

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية



الميدان: علوم اقتصادية وعلوم التجارية
القسم: علوم تجارية
التخصص: تسويق صناعي
بعنوان:

دور لوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة
دراسة حالة -الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء و الغاز بمتليلي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تحت اشراف:

د. بهاز لويزة

من إعداد الطالبة:

1. جميلة شنيبي

السنة الجامعية 1442هـ - 1443هـ - 2020م - 2021م

شكر وامتنان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسول الله وعلى من تتبعه بإحسان إلى يوم الدين.

الحمد لله الذي أعطانا القوة والقدرة على إتمام عملنا هذا.

و وفاء لأهل الوفاء واعترافا بالفضل الجميل نتقدم بأسمى معالي الشكر إلى كل أساتذتنا الكرام الذين كانوا سندنا لنا في مشوارنا الدراسي، وإلى الأستاذة المشرفة "بهاز لويظة" لمساهمتها ودعمها لنا على إنجاز هذا البحث، بفضل توجيهاتها وإرشاداتها فلها جزيل التقدير والاحترام.

ولا يفوتنا التقدم بالشكر لكل أعضاء المناقشة الذين قدموا جهدا كبيرا في قراءة مذكرتنا وتقييمها. كما نشكر مديري السيد: صيفية عامر مدير وكالة توزيع الكهرباء والغاز "متليلي" على تعاونه معنا من بداية التربص إلى نهايته "

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في اكتمال بحثنا هذا والكمال لله ولكل من ساندنا واخص بالذكر ابنة أختي فرح الله شهرة التي كان لها الفضل الكبير.

وفي الأخير نسأل الله عزوجل أن يجعلنا ممن يكثر ذكره، ويحفظ أمره وأن يغمر قلوبنا بمحبته ويرضى عنا.

نختم الكلام بخير كلام "الحمد لله على كل شيء"

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
20	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	01
27	عدد زبائن الكهرباء و الغاز لشهر مارس (زبائن الكهرباء الضغط المنخفض)	02
28	عدد زبائن الغاز لشهر مارس (زبائن الغاز للجهد المنخفض)	03
30	إجراء تحليل للمبيعات (الضغط المنخفض) قبل إصدار الفوترة	04
32	والتي يجب أن تتم فقط بعد المصادقة عليها من طرف مدير الامتياز	05
32	إجراء استطلاع للرصد اليدوي (البيانات و التبليغات)	06
34	تصفية ومعالجة التقارير المبلغ عنها بانتظام (فيما يتعلق بحالة	07
36	إجراء زيارات للزبائن غير المنزليين الذين سجلوا انخفاضاً في وتشغيل العداد عدا حالات الاحتيال)	08
38	عدادات كهربائية قيد الإدراج	09
39	عدادات الغاز قيد الإدراج	10
41	قطع التمويل عن الزبائن بعد ثاني غياب عن الرصد على التوالي	11
43	تقديم شكاوي لكل حالات الاحتيال في الكهرباء	12
44	تحقق من العدادات الموجودة في الميدان أثناء الرصد و الملغاة على نضام المعلومات	13
45	(القيام بزيارات مراقبة ليلية لجميع مواقع الإنارة العمومية (الحالات الشاذة بما في ذلك حالات الاحتيال	14
46	الطاقة المفوترة و الملغاة خارج الدورة	15
47	تأدية اليمين لموظفي الوكالة	16
48	الإجراءات المتخذة لتقليل رصيد الديون	17
50	تصفية محفظة الوكالة التي تخص الفواتير المتراكمة	18
52	الصكوك الغير مدفوعة	19
54	المتابعة و التكفل بملفات ما قبل الدعوى	20

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
17	الشكل العام للوحات القيادة	01
19	لوحة القيادة مع الإضافات	02
23	مراحل تصميم لوحة القيادة	03
11	نموذج للوحة القيادة في مصلحة تجارية	04
24	الهيكل التنظيمي لوكالة سونلغاز - متليلي -	05

قائمة المحتويات

شكر وامتنان

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

مقدمة: أ

الفصل الأول : الأدبيات والتطبيقية

تمهيد 14

المبحث الأول :الإطار المفاهيمي للدراسة 15

المطلب الأول : أساسيات حول لوحة القيادة..... 15

الفرع الأول : مفهوم لوحة القيادة ومكوناتها ومبادئها 15

الفرع الثاني:مراحل تصميم وطرق عرض لوحة القيادة في المؤسسة 20

الفرع الثالث: خصائص وأنواع لوحة القيادة..... 25

المطلب الثاني: الأداء التسويقي 28

الفرع الأول: مفهوم الأداء التسويقي 28

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للموضوع 30

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية 30

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية 32

خلاصة الفصل: 34

الفصل الثاني: دراسة حالة لوحة القيادة تحسين الإداء التسويقي سونلغاز - متليلي الشعانبة -

38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم الهيكل التنظيمي للوكالة و منهجية الدراسة وأدواتها
39	المطلب الأول:دراسة الهيكل التنظيمي للوكالة
40	المطلب الثاني :منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة
41	الفرع الأول :الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
41	المبحث الثاني :عرض النتائج وتحليلها
41	المطلب الأول: كيفية إعداد وعرض لوحة القيادة في الوكالة
41	الفرع الأول: كيفية إعداد لوحة القيادة
42	الفرع الثاني: كيفية عرض لوحة القيادة.....
43	المطلب الثاني :عرض لوحة القيادة للوكالة التجارية لسونلغاز- متليلي-
66	خلاصة الفصل :
68	خاتمة عامة
73	المراجع

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى إبراز دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية لما تحمله من مؤشرات تمكن من تقييم أدائها وبذلك تحقيق الأهداف المسطرة سابقا وتصحيح الانحرافات المكتشفة عن طريق لوحة القيادة. لذلك تطرقنا في الجانب النظري إلى الأسس النظرية للوحة القيادة، أما الجانب التطبيقي فقد حاولنا الإجابة على إشكالية البحث التي هي: ما هو دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة؟ فقد قمنا بإجراء دراسة تطبيقية للموضوع وذلك عن طريق دراسة حالة الوكالة التجارية سونلغاز متليلي باستخدام أدوات البحث المتمثلة في المقابلة الشخصية وتحليل ومناقشة الوثائق المقدمة من طرف مدير الوكالة التجارية ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن الوكالة التجارية تستعين بلوحة القيادة كليا وبشكل ضروري في تحسين أدائها كما أن لوحة القيادة المعتمدة من طرف الوكالة لا يتم عرضها بشكل منهجي وسليم لاعتمادها كليا على الجداول والأرقام مع غياب كلي للرسومات البيانية والمنبهات، وعدم كفاية المؤشرات المستعملة حيث توجد بعض المؤشرات الضرورية التي تم استبعادها والاهتمام بمؤشرين فقط وهما نسبة زيادة مبيعاتها من الطاقة ونسبة تقليلها من رصيد الديون .

الكلمات المفتاحية : لوحة القيادة، الأداء التسويقي

Résumé

Cette étude est intervenue pour traité les outils de contrôle traditionnels et leur incapacité à comprendre les nouveaux changements en cours qui caractérisent le monde de l'entreprise. Cela a eu un impact négatif sur ses performances marketing, ce qui l'a conduit à rechercher des meilleurs outils pour améliorer ses performances administratives et l'aider à faire des décisions saines.

Parmi ces outils, le tableau de bord. Dans notre étude, nous avons mis en évidence le rôle du tableau de bord dans l'amélioration de la performance de l'entreprise économique en raison des indicateurs qu'il détient qui permettent d'évaluer sa performance, atteignant ainsi les objectifs préalablement fixés et corrigeant les écarts détecté via le tableau de bord.

Donc, du côté théorique, on a traité des fondements théoriques du tableau de bord, soit du côté pratique, on a essayé de répondre au problème de la recherche qui est comme suit : quel est le rôle du tableau de bord dans l'amélioration de la performance de l'entreprise .?. Nous avons réalisé une étude applicative sur le sujet à travers une étude de cas de L'agence Commercial Sonelgaz de Metlili, on utilisant les outils de recherche quelle est de l'entretien personnel et de l'analyse des documents fournis par le directeur d'agence commerciale. Parmi les résultats les plus importants qui ont été atteints, c'est que l'agence commerciale utilise complètement le tableau de bord et nécessairement pour améliorer ses performances. De plus, le tableau de bord approuvé par l'agence n'est pas présenté de manière appropriée et systématique parce qu'ils dépendent entièrement des tableaux et des chiffres, avec une absence totale des graphiques et d'alarmes Et l'insuffisance des indicateurs utilisés, car il y a quelques indicateurs nécessaires qui ont été exclus, et intérêt pour seulement deux indicateurs et ils sont : l'augmentation de ses ventes d'énergie et la réduction du solde de ses dette.

Mots-clés :

Tableau de bord ,la performance .

مقدمة

تشهد معظم القطاعات اشتدادا في المنافسة وتبعا للتطورات التي يعرفها السوق والتكنولوجيا وجب على المؤسسات الاقتصادية إعادة النظر في الطرق التي تتبعها في التسيير بدل الاكتفاء بأدوات التسيير التقليدية التي غالبا ما تعجز عن أداء دورها الأساسي والتفكير في أسلوب جديد فعال يساعد المؤسسة في مواجهة تلك التحديات فوجب وضع تخطيط محكم لكن وجب أيضا مراقبة مستمرة لهذا التخطيط وهذا لتحسين أدائها التسويقي و الوصول إلى أهدافها والتفوق على المنافسين فطورت المؤسسات أدواتها المعتمدة في مراقبة أدائها التسويقي لتكون أكثر ملائمة تساعد على سرعة اتخاذ القرارات والتحكم الجيد والمتابعة, لذلك تم وضع مؤشرات تساعد على تسيير الأنشطة التسويقية واكتشاف الانحرافات الحاصلة

فور حدوثها وهذه المؤشرات تجمع في جدول محكم يسمى بلوحة القيادة Tableau de bord. لهذا تعد لوحة القيادة من أهم الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير من خلال المؤشرات الموجودة فيها فهي تساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

إشكالية الدراسة :

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للموضوع بالشكل التالي :

- ماهو دور لوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي لدى المشتري الصناعي ؟

وعليه يمكن طرح التساؤلات التالية :

- 1- هل يستعين المشتري الصناعي بلوحة القيادة التسويقية في تحسين أداءه التسويقي .
- 2- هل عملية عرض و تصميم لوحة القيادة التسويقية في المؤسسة تتم على نحو منهجي سليم .
- 3- هل تساهم لوحة القيادة في تحسين الأداء التسويقي .

فرضيات الدراسة:

من التساؤلات السابقة نقتراح الإجابات التالية :

1- يستعين المشتري الصناعي محل الدراسة بلوحة القيادة التسويقية كونها أداة مهمة في التسويق .

2- تتم عملية تصميم وعرض لوحة القيادة بشكل منهجي وسليم.

3- تساهم لوحة القيادة التسويقية في تحسين أداء المشتري الصناعي من خلال

إبرازها لنقاط القوة



والضعف لكل مركز من مراكز المسؤولية وعليه يتم وضع الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

أسباب اختيار الموضوع :

- ارتباط الموضوع بشكل مباشر بمجال وظيفتي حيث أن المؤسسة التي انتمي إليها تعتمد اعتمادا كبيرا
- على لوحة القيادة التسويقية في تقييم أداءها ومراقبة تسييرها .
- حداثة لوحة القيادة وعدم فهم وإلمام الكثير من الطلبة بالموضوع .
- قلة الدراسات التي تتحدث عن لوحة القيادة التسويقية .

أهداف الدراسة :

- معرفة كيفية تطبيق لوحة القيادة التسويقية لدى المشتري الصناعي كأداة من أدوات تحسين أداءه التسويقي
- معرفة دور لوحة القيادة التسويقية في تحسين الأداء التسويقي لدى المشتري الصناعي .

منهج الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية وأثبت صحة الفرضيات ومن اجل دراسة شاملة وافية فانه سيتم الاعتماد عن المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف وسرد الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة والذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات عن لوحة القيادة وعن عملية الأداء التسويقي، ليتم بذلك تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بدراسة كل من لوحة القيادة والأداء التسويقي .

أما الفصل الثاني والمتعلق بالدراسة الميدانية, قمنا بدراسة حالة مؤسسة اقتصادية ليتم بذلك إسقاط ما تناولناه في الجزء النظري عن المؤسسة محل الدراسة انطلاقا من قيام بعرض النتائج والتقارير المقدمة من طرفها الخاصة بمساهمة وتأثير لوحة القيادة التسويقية على تحسين أدائها التسويقي لنستعمل هنا الأسلوب التحليلي لتحليل مجمل هاته النتائج والتقارير لكي نتمكن بعدها من استخلاص النتائج والتوصيات التي تخدم أغراض البحث .

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد

في إطار التغيرات الاقتصادية التي يشهدها العالم أصبح من اللازم على المؤسسات مواكبة التقنيات الحديثة في مراقبة التسيير عوض الاكتفاء بالأدوات الرقابية التقليدية التي ثبتت عجزها من أجل تحقيق أهدافها وضمان استمرارها ، وذلك باستعمال مجموعة من الأنظمة الجديدة التي تتماشى مع متطلبات البيئة الحالية وتسمح لها بقياس و تقييم أدائها بشكل أفضل و أكثر فعالية بعدما عجزت الأنظمة التقليدية عن تحقيقها بالشكل المطلوب .

وتعتبر لوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير الفعالة والحديثة القادرة على تلبية الضروريات لعملية التسيير والمساعدة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

ومن هذا المنطلق وفي هذا الفصل سنحاول الإلمام بمفاهيم حول الأداء ولوحة القيادة لذلك قسمنا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدارسة

تعتبر لوحة القيادة واحدة من أهم الأدوات التي يعتمد عليها أصحاب القرار في قيادة المنظمات التي يديرونها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، من هذا المنطلق كانت لوحة القيادة محل دراسات عديدة

Vue rétrospective¹ عرفت من خلالها تطورات مهمة حولتها من أداة رقابة بسيطة ذات نظرة خلفية

Vue prospective¹ إلى أداة لمساعدة اتخاذ القرار ذات نظرة مستقبلية

المطلب الأول : أساسيات حول لوحة القيادة

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم لوحة القيادة في الفرع الأول، أما الفرع الثاني يتحدث عن تصميم وعرض لوحة القيادة في المؤسسة.

الفرع الأول : مفهوم لوحة القيادة ومكوناتها ومبادئها

أولاً: تعريف لوحة القيادة:

لوحة القيادة: هي أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع و بسيط و ديناميكي لمجموعة من مؤشرات

1. الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، و عادة ما يقارن جدول قيادة التسيير بجدول قيادة السيارة هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة و يقودنا في الاتجاه الصحيح.²

لوحة القيادة: هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس

2. المسئول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق و على مراقبة نشاطات قسم معين، و هي أداة اتصال و اتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسئول حول النقاط الرئيسية لإدارة و تسيير وظيفته و تحسين أدائها.³

¹ جامع بن معزوز كمال، زيان عاشور، لوحة القيادة دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، دراسات اقتصادية، مجلة دولية فصلية محكمة، الجلفة، 2007، ص67

² مقدم وهيب، دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية، ص4

³ Claude Alazard et Sabine Sépari ; contrôle de gestion ; Dunod ; Paris ; 5^{ème} édition ; 2001, p : 590-591

لوحة القيادة: هي وسيلة تساعد على التنبؤ وعلى اتخاذ القرارات، تتكون من مجموعة مؤشرات قليلة
3. وضعت بكيفية تسمح للمسيرين بمعرفة اتجاه التطورات التي تطرأ على المؤسسة 10 الى 5 (من العدد
وبتحديد العوامل التي تؤثر عليها في الآجال المناسبة.¹

ثانيا: مكونات لوحة القيادة

الشكل العام للوحة القيادة :

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب :

- حسب المؤسسة .
- المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة .
- خصائص القطاع .
- حاجات المسؤولين .

إلا أن اغلب لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق أساسية موضحة في الشكل التالي² :

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
الأصناف	النتائج	الأهداف	الفروقات
1الصنف - المؤشر أ - المؤشر ب - المؤشر ج 2 الصنف			

منطقة المقاييس الاقتصادية

منطقة النتائج

منطقة الأهداف

الفروقات

الشكل العام للوحات القيادة الشكل رقم 1

¹ خديجة صديقي، لوحة القيادة ودورها في دعم فعالية مراقبة التسيير الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، قاصدي مباح، ورقة، 2015، ص12،

بونقيب احمد دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية فرع² 129 ص 2006/2007 إدارة أعمال جامعة محمد بوضياف-المسيلة-

أ-منطقة المقاييس الاقتصادية: توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسئول معين في المؤسسة ، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسئول جزءا من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف معينة، وهذا الأخير خاضع لسلطة الإدارة العامة إضافة إلى إن كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات والتي تخص دائرة نشاطه (عادة تكون هناك مؤشرات مشتركة) ، وهذه المؤشرات تسمح للمسئول عن المراكز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.¹

ب- منطقة النتائج الفعلية : إن النتائج المعروضة يمكن أن تكون:

- شهرية (خاصة بشهر واحد) .
- تراكمية (بمجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة) .
- شهرية وتراكمية معا .

ج-منطقة الأهداف:

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، ويتم استخدام نفس الأسلوب في عرض الأهداف :

- أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا .
- أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين معا.²

د-منطقة الفروقات :

ويتم الحصول على الفروقات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية ويعبر عنها بـمقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الفروقات بنفس الطرق السابقة :

- فروقات شهرية أو تراكمية أو الاثنين .
- فروقات تخص النشاط أو فروقات تخص الأداء المالي أو الاثنين معا .
- مناطق إضافية في لوحة القيادة.

في اغلب الأحيان يكون من الأفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية منها :

12 خديجة صديقي، مرجع سبق ذكره، ص 1

12 خديجة صديقي، مرجع سبق ذكره، ص 2

نتائج الدورة السابقة ، لتسمح بعملية مقارنة نتائج الدورة الحالية بالنتائج السابقة

– شهر الماضية المجموع السنوي المحرك لتفادي تأثير الظواهر الموسمية.12

– نتائج

– الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة فهو يذكر المسؤولين طوال السنة الجارية بالنقطة المراد الوصول إليها.

– عرض النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة، ويمكن أن يتم هذا العرض دوريا أو مرة أو مرتين في السنة.

– البرنامج قيد التنفيذ: وهذا لتركيز الجهود على الأهداف المتبقية وإعداد برامج عمل جديدة تسمح بالوصول

إلى الهدف النهائي المرتبط بالسنة العملية.¹

والشكل التالي يوضح ذلك :

: لوحة القيادة مع الإضافات الشكل رقم 2

المؤشرات	التصميم الأساسي			النتائج المحققة الخاصة بالسنة الماضية	النتيجة المتوقعة بلوغها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج المتبقي تنفيذه
	النتائج المحققة	الأهداف	الانحرافات				

المصدر: توهامي جدواني ومحمد جدواني، استخدام لوحة القيادة لزيادة من الفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة

لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات ،جامعة

33ص 2016/2015 العربي التبسي - تبسة-

توهامي جدواني ومحمد جدواني، استخدام لوحة القيادة لزيادة من الفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر¹

33ص 2016/2015 أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات ،جامعة العربي التبسي - تبسة-

2- المؤشرات:

1- تعريف المؤشر :

يعرف المؤشر على انه معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار، فهو وسيلة للقياس تتميز بالبساطة والملائمة¹.

ويعرف على انه معلومة رقمية مختارة، هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية متقاربة عن معدلات تنفيذ وانجاز المهام

ب- أنواع المؤشرات

تنقسم المؤشرات إلى عدة أنواع منها :

- مؤشرات النتائج: تقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو التكاليف أو الهوامش المحققة (حجم المبيعات، الحصة السوقية، عدد الطلبات، عدد الزبائن، عدد القطع المعيبة إلى عدد القطع المنتجة) .
- مؤشرات الوسائل: هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب، حيث تمثل النسبة العلاقة بين كميتي ماديتي أو سلعة ماليتين، ومن أمثلة هذه المؤشرات:
- ساعات العمل المباشر، عدد الوحدات المباشر .
- عدد العقود الصادرة، عدد الممثلين .

مؤشرات الانجاز :

وتعمل على قياس مستوى انجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين .

- المؤشرات البيئية: تسمع للمسئول بالحصول على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تسلط الضوء على النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية وتطور معدلات الفائدة وما إلى ذلك .

بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخله مقدمة ضمن المنتدى الدولي حول صنع القرار في¹

ولكي تكون هذه المؤشرات ملائمة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط من بينها¹:

- لا بد من أن تكون هذه المؤشرات ثابتة على مدى الزمن .
- يجب أن تكون هذه المؤشرات معبرة، إذ أن هذه الأخيرة ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي وسيلة مراقبة
- لا بد أن تكون ذات منفعة وسهلة الاستعمال.
- لا بد أن تكون هذه المؤشرات مختصرة وغير معقدة لاستعمالها بكل سهولة.

الفرع الثاني:مراحل تصميم وطرق عرض لوحة القيادة في المؤسسة

أولا:مراحل تصميم لوحات القيادة²

تخضع عملية تصميم نظام لوحة قيادة فعال إلى مراحل أساسية هي :

1- دراسة محيط المؤسسة .

في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه، (موارد وإستراتيجية المؤسسة والهيكـل التنظيمي للمؤسسة) .

2- وضع المؤشرات .

المؤشر: عبارة عن أداة لتقويم وضعية، وهو عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات، ويمكن التمييز ما بين ثلاث مجموعات من المؤشرات:

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

خولة بحورة ، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر¹-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مراح ورقلة

12،ص2015

1 خديجة صديقي، مرجع سبق ذكره، ص3²-

3- تحديد المعايير:

يمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحددها المؤسسة، والمعايير تمثل في الحقيقة مؤشرات قياسية، قد تكون مستوحاة من المنافسين الأوائل، أو من مكاتب دراسات مختصة في مجال الاستشارات وقياس الأداء.

4- تجميع المعلومات:

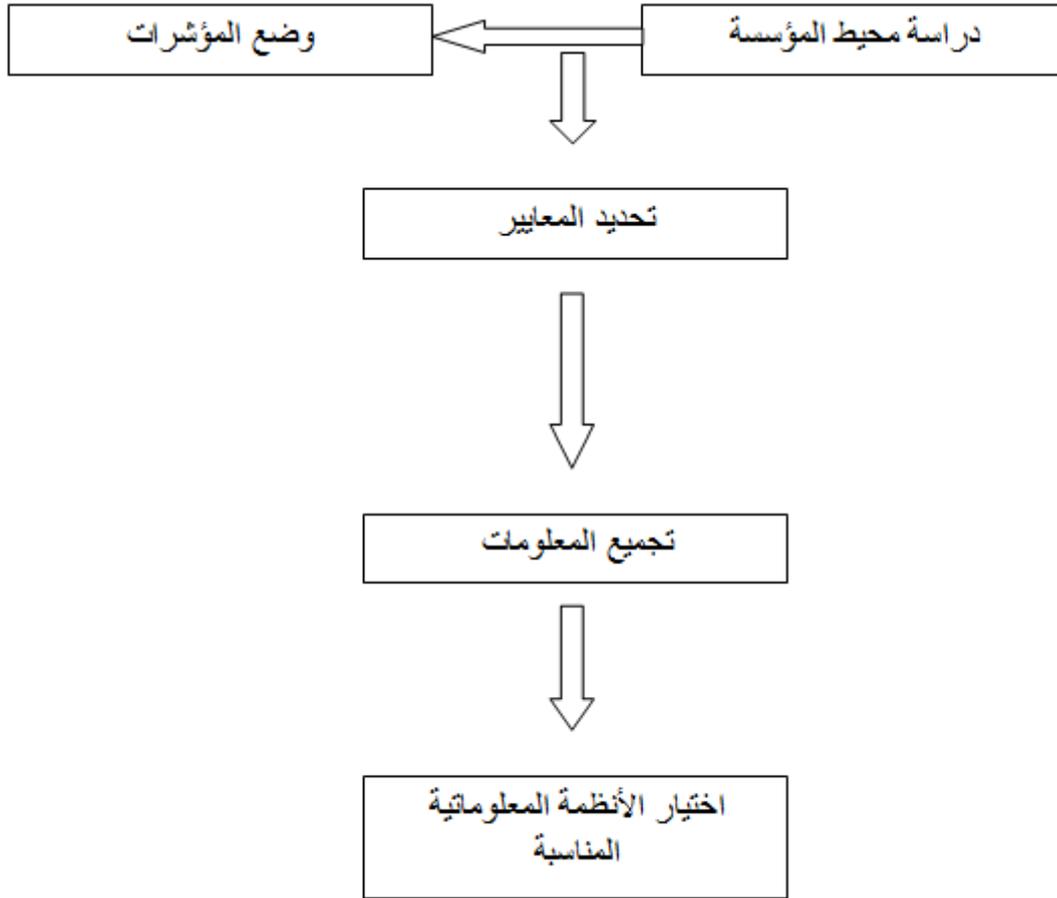
في هذه المرحلة يقوم كل مسئول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يومية، شهريا ...).

5- اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة:

تعتبر المعلوماتية (الإعلام الآلي) أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحة القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز و استخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسات أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام...).

والشكل التالي يوضح تلك المراحل :

الشكل رقم (3) : مراحل تصميم لوحة القيادة



المصدر من إعداد الطالب .

ثانيا : طرق عرض لوحة القيادة :

إن أهم مميزات لوحة القيادة هي لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة فيها لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية مرتبة وشمولية¹ ، وفيما يلي عرض لأهم الطرق المتبعة في عرض لوحات القيادة :

1- الانحرافات: أن مراقبة التسيير تسمح بحساب الفروقات وإعطاء معلومات عنها ترسل إلى المسئول عند إعداد لوحة القيادة والمطلوب منه إرسال معلومات إلزامية وضرورية إلى المستويات العليا¹ .

¹- Calorine Selmer, - concevoir le tableau de bord, édition dunod ,paris, 1998 ,p74.-

2-النسب: النسبة هي علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، وهي أكثر تعبير عن نشاط المؤسسة، ونتائجها في مختلف وظائفها وترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا من اجل إعداد لوحة القيادة . وعموما فالنسب تلتزم عادة بالمبادئ التالية :

3-في حالة توفر نسبة واحدة فقط لا يكون لها معنى، بحيث أنها تتغير في الوقت والمجال الذي يعينها .
4-يجب تزويد التقارير بتحليل الزيادة في النسب الدالة على تحسين وضعية المؤسسة .²

5-الجداول

تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة.³

6-الرسومات البيانية:

مقارنة بالجداول المرقمة، للرسومات البيانية عدة مزايا أهمها:

- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة وشرح التغيرات الحاصلة والفروق .
- إمكانية إلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والفروق .
- وهناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة في لوحة القيادة منها المنحنيات والأعمدة والأقراص.⁴

المنبهات :

ويتعلق الأمر بإشارات مرئية تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر بينما إذا لم تصدر أي إشارة فهذا يعني إن العملية تسير بشكل جيد.⁵ والشكل التالي يوضح نموذج للوحة قيادة في مصلحة تجارية:

¹ - Claude Alazard et Sabine Sépari ; contrôle de gestion ; Dunod ; Paris ; 5^{ème} édition ; 2001, p :596

² - Michel Gervais, contrôle de gestion, economica, France , 7ème édition, 2000p613 .

³ - Michel Gervais, op-cit, p616 .

⁴ - 14 خديجة صديقي ، مرجع سبق ذكره، ص

⁵ - 14 خديجة صديقي ، مرجع سبق ذكره، ص

ثالثا: مبادئ لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها:¹

تتضمن معلومات ومؤشرات، تعرض بشكل واضح، تحليلي، سهل التفسير، تام ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية، استغلال، توزيع)

تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها وتتضمن:

✓ خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف.. ..)

✓ تقرير عن الانجازات المحققة .

✓ الانحرافات بين التقديرات والانجازات .

الفرع الثالث: خصائص وأنواع لوحة القيادة

أولا: خصائص لوحة القيادة

من بين أهم خصائص لوحة القيادة نجد:²

- لكل مسئول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه.
- يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسئول، والتي تعكس الإستراتيجية المتبعة.
- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.
- تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسئولين.
- تسمح بتحديد الاحتياجات التصحيحية في الوقت المناسب.

ثانيا أنواع لوحة القيادة:

تنقسم لوحات القيادة لعدة أصناف أهمها³ لوحة القيادة الوظيفية: توفر المعلومات اللازمة في الوقت الملائم عن أداء وظيفة ما وتشمل:

1- لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية) : تحتوي على مؤشرات تتعلق بالخزينة والهيكلية المالية والمردودية المالية لرؤوس الأموال مما يمكن من مراقبة التوازن المالي الشامل والمردودية الكلية وشروط الاستغلال.

¹4-بوديار زهية وجباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص

صديقي خديجة، مرجع سبق ذكره، ص²

³4-بوديار زهية وجباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص

2- لوحة القيادة الاجتماعية: تمتد بالمعلومات المهنية و الاجتماعية الخاصة بالمستخدمين بما في ذلك التوظيف التكويني وغيرها.

3- لوحة القيادة التقنية: تمس الجانب التقني من حالات العطب والصيانة وغيرها لوحة القيادة الاستراتيجية: وهي عبارة عن نظام شامل من المؤشرات التي يتم إعدادها من أجل تمكين المسيرين من أخذ نظرة عن حالة الأنظمة التي يقودونها وتحديد التوجهات التي ستؤثر عليها

4- لوحة الأداء المتوازن: هي لوحة ترتبط أساسا بإستراتيجية المؤسسة؛ بالتركيز على عوامل النجاح الجوهرية في المؤسسة؛ من خلال نظام متوازن يوزع القياسات على عدة محاور في المؤسسة قائم على مبدأ السببية في ارتباط القياسات فيما بينها

الفرع الرابع: أهداف ودور لوحة القيادة

أولاً: أهداف ومهام لوحة القيادة

1- أهداف لوحة القيادة : تهدف لوحة القيادة

باعتبارها أداة لمراقبة التسيير¹:

لوحة القيادة هي أداة تحاور وتساور بين مختلف مراكز المسؤولية في المؤسسة؛ لوحة القيادة هي أداة رقابة ومقارنة تهدف إلى تسليط الضوء على العناصر المهمة في المؤسسة- واكتشاف نقاط القوة والضعف.

2- مهام لوحة القيادة:

يمكن اعتبار أن مهام لوحة القيادة في المؤسسة تتمحور حول مهمتين أساسيتين:²

– الدور(المهمة) التقييمي.

– الدور القيادي.

¹، 27، ص: /http://www.rr4ee.net

² ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية_حالة البنوك،(دار المحمدية العامة، الجزائر 2003) -

ثانيا : دور لوحة القيادة

1- لوحة القيادة أداة التحكم والمقارنة:¹

لوحة القيادة هي أداة لإعداد التقارير لأنه يسمح بمراقبة دورية للإنجازات بالنسبة للأهداف المحددة

وبالتالي فان لوحة القيادة تأخذ كل الاهتمام عندما تستدعي ديناميكية المراكز المسؤولة لذلك من الضروري أن تكون القياسات موضوع مقارنة وثيقة مع المراجع.

يمكن أن تكون هذه الأهداف الناتجة من إنجازات سابقة قابلة للمقارنة أو أداء سابق .

من هاته المقارنة يمكن إجراء تحليل للنتائج وتقييم للأداء ، يجب أن تسلط لوحة القيادة الضوء على الأخطاء ، و على الظواهر التي قد تختلف ، ويبقى معرفة الأدوار الأخرى لهذه الأداة.

2- لوحة القيادة: أداة التواصل والحوار

لاحظنا أن لوحة القيادة كانت أداة للمساعدة في إدارة مراكز المسؤولية. كما أن لها "دور تنسيقي أساسي ، بقدر ما تسمح لمختلف المستويات الهرمية برصد أداء الكيانات التي تشرف عليها".
بحكم طبيعتها ، يجب أن تكون لوحة القيادة بمثابة أساس للحوار بين الرئيس ومرؤوسيه.
يتطلب استخدام لوحة القيادة كأداة للحوار بين مختلف إدارات المنظمة حتى يتمكنوا من تنسيق إجراءاتهم التصحيحية بشكل أفضل .

إذا تم استيفاء هذه الشروط ، فإنها تصبح أداة لا غنى عنها للتعاون وأداة للحوار يستخدمها الجميع.

3- لوحة القيادة: دعم القرار

بمجرد نشرها ، توفر لوحة القيادة معلومات حول حالة تشغيل الشركة وحول نقاط الإدارة الرئيسية هذه.

بالطبع يجب أن يكون بمبادرة من الإجراء الذي تم اتخاذه حتى يكون من الممكن للشخص المسؤول أو مستخدم هذه الأداة قادراً على تحليل أسباب هذه الظواهر ووضع إمكانات عملية التصحيح بأكملها ، وبهذا المعنى يمكن اعتبار لوحة النتائج وسيلة مساعدة في اتخاذ القرار.

أخيراً ، تجدر الإشارة إلى أن لوحة القيادة التي يتم تبنيتها جيداً لأهداف المديرين يمكن أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية حاسمة.

¹ -Les rôles du tableau de bord de l'entreprise, Economie et Gestion ; wikimemoires.net

المطلب الثاني: الأداء التسويقي

الفرع الأول: مفهوم الأداء التسويقي

تسعى المنشآت إلى تحقيق أعلى مستويات مميزة من الأداء التسويقي في بيئة الأعمال في سبيل تحقيق متطلبات النمو و البقاء. كما أن التميز في الأداء أصبح ضرورة حتمية أفرزتها متغيرات البيئة التنافسية، لذلك يعتبر مفهوم الأداء التسويقي مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنشآت الصناعية، ويعتبر مفهوم الأداء واسعاً وشاملاً وهاماً لأي مؤسسة.

أولاً: تعريف الأداء التسويقي¹

التعريف الأول: الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المختصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز عن الملائمة بين مخرجات أنشطة و إستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والإستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي.

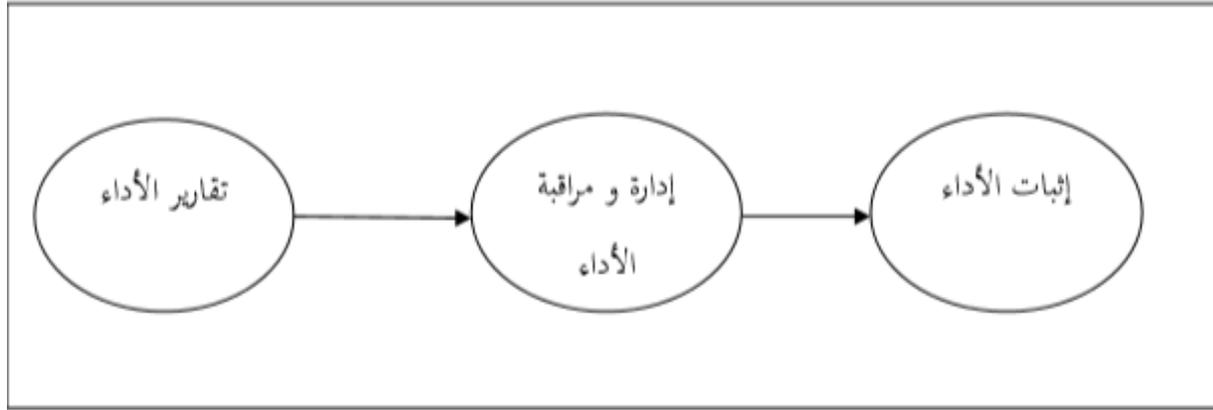
وهناك تعريفات أخرى :

- الأداء التسويقي هو مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية.
- الأداء التسويقي هو النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المؤسسة واستمراريتها أن الأداء التسويقي يعبر عن درجة نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال سعيها وقدراتها: AMBLER
- على تحقيق الأهداف المتمثلة في البقاء والتكيف مع التغيرات البيئية.
- ويعرف أيضاً على أنه المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.
- كما عرف الأداء التسويقي بأنه درجة نجاح المؤسسة والتي تتحقق بواسطة المنتجات التي تقدمها المؤسسة.²

زهير، ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار الطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 216-¹

أكرم الطويل، علي العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص 115²

و من خلال هذه التعريفات يلاحظ أن الأداء السوقي يمكن أن يمثل بمراحل ثلاث يوضحها الشكل التالي :



المصدر: رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية-نينوى، تنمية الرافيدين، العدد 98 مجلد 32، جامعة ا 326 الموصل 2010، ص

ثانيا: أهمية الأداء التسويقي:

تبرز أهمية الأداء التسويقي في كونه يرتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة في زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح المتحققة وتحقيق رضا الزبون ورفع كفاءتها إلى المستوى المطلوب¹ كما أن اعتناق المفهوم التسويقي سوف يحسن من الأداء الكلي للمنظمة وكذلك الأداء المالي لها ذلك أن " التسويق ليس مجرد مفهوم عابر و إنما يمثل قوة والدليل على قوته هو الأثر الذي يترتب على مؤشرات المنظمة الأساسية مثل الربحية والحصة السوقية "، أضافه إلى إن التطورات الحاصلة في العالم بسبب الثورة المذهلة بعالم الاتصالات وهيمنة منظمة التجارة العالمية التي بدأت برسم معالم النظام الاقتصادي العالمي الراهن، وهذا الواقع جعل المنظمات الدولية أمام حركة تنافسية كبيرة لا مجال للمنظمات الصغيرة فيها، مما يجعلها تسعى إلى تحسين أدائها التسويقي وبناء مكانة ذهنية لدى زبائنهم سعياً منها لكسب حصة سوقية مناسبة.² إضافة إلى ذلك فإن الأداء التسويقي تظهر أهميته عن طريق الأبعاد الثلاثة التالية وهي:³

- ✓ البعد النظري المتمثل بالمضامين والدلالات المعرفية سواء أكانت بشكل مباشر أم ضمني . .
- ✓ البعد التجريبي عن طريق استعمال الدراسات والبحوث .
- ✓ البعد الإداري عن طريق تطبيق الأساليب المتعلقة بتقويم نتائج الأداء التسويقي .

¹-1 Jobber, D., Fahy, J., & Kavanagh, M. (2003), Foundation of Marketing, Mc Graw- Hill, New York, P: 14-

248. -عمان، البكري، ثامر، النوري، احمد، التسويق الأخضر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع 2009، ص 2

-العوادى، امير غانم، اثر تبني فلسفة التسويق الأخضر في تحسين الأداء التسويقي، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة و الاقتصاد ³ ص 104.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للموضوع

تم تقسيم هذا المبحث إلى المطلب الأول حول الدراسات باللغة العربية، والمطلب الثاني حول الدراسات باللغة الأجنبية، والمطلب الثالث تناول مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

. سنتعرض في هذا المطلب إلى بعض الدراسات باللغة العربية التي تناولت مثل هذا الموضوع

1-دراسة بركاني سمير، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة البليدة 2004، حيث عالج الباحث الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن اعتماد فكرة لوحة القيادة التسويقية كأداة تسيير للعملية التسويقية في المجمع الصناعي للورق السيلولوز بالجزائر؟ وقد هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية لوحة القيادة التسويقية للمسير الجزائري، المساهمة في توسيع الثقافة التسويقية داخل المؤسسة الجزائرية؛ رفع الغموض حول لوحة القيادة التسويقية. وقد أجريت الدراسة في المجمع الصناعي للورق

المتواجد ببابا علي للسيلولوز بالجزائر العاصمة، تم الاعتماد على الاستبيان من خلال هذه الدراسة وقد نتج عنها ما يلي: تبقى لوحة القيادة التسويقية أداة متميزة تضمن التفاعل لمستعملها مع حقيقة الأوضاع والمقدرة على الإدراك السريع لما يجري، فهي لغة مزدوجة بين الأرقام والأشكال البيانية لا تخلو من المؤشرات منها من تقيس الأهداف الكيفية ومنها من تقيس الأهداف الكمية وتسمح بتسيير الاستراتيجيات والمخططات التسويقية، يتوقف نجاح تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية على فعالية نظام المعلومات التسويقي في تقديمه للمعلومات بصفة آنية ومستمرة تضمن تحديث المؤشرات التسويقية بالمعطيات الجديدة والترصد بانتظام لتطور متغيرات البيئة التنافسية.

ومن هذا المنطلق فإنه يمكن تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية على المؤسسة الجزائرية وهذا بتصميم نظام معلومات تسويقي، ومن أهم التوصيات التي أشار إليها الباحث تصميم لوحات قيادة تسويقية خاصة بكل فروع المؤسسة من أجل قياس أدائها ومدى مساهمتها في الأداء العام للمجمع، ربط أداة لوحة القيادة بأحد البرمجيات المختصة في إعداد لوحات القيادة والتي تقوم بحساب المؤشرات وتمثيلهم بيانيا

2- دراسة مريم بوعافية، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر

اكاديمي في العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية تخصص تدقيق ومراقبة

: التسيير ، جامعة ورقلة 2017 ، حيث عاجلت الباحثة الإشكالية التالية

ما دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث قام الباحث بإجراء دراسة نظرية وتطبيقية للموضوع باستخدام بعض الأدوات المستعملة في البحث والمتمثلة في المقابلة الشخصية و الملاحظة، وذلك عن طريق دراسة حالة في المؤسسة الوطنية وحدة ورقلة ، وعلى إثره تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها SNVI للسيارات الصناعية، عدم استقلالية مصلحة مراقبة التسيير فهي تابعة لمصلحة المالية والمحاسبة يتم عرض لوحة القيادة في شكل جداول فقط دون الاهتمام بالرسومات والأشكال البيانية، عدم الدقة في الأهداف المسطرة، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها، العمل على استقلالية مصلحة مراقبة التسيير، استعمال الرسومات والأشكال البيانية في عرض لوحة القيادة، وجوب تنبيه المؤسسة الأم على ضرورة الاستعانة بأشخاص ذوي خبرة وكفاءة في عملية تحليل الانحرافات حتى تتمكن من وضع إجراءات تصحيحية سليمة واتخاذ قرارات أكثر دقة

1-AGCHARIOU Nassim ,MADAOUI Takfarinas (LE Tableau de bord : outil de control de gestion ,cas de SARL Ibrahim et fils IFRI .Université de Bejaia) , l'étude est un mémoire en vue d'obtention de diplôme de master en science de gestion option comptabilité et audit,2018,la problématique de cette étude été formalisé de la manière suivante :

Est-ce que la SARL IFRI réalise des tableau de bord du gestion ?

هدفت هاته الدراسة التي تتمحور حول لوحة القيادة أداة مراقبة التسيير إلى اضمحار مكان الرقابة الإدارية في الشركة و معرفة فائدة لوحة القيادة وتطبيقها نتيجة لذلك وللإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا أجريت دراسة كمية و نوعية على مستوى مؤسسة افري سمحت باستخدام المعرفة النظرية في إعداد لوحة القيادة الإدارية

2-Mahmoudia mehenna, l'applicabilité d'un système de control de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprises publiques algériennes, mémoire En Vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences Economiques option mangement des entreprises, Université mouloud Mammeri de TiziOuzou, 2012. La problématique de cet étude

été formaliser, de la manière suivante Quelle est la spécificité du système de contrôle de gestion et du suivi de la performance dans les EPE?

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تطبيق نظام الرقابة وقياس الأداء باستخدام لوحة القيادة المتواجدة على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية وكذا معرفة هل لوحة القيادة لها دور في تفعيل نظام الرقابة وقياس الأداء، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا أتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي ذلك من خلال عرض وتفسير وتحليل المعطيات والربط بينهما لمحاولة تفسير الظاهرة محل الدراسة واستخلاص النتائج وبالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي اعتمدت على أسئلة المقابلة والملاحظات وبقصد تأكيد مصداقية لبعض المعلومات، وقد استخلص أن لوحة القيادة هي أداة من أدوات مراقبة التسيير لذلك لها دور كبير في الرقابة الإدارية في المؤسسات الجزائرية أما النتائج المتوصل إليها فإن لوحة القيادة تلعب دورا مهما بإعطائها نظرة شاملة دقيقة ومختصرة عن وضعية المؤسسة، وتساهم في فعالية نظام الرقابة بالمؤسسة .

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجرائها في مجال الدراسة نجد أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب أهمها ما يلي:

الشكل رقم(4) يوضح مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

رقم وعنوان الدراسة -	نقاط التشابه- مع الدراسة الحالية	نقاط الاختلاف مع الدراسة- الحالية
1- لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية	-توافقت الدراستين من حيث مضمون المتغير المستقل (لوحة القيادة)	-تم الاستعانة في الدراسة السابقة على الاستبيان كما أجريت الدراسة في مجمع صناعي في حين أن الدراسة الحالية لم تستعمل الاستبيان وكانت الدراسة على مؤسسة اقتصادية
2- دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	-استخدام المنهج الوصفي التحليلي	-ركزت الدراسة الحالية على لوحة قيادة واحدة، على عكس الدراسة السابقة التي شملت كل لوحات القيادة المستعملة في المؤسسة محل الدراسة.
3-LE Tableau de bord : outil de control de gestion , cas de SARL Ibrahim et fils IFRI	-استخدام المنهج الوصفي التحليلي - توافقت الدراستين في مضمون المتغير المستقل(لوحة القيادة)	-استخدمت الدراسة السابقة المنهج الاستقرائي مع المنهج الوصفي التحليلي في حين استخدمنا في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي دون اعتماد المنهج الاستقرائي
4-l'applicabilité d'un système de control de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprises publiques algériennes	توافقت الدراستين في مضمون المتغير المستقل(لوحة القيادة)، وكذلك استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.	-ركزت الدراسة السابقة على مدى تطبيق النظام الرقابي في المؤسسات العمومية الجزائرية، في حين كان تركيز دراستنا يتمحور حول دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والذي تضمن الأدبيات النظرية حول الأداء ولوحة القيادة , استخلصنا أن لوحة القيادة تعتبر أداة جد هامة في تحسين أداء المؤسسة كونها تمثل شكل مختصرومنهجى لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية و تمكن المؤسسة من مراقبة سير نشاطها، وقد عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تلعبه لتوفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، ويمكن اعتبارها أداة تشخيصية تساعد المسيرين على استخراج الانحرافات ووضع الإجراءات التصحيحية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني

دراسة حالة لوحة القيادة كأداة تحسين الأداء التسويقي

بوكالة سونلغاز-متيلي-

تمهيد

لقد تطرقنا سابقا في الفصل الأول إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء التسويقي ولوحة القيادة نظرا لكونهما من أهم الآليات التي تساعد على التحكم الجيد في أداء المؤسسة، ومن أهم الأدوات التي تستخدم في تقييم وتحسين الأداء التسويقي لديها من اجل الوصول إلى تحقيق أهداف المسطرة سابقا .

سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تناولناه سابقا نظرا على ارض الواقع بدراسة ميدانية في مؤسسة اقتصادية ،من أهم المؤسسات الجزائرية المتمثلة في مؤسسة سونلغاز واخترنا الوكالة التجارية بتمليلي محل الدراسة، سيتم من خلال هذه الدراسة التعرف على لوحة القيادة المعتمدة من طرف الوكالة ودورها في تحسين أداءها .

وعلى ضوء ماسبق سيتم تقسيم الفصل إلى المبحثين التاليين :

المبحث الأول: منهجية الدراسة وأدواتها .

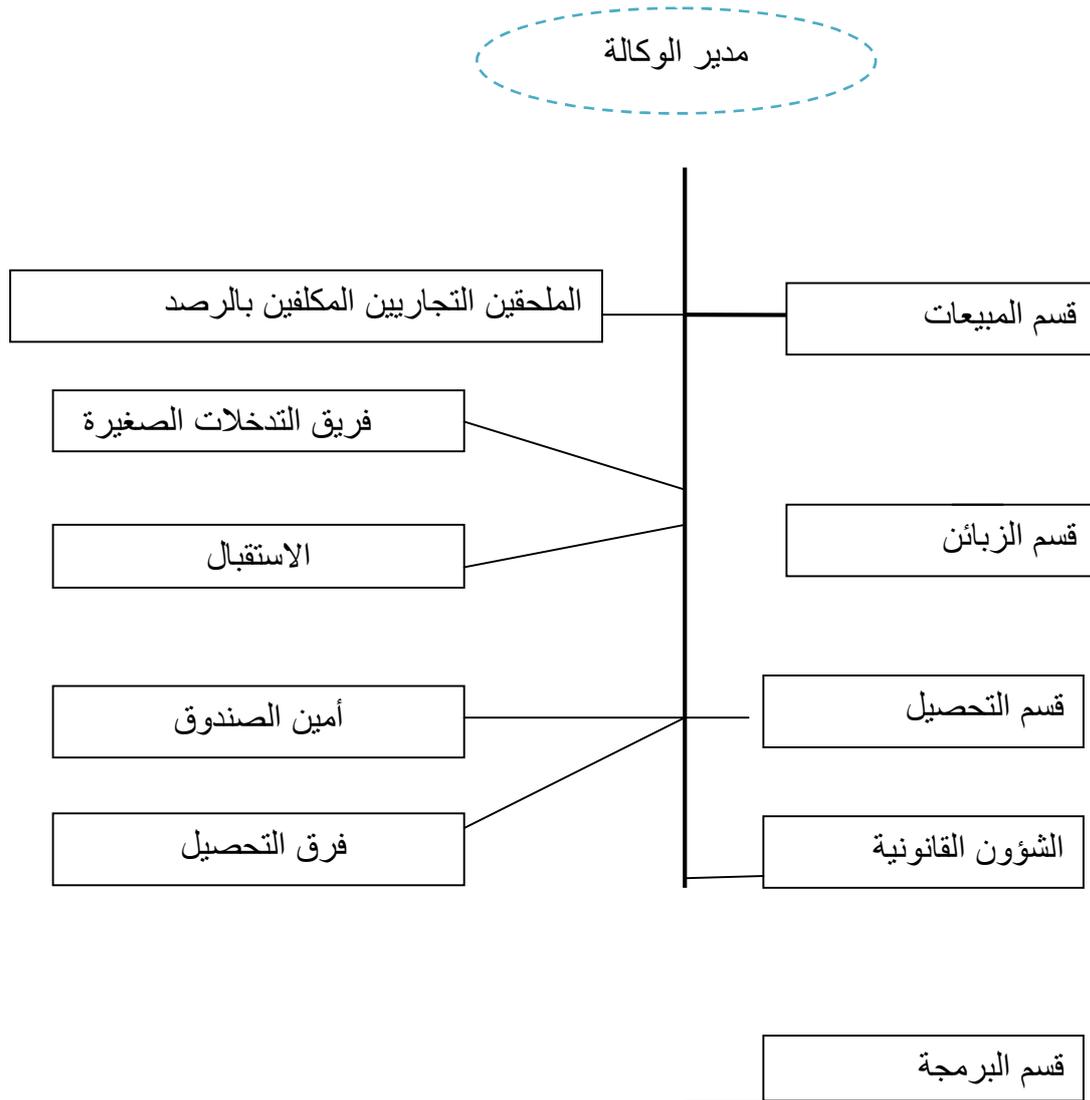
المبحث الثاني: نتائج الدراسة مناقشة صحة الفرضيات .

المبحث الأول: تقديم الهيكل التنظيمي للوكالة و منهجية الدراسة وأدواتها

المطلب الأول: دراسة الهيكل التنظيمي للوكالة

أولاً: عرض الهيكل التنظيمي

(الهيكل التنظيمي لوكالة سونلغاز -متليلي- 1الشكل :رقم)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من مدير الوكالة

ثانيا :شرح مصالـح المؤسسة

- مدير الوكالة : وهو من أهم عناصر المؤسسة، حيث يُلقى على عاتقه مهام ومسؤوليات كبيرة تُؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء المؤسسة، ومن أهم هذه المهام تطوير بيئة العمل، الرؤية الإستراتيجية، تنظيم الموارد، تنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ،دعم الموظفين المتميزين ،الإشراف والمتابعة .
- قسم المبيعات: التحقق من تطور المبيعات مقارنة بما يتعلق بنتائج الفترة نفسها من السنة الماضية واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين النتائج ، وتجهيز التقارير اليومية .
- قسم الزبائن :التعامل مع شكاوي الزبائن وتقديم حلول لها في أسرع وقت ممكن ،العمل على تلبية احتياجات الزبائن بشكل يتوافق مع توقعاتهم ،تحديد أولوية المسائل والشكاوي والمشاكل الراد التعامل معها
- قسم التحصيل :يتمثل دوره في تحديد ومتابعة الزبائن الذين لم يحترموا المواعيد النهائية للدفع والذين هم مدينون للشركة .
- الشؤون القانونية : هو المسؤول عن جميع الجوانب القانونية للشركة وبالتالي يضمن الامتثال للقواعد القانونية في سياق جميع أنشطتها ويشرف على متابعة جميع الشكاوي المقدمة من طرف الشركة ضد الزبائن المتعددين على شبكتها والمحتالين .

المطلب الثاني :منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

تم اختيار المنهج الوصفي في الفصل الأول وذلك من خلال التطرق ودراسة مختلف المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة والأداء التسويقي أما في الفصل الثاني فقد اعتمدنا على دراسة الحالة التي قمنا بها في الوكالة التجارية لسونلغاز متليلي حيث تم اختيار طريقة الدراسة المناسبة وذلك بتحليل النتائج المتحصل عليها ومن ثم عرضها بما يتوافق والإشكالية والفرضيات المطروحة بالإضافة إلى أن متغيرات الدراسة كانت على النحو التالي :

الجدول رقم متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
لوحة القيادة	المتغير المستقل
الأداء التسويقي	المتغير الثابت

المصدر: من إعداد الطالبة

إضافة إلى ذلك سنحاول تقييم نظام لوحة القيادة وفي الأخير تحليل ومناقشة نتائج لوحة القيادة المتوصل إليها

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة

بعدما تم اختيار طريقة الدراسة المناسبة أصبح من الضروري تحديد أدوات الدراسة التي تساعدنا في جمع المعلومات والبيانات، وعليه وجدنا أن أفضل الأدوات التي تساعدنا في الوصول إلى النتائج المطلوبة حول الموضوع هي أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة

1- المقابلة الشخصية :

اعتمدنا كثيرا على المعلومات المتحصل عليها من خلال المقابلات الشخصية العديدة مع مدير الوكالة وذلك عن طريق طرح الأسئلة المختلفة عن لوحة القيادة المعتمدة وكيفية إعدادها ومؤشراتها والحصول على إجابات صحيحة وكافية تمكننا من الوصول إلى النتائج حول موضوع الدراسة بكل دقة ووضوح .

1- تحليل النتائج :

قمنا بتحليل النتائج كأسلوب ثاني للبحث في موضوع الدراسة على المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال الاطلاع على مختلف الوثائق الضرورية الخاصة بلوحة القيادة و تحليلها لتساعدنا على الإجابة على الإشكالية واثبات صحة الفرضيات أو نفيها.

المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها

المطلب الأول: كيفية إعداد وعرض لوحة القيادة في الوكالة

الفرع الأول: كيفية إعداد لوحة القيادة

أولاً: قبل البدا في إعداد لوحة القيادة الخاصة بالوكالة التجارية يجب على مدير الوكالة ككل سنة إمضاء تدرج فيه الالتزامات CONTRAT DE GESTION عقد مع مدير التوزيع يسمى بعقد التسيير التالية:

- وضع خطة عمل تسمح بإنشاء علاقة بين عمله والمنظمة
- النظر في تأثير البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية على منظمته
- قيادة المؤسسة وفقاً لتوجيهات المديرية العامة
- أن يكون متحدث جيد باسم الوكالة، أحسن مثال ، مندوب جيد (واجب مسؤولية وسلطة)

ثانيا : أدوات عقد التسيير

تحقيق الأهداف يتطلب بالضرورة إنشاء لوحات القيادة، هاته الأهداف يجب أن تحدد في هيكل فريق عمل.

تعريف لوحة القيادة الخاصة بالوكالة : ثالثا

وهي نظام لوحة معلومات يسمح لنا بأن نعرف في جميع الأوقات وبأسرع وقت ممكن البيانات اللازمة لمراقبة تشغيل المنظمة على المدى القصير وتسهيل ممارسة المسؤوليات فيها.

تتضمن لوحة القيادة: أدوات لوحة القيادة

- الفروقات
- النسب
- الرسومات البيانية

1- مفاتيح الانحرافات:

على كل مستوى من مستويات التسلسل الهرمي، ستتضمن لوحة القيادة الثغرات التي تعتبر مراقبتها ضرورية لحسن سير عمل مركز المسؤولية.

2- النسب

هي نسبة بين حجمين كبيرين ولا يمكن أن يكون للنسبة قيمة إذا لم تتم مقارنتها بمعيار.

4- الرسومات البيانية

تضيف سرعة في عرض المعلومات لفهم أفضل للتغيرات في التوتيرة أو الاتجاه

الفرع الثاني: كيفية عرض لوحة القيادة

تعرض لوحة القيادة شهريا حيث يعقد اجتماع شهري على مستوى المديرية أين يعرض كل مدير وكالة لوحة القيادة الشهرية الخاصة بوكالته كحوصلة لنشاطها في ذلك الشهر يتم العرض بطريقة باور بوينت فيتم عرض مختلف المؤشرات و الأهداف المخطط لها وما تم الوصول إليه ومن تم استخراج الفروقات و تبريرها وشرحها و محاولة التوصل إلى الحلول التصحيحية لتحقيق أهدافها في الشهر المقبل

المطلب الثاني : عرض لوحة القيادة للوكالة التجارية لسونلغاز - متليلي -

قبل البدء في ذلك وجب علينا عرض لوحة تفصيلية لعدد زبائن الكهرباء و الغاز لشهر مارس لدى الوكالة

(Basse Tension اولا : عدد زبائن الكهرباء الضغط المنخفض)

2021 مارس : الفترة

الوكالة	نوع الزبون	عدد الزبائن في بداية الفترة	الزبائن الجدد	زبائن تم إلغائهم	عدد الزبائن في نهاية الفترة
متليلي - 865	الزبائن العاديين	25 422	16	1	25 437
	الزبائن غير عاديين	1 117	0	0	1 117
	مجموع زبائن الضغط المنخفض	26 539	16	1	26 554

. الزبائن العاديين : كالمنازل، البساتين والمحلات ذات طابع تجاري بجميع أنواعها -

كالإدارات بجميع أنواعها المدارس... الخ الزبائن الغير عاديين :-

1- الزبائن العاديين :

$$\text{زبون } 25\ 422 * \text{ عدد الزبائن العاديين في بداية الفترة} =$$

$$\text{زبون } 16 * \text{ عدد الزبائن الجدد} =$$

$$\text{زبون } 01 * \text{ عدد الزبائن الملغون} =$$

$$* \text{ عدد الزبائن العاديين في نهاية الفترة} = \text{ عدد الزبائن العاديين في بداية الفترة} + \text{ عدد الزبائن الجدد} - \text{ عدد الزبائن}$$

الملغون

$$= 25\ 422 + 1 - 16$$

$$\text{زبون } 25\ 437 - \text{ عدد الزبائن العاديين في نهاية الفترة} =$$

2- الزبائن الغير عاديين

زبون 1117 * عدد الزبائن الغير عاديين في بداية الفترة =

زبون 00 * عدد الزبائن الجدد =

زبون 00 * عدد الزبائن الملغون =

* عدد الزبائن الغير عاديين في نهاية الفترة = عدد الزبائن الغير عاديين في بداية الفترة + عدد الزبائن الجدد - عدد الزبائن الملغون

$$= 1117 + 00 - 00$$

زبون 1117 عدد الزبائن الغير عاديين في نهاية الفترة = -

إجمالي عدد زبائن الكهرباء للضغط المنخفض في نهاية الفترة = عدد الزبائن العاديين + عدد الزبائن الغير عاديين

$$25437 = 1117 +$$

زبون 26554 * إجمالي عدد زبائن الكهرباء للضغط المنخفض في نهاية الفترة =

تانيا : عدد زبائن الغاز للجهد المنخفض (Basse Pression)

2021 مارس : الفترة

الوكالة	نوع الزبون	عدد الزبائن في بداية الفترة	الزبائن الجدد	زبائن تم إلغائهم	عدد الزبائن في نهاية الفترة
متليلي-865	الزبائن العاديين	14866	17	0	14883
	الزبائن غير عاديين	313	1	0	314
	مجموع زبائن الضغط المنخفض	15179	18	0	15197

1- الزبائن العاديين :

$$\text{زبون } 14\ 866 * \text{ عدد الزبائن العاديين في بداية الفترة} =$$

$$\text{زبون } 17 * \text{ عدد الزبائن الجدد} =$$

$$\text{زبون } 00 * \text{ عدد الزبائن الملغون} =$$

$$\text{عدد الزبائن العاديين في نهاية الفترة} = \text{عدد الزبائن العاديين في بداية الفترة} + \text{عدد الزبائن الجدد} - \text{عدد الزبائن الملغون}$$

$$= 14\ 866 + 00 - 17$$

$$\text{زبون } 14\ 883 - \text{ عدد الزبائن العاديين في نهاية الفترة} =$$

2- الزبائن الغير عاديين

$$\text{زبون } 313 * \text{ عدد الزبائن الغير عاديين في بداية الفترة} =$$

$$\text{زبون } 01 * \text{ عدد الزبائن الجدد} =$$

$$\text{زبون } 00 * \text{ عدد الزبائن الملغون} =$$

$$\text{عدد الزبائن الغير عاديين في نهاية الفترة} = \text{عدد الزبائن الغير عاديين في بداية الفترة} + \text{عدد الزبائن الجدد} - \text{عدد الزبائن الملغون}$$

$$= 313 + 00 - 01$$

$$\text{زبون } 314 - \text{ عدد الزبائن الغير عاديين في نهاية الفترة} = \text{إجمالي عدد زبائن الكهرباء للجهد المنخفض في نهاية}$$

$$\text{الفترة} = \text{عدد الزبائن العاديين} + \text{عدد الزبائن الغير عاديين}$$

$$= 14\ 883 + 314$$

$$\text{زبون } 15197 * \text{ إجمالي عدد زبائن الكهرباء للجهد المنخفض في نهاية الفترة}$$

سنقوم بعرض لوحة القيادة الخاصة بشهر مارس و مقارنتها بنفس الشهر من السنة الماضية

01- الشكل رقم (1) إجراء تحليل للمبيعات (الضغط المنخفض) قبل إصدار الفوترة والتي يجب أن تتم فقط بعد

المصادقة عليها من طرف مدير الامتياز



الأهداف 2021 [كيلوات]	نسبة الزيادة (%)	المبيعات (كيلوات) 2021	المبيعات (كيلوات) 2020	وكالة تجارية
118 680 000	4.25	7 411 975	7 109 648	جانفي 2021
	3.46	13 152 235	12 711 994	فيفري 2021
	4.20	19 568 869	18 780 289	مارس 2021
				أفريل 2021
				ماي 2021
				جوان 2021
				جويلية 2021
				أوت 2021
				سبتمبر 2021
				أكتوبر 2021
				نوفمبر 2021
				ديسمبر 2021
				المجموع

المصدر: بناء على معلومات من نظام المعلومات المعتمد

تحليل الجدول :

واستخراج 2021 و 2020 انطلاقا من الجدول أعلاه الذي يوضح النتائج المحققة في شهر مارس

الانحراف بينهما حيث أن المحقق من المبيعات من الطاقة الكهربائية في سنة 2020 هو 18.780.289 كيلوات وفي سنة 2021 بلغت المبيعات 19.568.869 كيلو وات

4.20% كيلوات والتي تمثل بمعدل زيادة قدر 580.788 هنا نلاحظ أن هناك تزايد في قيمة المبيعات ب

: والذي تم حسابه بالطريقة التالية

مبيعات السنة الجديدة (2021) - مبيعات السنة السابقة (2020) * 100 = معدل الزيادة

مبيعات السنة السابقة (2020)

$$=100 * \frac{18780289 - 19568869}{18780289}$$

18780289

ما بين الزبائن العاديين و الغير عاديين - تم تسجيل 1.292.690 كيلوات كطاقة مسترجعة

التعليق :

-نلاحظ من جدول المبيعات أن الهدف الذي يجب الوصول إليه من المبيعات المحققة في السنة هو 118.680.000 كيلوات، أي 9.890.000 كيلوات شهريا يقابلها 29.670.000 كيلوات تراكمي في حين ان التراكمي من المبيعات الذي حققته الوكالة في شهر مارس بلغ 19.568.669 كيلوات أي بفارق 10.101.331 كيلوات وهو كمية الطاقة لايمكن للوكالة بلوغها

-مراجعة زيادة المبيعات بالنسبة للنتائج في نفس المدة من السنة السابقة واخذ الإجراءات الضرورية لتحسين النتائج) معالجة الاستهلاكية الصفرية والغائبين عن الرصد، معالجة التقارير اليومية للرصد (....)

02 - الشكل رقم (2) إجراء استطلاع للرصد اليدوي (البيانات و التبليغات):

الوكالة التجارية	العدادات المراد رصدها	العدادات المراد رصدها يدويا	معدل الرصد اليدوي	نسبة العدادات المنخفض منها	عدد الحالات الشاذة المكتشفة التي لم يتم الإبلاغ عنها	عدد العدادات المكتشف عدم قراءتها	الطاقة المسترجعة (كيلو وات)
جانفي 2021	10413	10413	%100	0	0	0	/
فيفري 2021	18135	18135	%100	/	/	/	/
مارس 2021	26426	26426	%100	1321	%5	0	/

المصدر: وفقا لمعلومات من طرف الوكالة

- تمت عملية الرصد يدويا بالكامل -

التعليق

- التحقق من دقة البيانات التي تم رصدها يدويا والإبلاغ عن الحالات الشاذة المتعلقة بتشغيل العداد وذلك عن طريق أخذ عينة عشوائية من تلك العدادات التي تم رصدها مسبقا حيث يجب أن يكون تلك العينة أن لاتقل عن الهدف

- بعد إتمام عملية التحقق من دقة قراءة العدادات نقوم بإعداد تقرير يتم تسليمه على محضر مرقم ، مؤرخ وموقع ليصنف تحت مسؤولية رئيس قسم المبيعات تحسبا لأي مراقبة محتملة .

- و أخيرا فوتره الطاقة التي تم استرجاعها.

- عدد العدادات المراد قراءتها : العدد الإجمالي التراكمي للعدادات المراد رصدها
- عدد العدادات التي تمت قراءتها يدويا: الرصد المنجز على دفتر الرصد وليس بالطريقة TSP.
- معدل الرصد اليدوي = (عدد العدادات المقروءة يدويا خلال الشهر/ عدد العدادات المراد قراءتها)*100
- العدادات المتحقق منها = (عدد العدادات المتحقق منها
- عدد العدادات المرصدة (%معدل (يدويا خلال الشهر) *100
- عدد العدادات المتحقق منها عن طريق أخذ العينة : يتم تسجيلها في تقرير مرقم ومؤرخًا وموقعًا من قبل مدير قسم المبيعات الفرعي ، ليتم تصنيفها لأي مراقبة محتملة.
- عدد الحالات الشاذة المكتشفة التي لم يتم الإبلاغ عنها: هي الحالات الشاذة التي تم اكتشافها عن طريق التحقق من العينة المأخوذة والتي لم يبلغ عنها الملحق التجاري رغم مروره بها .
- عدد العدادات المكتشف عدم قراءتها: تخص العدادات التي يمكن الوصول إليها (قابلة للقراءة) ولم يتم الملحق التجاري بقراءتها بالرغم من مروره عليها
- الطاقة المسترجعة (كيلو وات) تبعا لمعالجة الحالات المكتشفة وتبعا للعدادات المرصدة أثناء الاستطلاع والتي لم يتم رصدها من طرف الملحق التجاري

03 : الشكل رقم (3) تصفية ومعالجة التقارير المبلغ عنها بانتظام (فيما يتعلق بحالة وتشغيل العداد عدا حالات الاحتيال)



الوكالة التجارية	الحالات المبلغ عنها (1)	الحالات المعالجة (2)	نسبة المعالجة (%) $100 * (1)/(2)$	الحالات المتبقي معالجتها	الطاقة المسترجعة (كيلوات)	المسترجعة للشاذة الواحدة (كيلوات)	معدل الطاقة المستهلك المحدد (كيلوات)
جانفي 2021	17	0	0	17	308 209	2485	618
فيفري 2021	124	124	100	0	308 341	3503	618
مارس 2021	88	88	100	0			

المصدر: وفقا لمعلومات من طرف الوكالة

التعليق :

تحليل النتائج

التكفل بالحالات الشاذة المتعلقة بتشغيل العداد والتي تؤثر على المبيعات (العدادات المتضررة).

– عدد الحالات المبلغ عنها: العدد الإجمالي للحالات المبلغ عنها من العدادات المتضررة من طرف الملحق التجاري

– عدد الحالات المعالجة: عدد الحالات الشاذة المعالجة (عداد تم تغييره في الميدان + فواترة الطاقة المسترجعة) =

عدد الحالات المبلغ عنها * 100

عدد الحالات المعالجة

معدل الحالات المعالجة)

* الحالات المتبقي معالجتها = عدد الحالات المبلغ عنها - عدد الحالات المعالجة .

* الطاقة المسترجعة : هي كمية الطاقة المسترجعة بالكيلووات (مفوترة خارج الدورة) الناتجة عن معالجة الحالات الشاذة

المبلغ عنها .

عدد الحالات الشاذة / * معدل الطاقة المسترجعة للحالة الشاذة الواحدة: الطاقة المسترجعة

عدد زبائن الضغط المنخفض في / * الاستهلاك المحدد: استهلاك الضغط المنخفض في فترة محددة تلك الفترة .

04: الشكل رقم (4) إجراء زيارات للزبائن غير المنزليين الذين سجلوا انخفاضاً في الاستهلاك أكبر أو يساوي 15 % مقارنةً بالاستهلاك المحدد للوكالة التجارية :



الوكالة التجارية	العدد الإجمالي للزبائن المعنيين	عدد المزارين	معدل الزيارات	عدد الحالات بوجود الحالات الشاذة	عدد الحالات المعالجة	معدل المعالجة (%)	الطاقة المرجعة
	(1)	(2)	(2)/(1)*100	(3)	(4)	(4)/(3)*100	
جانفي 2021	96	96	100	0	0	0	0
فبروري 2021	107	107	100	03	03	100%	27632
مارس 2021	88	88	100	01	01	100%	18 000

المصدر: بناء على معلومات من طرف الوكالة

التعليق

التحقق من الزبائن غير المنزليين الذين سجلوا انخفاضاً في الاستهلاك أكبر أو يساوي 15 % مقارنةً بالاستهلاك المحدد للوكالة التجارية المعنية

استخرج قائمة المبيعات الإجمالية ، لتتم معالجتها عبر برنامج اكسال لتسليط الضوء على العملاء غير المنزليين المعنيين. وبعد إتمام عملية التحقق نقوم بإعداد تقرير يتم تسليمه على محضر مرقم ، مؤرخ وموقع ليصنف تحت مسؤولية رئيس قسم المبيعات تحسباً لأي مراقبة محتملة.

05- الشكل رقم (5) عدادات كهربائية قيد الإدراج



الوكالة التجارية	مخزون العدادات الأولي 01/01/2021	العدادات التي دخلت الوكالة 01/01/2021	العدادات المدرجة في النظام المعلوماتي 01/01/2021	مخزون في نهاية الشهر (4)	العدادات قيد الإدراج في نظام المتبقي من العدادات قيد الإدراج (5)+(6)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)-(1)+(2)-(3)-(4)
جانفي 2021	182	0	129	47	6
فيفري 2021	182	460	376	258	8
مارس 2021	182	190	96	266	10

التعليق:

يتضمن ذلك متابعة حالات العدادات قيد الإدراج في النظام المعلوماتي للوكالة (زبون جديد + تغيير العداد تبعا لحالة شاذة مبلغ عنها)

عداد 2020/12/31 = 182 المخزون الأولي للوكالة = المخزون المصرح به في *

عداد 2021/01/01 = 190 * عدد العدادات التي دخلت الوكالة مند

عداد/2021/01/01 = 96 مند CRMS عدد العدادات التي تم إدراجها في النظام المعلوماتي للوكالة *

عداد=266 * عدد العدادات المتبقية في المخزون آخر الشهر

عداد(1)+(2)-(3)+(4)=10 * عدد العدادات المتبقية قيد الإدراج = الحالة

06- الشكل رقم (6) عدادات الغاز قيد الإدراج

الوكالة التجارية	مخزون العدادات الأولي	العدادات التي دخلت الوكالة 01/01/2021	العدادات المدرجة في النظام المعلوماتي 01/01/2021	مخزون في نهاية الشهر (4)	العدادات قيد الإدراج في نظام المتبقي من العدادات قيد الإدراج
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(1)+(2)-(3)-(4)
جانفي 2021	0	100	34	58	8
فيفري 2021	0	100	5	85	10
مارس 2021	0	135	33	100	2



المصدر : بناء على معلومات من الوكالة

التعليق

يتضمن ذلك متابعة حالات العدادات قيد الإدراج (زبون جديد + تغيير العداد تبعا لحالة شاذة مبلغ عنها) -

عداد 2020/12/31 = 000 المخزون الأولي للوكالة = المخزون المصرح به في *

عداد 2021/01/01 = 135 * عدد العدادات التي دخلت الوكالة منذ

عداد 2021/01/01 = 33 منذ CRMS عدد العدادات التي تم إدراجها في النظام المعلوماتي للوكالة *

عداد = 100 * عدد العدادات المتبقية في المخزون آخر الشهر

عداد (1)+(2)-(3)-(4) = 2 * عدد العدادات المتبقية قيد الإدراج = الحالة

- التأخر الذي يتم تسجيله في الربط بشبكة الغاز يكون سببه الزبون نظرا لغيابه أثناء حضور أعوان الوكالة للقيام بالعملية أو نظرا لعدم ملائمة التوصيلات الداخلية خاصة التهيئة

07- الشكل رقم (7) قطع التموين عن الزبائن بعد ثاني غياب عن الرصد على التوالي.



الحالات المعالجة							الوكالة التجارية	
الطاقة	النسبة	عدد الحالات المعالجة	نسبة الحادات المقطوعة	عدد الحادات التي تم قطعها	معدل	عدد الحادات التي تم رصدها	العدد الإجمالي (1)	
المسترجعة	$(4)/(1)*100$	$(4)=(2)+(3)$			$(2)/(1)*100$			
0	0	0	0	0	85	789	935	جانفي 2021
17945	100	46	0	0	100	46	46	فيفري 2021
28753	100	19	0	0	100	19	19	مارس 2021

المصدر : بناء على معلومات من الوكالة

عدد 19 * عدد العدادات التي تم تسجيل غيابها عن الرصد =

عدد 19 * عدد العدادات التي تم التكفل بها (تم رصدها) =

100% * نسبة الحالات المعالجة =

عدد 00 * عدد العدادات التي تم قطعها =

00% * نسبة العدادات المقطوعة =

عدد 19 إجمالي الحالات المعالجة = *

100% * نسبة إجمالي الحالات المعالجة =

كيلو واط 28753 * الطاقة المستهلكة المفوترة خلال هته المدة =

التعليق :

قطع التموين بالطاقة عن الزبائن الذين تغيبوا عن الرصد للمرة الثانية على التوالي لتعذر الوصول إلى العداد نظرا لوجود حواجز تعيق ذلك من أهمها :

- صندوق العداد مغلق بإحكام مما لا يسمح بقراءة البيانات
- وجود الصندوق داخل المنزل أو المحل
- نلاحظ انه في هاته الفترة لم يتم قطع التموين على أية عداد من العدادات التي تم تسجيل غيابها عن الرصد , حيث تمت معالجة كل الحالات دون اللجوء إلى ذلك

08- الشكل رقم (8) تقديم شكاوي لكل حالات الاحتيال في الكهرباء



الوكالة التجارية	عدد الحالات المؤكدة		نسبة الحالات المسجلة	القرارات لمنتكدة				عدد الملفات المسجلة
	عدد			ملفات لصالح المؤسسة		تنفيذ الأحكام		
	الشهر	التراكمية		الشهر	التراكمية	الشهر	التراكمية	
جانفي 2021	0	0	0	0	0	0	0	0
فيفري 2021	0	0	0	0	0	0	0	0
مارس 2021	2	02	0	0	0	0	0	0

المصدر بناء على معلومات من الوكالة

التعليق

هادا الإجراء يجمع كل حالات الاحتيال المبلغ عنها أثناء الرصد

- تقديم شكاوي لدى السلطات الإقليمية المؤهلة
- تقييم الطاقة المراد استرجاعها
- تقييم الطاقة المفوترة بعد حكم لصالح مديريةية التوزيع
- متابعة تنفيذ الأحكام

09- الشكل رقم (9) تحقق من العدادات الموجودة في الميدان أثناء الرصد و الملغاة على نضام

المعلومات



الوكالة التجارية	العدد الإجمالي	عدد الحالات التي تم التحقق منها	نسبة التحقق $(2)/(1)*100$	عدد الحالات الإجمالية التي سجلت وجود استهلاك لديها في حالة وجود العداد	عدد الحالات المعالجة	القيام بفوترة الطاقة المستهلكة	الطاقة المسترجعة (كيلووات)
	(1)	(2)		(3)	(4)	$(4)/(3)*100$	
جانفي 2021	4617	0	0	0	0	0	0
فيفري 2021	34	34	100	0	0	0	0
مارس 2021	21	21	100	0	0	0	0

المصدر بناء على معلومات من طرف الوكالة

التعليق :

تخص هته الحالة كل العدادات في حالة تشغيل لكنها ملغاة في نظام المعلومات المعمول به في الوكالة والتي في نفس الوقت سجلت تزايد في البيان الموجود عليها في الميدان .
القيام بالمتابعة والمراقبة والتحقق أثناء عملية الرصد من العدادات الملغاة على نظام المعلومات في حين تتواجد على ارض الميدان

استخراج المعلومات والقوائم الخاصة بهاته الحالة من وحدة "تسيير الأحداث

$$*21 \text{ عدد الحالات الإجمالية المسجلة} =$$

$$*21 \text{ عدد الحالات التي تم التحقق منها} =$$

$$= 100\% \text{ نسبة التحقق} =$$

حالة 00 * عدد الحالات الإجمالية التي سجلت وجود استهلاك لديها في حالة وجود العداد =

. - عدد الحالات المعالجة : عدد الحالات التي تم تسوية وضعيتها على نظام المعلومات (حالة فعالة)

. - القيام بفوترة الطاقة المستهلكة

10- الشكل رقم (10) القيام بزيارات مراقبة ليلية لجميع مواقع الإنارة العمومية (الحالات الشاذة بما في ذلك

حالات الاحتيال)



الوكالة التجارية	العدد الإجمالي	الحالات التي تم التحقق منها	نسبة التحقق (%)	عدد الحالات الشاذة المكتشفة	الطاقة المسترجعة (كيلووات)	المعدل (كيلووات)
جانفي 2021	-1	-2	$(2)/(1)*100$	-3	0	0
فيفري 2021	517	147	27%	0	0	0
مارس 2021	517	332	64%	0	0	0

المصدر بناء على معلومات من طرف الوكالة

التعليق :

- المراقبة والتحقق من التوصيلات الكهربائية والعدادات الخاصة بماته الانارات العمومية

- القيام بفوترة كل الطاقة المسترجعة الممكنة

حالة 517* إجمالي الحالات المسجلة =

حالة 332* الحالات التي تم التحقق منها =

64%* نسبة التحقق =

حالة 00* الحالات التي سجلت شاذة =

000* الطاقة المسترجعة =

11- الشكل رقم (11) الطاقة المفوترة و الملغاة خارج الدورة :



الوكالة التجارية	عدد الفواتير الملغاة (1)		الفواتير الصادرة (2)		الانحراف (1)-(2)	
	عدد الفواتير	الكمية (كيلوات)	عدد الفواتير	الكمية (كيلوات)	عدد الفواتير	الكمية (كيلوات)
جانفي 2021	0	0	02	4743	2	4743
فيفري 2021	8	404 857	36	51 071	24	353 786
مارس 2021	0	0	27	353 973	27	353 973

المصدر بناء على معلومات من طرف الوكالة

التعليق

تجميع كل الفواتير الصادرة والفواتير الملغاة والمتعلقة بعملية معالجة الحالات المبلغ عنها والطاقة المسترجعة

: (1) - الفواتير الملغاة

= *00 عدد الفواتير الملغاة =

*00 كمية الطاقة الملغاة

: (2) - الفواتير الصادرة

= *27 عدد الفواتير الصادرة =

= كيلواط 353 973 * كمية الطاقة الصادرة =

: (2)-(1) () : الانحراف

=27 (2)-(1) () * عدد الفواتير

كيلواط 353973 = (2) - (1) * كمية الطاقة

12- الشكل رقم (12) تأدية اليمين لموظفي الوكالة:



الوكالة التجارية	العدد الجمالي لموظفي الوكالة	نسبة عدد الموظفين المحلفين	العدد الجمالي لموظفي الوكالة	نسبة عدد الموظفين المحلفين	العدد الجمالي لموظفي الوكالة	نسبة عدد الموظفين المحلفين
جانفي 2021	40	90%				

التعليق

على ابعء تقدير 2021- هاته العملية يجب إتمامها في الثلاثي الأول من

-الموظفين المعنيين هم كل موظفي الوكالة

موظف 40* العدد الجمالي لموظفي الوكالة =

موظف 36* عدد الموظفين المحلفين =

90%* نسبة المحلفين =

13- الشكل رقم (13) الإجراءات المتخذة لتقليل رصيد الديون :

الوكالة التجارية	مجموع الدينون (31/12/2020)	مجموع الدينون (في الفترة)	رصيد المدينين الذين تعدوا أجل الدفع	الوزن(%)	رصيد المدينين الذين لم يتعدوا أجل الدفع	الوزن(%)
جانفي 2021	165 368 631.75	180 743 676.00	101 239 564.00	56	79 504 112.00	44
فيفري 2021	165 368 631.75	192 147 976.67	80 531 049.06	42	111 616 927.61	58
مارس 2021	165 368 631.75	188 331 499.16	90 158 772.95	49	98 172 726.21	51
	165 368 631.75					
	165 368 631.75					
	165 368 631.75					
	165 368 631.75					
	165 368 631.75					
	165 368 631.75					
	165 368 631.75					
	165 368 631.75					
	165 368 631.75					
	165 368 631.75					
	165 368 631.75					
	165 368 631.75					



المصدر بناء على معلومات من طرف الوكالة

التعليق

يصنف رصيد المدينين إلى حسابين وكل حساب له رمز خاص به :

رصيد المدينين الذين تعدوا أجل الدفع حساب 4110003-1-

حساب رصيد المدينين الذين لم يتعدوا جال 4110004-2-

عندما يتجاوزون المدة المحددة 4110003 إلى حساب 4110004 - يتم انتقال الزبائن المدينين من حساب

يوم 18 للدفع و التي هي

دج 165 368 631.75 = 2020/12/31 *رصيد الديون في نهاية السنة الماضية

دج مقسمة على الحسابين 2021/03/31 = 188 331 499.16 * مجموع الديون في الفترة المدروسة

المذكورين سابقا كالتالي :

49% بنسبة قدرت ب دج 90 158 772.95 = 4110003*

51% بنسبة قدرت ب دج 98 172 726.21 = 4110004*

14- الشكل رقم (14) تصفية محفظة الوكالة التي تخص الفواتير المتراكمة



الوكالة التجارية	عدد الزبائن اللذين لديهم فواتير متراكمة في 2020/03	مبلغ الديون للزبائن اللذين لديهم فواتير متراكمة في 2020/03	عدد الزبائن اللذين لديهم فواتير متراكمة في 2021/03	مبلغ الديون للزبائن اللذين لديهم فواتير متراكمة في 2021/03	نسبة الزيادة في عدد الزبائن	نسبة الزيادة في مبلغ الديون للفواتير المتراكمة
جانفي 2021	1927	24 403 089.95	6422	106 974 679.01	233	338
فيفري 2021	1956	24 874 627.39	6565	113 090 839.70	235	354
مارس 2021	2075	27 292 021.47	6618	117 794 874.02	218	331

المصدر بناء على معلومات من طرف الوكالة

التعليق

-يسمى الزبائن ذو فواتير متراكمة تلك الفئة من الزبائن اللذين لديهم أكثر من ثلاث فواتير غير مدفوعة

زبون
متراكمة في
2075 = 2020 / 03 * عدد الزبائن اللذين لديهم فواتير

كيلو دينار 27 292 021.47 = 2020 / 03 * مبلغ الديون للزبائن اللذين لديهم فواتير
متراكمة في

زبون
6618 = 2021 / 03 * عدد الزبائن اللذين لديهم فواتير متراكمة في

كيلو دينار 27 117 794 874.02 = 2021 / 03 * مبلغ الديون للزبائن اللذين لديهم فواتير
متراكمة في

100 X 2020 عدد الزبائن / 2020 عدد الزبائن 2021 - * نسبة الزيادة في عدد الزبائن = عدد الزبائن

$$= 6618) - 2075 100X(2075/$$

= % 218

100X 2020 مبلغ الديون / 2020 - مبلغ الديون 2021 * نسبة الزيادة في مبلغ الديون للفواتير المتراكمة =
مبلغ الديون

$$= 292 021.47 - 117 794 874.02) 27 292 021.47 / 100X (27$$

= % 331

331% كما ازداد مبلغ الديون ب 218% - نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن عدد الزبائن بفواتير متراكمة
ازداد نسبة

وهي نسبة عالية جدا بالنسبة للسنوات السابقة ولم تسجل هادا الارتفاع الهائل من قبل , لكن لم يكن الأمر بالجد
خطير على المؤسسة لان الأسباب التي أدت إلى ذلك لم تكن راجعة كما هو معتاد إلى التقصير من طرف

مستخدمي الشركة ا والى قلة الإمكانيات, فقد كانت الأسباب خارجية وقد مست العالم كله تقريبا , وهو فيروس كورونا حيث اثر ذلك سلبا على دخل الزبائن بسبب وجود الأغلبية منهم في حالة بطالة وبالتالي عجزهم عن تسديد فواتيرهم , كما أن الدولة راعت ظروف المواطنين و أصدرت تعليمات استثنائية تقضي بعدم قطع التموين بالطاقة عليهم.

15- الشكل رقم (15)الصكوك الغير مدفوعة



الوكالة التجارية	عدد الشبكات الغير مدفوعة في بداية الشهر	عدد الشبكات الغير مدفوعة الواردة خلال الشهر	عدد الزبائن الذي تم قطع التموين عنهم لعدم سداد شبكاتهم	عدد الشبكات المدفوعة	عدد الحالات التي قدمت بها شكوى	عدد الشبكات الغير مدفوعة في نهاية الشهر (4)=(1)+(2)-(3)
جانفي 2021	21	0	0	0	1	0
فيفري 2021	20	0	0	0	0	0
مارس 2021	20	0	0	6	0	6

المصدر بناءا على معلومات من طرف الوكالة

التعليق :

كأقصى حد. 2021-هاته العملية يجب إتمامها في الثلاثي الأول من

(1) رقم 20* عدد الشيكات الغير مدفوعة في بداية الشهر =

(2) رقم 00* عدد الشيكات الغير مدفوعة الواردة خلال الشهر =

00* عدد الزبائن الذي تم قطع التمويل عنهم لعدم سداد شيكاتهم =

(3) رقم 6* عدد الشيكات المدفوعة =

* عدد الحالات التي قدمت بها شكوى: 00

$$) = (6 - 00 + 20) = (1 + (2) - 3) * \text{ عدد الشيكات الغير مدفوعة في نهاية الشهر} =$$

شيك = 14

16- الشكل رقم (16) المتابعة و التكفل بملفات ما قبل الدعوى



الوضعية في نهاية الشهر				الإجراءات المتخذة								الوضعية الابتدائية		الوكالة التجارية		
نسبة الزيادة		الملفات		اللجوء إلى العدالة				التحصيل				عدد الملفات المسجلة			31/12/2020	
المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ		عدد الملفات		المبلغ		عدد الملفات		الشهر التراكمي	الشهر		المبلغ	العدد
0	0	11681.83	1289	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11681.83	1289	جانفي 2021
0	0	11681.83	1289	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11681.83	1289	فيفري 2021
0.04	0.15	11677.33	1287	0	0	0	0	4.5	4.5	2	2	0	0	11681.83	1289	مارس 2021

المصدر بناء على معلومات من طرف الوكالة

التعليق

ملاحظة : مخرجات محفظة ما قبل الدعوى يجب أن يشار إليها كتحويل أو كإحالة على الدعوى

2020/12 /31 : - الوضعية الابتدائية#

= 1289*عدد الملفات

= 11681,83*المبلغ بالكيلو دينار

= 0000 عدد الملفات المسجلة خلال الشهر *

-الإجراءات المأخوذة :

- ملفات تم تحويلها : 1

= 2* عدد الملفات التي تم تحويلها

= 4,5*المبلغ المحصل كيلو دينار

-ملغاة أحييت على العدالة : 2

= 00*عدد الملفات

= 00*مبلغ الملفات

الوضعية في نهاية الشهر: #

- الملفات : 1

= 1287*عدد الملفات

= 11677,33*المبلغ بالكيلو دينار

-نسبة الزيادة : 2

= 0.15%*عدد الملفات

= 0.04%*المبلغ

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى الوكالة التجارية بمتليلي لشركة سونا لغازو التي كان الهدف منها تطبيق ما تم التوصل إليه في الجانب النظري ومناقشة مدى تطابقه مع الواقع العملي و صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها .

تطرقنا أثناء الدراسة إلى معرفة وتقديم لوحة القيادة الخاصة بالوكالة من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين , المبحث الأول جاء بتقديم الهيكل التنظيمي للوكالة ومنهجية الدراسة وأدواتها المستخدمة , أما في المبحث الثاني فتناولنا نتائج الدراسة و مناقشة الفرضيات وذلك بالتطرق إلى كيفية إعداد وعرض لوحة القيادة في الوكالة وقمنا من خلال هذا المبحث إلى عرض مفصل للوحة القيادة لشهر مارس 2021 و مقارنتها مع لوحة القيادة لنفس الشهر من السنة السابقة عن طريق حساب النسب حيث تم تحليل 17 جدول خاص الوكالة واستخراج مختلف الانحرافات الموجودة وتم عرض نسب تحقيق الأهداف وطرق حسابها و تحليلها و التعليق عليها بالتفصيل و كذا عرض مختلف الأسباب التي أدت إلى حدوث تلك الانحرافات وبالتالي تقديم حلول و اقتراحات مناسبة لكل انحراف تم اكتشافه لبلوغ الأهداف المسطرة

الخاتمة العامة

خاتمة عامة

تبقى دائما الأدوات الحديثة للرقابة اهتمام المؤسسات الاقتصادية وتسعي بشدة إلى تبنيتها لتساعدها على تسيير مختلف أنشطتها, فهي تمثل الركيزة الأساسية للمؤسسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من خلال دورها الفعال في تحسين أدائها وتعد لوحة القيادة هي الأداة الأساسية الفعالة للقيام بهذا الدور في المؤسسة الاقتصادية لما تزوده للمسيرين من معلومات ضرورية وهامة على المدى القصير, فهي شكل مختصر وبسيط للمعلومات و المؤشرات اللازمة وبالتالي تمكن المؤسسة من قيادتها وتوجيهها في الاتجاه السليم بناء على الاهداف المسطرة من طرفها, حيث تقوم لوحة القيادة بكشف مختلف الانحرافات التي من خلالها يتم اتخاذ حلول وقرارات تصحيحية .

ومن هذا المنطلق كان الهدف من دراستنا لهذا الموضوع معرفة دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة, وللإجابة على إشكالية البحث و المتمثلة في : ما هو دور لوحة القيادة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة ؟ قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين :

خصص الفصل الأول للجانب النظري بالتطرق إلى المفاهيم الأساسية حول لوحة القيادة و الأداء التسويقي كما تكلمنا عن الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع .

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية للوحة القيادة واخترنا الوكالة التجارية لمؤسسة سونا لغاز بمتليلي لتكون مثال عن مؤسستنا الاقتصادية فتم تقديم مختلف هياكل ومصالح الوكالة التجارية وكيفية سير عملها وما مدى تطبيق نظام لوحة القيادة ومؤشراتها في الوكالة , وبعد إتمام بحثنا توصلنا إلى ما يلي :

1- نتائج الدراسة :

قامت دراستنا على 3 فرضيات سيتم مناقشتها في ما يلي :

- الفرضية الأولى :

تم أثبات صحة الفرضية أن الوكالة التجارية لسونا لغاز تستعين بلوحة القيادة كونها أداة مهمة في التسويق الحديث فهي أداة حديثة جد مهمة لا يمكن الاستغناء عنها فهي تزود المسيرين بالمعلومات الضرورية في المدى القصير لكي تتم بعدها المقارنة بين النتائج المحققة واستخراج الانحرافات واقتراح ووضع التصحيحات المناسبة وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى بان الوكالة التجارية لسونا لغاز بمتليلي تستعين بلوحة القيادة في تسيير عملها .

- الفرضية الثانية :

لا تتم عملية عرض وتصميم لوحة القيادة في الوكالة التجارية محل الدراسة بشكل منهجي وسليم فنلاحظ غياب تام للرسومات البيانية و المنبهات التي هي أساسية وضرورية في لوحة القيادة لمعرفة أكثر بوضع المؤسسة , كذاك غياب وعدم استعمال بعض المؤشرات المهمة و الضرورية لقياس أداء المؤسسة . وبالتالي فان الفرضية الثانية غير صحيحة بان عملية عرض وتصميم لوحة القيادة في الوكالة التجارية تتم بشكل منهجي وسليم .

- الفرضية الثالثة :

تساهم لوحة القيادة بشكل جيد في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة محل الدراسة من خلال اكتشاف الانحرافات التي تسمح باتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب مما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها على مستوى الوكالة التجارية وبعد دراستنا المعمقة للوحة القيادة المعتمدة من طرفها وتحليل كل النتائج و الانحرافات المتحصل عليها بالمقابلة و الملاحظة توصلنا إلى النتائج التالية :

- تستعين الوكالة التجارية بمتليلي بلوحة القيادة كليا وبشكل ضروري في تحسين أداءها لما تبرزه من انحرافات وهادا ما يسمح بوضع اقتراحات تصحيحية مناسبة .

- لوحة القيادة المعتمدة على مستوى الوكالة لا يتم عرضها بشكل منهجي وسليم لأنها تعتمد كليا على الجداول و الأرقام مع غياب كلي للرسومات البيانية والمنبهات .

- عدم كفاية المؤشرات المستعملة: توجد بعض المؤشرات الضرورية التي تم استبعادها كليا من لوحة القيادة الخاصة بالوكالة و التي تعتبر جد مهمة حيث لاحظنا أن لوحة القيادة اهتمت بمؤشرين فقط هما : نسبة زيادة مبيعاتها من الطاقة ونسبة تقليلها من رصيد الديون, فيما أهملت عدة مؤشرات مهمة وهي كالتالي :

1- نسبة نمو عدد الزبائن .

2- نسبة قطع التموين عن المتخلفين عن الدفع .

3- آجال الاستجابة لشكاوي الزبائن .

4- آجال تصليح الأعطاب.

5- آجال دراسة ملفات الربط بالشبكتين الكهرباء و الغاز.

6- آجال الربط بالشبكتين الكهرباء و الغاز.

ليتسنى فوتره الطاقة المستهلكة . CRMS 7- آجال إدراج الزبائن الجدد في نضام معلومات الوكالة

- يتم إعداد لوحة القيادة على مستوى الوكالة شهريا و يساهم فيه رؤساء الأقسام كل حسب مهمته ل يتم بعد ذلك عرضه في اجتماع شهري على مستوى المديرية يحدده مدير التوزيع ويحضره كل مديري الوكالات التجارية التابعة للمديرية ل يتم في الأخير الخروج بقرارات تصحيحية مناسبة تبعا لكل الانحرافات المسجلة .

- 3- الاقتراحات :

بعد إتمام دراستنا و الحصول على النتائج ومعرفة شكل لوحة القيادة المعتمدة في الوكالة نقتراح مايلي :

- استعمال المؤشرات الكافية في لوحة القيادة لقياس الأداء .

- استخدام نضام المنبهات لتبيين حدود الانحرافات الخطرة كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر .

- الاهتمام بطرق عرض لوحة القيادة كعرضها في رسومات و أشكال بيانية غير الجداول واستخدام الألوان المعبرة .

- إشراك جميع المسؤولين العمليين في تحضير لوحة القيادة دون استثناء وتحسيسهم بأهميتها في تقييم وتحسين أدائهم وليس الرقابة عليهم .

- العمل على إشراك واطلاع مختلف العمال على لوحة القيادة مما يساهم في تحفيزهم وبالتالي الحصول على نتائج أفضل .

- خلق روح التعاون وتبادل المعلومات بين المصالح المختلفة للحصول على التسيير الجيد لمختلف الأنشطة .

- تطبيق برامج تكوينية ابتداء من المسؤولين وصولا إلى العاملين حول دور وأهمية لوحة القيادة في تحسين الأداء واتخاذ القرارات .

-4- آفاق الدراسة :

- في نهاية دراستنا وبعد استخلاص النتائج نشير إلى أننا تناولنا جوانب مهمة في الموضوع, غير أن هناك بعض النقاط الأخرى المهمة التي يمكن اقتراحها كمواضيع للعمل عليها وإشكاليات تنتظر معالجتها :
- دور لوحة القيادة في الوصول إلى رضا الزبون .
- دور لوحة القيادة في الرقابة على أداء العاملين في المؤسسة .
- دور لوحة القيادة في اتخاذ قرارات إستراتيجية في المؤسسة .
- ما مدى تطبيق نظام لوحة القيادة في المؤسسات الجزائرية .
- دور لوحة القيادة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1- أكرم الطويل، علي العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013

2- زهير، ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار الطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011

3 - عمان، البكري، ثامر، النوري، احمد، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2009،

4- ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية_حالة البنوك، (دار المحمدية العامة، الجزائر 2003)

ثانيا: الرسائل والمذكرات

5- خديجة صديقي، لوحه القيادة ودورها في دعم فعالية مراقبة التسيير الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، قاصدي مرياح، ورقلة، 2015

6- بونقيب احمد دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة 2007/2006 إدارة أعمال جامعة محمد بوضياف-المسيلة- الماجستير تخصص علوم تجارية فرع

7- توهامي جدواني ومحمد جدواني، استخدام لوحه القيادة لزيادة من الفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

2016/2015 أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي - تبسة-

8- خولة بحورة، دور لوحه القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، 2015 جامعة قاصدي مرياح ورقلة

9- العوادي، امير غانم، اثر تبني فلسفة التسويق الأخضر في تحسين الأداء التسويقي، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة و الاقتصاد

ثالثا: المجالات

10-جامع بن معزوز كمال ،زيان عاشور، لوحة القيادة دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها،دراسات اقتصادية،مجلة دولية فصلية محكمة ،الجلفة، 2007

11-رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية-نينوى،تنمية الرفادين،العدد 98مجلد32،جامعة الموصل2010

رابعا: الملتقيات والندوات

12-بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في 2009المؤسسة الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة افريل

II . المراجع باللغة الفرنسية

Livre:

13-Claude Alazard et Sabine Sépari ; contrôle de gestion ; Dunod ; Paris ; 5^{ème} édition ; 2001

14-Claude Alazard et Sabine Sépari ; contrôle de gestion ; Dunod ; Paris ; 5^{ème} édition ; 2001.

15-Michel Gervais, contrôle de gestion, economica, France , 7^{ème} édition,2000 .

III . مواقع شبكة الانترنت

16-محمد خليل وآخرون، مراقبة التسليير في المؤسسة، شبكة الدارسات والأبحاث الاقتصادية،على الخط متوفر على :

/http://www.rr4ee.net