

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بغنوان:

دور لوحة القيادة في الرقابة على المشاريع

دراسة حالة مديرية منطقة الوسط (بودواو) لشركة
الهندسة المدنية والبناء (GCB)

تحت إشراف الأستاذ:

- لعراجي مراد

من إعداد الطالبين:

✓ بوعوة عبد الهاني

✓ كلانمر عماد

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



<الشكر>

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وامثالاً لقول الرسول عليه الصلاة والسلام
« لا يَشْكُرُ اللهَ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ »، نتقدم بالشكر إلى الأستاذ الفاضل المشرف "لعراجي مراد" على كل
ما قدم لنا من توجيهات ونصائح قيمة، من تنبيه على خطأ؛ أو إعانة على تصحيح، مساهما في إثراء
دراستنا من جوانبها المختلفة، فجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما نتوجه بالشكر إلى المديرية الجهوية للوسط لشركة الهندسة المدنية والبناء على قبولها لفترة تربصنا
فيها، ونقدم الشكر إلى المؤطرة "أعراب سليمة" على حسن الإستقبال والمعاملة الطيبة حيث لم تبخل علينا
من جهتها بما تستطيع تقديمه، كما نقدم الشكر كذلك إلى "صنهاجي محمد أمين" على كل التسهيلات التي
منحها لنا والتي هيأت لنا الظروف المناسبة داخل المديرية، وإلى كل عمال المديرية.
كما نوجه الشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة تقييم هذه المذكرة.

شاكرين كذلك كل من بذل جهداً؛ أو قدم نصحاً؛ أو أسدى فائدة؛ لنا خلال إنجاز هذا العمل، والله
لا يضيع لديه أجر من أحسن عملاً.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل أستاذ درسنا بصدق وكان له أثر في مشوارنا التعليمي، وإلى كل
أفراد قسم العلوم الاقتصادية.

سائلين الله تعالى أن يتقبل منا أجمعين جهدنا بقبول حسن، وأن يهب لنا من لدنه رحمة، وأن يصلح لنا
شأننا كله، وألا يكلنا إلى أنفسنا طرفة عين، وأن يعلمنا ما ينفعنا وينفعنا بما علمنا وأن يزيدنا علماً، وأن يعظم
البركة والنفع بهذا العمل، وأن يجعله لوجه خالصا ولعباده نافعا، والله ولي التوفيق والنجاح وبيده الصلاح
والفلاح، لا شريك له، فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أن وفقنا لإنجاز هذا العمل.



<الإهداء>

بسم الله الرحمن الرحيم

أتقدم بإهدائي:

إلى من لا تكفي الكلمات لوصفها، إلى أمي ثم أمي ثم أمي، سر سعادتي، التي ربّنتي على القول الطيب وحسن الخلق:

"حفظها الله وأطال عمرها في طاعته، وأسعدها في الدنيا والآخرة "

إلى من فضله علي كبير وفقده لا يعوضه أحد أبي:

"رحمه الله وأسكنه فسيح جناته"

إلى من وقفوا إلى جانبي ولا زالوا إخوتي وأخواتي وفقهم الله لكل خير وأسعدهم في الدنيا والآخرة

إلى كل من يتمنى لي الخير من الأهل والأقارب والأصدقاء

إلى كل الأساتذة الذين درسوني طيلة مشواري التعليمي، وكان لهم أثر في مشواري التعليمي

إلى كل الزملاء الذين درست معهم.

إلى كل من قدم لي يد العون في إنجاز هذا العمل.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي هذا، والله ولي التوفيق والسداد.

"هاني"





< إلهاء >

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها.

إلى ريحانة حياتي وبهجتها

أهدي هذا العمل المتواضع متمنيا أن تكون فخورة بي

الصدر الحنون "أمي الغالية حفظها الله".

إلى أب أعتر به ... إلى من سهر الليالي لتربيتي وتعليمي.

إلى من لا أستطيع رد فضله طول حياتي

إلى من كان لي درع أمان ومرشدي .

"أبي حفظه الله ورعاه"

إلى إخوتي وأختي كل باسمه.... خاصة " أخي العزيز عبد الوهاب "

إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد.

إلى كل الأصدقاء والزملاء، وعائلة " كلائم "

إلى كل من هم في ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

"عماد"



المخلص

تهدف هذه الدراسة الى إبراز دور لوحة القيادة في الرقابة على المشاريع، ولذلك حاولنا في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المتمثلة في ما مدى مساهمة لوحة القيادة في الرقابة على أداء المشاريع؟.

تهدف هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف أهمها: التعرف على أهمية مراقبة التسيير بمختلف أدواتها في إدارة المشاريع؛ إبراز دور لوحة القيادة في مراقبة التسيير؛ وإظهار دور لوحة القيادة في الرقابة على أداء المشاريع ، ولقد تم التوصل من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لمجموعة من النتائج أهمها: لوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير، لأنها تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة ومختصرة حول وضعية المؤسسة؛ تعتبر لوحة القيادة وسيلة إتصال وتنسيق بين المصالح الإدارية في المؤسسة؛ تعتمد لوحات القيادة الحديثة على المؤشرات المالية والغير مالية؛ تطبق المؤسسة محل الدراسة لوحة قيادة مالية، فهي بذلك تركز على المؤشرات المالية فقط؛ من خلال لوحة القيادة تتم الرقابة على موازنة المشاريع، ومعرفة نسبة الأداء المحقق؛ وفي الأخير توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها: على المؤسسة العمل على تطوير أنظمتها المحاسبية، وخاصة منها تطوير نظام المحاسبة التحليلية، و جهاز لوحة القيادة، لأن كبر حجم المؤسسة ونشاطاتها يتطلب ذلك؛ ضرورة عدم التركيز على البيانات المحاسبية فقط، والإهتمام بمؤشرات التوازن المالي مثل رأس المال العامل، ونسب التوازن المالي مثل نسب الربحية، وهو ما يحقق التقييم الجيد لمشاريع المؤسسة؛ تصميم لوحة قيادة إستشرافية تدرس الجوانب المالية والغير مالية، التي يكون لها بعد إستراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة؛ مراعاة طريقة تقديم لوحة القيادة وفترة تحضيرها، باستخدام الأشكال البيانية في عرضها، بهدف لفت إنتباه المسؤول إلى الإنحرافات الهامة بشكل سريع.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير؛ إدارة المشاريع؛ لوحة القيادة؛ الأداء.

This study aims to highlight the role of the dashboard in monitoring projects, and therefore we tried in this study to answer the research problem represented in the extent of the dashboard's contribution to monitoring the performance of projects?.

This study aims to achieve a number of objectives, the most important of which are Identify the importance of monitoring the management of its various tools in project management, Highlighting the role of the dashboard in monitoring the management; and showing the role of the dashboard in monitoring the performance of projects, Through the theoretical and applied study, a set of results has been reached, the most important of which are: The dashboard is one of the most important management monitoring tools, Because it enables the administrator to take a comprehensive and concise view about the status of the institution, The dashboard is a means of communication and coordination between the administrative interests in the organization, Modern dashboards are based on financial and non-financial indicators, The institution under study applies a financial dashboard, Thus, it focuses only on financial indicators; through the dashboard, control over the budget of projects is carried out, And know the percentage of achieved performance, In the end, the study reached a set of recommendations, the most important of which are: The organization should work on the development of its accounting systems, In particular, the development of the analytical accounting system, And the dashboard device, Because the large size of the institution and its activities require it, The need not to focus on accounting data only, Pay attention to financial balance indicators such as working capital, And financial balance ratios such as profitability ratios, This ensures a good evaluation of the foundation's projects,

Designing a forward-looking dashboard that studies financial and non-financial aspects, Which have a strategic dimension to achieve the objectives of the organization, Take into account the method of presenting the dashboard and the period of its preparation, Using graphic shapes in their presentation, In order to quickly draw the attention of the official to important deviations.

Key words: Management control, Project management, Dashboard, Performances.

Sommaire

مقدمة عامة	أ ب ج د ه
الفصل الأول : لوحة القيادة كأداة حديثة لمراقبة التسيير	1
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير	2
المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير	2
المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير	8
المطلب الثالث: تقييم الأداء	13
المبحث الثاني: الإطار النظري لإستخدام لوحة القيادة	17
المطلب الأول : مفهوم لوحة القيادة	17
المطلب الثاني : دور لوحة القيادة	21
المطلب الثالث: إعداد لوحة القيادة	23
المبحث الثالث : تطبيقات للوحة القيادة	29
المطلب الأول: أنماط لوحة القيادة	29
المطلب الثاني: نماذج إعداد لوحة القيادة	33
المطلب الثالث: طرق عرض لوحة القيادة	37
الفصل الثاني : إدارة المشاريع والرقابة عليها	42
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المشروع	43
المطلب الأول: تعريف المشروع وخصائصه	43
المطلب الثاني: دورة حياة المشروع	45
المطلب الثالث: أبعاد أداء المشروع، بيئته وأهدافه	49
المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المشاريع	54
المطلب الأول: تعريف إدارة المشاريع وأهميتها	54
المطلب الثاني: المجالات المعرفية لإدارة المشاريع	56
المطلب الثالث: تقييم المشاريع الاستثمارية	60
المبحث الثالث: الرقابة على المشاريع	64
المطلب الأول: مفهوم الرقابة على المشاريع	64
المطلب الثاني: أهداف وأهمية الرقابة على المشروع	66
المطلب الثالث: أنواع وأدوات الرقابة على المشاريع	69
الفصل الثالث: لوحة القيادة للمشاريع في الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (مديرية الوسط بودواو)	72
المبحث الأول: نظرة عامة حول الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء	73
المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء	73
المطلب الثاني: موارد وزبائن الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء	75
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء	76

المبحث الثاني: نشاطات الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء.....	81
المطلب الأول: نظرة عامة حول المشاريع المنجزة.....	81
المطلب الثاني: المشاريع التي هي في طور الإنجاز.....	85
المبحث الثالث: تشخيص لوحة القيادة للمشاريع في المديرية الجهوية للوسط لشركة ه.م.ب.....	90
المطلب الأول: وصف عام لنظام لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة.....	90
المطلب الثاني: رقابة المشاريع بواسطة لوحة القيادة.....	93
المطلب الثالث: تحليل الانحرافات بلوحة القيادة.....	101
قائمة المراجع.....	114
الملاحق.....	118

قائمة الجداول

الجدول 1: مقارنة خصائص لوحات القيادة مع الأدوات الرقابية الأخرى.	20
الجدول 2: نموذج عام للوحة القيادة.	24
الجدول 3: خطوات طريقة GIMSI.	33
الجدول 4: الأطوار الأساسية لإنشاء نظام لوحات القيادة حسب طريقة OVAR.	35
الجدول 5: لوحة قيادة تم عرضها على شكل جدول.	40
الجدول 6: عمال شركة ه.م.ب.	75
الجدول 7: أهم زبائن شركة ه.م.ب.	76
الجدول 8: المشاريع المنجزة في مجال الحفر بكتل كبيرة.	81
الجدول 9: المشاريع المنجزة في مجال أراضي الحفر وطرق الدخول.	82
الجدول 10: المشاريع المنجزة في مجال أشغال القنوات (الهندسة المدنية للأنابيب).	82
الجدول 11: المشاريع المنجزة في مجال الهندسة المدنية الصناعية وشبه البترولية.	82
الجدول 12: المشاريع المنجزة في مجال الهندسة المدنية المائية.	83
الجدول 13: المشاريع المنجزة في مجال الهندسة المدنية للسكك الحديدية.	83
الجدول 14: المشاريع المنجزة في مجالالبناء وأشغال الطرقات والشبكات المختلفة.	84
الجدول 15: المشاريع المنجزة في مجال الطرقات والطرق السبارة.	84
الجدول 16: المشاريع المنجزة في مجال المطارات ومهابط الطائرات والطرق السبارة.	85
الجدول 17: المشاريع التي هي في طور الإنجاز في مجال الحفر بكتل كبيرة.	86
الجدول 18: المشاريع التي هي في طور الإنجاز في مجال أراضي الحفر وطرق الدخول.	86
الجدول 19: المشاريع التي هي في طور الإنجاز في مجال أشغال القنوات.	86
الجدول 20: المشاريع التي هي في طور الإنجاز في مجال الهندسة المدنية الصناعية والشبه بترولية.	87
الجدول 21: المشاريع التي هي في طور الإنجاز في مجال البناء وأشغال الطرقات والشبكات المختلفة.	87
الجدول 22: المشاريع التي هي في طور الإنجاز في مجال الطرقات والطرق السبارة.	88
الجدول 23: المشاريع التي هي في طور الإنجاز في مجال المطارات ومهابط الطائرات.	89
الجدول 24: هيكل لوحة القيادة للمشروع.	90
الجدول 25: مشروع محطة خدمة الطريق السريع VRD (الببيان).	93
الجدول 26: مشروع RDS مقر حيدرة.	95
الجدول 27: مشروع شق الطرق (منطقة الغرب).	96
الجدول 28: نسبة الأداء لشهر جوان والنسبة التراكمية لمشروع محطة خدمة الطريق السريع VRD (الببيان).	97
الجدول 29: نسبة الأداء لشهر جوان والنسبة التراكمية لمشروع RDS مقر حيدرة.	99
الجدول 30: نسبة الأداء لشهر جوان لمشروع شق الطرق (منطقة الغرب).	100
الجدول 31: مقارنة لوحة القيادة بجدول الحسابات التقديري.	102

قائمة الأشكال

- الشكل 1: مثلث مراقبة التسيير 7
- الشكل 2: نظام معلومات التسيير 9
- الشكل 3: مجال عمل المحاسبة العامة 10
- الشكل 4: طريقة عمل لوحة القيادة 27
- الشكل 5: نسبة توزيع المصاريف بين النشاطات 37
- الشكل 6: العلامات الساطعة أو المنبهات لتقييم الأداء 38
- الشكل 7: مفهوم المشروع في إطار نموذج ICOM 44
- الشكل 8: مراحل حياة المشروع على أساس (D4) 48
- الشكل 9: مراحل حياة المشروع على أساس منحى الإنجاز 49
- الشكل 10: تكامل أهداف المشروع 52
- الشكل 11: إدارة المشاريع (العملية الإدارية) 55
- الشكل 12: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء 78
- الشكل 13: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لمنطقة الوسط 79
- الشكل 14: الهيكل التنظيمي للدائرة المالية للمديرية المالية الجهوية للوسط 80
- الشكل 15: تمثيل بياني لمشروع محطة خدمة الطريق السريع VRD (البيان) 98
- الشكل 16: تمثيل بياني لمشروع RDS مقر حيدرة 100
- الشكل 17: تمثيل بياني لمشروع شق الطرق (منطقة الغرب) 101

قائمة الملاحق

- الملحق 1: محطة خدمة الطريق السريع VRD (البيان) 118
- الملحق 2: مشروع RDS مقر حيدرة 119
- الملحق 3: مشروع شق الطرق (منطقة الغرب) 120
- الملحق 4: تحليل الانحرافات بلوحة القيادة 121

مقدمة عامة

لقد عرفت المؤسسات الاقتصادية تحولات كثيرة في طرق تسييرها وإنتاجها وتسويقها، و في مختلف العمليات المتعلقة بنشاطاتها، وشهدت توسعا في حجمها وتعددا لهماكلها الإدارية إستجابة لتغيرات مكونات محيطها، وتغيرات جذرية بدءا من تطور الإطار الاقتصادي، وتوجه اقتصاديات الدول نحو اقتصاد السوق بالإضافة إلى المحيط التكنولوجي وما عرفه من ثورة الاتصالات والتقنيات الحديثة، مما فرض على المؤسسات ضرورة مسايرة هذه التطورات والاستفادة منها، وفي ظل هذه الظروف أصبح لزاما على مسيري المؤسسات الجزائية وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط والمشاريع لتحسين الأداء .

تعد مراقبة التسيير مفهوم جديد في إدارة المشاريع، وذلك لخصوصيتها من ناحية التطبيق والمتابعة وتأثيرها في جوانب عدة، حيث تسمح للمشاريع بتحقيق النجاح في التسيير، والتمكن من تفادي أي إختلالات في الأداء أو التأخر في الإنجاز، وهو ما قد يترتب عنه تبعات مالية، تؤثر على هيكل تكاليف المشروع ، لهذا استخدمت مراقبة التسيير كأداة فعالة في مراقبة أداء مختلف مهمات المشروع والمطابقة المستمرة بين ما هو مخطط وما هو منجز، والعمل على معالجة إختلالات الأداء، كما أن مراقبة التسيير تعتبر أداة فعالة للالتزام بمختلف المشاريع بالآجال المطلوبة للتنفيذ والتسليم، سواء كمشاريع متكاملة أو كمنتجات.

لمراقبة التسيير عدة أدوات تقليدية وحديثة، ولعل الأداة التي قد تلخص جل هذه الأدوات هي لوحة القيادة، حيث تعد من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير، التي تقوم بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية لإدارة المؤسسة وتمكن المسيرين من أخذ نظرة شاملة ومختصرة عن الوضعية الحالية لنشاطات المؤسسة، ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف الكشف عن الانحرافات و إتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.

تساعد لوحة القيادة في مراقبة المشاريع من خلال معالجة النقائص وإمداد فريق المشروع برؤية واضحة على المشروع، حيث يتم تحديد أي المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الإنتباه بهدف الإنجاز وفق التكلفة، الوقت، و الجودة المطلوبة. كل هذا دفعنا إلى دراسة أثر لوحة القيادة كأداة بالإضافة التي تمنحها لإدارة المشاريع والرقابة عليها لتحقيق النجاح والاستمرارية في قطاع الأعمال، ومن هذا المنطلق ينبثق السؤال الرئيسي في الصيغة التالية: ما مدى مساهمة لوحة القيادة في الرقابة على أداء المشاريع؟

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ كيف أصبحت لوحة القيادة أداة هامة في مراقبة التسيير؟
- ❖ هل تعتبر الرقابة بواسطة لوحة القيادة المشاريع عملية ضرورية لإنجاز المشاريع بكفاءة؟
- ❖ كيف تتجسد طريقة عمل لوحة القيادة في الرقابة على إنجاز المشاريع في المؤسسة محل الدراسة؟

الفرضيات

من أجل الإجابة على إشكالية البحث والأسئلة الفرعية نقترح الفرضيات التالية :

- ❖ تعد لوحة القيادة أهم أدوات مراقبة التسيير لأنها تقدم مؤشرات مختصرة تسمح للمسيرين بنظرة شاملة حول وضعية المؤسسة؛
- ❖ إعتقاد لوحة قيادة للمشاريع يؤدي إلى المساهمة في مراقبة أدائها؛
- ❖ إعداد لوحة القيادة للمشاريع بالشكل المناسب سوف يجعلها أداة فعالة في الرقابة على أداء المشاريع في المؤسسة.

أهمية البحث

ترجع أهمية الدراسة لكونها دراسة حديثة، لأنها حاولت معرفة دور لوحة القيادة ليس في مراقبة التسيير فقط، ولكن في إدارة المشاريع والرقابة عليها، فهي بذلك سوف تساهم في إثراء الرصيد العلمي والمكتبي كون الدراسات في هذا الموضوع قليلة، كما تعود أهمية هذه الدراسة لتنمية معارفنا في مراقبة التسيير وإدارة المشاريع، وسمحت لنا كذلك من تحليل لوحة القيادة للمشاريع، ولعل الإجابة على المشكلة البحثية سوف تمكن المؤسسة محل الدراسة من تدارك بعض النقائص الموجودة في لوحة القيادة الخاصة بها.

أهداف البحث

- نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:
- ❖ التعرف على أهمية مراقبة التسيير بمختلف أدواتها في إدارة المشاريع؛
 - ❖ إبراز دور لوحة القيادة في مراقبة التسيير؛
 - ❖ إظهار دور لوحة القيادة في الرقابة على أداء المشاريع؛
 - ❖ معرفة الوضع المالي لبعض المشاريع في المديرية محل الدراسة.

أسباب إختيار الموضوع

إن إختيار موضوع بحثنا لم يكن بصورة إعتباطية، وإنما لأهميته، ورغبة في تنمية معارفنا في هذا الموضوع، ويمكن ذكر الأسباب التالية:

- ❖ توافق الموضوع مع تخصصنا؛
- ❖ الرغبة في الإلمام بلوحة القيادة وكيفية إعدادها وكيفية إستعمالها من طرف المؤسسة العمومية الجزائرية، باعتبار لوحة القيادة أداة شاملة للعديد من أدوات مراقبة التسيير؛
- ❖ إمكانية التوسع في الموضوع في دراسة مستقبلية.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة

بغية تحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، وتحليل العلاقة بين متغيرات الإشكالية المطروحة، ثم الإجابة على الفرضيات المذكورة، قمنا باتباع منهجين رئيسيين هما المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة، واعتمدنا على الأدوات المتمثلة في: المسح المكتبي، الملاحظة، وثائق و تقارير المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة

- تنقسم حدود الدراسة إلى حدود مكانية وحدود زمانية، وهي كالتالي:
- ❖ الحدود المكانية: تمثل الجانب التطبيقي في دراسة حالة على مستوى المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (بومرداس)، بالتحديد مديرية منطقة الوسط (بودواو).
 - ❖ الحدود الزمانية: وذلك في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2022.

الدراسات السابقة

لقد أوضحت العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع لوحة القيادة الأهمية البالغة لهذه الأداة في تحسين أداء المؤسسة، وإعتبارها من أهم أدوات مراقبة التسيير، حيث إزداد اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة بمختلف مواضيع لوحة القيادة، وهو ما يبرز الأهمية الكبيرة لهذه الأداة، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

- ❖ دراسة مُجّد العربي بن لخضر؛ دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2016. لقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور لوحة القيادة من خلال مقوماتها (المكانة، المحتوى، التقديم، الدورية، التناسق وجودة لوحة القيادة) في تحسين اتخاذ القرارات في مجالات التسويق الأساسية (المنتج، التسعير، التوزيع، التوزيع) بإتباع خطوات القرار، زيادة على اعتبار لوحة القيادة أداة فعالة للمراقبة الآتية على التسيير من اجل تحسين الأداء، ومن خلال الدراسة الميدانية شملت 103 مؤسسة اقتصادية بولاية الجزائر العاصمة، ولقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر هام لخصائص لوحة القيادة التسويقية في تفسير فعالية القرارات المتخذة على مستوى المتغيرات الأساسية لتسويق في هذه المؤسسات.
- ❖ دراسة سويسي عبد الوهاب؛ الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة دكتوراه، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية وإلى أي مدى يمكن قياسها، الهدف من هذه الدراسة هو مساعدة المسيرين والمشرفين على المؤسسات في التفكير حول سبل قياس الفعالية التنظيمية، وإقتراح منهجية تسمح بقياس الفعالية التنظيمية يتم فيها اختيار مؤشرات القياس من قبل المسير نفسه وذلك من خلال أحد أدوات مراقبة التسيير وهي لوحة القيادة، وتوصلت الدراسة إلى أن لوحة القيادة تشكل كأداة تسييرية الوسيلة الأكثر واقعية وملائمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومنطلقاتها الفلسفية المختلفة، إضافة إلى أن التنظيم من زاوية التصميم لا يمكن اعتباره مجرد رسوم بيانية تطلق عليها الخرائط التنظيمية، بل نحاول من خلالها تجسيد الواقع التنظيمي للمؤسسة في أفضل صورة ممكنة، وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الخاصة بلوحة القيادة الوسيلة الأكثر ملائمة لقياس الفعالية التنظيمية.
- ❖ دراسة عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2015. عملت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم لوحة القيادة المستقبلية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، وتحليل رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، وفي هذه الدراسة قام الباحث بتحليل مدى تأثير أنظمة حوكمة المؤسسات على تطبيق لوحة القيادة المستقبلية، وانعكاس ذلك على تحسين الأداء الشامل المستدام للمؤسسة وبلوغ مستويات عالية من رضا زبائنها، وتم التطرق في الجانب التطبيقي لاقتراح نموذج للوحة القيادة المستقبلية لإحدى المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال عملها وهي مجمع سيدال. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الجانب النظري: أن تحسين الأداء الشامل لا يتم إلا بتحسين جميع جوانب لوحة القيادة المستقبلية، حيث يعتبر رضا الزبون أهم هدف تسويقي استراتيجي، كما يساهم التبنّي الفاعل لمبادئ حوكمة المؤسسات في تحقيق رضا الزبون وبناء ولاءه، أما من الدراسة الميدانية: فتم التوصل إلى أن مجمع سيدال يعاني ضعف في تحقيق أداء شامل متميز متوازن في كل

أبعاد لوحة القيادة المستقبلية، وبالتالي يمكن القول أن اعتماد المجمع على لوحة القيادة المستقبلية ضعيف في قياس وتحسين أدائه وترجمة رؤيته الإستراتيجية.

- ❖ دراسة أحمد بونقيب تحت عنوان: دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006/ 2005. تناولت الدراسة دوافع لوحات القيادة في المؤسسات الخدمية الجزائرية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، في تفعيل نظام مراقبة التسيير لديها من خلال التعرف على وظيفة مراقبة التسيير، ودور لوحة القيادة في تزويد المسؤولين بشكل دوري وآني بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة، وإبراز دورها في تحقيق الفعالية، وتم التوصل إلى أنه من بين العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب هذه الأدوات لوحة القيادة لأنها تعمل على متابعة وقياس عادة ظواهر مالية وغير مالية، ككشف مصادر التكاليف الخفية، والتنبيه لوقوع أخطار محتملة كونها تعتمد على تحديث دوري للمعلومات.
- إن الدراسات السابقة التي تخص موضوع البحث بالتحديد ناقصة، حيث اقتصرنا أغلبها على جانب لوحة القيادة، دون التعرض إلى ربط لوحة القيادة بالرقابة على أداء المشاريع، وتحليل لوحة القيادة للمشاريع.

صعوبات الدراسة

- حالت دون إنجاز هذا البحث في وجه الأكمال الصعوبات التالية :
- ❖ تشعب مفهوم ولوحة القيادة؛
- ❖ عدم وجود دراسات سابقة تناولت موضوعنا بالتحديد؛
- ❖ كبر المؤسسة محل الدراسة وتعدد مديرياتها على مستوى القطر الوطني؛
- ❖ تقوم المؤسسة بإنجاز عدة مشاريع كبيرة الحجم وهو ما صعب تحليل لوحة القيادة الخاصة بها؛
- ❖ التحفظ وصعوبة الحصول على بعض المعلومات والوثائق التي نهم بحثنا من المؤسسة، وهو ما حتم علينا التكيف مع الوضع والعمل على إيجاد الحلول المناسبة للمواصلة.

هيكل البحث

بغية الإلمام بموضوع بحثنا، قمنا بتقسيم هذه المذكرة بناء على أسس موضوعية من أجل تحقيق أهداف البحث، وذلك إلى ثلاثة فصول؛ فصلين نظريين وفصل تطبيقي؛ وكل فصل مقسم إلى ثلاثة مباحث، من أجل التمكن من الإشارة لمختلف النقاط التي تدخل في صميم بحثنا، حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان لوحة القيادة كأداة حديثة لمراقبة التسيير، تم من خلال مبحثه الأول تقديم مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير، بعرض التطور التاريخي الذي مر به عبر مراحل المختلفة، وتقديم التعريف والخصائص والأهمية التي تتميز بها مراقبة التسيير، ثم بعد ذلك التعرف إلى أهم أدوات مراقبة التسيير، وصولاً إلى تقييم الأداء من خلال تعريفه ومراحل، ثم تطرقنا من خلال المبحث الثاني - وهو الإطار النظري للوحة القيادة - إلى تعريف لوحة القيادة وخصائصها، ثم الدور الذي تحظى به، والمبادئ التي تقوم عليها ومراحلها؛ ومن خلال المبحث الثالث تناولنا أنواع ونماذج لوحة القيادة، وأخيراً وسائل عرضها في المؤسسة.

الفصل الثاني الذي هو تحت عنوان إدارة المشاريع والرقابة عليها، تناولنا في مبحثه الأول تعريف المشروع وخصائصه، دورة حياة المشروع، أبعاد أداء المشروع، بيئته وأهدافه. المبحث الثاني جاء فيه تعريف إدارة المشاريع وأهميتها، المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، تقييم المشاريع الاستثمارية، وبعدها الأسباب الإدارية لنجاح إدارة المشروع، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى مفهوم الرقابة على المشاريع، أهداف وأهمية الرقابة على المشاريع، ثم أنواع وأدوات الرقابة على المشاريع.

جاء الفصل الثالث تحت عنوان لوحة القيادة للمشاريع في الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (مديرية الوسط بودواو). تناولنا في مبحثه الأول التعريف بالمؤسسة المستقبلية، وهذا من خلال تقديم لمحة عن تاريخها، ومختلف زبائنها والإمكانيات التي تعتمد عليها، والهيكل التنظيمي لها ومديرية منطقة الوسط والدائرة المالية بها. تطرق المبحث الثاني إلى نشاطات الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، أما المبحث الثالث فقد تم تقديم وصف عام لنظام لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة، ثم بعد ذلك رقابة المشاريع بواسطة لوحة القيادة من خلال ثلاثة مشاريع، وبعدها تحليل الانحرافات بلوحة القيادة عن طريق مقارنة لوحة القيادة وجدول حسابات النتائج التقديري لشهر جوان من سنة 2021.

الفصل الأول : لوحة القيادة كأداة حديثة لمراقبة التسيير

تعد مراقبة التسيير مفتاح التحكم في تسيير المؤسسات وحلقة رئيسية من حلقات الإدارة فيها، كونها توفر كل المعلومات المتعلقة بكل العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة (الصناعية، التجارية، والخدمية) من أجل التحكم في أنشطتها ومراقبتها وتسييرها بشكل دقيق لتجنب الإفراط في التكاليف والتقليل من الانحرافات، حيث يتم الاعتماد على مراقبة التسيير من طرف المؤسسات بشكل كبير نظرا للأهمية التي تحظى بها، ولا يمكننا الحديث عن أهمية مراقبة التسيير دون الحديث عن أدواتها المختلفة التي بواسطتها تتمكن من تفعيل دورها بالشكل المطلوب، منها لوحة القيادة والتي تمثل محور موضوع البحث، حيث تعد لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير، فهي أداة هدفها الأساسي تسهيل الحصول على المعلومات للمسؤول في المؤسسة وعرضها بشكل واضح، تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة، والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك للوقوف عند الانحرافات وتصحيحها، وهذا من أجل تحسين الأداء والوصول إلى الأهداف الموضوعة من قبل المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على مراقبة التسيير بشكل عام ولوحة القيادة بشكل خاص.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير

لقد ارتبط مفهوم مراقبة التسيير منذ ظهوره بمفهوم المؤسسة وتطور معه، واختلف منظور ومنطق هذا الأخير من فترة إلى أخرى ومن باحث إلى آخر، حيث إذا أردنا تعريف مراقبة التسيير نجد أنفسنا أمام عدد كبير من التعاريف المختلفة، بسبب الغموض الذي يكتنف اللفظ حيث يتكون من عبارتين مراقبة وتسيير، وكلاهما له محتوى متنوع والجمع بينهما قد يؤدي إلى ظهور مفاهيم متباينة وحتى متباعدة، مما تسبب في صعوبة حصر مفهوم مراقبة التسيير، و من أجل توضيح المفاهيم الأساسية حول مراقبة التسيير، سيتناول هذا المبحث من خلال مطالبه، تعريف مراقبة التسيير، وأخيرا التعرف على أدوات مراقبة التسيير المتنوعة.

المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير

تسعى مراقبة التسيير لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال اكتشاف الانحرافات الحاصلة أثناء التنفيذ، والعمل على تصحيحها ولقد تعددت التعاريف من قبل الباحثين حول مراقبة التسيير، وذلك حسب مراحل التطور التي مرت بها، ولا يوجد اختلاف حول الأهمية التي تحظى بها مراقبة التسيير بالنسبة للمؤسسات في وقتنا الحالي.

أولا: التطور التاريخي لمراقبة التسيير

اهتمت مراقبة التسيير منذ ظهورها أساسا بحساب التكاليف الناتجة عن مسار الإنتاج، وكان هذا المفهوم ملائما في إطار المؤسسات الكبيرة في بداية القرن العشرين، هذه المؤسسات أقدمت على إنشاء الأنظمة الأولى لمراقبة التسيير، إلا أنه أصرح هذا المفهوم اليوم غير كاف لضبط وقيادة أداء المنظمة، ويمكن رصد أربعة مراحل لتطور مفهوم مراقبة التسيير وهي كما يلي:¹

1 - سنوات 1920 نموذج (Selon-Broin) أول ظهور للعلاقة بين المعلومة والقرار : ظهر هذا النموذج في مؤسسة (General Motors) في سنوات 1920 في إطار تطوير أساليب جديدة للإنتاج (التيلورية) وكان يشمل شطرين، أحدهما موجه لاسترجاع المعلومات عن التسيير والتكاليف وهو ما يسمى التقرير، والثاني موجه للتفويض والقيادة، كان Selon مدير جنرال موتورز وشعر حينها بضرورة تسيير أفضل لحالة عدم التأكد المرتبط بتغيرات الطلب والناتجة عن الاضطراب الاقتصادي في بداية 1920، والذي ضرب خصوصا الصناعات الجديدة؛ وبهدف تحسين التسيير التقديري وضع نظام التقرير (Système de reporting) لكل من التموينات، مخزونات الموزعين، الخزينة والاستثمارات؛ وكانت هذه التقارير أساس المتابعة أو التغيير في البرنامج الإنتاجي للشهر الموالي في حين أتى Broin من (Dupont company) للصناعات الثقيلة، وكان يكتسب خبرة في المجال التسييري، وجاء بمؤشر سمح بتوضيح التقرير الذي أعده Selon، وهو مؤشر العائد على الاستثمار ROI. طبق هذا المؤشر في مجمل فروع المؤسسة، أراد سلون تطبيقه في إطار مبدأ التفويض لمسؤولي الفروع، ومكن هذا المؤشر المسؤولين من مراقبة تطبيق التفويض، ومنحهم إمكانية اتخاذ إجراءات تصحيحية عند اللزوم. وضع Selon-Broin التقرير في قلب نوعين من القرارات، بما أنه يسمح من جهة بقيادة الإنتاج من خلال نظام إنذار ومراقبة وبالتالي اتخاذ قرارات تسييرية، ومن جهة

¹ عقون سعاد، مراقبة التسيير، الطبعة الأولى، باب الزوار العاصمة، الجزائر، 2018، صص 12-16.

ثانية باستباق الإنتاج واتخاذ قرارات استراتيجية، وقد سجل هذا النموذج المصمم في إطار التحكم بالتكاليف والموجه لترشيد الوظائف الإنتاجية القاعدية ولادة ما سيتم تسميته فيما بعد بالمراقبة العملية (Contrôle opérationnel)، وحمل بين طياته منشأ أسس مراقبة التسيير: التأكيد على علاقة جد قوية بين نظام المعلومات (الذي كان محدودا للغاية في تلك الفترة) والقرارات (سواء التسييرية أو الاستراتيجية)؛

2 -السنوات (1940-1950) بروز مراقبة التسيير أو ارتباط الأهداف / الوسائل/ النتائج: على إثر جهود الحرب في سنوات 1940 والتوسع الاقتصادي الذي تلي ذلك إلى غاية بداية سنوات السبعينات، غادرت الطرق التسييرية أرض التطبيق الذي كان في تلك الفترة سري (الجيش)، وطبقت بصفة واسعة سواء في مجال الإنتاج أو في التحديات الاقتصادية، واندججت ضمن إشكالية أنظمة المعلومات وأدرجت في شكل نموذج مالي، وأبرزت الإدارة بالأهداف وبالتالي تبين مفهوم مراقبة التسيير بشكل أوضح. كانت بحوث العمليات أول طريق تم انتهاجه في تلك الفترة، اسهامات حركة بحوث العمليات بقيت نسبية، كبيرة أو مهمة في الجانب النظري، إلا أنها لم تكن جد مقنعة في الجانب التطبيقي، ونتيجة لذلك فضلت العديد من المؤسسات البقاء خارج حير تطبيق هذه النماذج الرياضية. بالمقابل كان هذا التقارب العقلاني أساس إعداد وتحسين النماذج المالية لمراقبة التسيير، المبنية على أساس الاقتصاد النيوكلاسيكي، ركزت على هدف تعظيم الأرباح وبالتالي تخفيض التكاليف والزيادة في المداخيل، في هذا الصدد ركزت مراقبة التسيير على النتائج (المالية) المرجوة بالنظر إلى الوسائل أو الموازنات المخصصة لمختلف مسؤولي فروع المنظمة، وضمن هذا الإثراء لطرق التسيير وضع وحدد مفهوم مراقبة التسيير بشكل أفضل، وعندها ميز R.N.Anthony ضمن هذا التصور ثلاثة مفاهيم أساسية هي: الأهداف الموارد أو الوسائل والنتائج، حيث يبيّن التسيير أو الإدارة على الأهداف (مثل مراقبة التسيير)؛

3 -السنوات 1960 و 1970 من التحكم في التكاليف إلى التحكم في القيمة: استمرت خلال هذه السنوات الحركة التي بدأت في سنوات الخمسينات: اضمحلال النموذج التيلوري للإنتاج، إضافة إلى ذلك فإن تطور المنافسة وتنوع المنتجات أنتجا اهتماما من نوع آخر بحيث أن التحكم بتكاليف سلسلة الإنتاج لم يعد لوحده كافيا لبقاء المؤسسة، وبهذا ظهرت فكرة القيمة (La Valeur)، ووجب بذلك إدماج معايير جديدة مثل الجودة، تخفيض الأجل والإنتاج الواسع لم يعد بمقدوره عزل المركز العملي للإنتاج عن محيطه، والمؤسسة لم تعد محصورة فقط في وحداتها الإنتاجية، بل هي تسلسل النشاطات وانطلاقا من هذه الفكرة فإن المعايير والأهداف والمؤشرات لم تعد ترتبط فقط بالتكاليف، بل بمجمل نشاطات المؤسسة، تزامن هذا التوسع في مجال مراقبة التسيير مع إنشاء لوحات القيادة، التي أخذت بعين الاعتبار لهذا التقارب متعدد الأبعاد، وتطورت هذه الأخيرة بفضل تطور المعلوماتية التي - سمحت لأنظمة المعلومات بإدماج عدد متزايد من المعطيات - أثري أكثر هذا التقارب من خلال القيمة والنشاطات بفضل إسهامات علم النفس الاجتماعي للمنظمات، بحيث أنه انطلاقا من سنوات 1920 أظهرت مدرسة هارفارد بأن العمال بإمكانهم زيادة إنتاجيتهم إذا ما أخذت بعين الاعتبار الجوانب النفسية في أماكن العمل، وبينت نظريات (Mac Gregor et M Crozier) انطلاقا من سنوات الستينات بأن الموارد البشرية هي مفتاح التنافسية بين المؤسسات. تبلورت

كل هذه الأفكار ونتج عنها في التسعينات فكرة خلق القيمة والتي يمكن توضيحها كالتالي: المؤسسة مكان تجميع الأنشطة لمهارات العمال والمؤطرين (المديرين) ورأس مال المساهمين بمهدف خلق القيمة للزبون، الذي يعتبر الحكم الوحيد على هذه القيمة؛

4 - بداية من 1980: التأكيد على القيادة الاستراتيجية: اعتبرت منتصف الثمانينات دمج الحركتين اللتان ظهرتتا في المراحل السابقة: من جهة تنوع نظم ومؤشرات تقييم الأداء، ومن جهة ثانية الأخذ بعين الاعتبار للجوانب غير الرسمية للتسيير، ونتيجة لذلك اختلف تصور مراقبة التسيير، ويظهر ذلك من خلال متابعة تطور أعمال R.N. Anthony في كتابه المعنون (The management control function) المنشور في 1988 احتفظ بنفس النظرة السابقة والتي أدرجها سنة 1965 لتعريف مراقبة التنفيذ، في حين اقترح تعاريف جديدة لكل من التخطيط الاستراتيجي ومراقبة التسيير، فبالمقارنة مع تعاريف 1965، أدرجت هذه التعاريف الجديدة الجوانب الثقافية والاجتماعية، وتندرج مراقبة التسيير هنا في إطار الإدارة بالمشاركة، حيث يشارك المتدخلين في إعداد معايير الأداء الخاصة بهم والتي انطوت تحت تسمية الحوار التسييري (Dialogue de gestion) كما حملت مراقبة التسيير انشغال جديد وهو إعادة خلق ارتباط قوي بين قياس الأداء والتوجهات الاستراتيجية، وكان المصطلح الأكثر استعمالا للدلالة على ذلك هو (سلسلة القيمة) ووفقا لذلك تمت صياغة وتحديد العديد من الوسائل ضمن هذا المهدف: طريقة التكاليف المستهدفة Coûts cibles تسيير التكاليف عن طريق الأنشطة ABC وتوجهها التسييري ABM، القيمة الاقتصادية المضافة EVA، ولوحة القيادة المتوازنة BSC.

ينتج من كل ما سبق تشيع مفهوم مراقبة التسيير بمختلف نظريات التنظيم والأبحاث المرتبطة بالمؤسسات كنظرية الأنظمة؛ النظرية الموقفية؛ وكذا نظرية الوكالة وتكاليف التبادل، التي أثرت مفهوم مراقبة التسيير وزودت هذا النظام بمختلف الوسائل التسييرية والطرق التنظيمية التي طورته عبر الزمن.

ثانيا: تعريف مراقبة التسيير

تتكون مراقبة التسيير من مصطلحين "مراقبة" و "التسيير" إلا أنه لا يعني مراقبة العملية التسييرية من وجهة المطابقة واحترام القوانين والإجراءات وإنما يطغى عليه التعريف الإنجليزي لذا يجب التعرض للمفهومين قبل التطرق لتعريف مراقبة التسيير:

- ❖ مفهوم المراقبة: المراقبة آخر وظيفة تسييرية تأتي استكمالاً للوظائف الأخرى، وتهدف لإيجاد الأخطاء والانحرافات التي لا زمت الأداء وأيضا الكشف عن احتمال وقوعها مستقبلا، تحديد أسبابها وتصحيحها والعمل على تفادي تكرارها، فهي تنجح نجاح الوظائف التسييرية من تخطيط تنظيم وتوجيه، أو على العكس تساهم بقدر كبير في فشلها لعدم متابعتها.¹
- ❖ مفهوم التسيير: يصعب تحديد واضح لمفهوم التسيير، وهذا بالنظر لمختلف الإسهامات النظرية من جهة والواقع العملي للأداء التسييري الذي يتأثر بعدد العوامل الذاتية المرتبطة بالمسير وبالحيط الداخلي

¹ عقون سعاد، مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره، ص 17.

والخارجي الذي يعمل ضمنه، إلا أن التعريف الأكثر شيوعاً يقضي بأنه " استخدام موارد المؤسسة بهدف الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً في إطار سياسة معينة " ¹.

إن مصطلح مراقبة التسيير "Controle de gestion" هو ترجمة عن اللغة الانجليزية لمصطلح "Management control" وكلمة "Control" الانجليزية معناها أقرب إلى التحكم "Maitrise" أكثر من المراقبة "Contrôle" بالفرنسية، وهذا الأخير الذي يرتبط في اللغة الفرنسية بمعنى الزجر والمنع "Répression" أكثر منه بمعنى الحماية "Protection" وهو ما يجعل المسؤولين والعمال يتعاملون بتحفظ مع مراقبة التسيير، ولقد وضعت عدة تعاريف لمراقبة التسيير واختلف العديد من الباحثين في تعريفهم، نظراً للتطورات الكبيرة التي عرفتتها المؤسسات الاقتصادية من جهة والنظريات المفسرة للعملية الرقابية من جهة أخرى حيث نجد

حسب Isabelle et Loic De Kerviller هناك ²:

❖ مراقبة التسيير أداة للتحكم في التسيير: باعتبارها مجموعة من الموارد المستخرجة من قبل المؤسسة لمساعدة المسؤولين في

التحكم في التسيير لتحقيق الأهداف المسطرة .

❖ مراقبة التسيير أداة للإحصاء: باعتبارها مجموعة من التقنيات التي تمكن من الإستعمال الجيد لأدوات التسيير وكذا

تحقيق نتائج مطابقة للتقديرات.

حسب R.N. Anthony: "مراقبة التسيير هي المسار الذي يضمن من خلاله مديروا المؤسسة إستخدام الموارد بفعالية و كفاءة لتحقيق الأهداف المحددة" ³.

حسب R.Simon: "مراقبة التسيير هي العمليات و الإجراءات القائمة على المعلومات التي يستخدمها المديرون للحفاظ أو تعديل يحقق تكوينات أنشطة المنظمات" ⁴.

وحسب Leroy: "مراقبة التسيير هي نظام المعلومات والاتصال الذي بواسطة إجراءاته، طرقه، وثائقه، يساعد المسيرين في كل المستويات، على تحديد الأهداف المترابطة والمتطابقة للسياسة المنتهجة من قبل المؤسسة" ⁵. ويمكن إختيار التعريف الشامل التالي ⁶:

مراقبة التسيير تهدف إلى تجنيد القدرات للإستغلال العقلاني و الفعال للموارد المتاحة للتحكم بالأداء التسييري، لتحقيق

¹ عقون سعاد، مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره، ص21.

² قرقار عادل، زغيب مليكة، دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، المجلد4:العدد1، 2018، ص413.

³ Michel Rouach , Gérard Naulleau, Le contrôle de gestion bancaire et financier, 2 édition, 1994, p.45.

⁴ Gheima Bouarab ,Tassadit Ouchene , Le contrôle de gestion au service de la performance commerciale, mémoire master, Université Mouloud Mammeri, Tiziouzou, 2018,p. 45.

⁵ بن لحضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014، ص3.

⁶ عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002/2001، ص53.

الأهداف بكفاءة وفعالية، أو مقارنة الأهداف بالإنجازات وتحديد الفروقات ثم تصحيحها حيث يسمح ذلك بتنفيذ أفضل للإستراتيجية الموضوعية من قبل المؤسسة، ومنه فعقابة التسيير هي نظام هدفه الأساسي التحكم في التسيير، من خلال إعطاء نظرة شاملة لوضعية المؤسسة لضمان استمرارها وديمومتها.

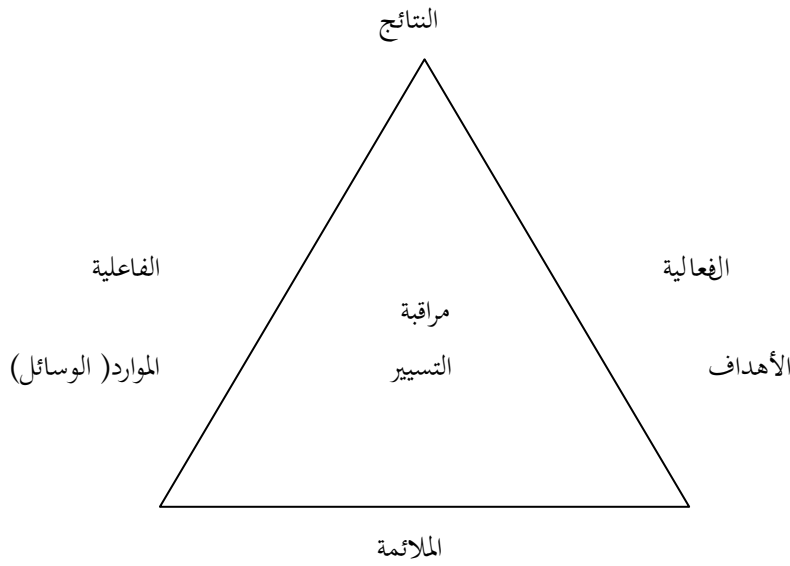
ثالثا: خصائص مراقبة التسيير

انطلاقا من التعاريف السابقة الذكر يمكن استخلاص عدة خصائص لمراقبة التسيير¹ :

- ❖ مراقبة التسيير هي عملية متكاملة وليس منعزلة: مراقبة التسيير هي سيرورة عمليات Processus تضمن التحكم والتأكد أن العمليات المخطط لها تنفذ بشكل سليم، حيث يتم فيها تقييم أداء المسؤولين والتأكد من مدى تحقيق الأهداف المحددة.
 - ❖ تقوم عملية مراقبة التسيير على أساس تفويض السلطات : ويعود ذلك بسبب كبر حجم المؤسسات وتزايد المسؤوليات، وإن للتفويض أهمية كبيرة تتمثل في تخفيف العبء على المديرين والمساهمة في تنمية مهارات المرؤوسين واكتسابهم الخبرة.
 - ❖ تعتمد مراقبة التسيير على تحفيز الأفراد: بغرض تشجيع المرؤوسين في مختلف المستويات على المتابعة الدائمة لنشاطاتهم وتنسيقها مع السياسة العامة للمؤسسة، ولا يمكن لنظام مراقبة التسيير أن يلعب دوره التحفيزي في المؤسسة إلا إذا كان مرفقا بنظام الجزاء والمكافأة .
 - ❖ ضمان الكفاءة والفعالية في إستغلال موارد المؤسسة: تعتمد مراقبة التسيير في تقييم الأداء على ثلاثة معايير ناتجة عن العلاقة بين الأهداف والموارد لتحقيقها، وبين الموارد المتاحة والنتائج المحققة، وهي الكفاءة efficiency؛ الفعالية efficacité؛ والملاءمة pertinence؛ حيث يعمل مراقب التسيير على التأكد من أنه تم الوصول إلى الأهداف (الفعالية) وبلاستخدام الأمثل للموارد (الكفاءة) وأن هذه الموارد تتوافق مع الأهداف الموضوعية (الملاءمة) وهذا ما يسمى بمثلث مراقب التسيير.
- فأساس نظام مراقبة التسيير هو التأكد من أن الأعمال الصادرة من المسؤولين تسيير وفق مصلحة المؤسسة ، كما هو موضحة في الشكل 1.

¹ سترة العلجة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو تحقيق التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2017/2018، ص 67.

الشكل 1: مثلث مراقبة التسيير



المصدر: عقون سعاد، مراقبة التسيير، الطبعة الأولى، باب الزوار العاصمة، الجزائر، 2018، ص41.

يتضح من خلال الشكل¹

- ❖ العلاقة بين الأهداف والوسائل: حيث تشكل الوسائل المتوفرة لدى المؤسسة في زمن معي عائقا ينبغي أخذه بعني الاعتبار عند وضع الأهداف قصيرة المدى، فحتى يمكن تجسيد الأهداف المحددة لابد أن يكون لها احتمال كبير لتحقيقها بالوسائل المتاحة.
- ❖ العلاقة بين الأهداف والنتائج: حيث تتضمن المرحلة الموالية مقارنة النتائج مع الأهداف المبدئية لتقييم مدى تحقق هذه الأخيرة، ومن خلال هذه المقارنة يمكننا تقييم مدى فعالية نشاطات المؤسسة، أي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة (الفعالية).
- ❖ العلاقة بين الوسائل والنتائج: يؤدي تحديد الأهداف وتوفير النتائج إلى اعتماد مسارات معينة للنشاط من أجل تحقيق النتائج المسطرة، والمشكل الذي سيطرح لاحقا هو تقييم ما إذا كانت النتائج المحققة يمكن إعتبارها مرضية بالنظر إلى الوسائل المستعملة.

رابعا: أهمية مراقبة التسيير

- ظهرت أهمية مراقبة التسيير داخل المؤسسة بعد تطورها، ونمو حجمها، وتنوع أنشطتها وذلك نتيجة للعوامل التالية:²
- ❖ **تغير الظروف:** ويقصد بها الظروف المحيطة بالمنظمة، أي تغير بيئتها بشكل متزايد، وذلك فيما يتعلق بالأهداف

¹ سترة العليجة، مرجع سبق ذكره، ص68.

² بن زكورة العونية، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية - بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة

معسكر ADE، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04: العدد 02، 2019، ص188.

المسطرة ومدة تنفيذ خطة العمل، حيث يساعد نظام مراقبة التسيير على توقع التغير والاستعداد للاستجابة له .

❖ **تراكم الأخطاء:** تساعد مراقبة التسيير في الكشف عن أخطاء التسيير داخل المؤسسة ومن ثم الاستفادة من طرق تصحيحها.

❖ **التعقيد التنظيمي:** ويظهر من خلال توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات والأسواق وبالتالي تعقد الهيكل التنظيمي لها.

عموما يمكن تلخيص أهمية مراقبة التسيير في النقاط التالية:

❖ الوقوف على المشاكل والعقبات التي تواجه العمل التنفيذي بقصد حلها.

❖ اكتشاف الأخطاء فور وقوعها واتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها.

❖ التأكد من قواعد التطبيق الصحيحة داخل المؤسسة، ولا سيما فيما يتعلق بالأمور المالية.

❖ التأكد من سلامة العمليات الفنية وفقا للأصول المقررة وتصحيح الخطأ إن حدث.

❖ تقييم كفاءة المديرين في جميع المستويات، والمحافظة على حقوق الأطراف ذات الصلة في المؤسسة .

❖ التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

❖ التأكد من تطبيق القوانين واحترام القرارات، والوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل .

❖ الحد من تكاليف العمل ونفقاته.

المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير

تعتمد مراقبة التسيير على مجموعة من الأدوات لمعالجة المعلومات الواردة من مصادر داخلية وخارجية ، وإن ظهور التسيير والمحاسبة والمراقبة، كان بشكل مترابط ولصيق بظهور أي نشاط اقتصادي يراد التحكم فيه وإدارته، ولقد تطورت هذه الأدوات حسب تطور المؤسسات وتغيرات محيطها ، وكذلك حسب حاجة الميسرين لأكثر قدر من المعلومات الدقيقة ، حيث أصبحت الحاجة لا تقتصر على حساب التكاليف ومراقبتها ، وإنما الحاجة إلى نظام متكامل للقيادة، واتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة، حيث نجد أن أدوات مراقبة التسيير تختلف في عملية الرقابة، ولكن كل هذه الأدوات تنصب في هدف واحد تسعى إلى تحقيقه، عن طريق متابعة التنفيذ؛ ومقارنته بما هو مخطط؛ وتحديد الانحرافات في حالة حدوثها؛ واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب لمعالجة الانحرافات، ولهذا تعتبر أساس مراقبة التسيير، وهناك من يقسم هذه الأدوات حسب الجانب التسييري والمالي، أو إلى أدوات تقليدية وحديثة، وسوف نركز على أهم أدوات مراقبة التسيير والتي كذلك هم الدراسة التي قمنا بها نظرا لكثرة هذه الأدوات.

1 نظام المعلومات

في الواقع توجد العديد من أنظمة المعلومات، ففي مؤسسة واحدة يوجد نظام معلومات تسويقي وآخر خاص بعملية الإنتاج، و نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية، فهو نظام من الأنظمة الأخرى الموجودة بالمشروع يقوم بمهمة تجميع البيانات وتحويلها إلى معلومات حسب إجراءات و قواعد محددة ، إضافة إلى وجود النظام المعلوماتي المحاسبي والذي يعتبر أقدم هذه الأنظمة، غير أن

التطور الكبير الذي شهدته المؤسسات وخاصة كبيرة الحجم منها، فرض عليها دمج مختلف هذه الأنظمة وتحقيق التناسق فيما بينها بغرض تحسين أدائها، لذا فإن نظام المعلومات الإدارية يشمل مختلف أنظمة المعلومات الفرعية بالمؤسسة. وقد عرف R.Reix نظام المعلومات الإدارية هو مجموعة منظمة من الموارد -معدات، برمجيات، أفراد، معطيات، إجراءات -تسمح بتحصيل ومعالجة و تخزين ونقل المعلومات على شكل (بيانات، نصوص، صور، صوت داخل المؤسسات).¹

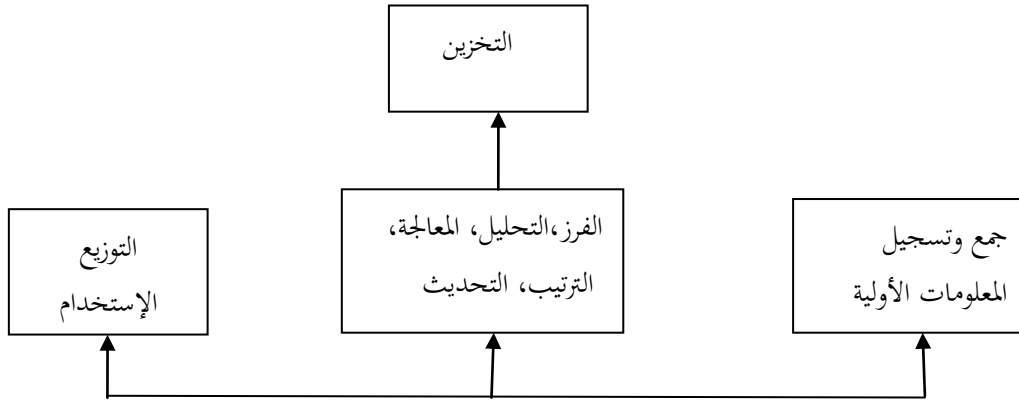
وبالنسبة لنظام المعلومات الإدارية فإنه يشمل ثلاثة مجالات وهي:²

❖ تألية المهام التنفيذية المتكررة، وجعلها تنفذ تلقائيا ومن أمثلتها: عمليات الحساب، ومتابعة الطلبات وتحديد مستوى المخزون؛

❖ المساعدة في اتخاذ القرارات من خلال القدرة على توفير معلومات دقيقة وتفصيلية، ومع ظهور أنظمة معلوماتية جد متطورة كنظام دعم القرار والأنظمة الخبيرة les systèmes experts أصبح من السهل القيام بعمليات تحليلية جد معقدة، إضافة إلى استفادة مراقبة التسيير من هذه الأنظمة في عملية تصميم لوحات القيادة وتحقيق التنسيق وتبادل المعلومات فيما بينها؛

❖ تحقيق التواصل بين الأعضاء في المؤسسة سواء أكان ذلك داخليا أو مع أطراف خارجية وبالتالي تسهيل عملية انتقال المعلومات بسرعة بين المؤسسة والزبائن ، intranet , extranet أو بين المؤسسة المورد، و في هذا يتم استخدام شبكة تبادل المعطيات المعلوماتية والتي تسمح بنقل وتحويل المعلومات بفضل (EDI) échange de données informatisées وسائل اتصال عن بعد، دون اللجوء إلى البريد العادي وإمكانية استفادة المؤسسة من التجارة في توسيع أسواقه. والشكل 2 يوضح نظام معلومات التسيير.

الشكل 2: نظام معلومات التسيير



المصدر: بحيج فاطمة، زهر قديوح بلقاسم، دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة -دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016/2015، ص34.

¹ بونقيب أحمد، لوحات القيادة ودورها في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص121.

² نفس المكان السابق.

2 المحاسبة العامة

يمكن القول أن المحاسبة قد نشأت تذكيرية ثم تطورت فأصبحت رقابية على نشاطات المؤسسة ولها عدة تعاريف نذكر منها ما يلي¹:

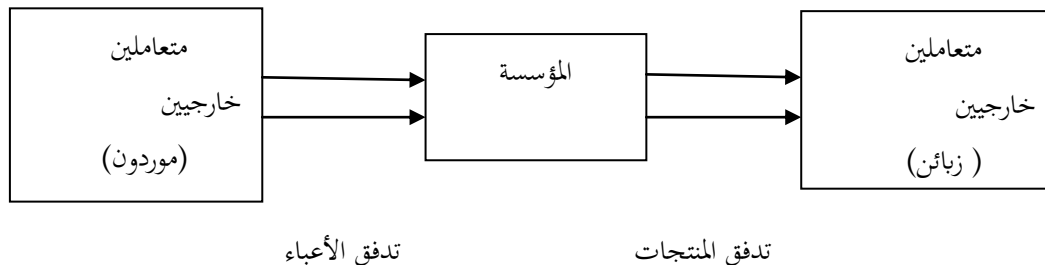
عرفت على أنها " عبارة عن مجموعة من الإجراءات والوثائق والمستندات الموجهة لمسايرة نشاط المؤسسة على امتداد السنة المالية الواحدة قصد تقييمه، وإثبات أثره على مكونات الدمة المالية للمؤسسة استنادا على نظام محاسبي موحد يكفل تجانس المعالجة المحاسبية بين جميع المتعاملين الاقتصاديين".

كما عرفت على أنها : " نظام إعلامي يزود كل من يتعامل مع المؤسسة بالبيانات اللازمة الضرورية (المحاسبة الوطنية، الموردون، الزبائن، البنوك، المساهمون، إدارة الضرائب ومختلف الهيئات الرقابية الأخرى)".
تهدف المحاسبة العامة إلى²:

- ❖ الحصول على المعلومات باعتبارها المصدر الرئيس للمعلومات في المؤسسة؛
- ❖ ملاحظة الإيرادات والمصروفات التي تحققها الشركة خلال سنة مالية وتحديد النتيجة الناتجة؛
- ❖ كشف في كل سنة مالية بياناً عن وضعها المالي؛
- ❖ مساعدة المديرين على تحديد نقاط الضعف؛
- ❖ معرفة المساهمة التي يقدمها كل منتج وكل نشاط في المؤسسة.

والشكل 3 يوضح مجال عمل المحاسبة العامة.

الشكل 3: مجال عمل المحاسبة العامة



المصدر: بونقيب أحمد، رحيم حسين، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008 ص51.

¹ بن لحضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص8.

² Benai tiziri, djebouri tarik, contrôle de gestion au niveau d'une banque, Mémoire Master universit mouloud mammeri, tizi ousou, 2018, p. 15.

3 المحاسبة التحليلية¹

تعتبر المحاسبة التحليلية فرع من فروع المحاسبة العامة تقوم بعملية الرقابة عن طريق تجميع وتحليل بيانات التكاليف، وتوزيع المصروفات من أجل تحديد ثمن تكلفة المنتجات أو الخدمات ، و تقديم معلومات دقيقة إلى إدارة المؤسسة ، وتقوم بتسجيل كل العمليات النسبية الخاصة لنشاط المؤسسة و ذلك من أجل :

- ❖ معرفة التكاليف ووظائف المؤسسة؛
- ❖ تحديد سعر تكلفة المنتجات و الخدمات وكافة مراحل الإنتاج المختلفة؛
- ❖ البحث عن نتيجة كل جدع من النشاط على حدى (نتيجة تحليلية)؛
- ❖ إمداد إدارة المؤسسة لأسس تقييم بعض عناصر الأصول؛
- ❖ تطوير بعض مراكز ميزانية المؤسسة؛
- ❖ شرح النتائج وتحليلها، وحساب تكاليف المنتجات والخدمات مع مقارنتها مع أسعار بيعها؛
- ❖ مقارنة التكاليف الفعلية (الحقيقية) للتكاليف المعيارية وتحليل الإنحرافات.
- ❖ السماح للمؤسسة باتخاذ القرار

4 التحليل المالي

يمكن تعريف التحليل المالي على أنه طريقة لفهم مستوى الأداء والوضع المالي (الحالي والمستقبلي) للشركة ويعتمد هذا التحليل على التنفيذ المحدد المتعلق بالخزينة لإنشاء التشخيص².

يهدف التحليل المالي إلى ما يلي³:

- ❖ التعرف على حقيقة المركز المالي للمؤسسة؛
- ❖ تحديد المركز الإئتماني للمؤسسة؛
- ❖ تعظيم القيمة الإستثمارية للمؤسسة؛
- ❖ إختيار مدى كفاءة و فعالية العمليات المختلفة؛
- ❖ معرفة المركز القطاعي للمؤسسة؛
- ❖ تحديد مدى صلاحية السياسات المالية المتبعة؛
- ❖ التخطيط المالي للمؤسسة.

¹ بوعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2015، صص8-9.

² Fathi fatma, zabat Silia, Le budget de production, outil principal de contrôle de gestion au sein d'une entreprise industrielle, Mémoire Master, Université Mouloud Mammeri ,Tizi-Ouzou, 2017,p.20.

³ قندوز بتول، مرجع سبق ذكره، ص46.

5 الموازنة التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية من أهم الأدوات المستعملة من طرف المؤسسة في مراقبة التسيير وذلك بتفكيك الأهداف العامة للمؤسسة إلى أهداف تفصيلية. "ويعرفها M, Gervais : أنها عبارة عن مخطط كمي قصير الأجل ومفصل عن الأهداف والموارد المخصصة لتحقيقها والمسؤوليات المحددة. أما Pierre Lauzel : فعرفها بأنها عبارة عن مجموعة متناسقة من التقديرات التي تكون مطابقة للإمكانات والأهداف المسطرة، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على النشاط".¹

"تعرف الموازنة التقديرية على أنها خطة تفصيلية تتعلق باقتناء واستخدام الموارد المالية والموارد الأخرى خلال فترة زمنية محددة، وهي عبارة عن خطة للمستقبل، يعبر عنها بصورة كمية أو رقمية، وتعتبر الموازنة الشاملة بمثابة الملخص لكل المجالات الواردة بخطة المنشأة وأهدافها المستقبلية. فهي تضع أهدافا محددة للمبيعات، الإنتاج، التوزيع وأنشطة التمويل. وتوضح كيفية تحقيق تلك الأهداف".²

تعتبر الموازنات إحدى الركائز الأساسية لنظام مراقبة التسيير، وتعد جزء من نظام تسيير الموازنات (la gestion budgétaire)، التي تشمل على ثلاث مراحل: الأولى هي مرحلة التقديرات، الثانية هي إعداد أو وضع الموازنات، والثالثة نقشل في مراقبة هذه الموازنات (le controle budgetaire).

عادة ما يكون المدى الزمني للموازنات كما يظهر في الشكل محدد في سنة واحدة، وهذا مرتبط بفترة النشاط المحاسبي إذ تتم مقارنة هذه الموازنات بالنتائج الفعلية الناتجة عن المحاسبة، من الضروري أن تنتظر هذه الأخيرة إنتهاء النشاطات في المؤسسة للوقوف علي نتائجها. و نتيجة لذلك فقد يحدث أن تتعدى مدة الميزانية السنة تتصل إلى سنتين أي حسب عمر المشروع، وعادة ما تقسم إلى فترات أقل (شهرية) للتمكن من متابعتها.

إن مراقب التسيير ملزم يجعل هذه الموازنات وسيلة حقيقية للتسيير، وليس شكليات أو متطلبات مهنة وجب ملؤها في آخر لحظة وإرسالها للإدارة؛ كما لا يجب اعتبار هذه الموازنات مجرد تنبؤات أو فرضيات محتملة حول النتائج المستقبلية، لأن الأمر لا يتعلق مجرد باستحضار أرقام السنوات الماضية بدمج معدل التضخم فقط، بل هي تعني أكثر من ذلك فهي تترجم تج ند المسؤولين العمليين للتفكير وتقرير كيفية الوصول إلى الأهداف، إلى إرادة حقيقية في معرفة والإطلاع على مستقبل الأعمال والنشاطات في ظل التطورات المحيطة، تذكر في هذا المجال أن جودة الموازنات لا ترتبط فقط بتلك الحسابات المالية التي يضعها مراقب التسيير، والتي من الضروري أن تكون حقيقية ودقيقة بقدر الإمكان، ولكن ترتبط أيضاً بواقعية ومصادقية خطط العمل التي وضعها المسؤولون العمليون.

الموازنات إذا أداة أساسية للمراقبة، بحيث تلعب ثلاثة أدوار رئيسية: أولا باعتبارها وسيلة أساسية للتسيير التقديري، ثانيا كونه أداة للتنسيق والاتصال و ثانشا، كوسيلة للتعويض التحفيز و تحمل المسؤوليات.³

¹ بن لحضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص10.

² سترة العلجة، مرجع سبق ذكره، صص91-93.

³ عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر-، مرجع سبق ذكره، ص109-

ويتمثل دور الميزانية التقديرية في¹:

- ❖ تحويل أهداف المشروع العام إلى مجموعة من الخطط والبرامج التفصيلية المتناسقة التي تعمل على تحقيق هذه الأهداف؛ تحديد الأهداف التفصيلية لأعمال لكل مركز مسؤولية؛
- ❖ تحسين مردودية بريادة الأرباح عن طريق الاستقلال الأمثل للموارد المتاحة؛
- ❖ خلق الوعي التكاملي بين مختلف وظائف المؤسسة لميزانية المبيعات مرتبطة بميزانية الإنتاج وهذه الأخيرة مرتبطة بميزانيات المشتريات والاستثمارات وهذان الأخيرتان مرتبطتان ميزانية التدفقات النقدية وهذا ما يجعل هناك تكامل وظيفي في المؤسسة؛
- ❖ مراقبة الموازنة من خلال مقارنة الإنجازات مع التقديرات بصفة دورية، وتبسيط الضوء على الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛
- ❖ تساعد الإدارة على التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة على العمليات في المؤسسة.

6 نواتج القيادة

تتمثل هذه الأداة في نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن وبشكل سريع، بمعرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسة في المدى القصير والطويل، وتسهيل ممارسة المسؤوليات، ولها عدة أنواع أحدثها بطاقة الأداء المتوازن ولوحة قيادة رأس المال الفكري.

المطلب الثالث: تقييم الأداء

تحقق المؤسسة الأداء الجيد من خلال إستخدامها لمواردها المالية والبشرية، وإستغلالها بكفاءة وفعالية ، وإن عملية تقييم الأداء تمر بمراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض ، من أجل تحقيق تقييم أداء موضوعي، يسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها بصورة دقيقة.

أولاً: تعريف الأداء

يعود مصطلح الأداء الى الكلمة اللاتينية (performare) التي تعني إتمام الشيء وإعطائه في الشكل النهائي ، والتي بدورها انتقلت إلى اللغة الفرنسية واللغة الإنجليزية (performance) والتي تعني تنفيذ مهمة أو إنجاز عمل. هناك العديد من التعاريف التي تناولت مصطلح الأداء، ومن أهم التعاريف المقدمة نجد التعاريف التالية²:

يعرف الأداء حسب A.Khemahe أنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".

111.

¹ بن لحضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص10.

² عرقوب واعلى ، مرجع سبق ذكره، صص 3-4.

كما يعرفه (Plorino) أن الأداء يتمثل في "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة التي تعبر عن تكاليف مختلف الأنشطة، أي تعظيم هوامش مراكز الربح منقوصا منها تكاليف مراكز التكلفة، وهو ما يمثل مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة".

كما أن K.Miller و P.Bromiley يعرفان الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية و البشرية، و إستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".
يعرف الأداء على أنه يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة ، مع حد أدنى من المعوقات الناجمة عن سلوك العامل في أداء العمل¹.
من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء يتجسد في : القيام بالأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة ، من أجل الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة أو المحددة، بما يسمح لها البقاء والحفاظ على مركز تنافسي في السوق.

ثانيا : أنواع الأداء

بعد تم التطرق إلى تعريف الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة ، حيث تعددت تصنيفات الأداء وهذا ما طرح ضرورة إختيار معايير لتحديد مختلف الأنواع، وكل معيار ينطوي ضمنه أداءات محددة؛ يمكن تقسيم الأداء إلى أربعة معايير وهي كالتالي²:

1 حسب معيار المصدر

ينقسم أداء المؤسسة حسب هذا المعيار إلى :

- ❖ الأداء الداخلي: هو الأداء المتأتي من قدرة المؤسسة على تسيير نشاطها من مواردها الضرورية والتي تتمثل في (الموارد البشرية، المالية، المادية).
- ❖ الأداء الخارجي: هو الأداء الذي تحدثه التغيرات في المحيط الخارجي على المؤسسة، هذه التغيرات تعكس الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، كارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين. هذا النوع من الأداء يساعد على تحليل نتائج المؤسسة، وإذا كانت المتغيرات كمية يمكن قياسها.

2 حسب معيار الشمولية

ويمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي:

- ❖ الأداء الكلي: وهو الأداء الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل وظائف الأنظمة الفرعية للمؤسسات في

¹ مطالي ليلي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المجد بوقرة، بومرداس، 2017/2018، ص93.

² مريم بوعافية، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017، صص 3-4.

تحقيقها، دون إنفراد جزء أو عنصر في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها كاستمرارية والنمو والربحية.

- ❖ الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أدوات الأنظمة الفرعية (الأدوات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة التكامل والتسلسل بين أهداف المؤسسة.

3 حسب المعيار الوظيفي

- يرتبط هذا المعيار وبشدة التنظيم والنشاطات التي تمارسها المؤسسة وحسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى ما يلي:
- ❖ أداء الوظيفة المالية: ويتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدلات مردودية جيدة لتكاليف منخفضة .
- ❖ وظيفة الإنتاج: يتحقق إنتاج المؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي ينتمي أداء إليه.
- ❖ أداء وظيفة الأفراد: وتتمثل أهمية هذه الوظيفة في قدرة الموارد البشرية على تحريك المواد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب عليها أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا.
- ❖ أداء وظيفة التمويل: ويتمثل أدائها في قدرة وظيفة التمويل على تحقيق درجة عالية من الاتقالية عن الموردين للحصول على الموارد بجودة عالية وفي الأجال المحددة وبشروط دفع مرضية، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين .
- ❖ أداء وظيفة التسويق: ويتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

4 الأداء حسب معيار الطبيعة

يمكن تصنيف المعيار إلى¹:

- ❖ أداء اقتصادي: يتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية بأنواعها المختلفة ، ومن أهم الأدوات المستخدمة نجد التحليل المالي، وإن التشخيص الاقتصادي لابد أن يتمشى جنبا إلى جنب مع التشخيص المالي ، من أجل الوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي.
- ❖ أداء اجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.

¹ عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة

- ❖ أداء تكنولوجي: تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.
- ❖ أداء إداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن إختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة ، والقيام بالتشخيص الإستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

ثالثا: مراحل عملية تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بأربع مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل وهي بالترتيب كما يلي:¹

- 1 - جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات؛ والتقارير والمؤشرات؛ اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة عن نشاط المؤسسة، حيث يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر و الميزانية العامة والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والخدمات ورأس المال و عدد العاملين، إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المؤسسات المتشابهة في القطاع نفسه، أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.
- 2 - تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: إن تحليل البيانات والمعلومات الإحصائية ودراستها على مدى دقتها وصلاحياتها في حساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات، و قد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية مثل الحياء الوصفي والإستدلالي وجمع البيانات، المعروفة بتحديد مدى موثوقية هذه البيانات .
- 3 - إجراء عملية التقييم: يتم إجراء عملية التقييم باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه .
- 4 - اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: يركز نشاط الوحدة المنفذ ضمن الأهداف المخططة وحصر جميع الانحرافات التي حصلت في النشاط وتحديد أسبابها ووضع الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت، ووضع الخطط لسير نشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

¹ الكرخي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن -، 2007، ص59.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإستخدام لوحة القيادة

إن لوحات القيادة يتم تجميعها من المستويات العملية إلى غاية المستوى الاستراتيجي، إضافة إلى أنه كلما اتجهنا إلى المستويات العليا، كلما كانت المؤشرات أكثر شمولاً، إن لوحة القيادة الخاصة بعملية التسيير تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي تزود المسؤول بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل قيادة المؤسسة، أو الوحدة التي تخصه نحو تحقيق أهدافها، وإن مسار إعداد لوحة القيادة يمر عبر تحديد أهداف المؤسسة؛ إعداد برنامج عام للوصول إلى هذه الأهداف؛ اختيار مؤشرات الأداء الملائمة؛ واختيار طريقة ملائمة لعرض هذه المؤشرات.

المطلب الأول : مفهوم لوحة القيادة

ظهرت فكرة لوحة القيادة في الثلاثينيات من القرن الماضي، في شكل متابعة النسب والبيانات اللازمة التي تسمح للمسار أو القائد بمتابعة حالة الشركة بشكل أكثر دقة. تم تطوير المصطلح لاحقاً في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر الأربعينيات، وبشكل أكثر تحديداً في عام 1948، وتم إعتماده من قبل الشركات التي تستند إلى نظام الإدارة، ويختلف اسم هذه الأداة من (جدول التوجيه) إلى (جدول التحكم) إلى (لوحة القيادة).

أولاً: تعريف لوحة القيادة

تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام، تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الواجبة لمعالجتها، ولقد تعددت تعاريف لوحة القيادة نذكر منها:

"لوحة القيادة هي تنظيم دائم للمعلومات موجهة لتسهيل ممارسة المسؤوليات داخل المؤسسة"¹

"يعرف (Michel Gervais) لوحة القيادة بتطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن معرفة المعلومات الضرورية المراقبة مسيرة المؤسسة في مدى قصير و تسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات"².

"كما عرفها (C.Alazard) على أنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما، للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني. كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها، حيث يتم إعدادها على مستوى مراكز المسؤولية أو على مستوى الإدارة العامة"³.

"تعتبر لوحة القيادة المالية خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في الأداء

¹ سويسسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص161.

² خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، الجزائر، المجلد 07 : العدد 02، سنة 2021، ص62.

³ سترة العليجة، مرجع سبق ذكره، ص99.

الكلية، وتشكل لوحة القيادة المالية أداة في يد الإدارة العامة لمراقبة العملية التسييرية واكتشاف الانحرافات ودراسة أسبابها، اتخاذ مختلف لإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار والسياسة التجارية والسياسة المالية".¹

على ضوء ما سبق من التعاريف يمكن إعطاء التعريف الشامل التالي:²

تمثل لوحة القيادة أداة أو وسيلة تسييرية، من خلالها يتمكن المدراء من إلقاء نظرة شاملة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة، أو وظيفة أو مسار لمجموعة من الأنشطة، أو عن مشروع معين خلال فترة زمنية محددة، كما تساعد مراقب التسيير على اكتشاف العراقيل التي قد يواجهها السير الحسن للنشاط، واستخراج الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، التي تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

وهناك ثلاثة أنواع للوحة القيادة وهي موضحة كالتالي:

❖ **لوحة معلومات النشاط: يُنشئ القادة لوحة تحكم للنشاط، يتم ترتيبها غالبًا على شكل البحث عن المؤشرات التي** تزود لوحة معلومات النشاط من أجل إعدادها. يكون لهذا النوع من لوحات المعلومات عدد من العيوب التي تجعل اتخاذ القرار أكثر تعقيدًا، لأنها تحتوي على الكثير من المعلومات، فهي مخصصة للجميع، وبالتالي فهي لا تسمح بتتبع كيفية تحقيق هذا الهدف.

❖ **لوحة القيادة: هذا النوع أحد اهتمامات صانعي القرار، ولأنه مهما كان مستوى صانعي القرار أو هدفهم المراد** تحقيقه، فيجب أن يتميزوا بالكفاءة، فهي فن للقيام بما يجب أن تحققه، ويتعلق الأمر بشكل أساسي بالإعداد الجيد والمهيكل، وإضفاء الطابع الرسمي على كيفية القيام بأعمالهم من أجل القيام بإعداد لوحة القيادة.

❖ **لوحة متابعة المشروع: للمشروع تاريخ بدء، وتاريخ إنتهاء، وقبل كل شيء معالم بارزة، وفي النهاية تتجسد المرحلة** الأخيرة من خلال منتج قابل للتسليم، ومع ذلك فإن السمة الرئيسية الأخرى تتعلق بهيكل الإجراءات التي تشكلها، وتتكون من مراحل رئيسية و كل مرحلة تتكون من الأنشطة؛ ويتكون كل نشاط من عدة مهام؛ وفي الواقع ينتشر هذا النوع من لوحات القيادة بسبب وجود برمجيات مناسبة، مع العلم أن أي بيانات المشروع، يمكن عند الطلب أن تغذي لوحة القيادة بمختلف المعلومات التي تحتاجها.

¹ عصام بوزيد، إخلاص بسي، صبرينة بسي، مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة عينة من المؤسسات في ولاية ورقلة في الفترة 2011 - 2017، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، المجلد 07 : العدد 01، 2021، ص333.

² Mellah safai, Merhoun mohamed Alhabib, Tableaux de bord outils de pilotage de la performance cas de la sonalgaz, Revue finance et marches, n 10, 2019, pp.44- 45.

ثانيا : خصائص لوحة القيادة

تعد لوحة القيادة أداة حديثة لمراقبة التسيير، وفي أغلب الأحيان تخص الأجل القصير، لكن توجد لوحات قيادة تخص الأجل الطويل، نجد لوحات القيادة عموما أنها تتميز بالخصائص التالية:¹

1. الدورية

وتتعلق بديناميكية لوحة القيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحتوي عليها حول النشاط، ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون:

- ❖ يومية: تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل: ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع.
- ❖ أسبوعية: وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.
- ❖ شهرية: وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات، لأنها تتميز بين نظرة عامة على المؤسسة، في ظرف قصير، وقلة تكاليف إعدادها.
- ❖ سنوية: وعادة تكون في مراقبة تجسيد إستراتيجية المؤسسة، ومقارنة معلومات لوحة القيادة مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.

2. التقدير الكمي

عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابع كمي، وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف الموضوعية والنتائج الحقيقية، بالوحدات مثلا، بعدد القطع المنتجة والمباعة، بعدد ساعات العمل، أو بشكل تقريبي مثل: رضا الزبائن على شكل نسبة مئوية، وذلك لتسهيل التحليل وقياس الأداء.

3. السرعة

تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول بهدف جعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء، وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

4. لوحة القيادة نظام معلومات

بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة، إلا أنه يجب أن لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات، وإنما تكون واضحة من خلال الاعتماد على مؤشرات تتعلق بالحصيلة. ويمكن تحديد أهم خصائص لوحة القيادة في:²

¹ خروبي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² بوغازي زنب، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة فرحات عباس - سطيف 1 - المجلد 06

- ❖ لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه ؛
 - ❖ يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، والتي تعكس الإستراتيجية المتبعة ؛
 - ❖ يعبر عنها بلغة مشتركة تعطي الإمكانية لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم ؛
 - ❖ تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين؛
 - ❖ تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛
 - ❖ المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة تكون قليلة العدد؛
 - ❖ تحتوي على قيم مالية وغير مالية؛
- ويمكن إضافة الخصائص التالية:¹
- ❖ تكون واضحة وسهلة الشرح؛
 - ❖ تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال؛
 - ❖ يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات سواء داخلية أو خارجية؛
 - ❖ السرعة في تحصيل المعلومات؛
 - ❖ مرنة وقابلة للتجديد والتعديل.
- ويمكن تلخيص أهم خصائص لوحات القيادة، مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى حسب الجدول 1.
- الجدول 1: مقارنة خصائص لوحات القيادة مع الأدوات الرقابية الأخرى.

الأدوات الرقابية الأخرى للرقابة الإدارية	لوحات القيادة
- معلومات مالية مجتمعة	- تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)
- مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة	- إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة
- محتواها معياري لكل المسؤولين	- محتواه يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين
- عرض المعلومات يكون في العموم شهريا	- عرض المعلومات فيها يتماشى مع النشاط اليومي للمسؤولين.
- معطيات كثيرة، جد مفصلة، شمولية.	- معطيات قليلة، مركز حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل
- تمثيل البيانات يكون معقدا	- تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال
- تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها	- سرعة في القراءة، والتحليل

العدد 01، 2021، صص 293-294.

¹ علوطي ملين، نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات العمومية، دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 8: العدد 1، جامعة الأغواط، 2017، ص 84.

- صعوبة في تطوير هذه الأدوات	- مرنة وقابلة للتجديد والتعديل
- بطئ في تحصيل المعلومات	- سرعة في تحصيل المعلومات

المصدر: بن لخضر مُجد لعربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015، ص15.

المطلب الثاني : دور لوحة القيادة

في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والحركة، يظهر دور ومكانة لوحة القيادة كوسيلة على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية، والتي تسمح بالوقوف على مدى تحقق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات وترجمة مسبباتها، ومنه يمكن القول أن الفعالية التنظيمية تنعكس في صورة لوحة قيادة تنسجم مع الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، تظهر الأدوار التي تلعبها لوحة القيادة والمكانة التي تحتلها بها في النشاطات التالية:

- 1 **لوحة القيادة كوسيلة تجميع:** تمثل لوحة القيادة بناء متكامل يوضح لنا ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم، لكي يستعملها المسير في اتخاذ القرارات الملائمة وإمكانية القراءة من خلال نظرة واحدة.
- 2 **لوحة القيادة كوسيلة تسيير:** تساعد لوحة القيادة على الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، هذه الوسيلة تتطلب:
 - ❖ وجود منهجية لتصميمها؛
 - ❖ اعتمادها من قبل كل مسؤول داخل المؤسسة له أهداف يسعى إلى تحقيقها (بمعنى لكل نظام فرعي من نظام المؤسسة يمكن أن يعتمد لوحة قيادة خاصة به)؛
 - ❖ القابلية للقراءة والفهم من قبل مختلف المسؤولين المتواجدين على مختلف مستويات السلم الهرمي؛
 - ❖ بناء لوحة القيادة كوسيلة تسيير تتطلب ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي.
- 3 **لوحة القيادة كأداة مراقبة:** تشكل لوحة القيادة الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقا من كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد، والذي يتحقق من خلال تدفق المعلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات للمؤسسة. تجدر الإشارة إلى أن المراقبة من خلال لوحة القيادة لا تعني العقاب وإنما توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة وذلك بتدخل قمة الهرم التنظيمي في ضبط مسار عمل المؤسسة.
- 4 **لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ:** تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء على إستقراء الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل، بمعنى آخر فإن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية، وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلا انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة، التي تعبر عليها بالأهداف ومنه يمكن القول أنها تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة للمسير في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد (الحصول على مستقبل بقليل من الشكوك).

- 5 - **لوحة القيادة كوسيلة تحفيز للمسؤولين**: يمكن أن تلعب لوحة القيادة دور المرأة التي تعكس القدرات الإبداعية للمسيرين ومستويات الأداء التي تم تحقيقها والتحديات المستمرة التي يواجهونها في إطار منهجية شاملة تنطلق من فترة التفاوض حول أهداف طموحة وواقعية.¹
- 6 - **لوحة القيادة كأداة اتصال و تنسيق**: تكون لوحة القيادة أداة للاتصال وتنسيق عن طريق نقلها لتلك المعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة من أعلى إلى أسفل (top down) بداية من إنشاء لوحة القيادة للإدارة العليا التي ترسم المسار الذي تبنى عليه لوحات القيادة لمراكز المسؤولية، والمستويات العملية، ومن أسفل إلى أعلى (bottom up) حيث يقوم المسؤولون في المستويات الدنيا بتحديد المعطيات التي تهم مراكز مسؤوليتهم وإدماج لوحة القيادة الخاصة بهم في لوحة القيادة للمستوى الأعلى منهم، أي ما يسمى مبدأ التداخل، كما أنها تعطي نظرة أفقية من خلال تداخل معطيات مراكز المسؤولية فيما بينها، حيث تحتوي لوحة القيادة لمركز مسؤولية ما على معطيات تخص عناصر خارج مسؤوليته المباشرة لكنها ذات صلة بمهامه.
- 7 - **لوحة القيادة كأداة لمساعدة اتخاذ القرار**: تعتبر لوحة القيادة الوثيقة المرجعية التي يعتمد عليها صاحب القرار في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها . فهي بمثابة بوصلة يمكنه بواسطتها تتبع الاتجاهات التي تسير فيها المنظمة أو المجرى ، كما يصفها البعض ، الذي يزود الإدارة العليا خاصة في المؤسسات الكبيرة ذات الفروع المتباعدة جغرافيا ، بالمعطيات التي لا يمكنها الإطلاع عليها نظرا لحجم المنظمة.²
- 8 - **لوحة القيادة كوسيلة إعلام**: يمكن استعمال لوحة القيادة في بعض الحالات لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة، لكن مع الحذر أن يكون لهذا الانعكاس السلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.
- 9 - **لوحة القيادة كوسيلة قياس**: تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف.
- 01 **لوحة القيادة كوسيلة تشخيص**: حيث تثير الانتباه نحو الظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف، ومنه قيام المشرفين على المؤسسة بمعرفة أسباب الانحرافات وتصور العمليات التصحيحية الممكنة، ومدى تأثيرها على النتائج، كذلك تسمح لوحة القيادة بالكشف عن نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة، كالتداخل الوظيفي أو تحديد غير دقيق للمسؤوليات وما إلى ذلك من عيوب تنظيمية تنعكس على تحقيق الأهداف.³

¹ بوفاسة سليمان، لمن علوطي، مكانة لوحة القيادة كأداة تحليل ومراقبة التكاليف، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المديّة، المجلد 01: العدد 02، 2013، صص 11-13.

² بن معزوز كمال، لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 21، بدون تاريخ، صص 54-55.

³ خلف الله كرم، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011 ص 66.

11 لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات: تسمح لوحة القيادة أن تلعب دور التحسين والتعبئة

المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة ، والعزف الذهني لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة ، وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار والقدرة على الاتصال بالمسؤولين والقدرة على تحفيزهم.¹

المطلب الثالث: إعداد لوحة القيادة

تعتمد مراقبة التسيير للقيام بوظائفها بدرجة كبيرة على لوحة القيادة، ذلك لأنها تقدم المعلومات الضرورية وتقوم بعرضها عرضاً تاماً، سهل الفهم وملخص المحتوى. نظام عمل لوحة القيادة يعتمد على النظام المحاسبي الذي تستمد منه المعلومات الضرورية واللازمة للتحليل وتشخيص الوضعية، وإتخاذ القرار، وتعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكلها وهيكلها، وهذا في ضوء الخطة العامة للمؤسسة.

أولاً: مبادئ إعداد لوحة القيادة

يستوجب إقامة نظام لوحات القيادة على المسؤولين تحديد محتواها من المؤشرات التي تستعمل في تقييم الأداء، إضافة إلى تحديد الطريقة التي يتم بها حساب هذه المؤشرات وذلك انطلاقاً من المعطيات القاعدية وكذلك الشكل العام للوحة القيادة الذي يسمح بإعطاء نظرة شاملة على كل المؤسسة حيث أظهرت الدراسات المعاصرة أن تقييم الأداء لا يمكن حصره في المؤشرات المالية للمؤسسة.

1 التناسق مع الهيكل التنظيمي

ترتكز عملية التنظيم على أساس تفويض السلطات من أجل تسهيل تنفيذ المهام، فكل مسؤول يحقق عملية التواصل في ثلاث اتجاهات، تواصل تنازلي تواصل أفقي، تواصل عمودي، ومنه يجب أن تكون لوحة القيادة مصممة حسب تقسيم المسؤوليات والخطوط الهرمية لأفراد المؤسسة، وأن تكون تتماشى مع هيكل المؤسسة.

2 معلومات ملخصة وهادفة

يتعلق الأمر بإختيار من بين المعلومات الممكنة تلك المهمة للمسؤول في إدارته، و الإختيار يتمثل في تحديد المؤشرات الملائمة لمجال نشاط المسؤول، والمهام المكلف بها، ويسمح هذا البحث بإضافة المعلومات المترابطة مع بعضها، من أجل الحصول على المؤشرات الشاملة.

3- السرعة في تحضير لوحة القيادة

إن الحصول على معطيات تقديرية معيارية في مدة قصيرة غالباً ما يكون أفضل من الحصول على معلومات فعلية ودقيقة في مدة أطول، ويتم تحصيل أغلبية المعطيات من التقارير الشهرية ونتائج المحاسبة العامة والتحليلية.

¹ رزقي نور الهدى، دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي، مجلة القسطاس للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، جامعة محمد مساعدي، سوق أهراس، المجلد 1: العدد 1، ديسمبر 2019، صص 74-75.

ويمكن ذكر مبادئ أخرى لإعداد لوحة القيادة في النقاط التالية:

- ❖ تتضمن معلومات ومؤشرات تعرض بشكل واضح، سهل التفسير، ويعكس سير المؤسسة في جميع الحالات؛
 - ❖ تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها وتتضمن خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف)؛
 - ❖ تظهر الانحرافات بين التقديرات و الإنجازات المحققة؛¹
 - ❖ تحوي لوحة القيادة للإدارة العامة على لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، كما أن العمليات الخاصة بمراقبة التسيير لا تدمج ضمن لوحة القيادة العامة بل تدمج في اللوحات الخاصة بالمصالح؛
 - ❖ لا توجد لوحة قيادة نموذجية، فعلى كل مسؤول أن يختار لوحة قيادة خاصة به من خلال المعلومات التي يحتاجها لتتوافق أهدافه؛
 - ❖ تكون لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة فإذا كانت هذه الأخيرة صغيرة تكون لها لوحة قيادة واحدة، أما إذا كانت كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع.²
- الجدول 2: نموذج عام للوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز معين			
الانحرافات	الأهداف	النتائج	المقاييس الاقتصادية
			الصف 1 المؤشر أ المؤشر ب الصف 2

المصدر : بونقيب أحمد، رحيم حسين، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص5.

يتضح من خلال الجدول 2:³

¹ خروبي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص64.

² بوغازي، زينب رقاد سليمة، مرجع سبق ذكره، ص294.

³ بونقيب أحمد، رحيم حسين، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، صص5-6.

- ❖ منطقة المؤشرات الاقتصادية: تمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في المراحل السابقة؛ تتمثل عموماً في مراكز المسؤولية (المصالح ، الورشات ، ...) ، وهذه الأصناف تابعة لمسؤول معين وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة ، فمثلاً يمكن أن يمثل الصنف رقم 1 نشاط الصيانة ، والمسؤول عنها هو مدير الصيانة . وكل صنف من الأصناف يضم مجموعة مؤشرات خاصة به ، تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته ، ويجدر التنبيه إلى أن المؤشرات تعد المكون الرئيسي للوحات القيادة ، إذ أن هذه الأخيرة ما هي سوى عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم ، والمؤشر ليس مجرد رقم مرجعي ، بل هو يمثل دليلاً مستوحى من مجموع معطيات وأهداف ، ومن أمثلة المؤشرات: نمو المبيعات ؛ معدل التغيب ؛ عدد الطلبات ، الخ ، وتسمح المؤشرات بتقويم الأعمال وأداء العمال ومتابعة العمليات ورصد التغيرات .
- ❖ منطقة النتائج: إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية (خاصة بشهر واحد) أو تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة) ، كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معاً ، وقد تكون كمية أو كيفية ، والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تربط عادة بعنصرين : النشاط والأداء المالي لمركز المسؤولية ، ويعبر عن النشاط من خلال وحدات نشاط (عدد الوحدات المنتجة ، كمية المواد المستهلكة ، عدد ساعات العمل) ، وكذا من خلال مؤشرات نوعية، مثل معدل الغياب ، حصة السوق ، وغيرها ، أما بالنسبة للأداء المالي لمراكز المسؤولية فيعبر عنه من خلال الأعباء والتكاليف ، هوامش ومساهمات المنتجات ، النتائج الوسيطة (قيمة مضافة ، التمويل الذاتي ...) ، وفضلاً عن عرض نتائج لوحات القيادة شهرياً وتراكمياً ، يمكن عرض النتائج المرتبطة بالنشاط والأداء المالي في وثيقة واحدة معبر هنا بمؤشرات كمية ومالية ، أو الفصل ما بين نتائج الأداء المالي والنتائج المتعلقة بالنشاط لنفس مراكز المسؤولية لتسهيل عملية المتابعة وتحديد الخلل .
- ❖ منطقة الأهداف: تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة لأهداف التي يتم اعتمادها للفترة المعنية؛ والأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معاً ، كما يمكن أن تكون أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين .
- ❖ منطقة الانحرافات: تظهر الفروقات بين النتائج والأهداف بالقيم المطلقة أو بالقيم النسبية ، حسب طبيعة المؤشرات ، ويتم عرض الفروق إما حسب الزمن (فروق شهرية ، تراكمية ، أو الاثنين) ، أو حسب النشاط والأداء (فروق تخص النشاط ، أو تخص الأداء المالي ، أو الاثنين معاً) .
- والقيم الواردة هنا ليست الناتجة عن مراقبة الموازنة فقط ، ولكن قد تكون ناتجة عن أي حساب يكون ذا فائدة لتسيير .
- ❖ مناطق إضافية في لوحة القيادة: في أغلب الأحيان يكون مفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية متمثلة مثل نتائج الدورة السابقة (للمقارنة بنتائج الدورة الحالية) ؛ الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة؛ النتيجة المحتملة تحقيقها في نهاية السنة؛ والبرنامج قيد التنفيذ بغرض تركيز الجهود على الأهداف .

ثانياً: المراحل العامة لإعداد لوحة القيادة

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير، وتتم بعدة مراحل تكون مترابطة مع بعضها، من أجل الحصول على لوحة قيادة ملائمة وقابلة للتطبيق.

- 1 -تحديد الأهداف: بعد اعلام مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة، يتعين تحديد الأهداف، تعتبر الأهداف السبب الرئيسي في وجود لوحات القيادة، والهدف يجب أن يكون ممكناً ومحدداً من حيث المدة، ويجب كذلك أن يكون معقولاً، ومن الأفضل أن يكون وليد جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق.
- 2 -العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: حيث يسمح هذا بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف، وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير، أو التغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات خاصة بكل مركز مسؤولية، ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

- ❖ تحديد المعلومات المهمة؛
- ❖ جمع المعلومات في المؤسسة، والبحث عن المعلومات غير المتوفرة؛
- ❖ تصنيف عناصر المعلومات؛

- 3 -اختيار المؤشرات الملائمة: بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها، يتم البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، حيث على المسؤول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها مناسبة أكثر لتحديد نشاطه، وذلك وفق المبدأين التاليين:

- ❖ تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل؛
- ❖ إشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات.¹

- 4 -بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها²: لا يوجد نموذج موحد للوحة القيادة قابل للتطبيق في كل مؤسسة، حيث تتبنى كل منها لوحة تتلاءم مع احتياجاتها ومع ذلك فإنه يجب إعطاء وتوضيح طريقة تقريبية عامة قابلة للتطبيق لكل حالة، و أهم عنصر يضمن نجاح وضع لوحة القيادة يتركز على تقديم المعلومات، لأن صيغة الوثيقة تسهل الاستغلال السريع للمعلومات.

حتى تلعب لوحة القيادة دورها بصفة جيدة، من الضروري أن تكون المعطيات مقدمة بسرعة، وهو ما يضمن في حالة المعلومات الناقصة أن تكون المعطيات مقدرة، وإذا لم يمكن تقديرها فتترك على بياض. لوحة القيادة لا تمثل الأداة الوحيدة للمعلومات، وإنما هناك أدوات أخرى للاستغلال يجب أن تستعمل أثناء الدورات والاجتماعات للمسؤولين، فيمكن لكل مسؤول عرض مشاريعه ومشاكله، وهذا النوع من التقديم فعال جداً بحيث يركز فيه انشغالات المشاركين حول العناصر الهامة ومن أجل وضعه حيز التنفيذ لمراقبة التسيير يجب القيام بما يلي:

¹ خلف الله كريم، مرجع سبق ذكره، ص68.

² بوديار زهية، شوقي جباري، لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتخاذ القرار في المؤسسة، مجلة، بدون مكان صدور، بدون سنة، ص14-15.

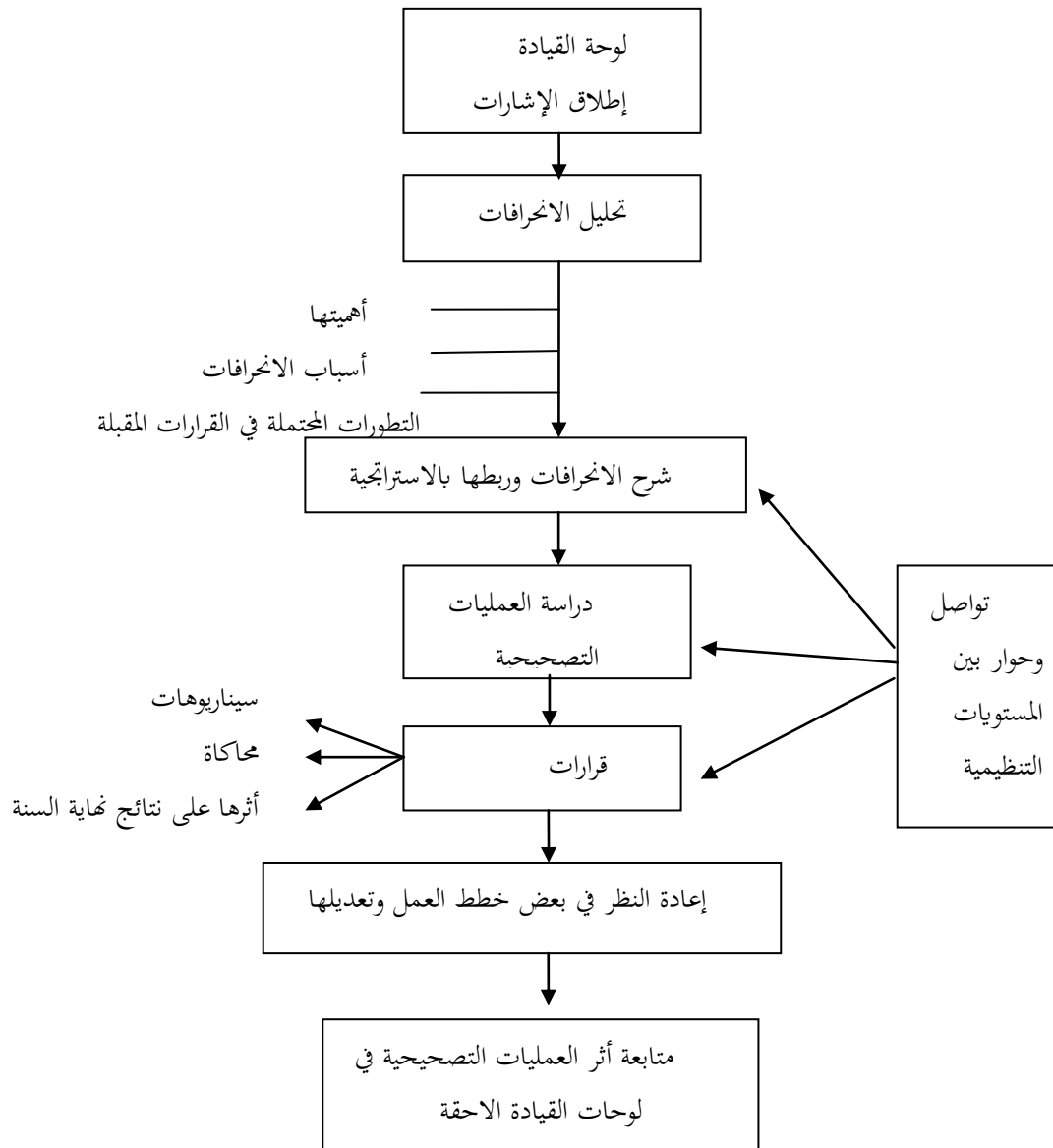
❖ تحديد الانحرافات؛

❖ تحليل الانحرافات؛

❖ أخذ القرارات المناسبة بشأن هذه الانحرافات، وذلك لتخلص منها أو التقليل منها قدر الإمكان.

والشكل 4 يوضح كيفية عمل لوحة القيادة.

الشكل 4: طريقة عمل لوحة القيادة



المصدر: بونقيب أحمد، لوحات القيادة ودورها في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،

2006، ص176.

يتضح من الشكل 4:1

- ❖ تحليل الانحرافات: في هذه المرحلة يجب التركيز على الانحرافات المهمة فقط والإسراع إلى تحليلها، وتنصب عملية التحليل على العناصر التالية:
 - ❖ الهوامش (انحرافات حول المنتجات، حول الأعباء المتغيرة، حول الأعباء الثابتة)
 - ❖ الأعباء (انحرافات حول أعباء المنتجات، حول التكاليف الوحيدة).
 - ❖ 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، والانحرافات غير الملائمة منها ما هو قابل للاستدراك ومنها ما هو غير قابل للاستدراك، إضافة إلى أن الانحرافات الملائمة منها ما هو استثنائي ومنها ما هو متكرر، هذا الأخير هو الذي يجب استغلاله ومعرفة أسبابه.
- ❖ شرح أسباب الانحرافات: يتم شرح الانحرافات والوقوف على أهم أسبابها بعد تحديدها وتحليلها، ترفق عملية تحليل الانحرافات بتعليق كتابي يحرر من طرف مراقب التسيير بالتشاور مع المسؤول المعني، وهذا التعليق يرافق لوحة القيادة المرسلة إلى المستوى الأعلى ويتمحور التعليق حول:
- ❖ الانحرافات المهمة وأسبابها؛
- ❖ الرؤى المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة ومقارنة أهداف نهاية السنة؛
- ❖ اقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في أقسام.
- ❖ البحث عن العمليات التصحيحية: يمكن القول عن لوحة القيادة أنها فعالة إذا كانت قيمتها المضافة أكبر من تكلفتها.
- ومن أجل دراسة العمليات التصحيحية وتحليلها، يجب أن يتم حوار فوري بين المسؤول ومعاونيه مع الاستعانة بمراقب التسيير الذي يعمل على تقييم الأفكار اقتراح الحلول ومقارنتها، وفي الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية إعادة إدراجها ضمن الاختيارات الإستراتيجية والخطط العملية المستقبلية.

¹ بونقيب أحمد، لوحات القيادة ودورها في زيادة فعالية مراقبة التسيير، صص 177-178.

المبحث الثالث : تطبيقات لوحة القيادة

لوحة القيادة أخذت تتطور عبر الزمن، حيث انتقلت بعدما كانت وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة، حيث سيتم التناول في هذا المبحث أنماط لوحة القيادة ونماذج إعدادها و الوسائل المستخدمة فيها.

المطلب الأول: أنماط لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من الأساليب المساعدة في إتخاذ القرارات في المؤسسة، بحيث أن كل مؤسسة تعتمد على لوحة قيادة حسب ما يناسبها، ويعود هذا الاختلاف لحجم المؤسسة ونوعها وطبيعة البيئة التي تنشط فيها، حيث نجد هناك أنماط عديدة للوحة القيادة سيتم التطرق إلى أهمها.

1- لوحة القيادة المالية

تعد لوحة القيادة المالية أول لوحة قيادة طبقت في المؤسسات الاقتصادية، لذا فهي تعرف بلوحة القيادة الكلاسيكية، وهي خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة؛ فهي أداة في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات، ودراسة أسبابها، واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى مسارها السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والمالية. يتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة.¹

الهدف الأساسي من اعتماد لوحة القيادة الكلاسيكية هو قياس الأداء المالي للمؤسسة باستخدام مؤشرات ومقاييس ونسب مالية و محاسبية، وذلك أنها تستخدم القوائم المالية للمؤسسة لتوصل لمختلف نتائجها، واستنباط النسب والمؤشرات لتقييم أدائها المالي والمحاسبي الذي يعكس جانبا هاما من أدائها الاقتصادي، وهو نتيجة سيطرة فلسفة تعظيم الأرباح وتحسين المردودية في منتصف القرن الماضي إلى غاية الثمانينات؛ وكان هذا الاهتمام الزائد بتحسين النتائج المالية و المحاسبية وتطوير الأداء المالي على حساب جوانب الأداء الأخرى، وبصفة خاصة الأداء التسويقي والأداء الاجتماعي. تحمل المعطيات من لوحة القيادة المالية وجهها آخر لقياس وتقييم الأداء المالي وهي مثل باقي أدوات مراقبة التسيير الكلاسيكية كالمحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، التسيير المالي، تسيير الموازنة، والرياضيات المالية، وكلها ترتبط بالنتائج المحاسبية التي حققتها المؤسسة في السنوات السابقة أي أنها متعلقة بمعلومات تاريخية بصفة أساسية توفرها القوائم المالية كالميزانية السنوية، جدول حسابات النتائج جدول تدفقات الخزينة، وجدول التمويل.

يتم إعداد لوحة القيادة المالية بتصميم مجموعة من المؤشرات المالية تقيس جوانب الأداء المالي للمؤسسة وعلى رأسها مؤشرات الربحية، مؤشرات النمو، ومؤشرات هيكل التمويل، مؤشرات السيولة، مؤشرات الدورات، و مؤشرات المردودية، وهو ما يصنف هذه الأداة كتقنية من تقنيات التسيير المالي التي تسعى إلى تحقيق كفاءة المؤسسة في تسيير مواردها بأقل تكلفة (تدنية التكاليف) وضمان فعاليتها في تحقيق أهدافها الاقتصادية والمالية المتمثلة في تعظيم أرباحها وتحسين مردوديتها، وتساعد هذه الأداة في تحسين عملية اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة منها باختيار الاستثمارات، التمويل، وتسيير الخزينة، إضافة إلى دورها الهام

¹ زينب بوغازي، رقاد سليمة، مرجع سبق ذكره، ص295.

في إعطاء فكرة واضحة للمؤسسة عن نجاعة أدائها المالي، وعن مدى صحة وضعيتها المالية ما يمكنها من التنبؤ بمدى نمو حصتها السوقية وتحسن أرباحها مستقبلا . ورغم المزايا العديدة لها، إلا أنها تظل قاصرة على الإحاطة بمختلف جوانب الأداء الشامل للمؤسسة، وهذا نظرا لتركيزها على المؤشرات المالية و المحاسبية فقط ، وإهمالها باقي أبعاد الأداء الأخرى ، إضافة إلى قصورها في قياس الأداء العالي للمؤسسة والتنبؤ بأفاق أدائها المستقبلي وتقدير مستوى لاعتمادها على معلومات تاريخية لا تعكس إلا الأداء الماضي للمؤسسة، ومعظم المؤسسات الحديثة الرائدة في مجال عملها تجاوزت مرحلة الاعتماد على لوحة القيادة المالية نظرا لتطور البيئة العامة والخاصة المحيطة بها حيث أنها تعمل على إرضاء مختلف الأطراف الفاعلة المرتبطة بها وهو ما لا تمكنها منه هذه الأداة نظرا لتركيزها على إرضاء أطراف فاعلة معينة تتمثل في الملاك والمساهمين وبعض من الدائنين، وإهمالها للزبائن والعمال ومجتمع المؤسسة، إضافة إلى أنها لا تحدد مدى تحسن أدائها التسويقي والاجتماعي والبيئي والكثير من الجوانب غير المالية للأداء الاقتصادي، وهو ما يجعلها قاصرة على التماشي مع بيئة أعمال الألفية الثالثة، ولكنها تبقى أداة إدارية وتسييرية هامة وفاعلة.¹

2- لوحة القيادة الإستراتيجية

لوحة القيادة الإستراتيجية تقوم بتجميع المعطيات الضرورية للسيطرة على تنفيذ الإستراتيجية، على المدى الطويل نسبيا، وتستعمل من قبل الإدارة العليا (مثلا الحصص السوقية، تكاليف و الأسعار، فائض الإنتاج، الاستثمارات) ، تعبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية ومؤسسة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة.²

تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في:³

❖ دمج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة تمكن الرئيس من قيادة وحداثته التنظيمية (مصلحة ، دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة، من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته واتخاذ القرارات الضرورية؛

❖ عملية تفصيل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية حيث أن النتائج الآنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها، أما النتائج المستقبلية فهي لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة للمؤسسة. كما تسمح أيضا من خلال المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير النتائج الآنية في نفس الفترة والتنبؤ بفترة لاحقة؛

❖ العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي بهدف تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة وتنمية وظيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية.

¹ واعلي عرقوب، مرجع سبق ذكره، صص 127-128.

² بولصنام مجّد ، بوشو جميلة، لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة بوفال - وحدة المضخات- البرواقية، ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة 2، يوم 25 أفريل 2017، ص6.

³ علوطي ملين ، نذيرة راقي، مرجع سبق ذكره، صص 85-86.

3- لوحة القيادة المستقبلية

تعد لوحة القيادة المستقبلية من أحدث لوحات القيادة وأكثرها مرونة وفاعلية من نظيرتها الإستراتيجية، وتسمى أيضا لوحة القيادة الاستشرافية نظرا لإسْتِشْرَافِها للأداء المستقبلي للمؤسسة، وتسمى كذلك بلوحة القيادة المتوازنة لتوازن الأبعاد المكونة لها، حيث ظهرت في مطلع التسعينات من طرف R.Kaplan D.Norton في جامعة هارفارد عام 1992.¹

تعتمد لوحة القيادة المستقبلية على الرؤية والأهداف الإستراتيجية، التي يتم ترجمتها إلى نظام لقياس الأداء، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام، يهدف كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه، و تقوم هذه الأداة بترجمة مهمة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء، والتي تمثل إطار عمل لتطبيق إستراتيجيتها، كما تعتبر لوحة القيادة المتوازنة أداة تقييم فضلا عن كونها أداة إستراتيجية، حيث تعتمد على أربعة محاور لتقييم أداء المنظمة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط، الذي يعتبر غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة، إذ أصبح من المعروف أن المقاييس التقليدية (العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة، ...) التي تركز على المحور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، و أن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة، حجم السوق، رضا العملاء والعاملين، يمكن أن تؤدي إلى معرفة أكبر بالعوامل التي توجه المحور المالي.

تعرف لوحة القيادة المتوازنة أو المستقبلية (équilibré ou prospectif) على أنها نظام إداري يترجم رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ إستراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فقط، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية. تستمد أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل هذه الأداة من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل، ولكنها تهتم بتحسينات في المقاييس المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل، على سبيل المثال السعي لزيادة رضا العميل يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل.²

تتكون لوحة القيادة المتوازنة من المحاور التالية :

❖ المحور المالي (كيف ينظر إلينا المساهمون؟): يمكن التعبير عنه بالتطور السريع لرقم الأعمال؛ انتقد العديد من

الأخصائيون حول الاعتماد الحصري على المؤشرات المالية فقط، كمعطيات لاتخاذ القرار. قدم هؤلاء العديد من الأسباب، كنقص عامل الثقة في صحتها، و بكونها أداة للرقابة، و لكن لا تفيد القدرة على التحسين و الإبداع، للذات باتا عنصران أساسيان لتحقيق قيمة اقتصادية زائدة للمنظمة. ففي نظرهم المؤشرات المالية مجرد نتيجة تابعة لا تأثير لها على تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة. إلا أن الواقع أثبت عكس ذلك حيث و على الرغم من وجود علاقة سببية بين تطوير المسارات الداخلية وتحسين الأداء إ تجاه الزبائن من جهة، و تحقيق نتيجة مالية إضافية من جهة أخرى، إلا أن هذه العلاقة السببية ليست علاقة حتمية، ففي آخر المطاف تكون المؤشرات المالية بمثابة تقييم للإجراءات الإستراتيجية التي تبنتها المنظمة في سبيل رفع قيمتها الاقتصادية و ثروة مساهميها.

إضافة إلى التوازن الذي تحققه لوحة القيادة المتوازنة بين مختلف الأبعاد المذكورة أعلاه نجد توازن آخر على المحور الزمني، حيث يعطي المحور المالي نظرة خلفية بينما تعطي المحاور الأخرى نظرة موجهة نحو الماضي و المستقبل .

¹ واعلي عرقوب، مرجع سبق ذكره، ص130.

² خلف الله كريم، مرجع سبق ذكره، ص83-84.

❖ محور الزبائن (كيف ينظر إلينا الزبائن؟): يمكن هذا المحور من تحديد القطاعات السوقية المقصودة للمسيرين؛ يمكن التعبير عنه بالتطور السريع لرقم الأعمال ، يهتم هذا المحور ¹ بالقيمة التي تقدمها المؤسسة لزبائنهم، فهو متجه نحو مؤشرات سوقية.

محور المسارات الداخلية (في ما يجب أن نتفوق؟): يركز هذا المحور على تحديد العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تسمح لها بالتطور؛ إرضاء الزبائن عنصر محدد لنجاح أي مشروع اقتصادي، ومن ثم كانت المؤشرات السوقية مهمة لأصحاب القرار، ونظرا لأن تلبية حاجيات الزبائن تابعة لنوعية الخدمات أو السلع التي تعرضها المنظمة، برزت أهمية المسارات الداخلية التي تنتج تلك الخدمات أو السلع .

❖ محور الإبداع و التكوين(هل بإمكاننا الإستمرار في تحسين و خلق القيمة؟): يتعلق بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب أن تضعها المؤسسة بهدف تحسين الأداء ، وتفعيل النمو على المدى الطويل ، تحدد مقاييس الزبائن والمسارات الداخلية ، في لوحة القيادة المتوازنة ، المعالم التي تعتبرهم المنظمة الأهم في إمكاناتها التنافسية، إلا أنه في ظل محيط مستمر الحركة و التحولات وشدة المنافسة ، تظل سبل النجاح مقيدة بضرورة التغيير و الإبداع و التجديد لمواكبة الأحداث و التطورات.

أخيرا هناك توازن آخر لهذا النموذج من لوحات القيادة و هو التوازن بين المحور الداخلي للمنظمة من خلال مؤشرات المسارات التشغيلية والإبداع و التكوين، والمحور الخارجي من خلال المؤشرات المالية والسوقية.²

4- لوحة القيادة الاجتماعية³

تعرف لوحة القيادة الاجتماعية بأنها جدول يتوافق مع نظام معلومات الموارد البشرية يسمح بمعرفة المعلومات الضرورية، لمعرفة تطورات الموارد البشرية على المدى القصير والذي بدوره يسهل أداء المسؤولين.ولكن هناك عدة تعريفات أخرى للوحة القيادة الاجتماعية نذكر منها:

يعرف Bernard Martory لوحة القيادة الاجتماعية أنها مجموعة وسائل توضع تحت تصرف المسؤولين، وهي تجمع وتعرض معلومات من أجل إمكانية اتخاذ قرارات اجتماعية جيدة.

يعرفها Jean Pierre Taib أنها مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الأجرية، قياس نمو كفاءات، وإنتاجية المأجورين وفحص جودة الجو الاجتماعي، كما يؤكد أيضا أن لوحة القيادة الاجتماعية تسمح بقياس النتائج الواقعية لمختلف جوانب السياسة الاجتماعية، وتشمل لوحة القيادة الاجتماعية بعد أشمل من لوحة القيادة حيث تعد كنظام قيادة حيث وبالإضافة إلى جودة البيئة الاجتماعية وتخفيض التكاليف (فاعلية أداء وظيفة الموارد البشرية) تهتم بقياس أثر تطبيقات وظيفة الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة (أثر أداء وظيفة الموارد البشرية).

² كمال بن معزوز، لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021، صص 57-60 .

³ بوحديد ليلي، كمال عايشي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الصناعية، 2011-2013، صص 210-211.

لعل من بين الأسباب التي تؤدي بالمسيرين للاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية هو احتوائها على مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها وهي:

- ❖ تماثل المعطيات؛
- ❖ ديناميكية وسرعة الإنتاج؛
- ❖ الوضوح وإمكانية القراءة والاختيار؛
- ❖ وسيلة للقيادة وقاعدة لاتخاذ القرار.

المطلب الثاني: نماذج إعداد لوحة القيادة

إن استعمال لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء لم يخلو في حد ذاته من المخاطر، ذلك ما اتضح من خلال أوجه القصور التي لوحظت عند استعمال وتطبيق هذه الأداة في المؤسسات. هذا ما أدى إلى تطوير المناهج المتبعة في إعدادها، حيث نجد هناك عدة طرق مختلفة لإعداد لوحات القيادة.

1 طريقة GIMSI¹

هي طريقة فرنسية حديثة لتصميم لوحات القيادة وقياس الاداء التي تم وضعها من طرف A.Fernandez سنة 2000، يعمل نموذج GIMSI على تعميم استخدام لوحات القيادة على مختلف الوظائف والعمليات، لتسهيل وصول أكبر قدر من المعلومات الداعمة في اتخاذ القرار على أساس منهجية تدعم المبادرة الشخصية.

تعني كلمة GIMSI اختصار للكلمات التالية:

- ❖ Généralisation: وتعني الشمولية حيث يمكن استعمالها في مختلف المجالات، وعلى مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ❖ Information: أي الوصول إلى المعلومات ذات الصلة هو أساس دعم القرار؛
- ❖ Méthode et Mesure: طريقة وقياس هو المبدأ؛
- ❖ Système et systémique: (نظام ومنهجي) تسمح بصياغة نظام قيادة و دمج في قلب نظام المعلومات ؛
- ❖ Individualité et Initiative: الطريقة تفضل استقلالية الأفراد لأخذ زمام المبادرة بشكل طبيعي.

تم إقتراح طريقة GIMSI في 10 خطوات و4 مراحل، كل منها يتعامل مع إهتمام خاص بالمشروع .

الجدول 3: خطوات طريقة GIMSI

الخطوات	الرقم	المرحلة	الهدف
التعريف بوضع المؤسسة identification	1	بيئة المؤسسة	تحليل البيئة الاقتصادية و إستراتيجية الشركة من اجل

¹ بن عيسى إلهام، إعداد وتصميم لوحة القيادة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10: العدد 01، جامعة باجي مختار، عنابة، 2021، صص 47-53.

تحديد نطاق المشروع			
تحليل هيكل التنظيمي للمؤسسة لتحديد العمليات و الأنشطة والجهات المعنية	تعريف المؤسسة	2	
اختيار الأهداف التكتيكية لكل فريق	تحديد الاهداف	3	التصميم conception
تعريف لوحة القيادة لكل فريق	بناء لوحة القيادة	4	
إختيار المؤشرات وفقا للهداف المختارة	اختيار المؤشرات	5	
تحديد المعلومات اللازمة لبناء المؤشرات	جمع المعلومات	6	
بناء نظام لوحة القيادة والتحكم في الاتساق العام	نظام لوحة القيادة	7	
تطوير شبكة الاختيار لاختيار البرامج المناسبة	إختيار البرمجيات	8	التنفيذ mise en œuvre
تنفيذ البرمجيات و نشرها في المؤسسة	التكامل و النشر	9	
المراقبة الدائمة للنظام	التدقيق	10	التحسين الدائم amélioration permanente

المصدر : بن عيسى إلهام، إعداد وتصميم لوحة القيادة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10: العدد01، جامعة باجي مختار، عنابة، 2021، ص48.

من خلال الجدول 3 يتضح أن منهجية GIMSI تأخذ أربع مراحل أساسية وهي:

❖ المرحلة الاولى: التعريف (Identification): من خلال الخطوتين 1و2 تدرس بيئة الأعمال التجارية من حيث

السوق و الاستراتيجية، ثم الهياكل التجارية (المنظمة و الأفراد)؛

❖ المرحلة الثانية التصميم (conception): في الخطوة 3 تناقش طريقة عملية لتحديد الأهداف التكتيكية المحلية وفقا

لتحديات المؤسسة. ثم في الخطوتين 4و5، تدرس لوحة القيادة وتختار المؤشرات، وفي الخطوة 6 تقوم بجمع المعلومات

لبناء لوحة القيادة في الخطوة7؛

❖ المرحلة الثالثة: التنفيذ (Mise en œuvre) :نقوم في الخطوة8 باختيار البرمجيات المناسبة لعرض لوحة القيادة دون

أن تتأثر بالإعلانات التسويق والحملات الصحفية، وفي الخطوة 9 تدرس تكامل الحل ونشره.

المرحلة الرابعة التحسين الدائم (Amélioration permanente): تأتي هنا المرحلة 10 المتابعة الدائمة للنظام، حيث يمكن أن نميز تقييمين، التقييم الأولي والذي يتم بعد تشغيل لوحة القيادة لمدة زمنية معينة لا تتعدى ثلاثة أشهر، والتقييم الملازم من خلال مراجعة النظام مع الاحتياجات الجديدة للمنظمة ومستخدمي النظام، ولتحقيق المتابعة المستمرة حسب Deming نقوم باتباع أربعة مراحل تتمثل في تحضير لوحة القيادة؛ تليها التشغيل؛ والمراقبة؛ وفي الأخير رد الفعل.

2 طريقة OVAR¹

يعتمد نموذج OVAR في تصميم نظام لوحة القيادة باتباع خطوات متجانسة في التصميم، حيث أنها تقوم بتجزئة وتوزيع الاستراتيجية في المنظمة عن طريق بناء علاقة بين الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل على مختلف المستويات المنظمة، تترجم الاستراتيجية إلى أهداف ومتغيرات العمل حسب مراكز المسؤولية طبقاً لنموذج سبي يربط الأهداف بمتغيرات العمل والمسؤوليات.

يقسم الأخصائيون الأطوار الأساسية لإنشاء نظام لوحات القيادة حسب طريقة OVAR إلى ثلاثة هي:

❖ الطور الأول تحديد المهام و الأهداف للوحدة التنظيمية (Objectifs)؛

❖ الطور الثاني تعيين و تعريف متغيرات العمل (Variables d'action) ؛

❖ الطور الثالث تحليل المسؤوليات (Responsabilités).

الجدول 4: الأطوار الأساسية لإنشاء نظام لوحات القيادة حسب طريقة OVAR

أطوار إنشاء نظام لوحات القيادة
التحليل الاستراتيجي على مستوى الإدارة العامة
تحديد أهداف المنظمة
تحديد متغيرات العمل للمنظمة
إختبار التجانس: سلم المتغيرات
تحليل التفويض: إسناد المسؤوليات
سلم المستوى (N-1) مناقشة الأهداف
طور اختيار وعرض المعطيات
اختيار المؤشرات الملائمة
المقارنة مع المعطيات المتوفرة

¹ بن معروز كمال، مرجع سبق ذكره، صص 57-59.

اختيار طريقة العرض بالتشاور مع المستخدمين

اختبار طريقة العرض

البرامج المعلوماتية

المصدر: كمال بن معزوز، لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها، ص58.

يتضح من خلال الجدول 4:

- ❖ من المرحلة 1 إلى المرحلة 3: تشكل هذه المراحل كل من الطور الأول و الثاني حيث تتم مرحلة التحليل الاستراتيجي (المرحلة 1) الذي يسمح للإدارة العامة للمنظمة برسم مجالات أنشطتها الاستراتيجية و تحديد أهدافها البعيدة المدى، و كذا رسم الخطط الاستراتيجية التي تسطر خطط العمل بأهداف متوسطة المدى، تليها مرحلة تحديد متغيرات العمل (المرحلة 2) أين تعرف العناصر المحددة لتحقيق الاستراتيجية وهي متغيرات العمل، أخيرا تأتي مرحلة التجارب عن طريق إنشاء السلم متغيرات العمل\أهداف، حيث قد يكون هناك تناقض بين المتغيرات و الأهداف ، كرفع الجودة وتخفيض التكاليف.
- ❖ المرحلتين (4) و (5): تهتم هاتين المرحلتين بتفويض الأهداف و متغيرات العمل حتى يتم توزيع المسؤوليات على مختلف المستويات للهيكल التنظيمي للمؤسسة، فتصبح متغيرات العمل للمستوى N أهداف للمستوى N-1؛
- ❖ المرحلتين (6) و (7): ترمي هذه المرحلة إلى اختيار المؤشرات الملائمة لقياس أداء كل وحدة تنظيمية في المنظمة، بناء لوحة قيادة تعرض هذه المؤشرات، ومقارن تما بالأهداف المسطرة ومتغيرات العمل وجدول أعمال الوحدة ، في نهاية هذه المرحلة يكون لكل مركز مسؤولية على كل المستويات، مؤشرات تقيس متغيرات العمل الخاصة به، والأهداف المحددة له ، قد يكون عدد المؤشرات المحددة غير متوفر في نظام معلومات المنظمة، وبالتالي تأتي المرحلة السابعة لمقاربة مجموعة المؤشرات المحددة مع مجموعة المؤشرات المتوفرة في نظام المعلومات، والقيام بالتغييرات اللازمة لتزويده بالمعطيات الجديدة.
- ❖ المرحلة من (8) إلى (10): وهي آخر المراحل أين تتم العناية بعرض المعطيات من خلال استعمال تقنيات العرض و التماثيل البيانية، وتصميم نماذج لوحات القيادة، ثم تجريبها لمعرفة مدى ملاءمتها، ومن ثم يتم تطوير برامج معلوماتية، و دمجها ضمن نظام المعلومات الآلي للمنظمة.

3 طريقة BSC¹

قام بتصميم هذا النموذج كل من D.Norton-R.Kaplan سنة 1992 للوحة القيادة المتوازنة، حيث أصبح نموذج مرجعيا في مجال مراقبة التسيير.

يعرف R.Kaplan لوحة القيادة المتوازنة على أنها جملة من القياسات تعطي الإدارة العليا للمنظمة نظرة سريعة و لكن

¹ بن معزوز كمال، مرجع سبق ذكره، ص59.

معبرة حول مشروع اقتصادي للمنظمة. سميت بالمتوازنة لأنها تسمح للمديرين بالنظر إلى المشروع الاقتصادي للمنظمة من أربعة محاور أساسية هي المحور المالي؛ محور الزبائن؛ محور المسارات الداخلية؛ محور الإبداع والتكوين.

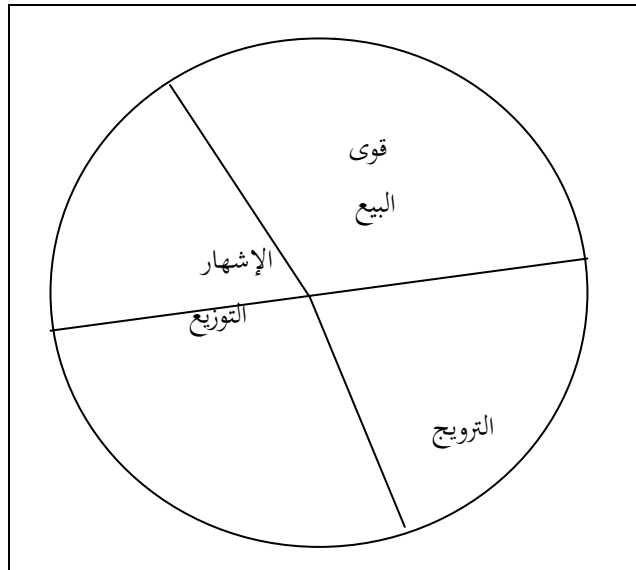
المطلب الثالث: طرق عرض لوحة القيادة

يجب مراعاة طريقة عرض لافتة للانتباه المسؤولين لتسهيل قراءة المعلومات المتواجدة في لوحة القيادة، ويمكن أن يكون العرض من خلال شاشة كمبيوتر، لوحة لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات، حيث يتم استخدام الرسم لنقل الرسالة التي قد تأخذ خمسة أنواع: التطور، التحلل، التوزيع، الموقع أو الارتباط، حيث يجب تحديد الرسالة التي نود إيصالها بوضوح، من أجل تكييف الرسم وفقاً لذلك، أما فيما يخص اختيار النموذج فيعتمد على البيانات التي نريد تمثيلها، فنجد هناك عدة أدوات كالجداول؛ النسب؛ التمثيل البياني؛ والعلامات الساطعة، باعتبارهم الشكل الذي تظهر عليه المؤشرات.

1. النسب

تمثل علاقة بين عنصرين ماليين أو كميين، تكون بسيطة وسهلة الاستيعاب، تساعد في معرفة وضعية المؤسسة في فترة ما، حيث يمكنها قياس الأداء مثل نسبة رقم أعمال كل بائع، نسبة رضى الزبائن ... الخ. و يوضح ذلك الشكل 5.

الشكل 5: نسبة توزيع المصاريف بين النشاطات



المصدر: علوطي ملين، نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات العمومية، دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 8 العدد 1 جانفي 2017، جامعة الأغواط، ص 88.

2. التمثيل البياني

هو أداة أكثر سهولة للاستيعاب، وأكثر تعبيراً عن حالة تطور المؤسسة، فهو عبارة عن أشكال هندسية (منحنيات،

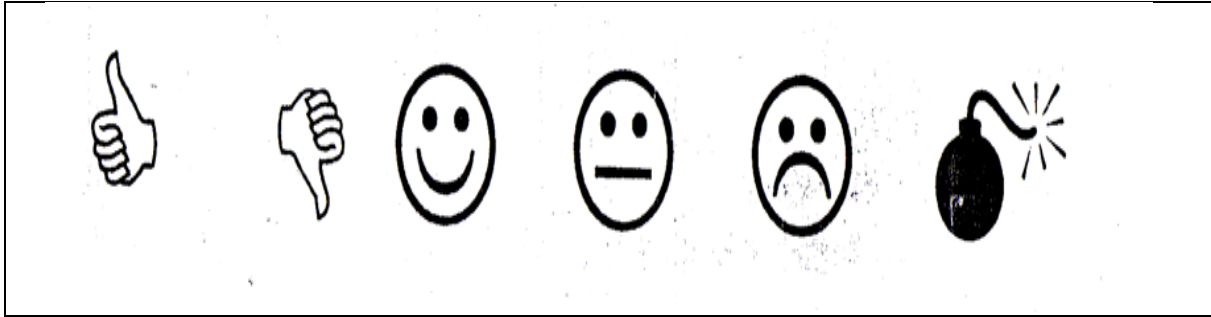
مدرجات تكرارية، دوائر نسبية ... الخ)، معبرة عن بعض النسب أو الجداول، وباستخدام البرمجيات المختلفة أصبح الأمر يتم بسرعة وبشكل مناسب، من أجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن.¹

- ❖ المدرج التكراري: وقد يأخذ شكلين: مدرج تكراري عمودي، مدرج تكراري أفقي.
- ❖ الدوائر النسبية: تعبر عن ظاهرة مدروسة، عن طريق عرض التوزيع النسبي لقيم مختلفة للظاهرة، وتستخدم إذا كان الباحث مهتما بمقارنة الجزء بالكل، أو بالجزء تستعمل المتابعة توزيع رقم الأعمال (حسب المنتج، حسب المناطق)، الأعباء حسب طبيعتها (مواد أولية، أعباء المستخدمين، حصص السوق)؛
- ❖ منحنيات الأعمدة: تستعمل لعرض ظاهرتين أو أكثر، أو توضيح قيم ظاهرة ما في فترات زمنية عدة، بهدف إبراز التغير الذي حدث فيها، ولتوضيح فئات ظاهرة ما للمقارنة بين عدة فئات.²

3.العلامات الساطعة

وتسمى كذلك المنبهات، وهي مؤشرات ذات أهمية خاصة حيث تعبر عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة وذات الدلالة، بعد مقارنة قيم المؤشر بمعيار معين. والشكل 6 يوضح ذلك.

الشكل 6:العلامات الساطعة أو المنبهات لتقييم الأداء.



المصدر: . بولصنام محمد ، بوشو جميلة، لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة بوفال - وحدة المضخات - بالبروقية، ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة 2، يوم 25 أفريل 2017، ص10.

4.القيم والانحرافات

هي وسيلة تعطي نظرة سريعة وواقعية لنشاط المؤسسة كرقم أعمال كل وحدة، ويمكن إستخراج عدد كبير من الانحرافات من نظام رقابة الموازنة عن طريق مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة.³

¹ علوطي لمن، مرجع سبق ذكره، ص 88 .

² إلهام بن عيسى، إعداد وتصميم لوحة القيادة، مجلة الإقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، جامعة باجي مختار عنابة، المجلد 10: العدد 01، سنة 2021، صص 61-62.

³ علوطي لمن، مرجع سبق ذكره، ص 89.

5. التقارير ومحاضر الاجتماعات

تمثل التقارير ومحاضر الاجتماعات خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة، وتتجسد هذه المناقشة في كتابة تقرير عن النتائج المتوصل إليها، وإعداد محاضر تشمل جميع جوانب الاجتماعات، هذه التقارير تدعم النماذج السابقة الذكر وتفسر بعض الغموض الذي يكتنفها.

6. القوائم المالية والجداول

تقوم هذه الوسائل بالتزويد بالمعلومات المفصلة، وهي تمثل 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 الوثائق المحاسبية المعتمدة في لوحة القيادة ما يلي:

- ❖ الميزانية: وهي وثيقة محاسبية تعكس وضعية المؤسسة في وقت ما، فهي كشف عن ممتلكات و إلتزامات المؤسسة وحق صاحبها في تاريخ معين، وتظهر الوضع المالي لهذه المؤسسة في ذلك التاريخ؛
 - ❖ جدول حركات عناصر الذمة: يظهر التغيرات التي طرأت على كل عنصر من عناصر الذمة (كل حساب من الحسابات الرئيسية للأصول والخصوم) وذلك بإظهار رصيد أول المدة لكل حساب، و مختلف الحركات التي تتعرض لها خلال فترة زمنية محددة (شهر، فصل، سنة) للحصول في الأخير على رصيد نهاية المدة. تهدف المؤسسة من خلال إعدادها إلى معرفة ما لها وما عليها، ومعرفة النتيجة سواء كانت خسارة أو ربح؛
 - ❖ جدول حسابات النتائج : هو جدول تحليلي يجمع بين حسابات التسيير من نفقات وإيرادات، ومقارنة مرحلية لحسابات النفقات بحسابات الإيرادات التي تسيرها، ويتم الحصول على نتائج جزئية متمثلة في الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال، النتيجة خارج الاستغلال، إلى غاية الحصول على النتيجة الصافية (نتيجة الدورة)، حيث تعتبر هذه القوائم المالية بمثابة مصدر للمعلومات الداخلية للمؤسسة. اعتمادها في لوحة القيادة يساعد في التحليل، من خلال استنتاج مكوناتها في شكل نسب وتوازنات، ودراسة تغيراتها في شكل منحنيات، بالتالي يسهل تشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة، معرفة ذمتها المالية، ونتيجتها الحقيقية، ومن ثم إتخاذ قرارات ملائمة تساهم نسبيا في تحسين الأداء العام. نلفت الإشارة إلى عنصرين هامين يظهران من خلال هذه القوائم، وهما الهامش الإجمالي والقيمة المضافة، هما أثر فعال في تسيير المؤسسة، ويسمح بقياس ومراقبة قدرتها التجارية، أما بالنسبة للقيمة المضافة فهو مؤشر يستعمل لعدة أغراض تحليلية تساعد المسير أو المدير في مراقبة تطور المؤسسة، وذلك لاستنتاج سياستها الاقتصادية وقدرة مسيرها.¹
- والجدول 5 يوضح مثال عن لوحة قيادة تم عرضها على شكل جدول.

¹ بوديار زهية، شوقي جباري، مرجع سبق ذكره، صص 9-10 .

الجدول 5: لوحة قيادة تم عرضها على شكل جدول

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

المصدر: علوطي لمين، نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات العمومية، دراسات العدد الإقتصادي،

المجلد 8 العدد 1 جانفي 2017، جامعة الأغواط، ص 8.

خلاصة الفصل

اتضح من خلال هذا الفصل، أن مراقبة التسيير هي المسار الذي يضمن من خلاله مديروا المؤسسة، استخدام الموارد بفعالية وكفاءة، لتحقيق أهداف المؤسسة الموضوعة حسب إستراتيجيتها، وهذا بواسطة العديد من الأدوات، منها لوحة القيادة حيث تعد لوحة القيادة، من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير، بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة، ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية، وبعدد محدود والمتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة، والعمل على تصحيحها وتغطية النقائص في تدفق المعلومات، وهذا بهدف تحسين الأداء في المؤسسة، حيث تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وتعتمد وظيفة مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على نظام لوحة القيادة، لأنه يعرض المعلومات الضرورية عرضا تاما سهل الفهم وملخص المحتوى، ونظام عمل لوحة القيادة يعتمد على النظام المحاسبي الذي تستمد منه المعلومات الضرورية واللازمة للتحليل، التشخيص واتخاذ القرار، وتعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكلها وهيكلها، وذلك في ضوء الخطة العامة للمؤسسة.

الفصل الثاني : إدارة المشاريع والرقابة عليها

إن إدارة المشاريع ليست بالأمر السهل، حيث تعتبر إدارة المشاريع (Project Management) تخصص يتعلق بعملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشاريع، مثل: الموارد البشرية أو الموارد المادية، بطريقة يمكن من خلالها إنجاز المشروع بنجاح في ظل مراعاة عوامل الجودة والوقت والتكلفة المتاحة، فهي تعد المهام التي يتم تنفيذها لتحقيق أهداف محددة واضحة المعالم، ولا يجري تنفيذ هذه المهام بوصفها أنشطة عادية للمؤسسة وإنما مجموعة من الأنشطة المحددة غير التقليدية لتحقيق هدف مُعين، وسيكون للمشاريع أهداف محددة جيداً، إذ تكون الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز المشروع مُحددة، وتكون الموارد، بما في ذلك موازنة المشروع، محددة مسبقاً.

يعد تنفيذ المشاريع فرصة للمؤسسات والأفراد لتحقيق أهدافهم التجارية وغير التجارية بكفاءة أكبر من خلال إدارة المشاريع، وهو ما يميز المشروع في المساعدة على إجراء التغييرات المطلوبة بطريقة منظمة مع تقليل احتمالية الفشل. تعتبر المشاريع سواء كانت قائمة، أم قيد الإطلاق، أو قيد الإنشاء، طموحات نجدها عند الأفراد، وعند المؤسسات وكذلك عند الدول، بحيث أن المشاريع بصفة عامة تخضع لمجموعة من القيود والمتغيرات، وعلى أساس هذا المنطلق كان لزاماً على المؤسسات التي تسعى إلى البقاء أن تتعامل مع هذه القيود والمتغيرات وذلك بغية تحقيق أهدافها والمتمثلة في إستغلال الموارد والإمكانات المتاحة أمامها بكفاءة وفاعلية ضمن التكلفة والوقت المسموح بهما ، ولقد تنوعت المفاهيم حول المشروع وإدارة المشروع والرقابة على المشروع وهذا ما نسعى إلى توضيحه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المشروع

تختلف الآراء وتباين حول تحديد مفهوم واضح لمعنى المشروع (Project)، بحيث تعود جذور كلمة مشروع إلى اللغة اللاتينية من كلمة Projectum بمعنى مشروع بارز، وأصبح بعدها يعرف في اللغة الإنجليزية بمعنى التصميم الأولي أو بيان مجلدول. يعرف المشروع على أنه سلسلة من المهام المؤقتة أو قصيرة الأجل ينتج عنها نتيجة خاصة وفريدة من نوعها، وغالبا ما تكون في شكل منتج أو خدمة معينة، ويتألف من فريق المشروع الذي يديره إما شخص واحد، يكون القائد، أو مدير المشروع، وإما مجموعة أشخاص اعتمادا على تعقيد؛ ويتضمن المشروع عددا من المفاهيم والاستخدامات التكميلية المحددة والخاصة، مثل الجدول الزمني للمشروع، تقويم المشروع، دورة حياة المشروع، وغيرها، حيث سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم المشروع وخصائصه، دورة الحياة، و على أبعاد أداء المشروع وعناصر نجاحه.

المطلب الأول: تعريف المشروع وخصائصه

المشروع هو عبارة عن مهمة فريدة، يمكن فهمه على أنه هدف متوقع يتم تحقيقه في غضون فترة زمنية معينة وضمن ميزانية معينة؛ بمعنى المشروع هو مجهود يتم القيام به بهدف تحقيق إنجاز محدد. يركز المشروع على العملية، وهو مفهوم ديناميكي، كما أن لأي مشروع عراقيل يجب تجاوزها من أجل الوصول للهدف المنشود.

أولاً: تعريف المشروع

لم يتم تحديد أي مفهوم واضح لمعنى المشروع الاقتصادي حتى يومنا هذا، قد يعود السبب وراء ذلك لتعدد الآراء وتباين المفاهيم المعطاة لهذا المصطلح وإلى اختلاف الزوايا التي يمكن النظر إليه منها، فضلا عن طبيعة ونوعية اهتمامات المفكرين والصناعيين ورجال الأعمال بهذا المصطلح، فقد ينظر إلى المشروع حسب إحدى وظائفه الأساسية ومدى تحقيقه لأهداف هذه الوظيفة، تاركين من جهة أهمية الوظائف الأخرى، وهناك من ينظر إلى النشاط الاقتصادي من وجهة نظر الوظيفة المالية للمشاريع، فيمكن أن تنصرف الاهتمامات إلى العلاقات المالية الخارجية، وكلفة رأس المال، تاركة بذلك فجوة بينها وبين متطلبات الإدارة، فسعة الأنشطة الاقتصادية وتطورها من حيث كمية الإنتاج والتقنيات المستخدمة نتج عنهما حاجة ملحة للتخطيط والرقابة كوسائل لمساعدة الإدارة للنهوض بمهامها.¹ من بين التعاريف للمشروع نذكر:

- ❖ التعريف رقم 01: "المشروع هو نشاط تستخدم فيه موارد معينة وتنفق من أجله الأموال للحصول على منافع متوقعة خلال فترة زمنية معينة وقد يكون المشروع زراعي أو صناعي أو سياحي أو خدمي، وقد يكون مشروع كبير صغير أو متوسط الحجم، وقد يكون مشروع محلي أو مشروع قومي أو مشروع دولي، ويتطلب نجاح المشروع أن يتم تسليمه على الوقت، وإخائه بميزانية محددة والتأكد من رضا الزبون عليه".²
- ❖ التعريف رقم: 02 عرفت الجمعية البريطانية لإدارة المشاريع المشروع على أنه: "مجموعة من الأنشطة المترابطة الغير روتينية، لها بداية و نهاية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أهداف محددة في إطار معايير،

¹ اللوزي سليمان، يوحنا عبد آل آدم، الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان الأردن، 2000، صص23-

24.

² عرفة سيد سالم، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، صص63.

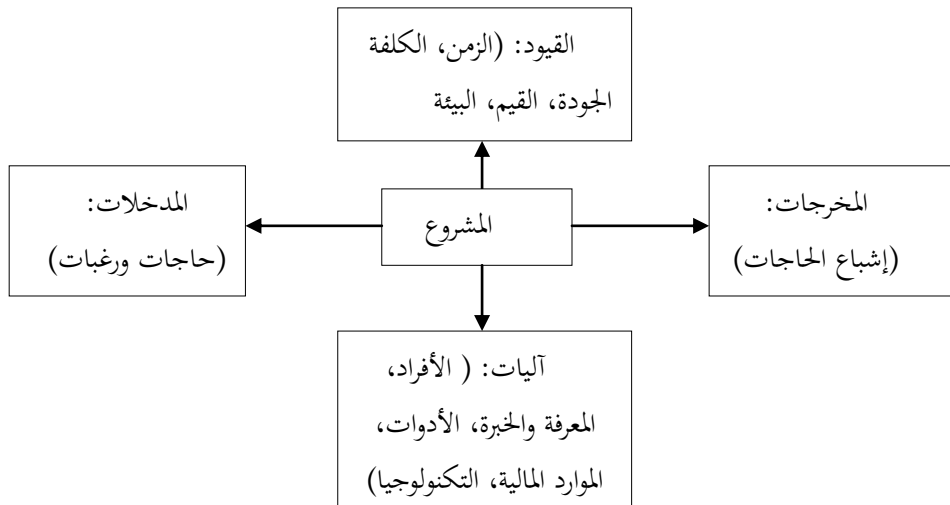
الكلفة والزمن، والجودة".

- ❖ التعريف رقم 03: "المشروع هو مجهود يتم القيام به بهدف تحقيق إنجاز محدد، لمرة واحدة، وذو طبيعة خاصة ولا تتكرر بنفس الصورة ويتم إنجازه خلال فترة زمنية محددة، في حدود ميزانية مالية محددة".¹
- ❖ التعريف رقم 04: "المشروع الاستثماري هو فكرة محددة لاستخدام بعض الموارد الاقتصادية بطريقة معينة ولفترة معينة للوصول لهدف معين أو عدة أهداف على أن تزيد إيرادات المشروع عن تكاليفه إنشائه وتشغيله".²
- ❖ التعريف رقم 05: ولعله يمثل التعريف الأشمل، "حسب نموذج ICOM يتمثل المشروع بعملية تحويل أنواع معينة من المدخلات إلى مخرجات محددة في ظل مجموعة من القيود وباستخدام آليات متنوعة لإنجاز المشروع".³

وهذا ما يوضحه الشكل 7. أن المشروع بموجب نموذج ICOM يتضمن العناصر التالية:

- ❖ المدخلات Inputs؛
- ❖ قيود Constants؛
- ❖ مخرجات Qutpumsts؛
- ❖ آليات عمل Mechani.

الشكل 7: مفهوم المشروع في إطار نموذج ICOM



المصدر: الفضل مؤيد، العبدى محمود، إدارة المشاريع منهج كمي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص19.

ثانياً: خصائص المشروع

يتميز كل مشروع بمجموعة من الخصائص تميزه عن أنشطة المنظمة الروتينية ومن أهم هذه الخصائص (الغرض، دورة حياة

¹ الفضل مؤيد، العبدى محمود، إدارة المشاريع منهج كمي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص14.

² سعيد نعيمة، بوشنافة أحمد، دراسة وتقييم جدوى المشاريع الاستثمارية العمومية القطاعية، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد الثالث - العدد

02، جوان 2017، ص113.

³ الفضل مؤيد، العبدى محمود، مرجع سبق ذكره، ص19.

المشروع، الإنفرادية، الصراع، التداخلات) وسوف نقدم شرح موجز لها فيما يلي:¹

- 1 - الغرض: تقام أغلبية المشاريع لغاية أو هدف محدد، حيث يحدث المشروع لمرة واحدة فقط، وذلك من أجل تحقيق نتائج نهائية مخطط لها، حيث يكون المشروع معقدا يتطلب تقسيمه إلى عدة مهام جزئية، يجب تنفيذها لتحقيق أهداف المشروع.
- 2 - دورة حياة المشروع: تتميز المشاريع بأن لها طابع زمني محدد بفترة وبمراحل معينة، حيث يعد المشروع بمثابة كائن عضوي له دورة حياة، يبدأ ببطء ثم تتزايد الأنشطة فيه لتصل الذروة ثم تنخفض حتى اكتمال المشروع، وقد تطول أو تقصر نتيجة للظروف المحتملة.
- 3 - الانفرادية: يحتاج أي مشروع لضمان نجاحه مجموعة من الأنشطة الفريدة وغير الروتينية والخلقة، فإن لكل مشروع خصائص فريدة تميزه عن المشاريع الأخرى، ويمكن القول أنه لا يوجد مشروعان للإنشاء أو للبحث والتطوير متماثلان مع بعضهما تماما، وقد يتشابه مشروعان في العناصر الأساسية إلا أنهما سيواجهان درجة من المخاطرة مختلفة، وأسلوب الإدارة سيعكس فلسفة المنظمة ونمط إدارة المشروع.
- 4 - الصراع: تتعرض المشاريع بطبيعة وجودها في السوق لبعض المخاطر أو المحددات التي تحول دون إتمام المشروع، حيث يواجه مدير أي مشروع مجموعة مواقف تتميز بالصراع، ومن بين هذه المواقف تنافس المشروعات مع الأقسام الوظيفية في المنظمة ذاتها على الموارد البشرية والمالية المتاحة، كما ينشأ الصراع كذلك نتيجة تعدد الأطراف المهتمة بالمشروع ففي أي مشروع توجد أطراف متعددة تهتم بانجازه مثل (فريق المشروع، المنظمة الأم، الموردون، الممولون المستفيد المباشر من المشروع، الخ) ويملك كل طرف من هذه الأطراف أهداف قد تتعارض مع أي طرف آخر في أي مرحلة من مراحل المشروع، فمثلا قد يطلب العميل بعض التغييرات إلا أن هذه التغييرات تؤثر على الكلفة ومن ثم أرباح المنظمة وهذا الأمر يتطلب إستراتيجية واضحة لإدارة المنظمة المسؤولة عن تنفيذ المشروع لتحقيق الموازنة بين الأطراف المهتمة بالمشروع.
- 5 - التداخلات: في حالة المنظمة التي تقوم بتنفيذ عدة مشروعات تواجه إدارة المشروع تداخلات مستمرة مع الأقسام الوظيفية في المنظمة ومن هذه الأقسام (التسويق، التمويل، التصنيع...) أي أن أنشطة ووظائف المشاريع في الشركة قد تتداخل مع بعضها البعض، فيجب على مدير المشروع أن يمتلك صورة واضحة عن هذه التداخلات في كل مرحلة من مراحل المشروع وبناء علاقات مناسبة مع كل قسم وظيفي منعا للصراع وحدوث الأزمات.

المطلب الثاني: دورة حياة المشروع

تشترك المشاريع في كونها تمر بمراحل متماثلة من لحظة ظهور فكرة المشروع وحتى نقطة الانتهاء وتسليم المشروع، رغم اختلاف المشاريع من حيث طبيعة أنشطتها والمخاطر والمصاعب التي تواجهها، وهذه المراحل لا ترتبط بالأنشطة التي تسبق نقطة قبول فكرة المشروع وتخصيص الموارد له، حيث تتجسد هذه الأنشطة بدراسات الجدوى التي تسبق ولادة المشروع، والتي تركز على إثبات أو نفي جدوى المشروع، و غالبا ما تكون دراسات الجدوى بأشكالها المختلفة ، (السوقية، المالية، البيئية، والفنية) هي في حقيقة

¹الفضل مؤيد، العبدى محمود، مرجع سبق ذكره، صص 20-22.

الأمر مشروع بحد ذاته له بداية ونهاية زمنية محددة، فإذا بدأت فكرة المشروع سوف تبدأ بعدها ما يسمى بمراحل حياة المشروع، التي يختلف الباحثون في بيان عدد هذه المراحل بالرغم من أنها تماثل مراحل دورة حياة المنتج.

1- التقسيم حسب ست مراحل

وسيتم عرض هذه المراحل الستة التي يمر بها المشروع كما يلي:

- ❖ بداية الفكرة وتحديد المعالم: يتم التحديد الكامل للملامح العامة للمشروع الذي يتم القيام به من حيث الأهداف الواجب تحقيقها وكذلك النطاق الذي يغطيه المشروع، والإستراتيجيات الحاكمة بالإضافة إلى هيكل الأعمال الرئيسية والفرعية التي يجب القيام بها وغالبا ما تكون النتيجة النهائية الملموسة لهذه المرحلة في الوثيقة المرجعية للمشروع، وتعد من أهم المراحل وذلك لتأثيرها المباشر على نجاح المشروع في المراحل الموالية لأن هذه الوثيقة المرجعية سوف تحكم كافة الأنشطة والمراحل التالية.
- ❖ تحديد متطلبات العميل: يتم القيام بالمشروع لتحقيق بعض المعايير الموجودة في ذهن العميل الذي يتم إنجاز المشروع لحسابه، وهي غالبا ما تعبر عن معايير أو نتائج يرغب العميل في تحقيقها من جراء إنجاز المشروع، ومن الواضح أهمية التواصل الدائم بين أفراد من جهة والعميل الذي يتم إنجاز المشروع لصالحه من جهة أخرى إلى الوصول إليه من نتائج، وأن لا يكون هناك فجوة بين ما يوجد في ذهن العميل وما يتصوره الفريق الذي سوف يتولى تصميم أجزاء المشروع، وعادة ما تنتهي هذه المرحلة في صياغة وثيقة تتناول متطلبات العميل يتم التوقيع عليها من كافة الأطراف.
- ❖ التصميم التفصيلي: في هذه المرحلة يظهر دور المتخصصين الفنيين حيث يعملون على تحويل النتائج العامة التي كان يرغب العميل في تحقيقها إلى تصميم محدد له شكل معروف ومواصفات فنية محدودة، فهذه المرحلة تعتمد على الإبداع وخبرة الفنيين المتخصصين في المجال وعادة ما تنتهي هذه المرحلة بتحديد قائمة بالمواصفات الفنية.
- ❖ التنفيذ الفعلي: وذلك حتى يخرج المشروع إلى حيز الوجود فهذه هي عملية البناء في مشروعات التشييد، وهي تعد عملية جمع البيانات وتحليلها في دراسات السوق، وعملية الاتصال بالموردين والمفاضلة وإدخال نظم جديدة في مشروعات نظم المعلومات وهكذا.
- ❖ التمهيد للتشغيل: يجب التأكد خلال مرحلة مستقلة من إمكانية تشغيل النظام الذي تم بنائه بشكل سليم، ومن المتوقع خلال تلك المرحلة اكتشاف بعض المشاكل كنوع من الاختبار النهائي للنظام، وهنا يجب العمل على حل تلك المشاكل بما فيها المشاكل المتعلقة بالجانب البشري في تشغيل النظام وتأتي تلك الأخيرة على رأس المشاكل التي قد تعيق الاستخدام الناجحة للنظام الذي تم بنائه ويعود ذلك إلى عدم الخبر بالإضافة إلى الرغبة الداخلية لدى الأفراد لمقاومة التغيير.
- ❖ التشغيل والمتابعة: بعد توقع مشاكل التنفيذ خلال فترة الاختبار يتم العمل قدر الامكان لحلها، وتأتي عملية تسليم المشروع للعميل، وتبدأ عملية التشغيل الفعلي في ظل ظروف التشغيل العادية، حيث لا تعد من خطوات إنجاز مشروع لكنها عادة ما تستلزم المشاركة والإشراف على إدراج مرحلة التشغيل الأولى ضمن عقودها، وذلك نظرا لاحتمال ظهور مشاكل خلال تلك المرحلة، فكثيرا ما تعد عقود الصيانة لفته معينة جزءا أساسيا في عقود

2- حسب (Turner 2014)

- تمر مراحل إعداد المشروع بعدة مراحل، حيث أن كل مرحلة تتكون من عدد من الأنشطة والأعمال والخطوات، كما أن جميع المشاريع كما أشار العديد من الباحثين تمر بخمسة مراحل (مرحلة التجهيز، ومن ثم التخطيط، يتبعها التنفيذ ، يليها المتابعة والتقييم) ، وفيما يلي يستعرض الباحث (Turner 2014) هذه المراحل:
- ❖ التجهيز (البدء): حيث يتم في هذه المرحلة تقييم المشروع، والبيئة المحيطة به، وما مدى ضرورة المشروع، والحاجة الفعلية من وراءه، من خلال دراسة حالة العمل، وإعداد دراسة شاملة للجدوى الاقتصادية له.
 - ❖ التخطيط: تمثل المرحلة الثانية من المشروع، وتعد من أهم المراحل وأطولها من حيث المدة، ويتم فيها إعداد خطط تنفيذ المشروع وإدارته، وإجراء تقييمات للمخاطر، ووضع خطة لإدارته وإيجاد الحلول المناسبة له، والعمل على إدارة الجودة فيه والتأكد عليها والتحكم بها طوال فترة تنفيذ المشروع .
 - ❖ تنفيذ المشروع: وهي التي تلي مرحلة التخطيط، إذ يتم فيها تنفيذ الخطط الموضوعة سابقا؛
 - ❖ مرحلة المتابعة والتحكم: وتعتمد على خطة المشروع والتحكم فيه، والخطة التي تم إعدادها بهدف مواجهة المخاطر الحالية والمحتملة حيث يتم خلالها متابعة سير عمل المشروع، والعمل على إدارة المخاطر، وإدارة الجودة لها، بالإضافة إلى حل المشاكل والمصاعب والعقبات التي يمر فيها أثناء تنفيذه.
 - ❖ التقييم: وهي آخر مرحلة في حياة المشروع، وفيها يتم تقييم النتائج النهائية، وتجهيزه للتسليم، وتقييم عمل النتائج بعد التسليم وصولاً إلى المرحلة الختامية.²

3- التقسيم حسب خمسة مراحل

تتمثل هذه المراحل الخمسة للمشروع فيما يلي:

- ❖ مرحلة تحديد المشروع ؛
- ❖ مرحلة إعداد المشروع ؛
- ❖ مرحلة تقييم المشروع قبل تنفيذه : وتشمل التقييم المالي والتجاري والاقتصادي للمشروع قبل تنفيذه لتقرير التنفيذ من عدمه ويقوم بتقييم المشروع قبل تنفيذه الجهات الممولة للمشروع سواء كانت جهات قومية أو بنوك محلية أو أجنبية مقدمة للقرض؛
- ❖ مرحلة التمثيل : وتتضمن تحديد مراحل التنفيذ وتوقيتها والإشراف عليها وتسجيل ما تم تنفيذه التجارب أنه إذا كان التنفيذ سيئا فإنه يؤدي إلى فشل المشروع رغم ثبوت قبل التمثيل؛
- ❖ مرحلة تقييم المشروع بعد التنفيذ : وتشمل التقييم المالي والتجاري والاقتصادي والاجتماعي بعد التنفيذ ، ويختلف التقييم بعد التمثيل عن التقييم قبل التنفيذ ، رغم أن المقاييس المستخدمة واحدة و أسباب المشاكل التي واجهت

¹ ماضي محمد توفيق، إدارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية، مصر، 2000، صص 19-22.

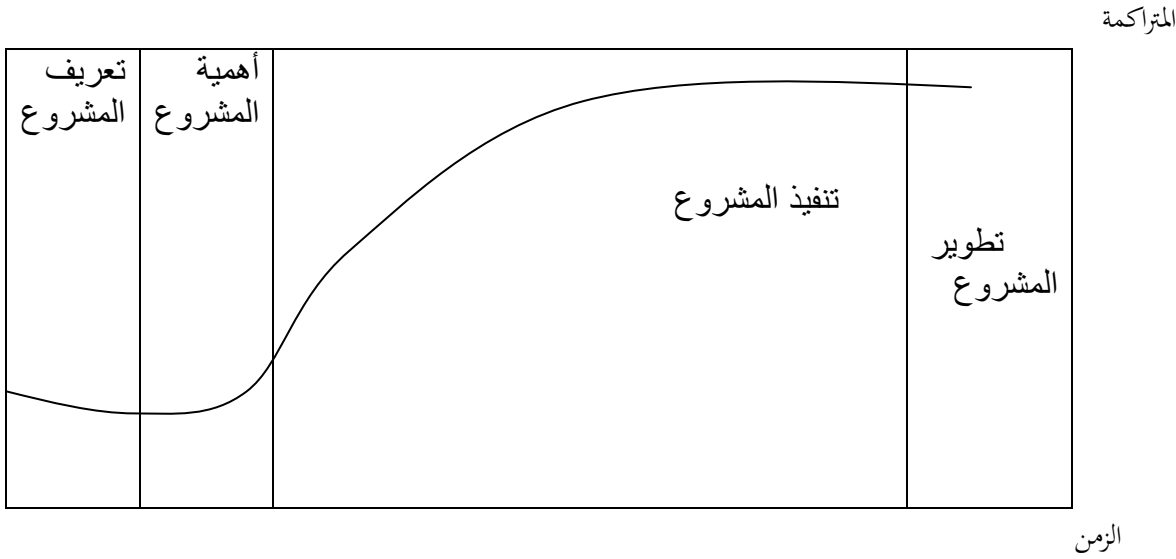
² سعد أحمد خليفة الدليمي، إدارة المشاريع وتطبيقاتها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2018/2019، ص7.

المشروع، ونعمل إدارة المشروع على حلها والاستفادة منها في تحسين حال المشروع.¹

4- حسب نموذج يطلق عليه (4D)

يتجه بعض الباحثين والمهتمين بمشاكل إدارة المشروعات، إلى اعتماد نموذج يطلق عليه (4D)، طبقاً لهذا النموذج فإن المشروع يمر بالمراحل التالية : مرحلة تعريف المشروع، مرحلة تصميم المشروع، مرحلة تطوير المشروع، ومرحلة تنفيذ المشروع، وهذا ما يظهره الشكل 8.²

الشكل 8: مراحل حياة المشروع على أساس (D4)



المصدر: ذباح حسين، رحالية بلال، إدارة الوقت كآلية لرفع درجة وفاء المشاريع الإنشائية والإنتاجية بالآجال الزمنية للأداء، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 04، ديسمبر 2019، ص523.

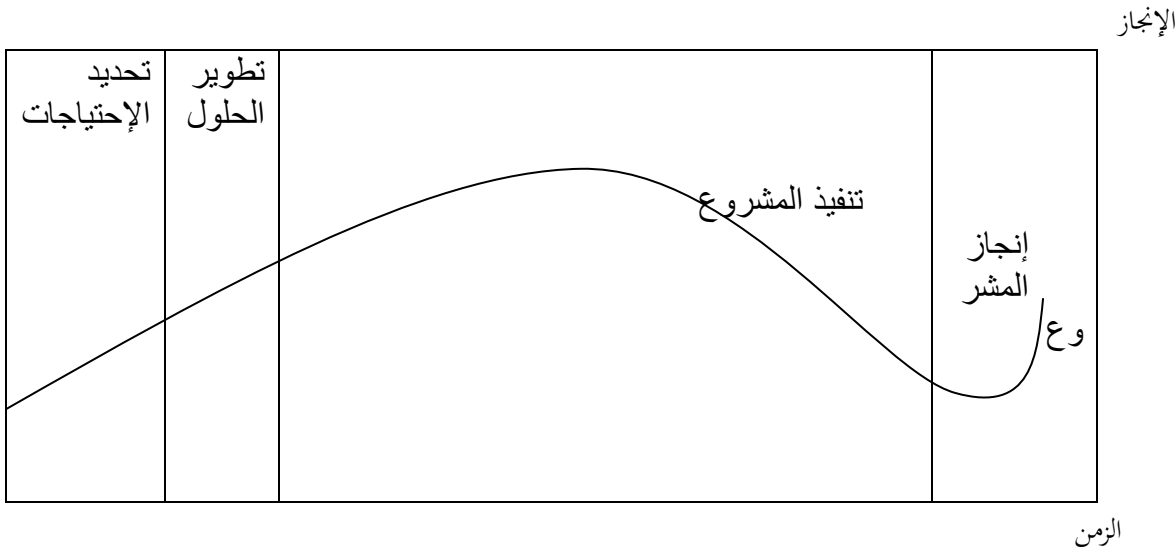
5- حسب منحنى الإنجاز

ويمكن أن تعرض هذه المراحل على أساس ما يعرف بمنحنى الإنجاز الذي يبدأ منخفض، و بمرور الوقت يبدأ بالتصاعد ومن ثم الانخفاض، وهذا ما يظهره الشكل 9.

¹ عرفة سيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص28.

² ذباح حسين، رحالية بلال، إدارة الوقت كآلية لرفع درجة وفاء المشاريع الإنشائية والإنتاجية بالآجال الزمنية للأداء، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 04، ديسمبر 2019، ص523.

الشكل 9: مراحل حياة المشروع على أساس منحنى الإنجاز



المصدر: ذباح حسين، رحالية بلال، إدارة الوقت كآلية لرفع درجة وفاء المشاريع الإنشائية والإنتاجية بالآجال الزمنية للأداء، المرجع السابق، ص 524.

المطلب الثالث: أبعاد أداء المشروع، بيئته وأهدافه

تتمثل أبعاد أداء المشروع في حقيقة الأمر في محددات المشروع، أما بيئة المشروع فيمكن تقسيمها إلى البيئة الداخلية والخارجية والعامية، وبالنسبة للأهداف الأساسية لأي مشروع فهي إشعار العاملين بالرضا عن العمل وجودته، كل هذا سوف نتعرف عليه من خلال شرح موجز.

أولاً: أبعاد أداء المشروع

تتمثل في التكلفة، الوقت والنطاق، إلا أن هذا لا يكفي لفهم وقياس أداء المشروع حيث تم إضافة أبعاد أخرى مثل: الجودة وأخلاقيات المشروع وسنقدم شرح موجز لهذه الأبعاد كما يلي :

1 تكلفة المشروع

يعني أن المشروع يتم ضمن ميزانية محددة حيث تعتبر دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع من بين القرارات الحاسمة لاختيار إنجاز المشروع من عدمه، حيث تعد التكلفة المحدد الأساسي للموارد، فيجب التأكد على أن بعض الشركات تتنافس على أساس التكلفة فهي تتميز بالكفاءة العالية و الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد، في حين أن هناك شركات تتنافس على أساس الجودة وهي تتميز بقدرات عالية موجهة نحو التميز و الابتكار.

2 وقت المشروع

ويتمثل في الجدولة الزمنية للمشروع التي يتم التخطيط لها لتنفيذ المشروع ضمن مراحل وكل مرحلة متعلقة بأجل زمني محدد. يعتبر تقدير الوقت بدقة في كل مرحلة من مراحل المشروع من الأمور الصعبة، و ذلك نظرا للمخاطر المتوقعة و غير المتوقعة التي تصاحب إنجاز المشروع، لذلك على إدارة المشروع أن تعمل على احترام الجدولة الزمنية للمشروع باعتبارها أحد جوانب الحكم

على جودة المشروع. و هناك عدة طرق لتقدير و قياس إنجاز المشروع وهي:
الأنشطة المتماثلة، استشارة الخبراء، البيانات التاريخية... إلخ.

3 نطاق المشروع

يتمثل في محتوى العمل والمنتج النهائي الذي من أجله تم تصميم المشروع و هو باختصار يتعلق بتحديد ما يتضمنه المشروع وما لا يحتويه وهو عبارة عن كشف يساهم في توفير معلومات كبيرة ومتنوعة عن جميع مراحل إنجاز المشروع وحسب المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع تم تحديد مكونات النطاق كما يلي:

- ❖ النطاق كمدخلات: الأصول التنظيمية، ميثاق المشروع، بيان مجال المشروع، خطة إدارة المشروع .
- ❖ النطاق كعمليات: تحليل أجزاء المشروع، تحديد البدائل، تقارير الخبراء، العلاقة بين أصحاب المصلحة.
- ❖ النطاق كمخرجات: أهداف المشروع، وصف مجالات المشروع متطلبات ومعايير قبول المشروع، التغييرات والتحسينات في خطة إدارة المشروع .

4 جودة المشروع

أن جودة المشروع هو مفهوم متعدد الأبعاد، حيث يشمل جودة المدخلات والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى جودة إدارة المشروع، وهي تساهم كلها في إدارة جودة المشروع من جميع الجوانب الفنية والإدارية.

5 أخلاقيات المشروع

وتعني إنجاز المشاريع وفق معايير أخلاقية تتماشى مع المعايير الأخلاقية للمجتمع الذي تعمل فيه الشركة المنجزة للمشروع، ومن جهة أخرى يجب أن تتمتع إدارة المشروع بأخلاقيات ممارسة مختلف الوظائف الإدارية على المشروع.¹

ثانيا: بيئة وعناصر المشروع

تختلف المشروعات فيما بينها وكذلك إدارة المشروع وفقا إلى خصائص البيئة المحيطة بها، ويمكن تقسيم البيئة المحيطة بالمشروع إلى الآتي:

1 البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية للمشروع من العناصر الاستراتيجية الموالية:

- الهيكل التنظيمي للمشروع ؛
- الثقافة التنظيمية للمشروع ؛
- موارد المشروع (الموارد البشرية، المادية، المالية، والمعلومات).

لذلك يقوم مدير المشروع بتحليل العناصر الاستراتيجية الموضحة أعلاه لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المشروع، لأجل تعظيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

¹ قدوم لهر، إدارة المشاريع، مطبوعة محاضرات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، قسم علوم التسيير، 2018 / 2019، صص 5-7.

2 البيئة الخارجية

وتنقسم من جهة إلى البيئة الخاصة وهي كافة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على نشاطات وفعاليات المشروع، وتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- ❖ عملاء المشروع؛
 - ❖ المنافسين؛
 - ❖ الممولين؛
 - ❖ العاملين في المشروع؛
 - ❖ الأطراف ذات العلاقة بالمشروع.
- من جهة أخرى هناك البيئة العامة أو الواسعة والتي تتمثل في:
- ❖ البيئة السياسية؛
 - ❖ البيئة الاقتصادية؛
 - ❖ البيئة الاجتماعية والثقافية؛
 - ❖ القوانين والتشريعات؛
 - ❖ البيئة التكنولوجية.

لذلك يجب على مدير المشروع مراعاة وتحليل كافة العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية المحيطة مشروع، لغرض اقتناص الفرص والتعامل مع المخاطر والتحديات.

يتميز المشروع الناجح عن غيره في ترابط مقدماته وعناصره الأساسية بشكل علمي، وبشكل عام بناء المشروع الناجح وتنظيمه يعتمد على أربعة عناصر أساسية وهي كما يلي:

- ❖ المجال: وهو وجود تباينات قليلة بين توقعات المستفيد النهائي للمشروع، وما تم تنفيذه في كل مرحلة من مراحل المشروع؛
- ❖ الكلفة: وهي تحقيق أقل ما يمكن من الانحرافات بين التكاليف المقدرة والفعلية ؛
- ❖ الجدولة: وتعني السيطرة على توقيت بداية ونهاية جميع مراحل المشروع ؛
- ❖ رضا المستهلك : ويقصد بذلك أن يتم تلبية المشروع للاحتياجات الرئيسة للمستهلك.¹

ثالثاً: أهداف المشروع

يمكن أن نقسم أهداف المشروع إلى: أهداف خاصة، أهداف عامة ، و أهداف فرعية.

1-الأهداف الخاصة

تفترض النظرية الاقتصادية للمشروع أن تحقيق أقصى ربح يعتبر من الأهداف الرئيسية لأي مشروع والربح الذي يسعى إليه المشروع هو الفرق بين حصيللة المبيعات وتكاليف الإنتاج، ولكن على الرغم من أن تحقيق الربح يعتبر ضروري لاستمرار المشروع

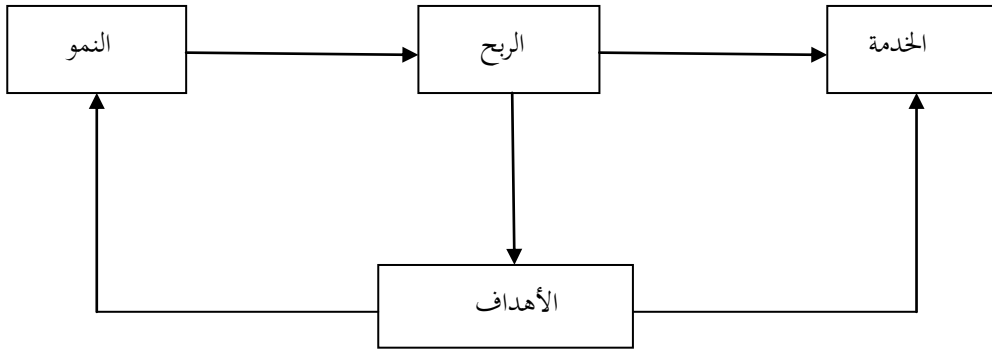
¹ حسين العلمي، أثر اعتماد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة، أطروحة الدكتوراه علوم في: علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2018/2019، صص54-55.

ونموه إلا أنه لا يعتبر الهدف الوحيد فبجانب تحقيق الأرباح نجد أهداف أخرى كثيرة.

2- الأهداف العامة

أن تحقيق المنفعة العامة هو الهدف الأساسي للمشروع العام سواء تحقق ربح من قيام هذا المشروع أو لم يتحقق، فالمنفعة العامة قد تكون في بيع سلعة أو تقديم خدمة بسعر تكلفتها أو بأقل ولكن يجب أن لا يفهم من ذلك أن المشروعات العامة لا تهتم إطلاقاً بالربح بل يجب ألا يتم ذلك على حساب تحقيق الأهداف التي أنشئ المشروع العام من أجلها وهذه الأهداف هي: تقديم الخدمة، الأهداف الاجتماعية، النمو، ويجب أن تكون هذه الأهداف السابقة كمية ومحددة بزمان معين لتنفيذها، ويلاحظ أن الأهداف السابقة متكاملة مع بعضها البعض، فمثلاً لا بد أن تتحقق أهداف الخدمة حتى يمكن تحقيق الأرباح، وأيضاً لا بد من تحقيق أهداف الربحية حتى نستطيع تحقيق الأهداف الاجتماعية، وأخيراً يعتمد هدف النمو على مدى النجاح في تحقيق أهداف الخدمة والربحية. ويوضح ذلك من خلال الشكل 10.

الشكل 10: تكامل أهداف المشروع



المصدر: عابد علي، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي، مذكرة ماجستير، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص13.

3 الأهداف الفرعية

يقصد بها الأهداف التي سيضعها صاحب المشروع للأقسام الفرعية لمشروعه (كالإنتاج والتسويق، والتمويل والبحوث والأفراد) وذلك في ضوء الأهداف العامة السابقة للمشروع، وهو ما يساعد في توجيه الأداء داخل هذه الأقسام، ولكن يلاحظ أن هذه الأهداف كثيراً ما تتعارض مع بعضها البعض داخل كل قسم وفيما بين الأقسام الفرعية، فيجب تقليل هذا التعارض بقدر الإمكان حتى لا يؤثر هذا على المشروع ككل.¹ وتجدد الإشارة إلى أهمية التمييز بين كل من الأغراض والأهداف، فالأغراض غالباً ما تكون عامة، أما الأهداف فيجب أن تكون محددة وقابلة للقياس، ثم كتابة الأهداف التي تساهم في تحقيق كل غرض على حدة، وفي حالة كثرة الأغراض يمكن دراسة إمكانية الدمج بينها، أو إعادة صياغتها بحيث تتضح الفروق الحقيقية بينها. عندما القيام بتحديد أهداف المشروع يجب:

¹ عابد علي، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، صص13-14.

- ❖ أن ترتبط بأهداف المنظمة ككل؛
- ❖ أن تكون الأهداف محددة وواضحة؛
- ❖ أن تكون قابلة للقياس؛
- ❖ أن تكون مفهوم من الجميع وعددها محددًا؛
- ❖ أن تتميز بشيء من التحدي ويمكن تحقيقها؛
- ❖ إمكانية ربطها بأنظمة الحوافز والمتابعة؛
- ❖ لا تتعارض مع بعضها البعض.¹

أن الأهداف الأساسية لأي مشروع هو إشعار العاملين بالرضا عن العمل وجودته، بأقل التكاليف، وجهد وعائد أكبر كما أنه من أهدافه مساعدة المديرين على إدارة المخاطر واكتشاف الأخطاء مبكرًا من خلال عمل تقييم ومراقبة دورية له واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت الصحيح.²

¹ ماضي مُجد توفيق، مرجع سبق ذكره، صص 23-24.

² سعد أحمد خليفة الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المشاريع

تمثل إدارة المشاريع مجموعة المبادئ والطرق التي يستخدمها الأفراد بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفعالية، ما يؤكد الأهمية الكبيرة لإدارة المشروع كونها تمنح ميزة تنافسية للمؤسسة لتنوع المجالات المعرفية التي تشملها. للإلمام بهذا الموضوع سوف نقدم تعريف إدارة المشاريع وأهميتها، والتطور في أبعاد إدارة المشروع، والمجالات المعرفية لإدارة المشاريع، وفي الختام سنتعرف على أصحاب المصلحة بالمشروع.

المطلب الأول: تعريف إدارة المشاريع وأهميتها

تتعدد التعريفات لإدارة المشاريع حيث تعتبر مسؤولية عن إدارة كل خطوة تحدث في المشروع، تهتم بالتفاصيل الصغيرة والمهمة التي تجعل كل شيء في مساره الصحيح، هذا ما يدل على الأهمية الكبيرة التي تحظى بها في الاقتصاد العالمي الراهن.

أولاً: تعريف إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع كتلة من المتناقضات، يتعين وضع خطة شاملة وفي الوقت نفسه يتعين أن تكون المرنة بما فيه الكفاية لمعالجة كل ما هو غير متوقع، فيجب وضع الصورة الكبرى أمام الأنظار، السماح بالترلي على الهدف النهائي، وفي الوقت نفسه الإهتمام بالتفاصيل الصغيرة والمهمة التي تجعل كل شيء في مساره الصحيح، إضافة لذلك ينبغي التحلي بالعطف، وتتميز بالطاقة لتكون ملهماً لفريقك، و حسب موقع كل عامل في إدارة المشروع يجب التمتع بـ بمهارات الأفراد ومهارات التواصل ومهارات التخطيط، وامتلاك الرؤية والفطرة السليمة.¹

يمكن إعطاء التعاريف التالية لإدارة المشاريع :

- ❖ التعريف رقم 01: حسب (Morris and Hough (1993 هي نشاطات إدارية تقوم بتحديد الأهداف والاحتياجات، وإعداد الميزانيات الخاصة بالمشروع، ومتابعة الإجراءات التي تتم وتقييمها من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمشروع بالكفاءة المطلوبة وأكثر فاعلية.
- ❖ التعريف رقم 02: كما ذكر (Oisen (1971 أن إدارة المشاريع تنطوي على إدارة جميع مراحل وخطوات المشروع منها إدارة الجودة والوقت والتكاليف الخاصة بالمشروع، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، وإدارة الاتصالات الخاصة في المشروع، وإدارة المخاطر وإدارة المشتريات، أي إدارة كل خطوة تحدث في المشروع .
- ❖ التعريف رقم 03: فيما أضاف (Lock (1994 أن إدارة المشروع عبارة عن غاية أو هدف أو مهمة، لتحقيق الأهداف الموضوعه خلال فترة زمنية محددة، وبالتكلفة المتفق عليها، والمجالات التي تم الاتفاق عليها.
- ❖ التعريف رقم 04: كما يعرف (Heldman (2009 إدارة المشاريع بأنها علم وفن يتطلب كفاءة مرتفعة وإدارة متفوقة تتضمن الأساليب والإجراءات كالتخطيط والتنظيم والتوجيه، هدفها استخدام إمكانيات وموارد المشروع ؛ لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة محددة بفترة زمنية معينة، ويديرها مدير يقوم بالتخطيط والتوجيه؛ لضمان سير العمل كما خطط له، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.²

¹ وليد شحادة، إدارة المشاريع حلول من الخبراء للمشاكل اليومية، مكتبة العبيكان، الطبعة العربية الأولى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 11.

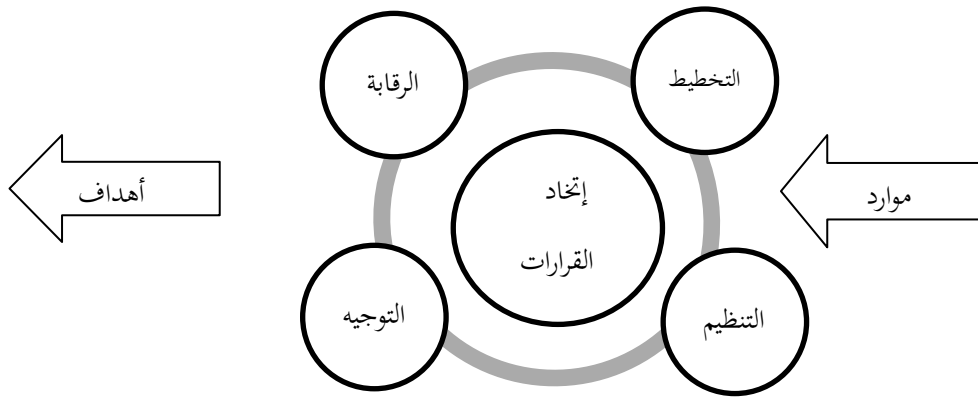
² سعد أحمد خليفة الدليمي، مرجع سبق ذكره، صص 7-8.

❖ التعريف رقم 05: إدارة المشاريع "هي فن التخطيط والتنظيم الصحيح لسلسلة من الموارد العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة للمشروع حين نكون بها جاهلين، أو من أجل البرهنة عليها للمشاريع الأخرى حين نكون بها عارفين". كما تعرف إدارة المشاريع بأنها:

"عبارة عن استعمال المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب لتحقيق متطلبات المشروع وأهدافه، بالإضافة إلى تلبية احتياجات المهتمين به".¹

❖ التعريف رقم 06: لعل التعريف الأشمل "هو ما وضعه Maciariello الذي اعتبر إدارة المشاريع هي الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد الأهداف والتنظيم والتخطيط و الجدولة الزمنية، الميزانيات التقديرية وآليات التنفيذ، الرقابة، لتحقيق المعايير الفنية والزمنية والمالية للمشروع".² وهذا ما يوضحه الشكل 11.

الشكل 11: إدارة المشاريع (العملية الإدارية)



المصدر: ماضي محمد توفيق، إدارة وجدولة المشاريع، مرجع سبق ذكره، ص 24.

ثانيا: أهمية إدارة المشاريع

تبحث الشركات في السوق العالمية اليوم عن تحسين أنظمتها لكي تصبح منافسة بشكل أكبر، بغض النظر عن نوع الصناعة التي تعمل بها وحجم الشركة. ومن بين أحد الطرق التي تحاول من خلالها هذه الشركات عمل ذلك هو إنشاء إدارة المشروع كميزة تنافسية لصالح المؤسسة، وتتمثل أهمية إدارة المشاريع في:

- ❖ تسمح بإنجاز عمل أكثر في وقت أقل وبعنصر بشري أقل.
- ❖ من خلال مبادئ السلوك التنظيمي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية.
- ❖ تمنح وتزود المدراء بوسائل لحل المشاكل.

¹ حسين العلم، إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة نحو منهج مستدام لإدارة المشاريع، دراسات اقتصادية، العدد 29، ب.س، صص 11-12.

² ماضي محمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- ❖ تتحقق من خلالها زيادة الجودة.
- ❖ تقلل صراع القوى.
- ❖ المساعدة على تحديد العمل الفني المطلوب إنجازه وذلك في كل مرحلة من مراحل المشروع.
- ❖ تسهل عملية تحديد توقيت وتقييم كل مرحلة.
- ❖ توضح كيفية الرقابة على كل مرحلة والمصادقة عليها.¹

المطلب الثاني: المجالات المعرفية لإدارة المشاريع

سوف نتطرق أولاً إلى توضيح التطور في أبعاد إدارة المشروع حيث مر التطور في أبعاد إدارة المشروع بالتطور في الأساليب؛ التطور في أبعاد الأداء؛ الانتقال من الإدارة بالأهداف إلى الإدارة بالمشاريع، أما بالنسبة للمجالات المعرفية فتستخدم عشرة مجالات في معظم المشاريع غالباً، وأخيراً سنتناول أصحاب المصلحة بالمشروع حيث من شأن مديري المشروعات الذين يتجاهلون أصحاب المصلحة أن يتوقعوا حدوث آثار سلبية على المشروع.

أولاً: التطور في أبعاد إدارة المشروع

يمكن عرض هذا التطور فيما يلي:²

1. التطور في الأساليب

ويعني ذلك الانتقال من مخطط Gantt إلى استخدام أول شبكية لوصف العمليات الصناعية التي تم استخدامها في فترة الخمسينيات، ومع تزايد المشاريع الكبيرة والمعقدة ثم تطوير طريقتين إلى استخدام الشبكيات في التخطيط والجدولة والرقابة وهي طريقة المسار الحرج CPM و طريقة PERT إلى أن وصلت مؤخراً إلى حوسبة إدارة المشاريع حيث تم تطوير برمجيات تشغيل في إدارة المشاريع المعقدة.

2. التطور في أبعاد الأداء

وهو الانتقال من معايير الأداء التقليدية (التكلفة والكفاءة) إلى معايير الأداء الحديثة (الجودة، والمرونة، والاستجابة الأفضل لحاجات الزبائن) بالإضافة إلى المعايير الأخلاقية والبيئية.

3. التطور في مجال تنظيم المشاريع

حيث تم الانتقال إلى هياكل تنظيمية جديدة مثل: التنظيمات المصفوفية والشبكية، حيث تعتبر الأكثر ملائمة لإدارة المشروع لأنها تحتاج إلى قدر عالي من الاستقلالية والمرونة في ظل التنافسية العالمية في إنجاز المشاريع، خاصة منها المشاريع الابتكارية والتي تحمل طابعا من التحدي لمدراء المشاريع التنفيذيين .

¹ بن ناصر عثمان، ياغي عبد الحميد خليل، إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة، الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية والإدارية والطبيعية، 30-31 ديسمبر 2019، اسطنبول- تركيا، صص 627-628.

² قدوم لزهري، مرجع سابق ذكره، صص 10-11.

4. الانتقال من الإدارة بالأهداف إلى الإدارة بالمشاريع

أن أسلوب الإدارة بالأهداف الذي جاء به Peter Drucker قد ساعد الشركات في وقت ما على تحقيق أهدافها في ظل سياق تنظيمي محدد، إلا أنه مع الوقت تم الانتقال إلى أسلوب الإدارة بالمشاريع حيث أن العديد من المؤسسات اليوم تواجه تحديات جعلتها تتوجه إلى بناء شركات قائمة على إدارة المشاريع، وقد حدد الباحثون ستة قوى أساسية دفعت الشركات لتبني هذا الأسلوب وهي:

- ❖ المشاريع الرأسمالية الكبيرة، والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة وموارد بشرية مؤهلة تحمل ضغط إنجاز المشاريع .
- ❖ التطور المستمر في حاجات ورغبات الزبائن .
- ❖ التنافسية العالية في مجال معايير تحسيد المشاريع خاصة منها الابتكارية .
- ❖ تعقد المشاريع الجديدة والمبتكرة، خاصة التكنولوجيا المستخدمة في تجهيز وتنفيذ المشاريع.
- ❖ الاستثمارات الضخمة في مجال البحث والتطوير .
- ❖ ضغوط (قيود) الكفاءة والفعالية، والتي تعترض إنجاز المشاريع في أقل وقت وبأقل تكلفة.

ثانياً: متطلبات إدارة المشاريع

المجال المعرفي هو مجال محدد من إدارة المشاريع ويعبر عنه من خلال مكوناته من العمليات والممارسات والمداخلات والمخرجات والأدوات والأساليب. رغم أن المجالات المعرفية مترابطة إلا أنها تعرف بصفة منفصلة من وجهة نظر إدارة المشاريع، وتستخدم المجالات المعرفية العشرة الآتي ذكرها في معظم المشاريع غالباً، وهي كالتالي:

1 إدارة تكامل المشروع

تشمل العمليات والأنشطة اللازمة التحديد وتعريف وجمع وتوحيد، وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشاريع في مجموعات عمليات إدارة المشاريع في سياق إدارة المشاريع، تجدد أن التكامل يشمل خصائص التوحيد والتجميع والتواصل والعلاقات المتبادلة، ويتعين تطبيق هذه الإجراءات منذ بداية المشروع وحتى اكتماله.

2 إدارة نطاق المشروع

تشمل العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشتمل على جميع الأعمال المطلوبة لإكمال المشروع بنجاح، تتم إدارة نطاق المشروع في المقام الأول بتحديد ما يدرج وما لا يدرج في المشروع وضبطه .

3 إدارة الجدول الزمني للمشروع

يشمل العمليات اللازمة لإدارة استكمال المشروع في الوقت المناسب، من عمليات إدارة الجدول الزمني للمشروع (وضع خطة إدارة الجدول الزمني، تحديد الأنشطة، تسلسل الأنشطة، تقدير مدد الأنشطة)

4 إدارة تكلفة المشروع

تشمل العمليات المشاركة في تخطيط التكاليف وتقديرها ووضع ميزانياتها وتحويلها وإدارتها وضبطها بحيث يستكمل المشروع في حدود الموازنة المعتمدة، ومن عمليات إدارة تكلفة المشروع (وضع خطة إدارة التكاليف، تقدير التكاليف، تحديد الموازنة).

5 إدارة جودة المشروع

تشمل العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط المشروع ومتطلبات جودة المنتج من أجل تلبية توقعات المعنيين بالمشروع، كما تدعم إدارة جودة المشروع أنشطة تحسين العمليات المستمرة وفقاً لم جرى التعهد به نيابة عن المؤسسة المنفذة.

6 إدارة موارد المشروع

تشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع والحصول عليها وإدارتها. تساعد هذه العمليات على ضمان أن تكون الموارد المناسبة متاحة لمدير المشروع وفريق المشروع في الوقت والمكان المناسبين.

7 إدارة التواصل بالمشروع

تشمل العمليات اللازمة لضمان تخطيط معلومات المشروع وجمعها وتوزيعها وتخزينها وإسترجاعها والتصرف النهائي بها في الوقت الملائم وبصورة مناسبة، وتتضمن إدارة التواصل بالمشروع العمليات اللازمة لضمان تلبية احتياجات المشروع والمعنيين به من المعلومات من تطوير المنتجات وتنفيذ الأنشطة المصممة لتحقيق التبادل الفعال للمعلومات، تتكون إدارة التواصل بالمشروع من شقين، الشق الأول هو وضع إستراتيجية الضمان فعالية التواصل للمعنيين، والشق الثاني هو تنفيذ الأنشطة اللازمة لتنفيذ إستراتيجية التواصل.

8 إدارة مخاطر المشروع

تشمل عمليات إجراء تخطيط إدارة المخاطر والتعرف عليها، وتحليلها، وتخطيط الاستجابة لها وتطبيق الاستجابة، ومراقبة المخاطر في المشروع، وتشمل أهداف إدارة مخاطر المشروع زيادة الاحتمالات للمخاطر الإيجابية وتقليل الاحتمالات للمخاطر السلبية، من أجل تحسين فرص نجاح المشروع.

9 إدارة مشتريات المشروع

تشمل العمليات اللازمة للشراء أو جلب المنتجات والخدمات أو النتائج اللازمة من خارج فريق العمل، تشمل إدارة مشاريات المشروع عمليات الإدارة والتحكم المطلوبة لوضع وإدارة الاتفاقيات مثل العقود أو أوامر الشراء أو مذكرات الاتفاقيات أو اتفاقيات مستوى الخدمة الداخلية، وقد يكون العاملون المصروح لهم بشراء البضائع أو الخدمات المطلوبة للمشروع أعضاء فريق المشروع أو الإدارة أو جزء من إدارة مشتريات المؤسسة.

01 إدارة المعنيين بالمشروع

تشمل العمليات اللازمة لتحديد الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي قد تؤثر أو تأثر بالمشروع، وتحليل توقعاتهم وأثرهم على المشروع، بالإضافة إلى وضع استراتيجية إدارة مناسبة لإشراك المعنيين بفعالية في قرارات المشروع ومتابعة التنفيذ.¹ أن متطلبات إدارة المشاريع مهمة جداً، حيث يجب على المدراء أخذها بعين الاعتبار لإنجاح العمليات والأنشطة التي تتم فيه، وهي ضمان أن المشروع يتم كما هو مخطط له، مع الالتزام بالوقت والكلف والموارد المحددة، مما يساعد في التحقيق الأمثل للخطوات والإجراءات فيما يتعلق بتخصيص المدخلات أو الموارد المطلوبة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة والقدرة على تحديد مجموعة من الأنشطة أو العمليات التي يجب تخصيص أكبر الموارد المالية أو البشرية أو التكنولوجية أو غيرها؛ لضمان تحقيق الغاية أو الهدف

¹ بن ناصر عثمان، مرجع سبق ذكره، صص 630-632.

من المشروع المتحقق. وبالرغم من سير العمل في المشروع بشكل متوازي، إلا أنه من الممكن أن يسبق أحد الأعمال الآخر أو يتبع أحد الأعمال الآخر بشكل مباشر، للعديد من الأسباب قد تكون قانونية أو ظروف طارئة أو أسباب خاصة بالتمويل. أن عدم الاهتمام بمتطلبات إدارة المشاريع (تكامل المشروع، ونطاق المشروع، ووقت المشروع، وكلفة المشروع، وجوده المشروع، وموارد المشروع واتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، ومشتريات المشروع) تؤدي إلى إخفاق معظم المشاريع في تحقيق أهدافها سواء من حيث المدة أو التكلفة أو تحقيق الأهداف المرجوة، مما استدعى إلى وجود علم ودراسة منظمة لإدارة الأعمال والمشاريع يتبعها الأفراد القائمين على تنفيذ هذه المشروعات.¹

ثالثا: أصحاب المصلحة بالمشروع

إن الأطراف ذات العلاقة بالمشروع هم الأفراد والمؤسسات المضطلعين بأدوار فاعلة في المشروع، والذين يحتمل تأثر مصالحهم كنتيجة لتنفيذ المشروع، أو استكمال المشروع، حيث من شأنهم التأثير على أهداف المشروع ومخرجاته، وهو ما يستوجب على فريق إدارة المشروع الاهتمام بأهداف أصحاب المصلحة بالطريقة التي تسمح بالسيطرة على تأثيرهم فيما يتعلق بمتطلبات ضمان نجاح المشروع. ويتحمل أصحاب المصلحة درجات متفاوتة من المسؤوليات عند المشاركة في مشروع ما، وقد تتغير هذه المسؤوليات على مدى دورة حياة المشروع، ويتراوح مدى مسؤولياتهم وصلاحياتهم من الإسهامات في استبيانات ومجموعات الرأي إلى الرعاية الكاملة للمشروع، مما يتضمن توفير الدعم المالي والسياسي، وإن أصحاب المصلحة الذين يتغافلون عن هذه المسؤولية سيكون من وراء ذلك وقع ضار على أهداف المشروع، ومن شأن مديري المشروعات الذين يتجاهلون أصحاب المصلحة أن يتوقعوا حدوث آثار سلبية على المشروع. ويمكن إبراز أصحاب المصلحة فيما يلي:²

- 1 -مدير المشروع: وهو الشخص المسئول عن إدارة و متابعة نسبة التقدم في المشروع، وتجدر الإشارة إلى أن مدير المشروع يجب عليه أن يتمتع بمهارات تفاوضية عالية ومتميزة، قادرة على إيجاد حلول توفيقية تحقق التوازن بين أهداف المشروع وأهداف أصحاب المصلحة، في ظل المعايير العالية المعمول بها في إنجاز المشاريع؛
- 2 -العميل المستخدم: وهو مستخدم منتج (مخرجات المشروع سواء كان شخصا طبيعيا أم معنويا والمتمثلة في المؤسسات أو الجهات الحكومية كالوزارات)؛
- 3 -أعضاء فريق المشروع: وهم الأفراد المكلفين بالأدوار المباشرة في تنفيذ مراحل وأنشطة المشروع؛
- 4 -راعي المشروع: وهي الجهة التي تعمل على تمويل المشروع بالموارد المالية والمادية؛
- 5 -المؤثرون: وهم أفراد و جماعات لديهم صلة غير مباشرة بمخرجات المشروع أو استخدامه، حيث قد يكون تأثيرهم على أحد جوانب المشروع ايجابيا أو سلبيا، مثل المنظمات غير الحكومية المتمثلة في جمعيات حماية البيئة؛
- 6 -مكتب إدارة المشروع: من شأن هذا المكتب، أن وجد ضمن الشركة المنفذة للمشروع، أن يكون من أصحاب المصالح إذا كانت لديه مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن إخراج المشروع إلى حيز الوجود، باعتباره وحدة تنظيمية تابعة للشركة الأم مسؤولة عن اختيار مدير وفريق المشروع ضمن السياسة الداخلية المعمول بها في الشركة المنجزة للمشاريع.

¹ سعد أحمد خليفة الدليمي، مرجع سبق ذكره، صص 10-11.

² حسين العلمي، مرجع سبق ذكره، صص 66-67.

المطلب الثالث: تقييم المشاريع الاستثمارية

سنتناول من خلال هذا المطلب الخصائص المالية للمشاريع الاستثمارية، وبعدها سوف نقدم الأسباب الإدارية لنجاح إدارة المشروع.

أولاً: الخصائص المالية للمشاريع الاستثمارية

إن تقييم المشاريع الاستثمارية يستوجب الإجابة على سؤال أساسي: هل المشروع الاستثماري محل التقييم يخلق أو يحطم الثروة الخاصة بالمؤسسة؟ للإجابة على هذا السؤال يجب المقارنة ما بين تكلفة الاستثمار وما يخلقه من عوائد مستقبلية متوقعة، وللتحكم في هذه المتغيرات يجب الإحاطة بالخصائص التالية:¹

1 - رأس المال المستثمر Le capital investi

ويتمثل في مجموع التكاليف المباشرة والغير مباشرة الضرورية من أجل تجسيد المشروع الاستثماري، وهي أيضاً مجموع المبالغ التي يتم إنفاقها للحصول على الاستثمارات وتشغيلها، وتتمثل عموماً في:

- ❖ سعر شراء التثبيتات المعنوية؛
- ❖ سعر شراء التثبيتات العينية (المادية)؛
- ❖ مصاريف الشراء الملحقه مثل النقل، التوثيق، التركيب وغيرها؛
- ❖ الاحتياجات في رأس المال العامل للاستغلال.

وعادة ما يؤدي تجسيد مشروع استثماري إلى ارتفاع الاحتياجات في رأس المال العامل لذلك يحسب ضمن تكلفة الاستثمار، ويتم دفع تكلفة الاستثمار في بداية أول عملية استغلالية، مع العلم في نهاية المشروع الاستثماري يتم استرجاع رأس المال العامل للاستغلال لأنه يتم بيع المخزونات وتحصيل الحقوق لدى الزبائن مع تسديد ديون الموردين.

2 - مدة الحياة الاقتصادية Durée de vie économique

يتم تحديد العمر الاقتصادي للمشروع الاستثماري بغرض تحديد الإيرادات المتوقعة استلامها والتكاليف التي يتوقع تحملها خلال هذا العمر. ويتمثل هذا العمر في مدة الحياة الاقتصادية للأصول المشتراة، ويقصد بها المدة التي يلي خلالها الأصل حاجات السوق، هذا العمر الاقتصادي يختلف عن العمر الجبائي للأصل والذي يتماشى مع مدة الاهتلاكات، كما تختلف أيضاً عن العمر التقني والذي لا يأخذ إلا بالتقادم المادي للأصل.

3 - تحديد صافي التدفق النقدي السنوي الصافي Cash-flow

هو الفائض النقدي الذي تم خلقه بواسطة المشروع هذا الفائض يتم حسابه على طول مدة الحياة الاقتصادية، وهو الفرق بين الأموال المحصلة والأموال المدفوعة خلال سنة معينة. وتتمثل التدفقات النقدية السنوية الصافية في نتيجة التوقعات الخاصة برقم الأعمال ومختلف الإيرادات ومختلف التكاليف بما فيها الضرائب التي تحصل أو تدفع بصفة مستمرة طوال أيام السنة ومن أجل تبسيط الحسابات تفترض أنها تحسب في نهاية السنة.

ويمكن حساب التدفقات النقدية السنوية الصافية من خلال العلاقات التالية:

¹ أقدم جمال، محاضرات في مقياس تقييم المشاريع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، قسم علوم التسيير، 2018/2019، صص 5-7.

❖ صافي التدفق النقدي السنوي الصافي = الأموال المحصلة - التكاليف المدفوعة؛

❖ صافي التدفق النقدي السنوي الصافي = قدرة التمويل الذاتي للاستغلال؛

❖ صافي التدفق النقدي السنوي الصافي = النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاكات والمؤونات.

وعليه تمثل التدفقات النقدية السنوية الصافية في تدفقات الخزينة الصافية المحققة كل سنة من خلال استغلال المشروع ، ويتم تحديدها باستعمال جدول حسابات النتائج كما نحسب هذه التدفقات بالعلاقة التالية:

$$Cf = EBE (1 - t) + (DAP \times t)$$

❖ EBE الفائض الإجمالي للاستغلال؛

❖ DAP مخصصات الاهتلاكات والمؤونات؛

❖ t معدل الضريبة على الأرباح.

هذه التدفقات يتم حسابها دون الأخذ بالتدفقات المالية (التمويلية) لأن ما يهم المسير هو ما يحققه المشروع الاستثماري من قيمة بغض النظر عن طريقة تمويله، ومن جهة أخرى تكلفة التمويل تأخذ عند حساب تكلفة رأس المال.

4 - القيمة المتبقية للاستثمار La valeur residuelle de l'investissement

حسب الفقرة 121.7 من SCF القيمة المتبقية هي المبلغ الصافي الذي يرتقب الكيان الحصول عليه عند القضاء مدة نفعيته بعد طرح تكاليف الخروج المنتظرة. وإذا حققت المؤسسة قيمة متبقية بطرح صافي هذه القيمة من قيمة الأصل القابل للاهلاك.

5 - تكلفة الفرصة Coût d'opportunité

وهي التدفقات النقدية الداخلة التي حرمت منها المؤسسة نتيجة اختيار مشروع استثماري أقل مردودية، فقد تقدم المؤسسة على اختيار مشروع استثماري بمعدل مردودية 8 % مثلاً وتترك مشروع آخر له نفس المخاطر ويحقق معدل مردودية مساوي لـ 10 % ، هذا يعني أن المؤسسة حرمت نفسها من مردودية إضافية تقدر بـ 2 % ، لذلك يجب أخذ هذه التكلفة بعين الاعتبار وذلك بإضافتها للتدفقات النقدية الخارجية للمشروع الاستثماري.

6 - القيمة الزمنية للنقود La valeur de la monnaie au fil du temps

بعبارة بسيطة فإن الوحدة النقدية المتوفرة اليوم أكبر في قيمتها من الوحدة النقدية التي ستحصل عليها بعد سنة من الآن وهذا بسبب التضخم، وبعد هذا قاعدة أساسية في مجال الإدارة المالية، لذلك لا يمكن المقارنة بين المبالغ في تواريخ مختلفة إلا إذا تم تحيينها إلى تاريخ واحد أي جعل هذه المبالغ في نفس التاريخ.

7 - المخاطر Les risques

تمثل المخاطر حالة عدم التأكد بشأن عائد استثمار ما، ومادام أن لكل استثمار مخاطر معينة فإن العائد من أي استثمار يصبح غير مؤكد ويقاس هذا العائد بالقيمة المتوقعة. كقواعد أساسية إذا كان لمشروعين نفس المخاطر فيتم اختيار الاستثمار الأكثر مردودية، أما إذا كان عائد المشروعين متساوي فيتم اختيار الاستثمار الأقل مخاطرة.

ثانياً: الأسباب الإدارية لنجاح إدارة المشروع

يمكن تصنيف خصائص إدارة المشروع الناجح إلى ثلاث مجموعات: المشاركون في المشروع، الاتصال والمشاركة في المعلومات

وتبادلها، إدارة المشروع (عملية تطور النظام)، وسيتم عرضها كما يلي:¹

1 - المشاركون في المشروع

تم تحديد عنصرين ضروريين لنجاح المشروع يدوران حول الالتزام بالمشروع ومشاركة الجهات الرئيسية فيه مثل الإدارة العليا، مدير المشروع، فريق المشروع والمستخدم.

- ❖ الإدارة العليا: يعتبر إلتزام الإدارة العليا ضروريا لنجاح المشروع لأنه يؤثر على مستوى قبول أو مقاومة الآخرين للمشروع، تظهر في المشاريع الناجحة، يكون مدير المشروع واثقا من دعم الإدارة ويكتفي بمستوى المسؤولية والسلطة التي تمنحها له. وغالبا ما تبدي الإدارة العليا التزامها بالمشروع عن طريق دعمها له وذلك بتخصيص المصادر اللازمة، ومنح مدير المشروع السلطة والتأثير الكافيين، فقرة العليا الالتزام عن طريق تعيين راع للمشروع للدفاع عن المشروع، ويتفاعل هذا الشخص مع المستخدمين ومديري المشروع والمديرين التنفيذيين، والإدارة العليا لتعجيل ردود الفعل على المشكلات المحتملة، وعليه المشاركة بالمشروع مع بداية مراحل التخطيط المبكرة والتأكد من ضمان إدخال قيم إدارة الشركة والمشروع في خطط المشروع.
- ❖ مدير المشروع: يلتزم مدير المشروع في المشاريع الناجحة بتحقيق أهداف الزمن والتكاليف والأمان والأهداف النوعية للمشروع ويتعمق في تدخلهم في المشروع من البداية وحتى النهاية، ويمتلك السلطة الكافية لمراقبة تطوير الخطط والبرامج، و يقوم بالتوصية بالتعديلات والإضافات اللازمة ومن ثم تنفيذها.
- ❖ فريق المشروع: يتميز فريق المشروع في المشاريع الناجحة بالالتزام بأهداف المشروع وأسلوب إدارته، ويشترك جميع أفراد الفريق في تحديد ووضع برنامج المشروع وميزانيته، وفي المساعدة في حل المشكلات وفي صنع القرارات التي تساعد في تطوير اتجاهات إيجابية نحو المشروع وخلق الالتزام بأهداف المشروع وتحفيز فريق المشروع. يتم تعزيز الالتزام بإدارة المشروع من قبل ثقافة المؤسسة التي تفهم وتدعم إدارة المشروع، بين Keraner أن المؤسسات التي تتميز بثقافة معينة في إدارة المشروع تلتزم بتدريب العمال على الاتصال بعدة رؤساء حيث يحافظ المديرون الموظفون ومديرو المشاريع على توازن القوة، ويلتزم كل من المدير الوظيفي ومدير المشروع بالعمل، وتفهم الإدارة العليا دورها في العلاقات البينية مع مدير المشروع، ويتفق مدير المشروع بالمديرين التنفيذيين وبقدراهم على إنجاز المشروع.

يتميز فريق العمل في المشاريع الناجحة بتوظيف الكفاءات من ذوي الخبرات المطلوبة، كما يتوفر لفريق العمل متطلبات المهارة والمعرفة، ويتوفر لديهم المصادر والتكنولوجيا المناسبة للقيام بوظائفهم، كما يسود في المشاريع الناجحة روح العمل كفريق والثقة المتبادلة وفهم أدوار الآخرين، ويستخدم أسلوب بناء الفريق لتعريف الأدوار وتفويض السلطة والمسؤولية ولتدعيم العلاقات الجيدة ونقلها إلى مكان العمل، ويشجع أعضاء الفريق على الاختلاط الجماعي.

- ❖ المستخدمون: يلتزم المستخدم في المشروع الناجح بأهداف المشروع بقوة ويشترك بعملية إدارة المشروع، ويمنح المستخدم السلطة والتأثير في المشاركة لصنع القرارات، وفي إجازة التغيرات والمساعدة في اختيار المتعهدين الفرعيين، ويستطيع فريق المشروع من خلال مشاركة المستخدم في تخطيط وتصميم المشروع وتحديد ما يريده

¹عابد علي، مرجع سبق ذكره، صص 53-54.

المستخدم بشكل أفضل وتحديد الأهداف ومعايير قياسها كما يشترك المستخدم في عملية التنفيذ ويعطي الحق في قرار الاستلام النهائي للمشروع وتركيبه.

2 المشاركة وتبادل المعلومات والاتصال

تصنف المشروعات الناجحة بامتلاكها إلى منظومات الاتصال الجيدة وكذلك المشاركة الفعالة في المعلومات ذات الجودة العالية وتبادلها، وأن الاتصالات تدل ضمناً على الآلية المستخدمة في عمل التكامل الفعال للجهود المشاركة من قبل كافة المساهمين في المشروع بالإضافة إلى دعم إدارة المشروع والعملية التطويرية برمتها، ففي المشروعات الناجحة هناك الاستمرارية في وضوح الاتصالات ما بين كافة المساهمين في المشروع وهم المستفيدين والإدارة العليا وفريق المشروع .

3 -إدارة المشروع وتطوير النظم

في المشروعات الناجحة توجد العديد من العوامل ذات الصلة بوظيفة إدارة المشروع وكذلك بالعناصر المكونة لعملية تطوير النظم، وهذه العوامل تشمل على تحديد وتعريف المشروع والتخطيط و رقابة التنفيذ.

المبحث الثالث: الرقابة على المشاريع

تعتبر الرقابة على المشاريع ضرورية وهامة من أجل ضمان إنجاز المشروع وفق ما خطط له، حيث تهدف الرقابة على المشروع إلى تصحيح الانحرافات التي قد تنتج عن الفارق بين الأداء الحالي والأداء الفعلي المرغوب به، حيث سيتم التعرف على هذه المرحلة الهامة في إنجاز المشروع، وتوضيح الأهداف والأهمية منها، وصولاً لمعرفة أنواع الرقابة على المشاريع ومختلف الأدوات المستخدمة فيها.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة على المشاريع

إن مرحلة الرقابة على المشاريع تتمثل في جمع البيانات والمعلومات بهدف قياس الأداء الفعلي للمشروع (مرحلة التنفيذ) مقارنة بالخطط الموضوعة (مرحلة التخطيط) وبيان الانحرافات الإيجابية والسلبية للمشروع، وإبلاغ الجهة المقصرة بهذا الانحراف كعملية تغذية عكسية لتصحيح الانحرافات.

أولاً: تعريف الرقابة على المشاريع

تتمثل رقابة المشروع في أنها عملية تنظيم نشاطات وأعمال المشروع بما يخدم أهداف أداء وتكلفة المشروع وتوقيت المشروع، حيث تهدف الرقابة إلى تصحيح الانحرافات التي قد تنتج عن الفارق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب به، أما شكل رقابة المشروع فيمكن أن يكون رسمياً أو غير رسمي، فالمشروع الذي تحوله المخاطر ويكون شبه عرضة للانحرافات يتطلب حتماً أجهزة رقابية رسمية تحد من تفاقم الأخطاء، والانحرافات، وتقلل منها، أو ربما تقضي عليها، فهو مشروع رسمي، أما المشروع الذي لا يترتب عنه مخاطر أو انحرافات فهو مشروع غير رسمي، وهو بالتالي ليس في حاجة إلى الأجهزة الرقابية.¹ أن مرحلة الرقابة على المشاريع تتمثل في بيان الانحرافات الإيجابية والسلبية للمشروع، وإبلاغ الجهة المقصرة بهذا الانحراف كعملية تغذية عكسية لتصحيح الانحرافات. تسعى هذه المرحلة إلى تحقيق هدفين وهما الرقابة على أهداف المشروع في الوقت والكلفة والمواصفات، والرقابة على موجودات المشروع المادية والبشرية والمالية.² يمكن بالإضافة إلى ذلك إعطاء التعاريف التالية للرقابة على المشاريع:

- ❖ التعريف رقم 01: "الرقابة هي وظيفة من وظائف المؤسسة تقوم بعملية متابعة الأداء والتنظيم وضبط وتعديل الأدلة وقياس مدى نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها فعلاً، فكلما بلغت المؤسسة مرادها هذا يعني أن جميع الأنشطة تسير وفق البرنامج أو المخطط المرسوم لها وبالتالي نجاح المؤسسة في وظيفة الرقابة".³
- ❖ التعريف رقم 02: "الرقابة هي إحدى وظائف الإدارة في المشروع، والتي يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات بهدف قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المرغوب أو المخطط له. وتحصل المنظمة عبر الرقابة على التغذية العكسية من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتطوير الأداء وتحسينه".

¹ حسين العلمي، مرجع سبق ذكره، ص 161.

² هند عبد الأمير احمد محمد، مرحلة الرقابة على المشروع، 10/03/2020،

<https://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=9&lcid=88621>

³ حسين العلمي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

وبالتالي تشتمل عملية الرقابة عموماً على:¹

- ❖ قياس الأداء الفعلي؛
- ❖ مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية والمحددة مسبقاً؛
- ❖ القيام بإجراء التحسين على الأداء.
- ❖ التعريف رقم 03: ويعتبر التعريف الأشمل، حيث أن للرقابة تعريفات متعددة ومتنوعة تختلف في معظمها من حيث درجة التفاصيل، وتتفق في غالبيتها من حيث المحتوى فمهما اختلفت وتعددت التعريفات للرقابة الإدارية فإنها تكاد تجمع بأن الرقابة الإدارية هي عملية مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة (أو النتائج المتوقعة) وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع المطلوب وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط له و بالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.²
- ❖ تتمثل خصائص نظام الرقابة الناجح على المشروع في:³
 - ❖ المرونة والقدرة على تقبل التعديلات القادرة على قياس العناصر الناتجة عن المتغيرات البيئية ؛
 - ❖ أن يكون فعال من حيث الكلفة، بمعنى أن لا تكون الكلفة المدفوعة لتطبيقه أعلى من الفوائد المتوقع حصولها من استخدامه ؛
 - ❖ قادر على تلبية الحاجات الحقيقية للمشروع عند استخدامه ؛
 - ❖ منظم وفي الوقت المناسب حتى يحقق الرقابة في اللحظة الزمنية المطلوبة؛
 - ❖ بسيطاً بعيداً عن التعقيد ؛
 - ❖ أن يكون سهل الصيانة ؛
 - ❖ نتائجه قابلة للتوثيق وتمكن المستخدم من العودة للأرقام والبيانات عندما يحتاج إلى ذلك.

ثانياً: مراحل الرقابة على المشاريع

حتى تكون الرقابة فعالة وأكيدة، وتحقق الأهداف تحقيقاً مؤكداً يجب أن تتضمن المراحل الآتية:

- 1 - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ووضع الطرق المثلى من أجل تنفيذها وذلك في صورة جداول تفصيلية زمنية، مع التأكد من توافر مستلزمات الإنتاج في الوقت أو المكان المناسبين، حتى يتم تنفيذ الخطة، بمعنى وجود خطة تترجم الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس ؛
- 2 - وضع المعايير الرقابية والتي تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج المحققة، أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعد أداة قياس للأداء الفعلي؛
- 3 - تتبع الأعمال عن طريق التوجيه للتأكد من أنها أنجزت طبقاً للخطة المرسومة، وفي ضوء المعايير المحددة وذلك بقصد اكتشاف كل انحراف عن المخطط في كل خطوة من خطواته فور حدوثه، أي توافر نظام فرعي لمتابعة الأداء الفعلي؛

¹ رياض مهدي كريم، الرقابة وإنهاء المشروع، -<https://www.riadhkraiem.com/administrative-topics/project-management/oversight-and-project-termination>، 23/06/2022.

² صلاح يحيى، أهمية الرقابة على المشروعات، 05/01/2011، <https://almohandes.org/t/أهمية-الرقابة-على-المشروعات>، 31223.

³ هند عبد الأمير احمد محمد، مرجع سبق ذكره.

- 4 - القيام بدراسة وتحليل للانحرافات من أجل الوصول إلى دقائق الظروف التي أحاطت بحدوثها وتحديد المسؤولين عنها حتى يمكن الحكم على كفاية التنفيذ ومدى النجاح في وضع الخطط وتنفيذها، بمعنى وجود نظام فرعي لتحليل الانحراف؛
- 5 - العمل على إتخاذ الإجراء المصحح الوقي لمعالجة الظروف القائمة للانحراف السالب، ثم الاقتراح في ضوء هذه التجربة بما يلزم لمنع تكراره وحدوثه في المستقبل سواء كان ذلك بمس المنهج ذاته أو ظروف العمل و إتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتنمية الانحرافات الموجبة، وهذا ما يتطلب نظام فرعي يتضمن إجراءات معالجة الانحرافات.¹

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الرقابة على المشروع

للرقابة على المشاريع عدة أهداف وأهمية كبيرة، تتمثل أهداف الرقابة على المشروع في الرقابة على أهداف المشروع والرقابة على موجودات المشروع، وتكمن أهمية الرقابة أنها أداة للتأكد من أن أهداف المشروع المسطرة ثم إنجازها حسب الخطط الموضوعية.

أولاً: أهداف الرقابة على المشروع

ويتم ذلك من خلال الرقابة على أهداف المشروع والرقابة على موجودات المشروع.

1 الرقابة على أهداف المشروع

تركز الرقابة على أهداف المشروع على ثلاثة عناصر، تشكل في مجموعها أهداف المشروع وهي:²

❖ الرقابة على الوقت: وهي الرقابة على الأمور التي يمكن أن تؤدي إلى تأخر انتهاء المشروع، مثل:

- ❖ وجود صعوبات فنية في الأنشطة تتطلب وقتاً أطول لأدائها أو لمعالجتها؛
- ❖ تتم برجمة الأنشطة بأوقات متفائلة أكثر من اللازم؛
- ❖ تسلسل المهام في عملية جدولة المشروع لم يكن صحيحاً؛
- ❖ تأخر في إمداد المشروع بالمواد الخام الضرورية ، أو الأفراد ، أو المعدات؛
- ❖ عدم اكتمال الأنشطة السابقة والتي يعتبر اكتمالها شرطاً لبدء أنشطة لاحقة؛
- ❖ أوامر أو طلبات جديدة للتعديل؛
- ❖ تغير في القوانين والتشريعات الحكومية؛

❖ الرقابة على التكلفة: وهي الرقابة على الأمور التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة تكاليف المشروع، مثل:

- ❖ قد يحتاج تنفيذ بعض الأنشطة إلى موارد إضافية؛
- ❖ إضافة أنشطة جديدة؛
- ❖ دخول المناقصة بسعر منخفض بسبب شدة المنافسة؛
- ❖ الموازنة المرصودة للمشروع غير كافية؛
- ❖ ارتفاع أسعار الموارد اللازمة لإنجاز المشروع.

❖ الرقابة على المواصفات: هناك عوامل عديدة تؤثر على المواصفات النهائية للمشروع، نذكر منها:

¹ صلاح يحيى ، مرجع سبق ذكره.

² رياض مهدي كريم، مرجع سبق ذكره.

- ❖ بروز مشاكل فنية غير متوقعة في المشروع؛
- ❖ نقص موارد ضرورية في وقت محدد من إنجاز المشروع؛
- ❖ مشاكل متعلقة بجودة الموارد المستخدمة في المشروع؛
- ❖ وجود صراع في المنظمة على بعض الموارد ذات الخصائص المعينة.

2 الرقابة على موجودات المشروع

وهي الرقابة التي تهدف لحماية موجودات المشروع بمختلف أنواعها، وتتضمن الأنواع التالية:

- ❖ الرقابة على الموجودات المادية : وهي الرقابة التي تهدف إلى حماية الأصول المادية للمشروع ، مثل الآلات والمعدات، من خلال:
- ❖ الرقابة على صيانة هذه الأصول (وقائية أم تصحيحية) ، وتوقيت استبدالها؛
- ❖ الرقابة على المخزون الخاص بالمعدات والتجهيزات وقطع الغيار.
- ❖ الرقابة على الموارد البشرية : وهي الرقابة التي تهدف إلى حماية الموارد البشرية للمشروع، من خلال:
- ❖ إيجاد المؤشرات المناسبة لقياس الأداء؛
- ❖ حماية الموارد البشرية في المشروع؛
- ❖ تنمية مهارات وخبرات الموارد البشرية.
- ❖ الرقابة على الموارد المالية : وتتمثل في :
- ❖ الرقابة على الموجودات الجارية، ودراسة التقارير والقوائم المالية للمشروع؛
- ❖ الرقابة على موازنة المشروع من خلال مقارنة ما تم إنفاقه فعلا على أرض الواقع بالموازنة المعدة مسبقا.

ثانيا: أهمية الرقابة على المشروع

إن الرقابة على المشروعات تعتبر عنصرا رئيسيا وهاما من عناصر العملية الإدارية، وتكمن أهميتها في كونها مرحلة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها، والرقابة هي عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء يفترض أن تكون موضوعة سلفا لأوجه النشاطات المختلفة، وتتفق كذلك مع الأهداف المنشودة، فهي الجهاز العصبي للتنظيم لكونها تتعرض لكل خلية من خلاياه تتأثر بها وتؤثر فيها. لقد ظهرت أهمية الرقابة منذ كبر حجم المشروعات بظهور مبدأ تقسيم العمل والتخصص والشركات المساهمة وما نتج عن ذلك من كثرة العلاقات بين المشروعات المختلفة وتعدد أصحاب المشروع الواحد وتنوع ملاكه بإنفصال الملكية عن الإدارة إلى غير ذلك، وقد ترتب على ذلك أن قام رجال الأعمال بنقل بعضا من اختصاصاتهم ومسئولياتهم إلى الغير لعدم تملكهم الوقت الكافي ليقوموا بها بأنفسهم، فعلى سبيل المثال نجد في ظل شركات المساهمة يقوم الملاك بتفويض مجلس الإدارة للقيام بالنيابة عنهم بإدارة المشروع، وبالمثل فإن مجلس الإدارة ينقل بعض السلطات إلى المديرين التنفيذيين، بينما يحتفظ لنفسه ببعض المهام وذلك لعدم وجود الوقت الكافي للقيام بها جميعاً، وعلى هذا الشكل تستمر عمليات نقل السلطات والمسئوليات، وبعد ذلك أصبح لكل فرد قام بتفويض غيره للقيام ببعض المهام نيابة عنه في حاجة إلى أدوات تساعد للتأكد من أن الأعمال الموكلة تسير وفقاً لما يجب في ضوء السياسات والخطط الموضوعية،

وبيان الاختلافات أولاً بأول والمسؤول عنها وكيفية معالجتها، وهذه هي الفكرة الرئيسية من عملية الرقابة.¹

توجد بعض العوامل الداخلية والخارجية التي تفرض الرقابة على المشروع، فإدارة المشروع قد يسهل عليها عادة التحكم بالعوامل الداخلية التي تؤثر على المشروع وضمن التكلفة الرقابية المعقولة، حيث قد نجد أنها تواجه في الوقت نفسه تحديات تفرضها العوامل الخارجية التي تتحكم بالمشروع منذ انطلاقه مروراً بمراحل تخطيطه وتنفيذ عملياته ووصولاً إلى نهايته، وإذا كان من الطبيعي أن يتحكم مدير المشروع وفريق عمله بمقاييس جدولة وموارد المشروع بما يلي ويخدم أهداف أداء المشروع داخلياً، إلا أن عدم وفرة بعض الموارد وعدم ديمومة الحصول على بعضها الآخر (القوى العاملة) وضغط المحيط الخارجي (إضرابات القوى العاملة، التغير في مناخ العمل، قوانين جديدة) هي من العوامل الخارجية التي لا يمكن أن يتحكم بها لا مدير المشروع ولا فريق عمله، هذه العوامل الخارجية تبرز أهمية الرقابة على المشروع حيث تفرض على إدارة المشروع استخدام شتى أنواع وأشكال الأجهزة الرقابية وبغض النظر أحياناً عن تكاليفهما المرتفعة.

في الغالب عملية تنفيذ المشاريع لا تنجز بشكل تام ومتقن، ولأن تنفيذ الخطط يتم في العادة من طرف أفراد، ومن المعروف أن هؤلاء الأفراد متفاوتون في قدراتهم وأدائهم، الأمر الذي يفرض رقابة مستمرة وحاجة ملحة لممارسة الرقابة باستمرار حتى نتأكد من أن سير العمل يتم وفق ما خطط له. ومن جهة أخرى تظهر الخطط نفسها تقادماً وتتطلب مراجعة وفحصاً انطلاقاً من التغيرات التي يشهدها محيط المشاريع الداخلي والخارجي بالإضافة إلى أن إمكانيات المشاريع مضبوطة مادياً وبشرياً، ومن هنا تظهر فائدة الرقابة من إيجاد مواءمة بين الأفراد والإمكانات، وهذا ما يتجسد في إطار التغذية العكسية، كما أن عملية تفويض السلطة وتوزيع المهام والمسؤوليات تفرض بدورها أسلوباً رقابياً يسمح للرئيس بمتابعة أداء مرؤوسيه انطلاقاً من حدود السلطة الموكلة لهم والمهام المسندة لهم، ومن ثم تحديد مسؤولية الانحراف تحديداً دقيقاً وضمان سلامة أداء العاملين، فكثيراً ما يحدث الاحتكاك والنزاعات بين أوساط العاملين وسوء التفاهم وتتداخل الصلاحيات والمسؤوليات، تأتي هنا الحاجة إلى الرقابة المستمرة والمحكمة لتفادي مثل هذه الحالات لضمان ملائمة أداء العاملين مما سيكون له أثر على سلامة أداء المشروع ككل.

تعود أهمية الرقابة في المشاريع من دورها المزدوج والمتمثل في:

❖ المساهمة والتعاون في تحقيق نتائج المشاريع من خلال كشف نقاط القوة وتدعيمها، وكشف نقاط الضعف والعمل على تفاديها؛

❖ دور القائد، ومعنى ذلك أن توليفة عوامل الإنتاج المستعملة من قبل المشروع، من أجل الحصول على أصل أو خدمة، يجب أن تكون الأكثر تكيفاً مع وضعيته والمرحلة التي يمر بها، وفي إطار متطلباته وفي حدود توقيته وميزانيته.

تزداد أيضاً أهمية الرقابة بالنظر إلى النقاط التالية:

❖ كثرة التقلبات والفرص والمخاطر التي يفرضها محيط المشروع؛

❖ توسع وكبر حجم المشاريع من يوم إلى آخر؛

❖ تنوع أنشطة المشاريع من فترة لأخرى.

مما سبق يمكن القول أن أهمية الرقابة انطلاقاً من مفهومها تعتبر:

❖ مرحلة للتأكد من أن أهداف المشروع المسطرة تم إنجازها حسب الخطط الموضوعية؛

❖ مرحلة لتزويد الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات التي تخص الواقع الفعلي للمشاريع؛

¹ صلاح يحيى، مرجع سبق ذكره.

- ❖ مرحلة لتحقيق الفعالية لمختلف عمليات المشروع؛
- ❖ مرحلة للتحقق من ملائمة وصدق المعلومات المالية وصحة ودقة مختلف القوائم المالية المنشورة؛
- ❖ مرحلة للتأكد من مدى الملائمة والمطابقة مع القوانين واللوائح الساري العمل بها.¹

المطلب الثالث: أنواع وأدوات الرقابة على المشاريع

أن عملية الرقابة على المشروع تتطلب من إدارته تحديد نوع الرقابة الملائم حيث سيتم معرفة الأنواع الثلاثة لعمليات الرقابة على المشروع وهي الرقابة السابقة ؛ الرقابة السارية؛ الرقابة اللاحقة، والتطرق كذلك إلى مختلف أدوات الرقابة على المشروع.

أولاً: أنواع عمليات الرقابة على المشروع

أن عملية الرقابة على المشروع تتطلب من إدارته تحديد نوع الرقابة الملائم الذي يتضمن المحددات لهذا النوع من الرقابة مع طرق القياس المستخدمة والانحرافات المسموح بها، فضلاً عن تحديد المراقبة وتحديد التوقيتات اللازمة لإجراء التصحيحات قبل وقوع الخطأ، هذا الكلام المقدم يساعد متخذ القرار على تصميم النظام الرقابي الملائم للمشروع والذي يأخذ أحد الأنواع الآتية أو أكثر:

- 1 -الرقابة السابقة (قبل العملية): وهي إحدى أنواع الرقابة على المشروعات والتي تتضمن تحديد الآليات الخاصة بالرقابة القبليّة (السابقة) على عمليات القياس للأداء المتحقق أثناء التنفيذ وقبله أيضاً، ويعتبر من أنجح أنواع الرقابة كونه يضع خطط الرقابة وآليات التنفيذ ذات العلاقة بها قبل الشروع بعملية التنفيذ لكشف الانحرافات والأخطاء قبل وقوعها، وذلك لتفادي تفاقمها وارتفاع كلف تصحيحها، وتعتبر الرقابة الوقائية رافعة هامة في ارتفاع مستوى التحسّس البيئي لدى إدارة المشروع وذلك لكونها تضع خطط تصحيح لكثير من الانحرافات قبل وقوعها.
- 2 -الرقابة السارية (أثناء العملية): ويتم هذا النوع من الرقابة عن طريق فحص واختبار الأنشطة والعمليات أثناء حدوثها للتأكد من سيرها حسب ما هو مخطط لها، ومعظم أنواع الرقابة في المشروع في مرحلة التنفيذ تقع تحت هذا النوع، وهذا النوع يمكن أن يطبق على كل ناحية وجزء في المشروع. ويعتبر مقترح المشروع، خطة المشروع، جدول المشروع، وموازنة المشروع ، أدوات رقابية لهذا النوع، لأنها تحتوي على كافة المعلومات التي تشكل معايير قياس تستخدم للحكم على سلامة سير العمليات أثناء الرقابة.
- 3 -الرقابة اللاحقة (بعد العملية): تتم الرقابة في هذا النوع بعد انتهاء الحدث وتكون أغراض الرقابة موجهة نحو المستقبل، ويتم ممارسة هذا النوع من الرقابة باستخدام وثائق رسمية وتشمل الأجزاء الآتية:

- ❖ أهداف المشروع: إلى أي مدى يتم تحقيق أهداف المشروع كما هي مذكورة في مقترح المشروع والذي يتضمن أوقات المشروع (الجدولة) ، كلفة المشروع (الموازنة)، خصائص المشروع (المواصفة)، والتي تشكل أساساً لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف، وبعدها نقوم بقياس الأوقات والكلف والمواصفات بعد أن يتم إكمالها، ومن ثم مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً بما خطط بهدف الحصول على الدروس المستفادة وتركيز الانتباه نحو المستقبل؛

¹حسين العلمي، مرجع سبق ذكره، صص 161-163.

- ❖ محطات العمل يتم حساب الأوقات والتكاليف الخاصة بنقاط الإنجاز قبل وبعد إنجاز هذه النقاط؛
- ❖ التقرير النهائي: ويشمل التقرير النهائي على وصف لتنظيم المشروع وتوضيح للطرق المستخدمة في تخطيط وتوجيه المشروع، ويشمل كذلك مراجعة شبكات الإتصال ونظم التوجيه وطرق المراقبة والتدخلات بين مجموعات العمل المختلفة؛
- ❖ توصيات لتحسين الأداء المستقبلي: وتشمل التوصيات المقترحة بهدف تحسين الأداء في المشروعات المستقبلية، وهو ما يسمى الدروس المستفادة لتقليل الأخطاء وتحسين الأداء في المشاريع القادمة.¹

ثانيا: أدوات الرقابة على المشروع

توجد عدة أدوات للرقابة على المشروع نذكرها فيما يلي:²

- 1 -الرقابة المالية: لوحة القيادة المالية، الميزانية العمومية، التدفقات المالية، العائد على الاستثمار، معدل دوران المخزون.
- 2 -الرقابة الإنتاجية: الرقابة على المواد الخام، الرقابة على المخزن، قياس الإنتاجية .
- 3 -رقابة الجودة: خرائط باريتو، وخرائط الرقابة الإحصائية.

كما توجد أدوات أخرى للرقابة على أنشطة المشروع وهي أكثر ملائمة لقياس أهداف المشروع وذلك عن طريق قياس مستوى التقدم الفعلي في المشروع وخاصة في الوقت والتكلفة ومقارنته بمستوى التقدم المقدر والمخطط له في الموازنة وجدول المشروع .

ومن أهم هذه الأدوات الرقابية هي:

- 4 -القيمة المكتسبة: ترغب إدارة مشروع في إيجاد طريقة لقياس مستوى التقدم في المشروع لتحديد المصاريف، وذلك بهدف معرفة حجم الدفعات المالية ومواعيد تلك الدفعات مع تقدم سير العمل في المشروع .
- 5 طريقة 50-50: يتم افتراض أن 50% من العمل ينجز عند المباشرة في المشروع، وأن 50% سينجز عند إكمال المشروع.
- 6 طريقة 0-100: العمل لا يعتبر مكتملا إلا إذا تم إنجاز المشروع.
- 7 قانون التناسب: يتم احتساب نسبة إكمال العمل عن طريق المقارنة بين الوقت الفعلي المبذول بالوقت المخطط له حسب الجدول أو مقارنة التكلفة الفعلية بالتكلفة المحسوبة حسب الموازنة.
- 8 -النسبة الحرجة: هي وسيلة جيدة لقياس المشروع فهي تركز على التقدم الفعلي في المشروع وسلامة المشروع .
تتكون النسبة الحرجة من جزئين هما:

❖ مؤشر أداء الوقت؛

❖ مؤشر أداء التكلفة.

يتم حساب النسبة الحرجة والتي هي حاصل ضرب مؤشر أداء الوقت في مؤشر أداء التكلفة.

¹ هند عبد الأمير أحمد محمد، مرجع سبق ذكره.

² رياض مهدي كريم، مرجع سبق ذكره.

خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية حول المشروع حيث أن المشاريع هي مهام محددة تستخدم لحل مشكلات معينة، أو لتنفيذ فكرة معينة، وتعتمد المشاريع على وجود نقطتي بداية ونهاية لها، وتشمل مجموعة من المكونات مثل الأهداف المطلوبة، والاعتماد على ميزانية مالية، واستخدام فريق عمل يتميز بمهارات فنية لتحقيق الأهداف؛ وتطرقنا إلى إدارة المشاريع، حيث تعد هذه الأخيرة معارف مرتبطة بمجموعة من الأدوات والمبادئ والتقنيات المستخدمة في عمليات المراجعة، والرقابة، والرصد، والتخطيط للمشاريع؛ فتعرف إدارة المشاريع بأنها تطبيق التخطيط والتنظيم لكافة الموارد الخاصة في الشركة من أجل تنفيذ مشروع معين مرة واحدة فقط.

في الأخير تناولنا موضوع الرقابة على المشاريع، حيث بعد عملية تخطيط أعمال المشروع، وتنظيمه، وتوجيه أفراد العمل، لابد من التأكد أن أعمال المشروع التي أديت قد حققت الأهداف الموضوعية في عملية التخطيط، وضمان الانتهاء الناجح للمشروع، وهذا هو جوهر وظيفة الرقابة على المشاريع؛ فالرقابة عمليات أساسية لا تختلف من نشاط إلى آخر وهي: وضع معايير للرقابة، مقارنة الأداء الفعلي بهذا المعيار، اتخاذ الإجراء التصحيحي لعلاج الانحرافات بين الفعلي والمخطط.

الفصل الثالث: لوحة القيادة للمشاريع في الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (مديرية الوسط بودواو)

تناول الجانب النظري مراقبة التسيير، وإدارة المشاريع والرقابة عليها، ومن خلال هذا الفصل نقوم بجعل المعلومات التي تعرضنا لها في الفصلين النظريين ذات دلالة من خلال إسقاطها على الدراسة الميدانية وذلك في الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، وبالتحديد في مديرية منطقة الوسط (بودواو) في الدائرة المالية بها، وتركزت دراستنا في مصلحة الكلفة والميزانية.

لقد قامت الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بإنجاز عدة مشاريع حيث تنشط في مختلف مجالات حرف الهندسة المدنية والبناء وتقدم خدماتها على مستوى جميع ولايات الوطن، حيث تحرص على إنجاز المشاريع في أحسن صورة لكسب ثقة زبائنهم، وتساعد لوحة القيادة في مراقبة أداء المشاريع من خلال مؤشرات التي تعطي صورة مختصرة للمسيرين، و تمكنهم من معالجة النقائص المتعلقة بإنجاز المشاريع، حسب المخطط الذي وضع لها. كل هذا سوف نتطرق إليه في هذا الفصل من تقديم نظرة عامة حول الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء والمديرية الجهوية لمنطقة الوسط، ومعرفة نشاطات الشركة وتحليل لوحة القيادة.

المبحث الأول: نظرة عامة حول الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

تمتلك الشركة عدة سنوات خبرة وهي تعتبر أكبر وأهم المؤسسات التي تنشط على مستوى القطر الوطني في مجال الهندسة المدنية والبناء، حيث سنحاول تقديم من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة المستقبلية، وهذا من خلال تقديم لمحة عن تاريخها، ومختلف زبائنها والإمكانات التي تعتمد عليها، والهيكل التنظيمي لها ومديرية منطقة الوسط والدائرة المالية بها.

المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

أنشئت الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء في الفاتح من شهر أوت سنة 1981، وهي تعمل في مختلف هيئات حرف الهندسة المدنية. إن طموحات وآفاق الشركة فيما يخص السنوات القادمة هو الاستجابة للمحيط الجديد من خلال تطوير خدماتها في مختلف المجالات التي تعمل بها.

أولاً: تقديم الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (م.و.ه.م.ب) أحد أكبر وأهم المؤسسات التي تنشط على مستوى القطر الوطني في مجال الهندسة المدنية والبناء، وهي نتيجة إعادة هيكلة شركة سوناطراك التي أنشئت في الفاتح من شهر أوت سنة 1981 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 81 - 173 مؤرخ في أول شوال 1401 الموافق أول أوت سنة 1981 يتضمن إحداث المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء. أصبحت شركة ذات أسهم منذ جويلية 1998 برأس مال قدره 7630 مليون دج، وحاليا 8 610 000 000 دج. تحصلت المؤسسة على شهادة ISO 9001 نتيجة لأعمالها ذات الجودة العالية. المقر الاجتماعي للمديرية العامة هو امتداد نهج جيش التحرير الوطني ص.ب.110. مدينة بومرداس، والمديرية التي قمنا بدراسة الحالة فيها هي المديرية الجهوية للوسط (DRC) ويمكن تلخيص ماسبق كما يلي:¹

❖ الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (ه.م.ب)؛

○ المديرية العامة: امتداد نهج ج.ت.و ص.ب 110، مدينة بومرداس - 35000؛

▪ الهاتف: 024.79.76.88؛

▪ الفاكس: 024.79.76.75؛

▪ البريد الإلكتروني: contact@gcb.dz؛

○ المديرية الجهوية للوسط (DRC)؛

▪ طريق قورصو ص.ب 23 و 219 بودواو، ولاية بومرداس؛

▪ الهاتف: 024.84.33.15/024.84.50.65؛

▪ الفاكس: 024.84.30.09؛

▪ البريد الإلكتروني: contact.drc@gcb.d؛

▪ الطابع القانوني: شركة ذات أسهم؛

¹ الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، معلومات، 2022، <https://www.gcb.dz/ar>

- حسب معيار النشاط: مؤسسة خدمية؛
- حسب معيار الحجم: مؤسسة كبيرة؛
- تاريخ الإنشاء: 1 أوت 1981م؛
- الأصل: سونطراك؛
- رأس المال الإجتماعي: 8 610 000 000DA؛
- رأس مال محرر كله ؛
- المساهم الوحيد: سونطراك.

تمتلك الشركة عدة سنوات خبرة، وهي تعمل في مختلف هيئات حرف الهندسة المدنية:¹

- ❖ الهندسة والإمدادات؛
- ❖ الحفر بكتل كبيرة؛
- ❖ أرضيات الحفر و طرقات الدخول؛
- ❖ الهندسة المدنية الصناعية للمنشآت البترولية والغازية الكبرى؛
- ❖ أشغال القنوات؛
- ❖ إنجاز الطرقات والطرقات السيارة؛
- ❖ إنجاز مهابط الطائرات والمطارات؛
- ❖ أشغال الري والتحويل؛
- ❖ البناء وأشغال الطرقات والشبكات المختلفة؛
- ❖ الهندسة المدنية للسكك الحديدية؛
- ❖ البناء بالهياكل المعدنية والنحاسية.

ثانيا: الآفاق المستقبلية للشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء .

تسعى الشركة اليوم للتطور، نظرا للتوجيهات السياسية الجديدة التي تشجع الوسائل الوطنية حيث إن طموحات وآفاق الشركة فيما يخص السنوات الخمسة القادمة، سوف تستجيب للمحيط الجديد عن طريق:²

- ❖ تطوير قدرات الهندسة والإمدادات من أجل توسيع حقل نشاطاتها وأن تصبح مؤسسة عمومية تجارية؛
- ❖ التركيز على الهندسة المدنية كمهنة قاعدية مع تطوير خبرتها في هذا المجال عن طريق تعزيز الكفاءات الحالية؛
- ❖ تنويع مجموع زبائناتها في أسواق و فروع جديدة في مهنها القاعدية؛
- ❖ تنويع مجموع نشاطاتها عن طريق إدماج فتحات جديدة تترجم كما يلي:
- ❖ تطوير نشاط أشغال القنوات ذات الأقطار الصغيرة؛
- ❖ إنجاز هيئة لإنتاج الحصى؛
- ❖ تطوير نشاط النقل والتفريغ من أجل التكفل بالحجم الهائل لنقل المواد والسلع الخاصة بالمؤسسة وتوسيع

¹ الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، تنظيم، مرجع سبق ذكره.

² الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، تنظيم، مرجع سبق ذكره.

خدمة مجمع سوناطراك؛

❖ صناعة الغرف الصحراوية من أجل تجهيز قواعد الحياة الخاصة بها وإرضاء طلبات الشركة الأم سوناطراك؛
شراكة ذات نوعية تسمح لها بالتكيف مع محيطها.

المطلب الثاني: موارد وزبائن الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

تسعى الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء للحفاظ على مواردها وتطويرها، وذلك من أجل تقديم أجود الخدمات لزبائنهم والاستجابة لرغباتهم، وهذا ما يكسبها الصورة الحسنة ويجعلها محل ثقة لطلب خدماتها.

أولاً: موارد المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

تتمثل موارد المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء في الموارد البشرية؛ الموارد المادية؛ البنى الأساسية، وهي كما يلي:¹

❖ الموارد البشرية: توظف شركة ه.م.ب 15300 عامل من بينهم 90% متعاقدين يوزعون بفئات اجتماعية ومهنية. وهذا ما يوضحه الجدول 6.

الجدول 6: عمال شركة ه.م.ب

مجموع عمال شركة ه.م.ب:	15300
الإطارات:	1431 أي 9%
التحكم:	4274 أي 28%
التنفيذ:	9595 أي 63%

المصدر: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، موارد، <https://www.gcb.dz/ar>, 2022

تكرس شركة ه.م.ب متوسط قدره 40 مليون دينار لمجال التكوين والإتقان لفائدة مستخدميها، لاسيما في مختلف المهن القاعدية للشرك، يؤمن التكوين كل سنة لحوالي 1000 عامل في مختلف المجالات التقنية أي 9 % من مجموع العمال.

❖ الموارد المادية: لدى شركة ه.م.ب حظيرة ملائمة من التجهيزات تحتوي على أكثر من 4400 وحدة من ضمنها 3500 آلة وتجهيزات من الوزن الثقيل يتم عصرنتها على الدوام بحيث تمنح للشركة تحكم ذاتي نشيط.

❖ البنى الأساسية: تتوفر شركة ه.م.ب على بنى أساسية ثابتة، ذات كفاءات صناعية وإدارية واجتماعية ومهنية وهي متواجدة على وجه الخصوص ب:

- الجزائر العاصمة (المناطق الصناعية الحراش ووادي السمار).
- بومرداس (بومرداس وبودواو).
- أرزيو (المنطقة الصناعية بأرزيو).

¹ الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، موارد، مرجع سبق ذكره.

■ حاسي مسعود - رود نوس - النزلة.

■ حاسي الرمل - عين صالح - أدرار.

■ عين أمناس - إيليزي - تين فويي تابنكورت - أدرار.

تتوفر شركة ه.م.ب على بنى أساسية وقواعد حياة في مختلف ورشاتها بقدرة استيعاب للتكفل بأكثر من 6500 عامل في مختلف مواقع المشاريع (استوديوهات، غرف إيواء، شاليهات، مطاعم...).

ثانيا: زبائن الشركة

تربط الشركة علاقات دائمة مع الزبائن، وتعمل لإرضاء حاجاتهم وتطلعاتهم المعلنة والخفية. هذه الخطوة تزيد في رصيد محفظة الزبائن الأوفياء، وأهمهم نلخصهم في الجدول 7.

الجدول 7: أهم زبائن شركة ه.م.ب

الزبون	البلد الأصلي
سونطراك	الجزائر
جي. جي. سي	اليابان
بي. ار. سي براون أندروت - كوندور	الولايات المتحدة الأمريكية - الجزائر
انداركو	الولايات المتحدة الأمريكية
أبي. بي	هولندا
بي. اش. بي	استراليا
اس. أن. سي لافالين	كندا
أجيب	إيطاليا
سادالمي	فرنسا
اونتوبوز	إيطاليا
جيبكو	إسبانيا
صاربي	الجزائر
أو. أن. تي. بي	الجزائر

المصدر: عزوزي محمد رضا، قشاش وليد، الموازنات التقديرية وعلاقتها بالتخطيط والرقابة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2015-2016، ص 79.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح نشاطها، حيث أن ارتباط الوظائف مع نمط التسيير للإستراتيجية المتبعة يؤدي إلى تطورها وازدهارها، الأمر الذي يسمح بمسايرة المحيط الذي تعيش فيه. لهذا فإن شركة ه.م.ب تهتم بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلباتها ومستجدات النشاط وهذا

بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية تساهم في رفع إنتاجيتها.¹

أولاً: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

لضمان استمرارية ونجاح الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء فإنها تستخدم هيكلًا تنظيميًا متكونًا من المديريات التالية:²

❖ مديرية الإسناد :

- مديرية إدارة الجودة TMQ؛
- مديرية التدقيق AUD؛
- المديرية التجارية COM؛
- مديرية المالية FIN؛
- مديرية الموارد البشرية DPH؛
- مديرية الخدمات الاجتماعية ASL؛

❖ مديرية الإنجاز:

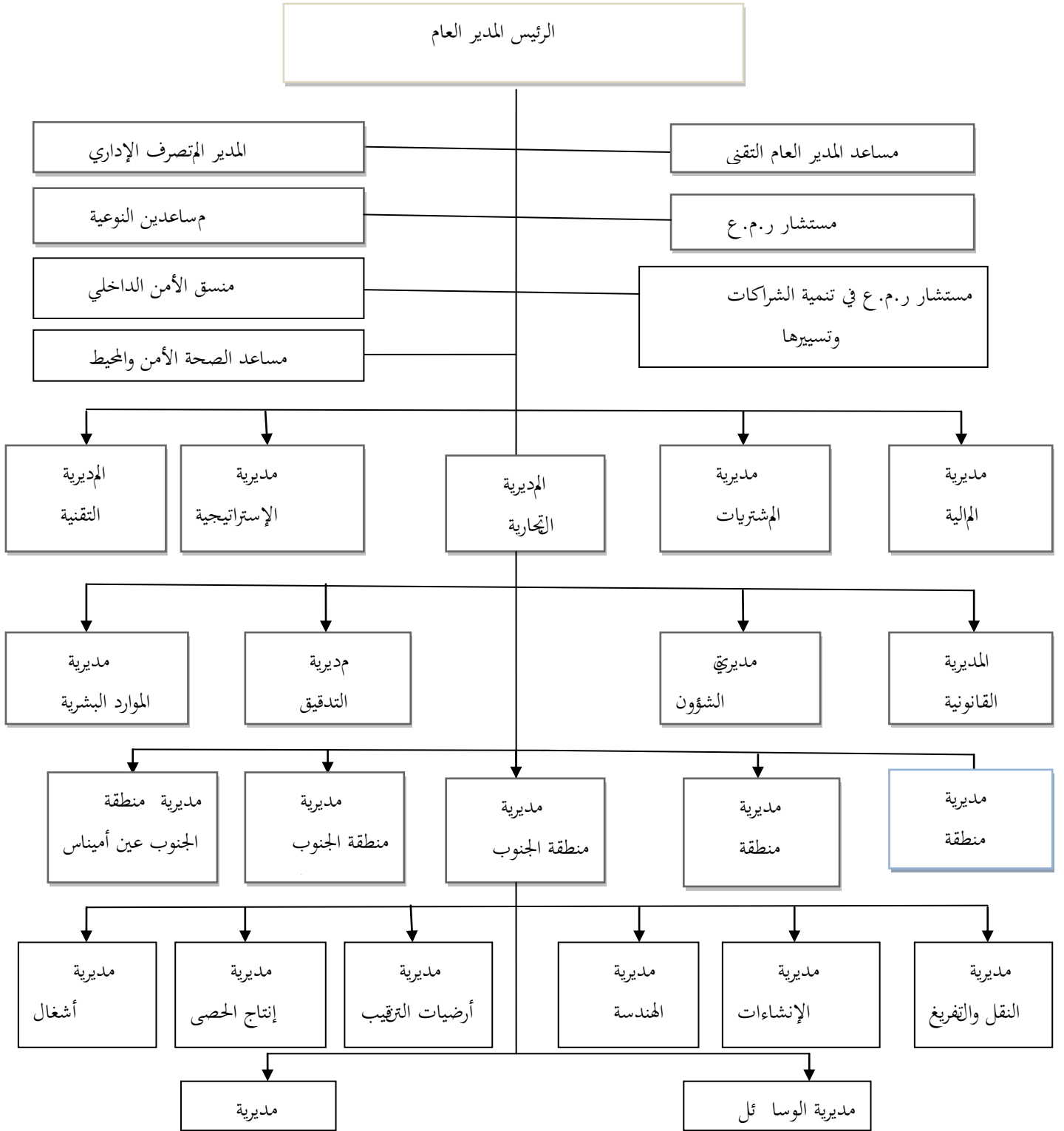
- المديرية الجهوية للشمال DRC؛
- المديرية الجهوية للجنوب الغربي؛
- المديرية الجهوية للجنوب الشرقي مديرية DSI؛
- مديرية عين أمناس DSI؛
- مكتب الدراسات التقنية BET؛
- وحدة الهياكل الحديدية UCM.

والشكل 12 يوضح ذلك.

¹ عزوزي محمد رضا، قشاش وليد، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² نفس المكان.

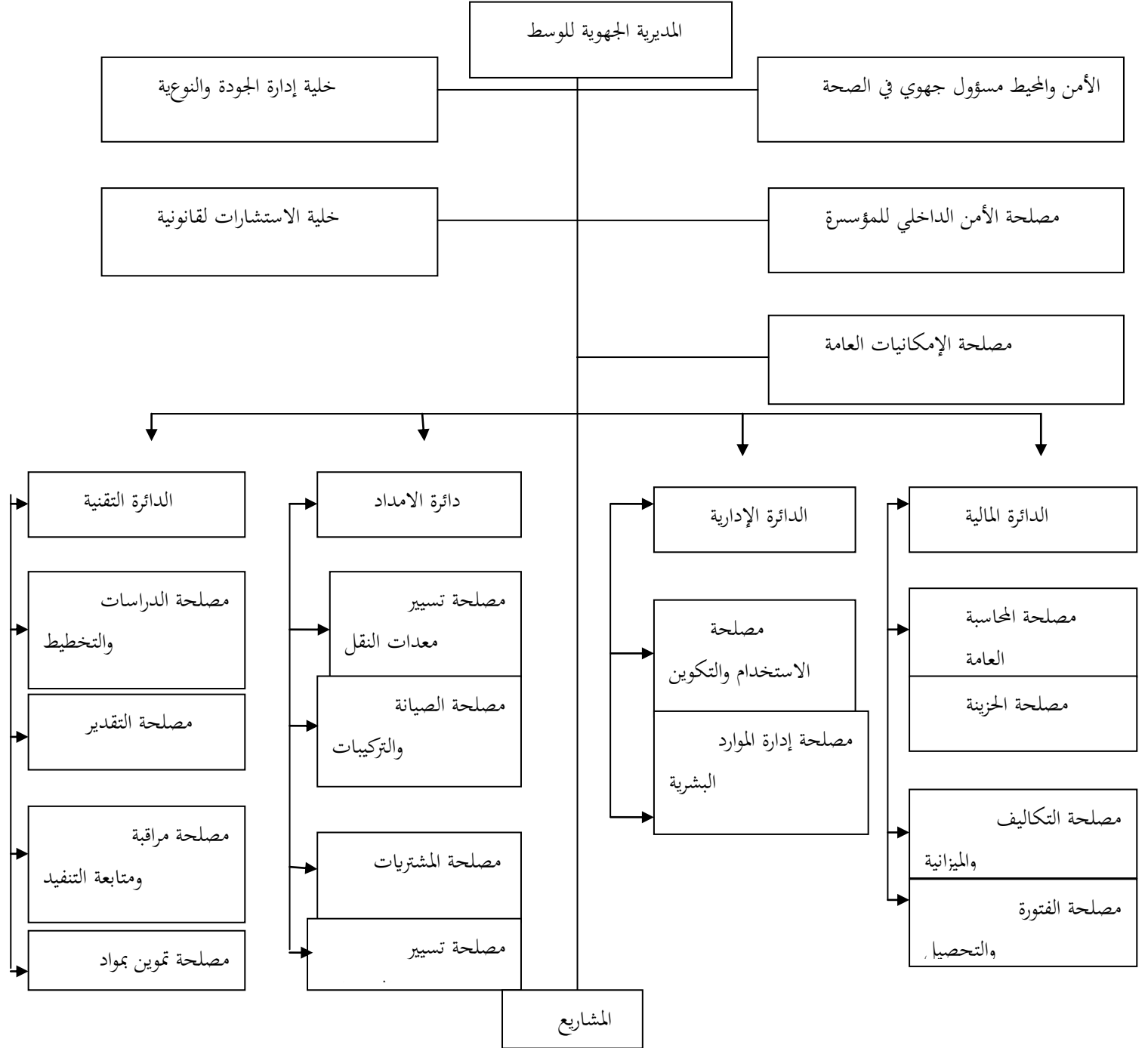
الشكل 12: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء



المصدر: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، تنظيم، <https://www.gcb.dz/ar،2022>

ثانيا : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لمنطقة الوسط

ولقد قمنا بدراسة الحالة على مستوى هذه المديرية. وهذا ما يوضحه الشكل 13.
الشكل 13: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لمنطقة الوسط



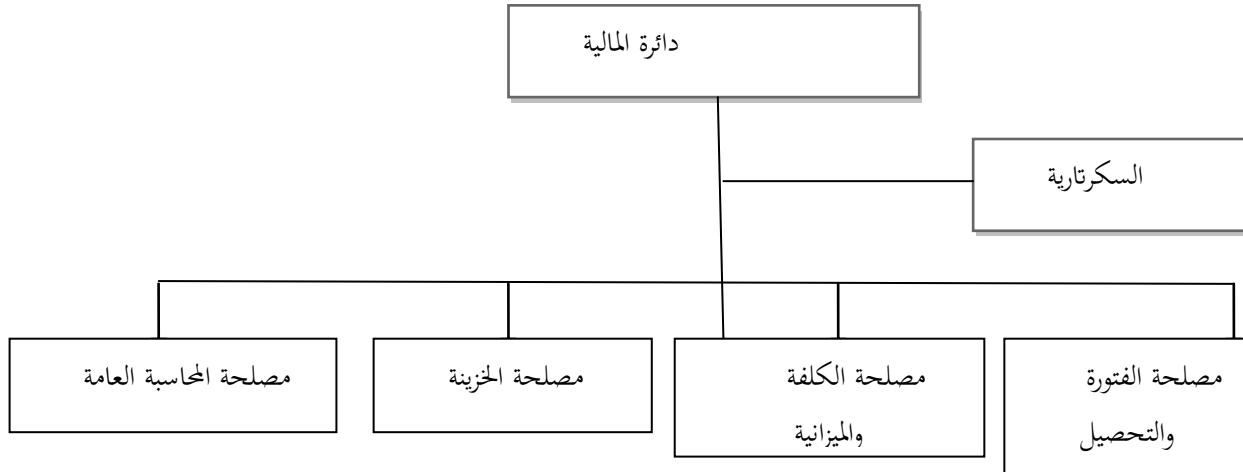
المصدر: عزوزي محمد رضا، قشاش وليد، الموازنات التقديرية وعلاقتها بالتخطيط والرقابة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2015-2016، ص 82.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للدائرة المالية للمديرية الجهوية للوسط

لقد قمنا بدراستنا على مستوى الدائرة المالية التي هي بدورها تتكون من مجموعة من المصالح وكل مصلحة منها

تقوم بالمهام الخاصة بها، وتركزت دراستنا في مصلحة من هذه المصالح والتي على مستواها يتم اعداد لوحة القيادة، وهي مصلحة التكلفة والميزانية. وهيكلها التنظيمي موضح حسب الشكل 14.

الشكل 14: الهيكل التنظيمي للدائرة المالية للمديرية المالية الجهوية للوسط



المصدر : عزوزي محمد رضا، قشاش وليد، الموازنات التقديرية وعلاقتها بالتخطيط والرقابة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2015-2016، ص83.

المبحث الثاني: نشاطات الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

تساهم الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء في تنمية إقتصاد البلد، وهذا من خلال إنجازها لمشاريع ضخمة في مختلف المجالات، بحيث وصلت لذلك بفضل معداتها المتطورة وخبرة إطاراتها في التسيير وعملها في التنفيذ، كما تسعى لتطوير خدماتها في المشاريع التي هي في طور إنجازها، من أجل كسب ثقة زبائنها.¹

المطلب الأول: نظرة عامة حول المشاريع المنجزة

قامت الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بإنجاز عدة مشاريع في مختلف مجالات الهندسة المدنية والبناء، حيث سيتم عرض أمثلة عن المشاريع المنجزة في مختلف المجالات.

❖ الحفر بكتل كبيرة: من المشاريع المنجزة في هذا المجال الحقول البترولية وأشغال الحفر العامة وغيرها، حيث يبينها الجدول 8.

الجدول 8: المشاريع المنجزة في مجال الحفر بكتل كبيرة

المشروع	الزبون	سعة الأشغال	الآجال
الحقل البترولي بأورهود	JGC اليابان	2994000م ³ من النشاط الأرضي	24 شهرا
الحقل البترولي بحاسي بركين	BRC الجزائر والو.م.أ	600.000م ³ من النشاط الأرضي	
الحقل البترولي T.F.T	BRI الو.م.أ	1000000م ³ من النشاط الأرضي	
CPF عين اميناس	JGC اليابان	955000م ³ من النشاط الأرضي	
LNG الجديد بسكيكدة	KBR الو.م.أ	868000م ³ من النشاط الأرضي	08 أشهر
LNG الجديد بسكيكدة CV4 الحفر	KBR الو.م.أ	54724م ³ من النشاط الأرضي	10 أشهر
حقل منزل لجمنت شرق أشغال الحفر	SH FCP الجزائر وكندا	7160000م ³ من النشاط الأرضي	13 شهرا
المنشأة المؤقتة المرك	PETROFAC	1591836م ³ من النشاط الأرضي	06 شهرا
أشغال الحفر العامة منطقة المشاعل	SAIMEP	1473000م ³ من النشاط الأرضي	05 شهرا

<https://www.gcb.dz/ar>، 2022

المصدر: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، المشاريع المنجزة،

❖ أرضيات الحفر و طرق الدخول: من خلال تذليل الصعاب وفتح العوائق، الأرضيات الضخمة والكبيرة، ومن المشاريع المنجزة في هذا المجال مبنية حسب الجدول 9.

¹ عزوزي محمد رضا، قشاش وليد، مرجع سبق ذكره، ص 80.

الجدول 9: المشاريع المنجزة في مجال أراضي الحفر و طرق الدخول

المشروع	الزبون	سعة الأشغال	الآجال
إنجاز أراضي الحفر و طرقات الدخول	SH/FOR	140 أرضية حفر على مدى 3 سنوات	36 شهرا
إنجاز أراضي الحفر و طرقات الدخول	SH BP/STQTOIL	110 أرضية حفر على مدى 60 شهرا	60 شهرا
إنجاز أراضي الحفر و طرقات الدخول	SH/FCP	52 أرضية حفر على مدى 3 سنوات	36 شهرا

المصدر: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، المشاريع المنجزة، <https://www.gcb.dz/ar:2022>

❖ أشغال القنوات (الهندسة المدنية للأنابيب): من المشاريع المنجزة في هذا المجال خطوط الأنابيب، حيث

تظهر حسب الجدول 10.

الجدول 10: المشاريع المنجزة في مجال أشغال القنوات (الهندسة المدنية للأنابيب)

المشروع	الزبون	سعة الأشغال	الآجال
خطوط الأنابيب LR1 GPL أالرار-حاسي مسعود	سوناطراك	680 كلم	31 شهرا
خطوط الأنابيب OLEODUC OH3 30	سوناطراك	186 كلم	35 شهرا
غازودوك 48GR5 رقان - كرشبة حصة 1 على 150 كلم	سوناطراك	150 كلم	36 شهرا
OLEODUC OH3Ø 30 النزلة HBN	سوناطراك	160 كلم	14 شهرا
إنجاز EPC خط الأنابيب OH 4 Ø 30 النزلة HEH	سوناطراك	169 كلم	18 شهرا

المصدر: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، المشاريع المنجزة، <https://www.gcb.dz/ar:2022>

❖ الهندسة المدنية الصناعية وشبه البترولية: من المشاريع المنجزة في هذا المجال مصنع استرجاع غاز البترول،

مصنع معالجة وتطوير الغاز، هذه المشاريع موضحة حسب الجدول 11.

الجدول 11: المشاريع المنجزة في مجال الهندسة المدنية الصناعية وشبه البترولية

المشروع	الزبون	سعة الأشغال	الآجال
مصنع معالجة و تطوير الغاز TFT	BRI/الو.م.أ	60000م3 من الخرسانة المسلحة	41 شهرا
مصنع CTH أورهود	JGC/اليابان	40000م3 من الخرسانة المسلحة	22 شهرا
مصنع استرجاع غاز البترول المسال لروهود النوس	SNC-LAVAIN Canada	26000م3 من الخرسانة المسلحة	18 شهرا

مصنع CPF HBNS	BRC / الجزائر والو.م.أ.	11500م3 من الخرسانة المسلحة	24 شهرا
مصنع أوهانت	ABB/PILL		26 شهرا

المصدر: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، المشاريع المنجزة، <https://www.gcb.dz/ar/2022>

❖ الهندسة المدنية المائية: من المشاريع المنجزة في هذا المجال محطات تصفية المياه، معالجة مياه الأحواض، والجدول 12 يوضح ذلك.

الجدول 12: المشاريع المنجزة في مجال الهندسة المدنية المائية

المشروع	الزبون	سعة الأشغال	الآجال
إمدادات المياه الجزائر SAA	SNCLAVALIN/ ANB	27 كلم من الخنادق 14000م3 من الخرسانة المسلحة	5 اشهر
إمدادات المياه سكيكدة SAS	SNC/LAVALIN/A NB	50 كلم من الخنادق 500م3 من الخرسانة المسلحة	5 أشهر
محطة تصفية المياه وادي سوف	ONA	153000م3 النشاط الأرضي 1289م3 من الخرسانة المسلحة سنتين من الاستغلال	57 شهرا
STEP سيدي مروان	ONA	157324م3 من النشاط الأرضي 13100م3 من الخرسانة المسلحة	27 شهرا

المصدر: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، المشاريع المنجزة، <https://www.gcb.dz/ar/2022>

❖ الهندسة المدنية للسكك الحديدية: من المشاريع المنجزة في هذا المجال البناءات الحديدية لمختلف الهياكل الحديدية، وإنجاز كل ما يتعلق بالسكك الحديدية مثل بناء ماسكات السكة، والجدول 13 يوضح ذلك.

الجدول 13: المشاريع المنجزة في مجال الهندسة المدنية للسكك الحديدية

المشروع	الزبون	سعة الأشغال	الآجال
خط السكة الحديدية مشربة - بشار على 141 كلم	ANESRIF/SNTF	1465000م3 من النشاط الأرضي 6100م3 من الخرسانة إنجاز محطتين	23 شهرا
زدواج الطريق وتحديث منشآت خط السكة الحديدية سطيف-الغزوي على 78 كلم	ANESRIF/SNTF	698266م3 من النشاط الأرضي 2260م3 من الخرسانة المسلحة	25 شهر
إنجاز خط السكة الحديدية تيسمسيلت بوغزول على	ANESRIF/SNTF	لردييات: 10132918م3 الحفير: 6821563م3	43 شهر

139 كلم		طبقة الأساس: 3م1058551 طبقة الرص التحتي: 3م481960 مخطتين: (تيسمسيلت و سيدي لعجال)	
إنجاز السكة الحديدية أرزيو المنطقة الصناعية – إلى أرزيو المدينة على 4 كلم	ANESRIF/SNT		15 شهرا
إنجاز خط السكة الحديدية الجديد توقورت – حاسي مسعود على 154 كلم	ANESRIF/SNT	الردميات: 3م2739072 الحفير: 3م2257620 طبقة الأساس: 3م806650 طبقة الرص التحتي: 508600 أشغال الري: 2063 متر طولي	48 شهر

المصدر: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، المشاريع المنجزة، <https://www.gcb.dz/ar>، 2022

❖ البناء وأشغال الطرقات والشبكات المختلفة: من المشاريع المنجزة في هذا المجال بناء القواعد السكنية،

بناء الإدارات، وهذا ما يظهر حسب الجدول 14.

الجدول 14: المشاريع المنجزة في مجال البناء وأشغال الطرقات والشبكات المختلفة

المشروع	الزبون	سعة الأشغال	الآجال
مقر SH/TRC	سوناطراك	2م24582	36 شهرا
قاعدة سكنية SP4 حاسي الرمل	SH/IMMOBIL ERE	2م25000	24 شهرا
إنجاز بناية للإدارة الاقتصادية في حاسي الرمل	SH/division production	أشغال البناء بجميع مراحله والتهئية الخارجية	30 شهرا
نجاز مقر اجتماعي – منطقة حاسي الرمل	SH/direction OSL	أشغال البناء بجميع مراحله	26 شهرا
مركز الأرشفة	سوناطراك	2م3959	35 شهرا

المصدر: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، المشاريع المنجزة، <https://www.gcb.dz/ar>، 2022

❖ الطرقات والطرقات السيارة: أنجزت الشركة مئات الكيلومترات من الطرق في مختلف ولايات الجزائر، ومن

المشاريع المنجزة في هذا المجال يوضحها الجدول 15.

الجدول 15: المشاريع المنجزة في مجال الطرقات والطرقات السيارة

المشروع	الزبون	سعة الأشغال	الآجال
طريق النزلة-بركين	سوناطراك	175 كلم	24 شهرا
طريق الجناح 208	SH/AAC	90 كلم	18 شهرا

طريق الرار-غرب	سوناطراك	50 كلم	12 شهرا
طريق بريزينة- متليلي	DTP / البيض	90 كلم	10 شهور
طريق ورقلة القليعة	DTP/ورقلة	70 كلم	15 شهرا

المصدر: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، المشاريع المنجزة، <https://www.gcb.dz/ar.2022>

❖ المطارات ومهابط الطائرات والطرق السيارة: بحيث قامت الشركة بإنجاز أو تقوية أرضيات الهبوط، وإنجاز البنى التحتية للمطارات، ومن المشاريع المنجزة في هذا المجال يظهرها الجدول 16.

الجدول 16: المشاريع المنجزة في مجال المطارات ومهابط الطائرات والطرق السيارة

المشروع	الزبون	سعة الأشغال	الآجال
إنجاز مهبط للطائرات بأمقيد	SH/DP	عادة تعبئة 124.000م ³ من المواد المختارة و 35.000 طن من الخرسانة الزيتية	19 شهرا
إنجاز البنى التحتية لمطار البيض	DTP/البيض	إعادة تعبئة 361.065م ³ من المواد المختارة و 42.126 طن من الخرسانة الزيتية	14 شهرا
إنجاز البنى التحتية لمطار تلمسان	DTP/تلمسان	إعادة تعبئة 6.000م ³ من المواد المختارة و 73.000 طن من الخرسانة الزيتية	08 أشهر
إنجاز البنى التحتية لمطار غريس معسكر	DTP/معسكر	عادة تعبئة 16.000م ³ من المواد المختارة و 12.000 طن من الخرسانة الزيتية مهبط الطائرات: 30.000م ³ من الردم المودع	05 أشهر
تصليح الطرقات ومهابط الطائرات TFT	SH/DP/TfT	11.660م ³ من طبقة الأساس من الفليس، 11.660م ³ من طبقة الأساس بالحصى المكسر، 18.800 طن من التشريب على الساخن. الطرقات: 15.000م ³ من أشغال الحفر، 23.000م ³ من التعبئة بالفليس، 4.100م ³ من طبقة الأساس بالجبس، 21.000م ³ من طبقة الأساس بالجبس، 30.000 طن من التشريب على الساخن	30 شهرا

المصدر: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، المشاريع المنجزة، <https://www.gcb.dz/ar.2022>

المطلب الثاني: المشاريع التي هي في طور الإنجاز

للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء عدة مشاريع تقوم حاليا بإنجازها، حيث تسمح لها خبرتها بإنجاز المشاريع في مختلف ربوع الوطن، حيث سيتم عرض أمثلة عن المشاريع التي هي في طور الإنجاز في مختلف المجالات.

❖ الحفر بكتل كبيرة: حيث سيتم عرض أمثلة عن المشاريع التي هي في طور الإنجاز في هذا المجال من طرف

الشركة. وهذا ما يوضحه الجدول 17.

الجدول 17: المشاريع التي هي في طور الإنجاز في مجال الحفر بكتل كبيرة

المشروع	الزبون	سعة الأشغال	الآجال
إنجاز دراسات التنفيذ وأشغال ط.ش.م. (الشبكات الأساسية والثانوية) في مواقع المدينة الجديدة لحاسي مسعود ومنطقة النشاط	EVNH	الصقل/الحفر: 3م5044492، الردم: 3م5075616 الإخلاء: 3م702.604. القنوات: البلاستيك الصلب: / PEHD 66.507متر طولي و11موقف	40 شهر

المصدر: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، المشاريع التي هي في طور الإنجاز، <https://www.gcb.dz/ar>

❖ أرضيات الحفر وطرق الدخول : حيث سيتم عرض أمثلة عن المشاريع التي هي في طور الإنجاز في هذا

المجال من طرف الشركة. وهذا حسب الجدول 18.

الجدول 18: المشاريع التي هي في طور الإنجاز في مجال أرضيات الحفر وطرق الدخول

المشروع	الزبون	سعة الأشغال	الآجال
أعمال الهندسة المدنية وتشيد البنية التحتية ومنصات الحفر لمشروع رجان الشمالي	GRN	14 منصة حفر	36 شهر

المصدر: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، المشاريع التي هي في طور الإنجاز، <https://www.gcb.dz/ar>

❖ أشغال القنوات: سيتم عرض أمثلة عن المشاريع التي هي في طور الإنجاز في هذا المجال من قبل الشركة.

وهذا حسب الجدول 19.

الجدول 19: المشاريع التي هي في طور الإنجاز في مجال أشغال القنوات

المشروع	الزبون	سعة المشروع	الآجال
تحقيق خط أنابيب الغاز EPC مقاس 16 بوصة الذي يربط BRN بـ MLE (المقاوول الرئيسي)	GSA	180 كلم	12 شهر
إنجاز خط أنابيب 6 و 12 TFT	SH/DP	30 كلم (12 كلم و 12"كلم، 18 كلم و 6").	9 أشهر
إتصال جيد MOUILLAH MANIFOLD "MKSM RHOUD NOUSS - 6"			

12 شهر	25 كلم	SH/DP	
36 شهر	108 كلم (26 كلم - 6"، 82 كلم - 8")	GRN	أداء خدمات الاتصال للآبار الجديدة لمشروع ريجان الشمالي (13 بئراً)
28 شهر	109 كلم	SH/TRC	تحقيق في خط أنابيب الغاز 12 EPC "تيغوتورين - أسكاياف على مسافة 109 كلم
31 شهر	376 كلم (118 كلم - 6"، 128 كلم - 8"، 99 كلم - 10" و 31 كم - 14" 36 بئراً و 8 فتحات.	SH/EPM	مشروع تطوير الحقول من تينرهيرت إلى أوانيت (36 بئراً)
28 شهر	70 كلم (36 كلم - 6"، 13.5 كلم - 12" و 20.5 كلم - 20")	SH/ENC	مشروع تنموي لحقول تينرهيرت نحو الأيونيت (14 بئراً)

المصدر: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، المشاريع التي هي في طور الإنجاز، <https://www.gcb.dz/ar>

❖ الهندسة المدنية الصناعية والشبه بترولية : حيث سيتم عرض أمثلة عن المشاريع التي هي في طور الإنجاز في

هذا المجال من طرف الشركة. وهذا ما يوضحه الجدول 20.

الجدول 20: المشاريع التي هي في طور الإنجاز في مجال الهندسة المدنية الصناعية والشبه بترولية

المشروع	الزبون	سعة المشروع	الآجال
تعزيز الأعمال المدنية لإدارة الموارد البشرية III (SBC و SBS)	JGC	28.542 م3 من الخرسانة المسلحة	28 شهر
مشروع cpf حاسي تجيران	Larsen & Toubrou Algérie	1400 م3 من الخرسانة المسلحة	26 شهر
مشروع CPF حاسي بمامو	Larsen & Toubrou Algérie	20000 م3 من الخرسانة المسلحة	30 شهر

المصدر: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، المشاريع التي هي في طور الإنجاز، <https://www.gcb.dz/ar>

❖ البناء وأشغال الطرقات والشبكات المختلفة : حيث سيتم عرض أمثلة عن المشاريع التي هي في طور

الإنجاز في مجال البناء وأشغال الطرقات والشبكات المختلفة. وهذا ما يوضحه الجدول 21.

الجدول 21: المشاريع التي هي في طور الإنجاز في مجال البناء وأشغال الطرقات والشبكات المختلفة

المشروع	الزبون	سعة الأشغال	الآجال
دراسة وإنجاز قاعدة معيشية			

30 شهر		Sh/DP	ولاية حاسي عليانو بأدرار
26 شهر	12400 متر مربع	SH/EPM	إنجاز قاعدة حياة في تينركوك
26 شهر	12400 متر مربع	SH/EPM	إنجاز قاعدة حياة في حاسي تيجران
27 شهر	13100 متر مربع	SH/EPM	إنجاز قاعدة حياة في إنجاز قاعدة حياة حاسي بهامو
30 شهر		SH/DP	تحقيق تشغيل البنى التحتية في جميع حالات الطريق الهوائي TFT
28 شهر	620،14 مترًا مربعًا	SH/LRP	بناء كتلة إدارية ومراجعة ومقصف في جميع الولايات في مصفاة الجزائر
24 شهر	6570 مترًا مربعًا	SH/TRC	تحقيق فندق في حاسي الرمل
20 شهر	3392 مترًا مربعًا	SH/TRC	تحقيق توسيع قاعدة الحياة التابعة للمجلس الوطني للدفاع عن حقوق الإنسان في حاسي الرمل
26 شهر	7550 مترًا مربعًا	SH/TRC	إنجاز قاعدة حياة في RHOUD NOUSS
16 شهر		SH/DP	إنجاز قاعدة حياة في RHOUD EL BAGUE
26 شهر	7772 مترًا مربعًا	SH/TRC	إنجاز قاعدة حياة في حاسي بركان

المصدر: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، المشاريع التي هي في طور الإنجاز، <https://www.gcb.dz/ar>

❖ الطرقات والطرق السيارت: حيث سيتم عرض أمثلة عن المشاريع التي هي في طور الإنجاز في هذا

المجال من طرف الشركة. وهذا ما يوضحه الجدول 22.

الجدول 22: المشاريع التي هي في طور الإنجاز في مجال الطرقات والطرق السيارت

المشروع	الزبون	سعة المشروع	الأجال
أعمال البناء على طريق وصول عين طسيلا	G. ISARENE	84 كلم	12 شهر
تحقيق طريق وصول حاسي بهامو	SH /EPM	150 كلم	26 شهر
إعادة تأهيل الطريق السريع RN 53 في حاسي مسعود البرمة على مسافة 81 كم	SH/DP	81 كلم	30 شهر
أعمال تمهيد الطريق للوصول إلى الآبار والطرق في مناطق منطقة حاسي مسعود المركزية	SH/DP	150 كلم	30 شهر
اتفاقية SH-DP / / 27 رقم GCB-SH / DP HASSI على مستوى: STA ALRAR ،TFT،BERKAOU،R'MEL	SH/DP/STA	بناء الطرق والمسارات	48 شهر

والأشغال المدنية على مستوى مناطق قسم الإنتاج		IN, & STAH HASSI, OHANET, AMENAS R., R. NOUSS, MESSAOUD EL باغول ، جاسي طويل ، تقرت ، أويد غيتريني ، جيبيل أونك ، راس طومب تيبسا
12 شهر	100 شهر	DTP/ILLIZI افتتاح مسار كول داني - BF12 مسافة 100 كم

المصدر: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، المشاريع التي هي في طور الإنجاز، <https://www.gcb.dz/ar>

❖ المطارات ومهابط الطائرات: سيتم عرض أمثلة عن المشاريع التي هي في طور الإنجاز في مجال المطارات

ومهابط الطائرات من طرف الشركة. وهذا ما يوضحه الجدول 23.

الجدول 23: المشاريع التي هي في طور الإنجاز في مجال المطارات ومهابط الطائرات

المشروع	الزبون	سعة المشروع	الأجل
إنشاء مدرج هبوط في هاسيتجيران 30 × 1700 مل	SH/EPM	30 × 1700 مل	16 شهر
تحقيق مسار الهبوط في حاسي بمامو 30 × 1700 مل	SH/EPM	30 × 1700 مل	26 شهر

المصدر: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، المشاريع التي هي في طور الإنجاز، <https://www.gcb.dz/ar>

المبحث الثالث: تشخيص لوحة القيادة للمشاريع في المديرية الجهوية للوسط لشركة ه.م.ب

تعتبر لوحة القيادة من اهم الوسائل المعتمدة في عملية الرقابة على أداء المشاريع، حيث تعطي صورة مختصرة وشاملة عن وضعية مختلف المشاريع التي تقوم بإنجازها، وبما أن الشركة تعتبر المشروع المنجز من طرفها هو عبارة عن إنتاج فإن أي خلل في أداء هذا النشاط ينعكس مباشرة على الوضعية المالية للمشروع، ولذلك وجب على الشركة أن تحكم الرقابة على مجمل التكاليف والأعباء وهذا ما تظهره لوحة القيادة المالية للشركة.

المطلب الأول: وصف عام لنظام لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة

تعد لوحة القيادة المالية وسيلة تمكن الإدارة العامة من تقييم أداء المؤسسة، وإمكانية تصحيح الانحرافات الحاصلة في الوقت المناسب، حيث سيتم التطرق إلى هيكل لوحة القيادة للمشروع ومكونات ومراحل إعداد لوحة القيادة للمشروع.

أولاً: هيكل لوحة القيادة للمشروع

لقد تم توحيد هيكل لوحة القيادة للمشروع على كافة مديريات الشركة، نظراً لأهمية توحيد في سهولة قراءة المعلومات وتحليلها، حيث سيتم تقديم شكل لوحة القيادة الحالية للمشاريع المتبع في مديرية منطقة الوسط. وهذا ما يوضحه الجدول 24.

الجدول 24: هيكل لوحة القيادة للمشروع

رقم الحساب	اسم الحساب	الشهر			المجموع في	
		المقدر	الفعلي	%	المقدر	الفعلي
						%
	I - إجمالي الإنتاج (II + 75+78)					
70	مبيعات الإنتاج والخدمات					
8970	مبيعات الإنتاج والخدمات ما بين الوحدات					
72	تغير المخزونات التامة و الجارية					
8972	تغير المخزونات القامة والجارية ما بين الوحدات					
73	انتاج مثبت					
74	اعانات الاستغلال					
	II - الإنتاج (70 إلى 74)					
75	منتجات العملياتية الأخرى					
8975	المنتجات العملياتية ما بين الوحدات					
78	استرجاعات الخسائر التموينات					
	III - إجمالي التكاليف (V + IV)					

						IV - تكاليف المباشرة (60 إلى 68)	
						60	مشتريات مستهلكة
						8960	مشتريات مستهلكة ما بين الوحدات
						61/62	خدمات خارجية وخدمات خارجية أخرى
						8961/62	خدمات خارجية وخدمات خارجية أخرى ما بين الوحدات
						63	أعباء المستخدمين
						8963	أعباء المستخدمين ما بين الوحدات
						64	ضرائب ورسوم وتسديدات مماثلة
						65	الأعباء التشغيلية الأخرى
						68	مخصصات الاهتلاكات والتموينات وخسائر القيمة
						V - تكاليف غير مباشرة	
							مصاريف الهيكل للمشروع
							مصاريف الهيكل للمديرية
							مصاريف الهيكل للشركة
						VI - النتيجة التشغيلية	
						76	المنتجات المالية
						66	أعباء مالية ما بين الوحدات
						8966	أعباء مالية
							النتيجة المالية للمصروفات العامة
						VII - النتيجة المالية (66 و 76)	
						VIII - النتيجة العادية (VI+ VII)	
						76	منتجات غير عادية
						67	أعباء غير عادية
						IX - النتيجة غير العادية (67-77)	
						- نتيجة المجموعة الموحدة (X + XI)	

المصدر: بتصرف من الملحق رقم 1، المديرية الجهوية للوسط لشركة الهندسة المدنية والبناء، وثيقة مالية، لوحة القيادة لشهر جوان لمشروع محطة خدمة الطريق السريع VRD (البيان)، 2014، ب.ص.

ثانيا: معلومات حول لوحة القيادة للمشاريع الخاصة بالمؤسسة

تم توحيد لوحة القيادة للشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء على مستوى كل المديريات في شكلها الحالي منذ سنة 2013. تتطابق لوحة القيادة المستعملة حاليا مع نموذج جدول حسابات النتائج حيث يتم قياس الأداء المالي لكل

المشاريع، بالتالي تتكون الأداة من حسابات الصنف 6 التي تمثل النفقات، و حسابات الصنف 7 التي تمثل الإيرادات. لوحة القيادة هي الأداة الإدارية الوحيدة على مستوى الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (ENGCB) التي تحدد نتيجة الوحدة (المستويات الثلاثة للإنتاج والنفقات والنتائج بانتظار إغلاق نصف سنوي. الميزانية العمومية والميزانية السنوية. حيث تتيح لوحة القيادة الشهرية التعرف على المعدلات وتحليلها، والنسب مقارنة بالتنبؤات الشهرية والسنوية المحددة في الميزانيات والخطط السنوية حيث تحدد الشركة أهدافها وإستراتيجيتها

إن لوحة القيادة التي يتم تطبيقها على مستوى المؤسسة هي لوحة قيادة مالية، تتحصل على المعلومات اللازمة لإعدادها من مختلف أقسام المديرية، يلخص فيها أهم الجوانب للنشاطات التي تقوم بها المؤسسة، الجانب التقني، المالي، الموارد البشرية، وغيرها، وتعتمد على مؤشرات جدول حساب النتائج، حيث يتم إعدادها في مصلحة الكلفة والميزانية. كما تعتبر لوحة القيادة من أهم الوسائل التي تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات الملائمة وذلك من خلال تحليل المؤشرات، وهي وسيلة نشاط قصيرة المدى تعتمد على الوضوح وإبراز النقاط الهامة المساعدة في اتخاذ التدابير اللازمة في المؤسسة. وتعد لوحة القيادة أداة تواصل وخطاب بين الرؤوسين والرئيس على القرارات المتخذة عند وجود انحرافات وطريقة معالجة الانحرافات لتحقيق الهدف الذي تريد المؤسسة الوصول إليه.

ثالثا: مراحل إعداد لوحة القيادة للمشاريع

إن عملية إعداد لوحة القيادة عملية مركبة تستلزم العمل الجماعي لنقل المعلومات، وتتمثل مراحل إعداد لوحة القيادة للمشاريع بالمؤسسة كما يلي:

❖ المرحلة الأولى: تكون لوحة القيادة من حسابات الصنف 6 و 7 أي النفقات والإيرادات على شكل جدول

حسابات النتائج. تسمح لوحة القيادة بتحديد ما إذا كان المشروع يعتمد على العمالة عندما يكون معدل تكاليف الموظفين فيما يتعلق بالإنتاج مرتفعاً، ومن ناحية أخرى يكون معدل الخدمات الخارجية فيما يتعلق بالإنتاج مرتفعاً، ومن المقرر أن يكون مشروع على أساس التعاقد من الباطن شهرياً، من الضروري تبيان مبالغ النفقات المباشرة مثل الاستهلاكات، والخدمات، وتكاليف الموظفين والواردات والضرائب، لجعل نسبها فيما يتعلق بالإنتاج لمعرفة ما إذا لم يكن هناك تجاوز للحدود الموضوعة.

❖ المرحلة الثانية: يقوم كل قسم بتقديم المعلومات والبيانات اللازمة لتفصيل لوحة القيادة على النحو التالي:

- القسم الفني: التكلفة الفنية التي تلخص الإنجازات الشهرية لكل مشروع، حالة التعاقد من الباطن حسب المشروع ومقدم الخدمة وبالقرعة، حالة استهلاك مكون مواد البناء (MDC) حسب الحسابات الفرعية وحسب المشروع.
- قسم معدات MTL: حالة استهلاك مكون الوقود ومواد التشحيم والإطارات وقطع غيار حسب الحسابات الفرعية وحسب المشروع.
- قسم الإدارة في ADM : كشوف مرتبات الموظفين الدائمين والموظفين المتعاقدين وكبار المسؤولين التنفيذيين وكذلك نفقات البعثة والسفر ولوحة معلومات التوظيف حسب المشروع.
- دائرة الموارد العامة: حالة الاستهلاك حسب المشروع مثل استهلاك اللوازم المكتبية، والمواد الاستهلاكية للكمبيوتر ومعدات الفراش الفردية، وتوريد الطباعة، والمنتجات الصيدلانية حسب المشروع، وبيان مخصصات الرسوم الشهرية و ADE و Sonelgaz والإصلاحات

الهاتفية لأجهزة الكمبيوتر وإيجار الشقق والفيلات بالإضافة إلى تكلفة تقديم الطعام للموظفين الذين يتقاضاهم المشروع.

- خدمة تأجير المعدات: حالة تأجير المعدات من قبل مزود الخدمة ومن خلال المعدات مثل تأجير الشاحنات ومركبات الآلات وحافلات الموظفين الصغيرة.

❖ المرحلة الثالثة: بعد الانتهاء من الدراسة الفنية للمشروع وتحديد مدة إنجازه، يتم إعداد لوحة القيادة للمشروع في كل شهر، حيث تحدد الموازنة ويتم مقارنتها بالنتيجة المحققة، في نهاية الشهر، حيث يتم عمل ملف للوحة القيادة يحتوي على كل التفاصيل المتعلقة بالمشروع وإعداد ملف لكل شهر يحتوي على جميع المشروعات التي تقوم المؤسسة بإنجازها، أما في شهر جوان يتم المقارنة حسب التراكم للأشهر السابقة، حيث تسمح النتيجة التراكمية بمعرفة الأداء المحقق للمشروع خلال سداسي كامل، لإعطاء نظرة حول وضعية المشروع، وتوضع المقارنة بين لوحة القيادة وجدول حسابات النتائج التقديري، لاستخراج الانحرافات في إنجاز المشروع والتعليق عليها، من أجل تصحيحها لتحسين سير إنجاز المشروع.

❖ المرحلة الرابعة: يتم إعداد لوحة قيادة تجميعية لمختلف المشاريع، حيث ترسل للمديرية العامة لإعطاء صورة مختصرة وشاملة على سير مختلف المشاريع.

عند الانتهاء من إنجاز مشروع معين تبقى قيمه المالية تظهر في لوحة القيادة إلى غاية إعداد الميزانية السنوية.

المطلب الثاني: رقابة المشاريع بواسطة لوحة القيادة

تعتبر رقابة المشاريع بواسطة لوحة القيادة ذات أهمية كبيرة في التحقق من أن الأداء يسير وفق ما خطط له، حيث تم أخذ عينة مكونة من ثلاثة مشاريع مختلفة لسنة 2014؛ 2017؛ 2019، حيث تتم الرقابة على شهر جوان، ثم الرقابة على نسبة الأداء التراكمية أي لستة أشهر الأولى من السنة، وذلك لمعرفة نسبة الأداء للسداسي الأول، وهذا ما يعطي صورة مختصرة عن نسبة تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل الشركة، ونشير بالذكر أنه قد تكون بعض النسب لعوامل ظرفية.

أولاً: الرقابة على أداء المشاريع عن طريق النتيجة العملية

تعتبر النتيجة العملية مؤشر مهم لمعرفة أداء المشاريع، حيث تم تطبيق ذلك على ثلاثة مشاريع كما يلي:

1 - مشروع محطة خدمة الطريق السريع (الببيان)

يتم لوحة القيادة الخاصة بشهر جوان، والسداسي الأول للمشروع، وذلك بتوضيح الأرقام المقدرة والمحققة ونسبة الأداء. وذلك من خلال الجدول 25.

الجدول 25: مشروع محطة خدمة الطريق السريع VRD (الببيان).

دج=1000ك.دج=و

U=KDA=1000DA

01/01/2014 إلى		التراكمي من		شهر جوان	
		/302014/06			
نسبة	الفعلي	التقديري		الفعلي	التقديري
الفترة					

الأداء			نسبة الأداء			
الإنتاج	89581	60056	67,04%	770000	321631	41,77%
التكاليف الكلية	60774	55884	91,95%	587976	259659	41,16%
التكاليف المباشرة	54145	48908	90,33%	521392	225798	43,31%
التكاليف غير المباشرة	6629	9976	159,49%	66583	33861	50,86%
النتيجة التشغيلية	28808	4172	14,48%	182025	61972	34,05%

المصدر: بتصرف من الملحق رقم 1، المديرية الجهوية للوسط لشركة الهندسة المدنية والبناء، وثيقة مالية، لوحة القيادة لشهر جوان لمشروع محطة خدمة الطريق السريع VRD (البيان)، 2014، ب.ص.

من الجدول 25 نلاحظ :

- الإنتاج الفعلي حقق في شهر جوان نسبة تقدر ب 67.04% من المقدّر حيث تعتبر نسبة مقبولة فهي فوق المتوسط (نعتبر نسبة المتوسط 50%)؛
- أما بالتطرق النسبة التراكمية للسداسي فقد بلغت 41.77 % من المقدّر وهي بذلك نسبة تعتبر غير جيدة لإنجاز المشروع، فهي تحت المتوسط.
- أما التكاليف الكلية فبلغت نسبتها في شهر جوان 91.33 % من المقدّر وهي بذلك نسبة مقبولة طالما لم تزيد على المقدّر لها، أما النسبة التراكمية للسداسي فهي 44.16% من المقدّر وهي بذلك تعتبر نسبة جيدة .
- التكاليف المباشرة بلغت نسبتها في شهر جوان 90,33% من المقدّر وهي بذلك نسبة مقبولة طالما لم تزيد على المقدّر لها أما النسبة التراكمية للسداسي فبلغت 43,31% وهي بذلك تعتبر نسبة جيدة؛
- التكاليف غير المباشرة بلغت نسبتها في شهر جوان 150,49% من المقدّر وهي بذلك نسبة مرتفعة تدل على تحمل المشروع لتكاليف غير داخلية في النشاط الاساسي للمشروع بشكل كبير؛
- أما النسبة التراكمية للسداسي فهي 50,86% وهي بذلك تعتبر نسبة جيدة.
- النتيجة التشغيلية بلغت نسبتها في شهر جوان 14,48% وهي بذلك تعتبر نسبة ضعيفة جدا لهذا الشهر، ولا تخدم المشروع؛ تدل على هذه النسبة النسب المرتفعة لتكاليف التي تحملها المشروع، دون أن يقابله إنتاج فعلي كبير.
- أما النسبة التراكمية للسداسي فهي 34,05% ، تعتبر نسبة بعيدة عن الأهداف الموضوعة، وتعود هذه النسبة لنسبة الإنتاج الفعلي المحققة التي كانت تحت المتوسط، وكذلك تحمل المشروع للتكاليف، ومنه وجب على إدارة المشروع العمل على التعويض في السداسي الثاني من السنة.

2 - مشروع RDS مقر حيدرة

يتم عرض لوحة القيادة الخاصة بشهر جوان، والسداسي الأول للمشروع، وذلك بتوضيح الأرقام المقدرة والمحققة ونسبة

الأداء. والجدول 26 يبين ذلك.

الجدول 26: مشروع RDS مقر حيدرة

U= KDA=1000 DA

التراكمي من 30/06/2017		شهر جوان		01/01/2017 إلى	
نسبة الأداء	الفعلي	التقديري	نسبة الأداء	الفعلي	التقديري
68,61%	82462	120193	236,37%	19023	8048
343,92%	68462	15422	223,81%	15772	7047
57,32%	58698	102401	217,94%	13604	6242
73,09%	9517	13021	269,32%	2168	805
371,05%	17703	4771	646,47%	6707	1037

المصدر: بتصرف من الملحق رقم 2، المديرية الجهوية للوسط لشركة الهندسة المدنية والبناء، وثيقة مالية، لوحة القيادة لشهر جوان لمشروع RDS مقر حيدرة، 2017، ب.ص..

يتضح من الجدول 26:

- حقق الإنتاج الفعلي في شهر جوان نسبة تقدر ب 236,37% من المقدّر حيث تعتبر نسبة تفوق الضعفين من المقدّر، وهي بذلك توضح العمل الجيد خلال هذا الشهر؛
أما بالتطرق لنسبة التراكمية للسداسي فقد بلغت 68,61% من المقدّر وهي بذلك تعتبر نسبة فوق المتوسط، بالرغم من النسبة المضاعفة المحققة في شهر جوان؛
- أما التكاليف الكلية فبلغت نسبتها في شهر جوان 223,81% من المقدّر وهي بذلك نسبة عالية وغير مقبولة؛ تعود للإنتاج المضاعف المحقق؛
أما النسبة التراكمية للسداسي فهي 443,92% من المقدّر وهي بذلك تعتبر نسبة مرتفعة، لم تقابلها نسبة إنتاج مرتفعة؛
- التكاليف المباشرة بلغت نسبتها في شهر جوان 217,94% المقدّر وهي بذلك نسبة عالية؛
أما النسبة التراكمية للسداسي فبلغت 57,32% وهي بذلك تعتبر نسبة مقبولة.
- التكاليف غير المباشرة بلغت نسبتها في شهر جوان 269,32% المقدّر وهي بذلك نسبة مرتفعة تدل على تحمل المشروع تكاليف كبيرة خارج أساس نشاطه؛
أما النسبة التراكمية للسداسي فهي 73,09% وهي بذلك تعتبر نسبة مقبولة.
- النتيجة العملية بلغت نسبتها في شهر جوان 646,77% وهي بذلك تعتبر نسبة مرتفعة حققت ستة أضعاف ونصف، جاءت نتيجة العمل الجيد في هذا الشهر؛
أما النسبة التراكمية للسداسي فهي 371,05% تعد نسبة فاقت المقدّر بأكثر من ثلاثة أضعاف ونصف،

حيث أن النسب السابقة توضح الأداء الجيد للمشروع خلال هذا السداسي.

3 مشروع شق الطرق (منطقة الغرب)

يتم عرض لوحة القيادة الخاصة بشهر جوان، والسداسي الأول للمشروع، وذلك بتوضيح الأرقام المقدرة والمحقة ونسبة الأداء.

الجدول 27: مشروع شق الطرق (منطقة الغرب)

01/01/2019 إلى		التراكمي من 30/06/2019	الشهر			
نسبة الأداء	الفعلي	التقديري	نسبة الأداء	الفعلي	التقديري	
37,65%	57015	151452	119,40%	13079	10954	الإنتاج
44,21%	60121	135996	150,35%	15029	9996	التكاليف الكلية
						التكاليف المباشرة
47,04%	53342	113408	151,97%	12624	8307	
						التكاليف غير المباشرة
30.01%	6779	22588	142,31%	2405	1690	
-20,09%	-3106	15457	-203,55%	-1950	958	النتيجة العملية

المصدر: بتصرف من الملحق رقم 3، المديرية الجهوية للوسط لشركة الهندسة المدنية والبناء، وثيقة مالية، لوحة القيادة لشهر جوان لمشروع شق الطرق (منطقة الغرب)، 2019، ب.ص.

يتضح من الجدول 27.

- حقق الإنتاج الفعلي في شهر جوان نسبة تقدر ب % 119,40 من المقدّر حيث تعتبر نسبة جيدة ؛
أما بالتطرق النسبة التراكمية للسداسي فقد بلغت % 37,65 من المقدّر وهي بذلك نسبة تعتبر غير جيدة لإنجاز المشروع، فهي تحت المتوسط. بالرغم من محاولة تقليص الفارق من خلال النسبة الجيدة المحققة في شهر جوان.
- أما التكاليف الكلية فبلغت نسبتها في شهر جوان % 150,35 من المقدّر وهي بذلك نسبة غير جيدة حيث تزيد على المقدّر لها؛
أما النسبة التراكمية للسداسي فهي % 44,21 من المقدّر وهي بذلك تعتبر نسبة مقبولة؛
- التكاليف المباشرة بلغت نسبتها في شهر جوان % 151,97 المقدّر وهي بذلك نسبة كبيرة تزيد على المقدّر لها ؛
أما النسبة التراكمية للسداسي فبلغت % 47,04 وهي بذلك تعتبر نسبة جيدة ؛
- التكاليف غير المباشرة بلغت نسبتها في شهر جوان % 142,31 المقدّر وهي بذلك نسبة كبيرة غير جيدة تزيد على المقدّر لها؛

- أما النسبة التراكمية للسداسي فهي % 30,01 وهي بذلك تعتبر نسبة جيدة؛
- النتيجة العملياتية كانت سلبية بلغت نسبتها في شهر جوان % 203,55 - وهي بذلك تعتبر نسبة غير جيدة ولا تخدم المشروع؛
- أما النسبة التراكمية للسداسي فكانت سلبية بلغت % 20,09 - تعد نسبة غير جيدة للمشروع، حيث يجب على إدارة المشروع تصحيح الأخطاء والعمل على التدارك خلال السداسي الثاني من السنة.

ثانيا: الرقابة على المشاريع من خلال مؤشر الأداء المقترح

رغم أن النتيجة العملياتية هو مؤشر يقيس الأداء المالي للمشروع إلا أنه يضخم نوع ما هذا الأداء، ولا يعطي فكرة دقيقة عن الوضعية الاقتصادية للمشروع، عكسا عن المؤشر المقترح الذي سوف يعطي نسبة الأداء بصورة أكثر موضوعية، وهو كما يلي:

الأداء = المتوسط الحسابي بين نسبة الفعالية ونسبة الفاعلية

حيث:

الفعالية = النتائج ÷ الأهداف

المعيار = التكلفة الكلية التقديرية ÷ الإنتاج التقديري

الإنجاز = التكلفة الكلية الحقيقية ÷ الإنتاج الحقيقي

الفاعلية = الإنجاز / المعيار

1 - مشروع محطة خدمة الطريق السريع VRD (البيان)

حيث سيتم حساب الأداء لشهر جوان والنسبة التراكمية للسداسي الأول، وذلك لمشروع محطة خدمة الطريق السريع VRD (البيان)، وهذا من خلال الجدول 28.

الجدول 28: نسبة الأداء لشهر جوان والنسبة التراكمية لمشروع محطة خدمة الطريق السريع VRD (البيان)

نسبة الأداء لشهر جوان			
النسبة	النتائج	الأهداف	
67.04%	60056	89581	فعالية المشروع من الإنتاج
67.84%	89581	60774	المعيار
93.05%	60056	55884	الإنجاز
137.16%			الفاعلية من التكلفة الكلية

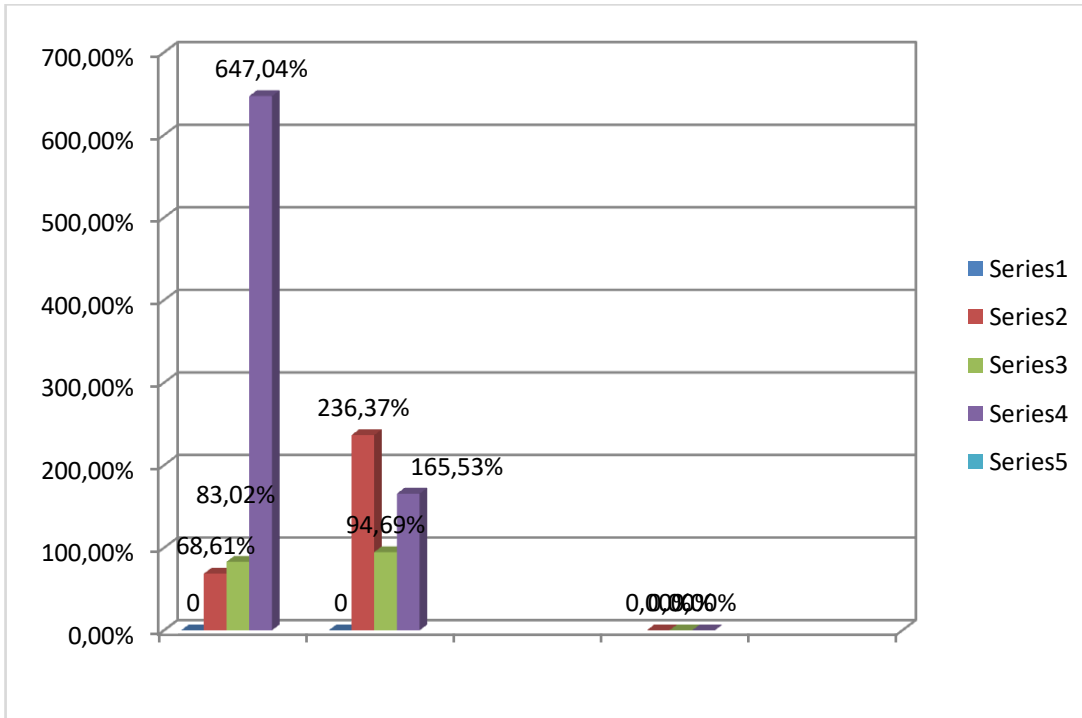
48.88%			مؤشر الأداء
نسبة الأداء التراكمية			
النسبة	النتائج	الأهداف	
41.77%	321631	770000	فعالية المشروع من الإنتاج
76.36%	770000	587976	المعيار
80.73%	321631	259659	الإنجاز
105.72%			الفاعلية من التكلفة الكلية
39.51%			مؤشر الأداء

المصدر: بتصرف من الملحق رقم 1، المديرية الجهوية للوسط لشركة الهندسة المدنية والبناء، وثيقة مالية، لوحة القيادة لشهر جوان لمشروع محطة خدمة الطريق السريع VRD (البيان)، 2014، ب.ص.

يتضح من الجدول 28:

بلغت نسبة الفعالية 67.04%، و فافت المتوسط، ونسبة الفاعلية 137.16%، أي بحوالي نصف الضعف، ويبين المؤشر المقترح نسبة الأداء لشهر جوان التي بلغت نسبة 48.88%، وتعتبر هذه النسبة تحت المتوسط، حيث تدل على عدم تحقيق الأداء المطلوب خلال هذا الشهر؛

- بلغت نسبة الفعالية 41.77%، أي تحت المتوسط، ونسبة الفاعلية 105.72%، ويبين المؤشر المقترح نسبة الأداء لشهر جوان التي بلغت نسبة 39.51%، هذه النسبة توضح أن نسبة الأداء بالنسبة للسداسي الأول ضعيفة ولم ترقى إلى الأهداف الموضوعة ووجب التدارك في السداسي الثاني. والشكل 15 يوضح تمثيل بياني لهذا المشروع الشكل 15: تمثيل بياني لمشروع محطة خدمة الطريق السريع VRD (البيان).



2- مشروع RDS مقر حيدرة

حيث سيتم حساب الأداء لشهر جوان والنسبة التراكمية للسداسي الأول، وذلك لمشروع RDS مقر حيدرة، وذلك من خلال الجدول 29 .

الجدول 29: نسبة الأداء لشهر جوان والنسبة التراكمية لمشروع RDS مقر حيدرة

نسبة الأداء لشهر جوان			
النسبة	النتائج	الأهداف	
236,37%	19023	8048	فعالية المشروع من الإنتاج
87.56%	8048	7047	المعيار
82.94%	19023	15772	الإنجاز
94.69%			الفاعلية من التكلفة الكلية
165.53%			مؤشر الأداء
نسبة الأداء التراكمية			
النسبة	النتائج	لأهداف	
68,61%	82462	120193	فعالية المشروع من الإنتاج
12.83%	120193	15422	المعيار
83.02%	82462	68462	الإنجاز
647.04%			الفاعلية من التكلفة الكلية
357.83%			مؤشر الأداء

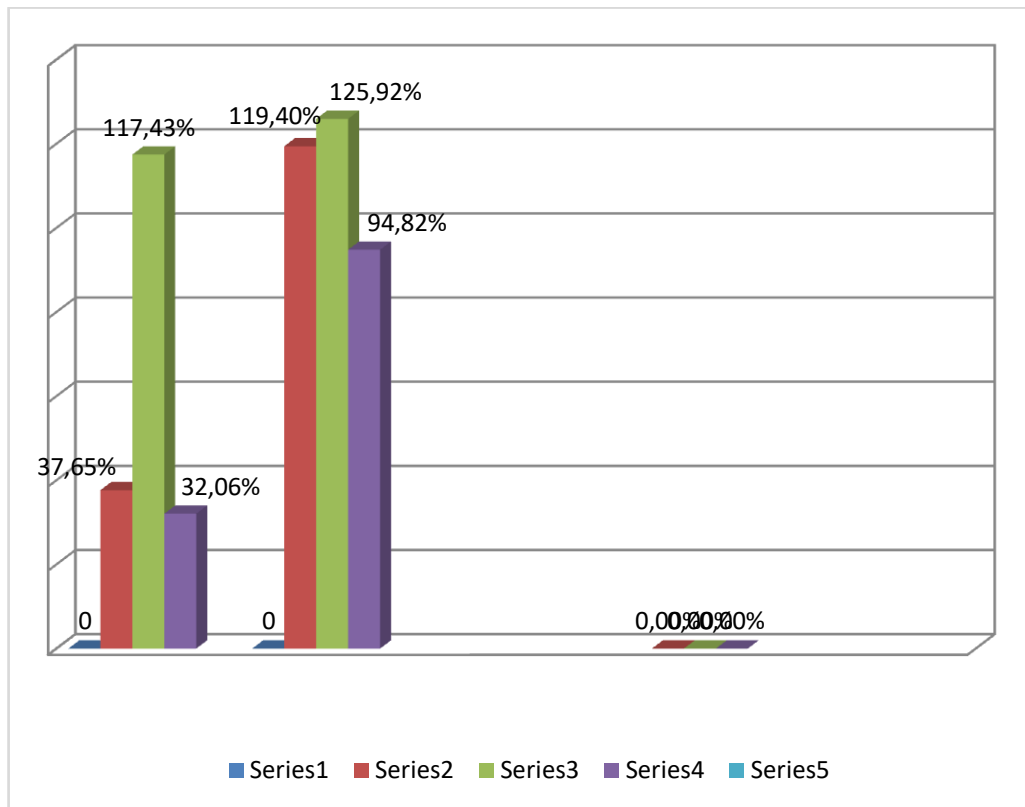
المصدر: بتصرف من الملحق رقم 2، المديرية الجهوية للوسط لشركة الهندسة المدنية والبناء، وثيقة مالية، لوحة القيادة لشهر جوان

لمشروع RDS مقر حيدرة، 2017، ب. ص.

يتضح من الجدول 29.

- بلغت نسبة الفعالية 236,37%، ونسبة الفاعلية 94.69% ويبين المؤشر المقترح نسبة الأداء لشهر جوان التي بلغت نسبة 165.53%، وهي بذلك نسبة أداء جيدة تفوق بحوالي نصف الضعف من ماهو مطلوب لهذا الشهر، حيث تعتبر نسبة في صالح المشروع؛
- بلغت نسبة الفعالية 236,37%، ونسبة الفاعلية 647.04%، ويبين المؤشر المقترح نسبة الأداء لسداسي الأول التي بلغت نسبة 357.83%، وهي نسبة تبلغ ضعفين ونصف الأداء المطلوب، حيث توضح هذه النسبة الأداء الممتاز لهذا السداسي ، والشكل 16 يوضح تمثيل بياني لمشروع RDS مقر حيدرة.

الشكل 16: تمثيل بياني لمشروع RDS مقر حيدرة



3 مشروع شق الطرق (منطقة الغرب)

حيث سيتم حساب الأداء لشهر جوان والنسبة التراكمية للسداسي الأول، وذلك مشروع شق الطرق (منطقة الغرب)، وذلك من خلال الجدول 30.

الجدول 30: نسبة الأداء لشهر جوان لمشروع شق الطرق (منطقة الغرب)

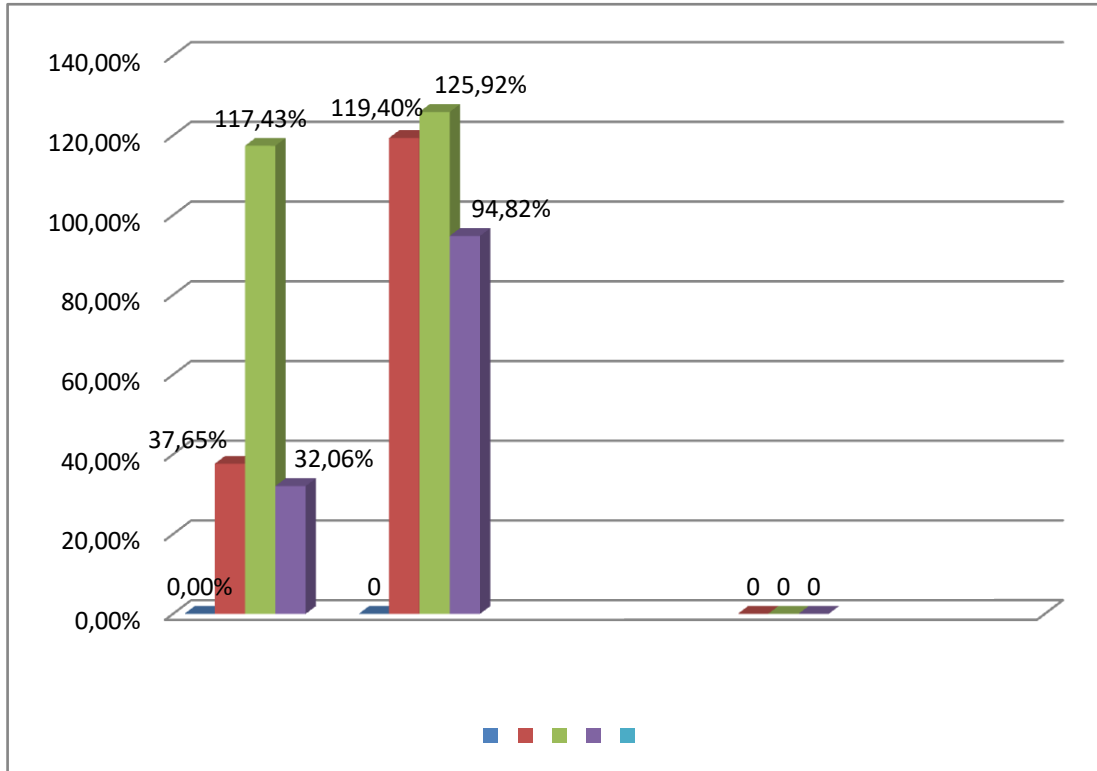
نسبة الأداء لشهر جوان			
النسبة	النتائج	الأهداف	
119,40%	13079	10954	فعالية المشروع من الإنتاج
91.25%	10954	9996	المعيار
114.91%	13079	15029	الإنتاج
114.91%			الفاعلية من التكلفة الكلية
94.82%			مؤشر الأداء
نسبة الأداء التراكمية			
النسبة	النتائج	لأهداف	
37,65%	57015	151452	فعالية المشروع من الإنتاج
89.79%	151452	135996	المعيار
105.45%	57015	60121	الإنتاج

117.43%		الفاعلية من التكلفة الكلية
32.06%		مؤشر الأداء

المصدر: بتصرف من الملحق رقم 3، المديرية الجهوية للوسط لشركة الهندسة المدنية والبناء، وثيقة مالية، لوحة القيادة لشهر جوان لمشروع شق الطرق (منطقة الغرب)، 2019، ب.ص.

يتضح من الجدول 30:

- بالنسبة لشهر جوان بلغت نسبة الفعالية 119,40%، ونسبة الفاعلية 125.92%، ويبين المؤشر المقترح نسبة الأداء لشهر جوان التي بلغت نسبة 94.82%، حيث تعتبر نسبة قريبة جدا من النسبة المرجوة؛
 - أما القيمة التراكمية فبلغت نسبة الفعالية 37,65%، أي تحت المتوسط، ونسبة الفاعلية 117.43%، ويبين المؤشر المقترح نسبة الأداء لشهر جوان التي بلغت نسبة 32.06%، هذه النسبة توضح أن نسبة الأداء بالنسبة للسداسي الأول ضعيفة ولم ترقى إلى الأهداف الموضوعة، مما يتطلب من إدارة المشروع التدارك في السداسي الثاني. والشكل 17 يوضح تمثيل بياني لمشروع شق الطرق لمنطقة الغرب.
- الشكل 17: تمثيل بياني لمشروع شق الطرق (منطقة الغرب)



المطلب الثالث: تحليل الانحرافات بلوحة القيادة

يتم إعداد الميزانية العامة في مديرية منطقة الوسط مرتين في السنة، المرة الأولى في شهر جوان أي السداسي الأول، والمرة الثانية في شهر ديسمبر أي السداسي الثاني، حيث يتم مقارنة لوحة القيادة بجدول الحسابات التقديري. وهذا ما يبينه الجدول 31.

الجدول 31: مقارنة لوحة القيادة بجدول الحسابات التقديري

رقم الحساب	اسم الحساب	جدول حساب النتائج في لوحة القيادة 30/06/2021	جدول حساب النتائج في الميزانية 30/06/2021	تحليل الانحرافات				
		الأهداف	النتائج	الانحرافات	الأداء (الفعالية)	التفسير (الانحراف مرغوب/غير مرغوب)	نسبة الانحراف	القبول
I إجمالي الإنتاج (II +75+78)		155253 7	155844 7	5910	100,38%	فرق مرغوب	0,38%	مقبول
70	مبيعات الإنتاج والخدمات	133011 8	131935 3	- 10765	99,19%	فرق غير مرغوب	0,81%	مقبول
8970	مبيعات الإنتاج والخدمات ما بين الوحدات	94257	16924	- 77333	17,96%	فرق غير مرغوب	82,04%	غير مقبول
72	تغير المخزونات التامة و الجارية		88263	88263	100,00%	غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق
8972	تغير المخزونات التامة والجارية ما بين الوحدات			0	0,00%	غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق
73	انتاج مثبت			0	0,00%	غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق
74	اعانات الاستغلال			0	0,00%	غير مطبق	غير مطبق	غير

الفصل الثالث: لوحة القيادة للمشاريع في الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (مديرية الوسط بودواو)

مطبق								
مقبول	0,01%	فرق مرغوب	100,01%	165	142454 0	142437 5	II الإنتاج (70 إلى 74)	
مقبول	4,41%	فرق مرغوب	104,41%	5545	131316	125771	المنتجات العملياتية الأخرى	75
مقبول	8,36%	فرق مرغوب	108,36%	200	2591	2391	المنتجات العملياتية ما بين الوحدات	78
مقبول	4,77%	فرق غير مرغوب	104,77%	68933	151434 1	144570 8	III اجمالي التكاليف (V + IV)	
مقبول	3,23%	فرق غير مرغوب	103,23%	45519	145335 9	140784 0	IV تكاليف المباشرة (60 إلى 68)	
مقبول	0,34%	فرق مرغوب	99,66%	943-	275888	276831	مشتريات مستهلكة	60
غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق	0,00%	0			مشتريات مستهلكة ما بين الوحدات	8960
مقبول	2,14%	فرق غير مرغوب	102,14%	11305	540330	529025	خدمات خارجية وخدمات خارجية أخرى	61/62
مقبول	1,14%	فرق غير مرغوب	101,14%	95	8423	8328	خدمات خارجية وخدمات خارجية أخرى ما بين الوحدات	8961/6 2
مقبول	5,14%	فرق غير مرغوب	105,14%	25012	511296	486284	أعباء المستخدمين	63
غير مطبق	غير مطبق	فرق غير مرغوب	100,00%	2	2	0	أعباء المستخدمين ما بين الوحدات	8963
مقبول	3,82%	فرق غير مرغوب	103,82%	763	20715	19952	ضرائب ورسوم وتسديدات مماثلة	64

الفصل الثالث: لوحة القيادة للمشاريع في الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (مديرية الوسط بودواو)

65	الأعباء التشغيلية الأخرى	10216	11011	795	107,78%	فرق غير مرغوب	7,78%	مقبول
68	مخصصات الامتلاكات والتموينات وخسائر القيمة	77205	85694	8489	111,00%	فرق غير مرغوب	11,00%	غير مقبول
V تكاليف غير مباشرة		37868	60982	23114	161,04%	فرق غير مرغوب	61,04%	غير مقبول
	مصاريف الهيكلية للمشروع			0	0,00%	غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق
	مصاريف الهيكلية للمديرية			0	0,00%	غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق
	مصاريف الهيكلية لشركة	37868	60982	23114	161,04%	فرق غير مرغوب	61,04%	غير مقبول
VI النتيجة التشغيلية		106829	44106	- 62723	41,29%	فرق غير مرغوب	58,71%	غير مقبول
76	المنتجات المالية			0	0,00%	غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق
8976	المنتجات المالية بين الوحدات	0	2142	2142	100,00%	فرق مرغوب	غير مطبق	غير مطبق
66	أعباء مالية	549	1365	816	248,63%	فرق غير مرغوب	148,63%	غير مقبول
8966	النتيجة المالية للمصروفات العامة			0	0,00%	غير مطبق	غير مطبق	غير

الفصل الثالث: لوحة القيادة للمشاريع في الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (مديرية الوسط بودواو)

مطبق								
غير مقبول	241,53%	فرق مرغوب	- 141,53%	1326	777	549-	VII النتيجة المالية (66 و 76)	
غير مقبول	57,77%	فرق غير مرغوب	42,23%	- 61397	44883	106280	VIII النتيجة العادية قبل الضريبة (VI+ VII)	
غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق	0,00%	0			الضرائب المستحقة على النتيجة العادية a	695/69 8
غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق	0,00%	0			الضرائب المؤجلة على النتيجة العادية b	692/69 3
غير مقبول	57,77	فرق غير مرغوب	42,23%	- 61397	44883	106280	IX النتيجة الصافية العادية (a-b-VIII)	
غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق	0,00%	0			منتجات غير عادية	77
غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق	0,00%	0			أعباء غير عادية	76
غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق	0,00%	0	0		X النتيجة غير العادية (67-77)	
غير مطبق	غير مطبق	غير مطبق	42,23%	- 61397	44883		XI نتيجة المجموعة الصافية الموحدة (X + XI)	

المصدر: بتصرف من الملحق رقم 4، المديرية الجهوية للوسط لشركة الهندسة المدنية والبناء، وثيقة مالية، مقارنة لوحة القيادة بجدول الحسابات التقديري، 2021، ب.ص.

يتضح من الجدول 31 أن الانحرافات تحدث عندما يختلف الأداء الفعلي عن الأداء المقدر، المهدف من هذه العملية لا يتوقف عند تحديد الانحرافات، وإنما يتعدى ذلك لتحليلها ودراستها، و بالتالي الحصول على المعلومات التي من شأنها أن تقيس كفاءة أداء الأفراد والمؤسسة عامة و الانحراف = التحقيقات – التقديرات، ويكون اهتمام مراقب التسيير موجه نحو الماضي أي حول الإنجازات المنفذة، وكنتيجة لذلك سيتم وضع الإجراءات التصحيحية للتعديل لاحقا، و بهذا يوجه نظره للمستقبل.

يمثل الانحراف الموجب في حالة النتائج (رقم الأعمال) إيجابي بالنسبة للمؤسسة لأنه دليل على تحقيق هذه الأخيرة لنتائج أكبر مما كان متوقع، في حين أنه غير ملائم لها في حالة التكاليف، بحيث يدل على تحمل المؤسسة لتكاليف أكبر مما كان منتظرا منها، و العكس صحيح.

أولا: إجمالي الدخل

ويتكون من الحسابات التالية:

❖ الحساب 70 مبيعات الإنتاج والخدمات: بعد مقارنة لوحة القيادة في 30/06/2021 و جدول حساب

النتائج لنفس الفترة ، كانت الفعالية تقدر %99.19 حيث سجلنا فرق غير مرغوب، وسجلنا مبلغاً قدره 10765 ك.دج ، ينقسم كمايلي:

○ منها 165 وهو ما يمثل قيمة السندات ما بين الوحدات لعملية البيع التي تمت بين وحدات

الشركة ،تسجيلها في لوحة القيادة كان في شهر جوان نظرا لتأخر المعلومات؛

○ أما القيمة المتبقية 10930 ك.دج تمثل مبيعات مشروع إعادة تجهيز مختبر الأبحاث التابعة

لجامعة باب الزوار في الحساب 70 بدلاً من الحساب 8970.

❖ الحساب 75 المنتجات العملياتية الأخرى: كانت الفعالية %104.41 حيث سجلنا فرق مرغوب

ينقسم مبلغ 5545 ك.دج على النحو التالي:

○ يمثل مبلغ 1403 ك.دج تعويضات عن حوادث المركبات (تلف السيارات)؛

○ ويمثل مبلغ 2403 ك.دج إلغاء مؤونة العطل التعويضية؛

○ مبلغ 405 ك.دج يمثل الرسوم الخلفية للجناح 11 مشروع IAP بومرداس؛

○ يمثل المبلغ المتبقي البالغ 1334 ك.دج إلغاء المؤونة الزائدة المخصصة لمشاريع المقاولين

لسنوات السابقة.

● الحساب 78 المنتجات العملياتية ما بين الوحدات: كانت الفعالية %108.36 حيث سجلنا فرق مرغوب، يمثل

مبلغ 200 ك.دج مؤونة الأخطار المقيدة محاسبيا في لوحة القيادة لشهر جوان 2020، هذه المؤونة ظهرت بعد الانتهاء من إعداد لوحة القيادة .

ثانيا: الأعباء

تتكون من الحسابات التالية:

● حساب 60 مشتريات مستهلكة: كانت الفعالية %99.66 حيث سجلنا فرق مرغوب، و يبتجزأ مبلغ

943 ك.دج على النحو التالي:

- يمثل مبلغ 193 ك.دج إلغاء استهلاك مواد البناء الذي تم الإبلاغ عنه بعد الانتهاء من تجهيز لوحة القيادة لشهر جوان في يونيو؛
- يمثل مبلغ 268 ك.دج المؤونة الزائدة لفواتير ADE وسونلغاز المذكورة في لوحة القيادة لشهر جوان 2021، حيث قدرت الفواتير أقل من المؤونة؛
- يمثل مبلغ 482 ك.دج قيمة المؤونة الزائدة في المشتريات النقدية.
- حساب 61-62 خدمات خارجية وخدمات خارجية أخرى: كانت الفعالية %102.4 حيث سجلنا فرق غير مرغوب، ينقسم مبلغ 11305 ك.دج إلى:
 - مبلغ 6601 ك.دج لقيمة التأمينات التي تقدر بالنقصان في لوحة القيادة؛
 - مبلغ 1221 ك.دج للأتعاب الذي قدر بالنقصان في لوحة القيادة ؛
 - المبلغ 940 ك.دج لقيمة كراء العتاد الذي قدرت بالنقصان في لوحة القيادة؛
 - مبلغ 1650 ك.دج لمبلغ إيجار سكن الموظفين الذي قدر بالنقصان في لوحة القيادة ؛
 - أما باقي المبلغ 893 ك.دج يمثل قيمة تنظيف وإصلاح أجهزة الكمبيوتر الذي قدر بالنقصان في لوحة القيادة الشهرية الشهرية.
- الحساب 62/8961 خدمات خارجية وخدمات خارجية أخرى ما بين الوحدات: وكانت الفعالية %101.14 حيث سجلنا فرق غير مرغوب، يمثل مبلغ 95 ك.دج قيمة تصليحات العتاد التي قدرت بالزيادة في لوحة القيادة.
- الحساب 63 أعباء المستخدمين: كانت الفعالية %105.14 حيث سجلنا فرق غير مرغوب، مبلغ 25012 ك.دج ينقسم إلى:
 - مبلغ 2916 ك.دج لمؤونة العطل التعويضية للموظفين الدائمين والمتعاقدين؛
 - يمثل مبلغ 1649 ك.دج المخصص المتغير لكبار التنفيذيين؛
 - يمثل باقي المبلغ 1649 ك.دج المخصص المتغير لكبار التنفيذيين؛
 - 20447 ك.دج تمثل الفرق بين مكافأة الحوافز ومساهماته المخصصة في لوحة القيادة والتي يتم حسابها على القوة العاملة الفعلية للشهر (المتوسط لكل وكيل) على عكس ما تم تسجيله في جدول حساب النتائج في 06/30 / 2021.
- الحساب 64: كانت الفعالية %103.82 حيث سجلنا فرق غير مرغوب، وينقسم مبلغ 763 ك.دج على النحو التالي:
 - 600 ك.دج يمثل مبلغ المقالات القصيرة؛
 - ويمثل مبلغ 13 ك.دج ضريبة الأملاك؛
 - ويمثل باقي المبلغ وهو 150 ك.دج ضريبة الصرف الصحي.
- الحساب 65 الأعباء العملياتية الأخرى: وكانت الفعالية %107.78 حيث سجلنا فرق غير مرغوب، مبلغ 795 ك.دج يمثل استرداد مصاريف الرواتب، أي أعباء المستخدمين .
- الحساب 68 مخصصات الامتلاكات والتموينات وخسائر القيمة: وكانت الفعالية %111 حيث سجلنا

فرق غير مرغوب، يمثل مبلغ 8490 ك.دج مؤونة مقدرة بالنقصان في لوحة القيادة والتي تنجز إلى مؤونة التقاعد وميداليات الأقدمية التي تم حساب قيمتها حسب السنة السابقة في الميزانية .

ثالثا: تكاليف غير مباشرة وأعباء مالية

- بلغت نسبة الفعالية % 161.14 حيث سجلنا فرق غير مرغوب، يمثل مبلغ 23114 ك.دج تكاليف غير مباشرة قدر بالنقصان في لوحة القيادة حسب معطيات الإدارة العامة.
- الحساب 66 أعباء مالية: كانت الفعالية % 248.63 حيث سجلنا فرق غير مرغوب، ويمثل مبلغ 816 ك.دج مخصصاً للقروض المصرفية التي تم المبالغة في تقديرها في لوحة القيادة .

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء على مستوى المديرية الجهوية لمنطقة الوسط التابعة للمديرية العامة لبومرداس، وتحديدًا في مصلحة الكلفة والميزانية للدائرة المالية، تبين لنا أن المؤسسة لها عدة مديريات جهوية، حيث تعد من أهم وأكبر المؤسسات الاقتصادية التي تنشط على مستوى القطر الوطني في مجال الهندسة المدنية والبناء والتي أنشأت نتيجة إعادة هيكلة سونطراك.

كما اتضح لنا أن المديرية الجهوية لمنطقة الوسط تعتمد على لوحة قيادة لكل مشروع، تركز فيها على قياس نسبة الأداء وتحليل الانحرافات من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية، حيث تعتبر لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة في الرقابة على أداء المشاريع في المؤسسة وإن إعداد لوحة القيادة يمر بعدة مراحل مترابطة من أجل الحصول على مؤشرات مختصرة تمكن من إتخاذ القرارات، كما تم توحيد لوحة القيادة على كل المديريات الجهوية سنة 2013، بحيث المديرية الجهوية لمنطقة الوسط تقوم بإرسال لوحة القيادة السنوية إلى المديرية لإعداد لوحة قيادة شاملة.

من خلال تحليل لوحة القيادة للمشاريع أو لوحة القيادة مقارنة بمجدول الحسابات التقديري، وذلك لسداسي الأول، تبين أن هناك أداء بصفة عامة مقبول، لكن هناك عدة تقديرات ربما تكون غير دقيقة، وهو ما يستلزم العمل على تحسين هذا الجانب.

خاتمة عامة

إن التحكم الجيد في أدوات مراقبة التسيير وإدارة المشاريع، يعتبر من أهم العوامل التي تساعد الميسرين على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، و لعل من أنسب الأدوات التي تساعد المسؤولين في ذلك هي لوحة القيادة، التي تعتبر من أدوات مراقبة التسيير؛ وتعد كذلك أداة هامة في الرقابة على أداء المشاريع، حيث تسمح لوحة القيادة بتقديم نظرة شاملة ومختصرة عن وضعية المشاريع، وذلك عن طريق الكشف عن الانحرافات في الوقت المناسب؛ ومعالجتها؛ ومتابعة المشاريع أثناء التنفيذ؛ من أجل إنجاز المشاريع في حدود الآجال المحددة والموازنة الموضوعة.

لقد سعينا من خلال دراستنا البحثية بشقيها النظري والتطبيقي إلى الوصول لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل صلب مضمونها هو التعرف على أهمية مراقبة التسيير بمختلف أدواتها في إدارة المشاريع؛ إبراز دور لوحة القيادة في مراقبة التسيير؛ وإظهار دور لوحة القيادة في الرقابة على أداء المشاريع.

على ضوء ما توصلنا إليه يمكن تقديم أهم النتائج المتوصل إليها من خلال عرض الإستنتاجات الأساسية المتوصل إليها ، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، و تتمثل هذه الإستنتاجات من حيث جانبها النظري والتطبيقي فيما يلي :

- 1 -تعتبر لوحة القيادة والموازنات التقديرية والمحاسبة العامة، أهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة محل الدراسة؛
- 2 -لوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير، لأنها تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة ومختصرة حول وضعية المؤسسة؛
- 3 -لوحة القيادة تقوم بتزويد الميسرين بشكل دوري وآني بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة؛
- 4 -تكشف لوحة القيادة على الانحرافات الموجودة في الوقت المناسب؛
- 5 -تعتبر لوحة القيادة وسيلة إتصال وتنسيق بين المصالح الإدارية في المؤسسة؛
- 6 -تعتمد لوحات القيادة الحديثة على المؤشرات المالية والغير مالية؛
- 7 -كل مؤسسة تعتمد على لوحة قيادة خاصة بها، حيث نجد أهم أربعة أنواع للوحة القيادة متمثلة في: لوحة القيادة الكلاسيكية، الإستراتيجية، الإستشراعية، و الإجتماعية؛
- 8 -تطبق المؤسسة محل الدراسة لوحة قيادة مالية (كلاسيكية)، فهي بذلك تركز على المؤشرات المالية فقط؛
- 9 -من خلال لوحة القيادة تتم الرقابة على موازنة المشاريع، ومعرفة نسبة الأداء المحقق؛
- 10 -يتم شرح العراقيل التقنية التي تواجه المشاريع على مستوى الدائرة التقنية للمديرية، بينما الدائرة المالية تصلها الأرقام المالية فقط؛
- 11 -إن عدم تحقيق نسبة الأداء الموضوعة لبعض المشاريع تعود في بعض الأحيان لعوامل ظرفية خارجة عن مسؤولية المؤسسة؛
- 12 -الخبرة التي تكتسبها المؤسسة من إنجاز المشاريع في مختلف حرف الهندسة المدنية والبناء، تجعلها أكثر دقة في الموازنات الموضوعة وفي تحقيقها.

تمثلت أهم أوجه التشابه و الاختلاف بين دراستنا وبعض البحوث السابقة فيما يلي :

- ❖ تتمثل أوجه التشابه بين دراستنا والدراسات السابقة أن غالبيتها خلصت إلى إعتبار لوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير، لأنها تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة ومختصرة حول وضعية المؤسسة؛ قيام لوحة القيادة بتزويد المسيرين بشكل دوري و آني بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة؛ أن كل مؤسسة تعتمد على لوحة القيادة الخاصة بها، تكشف لوحة القيادة على الانحرافات الموجودة، وتعمل على معالجتها في الوقت المناسب؛ أن لوحة القيادة تمثل وسيلة إتصال وتنسيق بين المصالح الإدارية في المؤسسة؛ اعتماد أغلب المؤسسات الجزائرية العمومية على تطبيق لوحة قيادة مالية (كلاسيكية)؛
- ❖ تتمثل أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة أن دراستنا البحثية ركزت على إلى تحليل لوحة القيادة للمشاريع، ومراحل إعدادها، وكيفية مساهمتها في الرقابة على المشاريع، فهي بذلك تعتبر دراسة حديثة حيث ربطت لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في الرقابة على المشاريع، في حين ركزت بعض الدراسات السابقة على دراسة لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير فقط؛ أو دراسة أحد أنماط لوحة القيادة؛ أو إبراز دور لوحة القيادة في: إتخاذ القرارات؛ تحقيق الفعالية التنظيمية؛ وفي تحقيق حوكمة المؤسسات.

ومن خلال عرض ماسبق يمكن الإجابة على فرضيات البحث المطروحة على النحو التالي:

- ❖ بالنسبة للفرضية الأولى، فهي تنص أن لوحة القيادة أهم أدوات مراقبة التسيير لأنها تقدم مؤشرات مختصرة تسمح للمسيرين بنظرة شاملة حول وضعية المؤسسة. يمكن إعتبار هذه الفرضية صحيحة، بحيث أن لوحة القيادة تعتبر أداة تلخص جل أدوات مراقبة التسيير، وترجع أهميتها لكونها تعمل على تقديم مؤشرات مختصرة وشاملة وفي أي وقت، حول وضعية المشاريع، ومعرفة أداء كل مشروع، فهي بذلك من أهم العوامل التي تساعد المسيرين على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها؛
- ❖ بالنسبة للفرضية الثانية، فهي تعلن أن إعتقاد لوحة قيادة للمشاريع يؤدي إلى المساهمة في مراقبة أدائها. يمكن القول أن هذه الفرضية صحيحة، لأنه عند التركيز على مرحلة الرقابة في إدارة المشاريع، يؤدي ذلك إلى توجيه الأفراد العاملين أثناء العمل، ومتابعة المشاريع أثناء التنفيذ ومقارنة مع ما هو مخطط بما تحقق، لمعرفة الانحرافات في الوقت المناسب، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها، مما يؤدي إلى الرفع من كفاءة إنجازها وتحقيق أهداف وتطلعات المؤسسة. وهذا ما وضحته الدراسة التطبيقية من خلال لوحة القيادة للمشاريع المقدمة، حيث تبين كيف تعرض لوحة القيادة وضعية أداء المشاريع من أجل معرفة التقدم الحاصل في إنجازها.
- ❖ الفرضية الثالثة تفيد أن إعداد لوحة القيادة للمشاريع بالشكل المناسب سوف يجعلها أداة فعالة في الرقابة على أداء المشاريع. هذه الفرضية غير مؤكدة، لأنه لايمكن قياس فعالية لوحة القيادة في المؤسسة من خلال دراسة هيكل لوحة القيادة وثلاثة مشاريع فقط، وتحليل لوحة القيادة لسنة 2021، كما أن دراستنا التطبيقية أعطت نتائج متباينة لايمكن تعميمها بالقول أن لوحة قيادة المؤسسة فعالة، حيث لم يتم مقارنة لوحة القيادة المستعملة في المؤسسة مع لوحة قيادة مالية نموذجية من نوع (كلاسيكي/مالي)، كما أن إعتبار لوحة قيادة المؤسسة فعالة يتم

ذلك إذا أدت إلى إتخاذ قرارات تصحيحية أو أظهرت إختلالات لا يمكن معرفتها بطريقة أخرى، أو ظهر قصور في الأداء بدونها، كما أن المؤشرات المقترحة وغير المدرجة في لوحة القيادة أوضحت نتائج أخرى لم يكن لنا القدرة لمعرفة في لوحة القيادة المستعملة من طرف المؤسسة، كما أن الأداء المالي وحده لا يكفي لقياس الأداء لأن الجوانب الأخرى للأداء في لوحة القيادة للمؤسسة لا تقيسها بطريقة مباشرة، بالإضافة إلى إقتصار عرض لوحة القيادة في المؤسسة بواسطة الجداول فقط، بحيث يلزمها تطوير طرق عرضها.

ولقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة لمجموعة من التوصيات نوردتها كما يلي:

- ❖ على المؤسسة العمل على تطوير أنظمتها المحاسبية، و خاصتا منها تطوير نظام المحاسبة التحليلية، و جهاز لوحة القيادة، لأن كبر حجم المؤسسة ونشاطاتها يتطلب ذلك؛
- ❖ العمل على تأسيس مصلحة خاصة بمراقبة التسيير، وذلك على مستوى الدائرة المالية، بحيث سوف يسمح ذلك بالإستخدام الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ويمكن المؤسسة من تحسين أدائها؛
- ❖ ضرورة عدم التركيز على البيانات المحاسبية فقط، و الإهتمام بمؤشرات التوازن المالي مثل رأس المال العامل، ونسب التوازن المالي مثل نسب الربحية، وهو ما يحقق التقييم الجيد لمشاريع المؤسسة؛
- ❖ تصميم لوحة قيادة إستشرافية تدرس الجوانب المالية والغير مالية، التي يكون لها بعد إستراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ❖ العمل على تحسين التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية، من أجل نقل المعلومات إلى المسؤول عن إعداد لوحة القيادة في الوقت المناسب؛
- ❖ إستخدام المؤسسة لبرمجيات من نوع Excel، يجعلها تعتمد على الموازنات التقديرية ولوحة القيادة فهي الأنسب لذلك، ولكن يمكن للمؤسسة من إحداث نقلة في أساليب تسييرها في حالة إعتمادها على برمجيات التسيير المتكامل من نوع ERP، ويمكنها بذلك تطبيق لوحة القيادة المتوازنة؛
- ❖ مراعاة طريقة تقديم لوحة القيادة وفترة تحضيرها، باستخدام الأشكال البيانية في عرضها، بهدف لفت إنتباه المسؤول إلى الإنحرافات الهامة بشكل سريع.

إن بحثنا هذا بما حققه من أهداف يبقى أنه لا يمكن أن يتناول كل جوانب الموضوع، حيث تم التركيز على بعض الجوانب المهمة من الموضوع حسب ما اقتضاه توجهننا، لكن نرى أننا لم نخط بكل جوانبه ؛ حيث يمكن العمل باستخدام أدوات بحث أخرى، الاعتماد على المؤشرات الإحصائية وبرامج من غير Excel، التي توضح العلاقة بين متغيرات الدراسة بدقة أكبر؛ كما يمكن توسيع عينة المشاريع المدروسة لتحليل لوحة القيادة.

بعد إنجاز عملنا هذا المتواضع بفضل الله عز وجل، خصوصا بالنظر إلى حداثة الموضوع وقلة البحوث التي تناولته بالدراسة الدقيقة ، ومن هنا فإن هذه الدراسة تشكل نواة ومنطلقا لبحوث ومواضيع دراسات أخرى نذكر منها:

- ❖ نظام مراقبة التسيير كآلية في إدارة المشاريع؛

- ❖ مكانة لوحة القيادة المالية في المؤسسات العمومية؛
- ❖ البرمجيات الحديثة وأثرها في تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة؛
- ❖ تقييم نظام لوحات القيادة في تحسين إتخاذ القرارات في المؤسسة؛
- ❖ التكامل بين الموازنات التقديرية ولوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير .

قائمة المراجع

1. الكتب

- (1) الفضل مؤيد، العبدى محمود، إدارة المشاريع منهج كمي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- (2) الكرخي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- (3) اللوزي سليمان، يوحنا عبد آل آدم، الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان الأردن، 2000.
- (4) بويعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2015.
- (5) عرفة سيد سالم، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- (6) عقون سعاد، مراقبة التسيير، الطبعة الأولى، باب الزوار العاصمة، الجزائر، 2018.
- (7) وليد شحادة، إدارة المشاريع حلول من الخبراء للمشاكل اليومية، مكتبة العبيكان، الطبعة العربية الأولى، المملكة العربية السعودية، 2008م.

2. المذكرات والرسائل العلمية

2.1 أطروحات الدكتوراه

- (1) بن لحضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.
- (2) حسين العلمي، أثر اعتماد تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات على إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة، أطروحة الدكتوراه علوم في: علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2018/2019.
- (3) سويسى عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003.
- (4) سترة العليجة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو تحقيق التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2017/2018.
- (5) عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.

2.2 مذكرات ماجستير

- (1) بونقيب أحمد، لوحات القيادة ودورها في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أمجد بوضياف، المسيلة، 2006.

- (2) خلف الله كريم، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.
- (3) سعد أحمد خليفة الدليمي، إدارة المشاريع وتطبيقاتها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2018/2019.
- (4) عابد علي، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.
- (5) عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002/2001.

2.3. مذكرات ماستر

- (1) عزوزي محمد رضا، قشاش وليد، الموازنات التقديرية وعلاقتها بالتخطيط والرقابة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2016-2015.
- (2) مريم بوعافية، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017.

3. الملتقيات والمجلات

- (1) بن زكورة العونية، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية - بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر ADE، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04: العدد 02، 2019.
- (2) بن عيسى إلهام، إعداد وتصميم لوحة القيادة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10: العدد 01، جامعة باجي مختار، عنابة، 2021.
- (3) بن معزوز كمال، لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021.
- (4) بن ناصر عثمان، ياغي عبد الحميد خليل، إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة، الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية والإدارية والطبيعية، 30-31 ديسمبر 2019، اسطنبول - تركيا.
- (5) بوديار زهية، شوقي جباري، لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتحاد القرار في المؤسسة، مجلة، بدون مكان صدور، بدون سنة.
- (6) بوغازي زينب، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة فرحات عباس - سطيف 1 - المجلد 06: العدد 01، 2021.
- (7) بوفاسة سليمان، ملين علوطي، مكانة لوحة القيادة كأداة تحليل ومراقبة التكاليف بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، المجلد 01: العدد 02، 2013.
- (8) بولصنام محمد، بوشو جميلة، لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة بوفال - وحدة المضخات - بالبرواقية، ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع،

جامعة البليدة2، يوم 25 أفريل 2017.

- 9) بونقيب أحمد، رحيم حسين، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 10) حسين العلم، إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة نحو منهج مستدام لإدارة المشاريع، دراسات إقتصادية، العدد 29.
- 11) خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، الجزائر، المجلد 07 : العدد 02، سنة 2021.
- 12) ذباح حسين، رحالية بلال، إدارة الوقت كآلية لرفع درجة وفاء المشاريع الإنشائية والإنتاجية بالآجال الزمنية للأداء، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، المجلد 06: العدد 04، ديسمبر 2019.
- 13) رزقي نور الهدى، دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي، مجلة القسطاس للعلوم الإدارية والإقتصادية والمالية، جامعة محمد مساعدي، سوق أهراس، المجلد 1 : العدد 1، ديسمبر 2019.
- 14) سعيد نعيمة، بوشنافة أحمد، دراسة وتقييم جدوى المشاريع الاستثمارية العمومية القطاعية، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد الثالث - العدد 02، جوان 2017.
- 15) عصام بوزيد، إخلاص بسي، صبرينة بسي، مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة عينة من المؤسسات في ولاية ورقلة في الفترة 2011 - 2017، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، الجزائر، المجلد 07 : العدد 01، 2021.
- 16) علوطي لمن، نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات العمومية، دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 8: العدد 1، جامعة الأغواط، 2017.
- 17) قرقار عادل، زغيب مليكة، دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، المجلد 4: العدد 1، 2018.
- 18) وحديد ليلي، كمال عايشي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الصناعية، 2011-2013.

4. المطبوعات

- 1) قدام جمال، محاضرات في مقياس تقييم المشاريع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، قسم علوم التسيير، 2018/2019.
- 2) قدوم لزهري، إدارة المشاريع، مطبوعة محاضرات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، قسم علوم التسيير، 2018/2019.
- مطالي ليلي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2017/2018.

5. مواقع الأنترنت

- 1) رياض مهدي كريم، الرقابة وإنهاء المشروع،

-
- <https://www.riadhkraiem.com/administrative-topics/project-management/oversight-and-project-termination>, 23/06/2022
- (2) صلاح يحيى، أهمية الرقابة على المشروعات، 05/01/2011، <https://almohandes.org/t/أهمية-الرقابة-على-المشروعات-31223>
- (3) هند عبد الأمير احمد مُجّد، مرحلة الرقابة على المشروع، 10/03/2020، <https://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=9&lcid=88621>
- (4) الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، 2022، <https://www.gcb.dz/ar>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Benai tiziri, djebouri tarik, contrôle de gestion au niveau d'une banque, Mémoire Master universit mouloud mammeri, tizi ousou, 2018.
- 2) Fathi fatma, zabat Silia, Le budget de production, outil principal de contrôle de gestion au sein d'une entreprise industrielle, Mémoire Master, Université Mouloud Mammeri ,Tizi-Ouzou, 2017.
- 3) Gheima Bouarab ,Tassadit Ouchene , Le contrôle de gestion au service de la performance commerciale, mémoire master, Université Mouloud Mammeri, Tiziouzu, 2018.
- 4) Michel Rouach , Gérard Naulleau, Le contrôle de gestion bancaire et financier ,2 édition, 1994.
- 5) Mellah safai, Merhoun mohamed Alhabib, Tableaux de bord outils de pilotage de la performance cas de la sonalgaz, Revue finance et marches, n 10, 2019.

الملحق 1: محطة خدمة الطريق السريع VRD (البيان)

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	IMP 452 .A
	TABLEAU DE BORD DU PROJET MOIS DE JUIN	Date d'application : 13 Décembre 2013
		Page 1 sur 1

STRUCTURE:DRC.....

Collectif :

Projet : Station de service autoroutières VRD& Batiment EL BIBANE

X 1 000 DA

A 1 000 DA

Cpte	DESIGNATION	MOIS			CUMUL AU 30/06/2014		
		BUDGET	REALISE	%	BUDGET	REALISE	%
I-TOTAL PRODUITS (II+ 75+78)							
70	Ventes de produits et de services	89 581	60 056	67,04	770 000	321 631	41,77
8970	Ventes de produits et de services inter-unités	89 581	60 056	67,04	770 000	321 631	41,77
72	Variation stocks produits finis et en cours		0			0	
8972	Variation des stocks de produits finis et en cours inter-unités		0			0	
73	Production immobilisée		0			0	
74	Subvention d'exploitation		0			0	
II- PRODUCTION (70 à 74)							
75	Autres produits opérationnels	89 581	60 056	67,04	770 000	321 631	41,77
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions		0			0	
III- TOTAL DES CHARGES (IV+V)							
IV- CHARGES DIRECTES (60 à 68)							
		60 774	55 884	712,49	587 976	259 659	44,16
60	Achats consommés	54 145	48 908	497,23	521 392	225 798	264,31
8960	Achats consommés inter-unités	7 261	17 562	241,87	79 323	64 507	81,32
61/62	Services extérieurs et autres consommations		0		0	0	
8961/62	Services extérieurs et autres consommations inter-unités	21 901	16 578	75,70	238 126	82 060	34,46
63	Charges de personnel	350	350		4 200	1 525	36,31
8963	Charges de personnel inter-unités	11 997	11 235	93,65	106 574	62 994	59,11
64	Impôts, taxes et versements assimilés	0	0		0	0	
65	Autres charges opérationnelles	1 792	1 201	67,04	15 398	6 433	41,78
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	400	0	0,00	3 900	5	0,13
		10 444	1 982	18,98	73 871	8 275	11,20
V- CHARGES INDIRECTES							
	Frais de support projet	6 629	6 976	215,26	66 583	33 861	50,85
	Frais de support stations fixes (carrières, enrobage, c à béton)		0			0	
	Frais de support direction	3 054	4 215	138,03	32 156	20 587	64,02
	Frais de siège	3 575	2 761	77,23	34 428	13 274	38,56
VI-RESULTAT OPERATIONNEL (I-III)							
		28 808	4 172	-645	182 025	61 972	34,05
76	Produits financiers	0	0			0	
66	Charges financières	150	0	0,00	1 800	34	1,89
8966	Charges financières (IU) (Frais siège)		0			0	
VII-RESULTAT FINANCIER (76-66-8966)							
		-150	0	0	-1 800	-34	-2
VIII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔT (VI+VII)							
		28 658	4 172	-645,45	180 225	61 938	34,37
77	Produits extraordinaires		0				
67	Charges extraordinaires		0				
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE (77 - 67)							
		0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
X- RESULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (IX + VIII)							
		28 658	4 172	14,56	180 225	61 938	34,37
EFFECTIFS							
		396	251				
PERMANENT							
			3				
CONTRACTUEL							
			248				

Préparé par :L.KOUROUGLI

Visa du Chef de service P/I

S .ARAB

Visa du Chef de Departement Finances

A.SELMANE

Visa du Directeur

A.DEGHBAR

الملحق 2: مشروع RDS مقرر حيدرة

SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE		IMP 452 .A		
TABLEAU DE BORD DU PROJET		Date d'application : 13 Décembre 2013		
mois de juin		Page 1 sur 1		
STRUCTURE:DRC.....				
Collectif :				
PROJET : RDC SIEGE HYDRA				
Cpte	DESIGNATION	X 1 000 DA		
		CUMUL AU 30/06/2017		
		BUDGET	REALISE	%
I-TOTAL PRODUITS (II+ 75+78)				
70	Ventes de produits et de services	8 084	22 479	278,07
8970	Ventes de produits et de services inter-unités	8 084	19 023	235,32
72	Variation stocks produits finis et en cours		0	
8972	Variation des stocks de produits finis et en cours inter-unités		0	
73	Production immobilisée		0	
74	Subvention d'exploitation		0	
II- PRODUCTION (70 à 74)				
75	Autres produits opérationnels	8 084	19 023	235,32
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions		3 456	
III- TOTAL DES CHARGES (IV+V)				
IV- CHARGES DIRECTES (60 à 68)				
60	Achats consommés	7 047	15 772	223,82
8960	Achats consommés inter-unités	6 242	13 604	217,96
61/62	Services extérieurs et autres consommations	248	1 462	589,33
8961/62	Services extérieurs et autres consommations inter-unités	3 250	10 655	327,81
63	Charges de personnel	0	0	
8963	Charges de personnel inter-unités	2 530	1 201	47,46
64	Impôts, taxes et versements assimilés		0	
65	Autres charges opérationnelles	121	285	235,03
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	0	0	
V- CHARGES INDIRECTES				
	Frais de support projet POLE EST	805	2 168	546,00
	Frais de support stations fixes (carrières, enrobage, c à béton)		0	
	Frais de support direction	563	1 483	263,55
	Frais de siège	243	685	282,45
VI-RESULTAT OPERATIONNEL (I-III)				
76	Produits financiers	1 037	6 707	646,67
66	Charges financières		0	
8966	Charges financières (IU) (Frais siège)		0	
VII-RESULTAT FINANCIER (76-66-8966)				
VIII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔT (VI+VII)				
77	Produits extraordinaires	1 037	6 707	646,67
67	Charges extraordinaires		0	
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE (77 - 67)				
X- RESULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (IX + VIII)				
EFFECTIFS				
	PERMANENT	46	36	
	CONTRACTUEL		1	
			35	
Préparé par : L.KOUROUGLI				
Visa du Chef de service		Visa du Chef de Departement Finances		Visa du Directeur
S .ARAB		A.KELANEMER		M.HADJOUTI
Ce document est la propriété de GCB , Il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation				

الملحق 3: مشروع شق الطرق (منطقة الغرب)

	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE		IMP 452 .A
	TABLEAU DE BORD DU PROJET MOIS DE JUIN		Date d'application : 13 Décembre 2013
STRUCTURE:DRC.....			Page 1 sur 1

Collectif :

Projet : REALISATION DES ROUTES, PISTES ET TRAVAUX DE GENIE CIVIL AU NIVEAU DES REGIONS DE LA DIVISION PRODUCTION,
ACTIVITE EXPLORATION-PRODUCTION-SECTEUR /OUED GUETRINI

Cpte	DESIGNATION	MOIS			CUMUL AU 30/06/2019		
		BUDGET	REALISE	%	BUDGET	REALISE	%
X 1 000 DA							
I-TOTAL PRODUITS (II+ 75+78)		10 954	13 079	119,40	151 452	57 015	37,65
70	Ventes de produits et de services	10 954	13 079	119,40	151 452	57 015	37,65
8970	Ventes de produits et de services inter-unités		0			0	
72	Variation stocks produits finis et en cours		0			0	
8972	Variation des stocks de produits finis et en cours inter-unités		0			0	
73	Production immobilisée		0			0	
74	Subvention d'exploitation		0			0	
II- PRODUCTION (70 à 74)		10 954	13 079	119	151 452	57 015	37,65
75	Autres produits opérationnels		0			0	
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions		0			0	
III- TOTAL DES CHARGES (IV+V)		9 996	15 029	1 567,59	135 996	60 121	44,21
IV- CHARGES DIRECTES (60 à 68)		8 307	12 624	1 251,71	113 408	53 342	47,04
60	Achats consommés	1 657	5 574	336,33	19 883	16 106	81,00
8960	Achats consommés inter-unités	0	0		0	0	
61/62	Services extérieurs et autres consommations	455	3 274	719,62	34 095	18 139	53,20
8961/62	Services extérieurs et autres consommations inter-unités	0	0		0	0	
63	Charges de personnel	5 441	3 382	62,16	51 236	16 996	33,17
8963	Charges de personnel inter-unités	0	0		0	0	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	164	152	92,51	2 272	810	35,65
65	Autres charges opérationnelles	0	0		0	0	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	589	242	41,09	5 922	1 290	21,78
V- CHARGES INDIRECTES		1 690	2 405	315,88	22 588	6 779	30,01
	Frais de support projet		0			0	
	Frais de support stations fixes (carrières, enrobage, c à béton)		0			0	
	Frais de support direction	1 380	1 839	133,30	18 302	4 661	25,47
	Frais de siège	310	566	182,58	4 286	2 118	49,42
VI-RESULTAT OPERATIONNEL (I-III)		958	-1 950	-1 448,19	15 457	-3 106	-20,09
76	Produits financiers		0			0	
8976	Produits financiers inter -unités						
66	Charges financières	50	0		580	0	
8966	Charges financières (IU) (Frais siège)		0			0	
VII-RESULTAT FINANCIER (76-66-8966)		-50	0	0	-580	0	
VIII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔT (VI+VII)		908	-1 950	-1 448,19	14 877	-3 106	-20,88
77	Produits extraordinaires		0			0	
67	Charges extraordinaires		0			0	
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE (77 - 67)		0	0	0	0	0	
X- RESULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (IX + VIII)		908	-1 950	-1 448,19	14 877	-3 106	-20,88
EFFECTIFS		72	55				
PERMANENT			1				
CONTRACTUEL			54				

Préparé par : L.KOUROUGLI

Visa du Chef de service

S.ARAB

Visa du Chef de Departement Finances

A.KELANEMER

Visa du Directeur

M.HADJOUTI

Ce document est la propriété de GCB, Il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation

DIRECTION REGION CENTRE
DEPARTEMENT FINANCES
SERVICE COUT & BUDGET

E = R - P

TABLEAU COMPARATIF - TABLEAU DE BORD/TCR BILAN ARRETE AU 30/06/2021

DESIGNATION	TCR T. BORD AU 30/06/2021	TCR BILAN AU 30/06/2021	ECARTS	Observations
I-TOTAL PRODUITS (II+ 75+78)	1 552 537	1 558 447	-5 910	
70 Ventes de produits et de services	1 330 118	1 319 353	-10 765	
8970 Ventes de produits et de services inter-unités	94 257	16 924	-77 333	
72 Variation stocks produits finis et en cours	0	88 263	88 263	
8972 Variation des stocks de produits finis et en cours inter-unité	0		0	
73 Production immobilisée	0		0	
74 Subvention d'exploitation	0		0	
II- PRODUCTION (70 à 74)	1 424 375	1 424 540	165	
75 Autres produits opérationnels	125 771	131 316	5 545	
8975 Plus value sur sortie des immobilisation corporelles				
78 Reprises sur pertes de valeur et provisions	2 391	2 591	200	
III- TOTAL DES CHARGES (IV+V)	1 445 708	1 514 341	68 633	
IV- CHARGES DIRECTES (60 à 68)	1 407 840	1 453 359	45 519	
60 Achats consommés	276 831	275 888	-943	
8960 Achats consommés inter-unités	0		0	
61/62 Services extérieurs et autres consommations	529 025	540 330	11 305	
8961/62 Services extérieurs et autres consommations inter-unités	8 328	8 423	95	
63 Charges de personnel	486 284	511 296	25 012	
8963 Charges de personnel inter-unités	0	2	2	
64 Impôts, taxes et versements assimilés	19 952	20 715	763	
65 Autres charges opérationnelles	10 216	11 011	795	
68 Dotations aux amortissements, provisions et pertes de vale	77 205	85 694	8 490	
V- CHARGES INDIRECTES	37 868	60 982	23 114	
Frais de support projet	0		0	
Frais de support stations fixes (carrières, enrobage, c à bét	0		0	
Frais de support direction	0		0	
Frais de siège	37 868	60 982	23 114	
VI-RESULTAT OPERATIONNEL (I-III)	106 829	44 106	-62 723	
76 Produits financiers			0	
8976 Produits financiers Inter Unités		2 142	2 142	
66 Charges financières	549	1 365	816	
8966 Charges financières Inter Unités			0	
VII-RESULTAT FINANCIER (76-66)	-549	777	1 326	
VIII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔT (VI+VII)	106 280	44 883	-61 397	
665/698 Impôts exigibles sur résultats ordinaires (a)			0	
692/693 Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires (b)			0	
IX-RESULTAT NET ORDINAIRE (VIII - a - b)	106 280	44 883	-61 397	
77 Produits extraordinaires			0	
67 Charges extraordinaires			0	
X- RESULTAT EXTRAORDINAIRE (77 - 67)	0	0	0	
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (IX + X)	106 280	44 883	-61 397	