

جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،
فرع العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات

تحت عنوان:

دور لوحة القيادة في تقييم وضعية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملبنة و مجبنة بودواو LFB

تحت إشراف الأستاذ(ة):
لعراجي مراد

من إعداد الطلبة:

✓ صاحب سهام

✓ بوحدى أسماء

رقم المذكرة:

53

السنة الجامعية 2022/2021

جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،
فرع العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات

تحت عنوان:

**دور لوحة القيادة في تقييم وضعية المؤسسة
الاقتصادية
دراسة حالة ملبنة و مجبنة بودواو LFB**

تحت إشراف الأستاذ(ة):

لعراجي مراد

من إعداد الطلبة:

صاحب سهام

بوحيدي أسماء

رقم المذكرة:

53

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل ونشكره وافر الشكر على أن وفقنا لنصل إلى هاته المراتب

من العلم و لاتمام هذا العمل المتواضع الذي أخلصناه لوجه الكريم

راجين منه أن يجعله خيرا وسعادة لنا ولكل من سلك درب العلم

أما بعد، إلى كل من قيل فيهم:

أقدم أستاذي على نفس والدي و أن نالني من والدي الفضل والشرف

فذلك مربي الروح والروح جوهر و هذا مربي الجسم والجسم من الصدف

جرت العادة أن يكون وراء إعداد كل بحث، أشخاص منهم من يساهم بالنصح

والبعض بالتوجيه ، و من باب الجميل والاعتراف بالفضل نتقدم بتشكر الخالصة

إلى: من لم يخل علي بنصائحه القيمة وإرشاداته الوجهية، إلى الذي كان و مازال

وأدعو الله أن يقيه للدروب منيرا الأستاذ المشرف "لعراجي مراد"

الذي قبل بالإشراف علينا وأمدنا من وقته ولم يخل علينا بالمعلومات

والنصائح.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخالص لكل عمال مؤسسة ملبنة وملبنة بودواو و على رأسهم السيد الكريم

" زاوو لزهر "

و إلى السيد "أمين" و كل من ساهم من قريب أو بعيد في

إتمام هذا البحث المتواضع.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسوله الكريم

أما بعد أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى :

إلى نبع الحب والحنان، إلى التي عندها الجنة تحت الأقدام، إلى الشمعة التي تنير
دربي في الظلام، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي
لكي مني كل التقدير و العرفان "أمي حبيبة قلبي "

إلى رمز الصمود ومصباح الوجود، إلى سندي ومثلي الأعلى في الحياة
إلى من علمني الصبر وتحمل الصعاب،
نور دربي وضياء قلبي، فخري وشموخي..... "أبي حبيبي الغالي "

إلى سندي الذي علمني كيف لا أضيع وأزهر أيامي... إلى من ذلل كل عائق أمامي
إلى من به أستمد عزتي وإصراري..... " أخي العزيز رضا "

إلى من شاركوني حياتي...و من هم مخزن ذكرياتي...أخواتي :
"رانية - زينة - خليدة "زوجها" أمين "وأبنائهم " وسيم - أيمن ".
إلى أعز صديقاتي التي جمعتني بمن أفضل الذكريات: "أمال، سميرة، حنان، شيماء، لبنى "

إلى رفيقتي التي شاركتني عناء هذا البحث : " صديقتي أسماء "
إلى من كانوا لي عوناً وساعدوني كثيراً في إنجاز هذا العمل
إلى كل من أرادوا فشلي وسقوطي فقد كانوا خير داعم لي في حياتي
وزادوني إصراراً على التآلق والنجاح .
إلى كل من عائلة " صاحب - وهاب " من قريب أو بعيد
إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي .

سهام

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله خالق الأنوار، وجاعل الليل والنهار
ثم الصلاة والسلام على سيدنا المختار
الحمد لله الذي وفقنا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد:
من دواعي الفخر والإعتزاز أن أهدي ثمرة جهد هذا العمل المتواضع إلى:
إلى ملاكي في الحياة، إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى من كان دعاؤها
سر نجاحي "أمي الغالية".
إلى من علمني الصبر وكان سندي ومثلي الأعلى، داعمي وعوني الأول ،
هو الذي يدفع بي دو ما على أعلى مراتب العلم إلى أعلى ما أملك
"أبي الغالي"
إلى القلوب الطاهرة والرفيقة إلى من علموني علم الحياة ،
إلى من أظهروا لي ماهو أجمل من الحياة "إخوتي وأخواتي"
. فوزية، حياة، وردة، محمد ، سيد علي
حنان، أمينة ، أحمد ، وعبد الرحمن , وأخي الصغير عبد الله
و إلى كل أبناء إخوتي وأخواتي الأعزاء .
إلى من كان سند لي و دعمني في مشواري هذا إلى "خطيبي اسلام" و كل عائلته الكريمة.
إلى روعي ورفيقة دربي ... إلى صاحبة القلب الطيب "صديقتي مريم"
إلى من شاركتني في الدراسة ، صديقتي ورفيقتي في هذا البحث .. "صديقتي سهام"
إلى كل عائلة ... "بوحيدي و توال" إلى أهلي وأقاربي كل باسمه
إلى من علمني حرفا ولقنني علما نافعا ... "أساتذة ومعلمي الأفاضل"

أسماء

المخلص

تعد لوحات القيادة من أهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و قد عرفت تطورات مهمة حولتها من أداة رقابية بسيطة إلى أداة للمساعدة في اتخاذ القرارات ذات نظرة مستقبلية، و منه تكمن أهمية لوحة القيادة كونها مصدر المعلومات الدوري حول سير الأنشطة التي يعتمد عليها المسؤولين لقياس الأداء و المساعدة في اتخاذ القرارات الرشيدة لتحقيق الأهداف في المؤسسة.

وبعد دراستنا للوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة " لوحة قيادة الإنتاج و المبيعات " لمؤسسة ملبنة و مجبنة بودواو **LFB** توصلنا أن لوحة القيادة في المؤسسة تقوم بدورها الفعلي كأداة لتقييم النتائج بصفة شهرية ومقارنتها مع التقديرات، واستخراج الانحرافات و تحليلها و من ثم تصحيحها و بالتالي معرفة وضعيتها وسير أدائها.

الكلمات المفتاحية : مراقبة التسيير، لوحة القيادة، المؤشرات، الانحرافات، التقييم .

Abstract:

Dashboards are among the most important modern tools for monitoring management, and important developments have been made that transform them from a simple control tool to an aid in making decisions with a forward-looking outlook. And the importance of the dashboard is the periodic source of information about the progress of activities that officials rely on to measure performance and help make decisions to achieve goals in the organization.

After our study of the organization's dashboards "production and sales dashboard" for the LFB, we found that the dashboard in the institution plays its actual role as a tool for evaluating the results on a monthly basis and comparing them with the estimates and with what is achieved, extracting deviations, analyzing them and then correcting them and thus knowing their status and the progress of their performance

Keywords: steering control dashboard, indicators, deviations, evaluation.

المقدمة العامة.....	أ - د
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمراقبة التسيير.....	1.
المبحث الأول: مفاهيم حول مراقبة التسيير.....	2.
المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير.....	2.
المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير.....	6.
المطلب الثالث: مهام مراقب التسيير.....	7.
المبحث الثاني: مسار وفعالية مراقبة التسيير.....	8.
المطلب الأول: مسار مراقبة التسيير.....	8.
المطلب الثاني: فعالية نظام مراقبة التسيير.....	10.
المطلب الثالث: عراقيل تشييد نظام مراقبة التسيير.....	11.
المبحث الثالث : أدوات مراقبة التسيير.....	11.
المطلب الأول: أدوات التخطيط.....	12.
المطلب الثاني: أدوات المتابعة.....	14.
المطلب الثالث: أدوات التحليل.....	17.
الفصل الثاني: لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية.....	23.
المبحث الأول: أساسيات لوحة القيادة.....	24.
المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة و أهميتها.....	24.
المطلب الثاني: خصائص و أنواع لوحة القيادة.....	26.
المطلب الثالث: مكونات لوحة القيادة.....	29.
المبحث الثاني: إعداد لوحة القيادة.....	34.
المطلب الأول: مبادئ أساسية لعمل لوحة القيادة.....	34.
المطلب الثاني: المراحل العامة لإعداد لوحة القيادة.....	34.
المطلب الثالث: طرق عرض لوحات القيادة.....	35.
المبحث الثالث: مساهمة لوحة القيادة في عملية مراقبة التسيير.....	38.
المطلب الأول : عمل مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحة القيادة.....	38.
المطلب الثاني: النظرة الحديثة للوحات القيادة.....	40.
المطلب الثالث: مكانة ودور لوحة القيادة في المؤسسة.....	42.
الفصل الثالث: دراسة حالة ملبنة و مجبنة بودواو بومرداس LFB.....	46.
المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة ملبنة و مجبنة بودواو LFB.....	47.
المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة.....	47.
المطلب الثاني : الخصائص البيئية للمؤسسة.....	48.
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لملبنة و مجبنة بودواو.....	51.
المبحث الثاني : مميزات لوحات القيادة بالمؤسسة محل الدراسة.....	56.
المطلب الأول :أنواع لوحات القيادة المعمول بها.....	56.
المطلب الثاني: مؤشرات لوحات القيادة.....	58.
المطلب الثالث: عرض وإستغلال لوحات القيادة في مجبنة وملبنة بودواو.....	62.
المبحث الثالث : تقييم لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة.....	59.
المطلب الأول : تحليل طريقة التصميم والمحتوى.....	60.
المطلب الثاني : فترة تحضير المعلومات المكونة للوحة القيادة.....	67.
المطلب الثالث : نشر لوحة القيادة و نطاق إستعمالها.....	67.

70.....	الخاتمة
73.....	قائمة المراجع
76.....	الملاحق

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: مثلث مراقبة التسيير 3
- الشكل رقم 2: أهداف مراقبة التسيير 6
- الشكل رقم 3: مسار نظام مراقبة التسيير 9
- الشكل رقم 4: نموذج BCG 13
- الشكل رقم 5: مصفوفة SWOT 14
- الشكل رقم 6: العلاقة بين لوحات القيادة والتقارير 16
- الشكل رقم 7: الشكل العام للوحات القيادة 25
- الشكل رقم 8: لوحة قيادة خاصة بمركز مسؤولية ما 29
- الشكل رقم 9: الإضافات الواردة على لوحة القيادة الإضافية 31
- الشكل رقم 11: قرص يبين حجم المبيعات خلال ثلاثيات للسنة 36
- الشكل رقم 12: منحني بياني للمبيعات 36
- الشكل رقم 10: التطور السداسي للإنتاج 35
- الشكل رقم 13: الوضعية التنافسية 36
- الشكل رقم 14: منبهات تقييم الأداء 37
- الشكل رقم 15: فعالية لوحة القيادة 39
- الشكل رقم 16: طريقة العمل في وجود لوحات القيادة 40
- الشكل رقم 17: موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير 43
- الشكل رقم 18: بطاقة فنية لمؤسسة ملبنة و مجينة بودواو 47

قائمة الجداول

الجدول رقم 1: طرق التعامل مع مختلف زبائن المؤسسة.....	50
الجدول رقم 2: نموذج لوضعية الإنتاج الشهري في مؤسسة م.م.ب.....	60
الجدول رقم 3: نموذج لوضعية الإنتاج المتراكم في مؤسسة م.م.ب.....	60
الجدول رقم 4: نموذج تحليل وضعية الإنتاج في المؤسسة.....	61
الجدول رقم 5: وضعية الإنتاج لشهر جانفي 2020.....	61
الجدول رقم 6: وضعية الإنتاج لشهر فيفري 2020.....	62
الجدول رقم 7: وضعية الإنتاج لشهر مارس 2020.....	62
الجدول رقم 8: عرض الإنتاج التراكمي و التقديري للثلاثي الأول 2020.....	62
الجدول رقم 9: نموذج لوضعية المبيعات الشهرية التقديرية و الفعلية لمؤسسة م.م.ب.....	63
الجدول رقم 10: نموذج لوضعية المبيعات التقديرية والفعلية المتراكمة في مؤسسة LFB.....	63
الجدول رقم 11: نموذج تحليل وضعية المبيعات السنوية في مؤسسة LFB.....	64
الجدول رقم 12: وضعية المبيعات التقديرية و الحقيقية لشهر جانفي 2020.....	65
الجدول رقم 13: وضعية المبيعات التقديرية و الحقيقية لشهر مارس 2020.....	65
الجدول رقم 14: وضعية المبيعات التقديرية و الحقيقية لشهر مارس 2020.....	65
الجدول رقم 15: عرض المبيعات التقديرية و الحقيقية التراكمية للثلاثي الأول 2020.....	65

المقدمة العامة

التسيير الجيد للمؤسسات يعتبر من أهم الاهتمامات عند أصحاب القرار و المسيرين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فقد عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة تزامنت مع كبر حجم المنظمات وتنوعها وكثرة نشاطاتها بالتالي أدى إلى تعقد عملية مراقبة التسيير داخل المؤسسة، وظهرت الأهمية البالغة لأدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية لتوفير معلومات آنية، وملائمة، وتشغيلية، تساعد المسيرين في اتخاذ قرارات سريعة، و تمكنهم من المتابعة والتحكم الجيد في السير اليومي للعمليات. و قد تنوعت أدوات مراقبة التسيير بين أدوات التخطيط، المتابعة، والتحليل، تستعمل كلها لتحقيق أداء أفضل مما هي عليه وتحسين وضعية المؤسسة.

لكي تستطيع المؤسسات مواجهة التحديات الاقتصادية وفي ظل وجود بيئة اقتصادية تتميز بعدم التأكد وشدة المنافسة، وجب عليها البحث عن أدوات حديثة لمراقبة التسيير تتماشى مع المتغيرات الجديدة في السوق كلوحة القيادة. برزت لوحة القيادة كأحد الأدوات الحديثة، فهي تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة و مدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة، و التي تظهر عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف بهدف مراقبة القرارات المتخذة، و العمل على تصحيحها وتغطية النقائص في تدفق المعلومات.

و من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

إلى أي مدى تساهم لوحة القيادة في تقييم وضعية المؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، ويهدف الوصول إلى النتائج المرجوة، نقوم بطرح الأسئلة التالية:

- ما هو هدف مراقبة التسيير كوظيفة وكنظام معلومات في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هي أدوات مراقبة التسيير ؟
- ما مكانة لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير ؟
- كيف تساهم لوحة القيادة في تقييم وضعية المؤسسة ؟
- ما هي أهم المتغيرات التي يتم من خلالها تقييم لوحة القيادة المستعملة من طرف المؤسسة محل الدراسة؟

الفرضيات

للإجابة عن هذه الأسئلة نقترح الفرضيات التالية:

- نظام مراقبة التسيير هو نظام شامل للمعلومات يعمل على تزويد المسيرين و المسؤولين بالمعلومات، و يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لهذا النظام على اقتراح مجموعة من أدوات تساعد في اتخاذ القرارات.
- أدوات مراقبة التسيير هي مجمل الوسائل التي تساعد على التخطيط أو التحليل أو الرقابة.
- تمثل لوحة القيادة أحسن الوسائل لدى مراقب التسيير، و قد تلعب له دور وسيلة للتحليل و الرقابة.
- تساهم لوحة القيادة في تقييم وضعية المؤسسة، فهي تمكن المسؤول من اكتشاف الانحرافات و تقييم أدائها.
- أهم المتغيرات التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة هي وقت تحضير المعلومات، زمن تطبيقها و عرضها و نطاق استعمالها.

أسباب اختيار الموضوع

إضافة إلى الأسباب الذاتية و التي أساسها الرغبة في الفهم وضبط المفاهيم الأساسية لهذا الموضوع للتوسع و التعمق أكثر فيه، فهناك أسباب موضوعية منها:

- تعزيز البحوث في مجال مراقبة التسيير.
- لوحة القيادة من أهم المواضيع المدرجة ضمن مجال التخصص.
- تسليط الضوء على أهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة، و إبراز مدى أهميتها و الدور الذي تلعبه في اتخاذ القرارات.
- الخروج بنتائج و اقتراحات حول تحسين وضعية المؤسسة.

أهمية البحث

يرجع القصور الذي تعاني منه المؤسسة الجزائرية إلى عدم كفاءة آليات التسيير فيها من جهة، و إلى عدم قدرتها على الاستفادة من التطورات الهائلة التي تشهدها الأساليب الإدارية والاقتصادية و التسييرية في العالم و لهذا يجب تسليط الضوء على أهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة ، و أهم هاته الأدوات لوحة القيادة، و إبراز دورها و أهميتها في المؤسسات الاقتصادية.

حدود البحث

تمحورت حدود بحثنا المكانية و الزمانية في :

- الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية في مؤسسة مجبنة وملبنة بودواو **LFB** بومرداس.
- الحدود الزمانية: تمت دراسة لوحات القيادة للإنتاج و المبيعات للثلاثي الأول من سنة 2020، لشهر جانفي، فيفري، مارس، و الاعتماد على نماذج لمعلومات سابقة.

أهداف البحث

- يتجلى الهدف الرئيسي للبحث في إبراز دور لوحة القيادة باعتبارها أداة حديثة لمراقبة التسيير في تقييم وتحسين عملية مراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات الاقتصادية وترشيدها.
- اكتساب الخبرة الميدانية عن طريق فهم آلية سير لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة و التعرف على مختلف أنواعها و فعاليتها.

منهج البحث

خلال هذا البحث اعتمدنا على منهج دراسة حالة في إطار المنهج الوصفي، و تم الاعتماد على المنهج الاستدلالي الاستقرائي للوصول إلى الاستنتاجات العامة، و أهم الأدوات المستخدمة في البحث هي المقابلة غير مهيكلية مع إطارات المؤسسة محل الدراسة، كما تم اللجوء إلى استخدام المعلومات الثانوية في التحليل التي تقدمت على شكل وثائق خاصة بالمؤسسة.

الدراسات السابقة

أهم الدراسات التي اعتمدنا عليها في موضوع بحثنا هي:

- دراسة "بونقيب أحمد" مذكرة ماجستير بعنوان: " دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للأجهزة و القياس والمراقبة - **AMC** -"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،

المقدمة العامة

جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، و قد قام الباحث بمعالجة الإشكالية التالية: " كيف يمكن للوحات القيادة أن تساهم في زيادة فعالية مراقبة التسيير؟ و ما هو واقع ذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟"، وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

○ تستعمل المؤسسة أربعة أدوات في عملية مراقبة التسيير و هي: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، تسيير الميزانية ولوحات القيادة.

○ غالبية لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة تحتوي على مؤشرات مالية موجهة لمتابعة النتائج النهائية، و عدم وجود مؤشرات قيادية وتشغيلية تسمح بالمتابعة اليومية لسير العمليات.

● دراسة " بالبلاغ سامية" مذكرة ماجستير بعنوان: " استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) في إبراز فعالية لوحة القيادة في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز خنشلة"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2017/2016، و قد قام الباحث بمعالجة الإشكالية التالية: " كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إبراز فعالية لوحة القيادة داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بخنشلة؟"، وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

○ اعتماد المؤسسة على مؤشرات مالية وغير مالية في إعداد لوحة القيادة مما يسمح بإعطاء صورة شاملة وموجزة عن نشاطها.

○ تلعب لوحة القيادة المتواجدة في المؤسسة دورا هاما في تكملة عجز الأدوات الرقابية الأخرى كالمحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.

صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد بحثنا ما يلي:

- صعوبة الحصول على الوثائق اللازمة والملاحق للقيام بالدراسة التطبيقية من المؤسسة محل الدراسة و ذلك نظرا لسرية المعلومات.
- نظرا لانشغال المؤطرين في المؤسسة محل الدراسة لم نحصل على الوقت الكافي للإلمام بكل جو أنب الموضوع محل الدراسة.

هيكل البحث

سنحاول الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات عبر ثلاثة فصول، فصلين للجانب النظري و فصل تطبيقي، الفصل الأول تحت عنوان الأدبيات النظرية لمراقبة التسيير، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث للتفصيل في مختلف محاور مراقبة التسيير، تضمن الجزء الأول كل من مفاهيم مراقبة التسيير الأنواع و الخصائص و مهام مراقب التسيير، أما الجزء الثاني تناول كل من مسار و فعالية مراقبة التسيير، والجزء الثالث تضمن الأدوات الخاصة بالتخطيط، التحليل و المتابعة، الفصل الثاني خصصناه بكامله للتفصيل في أساس و محور دراستنا ألا و هي لوحة القيادة، تحت عنوان لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية تناولنا فيه ثلاثة أجزاء، الجزء الأول تطرقنا من خلاله لمختلف المفاهيم عن لوحة القيادة و الخصائص و المكونات، أما جزئه الثاني تناول إعداد لوحة القيادة، مبادئها، و طرق عرضها، أما الجزء الأخير منه تحت عنوان مساهمة لوحة القيادة في عملية مراقبة التسيير، تم فيه التطرق لعمل مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحة القيادة، و النظرة الحديثة لها، و مكائنها، و دورها في المؤسسة الاقتصادية.

المقدمة العامة

أم عن الفصل الثالث خصص للجانب التطبيقي، تم فيه تقديم عام لمؤسسة ملبنة و مجبنة بودواو بومرداس، و هذا في جزئه الأول أما الجزء الثاني استعرضنا فيه لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة و مؤشراتها و تنظيمها، أما جزئنا الأخير من الدراسة خصصناه لتقييم لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة، تناول كل من تقييم طريقة التصميم والمحتوى، و فترة تحضير المعلومات المكونة لها، ونشر لوحات القيادة و نطاق استعمالها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمراقبة التسيير

إن وجود نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسات مهم جدا فهو نظام هدفه الأساسي هو الرقابة الشاملة لكل الأنظمة في المؤسسة، و لهذا فإنه من المهم أن يطبق نظام مراقبة التسيير بطريقة صحيحة من أجل ضمان تحقيق الأهداف المسطرة و تقييمها من قبل المؤسسات، و ذلك عن طريق استخدام أدوات مراقبة التسيير التي تساعد في عملية الرقابة، وتتيح قياس مدى كفاءة و فعالية هذه الأهداف و التأكد من سيرورتها.

العمل على تنفيذها داخل المؤسسة و هذا بأقل التكاليف الممكنة.

لهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم حول مراقبة التسيير

المبحث الثاني: مسار و فعالية مراقبة التسيير

المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير

المبحث الأول: مفاهيم حول مراقبة التسيير

يعتبر نظام مراقبة التسيير من الأنظمة الحديثة التي أدخلت على التسيير العام للمؤسسات، فهو النظام المحكم الذي يقوم بقياس و تقييم عمليات التسيير من أجل ضمان تسيير ما خططته المؤسسة، و الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها، لذلك نحاول في هذا المبحث استعراض كل ما يخص مراقبة التسيير من خلال التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير، أهدافها، و مهام مراقب التسيير

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لمختلف المفاهيم عن مراقبة التسيير و أنواعه.

أولاً: تعريف مراقبة التسيير

- تتكون مراقبة التسيير من مصطلحين: الرقابة، والتسيير، و لذا وجب التطرق للمفهومين قبل التطرق لمفهوم مراقبة التسيير :
- الرقابة: تعني التحقق والفحص الذي يركز على وضع معايير تضمن أن مهمة ما قد تم تحقيقها كما تم التنبؤ بها.¹
 - التسيير: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساساً: التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة.²

◀ حسب " Michel Gervais " : مراقبة التسيير هي العملية التي يتأكد من خلالها المسيرون من أن الموارد موجودة ومستعملة بصفة فعالة وبنجاعة و ملائمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة، و أن المساعي و التوجيهات الحالية تسيير جيداً وفق الإستراتيجية المحددة.³

◀ عرفها " G. Pillot " بأنها: "العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة من أجل تحديد أهداف المؤسسة، مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقاً و يشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية، و التي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات، كما يعمل أيضاً على تنمية الكفاءات الفردية و ذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل و تكوين مهنة التسيير لاكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير".⁴

◀ يقول "C-ALAZARD": إن رقابة التسيير تبحث عن إدراك و وضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من التصرف و تحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف و الوسائل و ما هو محقق، لذا يجب اعتباره نظاماً معلوماتياً لقيادة و تسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية و نجاعة الأداء لبلوغ الأهداف".⁵

¹ -Armand Hervé, Garmills Ali-vignon Véronique, "Le control de gestion en action", 2ème édition, édition liaisons, paris, 2001, pp. 7 , 9.

² - الطيب محمد رفيق، " مدخل للتسيير"، أساسيات، وظائف، تقنيات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 21.

³ - Michel Gervais, " Control de gestion ", 7ème édition, Economica, 2000, p.20.

⁴ - محمد خليل، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، شبكة الأبحاث و الدراسات الاقتصادية، ب.ص، من الموقع

www.r4ee.net. الإلكتروني

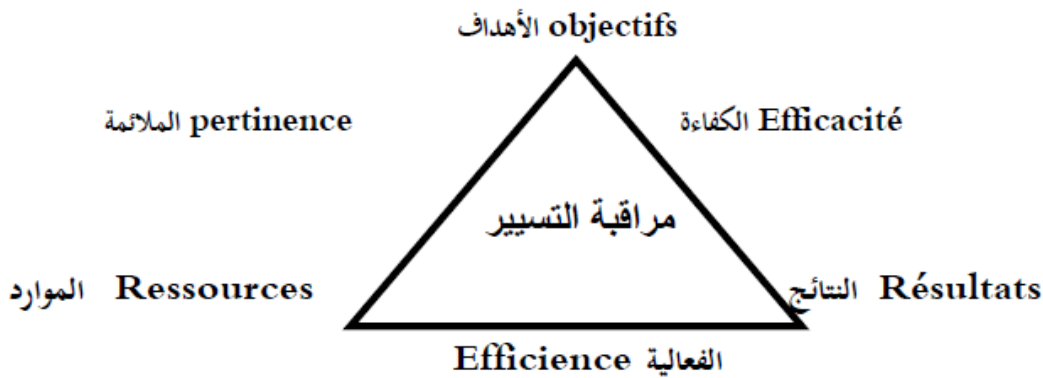
⁵ - ناصر دادي عدون، و آخرون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 10.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمراقبة التسيير

من خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف الشامل يتمثل في: أن مراقبة التسيير هي العملية التي تسمح لنا من التأكد أن استعمال موارد المؤسسة استعمالا عقلانيا و فعالا و كذلك اكتشاف الانحرافات و تصحيحها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك باستخدام مختلف الوسائل الكيفية و الكمية، أي مراقبة مدى نجاعة و فعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة.

و من خلال التعريف يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير يتركز على ثلاثة مفاهيم أساسية و هي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء و تتمثل في الكفاءة، الفعالية، و الملائمة.

الشكل رقم 1: مثلث مراقبة التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون، و آخرون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دار الحمديّة، الجزائر، ص 17.

وفيما يلي شرح لمختلف المفاهيم لمثلث مراقبة التسيير:

✓ الفعالية: تعني مقارنة النتائج بالأهداف (الهدف / النتيجة).

✓ الكفاءة: تعني مقارنة النتائج بالوسائل (التكلفة / النتيجة).

✓ الملائمة: هي مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة (توافق و تلاءم الموارد و الأهداف).

✓ النجاعة: هي مقارنة النتائج المحققة بالوسائل (التكلفة / النتيجة).

✓ أثر التجربة: ينقل المؤسسة من الفعالية إلى الكفاءة.

فالعلاقة بين الأهداف و الوسائل تطرح مشكلة الملائمة، فعلى المدى القصير تكون الملائمة بين الأهداف و الوسائل المتاحة أو القابلة للاستعمال في وقت قصير، بينما في المدى الطويل تكون الملائمة بين الوسائل المستغلة من أجل تحقيق الاختيارات الإستراتيجية.

في حين العلاقة بين النتائج و الأهداف تشمل مقارنة النتائج المحققة، أهداف مبدئية لتقييم مدى تحقق هذه

الأخيرة من خلال تقييم مدى فعالية نشاطات المؤسسة و تحقيقها لأهدافها المحققة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمراقبة التسيير

بينما العلاقة بين النتائج و الوسائل تعتمد على مسارات معينة للنشاط من أجل تحقيق النتائج المسطرة وفق نظام القياس المتاح تكون مرضية خاصة إذا حققت هذه النتائج بأقل موارد ممكنة، فمراقبة التسيير تقوم بالربط بين القمة و القاعدة بهدف تحقيق الفعالية و الكفاءة و الملائمة.¹

ثانيا: أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير وفق معايير مختلفة منها الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية.²

1. من حيث الزمن: إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء أو بعد التنفيذ، و نجد:
 - ◀ المراقبة القبلية: هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل، و يعتمد هذا النوع من الرقابة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ، أي هي مراقبة وقائية. حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة (التقديرية) و النتائج الفعلية كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعوق العمل و تعتبر مراقبة تنبؤية لأنها تتركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلاً من أجل تحديد الإجراءات و الاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.
 - ◀ مراقبة الآنية (أثناء الإنجاز): و هذا النوع من المراقبة العلاجية أي يتم تصحيح الأخطاء و الانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل و التأكد من انه سيتم إنجازه بالموصفات المطلوبة و هذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.
 - ◀ الرقابة اللاحقة (البعدية): تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية، شهرية أو أيام محدودة. لذلك توضع برامج دورية للمراقبة و يتم تنفيذها مسبقاً و الهدف منها وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات و سلبيتها، و يتم هذا النوع من المراقبة بعد إنجاز النشاط.
2. من حيث التنظيم: هناك ثلاثة أنواع حسب هذا المعيار:
 - ◀ المراقبة المفاجئة: و هي التي تتم بشكل مفاجئ و بدون إنذار مسبق لغرض اكتشاف الأخطاء و الانحرافات و التمكن من تقييم الأفراد. و ذلك بالقيام بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطها و سير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.
 - ◀ المراقبة الدورية: وتكون على شكل دورات (أسبوعية، شهرية،....) و تكون هذه الرقابة وقائية أكثر منها علاجية.
 - ◀ المراقبة المستمرة: تكون طول أيام السنة، (دائمة) لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار و القيام بعملية تقييم الدائم للأداء.
3. من حيث المصدر: و هناك نوعان من مراقبة التسيير:

¹ - شكري معمر سعاد، "محاضرات في مراقبة التسيير"، مطبوعة موجهة إلى طلبة العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج-البويرة- 2019/2018، ص 5.

² - تر نبيل، دربين مروة، "إبراز دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة الجزائرية للمياه - وحدة البويرة - مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، جامعة أكلي محمد أولحاج؛ البويرة، 2016/2015، ص 1 ؛ نقلا عن:

Hamadouche Malika, "control de gestion d'un entreprise publique économique", mémoire magister, Alger, 2007, p. 9.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمراقبة التسيير

المراقبة الداخلية: و هي المراقبة الذاتية أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة و المهام، و الغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة. تقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير و يهدف هذا النوع أساساً إلى:

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

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

4. من حيث شموليتها: تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

المراقبة على مستوى الأفراد: تقوم هذه المراقبة بالتركيز على الأداء للأفراد لأعمالهم و التعرف على سلوك الأفراد أثناء عملهم و هذا باستخدام عدة مؤشرات: الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب و التأخر... إلخ.

المراقبة على الأنشطة الوظيفية: و تشمل كل الوظائف و أنشطة المؤسسة مثل: التسويق، التمويل، الإنتاج و إدارة الموارد البشرية، و تقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات.

المراقبة على أداء المؤسسة الكلي: و من خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة و هذا عن طريق معايير و مؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها: معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة، معدل الإنتاجية و إلى ذلك من المؤشرات و هذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

كما يمكن اعتماد معيار آخر يرتبط بالبنية الهيكلية للمؤسسة

5. حسب مستويات الرقابة: تبنى أنظمة الرقابة بطريقة تضمن الكفاءة و الفعالية و الاقتصاد لمجموع إجراءات التسيير و يعبر عنها بثلاث مستويات:

الرقابة الإستراتيجية: و هي مجموع الإجراءات التي تحدد بها الأهداف طويلة المدى للمنظمة، و يتم وضع الإستراتيجية العامة (الكلية) و اختيار المجالات التي يمكن للمؤسسة أن توظف مواردها، و الخيارات الإستراتيجية، ثم تحديد الاستراتيجيات الوظيفية.

مراقبة التسيير: التي يتمكن المسير من التأثير على الأفراد الآخرين لوضع الإستراتيجية موضع و قيد التنفيذ. و تكون مهمة مراقبة التسيير تلخيص الإستراتيجية إلى برامج قصيرة المدى، و التي تكون عادة في مدى سنة. تكون قرارات مراقبة التسيير في إطار التخطيط الاستراتيجي، و يتضمن سير مراقبة التسيير عدد من الإجراءات المتسلسلة: برمجة، تحضير الميزانيات، تنفيذها، و تقييم الأداء، و الهدف الأساسي لمراقبة التسيير هو تسهيل التنسيق بين الأفراد الذين لا يملكون المعرفة الكافية للاستراتيجيات المنظمة.

المراقبة الوظيفية: مراقبة المهمات هي التي تضمن أن المهمات الخاصة قد تم تنفيذها بكل كفاءة و فعالية في أجل قصير المدى.

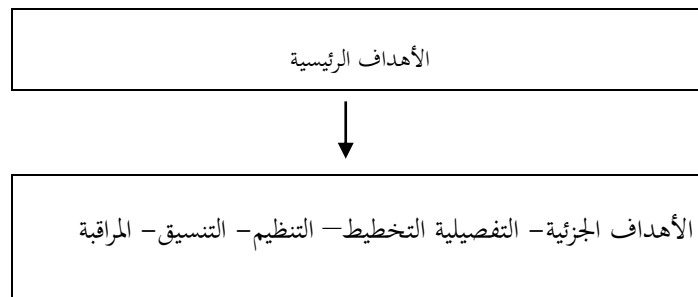
- الكفاءة: يعبر عنها بالمقارنة بالأهداف الموضوعية.

- الفعالية: مقاسه بحجم المخرجات المنتجة من وحدة واحدة للمدخلات.
- توجد أنظمة إعلام للعديد من المهام كالتموين، مراقبة المخزونات، مراقبة النوعية، المحاسبة التحليلية و الأجور، تسيير الخزينة. و تكون هذه الأنواع الثلاث من المراقبة في المنظمات حسب الدورات و التي من المدى الطويل إلى المدى القصير.
- وفي إطار هذا التقسيم، تتموضع مراقبة التسيير كحلقة وصل بين المراقبة الإستراتيجية و المراقبة التنفيذية، فهي تسمح بالتعديل و المتابعة على المدى المتوسط من اجل ضمان توافق العمليات اليومية مع الخطط الإستراتيجية.

المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير

- لقد عرف نظام مراقبة التسيير تطوراً واسعاً في مهامه من مهمة المحاسبة إلى شموليته لجميع الوظائف دون استثناء، فأصبح له دور فعال في كل العمليات التخطيطية و إدارة الأفراد في المؤسسة فهي إذا العملية المنجزة في وحدة من وحدات المؤسسة للتأكد من التجنيد الجيد و المستمر للطاقات و الموارد المتاحة لغرض بلوغ الهدف المحدد باستخراج الفروقات و تحليلها و تحديد أسبابها لتفاديها مستقبلاً بغية التسيير الحسن ، و من أهم أهداف مراقبة التسيير ما يلي:
- تحليل الانحرافات الناتجة عن النشاطات الفعلية و النشاطات التقديرية و إبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات باستعمال الموازنات التقديرية.
 - ترشيد التكاليف و عقلنتها (عدم تضخيم الأعباء).
 - استنتاج نقاط القوة و استخراج نقاط الضعف و محاولة تدعيم نقاط الضعف باقتراح مجموعة من الأساليب لتفاديها و العمل على تطوير نقاط القوة.
 - البحث عن السبيل لتحسين الأداء (ترقية نظام التحفيز).
 - تحقق النجاح للتأكد من الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.
 - تحقيق الفعالية و يتم ذلك عن طريق التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة عن إمكانية تحقيقها حاضراً و مستقبلاً.
- إن مراقبة التسيير تكمن أيضاً في دراسة الحلول التي تسمح في ظل التسيير بالأهداف و كذا مركزية المسؤوليات و تحسين المردودية العامة للمؤسسة على جميع الميادين و الأنشطة و تكلف الإدارة العامة لمراقبة التسيير بمهام عديدة.¹ و يمكن تلخيص أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي:

الشكل رقم 2: أهداف مراقبة التسيير



المصدر: محمد خليل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 6.

¹ - محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير"، الجزء 1، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الرياض، 1982، ص 14، 15.

نستنتج أن أهداف مراقبة التسيير تنحصر أساسيا في هدفين:

- أهداف عامة: تساعد في عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمسيرين.
- أهداف متفرعة: تساعد على معالجة للمعلومات لاتخاذها كقاعدة في اتخاذ القرارات، التخطيط، وضع القرارات، التنظيم، التنسيق، المراقبة و المراجعة.

المطلب الثالث: مهام مراقب التسيير

من الضروري أن يلم مراقب التسيير بكفاءات متعددة، أن يكون عارفا بالتقنيات المحاسبية للتمكن من معرفة وضعية حسابات المؤسسة، يحسن استخدام أدوات التحليل المالي، و الإحصاء و التخطيط، قادرا على الاتصال بسهولة مع العمال و الإدارة العامة، مع المسؤولين العاملين، و الموظفين لأن ذاك هو مصدر معلوماته، أن يتميز بالإلحاح و سعة البال و قوة البرهان لجعل اقتراحاته و توصياته ترى يوما النور، أن يتميز بالخلق و الإبداع لإيجاد حلول لأوضاع معينة.

حسب الرقم 90 لمجلة التبادلات (ECHANGES) و هي مجلة تصدرها الجمعية الفرنسية للمديرين الماليين و مراقبة التسيير، نجد أنه تم اقتراح ثمانية (08) أدوار لمراقب التسيير هي:

- استشارة و مساعدة على اتخاذ القرارات للإدارة العامة.
- استشارة و مساعدة على اتخاذ القرارات للمسؤولين العاملين.
- حث المسؤولين العاملين على التفكير المستقبلي.
- المساعدة على تقييم الأداءات الفردية.
- مراقبة تقنية لاستخدام الوسائل.
- تحسين مصداقية و دقة المعطيات.
- تحليل التكاليف و النتائج.
- تشخيص الاحتياجات و خلق الوسائل.

حسب هذه المجلة و كنتيجة لاستقصاء 168 مؤسسة، فإن المراقبين يعتبرون الأدوار 4/3/2/1 أساسية؛ المديرين يفضلون الأدوار ؛ في حين يرى العاملون أن الأدوار 7/6 هي ما يقوم به مراقب التسيير. إلا أنه في الواقع الميداني (ما تم ملاحظته فعلا)، يقوم المراقبين بالأدوار 8/7/6/5/4/3، في المقابل يجد المديرين أن الأدوار 6/5/4/2/1 هي التي يتم القيام بها، أما المسؤولين العاملين فلم يدلوا برأي معين.

تدل نتيجة هذا الاستقصاء أن دور مراقب التسيير يظهر أقل أهمية بالنسبة للعاملين مقارنة بالمديرين و مراقبي التسيير. المراقبين يعتبرون أكثر الجانب التقني للعمل، في حين يؤكد المديرين على أدوار الاستشارة والمساعدة على اتخاذ القرارات؛ في كل الأحوال و بغض النظر عن مكانة مراقب التسيير في المؤسسة، نجد أن لمراقب لتسيير عموما المهام التالية:

- تصميم و تطوير نظام مراقبة التسيير (وضع الخطط العملية و الموازنات و لوحات القيادة...الخ).

- المراقبة بالمعنى الضيق لها، أي القيام بمراقبة أمامية و خلفية، الأولى تخص التخطيط و اختيار طرق التنبؤ، القيام بالدراسات الاقتصادية و تنسيق الأعمال...، و الثانية للتأكد من مدى مطابقة التحقيقات مع الخطط، تحليل الفروقات و اقتراح إجراءات تصحيحية.¹
- تقديم مساعدته الاستشارية للإدارة و للمسؤولين، يساعد في تحديد الأهداف، الفرضيات الاقتصادية في المدى المتوسط، تقديم رأيه حول تحقيق الأهداف و يقترح تعديلات.²

المبحث الثاني: مسار وفعالية مراقبة التسيير

مع تطور وتعدد العملية التسييرية ككل أصبحت مراقبة التسيير اليوم إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة من خلال مسارها الذي يتضمن تصحيح الأخطاء والانحرافات وتحسين أداء المؤسسة ككل وأيضاً لما تحققه من ضبط في تسيير النشاطات و التنسيق فيما بينها ، و من خلال هذا المبحث سنتناول كل من: مسار مراقبة التسيير، فعالية مراقبة التسيير، عراقيل تشييد مراقبة التسيير.

المطلب الأول : مسار مراقبة التسيير

يشمل نظام مراقبة التسيير جملة من الأنشطة المتتابعة و التي يمكن تجميعها في أربعة مراحل أساسية و هي: التخطيط، المتابعة، التحليل، و أخيراً التصحيح. فهو مسار و حلقة تفرض توفر المعلومات والتدريب بصفة تدريجية ويتعلق الأمر بحلقة. تستلزم هذه المراحل تدخل عدة مستويات تنظيمية، و بالتالي مسؤوليات مختلفة، إضافة إلى استخدام وسائل عديدة تختلف حسب طبيعة المرحلة والنتيجة المنتظرة من هذا المسار، تحقيق قيادة جيدة للعمليات التسييرية الخاصة، مما يسمح بتحقيق الأهداف، و تتمثل هذه المراحل في:³

1. التخطيط: نقطة الانطلاق لهذا المسار و يتم من خلالها تحديد الإستراتيجيات و الأهداف الطويلة الأجل. يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الإستراتيجي، ويساعد بعدها المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة، أي إكسابها الصيغة الاقتصادية، و يتم تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط (3-5) سنوات، و هذا دائماً بمساعدة مراقبة التسيير مع برجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. تبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات و التي توافق المدى القصير (أقل من سنة)، تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف القصير الأجل، و من الضروري، أن تكون ميزانيات متناسقة ومرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

¹ - عقون سعاد، "نظام مراقبة التسيير: أدواته و مراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير الجزائر، 2002/2001، ص 71؛ نقلا عن:

Ardon .J-L & Daniel .M & Schmidt .J , "le control de gestion", 2è éditionpublie union, paris, 1986, pp . 244- 248.

² - عقون سعاد، مرجع سبق ذكره ، ص 73.

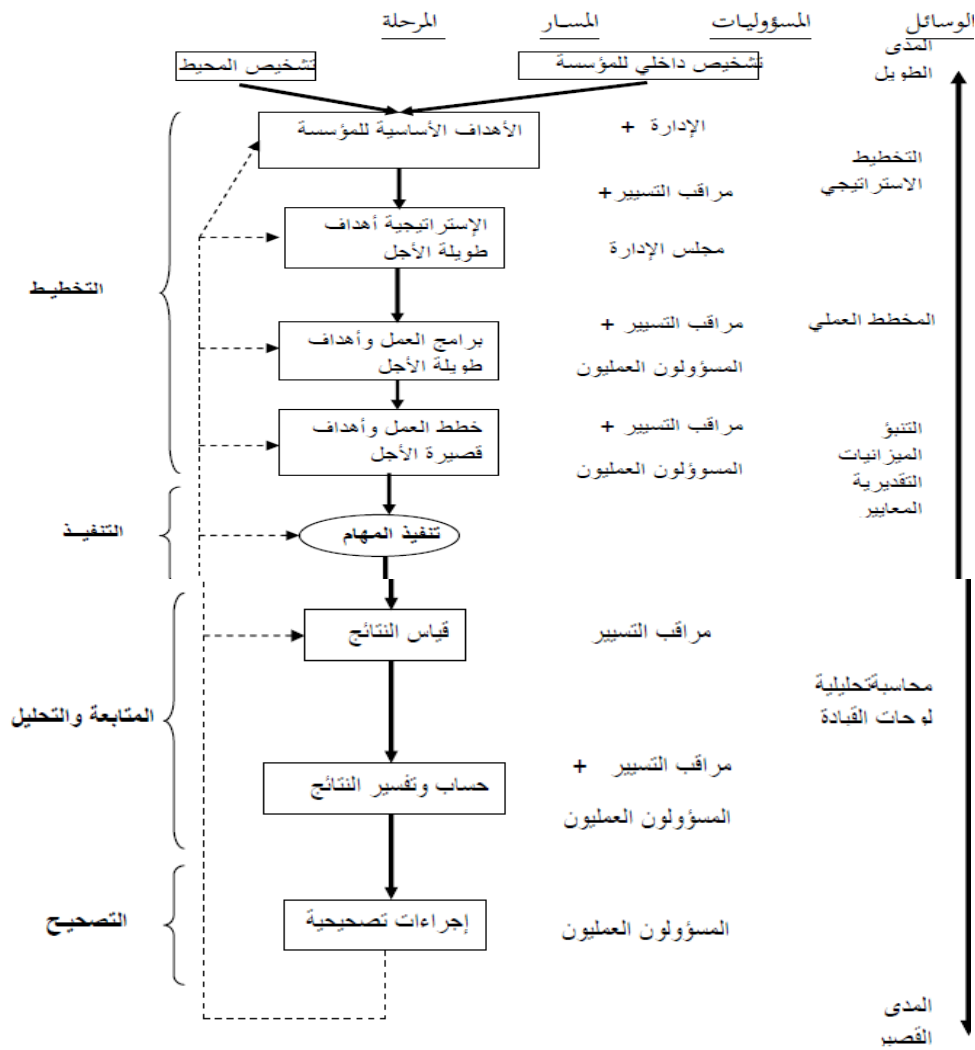
³ - بركان زهية، كتمير حورية، مداخلة بعنوان: "لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير لحكومة المؤسسات و تفعيل الإبداع، جامعة البليدة ، ب. س، ص 6.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمراقبة التسيير

2. التنفيذ: بعدما تم التخطيط لما يشرع في تنفيذه، و هذا انطلاقاً من الاختيارات الإستراتيجية، تأتي مرحلة التنفيذ، أي القيام بخطة العمل التي تم إعدادها بتحقيقها في الميدان، و على أرض الواقع. تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف، و تعتبر بذلك غاية العمل التسييري.
 3. المتابعة والتحليل: يتم أثناء سير العمليات الوقوف دورياً على التنفيذ، بقياس النتائج الجزئية المحققة، بحيث لا يمكن التأثير على الماضي بل يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج و التوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو التعديل.
 4. الإجراءات التصحيحية: تؤدي المرحلة السابقة منطقياً إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء و التي يتم اختيار أحسنها، قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة، أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات، قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات و الأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية المختارة، كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الأجل و حتى الإستراتيجية نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة، و أخيراً قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة و غايات المؤسسة، التي تستدعي إعادة النظر فيها.
- هنا نذكر أن دور مراقب التسيير في هذه المرحلة يقتصر فقط على اقتراح تعديلات و تقديم توصيات، و لا يمكن له بأي حال من الأحوال اتخاذ قرارات بهذا الشأن، لأن هذه الأخيرة من صلاحيات المسؤولين العاملين المرتبطين بها، و هذا يؤكد على أن مسار مراقبة التسيير يهدف إلى تحسين جودة الأداء التسييري في التركيز على التدريب أو التعلم الناتج عن تحليل أسباب الأخطاء السابقة.
- من الواجب احترام كل هذه المراحل عند وضع واستغلال نظام مراقبة التسيير فأى حذف أو إهمال لأحدى هذه المراحل، يجعل هذا النظام غير صالح بالتالي لن يضمن التحكم التسييري المنشود. فأحياناً تجد المؤسسات الصغيرة أثناء فترة نموها تركز على المرحلة الأولى والثانية على حساب المرحلة الثالثة والرابعة و هي بهذا تعيد باستمرار نفس الأخطاء لأن أهميتها منصبه أكثر على التخطيط و التحليل دون متابعة الأداء و التقييم¹. و الشكل رقم 3 يبين هذه المراحل:

الشكل رقم 3: مسار نظام مراقبة التسيير

¹ - بركان زهية، كتمير حورية، مرجع سبق ذكره، ص 7.



المصدر: كنود ر دو أن، مزرارة أحسن، "دور نظام مراقبة التسيير في ترشيد عملة اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، "ب.س"، ص 19.

المطلب الثاني: فعالية نظام مراقبة التسيير

لمراقبة التسيير دور فعال في إدارة الأعمال، حيث تعتبر أداة تستخدم في حساب إدارة الأعمال، كما تسمح بتقييم المؤسسة من ناحية الفعالية و الأداء، وهنا نجد ثلاث عناصر مهمة يجب أن تكون متناسقة في العمل، و هي: النتائج، الوسائل و الأهداف. يجب أن يكون هناك توافق بين الأهداف و الوسائل، بحيث يجب الأخذ بعين الاعتبار الوسائل الموجودة داخل المؤسسة عند تحديد الأهداف، و يجب أن تكون هناك كفاءة بين النتائج والوسائل، ويعني تحقيق الأهداف التي يتم إنجازها حسب قيود التكاليف، و بالتالي تكون هناك فعالية بين النتائج و الأهداف، أي القدرة على تحقيق النتائج وفق الأهداف المسطرة مسبقا، وتحقيقها وفق الموارد المتاحة و بالوسائل المستعملة، و لمراقبة التسيير دور مهم في تحقيق مردودية المؤسسة الاقتصادية وتحسين مستوى الاقتصاد الوطني. وحتى يكون هذا النظام فعال لابد من توفر عدة خصائص أو شروط للنظام الرقابي و تتمثل هاته الشروط في:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمراقبة التسيير

1. حسن توقيت المعلومة المقدمة و صحتها: يعتبر تقديم المعلومات خاطئة مظلّل لعملية اتخاذ القرارات و كثير ما يؤدي ذلك إلى نتائج أسوء من المتوقع ، كما أن المعلومات المتأخرة تفقد معناها و فائدتها جزئيا أو كليا ، لذا يقترح في نظام مراقبة التسيير أن يقدم معلومات واضحة و دون ما حاجة للتفسير .
2. سهولة فهم نظام مراقبة التسيير المطبق : إذا لم يفهم المسير أو المسؤول جيدا للنظام الرقابي المطبق و طبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها فإنه يسيء تفسيرها مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
3. القدرة على تحفيز النظام الفعال: هو ذلك النظام الذي يستطيع أن يحفز المسؤولين و الموظفين و يدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة دون إهمال أهدافهما الخاصة.
4. توافق النظام المطبق والهيكل التنظيمي للمؤسسة : من شروط فعالية نظام مراقبة التسيير كذلك توافقه مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تجاوبه مع الشغالات مسؤولي المراكز.
5. التركيز على إستراتيجية وأهداف المؤسسة: كي يقوم نظام مراقبة التسيير فعالا ، يجب أن يكون موجها نحو إستراتيجية و أهداف المؤسسة؛ من بين الأمثلة حول الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات هناك مضاعفة الأرباح الصافية خلال الأربع سنوات المقبلة ، الحصول على نسبة 50 % من السوق خلال سنتين، أو تعظيم الأرباح خلال المدى القصير.¹

المطلب الثالث: عراقيل تشييد نظام مراقبة التسيير

- هناك بعض العوامل التي من شأنها الحد من فعالية مراقبة التسيير داخل المؤسسة تذكر منها:²
- أخطاء حكمية: ربما تفشل الإدارة و الموظفين أحيانا في اتخاذ القرارات الحكمية أو أداء المهمات الروتينية نسبة لعدم اكتمال المعلومات ، أو ضيق الزمن أو أية ضغوطات.
 - الانهيار: بما ينجم اختيار نظم الرقابة عن الفهم الخاطئ من الموظفين للتعليمات أو ارتكاب أخطاء نتيجة : للإهمال ، عدم التركيز ، الإعياء، والتغيرات الدائمة أو المؤقتة في الموظفين، أو في التنظيم، أو في الإجراءات.
 - التواطؤ: قيام موظف أو الموظفين بإبطال عملية الرقابة بالتواطؤ مع أطراف خارج أو داخل المؤسسة.
 - تخطي الإدارة للإجراءات الرقابية: قد تقوم الإدارة بتجاوز السياسات و الإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف غير قانونية أو لتحقيق مصلحة ذاتية أو تحريف المعلومات.
 - احتمال تقادم السياسات والإجراءات: و ذلك بسبب تغير الأحوال، أو تدهور تطبيق الإجراءات مع مرور الزمن.

المبحث الثالث :أدوات مراقبة التسيير.

في المباحث السابقة تم التطرق لماهية مراقبة التسيير بمختلف جوانبها و تمت الإشارة في تعريفها إلى أنها عملية مستمرة تتم بواسطة مجموعة من الأدوات و التقنيات وعليه فإنه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من أدوات مراقبة التسيير و تم

¹ - محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² - تر نبيل، دربين مروة، مرجع سبق ذكره، ص 24 ؛ نقلا عن: قويدري الواحد عبد الله، "مراقبة التسيير و دورها في تحسين الأداء

بالمؤسسات الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، دفعة 2007، ص 21.

الاقتصار في اختياري للأدوات الأكثر انتشارا والأقرب للتطبيق في البيئة الاقتصادية التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما و قد تم تقسيمها وفق مراحل، سنتطرق إليها في: أدوات التخطيط، أدوات المتابعة، أدوات التحليل.

المطلب الأول :أدوات التخطيط

تنقسم أدوات التخطيط إلى كل من: التكلفة المستهدفة، الموازنة التقديرية، نموذج جماعة بوسطن الاستشارية، ومصفوفة SOWT.

أولا : التكلفة المستهدفة

هي عبارة "عن عملية ضبط وتحديد إجمالي تكاليف المنتج المقترح والمحدد و الذي يؤدي إنتاجه إلى توليد الربحية المطلوبة عند السعر الذي يتوقع البيع به في المستقبل"¹. تعتبر التكلفة المستهدفة من أهم وأفضل الأدوات التي تساعد الميسرين في تحديد السعر، هامش الربح ، و تكلفة الإنتاج ، وفق ما هو سائد في السوق، مما يختصر و يسهل عملية تحديد السعر و تصميم المنتجات في المؤسسة.

ثانيا : الموازنة التقديرية

تعرف الموازنة التقديرية على أنها: أداة للتخطيط و الرقابة و خطة شاملة منسقة تعبر بشكل مالي عن أنشطة و موارد الوحدة الاقتصادية خلال فترة مقبلة، و الموازنات التقديرية خطة خلال فترة زمنية معينة مستقبلية، إما سنة مالية أو نصف سنة أو ربع سنة أو شهرية أو حتى أسبوعية، حيث نجد أن الموازنات التقديرية هي:

- خطة شاملة و منسقة.

- خطة متعلقة بالمستقبل.

- تمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الصحيحة اللازمة في الوقت المناسب.

و من خلال ما سبق يتضح أن للموازنة التقديرية دورا كبيرا جدا في تصويب مسار المؤسسة الاقتصادية و معرفة مدى انحرافها عن أهدافها المسطرة، و التحسين من أدائها وفق الظروف و الموارد المتوفرة و المتاحة.²

ثالثا : نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG

ظهرت مصفوفة BCG من طرف مجموعة أمريكية باسم جماعة بوسطن الاستشارية، التي كانت تسعى إلى مساعدة المؤسسات في تسيير وتنويع أنشطتها، واتخاذ القرار فيما يخص معدل نمو كل وحدة، و السبيلة. يقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو

¹ - طارق تيسير النابلسي، "إمكانية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية"، بحث مقدم في مادة المحاسبة، قسم المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية، كلية إدارة الأعمال و الاقتصاد، جامعة الحسين بن طلال، 2008/2009، ص 8.

² - العياشي حسين، قرباز الشيخ، "الموازنة التقديرية و دورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، شعبة العلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2018/2019، ص 7؛ نقلا عن: بن عزوز ليندة، "واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 4.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمراقبة التسيير

- أثر الخبرة (التعلم) على الأداء عبر الزمن، كما أنه يستخدم بعددين أساسيين هما "معدل النمو" و"الحصة السوقية" حيث أن:¹
- الحصة السوقية: تمثل على المحور الأفقي للمصفوفة، و هي تعبر عن حصة كل مجال نشاط استراتيجي مقارنة بأكبر منافس له أي:

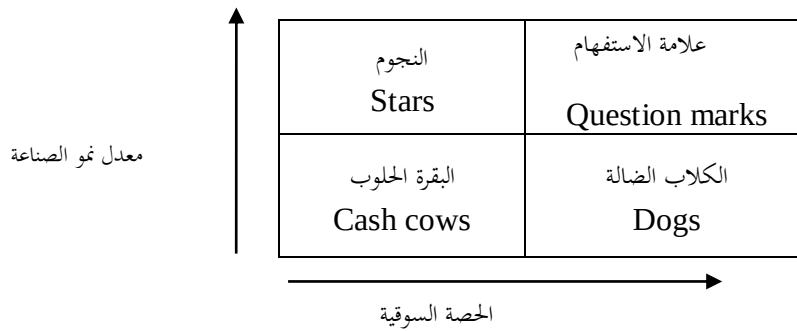
$$\text{الحصة السوقية} = \text{مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي} / \text{مبيعات وحدة النشاط لأكبر منافس}$$

- معدل النمو: يكون على المحور العمودي للمصفوفة، و هو يعبر عن جاذبية الصناعة ويعرف بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (N+1)} - \text{إجمالي مبيعات السنة (N)}}{\text{إجمالي مبيعات السنة (N)}}$$

و يمكن تمثيل هذا الشكل وفق النموذج الموالي:

الشكل رقم 4: نموذج BCG



المصدر: براهيم حياة، بن ثامر كلثوم، مداخلة بعنوان: "نموذج بوسطن الاستشارية *bcg* ودوره في اختيار القرارات الاستراتيجية" بالتطبيق على منتجات مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية منزلية، ب. س، ص 3.

على الرغم من أن تحليل **BCG** يعد من أدوات التشخيص الاستراتيجي وليس من أدوات مراقبة التسيير، إلا أنه رغم إدراجه في البحث لسهولة وإمكانية تطبيقه وتوافقه مع البيئة الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ولما حققته من ناجعة اقتصادية للمؤسسة و ذلك من خلال معرفة موقع المؤسسة في السوق مقارنة مع منافسيها.

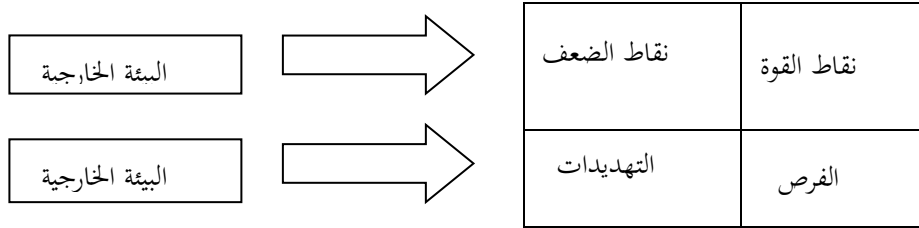
رابعاً: مصفوفة SWOT

مصفوفة **SWOT** هو عملية فحص واستكشاف يبتين تحكمان عمل المؤسسات الاقتصادية هما البيئة الداخلية والخارجية، و هو من جانب يحاول فحص المنظومة الداخلية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة ونقاط الضعف التي تعاني منها وفحص البيئة الخارجية من أجل تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة لاستغلالها وتحديد التهديدات لتجنبها.²

¹ - براهيم حياة، بن ثامر كلثوم، مداخلة بعنوان: "نموذج بوسطن الاستشارية *bcg* ودوره في اختيار القرارات الاستراتيجية" بالتطبيق على منتجات مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية منزلية، ب. س، ص 3.

² - عبد الستار حسن يوسف، مداخلة بعنوان: "تقدير المخاطر في ظل تحليل *SWOT* في المؤسسات الصناعية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 2007، ص 1.

الشكل رقم 5: مصفوفة SWOT



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات السابقة

و منه فإن تحليل **SWOT** مثل تحليل **BCG** يعتبران من أدوات التشخيص الاستراتيجي إلى أن تم إدراجهم لإمكانية تطبيقهم وتوافقهم مع البيئة الاقتصادية الجزائرية عموماً ولما لها من فائدة على المؤسسة الاقتصادية فتحليل **SWOT** يعتبر كنقطة الانطلاق للمؤسسة بحيث تحدد المؤسسة نقاط قوتها وضعفها وفرصها وتحدياتها لأجل معرفة كيفية تركزها في السوق وخلق طريقها بناء على النتائج المتحصل عليها.

المطلب الثاني : أدوات المتابعة

تنقسم أدوات المتابعة إلى كل من: نظام المعلومات، المقارنة المرجعية، التقارير، و لوحة القيادة.

أولاً : نظام المعلومات

يمكن تعريف نظام المعلومات بأنه مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها و التي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وبثها وتوزيعها، بغرض دعم صناعة القرارات و التنسيق و تأمين السيطرة على المنظمة، إضافة إلى تحليل المشكلات و تأمين المنظور المطلوب للموضوعات المعقدة، و يشمل نظام المعلومات على بيانات الأشخاص الأساسيين، الأماكن، النشاطات، الأمور الأخرى التي تخص المنظمة و البيئة المحيطة بها.¹

إن نظام المعلومات الملائم يهدف إلى إضفاء الثقة في مراقبة التسيير، و الاتصال يضمن التزويد بفهم واضح عن الأدوار و المسؤوليات الفردية المتعلقة بالرقابة على النشاط.²

ثانياً :المقارنة المرجعية

هي تقنية و أسلوب منظم للتعليم من الآخرين وجلب المعرفة منهم، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل و التي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي وتنسم هذه المقارنة بأنها:

¹ - إيمان قويدري، "تطبيق لوحة القيادة في مؤسسات التأمين"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة

قاصدي مرباح، ورقة، 2016/2017، ص 6؛ نقلاً عن: فؤاد الشرابي، "نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 10.

² - خالد رجم، شربي محمد الأمين، "محاضرات مراقبة التسيير"، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، للتخصصين محاسبة وجباية وإدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2018/2019، ص 11.

- عملية مستمرة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد أنشطتها أو خدماتها، هدفها تحسين الأداء.
 - عملية التقييم تتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في هذا المجال.
 - تكون في إطار قانوني وشرعي.
 - تكون بين وظائف المؤسسة نفسها أو مع مؤسسات أخرى.
- تعد المقارنة المرجعية أداة من الأدوات الرقابية التي يجب على المؤسسة استعمالها من أجل تقييم مساهماتها و تقييم مدى التزامها بأهدافها ورسالتها، و ذلك من خلال مقارنة نفسها بالمؤسسات الرائدة في المجال، و ذلك مما يختصر عليها الوقت من أجل معرفة كيفية القيام بالنشاط بالشكل الصحيح ؛ فهي من ثم تستفيد من خبرة وطريقة نشاط المؤسسات الرائدة في المجال.¹

ثالثا: التقارير

تعتبر التقارير شكل من أشكال إيصال المعلومات للمستويات العليا في الإدارة، و هي أداة مصاحبة للوحات القيادة، فمن خلالها يمكن إظهار الانحرافات و ذكر أسبابها، وتوضيح النتائج المتوصل إليها في سير أنشطة المؤسسة، و على ضوء هذا سنتطرق لمعرفة مفهوم التقارير، و علاقة لوحة القيادة بها.

1) تعريف التقارير

يعرف التقرير على أنه: هو مجموعة من الوثائق المعدة دوريا من طرف المرؤوسين لإبلاغ المسؤولين في المستويات الأعلى عن وضعية و نتائج مراكز المسؤولية، وعن طريق هذه التقارير، و التي تضم بيانات حول نتائج أداء المرؤوسين، يمكن للمسؤول الأعلى أن يقوم بعملية الرقابة على نشاط مرؤوسيه ومسؤولتهم عن سير العمليات و تقييم أدائهم. كما تحتوي التقارير على مجموعة من البيانات كرقم أعمال الفصل السابق أو تكاليف المنتجات، و تكون هذه البيانات مالية.²

2) علاقة لوحات القيادة بالتقارير

تعتبر التقارير أنظمة تنقل من خلالها المعلومات و نتائج المراكز تصاعديا. (الورشات ← رئيس القسم ← المدير العام) يضم التقرير عادة مؤشرات تخص النتائج النهائية للمراكز، و التي تهدف إلى توضيح أهم النتائج الفعلية لسير العمليات والمشاكل التي واجهها المسؤولون في كل مستوى تنظيمي أثناء تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم، و بعد استلام كل مسئول للتقارير التي تخص الأقسام المسؤول عنها يستطيع أن يقيم أداء هذه الأقسام، و اتخاذ القرارات المالية الصائبة لضمان تنفيذ المهام بأكثر فاعلية ؛ في المقابل فإن لوحة القيادة تحتوي على نوعين من المؤشرات هما: مؤشرات حول النتائج، و مؤشرات قيادية تتم بمتابعة السير

¹ - الضب محمد الهادي، "واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة لعينة من المؤسسات

الاقتصادية بو لاية أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، شعبة العلوم المالية والمحاسبية، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2017/2018، ص 17؛ نقلا عن : صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مقال بعنوان: "مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة و تقييم أداء المؤسسات"، دراسة مقارنة شرطي الحظنة/ المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4 ديسمبر 2013، ص 57.

² - بونقيب احمد، " دور لوحة لقيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 124؛ نقلا عن:

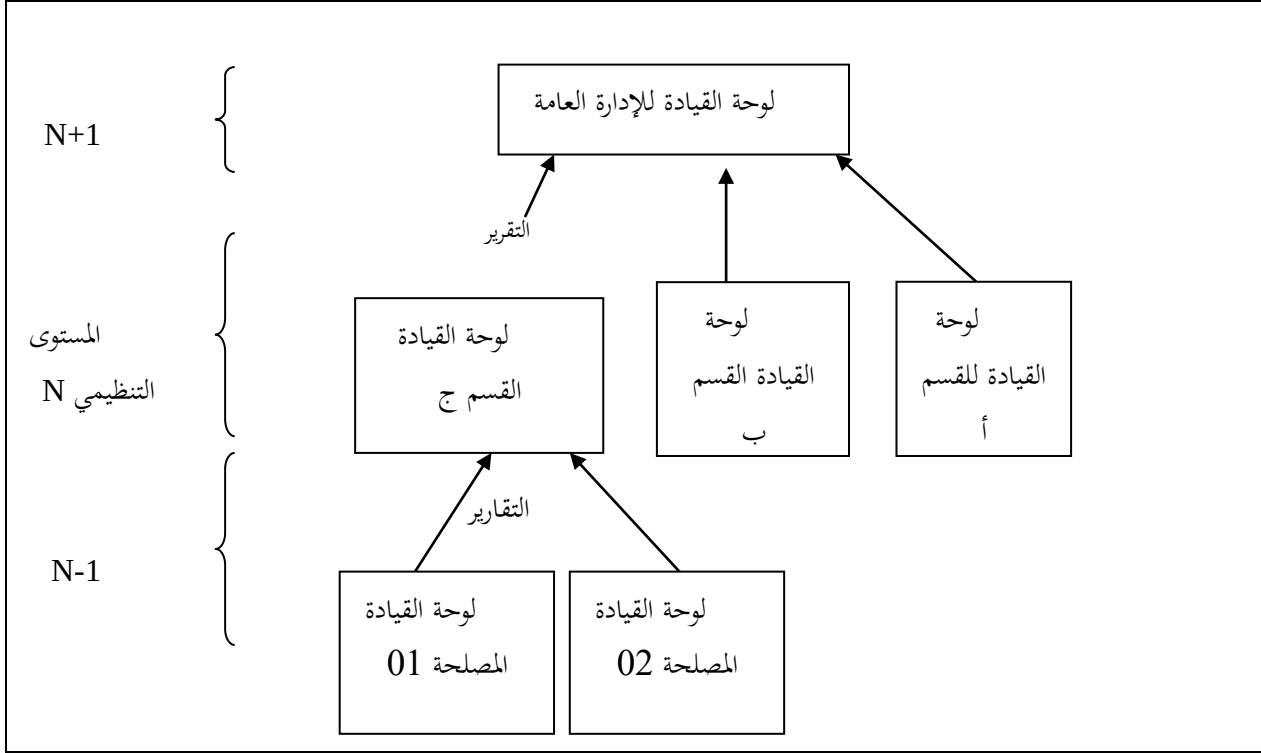
J.R.Edighoffer, "préci de gestion b'entreprise", Edition Nathan, Paris, 1996, p 128.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمراقبة التسيير

اليومي للعمليات. مصدر مؤشرات النتائج التي تستخدمها التقارير في مستوى تنظيمي معين هي لوحات القيادة للمستوى التنظيمي الأدنى منه درجة، مع مراعاة دائرة السلطة ومجال تطبيقها.¹

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 6: العلاقة بين لوحات القيادة والتقارير



المصدر: بونقيب احمد، " دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 125.

رابعاً: لوحة القيادة

سنتطرق لهذا العنصر بكل تفاصيله في الفصل الثاني من بحثنا هذا

المطلب الثالث : أدوات التحليل

تعتبر أدوات التحليل المالي أحد أدوات مراقبة التسيير التي لها أهمية بالغة في حقل الإدارة المالية و المحاسبة و الاقتصادية، و من خلال هاته الأدوات تمكن المؤسسة من تقييم قراراتها المالية، و تمكن المؤسسة من اكتشاف نقاط القوة و الضعف، و الفرص و التهديدات التي تواجهها، و هي ثلاثة أدوات: التحليل المالي، المحاسبة التحليلية، و المحاسبة العامة.

أولاً : التحليل المالي

سنتطرق من خلال هذا العنصر للتعرف على مفهوم التحليل المالي و علاقته بلوحة القيادة.

¹- بونقيب أحد، مرجع سبق ذكره، ص 125.

1) تعريف التحليل المالي

يتمثل التحليل المالي في معالجة و دراسة المعلومات المحاسبية والمالية المرتبطة بالمؤسسة، بهدف القيام بالتشخيص لوضعيتها المالية وتحديد نقاط الضعف والقوة بها والفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر عليها سلباً أو إيجاباً.¹

يسعى التحليل المالي إلى تحقيق الأهداف التالية²:

- التعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة.
- معرفة قدرة المؤسسة على خدمة ديونها و قدرتها على الاقتراض.
- تقييم السياسات المالية و التشغيلية المتبعة.
- الحكم على الكفاءة الإدارية.
- تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة.
- الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة و التقويم.

2) التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير

وتتطلب عملية التحليل المالي عدة أمور منها:

- حساب النسب المالية.
- تفسير هذه النسب وتحديد المعنى والمدلول منها بالنسبة للمؤسسة.
- وتحديد ما إذا كانت في صالحها أم لا.

بعد تحديد النسب المالية يتم العمل بها من خلال مقارنة بين النسب التي حققتها المؤسسة وذات النسب في المؤسسات المماثلة لها في النشاط أو المنافسة، ما يمكن المقارنة بينها وبين النسب السائدة في الصناعة، فإذا تبين وجود انحراف كبير في النسب المالية للمؤسسة عن باقي النسب، فهذا يعني وجود مشاكل ويستلزم القيام بتحليل أعمق للبحث عن الأسباب المؤدية لهذه المشاكل والسعي لوجود حل أو علاجها، كما تدل هذه النسب على مدى تطور الأوضاع المالية للمؤسسة بمقارنتها مع نسب السنوات السابقة و بالتالي تظهر مدى تقدم هذه المؤسسة.³

ثانيا : المحاسبة التحليلية

¹ - رزاز رتيبة، الطيف عبد الكريم، "مطبوعة في مقياس التحليل المالي"، موجهة لسنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير -جامعة بومرداس، 2019/2018، ص 13.

² - عبد الحليم كراجة وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 143.

³ - خشعي عفاف، "استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2015-2016، ص 38.

المحاسبة التحليلية أحد الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير، التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطها، وتستعمل هاته الأداة عدة طرق منها: التكلفة المتغيرة، نقطة التعادل، و قيمة المردودية، و سنتعرف على هاته الأداة و علاقتها بلوحة القيادة فيما يلي:

(1) مفهوم المحاسبة التحليلية

المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى و تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها و تسمح بدراسة و مراقبة المردودية، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة.¹

(2) أهداف المحاسبة التحليلية

أهداف المحاسبة التحليلية تتجلى فيما يلي:²

- تحديد تكلفة الإنتاج: و يعتبر الهدف الأساسي للمحاسبة التحليلية، إذ تقوم باستخراج سعر تكلفة الإنتاج التام، و مجمل التكاليف في مختلف مراحل الإنتاج، بالإضافة إلى استخدام هذه التكلفة لتحديد سعر البيع.
- ضبط رقابة التكاليف: المحاسبة التحليلية تهدف إلى تخفيض تكلفة الإنتاج مع الحفاظ على المواصفات الخاصة بالمنتج، و تحقيق الجودة المطلوبة لنجاح تسويقه لذلك يعتبر ضبط و رقابة استخدام هذه العناصر المهمة أساسا لتحقيق هدف خفض التكلفة و تحقق هذه المهمة من خلال تصميم الإجراءات و النظم و الدورات المستندية الخاصة لكل عنصر من عناصر التكاليف.
- إمكانية تقييم المخزونات: أي الكميات التي لم يتم استهلاكها في نهاية الفترة المحاسبية الخاصة بالنسبة لحسابات: 33,35,36,34.
- مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرية و تحليل الانحرافات: و تتمثل في إمكانية تحليل كل من البيانات المعبرة عن الخطط المعيارية، و البيانات الممثلة للتنفيذ الفعلي الحقيقي، و المقارنة بينهما و تحليل الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- اختيار أفضل بديل: تهتم محاسبة التكاليف بتوفير بيانات لكل بديل، و يتحقق ذلك من خلال تحليل بيانات التكاليف وفق مفاهيم و طرق معينة، بحيث يمكن لها إعداد تقارير ملائمة تتضمن بيانات مقارنة عن تكلفة القرارات البديلة و العائدات المترتبة عن كل بديل منها.
- قياس النتائج التحليلية: لمعرفة التكاليف و سعر التكلفة نستطيع قياس مردودية المنتجات المختلفة أو المبيعات كل منها على حدا إذ يتحدد سعر البيع على أساس سعر التكلفة و تحديد المردودية على أساس الربح الذي تحققه المؤسسة.
- إكمال المحاسبة العامة: عن طريق تزويدها بكل المعلومات المتعلقة بتطورات بعض عناصر الأصول كمخزونات السلع، المنتوجات، و الاستثمارات التي تمولها، و الأعباء غير المعتبرة، و كذلك العناصر الإضافية.

¹ - ناصر دادي عدون، "المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير"، الجزء الثاني، 1988، ص 8.

² - ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 9.

3) استعمال المحاسبة التحليلية في مراقبة التسيير:

تعتبر المحاسبة التحليلية أداة هامة من أدوات مراقبة التسيير، فهي تعمل على تزويد المسؤولين بأهم المعلومات و تساعد على التحليل الدقيق لنتائج المؤسسة، غير أنها تبقى عاجزة عن تلبية كل ضروريات مراقبة التسيير نظرا للاعتبارات التالية:

تتميز بالبطء في عرض النتائج نظرا لدقة و كثرة العمليات المحاسبية المتبعة.

لا تسمح تقنيات المحاسبة التحليلية من متابعة كل التكاليف، خاصة تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة سوء سير العمليات، و التي لا يمكن قياسها بوحدة كمية و لا تظهر في لوائح المحاسبة، و من أمثلتها التكاليف الناتجة عن غيابات العمال، حيث إن حدوث تغيبات في المؤسسة يؤدي إما إلى توقف الآلة المسؤول عنها العامل المتغيب عن العمل، أو إما إلى القيام بتعويض هذا العامل بأخر غالبا ما يكون اقل إنتاجية من الأول، إضافة إلى التكاليف الناتجة عن نقص جودة المنتجات مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحمل تكاليف إضافية مثل فقدان زبائنها أو تحمل تكاليف خاصة بعملية معالجة المنتجات الفاسدة.

فكل هذه التكاليف و غيرها لا تستطيع المحاسبة التحليلية متابعتها و الكشف عنها لذا يتم اللجوء إلى استخدام مؤشرات خاصة قادرة على متابعة هذه التكاليف و قياسها.¹

ثالثا: المحاسبة العامة

المحاسبة العامة أحد الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير حيث وجدت منذ الحضارات الرئيسية الأولى، و تطورت لتصبح من أهم التقنيات و أساس التقنيات الأخرى، بما توفره من معلومات و معطيات في المؤسسة، فهي تقدم للمجاميع الوطنية من الاستثمارات القيمة المضافة، الديون، و هي عناصر مستعملة في المحاسبة الوطنية.² و سنتعرف على هاته الأداة أكثر و على علاقتها بمراقبة التسيير في العناصر التالية:

1) تعريف المحاسبة العامة

المحاسبة العامة عبارة عن فن للتسيير المحكم والمضبوط المتمثل في متابعة و معاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا وخارجيا، و التي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تحديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة.³

تتمثل أهداف المحاسبة العامة في:

- معرفة نتائج نشاط المؤسسة.
- معرفة مدى تطوير الذمة المالية للمؤسسة.
- تزويد المحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة.
- تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل مالي.⁴

¹ - بولعباس بيمينه، "دراسة الميزانية التقديرية كأداة لتقييم مراقبة التسيير"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، شعبة العلوم المالية والمحاسبة، 2018/2019، ص 21، 22.

² - ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000، ص 178.

³ - إيمان قويدري، مرجع سبق ذكره، ص 5؛ نقلا عن: بويقوب عبد الكريم، "أصول المحاسبة العامة"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999 ص 11.

⁴ - محمد بوتين، "المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 21.

هذه الأهداف خاصة بالمؤسسة أما بالنسبة للغير فهي تعرف على أنها:

- نظام إعلامي يقوم بتزويد البيانات اللازمة لكل من يتعامل مع المؤسسة (الزبائن، الموردون، المساهمون، الخواص، البنوك، و كل الهيئات الأخرى).
 - تزود المحاسبة الوطنية على مستوى الأمة بما تحتاجه من أجل التخطيط (الدخل، و ميزان المدفوعات)
 - تزود مصلحة الضرائب بالبيانات، مما يسمح بالمراقبة و فرض الضرائب المختلفة على النشاط و الأرباح
- نستخلص من هذا انه يجب أن تحضر القوائم المالية (الميزانية، جدول حسابات النتائج، و الملحقات).

(2) المحاسبة العامة في مراقبة التسيير

كما أشرنا سابقا، فان مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل و اتخاذ القرار و التي منها المحاسبة العامة فمراقبة التسيير تستعمل معلومات و أنباء كثيفة جدا حيث إن جزء هام منها مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية مثل : رقم الأعمال، حجم الإنتاج، حجم المشتريات، المخزونات، حيث أن مراقبة التسيير تعتمد عليها كثيرا لأنها كما تمثل مصدر المعلومات و هي تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية و تحدد الميزانية العامة لآخر السنة¹.

¹ - محمد خليل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 18، 19.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هي مجموعة من العمليات المهدف منها هو المتابعة الدقيقة لإنجازات المؤسسة ومقارنتها بما تم توقعه مسبقاً، ومحاولة الربط بين مختلف أنشطتها والتأثير على سلوك الأفراد لأجل تحقيق الأهداف المنتظرة، لهذا يعمل مراقب التسيير على إيجاد الصيغة المثلى للتوفيق بين موارد المؤسسة المالية والبشرية و الأهداف المسطرة، و ذلك لضمان الملائمة والتمكن من بلوغ الأهداف المسطرة لتحقيق الفعالية، واستخدام موارد أقل لتحقيق الكفاءة.

يعتمد نظام مراقبة التسيير على العديد من الأدوات لأجل ضمان متابعة إنجازات المؤسسة والتحكم في أدائها وتحسين وضعيتها، وتحليل التكاليف وتحديد المسؤوليات والمساهمة في إعطاء الحلول والاقتراحات وتصحيح الانحرافات لأجل اتخاذ قرارات سليمة.

الفصل الثاني: لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية

تولد المحاسبة التحليلية و مراقبة الميزانية معلومات تفصيلية شاملة لنشاط المؤسسة، في حين نجد أن تسيير هذه الأخيرة يحتاج لمعلومات ملخصة واضحة غير مبهمه و هذا ما تحققه لوحة القيادة.

لوحة القيادة أداة من الأدوات المختلفة لمراقبة التسيير، و هي بهذا تنتمي لنظام المعلومات التسييري الكلي للمؤسسة، تحتوي على معلومات مرتبة عن تحقيق الأهداف، البرامج و الخطط، و توفر أهم المعطيات عن محيط المؤسسة.

فهي تستخدم لتزويد مسؤولي المؤسسة بمعلومات عن مؤسستهم، بهدف ضمان المراقبة و التحكم، و لهذا السبب نجد أن الإشكالية الأساسية للوحات القيادة هي اختيار من جملة المعلومات الصادرة عن مختلف المصادر، تلك التي تفيد في تحقيق هذه المراقبة. هذا ما سنتعرف عليه من خلال:

مفهوم لوحة القيادة و أهميتها

إعداد لوحة القيادة

مساهمة لوحة القيادة في عملية مراقبة التسيير

المبحث الأول: أساسيات لوحة القيادة

مثل ما هو الحال في عملية قيادة السيارة و التي تستوجب وجود لوحة قيادة تزود السائق بالمعلومات الضرورية للتحكم في مستوى البنزين والسرعة الحالية وحالة الفرامل...؛ فإن هناك لوحة قيادة خاصة بعملية التسيير والمتمثلة في مجموعة من المؤشرات التي تزود المسؤول بالمعلومات المفيدة و الفورية من أجل قيادة المؤسسة أو الوحدة التي تخصه نحو تحقيق أهدافها، و على ضوء ما سبق تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى كل من مفهوم لوحة القيادة و أهميتها، خصائصها و أنواعها، و مكوناتها.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة و أهميتها

تعتبر لوحة القيادة مصطلح مستعار من لوحة القيادة للسيارة أو وسيلة نقل، من خلال المؤشرات التي تدل على السرعة ومستوى البنزين... الخ، و ذلك من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، في إطار خط سير محدد مسبقا يبين حدود واضحة و يجب احترامها والتحكم في مسار النشاط من خلالها¹. سنتناول من خلال هذا المطلب مختلف المفاهيم الخاصة بلوحة القيادة و أهميتها.

أولا : مفهوم لوحة القيادة

لقد ظهرت فكرة و عبارة لوحة القيادة في ثلاثينات القرن الماضي على شكل متابعة النسب و البيانات الضرورية، التي تسمح للمسير أو القائد متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، و ذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها و النسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، و كان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري²، و قد أطلقت على هذه الأداة عدة تسميات :جدول التسيير، جدول المراقبة، لوحة القيادة، إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد.

◀ عرفها (Selmer 2003) على إنها "أداة مشفرة مهيكلية للاتصال في المؤسسة تحتوي على مجموعة من المعلومات

المالية و غير المالية عن الأداء و مدى تحقيق الأهداف المسطرة و هي وسيلة قيادة".³

◀ أما (Norbert Guedj) عرفها: "لوحة القيادة مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة

للمجموعة كلها، و التي تكشف الاختلافات الحاصلة و التي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير و

هذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة".⁴

◀ و قد عرفها (Michel Gervais 2004) بأنها "عبارة عن نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة و سريعة للبيانات

الضرورية لمراقبة سير المؤسسة على المدى القصير و أداء المسؤولين".⁵

◀ تعتبر "لوحة القيادة أداة تسيير تجمع نتائج كل أدوات مراقبة التسيير في شكل معلومات ومؤشرات تسمح بإعطاء

نظرة شاملة لأداء المؤسسة، و اتخاذ التدابير التصحيحية لتوجيه التسيير و تحقيق الأهداف و ذلك بشكل دوري".¹

¹ - ناصر دادي عدون وآخرون، "مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² - عريوة محاد، بوقرة رابح، "أثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 1، جو أن 2014، ص 32.

³ - Caroline Semler, "Concevoir le tableau de bord", 2ème édition, Dunod ;Paris,2003,P.48

⁴ -Norbert Guedj, "le controle de gestion", Ed organization, 1995, p. 285.

⁵ - Michel Gervais, "contrôle de gestion", op.cit, p. 635.

الفصل الثاني: لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية

و من خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها تمثيل مبسط و ملخص لأهم المؤشرات و المعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية.

و من خلال التعاريف السابقة سنلخص أهم ما تحتويه لوحات القيادة في الشكل التالي:

الشكل رقم 7: الشكل العام للوحات القيادة

المؤشرات	التصميم الأساسي			النتيجة المحتملة بلوغها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج المتبقي تنفيذه
	التحقيقات	الأهداف	الانحرافات			

المصدر: مريم حماني، "تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة

SNVI ، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/20012، ص 9.

ثانيا : أهمية لوحة القيادة

إن للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام المعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات و يمكن إيضاح أهميتها في النقاط التالية:²

1. عند وضع خطة المؤسسة: حيث يجب:

- إلزام كل مسئول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.
 - إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف والمساعدة على وضع سياسات واضحة
 - تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري و كل فرد، وتحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.
2. خلال سير نشاط المؤسسة: و يتم فيها ما يلي:
- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات الصحيحة.
 - تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا.
 - تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك و السماح بتحديد نقاط القوة و الضعف للمؤسسة.
- كما يمكن أن تتبع أهمية لوحة القيادة من تميزها بالنقاط التالية:¹

¹ - خالص صاغي صالح، " رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 247.

² - زهية بوديار، وشوقي جباري، " لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار"، الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14/45 أفريل، 2009، ص 6 ؛ نقلا عن:

- تزويد المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير و المتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة كما تساعد على التقدير المسبق للأحداث و يمكنها التفاعل و التكيف مع متطلبات المستعمل و المحيط
- أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب و بشكل جماعي.
- هي وسيلة للحوار و الاتصال، و كذلك لإدارة الأزمات في المؤسسة.

المطلب الثاني : خصائص و أنواع لوحة القيادة

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة بالمؤسسة استثمارا مربحا، و ذلك نظرا للمزايا العديدة لهذه الأداة، و اختلاف أنواعها التي تسمح بمتابعة النقاط الأساسية في عملية مراقبة التسيير، وفي في هذا المطلب سيتم التطرق إلى خصائص و أنواع لوحات القيادة.

أولا : خصائص لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة حديثة لمراقبة التسيير في أغلب الأحيان تخص الأجل القصير، و نجدها تتميز بالخصائص التالية عموما:²

1. أداة دورية: و تتعلق بديناميكية لوحة القيادة و مدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ، و يمكن 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: و تكون في حالة مسئول عن ورشة مثل: الإنتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.
- شهرية: و هي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز بنظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير، و قلة تكاليف إعدادها.
- سنوية: و عادة تكون في مراقبة إستراتيجية المؤسسة و المقارنة مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية و الميزانيات التقديرية السنوية.

¹ - فزاري خيرة، عبد الواحد خديجة، " دور لوحة القيادة الحديثة في توجيه قرارات المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة وجباية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2021/2020، ص 20؛ نقلا عن: مقدم و هيبه، " دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية"، الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص 5.

² - بلبلع سامية، " استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC في إبراز فعالية لوحة القيادة في المؤسسة" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2016/2017، ص 69، 70؛ نقلا عن:

2. أداة كمية: عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابعا كميا مقدمة في شكل مؤشرات مهمة جدا: فروقات ، نسب ، جداول، منحنيات؛ و ذلك لتسهيل القياس والمقارنة لإيجاد الانحراف ما بين الأهداف و النتائج الحقيقية؛ و تحتوي على قيم مالية و غير مالية.
3. أداة سريعة: تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء و كذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية (مثلا لوحة القيادة اليومية يجب أن تكون في اليوم الموالي، لوحة القيادة الشهرية يجب أن لا تتعدى 05 أيام بعد انتهاء الشهر المعني بالقياس)، ولكن هذا كله مع مراعاة مصداقية المعلومات و ضرورتها و كذا تكلفتها.
4. أداة موجهة للنشاط: لا تفي لوحة القيادة شيئا بدون التعاليق و مخططات الأنشطة فتقييمها يجب أن يكون ديناميكيا، يتبع التغيرات و يستجيب لخاصيتين من خصائص المسير ألا و هي: القيادة و التنشيط.

 - القيادة: لوحة القيادة هي أداة مساعدة على التفكير حيث تسمح بإعطاء نظرة شاملة و مدققة على النظام من أجل تحديد و إعطاء توجيهات محددة لتسيير النشاط.
 - التنشيط: يكون وضع لوحة القيادة تحت تصرف المسؤول كأحسن وسيلة من أجل تطوير التفكير الجماعي و المشاركة بأداة لإعادة الربط بين الإستراتيجية و الخطة المتبعة.

5. أداة تلخيصية: فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسئول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤولية.
6. أداة للاستعمال المتداول: نظرا للاستخدام المتكرر لها، يشترط في لوحات القيادة سهولة الفهم و الوضوح بمعنى ضرورة تحقيقها لاتصال جيد بين المفوض و المفوض إليه، تعود هذه الميزة للعدد المحدود و الانتقاء الجيد للمؤشرات، و كذا اختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات.
7. أداة للتسيير: باعتبارها أساس لتقييم أداء المسؤولين العاملين بالنظر إلى الأهداف المخطط لها، فهي بمثابة تقرير أو بيان نشاط بين المساعدين أو المسؤولين، للحكم على السلطات المفوضة و قدرات المساعدين في تحقيق أهدافهم. و أيضا التعرف عن مدى صلاحية الإجراءات التصحيحية الصادرة.¹
8. أداة لتجميع الخبرات و التعلم: تمكن عملية إعداد و وضع لوحات القيادة من الحصول على قاعدة للمعطيات، و تسمح من صياغة المعايير تحكم أداء الأعمال و المتميزة بكونها أكثر واقعية و ملائمة لأنها ناتجة عن مشاهدات طويلة المدى نوعا ما وتابعة من واقع الأعمال مباشرة.

¹ - عقون سعاد، "نظام مراقبة التسيير: أدواته و مراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002/2001، ص 142؛ نقلا عن: Dayan.R, **Manuluel de gestion**, volume, ellipses/AUF,

. 85.paris, 1999, p

9. أداة شخصية: يعني أن لكل مسؤول على رأس مراكز المسؤولية، لوحة القيادة خاصة به و التي تشمل معلومات خاصة بالنتائج التي يملك المسؤول التأثير عليها (المؤشرات الأساسية فقط). إلا أنها تضم أيضا بعض المعلومات المرتبطة بمحيط بيئة نشاط المعني بالأمر، و التي تعلمه عن التغيرات الخارجية ذات التأثير الأكيد على نتيجة.¹

ثانيا : أنواع لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة ديناميكية تعرف تطورا مستمرا نظرا لتطور البيئة الاقتصادية للمؤسسات، مما أدى إلى ظهور العديد من أنواعها وتفرعها ، وفيما يلي أهم أنواع لوحات القيادة :

1. لوحة القيادة الاستغلال (الوظيفية): تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة و المفهومة في الوقت الملائم و تفرع إلى:

- لوحة القيادة المالية: هي أداة تعتمد على التقنيات المالية والحاسبية، وتستخدم القوائم المالية للمؤسسة (الميزانية، جدول حساب النتائج، جدول تدفقات الخزينة، جدول التمويل) لتحليل مختلف نتائجها واستنباط النسب و المؤشرات لتقييم أدائها المالي والحاسبي، و يتم بناء لوحة القيادة المالية بتبني عدة مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمؤسسة، أهمها: " مؤشرات الربحية، مؤشرات النمو، مؤشرات هيكل التمويل، مؤشرات السيولة ، ومؤشرات الدوران و المردودية".²

- لوحة القيادة الاجتماعية: تمدنا بجميع المعلومات المهنية المتعلقة بالمستخدمين.

- لوحة القيادة التقنية: تمس الجانب التطبيقي مثل (عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة).

- لوحة قيادة الخزينة: تمدنا بجميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات، الديون).³

2. لوحة القيادة الإستراتيجية: لوحة القيادة الإستراتيجية هي عبارة عن نظام هادف من المؤشرات التي تسمح بمتابعة تطور الإستراتيجية واتخاذ توجهات خاصة بذلك فهي، تعبر عن مجموعة من المؤشرات التي يتم إعدادها بهدف السماح للمديرين بأخذ نظرة عن حالة الأنظمة التي يتم قيادتها وتحديد التوجهات التي ستؤثر عليها. و على هذا الأساس نستنتج أن لوحة القيادة الإستراتيجية تقوم على ثلاث أسس قاعدية تتمثل في:

- إدماج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة تمكن المسؤول من قيادة وحدته التنظيمية نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

- عملية توضيح المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية، حيث أن النتائج الآنية تشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية فلا تظهر إلا في نشاطات لاحقة.

¹ - عقون سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 143.

² - عرقوب واعلي، "دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس،

Alain Fernandez, Les nouveaux tableau de bord des managers, 4^{ème} édition, 127 ؛ نقلا عن: Eyrolles ,paris, France, 2008,p. 7.

³ - محمد خليل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 143.

الفصل الثاني: لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية

- على دمج و اختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي و مالي لتفادي صعوبات الاتصال.¹
- 3. لوحة القيادة المستقبلية: تعتبر لوحة القيادة المستقبلية من أحدث لوحات القيادة و أكثرها مرونة وتدعى أيضا لوحة القيادة الاستراتيجية نظرا لاستشرافها لأداء المستقبلي للمؤسسة، كما تسمى لوحة القيادة المتوازنة و ذلك لتوازن الأبعاد المكونة لها، وظهرت في التسعينات تحت اسم بطاقة الأداء المتوازن.
- تحتوي هاته اللوحة على أربعة أبعاد أساسية تعكس مختلف جو أنب الأداء الشامل، حيث أنها تشمل بعدين يقيسان الأداء الماضي للمؤسسة وهما البعد المالي وبعده الزبائن ، وبعدين يحددان آفاق أدائها المستقبلي وهما بعد العمليات الداخلية وبعده التعلم والنمو، كما يسمى بعد التمهين التنظيمي و هو ما يضيف إليها صبغة التوازن بين تحليل الأداء الماضي والحاضر وتقدير الأداء المستقبلي، ما يعظم من دورها في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة.²

المطلب الثالث : مكونات لوحة القيادة

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب: "حجم المؤسسة، المستوى التنظيمي الذي تتواجد به ، خصائص القطاع، حاجات المسؤولين". غير أن هناك نقاطا مشتركة تشترك فيها جميع أنواع لوحات القيادة.

أولا : الشكل العام للوحة القيادة

إن أغلب لوحات القيادة الحالية تحتوى على أربع مناطق تظهر في الشكل رقم 8 للوحة القيادة لمركز مسؤولية ما .

الشكل رقم 8: لوحة قيادة خاصة بمركز مسؤولية ما

لوحة القيادة خاصة بمركز مسؤولية ما.			
منطقة المقاييس الاقتصادية	النتائج	الأهداف	الفروقات
الصف 1: مؤشر أ مؤشر ب الصف 2: الصف ن:			
منطقة المقاييس الاقتصادية	منطقة النتائج الحقيقية	منطقة الأهداف	منطقة الفروقات

¹ - لكحل نزهة، "أهمية تطوير لوحة القيادة الإستراتيجية في المؤسسات العمومية وعلاقتها بتعزيز الحوكمة"، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال عمومية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة 2، البليدة، 2018/2019، ص 10؛ نقلا عن: شعبان سهام، "محاولة تصميم لوحة القيادة الإستراتيجية لمؤسسة صحية جزائرية دراسة حالة المركز استشفائي الجامعي نذير محمد " مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013/2014، ص 13.

² - عبد الوهاب سويسي، " الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والمقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 196.

الفصل الثاني: لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية

المصدر: لكحل نزهة، "أهمية تطوير لوحة القيادة الإستراتيجية في المؤسسات العمومية وعلاقتها بتعزيز الحوكمة"، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال عمومية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2، البليدة، 2018/2019، ص 13.

1. منطقة المقاييس الاقتصادية La zone parameters économiques: تحتوي هذه المنطقة على قائمة من الأصناف التي يمكن أن تكون مصلحة، ورشة، قسم، أو أي وحدة إدارية أخرى. هذه الأصناف تابعة لمسئول معين، و تحتوي على مختلف المؤشرات التي تخص مجال نشاط ذلك مسئول و تسمح له بالتركيز على النقاط الأساسية في إدارته.¹

2. منطقة النتائج المحققة La zone résultats reels: أن النتائج المعروضة في هاته المنطقة يمكن أن تكون:

- نتائج شهرية "خاصة بشهر واحد".

- نتائج تراكمية "مجموع نتائج الشهر منذ بداية السنة".

- نتائج شهرية وتراكمية معا.

و المعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تربط ب :

- النشاط: ويعبر عنها من خلال وحدات النشاط كعدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات

العمل...، إضافة إلى قيم غير مالية (نوعية) ك: معدل الغياب، حصة السوق...، وغيرها.

- الأداء المالي لمراكز المسؤولية ك: " الأعباء و التكاليف ، هوامش و مساهمات المنتجات، النتائج الوسطية (قيمة مضافة، التمويل الذاتي).

إضافة إلى عرض نتائج لوحات القيادة شهريا و تراكميا يمكن عرض النتائج المرتبطة بالنشاط و الأداء المالي في وثيقة واحدة معبر عنها بمؤشرات كمية و مالية، أو الفصل بين نتائج الأداء المالي و النتائج المتعلقة بالنشاط لنفس مراكز المسؤولية لتسهيل عملية المتابعة و تحديد الخلل.

3. منطقة الأهداف: تظهر هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، و يتم استخدام نفس الأسلوب في عرض الأهداف:

- أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا.

- أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين.

4. منطقة الفروقات: و يتم الحصول على الفروقات بإيجاد الفرق بين الأهداف و النتائج الفعلية، و يعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، و يتم عرض الفروقات بنفس الطرق السابقة:

- فروقات شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا.

- فروقات تخص النشاط أو فروقات تخص الأداء المالي أو الاثنين معا.²

¹- بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 129.

²- بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 131.

الفصل الثاني: لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية

5. مناطق إضافية في لوحة القيادة : في أغلب الأحيان يكون من الأفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية

مرجعية منها:

- نتائج الدورة السابقة، لتسمح بعملية مقارنة نتائج الدورة الحالية بالنتائج السابقة.
- نتائج 12 شهرا الماضية (المجموع السنوي المتحرك)، لتفادي تأثير الظواهر الموسمية.
- الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة: فهو يذكر المسؤولين طوال السنة الجارية بالنقطة المراد الوصول إليها (تذكير المسؤول بالتزاماته في تحقيق الأهداف المحددة).
- عرض النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة، و يمكن أن يتم هذا العرض دوريا أو مرة أو مرتين في السنة(كأن يكون في نهاية شهر جو أن و نهاية شهر سبتمبر)، ففي هذه الحالة لا يتعلق الأمر بمهدف جديد و لكن بالنقطة المراد الوصول إليها في نهاية الدورة مع الأخذ في الحسبان الفروقات التي حدثت و النتائج المحتملة للأشهر المتبقية من بدأ عرض النتيجة، و تستمر عملية مقارنة الفروقات بالأهداف المبدئية.
- البرنامج قيد التنفيذ: و هذا لتركيز الجهود على الأهداف التشغيلية المتبقية و إعداد برامج عمل جديدة تسمح بالوصول إلى الهدف النهائي المرتبط بالسنة العملية.¹ و الشكل 9 يوضح الإضافات الواردة في لوحة القيادة الإضافية.

الشكل رقم 9:الإضافات الواردة على لوحة القيادة الإضافية

الإضافات

المؤشرات	لوحة القيادة الأساسية			نتائج الدورة السابقة	نتائج 12 شهر الماضية	عرض النتيجة المحتمل تحقيقها نهاية السنة	البرنامج قيد التنفيذ
	نتائج معينة	الأهداف	الفروقات				
—							
—							
—							

المصدر: بتصرف من الطالبتين، بونقيب احمد، " دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 132.

و من خلال هذا الشكل يمكن إيجاد عدة أشكال من لوحة القيادة، كأن يتم عرض نتائج السنة السابقة شهريا و مقارنتها بنتائج السنة الحالية.

ثانيا :المؤشرات

¹ - بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 132.

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة حيث أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المؤشرات و المعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم و هي عرض لمستوى تحقيق الأهداف.

(1) تعريف المؤشرات

"يتعدى المؤشر كونه رقما فهو في الحقيقة أداة تسيير معقدة نوعا ما، تجمع فيها مجموعة المعلومات لتعرض بشكل يسمح للمسؤولين بمتابعة تحقيق الأهداف و برامج العمل."¹

وبالنسبة لكل مؤشر فانه يشترط أن يتم عن طريق توضيح المعلومات الآتية:²

- اسم المؤشر كمعدل غياب العمال، عدد الطلبات
- طريقة حساب المؤشر.
- بيان أو كشف بمصادر المعلومات المستخدمة في تحضير هذا المؤشر.
- مرجع أو هدف يتم من خلاله مقارنة هذا المؤشر لتحديد المستوى الذي يجب أن يكون عليه هذا المؤشر.
- المسؤول عن هذا المؤشر: من قام بحسابه؟ من يراقبه؟ و الجهة التي حضر لأجلها.
- تحديد فترة تحضير المؤشر.
- تحديد طرق المتابعة، كأن المؤشر بالخانات التالية (الأهداف، نتائج السنة القادمة...)
- التنبيه و مراقبة التغيرات و المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة.

(2) معايير اختيار المؤشرات

تعد عملية اختيار المؤشر عملية صعبة في إعداد لوحة القيادة، فحسن اختيار المؤشر يمكن المؤسسة من قياس أثر العمليات التي قامت بها، وعليه عملية الاختيار يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:³

- الدقة: أن يعكس المؤشر المختار المعنى والأهمية للظاهرة التي تم ملاحظتها.
- الوضوح والعلاقة مع النشاط: فهم المؤشرات من طرف المستعملين أي البساطة و عدم التعقيد.
- العدد المحدود: على أن لا يتعدى عدد المؤشرات عشرة، و هذا يسمح للمسير بتكثيف حجم المعلومات بالقدر الذي يمكن استيعابه بشكل جيد.
- غير قابلة للتلاعب: لا يتم استعمال مؤشرات قابلة للتلاعب "غير حقيقية" كتضخيم النتائج، أو التقليل من أهميتها.
- القدرة على التنبؤ: و ذلك للتحذير حول المشاكل قبل حدوثها، عكس المؤشر الثابت.
- القابلية للتطوير: المرونة و إمكانية تغيير المؤشرات حسب المشاكل المطروحة.

¹ - P.Lorino, "Methods et pratiques de la performance", Les editions d organization, 3^{ème} édition ; Paris, 1988, pp. 237-238.

² - سويسسي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 198.

³ - بلبلاغ سامية، مرجع سبق ذكره، ص ص 75، 76.

3) النماذج المختلفة من المؤشرات

هناك أنواع عديدة من المؤشرات نوجزها فيما يلي: ¹

- 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 هذا النوعان من المؤشرات بالزمن ومجال التطبيق.
- مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية: يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى النتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل، ويسمى هنا مؤشرا رقابيا، في حين تعمل مؤشرات القيادة على توضيح العمليات بالنسبة للمسؤول المعنى، وتساعد في اتخاذ القرارات، دون أن يتم رفعها إلى المستويات الأعلى، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم.
- مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية: يمكن للمؤشر 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 إجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية، لأن هذه الأخيرة تتطلب مدة زمنية أطول لتحضيرها، عكس المعطيات التشغيلية.

المبحث الثاني: إعداد لوحة القيادة

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة بالمؤسسة استثمارا، نظرا للمزايا العديدة لهذه الأداة، والتي تسمح خاصة بمتابعة النقاط الأساسية في عملية مراقبة التسيير، وفي هذا المبحث سيتم عرض المبادئ الأساسية لعمل لوحة القيادة، والمراحل العامة لتصميم نظام لوحات قيادة فعال وأهم الطرق المتبعة في عرضها.

المطلب الأول: مبادئ أساسية لعمل لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها: ²

- ضرورة ارتباط لوحة القيادة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، والإلمام بالأهداف الرئيسية والأهداف الجزئية للمؤسسة.
- مراعاة ليس فقط الأهداف النهائية (أهداف النتائج) ولكن أيضا رافعات النشاط التي تساهم في تحقيق هذه النتائج.
- دمج المؤشرات المالية والمؤشرات الغير المالية في نفس الوقت، وتحديد المؤشرات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة.

¹ - رحيب حسين، بونقيب أحمد، " دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص 7.

² - بوحديد ليلي، "دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014/2015، ص 62 ؛ نقلا عن:

Giraud F, "Control de gestion et pilotage de la performance", Gualino Editeur, France, 2008, p.147.

- تقديم المؤشرات بشكل سهل القراءة و معبر.
- احتواء لوحة القيادة على عدد محدود من المؤشرات، و تفضيل سرعة الحصول على المعلومة.
- تتضمن معلومات و مؤشرات، تعرض بشكل واضح، تحليلي، سهل التفسير، تام و يعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية، استغلال، توزيع....).
- تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة و محيطها.

المطلب الثاني: المراحل العامة لإعداد لوحة القيادة

عند القيام بعملية إعداد لوحات القيادة فإنه يجب التطرق إلى كل ما من شأنه على المؤسسة، فحصر عملية إعداد لوحات القيادة في إعداد المؤشرات فقط يعتبر خطأ كبيراً، فصحیح أن المؤشرات هي أهم مكونات لوحة القيادة غير أن هذه المؤشرات تبقى مجرد أدوات تم وضعها لتلبية حاجيات المسؤولين في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة، لذا يجب التطرق إلى المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة و تحليله و تحديد الاستراتيجيات و المسؤوليات من أجل ضمان التناسق بين لوحات القيادة و المعدة و الإستراتيجية المتبعة. و أهم المراحل الأساسية المتبعة لإعداد نظام لوحات القيادة هي:¹

1. دراسة محيط المؤسسة: في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة و السوق الذي تعمل فيه، (موارد و إستراتيجية المؤسسة، و الهيكل التنظيمي للمؤسسة). و على ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل، و أهداف مراكز النشاط، كما يتم أيضاً وضع المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو قسم أو مركز مسؤولية.
2. وضع المؤشرات: المؤشر عبارة عن أداة لتقويم الوضعية، و هو عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات، و تتمثل هاته المؤشرات في:

- مؤشرات نتائج و مؤشرات متابعة.
- مؤشرات قيادية و مؤشرات رقابية.
- مؤشرات مالية و مؤشرات تشغيلية.

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

4. تجميع المعلومات: بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات و اختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، انطلاقاً من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة. وفي هذه المرحلة يقوم كل مسئول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يومية، شهرية).

¹ - رحيم حسين، بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 7.

5. اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة : يعتبر النظام المعلوماتي و 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).¹

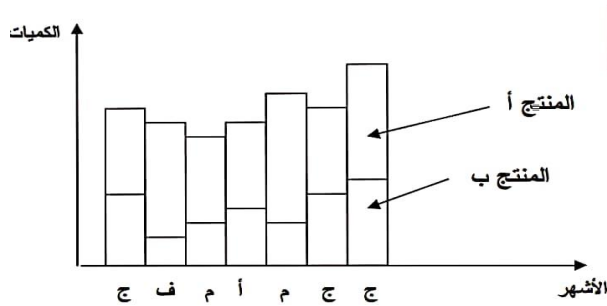
المطلب الثالث: طرق عرض لوحات القيادة

إن من أهم مميزات لوحة القيادة هي لفت انتباه المسؤولين و سهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخصية و مرتبة و شمولية. و يمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات. يتم اختيار طرق عرض لوحات القيادة بالشكل الذي تراه المؤسسة مناسبة.

وفيما يلي عرض لأهم الطرق المتبعة في تحرير لوحات القيادة:²

1. الانحرافات: مراقبة التسيير تسمح بحساب بعض الفروقات وإعطاء معلومات عنها، ترسل إلى المسؤول عند إدراج لوحة القيادة، والمطلوب منه إرسال معلومات إلزامية وضرورية إلى المستويات العليا.
2. النسب: النسبة هي علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، والأكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة، ترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا لإعداد لوحة القيادة.
3. البيانات: تسمح هاته الوسيلة بشرح التطورات وتوضيح التطورات في الاتجاه والمعدل، وتعكس النسب في شكل بيانات، و الشكل 10 يوضح هاته النسب في مدرج تكراري .

الشكل رقم 10: التطور السداسي للإنتاج



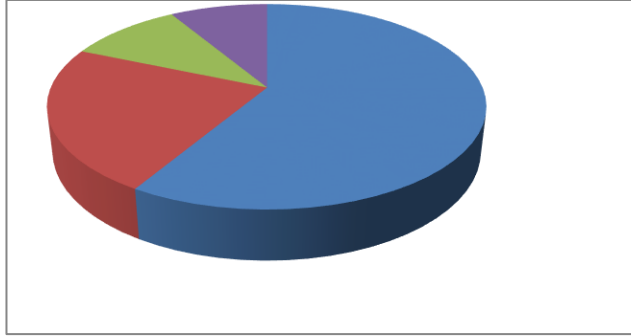
المصدر: زهية بوديار، وشوقي جباري، " لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار"، الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14/45 أفريل، 2009، ص 8.

4. الأقرص: وتستعمل عموماً لمتابعة "توزيع الأعمال (حسب المنتج، حسب المناطق....)"، و توزيع الأعباء حسب طبيعتها (مواد أولية، أعباء المستخدمين)، حصص السوق. و الشكل 11 يوضح لنا حجم المنتوجات خلال السنة.¹

¹ - رحيم حسين، بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 8،9.

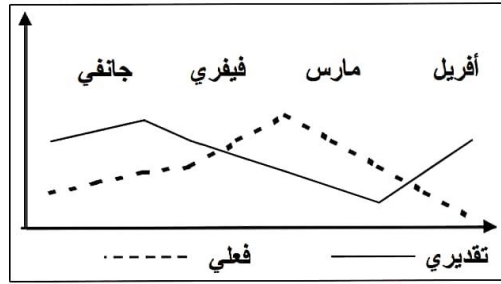
² - زهية بوديار، شوقي جباري، مرجع سبق ذكره، ص 7.

الشكل رقم 11: قرص يبين حجم المبيعات خلال ثلاثيات للسنة

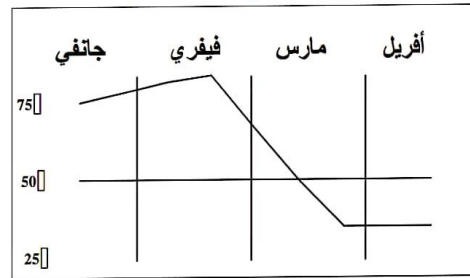


5. المنحنى البياني: هو أسلوب إحصائي و رياضي، قد يكون خط مستقيم أو منكسر يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة أو خلال فترة زمنية معينة، ويشرح تطورات وتغيرات عنصر من العناصر، و الشكل 12 و الشكل 13 يوضحان بعض النماذج للمنحنيات البيانية التي تستعمل في لوحة القيادة.

الشكل رقم 12: منحنى بياني للمبيعات



الشكل رقم 13: الوضعية التنافسية



المصدر: زهية بوديار، وشوقي جباري، " لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار"، الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 15/14 أفريل، 2009، ص 8.

6. المنبهات: تعتبر المنبهات وسيلة تمثل عتبة الحدود النهائية للمؤسسة، و هي تفحص أنشطة المصالح، و تجاوز العمال للمسؤوليات الموكلة إليهم، هذه الوسيلة تستعمل أساسا لقياس الأداء واتخاذ القرارات، و الشكل رقم 14 يوضح لنا مختلف الأشكال التي يمكن أن تعرض بها المنبهات.¹

الشكل رقم 14: منبهات تقييم الأداء



المصدر: بونقيب احمد، " دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 162.

7. التقارير ومحاضر الاجتماعات: تمثل هذه الأخيرة خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة، أو مسألة هامة، و تتجسد هذه المناقشة في كتابة تقرير عن النتائج المتوصل إليها، و إعداد محاضر تشمل جميع جو أنب الاجتماع، هذه التقارير و المحاضر تدعم النماذج السابقة الذكر و تفسر بعض الغموض الذي يكتفها.

8. القوائم المالية والجدول: تقوم هاته العمليات بالتزويد بالمعلومات المفصلة، و هي أساسا وثائق ملخصة للعمليات المحاسبية تقدم في شكل جداول وضمن شروط قانونية وتنظيمية على الهيئات المستفيدة منها، وإظهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة يساعد في التحليل من خلال ترجمتها في شكل نسب، وأشكال بيانية، و من بين الوثائق المحاسبية المعتمدة في لوحة القيادة ما يلي: (الميزانية، جدول حساب النتائج، جدول حركات عناصر الذمة).²

المبحث الثالث: مساهمة لوحة القيادة في عملية مراقبة التسيير

بعد ما تم التعرف على ماهية لوحة القيادة و كيفية إعدادها، سيتم في هذا المبحث تبين استخدام لوحات القيادة في عملية مراقبة التسيير ومساهمتها في تكملة أدوات الرقابة التسييرية المذكورة سابقا، وسيتم معالجة هذا المبحث من خلال التطرق لعنصر: عمل مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحة القيادة، النظرة الحديثة للوحات القيادة، مكانة ودور لوحة القيادة في المؤسسة.

المطلب الأول : عمل 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 الانحرافات التصحيحية وفي الأخير اتخاذ الإجراءات، وتتطلب عملية استغلال لوحات

¹ - زهية بوديار، شوقي جباري، مرجع سبق ذكره، ص 8.

² - زهية بوديار و شوقي جباري، مرجع سبق ذكره، ص 9.

القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما بين الأفراد المسؤولين ، و كل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق ، و تتم عملية مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحة القيادة كما يلي: ¹

أولاً : تحليل الانحرافات

المهم في هاته المرحلة هو التركيز على الانحرافات المهمة فقط والإسراع إلى تحليلها، وتنصب عملية التحليل على العناصر التالية:

- الهوامش (انحرافات حول المنتجات، حول الأعباء المتغيرة، حول الأعباء الثابتة).
- لأعباء (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،...).

ثانياً: شرح أسباب الانحرافات

بعد تحديد الانحرافات و تحليلها يتم شرحها والوقوف على أهم أسبابها، وترفق عملية تحليل الانحرافات بتعليق كتابي يحرر من طرف مراقب التسيير بالتداول مع المسؤول المعني، و هذا التعليق يرافق لوحة القيادة المرسلة إلى المستوى الأعلى و يتمحور حول:

- الانحرافات المهمة وأسبابها.
- الرؤى المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة ومقارنة أهداف نهاية السنة.
- اقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى.

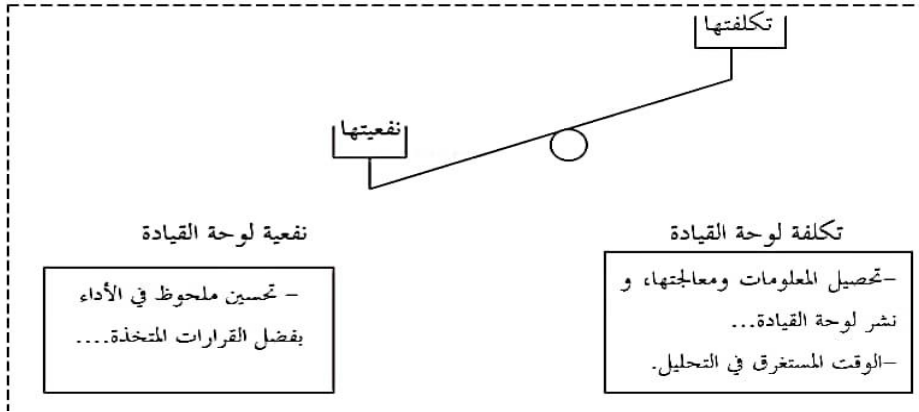
ثالثاً : البحث عن العمليات التصحيحية

يمكن القول عن لوحة القيادة أنها فعالة إذا كانت قيمتها المضافة "نفعيتها" أكبر من تكلفتها، و من أجل دراسة العمليات التصحيحية و تحليلها، يجب أن يتم حوار فوري بين المسؤول ومعاونيه مع الاستعانة بمراقب التسيير الذي يعمل على تقييم الأفكار واقتراح الحلول و مقارنتها، وفي الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية و إعادة إدراجها ضمن الاختيارات الإستراتيجية و الخطط العملية المستقبلية للمؤسسة،² و الشكل رقم 15 يبين فعالية لوحة القيادة من خلال النفعية و التكلفة.

¹ - محمد بولصنام، بوشو جميلة، "مداخلة بعنوان: لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة"، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير ككلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، يوم 25 أبريل 2017، جامعة البليدة 2، ص ص 8،9.

² - محمد بولصنام، بوشو جميلة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

الشكل رقم 15: فعالية لوحة القيادة



المصدر: بونقيب احمد، " دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 174.

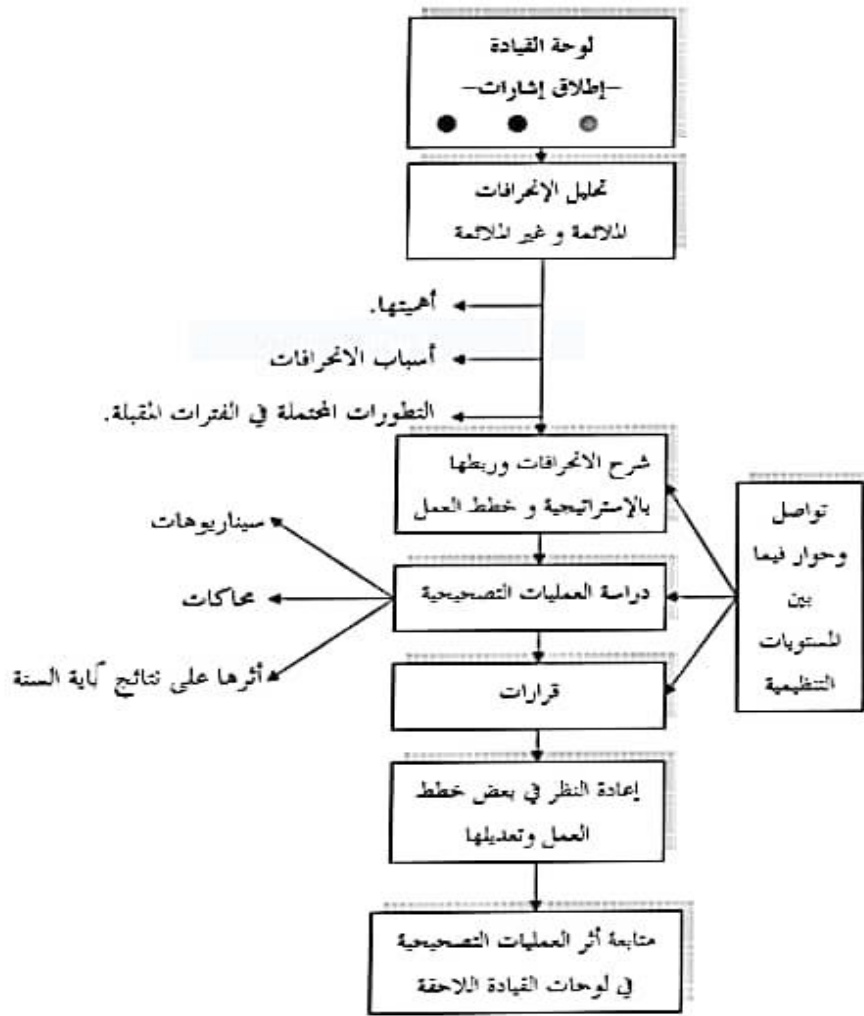
رابعاً: اتخاذ القرارات

تتطلب عملية استغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما بين الأفراد حتى تكون القرارات المتخذة صائبة قدر الإمكان، و قابلة للتطبيق ففي غياب التواصل تكون القرارات المتخذة تعسفية و لا تخدم سير نشاط المؤسسة.¹

¹ - بلبلاغ سامية، مرجع سبق ذكره ، ص 84.

و الشكل رقم 16 يوضح طريقة العمل في وجود لوحات القيادة.

الشكل رقم 16: طريقة العمل في وجود لوحات القيادة



المصدر: بونقيب احمد، " دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 191.

المطلب الثاني: النظرة الحديثة للوحات القيادة

سنتطرق من خلال هذا المبحث للحديث عن نوع من أنواع لوحات القيادة ألا و هي لوحة القيادة المتوازنة أو كما تسمى بالمستقبلية. و التعرف عليها و على محاورها .

أولا : تعريف وخصائص لوحة القيادة المتوازنة

تزود لوحة القيادة المتوازنة المدراء بإطار عمل متكامل يتم من خلاله ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء، فحسب هذا المفهوم الحديث للوحات القيادة فإنه لا يتم الاكتفاء بالتركيز على الأهداف المالية؛ بل يتم توضيح الأهداف غير المالية الواجب على المؤسسة الوصول إليها بغرض تحقيق الأهداف المالية، و قد تم تسمية لوحة القيادة المتوازنة بهذا الاسم كونها تسعى للبحث عن إيجاد توازن بين المؤشرات المالية و غير المالية من أجل تقييم الأداء على المدينتين القصير و الطويل، والمحاور الأساسية الأربعة التي تركز عليها عملية تقييم الأداء هي¹:

- المحور المالي.
- محور الزبائن.
- محور العمليات الداخلية .
- محور التعلم التنظيمي.

فعملية وضع مؤشرات تقوم على هذه المحاور تسمح للأفراد بمعرفة العوامل المتحكممة في الأداء الحاضر و المستقبل للمؤسسة، تسمح هذه العملية بتركيز جهود وكفاءات جميع الأفراد في المؤسسة و توجيهها نحو تحقيق الأهداف على المدى الطويل.

1. المحور المالي: يركز هذا المحور على تقييم نتائج الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة . لذا يتم الاعتماد على مؤشرات مالية تسمح بتقييم دقيق للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي الناجمة عن النشاطات السابقة، و يتم تحديد ما مدى مساهمة الإستراتيجية المطبقة في تحسين النتائج المالية، و من أمثلة المؤشرات المستعملة في قياس الأهداف المالية توجد : نتيجة الاستغلال، القيمة المضافة الاقتصادية، نسبة السيولة، رقم الأعمال الناتج عن منتجات جديدة، و غيرها.
2. محور الزبائن: يمكن هذا المحور المدراء من التعرف بدقة على القطاعات السوقية المستهدفة من طرف المركز أو القسم الذي يديرونه، كما يسمح لهم بقياس مدى نجاح المؤسسة في هذه القطاعات و ذلك بالاعتماد على مؤشرات أساسية مثل: رضا الزبائن، المردودية حسب أنواع الزبائن، حصة السوق حسب القطاعات المستهدفة، غير أن أهم ما يميز محور الزبائن للوحات القيادة المتوازنة مقارنة بالأدوات التقليدية هو احتواءه على مؤشرات خاصة تسمح بقياس الخدمات المقدمة للزبون المستهدف و التي تتابع الخدمات التي تقوم بها المؤسسة اتجاه زبائنها لكسب مستوى عال من الرضا لديهم، كالخدمات المتعلقة بالمنتج و الخدمة (الجودة، السعر)، إضافة إلى مؤشرات أخرى حول نوعية العلاقات مع الزبائن (سرعة الاستجابة للعملاء) وشهرة الماركة (العلامة).

3. محور العمليات الداخلية: يركز مسيرؤ المؤسسة على محور العمليات الداخلية بغرض تحديد العمليات الأساسية في المؤسسة وتلك التي يجب التركيز عليها و تطويرها و الإبداع فيها، لأنها تسمح بـ:

- تقديم خدمات قادرة على جذب الزبائن وجعلهم أكثر و لاء في القطاعات السوقية المستهدفة.
- ضمان مردود مالي يتناسب مع تطلعات المساهمين.

و الملاحظ في هذا المحور هو اختلافه عما هو معمول به في الأنظمة التقليدية لقياس الأداء؛ أين كان الشغل الأساسي لها هو مراقبة و تحسين العمليات المتواجدة في المؤسسة، بينما في المفهوم الحديث و المستعمل في لوحات القيادة المتوازنة؛ فإنه

¹ - رحيم حسين، بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

بالإضافة إلى اهتمامه بالعمليات المتواجدة فهو يسلط الضوء على العمليات الجديدة و التي من واجب المؤسسة التحكم فيها لتحقيق الأهداف المسطرة سواء المالية منها أو تلك المتعلقة بالزبائن كخلق منتجات جديدة و خدمات تلبي الرغبات المستقبلية للزبائن ...، فهذا النوع من العمليات يسمح بتحقيق أداء مالي جيد على المدى الطويل . فالأداء المالي مرهون بمرحلة الإبداع و التحديث، و كما هو معلوم فإن هذه المرحلة طويلة مقارنة بالمرحلتين التاليتين (الإنتاج والتوزيع)، لذا تضم لوحة القيادة المتوازنة و خصوصا في هذا المحور الأهداف و المؤشرات التي تتابع المرحلتين معا (القصيرة والطويلة).

و فيما يلي عرض للمراحل الثلاث التي تشكل محور العمليات الداخلية و المؤشرات المستعملة فيها:

4. عمليات الابتكار: تهتم بخلق منتجات وخدمات جديدة تتناسب مع رغبات الزبائن و المؤشرات المستعملة لذلك هي عدد المنتجات الجديدة، فترة تطوير منتجات جديدة، معدل التحسين في تقنيات الإنتاج...

5. العمليات التشغيلية (الإنتاجية): وتهتم بإنتاج وتسليم المنتجات إلى الزبائن، و من أمثلة المؤشرات المستعملة: معدل مردودية عملية للإنتاج، نسبة المنتجات المعيبة، فترة تسليم المنتج للزبون، الدقة في تسليم المنتجات، الفترة المتوسطة لإنتاج طلبية.

6. خدمات ما بعد البيع: مهمتها هي تقديم خدمات للزبون بعد البيع أو بعد تسليم المنتج و من المؤشرات المستعملة : عدد ساعات تكوين الزبائن حول استعمال المنتج، الوقت المستغرق لتبديل أو تصليح المنتجات المعيبة.¹

7. محور التعلم التنظيمي: يتمثل المحور الأخير للوحة القيادة المتوازنة في التعلم التنظيمي. فمن خلال الأهداف المحددة في المحاور الثلاثة السابقة تتحدد المجالات التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها كي تتمكن من تحسين أدائها، و من ثم تحقيق أهداف المحاور الثلاثة الأخرى .

و من خلال عرض المحاور الأربعة للوحة القيادة المتوازنة يتضح جليا أن تطوير عمليات التعلم التنظيمي يقود إلى تحسين في العمليات الداخلية التي ينتج عنها ارتفاع رضا الزبائن وزيادة في حصة السوق، و بالتالي تكون النتيجة النهائية هي تحقيق نتائج مالية معتبرة . و لهذا تحتوي لوحة القيادة المتوازنة على المؤشرات التي تسمح بالسير الحسن للمراحل الأربع و التي تترجم من خلالها إستراتيجية المؤسسة.

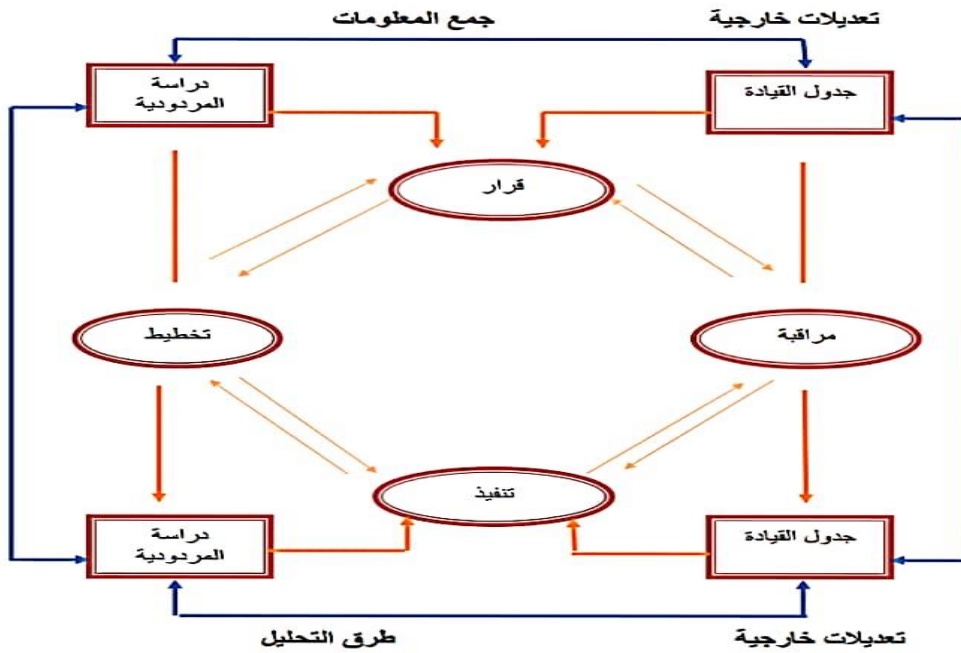
المطلب الثالث: مكانة ودور لوحة القيادة في المؤسسة

يمثل التسيير مجموعة العمليات المنسقة والمتكاملة فيما بينها ، و هو العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المؤسسات ، و ذلك بالاستغلال العقلاني للموارد المتاحة ، وتعتمد المؤسسة في ذلك على مجموعة تقنيات تحقق لها أهدافها ، حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لسير أعمالها ، و يتم التنفيذ وفق الخطة المرسومة تتبعها في ذلك عملية المراقبة وبعد ذلك اتخاذ القرار ، لكن للانتقال من مرحلة من المراحل السابقة الذكر لا بد من اللجوء إلى تقنيات معينة تظهر من خلالها لوحة القيادة التي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة واتخاذ القرارات ، حيث يتم تزويدها بمعلومات خاصة بأهداف المؤسسة ،

¹ - رحيم حسين، بونقيب أحمد، ص ص 18،19.

انجازها ، والانحرافات التابعة لها ، و التي بموجبها يتم اتخاذ القرارات المناسبة . إذن فلوحة القيادة تمثل نظام للمراقبة وقاعدة لاتخاذ القرارات ،¹ و يمكن تحديد موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 17: موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير



المصدر: زهية بوديار، وشوقي جباري، " لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار"، الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14/45 أفريل، 2009، ص 19.

ثانيا: دور لوحة القيادة في المؤسسة

في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد، يظهر دور و مكانة لوحة القيادة كوسيلة على مستوى المؤسسة، وتظهر الأدوار التي تلعبها والمكانة التي تحظى بها في النشاط من خلال ما يلي:²

- لوحة القيادة كوسيلة تجميع: تعبر لوحة القيادة عن بناء نظام معلوماتي متكامل عن المؤسسة في صورة معلومات كمية واضحة و سهلة الفهم. تمكن متخذ القرار من استغلالها بيسر و فعالية.
- لوحة القيادة وسيلة مراقبة و مقارنة: لوحة القيادة تساعد المدير في مراقبة التسيير و مراقبة كل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، حيث تسمح بمراقبة دائم للنتائج بالنسبة للأهداف في إطار خطوات الميزانية، و تثير الانتباه إلى النقاط التي تهم التسيير و انحرافات المحتملة بالنسبة للنتائج المتوقعة كما أنها تسمح بتقدير نقاط الضعف و إظهار كل ما هو طبيعي و

¹ - زهية بوديار، وشوقي جباري، مرجع سبق ذكره، ص 10.

- زهية بوديار، شوقي جباري، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

الفصل الثاني: لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية

كل ما هو غير طبيعي و كل ما له انعكاس على المؤسسة، إن نوعية وظيفة المقارنة و التقدير تكون حسب ملائمة المؤشرات المأخوذة، كما تجدر الإشارة إلى أن لوحة القيادة تسمح بمتابعة وضعية السوق و إعطاء معلومات حول المنافسين و تقييم أدائهم.

- لوحة القيادة أداة للحوار و الاتصال: عند مقارنة و معاينة النتائج فإن لوحة القيادة تسمح بالاتصال، و ذلك بتسهيل تبادل المعلومات بين رؤساء الأقسام، أي تسمح بالحوار بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق إصدار تعليمات، تقديم قرارات، تبادل معلومات..، كما تسمح للمسؤول أن يفسر نتائج عمله، و يجد نقاط القوة و الضعف.
- لوحة القيادة كوسيلة إعلام: تساهم لوحة القيادة في بعض الحالات في إعلام المشرفين على المؤسسة (مساهمين، أعضاء مجلس الإدارة، المدراء الرئيسيين... الخ)، بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة و على مستوى كل المؤسسة ككل.
- لوحة القيادة كأداة لتحسين كفاءات الإطارات: تمكن لوحة القيادة من التحسين و التعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة، و إثراء معارف الإطارات المسيرة على اتخاذ القرار و القدرة على الاتصال مع المسؤولين و القدرة على تنفيذهم.
- لوحة قيادة كوسيلة قياس: تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم الأعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة و التي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة و استخراج الانحراف و تصحيحها.
- لوحة القيادة مساعد في اتخاذ القرارات: إن لوحة القيادة تعطي المعلومات حول النقاط المهمة للتسيير على أن تكون إجبارية و ممكنة بواسطة تحليل أسباب هذه الظواهر، و بوضع أعمال تصحيحية و متابعتها للحد منها، من خلال هذه الشروط تعتبر لوحة القيادة كمساعد لاتخاذ القرار، و تأخذ مكانها الحقيقي في مجموع وسائل مراقبة التسيير.
- لوحة القيادة كجهاز إنذار: تلعب لوحة القيادة دورا في الحماية، و ذلك بكشف الانحرافات و التجاوزات في الأداء، و تسمح للمدير بفحص الأنشطة المتغيرة و التركيز على الحالات غير العادية، و كشف تجاوزات العمال.
- لوحة القيادة وسيلة لتقييم الأداء: تؤكد لوحة القيادة على أهمية القيام بتحليلات معمقة، و القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لإزالة الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة، أي توضيح أهمية قيام المسير بعمل ما أو تحليل معمق تجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل، و توجه المسير للقيام بالإصلاحات المطلوبة في الوقت و المكان المناسبين.
- لوحة القيادة وسيلة للتشخيص المالي: حيث تقوم بعرض التحليل المالي للمؤسسة من خلال دراسة الميزانية و جدول حسابات النتائج، مع حساب مختلف النسب و التعليق عليها.

خلاصة الفصل

تستعمل لوحات القيادة في المؤسسة لتكملة الأنظمة المحاسبية التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات آنية و تشغيلية في شكل مبسط وملخص يسمح للمسؤول بمتابعة إنجازاته، كما تسمح بخلق تواصل رأسي وأفقي بين مختلف المراكز في المؤسسة . وتستند عملية تصميم نظام لوحات القيادة إلى ضرورة إتباع خطوات أساسية في ذلك أهمها : تحديد المتغيرات الأساسية المتحركة في إستراتيجية وأهداف المؤسسة، إضافة إلى اختيار المؤشرات المناسبة و طرق عرضها، وتوفير نظام معلومات فعال قادر على توفير المعلومات بشكل ملائم و سريع، كما يجب تخصيص المسؤولين و الأفراد في المؤسسة بأهمية هذه الأداة كي لا تواجه بالرفض والإهمال . وبالنسبة لمساهمة لوحات القيادة في عملية مراقبة التسيير فإنها تساعد على التطبيق الجيد لإستراتيجية المؤسسة من خلال متابعة تحقيق الأهداف بشكل مستمر و دوري مما يسمح بالوقوف على أهم الانحرافات، ثم تحليلها وشرح أسبابها و أنتهاء باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

الفصل الثالث: دراسة حالة ملبنة و مجبنة بودواو بومرداس م.م.ب.

بعد ما تم التطرق سابقا في الجانب النظري إلى معرفة المفاهيم المختلفة عن مراقبة التسيير كونها من أهم الأنظمة التي تساهم في ضمان السير الحسن للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وبعد التفصيل نظريا في إحدى أهم أدواتها ألا وهي لوحة القيادة، و التعرف على أنواعها وكيفية إعدادها ، ومختلف مؤشراتها التي تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات، سيتم في هذا الفصل التطبيقي دراسة ميدانية، وإسقاط الجانب النظري على "مؤسسة مجبنة وملبنة بودواو لفرع بومرداس (م.م.ب.)"، و ذلك من خلال التعرف على المؤسسة ونشاطاتها، وأهدافها ، و التعرف على أنواع لوحات القيادة، ومصادر المعلومات التي تقوم المؤسسة على إثرها بإعداد لوحة القيادة الخاصة بها، ونظرا لكبر حجمها وطبيعة نشاطها، قمنا بدراسة لوحة القيادة لقسمي الإنتاج و المبيعات و من ثم قمنا بتقييم لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة، ومعرفة وضعية المؤسسة .

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة ملبنة و مجبنة بودواو

سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم عرضه في الفصول السابقة على ملبنة و مجبنة بودواو م.م.ب. و التي تعتبر من أهم المؤسسات المنتجة للحليب و مشتقاته، و تعمل ضمن مجموعة الفروع التابعة لـ **GIPLAIT** في الوسط الجزائري الكائن مقرها ب دائرة بودواو، ولاية بومرداس. و تعمل كل هذه الفروع عبر كامل التراب الوطني في إنتاج الحليب ومشتقاته و يتم التنسيق و الاتصال، و تبادل المنتجات فيما بين الفروع تحت إشراف المؤسسة الأم. و الشكل رقم 18 يوضح بطاقة فنية لمؤسسة ملبنة و مجبنة بودواو.

الشكل رقم 18: بطاقة فنية لمؤسسة ملبنة و مجبنة بودواو

بطاقة فنية لمؤسسة ملبنة و مجبنة بودواو "LFB"
الاسم التجاري: مؤسسة ملبنة و مجبنة بودواو.
نوع الشركة: شركة ذات أسهم "SPA".
رأس مال الشركة: 450,700,000,000 دج.
المقر الاجتماعي: في الواجهة الغربية لمدينة بودواو على الطريق رقم 05.
الهاتف: 024843234
الفاكس: 024844292

المصدر: بتصرف، ملبنة و مجبنة بودواو بومرداس، تقديم، <https://lfb-spa.business.site>

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

سنعرض من خلال هذا المطلب التطور التاريخي للمؤسسة و هيكلها و طبيعة نشاطها الذي تمارسه.

أولا : نشأة و تطور ملبنة و مجبنة بودواو

و قد مرت ملبنة و مجبنة بودواو م.م.ب. بعدة تحولات منذ نشأتها و هذا بالموازاة مع التغيرات التي مرت بها المؤسسة الأم، سنتناول التطور التاريخي للمؤسسة الأم ثم التطور التاريخي للفرع وحدة ملبنة و مجبنة بودواو.

1. التطور التاريخي للمؤسسة الأم GIPLAIT

لقد عرف الديوان الوطني للحليب ومشتقاته عدة تغيرات منذ نشأته حيث كانت عبارة عن مؤسسة أنشأت من طرف المستعمر الفرنسي **LAICO** وتعني هاته العبارة "التعاونية الجزائرية للحليب"، و كان موقعها الجغرافي بئر خادم بالعاصمة، حيث كان دورها توزيع حليب البقر.

بعد الاستقلال أنشأ الديوان الوطني للحليب ومشتقاته بموجب مرسوم رئاسي تحت رقم 23/69 نوفمبر 1963.

و هي مؤسسة اقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة، و قد بلغ عدد عمالها آنذاك حوالي 450 عامل، وبعد 1970 عمدت المؤسسة إلى القيام بعدة استثمارات لتوسيع قدراتها الإنتاجية فأنشأت وحدات إنتاجية لتلبية و تغطية العجز الوطني في مادة الحليب، و بعد إعادة هيكلة المؤسسات العمومية قامت الدولة باستثناء دواوين موزعة عبر ثلاث مناطق و هي:

- الديوان الوطني للحليب و مشتقاته للوسط .
- الديوان الوطني للحليب و مشتقاته غرب .
- الديوان الوطني للحليب و مشتقاته شرق .

وابتداء من سنة 1977، **ORLAIT** الديون الوطني للحليب و مشتقاته أصبح يسمى المجمع الصناعي للحليب **GIPLAIT**.

2. التطور التاريخي لملبنة و مجبنة بودواو

ثم إنشاء م.م.ب. في سنة 1971 من طرف الخواص تحت اسم "مؤسسة الجبن لمتيجة " و التي كانت مخصصة في إنتاج الجبن ، و لكن بعد عملية التأمين للوحدة أصبحت تحمل اسم "**SOFRON**" و من ثم أصبحت و حدة إنتاج الحليب ومشتقاته، و في سنة 1972 الوحدة أعدت لإنتاج أكبر حجم من الحليب و الجبن المذوب و المعقم، من خلال إنشاء:

- ورشة لإنتاج الحليب .
- ورشة لإنتاج الجبن المبستر.
- الجبن الأحمر نوع Edam .

ثم في سنة 1988 خصصت ورشة إنتاج الجبن المذوب والمعقم، و في سنة 1997 مرت المؤسسة على مخطط إعادة الهيكلة ، تنظيم وحدات إنتاج داخل الفرع و بالتالي تجديد المؤسسة وتحقيق استقلالها في اتخاذ القرار و أصبحت المؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره 20,000,000,00 دج وبطاقة إنتاجية تقدر بـ 1850000 لترا يوميا و هي المؤسسة الأم **GIPLAIT**، ويتوزع الحجم الإجمالي للطاقة الإنتاجية هذه على النحو التالي:

- وحدة بئر خادم: 01 UPOLO 500000 لترا يوميا.
- وحدة بودواو: 02 UPOLO 400000 لتر يوميا.
- حدة ذراع بن حدة: 03 UPOLO 320000 لترا يو ما.
- وحدة بني تامو "البليدة": 04 UPOLO 320000 لترا يوميا.
- وحدة غريب "عين الدفلى" بطاقة قدرها 05 UPOLO لترا يوميا.¹

المطلب الثاني : الخصائص البيئية للمؤسسة

سنتناول من خلال هذا المبحث كل من: موقع المجبنة ومكانتها في السوق وإمكانياتها، ومجالات نشاطها وأبرز أهدافها.

¹ - زاو لهر، رئيس مصلحة مراقبة التسيير، "نشأة ملبنة مجبنة بودواو LFB وخصائصها البيئية"، مؤسسة ملبنة و مجبنة بودواو، 03/2022/06/

أولا : موقع ملبنة و مجبنة بودواو

تقع وحدة بودواو للحليب في الجهة الغربية لمدينة بودواو على الطريق الوطني رقم 05 ، و تبعد حوالي 35 كم على مركز العاصمة ، تتربع على مساحة إجمالية قدرها 80000 م منها 1269 م مغطاة ، و هذا الموقع الاستراتيجي والمساحة يعطي المؤسسة إمكانية الاتصال بنقاط البيع والموردين وبالأخص أنها محاطة بالمدن التي تتميز بارتفاع كثافة سكانية عالية، على غرار مدينة بومرداس التي تبعد عن المؤسسة بحوالي 06 كم و قورصو و شرق ولاية الجزائر مثل الرغاية ، الرويبة ... الخ.

ثانيا : مكانة وحدة بودواو في السوق وإمكانيتها

بصفة عامة نستطيع القول أن الجمع الصناعي للمنتجات الحليبية يحتل الصدارة في إنتاج هذه المادة الحيوية، و بالنظر إلى وحدة بودواو يمكن أن نقول إنها احتكارية في هذا المجال ، بدليل أن من بين 15 مؤسسة خاصة لإنتاج الحليب لم يبق إلا مؤسستان ، و هذا نظرا لصعوبة التعامل في هذه المادة من جانب الدقة و من جانب سرعة فساد المنتج ... الخ. و يمكننا تصنيف هذه الإمكانيات في الموارد البشرية و المادية :¹

1) الإمكانيات البشرية

توظف وحدة بودواو 321 عامل موزعين على ثلاث فئات مهنية :

- الإطارات السامية: يبلغ عددهم 51 إطار.
- الخبراء التقنيون: يبلغ عددهم 22 خبير.
- المتحكمون: يبلغ عددهم 90 متحكما.
- المنفذون: يبلغ عددهم 176 منفذ، و يمثلون الأغلبية منهم أكو أن الأمن الوقائي.

2) الإمكانيات المادية

تضم الوحدة على خمس ورشات مجهزة بأحدث المرافق العصرية، ثلاثة منها مختصة في صناعة الجبن و هي:

- ورشة إنشاء الجبن الطري المبستر.
- ورشة إنشاء الجبن الطري المعقم.
- ورشة إنشاء الجبن الأحمر.
- ورشة إنتاج الحليب المبستر، وتنتج ما يزيد عن 40000 لتر يوميا، كما تحتوي الوحدة على عدة غرف خاصة منها لتخمير الجبن، غرف للتبريد وأخرى للتخزين، بالإضافة إلى مخازن للمواد الأولية، التغليف وقطع غيار السيارات والشاحنات.
- الورشة الخامسة : فقد تم إنشائها خصيصا لمهمة تنظيف أنابيب الورشة والصهاريج التي تستعمل في الإنتاج وتستعمل في ذلك حمض أليستريك في عملية التنظيف ، كما تحتوي المؤسسة على نيابة مخبرية لإجراء التحاليل ، و مراقبة الجودة وصلاحية المنتج ، وتستعمل المؤسسة كميات كبيرة من المياه التي تتم معالجتها وتصفيتها ،

¹- زاو لزه، رئيس مصلحة مراقبة التسيير، "إمكانيات وحدة م.م.ب. بودواو" مؤسسة ملبنة و مجبنة بودواو ، بن عجال، بودواو، بومرداس، 2022/07/15.

التي تدخل في عمليات الإنتاج وكميات أخرى تستعمل في عمليات تنظيف الورشات و نظرا لحاجة المؤسسة للمياه واتساع نشاطها أنشأت الوحدة محطة لها لتصفية ومعالجة المياه.

ثالثا : عرض نشاط ملبنة و مجبنة بودواو

تقع الملبنة في منطقة بودواو ذات طابع زراعي تحتل حوالي 30 000 م مربع، حيث تكتسب مكانة إستراتيجية بين باقي الملبنات نظرا لتمييز منتجاتها ، و تتمثل نشاطات هذه الوحدة في إنتاج الحليب و مشتقاته و هي الأجبان بمختلف أنواعها. هذه الورشات مدعمة بتجهيزات خاصة بإنتاج المنتج الخاص بكل ورشة كما تحتوي على مؤهلات للقيام بعملية الإنتاج فوق صيانة وتنظيف وتجهيزات خاصة بتغليف وتعليب المنتجات.

تمر منتجات ملبنة و مجبنة بودواو عبر مخابر التحليل و مراقبة النوعية الموجودة على مستوى الملبنة بالنسبة للموارد الأولية و يتم أساسا استيرادها من السوق العالمي، خاصة المادتين الأوليتين غبرة الحليب (**Cheddar**) وجبن انجليزي (**G/Sec**) .

أما الماء يتم تأمينه بنسبة كبيرة عن طريق الآبار المحفورة على مستوى الوحدة، حيث تعتبر هذه ميزة تختص بها الملبنة، و يتم تأمين باقي الاحتياطات منه عن طريق السدود على مستوى محطة معالجة المياه.¹

أما فيما يخص منتجات المؤسسة فهي تتمثل في ما يلي:

- الحليب المبستر: عبارة عن حليب منزوع الزبدة جزئيا يحتوي على 15 غ في اللتر من المادة الدسمة (م.د) معبأة في **POLITEST** أكياس ذات سعة واحد لتر.
- الحليب المعقم: حليب فوري على شكل **Laitminsilait** و هو حليب معقم كامل الدسم معبأ في علب كرتونية ذات غبرة من 250 غرام، و يتم وضع الحليب داخل أكياس مفرغة من الهواء، يمكن الاحتفاظ بها لمدة سنة. تختلف أسعار بيع المنتجات في المؤسسة و ذلك وفق معايير معينة ، منها حسب الزبائن عاديين أو دائمون ، الكميات المباعة سواء بكميات كبيرة أو قليلة، نوع الأسعار ...إلخ، و الجدول رقم 2 يبين لنا طرق تعامل المؤسسة مع مختلف زبائننا وفق هاته المعايير.

الجدول رقم 1: طرق التعامل مع مختلف زبائن المؤسسة

نوع الأسعار	المبلغ	طبيعة الزبائن
سعر التجزئة	24.35	مورد
سعر الجملة	23.35	موزع
سعر الزبون	25.00	مستهلك

المصدر: بتصرف، "مقابلة"، و معلومات مالية للمؤسسة، زاوو لزهري، رئيس مصلحة مراقبة التسيير، "نشاط و منتجات مؤسسة ملبنة و مجبنة

بودواو"، بن عجال بودواو، بومرداس، 28/06/2022.

تخضع عمليات التسديد على مستوى الوحدة إلى الاعتبارات التالية:

¹ - زاوو لزهري، رئيس مصلحة مراقبة التسيير، "نشاط و منتجات مؤسسة ملبنة و مجبنة بودواو"، بن عجال بودواو، بومرداس، 28/06/2022.

- تفوتر المنتجات الخاصة في حالات استثنائية بقيمة 50% عند تاريخ إعادة الطلبية، وبقيمة 50% الباقية عند تاريخ استلام السلعة، 100% تفوتر المنتجات في الحالات العادية.
 - الدفع بالتقسيط مع المؤسسات الوطنية أو زبائن دائنين للوحدة، الدفع الفوري للزبائن العاديين.
- و في حالة فوتر المنتجات العادية حسب السعر الحالي للمنتجات عند تاريخ البيع لا يوجد تسديد نقدي، و يتم الدفع لصالح الوحدة عن طريق شيك بنكي، تحويل بنكي، أو تزويد بالحساب الجاري.¹

رابعاً: أهداف ملبنة و مجبنة وودواو

- من بين الأهداف التي تسعى وحدة وودواو لتحقيقها من خلال برامجها المسطرة ما يلي:
1. على المستوى الإداري و الاجتماعي: تتمثل أهداف المؤسسة الإدارية و الاجتماعية فيما يلي:
 - التوجيه العقلاني و التحكم في أعباء المستخدمين و تحسين وسائل الإنتاج.
 - التوظيف الجيد لرأس مال بما يناسب متطلبات وحاجات مناصب العمل.
 - الاهتمام الأفضل بتسيير الموارد البشرية من خلال زيادة كفاءة الأفراد.
 - الاهتمام بحل مشاكل العمال المتعلقة بالمجال الوظيفي وتحسين العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين.
 - إعداد إجراءات الإدماج.
 - العمل على تحسين نوعية المنتجات بما يتوافق مع رغبات المستهلكين.
 2. على المستوى الاقتصادي: تتمثل الأهداف الاقتصادية التي تسعى إليها المؤسسة فيما يلي:
 - تحسين وتطوير نوعية المنتجات والأغلفة.
 - إدماج الوظائف الإنتاجية و التجارية.
 - تطوير مجال التسويق والتحكم في المنافسة.
 - تحقيق قدرة إنتاجية مالية و العمل على كسب أكبر حصة سوقية.
 - تحقيق أرباح أكبر من خلال زيادة رقم العمال.
 - ضمان توزيع منتجاتها عبر كامل التراب الوطني.
 3. على المستوى المالي: من أهم الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ما يلي:
 - إعداد موازنة تأخذ في الحسبان الإمكانية المالية للمؤسسة.
 - مراقبة ومتابعة تنفيذ الموازنة.
 - ترشيد النفقات.
- و يبقى الهدف الرئيسي للمؤسسة بصفة عامة، و لوحدة وودواو بصفة خاصة، أن تصبح رائداً على مستوى السوق الجزائرية لمنتجات الحليب ومشتقاته، و خاصة بعد ظهور العديد من المنتجين الخواص.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمبنة و مجبنة وودواو

¹ - زاوو لهر، رئيس مصلحة مراقبة التسيير، "نشاط و منتجات مؤسسة ملبنة و مجبنة وودواو"، بن عجال وودواو، بومرداس، 28/06/2022

قبل سنة 1988 كانت المديرية العامة تشمل على سبعة مديريات فرعية، هي: المديرية الفرعية للمبيعات، المديرية الفرعية للإنتاج، المديرية الفرعية لمراقبة النوعية، المديرية الفرعية للإدارة العامة، المديرية الفرعية للتموين، المديرية الفرعية للصيانة، المديرية الفرعية للمحاسبة المالية.

إثر التغييرات التي عرفت الساحة الاقتصادية توجب على المؤسسات الصناعية و التجارية التكيف مع هذه التحولات المسيرة لهذا التطور والدخول في اقتصاد السوق والمنافسة الحرة.

يعتبر الهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد الترتيب الداخلي للسوق مظهرا بذلك كافة التنظيمات والوحدات الفرعية التابعة لها و التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي تطلبها العملية الإنتاجية، وبالنسبة لفرع م.م.ب. نجد على رأس هيكلها التنظيمي المديرية العامة، و التي تضمن سير أدائها و مراقبة نشاطها. حيث يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من ثلاث مديريات:

أو لا : المديرية الإدارية و المالية

و تتكون من ثلاث أقسام و هي:

1. قسم المالية والمحاسبة: هو قسم تتم به مختلف الوظائف المالية للملينة، و الذي ينقسم بدوره إلى مصالح تتمثل في:
 - مصلحة المحاسبة المادية: تقوم هذه المصلحة بإعداد ميزانية الإعداد الخاص للمواد الأولية والتجهيزات وقطاع الغيار، مواد التعبئة والتغليف، و هذا لمعرفة حجم الاستهلاك الشهري والسبوي لمختلف التكاليف الناتجة عنها.
 - مصلحة المحاسبة العامة: يتم على مستواها القيام بعدة مهام أهمها: إنشاء وتقييد مختلف العمليات المحاسبية، إعداد الأجور، فحص ومراجعة الوثائق المحاسبية قبل الإجراءات المحاسبية و إجراء تقرير دوري حول نشاط المصلحة.
 - مصلحة الموازنة: مهمتها تحضير و أنجاز الميزانية التنبؤية (التوقعات) بعد جمع المعلومات حول احتياجات الاستهلاك المتوقعة.
 - مصلحة التمويل: تقوم بتأمين التمويل للنفقات و المصاريف (المشتريات)، النقل، الجمارك... الخ، وكذلك فحص ومراجعة تنظيم الأجور الشهرية للأفراد العاملين في الملينة.
2. قسم الإدارة العامة: تحتوي على مجموعة من المصالح تقوم كل واحدة بمهامها و هي مصلحة الأفراد و التكوين، و مصلحة العلاقات العامة، مصلحة النشاطات الاجتماعية.
3. قسم النقل: يتكون من حظيرة لوسائل النقل، ورشة ميكانيكية للصيانة.

ثانيا : المديرية التجارية

تتمثل مهام هذه المديرية في العمل على تصريف منتجات المؤسسات في حدود ما تسمح به سياستها، و هذه المديرية تتضمن قسمان هما:

1. قسم المبيعات: يساهم هذا القسم في تحضير السياسة التجارية للمؤسسة والسهر على التصريف الأحسن للمنتجات بما يتناسب مع برنامج المؤسسة المسطر، يضم هذا القسم ثلاث مصادر:
 - مصلحة بيع الحليب: مهمتها شحن المنتج للبيع مع العمل على التنفيذ الأحسن للبرنامج للتوزيع الخاص بحليب الاستهلاك.
 - مصلحة بيع مشتقات الحليب: تهتم هاته المصلحة بشحن وتسيير عملية بيع مشتقات الحليب مثل الأجبان.

- مصلحة الفاتورة والتحصيل: تقوم بإصدار الفواتير الخاصة بالمنتجات وتحصيل الأموال بعد عملية البيع.
- 2. قسم التمويل: تتمثل مهامه في ما يلي:
 - العمل على ضمان التمويل لمختلف الوسائل والتجهيزات الضرورية للسير الحسن للعمليات الإنتاجية داخل المؤسسة.
 - تهيئة و تحضير هياكل البرامج المختلفة و المتعلقة بالمشتريات المحلية و المستوردة؛
 - السهر والإعداد الجيد بالجرء.
 - كما يحتوي قسم التمويل على أربع مصالح تتمثل في:
 - مصلحة المشتريات المحلية و الخارجية.
 - مصلحة النقل.
 - مصلحة تسيير مخزون قطاع الغيار.
 - مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية والتغليف.

ثالثا: المديرية التقنية

تتكفل هذه المديرية بالجانب التقني أي تنفيذ الخطط الصناعية والإستراتيجية لتحسين الإنتاج وتحصر بصفة مستمرة على مدى مطابقة المنتجات مع متطلبات السوق، إضافة إلى محاولتها اكتساب التكنولوجيا عن طريق التحديث المستمر لوسائل الإنتاج، والبحث المستمر عن المنتجات الجديدة، والسهر على المحافظة على صورة العلامة في السوق من خلال تطبيق معايير الجودة و النوعية، و تتمثل أقسام هذه المديرية في:

1. قسم الصيانة: المهمة الأساسية لقسم الصيانة تصليح و صيانة التجهيزات الصناعية.
2. قسم حليب الاستهلاك: يتضمن هذا القسم جمع و استقبال المادة الأولية (غيرة الحليب) في ورشة الإعداد، ورشة التصنيع أو الدمج.
3. قسم مشتقات الحليب: يتكون من مركز استلام المادة الأولية، إضافة إلى الأقسام السابقة تحتوي المؤسسة على قسم التحليل و مراقبة النوعية، و المخابر، إضافة إلى المديريات الثلاثة، سيشرف أيضا المدير للوحدة على مصالح تتعلق بالقضايا القانونية و أمن الوحدة التي تتمثل في ما يلي:
 - مصلحة المنازعات القانونية: مهمتها تحضير السجلات القانونية المتعلقة بالوحدة.
 - مصلحة الأمن: مهمتها الحفاظ على الأمن داخل الوحدة محاولة تجنب الحوادث العملية والتحقيق في المشاكل التي تمس أمن العمال و التجهيزات.
4. قسم التحليل و مراقبة النوعية: تتمثل مهمته في إجراء التحاليل المخبرية على المنتجات لمراقبة جودتها و مطابقتها للشروط الصحية و ذلك عن طريق ثلاث مصالح و هي:
 - مصلحة التنظيم والتطهير.
 - مصلحة البكتيريا.
 - مصلحة الفيزيو كيمياء.

المبحث الثاني: مميزات لوحات القيادة لمجبنة وملبنة بودواو

تلعب لوحة القيادة دورا هاما في تنبيه المسيرين للانحرافات الموجودة و تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرار المناسب، إذا ما تم إعدادها في الوقت المناسب، و إذا احتوت على معلومات صحيحة ودقيقة تعكس الوضع الحقيقي للمؤسسة، و مؤسسة م.م.ب. تعتمد على لوحات القيادة في تسيير نشاطاتها و مراقبتها و قياس الأداء، لهذا سنتطرق في هذا المبحث لكل من أنواع لوحات القيادة المعمول بها في المؤسسة، و مؤشراتهما، و تنظيمهما.

المطلب الأول : أنواع لوحات القيادة المعمول بها

تحتوي مؤسسة م.م.ب. على نوعين من أنواع لوحات القيادة: اليومية التي تشمل و تلخص كل النشاطات اليومية و تعمل على مراقبتها و استخراج الانحرافات؛ و الشهرية التي يتم إعدادها انطلاقا من لوحات القيادة الأخرى ، و تكون لوحة قيادة شاملة تحتوي على المعلومات المهمة فقط و بصفة مختصرة، و تصف الوضع الإجمالي للمؤسسة.

أولا: لوحة القيادة اليومية

لوحة القيادة اليومية أو(تقرير الأعمال اليومي، الحالة اليومية، نشرة الاستخبارات اليومية) هي لوحة معلومات تخص النشاط اليومي للشركة و تتكون من معلومات تخص (أنظر الملحق رقم 01):

- أنشطة المنتجات اليومية.
- خسائر الإنتاج.
- استهلاك المواد الأولية.
- المبيعات نقدا و بالكميات و المشتريات.
- حالة المخزون من المواد الأولية.
- الأعباء و القوى العاملة.

تعد لوحة القيادة اليومية في اليوم الموالي للنشاطات في مصلحة مراقبة التسيير و تساعد في اتخاذ القرارات قبل تفاقم الأوضاع، و الإشارة للانحرافات و الأخطاء التي تقع عند البدء بالعمليات اليومية وتحذير الأقسام الأخرى و المسؤولين من الوقوع فيها وتكرارها.

لوحة القيادة اليومية لا يتم نقلها إلى الإدارة العامة للمكتب الرئيسي بل يتم استخدامها داخليا في مصلحة مراقبة التسيير لإعداد لوحة القيادة الشهرية.

ثانيا : لوحة القيادة الشهرية

تقوم مصلحة مراقبة التسيير بإنشاء لوحة القيادة الشهرية انطلاقا من لوحة القيادة اليومية و إضافة معلومات شهرية مالية.

و تحتوي لوحة القيادة الشهرية على الأقسام التالية: (أنظر الملحق رقم 2)

1. قسم الإنتاج: يحتوى على:

- جدولين لوضعية الإنتاج الشهري و التراكمي يتضمنان القيمة الفعلية و القيمة التقديرية.
- جدول يبين وضعية الأشغال قيد التنفيذ.

- جدول يوضح الإنتاجية.

2. قسم المبيعات: يعتبر قسم المبيعات قسم تابع للمديرية التجارية و هدفها الأساسي تصريف منتجات الشركة وتحقيق رقم أعمال شهري محدد من طرف المديرية التجارية للمؤسسة، مهمتها التكفل بشكاوي الزبائن ومعاملتهم بشكل جيد، أما متابعة حركة المنافسين و حصص السوق فهي من مهمة المديرية التجارية، و الجداول المستعملة في هذا القسم هي:

- جدول لتوزيع المبيعات .
- جدول وضعية المبيعات المحققة و مقارنتها برقم الأعمال المقدر.
- جدول لوضعية المبيعات المتراكمة المحققة مقارنة برقم الأعمال المقدر.
- جدول لقيم الديون المستحقة.

3. قسم المشتريات: تتمثل مهمة المسؤولين في قسم المشتريات بتزويد وحدات الإنتاج بالمواد الأولية المطلوبة وفق الموعد المحدد و بجودة عالية للمواد الأولية و تكلفة مناسبة و منه المسؤول يستعمل الجداول التالية:

- الموازنة التي تحدد كمية المواد الأولية اللازمة و فترات تحصيلها و التكاليف المقدرة.
- موازنة المشتريات التي تراقب باستعمال محاسبة التسيير و استخراج الانحرافات.

4. قسم المالية: دورها تزويد الإدارات في المؤسسة و مصلحة مراقبة التسيير بالمعلومات الضرورية لعملية التسيير (حساب التكاليف)، نجد في هذا القسم مجموعة من الجداول:

- جدول حساب النتائج (الفعلي - التقديري - الانحرافات).
- جدول الديون و الحقوق.
- جدول حالة الخزينة.
- جدول وضعية المخزونات.
- جدول لحالة الاستثمارات.

5. قسم الموارد البشرية: تساهم لوحة القيادة للموارد البشرية في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة من حيث زيادة الإنتاجية و بلوغ النمو المطلوب للأعمال و الأفراد، يتضمن هذا القسم الجداول التالية:

- جدول وضعية العمالة.
- جدول وضعية الأجور.
- جدول ارتفاع العمالة.
- جدول وضعية تنفيذ خطط التكوين.

6. قسم للإدارة العامة: تحتوي لوحة القيادة للإدارة العامة على معلومات تلخيصية للوحات القيادة بالإدارات الأخرى و تحتوي على مؤشرات إستراتيجية تسمح للمؤسسة بمتابعة أهم العوامل المتحركة في أدائها، و نشاطها، مثل أسعار الصرف، معدلات التضخم. و متابعة المحيط ومعرفة رؤية الشركة(انظر الملحق رقم 3).

بالإضافة إلى احتوائها على لوحة قيادة أخرى تسمى (لوحة القيادة المتوازنة) و التي تسمح بمتابعة تنفيذ الإستراتيجية و لها أربعة محاور تسمح بتنفيذ الإستراتيجية:

- محور التمويل.
- محور العمليات الداخلية.
- محور العميل.
- محور التعلم التنظيمي.

المطلب الثاني: مؤشرات لوحات القيادة

تشكل لوحات القيادة من مجموعة مؤشرات يتم اختيارها بعناية على أساس الأهداف المسطرة وبعدد محدود حيث يتم اختيار ووضع المؤشرات من طرف الإدارة العامة التي تقوم كل بداية سنة عقد التسيير الذي يتمثل في وثيقة تحتوي على الأهداف و المؤشرات التي يجب الاعتماد عليها في إعداد لوحات القيادة لمختلف أقسام المؤسسة.

1. مؤشرات لوحة القيادة اليومية: و تتمثل في:

- مؤشر الإنتاج.
- مؤشر المبيعات من حيث الكميات.
- مؤشر معدل الدوران.
- مؤشر معدل الخسائر .
- مؤشر استهلاك المواد الأولية.
- مؤشر التغير في القوى العاملة.
- مؤشر معدل الغيابات. طريقة الحساب لكل واحدة¹.

2. مؤشرات لوحة القيادة الشهرية: و تتمثل في ما يلي:

أ - مؤشرات قسم الإنتاج:

◀ حسب قياس النشاط:

- الكميات المنتجة (قيد الانجاز-المخزنة).
- عدد ساعات العمل الخاصة بكل منتج.
- مخزونات المواد الأولية.

◀ الأعباء و التكاليف:

- الأعباء الإجمالية (يد العاملة- مواد أولية- طلبيات - حصص..).
- التكاليف المتغيرة و التكاليف الكلية.

¹ - - زاو لزه، رئيس مصلحة مراقبة التسيير، "أنواع لوحات القيادة لمؤسسة ملبنة و مجبنة بودواو بومرداس- ومؤشراتها"، بن عجال بودواو، بومرداس، 2022/07/25.

◀ جودة الخدمة:

- نسبة الفضلات.
- عدد المنتجات المباعة.

◀ الإنتاجية:

- كمية المواد الأولية المستهلكة.
- الكميات المنتجة.

ب - مؤشرات قسم المبيعات

- رقم الأعمال حسب المنتجات.
- قيمة الديون المستحقة شهريا.
- توزيع المبيعات حسي المناطق.
- توزيع المبيعات حسب الزبائن.
- توزيع المبيعات على أساس التعاقدات.
- توزيع رقم الأعمال الكلي على أساس نوعية المنتجات.
- معدل نمو المبيعات = إجمالي مبيعات السنة الحالية / إجمالي مبيعات السنة السابقة.

ت - مؤشرات قسم المشتريات:

◀ النشاط:

- عدد الموردين .
- الكميات المشتراة.

◀ الإنتاجية:

- قيمة الوفرات المحصلة (حسومات منتجة، علاقة مع الموردين).
- تكلفة المشتريات (رقم الأعمال) %.

◀ تكلفة وظيفة الشراء:

- التكلفة الإجمالية.
- التكلفة المتوسطة.

◀ مؤشرات أخرى:

- معدل دوران المخزون = تكلفة شراء البضائع المستهلكة / متوسط مخزون البضائع.
- غيابات العمال في المصلحة.

ث - مؤشرات قسم المالية

◀ مؤشرات جدول حساب النتائج:

- القيمة المضافة = المخرجات (الإنتاج بالقيمة) - قيمة الاستهلاكات الوسيطة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مجبنة بودواو بومرداس LFB

- فائض الاستغلال = (القيمة المضافة + إعانات الاستغلال) - (مصاريف المستخدمين + الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة)
- قدرة التمويل الذاتي = منتوجات محصلة - أعباء مدفوعة.
- مؤشرات الإدارة المالية:
 - حجم القروض المحصلة.
 - القيمة الإجمالية للمصاريف المالية.
 - رصيد الخزينة = القيم الجاهزة - التسبيقات.
- مؤشرات الميزانية:
 - تطور رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة.
 - تطور احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (خصوم متداولة - التسبيقات).
 - الأموال الخاصة / الأموال الدائمة.
 - المردودية المالية للاستثمارات.
- ج - مؤشرات قسم الموارد البشرية
 - مؤشرات متابعة الأجور:
 - مصاريف العمال / عدد العمال.
 - الكتلة السنوية للأجور / عدد العمال.
 - الأجر المتوسط حسب الفئات.
 - مؤشرات التكوين:
 - مصاريف التكوين / كتلة الأجور السنوية.
 - عدد العمال الخاضعين للتكوين / عدد العمال الكلي.
 - مؤشرات لحركة اليد العاملة:
 - معدل دوران العمال = عدد الانتقالات / العدد المتوسط للعمال.
 - و معدل فقدان العمال = عدد المشتغلين / عدد الانتقالات الاختيارية.
 - معدل التحرك الوظيفي = معدل العمال المغيرين لوظيفتهم / متوسط عدد العمال
 - مؤشرات لقياس إنتاجية الموارد البشرية:
 - مصاريف العمال / القيمة المضافة.
 - مصاريف العمال / إجمالي أعباء المؤسسة.
 - المساهمة الاقتصادية لكل عامل = رقم الأعمال / عدد العمال.
 - السحب على المكشوف من طرف البنك.

ح - مؤشرات قسم للإدارة العامة

- فائض الإنتاجية.
- الاستثمارات المالية.
- الطاقات الإنتاجية.
- التقدم التقني للآلات الإنتاج.
- التدفقات النقدية.
- مؤشرات متابعة النتيجة الصافية.
- القدرة على التمويل.
- رصيد الخزينة المتاح.¹

المطلب الثالث: عرض واستغلال لوحات القيادة في مجبنة وملبنة بودواو

يتم عرض لوحات القيادة في مؤسسة ملبنة و مجبنة بودواو خلال كل شهر، و يكون شكلها عبارة عن جداول Excel، يتم فيها عرض المؤشرات و توضيح المقارنة بين الأشهر السابقة، تقوم المؤسسة بعرض مؤشرات في شكل نسب من خلال تركيزها على الأنشطة في المدى القصير، دون استعمال أشكال بيانية كالأعمدة و الدوائر النسيية و غيرها، يعتبر نظام المعايير والمنبهات دليل مرجعي لإعداد العمليات التصحيحية، فتعتبر مؤشرات السنة الماضية منبه الذي يتنبه به المسؤول، و بالتالي يأخذ الإجراءات و الاحتياطات اللازمة فمثلا عند إعداد لوحة القيادة لشهر فيفري سيري الفرق بين شهر فيفري لسنة 2019 و شهر فيفري لسنة 2018، و يقوم بالإجراءات اللازمة لشهر مارس، وهناك منبهات أخرى تستعملها المؤسسة كالمقارنة بين كل ثلاثي من السنة لتدراك الأخطاء و تصحيح الانحرافات التي تعكس كيفية سير العمليات التنظيمية و تفاعلها و ذلك من خلال مراقبة مراكز المسؤولية، بالإضافة لمنبهات أخرى مثل: منبه النسب المئوية التي لا ينبغي تجاوزها مثلا في تركيز الحموضة، أو نسبة الماء في صنع الحليب أو نسب المواد الأولية المستعملة في الإنتاج.

المبحث الثالث: تقييم لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة

لكل مؤسسة لوحة قيادة تتناسب مع احتياجاتها نشاطاتها فلا توجد لوحة قيادة نموذجية، لهذا سيتم الاعتماد على المعايير العامة التي تتحكم في فعالية لوحات القيادة، و التي سنقوم بالتقييم من خلالها، و من خلال هذا المبحث ارتكزت دراستنا على لوحة القيادة الشهرية و دون دراسة اليومية، و هذا نظرا لأهمية لوحة القيادة الشهرية في المؤسسة محل الدراسة، والاعتماد على نتائجها كثيرا في التقييم، و أهم أقسام لوحة القيادة المدروسة هي: لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج، و المبيعات، و هذا التركيز راجع إلى أن أهم نشاط للمؤسسة يتعلق بالإنتاج و المبيعات فهي مؤسسة إنتاجية، و هما أهم قسمان يعطيان قيمة مضافة في المؤسسة، و المعايير العامة التي سيتم التقييم من خلالها سندرجها في المباحث التالية: تحليل طريقة التصميم و المحتوى، طريقة عرض لوحات القيادة، فترة الحصول على المعلومات، و مجالات استعمال لوحات القيادة.

¹ - زاوو لزه، رئيس مصلحة مراقبة التسيير، "أنواع لوحات القيادة لمؤسسة ملبنة و مجبنة بودواو -بومرداس- ومؤشراتها"، بن عجال بودواو، بومرداس، 2022/07/25.

المطلب الأول : تحليل طريقة التصميم والمحتوى

سنتناول من خلال هذا المطلب دراسة دراسة الثلاثي الأول من سنة 2020 لكل من مؤشرات الكميات المنتجة، وعدد المنتجات المباعة من قسم الإنتاج، ومؤشرات رقم الأعمال حسب المنتجات، وتوزيع رقم الأعمال الكلي حسب نوعية المنتجات من قسم المبيعات.

أولاً: لوحة القيادة لقسم للإنتاج

يقوم قسم الإنتاج في المؤسسة بإعداد لوحة القيادة بشكل شهري و ذلك بالاعتماد على أهم مصدر للمعلومات و هو جدول حساب النتائج و الغرض منها تحليل نتيجة السنة، فإن كانت الميزانية تعطي وضعية المؤسسة لحظة معينة عادة مع نهاية الدورة فإن جدول حساب النتائج يحلل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المالية للوصول للقرارات التقويمية، واستخداماتها، و الجدول رقم 2 و الجدول رقم 3 يعرضان لنا أهم ما تتضمنه لوحة القيادة الخاصة بقسم الإنتاج.

الجدول رقم 2: نموذج لوضعية الإنتاج الشهري في مؤسسة م.م.ب.

المنتج/ الشهر	الشهر الأول			الشهر الثاني			الشهر الثالث	
	الحقيقي	التقديري	النسبة	الحقيقي	التقديري	النسبة	الحقيقي	التقديري
منتجات الحليب								
منتجات الياووغت								
منتجات الجبن								
المجموع								

المصدر: بتصرف من الملحق رقم 4، ملبنة و مجبنة بودواو وبومرداس، وثيقة مالية، وضعية مؤسسة م.م.ب. للإنتاج و المبيعات، فيفري 2019، ب.ص

الجدول رقم 3: نموذج لوضعية الإنتاج المتراكم في مؤسسة م.م.ب.

المنتج	الإنتاج التقديري المتراكم	الإنتاج الحقيقي المتراكم	نسبة التحقق	الانحراف
منتجات الحليب				
منتجات الياووغت				
منتجات الجبن				
المجموع				

المصدر: بتصرف من الملحق رقم 4، ملبنة و مجبنة بودواو وبومرداس، وثيقة مالية، وضعية مؤسسة LFB للإنتاج و المبيعات، فيفري 2019، ب.ص.

تضع المؤسسة الجدول 2 و الجدول 3 لتوضح فيها وضعية الإنتاج، حيث تبين في الجدول 2 وضعية الإنتاج الشهري لمنتجات المؤسسة مقارنة بالإنتاج الحقيقي و المتوقع، ثم تضع المؤسسة الجدولين لتوضح فيها وضعية الإنتاج، حيث تبين في الجدول الأول وضعية الإنتاج الشهري لمنتجات المؤسسة مقارنة بالإنتاج الحقيقي المتوقع ثم استخراج نسبة التحقق التي تحسب على أساس العلاقة التالية:

$$\text{نسبة التحقق} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج التقديري}}$$

الفصل الثالث: دراسة حالة مجبنة وبلبنة بودواو بومرداس LFB

أما الجدول الثاني فتوضح فيه الإنتاج التراكمي/ أي الإنتاج الفعلي للشهر الجاري مضافا إليه قيمة إنتاج الأشهر السابقة ومقارنته بالإنتاج التراكمي التقديري

$$\text{الانحراف} = \text{الإنتاج الفعلي التراكمي} - \text{الإنتاج التقديري التراكمي}$$

الجدول رقم 4: نموذج تحليل وضعية الإنتاج في المؤسسة

البيان	التوقعات السنوية لرقم الأعمال	التوقعات التراكمية الشهرية		الإنتاج التراكمي الحقيقي الشهري		الانحرافات	
		المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	النسبة	القيمة
المنتج 1							
المنتج 2							
المنتج 3							
المجموع							

المصدر : بتصرف من الملحق رقم 6 و معلومات المؤسسة ، ملبنة و مجبنة بودواو بومرداس، وثيقة مالية، الجدول التراكمي للإنتاج و المبيعات للثلاثي الأول لسنة 2020 لمؤسسة LFB ، مارس 2020، ب.ص.

يوضح الجدول رقم 4 الوضعية الحقيقية للإنتاج التراكمي و ذلك بمقارنة الإنتاج التراكمي الفعلي بالإنتاج التراكمي التقديري الذي يأتي من التنبؤ بالمبيعات، و الإنتاج السنوي التقديري، و من ثم استخراج الانحرافات. و الهدف منه هو معرفة المؤسسة في آخر السنة هل استطاعت فعلا تحقيق الإنتاج المتوقع أم لا و معرفة وضعية المؤسسة من خلال تعميم الدراسة على السنة المدروسة. تحليل وضعية الإنتاج للثلاثي الأول لسنة 2020: قمنا بدراسة وضعية الإنتاج للثلاثي الأول من سنة 2020 و استخراج الانحرافات و من ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية و معرفة وضعية المؤسسة من خلال تعميم الدراسة على السنة المدروسة . و الأشكال رقم 5، 6، 7، توضح وضعية الإنتاج على التوالي لشهر جانفي، فيفري، و مارس من سنة 2020.

الجدول رقم 5: وضعية الإنتاج لشهر جانفي 2020

الوحدة: دج

المنتج/البيان	التقديري	الحقيقي	النسبة	الانحراف
منتجات الحليب	15231005	16220092	%106	989087
منتجات الياغورت	17510	16875	%96	-635
منتجات الجبن	1200422	1232492	%102	32070
المجموع	16448937	17469459	%106	1020522

المصدر: بتصرف من الملحق رقم 5، ملبنة و مجبنة بودواو بومرداس، وثيقة مالية، وضعية الإنتاج خلال الثلاثي الأول لسنة 2020 لمؤسسة LFB، مارس 2020 ب.ص.

الجدول رقم 6: وضعية الإنتاج لشهر فيفري 2020

المنتج/البيان	التقديري	الحقيقي	النسبة	الانحراف
منتجات الحليب	9589741	15241334	%158	5651593
منتجات الياغورت	11800	12825	%109	1025
منتجات الجبن	421950	622677	%147	200727
المجموع	10023491	15876836	%158	5853345

المصدر: بتصرف من الملحق رقم 5، ملبنة و مجبنة بودواو بومرداس، وثيقة مالية، وضعية الإنتاج و المبيعات خلال الثلاثي الأول لسنة 2020 لمؤسسة LFB، مارس 2020 ب.ص

الجدول رقم 7: وضعية الإنتاج لشهر مارس 2020

المنتج/البيان	التقديري	الحقيقي	النسبة	الانحراف
منتجات الحليب	16450000	16178100	%98	-271900
منتجات الياغورت	18650	17450	%94	-1200
منتجات الجبن	307422	362357	%117	917
المجموع	16776072	16557907	%98	33333979

المصدر: بتصرف من الملحق رقم 5، ملبنة و مجبنة بودواو بومرداس، وثيقة مالية، وضعية الإنتاج و المبيعات خلال الثلاثي الأول لسنة 2020 لمؤسسة LFB، مارس 2020 ب.ص.

الجدول رقم 8: عرض الإنتاج التراكمي و التقديري للثلاثي الأول 2020

المنتج	الإنتاج التقديري التراكمي	الإنتاج الحقيقي التراكمي	نسبة التحقق	الانحراف
منتجات الحليب	41270746	47696103	%115	6423357
منتجات الياغوغت	47960	47150	%98	-810
منتجات الجبن	1929794	2217526	%115	287732
المجموع	43248500	49960779	%115	6712279

المصدر : بتصرف من الملحق رقم 6 و معلومات المؤسسة ، ملبنة و مجبنة بودواو بومرداس، وثيقة مالية، الجدول التراكمي للإنتاج و المبيعات للثلاثي الأول لسنة 2020 لمؤسسة LFB ، مارس 2020، ب.ص.

يمكن تفسير انحرافات وضعية المؤسسة للإنتاج كما يلي:

- بالنسبة لمنتجات الحليب: فقد بلغت الوحدات المقدرة للإنتاج 15231005 دج و هو أقل مما هو متوقع بفارق 989087 دج، و هذا راجع لتوفير المادة الأولية بكثرة و زيادة عدد العمل في رأس السنة الجديدة مما أدى لزيادة الإنتاج ، و قد تواصل تحقيق هذا الإنتاج الجيد لشهر فيفري بانحراف مرضي قدره 5651593 وحدة بين الإنتاج الحقيقي والمتوقع. أما بالنسبة لشهر مارس فقد بلغ الإنتاج المقدر للحليب 16450000 دج حدة بفارق غير مرضي قدره 271900 دج عن ما هو محقق ، و هذا راجع لأزمة الكوفيد مما أدى بنقص إنتاج نظرا لقلّة المادة الأولية لبودرة الحليب بسبب توقيف الاستيراد وقلّة إنتاج حليب البقر، و هذه النتائج قد تجاوزت المنبهات الخاصة بالإنتاج بفارق مرضي للشهرين الأولين وبفارق غير مرضي للشهر الثالث.

الفصل الثالث: دراسة حالة مجبنة و ملبنة بودواو بومرداس LFB

- بالنسبة لمنتجات الياغورت :بلغ الإنتاج المقدّر 17510 دج أما المحقق 16875 دج بفارق غير مرضي قدره 635 وحدة و هذا الفارق راجع لكثرة المخزون من الياغورت وقرار الإدارة بتخفيضه لغاية تصريف المنتج، أما في شهر فيفري فقد حققت المؤسسة انحراف مرضي قدره 1025 دج منتجة من الياغورت بسبب تكثيف الإنتاج نظرا لتصريف المخزون من المنتج، أما في شهر مارس حققت المؤسسة انحراف غير مرضي بفارق 1200 دج ، و ذلك راجع لجائحة فيروس كورونا و بسبب الإجراءات الوقائية و إجراءات التباعد ، و التقليل من العمال و ساعات العمل مما عاد على إنتاج هاته المادة بالسلب.
- أما بالنسبة لمنتجات الجبن: حققت المؤسسة انحراف مرضي للأشهر الثلاثة جانفي ، فيفري ، مارس، و بلغ الانحراف على التوالي: 32070 دج ، 200727 دج ، 917 دج فقد حققت المؤسسة أكثر مما هو متوقع، و من خلال هذا المنتج تجاوزت المنتجات للأشهر الثلاثة المنبهات لكن بفارق مرضي، أي حققت فائض في المنتج.
- بالنسبة للنتيجة الإجمالية للمؤسسة فقد بلغت للأشهر الثلاثة من خلال الجدول 5، 6، 7 :جانفي، فيفري، مارس، نتيجة إيجابية بفارق مرضي قدره على التوالي: 10220522 دج، 5853345 دج ، 33333979 دج. و هذا راجع إلى التسيير الجيد في المؤسسة.
- أما في ما يخص الإنتاج التراكمي الجدول 8 ، فالمؤسسة حققت نتيجة فعلية إيجابية قدرها 49960779 دج مقارنة بالمتوقع 43248500 دج ، بنسبة فارق مرضي 115% و هذا راجع إلى أن أغلبية المنتجات للأشهر الثلاثة تجاوزت الإنتاج المتوقع، و بعض فائض المنتجات (المخزون) غطى النقص الموجود في المنتجات الأخرى الأشهر الثلاثة.

ثانيا: لوحة القيادة لقسم المبيعات

تتضمن لوحة القيادة لقسم المبيعات عدة جداول، و الجدول رقم 9 و الجدول رقم 10 يعرضان لنا أهم ما تتضمنه لوحة القيادة الخاصة بقسم المبيعات. أما الجدول رقم 11 فيبين لنا نموذج لوضعية المبيعات السنوية المتراكمة.

الجدول رقم 9: نموذج لوضعية المبيعات الشهرية التقديرية و الفعلية لمؤسسة م.م.ب.

المنتج المباع/ الشهر	الشهر الأول			الشهر الثاني			الشهر الثالث	
	الحقيقي	التقديري	النسبة	الحقيقي	التقديري	النسبة	الحقيقي	التقديري
مبيعات الحليب								
مبيعات البايووغت								
مبيعات الجبن								
المجموع								

المصدر: بتصرف من الملحق رقم 4، ملبنة و مجبنة بودواو بومرداس، وثيقة مالية، وضعية مؤسسة LFB للإنتاج و المبيعات، فيفري

2019، ب.ص.

الجدول رقم 10: نموذج لوضعية المبيعات التقديرية والفعلية المتراكمة في مؤسسة LFB

المنتج المباع/ البيان	رقم الأعمال التقديري	رقم الأعمال الحقيقي المتراكم	نسبة التحقق	الانحراف
-----------------------	----------------------	------------------------------	-------------	----------

الفصل الثالث: دراسة حالة مجبنة وملبنة بودواو بومرداس LFB

	الشهري	للتراكم الشهري	للمبيعات الحليب
			مبيعات البياووغت
			مبيعات الجبن
			المجموع لرقم الأعمال

المصدر: بتصرف من الملحق رقم 4، ملبنة و مجبنة بودواو بومرداس، وثيقة مالية، وضعية مؤسسة LFB للإنتاج و المبيعات، فيفري 2019، ب.ص.

تضع المؤسسة الجدولين 9 و 10 لتوضح فيها وضعية مبيعاتها ونسبة تحقيق المستوى المطلوب من رقم الأعمال، حيث تبين في الجدول 9 وضعية المبيعات التقديرية الشهرية لمنتجات المؤسسة، مقارنة بالمبيعات الحقيقية الشهرية لنفس المنتجات، ثم استخراج نسبة التحقق التي تحسب على أساس العلاقة التالية:

$$\text{نسبة التحقق} = \frac{\text{المبيعات الفعلية}}{\text{المبيعات التقديرية}}$$

أما الجدول 10 فتوضح فيه وضعية مبيعاتها المتراكمة من خلال عرض رقم الأعمال التقديري التراكمي ومقارنته برقم الأعمال الحقيقي التراكمي (رقم الأعمال التقديري أو الفعلي المتراكم يمثل رقم الأعمال التقديري أو الفعلي للشهر الجاري مضافا إليه رقم الأعمال أو الفعلي للأشهر السابقة:

$$\text{الانحراف} = \text{رقم الأعمال الفعلي التراكمي} - \text{رقم الأعمال التقديري التراكمي}$$

الجدول رقم 11: نموذج تحليل وضعية المبيعات السنوية في مؤسسة LFB

البيان	التوقعات السنوية لرقم الأعمال	التوقعات التراكمية السنوية		رقم الأعمال التراكمي الحقيقي السنوي		الانحرافات	
		المجموع	النسبة	المجموع	النسبة	النسبة	القيمة
1							
2							
3							
المجموع							

المصدر : بتصرف من الملحق رقم 6 و معلومات المؤسسة ، ملبنة و مجبنة بودواو بومرداس، وثيقة مالية، الجدول التراكمي للإنتاج و المبيعات للثلاثي الأول لسنة 2020 لمؤسسة LFB ، مارس 2020، ب.ص.

يوضح الجدول 11 وضعية رقم المبيعات التراكمي حيث يتم مقارنة رقم الأعمال المتراكم الفعلي برقم الأعمال المتراكم التقديري ورقم الأعمال السنوي التقديري، و هذا لمعرفة مدى تحقيق رقم الأعمال السنوي التقديري و من ثم استخراج الانحرافات. و الهدف منه هو معرفة المؤسسة في آخر السنة هل استطاعت فعلا تحقيق رقم الأعمال المتوقع أم لا و بالتالي معرفة وضعية المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مجبنة وملبنة بودواو بومرداس LFB

قمنا بدراسة وضعية المبيعات للثلاثي الأول من سنة 2020 واستخراج الانحرافات و من ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية ومعرفة وضعية المؤسسة من خلال تعميم الدراسة على السنة المدروسة ، والجداول رقم 12، 13، 13، توضح وضعية المبيعات على التوالي لشهر جانفي، فيفري، و مارس من سنة 2020.

الجدول رقم 12: وضعية المبيعات التقديرية و الحقيقية لشهر جانفي 2020

المنتوج المباع/ البيان	التقديري	الحقيقي	النسبة	الانحراف
مبيعات الحليب	378929000	378927361	%99	-1639
مبيعات الياغورت	2121380	2096390.30	%98	-24989.7
مبيعات الجبن	60414700	60314909.36	%99	-99790.64
المجموع	441465080	441338660.7	%99.97	-126419.34

المصدر: بتصرف من الملحق رقم 5، ملبنة و مجبنة بودواو بومرداس، وثيقة مالية، وضعية الإنتاج و المبيعات خلال الثلاثي الأول لسنة 2020 لمؤسسة LFB، مارس 2020 ب.ص.

الجدول رقم 13: وضعية المبيعات التقديرية و الحقيقية لشهر مارس 2020

المنتوج المباع/ البيان	التقديري	الحقيقي	النسبة	الانحراف
مبيعات الحليب	34025263.87	35266426.87	%103	1241163
مبيعات الياغورت	969415.50	979241.50	%101	9826
مبيعات الجبن	54883323	54883275.41	%99	-47.59
المجموع	89878002.37	91128943.71	%101	1250941.34

المصدر: بتصرف من الملحق رقم 5، ملبنة و مجبنة بودواو بومرداس، وثيقة مالية، وضعية الإنتاج و المبيعات خلال الثلاثي الأول لسنة 2020 لمؤسسة LFB، مارس 2020 ب.ص.

الجدول رقم 14: وضعية المبيعات التقديرية و الحقيقية لشهر مارس 2020

المنتوج المباع/ البيان	التقديري	الحقيقي	النسبة	الانحراف
مبيعات الحليب	372116547	372946675.1	%102	800128.1
مبيعات الياغورت	2915507.10	2953507.90	%101	38000.8
مبيعات الجبن	58674324	58674006.79	%99	-317.21
المجموع	433706378.1	434574189.8	%102	867811.7

المصدر: بتصرف من الملحق رقم 5، ملبنة و مجبنة بودواو بومرداس، وثيقة مالية، وضعية الإنتاج و المبيعات خلال الثلاثي الأول لسنة 2020 لمؤسسة LFB، مارس 2020 ب.ص.

الجدول رقم 15: عرض المبيعات التقديرية و الحقيقية التراكمية للثلاثي الأول 2020

المنتوج المباع/ البيان	رقم الأعمال التقديري المتراكم	رقم الأعمال الحقيقي المتراكم	نسبة التحقق	الانحراف
مبيعات الحليب	116001254	117254173	%101	1252919
مبيعات الياووغت	5529140	6029140	%109	500000

الفصل الثالث: دراسة حالة مجبنة وملبنة بودواو بومرداس LFB

مبيعات الجبن	172133192	173872192	%101	1739000
المجموع	293663586	297055505	%101	3391919

المصدر : بتصريف من الملحق رقم 6 و معلومات المؤسسة ، ملبنة و مجبنة بودواو بومرداس، وثيقة مالية، الجدول التراكمي للإنتاج و المبيعات للثلاثي الأول لسنة 2020 لمؤسسة LFB ، مارس 2020، ب.ص.

و من خلال ما سبق يمكن تفسير انحرافات وضعية المؤسسة للمبيعات كما يلي:

- بالنسبة لمبيعات الحليب: خلال شهر جانفي حققت المؤسسة رقم أعمال 378927361 دج و هو أقل مما هو متوقع بفارق 378929000 دج، و هذا راجع لعدم تحقيق المستوى المتوقع من الإنتاج لهذا المنتج في هذا الشهر، أما في شهر فيفري فقد حققت رقم أعمال أكبر من المتوقع بانحراف ملائم قدره 1241163 دج. أما بالنسبة لشهر مارس فحققت رقم أعمال 1241163 دج بانحراف ملائم قدره 800128.1 دج عن ما هو مقدر و هذا جيد بالنسبة للمؤسسة .
 - بالنسبة لمبيعات الياغورت: خلال شهر جانفي حققت المؤسسة رقم أعمال 2096390.30 دج و هو أقل مما هو متوقع بفارق 24989.7 دج كانحراف غير ملائم عن ما هو مطلوب، و هذا راجع لعدم تحقيق المستوى المتوقع من الإنتاج لهذا المنتج في هذا الشهر و الذي كان بعد قرار خفض كمية الإنتاج بغرض تصريف مخزونها من هذا المنتج، أما في شهر فيفري فقد حققت رقم أعمال أكبر من المتوقع بانحراف ملائم قدره 9826 دج و هذا راجع للانحراف المرضي المحقق في الإنتاج، أما بالنسبة لشهر مارس فحققت رقم أعمال 2953507.90 دج بانحراف ملائم قدره 38000.8 دج عن ما هو مقدر و هذا مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة.
 - أما بالنسبة لمنتجات الجبن فقد حققت المؤسسة رقم أعمال أقل مما هو مقدر خلال شهر جانفي و فيفري مارس ما مثل انحراف غير ملائم قدره 99790.64 دج شهر جانفي، 47.59 دج خلال شهر فيفري و 317.21 دج خلال شهر مارس.
 - أما في ما يخص رقم الأعمال التراكمي للثلاثي الأول من سنة 2020 فالمؤسسة حققت رقم أعمال إجمالي ملائم قدره 297055505 دج مقارنة بالمتوقع 293663586 دج ، بنسبة إيجابية 101% و هذا راجع إلى أن الإنتاج المتراكم حقق نسبة أكثر من المتوقع و بالتالي زيادة المبيعات وتحقيق رقم أعمال أكثر.
- ◀ من خلال دراسة لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة لوحظ ما يلي:
- لوحات القيادة بالمؤسسة تظهر أوجه قصور من حيث التصميم فيما يتعلق بالمؤشرات، كقلة مؤشرات السوق ورضا العملاء، وغياب مؤشرات التي تضمن الأداء المستقبلي للمؤسسة، مثل: مؤشرات الابتكار، والمعرفة.
 - غالبية المؤشرات الموجودة في لوحات القيادة شهرية ، و هي في المؤسسة مؤشرات مالية موجهة لمتابعة النتائج النهائية ومؤشرات تشغيلية تسمح بالمتابعة اليومية لسير العمليات.
 - لوحات القيادة في المؤسسة مصممة بشكل يعكس احتياجات المسؤولين مما يظهر حسن طريقة الإعداد.
- المؤسسة محل الدراسة لها نظام فعال لمراقبة التسيير و هذا راجع إلى وجود عوامل أهمها:

- امتلاك المؤسسة لكل أدوات مراقبة التسيير و على رأسها الموازنة التقديرية، المحاسبة التحليلية و العامة و لوحة القيادة بأنواعها.

المطلب الثاني : فترة تحضير المعلومات المكونة للوحة القيادة

- تعتبر لوحات القيادة في مؤسسة م.م.ب. تقارير شهرية " لوحة القيادة الشهرية"، و يومية " تقرير الأعمال اليومية".
- يتم تزويد لوحات القيادة بمعلومات شهرية وأخرى يومية، فمصلحة مراقبة التسيير تحتاج لمعلومات: يومية من مصلحة الأجور، الزبائن، المصلحة التجارية (المبيعات، المشتريات)، أما مصلحة تحصيل الفواتير فتحتاج إلى معلومات دورية (أسبوع)، و كل من مصلحة الصيانة والمحاسبة العامة فمعلوماتها تقدم شهريا. أما المحاسبة التحليلية فهناك معلومات تقدم يوميا مثل: (استهلاك المادة الأولية-بودرة الحليب -) و معلومات تقدم شهريا،
 - أما فيما يخص المعلومات التي لم تحصل عليها مصلحة مراقبة التسيير للقيام بإعداد لوحة القيادة في الوقت المناسب أو يكون هناك تأخر في تسليمها أو حسابها ، فتتولى هاته المصلحة حسابها أو التأكد من صحتها قبل إدراجها في إعداد لوحات القيادة اليومية أو الشهرية.
 - لوحة القيادة اليومية تعد في اليوم الموالي للنشاطات، أما لوحة القيادة الشهرية فلا تتعدى في المؤسسة خمس أيام بعد انتهاء الشهر المعني بالقياس مع مراعاة مصداقية المعلومات.
 - ما يميز لوحات القيادة الموجودة في مؤسسة م.م.ب. هو وجود المؤشرات التي من خلالها يتم التعرف على وضعية المؤسسة، وكذلك التزويد الدوري والسريع للمعلومات الآنية والتشغيلية كي تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات قبل تفاقم الأوضاع و تنبيه المسؤولين بالانحرافات التي تقع عند البدء بالعمليات اليومية، و تعتبر لوحات القيادة الشهرية أداة رقابية موجهة للإدارة العليا بغرض التحقق من مدى تحقيق الرؤوسين للأهداف المسطرة ، و تعتبر كذلك أداة رقابية ذاتية تسمح للمؤوسين بالمؤسسة بقيادة العمليات الخاصة بهم وتحسين أدائهم بشكل دوري مستمر.

المطلب الثالث: نشر لوحة القيادة و نطاق استعمالها

سيتم في هذا المطلب عرض لمختلف طرق نشر لوحات القيادة للمؤسسة محل الدراسة، و كذلك مجالات و نطاق استعمالها.

أولا: طريقة نشر لوحات القيادة

من خلال القيام بالدراسة و الإطلاع على الوثائق تم الخروج بما يلي:

- لوحات القيادة الموجودة في المديرية تتناسب مع الهيكل التنظيمي لها، فمعظم الأقسام لها لوحة القيادة الخاصة بها.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الجداول المليئة بالبيانات في عرض لوحات القيادة، و لا تستعمل المنحنيات والرسوم البيانية إلا نادرا.
- ما يميز لوحات القيادة في المؤسسة هو وجود نظام المنبهات **les clignotants** و الذي يقضي بوجود نظام معلوماتي مرتبط بلوحة القيادة ، حيث يسمح بإصدار إشارات صوتية أو مرئية في حالة ظهور انحرافات طارئة مثلا: وصول معدل تركيز بودرة الحليب إلى حد كبير عن ما هو مطلوب في إعداد الحليب.
- لا تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الواجهات في نشر لوحات القيادة، سواء الإلكترونية منها أو العادية (تعليق

لوحات القيادة في أوراق على الجدران)، و هذا من شأنه أن يكون حاجزا أمام قيام لوحة القيادة بدورها الفعلي و المتمثل في تحفيز المسؤولين من خلال العرض المباشر و المرئي للنتائج المحققة و الأهداف قيد التحقق، بل تكتفي المؤسسة بنشرها ثم وضعها داخل الأدراج مع الملفات المحاسبية الأخرى و تخزين نسخة منها في النظام المعلوماتي الخاص بمصلحة مراقبة التسيير مما يسهل الرجوع إليها في أي وقت و تسهيل الحصول على المعلومات منا بسرعة.

ثانيا: نطاق استعمال لوحات القيادة

بعد عرض لوحات القيادة بالمؤسسة وبيان عملها يمكن القول أنها تسمح بـ:

- تحقيق التواصل والحوار بين المسؤولين بالمؤسسة في ثلاثة اتجاهات:

○ تواصل تنازلي: تسمح لوحة القيادة في المؤسسة بتفويض السلطة فهي تعبر عن المهام الموكلة للمسؤولين و الأهداف الواجب تحقيقها.

○ تواصل أفقي: تساعد بشكل كبير في تحقيق تواصل بين الدوائر المتواجدة في نفس المستوى التنظيمي، أين يتم تبادل المعلومات عن طريق الشبكات الخاصة بالمديرية.

○ تواصل تصاعدي: هو أكثر نوع اتصال موجود في مؤسسة م. م. ب ، لوحات القيادة المعمول بها والمعدة في المؤسسة موجهة أساسا للهيئة العليا، أي ترسل عبر الشبكة الخاصة بالمؤسسة "الإيميل" إلى كل من:

■ مسئول المالية، إدارة الموارد البشرية.

■ المدير العام للمؤسسة .

■ مديرية الفلاحة لولاية بومرداس.

■ الديوان الوطني للحليب، فهو المسؤول عن تزويد المؤسسة ببودرة الحليب.

- المساعدة في اتخاذ القرارات و التعديل في سير النشاطات من خلال الاجتماعات لرئيس مصلحة مراقبة التسيير مع المدراء و المسؤولين، لكن ما يعاب على مؤسسة م.م.ب.هو نقص في هاته الاجتماعات لمناقشة نتائج لوحة القيادة أو العمل على تطويرها بما يتماشى مع تغيرات تنظيم المؤسسة و البيئة الاقتصادية واكتفائها فقط بالاجتماعات السنوية التي تقام في بداية ونهاية السنة، أو الاجتماع فقط عند وجود ظروف طارئة أو تغير في قوانين أو وجود انحرافات بالمؤسسة ، فيجب أن تكون على الأقل مرة كل شهر.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة ملبنة و مجبنة بودواو و التي شملت الثلاثي الأول من السنة المالية 2020 ؛حيث حاولنا إبراز دور لوحة القيادة في تقييم وتحسين وضعية المؤسسة كأداة من أدوات مراقبة التسيير وعرض شامل لهاته الوظيفة في المؤسسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- إعداد لوحة القيادة بصفة يومية بالنسبة لتقرير الأعمال اليومية وبصفة شهرية للوحة القيادة الشهرية مما يقيي المؤسسة على إطلاع بوضعيتها خلال السنة المالية.
- غالبية لوحات القيادة بالمؤسسة تحتوي على المؤشرات التي تبين وضعية المؤسسة و تقيم أدائها.
- امتلاك المؤسسة للكفاءات البشرية خاصة بقسم مراقبة التسيير المؤهلة لإعداد لوحة القيادة.
- لمراقبة التسيير دور هام في المؤسسة من خلال اكتشافها للانحرافات و تحليلها و العمل على تصحيحها واتخاذ قرارات سليمة
- فيما يخص تنظيم وظيفة مراقبة التسيير بالمؤسسة: المؤسسة مقسمة على شكل مديريات و أقسام و حتى مصالح مما يساعد في عملية مراقبة التسيير كما نتبع مبدأ فصل المهام في الأقسام، مما يسهل عملية تحديد المسؤوليات و تنفيذ المهام بشكل أفضل. كما لاحظنا تناسب نظام لوحات القيادة المتبع في المؤسسة مع الهيكل التنظيمي لها، حيث أن لكل مديرية و لوحة القيادة خاصة بها بينما بعض المصالح التي تنتمي للمستويات التشغيلية بدون لوحات قيادة
- فيما يخص أدوات مراقبة التسيير: تستعمل المؤسسة مراقبة التسيير، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، التحليل المالي، و الموازنة التقديرية، و لوحة القيادة.
- من حيث نطاق استعمال لوحات القيادة بالمؤسسة محل الدراسة: تسمح لوحات القيادة بالمؤسسة من تحقيق التواصل و الحوار بين المسؤولين في ثلاثة اتجاهات فبالاتصال الأفقي تسمح بتبادل المعلومات المتواجدة في هذه الأداة، أما التواصل التنازلي يكون من خلال تفويض السلطات، أما التصاعدي من خلال المساعدة في تقييم أداء المسؤولين.

الخاتمة العامة

تعتبر مراقبة التسيير بمثابة المرآة التي تعكس الصورة الحقيقية لوضعية المؤسسة، حيث يتم الاهتمام بالأهداف المراد تحقيقها و ذلك بتقييم و توجيه الموارد و ضمان استعمالها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية ، و من أنسب العوامل التي تساعد على توجيه و قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو من خلال الاستخدام الجيد لأدوات مراقبة التسيير، و من بين أهم هذه الأدوات لوحات القيادة .

الهدف الرئيسي من دراستنا هو محاولة الإلمام بكل الجو أنب المتعلقة بالأداة الرقابية لوحة القيادة و إبراز أهم المتغيرات التي من خلالها يتم تقييم هاته الأداة في المؤسسات محل الدراسة.

و كمحاولة منا بالتعرف على مختلف العناصر التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير، و كيفية تقييم نظام مؤسسة ملبنة و مجينة بودواو، فقد قمنا بالدراسة التي ركزت على أهم أنواع لوحات القيادة الموجودة بالمؤسسة و أهم مؤشرات و ارتكزت الدراسة على لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج و المبيعات. تم فيها إبراز مصادر الحصول على معلومات لوحة القيادة و طريقة تنظيمها؛ و لمعرفة مساهمة لوحة القيادة في تقييم وضعية المؤسسة تم تحليل جانب الإنتاج و المبيعات للوحة القيادة في الثلاثي الأول من سنة 2020 و تفسير الانحرافات الناجمة عنها.

و من خلال دراستنا تم الخروج بالنتائج التالية:

- من خلال التصميم: غالبية لوحات القيادة بالمؤسسة تحتوي على مؤشرات مالية موجهة لمتابعة النتائج، ومؤشرات غير مالية تسمح بمتابعة السير اليومي للعمليات، أما من حيث تصميمها فهي مصممة بشكل يلبي احتياجات المسؤولين.
- من حيث طريقة عرض و فترة تحضير المعلومات: المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة لطرق عرض لوحات القيادة، فهي تعتمد على الجداول المليئة بالأرقام و تحمل الرسومات البيانية التي تعبر بشكل أفضل، و لكنها تتميز باستخدامها لنظام المنبهات الذي من شأنه التنبيه بالانحرافات وتصحيح الأخطاء قبل تفاقمها، كما أن المؤسسة لا تعتمد على الواجهات في نشر لوحات القيادة، بل تبقى هاته الأداة مجرد وثائق يتم وضعها بجانب الوثائق المحاسبية الأخرى و لا يتم الرجوع إلا طلبا لبعض المعلومات ، أو طلبا من طرف الهيئات العليا بغرض تقييم أداء المسؤولين والمهام الموكلة إليهم، أما المعلومات المكونة للوحات القيادة للمؤسسة محل الدراسة ، فهي معلومات يومية لمتابعة النشاط اليومي و معلومات شهرية مما يمنح المؤسسة ميزة التجديد اليومي و السريع للمعلومات و تصحيح الأخطاء اليومية قبل إعداد لوحة القيادة الشهرية.
- من خلال دراسة الثلاثي الأول من سنة 2020 لكل من مؤشرات الكميات المنتجة، وعدد المنتجات المباعة من قسم الإنتاج، ومؤشرات رقم الأعمال حسب المنتجات، وتوزيع رقم الأعمال الكلي حسب نوعية المنتجات من قسم المبيعات توصلنا إلى أن: لوحة القيادة لقسمي الإنتاج و المبيعات تساهم وبشكل فعال في تقييم وضعية المؤسسة من خلال اكتشافها للانحرافات و العمل على تصحيحها في الوقت المناسب و اتخاذ القرارات السليمة، و بالتالي لوحة القيادة موجهة نحو تحقيق الأهداف وإستراتيجية المؤسسة.
- تلعب لوحات القيادة بمؤسسة ملبنة و مجينة بودواو دورا هاما في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى.

الخاتمة العامة

- لوحات القيادة بالمؤسسة هي و أداة لتقييم النتائج و تصعيد المعلومات إلى الجهات العليا للمقارنة بمدى تحقيق الأهداف مقارنة مع النتائج، تركز على الرقابة و لا تولي أهمية للتحكم في نشاط المسؤولين و تحفيزهم نحو تحقيق الأهداف و بالتالي فهي لا ترقى لتلبية الضروريات الحديثة لعملية مراقبة التسيير.
- لوحات القيادة بالمؤسسة تظهر أوجه قصور من حيث التصميم فيما يتعلق بالمؤشرات، كقلة مؤشرات السوق و رضا العملاء، وغياب مؤشرات التي تضمن الأداء المستقبلي للمؤسسة، مثل: مؤشرات الابتكار، والمعرفة.

و من خلال ما توصلنا إليه نقوم باختبار صحة فرضيات الدراسة:

- حسب الفرضية الأولى: التي تقترح نظام مراقبة التسيير هو نظام شامل للمعلومات يعمل على تزويد المسيرين و المسؤولين بالمعلومات، و يعمل التسيير عند تصميمه لهذا النظام على اقتراح مجموعة من أدوات تساعد في اتخاذ القرارات. و وجدنا أن لوحة القيادة من أهم أدواتها التي تستعملها المؤسسة و التي تلخص معلومات ووضعية المؤسسة و هو ما يؤكد أن الفرضية الأولى صحيحة نسبياً.
- حسب الفرضية الثانية: التي تقترح أن أدوات مراقبة التسيير هي مجمل الوسائل التي تساعد على التخطيط، التحليل، الرقابة، و من خلال الدراسة ، أدوات مراقبة التسيير لها تصنيفات عديدة تصنف إلى أدوات حديثة وتقليدية أو إلى أدوات خاصة بالتخطيط و التحليل والمتابعة و هذا ما يؤكد صحة الفرضية نسبياً.
- حسب الفرضية الثالثة والرابعة: التي تقترح أن تمثل لوحة القيادة أحسن الوسائل لدى مراقب التسيير ،وتلعب دور وسيلة للتحليل و الرقابة؛ و تساهم في تقييم وضعية المؤسسة فهي تمكن المسؤول من اكتشاف الانحرافات و تقييم أدائها ، و من خلال الدراسة توصلنا أن لوحة القيادة أحسن و أهم الوسائل لمراقبة التسيير التي تلخص وضعية المؤسسة، و تساعدنا في تحليل نتائج المؤسسة و اكتشاف الانحرافات و تصحيحها و اتخاذ القرارات، و هذا ما يؤكد صحة هاتان الفرضيتان.
- حسب الفرضية الخامسة: التي تقترح أن أهم المتغيرات التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة هي وقت تحضير المعلومات وزمن تطبيقها و عرضها و نطاق استعمالها، ودراسنا الجانب التطبيقي بينت لنا أن تقييم لوحة القيادة يتم من خلال تصميمها من حيث الشكل و المؤشرات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة ، فالمؤسسة لا تعتمد في التقييم على المؤشرات المالية فقط بل أن ما يميزها وجود المؤشرات المالية والقيادية في وقت واحد، و كذلك فترة تحضير المعلومات المكونة لها، فكلما كانت مدة تحضير المؤسسة للمعلومات سريعة ،كلما زادت فعالية هاته الأداة، وطرق نشر المؤسسة لهاته المعلومات، و مدى استفادة المسؤولين منها عند النشر، و نطاق استعمالها ، و هذا ما يؤكد أن الفرضية صحيحة نسبياً.

و من خلال ما سبق نقترح عدة توصيات التي نراها جديرة بأن تستجيب لموضوع بحثنا و التي نقوم بإيجازها في العناصر التالية:

- الاهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة و ذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية المعبرة و التقليل من استعمال الجداول المظلمة.

الخاتمة العامة

- نشر لوحات القيادة على الواجهات بغرض لفت انتباه المسؤولين المعنيين حول أهم النتائج و الأهداف ، كما ينصح باستخدام الألوان في عرض الرسوم البيانية للفت الانتباه، و التطوير من نظام المنبهات و الاعتماد عليه في اكتشاف الانحرافات.
- ضرورة إشراك المسؤولين في تحضير لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة ،و ذلك بغرض تفادي العدائية و الرفض نحوها، فغالبا ما ينظر للوحات القيادة على أنها أداة موجهة للرقابة على أداء المسؤولين، و ليس للمساعدة على تحسين أدائهم.
- اختيار مؤشرات جيدة و التركيز على التي تعكس الإستراتيجية.

من خلال ما سبق توصلنا إلى أن ما ينقص دراستنا هو:

- عدم الحصول على المعلومات الكافية من المؤسسة محل الدراسة و بالتالي عدم القيام بتحليل وضعية المؤسسة خلال سنة مالية كاملة بل تم الاكتفاء بدراسة الثلاثي الأول من سنة 2020.
- عدم الحصول على معلومات حديثة من المؤسسة أدى إلى عدم اكتمال بحثنا على أكمل وجه.
- عدم التطرق بالتفصيل للوحة القيادة اليومية.
- عدم دراسة جميع المؤشرات و عدم دراسة المنبهات بشكل مفصل.

ظهرت عدة نقاط ما زالت مجهولة و التي يمكن أن تكون موضوعات بحث أخرى و إشكاليات تنتظر المعالجة، ندرج هاته

النقاط على النحو التالي:

- معوقات تطبيق نظام لوحات القيادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- مدى مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرار.
- دور لوحة القيادة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

قائمة المراجع أولا: مراجع باللغة العربية

(1) الكتب:

1. أحمد خليل، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، من الموقع الإلكتروني: www.rr4ee.net.
2. حمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير"، الجزء 1، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الرياض، 1982.
3. خالص صافي صالح، "رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
4. الطيب محمد رفيق، "مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
5. عبد الحليم كراجه، "الإدارة والتحليل المالي"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
6. محمد بوتين، "المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
7. ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
8. ناصر دادي عدون، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
9. ناصر دادي عدون، "المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير"، الجزء الثاني، 1988.

(2) الرسائل الجامعية

أ - أطروحات الدكتوراه

1. بوحديد ليلي، "دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015/2014.
2. عبد الوهاب سويسي، "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والمقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
3. عرقوب واعلي، "دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014.
4. لكحل نزهة، "أهمية تطوير لوحة القيادة الإستشرافية في المؤسسات العمومية وعلاقتها بتعزيز الحوكمة"، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال عمومية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2، البليدة، 2019/2018.

ب - مذكرات الماجستير والليسانس.

1. إيمان قويدري، "تطبيق لوحة القيادة في مؤسسات التأمين"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2016.

2. بلبلع سامية، " استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC في إبراز فعالية لوحة القيادة في المؤسسة " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2017/2016.
3. بولعباس يمينة، " دراسة الميزانية التقديرية كأداة لتقييم مراقبة التسيير " مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، شعبة العلوم المالية والمحاسبية، 2018/2019.
4. بونقيب احمد، " دور لوحة لقيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير "، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
5. تر نبيل، دربين مروة، " إبراز دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة الجزائرية للمياه- وحدة البويرة- مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، جامعة أكلي محند أولحاج؛ البويرة. 2016/2015.
6. خشعي عفاف، "استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2016/2015.
7. الضب محمد الهادي، " واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بو لاية أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، شعبة العلوم المالية والمحاسبية، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2018/2017.
8. عقون سعاد، "نظام مراقبة التسيير: أدواته و مراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002/2001.
9. العياشي حسين، قرباز الشيخ، "الموازنة التقديرية و دورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية" مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، شعبة العلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2019/2018.
10. فزازي خيرة، عبد الواحد خديجة، " دور لوحة القيادة الحديثة في توجيه قرارات المؤسسة الاقتصادية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة و جباية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2021/2020.
11. كنود ردو أن، مزاراة أحسن، " دور نظام مراقبة التسيير في ترشيد عملة اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس.
12. مريم حماني، " تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة SNVI ، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/20012.

ت - المطبوعات والمحاضرات

1. خالد رجم، شرقي محمد الأمين، " محاضرات مراقبة التسيير "، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، للتخصصين محاسبة وجباية وإدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
2. رزاز رتيبة، الطيف عبد الكريم، مطبوعة في مقياس التحليل المالي، موجهة لسنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة بومرداس، 2019/2018.

3. شكري معمر سعاد، "محاضرات في مراقبة التسيير" مطبوعة موجهة إلى طلبة العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج-البويرة - 2019/2018.

(3) المجالات والبحوث الجامعية

1. رحيم حسين، بونقيب أحمد، " دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008.
2. طارق تيسير النابلسي، "إمكانية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية"، بحث مقدم في مادة المحاسبة، قسم المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية، كلية إدارة الأعمال والاقتصاد، جامعة الحسين بن طلال، 2009/2008.
3. عريوة محاد، بوقرة رابح، "أثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 1، جو أن 2014.

(4) الملتقيات والمؤتمرات

1. براهيم حياة، بن ثامر كلثوم، مداخله بعنوان: "نموذج بوسطن الاستشارية *bcg* و دوره في اختيار القرارات الإستراتيجية" بالتطبيق على منتجات مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية منزلية، ب. س .
2. بركان زهية، كتمير حورية، مداخله بعنوان: "لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير لحكومة المؤسسات و تفعيل الإبداع، جامعة البليدة، ب.س.
3. زهية بوديار، وشوقي جباري، مداخله بعنوان: "لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار"، الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14/45 أبريل، 2009.
4. عبد الستار حسن يوسف، مداخله بعنوان: "تقدير المخاطر في ظل تحليل *SWOT* في المؤسسات الصناعية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 2007.
5. محمد بولصنام، بوشو جميلة، "مداخله بعنوان: لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة"، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كلية لحكومة المؤسسات و تفعيل الإبداع، يوم 25 أبريل 2017، جامعة البليدة 2، 2017.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

1. Caroline Semler, "Concevoir le tableau de bord", 2^{ème} édition, Dunod ; Paris, 2003.
2. Norbert Guedj, "le controle de gestion", Ed organisation, 1995.
3. P.Lorino, "Méthodes et Pratiques de la performance", Les éditions organisation, 3^{ème} édition ; Paris, 1988.
4. Armand Hervé, Garmills Ali-vignon Véronique, "Le control de gestion en action", 2^{ème} édition, édition liaisons, paris, 2001.
5. Michel Gervais, " Control de gestion", 7^{ème} édition, Economica , 2000.

الملاحق

الملحق رقم 01: أمثلة عن أنواع لوحات القيادة اليومية في مؤسسة ملبنة و مجبنة بودواو (الحالة اليومية؛ نشرة الاستخبارات اليومية).

SITUATION JOURNALIERE DU :

1. EFFECTIF	326	ABSENTEISME	TAUX 2.5%
2. STOCK MPE			

	STOCKS (KG)	
Poudre de Lait 26 %	157 200	12 jours
Poudre de Lait 0 %	51 000	4 jours
MGLA	0	0 jours
Fromage CHEDDAR	215 566 935	36 jours
Polyethylene Lait	106 087 694	61 jours

3. PRODUCTION		
DESIGNATIONS	PRODUCTION	OBSERVATIONS
Lait Pasteurisé Condit. Sachet	234 349	
Lait Pasteurisé Condit. Sachet		
Fromage Fondu Past. boîte 240 grs	2 150	
Fromage Fondu Steril. 200 grs Collect		
Fromage EDDAM (KG)	252 000	
Poudre de Lait Instantanisée 19 grs CVIL		

4. VENTES				
DESIGNATIONS	STOCK INITIAL	SORTIES	PERTES	STOCK FINAL
Lait Pasteurisé Condit. Sachet		232 700	1 649	3 328
Fromage Fondu Past. boîte 240 grs		602		9 028
Fromage Fondu Steril. 200 grs Collect		122		329 749
Fromage EDDAM (KG)		21 434		
YACURT ARO/LIGHT		240		
FLAN CARAMEL				
Fromage Régime		144		
Petit Siasse				

5. PRESTOCK A LA PRODUCTION

5. CHIFFRE D'AFFAIRE

MONTANT AU COMPTANT :	5 472 420.80
MONTANT AU CREDIT :	90 657.85
Total de la journée :	5 563 078.65
Cumul du chiffre d'affaire au 26/10/2009	212 427 161.87

NB : la production Au :	26 oct. 09
la production du lait LPC :	5 947 950

PL 0 %	9 825
PL 26 %	37 575
MGLA	346
POLYET. LAIT	4 165.945

Production MLI = 228 767

BULLETIN DE RENSEIGNEMENT QUOTIDIEN

Journée du : 30 MAI 2 012

PRODUITS	UNITES	OBJECTIFS	REALISATIONS	VENTES	
	MESURES			QUANTITES	VALEURS DA
LAIT PASTEURISE Sachet	Litres	252 613	335 500	333 050	7 779 125 00
TOTAL LAIT DE CONSOMMATION	Litres	253 097	335 500	333 050	7 779 125 00
Fromage Fondu Pasteurisé 16 portion	LEQ	17 452	25 797 6	59 040 0	1 863 356 00
Fromage Fondu Sterilisé COLL 200 Gs	LEQ	1 440	0	3 840	175 830 20
TOTAL FROMAGE FONDU	LEQ	69 447	113 087 5	62 880 0	2 039 254 20
Fromage Pressés	LEQ	1 522	0	218 47	13 072 81
TOTAL PRODUITS LAITIERS	LEQ	70 969	113 087 5	63 098 47	2 052 327 01
Foudre Lat Instantané		0	0 0	0	0
TOTAL TOUT LAIT	Litres	324 066	453 587 6	395 148 5	9 831 452 01

PERTES A LA PRODUCTION

	QTES (LEQ)	TAUX %
Lait	157	0 05

PERTES A LA DISTRIBUTION

	QTES (LEQ)	TAUX %
Lait	2 293	0 69

COLLECTE LAIT CRU

QTES	Valeurs DA
18 741	562 230

CONSUMMATION MATIERES	PDRE 0%	PDRE 26%	MGLA	E S D	M G	LAIT CRU	Polythelene	F Cheddar
	(KG)	(KG)	(KG)			Litres	(KG)	(KG)
DESTINATION LPC	27 175	1 700	4 148	88	15	18 741	2 203	0
DESTINATION PRODUITS LAITIERS	0 00	395	0	0	0	0	0	7 880 000
TOTAL CONSOMMATION	27 175,00	2 095	4 148			18 741	2 203	7 880 000

PRODUCTION VENDUE	9 831 452 01
VENTES MARCHANDISES	62 178 60
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRE (HT)	9 903 208 77

Effets Permanents	239
Effets Constatés	49

COMMENTAIRE : Incidents majeurs ayant perturbés la production

RAPPORT D'ACTIVITE JOURNALIER

PRODUCTION DE LA JOURNEE DU:

20/02/2022

LAITERIE:

LAITERIE FROMAGERIE DE BOUDOUADU LFD-SPA

EXTRAIT FINANCIER DE DOUANEUR 003				PUHT+PRIX GROS		VENTES+PRIX GROS/DETL/CONSOM		STOCK FIN DE JOUR	
PRODUITS	UNITE DE MESURE	OBJECTIF	REALISATION	VENTES		VALEUR (DA) H.T.			
				PRIX UNITAIRE	QUANTITE				
LAITS DE CONSOMMATION									
L.P.C	LITRE	550 964	665 790	23,25	661 120	15 369 304,00			
LAIT ENTIER (L.V)	LITRE	8 815	0	-	0	-			
LAIT PARTIELLEMENT ECREME (L.V)	LITRE	5 510	0	-	0	-			
LAIT ECR en sachet 0%	LITRE	0	0	-	0	-			
LAIT ENTIER (L.V) en BOITE	LITRE	8 815	0	-	0	-			
LAIT PARTIEL ECR en BOITE (L.V)	LITRE	5 510	0	-	0	-			
LAIT ECR en Carton (L.V) 0%	LITRE	0	0	-	0	-			
POUDRE DE LAIT INSTANTANEEISEE 500 GR	LITRE	0	0	-	0	-			
POUDRE DE LAIT INSTANTANEISEE 10 GR	LEQ	2 950	0	-	0	-			
TOTAL LAITS DE CONSOMMATION	LITRE	582 573	665 790		661 120	15 369 304,00			
PRODUITS LAITIERS									
LAIT FERMENTE L BEN	LITRE	3 963	0	-	0	-			
LAIT FERMENTE L BEN EN BOITE	LITRE	3 963	0	-	0	-			
YAOURTS									
YAOURT ETUVE 100gr	POT	7 333	0	14,06	14662	206 148,22			
YAOURT ETUVE 125gr	POT	7 333	0	-	0	-			
YAOURT BRASSE 100gr	POT	7 333	0	17,71	8716	154 695,84			
FROMAGES FONDUS									
Fromage Fondu Pasteurisé 10p Dyeubnati	BOITE	9 221	7 203	173,06	16000	2 768 960,00			
Fromage Fondu Pasteurisé 16 portions	BOITE	3 923	0	135,00	4920	664 182,00			
Fromage Fondu Pasteurisé 8 portions	BOITE	1 484	0	-	0	-			
Fromage Fondu Pasteurisé 24 portions	BOITE	0	0	-	0	-			
Fromage Fondu Pasteurisé Barre 0.900Kg	BOITE	329	0	-	0	-			
Fromage Fondu Pasteurisé Barre 450 Gs	BOITE	406	0	263,30	90	23 697,00			
Fromage Fondu Pasteurisé Barre 250 Gs	BOITE	0	0	-	0	-			
Fromage Fondu Stérilisé COLL 200 Gs	BOITE	10 144	0	143,07	4620	660 976,20			
Fromage Fondu Stérilisé ANP 200 Gs	BOITE	17 661	27 050	-	0	-			
Fromage Fondu Stérilisé COLL 100 Gs	BOITE	0	0	84,03	100	8 403,00			
Fromage Fondu Stérilisé ANP 100 Gs	BOITE	3 381	0	-	0	-			
FROMAGERIE									
PATES PRESSEES	kg	0	987	-	0	-			
Fromage edam	kg	0	0	924,74	204	271 992,69			
GOUDA	kg	0	0	1 008,40	5	5 449,34			
HAVARTI	kg	0	0	-	0	-			
MANCHERO	kg	0	0	-	0	-			
BEURRES									
BEURRE en kg	kg	0	0	807,99	143	115 219,28			
CREME DE LAIT POTS 180 Gr	POT	0	0	-	0	-			
CREME DE LAIT POTS 350 ML	POT	0	0	-	0	-			
CREME DE LAIT POTS 20 L	POT	0	0	-	0	-			
SMEN EN POT 700 Gr	POT	0	0	494,11	55	27 176,27			
SMEN EN POT 2 KG	POT	0	0	-	0	-			
TOTAL PRODUITS LAITIERS	LEQ	100 480	81 267		71 108	4 906 803,84			
TOTAL TOUT LAIT		689 088	747 047		732 220	20 276 197,84			

PERTES A LA PRODUCTION	QTES (LEQ)	TAUX (%)	PERTES A LA DISTRIBUTION	QTES (LEQ)	TAUX (%)
LAITS	197	0,03%	LAITS	4 433	0,67%
PRODUITS LAITIERS	0	#DIV/0!	PRODUITS LAITIERS	0	#DIV/0!
			BONUS LPC		

COLLECTE LAIT CRU	QTES (LEQ)	TENEUR M.G	COUT/LITRE	STOCK FIN DE JOURNEE	OBSERVATION
COLLECTE	8 838	33,22	52,85	7 776	du/litre du mois précédent
TOTAL					

CESSION	QTES (LEQ)	COUT	OBSERVATION
TRANSFERT INTER-FILIALES	TRANSFERT		
	RECEPTION		

REJET DE LAIT	QTES (LEQ)	TAUX (%)	MOTIF
REJET DE LAIT	4 238	48%	

CONSOMMATION MATIERES PREMIERES	LAIT CRU		POLYETHYLENE	
	PDL 0% kg	PDL 26% kg	LITRE	TENEUR M.G
LAIT L.P.C	30 525	38 850	0	0
LAIT ENTIER (SACHETS+BOITES)			0	0
LAIT CRU DEMI ECREME (SACHET +BOITES)			0	0
PRODUITS LAITIERS L BEN (SACHET+BOITES)			0	0
TOTAL CONSOMMATION	30 525	38 850	0	0
STOCK FIN DE JOURNEE	85 375	122 475		
COUVERTURE EN JOUR	5	6		

CHIFFRE D'AFFAIRES	
PRODUCTION VENDUE	20 276 197,84
VENTES MARCHANDISES	803 187,40
PRESTATIONS FOURNIES	
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES JOURNALIER	21 079 385,24

MOUVEMENT EFFECTIFS	
DEPART	0
RECRUTEMENT	0
EFFECTIF TOTAL	497
DONT CDD	80
DONT DAIP primamp.	0

ARRETS DE PRODUCTION	NOMBRE D'HEURE	OBSERVATIONS
MOTIF ARRET		

FAITS SAILLANTS DE LA JOURNEE:

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

الملحق رقم 02: مثال عن لوحة القيادة الشهرية في مؤسسة ملبنة و مجبنة بودواو LFB

G.I.P.LAIT FILIALE: LAITERIE FROMAGERIE DE BOUDOUAOU		
Tableau de Bord Mensuel		
Mois de:		fevrier-2019
AGREGATS	Cpte SCF	MONTANT
Ventes marchandises	700	2 412
Ventes de produits finis et intermédiaires	701 et 702	523 927,00
Ventes de travaux	704	0
Ventes études	705 et 706	0,00
Autres (vente de déchets)		1 417
CHIFFRE D'AFFAIRES		527 756,00
dont chiffre d'affaires réalisé au sein du groupe		25 106,10
Production immobilisée	73	0
Production stockée ou déstockée	72	-78 495,00
Subventions d'exploitation (prime de collecte et d'intégration)	74	0,00
Production de la période		449 261,00
Achats consommées	60	386 737,00
- dont: Marchandises vendues	600	2 136,00
Matières.& fournitures consommées	601	384 601,00
Achats d'études et prestations de services	604,607	0,00
Services extérieurs	61	2 997,00
Autres services extérieurs	62	0,00
Consommations de la période		399 734,00
VALEUR AJOUTEE		59 527,00
Charges du personnels	63	32 945,00
Impôts, taxes et versements assimilés	64	1 843,00
Excédent Brut d'Exploitation "EBE"		24 739,00
Services bancaires et assimilés	627	0,00
Amortissements	68	14 000,00
Résultat d'Exploitation		10 739,00
Créances clients (montants bruts)	41	758 425
Effectifs total		473
dont : permanents		364
MFC/Production total		86%
V.A/C.A.		11%
F.P/V.A		55%

الملحق رقم 03: نماذج عن لوحات القيادة للإدارة العامة (لإستراتيجية) في مؤسسة LFB

Fig. 4-13 Tableau de bord stratégique :

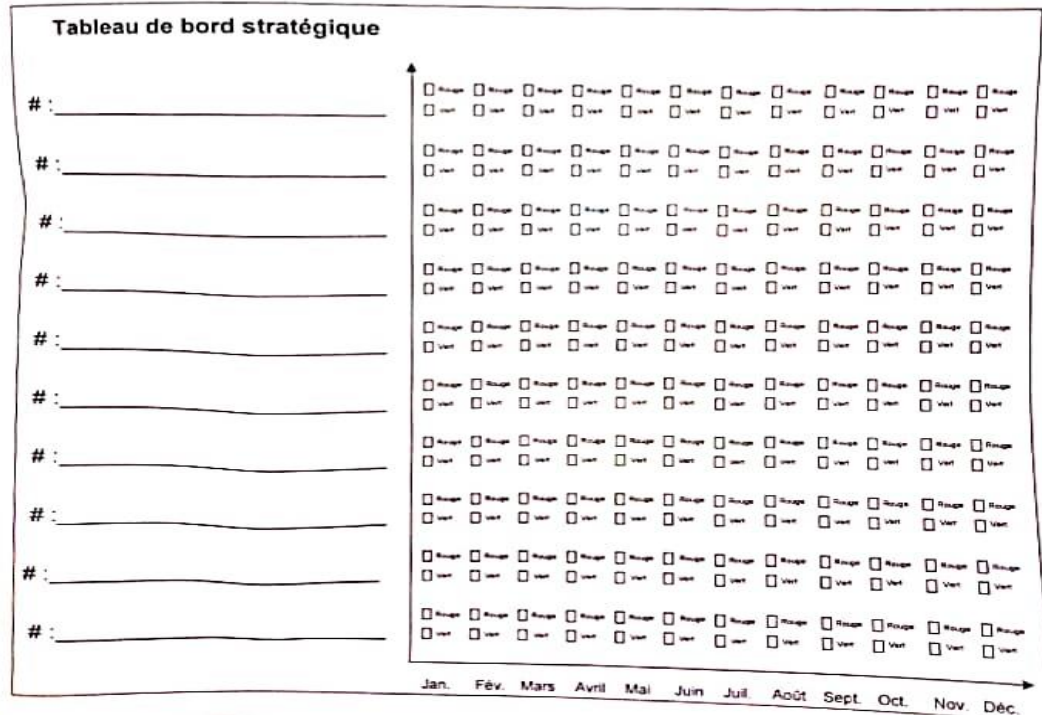


Fig. 4-8 Modélisation des buts stratégiques LFB :

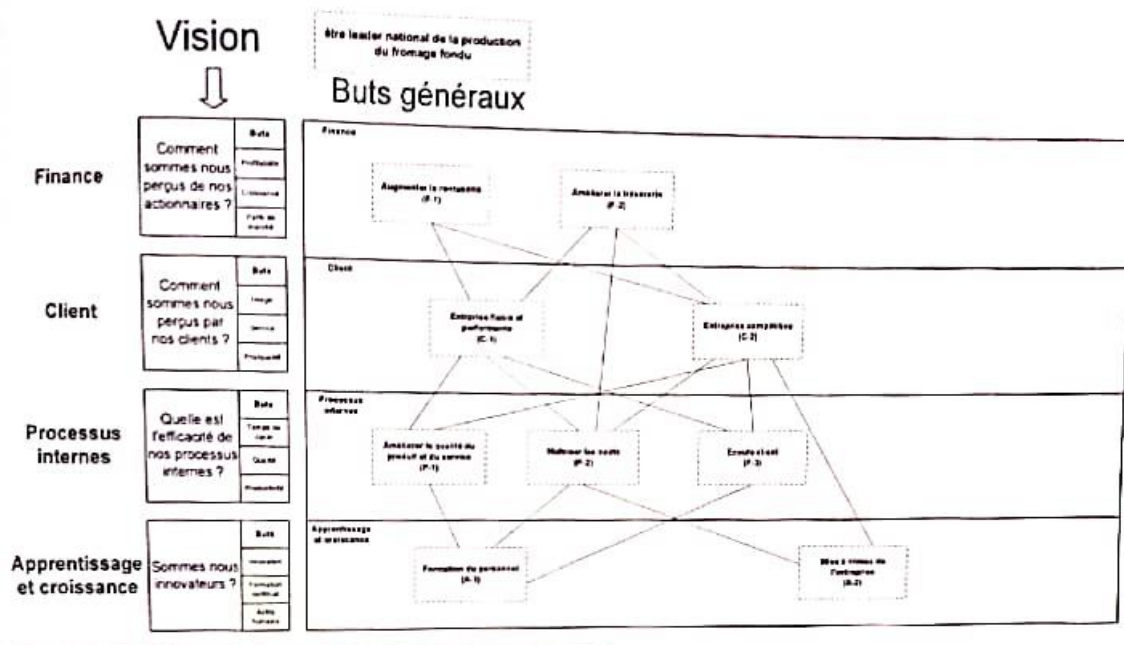


Fig. 4-12 La démarche stratégique :

Vision de l'entreprise : être leader national de la production du fromage fondu

1. But stratégique : Formation du personnel

Objectifs opérationnels	Structure concernée
Dégager un budget de formation de 1 986 000 DA	DAF Direction Générale
Prioriser la formation du personnel commercial (40%)	

2. But stratégique : Mise à niveau de l'entreprise

Renouveler les équipements de production critiques	DG, Production et DAF
Améliorer la logistique vente	DG, Commerciale et DAF
Revoir l'organisation interne	DG et toutes les structures
Réaliser au moins deux projets d'amélioration continue	Toutes les structures

3. But stratégique : Entreprise fiable et performante

Assurer la disponibilité des produits	Commerciale et Production
Avoir des produits sains	Production et Laboratoire et commerciale

4. But stratégique : Entreprise Compétitive

Réduire les prix	Commerciale
Augmenter le taux de satisfaction client de 10%	Commerciale et Production
Participer à au moins une foire nationale ou internationale	Commerciale et direction générale
Créer une structure marketing	Commerciale et direction générale

5. But stratégique : Augmenter la rentabilité

Augmenter le chiffre d'affaire de 10 %	Commerciale
Réaliser un profit de 39 Millions de DA	Toutes les structures
Diminuer le taux d'absentéisme	Toutes les structures

6. But stratégique : Améliorer la trésorerie

Disposer d'une trésorerie positive	Finances et commerciale
------------------------------------	-------------------------

7. But stratégique : Améliorer la qualité du produit et de service

Changer le design des emballages au moins une fois par an	Commerciale
Assurer la préservation du produit à 100 %	Commerciale et laboratoire

الملحق رقم 4: مثال عن جدول وضعية مؤسسة LFB للإنتاج و المبيعات.

G.I.P.LAIT

FILIALE: LAITERIE FROMAGERIE DE BOUDOUAOU

TABLEAU DE PRODUCTION ET DES VENTES

Mois de:



PRODUITS	Production en Quantité Milliers LQ	Ventes en Quantité Milliers LQ	Valeur en KDA	Stocks Fin du mois en Unité	Prix de vente Unitaire en DA
Lait Pasteurisé conditionné en Sachet(LPC)	14 754	14 642	339 740	0	23,20
Lait Cru Entier sachet	151	149	7 469	81	50,00
Lait Cru Partiellement Ecrémé sachet	0	0	0	0	41,00
Lait cru entier en carton	0	0	0	0	65,00
Lait Cru Partiellement Ecrémé en carton	0	0	0	0	60,00
Lait fermenté conditionné en sachet(LFC)	73	71	3 190	0	45,00
Lait Fermenté en carton	0	0	0	0	58,83
TOTAL LAIT	14 978	14 862	350 399	81	
YAOURT	0	0	0	0	0
DESSERT LACTE	0	0	0	0	0
Smen	0	4	71	181	518
CREME DE LAIT	3	0	0	0	4500,00
PATES PRESSEES	93	4	383	10 049	840,00
FROMAGES FONDUS	1 172	2 741	171 676	1 028 551	
Fromage Fondu Pasteurisé 16 portions Djoubnati	1 041	946	50 370	208 237	129,00
Fromage Fondu Pasteurisé 16 portions Boudouaou	25	45	2 356	34 314	124,98
Fromage Fondu Pasteurisé 8 portions	0	0	0	0	65,00
Fromage Fondu Pasteurisé 24 portions	0	0	0	0	194,00
Fromage Fondu Pasteurisé Barre 0,900Kg	0	7	329	174	395,00
Fromage Fondu Pasteurisé Barre 450 Gs	0	1	37	198	230,00
Fromage Fondu Stérilisé COLL 200 Gs	0	266	16 067	57 669	128,00
Fromage Fondu Stérilisé ANP 200 Gs	105	1 477	104 873	164 317	142,00
Fromage Fondu Stérilisé ANP 100 Gs	0	0	0	0	85,00
BEURRE	0	0	383,420	0	714
AUTRES (M/ses, PL 19 Grs)	0	0	0	0	15,00
TOTAL PRODUITS LAITIERS	1 267	2 749	172 443	1 140 589	
TOTAL TOUT LAITS	16 245	17 611	522 841	1 140 670	

Les quantités de production et de vente à exprimer en litre équivalent

Le prix unitaire à exprimer en hors taxes par articles

	Prévisions	Réalisations	Taux
Production Vendue	598 969 868	521 695 264	87%
Ventes Marchandises	1 568 377	1 693 918	108%
Prestations Fournies	0	0	#DIV/0!
Autres	950 000	935 548	98%
Total Chiffre d'Affaire (HT)	801 488 245	524 324 730	87%

الملحق رقم 5: جدول يوضح وضعية الإنتاج و المبيعات خلال الثلاثي الأول لسنة 2020
لمؤسسة LFB

PRODUITS	REALISATIONS		VENTES		REALISATIONS		VENTES		REALISATIONS		VENTES	
	QUANTITES		QUANTITES		QUANTITES		QUANTITES		QUANTITES		QUANTITES	
				VALEURS DA				VALEURS DA				VALEURS DA
lait Pasteurisé conditionné en Sachet (PC)	15 986 902	15 985 755	368 267	240,40	15 159 934	15 046 696	349 257	281,20	16 141 920	16 020 466	371 893	338,70
lait Cru Entier sachet	64 350	63 144	3 187	200,00	0	-38	-2	470,00	0	0	0	0,00
lait Cru Partiellement Ecramé sachet	101 020	97 963	4 018	971,00	2 050	1 984	81	344,00	0	0	0	0,00
LAIT - ECR en sachet 0%	0	0	0	0,00	66 150	65 484	2 292	240,00	16 610	16 418	574	630,00
LAIT - ECR en sachet 0%	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
LAIT cru entier en carton	15 770	15 529	917	755,00	3 950	3 901	247	260,00	0	0	0	-5 120,00
LAIT cru Partiellement Ecramé en carton	0	0	0	0,00	3 050	3 111	171	905,00	0	0	0	0,00
LAIT - ECR en Carton (LV) 0%	7 350	1 850	83	575,20	0	5 446	246	717,68	19 570	19 350	871	200,00
LAIT fermenté conditionné en sachet (LFC)	44 700	41 588	2 452	519,64	6 200	6 413	392	148,99	0	3 056	182	136,48
LAIT Fermenté en carton	17 220	27 759	3 214	200,00	6 025	55 290	6 402	000,00	33 333	21 660	2 508	000,00
Poudre de lait 19 g/s	16 220 092	16 086 429	378 927	367	15 241 334	15 132 997	352 686	425,87	16 178 100	16 059 300	372 946	575,18
TOTAL LAIT DE CONSOMMATION	16 220 092	16 086 429	378 927	367	15 241 334	15 132 997	352 686	425,87	16 178 100	16 059 300	372 946	575,18
YAOURT ETUVE 100gr	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00	11 360	10 752	1 190	822,88
YAOURT ETUVE 125gr	16 875	18 530	2 096	390,30	12 825	8 296	979	241,50	6 090	14 385	1 762	685,02
TOTAL yaourt	16 875	18 530	2 096	390,30	12 825	8 296	979	241,50	17 450	25 137	2 953	507,90
Fromage Fondu Pasteurisé 16 port./Doub	841 788	572 105	42 732	754,56	406 291	558 384	41 560	367,20	124 330	585 317	43 394	854,36
Fromage Fondu Pasteurisé 16 port.	69 782	68 174	3 509	104,70	128 717	64 058	3 308	486,95	336	85 222	4 396	457,05
Fromage Fondu Pasteurisé 8 portion	15 919	7 231	383	985,78	0	4 392	239	076,00	0	5 544	293	185,80
Fromage Fondu Pasteurisé 24 portion	3 593	15 188	770	272,64	0	0	0	0,00	54 662	19 292	977	496,32
Fromage Fondu Pasteurisé Barre 900 gs	13 320	33 516	1 523	347,84	53 991	39 843	1 809	144,32	39 672	44 712	2 032	418,88
Fromage Fondu Pasteurisé Barre 450 Gs	5 670	13 316	678	703,62	33 678	20 484	1 052	265,40	13 637	21 204	1 104	374,46
Fromage Fondu Stérilisé COLL 200 Gs	282 420	170 754	10 716	740,22	0	109 438	6 913	935,54	129 420	103 022	6 475	219,92
TOTAL F. Fondu	16 38 499	60 314 309	36 682 677	548 835 144	3 682 357	58 674 00						

الملحق رقم 6: الجدول التراكمي للإنتاج و المبيعات للثلاثي الأول لسنة 2020 لمؤسسة LFB

1er TRIMESTRE 2020			
PRODUITS	REALISATIONS <i>Production</i> QUANTITES	VENTES	
		QUANTITES	VALEURS DA
Lait Pasteurise conditionné en Sachet(LPC)	47 288 756	46 932 917	1 089 417 860
Lait Cru Entier sachet	64 350	63 706	3 184 730
Lait Cru Partiellement Ecrémé sachet	103 070	99 947	4 100 315
LAIT . ECR.en sachet 0%	82 760	81 902	2 866 870
Lait cru entier en carton	0	0	0
Lait Cru Partiellement Ecrémé en carton	19 720	19 430	1 159 895
LAIT . ECR.en Carton (L.V) 0%	3 050	3 111	171 905
Lait fermenté conditionné en sachet(LFC)	26 920	26 656	1 201 493
Lait Fermenté en carton	50 900	51 057	3 026 905
Poudre de lait 19 grs	56 577	104 709	12 124 200
TOTAL LAIT DE CONSOMMATION	* 47 696 103	47 383 435	1 117 254 173
YAOURT ETUVE 100gr	11 360	10 752	1 190 823
YAOURT ETUVE 125gr	35 790	41 212	4 838 317
TOTAL yaourt	47 150	51 964	6 029 140
Fromage Fondu Pasteurisé 16 port.Djoub	1 372 409	1 715 806	127 687 976
Fromage Fondu Pasteurisé 16 port.	198 835	217 454	11 214 049
Fromage Fondu Pasteurisé 8 portion	15 919	17 167	916 248
Fromage Fondu Pasteurisé 24 portion	58 255	34 481	1 747 769
Fromage Fondu Pasteurisé Barre 900 gs	106 983	118 071	5 364 911
Fromage Fondu Pasteurisé Barre 450 Gs	53 285	55 004	2 835 343
Fromage Fondu Stérilisé COLL 200 Gs	411 840	383 214	24 105 896
Tot. Fondus	2 217 526	2 541 197	173 872 192
Tot. Produit Laitier	* 2 264 676	2 593 160	179 901 332
Tot. Tout Lait	* 499 607 79		