	44	12,10	9,86
08/04/2017	35	11,9	3,9	1,7	1,2	0,1	7,7	45	12,38	10,08
09/04/2017	78	26,5	8,7	3,8	2,7	0,1	17,2	40	11,00	8,96
10/04/2017	71	24,1	7,9	3,5	2,4	0,1	15,6	47	12,93	10,53
11/04/2017	66	22,4	7,3	3,2	2,2	0,1	14,5	47	12,93	10,53
12/04/2017	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50	13,75	11,20
13/04/2017	45	15,3	5,0	2,2	1,5	0,1	9,9	47	12,93	10,53
14/04/2017	10	3,4	1,1	0,5	0,3	0,0	2,2	47	12,93	10,53
15/04/2017	79	26,9	8,8	3,9	2,7	0,1	17,4	45	12,38	10,08
16/04/2017	71	24,1	7,9	3,5	2,4	0,1	15,6	47	12,93	10,53
17/04/2017	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	40	11,00	8,96
18/04/2017	10	3,4	1,1	0,5	0,3	0,0	2,2	45	12,38	10,8
19/04/2017	31	10,5	3,4	1,5	1,1	0,0	6,8	38	10,45	8,51
20/04/2017	77	26,2	8,5	5,0	3,6	0,1	16,9	45	12,38	10,08
21/04/2017	71	24,1	7,9	4,6	3,3	0,1	15,6	55	15,13	12,32
22/04/2017	78	26,5	8,7	5,1	3,7	0,1	17,2	42	11,55	9,41
23/04/2017	11	3,7	1,2	0,7	0,5	0,0	2,4	35	9,63	7,84
24/04/2017	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	45	12,38	10,08
25/04/2017	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	42	11,55	9,41
26/04/2017	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	41	11,28	9,18
27/04/2017	44	15,0	4,9	2,9	2,1	0,1	9,7	40	11,00	8,96
28/04/2017	27	9,2	3,0	1,8	1,3	0,0	5,9	40	11,00	8,96
29/04/2017	75	25,5	8,3	4,9	3,5	0,1	16,5	42	11,55	9,41
30/04/2017	67	22,8	7,4	4,4	3,1	0,1	14,7	48	13,20	10,75
TOT	1099	373,66	121,99	62,14	43,96	1,6	241,78	1344	369,60	301,25

600  
50  
80  
140

## الملحق رقم (13):

## ACTIF DU BILAN EX.2017

A C T I F	N Brut	Amort-Prov	N Net	N-1 Net	U=DA EVOL %
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>18 444 966.51</b>	<b>3 316 889.61</b>	<b>15 128 076.90</b>	<b>15 336 932.36</b>	<b>-1.36%</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>6 798 192 298.39</b>	<b>4 905 069 549.13</b>	<b>1 893 122 749.26</b>	<b>1 963 268 601.97</b>	<b>-3.57%</b>
Terrains	753 526 000.00	0.00	753 526 000.00	753 526 000.00	0.00%
Bâtiments	833 332 673.22	419 063 854.36	414 268 818.86	430 469 987.48	-3.76%
Autres Immobilisations corporelles	5 211 333 625.17	4 486 005 694.77	725 327 930.40	779 272 614.49	-6.92%
Immobilisations en concession	0.00	0.00	0.00	0.00	
Immobilisations en cours	653 964 016.27	0.00	653 964 016.27	635 247 885.13	2.95%
<b>Immobilisations financières</b>	<b>5 811 815.27</b>	<b>0.00</b>	<b>5 811 815.27</b>	<b>5 811 815.27</b>	<b>0.00%</b>
Titres mis en équivalence - entreprises associées	0.00	0.00	0.00	0.00	
Autres participations et créances rattachées	0.00	0.00	0.00	0.00	
Autres titres immobilisés	0.00	0.00	0.00	0.00	
Prêts et autres actifs financiers non courants	5 811 815.27	0.00	5 811 815.27	5 811 815.27	0.00%
Impôts différés actif	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>7 476 413 096.44</b>	<b>4 908 386 438.74</b>	<b>2 568 026 657.70</b>	<b>2 619 665 234.73</b>	<b>-1.97%</b>
<b>ACTIF COURANT</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	
Stocks et en cours	198 233 477.04	15 393 163.30	182 840 313.74	193 168 566.20	-5.35%
<b>Créances et emplois assimilés</b>	<b>318 193 973.52</b>	<b>7 815 980.56</b>	<b>310 377 992.96</b>	<b>320 767 966.25</b>	<b>-3.24%</b>
Clients	90 987 675.53	7 815 980.56	83 171 694.97	93 483 503.68	-11.03%
Autres débiteurs	8 872 284.10	0.00	8 872 284.10	5 784 961.74	53.37%
Impôts	218 334 013.89	0.00	218 334 013.89	221 499 500.83	-1.43%
Autres actifs courants	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>Disponibilités et assimilés</b>	<b>5 231 858.17</b>	<b>0.00</b>	<b>5 231 858.17</b>	<b>79 910 044.93</b>	<b>-93.45%</b>
Placements et autres actifs financiers courants	0.00	0.00	0.00	0.00	
Trésorerie	5 231 858.17	0.00	5 231 858.17	79 910 044.93	-93.45%
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>521 659 308.73</b>	<b>23 209 143.86</b>	<b>498 450 164.87</b>	<b>593 846 577.38</b>	<b>-16.06%</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>7 998 072 405.17</b>	<b>4 931 595 582.60</b>	<b>3 066 476 822.57</b>	<b>3 213 511 812.11</b>	<b>-4.58%</b>

## الملحق رقم (14):

GROUPE ENAVA  
SOCIETE AFRICAINE DU VERRE  
AFRICAVER EPE / SPA JIJEL

## PASSIF DU BILAN EX.2017

U=DA

PASSIF	N Net	N-1 Net	EVOL %
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	0.00	0.00	
	0.00	0.00	
Capital émis (ou comptes de l'exploitant)	1 046 440 000.00	1 046 440 000.00	0.00%
Capital non appelé	0.00	0.00	
Primes et réserves - (Réserves consolidées (1))	0.00	0.00	
Ecart de réévaluation	0.00	0.00	
Ecart d'équivalence (1)	0.00	0.00	
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	-158 679 592.04	-221 654 648.25	-28.41%
Autres capitaux propres - Report à nouveau	347 918 829.40	572 158 518.92	-39.19%
Comptes de liaisons des établi. et sociétés en particip.	0.00	0.00	
	0.00	0.00	
Part de la société consolidante (1)	0.00	0.00	
	0.00	0.00	
Part des minoritaires (1)	0.00	0.00	
	0.00	0.00	
<b>TOTAL I</b>	<b>1 235 679 237.36</b>	<b>1 396 943 870.67</b>	<b>-11.54%</b>
	0.00	0.00	
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	0.00	0.00	
	0.00	0.00	
Emprunts et dettes financières	1 163 351 769.86	1 204 457 273.33	-3.41%
Impôts (différés et provisionnés)	0.00	0.00	
Autres dettes non courantes	0.00	0.00	
Provisions et produits constatés d'avance	18 305 559.52	30 505 170.32	-39.99%
	0.00	0.00	
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>1 181 657 329.38</b>	<b>1 234 962 443.65</b>	<b>-4.32%</b>
	0.00	0.00	
<b>PASSIFS COURANTS</b>	0.00	0.00	
	0.00	0.00	
Fournisseurs et comptes rattachés	386 079 501.58	370 297 494.95	4.26%
Impôts	140 858.33	319 636.21	-55.93%
Autres dettes	201 382 969.02	207 738 366.63	-3.06%
Trésorerie Passif	61 536 926.90	3 250 000.00	1793.44%
	0.00	0.00	
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>	<b>649 140 255.83</b>	<b>581 605 497.79</b>	<b>11.61%</b>
	0.00	0.00	
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>3 066 476 822.57</b>	<b>3 213 511 812.11</b>	<b>-4.58%</b>

## الملحق رقم (15):

GROUPE ENAVA  
SOCIETE AFRICAINE DU VERRE  
AFRICAVER EPE / SPA IJEL

TCR AU 31/12/2017

U=DA

LIBELLES	N Net	N-1 Net	ECART	EVOL
Chiffre d'Affaires	266 292 042.23	282 690 075.01	-16 398 032.78	5.80%
Variation stocks produits finis et en-cours	950 458.62	-30 789 546.76	31 740 005.38	103.09%
Production immobilisée	0.00	0.00	0.00	
Subventions d'exploitation	0.00	0.00	0.00	
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>267 242 500.85</b>	<b>251 900 528.25</b>	<b>15 341 972.60</b>	<b>-6.09%</b>
Achats consommés	-175 055 847.51	-162 165 252.81	-12 890 594.70	-7.95%
Services extérieurs et autres consommations	-46 014 624.14	-42 054 505.82	-3 960 118.32	-9.42%
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>-221 070 471.65</b>	<b>-204 219 758.63</b>	<b>-16 850 713.02</b>	<b>-8.25%</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION ( I - II )</b>	<b>46 172 029.20</b>	<b>47 680 769.62</b>	<b>-1 508 740.42</b>	<b>3.16%</b>
Charges du personnel	-121 857 330.22	-164 422 442.96	42 565 112.74	25.89%
Impôts, taxes et versements assimilés	-3 121 461.44	-3 438 859.52	317 398.08	9.23%
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION EBE</b>	<b>-78 806 762.46</b>	<b>-120 180 532.86</b>	<b>41 373 770.40</b>	<b>34.43%</b>
Autres produits opérationnels	1 454 969.47	2 729 543.33	-1 274 573.86	46.70%
Autres charges opérationnelles	-4 165 531.08	-2 511 680.86	-1 653 850.22	-65.85%
Dotations aux amortissements et aux provisions	-77 898 986.83	-102 531 048.97	24 632 062.14	24.02%
Reprise sur pertes de valeur et provisions	5 477 052.68	8 621 398.48	-3 144 345.80	36.47%
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>-153 939 258.22</b>	<b>-213 872 320.88</b>	<b>59 933 062.66</b>	<b>28.02%</b>
Produits financiers	0.00	3 341 474.89	-3 341 474.89	100.00%
Charges financières	-4 740 333.82	-11 123 802.26	6 383 468.44	57.39%
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-4 740 333.82</b>	<b>-7 782 327.37</b>	<b>3 041 993.55</b>	<b>39.09%</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V-VI)</b>	<b>-158 679 592.04</b>	<b>-221 654 648.25</b>	<b>62 975 056.21</b>	<b>28.41%</b>
Impôts exigibles sur résultat ordinaires	0.00	0.00	0.00	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0.00	0.00	0.00	
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>274 174 523.00</b>	<b>266 592 944.95</b>	<b>7 581 578.05</b>	<b>-2.84%</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-432 854 115.04</b>	<b>-488 247 593.20</b>	<b>55 393 478.16</b>	<b>11.35%</b>
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-158 679 592.04</b>	<b>-221 654 648.25</b>	<b>62 975 056.21</b>	<b>28.41%</b>
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>-158 679 592.04</b>	<b>-221 654 648.25</b>	<b>62 975 056.21</b>	<b>28.41%</b>

## الملحق رقم (16):

AFRICAVER	TABLEAUX DES INDICATEURS PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES	ER.644.1.R <sub>1</sub>
		Date : 08/05/2017

## 3-Indicateurs du processus

Nom de l'indicateur	Taux de formation	Taux d'absentéisme	Evolution des effectifs
Code	TI 644.1 R1		
Responsable	Chef de service RH		
Destinataire	DRH	DRH	DRH
Fréquence	Semestrielle	Mensuelle	Mensuelle
Mode de calcul	Dépense formation -100/budget formation	Nombre d'heure d'absence - 100/nombre d'heure de travail prévu	Effectif du mois (N-1) + (effectif recruté –effectif sorti) durant le mois N
Valeur cible	>80%	<3%	265
Résultat	-	1,74%	240
Période	Avril 2017	Avril 2017	Avril 2017
Date et visa du responsable	Le : 08/05/2017		

**Commentaires :**

**1-Evolution d'effectif** : La stabilité d'effectif s'explique par l'affectation du personnel du DAIP aux postes vacants et leur maintien près expiration du CTA.

**2-Taux d'absentéisme** : nous enregistrons une amélioration remarquable due surtout à la baisse des accidents travail et des congés de maladie.

**3-Dépenses de formation** : fréquence semestrielle.

## الملحق رقم (17):

AFRICAVER	<b>TABLEAU DES INDICATEURS PROCESSUS VENTES</b>	ER.734.1.R2
		Page : 5 sur 5

<b>Nom de l'indicateur</b>	<b>Taux de réalisation des ventes Global</b>	<b>Taux de réalisation des commandes Global</b>
<b>Code</b>	TI.734.1.R3	
<b>Responsable</b>	Cadre marketing	Cadre marketing
<b>Destinataire</b>	Direction Générale	Direction Générale
<b>Fréquence</b>	Mensuelle	Mensuelle
<b>Mode de calcul</b>	Chiffre d'Affaires réalisé*100/Chiffre d'Affaires prévu	Nombre commandes réalisées*100/nombre commandes clients
<b>Valeur cible</b>	≥ 80 %	≥ 80 %
<b>Résultat</b>	56.24 %	56.25 %
<b>Période</b>	AVRIL 2017	AVRIL 2017
<b>Date et Visa du responsable</b>	10/5/2017	

## الملحق رقم (18):

AFRICAVER	TABLEAU DES INDICATEURS PROCESSUS VENTES	ER.734.1.R2
		Page : 1 sur 5

<i>Nom de l'indicateur</i>	Taux de réalisation des ventes Verre Imprimé	Taux de réalisation des commandes Verre imprimé
<b>Code</b>	TI.734.1.R3	
<b>Responsable</b>	Cadre marketing	Cadre marketing
<b>Destinataire</b>	Direction Générale	Direction Générale
<b>Fréquence</b>	Mensuelle	Mensuelle
<b>Mode de calcul</b>	Chiffre d'Affaires réalisé (VI)*100/Chiffre d'Affaires prévu	Chiffre d'Affaires réalisé (VI)*100/Chiffre d'Affaires prévu
<b>Valeur cible</b>	≥ 80 %	≥ 80 %
<b>Résultat</b>	15.77 %	100 %
<b>Période</b>	NOVEMBRE 2017	NOVEMBRE 2017
<b>Date et Visa du responsable</b>	07/12/2017	

## الملحق رقم (18):

AFRICAVER	TABLEAU DES INDICATEURS PROCESSUS REALISATION VERRE DE SECURITE	ER. 744 . 14 . R2
		Page : 1 sur 1

Nom de l'indicateur	Taux de Production	Taux de Casse
Code	TI . 744 . 14 . R2	
Responsable	Chef Unité Verre de SECURITE	Chef Unité Verre de Sécurité
Destinataire	RMQ QHSE	RMQ CHSE
Fréquence	Mensuelle	Mensuelle
Mode de Calcul	$\frac{Qté\ réalisée \times 100}{Qté\ prévisionnel}$	$\frac{Qté\ cassée \times 100}{Qté\ requise}$
Mode de Cible	$\geq 80\%$	$\leq 5\%$
Résultat	16,90	3,41
Période	avril 2017	
Date et Visa du Responsable	02/05/2017	

SOCIETE AFRICAINE DU VERRE  
AFRICAVER  
Chef Atelier Verre Sécurité  
RICHANE Nacer

## الملحق رقم (19):

AFRICAVER	RAPPORT MENSUEL DE CONSOMMATION	ER .744 .150 . R1
	RAPPORTM CONS AVRIL 2017	N° .....

DIRECTION EXPLOITATION  
UNITE VERRE DE SECURITE

## I - VERRE FLOAT

Désignation	Qté Cons. (M <sup>2</sup> )	Bon m <sup>2</sup>	Casse m <sup>2</sup>	Casse %	PU (DA)	Montant (DA)
2,2 mm Clair		0	0			0,00
2,5 mm Clair			0			
2,6 mm Clair	0	0	0	0,00	0	0
03 mm Clair	289,86	275,36	5	14,49	245	71015,7
03 mm Clair		0	0			0
3,2 mm Clair			0			
4 mm Clair	671,67	585,67	80,6004	12,00	423,34	284344,77
4MM BRONZ	166,11	116,7	30	49,83	322,11	53588,70
5MM CLAIR	979,37	910,82	68,5559	7,00	600	587622,00
8 mm Clair			0			
10 mm Clair	0	0	0	0,00	0	0,00
5 mm SS Bronze				8,00		
5 mm SS Vert	0	0	0	0,00	0	0,00
5 mm SS Bleu	0	0	0	0,00	0	0,00
5 mm Teinté vert	0	0	0	0,00	0	0,00
5 mm Bronze	0	0	0	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>2107,01</b>	<b>1888,55</b>	<b>184,156</b>			<b>996571,17</b>

## II - PVB

Désignation	Qté Consommée ( M <sup>2</sup> )	PU(DA)	Montant (DA)
0,38mm Clair	0	0	0
0,76mm Clair	0	0	0
0,76mm Clair	0	0	0
0,76mm Clair	0	0	0
0,38 Teinté	0	0	0
0,76 Teinté	0	0	0
0,76 Clair Dégradé	0	0	0
0,76 Teinté Dégradé	0	0	0
polyurethane	0	0	0
polycarbonate	1		0,00
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>0</b>

SOCIETE AFRICAINE DU VERRE  
AFRICAVER  
Chef Atelier Verre Sécurité

RICHANE Nacer

# المُلخَص

**ملخص:**

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

حيث حاولنا في هذه الدراسة عرض الإطار النظري لمراقبة التسيير ولوحة القيادة وإبراز دورها في مراقبة التسيير ومن ثم محاولة الكشف عن واقع لوحات القيادة في الشركة الإفريقية للزجاج وتقييمها والعمل على تطبيق نموذج جيمسي من أجل إعداد لوحات قيادة إضافية شاملة لأقسام المؤسسة. **الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة؛ مراقبة التسيير؛ أدوات التسيير؛ مؤسسة اقتصادية.

**Résumé:**

Cette étude a pour objet de connaître le tableau de bord sa contribution prise en charge du contrôle de gestion dans l'entreprise économique. Nous avons conclu que le tableau de bord est un outil nécessaire dans la gestion de l'entreprise dans la mesure ou elle contribue à fournir les informations concernant ses différentes activités comme elle assure aussi l'évolution des informations et les dévers et les taux de réalisation des objectifs traces pour pouvoir les interpréter et les rectifier.

De ce fait, le tableau de bord constitue l'un des éléments et plus importants dans la gestion de l'entreprise. Nous avons essayé de présenter le cadre théorique du contrôle de gestion et tableau de bord de mettre en évidence son rôle dans la contrôle de gestion pour de tenter de révéler la réalité du tableau de bord dans a l'entreprise Africaine du verre et évaluer et de mettre en œuvre le modèle GIMSI pour préparation du tableau de bord supplémentaire pour les départements de l'entreprise.

**Mots clé:** tableau de bord, contrôle de gestion, outils de gestion, entreprise économique.