



جامعة غرداية - الجزائر -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
فرع علوم مالية ومحاسبة
تخصص تدقيق ومراقبة التسيير
من إعداد الطالبين:
شيلة محمد وبن عيسى فضيل
بعنوان:

لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة
دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للنايب ALFAPIPE - غرداية -
خلال فترة : 2017-2018

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/17
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
دوار ابراهيم	أستاذ محاضر	غرداية	رئيسا
بهاز جيلالي	أستاذ محاضر	غرداية	مشرف ومقرر
عجيلة محمد	أستاذ محاضر	غرداية	مشرف و مساعدا
طالب احمد نور الدين	أستاذ محاضر	غرداية	مناقشا
بن موسى عمر	أستاذ م مساعدا	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2019

الأهداء

الحمد لله الذي نور بكتابه القلوب، فاستنارت بنوره العقول، أحمده أن جعل الحمد فاتحة أسرارهِ وخاتمة تصاريفهِ وأقداره أما بعد:

أهدي ثمرة جهرة وبذرة عطائه إلى من كان لهما الفضل بعد ربي في إتمامي لهذا العمل وأملّي في هذه الحياة، إلى الوجه المتلألئ نورا وجمالا أُمّي الحبيبة حفّضها الله ورعاها.

الله وحماه، إلى إخوتي، إلى كل أفراد العائلة الكبيرة، مع تقديري وعرفاني لكم بتشجيعكم الدائم ودعمكم للاستمرار حتى النهاية، زملائي وزميلاتي بالجامعة كل باسمه، إلى كل طلبة ثانية ماستر رفقاء الدرب.

إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل من قريب أو بعيد وشكرا.

الأهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.
أهدي جهدي المتواضع إلى الذين رسموا معالم طريقي إلى الخلق والعلم
والفضيلة:

إلى الوالدين العزيزين: أمي وأبي أطال الله في عمرهما. إلى الزوجة الكريمة
وأولادي حفضهم الله

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء وأرجوا التوفيق لهم من العالي.
رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة.

إلى كل من مد يد المساعدة لي وساهم معنا
في تذليل ما واجهنا من صعوبات.
إليهم جميعا أقدم هذا الجهد العملي.

شكر

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى من كان عوننا لنا، الى من وجهنا وأعاننا.

في إتمام هذه الدراسة الأستاذ الفاضل بهاز جيلالي وعجيلة محمد، أسأل الله أن يجزيهما كل خير.

وأشكر لجنة المناقشة لتفضلهم على قراءة المذكرة، ثم لا ننسى الشكر الخالص لجميع من ساهم في اتمام عملنا هذا والله ولي التوفيق.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على لوحة القيادة ومساهمتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، حيث خلصت الدراسة إلى أن لوحة القيادة هي إحدى الأدوات الأساسية في عملية التسيير، بحيث تساعد على توفير أهم المعلومات الخاصة بمختلف نشاطات الشركة، كما تضمن تقديم المعلومات والانحرافات وكذا نسب تحقيق الأهداف المسطرة ليتم تفسيرها وتصحيحها، وهي تعتبر من أهم الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار.

فأهمية لوحة القيادة والتي أصبح لها دور فعال في المؤسسات حالياً، تسمح للمديرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الاخطار والانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات والعمل على تصحيحها في الاوقات المناسبة، كما ان تفعيل هذه الادوات في الميدان بصورة جيدة ومتناسقة مع الإجراءات المحددة يساعد على تحقيق الاهداف وتحسين عملية اتخاذ القرار، وبالتالي الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، اتخاذ القرار، تحقيق الاهداف، فعالية، كفاءة.

Résumé :

Cette étude a pour objet de connaître le tableau de bord sa contribution à la prise de décision dans l'entreprise économique. Nous avons conclu que le tableau de bord est un outil nécessaire dans la gestion de l'entreprise dans la mesure où elle contribue à fournir les informations concernant ses différentes activités comme elle assure aussi l'évolution des diverses informations ainsi que les taux de réalisation des objectifs traces pour pourvoir les interpréter et les rectifier.

l'importance des tableaux de bord qui est devenu essentiel pour les établissements maintenant, il permet aux gestionnaires d'identifier le statut de l'établissement précision pour connaître les erreurs et les écarts résultant de la mise en œuvre des activités et de travailler sur corrigées en temps opportun, et que l'activation de ces outils dans le domaine est bien et compatible avec les actions spécifiques contribuent à atteindre les objectifs et améliorer le processus de prise de décision, donc augmenter l'efficacité et l'efficacite de l'entreprise.

Mots clés : tableaux de bord, la prise de décisions, Atteindre les objectifs, L'efficacité , L'efficacite.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
II	الاهداء
IV	الشكر
V	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الاول: الإطار النظري والدراسات السابقة للوحة القيادة و اتخاذ القرار
2	تمهيد
3	المبحث الاول: مفاهيم حول متغيرات الدراسة للوحة القيادة و اتخاذ القرار
16	المبحث الثاني: الدراسات السابقة في مجال لوحة القيادة و اتخاذ القرار
20	خلاصة الفصل الاول
21	الفصل الثاني: دراسة حالة (المؤسسة الجزائرية للأنابيب وحدة غرداية) ALFAPIPE
22	تمهيد
23	المبحث الاول: الطريقة والأدوات
29	المبحث الثاني: النتائج المتحصل عليها ومناقشتها
46	خلاصة الفصل الثاني
47	الخاتمة
52	المراجع
55	الملاحق
74	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	متابعة كمية الانتاج لسنة 2016-2017	1-2
31	متابعة ضياع المواد الاولية (الحديد) لسنة 2016-2017	2-2
32	متابعة نسبة تشغيل الورشات لسنة 2016-2017	3-2
32	متابعة دورة العمل لسنة 2016-2017	4-2
33	متابعة المشتريات بالكمية لسنة 2016-2017	5-2
33	متابعة المشتريات بالقيمة لسنة 2016-2017	6-2
34	متابعة المواد الاولية المستهلكة بالكمية لسنة 2016-2017	7-2
35	متابعة المواد الاولية المستهلكة بالقيمة لسنة 2016-2017	8-2
36	متابعة حجم المبيعات لسنة 2016-2017	9-2
37	متابعة رقم الاعمال لسنة 2016-2017	10-2
37	متابعة حركة الموظفين لسنة 2016-2017	11-2
39	متابعة الأجور لسنة 2016-2017	12-2
40	جدول حسابات النتائج لسنة 2016-2017	13-2
41	متابعة الخزينة لسنة 2016-2017	14-2

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	الشكل العام للوحة القيادة في المؤسسات	1-1
12	أهم المراحل الأساسية لاتخاذ القرارات في المؤسسات	2-1
26	الهيكل التنظيمي لمؤسسة	1-2
30	متابعة كمية الانتاج 2016	2-2
31	متابعة كمية الانتاج 2017	3-2
34	المشتريات بالقيمة لسنة 2016-2017	4-2
35	المواد الاولية المستهلكة بالقيمة لسنة 2016-2017	5-2
38	تطور حركة الموظفين لسنة 2016-2017	6-2
39	تطور حركة الموظفين حسب الفئة لسنة 2016-2017	7-2
41	بمتابعة الأجور لسنة 2016-2017	8-2

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
59	لوحة القيادة للإنتاج 2016	1
60	لوحة القيادة للإنتاج 2017	2
61	لوحة القيادة لمتابعة ضياع المواد الاولية و نسبة التشغيل 2017	3
62	لوحة القيادة لمتابعة ضياع المواد الاولية و نسبة التشغيل 2016	4
63	لوحة القيادة للمشتريات المواد الاولية بالكمية 2016	5
64	لوحة القيادة للمشتريات المواد الاولية بالكمية 2017	6
65	لوحة القيادة للمشتريات المواد الاولية بالقيمة 2016	7
66	لوحة القيادة للمشتريات المواد الاولية بالقيمة 2017	8
67	لوحة القيادة للمواد الاولية المستهلكة بالكمية 2016	9
68	لوحة القيادة للمواد الاولية المستهلكة بالكمية 2017	10
69	لوحة القيادة للمواد الاولية المستهلكة بالقيمة 2016	11
70	لوحة القيادة للمواد الاولية المستهلكة بالقيمة 2017	12
71	لوحة القيادة للمبيعات 2016	13
72	لوحة القيادة للمبيعات 2017	14
73	لوحة القيادة لرقم الاعمال 2016	15
74	لوحة القيادة لرقم الاعمال 2017	16
75	لوحة القيادة لحركة الموظفين 2016	17
76	لوحة القيادة لحركة الموظفين 2017	18

مقدمة

توطئة:

منذ انتشار الصناعة ذات الحجم الكبير، ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات رقابية تسمح بمتابعة التكاليف قصد التحكم فيها، من أبرزها: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، والموازنات التقديرية، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المسيرين، وكشفت عن عجز في هذه الأدوات الرقابية على تلبية بعض ضرورات التسيير الحديث، وهو ما دفع الباحثين إلى تطوير أداة تكميلية أكثر شمولاً تسمى لوحة القيادة، تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة، وتمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات.

الإشكالية الرئيسية:

في ضوء ما سبق يمكن صياغة الإشكاليات التالية:

الى اي مدى تساهم لوحة القيادة في تفعيل اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ALFAPIPE ؟

الاسئلة الفرعية:

وتتدرج تحت هذه الاشكالية الاسئلة الفرعية:

- 1- ما هي مجالات استعمال لوحة القيادة في المؤسسة؟
- 2- ما هي العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار؟
- 3- ما هو واقع لوحة القيادة في اتخاذ القرارات للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ALFAPIPE؟

الفرضيات

على ضوء العرض السابق لإشكالية البحث نحاول صياغة الفرضية التالية والتي نرى بانها تأسس كإجابة مسبقة عن تساؤلنا

يساهم اعداد لوحة القيادة بالشكل المطلوب على اتخاذ القرارات بالشكل السليم في المؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية:

- 1- يوجد هناك عدة مجالات تستعمل فيها لوحة القيادة في مؤسسة.

2- لوحة القيادة تساعد المؤسسة الاقتصادية في تقييم أدائها ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة؛

3- لوحات القيادة المصممة بمؤسسة ALFAPIPE غرداية تساهم بالقدر الكافي في اتخاذ القرارات التي تساعد في تحسين الأداء.

اهداف الدراسة:

يتجلى الهدف الأساسي من هذه الدراسة في كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات في اتخاذ القرارات من أجل تحسين أدائها، بالإضافة إلى أهداف أخرى منها:

1- التعريف بلوحة القيادة وأهم خصائصها وأنواعها؛

2- تحليل وتفسير الدور الذي تلعبه لوحة القيادة بالمؤسسة؛

3- معرفة مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير وبالأخص لوحة القيادة في اتخاذ القرارات بالمؤسسات؛

اهمية الدراسة:

انطلاقاً من أهمية أدوات التسيير أصبح من الضروري مسايرة المؤسسات الاقتصادية للتغيرات والتحولات التي يشهدها مجال التسيير، كاستفادة من الأساليب الحديثة التي يقدمها، كضرورة إتباع سياسة ناجحة و فعالة من خلال إدخال بعض هذه الأساليب على الأسس العلمية كالتي من بينها نظام مراقبة التسيير، فمتخذ القرار يقوم بتوظيف المعلومات التي يحصل عليها من المحيط الداخلي للمؤسسة بالدرجة الأولى في بناء قرارات تحافظ على بقاء المؤسسة و استمرارها، تدخل في إطار استراتيجية المؤسسة التي تسعى دائماً إلى تحقيق أهدافها، فلوحة القيادة لها أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات و كذا تسهيل اتخاذ القرارات، وبناء على هذه الأهمية وقع اختيارنا للموضوع.

مبررات اختيار الموضوع:

أسباب موضوعية: وتتمثل فيما يلي:

1- رغبتنا في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به؛

2- محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها في اتخاذ القرارات؛

أسباب شخصية: وتتمثل فيما يلي:

1- للموضوع علاقة مباشرة مع التخصص المدروس؛

2- الرغبة الشخصية في الإثراء والاطلاع على الموضوع.

حدود الدراسة:

الإطار المكاني للدراسة: تم إجراء دراستنا في مؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب (ALFAPIPE) وحدة غرداية وكذلك للمكانة التي تحتلها هذه المؤسسة في الاقتصاد الوطني، تماشيها مع التطور التكنولوجي وكذا حجم النشاط الذي تتميز به.

الإطار الزمني للدراسة: تمت الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة بين الشهرين مارس و أبريل 2019.

منهج الدراسة والادوات المستخدمة:

بغية تحليل إشكالية الدراسة، وبهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة تم استخدام عدد من المناهج التي حتمتها طبيعة الدراسة، من حيث كونها نظرية وميدانية في نفس الوقت. حيث اعتمدنا على توظيف المنهج الوصفي التحليلي بغية وضع إطار نظري للإشكالية، مع استخدام منهج دراسة الحالة على مستوى مؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب لولاية غرداية ALFAPIPE واستخدام أدوات الدراسة الممكنة كالمقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق المتحصل عليها .

صعوبات الدراسة:

إن كل بحث لا يخلو من بعض الصعوبات التي يتلقاها الباحث، ومن أهم الصعوبات التي تلقيناها في بحثنا هذا:

1- فيما يخص المصطلحات المتداولة فهناك صعوبة في التحديد الدقيق لها؛

2- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف عن التقارير والإحصائيات الرسمية للمؤسسة وكذلك في الإجابة عن بعض التساؤلات خلال المقابلات معهم.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية وإثبات صحة الفرضية من عدمها، سنقوم بتقسيم الدراسة إلى مقدمة نبرز فيها الإشكالية، الفرضيات، منهج المتبع في الدراسة، ثم فصلين أساسيين يتمثلان في:

الفصل الأول: حيث سنتناول من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة حيث تم تقسيمه لمبحثين، سنتناول في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة واتخاذ القرار، أما المبحث الثاني سيخصص لعرض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: سيتمثل في دراسة حالة مؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب (ALFAPIPE) وحدة غرداية ، حيث يشمل هذا الفصل أيضا على مبحثين، المبحث الأول سنتناول فيه لمحة عامة عن شركة ALFAPIPE، والمبحث الثاني استعراض اتخاذ القرارات من خلال لوحة القيادة في هذه المؤسسة.

وأخيرا سنعرض خاتمة نبرز فيها نتائج الدراسة من الجانب النظري والتطبيقي، وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات وأفاق الدراسة.

الفصل الاول:

الإطار النظري والدراسات السابقة

للوحة القيادة واتخاذ القرار

تمهيد:

منذ انتشار الصناعة ذات الحجم الكبير، ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات رقابية تسمح بمتابعة التكاليف قصد التحكم فيها، من أبرزها: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، والموازنات التقديرية، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المسيرين، وكشفت عن عجز في هذه الأدوات الرقابية على تلبية بعض ضروريات التسيير الحديث، وهو ما دفع الباحثين إلى تطوير أداة تكميلية أكثر شمولاً تسمى لوحة القيادة، تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة، وتمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات.

المبحث الاول: مفاهيم حول متغيرات الدراسة

بعد التغيرات التي شهدتها بنية الأعمال خلال الآونة الأخيرة واشتداد المنافسة بين المؤسسات، ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات رقابية تسمح بمتابعة التكاليف قصد التحكم فيها، من أبرزها المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المسيرين، وكشفت عن عجز في هذه الأدوات الرقابية على تلبية بعض ضروريات التسيير الحديث، وهو ما دفع الباحثين إلى تطوير أدوات تكميلية أكثر شمولاً، ولعل أهم هذه الأدوات والأكثر استعمالاً في المؤسسات لوحة القيادة، ويعود سبب اختيار هذه الأداة من بين مراقبة التسيير لأنها تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة ومستقبلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة، وتمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في التسيير اليومي للعمليات.

المطلب الاول: اساسيات لوحة القيادة.

تعد لوحة القيادة من بين أدوات مراقبة التسيير التي تمكن المسير من اخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة أداء المؤسسة من خلال القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها.

الفرع الاول: مفهوم لوحة القيادة

1- تعريف لوحة القيادة:

هناك العديد من التعاريف للوحة القيادة نذكر منها:

لوحة القيادة حسب Yves Jean Saulou « هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول، فهي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما أنها تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص»¹.

ويعرفها Aburland « أنها إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة، تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمؤسسة وجعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المؤسسة متناسقة، حتى تساهم في تحقيق الأهداف»².

¹ سمير بركان، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية سعد دحلب، البليدة (الجزائر)، 2004، ص56.

² Doriath .B, controle de gestion. 4eme Editiod. Dunod (France).2005.

بينما يعرفها Doriath « على أنها عبارة عن مجموع من المؤشرات التي بنيت بشكل دوري لصالح أحد المسؤولين لتوجيه قراراتهم وأفعالهم و ذلك من أجل تحقيق الأهداف»¹.

اما بالنسبة ل Claude Alzard « فهي وثيقة جامعة وشاملة، بطريقة واضحة ومتجانسة، لمجموعة من المعلومات المنظمة لمتغيرات مختارة من اجل المساعدة على اتخاذ القرارات، التنسيق ومراقبة أنشطة المؤسسة»².

من هذه التعاريف يمكن استنتاج التعريف التالي للوحة القيادة:

أداة مرنة تسمح بعرض سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب وعادة ما يقارن جدول قيادة التسيير بجدول قيادة السيارة، هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة سريعة لكل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح.

2- أهمية لوحة القيادة:

تأخذ لوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات. وتوضح أهميتها في ³:

أ- عند وضع خطة المؤسسة:

- ✓ إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
- ✓ إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
- ✓ المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما؛
- ✓ تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري وكل فرد، وتحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.

ب- خلال سير نشاط المؤسسة:

- ✓ وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية؛

1- بونقيب احمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة ماجستير، غير منشور، فرع ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة (الجزائر)، 2006، ص23.

2- Claudr Alzard, Sabine Separi, Contrôle de gestion, Bunod,Paris 2007,P84.

³ بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة (2019). ص5.

- ✓ تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا؛
- ✓ تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك؛
- ✓ السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛
- ✓ التقديم السريع والدائم لنتائج المؤسسة، ومعرفة وضعية الخزينة؛
- ✓ تضمن عملية اتصال متجانسة بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.

الفرع الثاني: خصائص لوحة القيادة.

تتميز لوحة القيادة بعدة خصائص تميزها عن غيرها من أدوات مراقبة التسيير ويمكن ذكر بعضها

كالتالي¹:

- ✓ أداة كمية: حيث تضم معلومات كمية مقدمة عن شكل مؤشرات، نسب، جداول، منحنيات....؛
- ✓ أداة تلخيصية: تشمل المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقديم العمليات التي تحت مسؤوليته؛
- ✓ أداة للاستعمال المتداول: نظرا للاستخدام المتكرر لها كما يشترط فيها سهولة الفهم والوضوح؛
- ✓ أداة لتجميع الخبرات والتعليم: حيث تمكن عملية إعداد ووضع لوحة القيادة من الحصول على قاعدة للعمليات وتسمح بصياغة معايير تحكم أداء الأعمال؛
- ✓ أداة للتسيير: باعتبارها الأساس في تقييم أداء المسؤولين العاملين بالنظر إلى الأهداف المخطط لها؛
- ✓ تعتبر الخاصية الآتية أهم ما يميز لوحة القيادة عن الأدوات الأخرى للمراقبة وتتمثل في الفترة القصيرة التي تعد فيها لوحة القيادة حيث تسمح باتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت لتحقيق الأهداف المحددة؛
- ✓ يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين.

¹ نور الهدى حنون، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية ورقلة (الجزائر)، 2012/2011 ص ص 158-159.

الفرع الثالث: مراحل اعداد لوحة القيادة.

تمر لوحة القيادة بأربعة مراحل أساسية هي¹:

أولاً: تحديد مهام مراكز المسؤولية (تحديد النتائج والأهداف المسطرة): يتم تحديد الاهداف والنتائج المسطرة اعتماداً على المسؤولين بأهداف المصلحة، فقبل إعداد أي مسؤول للوحة قيادة مركزه أو قسمه، لا بد أن يكون على دراية بمهامه التي تسمح لو بالوصول للأهداف المرجوة، فالدور التقييمي للوحة القيادة يستدعي تحديد أدق للمسؤوليات والمهام ويتطلب هذا توفي المعلومات الضرورية، مما يسمح باتخاذ القرارات المناسبة.

ثانياً: تحديد العناصر الأساسية المحددة للمهام وتنشيط المسؤولين: لا بد من اختيار بعض العناصر الأساسية التي تعبر عن هذه الأهداف وتكوف بالطريقة التي تسمح لكل مسؤول من متابعة وتحقيق الأهداف، فنوعية القيادة تعمل على تحسن أداء المسؤولين وللممثلين من خلال مشاركتهم في الأعمال وللنجاح تعتمد على عاملين أساسيين هما:

✓ التقيد بالوقت المحدد للقيام بالدور المنوط لهم.

✓ تحديد مها كل شخص مع توفر المعطيات اللازمة لنجاح العمل.

ثالثاً : تحديد المعايير واختيار المؤشرات: تحديد العناصر الأساسية المعبرة عن الأهداف المحددة غير كافية لمراقبة وقيادة مركز المسؤولية، ولذا لا بد من وضع معايير توضح طرق قياس وتحديد هذه العناصر، فالمعايير كالمؤشرات تشكل قلب لوحة القيادة، إذ تسمح بالتأكد من مدى تحقيق الأهداف وتقييم التغيرات الطارئة في نشاط معين كما تمكن من التحكم في مدى نجاح العمل لتحقيق نتائج مرضية، ويتم تحديد المؤشرات التي تسمح لكل مسؤول بمتابعة نشاط مصلحته ويستحسن أن يكون عددها قليل، ويجب أن تخضع هذه المؤشرات لمجموعة من الشروط من بينها :

✓ 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 لأنها هي وسيلة لمراقبة مراكز المسؤوليات؛

✓ لا بد أن تكون ذات منفعة وسهلة الاستعمال؛

¹ سارة بوشطيط ، دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية ،مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة غرداية ، 2014 ، ص ص10-11

✓ لابد أن تكون هذه المؤشرات مختصرة وغير معقدة لاستعمالها بكل سهولة.

رابعاً: جمع البيانات وتحليل المعطيات: ان الجمع المنظم للمعلومات يعطينا ضماناً أكبر لفعالية المعلومات المتوفرة، وعموماً لا يوجد جمع مثالي للمعلومات، غير أنه يجب التقيد بأمرين مهمين جداً هما:

✓ أن يكون كل مؤشر قابل للتغيير والمعالجة في إطار جمع وتحليل المعلومات؛

✓ أن يكون المؤشر بسيط حتى تتمكن من وضعه في نظام جمع المعلومات؛

✓ مصادر المعلومة تسمح بتحديد وجهة التنفيذ؛

✓ التحليل والمعالجات للمعطيات الخام تسمح لنا بالحصول على المعلومات المطلوبة واجال الانتاج وفتراتها.

الشكل رقم (1-1): الشكل العام للوحة القيادة في المؤسسات

المصلحة - أ -

المؤشرات	الاهداف		النتائج الفعلية		الفروقات/الانحرافات		نتائج السنة السابقة		الإجراءات التصحيحية
	شهرية	تراكمية	شهرية	تراكمية	شهرية	تراكمية	شهرية	تراكمية	
المؤشر - 1 -									

المصدر: رحيم حسين. احمد بونقيب، ور لوحة القيادة في دعم فاعلية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد

الرابع، سنة 2008.

المطلب الثاني: اساسيات اتخاذ القرار

الفرع الاول: مفهوم اتخاذ القرار

اولا: تعريف اتخاذ القرار:

لقد تعددت تعريفات عملية اتخاذ القرار الا أن مضمونها واحد وأهمها ما يلي:

عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار من بين بديلين أو أكثر عبر عدة طرق ممكنة تقود نحو هدف معين.¹

وهناك من يعرف عملية اتخاذ القرار أنها الاختيار بين مجموعة من البدائل، وتتضمن عملية اتخاذ القرارات الادارية صنع قرارات داخل النسق التنظيمي يقوم به هؤلاء المسؤولين عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل²

عملية اتخاذ القرار هي مجموعة خطوات process شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية الى ايجاد حل لمشكلة معينة أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة³ ويعرفها زريق أنها اختيار أفضل البدائل المتوفرة بناء على أهمية القرار ذاته، وطالما تم الاختيار بين بديلين أو أكثر فإن هذا يعد قرار.⁴

ثانيا: عناصر اتخاذ القرار

هناك مجموعة عناصر يجب توافرها عند اتخاذ أي قرار ولا يمكن اعتبار أي عملية اتخاذ قرار إلا بوجود هذه العناصر والتمثلة في:

أ- الهدف من اتخاذ القرار: لا يتخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين وتعتمد أهمية القرار على الهدف المراد تحقيقه وكلما كان الهدف واضحا ساعد ذلك على اتخاذ القرار السليم.

¹ اسماعيل السيد، نظم المعلومات لأتخاذ القرارات الادارية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، بدون سنة النشر، ص18.

² محمد وفيق الطيب، مدخل للتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1995، ص38.

³ مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، دار الناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى سنة 2013، ص 18.

⁴ زريق إهاب، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص7.

ب- الدافع: لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع معين لتحقيق الهدف، مثلاً هدف مضاعفة قيمة المنشأة، الدافع وراءه درجة الوضوح في المشروع الذي يتم اختياره هو الربح أي أن الدافع هنا هو تحقيق الربح المرغوب فيه.

ت - التنبؤ: وهو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ قرار معين ذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته والمتغيرات المحتملة وتحديد على الشركة.

ث- البدائل: تواجه المدير مواقف تتطلب منه اتخاذ القرارات ووجود عدد كبير من البدائل ووجب عليه تخفيض عدد البدائل إلى أدنى حد ممكن.

ج- قيود اتخاذ القرار: يواجه متخذ القرار قيوداً كدرجة المخاطرة والتأكد من المردود الخبرة ومدة تنفيذ القرار، لذا وجب عليه أخذها بالاعتبار ودراستها حتى يتمكن من التأكد من صحة وسلامة قراره وانعكاساته على الشركة الذي يكتفنه الغموض في المستقبل¹.

الفرع الثاني: انواع القرارات

يختلف نوع القرار في طبيعته بحسب متخذي القرارات* ومسؤولياتهم، ويمكن تصنيف القرارات بحسب المستوى الإداري على النحو التالي:

أ- القرارات الاستراتيجية: وهي تمثل القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف الاستراتيجية والسياسات الاستثمارية طويلة الأجل والرقابة على الأداء العام للمؤسسة. ويحتاج هذا النوع من القرارات إلى معلومات تتعلق بالظروف المستقبلية التي تحيط بالمنظمة والتأكد منها.

ب- القرارات التكتيكية: ويهتم هذا النوع من القرارات بدرجة كفاءة وفعالية استخدام الموارد وتقييم فعالية أداء الوحدات التنظيمية ويتم اتخاذ هذا النوع من القرارات على فترات مالية متباعدة نسبياً.

ت- القرارات التشغيلية: يتم اتخاذ القرارات التشغيلية ضمن القرارات المرتبطة بتسيير العمليات اليومية في المؤسسة، ويمتاز هذا النوع من القرارات بأن المعلومات اللازمة لاتخاذها هي معلومات محددة ومتاحة ضمن المنظمة نفسها.²

*ويمكن كذلك تصنيف القرارات الكتابية إلى نوعين أساسيين هما:

¹ طبابية سليمة، دور محاسبة شركات التأمين في اتخاذ القرارات وفق معايير الإبلاغ المالي الدولية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي طاهر، سعيدة، سنة 2014، ص 68.
²مصطفى عقاري، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2009، ص112.

أ- **قرارات مبرمجة:** تعتبر قرارات مبرمجة لان معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها، ويوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة، وهي قرارات متكررة وروتينية ومحددة جيدا ولها إجراءات معروفة ومحددة مسبقا للتعامل معها.

ب- **قرارات غير مبرمجة:** عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها ففي هذا النوع عادة ما يصحب تجميع معلومات كافية عنها. ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل.

*وتصنف كذلك وفقا لنوع المشاركة في اتخاذ القرار:¹

أ- **قرارات فردية:** وهي قرارات يقوم باتخاذها مسير واحد single Manger.

ب- **قرارات تنظيمية:** وهي تلك التي يشارك فيها العديد من متخذي القرار.

الفرع الثالث: مراحل اتخاذ القرار

نجد ان عملية اتخاذ القرار تسبقها عدة مراحل يجب على متخذ القرار المرور بها، ويمكن ان نخلص هذه المراحل فما يلي:

أ- التعرف على المشكلة:

يعتبر التعرف على المشكلة واكتشافها بمثابة الخطوة الأولى من خطوات صنع القرار، ويظهر المؤشر الاول على وجود مشكلة أو الفرصة في صورة اختلاف بين ظروف فعلية ومعايير معدة أو أوضاع مرغوب فيها لما ظهرت المشكلة.

ب- تحديد المشكلة:

يعتبر الحصول على المعلومات الملائمة خطوة ضرورية وهامة لتحديد المشكلة، وفي نفس الوقت فإنه من الصعب خلال المراحل الأولى لعملية اتخاذ القرار أن تميز بين معلومات اضافية حتى يمكن تمييز المشكلة وتحديد أبعادها، وتتطلب عملية الحصول على المعلومات الملائمة وتصنيف الحقائق وقتا ومثابرة، مما يستلزم اقتناعا من جانب المسؤولين بجدوى هذه الجهود وتقديرا تاما من جانبهم للمنفعة المتوقعة².

¹ محمد الطاهر سالمى، اهمية التدقيق المحاسبي ومراجعة الحسابات في ترشيد القرارات، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي قسم علوم التسيير، جامعة الوادي، سنة 2015، ص ص 32-33
² أحمد حلمي جمعة، المحاسبة الادارية التخطيط والرقابة وصنع القرار، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الثانية، سنة 2015، ص 342.

ت- تحديد الأهداف:

أول خطوة تواجه متخذ القرار هي تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، والتي يشترط أن تكون في شكل يمكن قياسه، تعد هذه المرحلة هامة وبهذا لأنه على أساس الأهداف المحددة تبني مختلف القرارات التقنية والإدارية.

ث- تحديد البدائل:

عند تحديد المشكلة تأتي الخطوة التالية المتمثلة في ايجاد أو تحديد البدائل الملائمة لحل المشكلة، والتفكير في هذه المرحلة غالبا ما يكون ابتكار بمعنى أن الفرد يمكنه ايجاد أو ابتكار عدد من الحلول الجديدة للمشكلة، وفي معظم الاحيان يستعين متخذ القرار بمساعدين أو مستشارين لتحديد هذه البدائل والتوصل إليها، وقد يستعين بمكاتب الخبرة والاستشارات التي تدرس المشكلة جيدا وتبدأ في إعطاء حلول أو بدائل للحل.

ج- تقييم البدائل:

تتم هذه المرحلة من خلال المقارنة بين الأوزان المختلفة للبدائل لمناقشة مزايا وعيوب كل لأن كل بديل يحقق عددا من المنافع أو المزايا وبدون عملية التقييم لا يمكن الوصول إلى اتخاذ قرار معين لحل مشكلة ولا بد أن تتم عملية التقييم بطريقة موضوعية بعيدا عن التحيز الشخصي لمتخذ القرار، وتستلزم هاته المرحلة ضرورة تحديد المعايير التي سوف يتم على اساسها التقييم لهذه البدائل.

إن عملية تقييم البدائل وتحديد أوجه الضعف والقوة لكل منها تتكون من ثلاث خطوات هي:

✓ يجب على متخذ القرار أن يحدد بكل دقة ممكنة التأثير المتوقع لكل بديل في حالة اختياره وتنفيذه.

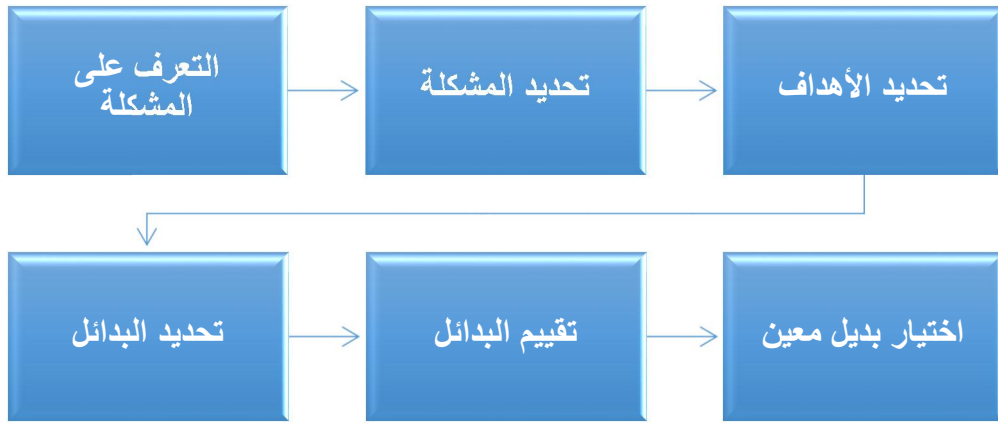
✓ يجب على متخذ القرار أن يأخذ في الاعتبار مقارنة التأثيرات المتوقعة لكل بديل في حالة اختياره وتنفيذه.

✓ يجب على متخذ القرار ان يأخذ في الاعتبار عند مقارنة التأثيرات المتوقعة لكل بديل الاحتمالات المستقبلية للأهداف التنظيمية، أي أهداف الوحدة التي تسعى إلى تحقيقها في المفاضلة لاختيار البديل الذي يبدو أنه مفيد بدرجة كبيرة للوحدة عن غيره من البدائل التي تقل عنه في هذه الخاصية.

ح- اختيار بديل معين:

بعد اجراء عملية تقييم للبدائل يتم اختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة والذي يتماشى مع ظروف وإمكانيات الوحدة سواء المادية منها أو البشرية، ولا يتعارض في تنفيذه مع السياسات الأخرى المتبعة، ويجب أيضا دراسة أثر اختيار البديل على المنطقة التي تقل عنه في هذه الخاصية¹.

الشكل رقم (1-2): أهم المراحل الأساسية لاتخاذ القرارات في المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبين

¹ مزوزي سهام، بن زيادي نادية، دور محاسبة التكاليف في اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم التسيير جامعة مولاي الطاهر، سنة 2016، ص ص 65-66. سعيدة (الجزائر)

المطلب الثالث: دور لوحة القيادة باتخاذ القرارات.

ان لوحة القيادة تعطي معلومات حول النقاط المهمة للتسيير على ان تكون اجبارية وممكنة بواسطة تحليل اسباب هذه الظواهر، وبوضع اعمال تصحيحية ومتابعتها للحد منها، من خلال هذه الشروط تعتبر لوحة القيادة كمساعدة في اتخاذ القرار، وتأخذ مكانها الحقيقي في مجموع وسائل مراقبة التسيير.

تتمثل العلاقة المرتبطة بين لوحة القيادة واتخاذ القرار في الفعالية والأهداف والقيادة والمؤشرات، والتي سيتم مناقشتها عنصر بعنصر كما يلي:¹

الفرع الاول: الفعالية

تتحقق الفعالية التنظيمية حسب Taylor من خلال التحليل والتخطيط الدقيق للمدخلات والإجراءات والمخرجات لأي نظام، إضافة إلى مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه وتحليل العمل بطريق عملية، ودراسة الحركة والوقت الاقتصادي في التكاليف والقضاء على الإسراف. حيث ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصادي تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلبا في ذلك الوقت، لان المجتمع في تلك الحقبة لم يصل مرحلة الرخاء الاقتصادي. لذلك فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية (كالفعالية الإنتاجية).

ومن نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل والتي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية نذكر:

- ✓ تقسيم العمل على أساس التفكير والتنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص؛
- ✓ التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز؛
- ✓ الاختيار والتدريب العلمي للعامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية؛

الفرع الثاني: الأهداف

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة يحددها المساهمين أو الإدارة العليا انطلاقا من رصد وتقييم نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة.

فيعرف الهدف التنظيمي على أنه " حالة تسعى المؤسسة للوصول إليها ويعتبر غاية أو نتيجة نهائية توجه المؤسسة الجهود لتحقيقه".

¹ سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004. ص ص 38-39

كما يعرف الهدف أيضا على أنه "نقطة نهائية تعمل المؤسسة للوصول إليها من منطلق أنها عملية مستمرة تحقق هدف البقاء".¹

تظهر أهمية الأهداف في لوحة القيادة و اتخاذ القرار في كونها تعتبر الموجه الأول للأنشطة، وتمكن من معرفة الكفاءة إضافة إلى إعطاء صورة عن أهمية ووضع المؤسسة في المستقبل؛

الفرع الثالث: القيادة

تشير القيادة إلى مجموع العمليات التصحيحية التي يجب القيام بها بمناسبة حادثة معينة. فهي أفعال تتعلق بالموارد والمنتجات وتزامنها مع انحراف كل منهما عن المستويات المحددة في إطار أفق زمني. توجد مجموعة من الأساليب للقيادة تضمن تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة ومن بين هذه الأساليب نجد:

✓ القيادة المستقلة: في هذه الحالة يتحمل المسؤول بمفرده عملية اتخاذ القرار وتطبيقه بعد تحليل نتائج لوحة قيادته؛

✓ القيادة التشاورية: يتخذ المسؤول في هذه الحالة القرار بعد التشاور مع زملاء في نفس المستوى الهرمي أو مع مسؤولين في مستويات أعلى؛

✓ القيادة بواسطة المستوى الهرمي الأعلى: بعد عملية تحليل نتائج لوحة القيادة من قبل المشرف على الوحدة التنظيمية داخل المؤسسة (المكلف بمراقبة التسيير)، يقوم بإعلام المسؤول الأعلى بالنتائج، ويقترح عند الاقتضاء عملية قيادة يعود فيها القرار إلى المسؤول الأعلى.

مجالات القيادة المستقلة ترتبط بالمشورات المحلية والخاصة لوحدة تنظيمية محددة، أما مجالات القيادة التشاورية والقيادة بواسطة المستوى الهرمي الأعلى فإنها ترتبط بمؤشرات ذات نزعة شمولية تتواجد في عدة لوحات قيادة، إذ تتطلب عمل تنسيقي متكامل فيما بينها لتعطي رؤية أكثر وضوح حول مستوى الفعالية المطلوب. ترتب القيادة بناء على مدى العملية التسييرية من مستوى عملي إلى تكتيكي إلى استراتيجي.

✓ مستوى القيادة العملية: يعبر عنه غالبا بالضبط أو التعديل لإجراء معد مسبقا، ويرتبط هذا المستوى بالمدى القصير؛

¹ حامد احمد رمضان بدر، ادارة المنظمات، جامعة القاهرة، اصدار 1994، ص 134.

✓ مستوى القيادة التكتيكية: هو تكييف الموارد (مالية وبشرية وتقنية مع العامل الزمني) المتواجدة على مرأى الحالة المدروسة؛

✓ مستوى القيادة الاستراتيجية: تتمثل في الرقابة وتصحيح الانحرافات المحتملة على أساس الأهداف الاستراتيجية المسطرة.

الفرع الرابع: المؤشرات

إن اختيار المؤشرات بشكل جيد وعناية يمكن المؤسسة من تشكيل لوحة قيادة فعالة تسمح لها بعرفة وضعيتها وقياس أداءها لاتخاذ القرارات الصائبة.

يعرف المؤشر على أنه "معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في معرفة وتقدير وضعية معينة من قبل متخذ القرار"؛ أو هو " الصورة الأكثر تمثيل لوضعية معينة تخدم المؤسسة"¹؛

ويمكن اعتبار المؤشر بأنه عنصر قابل للملاحظة يشمل المقومات التالية:²

✓ وضع الأهداف؛

✓ قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها؛

✓ معرفة اتجاه النتائج؛

✓ تقديم رؤية مستقبلية؛

✓ إعداد العلاقة القائمة على أساس (سبب/أثر) بين النتائج الفعلية والمحققة.

فالمؤشر إذا هو معلومات دقيقة وبسيطة وملائمة، يحصل عليها المسير من مختلف أنشطة المؤسسة عن طريق لوحة القيادة، بحيث تمكنه من معرفة وضعية وقياس أداء المؤسسة وبالتالي اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة. ويكون المؤشر إما بوحدات كمية أو نوعية أو مادية وقد تكون أيضا أشكالا بيانية.

نخلص من هذا المبحث إلى أن لوحة القيادة تعد أحد اهم ادوات مراقبة التسيير وذلك إذا حسن اختيار مؤشرات بناءها، حيث يشترط في هذه الأخيرة أن تكون ملائمة ومناسبة لمستلزمات المسؤول عنها، لتسمح له باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وتحقيق الأهداف المحددة.

¹سويبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 182
²نفس المرجع السابق، ص 182.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

في هذا المبحث سوف نتطرق الى الدراسات التي لها علاقة بالموضوع

المطلب الأول: الدراسات الوطنية

الفرع الأول: دراسة خولة بحورة (دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية)
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ حاسي مسعود 2015/2014.

الدراسة عبارة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص مالية المؤسسة كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2015/2014.

تناولت الدراسة فصلين عالجت فيها الباحثة الإشكالية التالية: كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

هدفت هذه الدراسة الى إلقاء الضوء على ما مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير وبالأخص لوحة القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة والتعريف بلوحة القيادة واهم المؤشرات الموجودة فيها ومعرفة أي نوع لوحة القيادة تستخدمها المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى أن أثر لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية يكمن في التنبه بالا انحرافات الحاصلة فالتنبه المبكر والسريع للانحرافات يساعد في ضبط نوعية عملية التسيير كما توصلت الباحثة إلى أن هناك علاقة ما بين أدوات مراقبة التسيير والقرارات المالية في المؤسسة كما استنتجت أن لوحة القيادة يعتمدون عليها في مراقبة تحقيق الأهداف التي تتناسب مع استراتيجية المؤسسة فهي تتابع وتحدد نشاط المؤسسة في فترة زمنية أدناه ثلاثة اسهر وأقصاها عام.

الفرع الثاني: دراسة مريم حماني (تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية) وحدة ورقلة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص تدقيق ومراقبة التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013.

تناولت هذه الدراسة فصلين عالجت فيها الباحثة إشكالية التالية: إلى أي مدى يساهم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة في تحسين وضعيات المؤسسات الاقتصادية

ومما نتج عن هذه الدراسة إن وظيفة مراقبة التسيير توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من اجل اتخاذ القرار من خلال استخدام لوحة القيادة، كما تسمح لنا بتقييم محيط المؤسسة من كل الجوانب وتساعد المسؤولين في العملية الرقابية ومتابعة التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.

الفرع الثالث: دراسة لخضر زاوي (دور لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير في المؤسسات الطاقوية)
دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ورقلة.

الدراسة عبارة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني تخصص اقتصاد وتسيير بترولي جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2015.

حيث تناولت هذه الدراسة فصلين عالج فيها الباحث الإشكالية التالية إلى أي مدى يمكن أن تساهم لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير داخل الشركة الطاقوية.

ومما نتج عن هذه الدراسة كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات الاقتصادية على العموم والمؤسسات الطاقوية على الخصوص ومحاولة إظهار تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في لوحة القيادة المتبعة في شركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة وتكمن أهمية هذه الدراسة في أن هذا الموضوع يساهم في فاعلية وأداء المؤسسة الاقتصادية والتي بدورها تعطي القيمة المضافة للاقتصاد ومما نتج عن هذه الدراسة أيضا تناسب لوحة القيادة المتبعة في المؤسسة مع هيكلها التنظيمي حيث إن لكل قسم لوحة قيادة الخاصة به.

اعتماد المؤسسة على الجداول المليئة بالأرقام في عرض لوحة القيادة ونقص اهتمامها بالرسومات البيانية واستخدام جزئي لنظام المنبهات.

الفرع الرابع: دراسة شتاه الدوايدي (فعاليت استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية دراسة كمية لشركة مغرب بايب اندستري)المسيلة ما بين 2016-2017

الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد كلي 2017/2016

تناولت هذه الدراسة فصلين عالجت فيهم الإشكالية التالية ما مدى أهمية وفعالية استخدام الكمية المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية.

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهمية إدخال الأساليب الكمية في تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات في ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة لصنع قرارات فعالة لمواجهة تحديات السوق.

نستنتج من هذه الدراسة وهو انه لا يمكن للأساليب والتقنيات العلمية ان تعوض قدرة ومهارة وتجربة وحكم متخذ القرار ولكنها تعتبر وسائل مكملة وفعالة في استطلاع جوانب المواقف وإصدار الأحكام السليمة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الفرع الاول: دراسة (فرنسا 2013) Christophe Germain بعنوان:

“Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises”. France 2013.

تناولت هذه الدراسة تصنيف لوحة القيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث انها عالجت الاشكالية التالية: ما هو المفهوم المثالي للوحة القيادة الذي تم تطويره من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

تم هذه الدراسة على 83 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، خلصت الى توصيف اربعة ابعاد للوحة القيادة وهي: الديناميكية، مجال المراقبة، ولا مركزية لوحة القيادة والمحتوى. الا ان الباحث وجد فجوة بين التطور المستمر في أنظمة قياس الأداء وبين حقيقة التطبيق.

الفرع الثاني: دراسة (2006) Denis Travallé و Christine Marsal

“Les systèmes d’information de pilotage des tableaux de bord” (France 2006).

هدفت هذه الدراسة الى إلقاء الضوء على نظم المعلومات وعلاقتها باتخاذ القرارات داخل المؤسسة من خلال لوحة القيادة. حيث انها عالجت الاشكالية التالية: الى اي مدى يساهم نظام المعلومات في اتخاذ القرارات من خلال لوحة القيادة في المؤسسة؟ خلصت هذه الدراسة أن لوحة القيادة يجب أن تتصف بالتشاركية والتوقيت المناسب وتكون متناسقة مع استراتيجية وأنشطة المؤسسة، وأعطى أهمية بالغة لوجود تقنيات لتسيير المعلومات، والذي يسمح بتبادل المعلومات وخلق منتدى بين مختلف الوحدات ويسمح بتقييم ذاتي لأداء الوحدة من خلال مقارنتها مع أداء الوحدات الأخرى المماثلة.

الفرع الثالث: دراسة طاهر حسن منصور الغالبي 2012 (العراق)

التي تناولت مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء، وتوصلت هذه الدراسة الى:

ان بيئة الاعمال المعاصرة تتطلب الوعي من القيادة العليا للمنظمات بضرورة تطوير قراراتها الاستراتيجية وفق مداخل مناسبة واستنادا الى اليات ومناهج صحيحة ومرنة.

ان بقاء الادارة متمسكة باتخاذ القرار بالطرق التقليدية لصناعة القرارات الاستراتيجية سيؤدي حتما الى تدهور الاداء والوقوع في اشكاليات يصعب حلها لاحقا.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة للوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرارات استخلاصنا العديد من النتائج:

حيث أكدت معظم الدراسات السابقة أن لوحة القيادة تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه الصحيح والاعتماد عليها في مجال اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية كما أنها أداة مرنة . إلى انه من السهل على متخذ القرار أن يتخذ قرار هيكلي بناء على معلومات بسيطة وعندما يتعلق الأمر بقرارات الغير مهيكلة يستوجب استخدام أساليب حديثة بالاستناد إلى معلومات دقيقة وذات جودة عالية.

أن أثر لوحة القيادة في اتخاذ القرارات يكمن في التنبيه بالانحرافات الحاصلة فالتنبيه المبكر والسريع للانحرافات يساعد في ضبط نوعية عملية التسيير كما توصلت الدراسات إلى أن هناك علاقة ما بين أدوات مراقبة التسيير والقرارات في المؤسسة كما نتج أن لوحة القيادة يعتمدون عليها في مراقبة تحقيق الأهداف التي تتناسب مع استراتيجية المؤسسة فهي تتابع وتحدد نشاط المؤسسة في فترة زمنية أدناه شهر وأقصاها عام.

إن وظيفة مراقبة التسيير توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من اجل اتخاذ القرار كما تسمح لنا بتقييم محيط المؤسسة من كل الجوانب وتساعد المسؤولين في العملية الرقابية ومتابعة التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر

ومما نتج عن هذه الدراسات تناسب لوحة القيادة المتبعة في المؤسسة مع هيكلها التنظيمي حيث إن لكل قسم لوحة قيادة الخاصة به.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية التي تعتبر أحد أهم أدوات مراقبة التسيير والدور الذي تلعبه في اتخاذ القرارات، حيث قسم الفصل إلى مبحثين وكل مبحث تتخلله ثلاثة مطالب. إذ تضمن المبحث الأول مفاهيم كل من لوحة القيادة واتخاذ القرار وبيان مراحل إعدادها. وقد أشار المبحث الثاني إلى الدراسات السابقة الوطنية والاجنبية ومقارنتهم بموضوع محل الدراسة. نخلص من هذا الفصل إلى أن لوحة القيادة تكون جيدة وفعالة إذا حسن اختيار مؤشرات بناءها، حيث يشترط في هذه الأخيرة أن تكون ملائمة ومناسبة لمستلزمات المسؤول عنها، لتسمح له باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وتحقيق الأهداف المحددة.

	<p>الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب لولاية غرداية ALFAPIPE</p>	

تمهيد:

تمثلت الدراسة التي بين ايدينا في معرفة العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، حيث عمدت هذه المؤسسة الى تبني هذه الأداة سعيا للحفاظ على مراقبة سير انشطتها والتمكن من تحليل وضعيتها واتخاذ إجراءات التصحيحية والاستراتيجية في المكان والزمان المناسبين.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار في هذه المؤسسة والمتمثلة في: الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE (غرداية)، باعتبارها من المؤسسات الصناعية الكبرى الرائدة في هذه الولاية بشكل خاص والجنوب الجزائري الكبير بشكل عام.

المبحث الاول: مدخل عام للمؤسسة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الشركة وتعريفها

تعتبر وحدة الجزائرية لصناعة الأنايبب ALFAPIPE (غرداية) ، من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلي وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلبت العملة الصعبة، وسننظر في المطلب إلى التعريف بالمؤسسة.

الفرع الاول: نبذة تاريخية عن المؤسسة

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهمّ الصناعات التي تساهم في التنمية الاقتصادية الوطنية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايبب بغرداية، وهي شركة تابعة لمجموعة الصناعات المعدنية والصلب IMETAL ، أنشأت المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايبب بغرداية سنة 1974، حيث قامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، وخلال هذه السنوات طرأت عليها عدة تطورات سواء على مستوى القاعدة او على مستوى القمة و ذلك نتيجة تغير السياسة الاقتصادية للبلاد، حيث يمكن تحديد اغلب التغيرات فيما يلي:

✓ في سنة 1986م، تمّ إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها وكذا مواكبة التطور التكنولوجي الذي أصبح يحظى به قطاع نقل المحروقات.

✓ وفي سنة 1989م انقسمت إلى المؤسسة الى وحدتين هما:

- وحدة الأنايبب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عاملا ؛
- وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عاملا.

✓ وفي سنة 1991م تمّ ضمّ الوحدتين من جديد نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD" بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنايبب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة، وأصبحت تسمّى وحدة الأنايبب الحلزونية "TUBESSPIRAL" ؛

✓ في سنة 1992م تمّ إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنايبب بمادة البوليتلان "POLLYTHYLENE" من أجل التطور والتّحسين في جودة المنتجات ؛

✓ ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنايبب الحلزونية ركوداً في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدّينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهراً تساوي قيمة مادته الأولية، ممّا أدّى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهراً من الخارج، وهذا أدّى بها إلى تقديم التّقاعد المبكر للعمال وتقليص في مدّة العمل والعقود بقصد تسريح العمال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل ممّا أدّى

- إلى تدخل الدولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشراء من المؤسسات المحلية قصد تحسين وضعيتها ؛
- ✓ وفي 15 أكتوبر 2000م وبعد إعادة هيكلة القطاع أصبحت وحدة غرداية مؤسسة عمومي اقتصادية تحتلّ اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" ومديرية مستقلة ماليًا إداريًا تابعة لمجمع الأنابيب "GROUP ANABIB" ؛
- ✓ في 20 جانفي 2001م تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية "ISO.9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "API" ؛
- ✓ وفي 15 يوليو 2006 ومن اجل مواجهة المنافسة الخارجة ومواكبة اقتصاد السوق، تم عقد اتفاق لدمج مؤسسة PIPE GAZ غرداية ومؤسسة ALFA TUS عنابة التابعة لمجمع سيدار. وكان هذا كان ميلاد مؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ؛
- ✓ في سنة 2016 وبعد هيكلة الحكومة للمؤسسات الاقتصادية وخاصة قطاع الحديد والصلب اصبحت المؤسسة تابعة لمجمع ايميتال ؛
- ✓ سنة 2017 قامت المؤسسة باقتناء آلة تلحيم جديدة تسمح بمضاعفة انتاج المؤسسة وكذلك ادراج منتجات اخرى كانت تستورد بالعملة الصعبة.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة

أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974م و تعد من اقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCHTIEF" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار وتعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم عدد من العمّال بلغ 860 عامل.

وفي إطار التحوّلات الاقتصادية تمّ دمج شركة "PIPE GAZ" ببنورة "غرداية"، ومؤسسة "ALFA TUS" بالحجّار عنابة "تحت اسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب"ALFAPIPE" برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري.

تختص مؤسسة في تصنيع الأنابيب الفولاذية الملحومة اللولبية حتى X80 ، بأقطار مختلفة (16" Ø - 80" Ø) وسمك (6,90 ملم - 25,40 مم) ، مغلفة خارجياً بثلاث طبقات من البولي إيثيلين و داخليا بالايوكسي، خصوصا بعد الحصول على آلة اللحام الجديدة سنة 2017. هذه الانابيب المصنوعة من الحديد والصلب تستعمل خصيصا لغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 150 000 طن سنويًا.

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

تلعب المؤسسة دورًا اقتصاديًا على مستوى مختلف المؤسسات المحلية والوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكسب أهمية اقتصادية كبيرة تتمثل فيما يلي:

✓ تساهم في تمويل أكبر مشاريع سوناطراك مثل: "GR6-DLR-GR4 - GR5 - G01-GR7-ELR1-G02- GK1" ؛

✓ تدعم عدد كبير من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والزري، وقطاع المحروقات ؛

✓ تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 860 عامل، مما يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالتقنيين، والأمن الداخلي، العمال، المهندسون، المسيرين ؛

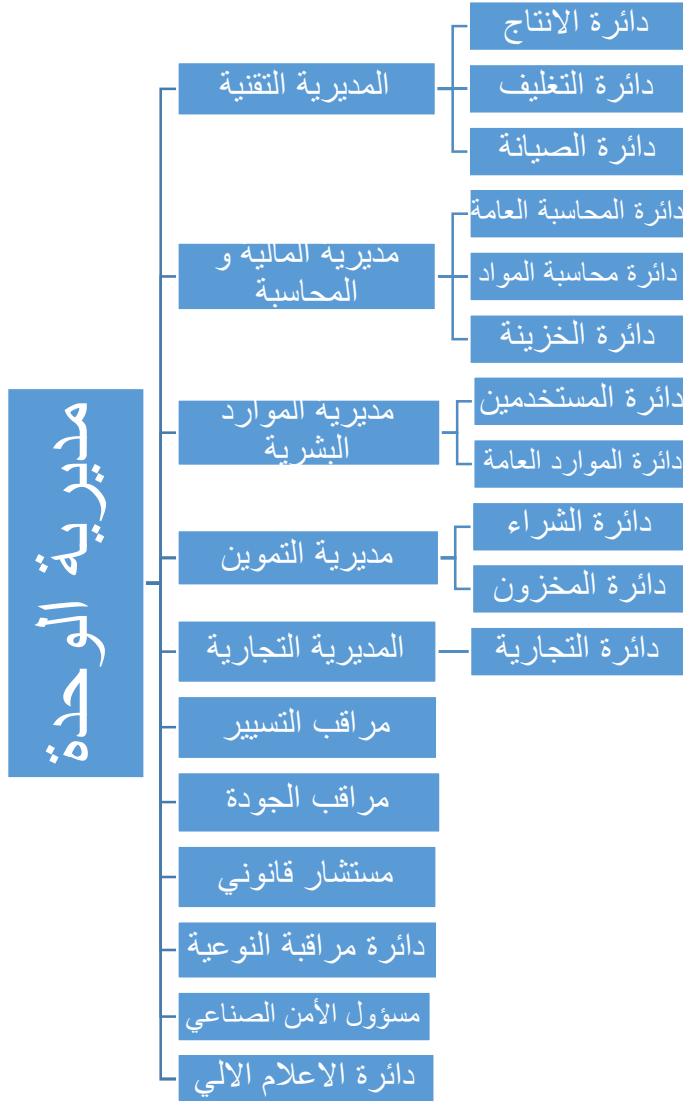
✓ أما على الصعيد الدولي تلعب دورًا فعالاً في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصاً بعد حصولها على شهادة الأيزو "ISO9001" و "API Q1" ؛

✓ ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية، وساعدها موقعها الاستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة الأعلى، الأسفل، الجانبين، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب ويمكن بمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE 2019



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مصلحة المستخدمين للمؤسسة

الفرع الاول: شرح مصالح اقسام المؤسسة

تتكون مؤسسة ALFAPIPE من خمسة اقسام رئيسية على رأسها مدير الوحدة كهيئة مشرفة وسنقوم

بتقديم عرض موجز عن وظيفة كل منها:

المديرية العامة: يوجد على رأسها مدير الوحدة فهو المسير الأساسي لها، وبالتالي يعمل على مراقبة وتنظيم وتوجيه مختلف القرارات الخاصة بالتسيير من أجل استمرارية العمل بصورة حسنة.

المديرية التقنية: تقوم بإنجاز مختلف المشاريع والطلبات، تحتوي على ثلاث دوائر وهي:

✓ دائرة الإنتاج؛

✓ دائرة الصيانة ؛

✓ دائرة التغليف.

مديرية المالية والمحاسبة: هي القلب النابض للتسيير المالي للمؤسسة فهي التي تقوم بالجرد لمحاسبي كل سنة ومراقبة حركة دخول وخروج الأموال وبإصدار الحسابات الاجتماعية، والتصريح عن أرقام الأعمال لمصالح الضرائب والتأشير على الأجرة، تحتوي على ثلاث دوائر وهي:

✓ دائرة المحاسبة العامة؛

✓ دائرة محاسبة المواد؛

✓ دائرة الخزينة.

مديرية الموارد البشرية: تقوم مديرية الموارد البشرية بالإشراف على العمال من خلال تنظيمهم وتوجيههم وتحفيزهم وبالتالي الوقوف على مستحقاتهم وكذا ضمانات الاجتماعية وحساب أجورهم، وتطبيق القوانين النصوص عليها في قانون العمل وتنقسم إلى:

✓ دائرة المستخدمين؛

✓ دائرة الموارد العامة.

مديرية التموين: هي المصلحة التي تمون المؤسسة بالوسائل والمواد الاولية حيث أن المؤسسة تحتوي على عدة مخازن تحتفظ فيها والمواد الاولية وتقدمها عند الطلب، كما تقوم باقتناء هذه السلع من طرف الموردين وتقوم أيضا بالبحث على احتياجات وطلبات المؤسسة لتموينها من خارج أو داخل المؤسسة، تحتوي على دائرتين وهي:

✓ دائرة الشراء؛

✓ دائرة المخزون.

المديرية التجارية: هي إلى تشرف على عملية بيع السلعة أو الخدمة للزبون وإجراء الصفقات وفواتير المبيعات، فهي تشرف على شكل السلعة وسعرها وطرق تسديدها وتوصيلها.

مراقب التسيير: مراقبة التسيير مصممة في المؤسسة من خلال مساعد المدير مكلف بمراقبة التسيير، ترتبط وظيفيا وتنظيميا مع وظائف الإدارة العليا وتزود هذه الاخيرة المدير الوحدة وللرئيس المدير العام المعلومات المخولة لاتخاذ القرارات.

مراقب الجودة: تتمثل مهامه في الرقابة على الانتاج سواء في الوحدات او اثناء مراحل التصنيع وفق متطلبات تعبئة النماذج المقررة للأيزو وكذلك اختبار تطابق المنتجات النهائية وفق متطلبات وشروط مواصفات الايزو لمعرفة مطابقتها للمواصفات المعتمدة والتأكد من صلاحيتها للغرض وفق متطلبات التقييم والمتبعة.

مستشار قانوني: تقوم أساسا بتمثيل المؤسسة لدى المصالح القضائية والقانونية، كما تنظر في المنازعات الجماعية والفردية بين العمال والإدارة أو العمال فيما بينهم، فتتخذ الإجراءات اللازمة لفض النزاع قبل اللجوء إلى العدالة، وتراقب سلامة التعاملات القانونية من الأخطاء ومدى تطابقها مع القانون.

دائرة مراقبة النوعية: هي إلى تشرف مراقبة جودة المنتج والتأكد من مدى مناسبة المنتج ومطابقته للأغراض التي صُمم من أجلها، وبالتالي تحقيق رضا الزبون بتلبية رغباتهم، ويشترط ذلك ضرورة وجود مواصفات قياسية؛ وذلك لمتابعتها بكل سهولة وتحقيقها، ثم إجراء بعض الإصلاحات والتدخلات في حال وجود وعيوب.

دائرة الاعلام الالي: ويتمثل دور هذه المصلحة في تسيير المعالجة المعلوماتية وترقية البرامج على مستوى الوحدة وكذا ضمان صيانتها، اضافة الى ترقية وتطوير التطبيقات الخاصة بالاعلام الآلي للوحدة. **مسؤول الأمن الصناعي:** تتمثل مهمة هذا الأخير في إقامة وإعداد القواعد والإجراءات والتعليمات الخاصة بالأمن في المراكز، والحرص على نشرها وتطبيقها بصرامة، ذلك لوجود خطر مستمر داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE

تتمثل المهمة الأساسية لمراقبة التسيير في مساعدة المسؤولين العاملين والإدارة في التحكم بشكل جيد في تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال سيرورة عمليات قائمة على وضع الميزانيات وخطط العمل بغرض تحقيق أهداف كمية وقيمية، كما يقوم مراقب التسيير بمتابعة النتائج وتحديد الانحرافات ومساعدة المسؤولين على شرح أسبابها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، ومن خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أنه في مؤسسة ALFAPIPE يوجد تواصل بين مراقبة التسيير والدوائر الأخرى، نظرا لموقعها في الهيكل التنظيمي فهي في اتصال مباشر مع المدير الوحدة و التي تساهم بنسبة كبيرة في تفعيل نظام الرقابة و ضبط المعلومات و استغلال الوقت مما يؤدي بنا للقول أن هذه الوظيفة متمركزة في المكان المناسب و خاصة أنها تلم بجميع المعلومات الخاصة بالوحدة و تكون على علاقة بجميع الوظائف في المؤسسة .

أ- مهام مراقب التسيير في مؤسسة ALFAPIPE :

- ✓ المشاركة في وضع الموازنات التقديرية لأنشطة المؤسسة المختلفة؛
- ✓ توفير أو إشعار المدير بكل الانحرافات والفروقات الموجودة بين الموازنات والأهداف المخطط لها؛
- ✓ اعداد لوحة القيادة الدورية وعرضها على مدير الوحدة ومسؤولي المصالح؛
- ✓ اعداد التقارير الفصلية والسنوية وتحليلها؛
- ✓ تحليل الانحرافات التي تنتج عن النشاط الفعلي والتقديري كما يشرح الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وهذا عن طريق لوحة القيادة؛
- ✓ الربط بين مديرية الوحدة ومختلف المصالح في المؤسسة وتسهيل وصول المعلومات الى القيادة

المبحث الثاني: تطبيق لوحة القيادة بمؤسسة ALFAPIPE

المطلب الاول: تصميم وعرض لوحة القيادة في مؤسسة ALFAPIPE

يعتبر الهدف الأساسي من وضع نظام مراقب التسيير في المؤسسات هو مساعدة المسؤولين والمديرية العامة على التحكم والتقييم الجيد لمتابعة نشاطاتها والتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة وذلك عن طريق تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

عند القيام بعملية التقييم لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة يتم اللجوء إلى أدوات الرقابية ومن بين هذه الأدوات نجد أداة لوحة القيادة في المؤسسة والتي يقوم بإعدادها مساعد المدير مكلف بمراقبة التسيير، وبعد وجود مصلحة مستقلة لمراقبة التسيير في المؤسسة مهم جدا لكونها تساعد في مراقبة ومتابعة التطورات الحاصلة في نشاطات المؤسسة وتتأكد أيضا من مطابقتها لتحقيق ما كان مخطط له وتعتبر مراقبة التسيير مصدرا مهما لحصول المسؤولين على معلومات تسهل لهم اتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية بكفاءة وفعالية، لذلك فقد خرجنا بمجموعة من النتائج المتعلقة بنظام لوحات القيادة واتخاذ القرارات التصحيحية المتبع في المؤسسة وهي:

✓ تعتمد المؤسسة في نشاطها على نظام الطلبية في الانتاج، حيث ان الموازنات التقديرية تعد على اساس العقود المبرمة مسبقا مع الزبون.

✓ نظام لوحات القيادة يتناسب مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث أن معظم المصالح الموجودة في المؤسسة تحتوي على لوحات قيادة خاصة بها.

✓ تعتمد المؤسسة على جداول مليئة بالأرقام في عرض لوحات القيادة، اضافة الى أنها تستعمل المنحنيات والرسوم البيانية.

✓ يتم عرض لوحة القيادة على شكل تقرير تفصيلي ويتم مناقشته خلال اجتماع مديرية المؤسسة واقتراح الحلول اللازمة لمعالجة الانحرافات.

سنتعرف من خلال هذا المطلب على اهم لوحات القيادة والاكثر استعمالا في مؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ولذلك فان دراستنا ستقتصر على سنة 2016-2017.

الفرع الاول: لوحة القيادة الخاصة بمديرية الإنتاج

تحتوي لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج على أربع مؤشرات:

أ- المؤشر الاول: خاص بمتابعة كمية الإنتاج

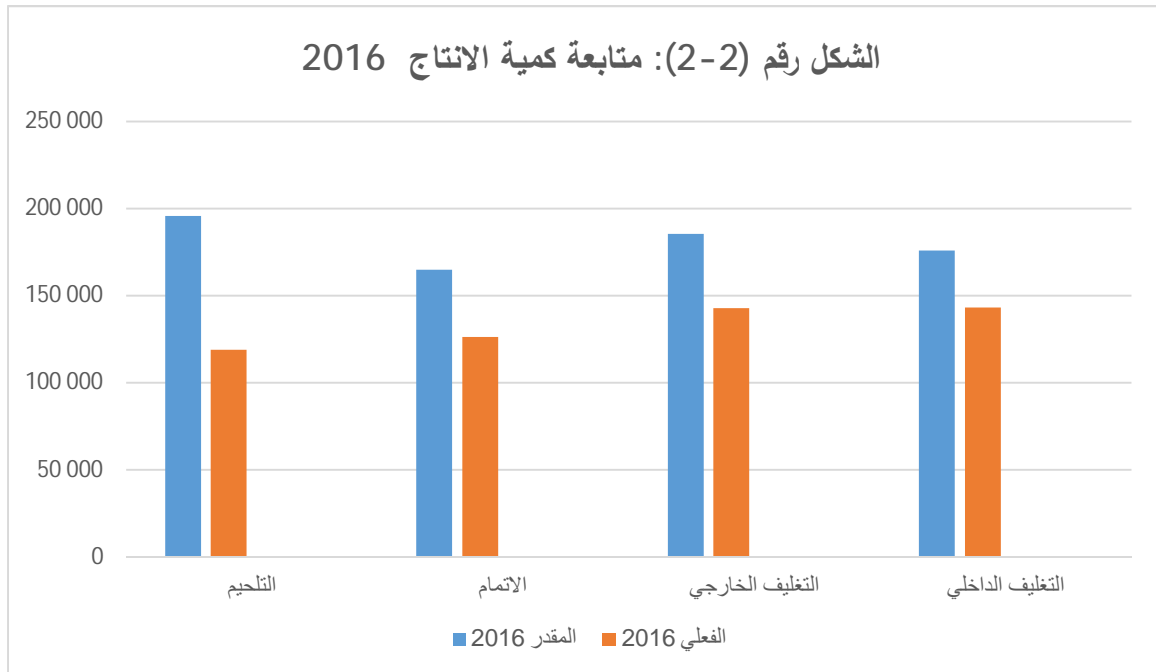
تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمتابعة كمية الإنتاج على بيانات خاصة بالورشات التابعة لهذه المديرية (تلحيم، الاتمام، التغليف الداخلي، التغليف الخارجي). والتي تتوضح من خلالها الاسباب التي ادت الى تدني كمية الانتاج او زيادتها.

الجدول رقم (2-1): متابعة كمية الانتاج لسنة 2016-2017

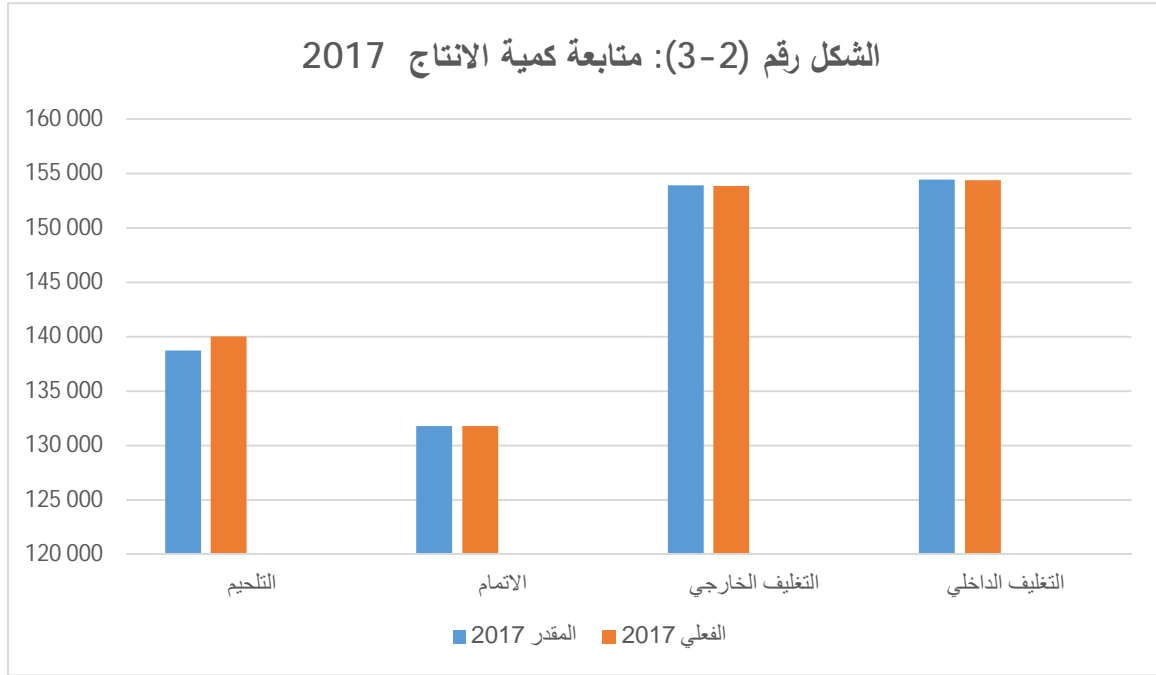
انتاج سنة 2017				انتاج سنة 2016				الورشات (متر)
%	الفروقات	الفعلي	المقدر	%	الفروقات	الفعلي	المقدر	
101	+1 315	139 987	138 672	61	-77 026	118 629	195 655	التلحيم
100	-54	131 734	131 788	77	-38 469	126 307	164 776	الاتمام
100	-55	153 790	153 845	77	-42 621	142 759	185 380	التغليف الخارجي
100	-66	154 343	154 409	81	-32 871	142 969	175 840	التغليف الداخلي

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

وفيما يلي الرسم البياني يوضح كمية الانتاج الفعلية والمقدرة لكل ورشة سنة 2016-2017



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الجدول رقم (2-1)



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الجدول رقم (2-1)

ب- المؤشر الثاني: خاص بمتابعة ضياع المواد الاولية (الحديد)

تحتوي لوحة القيادة الخاصة بضياع المواد الاولية (الحديد) على وجود بيانات خاصة توضح كمية الحديد المتلفة خلال عملية الانتاج والتي تحسب على اساس 1000 طن (مثلا: ضياع 40 طن من الحديد يرمز له ب 1040). ويهدف هذا المؤشر الى معرفة ما مدى تحقيق اقل خسارة للمواد الاولية.

الجدول رقم (2-2): متابعة ضياع المواد الاولية (الحديد) لسنة 2016-2017

سنة 2017		سنة 2016		الورشات (طن)
الفعلي	المقدر	الفعلي	المقدر	
1 021	1 062	1 031	1 036	التلحيم
1 124	1 111	1 089	1 100	الاتمام
1 148	1 180	1 122	1 140	الاجمالي

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

ت- المؤشر الثالث: خاص بمتابعة نسبة تشغيل الورشات

تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمتابعة تشغيل الورشات على وجود بيانات خاصة توضح نسبة اداء او عمل كل ورشة وتقاس هذه النسبة بعدد ساعات عمل الورشات مقارنة بعدد الساعات الاجمالية اي عدد ساعات اليوم ناقص عدد ساعات توقف الورشة.

الجدول رقم (2-3): متابعة نسبة تشغيل الورشات لسنة 2016-2017

نسبة تشغيل الورشات 2017		نسبة تشغيل الورشات 2016			الورشات (%)	
%	المقدر	%	الفعلي	المقدر		
94	61.08%	65.00%	81	52.40%	65.00%	التلحيم
98	63.45%	65.00%	93	60.25%	65.00%	الانتمام
110	82.65%	75.00%	83	62.38%	75.00%	التغليف الخارجي
90	67.20%	75.00%	72	54.00%	75.00%	التغليف الداخلي

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

ث- المؤشر الرابع: خاص بمتابعة دورة العمل

تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمتابعة دورة العمل على وجود بيانات خاصة توضح فترات دوام العمل لكل ورشة، حيث يقسم الدوام الى فترات عمل دائمة (Con) او متناوبة (Dis) مدة دوام الفترة 08 ساعات يوميا لكل فريق عمل، ويهدف هذا المؤشر الى معرفة توزيع العمال وحركهم الموسمية بالنسبة للورشات.

الجدول رقم (2-4): متابعة دورة العمل لسنة 2016-2017

سنة 2017		سنة 2016		الورشات
الفعلي	المقدر	الفعلي	المقدر	
3x8 Con	3x8 Dis	3x8 Dis	3x8 Dis	التلحيم
2x8 Dis	3x8 Dis	3x8 Dis	3x8 Con	الانتمام
2x8 Dis	2x8 Dis	2x8 Dis	3x8 Dis	التغليف الخارجي
2x8 Dis	2x8 Dis	2x8 Dis	2x8 Dis	التغليف الداخلي

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: لوحة القيادة الخاصة بمديرية التموين

المؤشر الاول: خاص بمتابعة المشتريات

تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمتابعة المشتريات على بيانات توضح مدى ضمان تزويد وحدات الإنتاج بالمواد الأولية المطلوبة وفق شروط ثلاثة هي: التكلفة المناسبة، احترام المواعيد، وجودة المواد الأولية.

الجدول رقم (2-5): متابعة المشتريات بالكمية لسنة 2016-2017

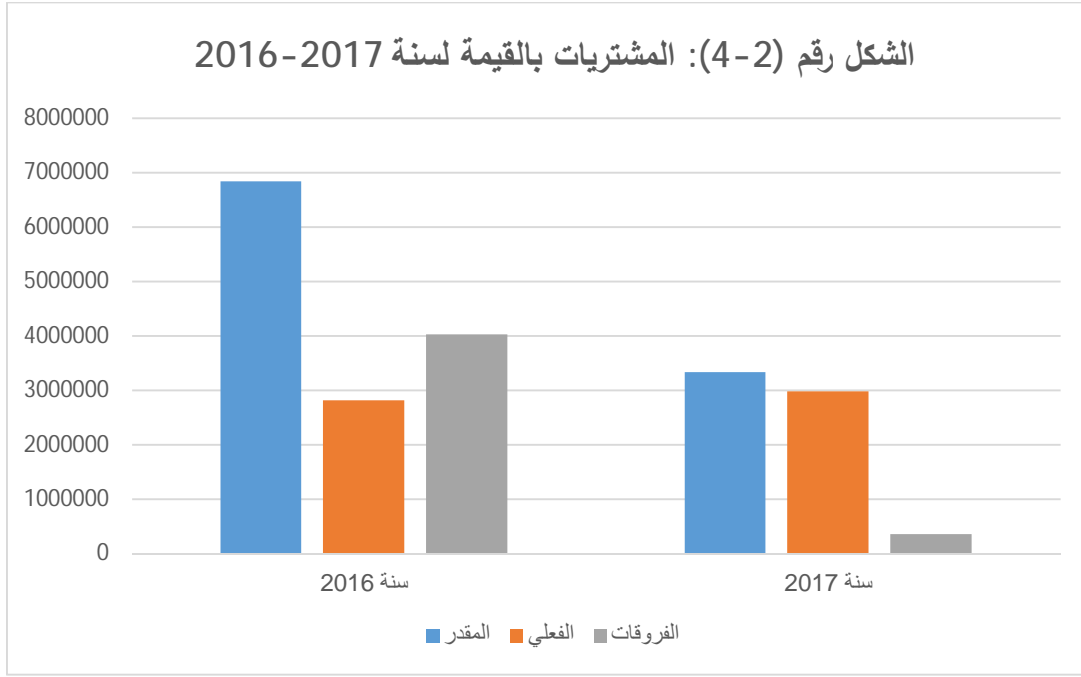
مشتريات سنة 2017				مشتريات سنة 2016				المواد (طن)
%	الفروقات	الفعلي	المقدر	%	الفروقات	الفعلي	المقدر	
99	+699	56 544	57 243	44	-63 608	50 892	114 500	الحديد
100	0	176	176	-	+11	11	0	خيظ التلحيم
100	0	321	321	-	+10	10	0	غبار التلحيم
0	0	0	0	-	+66	66	0	ابوكسي
183	+621	1 371	750	96	-38	912	950	بوليثيلان
100	0	64	64	110	+24	264	240	مادة لاصقة
0	0	0	0	-	0	0	0	كريات الحديد
0	0	0	0	77	-16	54	70	طلاء

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الجدول رقم (2-6): متابعة المشتريات بالقيمة لسنة 2016-2017

مشتريات سنة 2017				مشتريات سنة 2016				المواد (كيلو دج)
%	الفروقات	الفعلي	المقدر	%	الفروقات	الفعلي	المقدر	
88	-640.648	2 753 702	3 113 054	39	-4.025.331	2 530 192	6 555 523	الحديد
100	0	28 413	28 413	-	+1.804	1 804	0	خيظ التلحيم
100	0	38 674	38 674	-	+1.205	1 205	0	غبار التلحيم
0	0	0	0	-	+24.878	24 878	0	ابوكسي
183	+114 153	251 924	137 771	91	-17.011	165 516	182 527	بوليثيلان
100	0	16 080	16 080	90	-7.177	66 110	73 287	مادة لاصقة
0	0	0	0	-	0	0	0	كريات الحديد
0	0	0	0	72	-6.451	16 396	22 847	طلاء
93	-359.661	2.974.331	3.333.992	41	-4.028.084	2.806.100	6.834.184	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الجدول رقم (2-6)

المؤشر الثاني: خاص بمتابعة المواد الاولية المستهلكة

تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمتابعة الاستهلاكات على بيانات عرض ما تم استهلاكه فعليا بالقيمة والكمية بالنسبة لكل مادة من المواد الاولية ومقارنتها بالأهداف المسطرة في برنامج بداية السنة . والهدف منها هو مراقبة نسب وتكاليف الاستهلاك المنتج لكل مادة أولية.

الجدول رقم (2-7): متابعة المواد الاولية المستهلكة بالكمية لسنة 2016-2017

المواد (طن)	استهلاكات سنة 2017			استهلاكات سنة 2016			%
	المقدر	الفعلي	الفروقات	المقدر	الفعلي	الفروقات	
الحديد	88 378	47 794	-40.584	54	59 456	59 611	+155
خيطة التلحيم	323	128	-195	39	182	187	+5
غبار التلحيم	539	212	-327	39	296	328	+32
ابوكسي	107	83	-24	78	54	55	+1
بوليثيلان	2 698	1 608	-1.090	60	1 751	1 758	+7
مادة لاصقة	256	201	-55	79	177	173	-4
كريات الحديد	208	93	-115	45	120	97	-23
طلاء	121	122	+1	101	54	43	-11

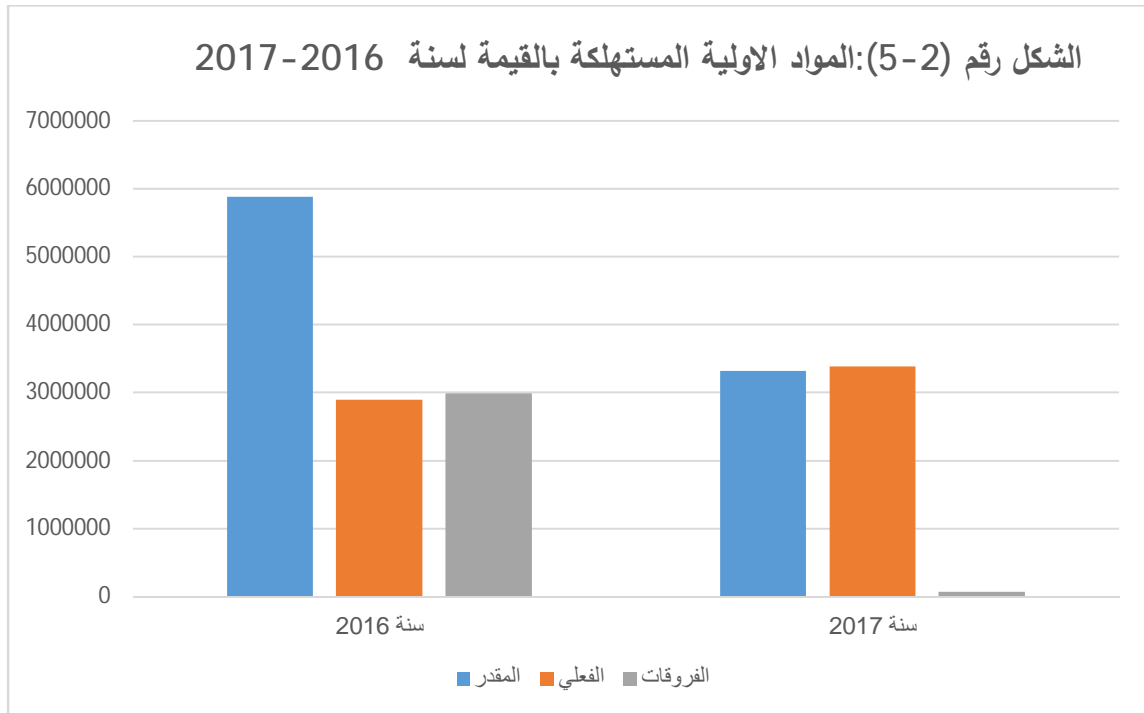
المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الجدول رقم (2-8): متابعة المواد الاولية المستهلكة بالقيمة لسنة 2016-2017

استهلاكات سنة 2017				استهلاكات سنة 2016				المواد (كيلو دج)
%	الفروقات	الفعلي	المقدر	%	الفروقات	الفعلي	المقدر	
113	+372.387	3.198.013	2.825.626	48	-2.592.948	2.438.055	5.031.003	الحديد
102	+532	30.621	30.089	34	-41.721	21.042	62.763	خيط التلحيم
110	+3.876	42.237	38.361	36	-49.996	27.742	77.738	غبار التلحيم
100	+224	21.383	21.159	76	-9.719	30.680	40.399	ابوكسي
94	-1.064	322.963	324.027	52	-250.849	274.731	525.580	بوليثيلان
80	-2.883	43.224	46.107	64	-27.736	50.280	78.016	مادة لاصقة
81	-2.131	8.371	10.502	47	-8.980	8.001	16.921	كريات الحديد
0	-3.189	13.199	16.388	95	-2.196	40.369	42.565	طلاء
111	-67.751	3.380.010	3.312.259	49	-2.983.358	2.891.628	5.874.986	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

وفيما يلي الرسم البياني يوضح متابعة المواد الاولية المستهلكة بالقيمة لسنة 2016-2017



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الجدول رقم (2-8)

الفرع الثالث: لوحة القيادة الخاصة بالمديرية التجارية

المؤشر الأول: خاص بمتابعة المبيعات

تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمتابعة كمية المبيعات على بيانات خاصة بالكميات المباعة من المنتجات التامة الصنع ونصف مصنعة والنفايات. والمعبر عنها بالمتر بالنسبة للمنتجات وبالطن بالنسبة للنفايات والهدف منها متابعة نسبة التحقق مقارنة بالأهداف المسطرة وكذا تطور حجم المبيعات بالسنوات السابقة، وهذا لإعطاء صورة واضحة للمسيري المؤسسة حول تطور المبيعات قصد الاسهام في اتخاذ القرارات من اجل تصحيح الانحرافات.

الجدول رقم (1-9): متابعة حجم المبيعات لسنة 2016-2017

مبيعات سنة 2017				مبيعات سنة 2016				المواد (متر)
%	الفروقات	الفعلي	المقدر	%	الفروقات	الفعلي	المقدر	
100	-126	155 261	155 387	82	-31 285	144 476	175 761	انابيب المحروقات
140	210	735	525	130	443	1 943	1 500	انابيب الري
101	75	5 022	4 947	159	1 418	3 838	2 420	نفايات حديدية(طن)
107	9	143	134	152	57	167	110	نفايات بلاستيكية(طن)

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

المؤشر الثاني: خاص بمتابعة رقم الاعمال

الجدول رقم (2-10): متابعة رقم الاعمال لسنة 2016-2017

رقم الاعمال سنة 2017				رقم الاعمال سنة 2016				المواد (كيلودج)
%	الفروقات	الفعلي	المقدر	%	الفروقات	الفعلي	المقدر	
100	-6 661	8 319 951	8 326 612	74	-2 172 672	6 245 576	8 418 248	انابيب المحروقات
102	377	18 332	17 955	123	16 609	88 057	71 448	انابيب الري
104	881	21 973	21 092	194	8 983	18 583	9 600	نفايات حديدية
124	967	4 488	3 521	153	2 632	7 582	4 950	نفايات
256	2 559	4 200	1 641	-	3 435	3 435	0	اخرى
100	-1 878	8 368 944	8 370 822	75	-2 144 495	6 359 751	8 504 245	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفرع الرابع: لوحة القيادة الخاصة بمديرية الموارد البشرية

المؤشر الاول: خاص بحركة الموظفين

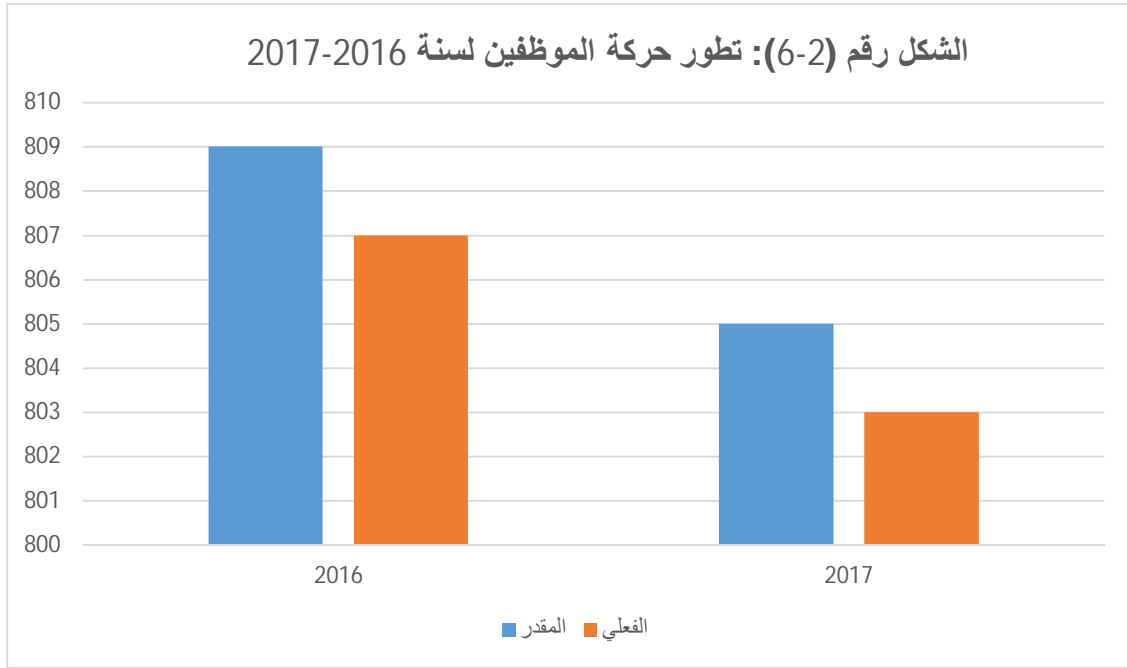
هي عبارة عن عدة جداول يتم من خلالها متابعة كل ما يخص حركة الموظفين وتصنيفاتهم في المؤسسة، اي انها تعتبر وصف تعبيرى للموظف. والهدف منها اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم.

الجدول رقم (2-11): متابعة حركة الموظفين لسنة 2016-2017

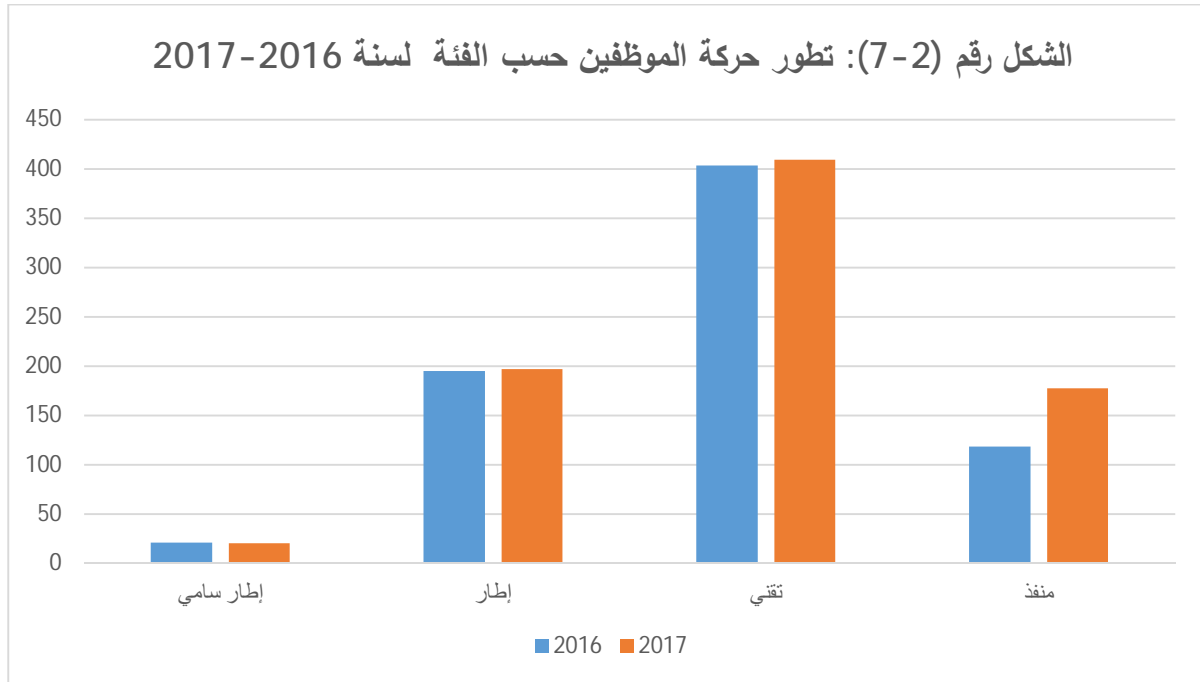
حركة الموظفين سنة 2017							حركة الموظفين سنة 2016							الفئة
%	المجموع		الفعلي		المقدر		%	المجموع		الفعلي		المقدر		
	الفعلي	المقدر	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم		الفعلي	المقدر	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	
100	20	20	0	20	0	20	111	21	19	0	21	1	20	إطار سامي
100	197	197	13	184	12	185	103	195	190	11	184	20	170	إطار
99	409	411	42	367	44	367	112	403	336	42	361	44	292	تقني
100	177	177	44	133	44	133	78	188	262	54	143	15	247	منفذ
100	803	805	99	704	100	705	100	807	809	98	709	80	729	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

وفيما يلي الرسم البياني يوضح تطور حركة الموظفين لسنة 2016-2017



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الجدول رقم (2-11)



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الجدول رقم (2-11)

المؤشر الأول: خاص بمتابعة الأجور

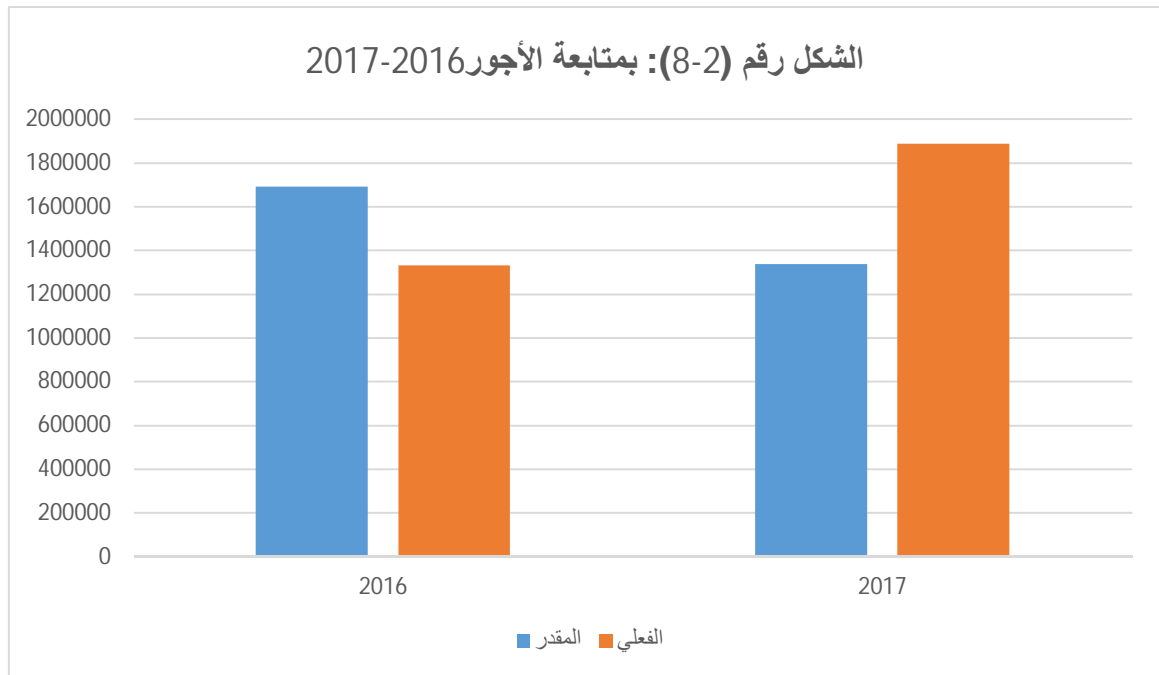
تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمتابعة الأجور على بيانات خاصة بالكتلة السنوية للأجور ومبلغ الساعات الإضافية بالنسبة للأجور. والهدف منها متابعة نسبة التحقق مقارنة بالأهداف المسطرة وكذا تطور نسبة الزيادة في الأجور بالسنوات السابقة .

الجدول رقم (2-12): متابعة الأجور لسنة 2016-2017

أجور سنة 2017				أجور سنة 2016				المؤشر (كيلو دج)
%	الفروقات	الفعلي	المقدر	%	الفروقات	الفعلي	المقدر	
58	-57 969	287 335	345 304	76	-90 588	280 812	371 400	الاجر القاعدي
128	+3 960	17 887	13 927	138	+3 182	11 654	8 472	ساعات اضافية
133	+107 889	434 245	326 356	66	-130 188	251 565	381 753	علاوات
192	+385 934	806 456	420 522	72	-184 854	467 192	652 046	تعويضات
148	+111 119	342 145	230 954	115	-42 858	320 628	277 770	مصاريف اخرى
141	+551 004	1.888.068	1 337 064	80	-359 560	1.331.851	1.691.441	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

وفيما يلي الرسم البياني يوضح متابعة الأجور لسنة 2016-2017



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الجدول رقم (2-12)

الفرع الخامس: لوحة القيادة الخاصة بمديرية المالية المحاسبية

المؤشر الاول: حسابات النتائج

تعتبر لوحة القيادة الخاصة بحسابات النتائج عن مجموعة من المعلومات المالية المنظمة فهي شبيهة لحد كبير بجدول حسابات النتائج، تجمع بين حسابات التسيير من نفقات وايرادات، ويتم من خلاله الحصول على نتائج جزئية متمثلة في القيمة المضافة، اجمالي اعباء الاستغلال، نتيجة الاستغلال....، حيث انها تسمح للمسيرين بمتابعة تحقيق الاهداف وكذا انجازات السنة الحالية مقارنة مع السنة الماضية، والهدف منها هو مراقبة الحالة المالية الإجمالية للمؤسسة.

الجدول رقم (2-13): جدول حسابات النتائج لسنة 2016-2017

سنة 2017				سنة 2016				المؤشر (كيلو دج)
%	الفروقات	الفعلي	المقدر	%	الفروقات	الفعلي	المقدر	
100	-1.878	8.368.944	8.370.822	75	-2.144.494	6.359.751	8.504.245	رقم الاعمال
90	-95.882	-858.666	-954.548	-	-	-852.026	847.627	الإنتاج المخزن
111	+367.751	3.680.010	3.312.259	46	-3.341.432	2.891.628	6.233.060	مشتريات مستهلكة
104	+16.055	468.533	452.478	104	+13.761	387.414	373.653	الخدمات
92	-289.802	3.361.735	3.651.537	81	-516.476	2.228.682	2.745.158	القيمة المضافة
141	+551.004	1.888.068	1.337.064	100	-152	1.924.089	1.924.241	أعباء المستخدمين
100	+25	83.683	83.708	55	-51.483	63.598	115.081	ضرائب ورسوم
74	-3.210	9.337	12.547	-	-102.918	118.339	15.421	الأعباء الأخرى
94	-35.810	553.802	589.612	25	-328.698	110.502	439.200	إهتلاكات ومؤونات
51	-801.761	826.845	1.628.606	5	-250.681	12.155	251.216	نتيجة الاستغلال

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

المؤشر الاول: رصيد الخزينة للمؤسسة

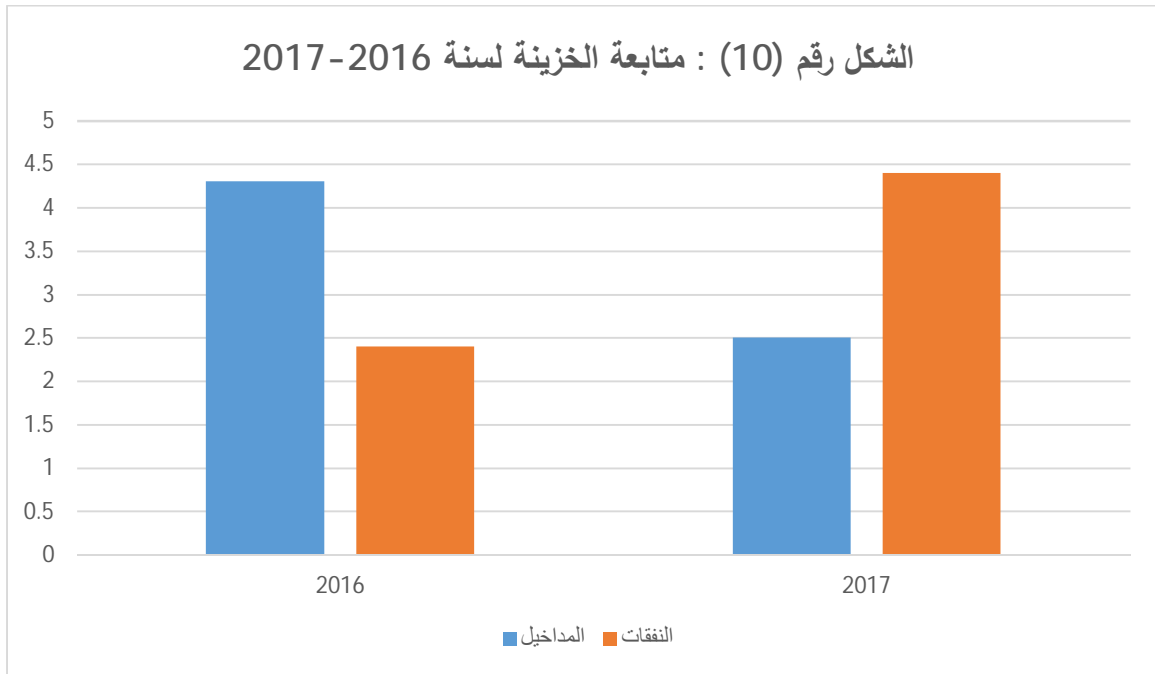
تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمتابعة الرصيد البنكي لمؤسسة AIFAPIPE على مجموعة من المعلومات المالية المتعلقة بمتابعة الخزينة فهو يظهر الانحراف الحاصل في الارصدة البنكية وكذلك بمقارنة ارصدة السنة السابقة بالسنة الحالية.

الجدول رقم (2-14): متابعة الخزينة لسنة 2016-2017

المؤشر	سنة 2016	سنة 2017	الفروقات
رصيد 01/01	243 789	278 738	34 949
مجموع المداخيل	2 430 058	1 659 421	-770 637
مجموع النفقات	2 395 109	1 893 638	-501 471
رصيد 12/13	278 738	44 521	-234 217

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

وفيما يلي الرسم البياني يوضح متابعة الخزينة لسنة 2016-2017



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الجدول رقم (2-14)

المطلب الثاني: تقييم وتحليل لوحة القيادة في مؤسسة ALFAPIPE

تعتمد لوحة قيادة المؤسسة على المقارنة بين الموازنة التقديرية والموازنة الفعلية للمؤسسة، وإيجاد نسبة الانحرافات والانحرافات بينهما من خلال مجموعة من المؤشرات، فهي توضح صورة السير الحسن لأداء الأنشطة كما تظهر الخلل الذي يشوبها، سيتم التطرق في هذا المطلب لتقييم وتحليل لوحة القيادة في المؤسسة في مؤسسة ALFAPIPE وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها في المطلب السابق.

الفرع الاول: طريقة عرض لوحات القيادة في المؤسسة

من خلال الزيارات والمقابلات وتحليل الوثائق للمؤسسة لاحظنا أن:

- ✓ نظام لوحات القيادة يتناسب مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث ان لكل مديرية لوحة قيادة خاصة بها.
- ✓ انعدام لنظام المنبهات الموجود في لوحات القيادة.
- ✓ وجود مصالح في المؤسسة بدون لوحات القيادة مثل مصلحة الشؤون القانونية، الامن الصناعي ودائرة مراقبة النوعية. حيث ان عدم وجود لوحات القيادة في هذه المصالح يؤثر بالسلب على مردوديتها.
- ✓ بالنسبة لتصميم لوحة القيادة في المؤسسة يعاب عليها عدم حساب الانحرافات بين السنة والاخرى حيث انها تقتصر فقط على حساب الانحرافات بين الاهداف المسطرة وما تحقق فعلا.
- ✓ طريقة تصميم بعض لوحات القيادة لا تعكس أو تلبى متطلبات المسؤولين مثل لوحة القيادة الخاصة بمتابعة الخزينة فهي لا تحتوي على قدر كاف من المعلومات.

الفرع الثاني: مناقشة النتائج

من خلال ما تم التطرق إليه وحسب النتائج المتحصل عليها والتي تم عرضها في الجداول المبينة أعلاه (لوحات القيادة المختلفة) كانت النتائج كما يلي:

اولا: لوحة القيادة الخاصة بمديرية الإنتاج

أ- متابعة كمية الإنتاج: من خلال عرضنا للوحة القيادة الخاصة بالإنتاج نجد ان هناك انحراف غير ملائم بين الاهداف المسطرة والانتاج الفعلي بالنسبة لسنة 2016، خصوصا في ورشة التلحيم

(نسبة تحقق ب 61%) حيث نتج عن ذلك فروقات سلبية ب 77 026 متر، حيث يمكن تلخيص اهم اسباب هذه الانحرافات في:

✓ التأخر الكبير في تركيب الة التلحيم الجديدة ادى الى تأخر دخولها في عملية الانتاج (4 أشهر تأخير)

✓ التوقفات التالية: 827 ساعة توقف لتعديلات الخاصة بالآلات، 745 ساعة توقف بسبب الاعطاب، 118 ساعة توقفات اخرى.

اما بالنسبة لسنة 2017 فنلاحظ ان الانحرافات تقريبا معدومة اي انه تم تحقيق كل ما كان مخططا له من قبل المؤسسة.

نلاحظ ايضا من خلال قراءة لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج ان هناك زيادة لبأس بها في كمية الانتاج بالنسبة لكل الورشات بالنسبة لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016 وذلك لدخول الة التلحيم الجديدة حيز الخدمة نهاية 2017.

ب- متابعة ضياع المواد الاولية (الحديد): من خلال عرضنا للوحة القيادة الخاصة بضياع المواد الاولية (الحديد) فنلاحظ انه لا توجد انحرافات اي انه تم تحقيق كل ما كان مخططا له من قبل المؤسسة حيث ان ضياع المواد الاولية سنة 2016 كان 1122 مقابل 1140 مقدر. كذلك في سنة 2017 كان ضياع المواد الاولية ب 1148 مقابل 1180 مقدر.

ج- نسبة تشغيل الورشات: بالنسبة لتقييم لوحة القيادة الخاصة بنسبة تشغيل الورشات فيلاحظ وجود انحرافات سلبية وجد طفيفة في جميع الورشات للسنة 2017. اما سنة 2016 فنلاحظ وجود بعض الانحرافات السلبية التي قد تكون مؤثرة خصوصا في ورشتي التلحيم والتغليف الداخلي (نسبة تحقق 81% و 71% على التوالي) وذلك راجع الى التوقفات التالية: 827 ساعة توقف لتعديلات الخاصة بالآلات، 745 ساعة توقف بسبب الاعطاب، 118 ساعة توقفات اخرى.

ح- متابعة دورة العمل: من خلال عرضنا للوحة القيادة الخاصة بمتابعة دورة العمل يلاحظ عدم وجود انحرافات للسنتين 2016 و 2017 وذلك لان المؤسسة لم تتوقف عن الانتاج خلال هذه الفترة.

ثانيا: لوحة القيادة الخاصة بمديرية التموين

أ- متابعة مشتريات المواد الاولية: بالنسبة لتقييم لوحة القيادة الخاصة بمتابعة المشتريات خلال سنة 2016 يلاحظ وجود عدة انحرافات سلبية وإيجابية، بالنسبة للانحرافات السلبية تشمل كل من الحديد والطلاء بنسب تحقق 44% و 77% على التوالي، ذلك ناتج عن تأخر في تركيب الة التلحيم

الجديدة مما ادى الى تأجيل طلبيات الشراء من الموردين وذلك لعدم وجود اماكن تخزين المواد الولية خاصة الحديد. اما بالنسبة للانحرافات الايجابية فهي تشمل كل من مادة خيط التلحيم، غبار التلحيم والابوكسي وذلك لان المؤسسة قدمت الطلبية للموردين اواخر سنة 2015 الا انها استلمت المواد سنة 2016.

اما بالنسبة لسنة 2017 فانه لا يوجد انحرافات.

ب- متابعة استهلاكات المواد الاولية: بالنسبة لسنة 2016 ومن خلال متابعتنا للوحة القيادة الخاصة باستهلاك المواد الاولية نجد ان كل انحرافاتها سلبية وذلك راجع لأسباب عدة نختصرها فيما يلي:

✓ بالنسبة لمواد الحديد، اليبوكسي، البوليثيلان والمادة الاصقة معدل تحقق 54%، 78%، 60% و 79% على التوالي، راجع اساسا الى التأخر المسجل في الانتاج الذي أثر مباشرة في الكميات المستهلكة.

✓ بالنسبة لمواد خيط التلحيم، غبار التلحيم، وكرات الحديد بمعدل تحقق 39%، 39% و 45% على التوالي، راجع الى التأخر المسجل في الانتاج وكذلك الى اعادة رسكلة هذه المواد لإعادة استعمالها.

فيما يخص سنة 2017 فان المؤسسة لم تسجل اي انحرافات معتبة فيما يخص استهلاك المواد الاولية.

الثالث: لوحة القيادة الخاصة بالمديرية التجارية

من خلال عرضنا للوحة القيادة الخاصة بالمبيعات وكذا رقم الاعمال نجد ان الانحراف سلبي وغير ملائم بالنسبة لسنة 2016 (نسبة تحقق تقدر ب 75%)، لان المؤسسة لم تبلغ رقم الاعمال المتوقع والمحدد ضمن الاهداف، وذلك راجع للتأخر في الانتاج، اما بالنسبة لسنة 2017 فنلاحظ انه لا وجود للانحرافات (نسبة تحقق تقدر ب 100%). نلاحظ ايضا ان هناك زيادة معتبر لرقم الاعمال بالنسبة لسنة 2017 مقارنة ب 2016.

رابعا: لوحة القيادة الخاصة بمديرية الموارد البشرية

أ- متابعة حركة الموظفين: فيما يخص جانب متابعة حركة الموظفين، نلاحظ ان المؤسسة بلغة عدد العمال المتوقع والمحدد ضمن الاهداف، اي بنسبة 100% للسنتين 2016 و 2017.

ب- متابعة الأجرور: من خلال عرضنا للوحة القيادة الخاصة بمتابعة الأجرور لسنة 2016 هناك انحراف سالب بنسبة تحقق 80% وذلك راجع الى نقص علاوات المردودية والتعويضات لنقص الانتاج في هذه الفترة.

اما بالنسبة لسنة 2017 فهناك انحراف موجب بنسبة تحقق 141%. وذلك راجع الى الزيادات في الساعات الاضافية والعلاوات مع تقديم منحة المردودية السنوية للعمال بسبب رفع وتيرة الانتاج.

خامسا: لوحة القيادة الخاصة بمديرية المالية المحاسبة

بالنسبة لتقييم لوحة القيادة الخاصة بحسابات النتائج لسنة 2016، نلاحظ ان المؤسسة لم تلبع النتيجة المرجوة اي ان نسبة التحقيق قدرت ب 5% فقط، كان ذلك راجع للتأخر الذي سجل على مستوى الانتاج والمبيعات وبالتالي على النتيجة. اما بالنسبة لسنة 2017 فبلغت نسبة التحقق 51% اي ان هناك زيادة معتبر للنتيجة مقارنة ب 2016.

المطلب الثالث: تقييم وأثر لوحة القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة

سمحت عملية تشخيص وتحليل الوثائق والتقارير المختلفة بمؤسسة ALFAPIPE لسنة 2016 و 2017 بتقييم عام وشامل بخصوص كيفية اتخاذ القرار من خلال لوحة القيادة.

يتم عرض لوحات القيادة لمدير الوحدة على شكل تقارير يقوم بأعدادها المكلف بمراقبة التسيير، ومن ثم يتم عقد اجتماع على مستوى المديرية بحضور مدير الوحدة ومسؤولي المديرية من اجل التطرق الى اهم الانحرافات المسجلة وطرح الحلول لمعالجتها وهذا باتخاذ مجموعة من القرارات.

✓ بالنسبة لسنة 2016 ومن اجل اتمام تركيب الة التلحيم الجديدة في أقرب وقت تم اقتراح الاستعانة بخبرات اجنبية.

✓ تخصيص فرقة دائمة ومختصة من اجل الصيانة الدورية للآلات للتقليل من التوقفات بسبب التعديلات والاعطاب وكذا من اجل زيادة تشغيل الورشات خصوصا ورشتي التلحيم والتغليف الداخلي.

✓ بالنسبة لسنة 2016 تم اتخاذ قرار تهيئة مستودع لتخزين المواد الاولية خصوصا مادة الحديد وذلك لتجنب تأجيل الطلبات لدى الموردين.

✓ تنويع موردي المواد الاولية ضمان التزويد بالمواد الاولية بشكل مستمر.

✓ اعادة دراسات نسب العلاوات والمنح مع الشريك الاجتماعي

خلاصة الفصل:

لقد حولنا في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة ALFAPIPE غرداية، وذلك للوقوف على واقع لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة، حيث يمكننا القول إن نظام لوحة القيادة المتبع في المؤسسة يتناسب مع هيكلها التنظيمي، حيث ان لكل مديرية لوحة قيادة خاصة بها.

تستعمل مؤسسة ALFAPIPE لوحة القيادة كأداة في اتخاذ القرار لما يحققه هذا الأسلوب من تسهيلات في التسيير وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة وكذا سهولة نقل وتحليل المعلومة بين المديرية ومختلف المصالح، حيث تقدم لها تقارير ممثلة في لوحات قيادة تلخص كل ما يرمجته المؤسسة وما حققته من هذا البرنامج حيث يقدم كل قسم لوحة قيادة خاصة به تناقش دوريا.

إن ما يمكن الوصول إليه أن لوحة القيادة أداة مساعدة في تفعيل مراقبة التسيير وذلك كونها تقوم بتجميع المعلومات وتبسيطها للمسؤولين وجعلها في جداول أمامه، مما يتيح للمسؤول مراقبة المؤسسة من كل الجوانب، وهذا ما يساعده في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

تعتبر مراقبة التسيير بمثابة المرآة التي تعكس الصورة الحقيقية لوضعية المؤسسة، حيث يتم الاهتمام بالأهداف المراد تحقيقها وذلك بتقييم وتوجيه الموارد وضمان استعمالها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

إن من بين انصبغ العوامل التي تساعد على توجيه وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستخدام الجيد لأدوات مراقبة التسيير الحديثة، ولعل أهم أداة هي لوحة القيادة التي تسمح بتوفر المعلومات الضرورية للمسيرين وذلك للتحكم في مختلف أنشطة المؤسسة وذلك عن طريق متابعة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

إن الهدف الرئيسي من دراستنا هو محاولة الإمام بكل الجوانب المتعلقة بلوحة القيادة، وإبراز دورها في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، وهذا من خلال الخصائص التي تتميز بها في المجال الرقابي والتي تعتبر من بين أهم الركائز التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير. وعليه الفصلين التي تضمنتهما الدراسة شكلت الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، وقد تم اختبار مدى صحة الفرضيات التي تم وضعها، ومن خلال هذه الخاتمة سنعرض اختبار الفرضيات، نتائج البحث، توصياته وفي الأخير أفاق الدراسة كما يلي:

اختبار الفرضيات:

تؤكد النتائج السابقة في مجملها على صحة الفرضية الرئيسية وهي ان اعداد لوحة القيادة يساهم بالشكل المطلوب على اتخاذ القرارات بالشكل السليم في المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الفرعية الأولى: تم إثبات صحة فرضية انه يوجد هناك عدة مجالات تستعمل فيها لوحة القيادة في مؤسسة فلكل مصلحة لوحة قيادة خاصة بها.

الفرضية الفرعية الثانية: تم إثبات صحة ان لوحة القيادة تساعد المؤسسة الاقتصادية في تقييم أدائها ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة، فهي تحدد وتتابع نشاط المؤسسة في مدة زمنية محددة، يستطيع من خلالها المسؤول تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وذلك من أجل اتخاذ القرارات اللازمة واتخاذها في إطار تطبيق استراتيجية المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: تم إثبات صحة ان لوحات القيادة المصممة بمؤسسة ALFAPIPE غرداية تساهم بالقدر الكافي في اتخاذ القرارات التي تساعد في تحسين الأداء، حيث ان لوحة القيادة في مؤسسة ALFAPIPE تساهم في اتخاذ القرارات من خلال العمل على تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب باتخاذ القرارات

المناسبة، وهذا ما يتم إثباته من خلال اتخاذ المؤسسة للإجراءات التصحيحية المناسبة التي تساهم في تحسين الأداء وذلك من خلال الاعتماد على بعض المؤشرات والاهتمام بها.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نذكر منها:

- ✓ تمكن لوحة القيادة في المؤسسة على ضمان متابعة انجازاتها والتحكم الجيد في تحسين أدائها؛
- ✓ الاستعمال الجيد لوحة القيادة يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة وبشكل سريع مما يحسن من أداء المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ لا يتم تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفعالية إلا عن طريق انتهاجها لمراقبة التسيير بكل عام ولوحة القيادة بشكل خاص؛
- ✓ ظهرت لوحة القيادة لتكملة أدوات مراقبة التسيير التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات آنية وتشغيلية بشكل مبسط وملخص يسمح للمؤسسة الاقتصادية بمراقبة أنشطتها خصوصا إذا تم تصميمها بشكل جيد وتقديمها بمحتوى يعكس للمسؤول مستوى الأداء؛
- ✓ تلعب لوحة القيادة دور مهم في عملية التسيير من خلال المعلومات التي تحتويها والأشخاص المعنيين بها، فهي ليست حكرا على الإدارة العليا وإنما يتعامل بها الميدانيين، وذلك لتناسق لوحات القيادة بمختلف الوحدات في المؤسسة؛
- ✓ تعبر لوحة القيادة عن مجموعة من المعلومات المالية المنظمة، بطريقة علمية تسمح بمتابعة تحقيق الاهداف المالية والكمية على المدى القصير والطويل،
- ✓ إن ما يميز اتخاذ القرارات القرار هو ارتباطه المباشر بجميع أنشطة المؤسسة، وعليه فإن اتخاذ القرار يتطلب دقة في المعلومات لتقليل حالة عدم التأكد وتفاذي حدوث نتائج غير مرضية؛
- ✓ عملية اتخاذ القرار تعني اختيار بديل معين من بين مجموعة ن البدائل؛
- ✓ تمر عملية اتخاذ القرار بالمراحل التالية: تحديد المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل تطبيق وتنفيذ البديل الذي تم اختياره وتقييم النتائج؛
- ✓ تظهر فعالية لوحة القيادة في اتخاذ القرارات من خلال حساب المؤشرات والانحرافات وتحليلها.
- ✓ تناسب نظام لوحة القيادة المتبع في المؤسسة مع هيكلها التنظيمي، حيث أن لكل مديرية قسم لوحة قيادة خاصة بها؛

- ✓ اعتماد المؤسسة على الجداول المليئة بالأرقام في عرض لوحة القيادة ونقص اهتمامها بالرسومات البيانية، وعدم استخدام لنظام المنبهات الذي يستعمل أساس لقياس الأداء، كما يساعد في اتخاذ القرار؛
- ✓ وجود عدة مصالح في المؤسسة بدون لوحات القيادة رغم أهميتها وهذا يؤثر عليها سلباً؛ كمصلحة الشؤون القانونية، مصلحة الاستثمارات...؛
- ✓ تحتوي لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة على الانحرافات بين الأهداف المسطرة وما تحقق فعلا خلال السنة لكنها بالمقابل تهمل حساب الانحرافات مع ما انجز خلال السنوات السابقة؛
- ✓ عدم وجود نظام معلومات آلي (رقمي) يسهل عملية جمع المعلومات لأعداد لوحة القيادة في اقل وقت ممكن،

الاقتراحات والتوصيات:

بعد إتمام هذه الدراسة ومعرفة شكل لوحة القيادة ومدى مساهمتها في اتخاذ القرار بالمؤسسة نقترح التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة الفهم الجيد للوحة القيادة من طرف المسؤولين عنها؛
- ✓ توعية المسؤولين في المؤسسات بأهمية ودور لوحة القيادة في تقييم أداء المؤسسة عامة واتخاذ القرارات الصائبة على وجهه الخصوص؛
- ✓ تطوير نظام لوحات القيادة وإعطاءه المكانة المناسبة من اجل تحسين اتخاذ القرار من خلال إدخال الإعلام الآلي فيه للاكتشاف الآلي للحالات غير المرغوب فيها بواسطة قاعدة بيانات رقمية واستعمال الأنظمة الحديثة والبرمجيات؛
- ✓ الاهتمام بطريقة تقديم لوحة القيادة وفترة تحضيرها، من خلال استخدام المنبهات في عرض لوحة القيادة وهذا للفت انتباه المسؤول إلى الانحرافات الهامة بشكل سريع؛
- ✓ إجراء دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين والعمال حول أدوات مراقبة التسيير بصفة عامة ولوحة القيادة بصفة خاصة؛
- ✓ إشراك العمال في تحديد الأهداف ونشر لوحات القيادة للعمال من أجل تحفيزهم،
- ✓ ضرورة اتباع مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات؛

نظرة مستقبلية:

بعد عرض وتحليل الدراسة التي بين أيدينا تنشأ لنا مجموعة من الأفكار والآفاق المستقبلية تساعد الباحثين في دراسات لاحقة أهمها:

- ✓ التكنولوجيات الحديثة وأثرها على تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ واقع لوحة القيادة في قطاع البنوك والمؤسسات المالية؛
- ✓ معوقات تطبيق نظام لوحات القيادة بالمؤسسات الاقتصادية؛

	<h2>قائمة المصادر والمراجع</h2>	

قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد حلمي جمعة، المحاسبة الادارية، التخطيط والرقابة وصنع القرار، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الثانية ، 2015.
2. مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، دار الناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى سنة 2013.
3. رزيق إهاب، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
4. محمد وفيق الطيب، مدخل للتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1995.
5. حامد احمد رمضان بدر، ادارة المنظمات، جامعة القاهرة، اصدار 1994.
6. اسماعيل السيد، نظم المعلومات لأتخاذ القرارات الادارية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية.

ملتقيات:

1. بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة 2009 .

المذكرات والاطروحات:

1. مزوزي سهام ،بن زيادي نادية ،دور محاسبة التكاليف في اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،جامعة مولاي الطاهر ، سنة 2016.
2. محمد الطاهر سالمى، اهمية التدقيق المحاسبي ومراجعة الحسابات في ترشيد القرارات، مذكرة انيل شهادة الماستر أكاديمي قسم علوم التسيير، جامعة الوادي، سنة 2015.
3. سارة بوشطيط، دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة غرداية، 2014.
4. طبائية سليمة، دور محاسبة شركات التأمين في اتخاذ القرارات وفق معايير الإبلاغ المالي الدولية، مذكرة تخرج انيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي طاهر، سعيدة، سنة 2014.

5. مصطفى عقاري، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2009.
6. بونقيب احمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2004.
7. سمير بركان، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية سعد دحلب، البليدة، 2004.
8. سويبي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، اطروحة دكتورا، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.
9. نور الهدى حنونة، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية الجزائر، 2001/2002.

المراجع باللغة الاجنبية:

1. Doriath .B,controle de gestion. 4ene. Editiod. Dunod.2005.
2. Claudr Alzard, Sabine Separi, Contrôle de gestion, Bunod,Paris 2007.

الملاحق

الملحق (1) لوحة القيادة للإنتاج 2016

Production (4eme Trimestre 2016)

Installation	T4 / 2016			Cumul au 31/12/2016		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
Machines à souder (Tubes soudés non parachevés)	99 778	82 142	82%	195 655	118 629	61%
Parachèvement (Tubes parachevés)	76 752	69 437	90%	164 776	126 307	77%
Revêtement Extérieur (Tubes revêtus extérieur)	81 180	59 785	74%	185 380	142 758	77%
Hydrocarbres	81 180	59 785	74%	155 380	116 468	75%
Hydrauliques	0	0	#####	0	0	#DIV/0!
Préstation Annaba	0	0	#####	30 000	26 290	88%
Revêtement Intérieur (Tubes revêtus Int & Ext)	80 580	59 220	73%	175 840	142 969	81%
Hydrocarbres	80 580	59 220	73%	145 840	116 679	80%
Hydrauliques	0	0	#####	0	0	#DIV/0!
Préstation Annaba	0	0	#####	30 000	26 290	88%

الملحق (2) لوحة القيادة للانتاج 2017

Production (4eme Trimestre 2017)

Installation	T4 / 2017			Cumul au 31/12/2017		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
Machines à souder (Tubes soudés non parachevés)	0	20 930	#####	138 672	139 987	101%
Parachèvement (Tubes parachevés)	0	20 060	#####	131 788	131 734	100%
Revêtement Extérieur (Tubes revêtus extérieur)		22 699	#####	153 845	153 790	100%
Hydrocarbres	0	22 699	#####	153 845	153 790	100%
Hydrauliques	0	0	0%	0	0	0%
Préstation Annaba	0	0	0%	0	0	0%
Revêtement Intérieur (Tubes revêtus Int & Ext)		23 230	#####	154 409	154 343	100%
Hydrocarbres	0	23 230	#####	154 409	154 343	100%
Hydrauliques	0	0	0%	0	0	0%
Préstation Annaba	0	0	0%	0	0	0%

الملحق (3) لوحة القيادة لمتابعة ضياع المواد الاولية ونسبة التشغيل 2017

NB : Il est précisé qu'au niveau du budget 2017:

- Le démarrage du projet RGG1 42" Ep 20.60mm est prévu pour le mois d'aout. Par contre le projet a été lancé le mois de septembre.

1-2 Fonctionnement des installations (Quatrième trimestre 2017)

a) Mise au mille

Installations	2017	
	Prévisions	Réalisations
Mise aux mille machins - RGG1	1 062	1 021
Mise aux mille parachèvements (finition) - RGG1	1 111	1 124
Mise au mille Globale - RGG1	1 180	1 148

Nous constatons à la lecture du tableau ci-dessus une atteinte totale d'objective prévue pour ce trimestre et ce, pour la mise aux milles globale.

b) Taux de marche

UM : %

Installations	2017	
	Prévisions	Réalisations
Machines à souder	65%	61.08%
Parachèvement	65%	63.45%
Revêtement extérieur	75%	82.65%
Revêtement intérieur	75%	67.20%

**الملحق (4) لوحة القيادة لمتابعة ضياع المواد الاولية ونسبة التشغيل
2016**

1-2 Fonctionnement des installations (2016)

a) Mise au mille

Installations	2016	
	Prévisions	Réalisations
Mise aux mille machins - GR7	1 036	1 031
Mise aux mille parachèvements (finition) - GR7	1 100	1 089
Mise au mille Globale - GR7	1 140	1 122

Une bonne Mise au mille mensuelle enregistrée, 1122 ‰.

b) Taux de marche

UM : ‰

Installations	2016	
	Prévisions	Réalisations
Machines à souder	65%	52.40%
Parachèvement	65%	60.25%
Revêtement extérieur	75%	62.38%
Revêtement intérieur	75%	54.00%

الملحق (5) لوحة القيادة لمشتريات المواد الاولية بالكمية 2016
Approvisionnementn matieres principales
4eme Trimestre 2016
(en quantité)

a) Importations

UM: TONNE

Matières	T4/ 2016			Cumul au 31/12/2016		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
* Bobines importées	45 000	34 018.74	76%	114 500	50 892.38	44%
* Produits de soudage						
Fil	0	11.20	#DIV/0!	0	11.20	#DIV/0!
Flux	0	10.00	#DIV/0!	0	10.00	#DIV/0!
* Produits de revêtement						
Epoxy	0	66.00	#DIV/0!	0	66.00	#DIV/0!
PE	750	814.16	109%	950	912.46	96%
Adhésif	90	214.25	238%	240	264.25	110%
Grenaille	0	0.00	#DIV/0!	0	0.00	#DIV/0!
Résine&Durcisseur	40	54.00	135%	70	54.00	77%

الملحق (6) لوحة القيادة لمشتريات المواد الاولية بالقيمة 2016
Approvisionnementn matieres principales
4eme Trimestre 2016
(en Valeur)

a) Importations

UM: KDA

Matières	T4/ 2016			Cumul au 31/12/2016		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
* Bobines importées	2 234 741	1 651 024	74%	6 555 523	2 530 192	39%
* Produits de soudage						
Fil	0	1 804	#DIV/0!	0	1 804	#DIV/0!
Flux	0	1 205	#DIV/0!	0	1 205	#DIV/0!
* Produits de revêtement						
Epoxy	0	24 878	#DIV/0!	0	24 878	#DIV/0!
PE	142 471	149 582	105%	182 527	165 516	91%
Adhésif	27 617	53 601	194%	73 287	66 110	90%
Grenaille	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
Résine&Durcisseur	13 056	16 396	126%	22 847	16 396	72%
Total	2 417 885	1 898 490	79%	6 834 184	2 806 100	41%

الملحق (7) لوحة القيادة لمشتريات المواد الاولية بالكمية 2017
Approvisionnementn matieres principales
4eme Trimestre 2017
(en quantité)

a) Imports

UM: TONNE

Matières	T4/ 2017			Cumul au 31/12/2017		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
* Bobines importées	0	1 514.90	#DIV/0!	57 243	56 544.95	99%
* Produits de soudage						
Fil	0	0.00	#DIV/0!	176	176.40	100%
Flux	0	0.00	#DIV/0!	321	321.00	100%
* Produits de revêtement						
Epoxy	0	0.00	#DIV/0!	0	0.00	#DIV/0!
PE	0	0.00	#DIV/0!	750	1 371.21	183%
Adhésif	0	0.00	#DIV/0!	64	64.28	100%
Grenaille	0	0.00	#DIV/0!	0	0.00	#DIV/0!
Résine&Durcisseur	0	0.00	#DIV/0!	0	0.00	#DIV/0!

b) Achat local

UM: TONNE

Matières	T4/ 2017			Cumul au 31/12/2017		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
Résine	0	0.00	0%	0	30.91	#DIV/0!
Durcisseur	0	0.00	0%	0	30.91	#DIV/0!
Diluant (Litre)	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!

الملحق (8) لوحة القيادة لمشتريات المواد الاولية بالقيمة 2017
Approvisionnementn matieres principales
4eme Trimestre 2017
(en Valeur)

a) Imports

UM: KDA

Matières	T4/ 2017			Cumul au 31/12/2017		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
* Bobines importées	0	114 462	#DIV/0!	3 113 054	2 753 702	88%
* Produits de soudage						
Fil	0	0	#DIV/0!	28 413	28 413	100%
Flux	0	0	#DIV/0!	38 674	38 674	100%
* Produits de revêtement						
Epoxy	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
PE	0	0	#DIV/0!	137 771	251 924	183%
Adhésif	0	0	#DIV/0!	16 080	16 080	100%
Grenaille	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
Résine&Durcisseur	0	0	#REF!	0	0	#REF!
					0	
Total	0	114 462	#DIV/0!	3 333 992	3 088 793	93%

b) Achat local

UM: KDA

Matières	T4/ 2017			Cumul au 31/12/2017		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
Résine	0	0	0%	0	9 591	0%
Durcisseur			0%			0%
Diluant (Litre)	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
Total	0	0	#DIV/0!	0	9 591	#DIV/0!

الملحق (9) لوحة القيادة للمواد الاولية المستهلكة بالكمية 2016
Consommations matieres principales
4eme Trimestre 2016
(en quantité)

UM: TONNE

Matières	T4 / 2016			Au 31/12/2016		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
* Bobines importées	39 835	32 746	82%	88 378	47 794	54%
* Produits de soudage						
Fil	147	84	57%	323	128	39%
Flux	274	146	53%	539	212	39%
* Produits de revêtement						
Epoxy	47	44	94%	107	83	78%
PE	1182	726	61%	2 698	1 608	60%
Adhésif	112	71	63%	256	201	79%
Grenaille	93	24	26%	208	93	45%
Résine&Durcisseur	55	47	86%	121	122	101%
Diluant (Litre)	0	3 495	#DIV/0!	0	4 245	#DIV/0!

الملحق (10) لوحة القيادة للمواد الاولية المستهلكة بالكمية 2017
Consommations matieres principales
4eme Trimestre 2017
(en quantité)

UM: TONNE

Matières	T4 / 2017			Au 31/31/2017		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
* Bobines importées	0	11 365	#DIV/0!	59 456	59 611	100%
* Produits de soudage						
Fil	0	42	#DIV/0!	182	187	103%
Flux	0	57	#DIV/0!	296	328	111%
* Produits de revêtement						
Epoxy	0	11	#DIV/0!	54	55	102%
PE	0	223	#DIV/0!	1 751	1 758	100%
Adhésif	0	24	#DIV/0!	177	173	97%
Grenaille	0	2	#DIV/0!	120	97	81%
Résine&Durcisseur	0	0	#DIV/0!	54	43	79%
Diluant (Litre)	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!

الملحق (11) لوحة القيادة للمواد الاولية المستهلكة بالقيمة 2016

Consommations matières principales
4eme Trimestre 2016
(en valeur)

UM: KDA

Matières	T4 / 2016			Au 31/12/2016		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
* Bobines importées	1 978 242	1 589 249	80%	5 031 003	2 438 055	48%
* Produits de soudage						
Fil	30 051	13 918	46%	62 763	21 042	34%
Flux	41 237	19 170	46%	77 738	27 742	36%
* Produits de revêtement						
Epoxy	17 031	16 941	99%	40 399	30 680	76%
PE	224 497	131 686	59%	525 580	274 731	52%
Adhésif	34 356	17 744	52%	78 016	50 280	64%
Grenaille	6 180	2 090	34%	16 921	8 001	47%
Résine&Durcisseur	18 069	15 291	85%	42 565	40 369	95%
Diluant	0	587	#DIV/0!	0	728	#DIV/0!
	2 349 663	1 806 675	77%	5 874 986	2 891 628	49%

الملحق (12) لوحة القيادة للمواد الاولية المستهلكة بالقيمة 2017

Consommations matières principales
4eme Trimestre 2017
(en valeur)

UM: KDA

Matières	T4 / 2017			Au 31/31/2017		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
* Bobines importées	0	856 439	#DIV/0!	2 825 626	3 198 013	113%
* Produits de soudage						
Fil	0	6 692	#DIV/0!	30 089	30 621	102%
Flux	0	6 867	#DIV/0!	38 361	42 237	110%
* Produits de revêtement						
Epoxy	0	4 278	#DIV/0!	21 159	21 383	101%
PE	0	40 980	#DIV/0!	324 027	322 963	100%
Adhésif	0	5 954	#DIV/0!	46 107	43 224	94%
Grenaille	0	129	#DIV/0!	10 502	8 371	80%
Résine&Durcisseur	0	0	#DIV/0!	16 388	13 199	81%
Diluant	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
	0	921 341	#DIV/0!	3 312 259	3 680 010	111%

الملحق (13) لوحة القيادة للمبيعات 2016

Expéditions (4eme Trimestre 2016)

Installation	T4/ 2016			Cumul au 31/12/2016		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
Tubes Conformes (ML)	79 000	67 036	85%	175 761	144 476	82%
* GR6/GR7 TUS Ghardaia	79 000	58 094	74%	145 761	108 353	74%
* GR6 TUS Annaba	0	0	#DIV/0!	30 000	26 281	88%
* R-GG1	0	8 942	0%	0	9 842	0%
Tubes déclassés						
* Tubes nus (ML)	0	176	#DIV/0!	1 000	1 375	138%
* Tubes revêtus hydrauliques	300	0	0%	500	568	114%
Divers						
* Ferraille (t)	1 080	3 017	279%	2 420	3 838	159%
* Produit de soudage (T)	0	0	0%	0	0	#DIV/0!
* Déchet polyéthylène (t)	60	72	120%	110	167	152%

الملحق (14) لوحة القيادة للمبيعات 2017

Expéditions (4eme Trimestre 2017)

Installation	T4/ 2017			Cumul au 31/12/2017		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
Tubes Conformes (ML)	0	23 375	#DIV/0!	155 387	155 261	100%
* GR7 TUS Ghardaia	0	0	#DIV/0!	131 887	131 887	100%
* GR7 TUS Annaba	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
* RGG1 TUS Ghardaia	0	23 375	0%	23 500	23 375	0%
Tubes déclassés						
* Tubes nus (ML)	300	161	54%	525	523	100%
* Tubes revêtus hydrauliques	0		0%	0	212	#DIV/0!
Divers						
* Ferraille (t)	0	1 245	#DIV/0!	4 947	5 022	102%
* Produit de soudage (T)	0		0%	0	0	
* Déchet polyéthylène (t)	0	99	#DIV/0!	134	143	107%

الملحق (15) لوحة القيادة للرقم الاعمال 2016

Chiffre d'affaires (4eme Trimestre 2016)

Désignation	T4 / 2016			UM: KDA Au 31/12/2016		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
	1-Tubes Conformes					
* Tubes hydrocarbures (Sonatrach)	4 011 328	3 436 739	86%	8 418 248	6 245 576	74%
* GR6 TUS Ghardaia	0	0	#DIV/0!	3 848 381	2 808 836	73%
* GR7 TUS Ghardaia	4 011 328	2 961 409	74%	4 569 867	2 961 409	65%
* R-GG1	0	475 330	#DIV/0!	0	475 330	#DIV/0!
S/TOTAL	4 011 328	3 436 739	86%	8 418 248	6 245 576	74%
Tubes déclassés						
* Tubes nus	0	4 527	0%	58 948	66 856	113%
* Tubes Hydrauliques revêtus int & ext	7 500	0	0%	12 500	21 201	170%
S/TOTAL	7 500	4 527	60%	71 448	88 057	123%
Prestation	0	1 580	0%	0	3 435	0%
S/TOTAL	0	1 580	0%	0	3 435	0%
* Chutes bobines et tubes (Ferraille)	4 284	12 568	293%	9 600	18 583	194%
* Chutes polyéthylène	2 700	3 233	120%	4 950	7 582	153%
* Produits périmé (Fil et flux de soudage)	0	0	0%	0	0	0%
* Autres		-3 590	0%	0	-3 481	0%
S/TOTAL	6 984	12 212	175%	14 550	22 683	156%
TOTAL	4 025 812	3 455 057	86%	8 504 245	6 359 751	75%

الملحق (16) لوحة القيادة للرقم الاعمال 2017

Chiffre d'affaires (4eme Trimestre 2017)

Désignation	T4 / 2017			UM: KDA Au 31/12/2017		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
	1-Tubes Conformes					
* Tubes hydrocarbures (Sonatrach)	0	1 586 224	#DIV/0!	8 326 612	8 319 951	100%
* TUS Ghardaia	0	1 586 224	#DIV/0!	8 326 612	8 319 951	100%
* Tubes Importés	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
S/TOTAL	0	1 586 224	#DIV/0!	8 326 612	8 319 951	100%
Tubes déclassés						
* Tubes nus	7 500	3 740	0%	17 137	15 268	89%
* Tubes Hydrauliques revêtus int & ex	0	0	#DIV/0!	818	3 064	375%
S/TOTAL	7 500	3 740	50%	17 955	18 332	102%
Prestation	0	1 009	0%	1 641	2 650	0%
S/TOTAL	0	1 009	0%	1 641	2 650	0%
* Chutes bobines et tubes (Ferraille)	0	5 444	#DIV/0!	21 092	21 973	104%
* Chutes polyéthylène	0	2 497	#DIV/0!	3 521	4 488	127%
* Produits périmé (Fil et flux de soudage)	0	0	0%	0	0	0%
* Autres		1 550	0%	0	1 550	0%
S/TOTAL	0	9 491	#DIV/0!	24 613	28 011	114%
TOTAL	7 500	1 600 464	#####	8 370 822	8 368 944	100%

الملحق (17) لوحة القيادة لحركة الموظفين 2016
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2016 PAR
CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNEL

UM: Nbre

Libelle	Tuberie Ghardaia						
	Effectif 30/09/2015 "1"	Effectif au 31/12/16			Prévision "3"	Evolution	
		CDI	CDD	Total "2"		(2/1)	(2/3)
Cadres Dirigeants	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Cadres supérieurs	19	21	0	21	21	111%	100%
Cadres	190	184	11	195	190	103%	103%
Maîtrises	359	361	42	403	336	112%	120%
Exécutions	242	143	45	188	262	78%	72%
Total	810	709	98	807	809	100%	100%

الملحق (18) لوحة القيادة لحركة الموظفين 2017
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2017 PAR
CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNEL

UM: Nbre

Libelle	Tuberie Ghardaia						
	Effectif 31/12/2016 "1"	Effectif au 31/12/17			Prévision "3"	Evolution	
		CDI	CDD	Total "2"		(2/1)	(2/3)
Cadres Dirigeants	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
Cadres supérieurs	19	20	0	20	20	105%	100%
Cadres	190	184	13	197	197	104%	100%
Maîtrises	359	367	42	409	411	114%	100%
Exécutions	242	133	44	177	177	73%	100%
Total	810	704	99	803	805	99%	100%

الفهرس

الفهرس

II.....	الاهداء
IV.....	شكر
V.....	الملخص:
V.....	قائمة المحتويات
VI.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الاشكال
VIII.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة
1.....	الفصل الاول: الإطار النظري والدراسات السابقة
2.....	تمهيد:
3.....	المبحث الاول: مفاهيم حول متغيرات الدراسة
3.....	المطلب الاول: لوحة القيادة، مبادئها ومراحل اعدادها
8.....	المطلب الثاني: اتخاذ القرار، انواعه ومراحله
13.....	المطلب الثالث: علاقة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات
16.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
16.....	المطلب الأول: الدراسات الوطنية
18.....	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
19.....	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
20.....	خلاصة الفصل:
21.....	الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب لولاية غرداية
22.....	تمهيد:
23.....	المبحث الاول: مدخل عام للمؤسسة
23.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الشركة وتعريفها
25.....	المطلب الثاني: الاهمية الاقتصادية للمؤسسة
25.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE
29.....	المبحث الثاني: تطبيق لوحة القيادة بمؤسسة ALFAPIPE
29.....	المطلب الاول: تصميم وعرض لوحة القيادة في مؤسسة ALFAPIPE

42.....	المطلب الثاني: تقييم وتحليل لوحة القيادة في مؤسسة ALFAPIPE
45.....	المطلب الثالث: تقييم وأثر لوحة القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة
46.....	خلاصة الفصل:
47.....	الخاتمة
49.....	نتائج الدراسة:
50.....	الاقتراحات والتوصيات:
51.....	نظرة مستقبلية:
52.....	قائمة المصادر والمراجع
55.....	الملاحق
74.....	الفهرس