

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: علوم التسيير

تخصص: تدقيق مراقبة التسيير

إعداد الطالب: مراد حجاج

بعنوان

دور لوحة القيادة في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير

في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة - شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2015/05/20

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د. عبد اللطيف مصيطفي أستاذ محاضر (أ) جامعة غرداية رئيسا

د. محمد زرقون أستاذ محاضر (أ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة مقرر

أ. نور الدين طالب أحمد أستاذ مساعد (ب) جامعة غرداية مناقشا

السنة الجامعية: (1435-1436هـ / 2014-2015م)

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: علوم التسيير

تخصص: تدقيق مراقبة التسيير

إعداد الطالب: مراد حجاج

بعنوان

دور لوحة القيادة في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير

في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة - شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2015/05/20

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د. عبد اللطيف مصيطفي أستاذ محاضر (أ) جامعة غرداية رئيسا

د. محمد زرقون أستاذ محاضر (أ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة مقررا

أ. نور الدين طالب أحمد أستاذ مساعد (ب) جامعة غرداية مناقشا

السنة الجامعية: (1435-1436هـ / 2014-2015م)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سر

عمر چند

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- ❖ أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من أناروا لي دروب العلم والمعرفة ولم ييخلوا عليّ بجهد إلى أعز ما في الوجود أمي وأبي الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما.
 - ❖ إلى زوجتي التي شاركتني همومي وإلى بنتي "منار" و"آمنة".
 - ❖ إلى كل الأصحاب الذين عرفتهم طيلة مشوار حياتي.
 - ❖ إلى كل الأصدقاء والزملاء في تخصص ماستر تدقيق ومراقبة التسيير.
 - ❖ إلى الأحباب في شركة الاسمنت فرع ورقلة.
 - ❖ وإلى كل من سعتهم ذاكراي ولم تسعهم مذكري أهدي هذا العمل المتواضع.
- وفي الأخير أحمد الله الذي وفقنا في هذا العمل ونسأله تبارك وتعالى أن يكون علما ينتفع به لوجهه الكريم.

مراد حجاج



شكر و عرفان

أشكر الله عز وجل على إتمام هذا العمل ، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل ، وخاصة الأستاذ الدكتور المشرف : محمد زرقون على مساعدته لي دون أن يخل بتوجهاته ونصائحه القيمة، وتشجيعه لي من بداية هذا البحث ، وله مني خالص التقدير والاحترام.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة : خامرة بوعمامة ، حجاج عبد الرؤوف ، وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غارداية.

والشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها الدور في تقويم و تثمين هذا البحث.

كما نشكر عمال شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقرت وعلى رأسهم السيد مدير الوحدة قمازي عمارة على تسهيل الامور ومساعدتنا في انجاز هذا العمل المتواضع .

ونشكر كل من ساعدنا ولم نذكره.

الملخص

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه وظيفة مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية، حيث ان معظم المؤسسات تسعى الى استخدام هذه الاداة بكفاءة وفعالية من اجل الحفاظ على السير الحسن لنظام مراقبة التسيير.

وعلى اثر ذلك قمنا بإسقاط الجانب النظري على شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت لإبراز أهمية لوحة القيادة في المؤسسة، وكيف تساهم هذه الاداة في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير، ومن خلال النتائج التي توصلنا اليها في محاولة بناء نموذج للوحة القيادة في المؤسسة، والتي تقوم من خلالها هذه الاخيرة بتصحيح الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

الكلمات المفتاحية: أداء ، مراقبة التسيير، وظيفة مراقبة التسيير، لوحة القيادة .

Abstract:

This study aims to clarify the role of the management control function through the dashboard in the economic organization, where most companies seeking to use this tool effectively and efficiently in order to change current accounting information systems (financial accounting, cost analytic and budgeting system) don't usually cover the modern managing control needs, that's why it's necessary to complete these contemporary accounting systems through a tool that can supply frequently and speedily the required information to the managers about the activities' functioning.

Therefore, we have projected the theoretical side, on "AIN TOUTA" cement's company, "unit Touggourt", to highlight the importance of the dashboard in the organization, and how this tool contributes to improve the performance and management control function.

Through this study, we attempt to depict the dashboard efficiency and its importance for the management control system improvement in the Algerian company

Keywords: Performance, management control, management control function, Dashboard

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
6	1.I. الأدبيات النظرية
18	2.I. الدراسات التطبيقية
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية نحو بناء نموذج للوحة القيادة لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت	
24	1.II. منهجية وادوات الدراسة
26	2.II. نتائج الدراسة ومناقشتها
39	الخاتمة
42	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	يبيّن أدوات مراقبة التسيير	(1.I)
28	لوحة قيادة مقترحة لمصلحة الصيانة بالمؤسسة مجال الدراسة	(1.II)
29	لوحة قيادة مقترحة لمصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة مجال الدراسة	(2.II)
30	لوحة قيادة مقترحة لمصلحة المحاسبة بالمؤسسة مجال الدراسة	(3.II)
32	لوحة قيادة مقترحة لمصلحة التجارية بالمؤسسة مجال الدراسة	(4.II)
33	لوحة قيادة مقترحة لمصلحة الوسائل العامة والتمويل بالمؤسسة مجال الدراسة	(5.II)
34	لوحة القيادة للمؤسسة مجال الدراسة	(6.II)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	مثلث مراقبة التسيير	(1.I)
12	يوضح لوحة القيادة الخاصة بمركز المسؤولية	(2.I)
14	مراحل تصميم لوحة القيادة في المؤسسة	(3.I)
16	طريقة عمل لوحات القيادة	(4.I)

رقم الملحق	عنوان الملحق
(01)	الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت
(02)	مقابلات مع رؤساء المصالح بالمؤسسة مجال الدراسة
(03)	الوثائق الخاصة بمصلحة الصيانة بالمؤسسة مجال الدراسة
(04)	الوثائق الخاصة بمصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة مجال الدراسة
(05)	الوثائق الخاصة بمصلحة المحاسبة بالمؤسسة مجال الدراسة
(06)	الوثائق الخاصة بالمصلحة التجارية بالمؤسسة مجال الدراسة
(07)	الوثائق الخاصة لمصلحة الوسائل العامة والتمويل بالمؤسسة مجال الدراسة

المقدمة

توطئة:

تشأ المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهداف معينة استراتيجية، تكتيكية وتشغيلية تعود نتائجها على أصحابها والعاملين فيها والمجتمع المرتبطة به، وهذا يتطلب منها توفير الوسائل المادية والبشرية والتقنية اللازمة، وأن تقوم بجملة من العمليات المناسبة لنشاطها، وكل هذا يستلزم وجود قيادة تُدير مختلف الوسائل والعمليات، ونجاح ذلك يتوقف على حسن الإدارة والتسيير واستخدام التقنيات ذات الصلة بعملية التسيير بكل خطواتها المتمثلة في التخطيط، التوجيه، التحفيز، الرقابة والمتابعة.

فمراقبة التسيير هي إذا حلقة رئيسية من حلقات علمية الإدارة والتسيير، تهتم بتوفير المعلومات المتعلقة بمختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية، لمساعدة المسيرين والمسؤولين في تقييم الأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة والقيام بالمهام المنوطة بهم. ومع التغير السريع في انماط القيادة والتسيير استوجب على المؤسسات استخدام تقنيات وادوات حديثة لمراقبة التسيير، وذلك من اجل التسيير الفعال والناجح ومن اجل تحسين الاداء لبلوغ الاهداف المسطرة من قبل الادارة العليا، اصبحت المؤسسات تعتمد على هاته الادوات الحديثة في مراقبة التسيير والتي من بينها لوحة القيادة التي لها خصائص تميزها عن الادوات التقليدية من حيث سرعة تقديم المعلومة وبالكيفية اللازمة.

الإشكالية:

وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة كالاتي:

"كيف تساهم لوحة القيادة في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

(حالة شركة الإسمنت عين التوتة وحدة تقرت)؟"

وعليه يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- كيف يتم بناء لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هي آليات تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير ؟
- كيف يتم بناء نموذج لوحة القيادة في شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت من أجل تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير ؟

الفرضيات :

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات الآتية :

- يتم بناء لوحة القيادة بالاعتماد على المؤشرات الكمية؛
- يتم تحسين وظيفة مراقبة تسيير من خلال توافرها مع الهيكل التنظيمي في المؤسسة فقط ؛
- يمكن استخدام لوحة القيادة في شركة الإسمنت عين التوتة وحدة تقرت من أجل تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير وذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية.

مبررات اختيار الموضوع :

هناك عدة مبررات يمكن إبرازها كالآتي:

- توافق الموضوع مع تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ؛
- محاولة الفهم العميق للوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير؛
- محاولة التعريف بلوحة القيادة التي تكاد تكون مجهولة من طرف المسؤولين في المؤسسة.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إبراز أهمية وظيفة مراقبة التسيير والتي تعتبر أداة تصحيحية من أجل تحسين الأداء؛
 - محاولة التعرف على لوحة القيادة وأهميتها كأداة من أدوات مراقبة التسيير التي تساهم في تحسين الأداء؛
 - التعرف على واقع لوحة القيادة بالمؤسسات الجزائرية ودورها في تحسين الأداء، مع أخذ شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت كنموذج للدراسة؛
 - تعزيز البحوث في مجال ادارة مراقبة التسيير.
- بحكم أننا مهنيين واكاديميين في نفس الوقت محاولة لربط ما بين الجانب الأكاديمي (لوحة القيادة) والجانب المهني (تطبيق نموذج لوحة القيادة في الشركة).

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من المساهمة العلمية والعملية التي يقدمها وتتجلى فيما يلي:

- أهمية الموضوع قيد التحليل وهو لوحة القيادة ودورها في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير الذي يضيف أهمية خاصة في الجانب النظري ، أما الجانب العملي فيعد هذا الموضوع من المواضيع الهامة خصوصا للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها بواسطة أدوات مراقبة التسيير الحديثة؛
- تسلط هذه الدراسة الضوء على شركة الاسمنت عين التوتة وحدة التجارية تقرت، ونبين كيف يمكن أن تؤثر لوحة القيادة في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير ومن أجل رفع تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة :

حتى تتضح ملامح وحدود الدراسة لابد من تحديد المجال الزماني والمكاني لها .

- المجال المكاني:

قد كان اختيارنا شركة الاسمنت عين التوتة وحدة التجارية تقرت من أجل القيام بالدراسة الميدانية .

- المجال الزماني:

امتدت الحدود الزمانية للدراسة من 2015/03/01 إلى 2015/04/20، من خلال التواجد المستمر مع عمال الشركة وعقد لقاءات متواصلة مع الإدارة ومختلف المصالح حسب ما أمكن الحصول على معطيات من طرف المؤسسة .

منهج الدراسة :

تماشيا وطبيعة الدراسة التي تهدف الى إجراء تحليل علمي ومنهجي للإشكالية المطروحة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المقترحة ، تم استخدام المنهج الوصفي المتعلق بالجانب النظري ومنهج دراسة الحالة المتعلق بالدراسة الميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة وحدة التجارية تقرت .

هيكل الدراسة:

بغرض معالجة إشكالية البحث تم تقسيم الدراسة الى فصلين بعد المقدمة:

- الفصل الأول تم فيه إبراز المفاهيم الأساسية التي تخص وظيفة مراقبة التسيير وكذا لوحة القيادة من خلال إبراز مفهومها واهدافها ومراحل تصميمها، وكذلك إبراز العلاقة ما بين لوحة القيادة ووظيفة مراقبة التسيير؛
- أما الفصل الثاني تم إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع محاولة منا الى بناء نموذج للوحة القيادة لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقرت، من خلال مناقشة النتائج المتحصل عليها في كيفية تحسن أداء وظيفة مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة.
- لنصل في الأخير إلى خاتمة تضمنت مجموعة من النتائج والتوصيات.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد :

إن وجود نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة مهم جدا، يهدف إلى إعطاء المعلومات الضرورية في الوقت والكيفية المناسبين للإدارة العليا في المؤسسة، التي تقوم بوظيفة مراقبة التسيير الذي يعنى هذا الاخير بالسهر والحرص على تحقيق الاهداف المسطرة من خلال تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وذلك عن طريق استخدام أدوات مراقبة التسيير مثل الموازنات، ولوحة القيادة التي تسمح لنا بقياس كفاءة وفعالية هذه الاهداف والتأكد من سيرورة العمل على تنفيذها داخل المؤسسة وبأقل التكاليف الممكنة.

وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين كما يلي:

-المبحث الأول: الادبيات النظرية.

-المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.

1.I. الأدبيات النظرية

اختلف الباحثون حول مفهومي لوحة القيادة ومراقبة التسيير يعود السبب في ذلك إلى اختلاف في المعايير وتعدد المقاييس التي اعتمد عليها في مختلف الابحاث والدراسات، مما نتج عنه تنوع في اتجاهات والاهداف ذات العلاقة بين المفهومين.

1.1.I. الإطار النظري لوظيفة مراقبة التسيير

سنحاول في هذا الجزء التعرف على حقيقة وظيفة مراقبة التسيير من خلال مفهومها وخصائصها ومهامها واهميتها في المؤسسة الاقتصادية كما يلي¹:

1- مفهوم وظيفة مراقبة التسيير

لقد تنوعت التعاريف المقدمة لوظيفة مراقبة التسيير وذلك حسب رأي كل باحث ومجال تعامله مع هذه الوظيفة، ومن أجل توضيح جيد لمفهوم مراقبة التسيير فإنه سيتم عرض بعض التعاريف لأبرز الكتاب في هذا المجال منها ما يلي:

- يعرفها " M. Gervais " مراقبة التسيير على أنها: "سيرورة عمليات يتأكد من خلالها المديرين من أن الحصول على الموارد واستعمالها يتم بكفاءة وفاعلية ، إضافة إلى ملاءمة هذه الموارد لأهداف المؤسسة، وأن النشاطات الحالية تسيير في اتجاه الاستراتيجية المحددة."

بينما يعرفها " R.Teller " على أنها: سيرورة عمليات تساعد في اتخاذ القرار وتسمح بالتدخل قبل وأثناء وبعد العملية، فهي نظام شامل للمعلومات الداخلية يسمح بتحقيق المركزية، ويساعد على تلخيص وتفسير مجموعة المعطيات التي تمثل أداء كل نشاط أو وظيفة من وظائف المؤسسة.

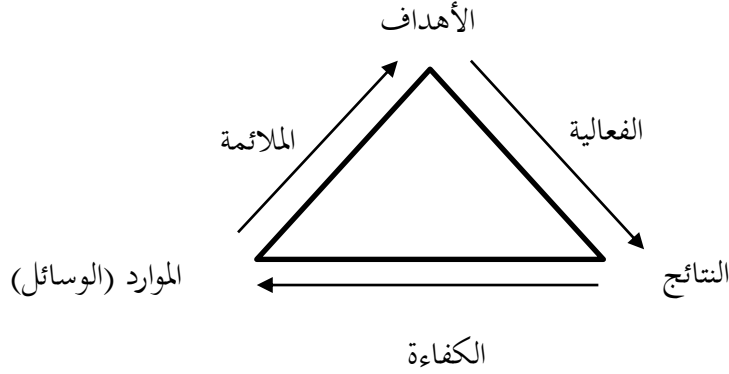
على ضوء هذه التعاريف يمكن القول أن مراقبة التسيير تعتمد في تقييم الأداء على ثلاثة معايير أساسية ناتجة عن العلاقة بين العناصر الآتية: (الأهداف المراد تحقيقها والموارد المتاحة والنتائج المحققة) هذه المعايير هي:

" pertinence " والملائمة " l'efficacité " والفعالية : " l'efficience " الكفاءة

وهنا يعمل مراقب التسيير على التأكد من أنه تم الوصول إلى الأهداف (الفعالية)، بالاستخدام الأمثل للموارد(الكفاءة) ، وأن هذه الموارد تتوافق وتناسب مع الأهداف الموضوعية (الملائمة) ، وهذا ما يسمى بمثلث مراقبة التسيير " le triangle du control de gestion ". كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار الحمديّة الجزائر، 2010، ص 44.

الشكل رقم (1.I) مثلث مراقبة التسيير



المصدر: أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، (غير منشورة)، 2006، ص 10

الشكل أعلاه يبين مرتكزات مراقبة التسيير:

- **الفعالية:** هي مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة أي إلى أي درجة تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة.
 - **الكفاءة:** هي مقارنة النتائج المحققة بمدى الوسائل(الموارد) المستعملة، أي ما هي النتيجة المحققة باستعمال وحدة واحدة من المدخلات أو الوسائل.
 - **الملائمة:** هي العلاقة بين الأهداف والوسائل(الموارد).
- أما إذا جمعنا هذه المفاهيم الثلاثة فنحصل على ما يسمى بالأداء.

مما سبق يمكننا إعطاء التعريف التالي لوظيفة مراقبة التسيير بأنها هي تقنية إدارية تنتهج في الوحدات الاقتصادية للبحث عن نقاط الضعف واكتشاف الأخطاء القائمة من طرف المسيرين ومهمتها تصميم نظام المعلومات بإجراءاته التنظيمية الرسمية ومقاييسه العالمية وتحقيق فعالية نظام المعلومات وتحسينه للاستخدام الأمثل للطاقات مما يسمح للمؤسسة أن تحسن أدائها بصفة مستمرة وتمتاز بمجموعة من الخصائص

2- خصائص وظيفة مراقبة التسيير:

من خلال التعمق في دراسة التعاريف السابقة لمراقبة التسيير يمكن استخلاص الخصائص الموالية:

- مراقبة التسيير ليست عملية معزولة مؤقتة بل هي مسار دائم للتأكد والتحكم في التسيير؛
- لهذا المسار طبيعة هادفة بحيث لا يمكن أن نجد مراقبة التسيير بدون غايات منتظرة من العمل أو النشاط. والمعرفة الواضحة للأهداف تمكن من معرفة الوجهة سواء للفرد أو الجماعة، وتكون بذلك حافزا ودافعا للعمل كما أن قبولها من قبل الجميع يجعلها أساسا مناسباً لقياس النتائج والحكم على الأداء؛

■ لمختلف الأفراد المتكونة منهم المؤسسة أهداف مختلفة بحسب الاختصاصات والمهام، تسعى كلها منسجمة وإلى تحقيق غاية مشتركة وهي حياة المؤسسة وتطويرها وهذا مرتبط بمدى تحقيق أهدافها ولهذا وجب التحكم في أداء هذه المجموعة عن طريق مراقبة التسيير؛

■ يجمع مصطلح مراقبة التسيير بين مفهومين يميزانها هما:

- المراقبة بمعنى التحكم: أي أنها القدرة على أن تجعل شيئاً ما يتصرف على النحو الذي تريده أن يكون؛
- المراقبة بمعنى العقاب والثواب.

■ مراقبة التسيير هي مراقبة أمامية وخلفية للأداء، يظهر هذا جلياً من خلال مسارها، لها مهام في الإطار التقديري (الخطط والميزانيات التقديرية) تتابع النشاطات والتنفيذ وتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كما تقوم بتقييم لما تم بعد الأداء أي مراقبة لاحقة باستخدام لوحة القيادة والمحاسبة التحليلية؛

■ تستدعي مراقبة التسيير المشاركة الفعالة لكل المسؤولين بحيث تعود نسبة كبيرة من كفاءة نظام مراقبة التسيير إلى شرط أساسي وهو تصميم ووضع النظام بإتقان ومشاركة كافة مسؤولي المؤسسة؛

■ تختص مراقبة التسيير بتوفير المعلومات للأطراف الداخلية للمؤسسة والتي تشمل الإدارة على كافة مستوياتها ورؤساء الأقسام والمسيرين فيها وتصدر مراقبة التسيير تقارير ومعلومات داخلية تفصيلية طبقاً لحاجة الأطراف الداخلية بالمؤسسة وفي أي وقت؛

■ تعتمد مراقبة التسيير في تقديمها للمعلومات على الخبراء في مجالات المحاسبة والتمويل والتسويق والإدارة والإنتاج وغيرها. ولا يتم تدقيقها من جهة محايدة، ولا تخضع مراقبة التسيير لقواعد وقوانين وأنظمة محددة.

3- مهامها وظيفية ومراقبة التسيير وأهميتها:

تنوع مهمم مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا نظراً لأهميتها البالغة حيث يتم توضيح هذه المهام وأهميتها على مختلف المستويات التنظيمية، من خلال مجموعة من العناصر:

(أ) مهام مراقبة التسيير : ويمكن تلخيص هذه المهام كما يلي:

✓ تحسين الأداء وفعالية النشاط: ولكي يتحقق هذا التحسين والفعالية لابد من قيام بالعمليات الموالية:

- التطوير والاستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير حيث يقوم مراقب التسيير بجمع المعلومات التي تسمح له بضمان مسئولية في مختلف المستويات المصرفية؛

- التأكد من أن تكلفة النظام لا تفوق الفائدة المحصلة عليها منه؛

- وضع نظام للمعلومات وتقديرات عن طريق المخططات الموازنات التقديرية ومتابعة النتائج وتحليلها؛

- المعرفة والدراية الدقيقة للإيرادات والتكاليف.

✓ **التحكم في التطوير:** من أجل مواكبة أو مسايرة التطور والتحكم فيه لا بد من مراقب التسيير أن يشارك في المهام الموالية:

- تحديد الموازنات التقديرية ومحاولة التنسيق بينها وبين ما خطط له خصوصا على المدى القصير؛
- وضع تخطيط في إطار استراتيجية محددة وذلك على المدى المتوسط؛
- توفير أو إشعار المدير بكل الانحرافات والفروقات الموجودة بين الموازنات والأهداف المخطط لها؛
- إعلام المدير بالنتائج.

✓ **الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج:** إن الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج يرتبط بالتسيير الحسن لكل من الأفراد والاستثمارات واستغلالها أحسن استغلال لذلك على مراقب التسيير المساهمة في بعض الدراسات من أجل تحقيق:

- * أكبر فعالية. * أحسن مردودية. * أرباح ومردودية إنتاجية.

(ب) أهمية وظيفة مراقبة التسيير

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير في ما يلي¹:

- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية، أو ما تعرف بمراكز المسؤولية؛
 - تحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية؛
 - وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة؛
 - تسجيل مجمل المؤشرات المالية وغير المالية التي تمكن من قياس أداء كل مستوى من المستويات؛
 - إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.
- وجود وظيفة للرقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة، ولإداء مهامها تستخدم مجموعة من الأدوات والوسائل نجدها في العنصر الموالي.

4- أدوات مراقبة التسيير

تعتمد وظيفة مراقبة التسيير على مجموعة من الوسائل والأدوات منها ما هو تقليدي (كالموازنات التقديرية، والمحاسبة التحليلية...) ومنها ما هو حديث (كلوحة القيادة وبطاقة الاداء المتوازن...) في عملية تقييم أداء المؤسسة يمكن تلخيصها في الجول الموالي

¹ محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 2011/09، ص 167.

الجدول رقم (1.1): يبين أدوات مراقبة التسيير

الأداة	مفهومها	الهدف من هذه الأداة
المحاسبة التحليلية	هي أداة تسيير مخصصة لمتابعة وفحص التدفقات الداخلية للمؤسسة بهدف إبراز وتقديم المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات	-المساعدة في تحديد أسعار البيع -المساعدة على التمييز بين المنتجات المربحة وغير المربحة
الموازنات التقديرية	هي أداة تعبر بها المؤسسة عن خططها وبرامجها المستقبلية في شكل أرقام (كما ونقدا)	أداة المراقبة والمتابعة لتقييم الأداء في مختلف الأقسام وأجزاء المؤسسة -أداة تساعد على توجيه إدارة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها -العمل على تحديد المتطلبات والموارد الضرورية التي تحتاجها المؤسسة
لوحة القيادة	عبارة عن جداول تلخيصية للمؤشرات ذات الدلالة في المجال التقني، التجاري، المالي والتي على المسؤول مراقبتها باستمرار من أجل التدخل في الوقت المناسب وبسرعة في حالة الانحراف عن الأهداف المسطرة	-المساعدة في تقييم الأداء في المدى القصير. -معرفة وضعية الخزينة. -متابعة تطور الهامش الإجمالي، ومراقبة مستوى المردودية.
بطاقة الأداء المتوازن	مجموعة من المؤشرات المالية وغير مالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المؤسسة	-تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل. -توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد

المصدر: - مريم حماني، تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم اقتصادية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة ورقلة، (غ م)، 2013، ص 7.

نلاحظ من خلال الجدول بأن أدوات مراقبة التسيير عرفت تطورا يختلف حسب المفهوم والهدف من الأداة بداية من المحاسبة التحليلية وما توفره من معلومات إلى غاية ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير

5- متطلبات تفعيل وظيفة مراقبة التسيير

من أجل تحقيق أهداف وظيفة مراقبة التسيير، أنه على مسيري المؤسسات توفير مجموعة من المتطلبات نذكر منها ما يلي:

- ✓ حسن توقيت المعلومات المقدمة وصحتها؛
- ✓ سهولة فهم نظام مراقبة التسيير المطبق؛
- ✓ القدرة على التحفيز؛

- ✓ توافق النظام المطبق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- ✓ التركيز على استراتيجية وأهداف المؤسسة ؛
- ✓ وجود هيكل تنظيمي واضح؛
- ✓ توفر نظام معلومات يغذي لوحة القيادة المقترحة؛
- ✓ تحديد مراكز المسؤولية والفصل بينها.

2.1.I مفاهيم أساسية للوحة القيادة

لوحة القيادة هي مصدر متنوع للمعلومات يسمح بإعطاء نظرة مبسطة لواقع المؤسسة من خلال المقاييس والمؤشرات المحملة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى تمثل أداة لقيادة المؤسسة والتي أعطت لعملية المراقبة التسيير بعد ديناميكي سواء من حيث الرقابي أو الإداري .

1- مفهوم لوحة القيادة

هناك عدة تعاريف للوحة القيادة نذكر منها :

- هي "عبارة عن وسيلة الاتصال واتخاذ القرار التي تسمح بمراقبة التسيير بلفت نظر المسؤول إلى النقاط الهامة أو النقاط المفاتيح المتعلقة بالسير وذلك قصد تحسينها " ¹؛
- كما تعرف " بأنها تمثيل للمعلومات الرئيسية والضرورية للمسؤولين (رجال الأعمال ، الحكومة) من أجل مراقبة تنفيذ برنامج لنشاط ما ، والتوجيه في حالة الانحرافات مقارنة بالخطط الموضوعة أو بالإسقاط عليها" ².
- يتضح من خلال التعريف أن لوحة القيادة تحتوي على المعلومات الأساسية والضرورية التي يحتاج إليها المسؤولون، وذلك من انطلقا من كون المدراء والمسؤولين يسمح لهم فقط بمتابعة المؤشرات الأساسية اليومية (KPI) نظرا لانشغالهم الدائم بفحص الكثير من الأمور الخاصة بأنشطتهم وبالتالي فإن المؤشرات المختارة في لوحة القيادة يستحسن أن تكون محدودة (بين 5 إلى 10 مؤشرات).
- 2- خصائص لوحة القيادة :** تتميز لوحة القيادة بأنها: ³
- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات؛
- تساعد في تقييم الأداء في المدى القصير؛
- تساعد في اتخاذ القرارات؛
- تهدف إلى استعمال الأمثل لوسائل الاستغلال؛

¹ - معراج هوراي، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان مطبوعات الجامعية، 2011، الجزائر، ص78.

² - مختاري الضاوية، دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، (غ م)، 2013، ص 45 .

³ - بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي : صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة 14، 2009/04/15، ص05.

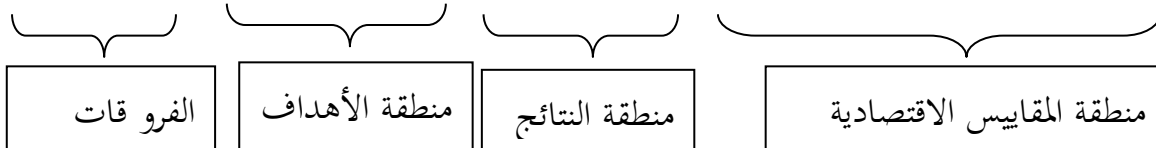
- توضح وضعية المؤسسة ومحيطها؛
- توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري؛
- توجه المسؤولين إلى إعطاء العناية واهتمام بمصلحة المؤسسة؛
- تساهم في امكانية التحوار اللازم بين أرباب العمل بهدف تدعيم وتطوير السبل الايجابية.

3- مكونات لوحة القيادة

- لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب:
 - حجم المؤسسة؛
 - المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة؛
 - خصائص القطاع؛
 - حاجات المسؤولين.
- غير أن هناك نقاطا مشتركة تشترك فيها جميع أنواع لوحات القيادة، أغلب لوحات القيادة الحالية تحتوي على أربع مناطق تظهر في الشكل الموالي.

الشكل رقم (2.1) يوضح لوحة القيادة الخاصة بمركز المسؤولية

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
الفروقات	النتائج	الهدف	الاصناف
خانة الانحراف	خانة الأهداف المسطرة المراد بلوغها	خانة النتيجة المتحصلة عليها	الصف 1
			الصف 2



المصدر: حورية عجيبة، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مخبر الأشغال العمومية للجنوب، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة غرداية، 2013-2014، ص 17

- منطقة المقاييس الاقتصادية: تحتوي هذه المنطقة على قائمة الاصناف التي يمكن أن تكون مصلحة، ورشة، قسم أو أي وحدة إدارية أخرى. هذه الاصناف تابعة لمسؤول معين، وتحتوي على مختلف المؤشرات التي تخص مجال نشاط ذلك المسؤول وتسمح له بالتركيز على النقاط الأساسية في إدارته.

- منطقة النتائج المحققة "la zone résultats réels": يمكن أن تكون هذه النتائج دورية كما يمكن أن تكون تراكمية، وهي تتعلق بمعلومات تخص النشاط مثل (كمية المواد المستهلكة، ساعات العمل، عدد الوحدات المنتجة، وتحتوي أيضا على القيم النوعية مثل: (عدد المسترجعات العملاء، معدل الغياب... إلخ). إضافة إلى تلك المعلومات المتعلقة بالنشاط، غالبا ما ترد المعلومات المتعلقة بالأداء المالي لمركز المسؤولية مثل: (الهوامش، الاعباء والتكاليف، النتائج الوسطية).

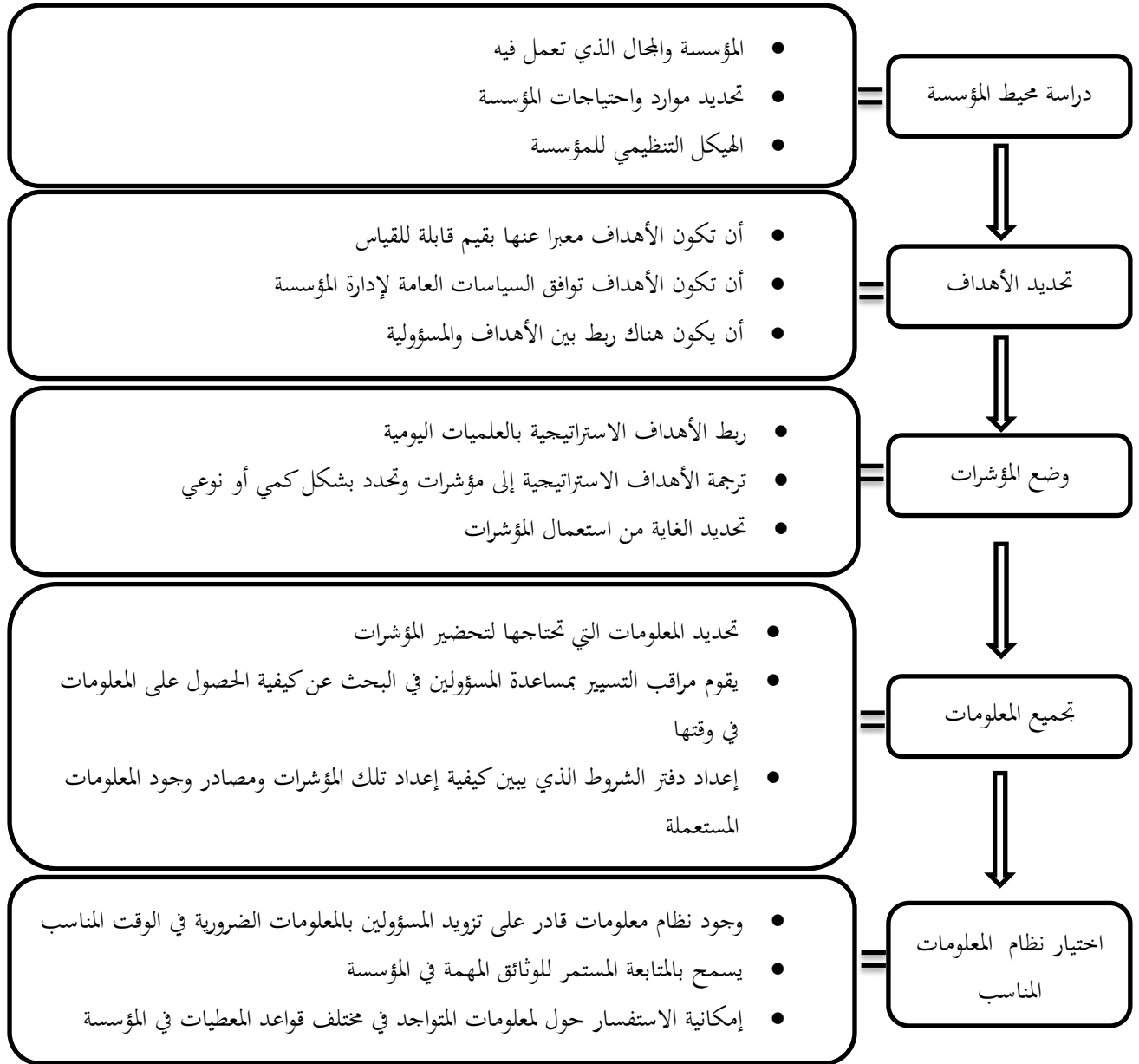
- منطقة الأهداف "la zone objectifs": هنا تظهر الأهداف التي حددت لفترة معينة وهي تقدم بنفس أسلوب الذي تقدم به النتائج (أهداف دورية أو تراكمية، أهداف تخص النشاط أو أهداف تخص الأداء المالي).

- منطقة الفروقات "la zone écarts": وهي نتيجة الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية يعبر عنها بالقيمة المطلقة أو النسب المئوية وهي الأخرى يتم عرضها بنفس الطريقة الخاصة بالنتائج الأهداف.

4- مراحل إعداد لوحة القيادة

هناك عدة مراحل لبناء وتصميم لوحة القيادة في المؤسسة يوضح في الشكل رقم (3.I):

الشكل رقم (3.I) مراحل تصميم لوحة القيادة في المؤسسة.



المصدر: مريم حماني، تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة، دراسة الشركة الوطنية للسيارات

الصناعية، مذكرة الماستر (غير منشورة)، علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، 2013، ص 10

المراحل الخمس المبينة في الشكل أعلاه تنقسم إلى قسمين: قسم يضم المرحلة (1-2) والمتعلق بدراسة محيط المؤسسة وتحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات المتوافقة مع الهيكل التنظيمي تعد المراحل الأساسية الأولى في إعداد نظام الرقابة في وظيفة مراقبة التسيير، والقسم الآخر يضم المراحل (3-4-5)، ويمثل تصميم لوحات القيادة بالمعنى الضيق والذي يتعلق بتحديد خطط العمل الواجبة التنفيذ من طرف المسؤولين واختيار المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذه الخطط

5- لوحة القيادة كمدخل تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير :

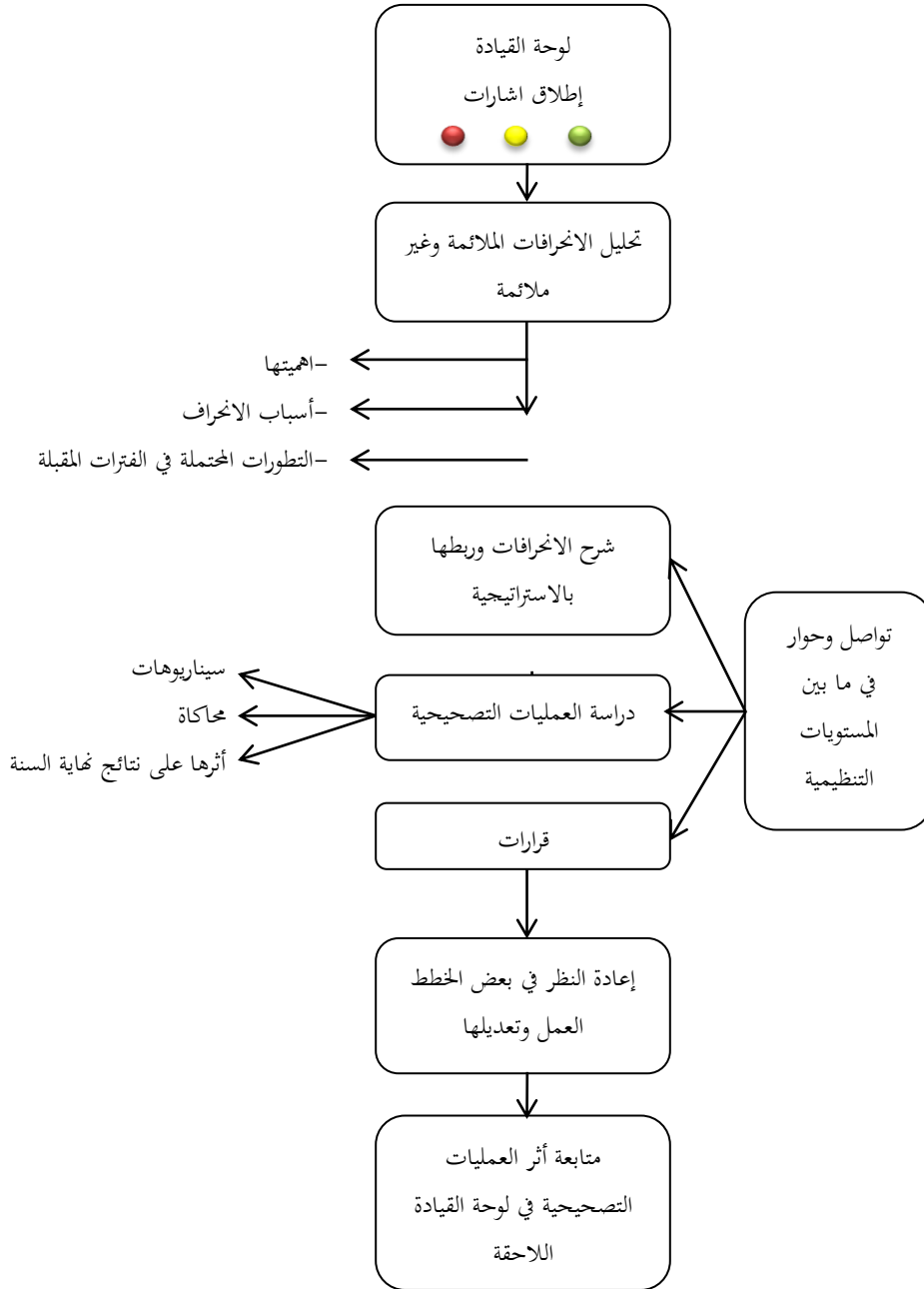
بعد ما تم التعرف على ماهية لوحات القيادة والطرق المنهجية المتبعة في تصميمها، سيتم الى تبيان كيفية استخدام لوحات القيادة في عملية مراقبة التسيير ومساهمتها في الرفع من أداء وظيفة مراقبة التسيير وذلك من خلال ما يلي:

-وظيفة مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحات القيادة

إن تصميم ووضع نظام للوحات القيادة لا يعتبر غاية في حد ذاته، فبمجرد الانتهاء من عملية تحضيره يبدأ عمل المسؤولين، فيتم تحليل المعطيات ثم قياس النتائج المحققة مع الاهداف المرجو تحقيقها من أجل الوقوف على الانحرافات ثم تحديد أسبابها وفي الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتعد هذه المهمة الاساسية لوظيفة مراقبة التسيير، وتتطلب عملية استغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما بين الأفراد المسؤولين،

والشكل(4.I) يوضح طريقة العمل في ظل وجود لوحات القيادة.

الشكل رقم (4.I): طريقة عمل لوحات القيادة.



المصدر: أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، (غير منشورة)، 2006، ص 176

- عمل وظيفة مراقبة التسيير بالاعتماد على لوحة القيادة تبدأ وفق الخطوات المبينة في الشكل أعلاه على النحو الموالي:

❖ **تحليل الانحرافات** في هذه المرحلة يتم التركيز على الانحرافات المهمة فقط والإسراع إلى تحليلها، فالهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر هذه الانحرافات وأسبابها، والانحرافات غير الملائمة منها ما هو قابل للاستدراك ومنها ما هو غير قابل للاستدراك. إضافة إلى أن الانحرافات الملائمة منها ما هو استثنائي ومنها ما هو متكرر، وهذا الأخير هو الذي يجب استغلاله ومعرفة أسبابه.

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

- الانحرافات المهمة وأسبابها.

- الرؤى المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة ومقارنة أهداف نهاية السنة.

- اقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى.

❖ **الإجراءات التصحيحية:** ومن أجل دراسة العمليات التصحيحية وتحليلها، يجب أن يتم حوار فوري بين المسؤول ومعاونيه مع الاستعانة بمراقب التسيير الذي يعمل على تقييم الأفكار واقتراح الحلول ومقارنتها، وفي الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية وإعادة إدراجها ضمن الاختيارات الاستراتيجية والخطط العملية المستقبلية للمؤسسة.

نستنج من خلال ما سبق " أن لوحة القيادة تساهم في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير وذلك من خلال تصحيح الانحرافات والاختلالات، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتجعلها قادرة على متابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية، كقياس الجودة وكشف مصادر التكاليف الخفية والتنبيه إلى وقوع أخطار محتملة، لأنها تعتمد على تجديد دوري للمعلومات، على عكس الأنظمة المحاسبية الرقابية الأخرى التي تتميز بطول فترة كشف النتائج وعرضها .

2.I. الأدبيات التطبيقية

1.2.I. الدراسات السابقة باللغة العربية

1-دراسة (حورية عجيلة 2014)¹ بعنوان: "دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مخبر الأشغال العمومية للجنوب".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة لوحة القيادة ومساهمتها في تحسين الأداء لمخبر الأشغال العمومية للجنوب غرداية، حيث استعمل الباحث في دراسته على الاستبيان، حيث كان حجم العينة 50، مقسمة ما بين وحدتي ورقة وغرداية حيث تم الاستجابة لـ 22 حالة وتم معالجتها بنظام SPSS باستخدام مؤشرات الاحصائية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ. توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- يوجد تطبيق للوحة القيادة بالمخبر الأشغال العمومية للجنوب؛
 - مساهمة لوحة القيادة في اكتشاف انحرافات واتخاذ القرارات المناسبة لمخبر الأشغال العمومية للجنوب.
 - مخبر الأشغال العمومية يتبع خطوات منهجية ودقيقة في إعداد لوحة القيادة.
 من خلال ما تم طرحه من نتائج متوصل إليها في دراسة الباحث نجد أنه اعتمد على المنهج الاستقرائي الذي لا يعطي صورة حقيقية للمؤسسة.

2- دراسة (مریم حماني، 2013)² بعنوان: "تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة، دراسة الشركة الوطنية للسيارات الصناعية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة نظام مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة في تقييم وتحسين وضعيات المؤسسات الاقتصادية.

حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الاستقرائي (المقابلة والملاحظة وتحليل الوسائل المتحصل عليها).

توصل الباحث إلى جملة من النتائج نذكر من أهمها:

- لوحة القيادة أداة تساعد المسؤولين في العملية الرقابية؛
- تسمح مراقبة التسيير في تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والاقتصادي؛
- وظيفة مراقبة التسيير تزود المسؤول بالمعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار .

¹ حورية عجيلة، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مخبر الأشغال العمومية للجنوب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي (غير منشورة)، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة غرداية، 2013-2014

² مریم حماني، تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة، دراسة الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي (غير منشورة)، علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، 2013.

من خلال ما تم طرحه من نتائج متوصل إليها في دراسة الباحث نجد أنه اعتمد على المنهج التحليلي بحيث حول اعطاء نموذج صحيح للوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، ونجد انه اعتمد على مؤشرات لم تعطي صورة واضحة لمراقب التسيير من اجل اتخاذ القرارات الصحيحة.

3- دراسة (أحمد بونقيب 2006)¹ بعنوان: "دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المقصود بلوحة القيادة التسييرية وما هي اهم مميزاتها مقارنة بالأدوات التقليدية لمراقبة التسيير في مؤسسة AMC بالعلمة ولاية سطيف ،

حيث استعمل الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي (ملاحظة، مقابلة، تحليل الوثائق).
توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- المؤسسة مقسمة على شكل مراكز مسؤولية مما يساعد في عملية مراقبة التسيير؛
- غياب تام لمصالح فرعية التابعة لمديرية مراقبة التسيير على مستوى الأقسام؛
- تناسب نظام لوحات القيادة المتبع في المؤسسة مع الهيكل التنظيمي لها.

من خلال ما تم طرحه من نتائج متوصل إليها في دراسة الباحث نجد أنه اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماده على تحليل الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، ومحاولته اعطاء صورة تصحيحية للوحة القيادة لمختلف مصالح المؤسسة.

I.2.2. الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1- دراسة (BAKOUR MOHAMED, 2006)² بعنوان: "

"Conception d'un tableau de bord applique a la bibliotheque universitaire
De l'universite A.Mira-Bejaia"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المقصود بلوحة القيادة التسييرية في مكتبة الجامعة، وكيفية الاستغلال الأمثل للوسائل بغرض الارضاء الامثل للمستعملين حالة جامعة بجاية.

حيث استعمل الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي (ملاحظة، مقابلة، تحليل الوثائق) من خلال تحليل الوثائق المحصل عليها من ادارة المكتبة.

توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- تحديد مؤشرات ذات أهمية بالغة بحيث تسمح بتقسيم وتقييم العمل بطريقة صحيحة؛
- يجب وجود إطارات ذات كفاءة في ميدان الإعلام والاتصال؛

¹ أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارية (غير منشورة)، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.

² BAKOUR MOHAMED, CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD APPLIQUE A LA BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE DE L'UNIVERSITE A.MIRA-BEJAIA, En vue de l'obtention du diplôme de Magistère Bibliothéconomie et Sciences de l'Information Option Management de l'information, Faculté des Sciences Sociales et Humaines Département de Bibliothéconomie Université MANTOURI de Constantine, 2006.

- يجب استخدام لوحة القيادة من أجل تسهيل المهام، والتسيير الأمثل لوسائل المكتبة. من خلال ما تم طرحه من نتائج متوصل إليها في دراسة الباحث نجد أنه اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماده على تحليل الوثائق الخاصة بمكتبة جامعة بجاية محل الدراسة، ومحاولة اعطاء صورة عن لوحة القيادة التي تساعد في عملية تسيير المكتبة.

2-دراسة (VILAIN Laurent, 2003)¹ بعنوان:

"Le pilotage de l'entreprise: l'utilisation d'un tableau de bord prospectif".

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة قيادة المؤسسة من خلال استخدام لوحة القيادة.

حيث استعمل الباحث في دراسته على المنهج الاستقرائي

توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- استخدام الادوات الحديثة مثل لوحة القيادة تعطي معرفة جيدة للمؤسسة من خلال التنظيم والاستراتيجية؛
- على مراقبي التسيير تقديم مقاربات متخصصة وبواقعية حول الارقام الموضوعية في جداول القيادة في مؤسساتهم؛
من خلال ما تم طرحه من نتائج متوصل إليها في دراسة الباحث نجد أنه اعتمد على المنهج الاستقرائي بحيث اعتمد فقط على المسح المكتبي اي بشكل نظري ولم يدرج دراسة ميدانية للتوضيح.

3.2.I. مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

يمكن مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال توضيح اوجه التشابه وأوجه الاختلاف كالآتي:

1- اوجه تشابه الدراسة مع الدراسات السابقة

- كل الدراسات توصلت الى نتيجة واحدة مفادها أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؛
- معظم لوحات القيادة في المؤسسات محل الدراسة تحتوي على مؤشرات مالية فقط، ولا تقوم بتحليل الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

2- اوجه الاختلاف بين دراستنا مع الدراسات السابقة

- اعطت اضافة للجانب المهني من خلال اقتراح لوحة قيادة للمؤسسة محل الدراسة؛
- تحسين وظيفة مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة المقترحة؛
-الدراسات المعالجة في الدراسات التطبيقية هي دراسات في مؤسسات خدمية؛
- بعض الدراسات جاءت على شكل نظري بحث من خلال اعطاء تصورات لمراقبة التسيير ولوحة القيادة.

¹ VILAIN Laurent , **Le pilotage de l'entreprise: l'utilisation d'un tableau de bord prospectif**, En vue de l'obtention du diplôme de Master Spécialise HEC - Ecole des Mines de Paris,2003.

خلاصة الفصل

- حاولنا في هذا الفصل توضيح مفهوم لوحة القيادة وأساسيات وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة والعلاقة بينهما، إضافة إلى تحليل بعض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، ومن خلال النقاط التالية:
- تعتبر لوحة القيادة أحد أهم أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة؛
 - يعتمد بناء لوحة القيادة على وضع مؤشرات كمية ونوعية كأساس للقياس والتقسيم؛
 - يتم تحديد الأهداف ومقارنتها بالنتائج الفعلية من أجل التعرف على الانحرافات؛
 - يعتبر حسن توقيت المعلومات المقدمة وصحتها أحد أبرز مقومات وتحسين وظيفة مراقبة التسيير؛
 - سهولة فهم نظام مراقبة التسيير المطبق كذلك يعتبر من متطلبات تفعيل وظيفة مراقبة التسيير؛
 - القدرة على التحفيز وتوافق النظام المطبق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين آليات تحسين وظيفة مراقبة التسيير؛
 - التركيز على استراتيجية المؤسسة يعتبر من بين أسس تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة؛
 - أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ومحولة بناء لوحة القيادة غير متوفرة في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية نحو بناء نموذج للوحة
القيادة شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة
التجارية تقرت

تمهيد

بعد دراستنا في الفصل الاول للاطار النظري لتحسن اداء وظيفة مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة سنحاول اقتراح نموذج يمكن تطبيقه على ارض الواقع لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى المباحث الموالية:

- المبحث الاول: منهجية وادوات الدراسة.
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.

1.II. منهجية وادوات الدراسة

1.1.II. تقديم مؤسسة الدراسة

1-الوحدة التجارية للإسمنت لتقرت، موقعها، أهدافها، أهميتها:

تقع هذه الوحدة بقرت ولاية ورقلة، يحدها شمالا المنطقة الصناعية وجنوبا مصلحة الضمان الاجتماعي وشرقا مؤسسة النقل بالسكة الحديدية، أما غربا تحدها مؤسسة النقل البري للحافلات، كما أن مساحتها تبلغ 16000 م²، كما تستوعب يد عاملة تقدر بـ 54 عامل موزعين على مهام مختلفة ومن بين مهامها، التسيير والتسويق والمراقبة الداخلية للوحدة.

كما تغطي ولاية إليزي وولاية الوادي بالإضافة إلى ولاية ورقلة، كذلك تتفرع هذه الوحدة إلى عدة مراكز للبيع منها:

- مركز البيع ورقلة؛
 - مركز البيع تقرت؛
 - مركز البيع إليزي؛
 - مركز البيع جانت؛
 - مركز البيع دبداب؛
 - مركز البيع برج عمر إدريس؛
 - مركز البيع برج الحواس؛
 - مركز البيع برج عين أمناس؛
 - مركز البيع المغير.
- أما أهدافها فتتمثل في:

- محاولة توفير مادة الإسمنت لكل المواطنين بالكميات والجودة اللازمين؛
- محاولة التقليل من تكاليف الإنتاج؛
- البحث عن أسواق جديدة؛
- تحقيق الوضعية الاجتماعية الحسنة للعمال؛
- المساهمة في توفير اليد العاملة.

تتمثل أهمية شركة الاسمنت عين التوتة وحدة تقرت من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تكتسي هذه الوحدة أهمية بالغة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية، فهي تلعب دورا هاما على المستوى الوطني، إذ أنها تلي جزءا كبيرا من احتياجات المؤسسات والمواطنين من مادة الإسمنت، فهي بالتالي تغطي جزءا كبيرا من احتياجات الجنوب بالإضافة إلى الدور الاقتصادي الذي تلعبه من حيث

زيادة الدخل القومي وكذلك الدور الاجتماعي الذي تلعبه في النهضة والتطوير الحضاري من خلال التقليل من ظاهرة البطالة وكذا تحسين المستوى المعيشي.

2- الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت:

يعتبر الهيكل التنظيمي بصورة عامة عبارة عن تحديد وتوزيع المسؤوليات والتي من خلالها يتم توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد بناء على المسؤوليات، فهذا الهيكل يوضح بصورة جلية أهم المسؤوليات تبعا للمصالح، وكذلك من خلاله يتم توزيع المهام المنوطة بكل مصلحة (أنظر الملحق رقم 01).

2.1.II. الطريقة والادوات المستعملة:

1- الادوات المستعملة:

بما أن قمنا بدراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت فأدوات البحث العلمي التي تستوجب الدراسة الميدانية هي الملاحظة والمقابلة وتحليل الوثائق.

● الملاحظة:

من خلال تواجدها في المؤسسة وقفنا على عدة نقاط تم ملاحظتها والتي تخدم موضع البحث من أهمها:

- الاستماع الدائم للانشغالات الزبائن؛
- الاهتمام بصيانة المعدات والتجهيزات؛
- الحرص على تطبيق اجراءات الوقاية والأمن؛
- الحضور الدائم للمسؤولين والعمال مما ساعدنا في إنجاز العمل؛
- السهر على تطبيق نظام الجودة الذي يعتبر هدف أساسي للمؤسسة من خلال الشعارات واللافتات الموجودة داخل المؤسسة.

● المقابلة:

بغرض جمع أكثر قدر ممكن من المعلومات الخاصة للمصالح تم اللجوء إلى إجراء عدة مقابلات مع المعنيين مباشرة بالمصالح (أنظر الملحق رقم 02)، وتمحورت بالأساس حول المعلومات الممكن استغلالها في بناء لوحة قيادة بكل إدارة من إدارات المؤسسة، الخاصة بشركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت.

حيث جرت على النحو التالي: تم التوجه إلى مدير الوحدة السيد قمازي عمارة حيث دلنا إلى التوجه إلى رؤساء المصالح لإطلاعنا على أهم الأهداف والإجراءات والقوانين المعمول بها وكذلك التنظيمات الإدارية.

ومما سبق تتضح لنا صورة من خلالها نحاول بناء النموذج المقترح للوحة القيادة الخاصة بكل مصلحة وذلك من خلال الاطلاع و تحليل الوثائق.

• تحليل الوثائق:

بعد المقابلات مع رؤساء المصالح أين تم الحصول على الوثائق المختلفة الخاصة بكل مصلحة المستهدفة والمعنية بالدراسة، حيث بلغ عدد الوثائق المعالجة إلى (32)، كما هي موضحة ومرفقة في الملاحق، وتمثل هذه الوثائق أساسا في المؤشرات الكمية لكل مصلحة تتعلق بالأهداف المسطرة ومقارنتها بالأهداف والنتائج المحققة، وبالتالي معرفة الانحرافات الخاصة بكل مؤشر من مؤشرات المصالح المعنية بالدراسة.

2-متغيرات الدراسة:

هناك متغيرين أساسيين احدهما متغير والاخر تابع حيث أن:

- المتغير التابع: أداء وظيفة مراقبة التسيير؛
- المتغير المستقل: لوحه القيادة؛

3- خطوات بناء نموذج لوحه القيادة:

من أجل بناء نموذج لوحه القيادة الخاصة بكل مصلحة من مصالح شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت لا بدا أن تتوفر مجموعة من الشروط التي نذكر أهمها:

- وجود هيكل تنظيمي واضح؛
- توفر نظام معلومات يغذي لوحه القيادة المقترحة؛
- تحديد مراكز المسؤولية والفصل بينها؛
- حسن توقيت المعلومات المقدمة وصحتها؛
- سهولة فهم نظام مراقبة التسيير المطبق؛
- القدرة على التحفيز؛
- توافق النظام المطبق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- التركيز على استراتيجية وأهداف المؤسسة.

II.2. نتائج الدراسة ومناقشتها:

II.2.1. مؤشرات لوحه القيادة المقترحة

بناء نموذج لوحه القيادة لشركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت:

من أجل بناء هذا النموذج والذي يعتبر بمثابة أداة لمراقبة التسيير كان علينا لزاما أن نقوم ببناء نماذج مقترحة لمختلف المصالح التابعة للمؤسسة والتي هي كالآتي:

مصلحة الصيانة، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة المحاسبة، مصلحة التجارية، مصلحة الوسائل والتموين. و بناءا على الهيكل التنظيمي ومراكز المسؤوليات تم اقتراح نماذج لوحه القيادة هاته المصالح والموضحة كالآتي:

1- النموذج المقترح لمصلحة الصيانة

وهي مصلحة تقوم بإعداد صيانة الأجهزة والحفاظ على المعدات الخاصة بالنقل وتوضب الإسمنت ويقدر عدد عمالها بـ (09 عمال)

*الأهداف :

- توفير احتياجات الورشات : وهذا من خلال

1) المحافظة على المعدات والتجهيزات لضمان سيرورة النشاط؛

2) الاقتصاد في استخدام الطاقة الكهربائية والمائية؛

3) التحكم في قواعد لأمن من أجل المحافظة على سلامة العمال؛

- المؤشرات: ولقياس الأهداف المذكورة سابقا يمكن تقديم المؤشرات التالية:

1) مؤشر معدل الإتاحة:

تم تحديد معدل 80% كهدف كمي تسعى المصلحة لبلوغه، حيث تشير النتائج المحققة إلى نسبة 77.72%، وهو معدل مقبول بشكل كبير، حيث يوجد انحراف ايجابي يقدر بـ 2.28%.

2) مؤشر الاقتصاد في استخدام الطاقة الكهربائية والمائية:

تم تحديد معدل 156000 كيلوواط ساعي كهدف كمي لاستخدام الطاقة الكهربائية، وتشير النتائج المحققة إلى استهلاك 137665 كيلوواط ساعي، أي بنسبة 88% من المعدل المحدد مسبقا وانحراف 12%. أما مؤشر الاقتصاد في الطاقة المائية تم تحديد 2400 م³ كهدف كمي، بينما تشير النتائج المحققة إلى استخدام 1142 م³ أي نسبة 48%، وانحراف يقدر بـ 52%.

3) مؤشر المحافظة على سلامة وأمن العمال:

تشير النتائج الميدانية إلى عدم وجود أي حادث عمل خلال فترة الدراسة المحددة سابقا وهو ما يدل على نجاعة نظام الوقاية والأمن المتبع في المصلحة.

من خلال ما سبق وبالاعتماد على الملحق رقم (03) يمكن تقديم الشكل التالي كنموذج مقترح للوحة القيادة لمصلحة الصيانة.

الجدول رقم (1.11): لوحة قيادة مقترحة لمصلحة الصيانة بالمؤسسة مجال الدراسة

المنصف	المؤشرات	الأهداف	النتائج	الانحرافات	الملاحظات
مصلحة الصيانة	معدل الإتاحة %80	المحافظة على المعدات والتجهيزات لضمان سيرورة النشاط	%77.72	%2.28	انحراف ايجابي
	156000 كيلوواط ساعي	الاقتصاد في استخدام الطاقة الكهربائية	137665 كيلوواط ساعي	%12	انحراف ايجابي
	2400 م ³	الاقتصاد في استخدام الطاقة والمائية	1142 م ³	%52	انحراف ايجابي
	عدد حوادث العمل	التحكم في قواعد الأمن من أجل المحافظة على سلامة العمال	00	00	انحراف ايجابي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

2-:- النموذج المقترح للوحة القيادة لمصلحة تسيير الموارد البشرية

وهي مصلحة مهمة في المؤسسة حيث تقوم على إعداد التكوين والتوظيف وإعداد أجور العمال ويقدر عدد العمال في هذه المصلحة ب (03 عمال).

*الأهداف:

1- التطوير والتحسين المستمر للعمال المكونين؛

2 - التطوير والتحسين المستمر للكفاءات البشرية.

3-التقليل من حوادث العمل؛

المؤشرات: ولقياس الأهداف المحددة سابقا تم تحديد المؤشرات التالية:

1) مؤشر معدل عدد العمال المكونين:

تم تحديد معدل 80% من عدد العمال للاستفادة من برامج التكوين وتشير النتائج المحققة إلى نسبة 108.33% وهو معدل ايجابي إذ نجد أن معدل الانحراف بحوالي 8.33%.

2) عدد الكفاءات البشرية في المؤسسة:

تم تحديد معدل 80% كهدف كمي، أي 80% من الكفاءات البشرية تستفيد من برامج التكوين، وبعد عملية التقييم تبين بأن نسبة 76% من الكفاءات البشرية فقط، أي بانحراف سلبي يقدر ب 4%.

3) التقليل من حوادث العمل:

تشير النتائج الميدانية إلى عدم وقوع أي حادث عمل خلال فترة الدراسة وهذا مؤشر ايجابي على نجاعة نظام حوادث العمل في المصلحة.

من خلال ما سبق وبالاعتماد على الملحق رقم (04) يمكن تقديم الشكل التالي كنموذج مقترح للوحة القيادة لمصلحة تسيير الموارد البشرية.

الجدول رقم (2. II): لوحة قيادة مقترحة لمصلحة تسيير الموارد البشرية

الصف	المؤشرات	الأهداف	النتائج	الانحرافات	الملاحظات
مصلحة تسيير الموارد البشرية	معدل العمال المكونين 80%	التطوير والتحسين المستمر للعمال المكونين	108%	28.33%	انحراف ايجابي
	معدل الكفاءات المستفيدة من التكوين (80%)	التطوير والتحسين المستمر للكفاءات البشرية.	76%	-04%	انحراف سلبي
	عدد حوادث العمل	التقليل من حوادث العمل	00	00	انحراف ايجابي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

3- النموذج المقترح للوحة القيادة لمصلحة المحاسبة

تعتبر مصلحة المحاسبة من المصالح المهمة في المؤسسة، حيث تضم عدد عمال مقدر بـ (05 عامل) يقومون بإعداد الموازنات التقديرية والتسجيلات المحاسبية اليومية وكذا القيام بأعمال نهاية السنة وإعداد الميزانية الختامية.

***الأهداف:**

1- إعداد الموازنات التقديرية من خلال القيمة المضافة؛

2 - تحقيق نتيجة الاستغلال؛

3-تحديد الاستهلاك ومحاولة التقليل منها؛

4-تحديد مختلف الخدمات وتقييمها؛

5-التقليل من مصاريف العمال.

المؤشرات: ولقياس الأهداف المذكورة سابقا تم تحديد المؤشرات التالية:

1) مؤشر القيمة المضافة:

تم تحديد نسبته بـ (98993- دج) كهدف كمي منشود تسعى المصلحة لبلوغه، حيث تشير النتائج المحققة إلى (18360- دج) نسبة 18.55% وانحراف (80633) دج بنسبة 81.45%.

2) مؤشر نتيجة الاستغلال:

تم تحديد نسبة (581407) دج كهدف كمي منشود لتحقيق نتيجة استغلال ايجابية، حيث تشير النتائج المحققة (42251) بنسبة 82.14% وانحراف يقدر بـ (9156) أي نسبة 17.81%.

3) مؤشر معدل الاستهلاك:

تم تحديد نسبة (0.23) كهدف كمي تسعى المصلحة لتحقيقه، حيث تشير النتائج المحققة (1.04) بنسبة 452.17% وبانحراف يقدر بـ (0.81) وبنسبة 352.17%.

4) مؤشر معدل الخدمات: تم تحديد نسبة (0.04) كهدف كمي منشود تسعى المصلحة لتحقيقه، حيث تشير النتائج المحققة (0.20) بنسبة 500% وبانحراف يقدر بـ (0.16) بنسبة تقدر بـ 400%.

5) مؤشر معدل مصاريف العمال:

تم تحديد معدل (0.01) كهدف كمي منشود تسعى المصلحة لتحقيقه، حيث تشير النتائج المحققة إلى (0.03) بنسبة 300% وبانحراف (0.02) بنسبة تقدر بـ 200%.

من خلال ما سبق وبالاعتماد على الملحق رقم (05) يمكن تقديم الشكل التالي كنموذج مقترح للوحة القيادة لمصلحة المحاسبة

الجدول رقم (3.II): لوحة قيادة مقترحة لمصلحة المحاسبة بالمؤسسة مجال الدراسة

الصف	المؤشرات	الأهداف	النتائج	الانحرافات	الملاحظات
مصلحة تسيير الموارد البشرية	مؤشر القيمة المضافة (98993)	إعداد الموازنات التقديرية من خلال القيمة المضافة	(18360) %18.55	(80633) %81.45	انحراف ايجابي
	مؤشر نتيجة الاستغلال (51407)	تحقيق نتيجة الاستغلال	(42251) %82.14	(9156) %17.81	انحراف ايجابي
	معدل الاستهلاك (0.23)	تحديد الاستهلاك ومحاولة التقليل منها؛	(1.04) %452.17	(0.81) %352.17	انحراف ايجابي
	معدل الخدمات (0.04)	تحديد مختلف الخدمات وتقييمها	(0.20) %500	(0.16) %400	انحراف ايجابي
	مؤشر معدل مصاريف العمال (0.01)	التقليل من مصاريف العمال	(0.03) %300	(0.02) %200	انحراف ايجابي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

4- النموذج المقترح للوحة القيادة لمصلحة التجارية

تتمثل مهمة المصلحة التجارية في إعداد احتياجات الزبائن، إعداد الموازنات التقديرية إضافة إلى عملية البيع، هي مصلحة محورية تشرف على 09 مراكز بيع بعدد عمال يقدر بـ 30 عامل أي بنسبة (54%) من عدد العمال الإجمالي البالغ 55 عامل.

*الأهداف:

1-تحسين إشباع احتياجات ورغبات الزبائن؛

2 - تحقيق برنامج المبيعات (المبيعات المستهدفة).

المؤشرات: ولقياس الأهداف المذكورة سابقا يمكن تقديم المؤشرات التالية:

1) مؤشر إشباع حاجات الزبائن:

بناء على الاستبيان الذي قامت به المصلحة التجارية في نهاية سنة 2014، حيث تم تحديد معدل أكبر من 21% كهدف، وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود انحراف ايجابي يقدر بـ 7% .

2) تحقيق برنامج المبيعات:

تم تحديد معدل المبيعات إضافة إلى المبيعات المحققة كمؤشرين لمدى تحقيق برنامج المبيعات، وأشارت النتائج الميدانية إلى ما يلي:

- بالنسبة لرقم الأعمال تم تحقيق 1547175000 دج وهو ما يمثل نسبة 93.60% من رقم الأعمال المحدد بانحراف يقدر بـ 6.40% .

- بالنسبة للمبيعات المحققة: تم تحقيق مبيعات تقدر بنسبة 90.82% من الأهداف المحددة بانحراف سلبي يقدر بـ 09.18% .

كخلاصة المصلحة التجارية قامت بتغطية 89.53% من البرنامج المحدد بانحراف سلبي يقدر بأ 10.47% من الأهداف المحددة في ميزانية 2014.

من خلال ما سبق وبالاعتماد على الملحق رقم (06) يمكن تقديم كنموذج التالي للوحة القيادة للمصلحة

التجارية

الجدول رقم (4.II): لوحة قيادة مقترحة لمصلحة التجارية بالمؤسسة مجال الدراسة

الصف	المؤشرات	الأهداف	النتائج	الانحرافات	الملاحظات
المصلحة التجارية	إشباع احتياجات	-تحسين إشباع احتياجات ورغبات الزبائن؛	إشباع احتياجات	7%	انحراف ايجابي
	1652964 743.58 دج 210000 طن	تحقيق برنامج المبيعات (المبيعات المستهدفة) -رقم الأعمال -المبيعات المحققة	154717500 0 دج 190719 طن	6.40% 09.18%	انحراف سلبي انحراف سلبي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

5- النموذج المقترح للوحة القيادة لمصلحة الوسائل العامة التموين

تعتبر مصلحة الوسائل العامة والتموين مهمة حيث يتركز نشاطها على التموين بمختلف الوسائل والأدوات التي تلي احتياجات مختلف مصالح المؤسسة وتضم عدد عمال قدر ب (04 عامل).

*الأهداف:

1-التقليل من شكاوى مستعملي المنتج المباع

2 - احترام متوسط آجال معالجة طلبية شراء.

3-تحقيق برنامج التموين المسطر في الموازنة التقديرية.

4-معالجة البقايا الخاصة والخطيرة.

المؤشرات: ولقياس الأهداف المذكورة سابقا يمكن تقديم المؤشرات التالية:

1 مؤشر شكاوى:

حيث تم تحديد أقل أو يساوي (3 =>) كهدف كمي من الشكاوى على المنتوجات المشتراة، وكانت النتائج المحققة 0 شكاوى بانحراف ايجابي يقدر ب 0%.

2) معدل متوسط معالجة طلبية شراء:

حيث وضع 30 يوم كأجل كمي لمعالجة طلبية الشراء، وكانت النتائج المحققة أن الطلبات تعالج في 13 يوم وبانحراف معقول يقارب 17يوم

3) معدل تحقيق برنامج التموين:

حيث وضع (80%=>) كهدف كمي يحدد من خلال تحقيق برنامج التموين، حيث تشير النتائج المحققة إلى 84% وهذا بانحراف سلبي يقدر ب 04%.

4) معدل معالجة البقايا الخاصة والخطيرة:

حسب وضع 10% كهدف كمي من معالجة البقايا الخطيرة وكانت النتائج المحققة 100% تم معالجة البقايا وبانحراف ايجابي يقدر ب 0%

من خلال ما سبق وبالاعتماد على الملحق رقم (07) يمكن تقسيم الشكل التالي كنموذج مقترح للوحة القيادة لمصلحة الوسائل العامة والتموين.

الجدول رقم (5.II): لوحة قيادة مقترحة لمصلحة الوسائل العامة والتموين بالمؤسسة مجال الدراسة

الصف	المؤشرات	الأهداف	النتائج	الانحرافات	الملاحظات
مصلحة الوسائل العامة والتموين	عدد الشكاوى 3 >=	التقليل من شكاوى مستعملي المنتوج المباع	0%	0%	انحراف ايجابي
	آجال المعالجة مقدر ب 30 يوم	احترام متوسط آجال معالجة طلبية شراء	13 يوم	17 يوم	انحراف سلبي
	معدل تحقيق البرنامج >= 80%	تحقيق برنامج التموين المسطر في الموازنة التقديرية	84%	4%	انحراف ايجابي
	معدل المعالجة 100%	معالجة البقايا الخاصة والخطيرة	100%	0%	انحراف ايجابي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

من خلال ما سبق يمكن اقتراح نموذج للوحة القيادة لمؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت، وذلك بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها والمقابلات، كما يوضحه الجدول رقم (6.II).

الجدول رقم (6.II): لوحة القيادة المقترحة للمؤسسة مجال الدراسة

الأصناف	المؤشرات	الأهداف	النتائج	الانحرافات	الملاحظات
مصلحة الصيانة	معدل الإتاحة 80%	المحافظة على المعدات والتجهيزات لضمان سيرورة النشاط	77.72%	2.28%	انحراف ايجابي
	156000 كيلواط ساعي	الاقتصاد في استخدام الطاقة الكهربائية	137665 كيلواط ساعي	12%	انحراف ايجابي
	2400 م ³	الاقتصاد في استخدام الطاقة والمائية	1142 م ³	52%	انحراف ايجابي
مصلحة تسيير الموارد البشرية	عدد حوادث العمل	التحكم في قواعد الأمن من أجل المحافظة على سلامة العمال	00	00	انحراف ايجابي
	معدل العمال المكونين 80%	التطوير والتحسين المستمر للعمال المكونين	108%	28.33%	انحراف ايجابي
	معدل الكفاءات المستفيدة من التكوين (80%)	التطوير والتحسين المستمر للكفاءات البشرية.	76%	-04%	انحراف سلبي
مصلحة تسيير الموارد البشرية	عدد حوادث العمل	التقليل من حوادث العمل	00	00	انحراف ايجابي
	مؤشر القيمة المضافة (98993)	إعداد الموازنات التقديرية من خلال القيمة المضافة	18.55(18360)%	81.45(80633)%	انحراف ايجابي
	مؤشر نتيجة الاستغلال (51407)	تحقيق نتيجة الاستغلال	82.14 (42251)%	17.81(9156)%	انحراف ايجابي
	معدل الاستهلاك (0.23)	تحديد الاستهلاك ومحاولة التقليل منها؛	452.17 (1.04)%	52.17 (0.81)%	انحراف ايجابي
	معدل الخدمات (0.04)	تحديد مختلف الخدمات وتقييمها	500 (0.20)%	400 (0.16)%	انحراف ايجابي
	مؤشر معدل مصاريف العمال (0.01)	التقليل من مصاريف العمال	300 (0.03)%	200 (0.02)%	انحراف ايجابي
	إشباع احتياجات	-تحسين إشباع احتياجات ورغبات الزبائن؛	إشباع احتياجات	7%	انحراف ايجابي
المصلحة التجارية	1652964743.58 دج	-رقم الأعمال	1547175000 دج	6.40%	انحراف سلبي
	210000 طن	-المبيعات المحققة	190719 طن	09.18%	انحراف سلبي
مصلحة الوسائل العامة والتمويل	عدد الشكاوى = > 3	التقليل من شكاوى مستعملي المنتج المباع	0%	0%	انحراف ايجابي
	آجال المعالجة مقدر بـ 30 يوم	احترام متوسط آجال معالجة طلبية شراء	13 يوم	17 يوم	انحراف سلبي
	معدل تحقيق البرنامج = > 80%	تحقيق برنامج التمويل المسطر في الموازنة التقديرية	84%	4%	انحراف ايجابي
	معدل المعالجة 100%	معالجة البقايا الخاصة والخطيرة	100%	0%	انحراف ايجابي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

II.2.2. تحليل النموذج المقترح للوحة القيادة

يتم تحليل النموذج المقترح للوحة القيادة لكل مصلحة من مصالح السابقة من خلال تحليل الانحرافات وهي كالتالي:

• تحليل الانحرافات مصلحة صيانة

تشير النتائج إلى وجود انحرافات متباينة بين مختلف المؤشرات المحددة سابقا حيث نجد ما يلي:

- مؤشر معدل الإتاحة: بلغ 2,12% وهذا لعدة أسباب نذكر من أهمها ما يلي:

- الحالة السيئة للآلة التوضيب؛

- غياب قطع الغيار؛

- الانقطاعات المستمرة للتيار الكهربائي، إضافة إلى الحالة السيئة لعلبة التحكم الكهربائية.

- مؤشر الاقتصاد في الطاقة: بلغ معدل الانحراف 12%، يعتبر مؤشر ايجابي نتيجة النجاعة في استخدام الطاقة بنوعيتها الكهربائية والمائية.

- مؤشر المحافظة على سلامة وأمن العمال مادام هناك غياب في حوادث العمل داخل المصلحة وبالتالي فإنه لا يوجد أي انحراف في هذه المصلحة.

• تحليل الانحرافات مصلحة تسيير الموارد البشرية:

تشير النتائج إلى وجود انحرافات متباينة بين مختلف المؤشرات المحددة سابقا، حيث نجد ما يلي:

1- مؤشر عدد العمال المكونين: بلغ معدل الانحراف 128%، وهذا نتيجة للأسباب التالية:

- التنسيق المستمر والجيد بين مصلحة تسيير الموارد البشرية على مستوى الوحدة وبين مصلحة تسيير الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة.

- رغبة العمال في التكوين وتحسين المستمر.

2- مؤشر عدد الكفاءات البشرية: بلغ معدل الانحراف (4%) وهذا نتيجة عدة أسباب من أهمها: كثرة الالتزامات للإطارات المؤسسة، أي ضيق الوقت المتاح لهذه الفئة من العمال.

3- مؤثر التقليل من حوادث العمل: في ظل عدم وجود أي حادث عمل داخل المصلحة وبالتالي فإنه لا يوجد أي انحراف في هذه المصلحة.

• تحليل الانحرافات لمصلحة المحاسبة:

تشير النتائج إلى وجود انحرافات متباينة بين مختلف المؤشرات المحددة سابقا، حيث نجد ما يلي:

1- مؤشر القيمة المضافة: بلغ معدل الانحراف إلى 81.45%، وهذا يرجع إلى التحكم الجيد بين المشتريات المستهلكة ورقم الأعمال المحقق مقارنة بالموازنة التقديرية لهاته المصلحة.

2- مؤشر نتيجة الاستغلال: حيث بلغ الانحراف إلى (17.81%) وهذا راجع إلى غياب تعويض مصاريف النقل والتي تعتبر عبء على المؤسسة مما جعل نتيجة الأسعار تكون ضعيفة ولكنها ايجابية بمعنى مقبولة.

3- **معدل الاستهلاك:** حيث بلغ الانحراف 352.17% وهي نتيجة ايجابية وهذا بسبب التمويل الكبير لمادة الاسمنت في هاته الفترة، وهذا راجع إلى إجراء عقود نقل مادة الاسمنت.

4- **معدل الخدمات:** حيث بلغ معدل الانحراف إلى 400% ويرجع هذا إلى ارتفاع في مصاريف النقل الخاصة بالاسمنت.

5- **مؤشر معدل مصاريف العمال:** حيث بلغ معدل الانحراف 200% ويرجع هذا الارتفاع إلى التحكم الجيد في مصاريف العمال مقارنة مع التقارير المقدرة في الموازنات التقديرية الخاصة بمهاته المصلحة.

• تحليل الانحرافات للمصلحة التجارية:

تشير النتائج إلى وجود انحرافات متباينة بين مختلف المؤشرات المحددة سابقا، حيث نجد ما يلي:

1- **تحقيق برنامج المبيعات:** بلغ 7% بالرغم من أن الوحدة التجارية تحاول تحقيق الأهداف التحسينية المسجلة.

2- مؤشر تحقيق برنامج المبيعات:

- بالنسبة لرقم الأعمال بلغ معدل 6.40% وهو معدل قبول نسبيا، وذلك راجع إلى عدة أسباب من أهمها الانقطاعات في عملية التمويل، الناتج عن توقف المعمل عن إنتاج مادة الاسمنت، حيث وصلت الفترة إلى حوالي 03 أشهر في الثلاثي الأول من السنة مما انجر عنه تراكم وتأخر في تحقيق أهداف المبيعات.

- بالنسبة للمبيعات المحققة: تم تحقيق معدل 09.18% وهو معدل انحراف كبير نوعا ما، وذلك نتيجة نفس الأسباب المرتبطة برقم الأعمال.

• تحليل الانحرافات لمصلحة الوسائل العامة والتمويل:

تشير النتائج إلى وجود انحرافات متباينة بين مختلف المؤشرات المحددة سابقا، حيث نجد ما يلي:

1- **مؤشر شكاوى:** حيث بلغ الانحراف 0%، وهو انحراف ايجابي حيث أن هاته المصلحة كان أدائها جيدا مع المتعاملين مما انعكس على الانحراف المحصل.

2- **مؤشر متوسط معالجة طلبية شراء:** حيث بلغ الانحراف إلى 17 يوم تأجل تستطيع من خلاله المناورة في إعداد الطلبات وهذا يرجع لاختبار الأمثل للموردين وتصنيفهم وكذلك من خلال تسريع إجراءات إعداد الطلبية.

3- **مؤشر تحقيق برنامج التمويل:** حيث بلغ الانحراف إلى نسبة (4%) وهذا انحراف سلبي راجع إلى آجال استحابة الموردين وكذلك إلى آجال معالجة العروض المقدمة من طرف المستعملين وكذلك آجال تسليم الطلبات.

4- **مؤشر معالجة البقايا الخاصة والخطيرة:** حيث بلغ الانحراف إلى 0% وهذا انحراف جدا ايجابي وهذا راجع إلى التحكم في تعليمات وإجراءات الوقاية والأمن المتعلقة ب OHSAS.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها تبين لنا بوضوح ان شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقرت انها لا تعتمد على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير والمتمثلة في لوحة القيادة.

ومن خلال عرضنا وتحليلنا للوثائق حاولنا اقتراح نموذج للوحات القيادة لمختلف المصالح وكذا الادارة العليا

للمؤسسة بحيث توصلنا إلى ما يلي:

- يوجد نظام معلومات خاص بالمؤسسة ككل وعلى مستوى كل مصلحة؛
- يتوفر في المؤسسة نظام حوافز فعال نسبيا.
- هناك استراتيجية واضحة للمؤسسة، مبنية أساسا وفق متطلبات الحصول على نظام الجودة وشهادة الايزو.
- توجد أهداف لكل مصلحة، كما أن هناك مؤشرات كمية ونوعية محددة مسبقا. وفق الموازنة التقديرية؛
- توفر المؤسسة على كفاءات بشرية بإمكانها المساهمة في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير.
- بناء نموذج مقترح للوحدة القيادة في المؤسسة محل الدراسة بإمكانه المساهمة في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير.

الخاتمة

حاولت هذه الدراسة معالجة إشكالية دور لوحة القيادة في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير في شركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية بتقتر من خلال محاولة بناء نموذج للوحة القيادة، بالاعتماد على المؤشرات المتحصل عليها، بغرض مساعد المؤسسة في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير.

1- نتائج اختبار الفرضيات

أ- بالنسبة للفرضية الأولى: يتم بناء لوحدة القيادة بالاعتماد على المؤشرات الكمية، تم الحصول على النتائج التالية:

- تعتبر لوحة القيادة أحد أهم أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة؛
- يعتمد بناء لوحة القيادة على وضع مؤشرات كمية ونوعية كأساس للقياس والتقسيم؛
- يتم تحديد الأهداف ومقارنتها بالنتائج الفعلية من أجل التعرف على الانحرافات.
- وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى.
- ب- بالنسبة للفرضية الثانية: يتم تحسين وظيفة مراقبة تسيير من خلال توافقها مع الهيكل التنظيمي في المؤسسة فقط، تم الحصول على النتائج التالية:
- يعتبر حسن توقيت المعلومات المقدمة وصحتها أحد أبرز مقومات وتحسين وظيفة مراقبة التسيير؛
- سهولة فهم نظام مراقبة التسيير المطبق كذلك يعتبر من متطلبات تفعيل وظيفة مراقبة التسيير؛
- القدرة على التحفيز وتوافق النظام المطبق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين آليات تحسين وظيفة مراقبة التسيير؛
- التركيز على استراتيجية المؤسسة يعتبر من بين أسس تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة.
- وهو ما ينفي صحة الفرضية.
- ج- الفرضية الثالثة: تتوفر مقومات لوحة القيادة في شركة الإسمنت عين التوتة وحدة تقتر من أجل تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير وذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية، تم الحصول على النتائج التالية:
- يوجد نظام معلومات خاص بالمؤسسة ككل وعلى مستوى كل مصلحة؛
- يتوفر في المؤسسة نظام حوافز فعال نسبيا؛
- هناك استراتيجية واضحة للمؤسسة، مبنية أساسا وفق متطلبات الحصول على نظام الجودة وشهادة الايزو؛
- توجد أهداف لكل مصلحة، كما أن هناك مؤشرات كمية ونوعية محددة مسبقا. وفق الموازنة التقديرية؛
- توفر المؤسسة على كفاءات بشرية بإمكانها المساهمة في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير؛
- بناء نموذج مقترح للوحدة القيادة في المؤسسة محل الدراسة بإمكانه المساهمة في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير.
- وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

2-توصيات:

من خلال نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وجعله يتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- العمل على التكوين المستمر للعمال بغرض تحسين أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة؛
- العمل على وضع لوحة القيادة للمؤسسة وجعلها كأداة لتحسين وظيفة مراقبة التسيير؛
- العمل على تحديث أدوات مراقبة التسيير بغرض تحسين الوظيفة؛
- تحديد أهداف واضحة على مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة من أجل مشاركة جميع العاملين في تحقيقها.

3-آفاق الدراسة:

- دور لوحة القيادة في إنجاز القرار بالمؤسسة الصناعية؛
- آليات تحسين وظيفة مراقبة في المؤسسة الاقتصادية؛
- دور لوحة القيادة في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير، دراسة مقارنة.

قائمة المراجع

أ- قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، (غير منشورة)، 2006.
2. بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة 14، 15/04/2009، ص05.
3. حورية عجيلة، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مخبر الأشغال العمومية للجنوب، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة غرداية، 2013-2014.
4. محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 2011/09.
5. مختاري الضاوية، كاوجة بشير، دور لوحات القيادة في تسيير النشاط اليومي للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني، واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية: تحليل واستشراف الابداعات المستقبلية 13، 14/05/2013، جامعة مسيلة.
6. مختاري الضاوية، دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، (غير منشورة)، 2013.
7. مريم حماني، تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم اقتصادية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة ورقلة، (غير منشورة)، 2013.
8. معراج هوراي، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان مطبوعات الجامعية، 2011، الجزائر.
9. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية الجزائر، 2010.

ب- قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

10. BAKOUR MOHAMED, Conception D'un Tableau De Bord Applique A La Bibliotheque Universitaire De L'universite A.Mira-Bejaia, En vue de l'obtention du diplôme de Magistère Bibliothéconomie et Sciences de l'Information Option Management de l'information, Faculté des Sciences Sociales et Humaines Département de Bibliothéconomie Université MANTOURI de Constantine, 2006.

11. VILAIN Laurent , **Le pilotage de l'entreprise: l'utilisation d'un tableau de bord prospectif**, En vue de 'obtention du diplôme de Master Specialise HEC - Ecole des Mines de Paris,2003.

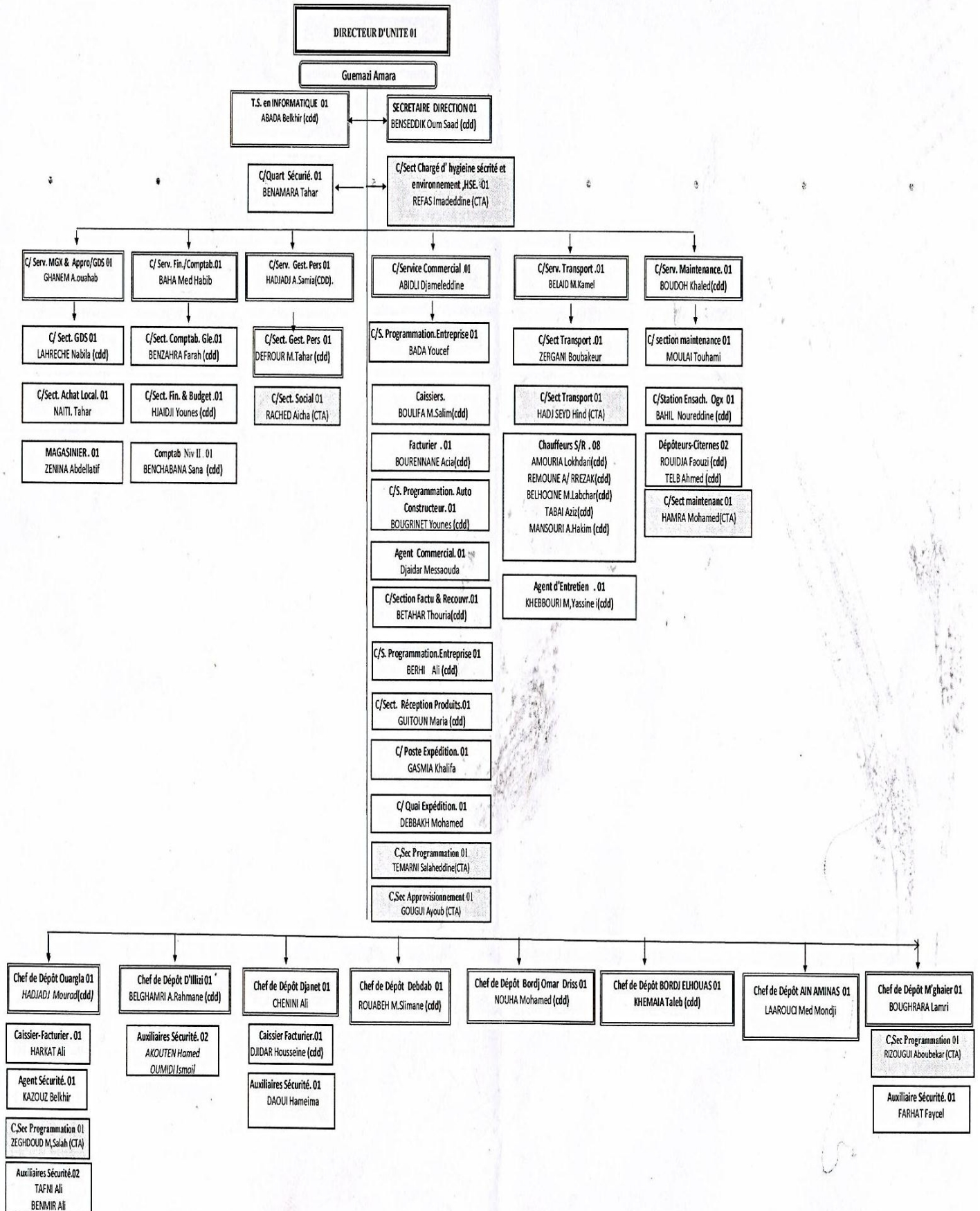
ج-المقابلات:

12. مقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة (السيد: باحة محمد الحبيب بتاريخ: 2015/04/01)
13. مقابلة مع رئيس مصلحة الصيانة (السيد: بودوح خالد بتاريخ: 2015/04/01)
14. مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية (السيد: حجاج عبد السميع: 2015/04/01)
15. مقابلة مع رئيس مصلحة التجارية (السيد: عبديلي جمال الدين بتاريخ: 2015/04/01)
16. مقابلة مع رئيس مصلحة الوسائل العامة والتمويل (السيد: غانم عبد الوهاب بتاريخ: 2015/04/01)

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقورت:

Organigramme du siège d'Unité Commerciale de Touggourt



الملحق رقم (02): مقابلات مع رؤساء المصالح

*مقابلة مع رئيس مصلحة الصيانة(السيد: بودوح خالد بتاريخ: 2015/04/01):

اسم مسؤول المصلحة السيد: بودوح خالد		بتاريخ: 2015/04/01
المصلحة	الرقم	السؤال
مصلحة الصيانة	1	- ما هي أهداف المصلحة وما هي آليات تحقيقها؟
	2	- ما هي المشاكل التي تعاني منها المصلحة من اجل تحقيق أهدافها؟
	3	-هل تقوم المصلحة بإعداد لوحة القيادة الخاصة بها؟
	4	-ما هي المؤشرات الكمية التي تعتمد عليها المصلحة؟
الاجابة والتعليقات		بعد النقاش خلصنا إلى ما تم التطرق إليه في المبحث الثاني الخاص باقتراح النموذج الخاص بالمصلحة، حيث تم الإشارة إلى الأهداف والمؤشرات التي اعتمدنا عليها في بناء النموذج.

*مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية (السيد: حجاج عبد السميع: 2015/04/01):

اسم مسؤول المصلحة السيد: حجاج عبد السميع		بتاريخ: 2015/04/01
المصلحة	الرقم	السؤال
مصلحة الموارد البشرية	1	- ما هي مهام المصلحة وما هي آليات تحقيق أهدافها؟
	2	- سياسات توظيف المعتمدة في المؤسسة؟
	3	-ما هي برامج التكوين وعلى أي أساس يتم تحديد هذا الأخير؟
	4	-هل تقوم المصلحة بإعداد لوحة القيادة الخاصة بها؟
	5	ما هي المؤشرات الكمية التي تعتمد عليها المصلحة؟
الاجابة والتعليقات		بعد النقاش خلصنا إلى ما تم التطرق إليه في المبحث الثاني الخاص باقتراح النموذج الخاص بالمصلحة، حيث تم الإشارة إلى الأهداف والمؤشرات التي اعتمدنا عليها في بناء النموذج.

*مقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة (السيد: باحة محمد الحبيب بتاريخ: 2015/04/01):

اسم مسؤول المصلحة السيد: باحة محمد الحبيب		بتاريخ: 2015/04/01
المصلحة	الرقم	السؤال
مصلحة المحاسبة	1	- أهداف المصلحة وما هي آليات تحقيقها؟
	2	- هل تقوم المصلحة بإعداد لوحة القيادة الخاصة بها؟
	3	- وما هي المؤشرات الكمية التي تعتمد عليها المصلحة؟
الاجابة والتعليقات		بعد النقاش خلصنا إلى ما تم التطرق إليه في المبحث الثاني الخاص باقتراح النموذج الخاص بالمصلحة، حيث تم الإشارة إلى الأهداف والمؤشرات التي اعتمدنا عليها في بناء النموذج.

*مقابلة مع رئيس مصلحة التجارية (السيد: عبيدلي جمال الدين بتاريخ: 2015/04/01):

اسم مسؤول المصلحة السيد: عبيدلي جمال الدين		بتاريخ: 2015/04/01
المصلحة	الرقم	السؤال
مصلحة التجارية	1	- ما هي أهداف المصلحة وما هي آليات تحقيقها؟
	2	- كيفية تلبية طلبات الزبائن وما هي الأسس المعتمدة في هذه الطلبات؟
	3	- هل تقوم المصلحة بإعداد لوحة القيادة الخاصة بها؟
	4	- ما هي المؤشرات الكمية التي تعتمد عليها المصلحة؟
الاجابة والتعليقات		بعد النقاش خلصنا إلى ما تم التطرق إليه في المبحث الثاني الخاص باقتراح النموذج الخاص بالمصلحة، حيث تم الإشارة إلى الأهداف والمؤشرات التي اعتمدنا عليها في بناء النموذج.

*مقابلة مع رئيس مصلحة الوسائل العامة والتموين (السيد: غانم عبد الوهاب بتاريخ: 2015/04/01):

اسم مسؤول المصلحة السيد: غانم عبد الوهاب		بتاريخ: 2015/04/01
المصلحة	الرقم	السؤال
مصلحة الوسائل العامة والتموين	1	- كيف يتم تحديد احتياجات المؤسسة؟
	2	- كيفية إعداد الطلبات واختيار الموردين؟
	3	- ماهي الإجراءات المعمول بها في تسوية مستحقات الموردين؟
	4	- أهداف المصلحة وما هي آليات تحقيقها؟
	5	- هل تقوم المصلحة بإعداد لوحة القيادة الخاصة بها؟
	6	- ما هي المؤشرات الكمية التي تعتمد عليها المصلحة؟
الاجابة والتعليقات		بعد النقاش خلصنا إلى ما تم التطرق إليه في المبحث الثاني الخاص باقتراح النموذج الخاص بالمصلحة، حيث تم الإشارة إلى الأهداف والمؤشرات التي اعتمدنا عليها في بناء النموذج.

الملحق رقم (03): الوثائق الخاصة بمصلحة الصيانة

TDB DU 4^{eme} TRIMESTRE 2014 – MI

Objectif Général n° 1 : Répondre aux exigences des clients

Objectif spécifique 1 : Disponibilité des ateliers

Indicateur de suivi	Cibles	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Moyenne
Taux de disponibilité	80%	95,87%	87,25%	82,13%	77,72%	85,74%

Analyse des données :

			4 eme trimestre 2014								
N°	ATELIER	Cibles	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Octobre	Novembre	Decembre	Trim. 4	Moyenne	
1	Station de conditionnement	80%	95,87%	87,25%	82,13%	81,85%	75,32%	75,75%	77,72%	77,72%	

Station de conditionnement

Le taux de disponibilité de la station de conditionnement durant le QUATRIEME trimestre est égal 77,72 %

les principaux causes sont :

- Le mauvais état de l'ensacheuse
- L'absence des pièces de rechange
- La coupure fréquente de l'électricité
- Le mauvais état de l'armoire électrique

شركة الاسمنت عين التوتة
الوحدة التجارية بنقرت
مصلحة الصيانة

Electricité et Eaux :

Pendant le quatrième trimestre nous remarquons ce qui suit. _

La diminution de la quantités d'électricité consommés par 7% et soit de l'eau par 4% et tout cela par rapport au troisième trimestre
A partir à ces données, nous trouvons la bonne maîtrise de la consommation de ces énergies et nous enregistrons une ratio annuel de valeur de 78 pour l'électricité et 31 pour l'eau et toujours inférieur de la seuil.

Maîtriser les régies de sécurité pour préserver la santé, la sécurité des travailleurs et parties intéressées

Aucun accident de travail n'a eu lieu durant le quatrième trimestre 2014 :

Le détail se trouve au niveau de l'enquette des accidents de travail réalisés par la structure concernés et cela suite aux exigences du référentiel OHSAS 18001.



LE 4^{ème} TRIMESTRE 2014 - REALISATION

UNITE COMMERCIALE TOUGGOURT

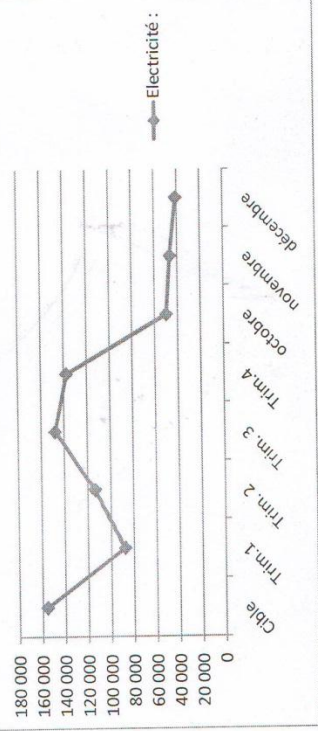
Objectif général N° 2 : Amélioration continue du système de management intégré

Indicateurs de suivi Maitrise des consommations

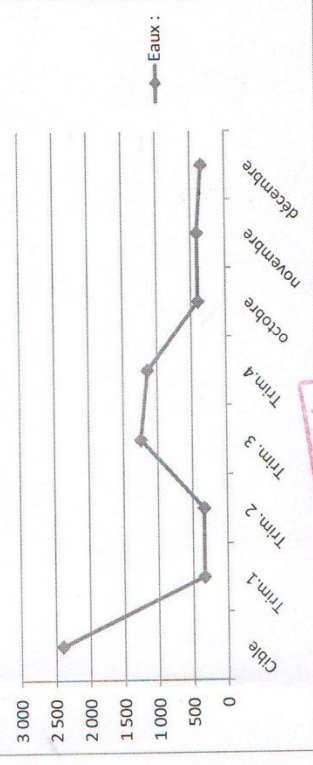
	Cible	Trim.1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	octobre	novembre	décembre	Total	Taux	Ecart
Electricité :	Kwh	88 117,67	113 902,67	148 020,33	137 665,00	49 875,00	46 560,00	41 230,00	487 705,67	88%	12%

	Cible	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	octobre	novembre	décembre	Total	Taux	Ecart
Eaux :	m ³	335,49	335,49	1 247,00	1 142,00	400,00	405,00	337,00	1 917,98	48%	52%

Electricité :



Eaux :



شركة الأسهمت عين التوتة
الوحدة التجارية بنقورت
مصلحة الضريبة

الملحق رقم (04): الوثائق الخاصة بمصلحة تسيير الموارد البشرية

Revue du Processus Gestion des Ressources Humaines

Réunion N° : 03/2014

L'an deux mille Quatorze et le Quatre du mois d' Octobre, s'est tenue au niveau du l'unité commerciale de TOUGGOURT, une réunion sur la revue du processus Gestion des Ressources Humaines, pour examiner le revuedu processus du 3 em Trimestre 2014

EC53030 -096

Étaient présents : M^r A-HADJDAJ Chef Sce des Ressources Humaines (Pilote du processus)
M^r M.T. Defroux Chef Section Gestion du Personnel (membre)
M^{lle} A. Rached Chef Section Social (membre)
Le Responsable HSE (Recrutement en cour)

Code Processus : PRS01-01	Processus : Gestion des Ressources Humaines
Structure : Gestion des Ressources Humaines	Date : Octobre 2014 R.P.N°: 03/2014
Pilote du Processus : HADJADJ Abdessamia	Groupe de Travail : DEFROUR & RACHED

Efficacité : Suivi des Indicateurs

* Les résultats obtenus durant le troisième Trimestre 2014 sont : Acceptable
* La mesure de l'efficacité se résume comme suit :

- A/ Formation : * Développement & Amélioration Continue du Personnel Formé
* Développement & Amélioration Continue du Personnel Compétent
- B/ Sécurité : * Élimination les Accidents de Travail

Fonctionnement :

Le présent processus << Gestion des Ressources Humaines >> fonctionne d'une manière régulière, aucun dysfonctionnement n'a été constaté au niveau des interactions avec les autres processus. & s'adapte correctement aux nouvelles normes édictées par le SMI, & est fonctionnellement en harmonie avec les autres processus.

Besoins en Ressources :

- Les besoins en ressources ont été validés dans le Budget Prévisionnel 2014 de la SCIMAT U-TGGT
- Un suivi de sa réalisation est assuré par le Processus Planning & Suivi Budgétaire PRM02-01

Amélioration :

C : Correction AP : Action Préventive AC : Action Corrective AA : Action d'Amélioration

Classification :	Référence de l'Action à Entreprendre & son Intitulé	Source de l'Action	Opérateur(s)	Date de Déclenchement	Date d'Achèvement
AA	Mise en place d'un nouveau logiciel format ACCESS pour établir et sauvegarde les fiches renseignement des personnels, les titres de congés, les titres de récupération	Direction de l'unité	DRHS avec l'informaticien	4em trim 2014	Fin de 4em trim 2014
AA	Des visites & réunions périodiques doivent être tenues au niveaux des divers dépôts pour sensibiliser les personnels des dépôts sur le rôle de chacun en matière de gestion du personnel.	Direction de l'unité	DRHS avec l'informaticien	4em trim 2014	Périodique

Correction : Action visant à éliminer une non-conformité (3.6.2) détectée.
NOTE 1 : Une correction peut être menée conjointement avec une action corrective (3.6.5).
NOTE 2 : Une correction peut être, par exemple, une reprise (3.6.7) ou un reclassement (3.6.8).

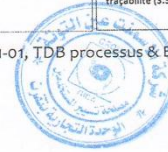
Action Préventive : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité (3.6.2) potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable.
NOTE 1 : Il peut y avoir plusieurs causes à une non-conformité potentielle.
NOTE 2 : Une action préventive est entreprise pour empêcher l'occurrence, alors qu'une action corrective (3.6.5) est entreprise pour empêcher la réapparition.

Action Corrective : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité (3.6.2) ou d'une autre situation indésirable détectée.
NOTE 1 : Il peut y avoir plusieurs causes à une non-conformité.
NOTE 2 : Une action corrective est entreprise pour empêcher la réapparition alors qu'une action préventive (3.6.4) est entreprise pour empêcher l'occurrence.
NOTE 3 : Il convient de distinguer action curative, ou correction (3.6.6), et action corrective.

Amélioration de la Qualité : Partie du management de la qualité (3.2.8) axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité.
NOTE : Les exigences peuvent être liées à tout aspect tel que l'efficacité (3.2.14), l'efficience (3.2.15) ou la traçabilité (3.5.4).

Documents Examinés lors de cette Revue : Documents Associés au Processus PRS01-01, TDB processus & Budget.

Date de la Prochaine Revue de Processus : Janvier 2015



Unité Commerciale **TOUGGOURT**
Structure Gestion des Ressources Humaines

Suivi du Tableau de Bord 03^{eme} Revue de Processus Ex.2014

Objectif Général N° 2 de la S.CIM.A.T :

Amélioration Continue du Système de Management Intégré

Objectifs Spécifiques du Processus :

A- Formation : Développement & Amélioration Continue des Compétences

A-1- Taux du Personnel Formé :

(Périodicité de Mesure : Trimestrielle)

Indicateurs de Suivi	01° Trm	02° Trm	03° Trm	04° Trm	09 mois
Nombre du Personnel Programmé	5	5	2		12
Nombre du Personnel Réalisé	3	7	3		13
Cible ≥ 80% du Personnel Formé	80.00%	80.00%	80.00%		80.00%
Taux du Personnel Formé	60.00%	140.00%	150.00%		108.33%
Écart	-20.00%	60.00%	70.00%		28.33%

Analyse :

Le taux du personnel qui sont réalisés les formations par apport les prévision durant ce trimestre est atteinte le 100% ce qui fait que nous somme dans une bon vois suite a la coordination permanente entre nos service, et CFIC.

Ainsi, que la réalisation des 09 mois est atteinte le 100% du personnel qui a réalisés des formations par apport les prévisions.

A-2- Nombre d'Action de Formation Réalisée/ Prévues :

(Périodicité de Mesure : Trimestrielle)

Indicateurs de Suivi	01° Trm	02° Trm	03° Trm	04° Trm	09 mois
Nombre d'Action Prévues	5	4	2		11
Nombre d'Action Réalisée	5	8	2		15
Cible ≥ 80% d'Action Réalisée	80.00%	80.00%	80.00%		80.00%
Taux d'Action de Formation Réalisée	100.00%	200.00%	100.00%		136.36%
Écart	20.00%	120.00%	20.00%		56.36%

Analyse :

Le nombre des actions réalisés par apport les prévision durant ce trimestre est 100% , tenant ici la nature de ce trimestre, compte tenu de la saison estivale, le mois de Ramadan, où sont les programmation des formations non intensifs.

Ainsi, que la réalisation des 09 mois est 136% du personnel qui a réalisés des formations par apport les prévisions.

A-3- Taux du Personnel Compétent :

(Périodicité de Mesure : Trimestrielle)

Indicateurs de Suivi	01° Trm	02° Trm	03° Trm	04° Trm	09 mois
Nombre du Personnel Evalué	57	59	58		58
Cible ≥ 80% du Personnel Compétent	80.00%	80.00%	80.00%		80.00%
Taux Moyen du Personnel Compétent	78.00%	75.00%	75.00%		76.00%
Écart	-2.00%	-5.00%	-5.00%		-4.00%

Analyse :

Comparaison entre le taux des compétences qui est estimé à 75% dans le troisième trimestre et le deuxième trimestre, en marquant qu'il ya une stabilité enregistré au niveau des compétences de nos personnel et cela a cause de la stabilité des effectifs et manque des formations enregistrées durant ce trimestre cause mois ramadan, l'été.. , où le développement sera de plus en plus et L'analyse des écarts entre la cible et l'évaluation par la hiérarchie est programmé courant l'année par la réalisation du plan de formation 2014 à travers les formations diplomates planifiées en faveur des travailleurs.

B- Sécurité : Accidents de Travail du Personnel: (Périodicité de Mesure : Mensuelle)

Indicateurs de Suivi / Mois	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	09 mois
Cible = 0 (Zéro Accident de travail & Zéro Jour Perdu)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre d'Accidents Enregistrés	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Nombre du Jour Perdu:		43											43
- Presque Accident													0
- Premier Soin													0
- Accident sans Arrêt de Travail													0
- Accident avec Arrêt de Travail		43											43
- Fatalité													0
Écart 01	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Écart 02	0	43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43

Analyse :

Aucun accident de travail a enregistré durent ce trimestre , vue le respect permanent par les travailleurs vers l'application des consignes de santé et sécurité au travail, avec le suivi quotidiennement de la direction et les directives pour le portes des EPI,



Recommandations :

Des réunions périodiques doivent être tenues pour sensibiliser les personnels selon les catégories socio-professionnelles sur le rôle de chacun en vers le système de management intégré.

REVUE DU PROCESSUS PLANNING ET SUIVI BUDGETAIRE
RÉUNION N° 04/2014

L'an deux mille Quatorze et le Huit du mois d'octobre s'est tenue au niveau de l'unité, une réunion de travail sur la revue du processus Planning et suivi budgétaire, concernant le troisième trimestre 2014.

Etaient présents:

M^r BAHHA Med Habib CHEF DE SERVICE DES FINANCES (Pilote du processus)
M^r HDJAYDI Younes (Membre)
MDEM BENZAHRA Farah (Membre)

CODE : PRM03-02	Processus Planning et suivi Budgétaire		
Service des finances	DATE : janv-15	RP n° :04/2014	
Pilote :BAHHA Med Habib	Groupe de travail : HDJAYDI Younes - BENZAHRA Farah		
Efficacité - suivi des indicateurs: IDB			
Le processus est efficace et permet la mesure des objectifs.			
Fonctionnement :			
Le processus fonctionne normalement et son fonctionnement est harmonie avec les autres processus			
Besoins en ressources :			
A: Amélioration :	C: Correction	AP: Action Préventive	AC: Action Corrective AA : Action d'Amélioration
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 30%;"> <p>Correction: action visant à éliminer une non-conformité détectée. Note1: Une correction peut être menée conjointement avec une action corrective Note2: Une correction peut être par exemple une reprise ou un reclassement.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 30%;"> <p>Action Préventive: action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une situation potentielle indésirable. Note1: Il peut y avoir plusieurs causes à une non-conformité potentielle. Note2: Une action préventive est entreprise pour empêcher l'occurrence alors qu'une action corrective est entreprise pour empêcher la réapparition.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 30%;"> <p>Action Corrective: action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une situation indésirable détectée. Note1: Il peut y avoir plusieurs causes à une non-conformité. Note2: Il est Note2 de l'action préventive. Note3: Il convient de distinguer action curative, ou correction et action corrective.</p> </div> </div>			
Documents examinés lors de cette revue :			
1- TDB Précédents; 2- Budget 2014 3- Rapport d'exécution budgétaire			
Date de la prochaine revue de processus :		avr-15	



precessus planning et suivi
Budgetaire

Indicateurs exprimés en Valeur(KDA)

4^{ème} TRIMESTRE 2014

Designation	Objectif	Cible	Réalise	Taux %	Nature Action	Action a Entreprandre
Valeur ajouté		-98 993	-18 360	18.55%	A	continuité de maîtrise des charges et produits
Résultat d'exploitation		-51 407	-42 251	82.19%	A	maîtrise des charges et produits
Consommation/CA HT		0.23	0.04	452.17%	A	maîtrise des Consommation
Services/CA HT		0.04	0.20	500.00%	A	maîtrise des Services
Frais personnel/CAHT		0.01	0.03	300.00%	A	maîtrise des Frais personnel

Analyse des Ratios:

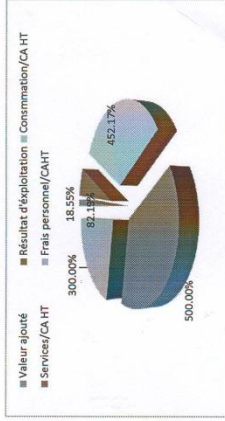
La Valeur ajouté: est la défiance entre les achats consomme et le chiffre d'affaire la dite valeur réalise en plus avec un taux de 18.55% représente la bonne maîtrise des achats consomme par rapport le budget

Résultat d'exploitation: réalisé à la clôture du 4ème trimestre 2014 représente un taux de réalisation de 82.19% en plus des prévisions ajoutanta ce resultat négatif est le manque de remboursement des frais de transport pour ce trimestre

Consommation/CA HT: représente 452.17% par rapport aux prévisions en raison de monque d'approvisionnement de ciment et la Perturbation les contrats des transport

Services/CA HT: represente 500% par rapport les prévisions Cette augmentation en raison de frais transport et l'entretien des conduite des silou des cements hors budget

Frais personnel/CAHT: represente 300% par rapport les prévisionspersonnel



الملحق رقم (06): الوثائق الخاصة بالمصلحة التجارية

Revue du Processus Service commercial

Réunion N° : 04/2014

EC53030-08

L'An Deux Mille Quinze, & le Quatre du Mois de Janvier s'est tenue au niveau de l'Unité Commerciale de Touggourt une réunion des membres sur la revue du processus << Service commercial >>, pour examiner la revue du processus du Quatrième Trimestre 2014.

Étaient présents : * Mr. ABIDLI DJAMEL EDDINE - Chef de Service Commercial/Intermaire (**Pilote du Processus**)
* Mr. BERHI Ali Chef de Section Programmation (**Membre**)

Code Processus : PRO01-01	Processus : Service commercial
Structure : Service commercial	Date : dimanche 04/01/2015 R.P N° : 04/2014
Pilote du Processus : ABIDLI DJAMEL EDDINE	Groupe de Travail : BERHI Ali

Efficacité : Suivi des Indicateurs

Les résultats obtenus durant le Quatrième Trimestre 2014 sont :
La mesure de l'efficacité se résume comme suit :

- A* Améliorer la Satisfaction des Clients
- B* Réaliser le Programme des Ventes
- C* Respecter le Budget

Fonctionnement :

Le présent processus << Service commercial >> fonctionne d'une manière régulière, aucun dysfonctionnement n'a été constaté au niveau des interactions avec les autres processus, & s'adapte correctement aux nouvelles normes édictées par le SMI, & est fonctionnellement en harmonie avec les autres processus.

Besoins en Ressources :

- Les besoins en ressources sont exprimés & validés dans le Budget Prévisionnel 2014 de la SCIMAT Unité de Touggourt.
- Un suivi de sa réalisation est assuré par le Processus Planning & Suivi Budgétaire PRM02-01

Amélioration :

AC : Correction		AP : Action Préventive		AC : Action Corrective		AA : Action d'Amélioration	
Classification :	Référence de l'Action à Entreprendre & son Intitulé	Source de l'Action	Opérateur(s)	Date de Déclenchement	Date d'achèvement		
AP	prise en charge des clients (auto constructeur , construction rural) daïra.	Direction de l'unité	Service Commercial	1er trim 2014	Fin de 1er trim 2014		
AA	établissement d'une application pour la gestion électronique des archives commercial (dossiers auto constructeur , construction rural) par daïra			2e trim 2014	Fin de 1er trim 2014		
AC	veille au délai des traitements des dossiers afin de les affectés à UC Biskra et la cimenterie dans les meilleurs délais			1e trim 2014	Fin de 1er trim 2014		
AA	Utilise le canal d'information par type affichage par expliquer aux clientele la nouvelle mise en sac de CRS (CPA-CEM I/42.5 ES)			4e trim 2014	1er trim 2015		
Correction : Action visant à éliminer une non-conformité (3.6.2) détectée. NOTE 1 : Une correction peut être menée conjointement avec une action corrective (3.6.5). NOTE 2 : Une correction peut être, par exemple, une reprise (3.6.7) ou un reclassement (3.6.8).		Action Préventive : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité (3.6.2) potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable. NOTE 1 : Il peut y avoir plusieurs causes à une non-conformité potentielle. NOTE 2 : Une action préventive est entreprise pour empêcher l'occurrence, alors qu'une action corrective (3.6.5) est entreprise pour empêcher la réapparition.		Action Corrective : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité (3.6.2) ou d'une autre situation indésirable détectée. NOTE 1 : Il peut y avoir plusieurs causes à une non-conformité. NOTE 2 : Une action corrective est entreprise pour empêcher la réapparition alors qu'une action préventive (3.6.4) est entreprise pour empêcher l'occurrence. NOTE 3 : Il convient de distinguer action curative, ou correction (3.6.6), et action corrective.		Amélioration de la Qualité : Partie du management de la qualité (3.2.8) axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité, tout aspect tel que l'efficacité (3.2.14), l'efficience (3.2.15) ou la traçabilité (3.5.4).	

Documents Examinés lors de cette Revue : Documents Associés au Processus PRO01-01, TDB processus & Budget.

Date de la Prochaine Revue de Processus : avril 2015

شركة الإسمنتات توكروت
الرقم 04/2014

Unité Commerciale de Touggourt
Structure Service commercial

04/° Revue de Processus Ex. 2014

Objectif Général N° 2 de la S.C.I.M.A.T.: Amélioration Continue du Système de Management Intégré

Objectifs Spécifiques du Processus :

A- Améliorer la Satisfaction des Clients

Le suivi L' indicateur est détaillé dans les annexes

Périodicité de Mesure : Annuelle

B- Réaliser le Programme des Ventes Mensuel

Le suivi L' indicateur est détaillé dans les annexes

Mesure de Suivi : Mensuelle

C- Respecter le Budget des Ventes

Le suivi L' indicateur est détaillé dans les annexes

Périodicité de Mesure : Trimestrielle

شركة الإستثمارات عيون التوتنة
الوحدة التجارية بتقاسرت
فصل 116
2014

شركة الإستثمارات
الوحدة التجارية بتقاسرت
فصل 116
2014

Objectif spécifique du processus :

1. Réalisé CA selon budget ANNEE 2014:

Chiffre D'affaire	cible	janvier	février	mars	01 trim.	AVRIL	MAI	JUIN	02 trim.	01 SEM
CA prévu (CA ciment 10 ³ DA)	100.00%	101 299	101 299	101 299	303 897	149 347	149 347	149 347	448 041	751 938
CA réalisé (CA ciment 10 ³ DA)	///	116 813	118 021	54 477	289 313	104 340	114 701	119 349	338 390	627 704
écart		15 514	16 722	-46 822	-14 584	-45 007	-34 646	-29 998	-109 651	-124 234
Taux %		115%	117%	54%	95%	70%	77%	80%	76%	83.48%

Chiffre D'affaire	cible	JUILLET	AOUT	SEP	03 trim.	OCT	NOV	DEC	04 trim.	02 SEM	ANNEE 2014
CA prévu (CA ciment 10 ³ DA)	100.00%	150 439	149 347	165 462	465 248	171 523	99 217	165 032	435 772	901 020	1 652 958
CA réalisé (CA ciment 10 ³ DA)	///	100 565	135 159	169 775	405 500	164 858	155 988	193 126	513 971	919 471	1 547 175
écart		-49 874	-14 188	4 313	-59 748	-6 665	56 771	28 094	78 199	18 451	-105 783
Taux %		67%	90%	103%	87%	96%	157%	117%	117.94%	102.05%	93.60%

2. Réalisé le programme des ventes :

Programme	cible	janvier	février	mars	01 trim.	AVRIL	MAI	JUIN	02 trim.	01 SEM
programme prévu (ciment)	100.00%	14 160	14 160	14 160	42 480	18 560	18 560	18 560	55 680	98 160
programme réalisé (ciment)	///	12994.00	13621.10	5761.75	32376.85	12755.30	14487.55	14433.45	41676.30	74053.15
écart		-1166.00	-538.90	-8398.25		-5804.70	-4072.45	-4126.55	-14003.70	-14003.70
Taux %		91.77%	96.19%	40.69%	76.22%	68.72%	78.06%	77.77%	74.85%	75.44%

Programme	cible	JUILLET	AOUT	SEP	03 trim.	OCT	NOV	DEC	04 trim.	02 SEM	ANNEE 2014
programme prévu (ciment)	100.00%	18 660	18 560	20 760	57 980	21 660	11 500	20 700	53 860	111 840	210 000
programme réalisé (ciment)	///	12483.25	17256.15	21441.25	51180.65	21565.30	19343.80	24576.75	65 486	116 667	190 720
écart		-6 177	-1 304	681		-95	7 844	3 877	11 626	4 827	-19 280
Taux %		66.90%	92.97%	103.28%	88.27%	99.56%	168.21%	118.73%	121.59%	104.32%	90.82%

Analyse des données

L'UC de Touggourt n'a pas réalisée les objectifs prévu durant l'année 2014.

Ce résultat est présenté comme suite :

- 1 un CA de **1 547 175 000 DA** soit un taux de **93.60 %** de CA prévu.
- 2 La réalisation de programme des ventes est de **90.82 %** de programme prévu avec un déficit de **19280T**.

Une simple lecture aux suites données donne l'analyse suivante :-

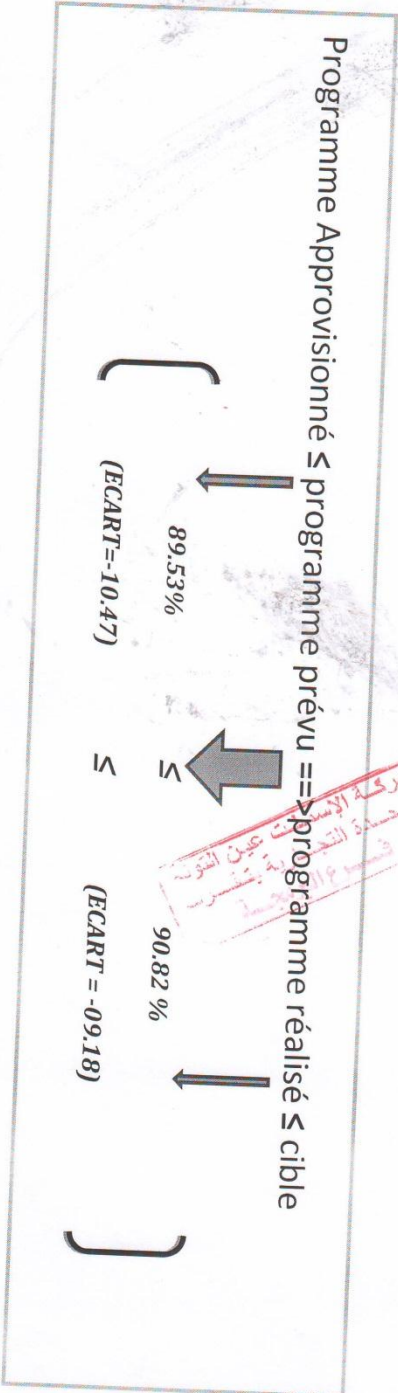
PROGRAMME (CIMENT)	janvier	février	mars	AVRIL	MAI	JUIN	Juillet	Aout	Sep	S/TOTAL01
PROG PREVU (VENTES)/T	14160	14160	14160	18560	18560	18560	18660	18560	20760	156140
PROG REALISE (VENTES)/T	12994	13621	5762	12755	14488	14433	12483	17256	21441.25	125233
APPRO CIMENT/T	8650	74438	2637	12858	17128	14435	13509	16990	21126	121771

PROGRAMME (CIMENT)	Oct.	Nov.	Déc.	S/TOTAL02	G/TOTAL
PROG PREV (VENTES)	21660	11500	20700	53860	210000
PROG REALISE (VENTES)	21565.3	19343.8	24576.75	65486	190719
APPROV CIMENT	20839.1	21517.1	23886.8	66243	188014

Prog Realise/Prog Prévu : (190719/210000) * 100 = 90.82%

Prog Approv/Prog Real: (188014 / 190719) * 100 ≈ 99 %

Prog Approv /Prog Prévu:(188014/ 210000) * 100 = 89.53% (<====> ECART =-10.47 %)



Puisque le programme approvisionné ne couvre que de 89.53 % de programmées ventes prévues (écart négatif de 10.47 %) l'UC de TGGT na pas pu réaliser les objectifs fixés au budget 2014.

Conclusion :

Le programme réalisé est dépende aux approvisionnements et pour assurer l'atteinte de la cible il faut qu'il soit une harmonisation croissante entre le programme prévu et le programme approvisionner.



SCIMAT AINTOUTA
UC-TOUGGOURT

Afin d'améliorer nos services et de satisfaire au mieux la clientèle de L'UC-Touggourt, une enquête de satisfaction concernant l'amélioration continue du système de management a été réalisée durant la période d'année 2014, la clôture pour la réception des enquêtes ayant été fixée fin du mois décembre 2014.

450 enquêtes ont été envoyées et 350 répondues, ce qui représente un taux de réponse de 77.77%

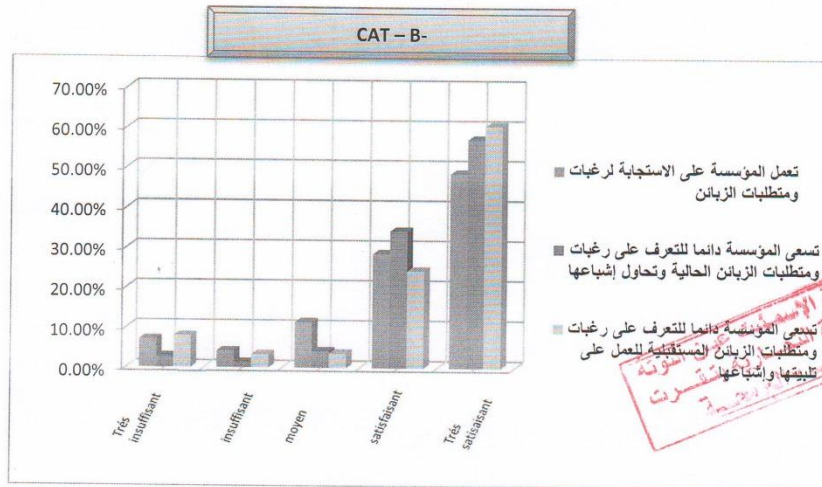
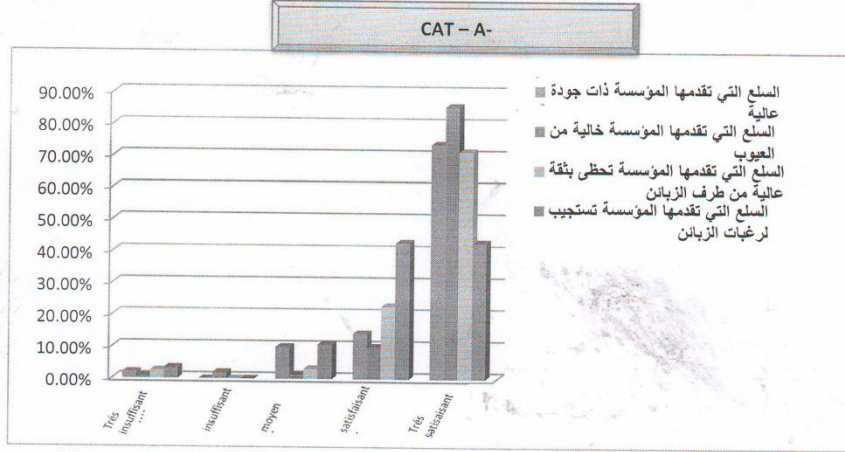
Résultats :

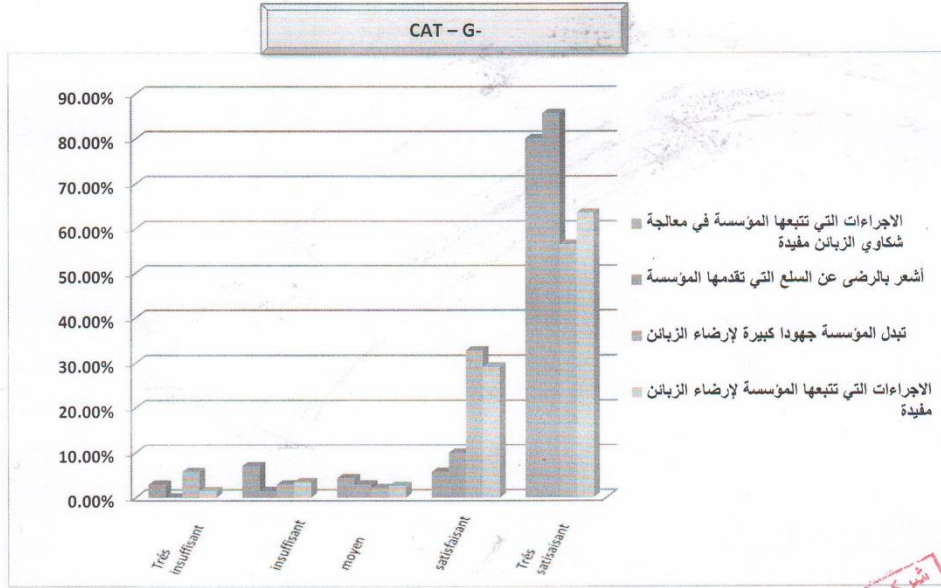
Questionnaire

ANNEE 2014					Mesurage	N	ASPECTS
(لا أوافق بشدة)	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
Très insuffisant	Insuffisant	Moyen	Satisfaisant	Très satisfaisant			
%2.00	%0.00	%10.00	%14.29	%73.71	السلع التي تقدمها المؤسسة ذات جودة عالية	1	A
%0.86	%2.00	%1.43	%10.00	%85.71	السلع التي تقدمها المؤسسة خالية من العيوب	2	
%2.57	%0.00	%3.14	%22.86	%71.43	السلع التي تقدمها المؤسسة تحظى بثقة عالية من طرف الزبائن	3	
%3.43	%0.00	%10.86	%42.86	%42.86	السلع التي تقدمها المؤسسة تستجيب لرغبات الزبائن	4	
%7.14	%4.29	%11.43	%28.57	%48.57	تعمل المؤسسة على الاستجابة لرغبات ومتطلبات الزبائن	5	B
%2.86	%1.43	%4.29	%34.29	%57.14	تسعى المؤسسة دائما للتعرف على رغبات ومتطلبات الزبائن الحالية وتحاول إشباعها	6	
%8.00	%3.43	%3.78	%24.29	%60.50	تسعى المؤسسة دائما للتعرف على رغبات ومتطلبات الزبائن المستقبلية للعمل على تلبيةها وإشباعها	7	
%0.00	%1.43	%1.43	%5.71	%91.43	السلع التي تقدمها المؤسسة عليها طلب كبير من طرف الزبائن	8	C
%4.29	%5.71	%14.29	%14.29	%61.43	أفضل دائما التعامل مع السلع التي تقدمها المؤسسة	9	
%9.14	%19.43	%28.57	%14.29	%28.57	أسعار السلع التي تقدمها المؤسسة مناسبة	10	D
%2.00	%1.43	%14.29	%21.71	%60.57	أسعار السلع التي تقدمها المؤسسة متناسبة مع جودتها	11	
%34.00	%13.71	%7.14	%13.71	%31.43	تلتزم المؤسسة بتسليم المنتجات إلى الزبائن في الأجل المحددة	12	E
%15.40	%10.00	%3.00	%21.43	%50.17	تختلف المؤسسة دائما عن الوفاء بطلبات الزبائن	13	
%10.57	%13.43	%0.57	%12.29	%63.14	تقدم المؤسسة تجهيزات كبيرة للزبائن	14	

15	أشعر بالارتياح ازاء الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة	%74.00	%22.57	%0.86	%2.57	%0.00
16	تقوم المؤسسة دائما باستقبال شكاوى الزبائن في حالة اعتراضهم على السلع تقدمها المؤسسة لهم	%86.00	%4.29	%4.29	%1.14	%4.29
17	الاجراءات التي تتبعها المؤسسة في معالجة شكاوي الزبائن مفيدة	%80.10	%5.71	%4.29	%7.04	%2.86
18	أشعر بالرضى عن السلع التي تقدمها المؤسسة	%85.71	%10.00	%2.86	%1.43	%0.00
19	تبدل المؤسسة جهودا كبيرة لإرضاء الزبائن	%56.57	%32.86	%2.00	%2.86	%5.71
20	الاجراءات التي تتبعها المؤسسة لإرضاء الزبائن مفيدة	%63.56	%29.14	%2.50	%3.40	%1.40

Résultats graphiques :





Conclusions :-

D'une manière générale, les résultats de l'enquête font apparaitre que les clients sont très satisfaits voir satisfaits au niveau des différents aspects évoqués dans le questionnaire, dans le graphique –CAT E- voir le critère très insuffisant dépasse le taux de 30% sur l'aspect « l'entreprise se engage à livrer les produites dans les délais prévu ».

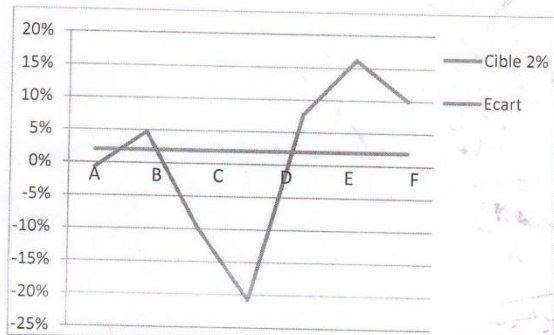
Suite à le graphique – CAT D – voir le critère insuffisant dépasser un quart sur l'aspect « les prix des produits d'entreprise appropriâtes de la qualité »

Remarque pouvant faire l'objet d'amélioration

- Doit fournier le produit de ciments dans une autre source pour satisfaire les besoins des clients dans les délais prévu.
- La stabilisation des prix de produits donne au client la confiance dans l'entreprise.
- Accueille le client et réceptionne son dossier et établie ses cartes dans la semaine en cour.

La comparaison les taux de très-satisfaisant et satisfaisant entre les deux tableaux ci-dessus
(Année 2013 et 2014)

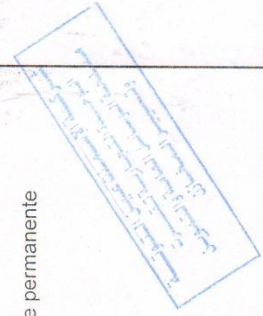
ANNEE	INDICATEUR	CAT							TOTAL ECART
		A	B	C	D	E	F	G	
2013	Très satisfaisant	65,20%	58,33%	71,00%	55,25%	31,57%	46,10%	50,83%	7%
	Satisfaisant	26,40%	21,30%	25,05%	28,05%	24,67%	31,15%	30,08%	
	TOTAL	92%	80%	96%	83%	56%	77%	81%	
2014	Très satisfaisant	68,43%	55,40%	76,43%	44,57%	48,25%	80,00%	71,49%	
	Satisfaisant	22,50%	29,05%	10,00%	18,00%	15,81%	13,43%	19,43%	
	TOTAL	91%	84%	86%	63%	64%	93%	91%	
Cible > 2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%		
Ecart	/	-1%	5%	-10%	-21%	8%	16%	10%	



شركة الإستراتيجية
الوحدة التجارية بكت
فصوح المرحومة

Suivante le tableau d'améliorer la satisfaction des clients enregistrant le taux de satisfaction un écart positif de 7%, malgré tout L'Unité commerciale de Touggourt sera traité les objets d'améliorations enregistrée.

REVUE DU MINI PROCESSUS APPROVISIONNEMENT N° 04/2014			
CODE : PRO03-01	Processus Approvisionnement		
Direction Approvisionnements	DATE :	RP n° :	04/2014
Pilote :	Groupe de travail : Voir ci-dessus		
Efficacité - suivi des indicateurs:	TDB Le processus approvisionnement est mis en oeuvre, les objectifs spécifiques ainsi que leurs indicateurs sont suivis trimestriellement. La revue du quatrième trimestre est réalisée en date du 06 Janvier 2015		
Fonctionnement :	Le processus approvisionnement fonctionne d'une manière régulière. Aucun dysfonctionnement n'a été constaté au niveau des interactions avec les autres processus.		
Besoins en ressources :	PBS Achats PBS GDS Les besoins en ressources sont exprimés dans le budget 2014. Le suivi est assuré par le processus Planning budgétaire & Suivi		
A: Amélioration	C: Correction	AP: Action Préventive	AC: Action Corrective
AA: Action d'Amélioration			
AP: Actions Préventives:			
Sacherie : Assurer un stock de sécurité après résiliation du contrat avec l'onkra Alger.			
Port des Effets de Protection Individuelle: Le personnel de la direction approvisionnements est sensibilisé d'une manière permanente pour le port des effets de protection individuelle et contrôlé régulièrement par le responsable du Service			
AC: Actions Correctives:			
Planifications des actions de la gestion des stocks & des achats			
1- Planifications des actions de la gestion des stocks			
- Tri des déchets du magasin			
- Un travail de recensement des pièces obsolètes a été proposé à la réforme			
- Recensement et arrangement des pièces stockées en magasin.			
AA: Les Actions d'Améliorations enregistrées sont:			



- Achat du matériel informatique et mobilier de bureau budgété durant cet exercice afin de renouveler les équipements devenues inutilisables

CHS: cote hygiène et sécurité

la commission d'hygiène et sécurité c'est réuni cinq fois durant les huit mois passes afin de contrôler et appliquer les consignes de sécurité et de santé des travailleurs pour éviter tous les risques dangereux les PV de réunion sont inscrits dans le report mensuel (bilan accident de travail et travail et sécurité) et transmis au Assistant PDG chargé de la sécurité par courrier électronique.

PV N° 001/2014 DU 29/01/2014 PV N° 002/2014 DU 25/02/2014 PV N° 003/2014 DU 27/03/2014
 PV N° 004/2014 DU 29/04/2014 PV N° 005/2014 DU 29/05/2014 PV N° 010/2014 DU 01/10/2014
 PV N° 011/2014 DU 30/11/2014 PV N° 012/2014 DU 31/12/2014

Documents examinés lors de cette revue :

- 1- TDB précédents;
- 2- Planning & suivi budgétaire, partie approvisionnement

Date de la prochaine revue de processus : Début janvier 2015



SUIVI TDB POUR LE QUATRIEME TRIMESTRE 2014 - APPROS

Objectif Général n° 1 : Répondre aux exigences clients

Objectif Spécifique : Assurer un programme d'approvisionnement régulier

Indicateur de suivi	Cibles	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Nbre trimestriel de réclamations des utilisateurs sur les produits achetés	≤ 3	Aucune réclamation	Aucune réclamation	Aucune réclamation	Aucune réclamation
Délai moyen de traitement d'une demande d'achat	Local : 30 jours	12 jours	14 jours	13	13
Réalisation du programme d'approvisionnement par rapport au budget	≥ 80%	86%	80%	89%	84%

Objectif Général n° 2 : Amélioration continue du système de management intégré SMI :

Objectif Spécifique n°1 : Mieux gérer les déchets

Indicateur de suivi	Cible	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Tri des déchets spéciaux dangereux	100%	100%	100%	100%	100%

Objectif Spécifique n°2 : Maîtriser les règles de sécurité pour préserver la santé et la sécurité des travailleurs et parties intéressées

Indicateur de suivi	Cible	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Nombre d'accidents de travail	0 accident / mois	0	0	0%	0%

3- Réalisation du programme d'approvisionnement par rapport au budget:

Le taux de réalisation du programme d'approvisionnement par rapport au budget prévisionnel du 4^{ème} trimestre 2014 a atteint 84%, valeur égale à la cible, ceci est dû à un volume d'approvisionnement qui a atteint 11 548 MD par rapport à une prévision de 14 605 MD, ceci s'explique par un taux élevé de réalisation des prévisions budgète.

4- Respect des données d'achat :
Les données d'achat sont respectées .

5- Evaluation et sélection des fournisseurs :

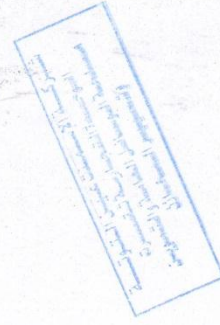
L'évaluation et la sélection des fournisseurs est réalisée conformément à la procédure : PC7444-01, par le responsable Appros pour les produits, et par les responsables des structures pour les prestations de service, chaque fiche d'évaluation est conservée au niveau de la structure concernée.

6- Maitrise des règles de sécurité:

Les règles de sécurité sont observés par l'ensemble du personnel, ce dernier est sensibilisé et contrôlé régulièrement par les responsables des services pour le port des effets de protection individuelle,

7-Analyse de la fiabilité du processus

Au vu de ce qui précède et les différentes actions planifiées, la mesure de l'efficacité de notre processus est en progression.



الفهرس

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
5	تمهيد
6	1.1.1. الأدبيات النظرية
6	1.1.1. الإطار النظري لوظيفة مراقبة التسيير
6	1- مفهوم وظيفة مراقبة التسيير
7	2- خصائص وظيفة مراقبة التسيير
8	3- مهامها وظيفة مراقبة التسيير وأهميتها
8	أ) مهام مراقبة التسيير
9	ب) أهمية وظيفة مراقبة التسيير
9	4- أدوات مراقبة التسيير
10	5- متطلبات تفعيل وظيفة مراقبة التسيير
11	2.1.1. مفاهيم أساسية للوحة القيادة
11	1- مفهوم لوحة القيادة
11	2- خصائص لوحة القيادة
12	3- مكونات لوحة القيادة
13	4- مراحل إعداد لوحة القيادة
15	5- لوحة القيادة كمدخل تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير
18	2.1. الدراسات التطبيقية
18	1.2.1. الدراسات السابقة باللغة العربية

19	2.2.I. الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
20	3.2.I. مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
21	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية نحو بناء نموذج للوحة القيادة شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية تقرت	
23	تمهيد
24	1.II. منهجية وادوات الدراسة
24	1.1.II. تقديم ميدان الدراسة
25	2.1.II. الطريقة والادوات المستعملة
26	2.II. نتائج الدراسة ومناقشتها
26	1.2.II. مؤشرات لوحة القيادة المقترحة
35	2.2.II. تحليل النموذج المقترح للوحة القيادة
37	خلاصة
39	الخاتمة
42	قائمة المراجع
	الملاحق