



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر- سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

الشعبة: علوم مالية ومحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

بعضـــــــــــــــــــــــــوان

لوحة القيادة كأداة رقابة في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز-سعيدة-

تحت إشراف الأستاذ:

- د.عتيق الشيخ

من إعداد الطالبات:

- زغاد خيرة

- حرشاية مريم

لجنة المناقشة

رئيسا

أ.

مشرفا

أ.

عضوا

أ.

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر وتقدير

عن عالما... فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبهضمهم

نشكر الله عز وجل الذي أمدنا بالقوة والصبر لإتمام هذا العمل المتواضع ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله صلى الله عليه وسلم .

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا .

نتقدم بالشكر والعرفان إلى الدكتور عتيق الشيخ، على تكريمه بالإشراف على هذه الرسالة وتوجيهاته السديدة ، وتصويراته المفيدة ، وأيضا نتقدم بخالص الشكر إلى عمال مديرية توزيع والكهرباء والغاز بسعيدة وعلى رأسهم الأستاذ ولد قادة. ونتوجه بالشكر الخالص إلى كل من ساعد من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا هدانا الله ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

أما بعد فأهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من ساعدني على إنجازه وخاصة إلى...
من غانا الصعاب واقتلعا الأشواق ليمهدا لي درج الحياة جدي التاج، جدي عائشة ، أطال الله

عمرهما

إلى...

عنوان الرجولة وعنوان النجاح أبي محمد، ليحفظه الله

إلى...

رمز العج والحنان، ورمز قوتي أمي خيرة أطال الله في عمرها.

إلى...

إخوتي الأبناء تاج، أحمد، أخواتي الغاليات فضيلة ، خديجة ، عائشة ، إلى كل الأقارب.

حرشاية ويعقوب

إلى أعز أصدقائي عبد الرحمان حرشاية

الذي من شاركته في إنجاز هذا العمل صديقتي الغالية خيرة

إلى....

الأرواح الطيبة والقلوب الصادقة أعز صديقاتي فايضة ، أم الخير ، فضيلة، حنان ، مختارية

، هوارية، زهرة حادة، أحلام إيمان. وإلى كل من ذكرهم قلبي ونسيم قلبي.

إلى ...

أعز معلم على قلبي بحوص بن زاير وزوجته الكريمة زهرة الغالية أدام الله في عمرهما

إلى...

الاستاذة الفاضلة ربح الله فتحة

إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على خير خلق الله الحمد لله الذي أماننا على إكمال هذا

العمل

أهدي ثمرة هذا العمل إلى أمي التي زودتني بالعنان والمحبة "ميلودة"، إلى أبي "محمد" الذي

لم يبخل علي يوماً بشيء، أقول لهم أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة

على شغف الاطلاع والمعرفة

إلى إخوتي الأبناء "عبد الله" "عبد الوهاب"

إلى رفيقاتي عمري وتوأم روعي "نصيرة" "سليمة"

" وإلى جميع من يحمل لقب "

"زناد وشيخي""

إلى شريك حياتي "" عيسى "" وجميع عائلته "مولاي زوقار"

إلى من شاركني مشقة هذا العمل صديقتي الرائعة مريم

إلى صديقاتي " زهرة" إكرام"لميس"فضيلة"إيمان" أسماء" هجيرة"

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مساهمة لوحة القيادة كأداة رقابة في المؤسسة الاقتصادية حيث تعني مراقبة التسيير الأدوات التي تسمح للمؤسسة بالتأكد من الاستغلال الفعال للموارد المتاحة، من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

من خلال دراستنا اتضح لنا أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسعيدة تبدي اهتمام كبير بنظام الرقابة حيث تعتمد على مجموعة من الوسائل التي تتمثل في المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، الموازنات التقديرية و نظام لوحة القيادة الذي يمثل موضوع بحثنا حيث يعتمد عليه مراقبة التسيير في استخراج أهم المؤشرات لجميع وحدات المؤسسة و تعيين الانحرافات ليتم عرضها و مناقشتها في اجتماع المدير مع رؤساء الأقسام الذي يقام كل شهر تقريبا ،ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل جمع المعلومات تمت الاستعانة بالاستمارة كأداة رئيسية حيث تم توزيع خمسون (50) استمارة على العينة المختارة (العمال)

ومن بين النتائج التي توصلنا إليها هي وظيفة مراقبة التسيير توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة، مراقبة التسيير عملية يتأكد من خلالها المسيرين من انه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة،تعتبر لوحة القيادة تمثيل مبسط وملخص لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في التسيير، تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لنشاط المؤسسة من خلال احتوائها على مختلف المؤشرات المتعلقة بنشاط المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

لوحة القيادة ، مراقبة التسيير ، الرقابة ، بطاقة الأداء المتوازن، المؤسسة الاقتصادية

Abstract :

This study aims to determine the contribution of the dashboard as a control tool in the economic institution, where management control means the tools that allow the institution to ensure the effective exploitation of available resources, in order to reach the desired goals.

Through our study, it became clear to us that the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Saida shows great interest in the control system It relies on a set of means that are represented in general accounting, analytical accounting, discretionary budgets and the dashboard system, which represents the subject of our research, where management control depends on extracting the most important indicators for all units of the institution and setting deviations to be displayed and discussed in the manager's meeting with the heads of

departments Which is held almost every month, and to achieve this, the descriptive analytical method was used in order to collect information. The form was used as a main tool, where fifty (50) forms were distributed to the selected sample (workers) Among the results we have reached is the management control function that provides the right information at the right time in order to make the right decisions. The management control is a process by which managers make sure that resources have been obtained and utilized effectively to achieve the set goals. The dashboard is a simplified and summarized representation of the most important information that The dashboard needs it for good management control. The dashboard is a mirror of the institution's activity by containing the various indicators related to the institution's activity.

KRY WORDS:

dash bord ,management control, control, balance scorcard, economic foundation.



فهرس المحتويات

	البسمة
	الشكر والتقدير
	اهداء 1
	إهداء 2
VI	الملخص
VII	الفهرس
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الجدول
XIV	قائمة المختصرات
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول : الإطار المفاهمي لمراقبة التسيير ولوحة القيادة	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: عموميات حول مراقبة التسيير
24	المطلب الأول: مفهوم وأهمية مراقبة التسيير
29	المطلب الثاني: مسار مراقبة التسيير
32	المطلب الثالث : أدوات مراقبة التسيير
37	المطلب الرابع: مهام ومكانة مراقبة التسيير
40	المبحث الثاني : مدخل إلى الرقابة
40	المطلب الأول: تعرف الرقابة
42	المطلب الثاني: خصائص الرقابة
43	المطلب الثالث:مجالات الرقابة
44	المطلب الرابع : خطوات الرقابة
46	المبحث الثالث: ماهي لوحة القيادة
46	المطلب الأول:مفهوم وأهمية لوحة القيادة
49	المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة
54	المطلب الثالث: مبادئ و خصائص لوحة القيادة

57	المطلب الرابع: مؤشرات لوحة القيادة
60	خلاصة
الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة رقابة في المؤسسة الاقتصادية	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
63	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
64	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية
65	المطلب الثالث : وظائف المؤسسة الاقتصادية
67	المطلب الرابع: انواع المؤسسات الاقتصادية
72	المبحث الثاني : فعالية لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية
72	المطلب الأول: دور ومكانة لوحة القيادة
75	المطلب الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة
79	المطلب الثالث: الرقابة على لوحة القيادة وحدود استعمالها
83	المطلب الرابع: سير عملية مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحة القيادة
90	المبحث الثالث: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
90	المطلب الأول: تعريف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن
93	المطلب الثاني: نشاء بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها
95	المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
97	المطلب الرابع : مكونات ومميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومخاطر الواجب مراعاتها
100	خلاصة
الفصل الثالث: مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة (دراسة حالة)	
102	تمهيد
103	المبحث الأول : تعريف و نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
103	المطلب الأول: تعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
103	المطلب الثاني : نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
106	المطلب الثالث: أهداف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
106	المطلب الرابع: أهمية الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

107	المبحث الثاني: تقديم شركة توزيع كهرباء والغاز سعيدة وهيكلها التنظيمي
107	المطلب الأول: بطاقة تعريف لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - سعيدة-
107	المطلب الثاني: مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سعيدة-
108	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز سعيدة
109	المطلب الرابع: مهام الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز
111	المبحث الثالث: وصف وتحليل الاستبيان الخاص بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - سعيدة-
111	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
115	المطلب الثاني : دراسة وتحليل النتائج
118	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
122	خلاصة
124	خاتمة
128	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال
والمختصرات والملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
25	مراقبة التسيير والمؤسسة	01
27	أسس ارتكاز نظام مراقبة التسيير	02
28	اهمية مراقبة التسيير في المؤسسة	03
31	مسار نظام مراقبة التسيير	04
38	مراقبة التسيير في قلب المؤسسة	05
57	بطاقة تحضير المؤشر	06
78	لوحة قيادة لمصلحة تجارية	07
79	الرقابة على لوحة القيادة	08
82	التغذية العكسية لنظام مراقبة التسيير	09
84	طريقة عمل لوحة القيادة	10
86	فعالية لوحة القيادة	11
87	البحث عن العماليات التصحيحية في مراكز التكلفة	12
97	بطاقة الأداء المتوازن	13
108	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز	14
111	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	15
112	توزيع أفراد العينة حسب السن	16
113	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	17
114	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	18

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	نموذج لمؤشرات أداء البنوك	58
02-01	متابعة نشاط التجاري	77
03-01	بطاقة تعريف المؤسسة	107
04-01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	111
05-01	توزيع أفراد العينة حسب السن	112
06-01	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	113
07-01	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	114
08-01	صدق وثبات الاستبيان	115
09-01	معرفة واقع لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية	115
10-02	مراقبة التسيير والرقابة في المؤسسة الاقتصادية	116
11-02	بطاقة الأداء المتوازن	117
12-02	معامل الارتباط	118
13-02	نموذج تحليل التباين ANOVA بين لوحة القيادة والرقابة	119
14-02	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة ل لوحة القيادة والرقابة	120

قائمة المختصرات:

Algérie électricité et gaz	كهرباء وغاز الجزائر	EGA
Travaux liés à l'électricité	بالكهرية المتعلقة الأشغال	KAHRI F
Travaux de base et branchements électriques	الأشغال القاعدية والتوصيلات الكهربائية	KAHRA KIB
Achèvement des canaux et réseaux de transport et de distribution de gaz	انجاز قنوات وشبكات نقل وتوزيع الغاز	KANA GAZ
Génie civil	الهندسة المدنية	INERG A
installation industrielle	الصناعي التركيب	ETTER KIB
Pour la fabrication de compteurs, instruments de mesure et de contrôle	لصناعة العدادات و آلات القياس و المراقبة	(AMC)
Sonelgaz pour la production d'électricité	سونلغاز لإنتاج الكهرباء	SPE
Réseau de transport d'électricité	مسير شبكة نقل الكهرباء	GRTE
Réseau de transport de gaz	مسير شبكة نقل الغاز	GRTG
Responsable du système électrique	مسير منظومة الكهرباء	OS
Maintenance des équipements industriels	صيانة التجهيزات الصناعية	MEI
Maintenance et réparation de générateurs moyenne et basse pression pour moyenne	صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للوسط	TRANS MEX
Maintenance et réparation de générateurs moyenne et basse pression pour l'Ouest	صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للغرب	TRANS FO OUST
Maintenance et réparation de générateurs moyenne et basse	صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للشرق	TRANS FO

قائمة الجداول و الأشكال والمختصرات و الملاحق

pression pour l'Est		EST
Entreprise : entretien et services automobiles	شركة صيانة وخدمات السيارات	MPV
technologies de l'information	التقنيات المعلوماتية	SAT INFO
Développement de la prévention et de la sécurité	الوقاية والتنمية الأمنية	SPAS
Sonelgaz pour la distribution : Alger	سونلغاز للتوزيع الجزائر العاصمة	SDA
Distribution Sonelgaz : Côté Milieu	سونلغاز للتوزيع الجهة الوسطى	(SDC)
Distribution Sonelgaz : Côté Est	سونلغاز للتوزيع الجهة الشرقية	SDE
Distribution Sonelgaz : Côté Ouest	سونلغاز للتوزيع الجهة الغربية	(SDO)
Centre de Recherche et Développement Électricité et Gaz	مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز	CRED EG
Fonds des services sociaux et culturels	صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية	FOSC
Institut de Formation en Électricité et Gaz	معهد التكوين في الكهرباء والغاز	IFEG
La technologie médiatique algérienne	الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام	ELIT
Société d'ingénierie électrique et gazière	شركة هندسة الكهرباء والغاز	CEEG
Société immobilière pour les industries électriques et gazières	شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية	SOPIE G
Entretien et services automobiles	صيانة وخدمات السيارات	MPV
Développement de la prévention et de la sécurité	الوقاية والتنمية الأمنية	SPAS
Distribution d'engins électriques et à gaz	توزيع العتاد الكهربائي والغازي	CAME G
Société Civile de Médecine du Travail	الشركة المدنية لطب العمل	SMT
chemin du réseau de transport	مسير شبكة النقل الكهربائي	SDC

électrique		
Société de services de transformateurs électriques	شركة خدمات المحولات الكهربائية	SKMK
Électricité Tarqa	كهرباء طرق	SKT
Société algérienne de l'énergie	الشركة الجزائرية للطاقة	AEC
Société algérienne de l'énergie et des communications	الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات	AETC
Nouvelle Energie Algérie	الطاقة الجديدة الجزائر	NEAL
Société algérienne de services d'ingénierie	شركة الخدمات الهندسية الجزائرية	ALGES CO.
Société algéro-française d'ingénierie et de réalisation	الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز	SAFIR.
Compagnie d'électricité Hujrat Al-Nous	شركة كهرباء حجرة النوس	SKH
ROUIBA ECLAIRAGE	إنارة الروبية	RE

مقدمة عامة

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات كتعدده مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطارها نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بتعدد وتداخل حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني او الدولي والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على الإدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات و ما عرفه من ثورة الاتصالات و التقنيات الحديثة مما فرض على المؤسسات ضرورة مسايرة التطور التكنولوجي و الاستفادة منه ضف إلى ذلك التغيرات في المعطيات السياسية الاقتصادية و المالية التي فرضها المحيط و كذا مراعاة القوانين و النظم التي تكون الإطار السياسي و القانوني وعليه فان هذه التغيرات التي عرفتها عناصر محيط المؤسسات أثرت عليها و فرضت على المسيرين تقسيم الإدارة إلى مستويات عديدة الوسطى و العليا... الخ و الفصل بين الإدارة و التنفيذ هذا الوضع فرض توافر المعلومات اللازمة لتسهيل مهمة الإدارة في ممارسة وظائفها المتمثلة في التخطيط رسم السياسات اتخاذ القرار و الرقابة هي إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من اجل ضمان التماسي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها بهدف التأكد والتحقق من أن الأداء الفعلي يوفق الأداء المخطط وقد ارتبط مفهوم مراقبة التسيير منذ ظهوره بمفهوم المؤسسة وتطور معه، واختلف منظور ومنطق هذا الأخير من فترة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر فمراقبة التسيير هي الوظيفة التي يتم من خلالها الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة نحو تحقيق أهدافها من خلال المقارنة بين الأهداف المخطط لها و النتائج المحققة بالاعتماد على معايير و مؤشرات محددة سلفا لتحديد الانحرافات ومعالجتها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب .

أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتقييم أداء المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة، وقد توسعت استخداماتها لتشمل مراكز للمسؤولية داخل المؤسسة بعدما كانت حكرًا على الإدارة العليا فقط حيث استفادت كل الوظائف من هذه الأداة بما فيها إدارة الإنتاج أو التسويق والتخزين....

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة وذلك من كونها 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 تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تلعبه وانتقلت من اعتماد المؤشرات المالية والكمية إلى المؤشرات النوعية، ومنه إمكانية اعتمادها في مجال قياس الفعالية التنظيمية، كذلك توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، ويمكن اعتبارها كأداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث تقييم الإستراتيجية كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية إلى مجموعة من الإجراءات العملية .

مما سبق ذكره نتجلى لنا معالم الإشكالية التي سوف نحاول الإجابة عنها من خلال هذه المذكرة الإشكالية الرئيسية التالية:

إشكالية الدراسة:

من اجل التعرض إلى هذا الموضوع قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في زيادة فعالية الرقابة على المؤسسة ؟

يمكن تجزئة هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بمراقبة التسيير؟
- هل للوحة القيادة اثر في عملية الرقابة ؟
- هل بطاقة الأداء المتوازن تربط بين أهداف المؤسسة المالية وغير المالية ؟
- ما هو اثر تطبيق لوحة القيادة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز؟

الفرضيات:

للإجابة عن هذه الإشكالية نقترح مجموعة من الفرضيات كالتالي:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير ولوحة القيادة .
- هنا ك تأثير ذو دلالة إحصائية بين لوحة وبطاقة الأداء المتوازن .

أهمية الموضوع:

- تكمن أهمية الموضوع من خلال الدور البارز الذي تلعبه لوحة القيادة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد على تقديم المعطيات الضرورية لمراقبة التسيير، والتحكم الأمثل في الموارد المتاحة في المؤسسة وكذا تسهيل عملية مراقبتها، وهذا ما جعلنا نتطرق لهذا الموضوع

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقديم مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير .
- معرفة دور ومكانة وأهمية لوحة القيادة في المؤسسة .
- فهم آلية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها
- بطاقة الأداء المتوازن كتوجه حديث بدلا من لوحة القيادة

أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة بالإلمام بجوانب هذا الموضوع وذلك لأهميته وارتباطه بتخصص محاسبة وتدقيق أي مجال تخصصنا.
- الرغبة في اكتساب معارف علمية تؤهلني للعمل في مجال مراقبة التسيير معرفة واقع التسيير في مؤسسة محل الدراسة .
- معرفة أهمية لوحة القيادة في رقابة مؤسسة محل الدراسة .

المنهج المتبع:

- اعتمدنا في هذه المذكرة على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي، حيث استعملنا المنهج الوصفي في وصفنا لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ، وقد استخدمنا المنهج التحليلي في تحليلنا للنتائج المستخلصة من لوحات القيادة الخاصة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.
- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: قمنا ببحثنا هذا في مؤسسة مديرية توزيع الكهرباء والغاز المتواجدة في سعيده ، وبالتحديد في قسم المحاسبة والمالية ، حيث تعتبر هذه الأخيرة المسؤولة عن تصميم لوحة القيادة وتحليل الانحرافات وتصحيحها.

الحدود الزمنية: قمنا في عملنا هذا بالاعتماد على لوحات القيادة والبيانات المالية والتجارية والتقنية الخاصة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لسنة 2019 ومقارنتها مع نتائج سنة 2020، وذلك من أجل تحليل الانحرافات وتصحيحها.

الدراسات السابقة:

. من خلال ما قمنا به من مطالعة على مستوى المكتبات تبين لنا ان لوحة القيادة محل اهتمام الكثير من الدراسات والبحوث التي تناولت عدة زوايا من أهمها:

- **لحل نزهة اهمية تطوير لوحة القيادة استشرافية في المؤسسات العمومية وعلاقتها بتعزيز الحوكمة** .
أطروحة دكتوراة .تخصص إدارة أعمال عمومية 2019/06/10 تهدف هذه الدراسة إلى إبراز المكانة الهامة والتي يحتلها كيلا من الحوكمة ولوحة القيادة الاستشرافية كأنظمة تسييرية حديثة في إدارة المؤسسات وخاصة العمومية ولتحقيق ذلك تم تطرق إلى دراسة كلا النظامين على حدا ثم تحليل مختلف الانحرافات وتوضيح العلاقة بينهما ومدى ترابطهما ببعضهما
- **فادي خليل ظاهر الأسطل ،بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال 2011-2012** هدفت هذه

الدراسة إلى دراسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة ملائمة لتوفير معلومات عن بيئة المؤسسة والأداء المتوصل إليه في مختلف جوانب المؤسسة مما يحسن في عملية اتخاذ القرار لارتباط مقاييس الأداء بأهداف المؤسسة .

Dr. Osama Jamal Al-Nsou Balanced Scorecard and its Role in Increasing Competitiveness: Applied study

on Jordanian Industrial Public Shareholding Companies 15/03/2019

هدفت الدراسة الى التعرف الى أثر التطبيق بطاقة الأداء المتوازن على زيادة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم بناء استبانة بغرض جمع البيانات ، تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء و رؤساء الأقسام في هذه الشركة في سوق عمان المالي ، تم توزيع (255) استبانة على عينة الدراسة خضع منها (219) استبانة لتحليلي الإحصائي فتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هو مستوى الميزة التنافسية كان ضمن المستوى المرتفع في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية و توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن بجميع ابعادها على زيادة التنافسية في شركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية .

هيكل الدراسة:

من اجل معالجة الإشكالية قسمنا البحث إلى ثلاث فصول، الأول والثاني يخص النظري والثالث يخص التطبيقي.

الفصل الأول يحتوي على ثلاث مباحث، حيث نحاول في المبحث الأول التعرف على مفهوم مراقبة التسيير ومساها وأدواتها، أما في المبحث الثاني نتعرف على مفهوم الرقابة أنواعها، أهميتها وأهدافها، أما في المبحث الثالث فسنتعرف على مفهوم لوحة القيادة وخصائصها، مبادئها ومؤشراتها، أما في الفصل الثاني حيث نحاول في المبحث الأول التعرف على تعريف وخصائص و أنواع المؤسسة الاقتصادية أما في المبحث الثاني نتعرف على دور ومكانة لوحة القيادة والرقابة عليها وحدود استعمالها وفي المبحث الأخير نتعرف على مفهوم ونشأتها وأسباب ظهورها ومكوناتها ومميزات استخدام وأبعاد التي قامت عليها.

الفصل الثالث يحتوي على ثلاث مباحث، حيث نحاول في المبحث الأول تعريف و نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والمبحث الثاني تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز وأهدافها وهيكلها التنظيمي أما المبحث الثالث وصف وتحليل الاستبيان الخاص بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-سعيدة-

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي للوحة القيادة ومراقبة التسيير

تمهيد:

تهدف المؤسسة إلى ضمان السير الحسن لنشاطها بشكل مستمر، لتحقيق أفضل أداء مالي لضمان نجاحها وبقائها في سوق تعددت فيه المنافسة. لذا أصبح اليوم من الضروري الاعتماد على نظام مراقبة التسيير في المؤسسة، إذ يعتبر إحدى الأنظمة الفرعية فيها. يعتمد هذا النظام على مجموعة من الأدوات الفعالة التي يستعملها المديرون، ومن بينها لوحة القيادة التي تعمل على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة، فهي تعمل على اكتشاف الانحرافات ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة. نعرض في هذا الفصل الجوانب الأساسية لهذا الموضوع، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول مراقبة التسيير في المؤسسة، إما الثاني أساسيات حول الرقابة، إما الثالث ماهية لوحة القيادة.

المبحث الأول: عموميات حول مراقبة التسيير

مراقبة التسيير تساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرارات، حيث عرفت تطورا في مضمونها وتطبيقاتها، وكذا تطورا في آلياتها وأدوارها نظرا لعجز الأدوات التقليدية في مراقبة التسيير على تلبية احتياجات بعض ضرورات التسيير الحديث في المؤسسات في ظل التغيرات الحاصلة اقتصاديا، بغية تحقيق مقاصدها كان ولا بد من تبنيها لآليات وطرق وأدوات حديثة للتسيير ولعل أهمها وأبرزها ما يعرف بلوحة القيادة، ذلك لنتمكن من مراقبة سير أنشطتها من جهة وكذا تحليل وضعيتها المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب من جهة أخرى

المطلب الأول: مفهوم وأهمية مراقبة التسيير

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من التعاريف حول مراقبة التسيير وتحديد أهميتها الأساسية

أصبحت مراقبة التسيير إحدى أهم الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة خلال مسارها الذي يتضمن إعداد الأهداف ووضع الوسائل ومتابعتها للتحكم في مسار النشاط، حيث شهدت مراقبة التسيير العديد من التطورات والتي تزامنت مع كبر حجم المؤسسات وتنوعها وتطورها وكذا تعدد العملية التسييرية ككل

تعريف الأول:

عرفها P.BERGERON على أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع الخطط والأهداف المسطرة وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات الغير الملائمة

تعريف الثاني :

كما عرفها M.GERVAIS على أنها عبارة عن نظام والذي من خلاله يتأكد المسيرون من إن الموارد قد تم الحصول عليها وتم استعمالها بفعالية (استاذة مباركي و استاذ مسعداوي، 2020، صفحة 286)

تعريف الثالث :

يعرف أنتوني ENTONY ودايردن dearden مراقبة التسيير هي الإجراء التي يتأكد من خلالها المسيرون من خلالها إن الموارد تم الحصول عليها ويتم استعمالها بفعالية (بالنسبة للأهداف) وفعالية (بالنسبة للوسائل المستعملة) وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة (حريق، 2020/2019، صفحة 1)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير و لوحة القيادة

فاعلية : بمعناها التقني هي التطابق مع الأهداف (السيارة ذات فعالية إذا كانت تسمح لي بلوغ المكان المحدد بالشروط المحددة)

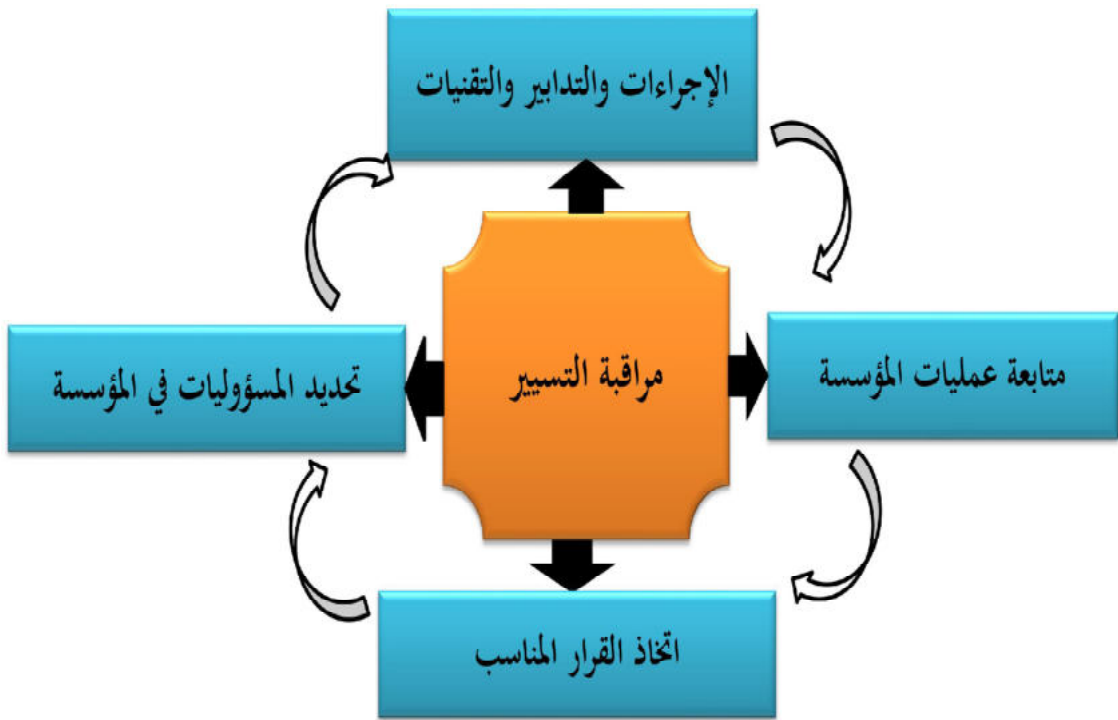
فاعلية: (السيارة ذات فاعلية إذا كانت تستهلك اقل ما يمكن)

التعريف الرابع:

عموما مراقبة التسيير هي عبارة عن خطة تنظيمية تشمل الإجراءات والتقنيات والوسائل المستخدمة لمتابعة مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة من خلال اتخاذ القرار المناسب وكذلك تحديد المسؤوليات, يرتبط ظهور مراقبة التسيير بثلاثة عوامل أساسية هي

- ✓ الانفصال عن المحاسبة :وذلك كون مراقبة التسيير لا تتوقف عند معرفة الميزانية
- ✓ ظهور أدوات واليات لقياس الفعالية :والتي سمحت بالابتعاد عن المركزية بفعل تطور نظام المعلومات
- ✓ تبني الإجراءات التخطيط الاستراتيجي والوظيفي : (وبالتالي الربط بين الإدارة العامة والإدارة الوظيفية قراءات وتحليل أرقام الميزانية مراقبة ملاءة هذه الأرقام حساب الفروقات وإيجاد الحلول)

الشكل (01) مراقبة التسيير والمؤسسة (بن زهورة، 2019، صفحة 187)



التعريف الخامس:

مراقبة التسيير "هي تلك الإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءاتهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة". كما تعرف على أنها "جملة من النشاطات والوسائل والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة ، وتعرف على أنها " الأداة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم .

فمراقبة التسيير هي مجموعة من العمليات والإجراءات التي توجه موارد المؤسسة وتضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ترتكز مراقبة التسيير على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء والتي تتمثل في الكفاءة والفعالية والملائمة كما هو مبين في الشكل التالي:

ويكمن شرح المفاهيم التي يركز عليها نظام مراقبة التسيير كما يلي:

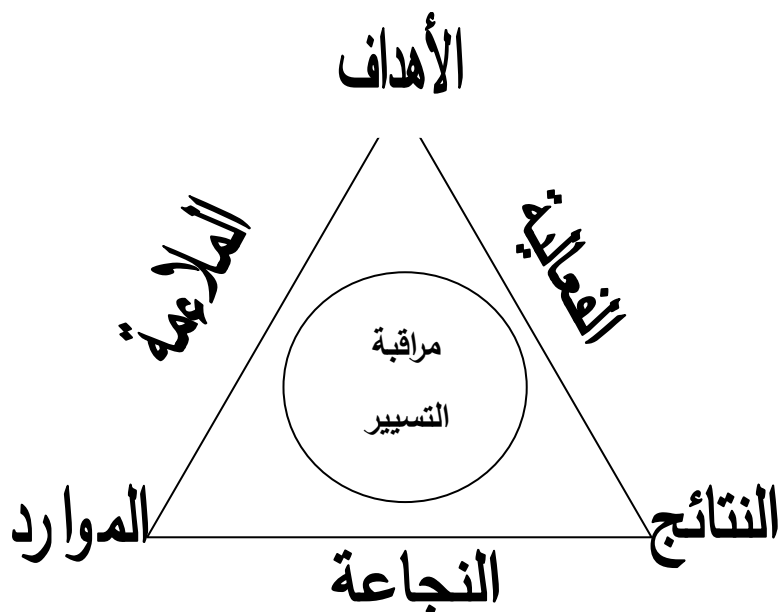
الفعالية: تعني مقارنة النتائج بالأهداف.

الكفاءة: تعني مقارنة النتائج بالوسائل.

الملائمة: هي مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

النجاعة: هي مقارنة النتائج المحققة بالوسائل (الموارد) المستخدمة

الشكل رقم (02): أسس ارتكاز نظام مراقبة التسيير (الاستاذ طرشي و الباحثة يخلف، 2017، الصفحات 3-2)



التعريف السادس:

مراقبة التسيير هي "العملية التي يتم تنفيذها داخل كيان اقتصادي لضمان تعبئة فعالة ودائمة للطاقات والموارد من أجل تحقيق الهدف الذي يهدف إليه هذا الكيان". (BOURAIB, 2014/2015, p. 06)

التعريف السابع:

عرّف أنتوني (1) مراقبة التسيير في عام 1965 على النحو التالي:

هي العملية التي يضمن القادة من خلالها الحصول على الموارد ويستخدم بكفاءة (فيما يتعلق بالأهداف) والكفاءة (فيما يتعلق بالوسائل الموظفين) لتحقيق الأهداف التنظيمية في عام 1982 ، تناول مخطط الحسابات هذا التحليل لتعريف مراقبة التسيير على أنها "جميع الترتيبات المتخذة لتزويد المديرين ومختلف المديرين بها أرقام دورية تميز عمل الشركة" (ALAZARD & SÉPARI, 2010, p. 09)

الفرع الثاني: أهمية مراقبة التسيير

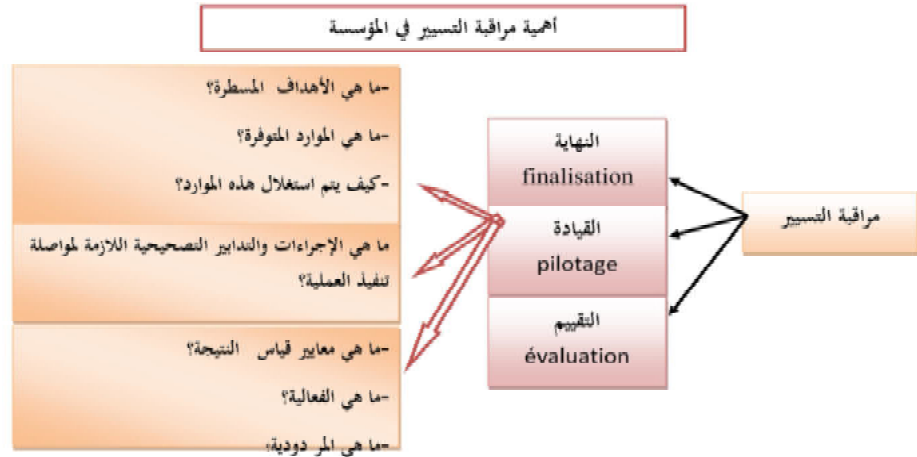
من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها، لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وإلمامهم بكل وظائفها. وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية، وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير و لوحة القيادة

المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياساتها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة. ويمكن إيجاز أهمية مراقبة التسيير في النقاط التالية

- تغيير الظروف ويقصد بها الظروف المحيطة بالمنظمة إي تغيير بيئتها بشكل متزايد فيما يتعلق بالأهداف المسطرة ومدة تنفيذ الخطة العمل .حيث يساعد نظام مراقبة التسيير على توقع التغير والاستعداد للاستجابة له
- تراكم الأخطاء : تساعد مراقبة التسيير في الكشف عن الأخطاء التسيير داخل المؤسسة ومن ثم الاستفادة من طرق تصحيحها
- التعقيد التنظيمي : ويظهر من خلال توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات والأسواق وبالتالي تعقد الهيكل التنظيمي لها وازدياد المنافسة (بن زكورة، 2019، صفحة 188)

الشكل رقم (3) أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة (بن زكورة، 2019، صفحة 188)



- التحديد الدقيق للأهداف
- مراقبة خطط العمل والأنشطة
- متابعة تنفيذ العمليات
- تحليل الانحرافات الحاصلة بين التوقعات والنتائج المحققة
- اقتراح الإجراءات التصحيحية

- المساعدة في تحديد مؤشرات القيادة (استاذفرقاد و اسناذة و دكتورةزغيب، 2018، صفحة 415)

المطلب: الثاني: مسار مراقبة التسيير

مسار مراقبة التسيير :

تجتمع التعاريف المقدمة سابقا عن مراقبة التسيير على أنها مسار دائم للتعديل والتحكم، فالمسار هو مجموعة من النشاطات المنظمة في شكل شبكة وفق طريقة تسلسلية او متوازنة بحيث يقوم بتوليف واستخدام عدد من مخارج ذلك المسار، فيشمل نظام مراقبة التسيير على جملة من الأنشطة المتتابعة والتي يمكن تجميعها في أربعة مراحل أساسية وهي

➤ التخطيط

➤ المتابعة

➤ التحليل

➤ التصحيح

وتستلزم هذه المراحل تدخل عدة مستويات تنظيمية وبالتالي مسؤوليات مختلفة اضافة إلى استخدام وسائل عديدة تختلف حسب طبيعة المرحلة والنتيجة المنتظرة من هذا المسار، وتحقيق قيادة جيدة للعمليات التسييرية الخاصة مما يسمح بتحقيق الأهداف

✓ المرحلة الأولى: التخطيط

نقطة انطلاق لهذا المسار كما قلنا سابقا تتعدى المدى الزمني لربط مراقبة التسيير أي المدى المتوسط والقصير، حيث توجد هنا مراقبة التسيير بالمعنى الواسع لها، ويتم من خلالها تحديد الاستراتيجيات والأهداف الطويلة الأجل.

يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الاستراتيجي ويساعد المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة أي يكسبها الصيغة الاقتصادية ويتم بعدها تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط (3.5 سنوات) وهذا دائما بمساعدة مراقبة التسيير مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وتبدأ بعدها بتحقيق الأهداف القصيرة الأجل، حيث من الضروري أن تكون ميزانيات متناسقة ومرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة

بعدها يتم التخطيط لكيفية تنفيذه وهذا انطلاقا من الاختبارات الإستراتيجية ,ثم تأتي مرحلة التنفيذ أي القيام بخطط العمل التي يتم إعدادها بتحقيقها في الميدان ,وعلى ارض الواقع تجسد هذه المرحلة عملية الأهداف وتعتبر بذلك غاية العمل لتسييري .

✓ مرحلة الثانية :التنفيذ

هي المرحلة الموالية لمرحلة التخطيط فبعدها تخطط المؤسسة لما تريد أن تحققه تبدأ مرحلة التنفيذ وهي تطبيق المخططات التي يتم تنفيذها على ارض الواقع للوصول إلى الأهداف المحددة

✓ المرحلة الثالثة :المتابع والتحليل

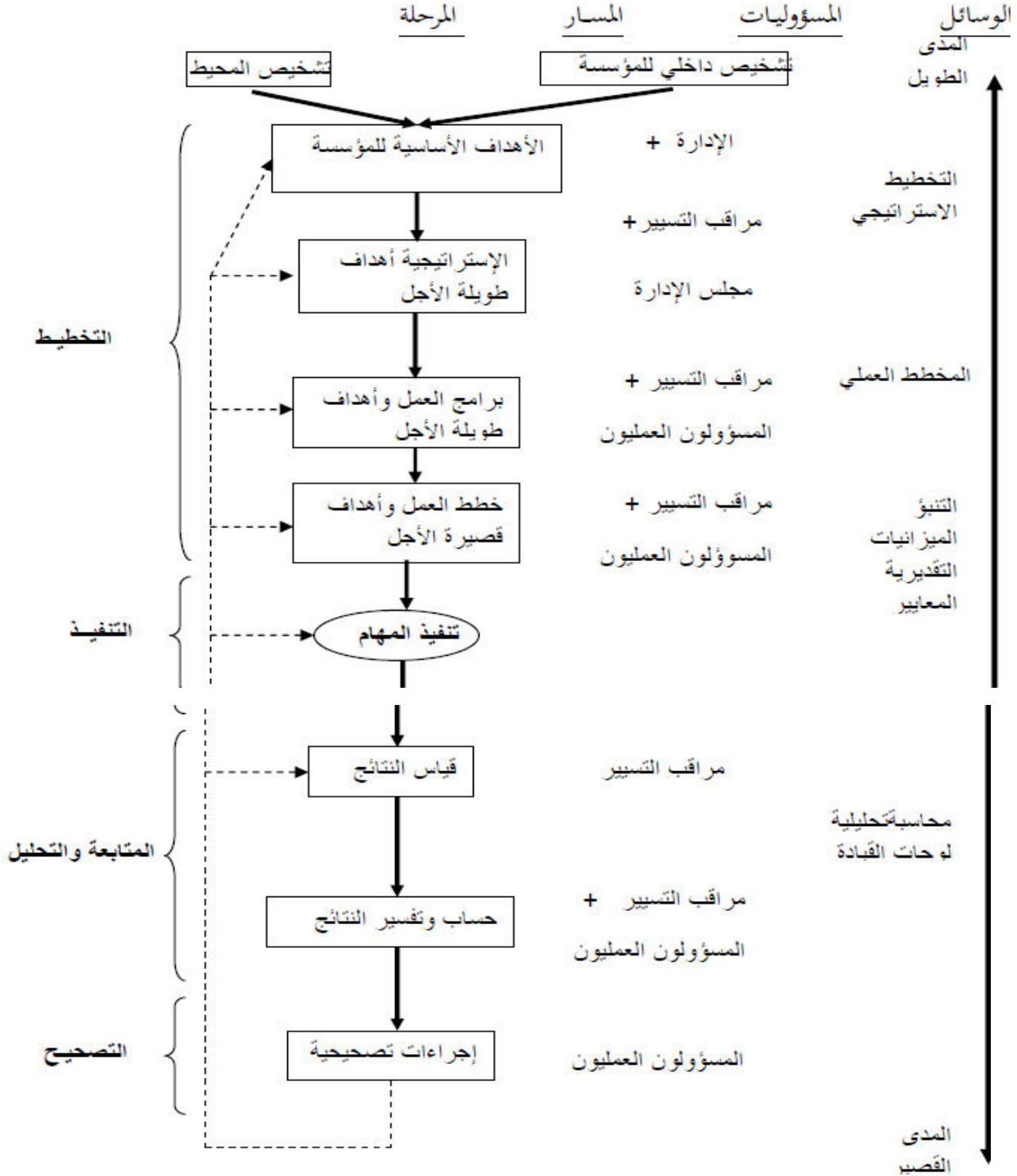
يتم أثناء سير العمليات الوقوف دوريا على التنفيذ بقياس النتائج الجزئية المحققة ,بحيث لا يمكن التأثير على الماضي بل يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج والتوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو تعديل الخطة أن اقتضى الأمر ذلك

✓ المرحلة الرابعة : الإجراءات التصحيحية

تؤدي المرحلة السابقة منطقيا إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء والتي يتم اختيار أحسنها فقد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة (1) أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات (2) كما قد ترجع لمرحلة اعداد الموازنات المختارة (3) أو قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة لأجل وحتى الإستراتيجية نفسها لعدم وقيعتها أو عدم ملامتها لوضعية المؤسسة (4) وأخيرا قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة وغايات المؤسسة التي تستدعي إعادة النظر فيها (5) وفق ما يحدده الشكل الموالي .

وهنا نذكر أن دور مراقبة التسيير في هذه المرحلة يقتصر فقط على اقتراح تعديلات وتقديم توصيات ,ولاممكن له بأي حال من الأحوال اتخاذ قرارات بهذا الشأن ,لان عملية اتخاذ القرار من صلاحيات المسيرين في المؤسسة والشكل التالي يبين هذه المراحل:

الشكل رقم (4): مسار نظام مراقبة التسيير (سعاد، 2018/2019، صفحة 8.7.6)



المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير

سنتطرق في هذا المطلب على مجموعة من أدوات مراقبة التسيير وهذا من خلال ذكر بعض العناصر

1. **نظم المعلومات:** يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والمراقبة في التنظيم وبالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والمراقبة ويمكن لتنظيم المعلومات أن تساعد المسيرين في تحليل المشاكل وتطوير أداء الخدمات وحتى سنة 1980 لم يكن المسيرين يهتمون بكيفية جمع وتنظيم وتشغيل وبتث المعلومات في المؤسسة ولم يكونوا يعلمون الكثير عن تكنولوجيا المعلومات وبالرغم من ظهور من الحسابات الآلية واستخدامها من مجال نظم المعلومات سواء في عملية ظهور البرامج المتطورة التي تساعد في فعالية العملية الإدارية واتخاذ القرارات بها وهذا كالتالي:

وكانت المعلومات نفسها لا ينظر إليها كأصل هام في المنظمة ولكن في الآونة الأخيرة وحاليا لا يمكن للمسيرين أن يتجاهلوا كيفية إدارة المعلومات في المؤسسة أو الأنظمة والنظر للمعلومات كمورد استراتيجي له تأثير على قدرة المؤسسة في مباشرة أعمالها واتخاذ القرارات اللازم

خصائص المعلومات: كما ذكرنا سابقا فإن المعلومات تضيف إلى المعرفة المرتبطة وتخفف من عدم التأكد وتؤيد عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة مع ذلك فهناك أنواع مختلفة من المعلومات وطرق مختلفة لوصف المنشأة

ومن بين خصائص المعلومات ما يلي:

- ✓ **الدقة:** فالمعلومات الصادرة قد تكون صحيحة أو غير صحيحة وفي بعض الأحيان تكون كذلك دقيقة وغير دقيقة، فاستخدام هذه المعلومات يلزم التأكد من صحتها وسلامتها
- ✓ **الشكل:** فالمعلومات تكون على شكل بيانات مطبوعة على الورق أو معروضة على شاشة ملخصة أو مفصلة و قد تكون كذلك كمية أو وضعية رقمية و عامة تكون وفق المواقف في عدة أشكال من البدائل المتاحة لها
- ✓ **مدى شموليات المعلومات** فبعض الأحيان تكون هذه المعلومات تغطي مدى كبير بينما قد يكون البعض الآخر ضيق المدى محدود في الاستخدام المطلوب
- ✓ **الإعادة و التكرار** فالإعادة و التكرار يقيسان مدى تكرار الحاجة إلى معلومات و تجميعها و استغلالها
- ✓ **الارتباط** فالمعلومات التي نحصل عليها قد تكون مرتبطة أو غير مرتبطة لدى يجب التأكد من صحة ارتباطها اذا ظهرت الحاجة إليها في موقف معين (رشيد، صفحة 24.23)

2. المحاسبة العامة:

مفهوم المحاسبة العامة: هي عبارة عن فن للتسيير المحكم والمضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا وخارجيا، والتي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تحديد نتائجها.

✓ أهداف المحاسبة العامة: تتمثل أهداف المحاسبة العامة في:

- معرفة نتائج نشاط المؤسسة.

- معرفة مدى تطور الذمة المالية للمؤسسة.

- تزويد المحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة.

تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل ما يلي هذه الأهداف خاصة بالمؤسسة أما بالنسبة للغير فهي:

- تعرف المحاسبة العامة على أنها نظام إعلامي وبالإضافة إلى تزويد مسؤولي المؤسسة بالبيانات اللازمة، فإنها تزود كل من يتعامل مع المؤسسة.

- تزويد المحاسبة الوطنية على مستوى الأمة بما تحتاجه من اجل التخطيط (الداخل، ميزان المدفوعات).

كما أنها تزود مصلحة الضرائب بالبيانات مما يسمح بالمراقبة وفرض الضرائب المختلفة على النشاط والأرباح.

نستخلص من هذا أنه يجب أن تحضر القوائم المالية (الميزانية والملحقات) بكل عناية وأن وضوحها ودقتها وصدقها وموضوعيتها مرهون بتطبيق المبادئ المحاسبية الأساسية، وقواعد التقييم ومعايير إظهار النتائج والتسجيل التي جاء بها النظام المحاسبي أو المخطط المحاسبي الوطني، وإلا سوف تكون تلك القوائم المختلفة من مؤسسة إلى أخرى شكلا. ومضمونا غير قابلة للاستعمال وإن استعملت فستكون لها آثار وخيمة على الجميع

✓ المبادئ المحاسبية:

تتصف هذه المبادئ بالقوة القانونية: أن المحاسب يحاول دائما تقديم صورة مثالية وصادقة لوضعية المؤسسة متمثلة في القوائم المالية:

ومن هذه المبادئ ما يلي:

- مبدأ استمرارية النشاط.

- مبدأ استمرارية الدورات والنتائج الدورية.

- مبدأ استقرار الوحدة النقدية.

- مبدأ أو استمرارية الطرق المحاسبية.

- مبدأ الحيطة والحذر.

العمل المحاسبي بالدرجة الأولى تسجيل ومعاملة البيانات المحاسبية مع إعداد مختلف

الوثائق والمستندات المحاسبية الشاملة

مهمة مراجعة ومراقبة الحسابات الداخلية والخارجية.

- مهمة تدقيق المحاسبة من طرف الضرائب.

- عملية التحليل المالي للأوضاع والنتائج.

- مهمة جمع البيانات الاقتصادية من أجل الدراسة الإحصائية والتخطيط

✓ استعمال المحاسبة العامة في التسيير:

فمراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل واتخاذ القرار كما نستطيع القول بأن مراقبة التسيير جزء هام مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية فمصدر المعلومات تعتمد عليه كثيرا مراقبة التسيير إذ تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية وتحدد الميزانية العامة لآخر السنة. فبفضل المحاسبة يمكننا التنبؤ للنتائج المحصل عليها

كما يمكنها تزويدنا بكل المعلومات المتعلقة بتطورات عناصر الإيرادات والاستثمارات التي تمولها، ولأعباء غير المعتبرة،

وكذلك العناصر الإضافية فالحاسبة لها علاقة تحليلية للتسيير كما تسمح لنا:

- بالمراقبة الفعالة للنفقات.

- التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة.

- وضع التقديرات يتبنى سياسة معينة للتنبؤ مستقبلا.

- إعداد الكشوف والتقارير (رشيد، صفحة 25.24)

3. المحاسبة التحليلية:

تعرف المحاسبة التحليلية بأنها "تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة ومن مصادر أخرى، وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها، وتسمح بدراسة مراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات على مستوى التنفيذ أو الإدارة وتعرف كذلك على أنها "وسيلة لمراقبة التسيير تعتمد على عرض التكاليف وتصنيفها وتحميلها على الأقسام الإنتاجية، وتسمى أحيانا بالمحاسبة الصناعية، غالبا ما تستعمل في المجال الصناعي ومن خلال هذه التعريف يمكن صياغة تعريف شامل وعام للمحاسبة التحليلية إذ تعتبر إحدى أدوات التسيير والرقابة، وتعمل على معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، ومصادر أخرى سواء كانت داخلية أو خارجية . وكذا تجميع وتحليل بيانات التكاليف وتوزيع مصاريف بهدف تحديد التكلفة النهائية للمنتجات أو الخدمات وذلك بإتباع طرق تحليل علمية سليمة، من أجل تقديم معلومات دقيقة إلى إدارة المؤسسة والتي تسمح بدراسة مراقبة المردودية وتحديد فعالية التسيير، بالإضافة إلى أن المحاسبة التحليلية تساعد على تحديد ومراقبة المسؤوليات على مستوى التنفيذ والإدارة عن طريق تحليل الانحرافات

4. التحليل المالي:

يمكن تعريفه بأنه عملية تعتمد على الفحص الانتقادي للمعلومات المحاسبية والمالية للمؤسسة الموجه إلى جميع المهتمين داخل و خارج المؤسسة، حيث يقيس بكل موضوعية إمكانية الأداء المالي و

الاقتصادي للمؤسسة الربحية، ملائمة خيارات التسيير... الخ)، (ملاءمتها) الأخطار المحتملة، قدرتها على الوفاء

بالتزاماتها ويعرف بأنه "مجموع الأساليب والطرق الرياضية والإحصائية والفنية التي يقوم بتا المحلل على البيانات والتقارير والكشوف المالية من اجل تقييم أداء المؤسسات والمنظمات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج بأن "التحليل المالي من أهم مهام الوظيفة المالية، وهو عبارة عن قراءة الدراسة و ترجمة المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية، ثم تحليلها لفهم مضمونها وإعطاء صورة تساعد على فهم الهيكلية المالية، والسياسات المتبعة من طرف المؤسسة وكذا إبراز الأهداف المسطرة القرارات الخاصة بالتدفقات المالية وإبراز نقاط القوة والضعف أي تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، وهذا من أجل رسم الخطط وتوجيه السياسات المالية المستقبلية

5. لوحات القيادة:

تعرف لوحة القيادة بأنها" هي أداة للتسيير تحتوي على مؤشرات مالية وغير مالية متوافقة، للسماح للمسيرين في توجيه أداء أنشطة المؤسسة" 28 لوحة القيادة « . وتعرف على أنها تطابق نظام معلومات يسمح في اقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سيرورة المؤسسة في مدة قصيرة وتسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة.
- توجه لوحة القيادة للمسئول في المؤسسة بهدف تحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت المناسب.
- تعتبر لوحة القيادة أداة حوار واتصال بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.
- تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

6. الميزانيات التقديرية :

تعرف على أنها "طريقة لتسيير مترجمة في برامج كمية تدعى الميزانيات ، تهدف إلى اتخاذ القرار بواسطة الإدارة بالمشاركة مع المسؤولين وتعرف الميزانيات التقديرية على أداة تعمل وبإطار محدد لتحقيق التوازن العيني والمالي والنقدي للأنشطة المختلفة في أي مشروع أنها عن فترة مستقبلية معينة، وبغض النظر عن طبيعة عمل المشروع و حجم نشاطه وعائداته ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف الموازنات التقديرية كتالي "خطة رقمية مسبقة لنشاط المؤسسة إي إيراداتها ونفقاتها، فهي تعبير كمي

ومالي مفصل لبرنامج العمل الذي ترغب المؤسسة في تنفيذه خلال فترة زمنية (بوحودة، هرياجي، و سالم، 2020، صفحة 93.92)

المطلب الرابع : مهام ومكانة مراقبة التسيير

الفرع الأول :مهام مراقبة التسيير

هناك من صنف مهام مراقبة التسيير إلى ثلاث مهام رئيسية:

تحسين الأداء وفعالية النشاط: وهنا تجدر الإشارة إلى أن تحسين فعالية نشاط المنظمة يتطلب من مراقبة التسيير القيام بمجموعة من الأعمال منها:

- التطوير والاستعمال المثل لأنظمة معلومات التسيير التي تعني بجمع المعلومات
- التأكد من أن تكلفة هذا النظام لا تفوق الفائدة المحصلة منه
- وضع نظام معلومات للتقديرات بواسطة المخططات والموازنات التقديرية ومتابعة تحليل النتائج
- معرفة ودراية مفصلة ودقيقة للإيرادات والتكاليف

التحكم في التطور: فمسايرة التطورات ومحاولة التحكم فيها يجعل من مراقب التسيير المشاركة فيما يليك

- تحديد الموازنات السنوية التقديرية والتي تكون متناسقة مع الخطط على المدى القصير
- وضع مخطط على المدى المتوسط في إطار إستراتيجية محددة
- ترجمة الأهداف المحددة والتي تم الاتفاق عليها بعد طرحها للنقاش
- إعلام المديرية العامة بالنتائج مع تزويدها بمختلف التفسيرات حول الانحرافات وأسبابها

الاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال: فدراسة المردودية الحالية والمرتبقة وكذلك التسيير الأحسن للأفراد يقترن بمدى التسيير الأمثل لوسائل الاستغلال، ولهذا فمراقبة التسيير يمكن أن تساهم في بعض الدراسات الاقتصادية ، وبالأخص تقوم بتعريف السياسة المتبعة من طرف المؤسسة كما إنها تعمل على استنتاج واستخلاص التحاليل الاقتصادية التي تقوم بها من أجل أكبر مردودية وأحسن فعالية .

(وليد، 2018، صفحة 124)

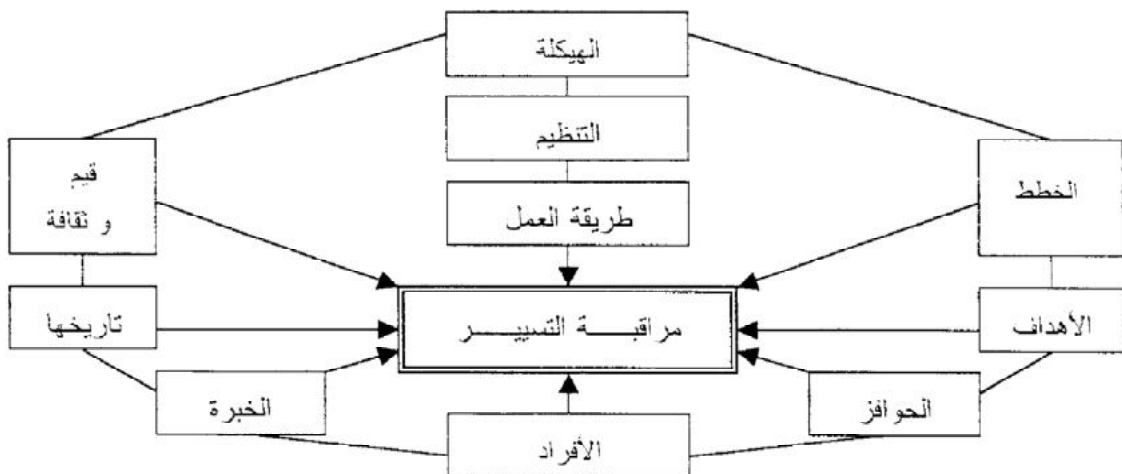
الفرع الثاني : مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة

مراقبة التسيير ليس المعني بالتحكم في تسيير المؤسسة لان ذلك دور المسؤولين العمليون وإدارة المؤسسة في حين إن المراقب التسيير مكلف بمساعدتهم في الحصول على هذا التحكم من خلال وضعه للوسائل اللازمة لذلك

في هذا المجال نجد انه طالما شبه مراقب التسيير بالملاح (Navigateur) الذي يعمل إلى جانب قبطان السفينة فهو لا يوجهها ولا يتحكم في القيادة إلا انه يجمع المعلومات التي بإمكانها أن تساعد قائد السفينة على اختيار وجهته (المسافة المقطوعة, الاتجاهات الممكنة ..)

إلا أنه حتى تبلغ السفينة غايتها بدون أي حادث يجب أن تكون القيادة جيدة يجب أن يكون كل الطاقم في المستوى (تحفيز وتأهيل) إن تكون مهام كما منهم محددة بوضوح مع وجوب احترام هذا التنظيم من قبل الجميع من الضروري أيضا أن تتخذ القرارات اللازمة بنكاه في الوقت المناسب هذا ينطبق تماما على المؤسسة نظام مراقبة التسيير جيد ضروري كذلك الأمر بالنسبة لصانعه أي مراقب التسيير الذي تشترط فيه الكفاءة والتأهيل إلا إن هذا ليس الشرط الوحيد لتحقيق كفاءة الاداءات المنشودة والتحكم التسييري المرجو فهذا النظام يندمج في مجموعة أكبر هي المؤسسة بأهدافها وإمكانيتها وموظفيها بنمط التسييري تاريخها وثقافتها

الشكل(5): مراقبة التسيير في قلب المؤسسة (سعاد ع.، 2001/2002)



1. بناء عليه من الضروري من جهة أن يكيف مراقبة التسيير أدواته ومنهجيته مع المحيط الذي يعمل به أي مؤسسته لأنه وقبل كل شيء وجد لأجل حل مشاكل خاصة بها, وبما أن لكل مؤسسة خصوصيتها فنفس الشيء ينطبق على النظام المدمج بها و إلا كان مصير هذا الأخير الفشل لمحالة
2. من جهة ثانية مراقب التسيير ليس وحده المسئول على النتائج المحققة بل كل المؤسسة بعمالها وأهدافها وإمكانيتها يجب أن تكون المؤسسة كلها في المستوى وهذا ما يدل على ارتباط مراقبة التسيير بكل أنظمتها وعلى عمله في سبيل تناسق كل أجزائها .
3. بحكم طبيعة عمله يمكن اعتبار مراقب التسيير مستقبل رئيسي للمعلومات في المؤسسة , وهو بهذا يوجد في مركز تدفق المعلومات ,إذا انه يستقبل يحلل يشرح يعيد إرسال المعلومات التي استلمها (عادة ما تكون في شكل معايير) للآخرين
4. ترتبط مكانته ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعدة اعتبارات كحجم المؤسسة ,طبيعة عملها (مركزية أو لا) الوسائل المتاحة والأهداف المتبعة من قبل الإدارة العامة
5. عادة ما يتم إلحاق مراقب التسيير بالمديرية المحاسبية والمالية ,إما كمسئول هنا أو مسئول بها. لكن التطورات الحالية تحبذ أن يكون ذا سلطة مستقلة خارج التنظيم ليرتبط مباشرة بالإدارة وبهذا تكون له سلطة استشارية مهمة ومساعدة على اتخاذ القرارات لكن التطورات الحالية تحبذ أن يكون ذا سلطة مستقلة خارج التنظيم ليرتبط مباشرة بالإدارة وبهذا تكون له سلطة استشارية مهمة ومساعدة على اتخاذ القرارات (سعاد ع., 2001/2002، صفحة 71.70)

المبحث الثاني: مدخل إلى الرقابة

تعمل المؤسسة على تحسين أدائها وهذا بالاعتماد على عملية الرقابة، حيث تقوم هذه الأخيرة بتتبع سير المؤسسة لاكتشاف الأخطاء والانحرافات في الوقت المناسب لتصحيحها، مما يساعد المسيرين في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف

المطلب الأول: تعريف الرقابة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من التعاريف الخاصة بالرقابة مع ذكر خصائصها وهذا كالتالي:

التعريف الأول:

الرقابة هي عملية منتظمة، يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية، ويصف robert mochler الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية، أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم systemic effort لتحديد مقاييس الأداء لتحقيق الأهداف المخططة. (داسامة، صفحة 131)

التعريف الثاني:

وتعرف أيضا الرقابة تعني قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له، وهي عملية قياس الانجاز متحققة لأهداف المرسومة ومقارنة ما حصل فعلا مع مكان متوقع حدوثه. (د زيد منير، 2009، صفحة 137)

التعريف الثالث:

وعرفها هنري فايول: " الرقابة هي التحقيق ما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء -الأشياء - الناس -الأفعال." (بلوم، صفحة 14)

- عملية التأكد من الانجاز الفعال لأهداف المنظمة. (النعمي، 2013، صفحة 156)

التعريف الرابع:

ويمكن اعتبار الرقابة على أنها ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة، والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه ، واتخاذ الأزم من حالة اختلاف مسار الاثنين وتتمثل أهمية الرقابة في ما يلي:

- منع حدوث الأخطاء.
- تأكد من حسن سير العمل.
- تشجيع النجاح الإداري . (المصرى، 1997، صفحة 205)

التعريف الخامس:

- تعرف الرقابة بصفة عامة مجموعة الأنشطة الإدارية التي تستهدف أداء المرؤوسين للتأكد من تحقيق الأهداف المخططة وتصحيح أي انحرافات قد تحدث. (ا.د محمد الفاتح محمود بشير، 2018، صفحة 146)

التعريف السادس:

- الرقابة تعني التحقق من أن العمل وتنفيذ البرامج وفق الأهداف المنوطة بالتنظيم ووفق القواعد والإجراءات والتعليمات والأوامر التي تصدر من المستويات المختلفة في التنظيم لتنفيذ ما تم . (ا محمد مصطفى، 2018، صفحة 111)

التعريف السابع:

- "عرفها الدكتور هيثم هاشم بالاشتراك مع الأستاذ محمد الشاش بما يلي :

الرقابة هي مراجعة الأعمال للتأكد من مطابقة تنفيذها على المقاييس الموضوعية وذلك لاكتشاف الأخطاء أو نقاط الضعف والعمل على تصحيحها في حينها . (دمهدي الفكري، 2018، صفحة 18)

المطلب الثاني: خصائص الرقابة.

تتضمن الرقابة العديد من خصائص ونذكر منها ما يلي:

- 1- الملائمة: أي ملائمة نظام الرقابة مع طبيعة عمل المؤسسة وحجمها
- 2- توازن التكاليف مع المردود: بحيث تكون التكاليف المبذولة لنظام الرقابة متناسبة مع المردود أو العائدات والذي وضع من أجلها .
- 3- الوضوح : أي أن النظام رقابة ووسائل الرقابة واضحة لجميع العاملين في المؤسسة.
- 4- المرونة: أي أن تكون قابلة للتعديل والتطوير بما يتلاءم مع المتغيرات التي تطأ تبعاً للظروف.
- 5- الفعالية: بحيث يكون نظام الرقابة قادراً على تحقيق الغاية الموضوعية لأجلها وذلك باكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على إزالتها حال وقوعها. (د زيد منير، 2009، صفحة 139)

المطلب الثالث:مجالات الرقابة

تتمثل مجالات الرقابة فيما يلي:

1. الرقابة على الإنتاج: تهدف الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من أن مآتم أنتجه مطابق لما هو مطلوب انجازها،والرقابة على الإنتاج بمعناها الواسع تشمل الرقابة على المعدات والآلات والرقابة على الوقت والحركة والرقابة على جودة المنتجات.

الرقابة على الآلات: تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه نذكر من بينها

- التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل
- التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات.
- معرفة أسباب عطل الآلات وإجراء التصحيحات الأزمة.
- التأكد من الاستعمال الأمثل للأدوات الرقابة في هذا المجال إي سجل الآلة، بطاقة الآلة العاطلة،سجل الوقت الضائع للآلات.

2. الرقابة على الوقت والحركة: إن الوقت والجهد الجسماني من العناصر الأساسية في الإنتاج وبالتالي لا بد من مراقبتها ومن هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت والحركة ، إن دراسة الوقت الإنتاجي هي ملاحظة وتسجيل الوقت لأزم لأداء عنصر من عناصر العملية الإنتاجية ،أما دراسة الحركة فهي عبارة عن دراسة حركات العامل أو الآلة إثناء تأدية العملية الإنتاجية بغية تفادي الحركات الغير الضرورية .

3. الرقابة على جودة المنتجات : تعني التأكد من أن جودة المنتجات مطابقة للجودة المحددة مسبقا.

4. الرقابة على التسويق: يهتم التسويق بتوفير السلع والمنتجات في المكان والزمان المناسبين ويشمل التسويق عدة وظائف يصعب قياسها نظرا لارتباطها بالعنصر الإنساني، ومن أبسط معايير الرقابة في التسويق: حجم المبيعات التي يقوم بها كل بائع ،الأرباح المحققة من تلك المبيعات،حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة معينة،تكاليف المبيعات بالنسبة لمنطقة.

5. الرقابة على الموارد البشرية: لكي تتم إدارة الأفراد بأحسن طريقة يجب التأكد من أن القوة العاملة في المشروع كافية وماهرة وراضية ومتعاونة في تحقيق أهداف المشروع وهذا الأمر يتطلب دراسة المؤشرات والمعايير الآتية مثلا: عدد طلبيات التغيير من وظيفة أو منصب إلى اخر، عدد العمال الذين تم فصلهم، عدد الغيابات، عدد الحوادث المهنية، تطور إنتاجية العامل. (بلوم، صفحة 31)

المطلب الرابع خطوات الرقابة

تضمن الرقابة أهم الخطوات التالية وهي:

- ✓ **تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها:** ووضع الطرق المثلى لتنفيذها وذلك في صورة جداول تفصيلية زمنية، هذا مع التأكد من توافر مستلزمات الإنتاج في الوقت أو المكان المناسبين منعا لحدوث الاختناقات ليتمكن تنفيذ الخطة أي وجود خطية تترجم الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس.
- ✓ **وضع المعايير الرقابية:** وهي تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر أداء مرضيا، أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعتبر أداء قياس للأداء الفعلي. (مصطفى، 2012، صفحة 226)
- ✓ **قياس الأداء:** في هذا الخطوة يتم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري - فمعيار الأداء الذي يتم وضعه في الخطوة الأولى يخدم أي غرض إلا إذا قورن بالأداء الفعلي أذا وضع معيار لتكلفة الوحدة ومقداره 10 جنيه، فهذا المعيار لا قيمة إذا لم يتم قياس التكلفة الفعلية للوحدة بعد الإنتاج، فإذا فرضنا أن التكلفة الفعلية 12 جنيه، فبمقارنة التكلفة المعيارية مع التكلفة الفعلية نجد انحرافا قدره 20%، وهذا بدوره يتطلب إجراء تصحيحيا، فقياس الأداء يساعد المدير على اكتشاف الانحراف إذا وجد ومن الناحية المثالية، يجب أن توضع المعايير لكل أمشطه المشروع. ومن الناحية العلمية، فإنه يستحيل اقتصاديا أن نقيس أداء كل شيء في المشروع وإلا إذا كانت تكاليف الرقابة أكبر بكثير من الفوائد التي تعود على المشروع منها، ولذلك تقتصر الأداة على اختيار نقط رقابية إستراتيجية لقياس أداء الأنشطة الضرورية في المشروع ومن أمثلة الرقابة الإستراتيجية: الدخل، التكاليف، المخزون جودة المنتج... الخ (الصيرفي، 2014، صفحة 224-225)

- ✓ **تصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط:** يقصد بها الأخطاء والانحرافات التي تسفر عنها عملية قياس الأعمال السابقة، فإن عملية مقارنة الأداء المخطط تمكن من رصد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها وقيام المدراء باتخاذ إجراءات لعلاج الانحرافات فهذه العملية هي الخطوة تلتقي فيها الرقابة

ببإقاي الوظائف الإدارية الأخرى فعن طريق العملية الرقابية يمكن للقائد أن يغير الخطط أو إعادة توضيح وتعريف الأفراد بالمهام والواجبات المخولة لهم. (النعمي، 2013، صفحة 158)

✓ **اتخاذ الإجراء المصحح** الوقتي لمعالجة الظروف القائمة للانحراف السالب ثم الاقتراح في ضوء هذه التجربة بما يلزم لمنع تكراره وحدوثه في المستقبل سواء كان ذلك يمس المنهج ذاته أو ظروف العمل فضلا عن اتخاذ كافة الإجراءات الأزمة لتنمية الانحرافات الموجبة، وهذا يتطلب فرعي يتضمن إجراءات معالجة الانحرافات. (مصطفى، 2012، صفحة 226)

المبحث الثالث: ماهية لوحة القيادة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم الجوانب الخاصة بلوحة القيادة، من مفاهيم وخصائص ومبادئ وأنواع التي تعد وفقها ومفهوم المؤشرات أنواعها.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية لوحة القيادة

ظهر مصطلح لوحة القيادة سنة 1930 على شكل مراقبة النسب والمؤشرات التي تتيح للمسير متابعة تسيير المؤسسة نح والأهداف المسطرة من خلال مقارنة النسب الفعلية والمعيارية، وتطور هذا المصطلح ابتداء من سنة 1948 في الولايات المتحدة الأمريكية، تعرف لوحة القيادة بعدة تعريفات أهمها:

تعريف الأول:

هي أداة تهدف إلى تحديد المقاييس لحالة المتغيرات التي حددت كمؤشرات لتحقيق الأهداف ومتابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ، والمساعدة في اتخاذ القرار من خلال تقييم الأداء للمؤسسة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية (استاذ دحو و استاذ حميمش، صفحة 451)

التعريف الثاني:

هي وسيلة للاتصال واتخاذ القرار تسمح بمراقبة التسيير، من خلال لفت نظر المسؤول إلى النقاط الهامة أ ونقاط المفاتيح المتعلقة بسير نشاط المؤسسة قصد تحسينها من خلال تسميتها يسهل لأي كان تصور أن لوحة القيادة عبارة عن عرض ملخص لمجموعة من المؤشرات الأساسية التي تزود مستخدميها بمعطيات محددة توجه قراراته المستقبلية، وفي هذا السياق عبر الأخصائيون عن نظرتهم للوحة القيادة، كل من خلال دراسته الأكاديمية أو تجربته المهنية، فهناك من (كمال، صفحة 54)

تعريف الثالث:

وعرفت بأنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الأساسية لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها مصطفى يوسف، من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي : لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع وبسيط مجموعة من المؤشرات يتم اختيارها من طرف المسؤولين

كمعايير تساعدهم على معرفة مدى تحقيقهم للأهداف المسطرة وفق إستراتيجية المؤسسة والسماح لهم بالتعرف على خصائص تسييرهم في فترات متقاربة وتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين مما يساعد على اكتشاف الأخطاء، واتخاذ قرارات تصحيحية لعملية التسيير في الوقت المناسب (د.مقدم، 2020، صفحة 18)

التعريف الرابع :

يمكن اعتبار لوحة القيادة كأداة ل الإدارة المتاحة للمدير أو فريقه ، ليأخذوها القرارات والعمل لتحقيق الهدف الذي يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

يعرّف Bouquin لوحة القيادة على أنها: "مجموعة عدد قليل من المؤشرات (خمسة إلى عشرة) مصممة للتمكين على المديرين الإحاطة علما بحالة تطور الأنظمة التي يديرونها ويحددون الاتجاهات التي ستؤثر عليهم في أفق يتفق مع طبيعة وظائفهم. لوحة القيادة ليست مجرد لوحة عرض تظهر أحدث النتائج. لهذا ، التقرير تعد لوحة القيادة أداة جيدة أكثر تعقيداً ودقة إنها أيضاً أداة تسهل التواصل وتحفز التفكير (doctorant SADAoui & Professeur Khemissi, 2013, p. 03)

التعريف الخامس:

لوحة القيادة "أداة لدعم القرار ومجموعة من المؤشرات التي مصممة للسماح للمديرين بالتعرف على المزيد من الأنظمة التي يديرونها وتحديد الاتجاهات التي تأثر على وظائفهم". من هذا التعريف ، وفي رأي جميع المتخصصين في مراقبة التسيير ، الفائدة من لوحة العدادات مثبتة بالفعل. (Fernandez، صفحة 8)

الفرع الثاني:أهمية لوحة القيادة

يمكن إبراز دور و أهمية لوحة القيادة من خلال نقطتين أساسيتين:

1/ لوحة القيادة كأداة لمساعدة اتخاذ القرار: تعتبر لوحة القيادة الوثيقة المرجعية التي يعتمد عليها صاحب القرارات في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها. فهي بمثابة بوصلة يمكنه بواسطتها تتبع الاتجاهات التي تسيير فيها المنظمة أو المجر، كما يصفها البعض ، الذي يزود الإدارة العليا، خاصة في المؤسسات الكبيرة ذات الفروع المتباعدة جغرافيا ، بالمعطيات التي لا يمكنها الإطلاع عليها نظرا لحجم المنظمة.

2/لوحة القيادة كأداة اتصال و تنسيق : تكون لوحة القيادة أداة للاتصال و تنسيق عن طريق نقلها لتلك بداية من إنشاء لوحة (top down) المعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة من أعلى إلى أسفل

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير و لوحة القيادة

القيادة للإدارة العليا التي ترسم المسار الذي تبنى عليه لوحات القيادة لمركز المسؤولية وكذا حيث يقوم المسؤولون في المستويات الدنيا (bottom up) المستويات العملية و من أسفل إلى أعلى بتحديد المعطيات التي تهتم مركز مسؤوليتهم و إدماج لوحة القيادة الخاصة بهم في لوحة القيادة للمستوى الأعلى منهم، أي ما يسمى مبدأ التداخل.

3/ لوحة القيادة هي أداة تلخيصية لسيروية النشاطات داخل المؤسسة: وهي تقيس تطور أهم العناصر الأساسية للتسيير بالنسبة لكل مسؤول، ويتم من خلالها اعداد الانحرافات بالنسبة لأداء المتوقع مقارنة بالأداء السابق، غير أنها لا ينوب عن الوسائل الإدارية الأخرى مثل المعلومات المحاسبية وهي تركز على جمع المعلومات المهمة فقط من اجل اتخاذ القرار السريع في اقصر وقت ممكن مع البقاء على دراية كاملة بكل مصادر المعلومات الأخرى من اجل الدراسة المعمقة للمشكلات الخاصة او القرارات ذات الأثر في الأمد المتوسط

4/ لوحة القيادة نظام للمعلومات: يسمح بمعرفة و بشكل سريع المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسة في المدى القصير، و تسهيل ممارسة المسؤوليات .

5/ وثيقة تركيبية تعرض في فترة معينة مجموعة من المؤشرات المفتاحية لمتابعة التسيير الشامل للمنظمة و كذا على مستوى أحد مراكز المسؤولية (كمال، صفحة 54)

6/ أداة قيادة: لوحة القيادة ليست مجرد أداة رقابة، ولا أداة مساءلة أو فرصة لممارسة السلطة من طرف المسؤولين؛ بل هي أداة قيادة تقيس مدى تنفيذ المهام بفعالية وكفاءة في إطار الغايات والأهداف الموضوعية، هي أداة تعاون وإزالة العقبات أمام الموظفين باعتبارهم زبائن داخليين مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإحساس بالرضا الوظيفي وتقليل المقاومة وبالتالي إرضاء الزبون الخارجي (ساج، 2020، صفحة 30)

المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من أدوات مراقبة التسيير الديناميكية لذا فهي تعرف تطورا مستمرا ودائما يتمشى مع تطور وتغير البيئة الاقتصادية المحيطة بالمؤسسات , وهو ما أدى إلى ظهور العديد من أنواع لوحات القيادة وتطورها وتفرعها حيث انبثق منها لوحات القيادة فرعية متعلقة بكل مجال من مجالات الإدارة اضافة الى ارتباطها بأنظمة تسيير تعرف بدورها تطورا ملحوظا في العقود الأخيرة ، يوجد نوعان أساسيان من لوحة القيادة هما كل من لوحة القيادة التسييرية (tableaux de bord gestion de) ويرمز لها اختصارا ب (TBG) وهي لوحة القيادة التي تم استعمالها في فرنسا خاصة من طرف الفروع الفرنسية المستقلة للمؤسسات الأمريكية (مثل IBM FARANCE) والنوع الثاني هو بطاقة الأداء المتوازن (BALANCED SCRCARD) ويرمز لها اختصارا ب (BSC) او (TBP) وهي لوحة القيادة التي استعملت في الولايات المتحدة الأمريكية , هذا التصنيف يكون على أساس المنهجية المعتمدة في اعداد لوحة القيادة لوحة القيادة التسييرية (TBG) هي بدورها يمكن تصنيفها حسب روجر (AIMR) إلى ثلاث أنواع رئيسية وتم فيما بعد اضافة نوع الرابع وهي لوحة القيادة البيئية , وسنتعرض إليها بالتفصيل في الأتي :

1. لوحة القيادة الخاصة بالبعد الاقتصادي:

تسمى أيضا بلوحة القيادة الوظيفية تستعمل في التسيير الإداري لمصلحة أو لقسم ما أو لباقي الوحدات الأخرى وهي تتمحور حول النشاط العام للمؤسسة في هذا النوع تتواجد أنواع فرعية خاصة بكل وظيفة (لوحة القيادة التسويقية , لوحة القيادة المالية , لوحة القيادة الإنتاجية , لوحة القيادة الاجتماعية ... الخ) وسنتعرض بالتفصيل لبعضها كما يلي :

✓ **لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية):** انطلق التصميم الكلاسيكي لأنظمة لوحة القيادة المالية من الفرضية التي مفادها بان : صانع القرار هو الذي يكون قادر على فهم ودمج جميع المعلومات اتخاذ أي نوع من القرارات , الاستلال الرياضي وتشير . وتشير لوحة القيادة المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة , حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة , فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار , والسياسة التجارية والمالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة

✓ **لوحة القيادة الاجتماعية:** تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية من أهم أدوات مراقبة التسيير التي يمكن استخدامها في المؤسسة على المستوى إدارة الموارد البشرية، وهي تستعمل لتقييم أداء الموارد البشرية وتراقب التطورات أدائهم وتعديل الانحرافات غير الملائمة وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة باستعمال مؤشرات تسمح بقياس معدلات: المرونة، التأطير، التوظيف، التدريب، الغيابات... الخ) وستعرض إليها بالتفصيل في المبحث الموالي.

✓ **لوحة القيادة الإستراتيجية:** لوحة القيادة الإستراتيجية هي نظام من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي (الأداء الشامل) وتطوره في أبعاده المختلفة، وهي تسمح بتوضيح الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى قيم مستهدفة وملموسة وهي غالبا أدوات الإدارة العامة هدفها التقييم وانسجام الإستراتيجية المتبعة والتأكد من أنها تلهم دائما المؤشرات التنفيذية تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاثة أسس أساسية، تتمثل في الآتي: دمج الأهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة، عملية

✓ تفصيل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآتية والنتائج المستقبلية العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي يهدف إلى: تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة. (بيلي، 2015.2014، صفحة 65.64)

2. لوحة القيادة المستقبلية: (Balanced scorecard)

تعتبر لوحة القيادة المستقبلية من أحدث لوحات القيادة وأكثرها مرونة وفعالية من نظيرتها الإستراتيجية وتدعى أيضا لوحة القيادة الاستشرافية الأداء المستقبلي كما تسمى لوحة القيادة المتوازنة للتوازن الإبعاد المكونة لها وظهرت مطلع التسعينات على يد كل من (R.KAPLAN) و (D.NORTON) تحت تسمية بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) وانتشرت في المؤسسات الأمريكية والأوروبية ومنها إلى باقي المؤسسات الحديثة وتحتوي هذه اللوحة أربعة أبعاد أساسية تعكس مختلف جوانب الأداء الشامل، حيث أنها تشمل بعدين يقيسان الأداء الماضي للمؤسسة وهما البعد المالي وبعد الزبائن، وبعدين يحددان أفق أدائها المستقبلي وهما بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو أو كما يسمى أيضا بعد التمهيّن التنظيمي، وهو ما يضيف إليها صبغة التوازن بين تحليل الأداء الشامل للمؤسسة، وتطورت هذه الاداة خلال عقدين من الزمن وصولا إلى لوحة القيادة المستقبلية المستدامة (Sustainable Balanced Scorecard) التي أضيف إليها بعد خامس وهو البعد المجتمعي الذي يقيس الأداء المجتمعي للمؤسسة المكون من أدائها الاجتماعي وأدائها البيئي، وهذا نتيجة تفاعلها مع العديد من النظريات والمفاهيم التنظيمية والإدارية الحديثة على رأسها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Social responsibility of Enterprises) والمؤسسة المواطنة Citizen Enterprise والتنمية المستدامة (Sustainable Development) لتصبح هذه اللوحة نظاما لقياس وتقييم وإدارة وتحسين

الأداء الشامل والمستدام للمؤسسة , وهو ما يؤكد أهمية دراستها وتبسيط الضوء على مختلف عناصرها ومناهجها ومفاهيمها خاصة أنها تتمشى مع متطلبات مؤسسة الالفنو وتتفوق في ذلك على الأنواع الأخرى من لوحات القيادة . (وعلي، 2014.2015، صفحة 130)

3. لوحة القيادة المتوازنة المستدامة:

بالرغم من اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالية لقياس الأداء وحل مشاكل الإدارة ما عدا فيما يتعلق بالإدارة الاستدامة , ولذا ظهرت محاولات كثيرة لدمج عناصر استدامة المؤسسات في لوحة القيادة المتوازنة واتخذت هذه المحاولات صورا عديدة منها لوحة القيادة المتوازنة للاستدامة او بطاقة الأداء

المتوازن المستدامة التي تشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية وبطاقة الأداء البيئي المتوازن والتي تختص بالبعد البيئي فقط

وهناك اراء متعددة في كيفية إدماج بعد الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن حيث يرى (BUTLER

G.AND HENDERSON S) ان هناك إمكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في بطاقة الداء المتوازن وهي

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الإبعاد الأربعة للبطاقة
 - اضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان
 - تكوين بطاقة الأداء خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي
- واعتبر كالبن ونورتن إن بطاقة الأداء المتوازن أنها منهج ديناميكي يضم العديد من القياسات المالية بجانب القياسات بجانب القياسات غير المالية للأداء , حيث يمكن اعتباره خليطا مركبا من القياسات المرتبطة بالنتائج والقياسات المرتبطة بالأسباب . هذا المنهج يحتاج الى رؤية متعمقة لمعرفة أسباب إرضاء حاملي الأسهم الخاصة بالمؤسسة وأيضا معرفة الروابط بين السبب والنتيجة وان السبب الرئيسي وراء تطوير هذا النموذج هو تكوين قاعدة واقعية من اجل التوجه المناسب لأسهم المؤسسة , اي وضع إستراتيجية تطوير للعمل وليس نظام مراجعة إدارية متوازنة لقد لاقى هذا النموذج انتقادات شديدة منها تجاهله للبعدين الاجتماعي والبيئي في تقييم الأداء

4. لوحة قيادة الأعمال :

انطلاقاً من مبدأ القائم على انه "لا يمكنك إدارة أي نشاط، ما لم تستطيع قياسه ومراقبته" تتكون الفكرة القائلة "أعط المديرين لوحة القيادة لتوضيح المعلومات الأساسية التي يحتاجونها من أجل تنفيذ ومراقبة الأهداف والاستراتيجيات المسؤولين عنها، فأنهم سريعا ما سيكتشفون المشكلات والأخطاء ويتخذون الإجراءات المناسبة لتصحيحها وتحسين أداء مؤسساتهم". إذ برزت حلول ذكاء الأعمال لمساعدة المؤسسات على الاستغلال الأمثل لموردها عبر دعم المستفيدين النهائيين في المستويات التنظيمية كافة من صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها، فاستخدام لوحة قيادة الأعمال بوصفها إحدى أهم حلول ذكاء الأعمال القائمة على فكرة التشغيل بواسطة الأرقام تمكن هؤلاء المستفيدين من اتخاذ القرارات المناسبة عبر ربط الاستراتيجيات المختلفة بالبرامج والمشاريع بالاعتماد على المقاييس القابلة للتطبيق.

تعرف لوحة القيادة الأعمال بأنها وسيلة فريدة لمعمارية حاسوبية شبكية تقدم عرض مرئي للمعلومات الجوهرية والمتمثلة بمقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسة التي تكون موحدة ومرتبطة في شاشة منفردة تحتوي على الرسومات والمخططات المتنوعة، لكي تكون هذه المعلومات والمعرفة سهلة الفهم والتفسير، فهي أكثر من مجرد شاشة تحتوي على رسومات ومخططات للأداء، بل هي نظم معلومات الأعمال مكتملة النضج مصممة لمساعدة المؤسسات في تحسين أدائها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. كما تعرف لوحة قيادة الأعمال بأنها نظام لتوصيل البيانات ذات الطبقات المختلفة (معمارية متكاملة لربط مصادر البيانات بالوجهات النهائية) على شكل طرود من المعلومات والرؤى والتنبيهات إلى المستفيدين النهائيين عند الطلب، والتي تمكنهم من قياس ومراقبة وإدارة أداء عمليات الأعمال على نحو فعال

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول ان لوحة قيادة الأعمال معمارية متكاملة لإدارة البيانات وتعد تطبيقاً حيث تحتوي على مجموعة من المقاييس والمعايير المستهدفة والنتائج والتنبيهات معروضة بطريقة فعالة مرئياً تربط أجزاء المؤسسة معا لإيصال المعلومات بالوقت المناسب.

تبرز أهمية لوحة الأعمال من خلال مجموعة متكاملة من الفوائد والمزايا التي تتيحها للمؤسسات في انجاز أنشطتها وعملياتها، ومن أهمها

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير و لوحة القيادة

- صقل أو تنقية الإستراتيجية من خلال إعادة ضبط وتوجيه الإستراتيجية الكلية نحو الاتجاه الصحيح، وبما يلاءم التغيرات في بيئة المؤسسة
- زيادة التعاون والتنسيق من خلال مشاركة بيانات الأداء على نطاق واسع لتشجيع الموارد البشرية وفرق العمل على حد سواء للعمل معا على نحو أوثق
- النظرة المتسقة للإعمال باستخدام التعريفات والقواعد والمقاييس المتفق عليها، وهذا يولد نسخة واحدة لمعلومات الأعمال
- تقليص التكاليف والتكرار من خلال دمج وتوحيد البيانات والمعلومات
- تمكين المستخدمين والمستفيدين وذلك من خلال منحهم خدمات الوصول الذاتي إلى المعلومات واستبعاد الاعتماد على قسم تكنولوجيا المعلومات لتوليد التقارير المخصصة، وإيصال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب (بيلي، 2014.2015، صفحة 67.69.70)

5. لوحة القيادة البيئية

تعتبر لوحة القيادة البيئية أحد الأدوات الحديثة التي تستعمل في قياس الأداء البيئي كأحد أبعاد الأداء الشامل. يمكن تسميتها أيضا بلوحة قيادة التسيير البيئي أو لوحة القيادة الخضراء، لها نفس مبادئ لوحة القيادة التقليدية لكن ما يميزها أنها تحوي تضم فقط مؤشرات طابع البيئي

و تعرف لوحة القيادة البيئية (الخضراء) على أنها "وثيقة تنظم بطريقة تركيبية - و للاستعمال الداخلي - مختلف المؤشرات البيئية العامة للمنظمة

كما تعرف على أنها "أحد الأنواع الخاصة للوحات القيادة، تجمع مختلف المؤشرات البيئية التي يتم إعدادها بحسب الآثار البيئية للنشاط المؤسسة، تستعمل في إطار نظام الإدارة البيئية لغرض قياس الأداء البيئي

و من خصائص لوحة القيادة البيئية إنها تساعد على :

- التحكم في التسيير البيئي.
- قيادة نظام التسيير البيئي.
- مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الرائدة.

- عرض مستويات الأداء البيئي بطريقة واضحة و دقيقة.
- إعلام جميع العاملين في المؤسسة بالتطورات الخاصة بالتسيير البيئي.
- زيادة الكفاءة في التسيير. (كريم، 2011.2012، صفحة 78)

المطلب الثالث: مبادئ لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها:

- تتضمن معلومات ومؤشرات ، تعرض بشكل واضح تحليلي ،سهل التفسير ،ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية،استغلال،توزيع..)
 - تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها ،وتتضمن
 - خط سير المؤسسة (تقديرات ،أهداف)
 - تقرير على الانجازات المحققة
 - الانحرافات بين التقديرات والانجازات المحققة
- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات ،فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون لها في اغلب الأحيان لوحة قيادة واحدة ، يمسكها عادة المسئول الأول ،أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع ،وعموما يجب اعداد لوحة القيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية كلوحة قيادة الإنتاج ،لوحة قيادة التسويق ولوحة قيادة للمالية، حيث إذا قرر المسئول اتخاذ القرارات التصحيحية لمعرفة طبيعة المشكلة ،فأنهم يلجئون إلى لوحة قيادة الجزئية لدراسة الأداء العام في المؤسسة ومرد وديتها ،وهو ما يعني أن المدير العام لا يمكن إعطاؤه كل المعلومات والمؤشرات وتحديد الأسباب
- لوحة القيادة للإدارة العامة تحوي لوحات القيادة لمصالح الفرعية للمؤسسة بالإضافة إلى إن المعلومات الخاصة بعملية مراقبة التسيير لتدمج في لوحة القيادة للإدارة العامة بل تدمج في لوحات القيادة الخاصة بالمصالح
- لا توجد لوحة القيادة نموذجية ومع ذلك على المسئول اختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم ،وتشكيل لوحة القيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه. (بوديار و جباري، صفحة 5)

الفرع الثاني: خصائص لوحة القيادة

خصائص لوحة القيادة:

- تعتبر لوحة القيادة أداة حديثة لمراقبة التسيير في أغلب الأحيان تخص الأجل القصير، ونجدها تتميز بالخصائص التالية عموماً:
- الدورية:** وتتعلق بدينامكية لوحة قيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسئول 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، الوقت الضائع...
 - **أسبوعية:** وتكون في حالة مسئول عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.
 - **شهرية:** وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز بـ:
 - ✓ نظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير.
 - ✓ قلة تكاليف إعدادها.
 - **سنوية:** وعادة تكون في مراقبة تجسيد إستراتيجية المؤسسة ومقارنته مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية. (زهية، صفحة 10)
 - تمتاز لوحة القيادة بجملة من الخصائص ، نذكر منها:
 - **تناسق المعلومات:** حيث تكون المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة في مختلف المستويات واضحة مع سرعة انتقال هذه المعلومات
 - **المؤشرات المناسبة:** حيث يتم اختيار المؤشرات حسب طبيعة النشاط ويقاس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية، تتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة، أو بالتنبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين، تظهر في شكل نسب، جداول، أشكال بيانية أو.....
 - **أداة اتصال وتفاوض:** تعتبر لوحة القيادة أداة اتصال وتفاوض فعالة بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء أو من خلال التحوار والمناقشة الدورية حول مراجعة القيادة.

- **هرمية لوحة القيادة:** يخصص لكل مستوى أو مركز مسؤولية لوحدة قيادة مناسبة لطبيعته، لينتج من هذه المراكز لوحة قيادة شاملة للمؤسسة على مستوى الإدارة العليا
- **وسيلة تنبؤ:** وتظهر بعد تحديد الانحرافات في كل مستوى ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية، حيث تشخص هذه العملية وضعية المؤسسة، مما يؤدي بالمسؤولين إلى اعتمادها كوسيلة تنبؤ تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية.
- **وسيلة لقياس الأداء:** من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات وإخراج الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة والقيام بالتصحيحات المناسبة.
- **لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار:** إن لوحة القيادة تمنح معلومات عن نقاط القوة والضعف للمسير، هذه المعلومة تسمح بوضع خطة تصحيحية ومنه تكون كأداة مساعدة على اتخاذ القرار، ثم كوسيلة من الوسائل المهمة في عملية التسيير.
- **أداة تحفيز:** تعتبر لوحة القيادة بمثابة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولون من نتائج أعمال، مما يؤدي إلى تحفيز المسؤولين لبعضهم البعض حتى يحسنوا وضعيتهم للارتقاء لمستوى أداء أعلى. (استاذ براق، ا. كداتسة، و ا. برامقي، 2017، صفحة 05)

المطلب الرابع: مؤشرات لوحة القيادة

تتكون لوحة القيادة من مجموعة محددة من المؤشرات، والتي تعمل على تزويد المسؤولين بمعلومات مفيدة لقيادة نشاطاتهم، سنحاول فيما يلي إعطاء المفاهيم الأساسية التي تخص هذه المؤشرات

اختيار المؤشرات :

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة، بحيث إن لوحة القيادة هي عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم، وإن اختيار المؤشرات بشكل جيد وعناية يمكن المسير من تشكيل لوحة القيادة فعالة تسمح له بمعرفة مستوى الأداء لاتخاذ القرارات الصائبة

الشكل رقم (6): بطاقة تحضير المؤشر (عليش و بوعيشاوي، 2020)

مرجع رقم:	اسم المؤشر:	المنطقة 1: تعريف وخصائص المؤشر
المسؤول عن تحضير المؤشر:	تحديد المؤشر: (كيفية حسابه، معادله تدقيق قيمة):	
فترة تحضير المؤشر:	تغيرات ممكنة:	
مصدر المعلومات:	تقدير زمنيًا:	المنطقة 2: قاعدة معايير والمقارنات
تغيرات:	وحدات أخرى	
انحراف 1:	الهدف:	
انحراف 2:	المعيار:	
احترام المعيار أم لا:	حسابات مكتملة أخرى: مقارنة	المنطقة 3: التقدم
	طريقة التقدم:	
	استعمال وترجمة المؤشر:	المنطقة 4: التحليل

تعريف المؤشر:

يعرف المؤشر على انه " ملتقط إشارات موضوع في النظام للحصول على معلومات مرقمة ومقارنة بقيم مرجعية تسمح بتقييم الأداء "

يعرف كذلك على انه " إدارة تسيير معقدة نوعا ما ,تجمع فيها مجموعة من المعلومات لتعرض بشكل يسمح للمسؤولين بمتابعة تحقيق الأهداف وبرامج العمل

الوظائف الأساسية للمؤشرات:

- متابعة العمليات والنشاطات
- تقييم العمليات
- تشخيص وضع ما ,مشكل...
- التنبيه ومراقبة التغيرات والمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة

يمكن تمثال (1) عن نموذج لمؤشرات أداء البنوك

الهدف	البنك 1	البنك 2	البنك 3	البنك 4	البنك 5
المعيار					
المؤشرات					
المؤشر 1					
المؤشر 2					
المؤشر 3					
المؤشرون					

حيث يتحدد في السطر الأول من الجدول هدف البنك المراد تحقيقه ويتضمن السطر الثاني المعيار المعتمد في تقييم الأداء بينما السطر الثالث أسماء البنوك المراد تقييم أدائها ,أما باقي الأسطر فتوضع فيهم النتائج المحصل عليها من خلال حساب المؤشرات بالنسبة لكل بنك (عليش و بوعيشاوي، 2020، صفحة 74.73)

تصنيف المؤشرات حسب طبيعتها إلى مؤشرات اقتصادية، مؤشرات تشغيلية و مؤشرات تجارية وفق الآتي:

1 مؤشرات اقتصادية: و نجد ضمن هذا الصنف عدد من المؤشرات نذكر منها:

- مؤشرات النشاط : كرقم الأعمال ، المبيعات، التكاليف ، مستوى الإنتاج...،
 - مؤشرات تخص تسيير دورة الاستغلال: مستوى المخزون و سرعة دورانه ، مستوى الحقوق و سرعة دورانها التغيرات رأس مال العامل و احتياجات رأس المال العامل و الخزينة...،
 - مؤشرات الأداء المالي : الهوامش المحققة و معدلاتها، المردودية الاقتصادية و المالية...،
- 2 مؤشرات تشغيلية: من بين هذه المؤشرات يذكر :

- مؤشرات التوقيت : مدة دورة الإنتاج، مدة الاستجابة الطلبات، الآجال، التأخيرات ...،
 - مؤشرات الموارد البشرية : دوران المستخدمين ، الغيابات، برامج التكوين...،
- 3 مؤشرات تجارية: يمكن تصنيف ضمن هذه المؤشرات :

- العيوب في المنتجات، نسبة شكاوى الزبائن...، (Retouches) أ. مؤشرات الجودة : نسبة التتميق
 - مؤشرات تخص الزبائن : عدد الزبائن، أهم الزبائن، وفاء الزبائن، أصناف الزبائن...،
 - مؤشرات السوق : حصة السوق، مستويات الطلب، حجم المنافسة...،
- إن مصداقية لوحة القيادة تابعة لجودة المؤشرات التي تكونها، و بالتالي لا بد أن تتوفر فيها بعض الشروط و الخصوصيات التي تضمن صحتها و ملامتها و من بين هذه الشروط يذكر
- الملائمة : بحيث يمثل المؤشر أداة القياس المناسبة للمتغير المستهدف.
 - الدقة الزمنية : يجب أن يكون متوفرا في الوقت المطلوب.
 - الثقة : يكون خال من الأخطاء و قابل للتأكيد بحيث يتسنى للمستخدم التأكد من صحته في أي وقت
- (كمال، صفحة 56)

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل و الذي تضمن المفهوم العام لمراقبة التسيير نستخلص أن هذه الأخيرة تهدف إلى تجنيد الطاقات و القدرات من أجل الاستعمال الفعال و الملائم للمواد المتاحة في المؤسسة التجارية الصناعية و الخدماتية من اجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا لإستراتيجية المؤسسة كما تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة و كذلك الانحرافات واستخرج الفروقات و اتخاذ القرارات و التدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا و هذا بالأخذ بمختلف أدوات المراقبة (التحليل المالي المحاسبة العامة المحاسبة التحليلية الخ، ولعل انساب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة، اذ تستعمل لوحة القيادة في المؤسسة على توفير معلومات أنية، وتشغيلية بشكل مبسط وملخص يسمح للمسئول بمتابعة إنجازاته

لقد تطرقنا في هذا الفصل لمفهوم مراقبة التسيير وأدواتها ومكانتها ، وكذلك مفهوم الرقابة وأهدافها وأنواعها، ثم ركزنا على لوحة القيادة بالتطرق لأهم عناصرها مفهومها ومبادئ التي تقوم عليها وخصائصها وأنواعها والمؤشرات الخاصة بها.

الفصل الثاني

بطاقة الأداء المتوازن كتوجه حديث بدلا من

لوحة القيادة

تمهيد

إن الهدف من هذا الفصل هو إبراز دور ومكانة لوحة القيادة باعتبارها أهم أدوات التسيير الحديثة التي أصبحت ضرورة حتمية لآبد منها في كافة المؤسسات ، في تحسين عملية مراقبة التسيير وتفعيلها، ومن ثم المساهمة في اتخاذ القرارات الاقتصادية وترشيدها. والتوجه الحديث من لوحة القيادة إلى بطاقة الأداء المتوازن تعد بطاقة الأداء المتوازن أسلوب استراتيجي مهم تعمل على تحسين وتطوير الأداء داخل أي وحدة عبارة عن مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية ، بطاقة الأداء المتوازن من أدوات القياس الحديثة التي تستعمل لتطبيق الإستراتيجية العامة في المؤسسة و متابعة تنفيذه

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة عنصرا هاما في الدورة الاقتصادية والنواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع ومصدر إنتاج القيمة والحفاظ عليها، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف المؤسسة الاقتصادية وأهدافها والوظائف التي تقوم.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

إن للمؤسسة الاقتصادية لها أشكال متعددة فمنها المؤسسات الخاصة التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد ، وإما عامة أو عمومية تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها والمؤسسة الاقتصادية عموما ، ولهذا تعددت تعاريف المؤسسة ونذكر منها ما يلي :

تعريف كارل ماركس:

المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في : "عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس مال ، وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع.

تعريف فرنسوا بيرو:

يعرف المؤسسة بأنها منظمة تجمع بين أشخاص من ذوي كفاءات متنوعة ، تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته. (الجيلاني، 2020، صفحة 24)

- ويمكن تعريف المؤسسة على أنها: كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه تبعا لحجم ونوع نشاطه. (د عزيزة، 2017، صفحة 15)

وعرفها أيضا بيريفيس:

تعرف المؤسسة بأنها ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة.

وعرفها أيضا ماكس فيبر:

"المؤسسة تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب وفي كل بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية."

- هذا التعريف تطرق إلى الناحية التنظيمية والإدارية للمؤسسة كتركيب بيروقراطي بناء على قواعد وإجراءات تحدد شكل ووظيفة المؤسسة ولم يتطرق إلى البناء الاقتصادي للمؤسسة ولا إلى العلاقات الاجتماعية التي تحدث داخل المؤسسة والتي بدورها تساهم في تطوير نشاط المؤسسة من جميع النواحي .
(بلوم، صفحة 83.82)

- كما يعرفها أيضا مكتب العمل الدولي: هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.

هذا التعريف يركز على النشاط الاقتصادي للمؤسسة واغفل النشاط الخدماتي والإداري للمؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى فان سجلات المؤسسة ليست دائما تتصف بطابع الاستقلالية ففي بعض الأحيان تكون تابعة للمؤسسات الأخرى أو تابعة لنظام الدول التي تنتمي وتوجد فيها هذه المؤسسة. (د عمر، 2003، صفحة 24).

المطلب الثاني : خصائص المؤسسة الاقتصادية

من التعاريف السابقة للمؤسسة ، يمكن استخلاص الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية

*المؤسسة الاقتصادية شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها

*القدرة على الإنتاج أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .

* المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية ، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة . (د عمر ص.، 2003، صفحة 25)

*تعد المؤسسة نظاما تقنيا ، لأن مساهمتها للتطور التكنولوجي يعتبر أولوية من أولويات المؤسسة الاقتصادية.

*تعد المؤسسة نظاما اجتماعيا لأنها خلية مكونة من أفراد واتجاهات...الخ

*يجب أن يشمل اصطلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوالها إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعلت كفاءتها. (د سمينة، 2017، صفحة 18)

*المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج، ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد. (بلوم، صفحة 89)

المطلب الثالث :وظائف المؤسسة الاقتصادية

الوظيفة المالية :

الوظيفة المالية هي مجموعة مهام وعمليات تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، وفي إطار محيطها المالي. وحتى تصل المؤسسة إلى تغطية حاجياتها المالية، تسهر الوظيفة المالية على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة أو تمويل ذاتي وديون بمختلف استحقاقها، والذي يحقق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن .

وظيفة الموارد البشرية :

تمثل الموارد البشرية كل القوى العاملة في المؤسسة بشتى مستوياتها، وتوفر الموارد البشرية مساهمة فعالة في القيم المضافة بالمؤسسة وإعطائها بعدا وقدرة تنافسية وتعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج لا سيما المؤسسات الخدمية.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها قدرة المؤسسة على إيجاد كفاية أو موائمة بين أداء الموارد البشرية وكيفية تأهيلها بالمهارات المتغيرة باستمرار (الجيلاني، 2020، صفحة 77.72).

الوظيفة التموين :

وتشمل جميع الأنشطة الضرورية المتعلقة لتوفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، وكذا تخزينها بطريقة مناسبة بالإضافة إلى تخزين المواد التامة الصنع إلى حين بيعها ، ومع اتساع السوق والمنافسة أصبحت هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي تشغل المسيرين، نظرا لتأثيرها المباشر على التكلفة والسعر وجودة المنتج وحجم المبيعات ، مما يجبر هؤلاء المسيرين على السهر على مايلي:

- جودة التموين ، باختيار أحسن المواد الأولية التي تضمن للمؤسسة جودة المنتجات

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كتوجه حديث للوحة القيادة

- أحسن الأسعار، مع مراعاة النسبة الأساسية وهي السعر والجودة .
 - حرية الاختيار ما بين مختلف الموردين ، لاستغلال فرص المؤسسة ونفاذي الاحتكار وانقطاع التمويل.
- الوظيفة الإنتاجية:**

تعرف وظيفة الإنتاج بأنها عملية خلق السلع والخدمات عن طريق اعداد الرسومات والتصميمات والتخطيط والتشغيل والرقابة على النظام المطبق لتحويل المدخلات وعوامل الإنتاج سلع تامة الصنع أو سلعة نصف مصنعة.

وظيفة الإدارة:

- وتنظم هذه الوظيفة المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود من طرف المؤسسة من تنظيم وتحكم ومراقبة .
- البحث والتطوير:**

وتتضمن كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات ، وتهدف هذه الوظيفة إلى :

- دراسات احتياجات السوق للمنتج.
 - تقدير سعر البيع للمنتج في حالة التطوير .
 - البحث عن مختلف الأدوات والآلات اللازمة لعملية الإنتاج.
 - وضع المخططات .
- دراسة السوق بالتنسيق مع الوظيفة التسويقية من حيث المنافسة ، باراءات الاختراع ، القوانين والتشريعات الصادرة من طرف الدولة.... الخ
- تحديث التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة.

وظيفة التسويق:

وتشمل الأنشطة المتعلقة بضمان تدفق المخرجات (سلع وخدمات) من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك مضاف إليها عمليات دراسات السوق خدمات ما بعد البيع . (أمينة، صفحة 12.11)

المطلب الرابع: أنواع المؤسسات الاقتصادية

يمكن تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معايير مختلفة، ونذكر من بينها قطاع النشاط، الشكل القانوني، الحجم، طبيعة الملكية... الخ

أ تصنيف المؤسسات حسب قطاع النشاط:

هذا التصنيف مفيد على المستوى القومي أو الاقتصاد الكلي ويمكن التمييز بين القطاع والفرع حسب الآتي: يمثل القطاع عندما نقوم بالتحليل على المستوى القومي مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الأساسي أما الفرع فيتضمن كل المؤسسات وأجزاء المؤسسات التي تنتج نفس المنتج وتصنف عادة المؤسسات إلى ثلاث قطاعات، القطاعات الأولى، والقطاعات الثانوية والقطاعات الثالثة

فالقطاع الأول يشمل المؤسسات التي يتميز نشاطها بعلاقة متينة مع الطبيعة، أذ نجد ضمن هذا الصنف المؤسسات الاستخراجية (المناجم) المؤسسات الزراعية وكذلك مؤسسات الصيد البحري.

القطاع الثانوي: يترتب ضمن هذا القطاع المؤسسات التحويلية للقطاع الصناعي وكذلك مؤسسات البناء والأشغال العمومية.

القطاع الثالث: أي قطاع الخدمات يتضمن هذا القطاع مؤسسات التوزيع والتسويق، مؤسسات النقل بمختلف أنواعها، مؤسسات التأمين، البنوك... الخ

وبلاحظ أنه كلما ارتفع الاقتصاد في بلد ما زاد تحول عوامل الإنتاج المالية والبشرية من القطاع الأول إلى القطاع الثانوي ثم القطاع الثالث في ذلك البلد، والبعض يرى ظهور قطاع رابع في البلدان المتقدمة والذي يشمل مؤسسات الاتصال بمختلف أنواعها وكذلك الإعلام الآلي.

ب تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني:

يمكن تصنيف المؤسسة الاقتصادية من الناحية القانونية إلى نوعين:

1- شركات الأشخاص: وهي المؤسسات التي يكون فيها الخطر المتعلق بتوظيف الأموال غير محدودة يقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار الشخصي للشركاء والمتمثل في العلاقات الشخصية من معاملة حسنة، سمعة جيدة وثقة متبادلة ويتضمن هذا الصنف: المؤسسة الفردية، شركة تضامن، شركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة.

1-1 المؤسسة الفردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة، وتتميز المؤسسة الفردية بسهولة التأسيس والتنظيم، وصاحبها هو المسئول الوحيد عن نتائج نشاطها، الشيء الذي للعمل بكفاءة وجد لتحقيق أكبر ربح ممكن. (بلوم، صفحة 91.90)

1-2 شركة التضامن:

شركة التضامن هي عقد بين اثنين أو أكثر بقصد الاتجار على وجه الشركة، يتضامن الشركاء في جميع تعهدات الشركة ولو لم يحصل التوقيع إلا من أحدهم، كما لهل شخصية معنوية مستقلة تقوم بين أشخاص يجمعهم طابع التعارف كما لا يجوز أن تنتقل حصة الشريك المنوفي إلى ورثته إلا برضاء جميع الشركاء الآخرين، بحيث لجميع الشركاء صفة التاجر، يكون الشركاء جميعا مسئولين بكل ما يملكون، يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو أحدهم متبوع بكلمة وشركائهم، يمكن أن يؤدي موت أحد الشركاء إلى حل الشركة. (ا يوسف، 2016/2017)

1-3- شركة التوصية البسيطة:

تتكون هذه الشركة من شركاء موصين، وتعتبر الفئة الأولى مسئولة مسؤولية كاملة على التزامات الشركة، وتخضع للقوانين التي تحدد حقوق وواجبات الشريك في شركة التضامن أما الفئة الثانية فيقتصر دورها في على تقديم جزء من رأس

المال للشركة وتكون مسؤوليتهم في حدود الحصة التي ساهموا بها ولا يحق لهم إدارة الشركة وعدد الشركاء لا يقل عن اثنين أحدهما متضامن والآخر موصي والشريك الموصي يعتبر تاجر. (بلوم، صفحة 91)

1-4- شركة المحاصة:

تعتمد في إنشائها على اتفاق كتابي أو شفوي بين اثنين أو أكثر من الشركاء للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محدودة، لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بين الشركاء حسب اتفاقهم، ومع نهاية النشاط الاقتصادي الذي أقيمت لأجله تنتهي شركة المحاصة، ومن مميزات:

- تعتبر شركة مستترة ليس لها حقوق ولا عليها والتزامات.
- ليس لها رأس مال ولا أعوان ولا شخصية اعتبارية، فنشاطها يتم بصفة شخصية
- تهتم هذه الشركات بالنشاطات التجارية و الموسمية مثل تسويق المحاصيل الزراعية... الخ. (د صولح، 2014/2015، صفحة 20)

2- شركة الأموال: وتسمى بشركات الأموال بحيث يكون رأس مالها مساهمة بين الشركاء، وتعتمد على مساهمة الشركاء ماليا بطريقة الأسهم، وتكون الشركة ذات (و، يندرج تحت شركات الأموال: spa:societe par action أسهم. (الجيلاني، 2020، صفحة 53)

2-1- الشركة ذات المسؤولية المحدودة: ويمثل هذا النوع من الشركات شكل وسيط بين شركات الأشخاص وشركات الأموال ويتراوح عدد الشركاء بين 2 و50 شريك، ورأس المال لا يقل عن 100000 دج ويقسم حصص غير قابلة للتداول، ولا يعتبر الشريك تاجرا ولا تتجاوز مسؤوليته قيمة الحصة التي ساهم بها، ويتميز هذا الشكل بسهولة التأسيس

2-2- شركة المساهمة:

يخصص هذا الشكل للمؤسسات الكبيرة الحجم نظرا لتعقده وللتكاليف المرتفعة التي تستلزم إدارته، ويكونه عدد الشركاء في أغلب الأحيان (المساهمون) مرتفع، وينقسم رأس المال إلى أسهم متساوية القيمة ويجوز تداولها

بين الأشخاص بدون أي شرط، ولا تضم هذه الشركة إلا نوع واحد من الشركاء إذا لجأت الشركة عند التأسيس للاكتتاب العام فالحد الأدنى لرأس المال يكون مليون دج بالنسبة للعدد الشركاء يشترط وجود 7 شركاء على الأقل وهم لا يكتسبون صفة التاجر. (بلوم، صفحة 92.91)

2-3- شركة التوصية بالأسهم :

تتميز شركة التوصية بالأسهم بنفس الخصائص التي تتميز بها شركة التوصية البسيطة، إلا أن المساهمين أي الفئة الثانية من الشركاء لهم الحرية المطلقة في التصرف بأسهمهم دون استشارة أو موافقة باقي الشركاء . وقد حدد المشرع الجزائري عدد الشركاء كما يلي شريك متضامن و3 شركاء مساهمون (موصين) على الأقل ويكتسب الشريك المتضامن صفة التاجر، ويحق للشخص المعنوي أن يكون شريك متضامن أو موصي.

ج تصنيف حسب طبيعة الملكية :

تصنف المؤسسات حسب طبيعة الملكية إلى مؤسسات خاصة، ومؤسسات عمومية ومؤسسات مختلطة، وسوف نتطرق إلى كل واحدة على حدة.

1- المؤسسات الخاصة :

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد واحد أو إلى مجموعة أفراد مثال: شركات أشخاص، شركات أموال... الخ.

2- المؤسسات المختلطة:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص أي تشترك فيها الدولة من القطاع الخاص، ويمكن أن نذكر على سبيل المثال فروع شركة سونا طراك التي تشترك مع القطاع الخاص المتمثل في المؤسسات الأجنبية.

3- المؤسسات العامة (العمومية):

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولاحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة .

وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وخيره وليس هناك أهمية كبيرة للربح فهي تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح،

و تتصف المؤسسات العامة بالضخامة والتمركز (centralisation) بحيث نجد في الصناعة الواحدة

مؤسسة عامة واحدة تسيطر على كل موافق هذه الصناعة مما يدعو إلى تسميتها بالمؤسسات المحتركة

وتختلف المؤسسات العامة في النظام الاشتراكي عنها في النظام الرأسمالي.

د تصنيف المؤسسات حسب الحجم:

تستعمل عدة معايير لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، وقد يختلف التصنيف حسب موضوع التحليل أو البحث ويمكن تصنيف المؤسسات حسب حجمها تبعاً لمعيار من المعايير التالية:

✓ حجم وسائل الإنتاج ويتم التصنيف في هذه الحالة على أساس عدد العمال أو قيمة رأس المال أي المبلغ المستثمر.

✓ حجم النشاط وحسب هذا المعيار يمكن استعمال الإنتاج، رقم الأعمال والمشتريات على سبيل المثال.

✓ حجم الإيرادات حسب هذا المعيار نستعمل الأرباح والقيمة المضافة مثلاً

أما المعيار المستعمل عادة لتصنيف المؤسسات حسب الحجم فهو عدد العمال وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى:

1- المؤسسات المصغرة :

ويتراوح عدد العمال فيها من 1 إلى 10 وتعود ملكيتها في أغلب الأحيان لعائلة أو لشخص واحد، وصاحب المؤسسة هو المسئول الأول والأخير عن نتائجها أو أدائها وينشط هذا النوع من المؤسسات في الزراعة، التجارة والإنتاج الحرفي.

2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

وتستخدم ما بين 10 و500 عامل، وهي مؤسسات نشيطة وفعالة في أغلب الأحيان وتتميز بالابتكار والإبداع في نشاطها الإنتاجي وكذلك خلق مناصب الشغل، ولهذا السلطات تساعد في إنشائها وترقيتها.

3- المؤسسات الكبيرة:

وتوجد أشكال مختلفة لتلك المؤسسات، نذكر من بينها المؤسسة الضخمة أي المجمع الوطني والمؤسسة المتعددة الجنسية وتستخدم هذه المؤسسات عدد كبير من العمال كما تستعمل موارد مالية ضخمة وتعود ملكيتها في أغلب الأحيان إلى عدد كبير من الأشخاص .

مثال عن المجمع : مجمع سونا طراك مجمع الرياض سطيف ، مجمع صيدال.

مثال المؤسسات متعددة الجنسيات : المؤسسة اليابانية لصناعة السيارات في أوروبا.

هـ- تصنيف المؤسسة تبعا للطابع الاقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة، أي تبعا للنشاط الاقتصادي، الذي تمارس وعليه نميز هذه الأنواع:

1- المؤسسات الصناعية: وتنقسم بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي:

هي مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستراتيجية كمؤسسة الحديد والصلب ومؤسسة الهيدروكربونات... الخ وهي تعتمد على رؤوس أموال كبيرة كما تتطلب توفر مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها
مؤسسات الصناعة التحويلية أو الخفيفة كمؤسسات الغزل والنسيج ومؤسسات الجلود... الخ

2- المؤسسات الفلاحية:

هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج النباتي، الحيواني والإنتاج السمكي.... الخ

3- المؤسسات التجارية:

وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة والمفرق مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية

4- المؤسسات المالية

وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي... الخ (بلوم، صفحة 93.92)

5- مؤسسات الخدمات :

وهو قطاع المرافق للقطاع الصناعي من جهة ويقدم خدمات للمستهلك النهائي من جهة ثانية ، ويدخل في ذلك النقل والاتصالات والتعليم والصحة... الخ (الجيلاني، 2020، صفحة 40).

المبحث الثاني: فعالية لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر لوحة القيادة عن بناء نظام معلوماتي متكامل عن مؤسسة ما في صورة معلومات كمية واضحة وسهلة الفهم، تمكن متخذ القرار من استغلالها بيسر وفعالية

المطلب الأول: دور لوحة القيادة ومكانتها في المؤسسة

تعتبر لوحة القيادة من أهم الأدوات التي تستعملها مراقبة التسيير، حيث تلعب دور مهم في المؤسسة الاقتصادية، مما جعلها ذات مكانة عالية فيها حيث تطرقنا لهذين العنصرين كالتالي:

الفرع الأول: دور لوحة القيادة

- وسيلة تجميع: تعمل هذه الأداة على توضيح ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم، حيث يستعملها المسير في اتخاذ القرارات الملائمة وإمكانية قراءتها من خلال نظرة واحدة.
- وسيلة تسيير: حيث تساعد في مواجهة المشاكل التي تطرأ على المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتتطلب هذه الوسيلة وجود منهجية لتصميمها والقابلية للقراءة والفهم من قبل المسؤولين، كما تتطلب عند بناءها ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي.
- أداة مراقبة: كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد الذي يتحقق من خلال تدفق معلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات للمؤسسة، كما أن المراقبة من خلال لوحة القيادة هي توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة.
- وسيلة تشخيص: هي التي تتب بالظواهر الغير طبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف، كذلك تسمح بكشف نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة.
- وسيلة حوار: يظهر ذلك من خلال اجتماع مختلف الجهات والهيئات التابعة للمؤسسة، بحيث كل مسير يقدم لوحة القيادة الخاصة بمصلحته، ويعلق على النتائج ويشرح الانحرافات، فمن خلال الحوار تتدخل الإدارة العامة للتنسيق بين مختلف العمليات التصحيحية لتحقيق أمثليه شاملة على مستوى كل مصلحة.
- وسيلة إعلام: حيث تستعمل هذه الوسيلة لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على كل مصلحة أو على المؤسسة ككل.
- وسيلة لتحسين كفاءات الإطارات: من خلال المساهمة في التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة أو القدرة على تحفيز الإطارات.
- وسيلة قياس: تقدم لوحة القيادة نتائج الأهداف في شكل مادي أو مالي تتمثل في قيمة مرجعية يتم

على أساسها المقارنة واستخراج الانحرافات.

- وسيلة تساعد في اتخاذ القرار: تعطى لوحة القيادة معلومات حول النقاط المهمة للتسيير، على أن تكون إجبارية وممكنة بواسطة تحليل أسباب هذه الظواهر، وبوضع أعمال تصحيحية ومتابعتها للحد منها، من خلال هذه الشروط تعتبر لوحة القيادة كمساعد في اتخاذ القرار، وتأخذ مكانها الحقيقي في مجموع وسائل مراقبة التسيير.
- جهاز إنذار: تلعب لوحة القيادة دور الحماية، وذلك بكشف الانحرافات والتجاوزات في الأداء، وتسمح للمدير بفحص الأنشطة المتغيرة والتركيز على الحالات الغير عادية، وكشف تجاوزات العمال.
- وسيلة تنبؤ: تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية بناء على استقرار الماضي ودراسة الحاضر، فهي تقدم الوضعية المراد الوصول إليها في المستقبل انطلاقاً من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة
- وسيلة تحفيز المسؤولين: هي التي تعكس القدرات الإبداعية للمسيرين ومستويات الأداء التي يحققونها، والتحديات التي يواجهونها في إطار منهجية شاملة.

فالدور الأساسي للوحة القيادة يتمثل في:

الدور التقييمي (المهمة التقييمية): تعتبر لوحة القيادة إحدى الأدوات التي تحقق تقييم الأداء داخل المؤسسة، من خلال استنتاج الفروقات بين النتائج المحققة والتقديرات، وكذا تحديد المسؤوليات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في أقرب الآجال.

الدور القيادي (المهمة القيادية): يتمثل الدور القيادي للوحة القيادة في كونها أداة إجبارية للأقسام الخاصة بها، فهي تسمح بمعرفة مسار المؤسسة أو قسم منها، أي قيادة المؤسسة من خلال المؤشرات التي توضح

هذا المسار. (سويسي، 2003/2004، صفحة 186.185.184)

2 مكانة لوحة القيادة

للوحة القيادة مكانة هامة في المؤسسة، فلا يستطيع أي مسير الاستغناء عنها، وسيتم التعرف على مكانتها ضمن حلقة التسيير وضمن أنظمة مراقبة التسيير.

1.2-المكانة ضمن حلقة التسيير: يمثل التسيير مجموعة العمليات المنسقة والمتكاملة فيما بينها، فهو العنصر المسئول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة بلوغها، بحيث تعتمد هذه الأخيرة في ذلك على مجموعة

من تقنيات تحقق لها أهدافها، حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لسير أعمالها، ويتم التنفيذ وفق الخطة المرسومة، تتبعها في ذلك عملية المراقبة، وبعد ذلك اتخاذ القرار من خلال لوحة القيادة، التي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة واتخاذ القرارات، حيث يتم تزويدها بمعلومات خاصة بأهداف المؤسسة.انجازها الانحرافات التابعة لها،والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات المناسبة عليه فان لوحة القيادة تمثل نظام للمراقبة وقاعدة لاتخاذ القرارات.

2.2-المكانة ضمن أنظمة مراقبة التسيير: تعتمد مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على نظام لوحة القيادة، لأنه يقوم بعرض المعلومات عرضا تاما سهل الفهم وملخص المحتوى، فهذا النظام يعتمد على النظام المحاسبي الذي يستمد منه المعلومات الضرورية اللازمة للتحليل، التشخيص واتخاذ القرار، ويعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكله وهيكله من خلال الخطة العامة للمؤسسة (بويبار و جباري، صفحة 20)

المطلب الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة

تصميم وعرض لوحات القيادة في المؤسسة

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. وتخضع عملية تصميم نظام لوحات قيادة فعال إلى مراحل أساسية هي:

1دراسة محيط المؤسسة: في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه،(موارد وإستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة). وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل، وأهداف مراكز النشاط. كما يتم أيضا وضع المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو قسم أو مركز مسؤولية

2وضع المؤشرات: المؤشر عبارة عن أداة لتقويم وضعية، وهو عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات. ويمكن التمييز ما بين ثلاث مجموعات من المؤشرات مؤشرات نتائج ومؤشرات متابعة: يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الإنجاز (مؤشر متابعة)، كما يمكن للمؤشر أن يشير إلى النتيجة النهائية لعملية أو لحدث قد تم فعلا (مؤشر نتائج)، ويرتبط هذان النوعان من المؤشرات بالزمن ومجال التطبيق

3مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية: يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل، ويسمى هنا مؤشرا رقابيا، في حين تعمل مؤشرات القيادة على توضيح سير العمليات بالنسبة للمسئول المعنى، وتساعده في اتخاذ القرارات، دون أن يتم رفعها إلى المستويات الأعلى، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم

4مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية: يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره إما انطلاقا من معطيات المحاسبة المالية (تكلفة الإنتاج، معدل المردودية، ..)، وإما من معطيات تشغيلية (عدد الغيابات الأسبوعي، ..). والمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية، لأن هذه الأخيرة تتطلب مدة زمنية أطول لتحضيرها، عكس المعطيات التشغيلية.

ومن أجل تحضير مؤشرات فعالة، ينصح بإتباع طريقة (OVAR) وهي اختصار لـ "Objectifs" و "Variables d'action- responsabilité" أي أهداف، متغيرات عمل، مسؤوليات و OVAR طريقة

حديثاً في مراقبة التسيير تسمح بربط الإستراتيجية بالعمليات اليومية، والتنسيق ما بين المحاور الإستراتيجية وخطط العمل الواجبة التنفيذ، كما أنها تنبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي بالأهداف الواجب تحقيقها والأنشطة الواجب التركيز عليها ونظراً لكون المؤشرات تمثل جوهر أية لوحة قيادة، فإن سلامة هذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير بمدى سلامة المؤشرات الموضوعية، مع الحرص على تحقيق البساطة والوضوح والملائمة عند وضعها.

5 تحديد المعايير: تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بمعايير يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بقيم معيارية أو نموذجية. ويمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحددها المؤسسة. والمعايير تمثل في الحقيقة مؤشرات قياسية، قد تكون مستوحاة من المنافسين الأوائل، أو من مكاتب دراسات مختصة في مجال الاستشارات وقياس الأداء

6 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 (يومية، شهرية، ..).

7 اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة: تعتبر المعلوماتية (أو الإعلام الآلي) أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة، حيث إن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسات أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام، ..). ومن أجل عمل نظام المعلومات يجب توفر:

أدوات تخزين ومعالجة المعلومات، مثل بنك المعطيات "**Data Warehouse**" ونظام تخطيط الموارد **ERP : Enterprise Ressource planning** أدوات نشر المعلومات ونقلها: فمن أجل الوصول إلى المعلومات المعالجة يجب وضع أدوات تدلّ خل ونشر تستعمل من طرف المسؤولين، ومن أمثلتها نظام المعلومات التنفيذي **Executive information system** ويعرف **EIS** بأنه أداة معلوماتية تقوم بتتقية وترتيب المعلومات وإعدادها بالشكل الذي يسمح للمدير أو المسؤول من استغلال الجزء الأفضل منها، كما تسمح له بالتركيز على المعلومات التي تهتمه، دون تضييع الوقت في معلومات ثانوية. ويعتبر **EIS** أداة تدخل ديناميكية وتفاعلية، تسمح بعرض المعلومة في شكل متعدد الأبعاد (على العكس الجداول ذات البعدين) (د.رحيم و ا.بونقيب، 2008، صفحة 10)

مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة:

من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية، مرتبة وشمولية. ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات، وهناك عدة طرق لتصميم لوحات القيادة نذكر منها:

1. الجداول: تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعملها 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:

جدول رقم 2: جدول متابعة نشاط التجاري

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

2. الرسوم البيانية: مقارنة بالجدول المرقمة، للرسومات البيانية عدة مزايا أهمها

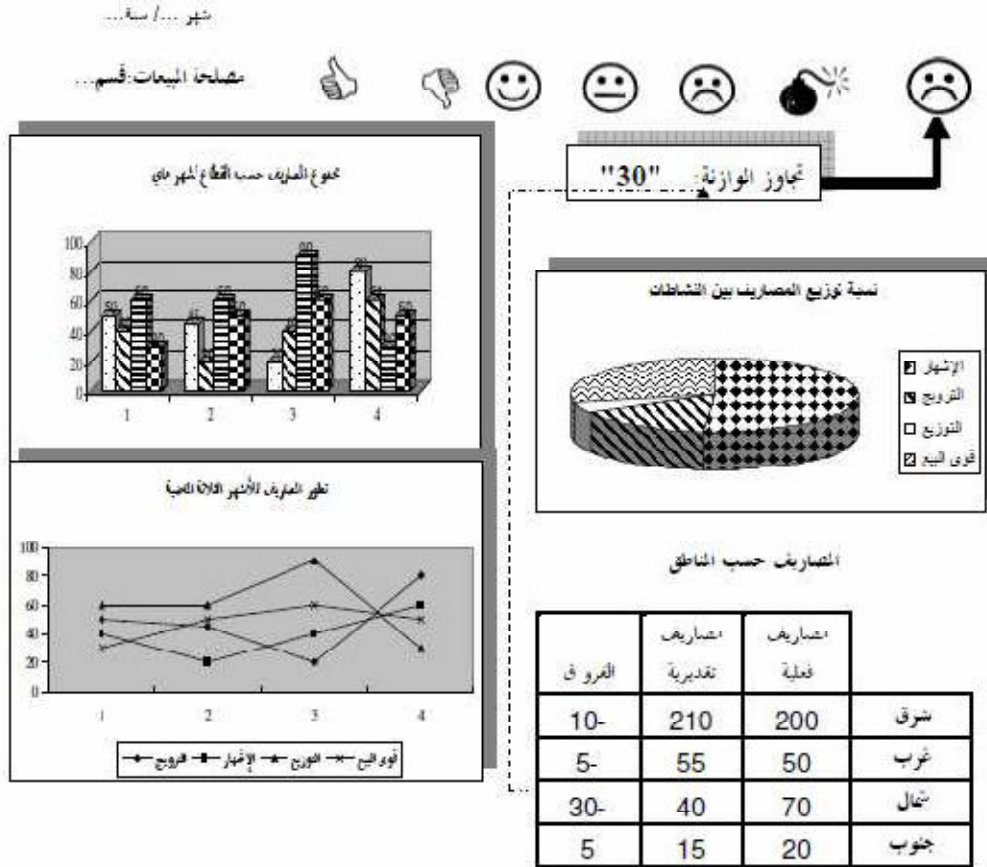
تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة؛ شرح التغيرات الحاصلة والفرق؛ وإمكانية إلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة. وهناك عدة أنواع من الرسوم المستعملة في لوحات القيادة منها المنحنيات والأعمدة والأقراص

3. المنبهات : ويتعلق الأمر بإشارات مرئية تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات، كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر. فمثلا عند تجاوز نسبة شكاوى العملاء

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كتوجه حديث للوحة القيادة

حدا معينا تظهر إشارة ضوئية تنبه المسؤولين إلى ضرورة معالجة الوضع بسرعة، بينما إذا لم تصدر أي إشارة فهذا يعني أن العملية تسير بشكل جيد. وهناك أشكالاً عديدة للمنبهات تظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (7): مثال عن لوحة قيادة لمصلحة تجارية (د. رحيم و ا. بونقيب، 2008، صفحة 11)



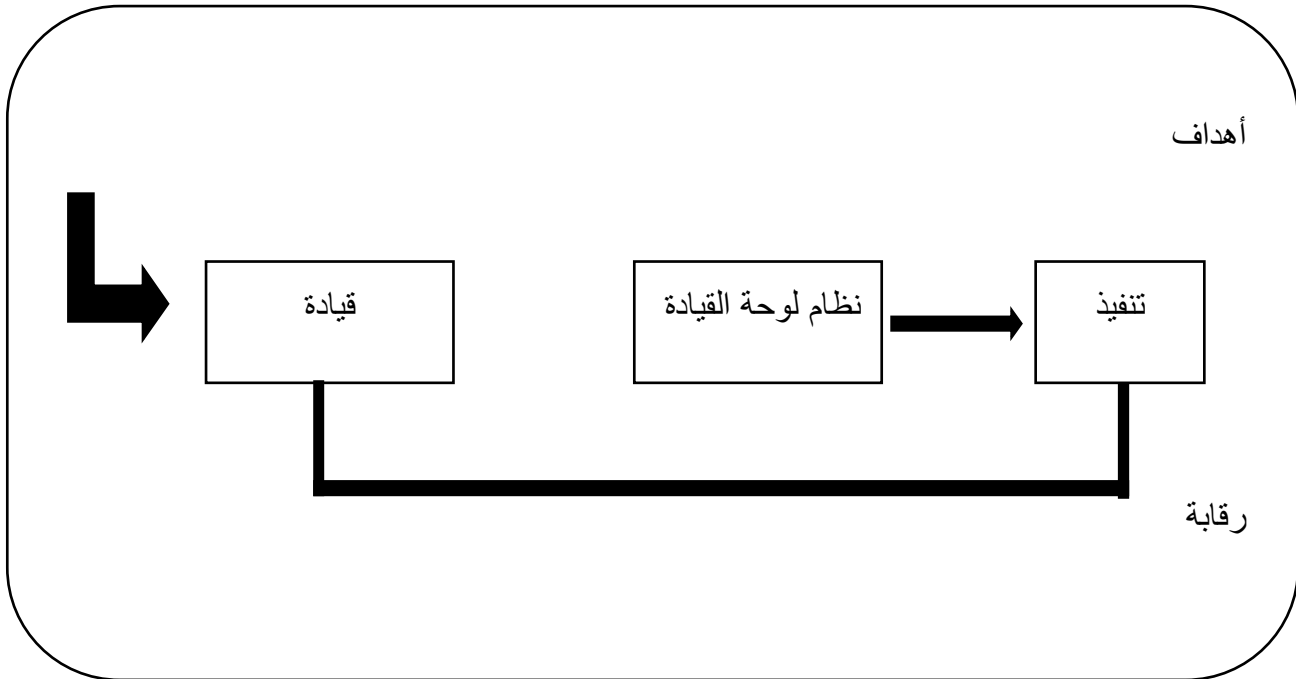
المطلب الثالث: الرقابة على لوحة القيادة وحدود استعمالها

تعتبر لوحة القيادة أداة للرقابة في المؤسسة الاقتصادية، وهذا ما يجعل من مراقبتها أمراً ضروريا لضمان سير الأمور بسلاسة، حيث للوحة القيادة حدود لاستعمالها، لذا تطرقنا إلى هذين العنصرين كالتالي:

الرقابة على نظام لوحة القيادة:

إن نظام القيادة بواسطة لوحة القيادة يجب أن يخضع للرقابة لضمان فعالية في تحسين الأداء، وذلك بالنظر إلى الأهداف المقررة، ويوضح الشكل التالي الرقابة على نظام لوحة القيادة

الشكل (8): الرقابة على لوحة القيادة (زهية)



حيث يتم وضع جدول أعمال خاص بتطبيق الرقابة على نظام لوحة القيادة ,يحتوي على مايلي:

- تحديد الأهداف ويعتبر أهم عنصر ,حيث يتخذ كمعيار يتم التأكد من خلاله بمدى فعالية نظام لوحة القيادة
- بيان الفرقة المكلفة يجب أن تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة والتجربة ,وان يكون لهم اطلاع كاف على أوضاع المؤسسة
- تاريخ ومدة المراقبة
- ملحقات
- جمع المعلومات التي تتيح للمراقب تشخيص المواطن السلبية في النظام (بوديار و جباري، صفحة 20)

حدود استعمال لوحة القيادة:

ثبات الأهداف:

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

أي أن الأهداف المقررة إذا لم تتوافق مع السياسة العامة للمؤسسة فإن لوحة القيادة عندئذ تقتضي بموجب ذلك اتخاذ قرارات سلبية، وفي هذه الحالة يتم الحكم بان فعالية لوحة القيادة مرتبط بمدى ثبات الأهداف ومدى مطابقتها للسياسة العامة للمؤسسة:

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

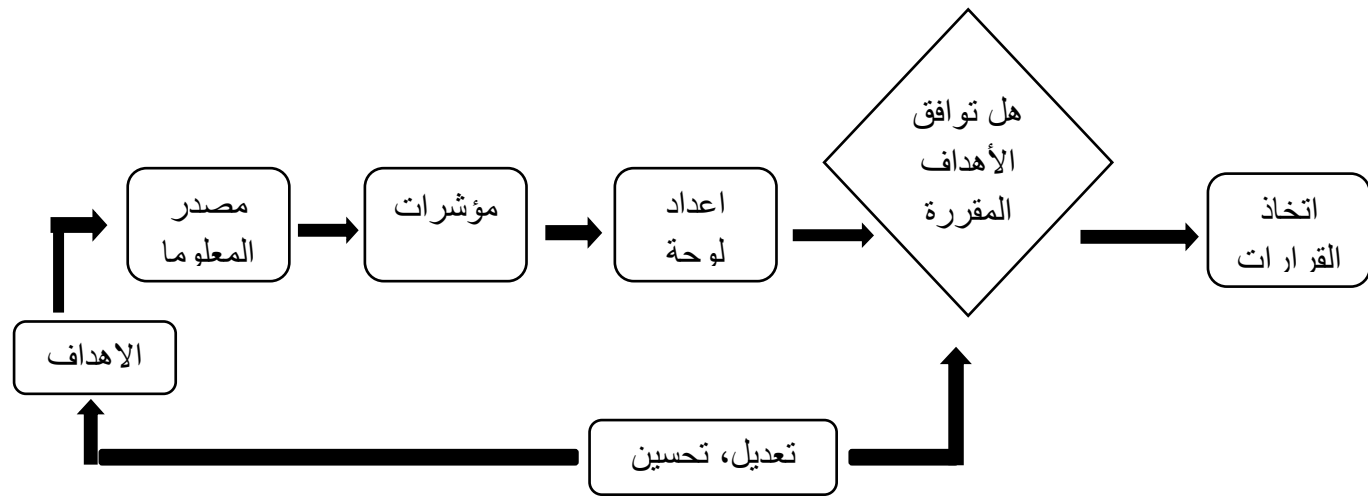
ملائمة المؤشرات :

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

فعالية التغذية العكسية :

إن تقدم الأنشطة يجب أن يكون متابعا على لوحة القيادة, فمن الضروري التأكد من ان المؤشرات المختارة تسمح بمتابعة ومراقبة الأنشطة للحكم على صحة القرارات وضبطها وتعديلها في حالة الضرورة وإلا أصبح دور لوحة القيادة دورا سلبيا وذلك كما بينه الشكل الموالي .

الشكل رقم 9): التغذية العكسية لنظام مراقبة التسيير (بوديار و جباري)



تغذية عكسية لنظام لوحة القيادة

الانحرافات التنظيمية

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

- بناء لوحة القيادة بناءا على مؤشرات تقوم على تحقيق أهداف خاصة تقدم نتائج خاطئة على مستوى المؤسسة ككل.
- القيام بنشر النتائج الايجابية فقط على لوحة القيادة في مؤسسة تعتمد على مبدأ الحذر في تعاملها مع بيئتها، محاولة منها تقديم صورة ايجابية لها.

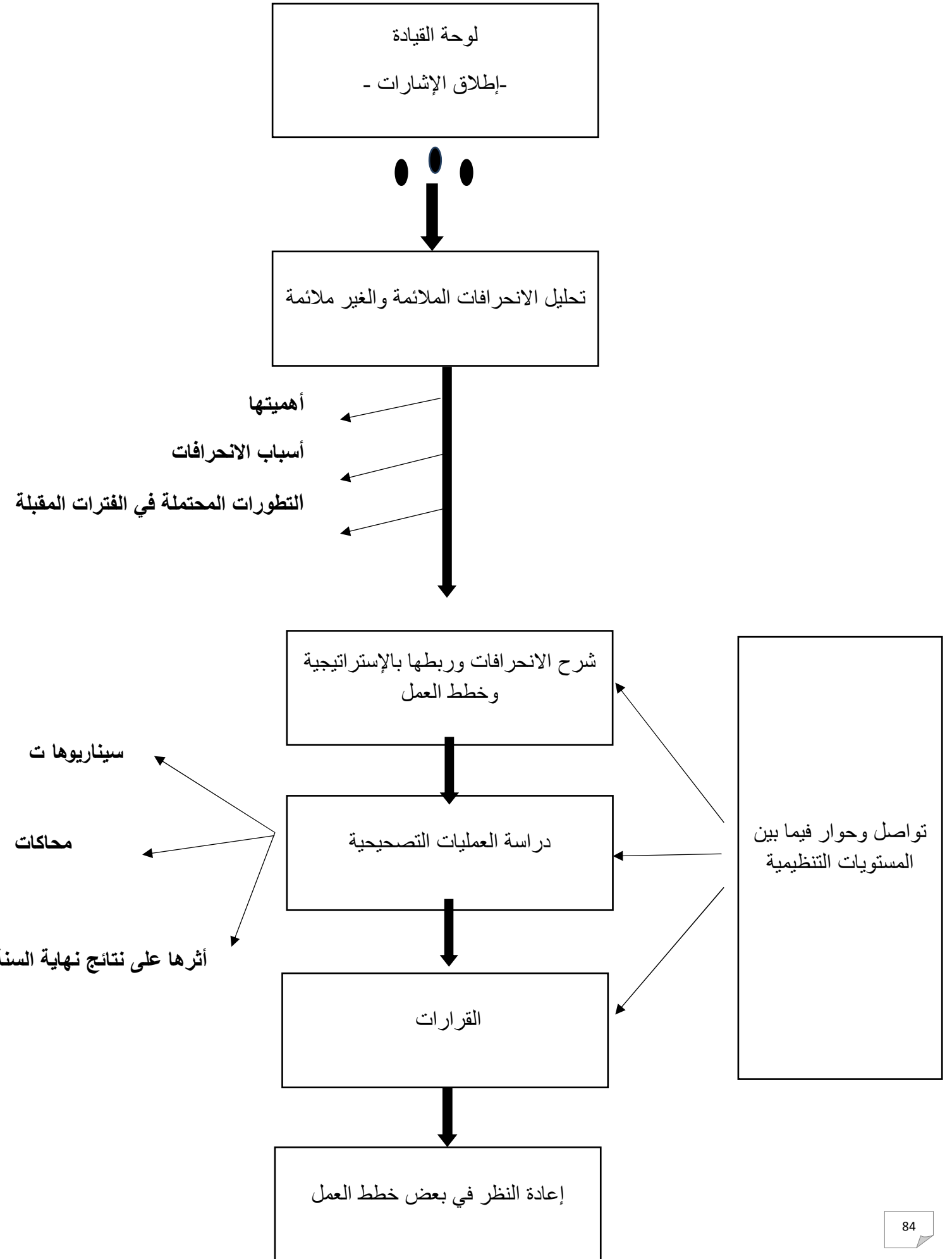
إمكانية استعمال لوحة القيادة لغاية تشويه الحقائق والتعميم، وهو ما ينعكس في شكل قرارات غير سليمة تشجيع إيجاد بيئة تنظيمية تميزها الصراعات بصورها المختلفة (بوديار و جباري، صفحة 21)

المطلب الرابع: سير عملية مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحة القيادة

إن تصميم ووضع نظام للوحات القيادة لا يعتبر غاية في حد ذاته، فبمجرد الانتهاء من عملية تحضيره يبدأ عمل المسؤولين، فيتم تحليل المعطيات ثم شرح الانحراف وفي الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية. وتتطلب عملية استغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما بين الأفراد المسؤولين، و كل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق (في حالة عدم وجود تواصل عادة ما تنتج قرارات تعسفية لا تخدم سير النشاط في المؤسسة) و الشكل الموالي يوضح طريقة العمل في وجود لوحات القيادة.

الشكل رقم (10): طريقة عمل لوحة القيادة (احمد، 2006، صفحة 176)

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كتوجه حديث للوحة القيادة



2- تحليل الانحرافات

ما هو مهم في هذه المرحلة هو التركيز على الانحرافات المهمة فقط و الإسراع إلى تحليلها. وتنصب

عملية التحليل على العناصر التالية:

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

فالهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر هذه الانحرافات، مع التنبيه أن فترات حساب الانحرافات

مرتبطة بنوعية النشاط أو الوظيفة، فهناك وظائف تحتاج إلى معرفة الانحرافات اليومية.

وأسباب الانحرافات يمكن أن تكون:

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

و الانحرافات غير الملائمة منها ما هو قابل للاستدراك و منها ما هو غير قابل للاستدراك. إضافة إلى أن

الانحرافات الملائمة منها ما هو استثنائي و منها ما هو متكرر، و هذا الأخير هو الذي يجب استغلاله و

معرفة أسبابه

شرح أسباب الانحرافات

بعد تحديد الانحرافات و تحليلها يتم شرحها و الوقوف على أهم أسبابها، و ترفق عملية تحليل

الانحرافات بتعليق كتابي يحرر من طرف مراقب التسيير بالتداول مع المسؤول المعني، و هذا التعليق يرافق

لوحة القيادة المرسله إلى المستوى الأعلى و يتمحور التعليق حول:

- الانحرافات المهمة و أسبابها
- الرؤى المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة ومقارنة أهداف نهاية السنة.

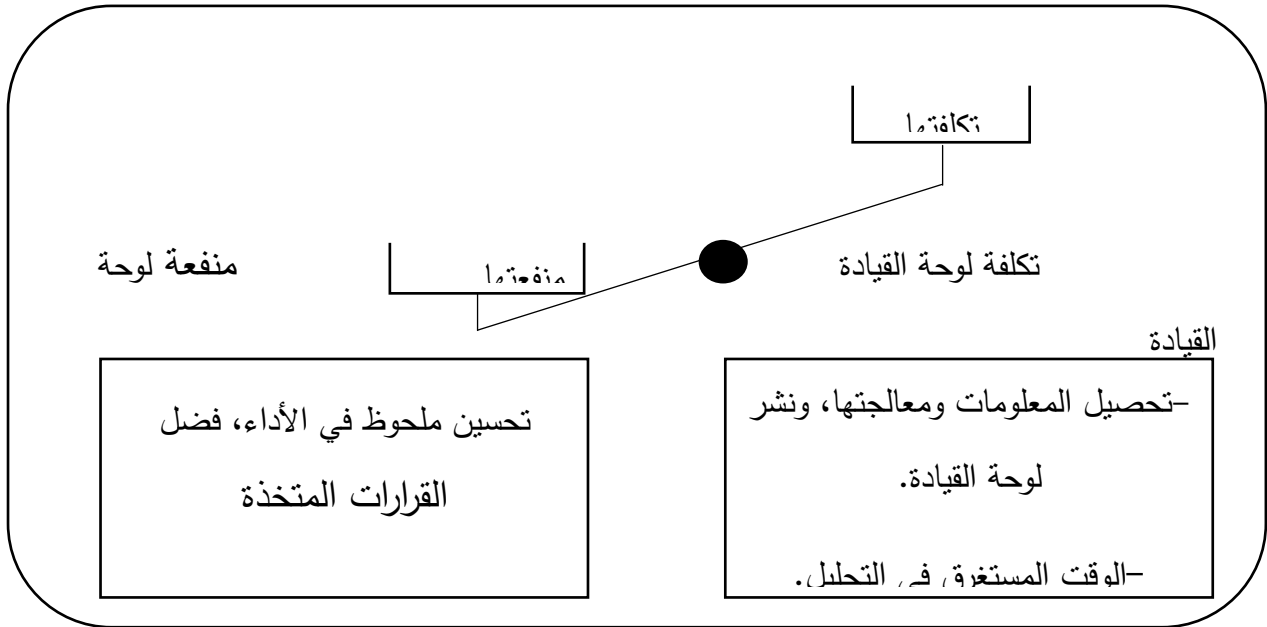
الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كتوجه حديث للوحة القيادة

- اقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى. 1(كأن يقترح مسؤول قسم الإنتاج تعديلا في برنامج الصيانة الوقائية).

البحث عن العمليات التصحيحية:

يمكن القول عن لوحة القيادة أنها فعالة إذا كانت قيمتها المضافة (نفعيتها) اكبر من تكلفتها

الشكل: (11)فعالية لوحة القيادة (د.لمين و ا.نذيرة، 2017)



من أجل دراسة العمليات التصحيحية و تحليلها، يجب أن يتم حوار فوري بين المسؤول و معاونيه مع الاستعانة بمراقب التسيير الذي يعمل على تقييم الأفكار و اقتراح الحلول و مقارنتها، وفي الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية و إعادة إدراجها ضمن الاختيارات الإستراتيجية و الخطط العملية المستقبلية للمؤسسة.

البحث عن العمليات التصحيحية في مركز تكلفة

يمكن لمركز التكلفة أن يكون مصنعا أو ورشة... ، و هدف مركز التكلفة هو إنتاج الكميات المحددة بأقل التكاليف وبالنوعية المطلوبة وفي حدود الموارد المتاحة.

والشكل الموالي يمثل بعض العمليات التصحيحية في مراكز التكلفة (د.لمين و ا.نذيرة، 2017، صفحة 90)

الشكل (12): البحث عن العمليات التصحيحية في مراكز تكلفة (احمد، 2006، صفحة 178)

<p>تخفيض الكميات المستهلكة للوحدة المنتجة</p> <p>- تكوين أحسن العمال</p> <p>- الضبط الجيد للعمال</p>	<p>- تخفيض تكاليف المواد الأولية</p>	<p>تخفيض تكاليف النشاط</p>
<p>تخفيض تكلفة شراء المواد الأولية</p> <p>- تحصيل تخفيضات معتبرة من طرف الموردين</p> <p>- إعلانات عرض للموردين</p>		
<p>- إعادة تنظيم أماكن العمل</p> <p>- تغيير الآلات</p>	<p>- تخفيض تكلفة اليد العاملة</p>	
<p>- طاقة المواد المستهلكة</p>	<p>- تخفيض التكاليف المتغيرة الأخرى</p>	<p>تخفيض التكاليف الهيكالية</p>
<p>- إزالة الأعمال أو الوظائف التي لا قيمة لها (تحليل القيمة)</p>		
<p>- تنفيذ المهام التقنية و الإدارية من طرف مؤسسات متخصصة بغرض تخفيض التكاليف.</p>		
<p>- تخفيض الاهتلاكات (الاستغناء عن الأصول غير المفيدة)</p> <p>- الأعباء المالية (تحسين تسيير الخزينة).</p>		

2 البحث عن العمليات التصحيحية في مركز أعمال

هناك نوعان من العمليات التصحيحية الممكنة وهي:

- زيادة رقم الأعمال.
 - تخفيض التكاليف الهيكلية.
- وزيادة رقم الأعمال مرتبطة مباشرة بوضعية السوق وحالة المنافسة. فمن أجل زيادة رقم

الأعمال يطرح السؤال التالي: هل يمكن؟

- زيادة حجم المبيعات من خلال:
- ضمان تنشيط أحسن و تحفيز لرجال البيع.
- استعمال جيد للإشهار، الترويج...
- تعديل في قنوات التوزيع.
- البحث عن زبائن جدد.
- زيادة سعر البيع الودوي من خلال:
- دراسة جيدة للسوق، المنافسة و تحركات أو سلوكات الزبائن.
- إجراء تعديلات في طريقة عرض المنتج، خصوصياته.
- تخفيض قيمة الخصومات الممنوحة للزبائن من خلال:
- زيادة في حجم رقم الأعمال الضروري لاستفادة الزبائن من التخفيضات.
- تأخير مواعيد تسديد الزبائن.
- تطوير بيع المنتجات و الخدمات التابعة.
- تشجيع بيع المنتجات ذات الهامش المرتفع.

3 البحث عن العمليات التصحيحية في مركز ربح

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

و يمكن تحسين الهامش بواسطة:

- زيادة رقم الأعمال.

- تقليص تكاليف النشاط.

- تخفيض التكاليف الهيكلية

4 البحث عن العمليات التصحيحية في مركز استثمار

القرارات الممكنة هي نفسها في مركز الربح، إلا أنه يضاف إليها كل ما يتعلق بالأموال المستعملة من

طرف المركز. و عليه فإن العمليات التصحيحية في هذه الحالة تتمثل في:

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

• تحسين معدل دوران المحزونات.

• التخفيض في الديون لدى الزبائن.

• زيادة ديون الموردين.

• تحسين تسيير الخزينة.

إن عملية اتخاذ القرار شيء وتطبيقه شيء آخر غالبا ما يكون صعبا، ولهذا السبب يجب على كل

المسؤولين في المؤسسة أيا كان تخصصهم ووضعيتهم أن يخصصوا جزءا معتبرا من وقتهم لضمان تفعيل

وتنشيط عملية التسيير في المناسبات الشهرية المتمثلة في الاجتماعات الخاصة بتقييم و فحص لوحات

القيادة. و هذا التواصل بين مستويين تنظيميين يسهل اتخاذ قرارات سريعة، مقبولة وواضحة (احمد، 2006، صفحة

181.180.179)

المبحث الرابع: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم فضلا عن كونها أداة إستراتيجية لكونها تعتمد خمس أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمنظمة وهذا بدلا من التركيز على البعد المالي الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء وان التركيز عليه فقط أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة. فأصبح الاهتمام بالمقاييس غير المالية.

المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

الفرع الأول : التعريف الأداء

. هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.

. هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج اكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية

لتحقيق نمو دائم. (صلاح، 2011/2012، صفحة 03)

الفرع الثاني : تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

. هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

التعريف الثاني:

. عرفها كل من D.Norton & R.Kaplan بأنها " نظام يقدم مجموعة متماسكة من

الأفكار و المبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية من خلال مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم

هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال إستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في

التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف المنظمة .

(صلاح، 2011/2012، صفحة 23)

التعريف الثالث:

- هي أداة لقياس تقدم المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها وأهدافها إلى تكتيكات

ومقاييس نحو مجموعة من المنظورات. (د اشمار، 2015، صفحة 207)

- التعريف الرابع :

بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن نظام تخطيط وإدارة إستراتيجية تستخدم على نطاق واسع من قبل الحكومات (d Zineb & p التنظيمي. و المنظمات و الأعمال ، وهي أداة تشخيصية تزود المدراء بتقييم شامل للأداء (Zobeir, 2017, p. 140)

التعريف الخامس :

حسب R.Niven فان بطاقة الأداء المتوازن

"عبارة عن تصور لمجموعة من مقاييس الأداء المختارة بعناية والتي اشتمت من استراتيجيه المؤسسة، تساعد الإدارة العليا في ربط الاتصال بين مستخدمى المؤسسة وأصحاب الحصص فيها (حملة الأسهم)،والعمل على ربط انجازات المؤسسة مع أهدافها القصيرة والطويلة الأجل ". (نطرش، 2018، صفحة 22)

التعريف السادس:

- بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي نظام إدارة استراتيجي لترجمة مهمة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر إطارًا لإستراتيجية نظام القياس والإدارة لديها جذبت الكثير من الاهتمام من قبل باحثي المحاسبة الإدارية باعتبارها نهج لدمج مقاييس الأداء المالي وغير المالي.تم تطوير هذا النهج للتقييم الاستراتيجي من قبل كابلان ونورتون في أوائل التسعينيات. أصبحت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) معروفة و مقبولة بشكل عام وتستخدم على نطاق واسع في الأعمال والصناعة ، غير الهادفة للربح المنظمات والحكومات في جميع أنحاء العالم لمواءمة الأنشطة التجارية مع رؤية وإستراتيجية المنظمة ، لتحسين الخارجي والداخلي للاتصالات ، ومراقبة الأداء مقابل الأهداف الإستراتيجية وبالتالي خلق ميزة تنافسية تم اعتبار هذا النهج كأداة مفيدة للغاية في التعزيز فهم الديناميكيات التنظيمية من حيث السبب والنتيجة العلاقات ، وفي تحسين كفاءة المنظمة (AI-Nsour, 2019, p. 329)

التابع السابع :

- بطاقة الأداء المتوازن أو لوحة المعلومات المحتملة هي نظام لقياس الأداء الاستراتيجي. إنها أداة تسهل الإدارة الاستباقية وتساعد تقليل عدم اليقين والمخاطر عند اتخاذ القرارات يهدف إلى تقديم حلول لتركز أوجه القصور في لوحات المعلومات الكلاسيكية بشكل كبير على قياس الأداء السابق بشكل كلاسيكي وضع الإدارة ، يدور الوقت حول التخطيط ، وينقسم إلى ثلاث فترات: قبل (التخطيط) أثناء (التنفيذ) وبعد

(التحقق). يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المقام الأول في الفترة الثانية (أثناء) ، أثناء التنفيذ ، حيث لا يزال من الممكن التصحيح شريط للتأثير على الاتجاه. هذا يعني أن BSC تتكيف مع القرار في الواقع زمن يمثل بطريقة متكاملة التدابير المالية التي تعكس نتائج الماضي الإجراءات وتدابير النشاط التشغيلي التي ستؤدي في النهاية إلى المستقبل المالي أداء الشركة بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد تجميع للمؤشرات ولكنها مجموعة منظمة تتعامل مع البعد العام للأداء من خلال مراعاة مختلف أصحاب المصلحة هو - هي يقيس أداء المنظمة من خلال المنظور المالي ، العميل المنظور ، وجهة نظر عمليات الإدارة الداخلية ، ومنظور التعليم والنمو (HASSANI و DERAHMOUNE، 2021، صفحة 5)

الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

- توجه بطاقة الأداء المتوازن للشركات و المؤسسات إل التركيز على تحقيق الرسالة بعد أن كان الاهتمام منصبا على البعد المالي فقط
- الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل
- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات و الأهداف الإستراتيجية المحددة.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية، تنتهي بتحقيق الأهداف و الغايات المطلوبة .
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المستويات الإدارية ، مما يعطي فرصة للتعلم الاستراتيجي، وتحديد أولويات كل مستوى إداري مما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الإستراتيجية لجميع العاملين في المؤسسة.
- توفر بطاقة الأداء المتوازن بين القياس والتقييم حيث أن الأمور التي يصعب قياسها ماليا يمكن أن يكون لها أثر كبير في استمرار المؤسسة أو فشلها.
- توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقة منظمة تربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية، لتحقيق الاستثمار الأمثل لتلك الموارد .
- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية لمتخذ القرار ، وتقلل من مشكلة المعلومات الزائدة عن الحاجة، والتي تؤدي لإرباك متخذ القرار .
- تقدم بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تتعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية .

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كتوجه حديث للوحة القيادة

- تشبع بطاقة الأداء المتوازن العديد من الاحتياجات الإدارية، حيث يشمل التقرير الواحد العديد من الأجزاء التي قد يضمن البعض أنها متباعدة، مثل احتياجات الزبائن، وتخفيض زمن الوفاء، وتخفيض الزمن اللازم لإدخال منتجات وخدمات جديدة . (ماضي، 2018، صفحة 177.178)
- تعالج عجز أنظمة الإدارة التقليدية في ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع أنشطتها وأفعالها القريبة المدى.
- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة على عكس المقاييس التقليدية المالية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى الكيفية الاستفادة منها لتحسين الأداء مستقبلا . (د اثار عبد الرزاق، 2015، صفحة 208)

المطلب الثاني : أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن :

الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

تركز الأنظمة التقليدية لتقويم الأداء على القياس المالي لأداء الوحدات الاقتصادية مما يؤدي إلى خلق حالة عدم توافق (انسجام) بين إستراتيجية الوحدة الاقتصادية وطرق قياس الأداء ، بالإضافة إلى أنها لا تعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة التي تمثل جانبا مهما للقيمة السوقية لهذه الوحدات كالمعرفة والمهارة لدى العاملين ، والعلاقات مع الزبائن و المديرين ، وخبرات الإدارة والتكنولوجيا المعلومات وغيرها، ولأن المؤشرات المالية تعالج الأداء المالي والحالي ، فقد اتجهت الوحدات الاقتصادية إلى تطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تتجه للمستقبل وتأخذ في اعتبارها الزبائن و العمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار ، بما يوفر ذلك أكثر توازنا وتقارير وتفسيرات أفضل لأداء الوحدة الاقتصادية وهذا ما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن عام 1990 على يد الباحثين (روبرت كابلان) أستاذ في جامعة هارفارد و (دافيد نورتن) خبير استشاري في منطقة بوسطن ، وذلك من دراسة دامت عاما كاملا شملت عشرات الوحدات من أجل اكتشاف طرق جديدة لقياس الأداء، إذا انطلق الباحثان من فرضية أن المقاييس الأداء المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمنظمات الحديثة ، وأن اعتماد المؤسسات على المقاييس المالية يؤثر سلبا على قدرتها في خلق القيمة ومن هنا قام الباحثان بمناقشة مجموعة من الخيارات والبدائل التي انتهت بهم إلى تصميم أداة جديدة لتقييم الأداء أطلق عليها بطاقة الأداء المتوازن (balanced scorcard) . (السعدون، 2017، صفحة 22)

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كتوجه حديث للوحة القيادة

وقد تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج الوحدات الاقتصادية إلى مجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء مما دعا إلى الوحدات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي :

ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منظمات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة ، فأصبح هدفها الأساس هو خدمة الزبون ، تقديم منتجات متنوعة ومبتكرة ...

الهاجس الكبير الذي يواجه المديرين ، والمتمثل في وجود فجوة كبيرة بين الإستراتيجية والوحدة الاقتصادية وبين النشاطات اليومية التنفيذية.

الفرع الثاني : أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

ومن الأسباب التي أدت إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن نذكر الأسباب التالية:

- ✓ تركيز اهتمام المقاييس التقليدية على النتائج في الأجل القصير بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير و التحسين مما يدفع متخذ القرار إلى تحسين الأداء في الأجل القريب، والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات و التطوير ذو البعد الاستراتيجي طويل الأجل.
- ✓ حدوث تغييرات في فلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات و أساليب الإنتاج حيث يترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية وظهور فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون و الإنتاج ، ونظام الإنتاج المرن، وتحول الاهتمام بالمنتج من التركيز على مرحلة الإنتاج إلى التركيز على مرحلة من مراحل دورة المنتج، وتحول الاهتمام برقابة الجودة على انتهاج سياسة التحسين المستمر، واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة .
- ✓ زيادة حدة المنافسة على المستوى المحلي والمستوى الدولي مما أثر على ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج مؤسسات الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة، وإزالة القيود و الحوافز الجمركية.

- ✓ ظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات في مجال الإنتاج و أنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الحاسوب في مختلف نواحي النشاط بالمؤسسة ابتداء من مرحلة تصميم المنتج و مرورا بمرحلة التخطيط للاحتياجات ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة، وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كتوجه حديث للوحة القيادة

بالإضافة باستخدام أساليب قواعد البيانات الداخلية و الخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بسرعة ودقة فائقة .

✓ ظهور تغيرات و تحولات جذرية في أهداف منشآت الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها هو خدمة الزبون والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية الزبون، إضافة إلى الاهتمام الدائم بالتحسين المستمر في الجودة ، وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن مع مواجهة تحديات خفض التكلفة و الأسعار . (ماضي، 2018، صفحة 168.169)

المطلب الثالث: مكونات ومميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمخاطر الواجب مراعاتها.

فرع 1: مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

تظم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلال آلية عمل هذه البطاقة وهي على النحو التالي:

الرؤية المستقبلية: التي تبين أين تتجه المنظمة وما الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.

البعد : مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد .

وهناك أربعة أبعاد في بطاقة الأداء المتوازن وهي: البعد المالي ، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وهو عنصر رئيسي في الإستراتيجية غالبا يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.

الأهداف: إن بيان عرض الإستراتيجية وهو كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية .

المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف ، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي ، وتوصل

القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعلي لكيفية تحقيق

الأهداف الإستراتيجية ، فالمقاييس ماهي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس التي تدعم هذه

الأهداف .

المستهدفات : والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل. (الغزوي،

2015، صفحة 38.39)

علاقات السبب و النتيجة :

إن الإستراتيجية هي وضع فرضيات حول علاقة رابطة السبب والنتيجة، كما أن علاقة السبب بالنتيجة يمكن أن تظهر على شكل سلسلة عبارات مثلا الربط بين تحسين تدريب مستخدمي المبيعات وبين الأرباح المرتفعة .

ان القياس المتوازن للأداء يقوم على مجموعة مختلطة من المقاييس و النواتج ومحركات أداء تلك النواتج ، فهو يمثل عملية متكاملة تبدأ بوضع الإستراتيجية وتنتهي بالنتائج المالية التي يتم التوصل إليها ، وتنسم هذه العملية بالترابط و التابع . الأمر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل الأبعاد الأربعة لهذا القياس ولمناقشة العلاقة السببية بين مختلف المقاييس. (العمرى، 2009، صفحة 22)

فرع 2: مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الإستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية اعداد الموازنة السنوية.

تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح

المساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل شركة من الشركات.

ربط أهداف الشركات بنظام الحوافز.

وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك، وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتراقب عملية تطبيقه.

كل عنصر من البطاقة يمثل حلقة في سلسلة "السبب والأثر"، والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف، والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية. (د محمد هاني، 2014، صفحة 261.260)

الفرع الثالث: المخاطر الواجب مراعاتها :

تتضمن المخاطر إلي يمكن تجنبها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ما يلي :

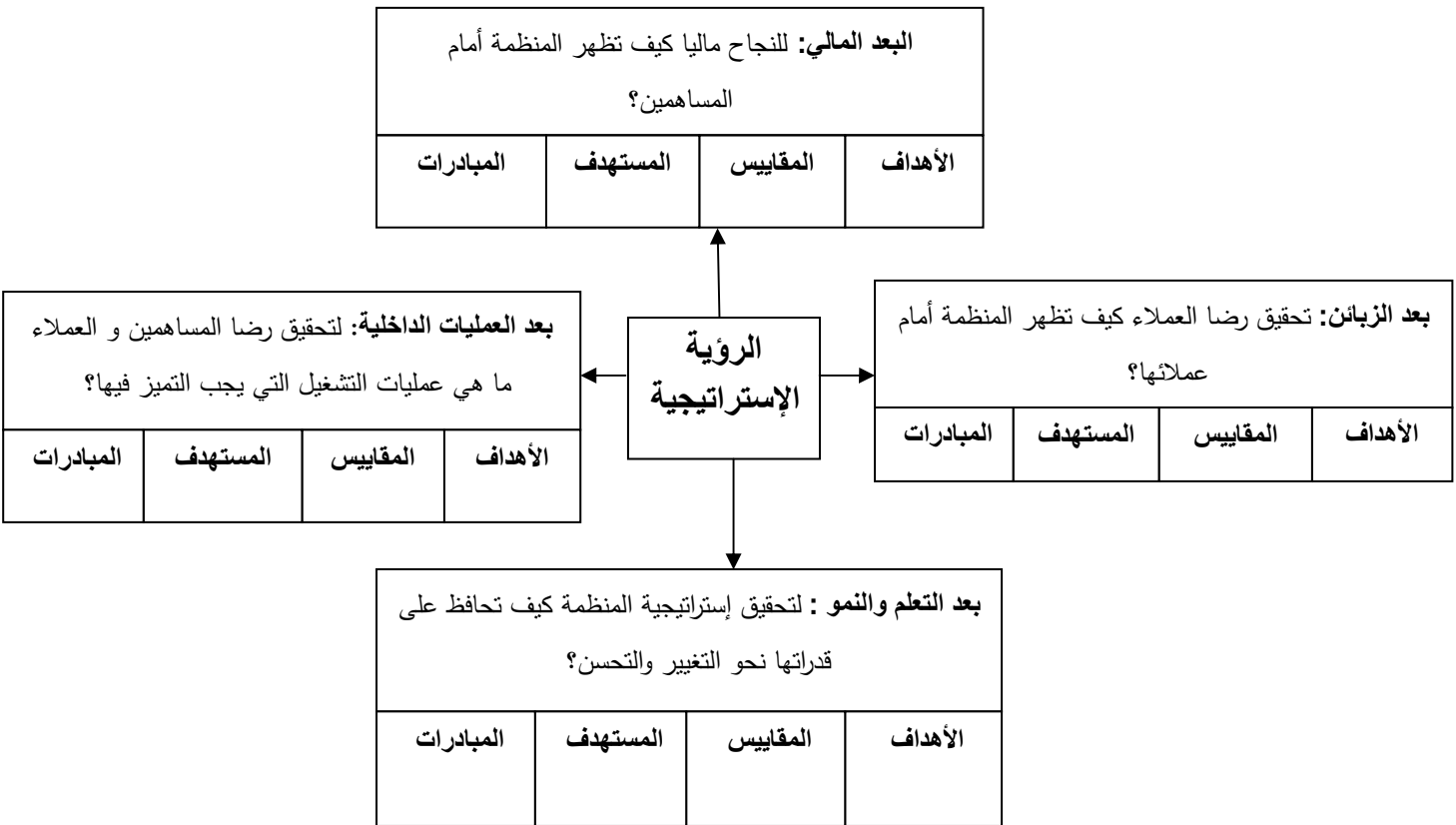
عدم تطبيق علاقات السبب والنتيجة بصورة فعلية ،والاعتماد على مجرد افتراضات تطبيقها ، هذا بالإضافة إلى وجود التحدي الهام يتمثل في قوة وسرعة الارتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير المالية عدم القدرة على أحداث التحسينات عبر كل المقاييس في كل الوقت (د محمد هاني، 2014، صفحة 269)

المطلب الرابع : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

واقترحت الورقة التي قدمها (Kaplan and Norton) عام 1992 استخدام الأسئلة المتعلقة برؤية الأهداف المنظمة للمساعدة في اختيار المقاييس التي يتعين استخدامها في كل بعد من الأبعاد الأربعة وهي:

- البعد المالي: كيف ننظر إلى المساهمين؟
- بعد الزبائن: كيف ينبغي أن تظهر المنظمة لعملائها؟
- بعد العمليات الداخلية: ماذا يجب على المنظمة أن تتفوق فيه؟
- بعد التعلم و النمو: كيف يمكننا أن نستمر في تحسين وخلق قيمة؟

والشكل(13) التالي يوضح بطاقة الأداء المتوازن : (الهادي، 2014، صفحة 146)



(1) المنظور المالي : يعتبر المنظور المالي الأول و الأهم في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في حيث تعمل باقي أبعاد البطاقة الأخرى على دعم هذا البعد، حيث يهدف إلى دراسة الجانب المالي .

(2) وقياس البعد المالي ربحية المؤسسة لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للإستراتيجية التي تمارسها المؤسسة، ويعتمد هذا الجانب على الفوائد المحققة لأن بقاء المؤسسة واستمراريتها مرهون بمدى الفوائد و الأرباح المحققة ويقاس هذا الجانب من خلال المردودية الاقتصادية المحققة والسيولة المتوفرة لها . (عبد الكريم، عبد القادر، و عبد الحميد، أهمية بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الحليب ادرار، 2021، صفحة 174)

المردودية الاقتصادية : وقياس هذا المؤشر مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الثابتة وذلك من خلال الأموال المستثمرة بالنتائج المحققة، والفوائد الناجمة عن استثمار هذه الأموال، ويحسب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{النتيجة العملياتية}}{\text{الأصول الاقتصادية}}$$

تسمح لنا النسبة أعلاه، بقياس مدى مساهمة الأصول الاقتصادية المستثمرة المكونة من الاستثمارات الصافية والاحتياج في رأس المال العامل في تكوين النتيجة العملياتية، بمعنى حساب مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأصول في تكوين النتيجة العملياتية . (محمد، 2018/2019، صفحة 51)

. المردودية المالية: وقياس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، وهي تعبر عن مردودية المؤسسة بالنسبة لملاكها، أي مقارنتها برأس المال الخاص، ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

. نسبة السيولة العامة: تستعمل هذه النسبة للحكم على قدرة المؤسسة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل وهي مؤشر يوضح وضعية المؤسسة من حيث توازنها ويمكن حساب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية:
نسبة السيولة العامة = $\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$. (عبد الكريم، عبد القادر، و عبد الحميد، أهمية بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الحليب ادرار، 2021، صفحة 174)

(3) بعد الزبائن: تعتمد معظم المنظمات الحالية على وضع متطلبات وحاجات الزبائن في قلب إستراتيجيتها خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر إلى العميل على أنه سبب وجود وأساس بقاء المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة وقياس الأداء المتوازن يأخذ في

الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور الزبائن الذي يشمل على مقاييس تتعلق بالزبائن

المستهدفين وهي تتضمن مقاييس متعددة . (صلاح، 2011/2012، صفحة 32)

(4) **بعد العمليات الداخلية:** في هذا البعد تهتم المؤسسة بنشاطاتها الداخلية في محاولة تحسين أدائها فهي تهتم

بكل الأنشطة التي تنتمي لسلسلة العمليات الداخلية الخاصة بها والتي تساعد على تحقيق الأهداف الخاصة

بالمساهمين و القطاع السوقي المستهدف، وقد نجد بها أهداف تخص جودة المنتج أو جودة التصميم،

استخدام تكنولوجيا المعلومات والعلاقة بين الموردين . (سهام و مجيد، 2020، صفحة 443)

(5) **بعد التعلم و النمو :** مع التطور الكبير في بيئة الأعمال ظهرت الحاجة إلى تقييم الأصول الغير ملموسة

داخل المؤسسة، حيث تلعب هذه الأصول مثل : المهارات ، القدرات ، الخبرات ، الولاء ، جانبا مهما في

أداء المؤسسات وتحقيق غايات نتائج العمليات، والزبائن والمساهمين في نهاية المطاف، وتسعى المؤسسات

إلى اكتشاف بعض الثغرات بين البنية التحتية التنظيمية الحالية من مهارات الموظفين (رأس مال بشري)

وتظم المعلومات (رأس المال ألمعلوماتي)، والبيئة المطلوبة للحفاظ على النجاح (رأس المال التنظيمي) من

خلال منظور التعلم والنمو ، فعمليات التقييم لهذا المنظور سوف تساعد المؤسسة على سد تلك الفجوة

وضمن أداة مستدامة للمستقبل ويتحقق التعلم التنظيمي و النمو من خلال ثلاث موارد أساسية:

• قدرات العاملين ويتم قياسها من خلال رضا العاملين، درجة الاحتفاظ بالعامل، إنتاجية العامل.

• قدرات أنظمة المعلومات .

• الإجراءات التنظيمية والمتمثلة في التحفيز و التمكين و الاندماج . (الهادي، 2014، صفحة 152)

خلاصة :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن لوحة القيادة هي بمثابة وسيلة من وسائل مراقبة التسيير الحديثة ، التي تعتبر أداة لتقييم أداء المؤسسة ومساعدة متخذي القرار على تحقيق الأهداف وتصحيح الانحرافات ، وهي تعتمد على عدة مؤشرات تساعد في التحليل وتحديد الانحرافات ومن ثم القيام بعملية التصحيح لتحقيق الأهداف المسطرة وهذا بالاعتماد على جداول و منحنيات... لتسهيل عملية التسيير والرقابة داخل المؤسسة. وأيضا تم التطرق بطاقة الأداء المتوازن بحيث تعتبر أداة فعالة تساهم في تعزيز وتسهيل مهمة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة والرقابة عليها ، وتكمل الأهداف المالية بمجموعة من الأهداف التشغيلية من تحقيق رضا الزبائن والعمليات الداخلية وتحسين النمو والتعلم لأنها تقوم على ما يسمى بتعدد أبعاد التقييم وتحقيق التوازن المفقود بين المقاييس التقليدية .

الفصل الثالث

مليرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة [دراسة حالة]

تمهيد:

من أجل تسليط الضوء على لوحة القيادة كأداة لرقابة في المؤسسة الاقتصادية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية سعيدة وذلك الموقوف على مدى التزام وتطبيق هذه المؤسسة، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب وطبيعة الموضوع من أجل المقارنة والتحليل ومن هذا المنطلق قمنا بتوزيع 50 استمارة على العمال، وتحتوي هذه الأخيرة على أسئلة وعبارات تخص محاور الدراسة.

المبحث الأول: تعريف و نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

عرفت الجزائر تحولات اقتصادية و محاولة الاندماج في الاقتصاد العالمي عن طريق إتباع سياسة تساعد على تحقيق النمو، حيث أخذت سونلغاز المبادرة في مجال تحرير قطاع الطاقة من خلال وضع مجموعة من الإجراءات للتكيف مع تلك التحولات القائمة على عالمية الجودة وعالمية المنافسة...الخ، و قد عملت و مازالت تعمل سونلغاز على توسيع شبكة توزيع و نقل الغاز و الكهرباء عبر كامل التراب الوطني ليصل لكل بيت .

المطلب الأول: تعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز هي شركة عمومية جزائرية ذات طابع صناعي و تجاري مجال نشاطها إنتاج و نقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج .

المطلب الثاني: نشأة وتطور المؤسسة الأم سونلغاز :

أنشأت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إبان الفترة الاستعمارية وتحديدًا والتي اضطلعت بإنتاج، EGA سنة 1947 تحت تسمية كهرباء وغاز الجزائر نقل وتوزيع الكهرباء والغاز .
وغداة الاستقلال عادت ملكيتها للدولة الجزائرية التي بذلت جهودًا كبيرة في تدريب وتأهيل اليد العاملة الوطنية التي تولت مسؤولية إدارة هذه المؤسسة الحساسة.
وفي سنة 1969 تحول اسم المؤسسة (كهرباء وغاز الجزائر) EGA وذلك بهدف التحكم أفضل ،
SONELGAZ المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالقدرة التنظيمية و التشغيلية من أجل مواكبة النمو الاقتصادي وخاصة الصناعي الذي عاشته الجزائر أثناء هذه المرحلة.
وشهدت سنة 1983 إعادة هيكلة المؤسسة، حيث انبثقت عنها خمسة فروع ومتخصصة هي:

الأشغال المتعلقة بالكهربة KAHRIF

الأشغال القاعدية والتوصيلات الكهربائية KAHRAKIB

انجاز قنوات وشبكات نقل وتوزيع الغاز KANAGAZ

الهندسة المدنية INERGA

التركيب الصناعي ETTERKIB

لصناعة العدادات و آلات القياس و المراقبة (AMC) (المصدر وثائق مديرية توزيع الكهرباء والغاز -سعيدة-قسم الموارد البشرية)

وفي ظل تحول الجزائر عن النهج الاشتراكي واستعدادا لدخول اقتصاد السوق، أصبحت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز منذ 1991 مؤسسة ويعكس هذا التحول التركيز (EPIC) عمومية ذات خاصية صناعية وتجارية

على طابع الخدمة العمومية مع الأخذ بعين الاعتبار الطابع الاقتصادي والتجاري للمؤسسة بما يجعله نقطة تحول في تاريخ المؤسسة، كما أصبحت الفروع المتخصصة السابقة مؤسسات مستقلة بذاتها.

195 المؤرخ ب 01 جوان - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02

2002 تم تحويلها إلى مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 150 مليار دينار جزائري.

وفي الفترة ما بين 2004 و 2006 تم تنظيم المؤسسة على أساس مجمع أو هولدينغ حيث قسمت إلى مجموعة من الفروع تختص كل منها في مجال نشاطاتها الأساسية، هذه الفروع هي:

- ✓ SPE سونلغاز لإنتاج الكهرباء
- ✓ GRTE مسير شبكة نقل الكهرباء
- ✓ GRTG مسير شبكة نقل الغاز
- ✓ مسير منظومة الكهرباء OS
- ✓ TRANSMEX نقل وتوزيع التجهيزات الصناعية
- ✓ TRANSFO CENTRE صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للوسط
- ✓ TRANSFO OUST صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للغرب
- ✓ TRANSFO EST صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للشرق
- ✓ شركة: صيانة وخدمات السيارات MPV
- ✓ SAT INFO التقنيات المعلوماتية
- ✓ SPAS الوقاية والتنمية الأمنية

كما تم هيكلة وظيفة التوزيع في تلك الفترة ضمن أربعة فروع هي:

- سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SDA) .
- سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC) .
- سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE) .
- سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO) .

وفي الفترة ما بين 2007-2009، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو

مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG

صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC (المصدر وثائق مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سعيدة - قسم الموارد البشرية)

الفصل الثالث: مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة (دراسة حالة)

معهد التكوين في الكهرباء والغاز IFEG

الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام ELIT

شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG

شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية SOPIEG

صيانة وخدمات السيارات

MPV

SAT INFO التقنيات المعلوماتية

SPAS الوقاية والتنمية الأمنية

CAMEG توزيع العتاد الكهربائي والغازي

الشركة المدنية لطب العمل SMT

(AMC) س لصناعة العدادات و آلات القياس و المراقبة

(SDC).مسير شبكة النقل الكهربائي

شركة خدمات المحولات الكهربائية SKMK

شركة نزل المزارعين HMP

كهرباء الطرقات SKT

شركة كهرباء سكيكدة SKS

الشركة الجزائرية للطاقة. AEC

الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات. AETC

الطاقة الجديدة الجزائر. NEAL

شركة الخدمات الهندسية الجزائرية. ALGESCO

الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز. SAFIR

شركة كهرباء حجرة النوس. SKH

المطلب الثالث: أهداف (SPA) SONELGAZ

- إن شركة SONELGAZ و لتحقيق أهدافها فان لها 7 مهام رئيسية:
- الإنتاج, النقل, التوزيع و المتاجرة في الكهرباء سواء في الجزائر أو نحو الخارج .
 - نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطني.
 - التوزيع و المتاجرة بالغاز بواسطة القنوات سواء داخل أو خارج الجزائر.
 - تطوير و تزويد كل ما يخص في ميدان الخدمات الطاقوية.
 - دراسة و ترقية و إعطاء قيمة لكل أشكال و مصادر الطاقة .
 - التطوير بواسطة استعمال كل الموارد و النشاطات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع صناعة الغاز و الكهرباء و كل النشاطات التي يمكن أن تولد فائدة للمؤسسة.
 - تطوير كل أشكال النشاطات المتصلة بالشركات الجزائرية أو الأجنبية في الجزائر أو خارجها.

المطلب الرابع: أهمية سونلغاز:

تعتبر سونلغاز من أهم المؤسسات الوطنية قياسا للقطاع الذي تعمل فيه حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويغطي معظم التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سونطراك ونفطال.

لقد لعبت "سونلغاز" على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فمساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج التنمية الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز، التي سمحت برفع التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97%، ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 37%. وتطمح "سونلغاز" أن تغدو مؤسسة تنافسية، تقوى على مواجهة منافسيها، وأن تكون من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط (المصدر وثائق مديرية توزيع الكهرباء والغاز -سعيدة-قسم الموارد البشرية)

الفصل الثالث: مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة (دراسة حالة)

المبحث الثاني: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز سعيدة وهيكلها التنظيمي

تعتبر المديرية الجهوية سعيدة صورة مصغرة للمديرية العامة للغرب وهران لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها، والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (لدى القريب أو البعيد).

المطلب الأول: بطاقة تعريف المؤسسة:

تعتبر شركة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية سعيدة من بين أهم فروع مؤسسة سونلغاز الجزائر، حيث تعمل على تطبيق القوانين الصادرة من أعلى الهرم .

والجدول (3) التالي يوضح بطاقة تعريف المؤسسة: (المصدر وثائق مديرية توزيع الكهرباء والغاز -سعيدة- قسم الموارد البشرية)

SONALGAZ	المؤسسة
أحمد مدغري بسعيدة	المقر الاجتماعي
1974 (المؤسسة الأم)	تاريخ الإنشاء
KDA 25000	رأس المال الاجتماعي
توزيع الكهرباء والغاز	مجال النشاط

المطلب الثاني: مهام المديرية:

- إن سونلغاز توزيع تغطي 20 ولاية من الغرب و من الجنوب الغربي للبلد و كل ولاية توزيع يوجد مديرية جهوية للتوزيع.
- و لقد قمنا نحن بانجاز دراستنا على مستوى المديرية الجهوية بسعيدة و التي يوكل لها مهمة
- استغلال, صيانة و تطوير الشبكات التوزيع الكهرباء و الغاز .
- ضمان أحسن نوعية للخدمات المقدمة للزبون و ذلك بأقل تكلفة .

الفصل الثالث: مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة (دراسة حالة)

- إنشاء برنامج استثمار للأشغال و الصيانة .
- استخلاص هامش و نتيجة استغلال .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز سعيدة

- الشكل (14) الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز (المصدر وثائق مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سعيدة-قسم الموارد البشرية)

مدير التوزيع

المكلفة بالاتصالات

الامانة

الأمن الصناعي

قسم استغلال شبكة الكهرباء

قسم استغلال شبكة الغاز

المكلف الشؤون القانونية

قسم العلاقات التجارية

الأمن الداخلي

قسم المالية والمحاسبة

قسم الموارد البشرية

خلية المراقبة والتفتيش

قسم الدراسات التقنية

قسم الإدارة و الصفقات

مصلحة التخطيط الكهرباء والغاز

مصلحة الوسائل العامة

قسم استغلال نظام المعلوماتية

المطلب الرابع : مهام الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز

1-مدير التوزيع: يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز.

2-أمانة المدير (السكرتارية):

كما يدل عليها اسمها فهي تمثل مصدر جد مهم من أجل مساعدة المدير على إدارة جيدة لأعماله . وهي تتكلف بالمهام التالية:

- المراسلات والبريد (الموارد والمصالح)

- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن

- تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير

- طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

3-المكلف بالأمن الداخلي: وهو مكلف بالأمن الداخلي دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي

4-مكلف بالشؤون القانونية:وهو الممثل الوحيد والقانوني من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف المنازعات القضائية التي يمكن أن يواجهوها.

5-المكلف بالأمن الصناعي: بمساعدته فانه يضمن للعمال ظنه المسبق حول حوادث العمل و تحسيه الدائم و المستمر حول مخاطر الغاز و الكهرباء : .القيام ببرمجة الزيارات و تحضير الاجتماعات لمركز الوقاية و الأمن والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة؛و حصص تحسيسية للإعلام و التوعية الخاصة بالعمال حول احترام قواعد الأمن.

6-قسم المالية والمحاسبة :ويعتبر المحور الأساسي للمركز لما يقوم به من تسيير شامل لبرامج الأشغال السنوية للمركز وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية، وهو مكلفة بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.

7-المكلف بالاتصالات :ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلي العملاء و المشاركة مع المديرية التوزيع في تنشيط المبيعات و اقتراح برامج الإشهار و الإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون ز الصحافة المكتوبة والإذاعة.

8-قسم استغلال الكهرباء : ويقوم بالاستغلال الشبكات و تسيير الأعمال و تسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

9-قسم استغلال الغاز :و يهتم باستغلال شبكات الغاز و تسيير الأشغال و تطوير و صيانة الشبكات. (المصدر وثائق مديرية توزيع الكهرباء والغاز -سعيدة-قسم الموارد البشرية)

10- قسم الإدارة و الصفقات : يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام و إيصال الخدمة للزبون.

11- قسم الموارد البشرية : يقوم هذا القسم بدفع مستحقات العمال الاجتماعية و وضع التقديرات الخاصة التي تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من تدريب، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل (توظيف)...الخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة.

12- خلية المراقبة والتفتيش: حيث يقوم هذا القسم بمراقبة و السهر على تطبيق الإجراءات القانونية لدى جميع الأقسام.

13- قسم الدراسات التقنية الأشغال:

تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة، فتحرر بذلك مخطط دراسة PLAN D'ETUDE والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها. و بالدراسات المطلوبة قبل القيام بأي تغييرات في شبكة الكهرباء و الغاز .

14- قسم استغلال نظام المعلوماتية:

ويقوم و يهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة و برمجة و معالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء و الغاز وإدخال المعلوماتية على أعمال المديرية وضمان العمل الجيد لكل الحواسيب و وسائل العمل في المديرية.

15- مصلحة الوسائل العامة:

وهو القسم الخاص بتموين كل الفروع الأخرى بالتجهيزات والوسائل المختلفة التي تدخل في عملية الاستغلال. بتوفير المكاتب؛ السيارات التي تستعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها العمال؛ معدات العمل؛ أجهزة الإعلام للعمل بشكل ملائم.

16- قسم العلاقات التجارية: هذا الفرع هو الخط الأول و الأكثر ديناميكية داخل المؤسسة و الذي يستقبل زبائن أكثر و يقدم خدمات أكثر في مجال الصيانة, الوصل ,و المكلفة أيضا ب:

-إعداد الفواتير من أجل الزبائن و المشتركين في شبكات الغاز و الكهرباء .

-إحصاء المبيعات و إعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين .

-وصل المشتركين الجدد.

الفصل الثالث: مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة (دراسة حالة)

17-مصلحة التخطيط الكهرباء و الغاز:

يقوم هذا قسم بالتخطيطات اللازمة لشبكات الكهرباء و الغاز سواء كانت مبرمجة أو تلقائية (المصدر وثائق مديرية توزيع الكهرباء والغاز -سعيدة-قسم الموارد البشرية)

المبحث الثالث : وصف وتحليل الاستبيان الخاص بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-سعيدة-

مجتمع الدراسة أن الأصل في البحوث العينة إن تجري على أفراد مجتمع البحث فقد تم اختيار مديرية توزيع الكهرباء والغاز بتوزيع (50) استمارة على عمال المديرية وتم إرجاع كل الاستمارات

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

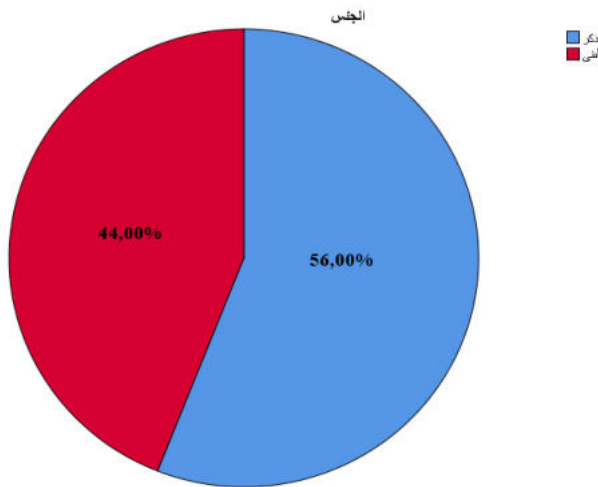
توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم(4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس	
%56	28	نكر	1
%44	22	أنثى	2
%100	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات SPSS

الفصل الثالث: مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة (دراسة حالة)

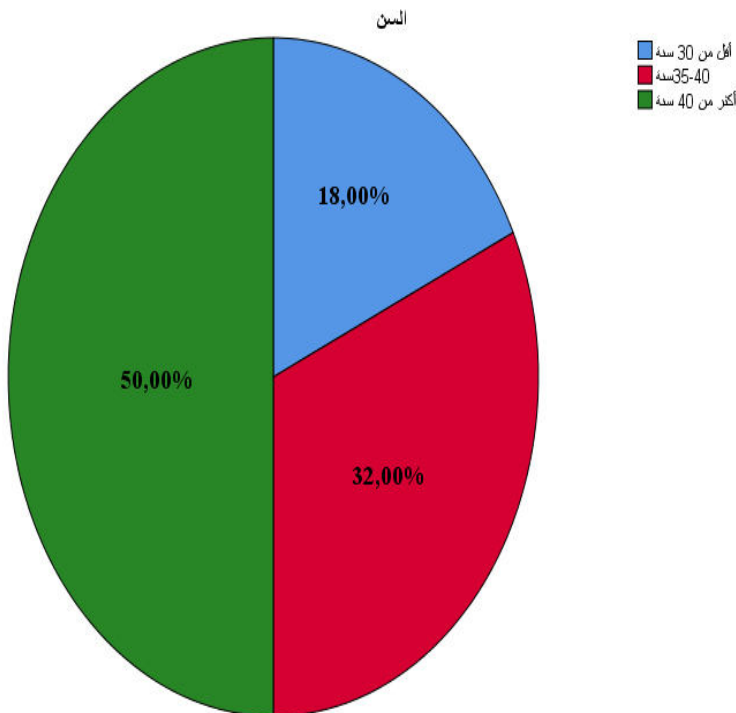
- نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنّ نسبة الذكور كانت حاضرة في هذه العينة وبقوة حيث كانت نسبتها 56% أي ما يعادل 28 عامل في حين تبقى نسبة الإناث 44% أي ما يعادل 22 عاملة. وهنا نستنتج أنّ المؤسسة لها طابع ذكوري في سيرورتها لتستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

جدول رقم(5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن	
18%	9	أقل من 30 سنة	1
		من 30 إلى 35 سنة	2
32%	16	35-40 سنة	3
50%	25	أكثر من 40 سنة	4
100%	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



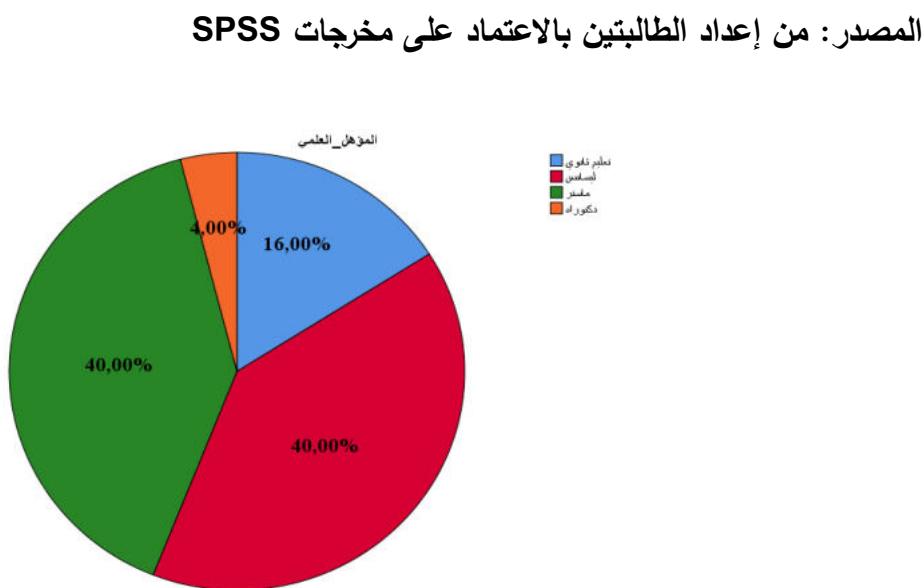
المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنَّ الفئة التي لها نسبة أكبر هي الفئة التي تملك عمر لأكثر من 40 سنة حيث قدرت نسبتها 50% أي ما يعادل 25 عامل، ثم تأتي في المرتبة الثانية الفئة التي لها عمر يتراوح ما بين 35-40 سنة وقدرت نسبتها بـ 32% أي 16 عامل، ثم الفئة التي لها عمر أقل من 30 سنة بنسبة 18% أي 9 عمال. وهنا نستنتج أنَّ المؤسسة لا تعتمد على الشباب. في حين تبقى الفئة التي يتراوح عمرها ما بين 30-35 سنة نسبتها معدومة وذلك حسب ما أفرزته لنا الإستبانة.

جدول رقم(6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي	
16%	8	تعليم ثانوي	1
40%	20	ليسانس	2
40%	20	ماستر	3
4%	2	دكتوراه	4
100%	50	المجموع	

الشكل رقم(17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات SPSS

الفصل الثالث: مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة (دراسة حالة)

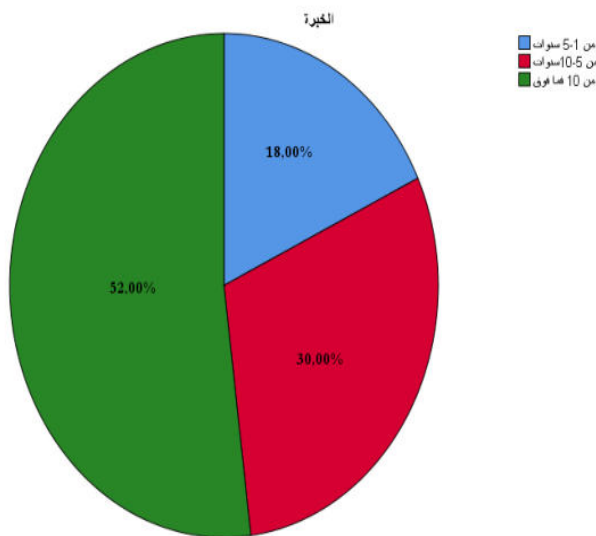
من الشكل أعلاه نلاحظ أنّ نسبة العمال الذي تم استجوابهم في هذه المؤسسة لهم مستوى جامعي حيث وجدنا تكافؤ في عينتين وهما ليسانس و الماستر حيث قدرت نسبتهما 40% أي ما يعادل 20 عامل فيما تبقى الفئة التي تملك مؤهل علمي ذو مستوى تعليم ثانوي بنسبة 16% أي ما يعادل 8 عمال، وفي الأخير نجد نسبة ضئيلة لعمال الذي يملكون مستواه دراسات عليا (دكتوراه) 4% أي عاملين (02). وهنا نستنتج أنّ المؤسسة تعتمد على الكفاءة لتسيير هذه المؤسسة.

جدول رقم(7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية	
18%	9	من 1 إلى 5 سنوات	1
30%	15	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	2
52%	26	من 10 سنوات فما فوق	3
100%	50	المجموع	

الشكل رقم(18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss



المصدر: مخرجات Spss

الفصل الثالث: مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة (دراسة حالة)

من خلال الجدول نلاحظ أنّ نسبة العمال الذي يملكون خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات وتقدر نسبتهم 52% أي ما يعادل 26 عامل، ثم تأتي الفئة التي تملك خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات وتقدر نسبتهم بـ30% أي ما يعادل 15 عامل وفي الأخير نجد أنّ نسبة الفئة التي تملك خبرة مهنية أقل من 5 سنوات 18% أي تكرر 9 عمال. هنا نستنتج أنّ غياب التوظيف للعمال الجدد لمدة أطول وهذا ما أفرزته الإستبانة.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل النتائج

جدول (8) صدق وثبات الاستبيان

القيمة	عدد الفقرات	
0,79	25	ألفا كرونباخ

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ قيمة ألفا كرونباخ حيث قدرت بـ79% وهي قيمة تثبت على صدق وثبات الاستبيانات وهذا حسب ما أفرزه برنامج Spss.

المحور الأول: جدول (9) معرفة واقع لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية

العدد	الفقرات	متوسط الحسابي	إنحراف المعياري	التقدير
1	مصطلح لوحة القيادة متداول في المؤسسة tableau de borad	0,76	0,535	موافق بشدة
2	تستعمل المؤسسة لوحة القيادة	0,85	0,602	موافق بشدة
3	لوحة القيادة ملمة بكل الجوانب	0,107	0,756	موافق
4	تساعدك مؤشرات لوحة القيادة على تحديد الانحرافات	0,084	0,596	موافق
5	تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال مع المسؤولين	0,125	0,881	موافق

الفصل الثالث: مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة (دراسة حالة)

6	يتم تخصيص اجتماع لمناقشة النتائج الواردة في لوحة القيادة وتصحيح الانحرافات	0,129	0,909	موافق
7	تساهم لوحة القيادة الحالية في رسم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	0,095	0,673	موافق بشدة
8	تقوم لوحة القيادة بإعطاء نظرة شاملة ومختصرة عن الوضعية المؤسسة.	0,125	0,884	موافق بشدة
9	الوحة القيادة الحالية بحاجة لتعديل في المؤشرات	0,134	0,944	موافق

يتضح من خلال هذا الجدول أن عبارة " تساعدك مؤشرات لوحة القيادة على تحديد الانحرافات " بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 0,084 و بانحراف معياري قدره 0,596، حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل أن مؤشرات لوحة القيادة تساعد العمال على تحديد الانحرافات. وتليه في عبارة " تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال مع المسؤولين " بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 0,125 و بانحراف معياري قدره 0,881 حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل أن لوحة القيادة هي وسيلة اتصال بين المسؤولين في هذه المؤسسة. وتأتي العبارة " تقوم لوحة القيادة بإعطاء نظرة شاملة ومختصرة عن الوضعية المؤسسة. " بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 0,125 و بانحراف معياري قدره 0,884، حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل أن لوحة القيادة تقوم بإعطاء نظرة شاملة ومختصرة عن الوضعية للمؤسسة.

3/المحور الثاني : جدول (10) مراقبة التسيير والرقابة في المؤسسة الاقتصادية le contrôle de

gestion et le contrôle dans entreprise

العدد	الفقرات	متوسط الحسابي	إنحراف المعياري	التقدير
1	مراقبة التسيير ضرورية في المؤسسة	0,085	0,602	موافق بشدة
2	تتسم المعلومات التي تقدمها مراقبة التسيير بالوضوح	0,095	0,670	موافق
3	يستخدم مراقبو التسيير الأدوات التي تكون ابسط وذات فعالية أكثر	0,103	0,729	موافق

الفصل الثالث: مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة (دراسة حالة)

4	مراقبة التسيير مكانة مهمة في المؤسسة	0,092	0,648	موافق بشدة
5	مراقبة التسيير هي الوظيفة التي تمكن من تحقيق الأهداف	0,134	0,944	موافق
6	تساعد مراقبة التسيير المسؤولين بشكل كبير على الاقتصاد في تكاليف العمليات والمهام التي يشرفون عليها	0,086	0,607	موافق
7	وظيفة مراقبة التسيير ضرورية ولا يمين الاستغناء عنها باعتبارها دعامة أساسية من دعائم جمع المعلومات	0,106	0,752	موافق بشدة
8	تعتبر الرقابة ضرورية في المؤسسة	0,077	0,544	موافق بشدة
9	تعتمد المؤسسة على خطوات متعددة في الرقابة	0,093	0,659	موافق

يتضح من خلال هذا الجدول أن عبارة " يستخدم مراقبو التسيير الأدوات التي تكون أبسط وذات فعالية أكثر " بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 0,103 وبانحراف معياري قدره 0,729، حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل مراقبو التسيير يستخدمون أبسط الأدوات والتي تكون أكثر فعالية. وتليه في عبارة " تعتبر مراقبة التسيير مكانة مهمة في المؤسسة " بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 0,092 وبانحراف معياري قدره 0,648 حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل أن مراقبة التسيير لها مكانة مهمة في المؤسسة . وتأتي العبارة " تعتمد المؤسسة على خطوات متعددة في الرقابة. " بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 0,093 وبانحراف معياري قدره 0,659، حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل أن المؤسسة تعتمد على خطوات متعددة في الرقابة

4/المحور الثالث: جدول(11) بطاقة الأداء المتوازن Balanced scored

العدد	الفقرات	متوسط الحسابي	إنحراف المعياري	التقدير
1	مصطلح بطاقة الأداء المتوازن متداول عندكم في المؤسسة	0,112	0,794	موافق بشدة
2	بطاقة الأداء المتوازن مهمة في المؤسسة	0,117	0,828	موافق
3	ينم إتباع إستراتيجية معينة للوصول إلى الأهداف المسطرة	0,133	0,944	موافق

الفصل الثالث: مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة (دراسة حالة)

4	تتوفر المؤسسة على مقومات بطاقة الأداء المتوازن	0,107	0,756	موافق
5	يمكن الاستفادة إلى أقصى درجة من بطاقة الأداء المتوازن	0,146	1,033	موافق
6	يتم إتباع نماذج بطاقة الأداء المتوازن لديكم في المؤسسة	0,108	0,767	موافق
7	يتم تحقيق التوازن في بطاقة الأداء المتوازن	0,164	1,156	موافق

يتضح من خلال هذا الجدول أن عبارة " بطاقة الأداء المتوازن مهمة في المؤسسة " بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 0,117 و بانحراف معياري قدره 0,828، حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل بطاقة التوازن مهمة في توازن المؤسسة وذلك على حسب أهدافها الإستراتيجية. وتليه في عبارة " يتم إتباع إستراتيجية معينة للوصول إلى الأهداف المسطرة " بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 0,133 و بانحراف معياري قدره 0,944 حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل المؤسسة تتبع إستراتيجية معينة لبلوغ أهدافها المسطرة. وتأتي العبارة " تتوفر المؤسسة على مقومات بطاقة الأداء المتوازن " بالمتوسط الحسابي الأكبر ب 0,107 و بانحراف معياري قدره 0,756 ، حيث تميزت بدرجة الاستجابة عالية، مما يدل أن المؤسسة لديها مقومات بطاقة الأداء المتوازن وذلك لأهداف إستراتيجية مسطرة من طرف المسؤولين.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

جدول رقم (12): معامل الارتباط

Corrélations

		المحور_الأول	المحور_الثاني	المحور_الثالث
المحور_الأول	Corrélacion de Pearson	1	,577**	,591**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	50	50	50
المحور_الثاني	Corrélacion de Pearson	,577**	1	,545**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	50	50	50
المحور_الثالث	Corrélacion de Pearson	,591**	,545**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الجدول رقم (13): نموذج تحليل التباين ANOVA بين لوحة القيادة والرقابة

ANOVA					المحور_الأول
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	6,890	8	,861	9,118	,000
Intragroupes	3,873	41	,094		
Total	10,763	49			

يتبين لنا من الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R = 0,577$ و هذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين واقع لوحة القيادة ومراقبة التسيير كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,094$ مما يعني أن 9,4 % من واقع تسيير المؤسسة يرجع إلى لوحة القيادة بالإضافة إلى أن معامل الإنحدار $B = 10,763$ يؤكد على وجود علاقة طردية بين مراقبة التسيير ولوحة القيادة أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0,000$ و هو أصغر من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوحة القيادة ومراقبة التسيير للعمال داخل المؤسسة.

الفرضية:

- H_0 : لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير ولوحة القيادة .
 H_1 : يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين مراقبة التسيير ولوحة القيادة .
 H_0 : لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين لوحة وبطاقة الأداء المتوازن.
 H_1 : لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين لوحة وبطاقة الأداء المتوازن.

الجدول رقم(14): يوضح نتائج اختبار **T-Test** الأحادي العينة لدرجات الإجابة لوحة القيادة والرقابة

Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Valeur de test = 0		
				Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				Inférieur	Supérieur	
المحور_الأول	25,783	49	,000	1,70889	1,5757	1,8421
المحور_الثاني	35,585	49	,000	1,79333	1,6921	1,8946
المحور_الثالث	30,832	49	,000	2,18857	2,0459	2,3312

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول الرضا الوظيفي قدر 1,70889 بانحراف معياري قدره 1,5757 وهذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك إمتلاك لمعايير وأبعاد الرضا الوظيفي كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي المؤسسات تمتلك معايير وأبعاد تعزيز أداة لوحة القيادة في مراقبة التسيير العمال بهذه المؤسسة.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وذلك بالوقوف على واقع لوحة القيادة ودورها في تفعيل مراقبة التسيير داخل المؤسسة. حيث يمكننا القول إن نظام لوحة القيادة المتبع في المؤسسة يتناسب مع هيكلها التنظيمي، حيث لكل قسم لوحة قيادة خاصة به، وان المؤسسة تهتم بطرق عرض لوحة القيادة، حيث تعتمد على الجداول والأشكال البيانية في ذلك. واهم ما يمكن الوصول إليه أن لوحة القيادة أداة مساعدة في تفعيل مراقبة التسيير، وذلك كونها تقوم بتجميع المعلومات وتبسيطها مما يتيح للمسيرين مراقبة المؤسسة من كل الجوانب، وهذا ما يساعدهم في تحقيق أهداف المؤسسة باتخاذ القرارات المناسبة.

الخاتمة العامة

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن لوحة القيادة تعد من أهم الأساليب المستعملة في مراقبة التسيير، بحيث تمكن المسيرين من أخذ فكرة شاملة عن الوضعية المالية للمؤسسة، وذلك من خلال المؤشرات المتواجدة بها، مما يجعل متخذي القرارات داخل المؤسسة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، وأهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لأدوات لمراقبة التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة

من خلال دراستنا الميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز وجدنا ان للوحة القيادة أهمية كبيرة في الرقابة كونها تحتوي على مجموعة مؤشرات تضعها المؤسسة بدقة لتتمكن من خلالها من متابعة وضعيتها واكتشاف الانحرافات التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة ومعالجتها في الوقت المناسب .

1. نتائج الفرضيات :

- بالنسبة للفرضية الأولى: يمكن القول أنها صحيحة حيث إن مراقبة التسيير لها دور كبير في تحسين أداء المؤسسة وذلك من خلال استعمالها لأدوات فعالة تساهم في اكتشاف الأخطاء التي تؤثر على أداء المؤسسة.
- بالنسبة للفرضية الثانية : يمكن القول أنها صحيحة لوحة القيادة تسهيل عملية التسيير والرقابة داخل المؤسسة
- بالنسبة للفرضية الثالثة : يمكن القول أنها صحيحة حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة ربط بين أهداف المؤسسة المالية وغير المالية وتعد بطاقة الأداء المتوازن من بين الأساليب الحديثة في مجال تقييم أداء المؤسسة بحيث يتم القضاء على المؤشرات المالية، وتطوير مؤشرات غير المالية التي تهتم (بالزبون، العمليات الداخلية والتعلم والنمو)
- بالنسبة للفرضية الرابعة : يمكن القول أنها صحيحة، حيث إن التصميم الجيد والفعال للوحة القيادة يسمح بتوفير معلومات صحيحة ودقيقة ومفهومة تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات تضمن الأداء الحسن للمؤسسة.

2. لاستنتاجات:

- وظيفة مراقبة التسيير توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة.
- مراقبة التسيير عملية يتأكد من خلالها المسيرين من انه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- تعتبر لوحة القيادة تمثيل مبسط وملخص لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في التسيير .
- تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لنشاط المؤسسة من خلال احتوائها على مختلف المؤشرات المتعلقة بنشاط المؤسسة.
- تؤثر وتساهم لوحة القيادة في مراقبة التسيير بإعطائها نظرة شاملة وواضحة ومختصرة عن وضعية المؤسسة، ومن ثم تساهم في اتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسب.
- إن استخدام لوحة القيادة بالشكل الصحيح يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات صائبة ورشيده.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أسلوب استراتيجي مهم تعمل على تحسين وتطوير الأداء داخل أي مؤسسة عبر مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية , والتي تقدم صورة شاملة ومفهومة عن الأداء بشكل يفيد إدارة ميدان تطبيق على معالجة القصور الموجود في أدائها وتقوية وتعزيز الجوانب الايجابية نحو الأفضل
- تمثل بطاقة الأداء المتوازن أسلوب حديث لمتابعة تقدم المحرز نحو بلوغ الأهداف الإستراتيجية ,فهي ليست مجرد أداة لقياس الأداء ,ولكنها أسلوب متعدد الأبعاد يتطلب إدارة لتحديد الإستراتيجية ,من الناحية التنفيذية ,وفهم العلاقة بين العمل المنجز في جميع مستويات المؤسسة والأهداف الإستراتيجية .

3-التوصيات:

- إدراج مصالح مراقبة التسيير مع المديرية العامة وذلك لتمكينها من الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وحتى تكون لها السلطة المطلقة في مراقبة كل الوحدات والمديريات.
- الاهتمام بطريقة عرض لوحة القيادة وذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية المعبرة والابتعاد عن الجداول المليئة بالأرقام المضللة.
- تحسين نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة وجعله قادر على توفير معلومات ذات مصداقية وفي فترات قصيرة.
- السرعة في تحضير هذه الأداة كي تكون ذات أهمية للمؤسسة.
- ضرورة تعظيم وتفعيل لوحة القيادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ضرورة إتباع الطرق العلمية المنهجية في تصميم لوحات القيادة لأنها تعكس الاحتياجات الفعلية للمسؤولين.
- ضرورة تعزيز الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء في المؤسسات الاقتصادية في شكل اكبر مما هو مطبق
- إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بإبعادها

4-آفاق الدراسة:

- بعد الدراسة التي قمنا بها والتوصل إلى بعض النتائج ظهرت عدة نقاط لا تزال مجهولة والتي يمكن ان تكون موضوع دراسات أخرى وهي كالآتي:
- واقع لوحة القيادة في مراقبة تسيير المؤسسة.
 - كيفية تحديد واختيار المؤشرات الملائمة.
 - دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
 - دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة وتوجيه الأداء في المؤسسة .



قائمة المراجع

الكتب:

1. أثمار عبد الرزاق محمد إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن دار الحامد الأردن 2015
2. أسامة خيربي الرقابة وحماية المستهلك دار الريبة للنشر والتوزيع أردن 2014
3. زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة، دار الشروق، الأردن وفلسطين، 2009،
4. صلاح عبد القادر الأنعمي، إدارة دار اليازوري، أردن، 2013،
5. عزيزة بن سمينة اقتصاد مؤسسة دار الأيام للنشر أردن 2017
6. عمر الصخري، اقتصاد مؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، 2003،
7. فوزي محيريق بن الجيالاني، مدخل للاقتصاد مؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر 2020
8. كامل أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات حكومية وغير حكومية، مكتبة نيسان للطبع، قطاع غزة فلسطين، 2018،
9. محمد زيد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، دار الجامعية للنشر ابراهيمية الإسكندرية، 1997،
10. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أساسيات الإدارة المكتبة العصرية للنشر جمهورية مصر العربية، 2017،
11. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج، الأردن 2014
12. مهدي الفكري العلمي، الرقابة الحكومية على البنوك التجارية، دار الابتكار للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2018،
13. محمد محمود مصطفى، إدارة العامة، دار البداية للنشر، عمان الأردن 2012

14. محمد مصطفى نعمات ، إدارة البنوك ، دار الابتكار، للنشر عمان الأردن ، 2018
15. محمد هاني محمد ، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن ، دار المعتر للنشر ، اردن، 2014
16. وهيبه مقدم، الادارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحات القيادة ، علوم تجارية جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، دار التعليم الجامعي ،الجزائر 2020
- مطبوعات :**
17. حريق خديجة مطبوعة في مراقبة التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سعيدة الجزائر. 2019-2020
18. يوسف خروبي مطبوعات محاسبة الشركات وفق SCf جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، الجزائر 2016-2017
- محاضرات :**
19. أمينة مخلفي محاضرات اقتصاد وتسيير مؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، الجزائر. 2016/2017
20. بنية محمد محاضرات في التحليل المالي ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة 8ماي 1995 قالمة ، الجزائر 2018/2019
21. شكري معمر سعاد. محاضرات في مراقبة التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة اكلي محمد اوحاج البويرة 2018/2019
22. صلوح سماح محاضرات اقتصاد المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بسكرة ، الجزائر 2014/2015
- مذكرة دكتوراه :**

23. بوحديد ليلي ، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة باتنة اطروحة مقدمة ضمن منطلقات نيل شهادة الدكتوراة ل.م.د في علوم التسيير المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة.2015/2014

24. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية تحديد المحنوى والقياس باستعمال اسلوب لوحة القيادة اطروحة دكتوراة دولة في علوم الاقتصادية فرع التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ، الجزائر 2003/2004.

25. عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية (bsc) في تحسين اداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات -دراسة حالة مجمع صيدال اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في شعبة علوم التسيير بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة احمد بوقرة ، الجزائر 2014/2015

26. لطرش ,وليد ، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي -دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر .مذكرة دكتوراه المسيلة ,كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف ,الجزائر. 2018.

مذكرة ماجستير :

27. أحمد بونقيب دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير . المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف ، الجزائر 14,09, 2006

28. السعيد بلوم ،اساليب الرقابة ودورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسنالكوم مذكرة ماجستير في تنمية الموارد البشرية . قسنطينة ، كلية علوم الانسانية علوم الاجتماعية ، الجزائر

29. رشيد طويل تسيير و تحليل الأموال العمومية دراسة حالة خزينة ولاية تلمسان. مذكرة تخرج نيل شهادة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان .

30. صلاح بلاسكة قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات. *مذكرة ماجستير* ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر. (2011/2012)
31. عقون سعاد ، نظام مراقبة التسيير ادواته ومراحل اقامته بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر 2001/2002
32. معاوية العوض الغزاوي البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان *مذكرة ماجستير في المحاسبة* ، عمان، الاردن. 2015
33. هدى مؤيد حاتم السعدون استخام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي جامعة قادسية. *مذكرة ماجستير في علوم محاسبة* ، كلية الادارة والاقتصاد (قسم المحاسبة). 2017.

المجلات :

34. آسية سايج نموذج مقترح لتطبيق لوحة القيادة وفق مشروع المؤسسة لو ازره الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ارسه حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف ولاية المدية 2019-2016. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، . المدية ، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر . 10 22, (2020).
35. بن زكورة العونية ،أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية -دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر ADE ، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر الجزائر 2019/12/25
36. براي الهادي بطاقة الاداء المتوازن وعلاقتها بانشطة تسويق البنكي. *مجلة الاقتصاد والتنمية* ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، المدية، الجزائر 2014
37. بن معزوز كمال لوحة القيادة دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - د ا رسات اقتصادي* ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير - جامعة الجزائر

38. بوحرودة فتيحة ، حمزة هرياجي، و ياسمينه سالم، تحسين كفاءة مراقبة التسيير وفق نظام محاسبة التكاليف حسب الأنشطة (ABC) بالتطبيق على ملبنة النل مزلق بولاية سطيف. مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة ، سطيف، الجزائر 30 03, 2020
39. شعبان سهام، و شعباني مجيد. بطاقة الاداء المتوازن الصحية كاهم اداة حديثة لتفعيل الحوكمة الصحية في المؤسسات الصحية -دراسة حالة. مجلة الدراسات والابحاث ، بومرداس، جامعة امحمد بوقرة، الجزائر 2020
40. حسين رحيم، واحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير مجلة ابحاث اقتصادية علوطي لمين، و راقي ا، نذيرة لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة. مجلة دراسات _ العدد الاقتصادي . المدينة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،الجزائر 2008
41. عامر حاج دحو، و نرجس استاذ حميميش، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية _ حالة مؤسسة فيلامب. مجلة دور لوحة القيادة في تقييم الاداء الداخلي، ادرار، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الاقليمي جامعة ادرار.
42. علوطي لمين، و راقي نذيرة. لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة. مجلة دراسات _ العدد الاقتصادي . المدينة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر . 01, 2017
43. فتيحة بوحرودة، حمزة هرياجي، و ياسمينه سالم.. تحسين كفاءة م ا رقية التسيير وفق نظام محاسبة التكاليف حسب الأنشطة (ABC) بالتطبيق على ملبنة النل مزلق بولاية سطيف. مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة ، سطيف، الجزائر . 30 03, 2020
44. فطيمة عليش، و بوعيشاوي، لوحة القيادة والاعمال المصرفية -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية . مجلة اراء للدراسات الاقتصادية ولادارية . المدينة ، جامعة المدينة ، الجزائر 30 06, 2020
45. قرقاد عادل ، و مليكة، زغيب، دور لوحة القيادة كاداة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسة. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، 9 6, 2018

46. مؤمن عبد الكريم، موسى عبد القادر، و مسعودي عبد الحميد، اهمية بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الحليب ادرار. *مجلة الاقتصاد والتنمية* ، ادرار، الجزائر 2021

47. مباركي سليمة ، و يوسف مسعداوي. استخدام أدوات م ا رقبة التسيير في تفعيل عملية م ا رقبة التسيير لدى المؤسسات الصغيرة. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، رقم المجلد، 11 العدد3* ، جامعة لونيبي علي- البليدة 2، الجزائر، الجزائر 31 12, 2020

مؤتمرات وملتقيات ومدخلات :

48. بركان زهية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كالية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع . *مداخلة بعنوان لوحة القيادة كاداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية* ، مخبر البحث والتطوير حول الابداع وتغيير المنظمات والمؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، البليدة ، الجزائر .

49. بوديار زهية ، و شوقي جباري لوحة القيادة كاسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة . *مداخلة* .

50. هاني عبد الرحمان العمري منهجية تطبيق بطاقة قياس الاداء المتوازن في المؤسسات السعودية. *المؤتمر الدولي للتنمية الادارية* ، 22. مملكة العربية السعودية. 2009

المراجع بلغة الفرنسية :

51 . D Al-Nsour Balanced Scorecard and its Role in Increasing Competitiveness Applied study on Jordanian Industrial Public Shareholding Companies. *Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies* , 06 (01) Accounting Department- Al-Balqa' Applied University, Jordan, Jordan. 2019, 06

52 .R BOURAIB, TABLEAUX DE BOARD ,OUTILS DE PILOTAGE DE MESURE ET DEVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE- CAS PRATIQUE NAFTAL. *MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE LOBTENTION*

DU DIPLOME DE MAGISTER . TIZI OUAZO, MOULOU MAMMERI(En Sciences Economiques) 2014/2015

53 . dunod Claude, ALAZARD Sabine SÉPARI .*Contrôle de gestion*

2e EDITION paris 2010,

54 . d Zineb, M., & p Zobeir le tableau de board equilibre comme devaluation de la performance dune organisation de sante. *revue des sciences commerciales* , 140. universite dalger3, algerier 2017.

55.doctorant SADAOUI, F., & Professeur Khemissi, Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en oeuvre de la stratégie d'une entreprise publique Cas ENIEM Alger, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion Dely Brahim. 2013

56.Hellal DERAHMOUNE Rim1, HASSANI The Balanced Scorecard's contribution to the company's performance La contribution du Balanced *Journal of The New Economy* .la performance entreprise à Scorecard University of LOUNISSI Ali – Blida(2) 15/01/2021

قائمة الملاحق

DATE

BILAN PASSIF

PASSIF	note	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		137 937 975,48	137 937 975,48
Résultat net		- 640 723 824,72	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	2 118 092,21
compte de liaison**		6 866 452 169,81	5 046 966 715,78
TOTAL CAPITAUX PROPRES		6 363 666 320,57	5 187 022 783,47
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		41 365 250,55	39 413 737,64
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		1 815 691 110,62	1 775 158 455,43
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		1 857 056 361,17	1 814 572 193,07
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 030 388 885,30	966 763 040,73
Impôts		96 281 036,10	34 785 849,53
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		7 906 710 161,24	6 873 053 629,43
Trésorerie passif		126 259 283,31	0,00
compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		9 159 639 365,95	7 874 602 519,69
TOTAL GENERAL PASSIF		17 380 362 047,69	14 876 197 496,23

EXERCICE 2020

DATE

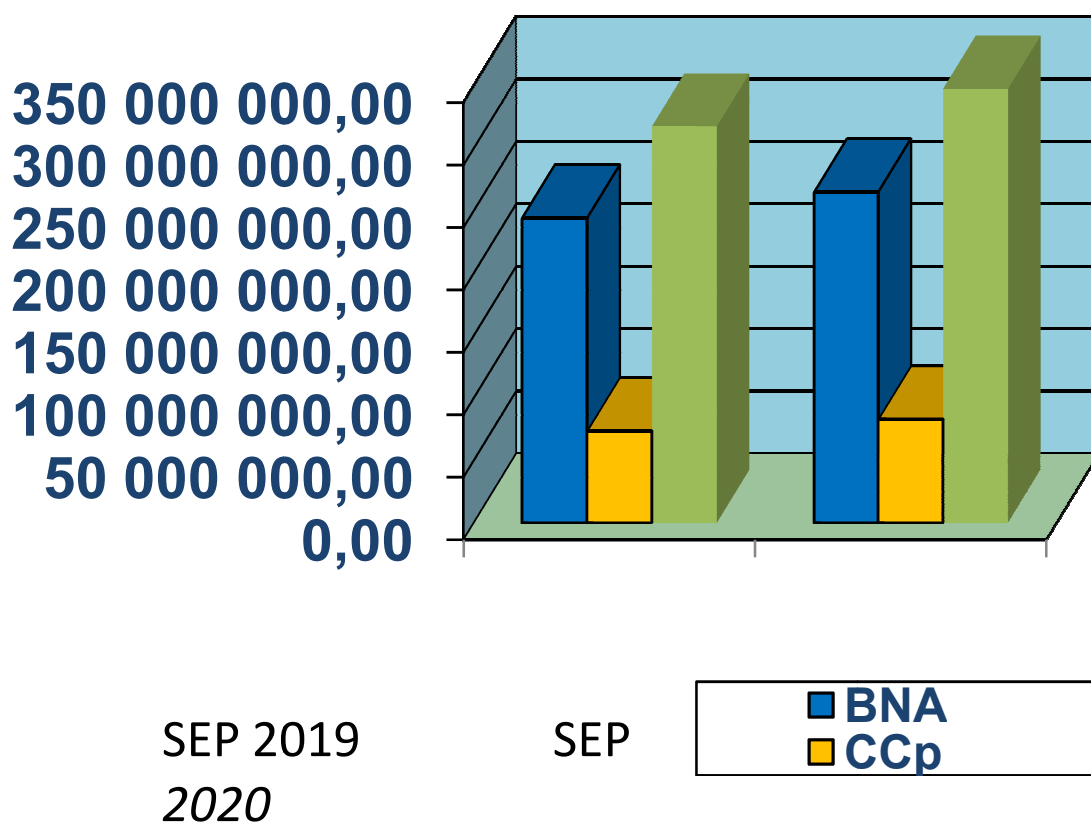
BILAN ACTIF

ACTIF	note	brut 2020	amort 2020	2020	2019
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		6 765 126,70	2 761 295,55	4 003 831,15	4 671 136,34
Immobilisations corporelles					
Terrains		10 705 316,24		10 705 316,24	10 705 316,24
Agencements et aménagements de terrains		14 878 984,94	8 596 641,30	6 282 343,64	6 622 381,15
Constructions (Batiments et ouvrages)		61 487 192,91	36 339 870,18	25 147 322,73	26 607 130,87
Installations techniques, matériel et outillage		13 840 894 890,54	6 004 765 901,48	7 836 128 989,06	6 630 046 491,56
Autres immobilisations corporelles		1 200 388 067,04	751 597 464,82	448 790 602,22	422 060 101,01
Immobilisations en cours		2 283 923 786,20		2 283 923 786,20	2 492 308 163,09
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		17 419 043 364,57	6 804 061 173,33	10 614 982 191,24	9 593 020 720,26
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		54 915 155,98		54 915 155,98	624 564,85
Créances et emplois assimilés					
Clients		6 173 906 152,92	101 164 223,32	6 072 741 929,60	4 927 747 247,53
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		31 217 093,01	5 121 632,26	26 095 460,75	32 078 761,63
Impôts		245 348 759,16		245 348 759,16	213 996 734,49
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					

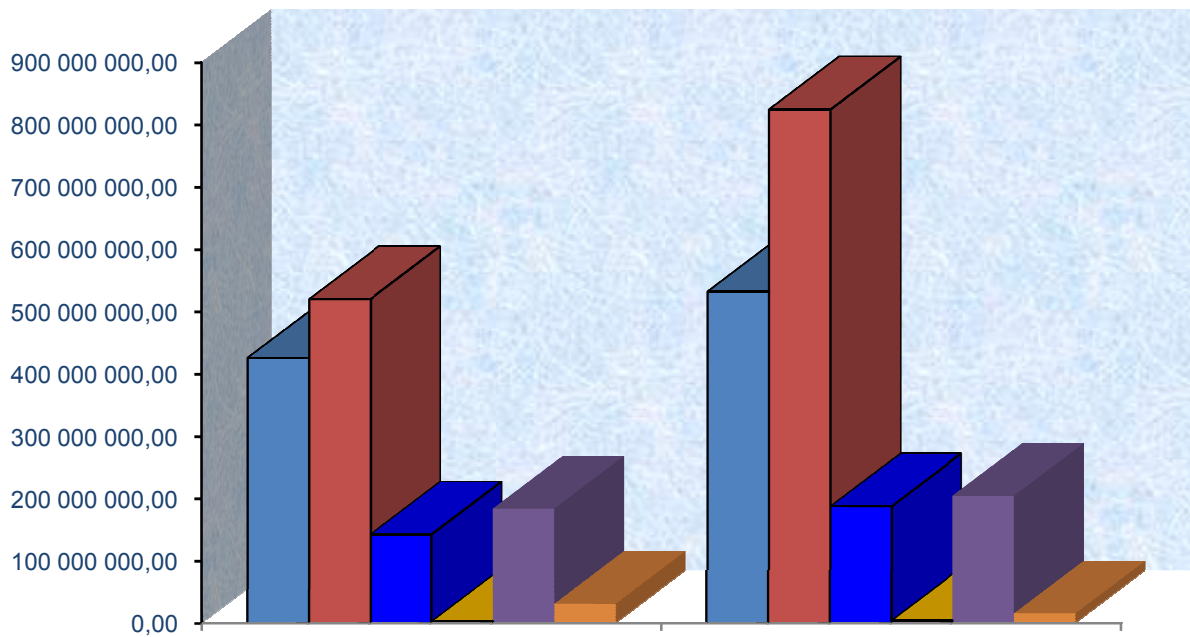
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		367 731 783,88	1 453 232,92	366 278 550,96	108 729 467,47
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		6 873 118 944,95	107 739 088,50	6 765 379 856,45	5 283 176 775,97
TOTAL GENERAL ACTIF		24 292 162 309,52	6 911 800 261,83	17 380 362 047,69	14 876 197 496,23

dimanche 02 mai

	MOIS DECEMBRE 2019		FIN DECEMBRE 2020		T.E
	2019	2020	2019	2020	
BNA	237 944 ,20	205 655 ,99	3 100 764,46	1 812 958 ,53	
CCP	100 767 ,95	229 564 ,63	1 105 628 ,11	1 200 454 ,27	
Tot.	338 711 ,15	435 219 ,62	4 206 3923,57	3 013 412 ,80	



Charges	FIN DEC 2019	FIN DEC 2020	T.E
Expl.	579 234,35	422 167 ,57	
RCN E	838 452,36	1 304 404,09	
RCN G	187 253,79	158 605,47	
I.G.C	3 575,00	8 206,78	
P.P	203 864 ,16	142 386,37	
I.T.A	14 957 4,73	30 533,25	
Total			



■ EXPL ■ RCN ELEC ■ RCN GAZ

	FIN DECEMBRE		T.E
	2019	2020	
PNE (PHP)	2 362 ,39	4 120,33	
QLSE	1 141 ,77	1 723,93	
QLS G			
DP GAZ		397 54,08	
QUINQ GAZ	3 954 8,18		
P-QUINQ ELEC	128 707 ,36	7 140 ,67	
Total	136 166 ,70	7 544 ,01	

1.Consommation			
	2019	2020	T.E
Achat carburant	4 637 ,02	4 502 ,19	
Consommables de bureau	2 250 ,94	1 865 ,35	
Consommables informatiques	7 684 ,57	1 251 ,68	
Consommation en eau	171 36,57	276 ,73	
Consommation téléphonique/internet	8 753 0,75	7 373 1,06	
Achat matériel (imputé sur exploitation)*	10 681 0,64	7 268 291	
Total Consommation			

2. Services			
	2019	2020	T.E
Prestations de gardiennage	55 628,64	037,47	80
Prestations de nettoyage	4 770 ,32		4 373,46
Prestations de transport	948 3,10	8,80	924
Frais de déplacement / billetterie	108 604,90	-	
Prestations hôtellerie et restauration	1 865 26,17	19,38	772
Charges locatives	590 43,57	95,11	1 049
Frais d'assurances	1 448 77,82	19,14	1 431
Frais de formation	-	000,00	12
Prestations informatiques (ELIT)	-	-	
Frais d'édition, publicité et publication	1 227 2,69	4,00	4 794
Dépannage, réparation et entretien d'appareil	25 067 6,74	4,01	22 625
Prestations de CEEG	-	-	
Prestations tiers	258 378 4,47	3,99	84 807
Total Service			

Suite			
	2019	2020	T.E
Salaires	2 456 210,21	913 023,44	
Charges sociales	130 792 241,46	142 754 909,69	
Impôts & taxes	56 794 172,00	50 961 595,00	
Droit Douanes			
Assurances			
Frais bancaires	398 704,70	437 384,02	
Alimentation caisse	78 500,00	25 320,00	
Frais de mission			
Règlements au profit du FOSC			
Divers remboursements »	4 503 051,07	3 710 858,14	
Total exploitation			

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص محاسبة وتدقيق

في إطار تحضير لي مذكرة التخرج للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص محاسبة وتدقيق ،حول موضوع "لوحة القيادة كأداة رقابة في المؤسسة الاقتصادية "،نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والموجه إلى عمال شركة سنولغاز بسعيدة من اجل إمداد يد العون لنا في جمع البيانات وتأكيد من صحتها .

الطالبة :زغاد خيرة - مريم حرشاية

الأستاذ:عتيق الشيخ

ضع العلامة X أمام الإجابة المناسبة

1/الخصائص الديمغرافية للعينة

-الجنس= ذكر أنثى

-السن= أقل من 30 من 30 إلى 35 من 35 إلى 40 أكثر من 40

-حسب المؤهل العلمي =تعليم الثانوي ليسانس ماستر دكتورة

-الخبرة من 1الى 5سنوات من 5الى 10 من 10الى ما فوق

2/المحور الأول :معرفة واقع لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية

العدد	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	مصطلح لوحة القيادة متداول في المؤسسة tableau de borad					
2	تستعمل المؤسسة لوحة القيادة					
3	لوحة القيادة ملمة بكل الجوانب					
4	تساعدك مؤشرات لوحة القيادة على تحديد الانحرافات					
5	تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال مع المسؤولين					
6	يتم تخصيص اجتماع لمناقشة النتائج الواردة في لوحة القيادة وتصحيح الانحرافات					

					7	تساهم لوحة القيادة الحالية في رسم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
					8	تقوم لوحة القيادة بإعطاء نظرة شاملة ومختصرة عن الوضعية
					9	المؤسسة . لوحة القيادة الحالية بحاجة لتعديل في المؤشرات

3/المحور الثاني : مراقبة التسيير والرقابة في المؤسسة الاقتصادية et le contrôle de gestion et le

contrôle dans entreprise

العدد	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	مراقبة التسيير ضرورية في المؤسسة					
2	تتسم المعلومات التي تقدمها مراقبة التسيير بالوضوح					
3	يستخدم مراقبو التسيير الأدوات التي تكون ابسط وذات فعالية أكثر					
4	مراقبة التسيير مكانة مهمة في المؤسسة					
5	مراقبة التسيير هي الوظيفة التي تمكن من تحقيق الأهداف					
6	تساعد مراقبة التسيير المسؤولين بشكل كبير على الاقتصاد في تكاليف العمليات والمهام التي يشرفون عليها					
7	وظيفة مراقبة التسيير ضرورية ولا يمين الاستغناء عنها باعتبارها دعامة أساسية من دعائم جمع المعلومات					
8	تعتبر الرقابة ضرورية في المؤسسة					
9	تعتمد المؤسسة على خطوات متعددة في الرقابة					

4/المحور الثالث :بطاقة الأداء المتوازن Balanced scored

العدد	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	مصطلح بطاقة الأداء المتوازن متداول عندكم في المؤسسة					
2	بطاقة الأداء المتوازن مهمة في المؤسسة					
3	يتم إتباع إستراتيجية معينة للوصول إلى الأهداف المسطرة					
4	تتوفر المؤسسة على مقومات بطاقة الأداء المتوازن					
5	يمكن الاستفادة إلى أقصى درجة من بطاقة الأداء المتوازن					
6	يتم إتباع نماذج بطاقة الأداء المتوازن لديكم في المؤسسة					
7	يتم تحقيق التوازن في بطاقة الأداء المتوازن					