

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



المركز الجامعي غرداية

معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية

تخصص : محاسبة و مالية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ل م د في العلوم التجارية تحت عنوان :

لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

دراسة حالة - الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT LA وكالة غرداية

تحت إشراف الأستاذة :

- أ / بهاز لويزة.

من إعداد الطالبين:

- ◆ قرين جمال الدين.
- ◆ ربوب محمد الامين.

السنة الجامعية 2012/2011

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى:

" لا يكلف الله نفسا إلا وسعها لها ما كسبت و عليها ما اكتسبت، ربنا لا
تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا، ربنا لا تحمل علينا إصرا كما حملته على
الذين من قبلنا، ربنا و لا تحملنا ما لا طاقة لنا به و أعف عنا و أغفر لنا و
ارحمنا أنت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين "



شكر

مصداقا لقوله تعالى: { لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ } سورة الرعد الآية: 07.

نحمد الله سبحانه وتعالى ونشكره أن وفقنا لإنجاز هذا العمل وإخراجه بهذه الصورة .
الشكر موصول لكل من ساهم في إعداد هذا البحث من قريب أو بعيد ونعني بالذكر:

❖ الأستاذة المشرفة بهاز لويزة التي كان لها الفضل بعد الله سبحانه وتعالى بأن أهدتنا بتوجيهاتها وتصويباتها الدقيقة، ومنحتنا الكثير من الثقة.

❖ السيد مدير الشركة الجزائرية للتأمين الشامل وكالة غرداية بن الصغير جمال الدين على حسن استقبله لنا ومساعدته في انجاز الجانب التطبيقي في بحثنا.

❖ كما نشكر أساتذة معهد العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير.

❖ الأخت ليلي قرين كاتبة البحث بأن ظهر بهذه الحلة وصبرها معنا وعلينا.

الإهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وهانحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفعتي هذا العمل المتواضع .

• إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم العلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

• إلى النبيوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة .

• إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز .

• إلى أجدادي وجادتي وأعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي .

• إلى من حبههم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أخي عقبة وأخواتي .

• إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يداً بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى أصدقاء دراستي وأعز صديق لي معمر طواهرية وأخص بالذكر من قامت بكتابة هذه المذكرة ولا أنسى جبراني والزميل ربوب محمد الأمين الذي تقاسم معي هذا العمل .

• إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام .

قرين جمال الدين

الإهداء

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

- إلى من كلله الله بالهيبية والوقار، إلى من احمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله ان يرحمه في مثواه، أبي العزيز.
- إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى سمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة.
- إلى من جهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أخوتي وأخواتي ■
- إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يداً بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى أصدقاء دراستي.
- وأخص بالذكر الزميل قرين جمال الدين الذي تقاسم معي هذا العمل ■
- إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمي وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام ■

ربوب محمد الأمين

*/ قائمة الجداول */

رقم الصفحة	البيان	الرقم
74	تطور إنتاج العقود خلال الفترة 2009/2006	01
76	تطور الإنتاج والطعون المتوصل إليها	02

*/ قائمة الأشكال */.

رقم الصفحة	البيان	الرقم
07	مخطط عام لنظام مراقبة التسيير.	01
08	مستويات مراقبة التسيير في المؤسسة.	02
10	مفاهيم ارتكاز مراقبة التسيير.	03
12	مفهوم مراقبة التسيير.	04
22	ارتباط مراقبة التسيير بالمديرية العامة.	05
23	ارتباط مراقبة التسيير بالمديرية الوظيفية	06
24	ارتباط مراقبة التسيير مع المديرية العامة عن طريق التقارير	07
26	علاقة مراقبة التسيير باستراتيجية المؤسسة.	08
29	نظام معلومات التسيير.	09
34	مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة.	10
41	نظام المعلومات الخاص بلوحة القيادة.	11
49	موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير.	12
50	موقع لوحة القيادة ضمن أنظمة التسيير	13
53	الرقابة على لوحة القيادة.	14
54	التغذية العكسية لنظام لوحة القيادة.	15
67	الهيكل التنظيمي للوكالة	16

مقدمة

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية في الآونة الأخيرة توسعا في نشاطاتها الاقتصادية و توسعا في حجمها و هيكلها الإدارية استجابة لتغيرات مكونات محيطها، حيث شهدت تغيرات جذرية من خلال تطور الإطار الاقتصادي و توجه اقتصاديات الدول نحو اقتصاد السوق بالإضافة إلى المحيط التكنولوجي و ما عرفه من ثورة التقنيات الحديثة والاتصالات الأمر الذي فرض على المؤسسات ضرورة مسايرة التطور التكنولوجي و الاستفادة منه ضف إلى ذلك التغيرات في المعطيات السياسية والاقتصادية و المالية التي فرضها المحيط .

وعليه فإن هذه التغيرات التي عرفها محيط المؤسسات أثرت عليها و فرضت على المسيرين تقسيم الإدارة إلى مستويات عديدة و الفصل بين الإدارة و التنفيذ، هذا الوضع فرض توافر المعلومات اللازمة لتسهيل مهمة الإدارة في ممارسة وظائفها المتمثلة في التخطيط رسم السياسات اتخاذ القرار و الرقابة و هذا ما مهد لظهور مجموعة من أدوات الرقابة و التي تعمل على توفير البيانات اللازمة لإدارة المؤسسة حتى تقوم بوظيفة الرقابة على أكمل وجه.

وإن موضوع مراقبة التسيير بالرغم من كونه ظهر مع مطلع الألفية الثانية إلا انه لا يزال يحظى بالكثير من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين و المهتمين بشؤون التسيير لأن التسيير الجديد اليوم للمؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على إستخدام الأدوات الرقابية الحديثة والتي من بينها لوحة القيادة التي تعد من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير والتي بواسطتها يستطيع المسير أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها، من خلال النتائج المحققة، والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيح الانحرافات الموجودة.

❖ الإشكالية:

ومما سبق ومن كل هذه المنطلقات تبلور معالم مشكلة هذا البحث والتي يمكن ان نصوغها على النحو التالي :

هل يمكن اعتبار لوحة القيادة أداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.

الأسئلة الفرعية:

ومن خلال هذا السؤال الرئيسي يمكن أن نستنتج الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو مفهوم مراقبة التسيير وكذا أدواته .

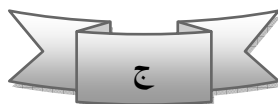
2- ما هي لوحة القيادة وما هو دورها.

3- كيف تساهم لوحة القيادة في مراقبة التسيير.

❖ الفرضيات:

إن هذه الإشكالية تتناول بالدراسة والتحليل أهمية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير ومن أجل الوصول

إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة يمكننا صياغة الفرضيات التالية:



- 1- مراقبة التسيير هي الوسيلة التي تسمح بتأكيد التجنيد الفعال للموارد ومدى تحقيق الأهداف المسطرة.
- 2- لوحة القيادة فن تلجا اليه المؤسسة من أجل تحسين نشاطها.
- 3- لوحة القيادة تقوم بتحديد المسؤوليات وتوزيع المهام.
- 4- لوحة القيادة تعطي نظرة شاملة عن المؤسسة .
- 5- تمكن لوحة القيادة المؤسسة من معرفة مكانتها بين مختلف المؤسسات المنافسة وكذا مستويات الأداء فيها.

❖ أهداف البحث:

- التعرف على لوحة القيادة في المؤسسات من خلال معرفة مدى تطبيقها لها والدور الذي تلعبه في تحسين مردودية نشاط المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف بمدى أهمية استخدام لوحة القيادة.
- تحسيس المؤسسات بضرورة تطبيق نظام مراقبة التسيير للتحكم في القرارات التسييرية .

❖ أهمية البحث:

- تعد لوحة القيادة من الأدوات الهامة لضمان النجاح والإستمرارية للمؤسسات .
- وضع مجموعة من الأفكار التي يجب على المسيرين الإطلاع عليها .
- أهمية هذه الأداة في المؤسسات .

❖ أسباب اختيار البحث:

- الأسباب الذاتية: الرغبة في دراسة الموضوع .
- الأسباب الموضوعية: يمكن تقديم الأسباب الموضوعية في النقاط التالية :
- تم اختيار الموضوع بحكم التخصص.
- إزالة الإبهام حول موضوع لوحة القيادة وكذا مراقبة التسيير.
- إثراء الحقل العلمي حول هذا الموضوع.

❖ المنهج المتبع:

أما المنهج المتبع في إعداد هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتحصيل معلومات أكثر حول هذا الموضوع في الجانب النظري وبغية استيعاب الإطار النظري الذي يسمح بفهم آلية استخدام لوحة القيادة في مراقبة تسيير المؤسسات ثم اعتمدنا في الفصل التطبيقي على منهج دراسة الحالة بهدف الوقوف على واقع

الاعتماد على لوحة القيادة في مراقبة التسيير بالشركة الجزائرية للتأمين الشامل وكالة غرداية وقمنا بتوظيف ما أتيح لنا من وثائق ومراسيم ومعلومات متعلقة بالمؤسسة.

❖ تقسيمات البحث:

وقد قسمنا هذا البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي حيث سنتطرق في الفصل الأول مدخل لمراقبة التسيير من خلال توضيح مفهومه وتطوره، وارتباطه المهربي والأدوات المستعملة فيه، أما الفصل الثاني فسنتناول فيه أهمية لوحة القيادة من خلال توضيح مفهومها ومراحل إعدادها ومدى اعتبارها أداة لمراقبة التسيير

أما الفصل الثالث فسنعرض إلى دراسة الحالة بالشركة الجزائرية للتأمين الشامل وكالة غرداية من خلال تقييم الشركة والوكالة في المبحثين الأول والثاني أما المبحث الثالث فسننتطرق إلى مدى اعتماد الوكالة على لوحة القيادة في مراقبة تسييرها.

وفي الأخير خاتمة عامة نتناول فيها النتائج المتوصل إليها وجملة من الاقتراحات والتوصيات التي ننصح بها الدارسين في هذا المجال .

❖ الصعوبات:

- ومن الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد البحث:
- قلة المراجع باللغة العربية وصعوبة الترجمة بالنسبة للمراجع الأجنبية.
- صعوبة الحصول على الوثائق المالية نظرا لحساسيتها من قبل المؤسسة.

الفصل الأول

مدخل لمراقبة التسيير

تمهيد:

لقد عرف الاقتصاد الجزائري تحولات كبيرة أثرت على مختلف جوانبه وعملت على تغيير ميكانيزمات توجيهه من الاقتصاد الموجه الى اقتصاد السوق الذي ظهر مع الرأسمالية وتطور معها بحيث يعتبر قلبها النابض، وبتالي فإن المؤسسات الاقتصادية تعد من أهم الأعدان الاقتصادية التي أصبحت مضطرة إلى التحكم في تسييرها والزيادة في فعاليتها وذلك باختيار مسيرين متمكنين لأن التسيير في المؤسسة يلعب دور هاماً ورئيسياً لأنه عمل يرتكز على الخبرات الماضية عن طريق الاستفادة منها وتطويرها بما يتماشى مع التقدم الفني والتقني. إن مراقبة التسيير تبحث عن إنشاء واستعمال وسائل الإعلام التي تسمح للمسؤولين عن النشاط بتحقيق الانسجام التام بين الأهداف والوسائل وعليه فإن مراقبة التسيير تعتبر نظام للمعلومات مهم ومساعد على قيادة المؤسسة لأنه يقوم بمراقبة فعالية النشاط والوسائل لبلوغ الأهداف. لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير ثم تطوره ونظام مراقبة التسيير الفعال وكذا أنماط الارتباط الهرمي لمصالحه وارتباطه بإستراتيجية المؤسسة وأخيراً إلى أدواته.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير

المطلب الأول: مفهوم التسيير، المؤسسة، النظام

أولاً: مفهوم التسيير: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تستعمل أساساً التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، باختصار هو تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهذا جوهر مهمة التسيير.

ثانياً: مفهوم المؤسسة: هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين يعز من تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف حيز زماني ومكاني الذي توجد فيه تبعاً لحجم ونشاط المؤسسة⁽¹⁾.

ثالثاً:

أ/ مفهوم النظام: هو مجموعة عناصر متفاعلة ديناميكياً ومنظمة للوصول إلى غاية معينة⁽²⁾.

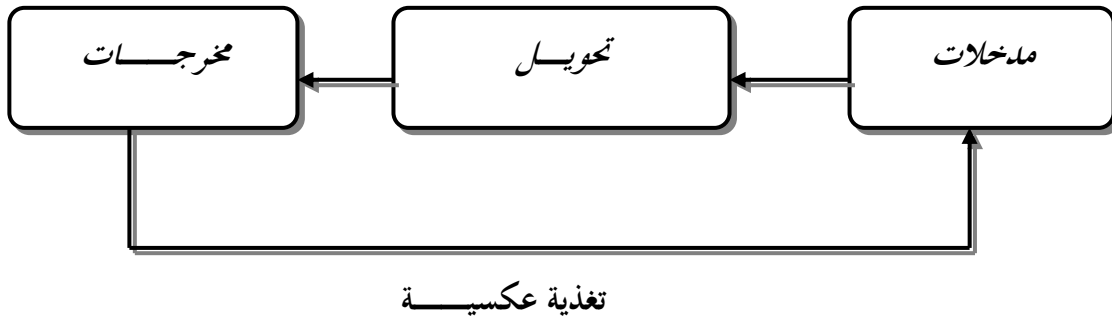
ب/ عناصر النظام: يتكون النظام من ثلاثة عناصر وهي:

- ✓ المدخلات: هي جميع عناصر المحيط التي يتأثر بها النظام وتسمى متغيرات المحيط.
- ✓ التحويل (العمليات): هي عملية تحويل المدخلات عن طريق مزجها بالعناصر الداخلية للنظام وتحويلها إلى مخرجات.
- ✓ المخرجات: هي ما يخرجه النظام نتيجة حركته أو نشاطه.

الشكل رقم (1): مخطط عام لنظام مراقبة التسيير.

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الدار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، 1988، ص 11.

(2) Robert guedj , **Le control de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise**, 3ème éd, d'organisation, paris ,2000 ,P 345.



المصدر: H, Loming et outre, **le contrôle de gestion**, édition ELLIPES, paris, 2001, P: 06

رابعا: مفهوم الرقابة:

الرقابة هي إحدى وظائف المدير هدفها التأكد من أن تنفيذ العمل يتم وفق ما هو مخطط له وتقوم على ثلاث مراحل: التخطيط، تحديد القواعد والإجراءات، تقسيم النتائج والأداء.

- ✓ أنواع الرقابة: يوجد هناك عدة أنواع من الرقابة وذلك بحسب المعيار المستخدم.
- ✓ من ناحية المعيار الزمني هناك الرقابة القبلية، الرقابة الآنية (المتزامنة)، الرقابة البعدية.
- ✓ من ناحية المصدر هناك: الرقابة الداخلية، الرقابة الخارجية.
- ✓ من ناحية الشمول: نجد الرقابة الشاملة (الكلية)، الرقابة على مستوى الوحدة، أو الوضعية، الرقابة على مستوى الفرد.

مستويات الرقابة حسب "H.bouquin" توجد ثلاث مستويات للرقابة⁽¹⁾

أ/ رقابة إستراتيجية:

تتوافق هذه الرقابة مع مستوى استراتيجي والغرض منه هو ضمان ملائمة التوجهات البعيدة المدى وتقدير مدى ملائمتها.

ب/ رقابة التسيير (العملية):

(1) Anne mariekeiser , **lecontrôle de gestion** , esk, 2éme éd , paris 2000, P:16.

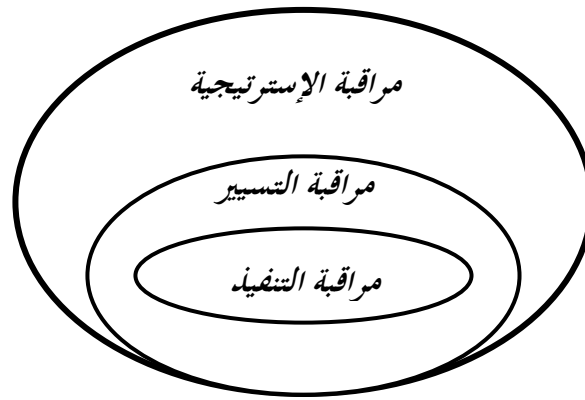
تتوافق هذه الرقابة التسيير التكتيكي ومهمتها السماح بتحديد الأهداف والقيادة في أفق لا يتجاوز السنة عادة وتقييم آثار القرارات المتخذة والتوفيق في استعمال الموارد في تنفيذ الإستراتيجية.

ج/ رقابة التنفيذ:

مهمتها تنفيذ النشاطات المحددة بفعالية و... إذ فهي موجهة إلى الأفراد المنفذين وهي في أغلب أوجهها منظمة وآلية.

ويمكن تمثيل مستويات الرقابة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): مستويات المراقبة في المؤسسة.



المصدر: Henni bouquin ,Le contrôle de gestion ,puf ,5eme édition ,France ,2001,P:65

من الشكل نلاحظ:

- ✓ تتابع وتتالي مستويات الرقابة الثلاث وعدم تداخلها في الواقع من الصعب لمكان التفريق بينها خاصة بين كل مستوى والمستوى الأعلى منه.
- ✓ وجود تتابع هرمي بين هذه المستويات الثلاثة. لا مراقبة التنفيذ بدون مراقبة التسيير ولا مراقبة إستراتيجية بدون مراقبة التسيير.
- ✓ كل نوع من الرقابة يعين له أن يقوم بالقيادة، قياس الأداء وتحديد الأهداف ولكن بالمقابل تحدد أهدافه ويقاس أداؤه من طرف النظام الأعلى منه رتبة.

خصائص نظام الرقابة الفعال:

لكي يكون نظام الرقابة فعال وناجح يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها يجب أن يكون يتوفر من عدة خصائص منها:

- ✓ **الوضوح:** من شروط النظام أن يكون سهلا واضحا للفهم من قبل المسؤولين عنه.

✓ المرونة: إن نجاح نظام الرقابة يجب أن يتصف بالمرونة وأن يتكيف مع المتغيرات الداخلية منها والخارجية للمؤسسة ولهذا الغرض يجب أن تكون مراجعة دورية للنظام الرقابي للكشف عن نقاط الضعف فيها وتصحيحها.

✓ انخفاض التكاليف: يعني أن المنافع التي تتحصل عليها المؤسسة أكبر من تكاليف النظام.

✓ سرعة الإبلاغ عن الانحرافات: إن النظام الرقابي الجيد هو الذي يمكننا من اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها لتصحيحها العاجل.

✓ إمكانية تصحيح الانحرافات: إن فعالية وكفاءة نظام الرقابة تكون من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت إليها.

المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير وخصائصها.

لقد اختلفت نظرة المختصين حول تحديد مفهوم مراقبة التسيير باختلاف وجهات نظر المدارس التي ينتمون إليها وخاصة مع التطورات التي نراها ملمة بجميع خصائص وعناصر هذا النظام من خلال جملة من التعاريف:

التعريف الأول: حسب "A.KHEMAKHEM" مراقبة التسيير هي العملية المنجزة في مستوى مؤسسة اقتصادية للتأكد من التجنيد الفعال والمستمر للطاقات والموارد بغرض الوصول إلى الهدف الذي سطرته المنظمة⁽¹⁾.

التعريف الثاني: حسب "G.PILLOT" يمثل نظام مراقبة التسيير في العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف المركزية للنشاطات المنسقة من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقا يشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية والتي تحتوي بدورها على جملة من المناقشات كما يعمل أيضا على الكفاءات الفردية وذلك على طريق إدخال نظام تكوين وتأهيل لمهنة المسير لاكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير.⁽²⁾

التعريف الثالث: حسب "DERDEM ANTONY" إن مراقبة التسيير هي المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.⁽³⁾

التعريف الرابع: حسب "M.GERVAIS" مراقبة التسيير هي العملية التي من خلالها يضمن المسيرون من أن المواد موجودة ومستعملة بصفة فعالة وبنجاحة وملائمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة.

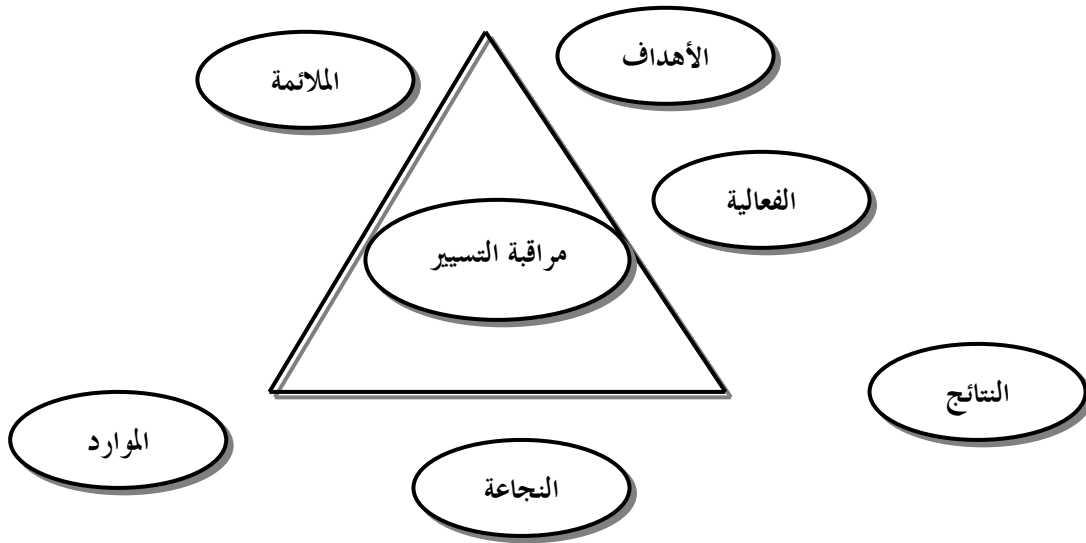
(1) A.khe makhem, **La dynamique du contrôle de gestion**,Dunod.paris, France,1976,P:16.

(2) G.Pillot, **maîtrise des contrôle de gestion**, édition sedifor,paris,1995,P:58.

(3) C.alazard et S.separi, **contrôle de gestion manuel et application**,3éme ed , dumo P,paris,1996,P:06.

وأن المساعي والتوجيهات الحالية تسيير جيدا وفق الإستراتيجية المحددة⁽¹⁾ يمكن القول من خلال التعاريف السالفة الذكر على اختلاف وجهات نظر أصحابها إن مراقبة التسيير مفهوم متعدد ولا يمكن الإلمام لجميع جوانبه إلا أنه يمكن القول أنه مجموعة من الإجراءات التسييرية التي تسمح بتوقع الأهداف المرجوة، كما انه مجموعة من الأوان التي تسمح بالتسيير الحسن أي إن مراقبة التسيير تعمل على جعل مجموعة من الإجراءات تقدم الخدمة الاستشارية في المؤسسة ومصطلح مراقبة التسيير ترجم على أساس إتقان مراقب التسيير للعمل الذي يقوم به مثل تتبع ومشاهدة مسؤولي العمليات لتحقيق الأهداف المسطرة. انطلاقا مما سبق يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هو عمليات أو إجراءات التأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من إستراتيجية المؤسسة بكفاءة وفعالية وذلك لإيجاد الصيغة المثلى بين ثنائية الموارد، الأهداف أو هو وسيلة تساعد المسيرين على التحكم في التسيير فهو المستقبل والتصرف في ضوء ذلك. أما من خلال التعريف الثالث فيمكن استخلاص إن مراقبة التسيير يرتكز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقبة التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة والفعالية والملائمة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (3) : مفاهيم ارتكاز مراقبة التسيير.



المصدر: h.loning et y.pesqueux et cooll ,le control de gestion ,7eme edition economica ,2000,P06

✓ الفعالية: هي مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة أي إلى أي درجة تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة.

(1) Michel Gervais, *contrôle de gestion*, 7ème éd, economica, 2000, P:20.

✓ النجاعة: مقارنة النتائج المحققة بالوسائل المستعملة أي ما هي النتيجة المحققة باستعمال وحدة واحدة من المداخلات أو الوسائل.

✓ الملائمة: هي العلاقة بين الأهداف والوسائل(الموارد).

✓ أما إذا جمعنا هذه المفاهيم الثلاثة فتحصل على ما يسمى بالأداء كما أن مصطلح مراقبة التسيير في السياق الثقافي الفرنسي فإنه يكمل معاني ذاتية أي هو المراقبة أو احترام القواعد المعمول بها وتسييل العقوبات الصارمة في حال مخالفتها وبالرغم من أن المصطلح قريب من معنى المراجعة والفحص إلا أن معناها يبقى بعيدا عن هذا المعنى الذي يعود أصله إلى أمريكا الشمالية.

✓ لا يختلف اثنان في أن الترجمة إلى الفرنسية لعبارة

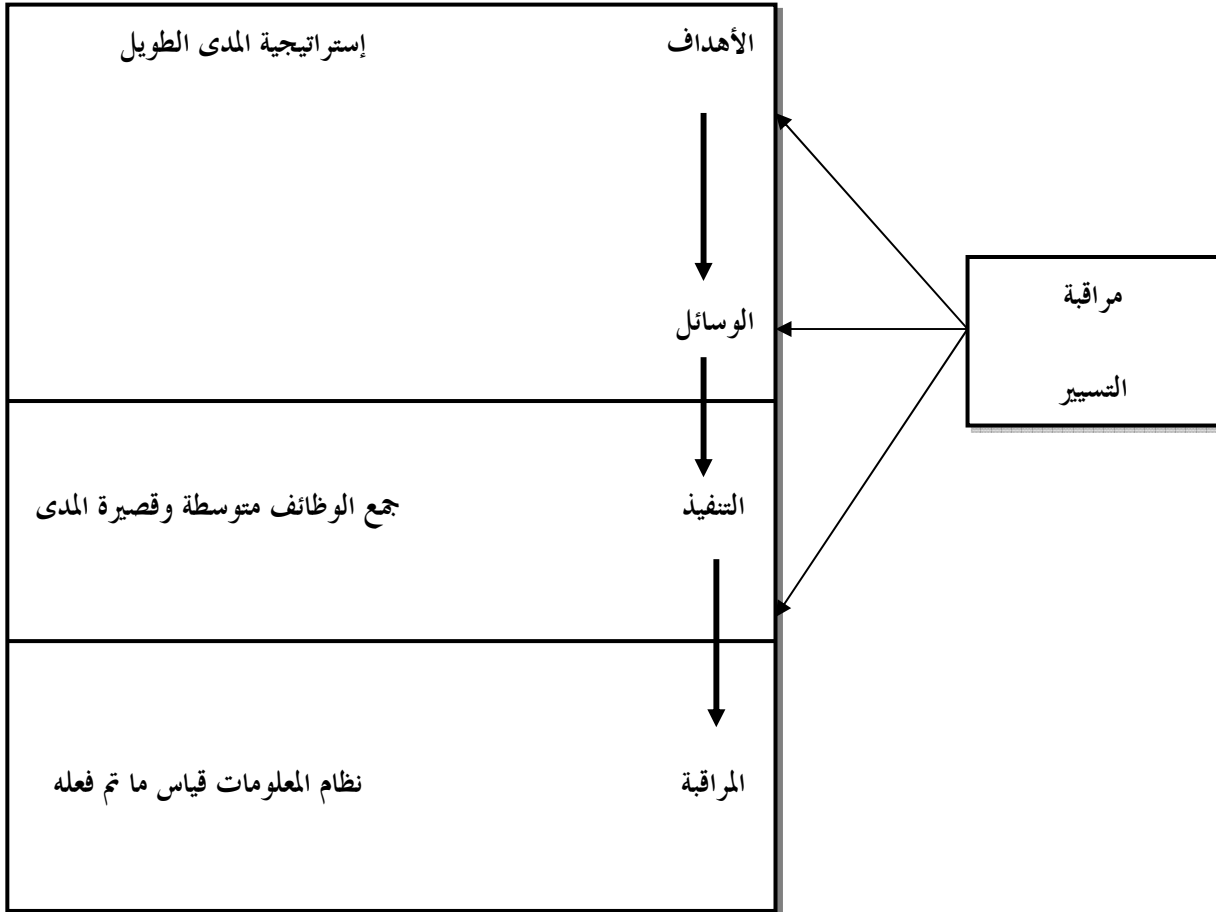
Management+contrôle — control de gestion هي ترجمة غير دقيقة ولا تحتوي المعنى الحقيقي والمراد به من عبارة باللغة الانكليزية وعليه فإننا نقصد بـ **contrôle Management** بأنه مدى القدرة على التحكم في تسيير المؤسسة وبه نستطيع أن نعرف مدى قدرة المسير على الشراء والتحويل بكل دقة وفعالية ثم البيع والتسويق بكل ذكاء لمنتجات المؤسسة وبالتالي تصبح لمجموع الأشخاص العاملين في هذه المؤسسة القدرة على أخذ القرارات السديدة والتي يتعدى خلية متابعة التسيير فبقدر على أخذ القرارات السديدة والتي يتعدى ضرورة فإن وجود مراقب التسيير يبقى غير كاف لتحقيق هذه النوعية كما أن المراقب لا يستطيع أن يضع نفسه مكان مجموعة من العمال ويبقى كل واحد مسؤول عن عمله وعليه يمكن القول إن مراقبة التسيير هو طريقة من الطرق التسييرية من خلاله يتأكد المسيرون في المؤسسة من فعالية وجدية الوسائل المستعملة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة غير أن التعريف **R.N.ANONY** الذي يعتبر من الأوائل الذين وضعوا نظريات لهذا الاختصاص سنة 1965 يبدو تعريف غني ودقيق حيث ادخل ضمن التعريف التقليدي المعروف والذي يقول بأن "مراقبة التسيير هو مسار يهدف إلى تحفيز المسؤولين وحثهم على تأدية واجباتهم على أكمل وجه من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة"⁽¹⁾.

من خلال التعريفين الأخيرين نجد أنهما ركزا على ثلاثة مميزات أساسية لمراقبة التسيير:

- ✓ مراقبة التسيير ليست بنشاط معزول وإنما يتعلق الأمر بالمسار.
- ✓ تحديد الصيغة النهائية لهذا المسار وهي تحقيق الأهداف.
- ✓ وفي الأخير نلاحظ أن **Anatomy** أبرز أهمية البعد التحفيزي لهذا المسار.

(1) H.loning et y.pesqueux et cooll, **le control de gestion** ,7eme édition.economica ,2000 ,P:06.

✓ وفي الأخير وكحوصلة لما سبق ذكره نقول أن مراقبة التسيير هي عملية ومسار ذات أهداف معينة تتركز على جانب الحث والتحفيز ويمكن إبراز مفهوم مراقبة التسيير من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم (04) : مفهوم مراقبة التسيير.



المصدر: 07: p application et manuel de gestion, le control de gestion et separation, c. alazard

ثانيا: خصائص مراقبة التسيير.

- من خلال التعمق في دراسة التعاريف السابقة لمراقبة التسيير يمكن استخلاص الخصائص التالية⁽¹⁾:
- ✓ مراقبة التسيير ليست عملية معزولة ومؤقتة بل هي مسار دائم للتأكد والتحكم في التسيير.
 - ✓ لهذا المسار طبيعة هادفة بحيث لا يمكن أن نجد مراقبة التسيير بدون غايات منتظرة من العمل أو النشاط والمعرفة الواضحة للأهداف تمكن من معرفة شواء للفرد أو الجماعة وتكون بذلك حافزا ودافعا للعمل كما أن قبولها من قبل الجميع يجعلها أساسا مناسباً لقياس النتائج والحكم على الأداء.
 - ✓ لمختلف الأفراد المتكونة منهم المؤسسة أهداف مختلفة بحسب الاختصاص والمهام تسعى كلها منسجمة وإلى تحقيق أهدافها ولهذا وجب التحكم في أداء هذه المجموعة عن طريق مراقبة التسيير.
 - ✓ يجمع مصطلح مراقبة التسيير بين مفهومين هما: المراقبة بمعنى التحكم أي أنها القدرة على أن تجعل شيئا ما يتصرف على النحو الذي تريده أن يكون المراقبة بمعنى العقاب والثواب.
 - ✓ مراقبة التسيير هي مراقبة أمامية وخلفية للأداء يظهر هذا جليا من خلال مسارها لها مهام في الإطار التقديري (الخطط الميزانيات التقديرية) يتابع النشاطات والتنفيذ وتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات كما تقوم بتقييم لما تم بعد الأداء أي مراقبة لاحقة باستخدام لوحة القيادة والمحاسبة التحليلية.
 - ✓ تستدعي مراقبة التسيير المشاركة الفعالة لكل المسؤولين بحيث تعود نسبة كبيرة من كفاءة نظام مراقبة التسيير إلى شرط أساسي وهو تصميم ووضع النظام بإتقان ومشاركة كافة مسؤولي المؤسسة.
 - ✓ تختص مراقبة التسيير بتوفير المعلومات على الأطراف الداخلية للمؤسسة والتي تشمل الإدارة على كافة مستوياتها ورؤساء الأقسام والمسيرين فيها وتصدر مراقبة التسيير تقارير ومعلومات داخلية تفصيلية طبقا لحاجة الأطراف الداخلية للمؤسسة وفي أي وقت.
 - ✓ وتعتمد مراقبة التسيير في تقديمها للمعلومات على خبراء في مجالات المحاسبة والتمويل والتسويق والإدارة والإنتاج وغيرها ولا يتم تدقيقها من جهة محايدة ولا تخضع مراقبة التسيير القواعد والقوانين وأنظمة محددة.

المطلب الثالث : مهام مراقبة التسيير وأهدافها.

(1) مراد خنير، دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير البنوك، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، جامعة الاغواط،

أولاً: مهام مراقبة التسيير.

تكمن مهام مراقبة التسيير فيما يلي:

التخطيط طويل الأجل⁽¹⁾ إن مهمة التخطيط طويل الأجل ووضع الاستراتيجيات للمؤسسة تعد من أهم أعمال ومسؤوليات إدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة مثل تعظيم الأرباح، تعظيم قيمة المؤسسة وتلعب معلومات مراقبة التسيير دوراً بارزاً في تزويد إدارة المؤسسة بالتقارير عن التوقعات المستقبلية المختلفة بحيث تساعد الإدارة على تقييم المعلومات الموجودة بهذه التقارير والعمل على اختيار أفضل بديل ووضعه في خطة طويلة الأجل. التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد⁽²⁾ بحيث إن الموارد المتاحة في أي مؤسسة هي محدودة بطبيعتها ووجب على المدراء توزيع هذه الموارد النادرة واستعمالها في المؤسسة بأقصى فاعلية وكفاءة ممكنة ويتطلب ذلك تعاون الفعاليات والأنشطة المختلفة وتنظيمها وتوجيهها تؤدي إلى أفضل استعمال لها. ويتعلق مهام التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد بعملية تنفيذ الخطط الموزعة للوصول إلى أهداف المؤسسة المرسومة وان القرارات المتعلقة بالمهام المذكورة تتطلب معلومات مراقبة التسيير الأكثر دقة للوصول إلى اتخاذ القرارات السليمة.

تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات:

ترغب إدارة المؤسسة بمعرفة كيفية تنفيذ الخطط المرسومة ومدى ملامتها وتتسلم الإدارة عدة معلومات عن الانجاز الفعلي الذي تم مقارنته والتوقعات حسب الخطط الموضوعية ويتم البحث عن أسباب الانحرافات والمتسببين وتصحيحه وبهذه الطريقة تتم الرقابة على الانجاز وتقييمه .

جمع وتحفيز وتنشيط الأفراد:

حيث تقوم مراقبة التسيير بدور بعث الحيوية في مختلف مستويات السلطة في المؤسسة وتنشيطها عن طريق مكافأة المجد ومعاقبة المتهاون وكذا تحفيز الأفراد وحثهم على بذل أقصى مجهوداتهم.

جمع ونشر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وخاصة ما تعلق بالوضعية التنافسية للمؤسسة:

التقريب بين معطيات الواقع وما يجب إن يكون في الإستراتيجية. القائمون على مراقبة التسيير أخصائيين في الأرقام وأدوات القياس يفترض إن يكونون دوماً سابقين إلى وضع مؤثرات جديدة لقياس التأثيرات المختلفة والقرارات على الوضعية التنافسية للمؤسسة وكفاءتها المالية وحتى معرفة مساهمة المكافآت أو الأداء ذو الطابع الكيفي في مسار خلق القيمة .

مراقبة التسيير تسمح بتنظيم المعلومات أو حلقات التغذية العكسية التي تزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول تطور وظائفها وتقلبات محيطها مما يسمح بتعديل أهدافها ووسائلها مقارنة بالانجازات والتأقلم مع محيطها وفق وتيرة منسجمة ومنسقة.

(1) احمد حسن ظاهر، المحاسبة الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن 2000، ص: 9 و 10.

(2) نفس المرجع، ص: 11.

ثانيا: أهداف مراقبة التسيير :

أن مراقبة التسيير تعتبر وظيفة مهمة في جميع مراحل اتخاذ القرار (1) .

✓ تساعد في اتخاذ القرارات : أي التحضير للمستقبل.

✓ تنسيق نشاطات المؤسسة: أي متابعة الحاضر.

✓ تصحيح النشاطات السابقة: أي مراقبة الماضي.

فاتخاذ القرار يتم بناء على محددات يتم بواسطتها التحضير للمستقبل والتنبؤ التقديري له ومن ثم تأتي مرحلة التنسيق أي مقارنة التقرير مع المحقق وما تبعته أخيرا ، تصحيح النشاطات السابقة اي مراقبة الماضي وعدم الوقوع في نفس الأخطاء.

ويمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير وذلك بتقسيمها إلى:

أ/ أهداف عامة (شاملة): وتكون ذا مستوى عالي تساعد المديرين والمسيرين على اتخاذ القرار.

ب/ أهداف جزئية: وتمثل في أربعة عناصر نذكر منها:

- معالجة المعلومات قبل اتخاذ القرار أي اختبار المعلومات الصحيحة ليكون القرار المختار وجيها.
- تخطيط القرارات وذلك بالتنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل وتقدير ما يمكن أن يكون عليه محيط المؤسسة.
- تنظيم وتنسيق النشاطات وذلك عن طريق ترتيب الموارد الاقتصادية لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.
- مراقبة النشاطات ويتم عن طريق قياس النشاط ومقارنته مع الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة المراجعة وهي إعادة ما سبق ذكره وتصحيح الأخطاء إن وجدت.

(1) c.alzard et separi op- cit, p:07.

المبحث الثاني: نشأة وتطور مراقبة التسيير.

ظهرت مراقبة التسيير في المؤسسات الأمريكية، في الفترة ما بين الحربين العالميتين وتم انتشارها بعد الحرب العالمية الثانية لان المؤسسات الأمريكية كانت في مرحلة الازدهار والتي لم تكن بحاجة الى التحكم في التكاليف وتحديد المسؤوليات نظرا للنتائج المرضية التي كانت تحققها، ولكن أزمة 1929 أثرت على المؤسسات الاقتصادية، من حيث قلة الازدهار وقلة الموارد مما تطلب تطوير الادوات الموجهة إلى تسيير المؤسسات.

المطلب الأول: مراحل تطور مراقبة التسيير.

ظهرت مراقبة التسيير في المؤسسات الكبرى من أجل تدعيم والتنمية الفعالية الاقتصادية وذلك للتحكم في إدارة المؤسسة مهما كبر حجمها وتعددت وظائفها ولكن عمليا ظهرت مراقبة التسيير متأخرة إلى غاية الستينات وتاريخيا ظهرت المراقبة في المؤسسات الإنتاجية الكبيرة لسببين هما:

✓ دعم وتطور الفعالية الاقتصادية الأكثر عمليا أي أن المستوى الأول للمسؤولية يضمن ترابط والتنسيق لهيكل أمام التعقيدات التي تصادفه.

✓ نظرا للحركات اللامركزية للمسؤوليات التي تنجز بالمؤسسة الكبيرة يمكن القول أن مراقبة التسيير هي التقاطع بين المحاسبة والتسيير والحركات اللامركزية للإدارة من أجل بلوغ أهدافها ولقد شهدت مسيرة مراقبة التسيير أربع مراحل هي (1):

✓ المرحلة الأولى: مراقبة التسيير في هذه المراحل استعملت المحاسبة العامة وأعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتنوعة المتعلقة بعلاقة مردودية بالنشاط والمنتجات المحققة والمباعة من طرف المؤسسة وهكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسب ومؤثرات قياس الأداء الاقتصادي منذ بداية القرن الماضي وشاع نظام النسب وتطور داخل المؤسسات الكيميائية الأمريكية **DUPONT** سنة 1907 وهذا النظام وضع لأول مرة علاقة بين حسابات الميزانية وحسابات النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المر دودية في كل الهوامش التجارية.

✓ المرحلة الثانية: وضعت من طرف **SLOAM** الذي وضع ميكانيزمات التنظيم اللامركزية في مؤسسة وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية البحث والتطوير كل قسم يقيم سنويا مردودية الأصول السيرة وإجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة وتطويرها.

(1) Michel rouch et gerad nowlleau ,**le control de gestion bancaire et financier**, édition reune banque, 4ème éd, 2002, p: 28/30.

✓ المرحلة الثالثة: المرحلة التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير والتي جاءت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤي التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة هذه الأخيرة خصت إستراتيجية تخطيط العمليات والموازن عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين ولكن ذلك في تخطيط عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد مع الاهتمامات الخاصة.

✓ المرحلة الرابعة: وآخر مرحلة لتطور مراقبة التسيير ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية والذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير مستويات المسؤولية التسلسلية.

المطلب الثاني: مراقبة التسيير في المدارس التسييرية.

لقد اختلفت نظرة المدارس التسييرية حول مراقبة التسيير ويمكن عرضها فيما يلي:

أولاً: مراقبة التسيير والمدرسة الكلاسيكية⁽¹⁾.

كانت رؤية النظرية الكلاسيكية بادئ الأمر لمفهوم التسيير في المؤسسة على أنه كمية السلع والخدمات المنتجة بدلالة السعر والذي كان يمثل الهدف الأولي بالنسبة للمؤسسة الصناعية حيث كان يلزم عليها أن تنتج كميات ضخمة من السلع المماثلة لتلبية الطلب عليها وتخفيض تكلفة الوحدة انطلاقاً من فكرة اقتصادية في الحجم ولكن رغم هذا فإنه لم يغب عن ذهني المنظرين لهذه المدرسة أهمية الرقابة وفيما يلي إسهامات بعض مفكري هذه المدرسة:

✳ **F.W.taylor** ادخل مفهوم التنظيم العلمي للعمل.

✳ **Maxweber** حلل البيروقراطية على أساس أنها تفيد العمال بوضع معايير وقواعد للعمل يجب عليهم احترامهم.

✳ **Hfayol** اشتهر بشعاره P.O.C.C.C (التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة) حيث حدد الوظائف الأساسية للتحكم في المؤسسة في وظيفة المراقبة. ويمكن القول إن تصور الذي جاءت به المدرسة الكلاسيكية للرقابة كان على أساس أنهما:

(1) C.Alazard et.separi,op- cit ,p:15.

✓ تقييده قبل كل شيء إجراء رقابي.

✓ غير تامة الشفافية يمكن استعمال عدة أدوات متنوعة وغير محددة.

اندماج العمال في المؤسسة، إذ بينت العديد من الدراسات التي أجريت مدى أهمية تحفيز العمال من خلال العمل على إيجاد مناخ سليم ومناسب للعلاقات الإنسانية لهم وجودهم وتوفير الحرية في التفكير والرأي وإقامة العلاقات الحسنة بينهم وبين المنظمة ومالكيها وإدارتها، بل وحتى إشراكهم في رسم خطط المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وذلك لقطع الحجة أمام العمال بعدم واقعية الأهداف ولتحفيزهم أكثر على زيادة أدائهم.

ويمكن تمييز اتجاهين في مدرسة العلاقات الإنسانية:

✓ المدرسة التصريفية: تعتبر هذه النظرية كردة فعل أو الرأي النقيض للمدرسة الكلاسيكية حيث على عكسها لم تنظر إلى العامل مجرد آلة بل أولت اهتماما بالجانب النفسي والشعوري له وأخذت ردودها وأفكارها عدة أوجه منها⁽¹⁾:

✓ **E Mayo** بين لمؤسسة **western elictric** أن الأجور وشروط العمل لا تكفي وحدها لتحفيز عمال المؤسسة إذ الإنتاجية تزيد بزيادة الرعاية المحاطة بالعمال وكذا المحفزات ويكون لها تأثير أكبر كلما زادت درجة المسؤولية الموكلة للأفراد.

✓ **Mcgregor** جاء بنظرية "Y" أين يعتبر الفرد يجب العمل وقادر على أدائه ويهتم به ويشترك في تحقيق نشاطات وأهداف المؤسسة بالتوافق مع تحقيق أهدافه الخاصة.

✓ **Herzberg** حلل عوامل الرضا في العمل وأوضح أهمية وتنوع وتوسيع المهام والمسؤوليات لعمال المؤسسة.

إذن فالمراقبة عدلت في هذا التحليل من ناحيتين سواء الأهداف أو الوسائل فهي لم تعد مجرد مراجعة كلاسيكية للمنفذ من طرف المسؤول الهرمي بل أصبح بإمكان المرؤوسين نفسه والذي يتمتع بنوع من المسؤولية أن يقوم بالمراقبة الذاتية وذلك على الأقل في النشاطات الروتينية.

النظرية الاجتماعية الاقتصادية: زادت هذه النظرية بعدا إضافيا عن النظرية التصريفية وهو البعد التقني للمنظمة فنجد روادها ركزوا على إظهار المؤسسة ذات البعد المزدوج التقني والاجتماعي في آن واحد **Syrch** و **March** في نظريتهم التصريفية للمؤسسة بينما الأفراد لهم أهداف وأن أهداف المؤسسة تتوقف على مدى توافق وتكتل العمال لتحقيق هذه الأهداف. أما "OUCHI" فقدم نظرية "Z" التي تقوم من خلالها بتحليل هوية المؤسسة وثقافتها كوسيلة للوصول إلى أحسن تعاون وأقوى مشاركة في المؤسسة وخلاصة هذا التحليل

(1) Ibid, p:16

وهذه التيارات أن المراقبة بصفة عامة ومراقبة التسيير بصفة خاصة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي لأن إتمام مهمة ما هو نتيجة تصرفات وسلوكيات الأفراد ناجمة عن مدى التحفيز الذي يتلقاه إذن على المراقب أن لا يغفل عن هذه العوامل لكي يلعب الدور المنوط به في قياس وتوجيه وتحسين النشاطات والأداء. وبعد هذه النظرية ظهرت هناك أفكار أخرى تصب كلها في اتجاه جعل مراقبة التسيير وسيلة لمراقبة الأفراد من حيث تحفيزهم وإشراكهم في تسيير المؤسسة وظهرت مبادئ مراقبة الأهداف وإدارة المشتركة بالأهداف ونظام المعلومات والمكافآت.

ثانيا: مراقبة التسيير ونظرية الأنظمة.

لقد حاول مفكرو هذه المدرسة طرح نظرية نظامية وهيكلية والرقابة والتي هي في نظرهم يمكن أن تظهر المفهوم الشامل لهذه الوظيفة.

ففي نهاية عقد الستينات تم إدخال مفهوم النظام عن طريق النظرية العامة للأنظمة، جديد هذه النظرية انه ترفض الطريقة التقليدية التي تنص على التقسيم المركب أي أجزاء بسيطة يمكن فهمها ودراسة دور كل جزء ثم استخلاص دور الجميع ولكن بالعكس من ذلك اعتمدت هذه النظرية على فكرة أرسطو التي مفادها أن الكل أكبر من مجموع أجزائه فانتظام هو مجموعة أهداف مشتركة أي أن مجموعة هذه العناصر متناسقة ومتبادلة التأثير بغرض الوصول إلى مجموعة من الأهداف فالنظام مكون من أنظمة جزئية مكونة بدورها من جزئيات التي يجب النظر إليها عند التحليل ليس بصفة منعزلة ولكن في إطار النظام ككل من هنا فان طريقة الأنظمة تعطي نموذج المؤسسة يظهرها كمجموعة أو نظام كلي تام وقادر على التأقلم مع متغيرات المحيط بفضل آلية التغذية العكسية التي يتميز بها هذا النظام وما ينجز عنها من القرارات التصحيحية والتوجيهية وفي سياق هذا التحليل يتضح أن دور نظام المراقبة لم يعد دورا ثانويا أو ملحقا بل هو عنصر أساسيا في النظام بما يقدمه من:

✓ ضمان التوجيه الصحيح للنظام أي قيادة الكل.

✓ جعل التفاعل البيئي يسمح بقيادة النظام ككل نحو الهدف المنشود أي قيادة الأجزاء.

ويمكن في هذه النقطة إدراج فكرة عامة مفادها أن النجاح يتوقف على قدرة المسيرين على التأقلم السريع بلمسات بسيطة مع الظروف المتغيرة أكثر لما يتوقف (النجاح) على التنبؤات بعيدة المدى، بمعنى أن طريقة التسيير الأكثر نجاعة هي تلك التي تعتمد على القياس الآني للنتائج المحققة والقيم في الحال بالتعديلات اللازمة ومنه فالمراقبة تصبح ليست كعملية للقيادة بل للضبط أيضا.

المطلب الثالث: نظام مراقبة التسيير الفعال.

تهدف مراقبة التسيير إلى تحقيق الفعالية والكفاءة في التسيير وذلك من خلال عدة إجراءات وأساليب، ذلك أنه قد أصبح تحقيق الفعالية خلال النشاط من مظاهر الجودة الشاملة ومحل للمنافسة بين مختلف المنظمات، وقد أثار هذا الجانب اهتماما كبيرا من المسيرين ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى فعالية نظام مراقبة التسيير.

✓ فعالية نظام التسيير:

إن وجود نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة يؤدي إلى القيام بأدوار مختلفة تهدف إلى تحقيق نتائج، هذه النتائج قد تخدم مصالح الإدارة كما قد يعمل نظام مراقبة التسيير تكاليف، فمن الأحسن أن يتم تقييم فعالية نظام مراقبة التسيير والخدمات التي تؤخرها وذلك بوضع معايير دورية تعمل على التقييم والعمل على زيادة فعالية نجاعة النظام.

✓ مفهوم الفعالية: الفعالية هي المخرجات الخاصة بالنظام وهي السبب في وجود النظام وكون النظام فعالا يعني أنه يؤدي الشيء المناسب أو يؤدي النتائج المرجوة⁽¹⁾.

فالفعالية عبارة عن معيار كمي تسعى المنظمة إلى تحقيقه وذلك بمقارنة المخرجات الناتجة مع الأهداف المسطرة ليتسنى لها الحكم على نظام مراقبة التسيير.

✓ خصائص نظام الرقابة الفعال:

يمكن ذكر مجموعة من خصائص النظام الرقابي الفعال بصفة عامة والتي يمكن عرضها على نظام مراقبة التسيير ومن العناصر المميزة للنظام الرقابي الفعال هي⁽²⁾:

- تقديم معلومات صحيحة وفي الوقت اللازم.
- سهولة الفهم والتركيز.
- الاقتصاد في التكاليف.
- تسهيل اتخاذ القرارات.

يؤدي نظام مراقبة التسيير الأدوار المختلفة خلال نشاطه:

✓ تقديم المعلومات: فالتخطيط هو نشاط يخص المستقبل يمكن المديرين من اتخاذ القرارات حيث يستعمل نظام المراقبة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها وذلك من خلال جمع المعلومات عن مكان الخلل الذي يشترط فيه توفر الدقة والزمن اللازم للعلاج.

✓ سهولة الفهم والتركيز: إن تبسيط إجراءات النظام يؤدي إلى تسهيل الاستغلال خلال النشاط الإداري

✓ الاقتصاد والتكاليف: أن يكون النواتج أو الفوائد نظام المراقبة أكبر بالنسبة إلى الاتفاقات الخاصة به من جهد ووقت وأموال.

(1) إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، مكتب عربي حديث للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 1988، ص: 49.

(2) محمد رفيق طيب، مدخل التسيير، مرجع سبق ذكره، الجزء الثاني، ص: 216.

✓ تسهيل اتخاذ القرار: إنطاقا من المعلومات المقدمة حيث تستعمل هذه الأخيرة إلى دقة اتخاذ القرارات. إن مكاملة نظام مراقبة التسيير الذي يعتبر جزء من نظام الرقابة الداخلي كنظام آلي في الرقابة وتنمية الأدوات والتقنيات المستعملة في تقديم الوضوح ودعم البيانات وفهمها، إن المعلومات المناسبة داخل نظام مراقبة التسيير بالخصائص الأساسية لها مما تدل على تناسق النظام وتكامل واحترام الآجال المحددة مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية بين مختلف الأنشطة والمراكز.

المبحث الثالث: أنماط الارتباط الهرمي وعلاقته بمراقبة التسيير.

المطلب الأول: أنماط الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير.

مراقبة التسيير هو عملية تجميع المعلومات حيث يستقبل ويعالج ويحلل النتائج التي تحصل عليها آخرين للاستفادة منها إذا أمكن في فضاء المؤسسة حقيقة مؤكدة وضرورية ولكن مكانته داخل التقسيم الوظيفي يعتبر مشكلة منذ القدم يجب فهمه عموما هو أن مكان مراقبة التسيير له علاقة وطيدة بما يلي⁽¹⁾:

✓ طريقة تسيير المؤسسة (تسيير مركزي، اللامركزي)

✓ الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة.

✓ حجم المؤسسة.

✓ الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة.

✓ درجة المنافسة في محيط المؤسسة.

✓ المسؤوليات المحددة لمراقبة التسيير.

وقد أجريت مجموعة من الدراسات على حالات مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي البنكي وكيف يحدد والتي أجريت من طرف المدرسة العليا للتجارة (باريس) سنة 1990 وبعد هذه الدراسة تم تحديد ثلاث وضعيات مختلفة في الهيكل⁽²⁾:

الحالة الأولى: مراقبة التسيير تتميز بما يلي:

✓ تحظى بأهمية كبيرة (التخوف التنظيمي).

✓ تحصل على معلومات المثلى حول التوجهات الإستراتيجية.

✓ تمتاز باستقلالية الحكم.

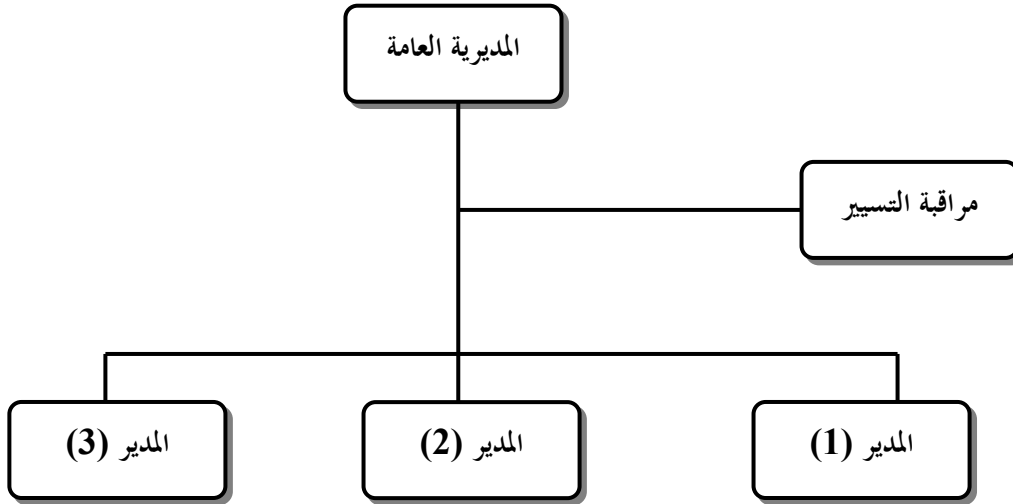
✓ تحتل الموقع الأمثل لتحضير وإعداد مراقبة التسيير.

✓ تبعد نسبيا عن الميدان (من الجانب العملي).

(1) مراد خثير، مرجع سبق ذكره، ص: 29

(2) Michel rouch et grad nowlleau, op-cit ,p:68.

الشكل رقم (05) : ارتباط مراقبة التسيير بالمديرية العامة.

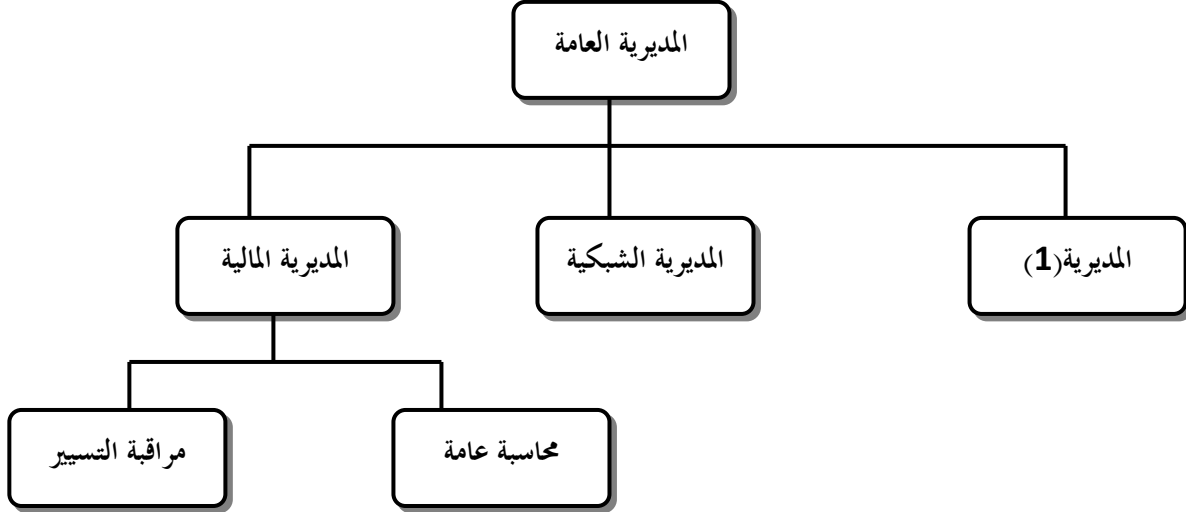


المصدر: 69: p, op-cit, le control de gestion bancaire et financier , Gerard Nowlleau et Michel Rouch

الحالة الثانية: مراقبة التسيير بمديرية وظيفية أما هذه الحالة فتتميز بـ:

- ✓ إنعزال المحاسبة العامة ومراقبة التسيير.
- ✓ يسمح باتصال أفضل مع مديريات العمليات.
- ✓ توفر وتقرب المعلومات المالية والمحاسبية.
- ✓ عدم الارتباط المباشر بالمديرية العامة.
- ✓ محدودية الاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الإستراتيجية.

الشكل رقم (06): ارتباط مراقبة التسيير بالمديرية الوظيفية.



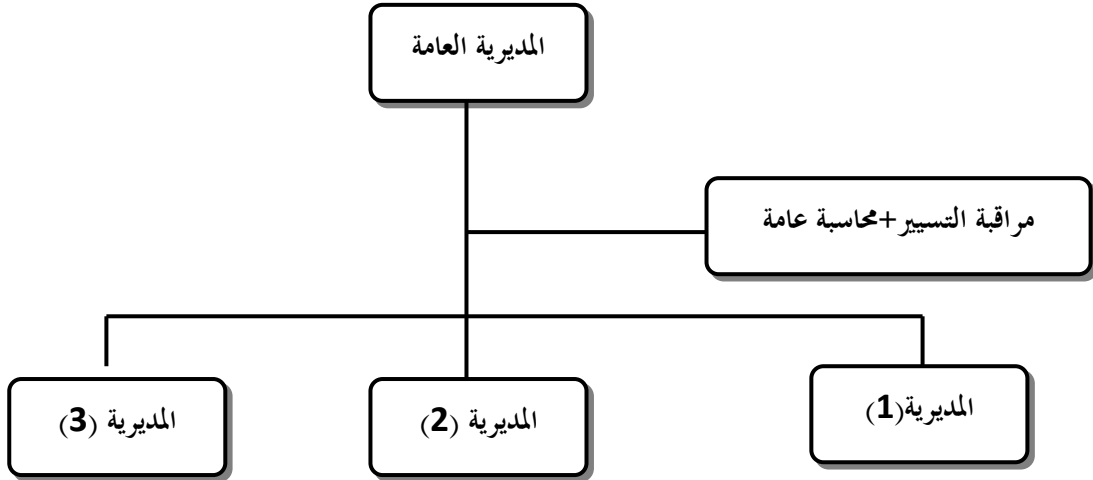
المصدر: Ibid,p:69

الحالة الثالثة: مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق التقارير.

في هذه الحالة مراقبة التسيير تتميز بـ:

- ✓ إمكانية إرسال وتحليل فعال وسريع للمعلومات المحاسبية.
- ✓ يعطي حل وسط بين الحالتين السابقتين.
- ✓ يوفر بناء نظام معلومات متجانس.
- ✓ حوار مدعم بين المديرية العامة.
- ✓ وجود فجوة بين المحاسبة العامة ومراقبة التسيير.

الشكل رقم (07) : ارتباط مراقبة التسيير مع المديرية العامة عن طريق التقارير.



المصدر: Ibid,p:6

المطلب الثاني: علاقة مراقبة التسيير بإستراتيجية المؤسسة.

أولاً: مفهوم الإستراتيجية.

يعرف "H.Mintezberg" الإستراتيجية على أنها "القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة"⁽¹⁾. ولذلك فإن الإستراتيجية هنا إنما هي أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة. وعرفها علي السلمي أنها تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المحيطة.⁽²⁾

مراقبة التسيير والبيئة:

تتميز مراقبة التسيير اتجاه البيئة الخارجية بالخصائص التالية والتي تمكنه من المساهمة في بناء الإستراتيجية: أ/ المرونة: تتميز مراقبة التسيير بنوع من المرونة اتجاه جميع المتغيرات البيئية داخلية كانت أو خارجية، ويتغير بتغيرها من أجل التكيف معها ومواجهتها بالأساليب المثلى التي تجنبه الاستجابة السلبية لها⁽³⁾.

⁽¹⁾ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، القاهرة، 2000، ص:14.

⁽²⁾ علي السلمي وآخرون، السياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتب غريب، القاهرة، ص:96

⁽³⁾ E.Halé et other ,comment adapter l'entreprise à l'évaluation des marchés Borda paris,1988 ,p:81.

ب/ **القرب**: يكون قرب مراقبة التسيير عادة من مختلف تلك المتغيرات وخاصة الزبائن، المرددين، الموارد البشرية العاملة في نطاق المؤسسة وكل العوامل الأخرى، من أجل جمع قدر كاف من المعلومات التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات⁽¹⁾.

ج/ **اليقظة**: من أهم الصفات التي يجب على مراقب التسيير أن يتميز بها، وهي تعني بقاءها على صلة دائمة بالعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، مسلطا الضوء على جميع التحركات التي تحدث في متغيرات هذه البيئة والبقاء على حرص دائم من تأثيراتها، من أجل ضمان تدفق مستمر للمعلومات على إدارة المؤسسة، تساعد على اتخاذ القرارات التي تواجهها هذه المتغيرات، سواء كانت فرضا أو تهديدات.

د/ **الحساسية للمشكلات**: إن لمراقبة التسيير قدرة على كشف المشكلات، هذه القدرة تمكنه من تحديد خطورة الموقف ودرجة تأثيره على أداء المؤسسة.

ثانيا: مراقبة التسيير والتشخيص الاستراتيجي.

يهتم التشخيص الاستراتيجي بتحديد وتحليل إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية، والقيام بمجرد لمختلف موجوداتها والحكم على فعاليتها ورصد البيئة، وتقوم مراقبة التسيير بتحليل وتقييم كافة هذه العوامل الغرض منها تبيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية والفرص والتهديدات التي تعد خطوة ضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة وذلك لما يلي⁽²⁾:

- ✓ المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
- ✓ إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات الأخرى.
- ✓ تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا.
- ✓ تحديد نقاط ضعف المؤسسة، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.
- ✓ الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات.
- ✓ ضرورة الربط بين نقاط القوة والضعف للمؤسسة بالفرص والتهديدات، لان التشخيص الداخلي يقود إلى انتهاز الفرص ومواجهة التهديدات.

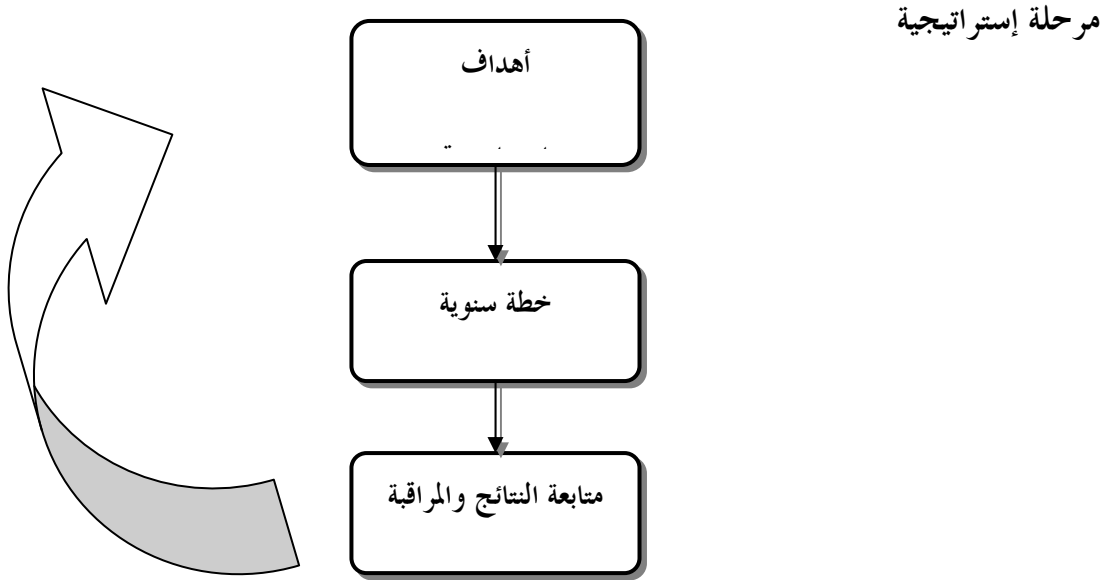
(1) ibid,p:82.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية القاهرة 1999، ص:131-132.

ثالثا: مراقبة التسيير واختيار الإستراتيجية وتقييمها.

تقوم المؤسسة بعملية اختيار إحدى الاستراتيجيات المتاحة وتدعيمها بناء على المعلومات التي تقدمها مراقبة التسيير من خلال تحليل البيئة الداخلية وتبيان نقاط القوة ونقاط الضعف كما تقوم مراقبة التسيير بدور فعال أثناء تنفيذ هذه الإستراتيجية ألا وهو تقديم تقارير مستمرة عن أداء هذه الإستراتيجية المطبقة ومدى فعاليتها داخل المؤسسة وتناسقها مع الوظائف، وكمرحلة أخيرة تلعب مراقبة التسيير دور المقيم من خلال تقييم نتائج الإستراتيجية المتبعة وتقديم تقرير عن أداء هذه الإستراتيجية.

الشكل رقم (08) : علاقة مراقبة التسيير بإستراتيجية المؤسسة.



المصدر: ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص:08.

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير.

تعتمد مراقبة التسيير على عدة وسائل وأدوات نذكر منها مايلي :

أولاً: المحاسبة العامة.

تعتبر المحاسبة العامة من التقنيات العريقة حيث وجدت منذ الحضارات الرئيسية الاولى وتطورت فيما بعد لتصبح اليوم من أهم الوسائل وأساس مختلف التقنيات الاخرى. بما توفره من معلومات ومعطيات في المؤسسة وكذا على المستوى الوطني حيث تقدم مجموعة من الحسابات من استثمار وقيمة مضافة وديون المؤسسة وهي عناصر مستعملة بالدرجة الاولى في المحاسبة الوطنية⁽¹⁾.

المحاسبة نظام إعلامي يهتم بالعمليات التي تقوم بها مختلف الاعوان الاقتصاديون والتي يمكن التعبير عنها بالنقود⁽²⁾.

المحاسبة تقنية من التقنيات الكمية لمعالجة البيانات مثل الإحصاء الاقتصاد القياسي وبحوث العمليات وتتميز عنها في انها مطبقة منذ القديم في مختلف انواع التنظيمات (المؤسسات والإدارات) مما تساعد على تطورها⁽³⁾.

ثانياً: المحاسبة التحليلية.

تعتبر هذه التقنية ذات استعمال داخلي أساسا في عدة مجالات منها على الخصوص متابعة تكاليف المؤسسة حسب الأقسام والمنتجات حسب الزمن، وتحديد قيم المخزونات والمنتجات قيد التنفيذ من العناصر المادية وغير المادية وهي بذلك تساهم في تحديد قيم عناصر الميزانية في المحاسبة العامة كما ان المحاسبة التحليلية تعمل على تحديد سعر تكلفة المنتجات والخدمات وسعر بيعها بعد تطبيق هامش الربح المحدد او المختار حسب حرية السوق⁽⁴⁾.

بالإضافة لهذا فالمحاسبة التحليلية يوجد بها تقنيات أخرى تمكن من مراقبة المرد ودية وفعالية المؤسسة حسب المصالح أو الأقسام أو المنتجات وبذلك يساهم في المسؤوليات عن نتائجها وعلى أساس التنظيم الذي تختاره حسب الأقسام والمنتجات أو البرامج فهي بذلك توفر المعلومات الضرورية للإدارة أو المسؤول في مجال مراقبة التسيير ومتابعة البرامج في المدى القصير أساسا وما يترتب عنها من اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية وغيرها.

(1) ناصر دادي عدون، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2001، الجزائر، ص: 137.

(2) محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 1988، الجزائر، ص: 2.

(3) المرجع نفسه، ص: 3.

(4) ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، طبعة 2000، الجزائر، ص: 8.

ثالثا: الموازنات التقديرية.

الموازنة التقديرية هي عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة. يعرف الدليل الفرنسي للمحاسبة الموازنة بأنها: موازنة استغلال هي " التقديري القيمي لكل عناصر الموافقة لفرضية استغلال معينة محددة - كما يعرف الموازنات التقديرية بأنها: أسلوب للتقدير يقضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك المسؤولين الى برنامج أعمال تدعي بالموازنات⁽¹⁾.

رابعا: التحليل المالي.

يرتكز التحليل المالي على نوعين من الأدوات هي النسب المالية والتوازنات المالية من احتياجات رأس المال العامل والخزينة من التقنيات الكلاسيكية التي انتشرت فيها بعد الثلاثينات من هذا القرن وأدى إلى إفادة المؤسسات بشكل واسع في متابعة عناصر ميزانيتها وقراراتها المالية وخاصة الخزينة وتسييرها المالي⁽²⁾.

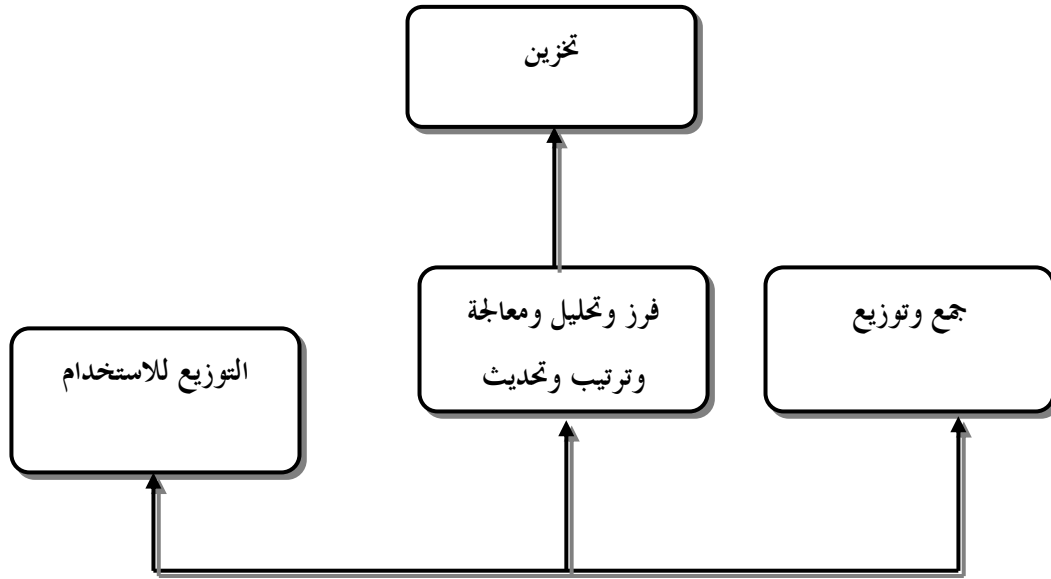
خامسا: المعلومات التسييرية.

يعتبر نظام المعلومات التسيير كجهاز أو مصلحة تجمع فيه عدة مصادر (داخلية، خارجية) من المعلومات وتعالج باستعمال وسائل بشرية ومادية وتقنية ومعنوية وهذا الجهاز يوفر المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب المسؤولين بمختلف مستويات القرار ولإدارة حتى تمكنهم من القيام بالإجراءات المناسبة في الزمن والنوعية من اجل أداء أعمالهم بالشكل الملائم. فهذا النظام يحصل على المعلومات كأداة أولية يراقبها ويخضعها للعمليات ومعالجة مختصة وينتج منها معطيات أو معلومات جيدة مرتبة ومحفوظة ومهيأة بالشكل الذي يسمح لمختلف المستعملين لها الاستفادة منها حسب حاجاتهم إلى ذلك.

⁽¹⁾ محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2001، الجزائر، ص: 14.

⁽²⁾ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 180.

الشكل رقم (09) : نظام معلومات التسيير.



المصدر: ناصر دادي عدون، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

خلاصة الفصل الأول :

لقد عرفت مراقبة التسيير عرفت تطورا كبيرا حيث اتسعت مهمتها المحاسبية إلى مهمة تشمل كل وظائف المؤسسة ، وأصبحت تساهم مساهمة فعالة في عملية التخطيط والتنظيم وإدارة الأفراد وهي آلية فعالة لتحقيق التجنيد الفعال والدائم للموارد والطاقات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

ومن خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل نستطيع القول أن مراقبة التسيير تعتبر نظام من الأنظمة التسييرية والمهدف منه هو تقويم انجازات المؤسسة، وتقديم معلومات صحيحة في الوقت المناسب مع الاقتصاد في التكاليف ويمكننا القول أن مراقبة التسيير في المؤسسات يعد أمرا ضروريا في المؤسسة بحيث تستقبل المعلومات المرسلة من طرف جميع المصالح والوظائف وتقوم بمعالجتها وإعادة إرسالها إلى المصالح للاستفادة منها بغية تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين التسيير بها.

وللوصول إلى نظام مراقبة التسيير الفعال والناجح ،يجب الاعتماد على جملة من المعايير والمتمثلة في الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير ،ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي تعتبر من أهم أدوات مراقبة التسيير وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

أهمية لوحة القيادة في

مراقبة التسيير

تمهيد:

ظهرت فكرة لوحة القيادة في بداية الأمر من منطلق تجميع المعلومات وغربلتها وتقديمها بشكل سريع للمسؤول الأول عن المؤسسة، لتسمح له بالوقوف على مختلف الأنشطة التي تقوم بها بغرض مراقبتها والتحكم فيها، إذ تعتبر إحدى الأدوات المهمة التي تلجأ إليها الإدارة أو المؤسسة أو الدولة بصفة عامة لتنفيذ مختلف البرامج و المخططات، حيث تعتبر مكون أساسي في نظام المعلومات لتجسيد مختلف التصورات الاجتماعية و الاقتصادية التي تطمح إليها المؤسسة لتحقيق النجاحات ، و في نفس الوقت القيام بتحقيق إنفاق محكم و ملائم يسمح بتمويل مرافق للدولة و هياكلها كما يسمح بإنجاز الهياكل الأساسية للوصول إلى الازدهار و الانتعاش الاقتصادي. وبالتطور الذي عرفه نظام المعلومات و الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره محور العملية التنظيمية عرفت لوحة القيادة مجموعة تحولات على مستوى منهجية التصميم والوظائف التي تقوم بها و أصبحت من الوسائل الأكثر استعمالاً في مجال قياس النتائج المحققة من قبل المؤسسات. وتشكل الفعالية التنظيمية إحدى تلك الصور المعبرة عن النجاح. وهذا ما سوف نقوم بمعالجته من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة و ظروف نشأتها.

تعد لوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها وذلك من خلال النتائج المحققة والتي تظهرها عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، من أجل اتخاذ القرارات والعمل على تصحيحها.

المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة.

أخذت لوحة القيادة محل اهتمام العديد من المفكرين تمحض عنه مجموعة من التعاريف:

التعريف الأول: مجموعة مؤشرات قليلة نوعا ما (بين خمسة وعشرة) مصاغة بطريقة تسمح للمسيرين بمعرفة وضعية تطور الأنظمة التي يقودونها وتحديد الاتجاهات التي تؤثر على الآفاق التي ترتبط بطبيعة الوظائف التي تقوم بها.

التعريف الثاني: مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات واتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، كما يسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة.

التعريف الثالث: هي تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين من أجل: - توجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت سلطة - والاستعمال الجيد لوسائل العمل المتاحة لهم.

التعريف الرابع: حسب **leroy et michel** "لوحة القيادة هي تقديم شامل و بيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمؤسسة بمتابعة تحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾.

التعريف الخامس: أما **jean Richard sulzer** فتعتبر لوحة القيادة تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت سلطة نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم⁽²⁾.

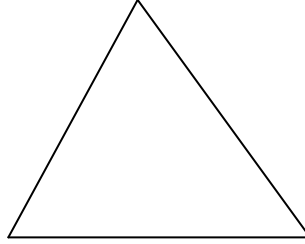
(1) M.Leroy, **le tableau de bord au service de l'entreprise**, édition d'organisation, paris, 1988, p:07

(2) J.Richard sulzer, **comment construire le tableau de bord**, édition, dunal paris, p:11

1- و تمثل لوحة القيادة عملية الاستجابة ضمن مثلث مراقبة التسيير والذي يتضمن مايلي:

الشكل رقم (10): مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة.

التنبؤ



الاستجابة: لوحة القيادة

القياس : المؤشر

المصدر: Bouin.X, les nouveaux visage du contrôle de gestion, éd, dunod , paris 2000 , p 82

كما تشكل وسيلة قيادة (كما هو في السيارة) إذ يشير للحركة والوسائل المستعملة لتحقيق مستويات الأداء المنتظرة.

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص ما يلي:

تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة. كما تسمح للمسؤول في المؤسسة بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت الفعلي، إذ تمثل أداة مخاطبة بين الرئيس والمرؤوس انطلاقاً من الأهداف المسطرة التي يسعيان لتحقيقها.

وانطلاقاً من التعاريف المقدمة للوحة القيادة يمكن القول أن نشأتها ترجع للأسباب التالية: (1)

✓ باعتبار أن المؤسسة نظام يتشكل من مجموعة من العناصر المتعددة و المتفاعلة والمترابطة، والغاية من وجودها اتخاذ القرارات التي تسمح بتحقيق التوازن بين مختلف المدخلات وتحقيق الأهداف المسطرة لمختلف الأطراف المكونة لها والمرتبطة بها، لذلك يجب أن تتوفر لها مجموعة مؤشرات فعالة تضمن لها القيادة السليمة والحركة السريعة والاستجابة لمختلف المؤثرات.

✓ باعتبار أن عملية التسيير تتجه نحو تشخيص العوائق التي تواجه تحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات الضرورية لضبط مسار عملية تحقيق الأهداف، فإن لوحة القيادة تشكل نظام المعلومات الذي يسمح بضبط الحركة وتحديد المهلة الكافية للقيام بالإجراءات التصحيحية الناجحة.

(1) Kaplan , le tableau de bord prospectif et Organisation , paris , 1998 , p :15

✓ تعكس لوحة القيادة صورة مختصرة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تتواجد في كل المستويات التنظيمية وتحتوي على المعلومات الضرورية لمختلف العمليات التي يقوم بها كل مسؤول حسب تخصصه، ومنه تقدم النتائج إلى المستويات العليا في شكل مؤشرات هامة تسمح له بالقيادة **Pilotage** والتي من خلالها يقف على وضعية تقدم أشغال مخطط الأعمال المسطر على مستوى المؤسسة .

✓ "تعتبر لوحة القيادة تعبير مقتبس، حيث تنظر إلى المؤسسة وكأنها جهاز يتم تسييره ، كما لكل سيارة مقود ولوحة تبين كيفية تسييرها ، وتشير إلى ما يجب إجراؤه لغرض الانطلاق وزيادة السرعة والدوران والتوقف واستعمال الإشارات وغيرها، وخير مثال على ذلك الطائرة، حيث يقوم قائد الطائرة وفريقه بالإطلاع والتعرف على جميع المفاتيح و الأزرار التي أمامه في لوحة قيادة الطائرة و يستعملها كلا في الوقت اللازم لضمان وصول الطائرة بسلام إلى الجهة التي تقصدها" (1).

المطلب الثاني: مبادئ إعداد لوحة القيادة وعناصرها.

باعتبار لوحة القيادة وسيلة رقابة التسيير فإنها تحدد بالمبادئ التي سوف نعرضها في المحاور الثلاث، ندرس فيه وجوب تلاؤم هندستها التنظيمية مع المؤسسة في المحور الأول، أما المحور الثاني وجوب التقدم الملم والجدولي والموجه، وأخيرا المحور الثالث يبين الإعتماد على سرعة النشر لأجل الدقة (2).

أولا: المبادئ.

المحور الأول:

وجوب تلاؤم هندستها التنظيمية مع هيكل المؤسسة وذلك لتقسيم المسؤوليات ونوع المفوضين من طرف العامة وهذا التلاؤم يظهر على مستويين.

1- على مستوى المجموعة :

بنية لوحة القيادة تساير مباشرة الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة و وظائفها، هذا الهيكل يحدد كافة الوظائف ومراكز العمل واندماجها المتتابع.

2- على مستوى لوحة القيادة :

المعلومات المحصلة تهم بصفة خاصة بتسيير القائد حيث تكشف لنا عن نقاط الضعف والقوة للمفوضين الذين تعامل معهم، و يمكن أنه من غير المعقول الحصول على لوحة القيادة المثالية دون اللجوء إلى الجانب التطبيقي.

(1). خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق ،ديوان المطبوعات الجامعية،الساحة المركزية، الجزائر،ص:274.

(2) سعادوي سليمة ،لوحة القيادة كأداة فعالة لمراقبة تسيير المؤسسة،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس، المدرسة العليا في

العلوم التجارية ،دفعة 2007.ص:10.

المحور الثاني:

- وجوب التقديم الملم و الجدولي و الموجه للبنية الهرمية تسمح ببروز إشكاليتين هما:
- إعطاء كل مسؤول مؤشرات مناسبة كل حسب مجال نشاطه و أهدافه المسطرة.
- القيام بالجمع المتتالي للمعلومات فيما بينها لأجل إشراك المؤشرات الأكثر ملائمة.
- كما يشترط كثرة المؤشرات.

المحور الثالث :

اعتماد سرعة النشر في مختلف المنتجات الجديدة، وكذا الفعل واتخاذ القرار بسرعة، هذين السلوكين يسمحان ببقاء المؤسسة في السوق ولاتخاذ القرار بسرعة شروط هي:

- ✓ اعطاء الوقت الكافي للتنبؤ بالمستقبل .
- ✓ الاستعداد لوضع حلول تسمح بإعادة التغيير المناسب والسياسة العامة.
- ✓ تدريب وتحفيز متخذي القرار وتميل قدراتهم كقائدي مؤسسات .
- ✓ سرعة التصحيح إذا ظهر انحراف في النشاط.

ثانيا: عناصر لوحة القيادة:

كل لوحة القيادة تحتوي على مجموعة من العناصر والتي نحصرها في مايلي:⁽¹⁾

1. الانحرافات :

يمكن استخراج عدد كبير من انحرافات من أنظمة مراقبة الموازنات، ولقيادة العمل يجب أن نستخلص الانحرافات التي لها علاقة بالجوانب الأساسية للنشاط، ففي كل مستوى تدريجي لوحة القيادة تحتوي على انحرافات تظهر ضرورة مراقبة تسيير مراكز المسؤولية بطريقة النسب.

2. النسب :

هي دعائم تدل على درجة الإنجاز المحقق او نشاط المؤسسة ،بعض النسب تحسب إنطلاقا من المعلومات المحاسبية والبعض الآخر تم تحديده إنطلاقا من معطيات مقاسة بالوحدات الفيزيائية، والنسب لا تكون مفسرة إلا بوجود نسب أخرى أي يشترط تعددها وكفايتها وعادة ما تستعمل في لوحة القيادة نسب تهتم بعملية التسيير في المدى القصير ونستخلص ما يركز على الجوانب الأساسية.

3. العلامات الساطعة:

هي عتبة أداء محددة وموجهة لجلب إهتمامات المسؤولين حين حدوثها، المسؤول يجب أن يتدخل لتفادي الأخطار ويسمح بارتكاز العمل حول العلاقات النادرة.

⁽¹⁾ بن زحروفة الطيب، دور لوحة القيادة لمراقبة التسيير في المؤسسة ،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ليسانس، جامعة البليدة علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال،الدفعة 2006،ص:37.

4. البيانات:

هي أشكال تفسر المعطيات السابقة، تهتم بتوضيح التطورات بسرعة والبيانات المستعملة في لوحة القيادة تأخذ عدة أشكال أهمها:

- ✓ بيانات مبسطة.
- ✓ بيانات على شكل أشرطة.
- ✓ بيانات أعمدة.
- ✓ بيانات قصابات الأرق.
- ✓ بيانات حلزونية.
- ✓ بيانات أسنان المنشار.
- ✓ الأرقام المطلقة (عدد المبيعات، كمية الإنتاج).

المطلب الثالث: أنواع لوحات القيادة.

إن انتقال لوحة القيادة من وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف وتمنح المسير كافة المعلومات الضرورية بكيفية تسمح بتصحيح وضبط القرارات المتخذة، جعل منها وسيلة قابلة للتطور بناء على الأبعاد التي أصبحت تشكل منها. لذلك أصبح من الممكن الحديث على عدة أنواع من لوحات القيادة والتي تعبر عن تطور للدور الذي أصبحت تحتله في نظام إدارة المؤسسة.

1- لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية):

تقوم الفكرة الكلاسيكية للوحة القيادة على الفرضية التالية والخاصة بمتخذ القرار بحيث (1).

- ✓ يملك القدرة على فهم وإدماج كل المعلومات.
- ✓ يملك القدرة على اتخاذ كل أنواع القرارات.
- ✓ يملك القدرة على التفكير العقلاني.

لوحة القيادة المالية:

تعتبر لوحة القيادة المالية: الخلاصة الرقمية لنشاطات المؤسسة الأولى حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المرودية الشاملة.

ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، وتهدف إلى:

(1) Alain Fernandez , Les Nouveaux Tableaux de Bord pour Piloter Lentreprise , edition Dorganisation , France,1999,P:07.

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة .

- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة.

2- لوحة القيادة الإستراتيجية :

تعكس لوحة القيادة الإستراتيجية الموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطته وسلاسته لكي يسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات، كما تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر منه المعلومات، والمؤشر يمثل معلومة لها معنى خاص لمستعملها،⁽¹⁾ ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة الإستراتيجية يمكن تعريفها بصورة أخرى على أنها نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية ومنظمة لغاية محددة، لتحقيق أهداف خاصة بطرق معينة. وكذلك يمكن التعبير على المؤشر على أنه إشارة في حالة اشتغالها يعني ذلك تسجيل انحراف بين الأهداف المسطرة والحقائق التي تم قياسها. ومما سبق يمكن أن نستنتج أن لوحة القيادة الاستراتيجية تقوم على ثلاث أسس أساسية تتمثل في:

- ✓ إدماج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة.
- ✓ عملية تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية.
- ✓ تعمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي.

3- لوحة القيادة المستقبلية (الموازنة): Tableau de bord prospectif

وتتمثل محاور لوحة القيادة المستقبلية فيما يلي:⁽²⁾

- أ- المحور المالي: تركز لوحة القيادة المستقبلية فيه على المؤشرات المالية وذلك للتقييم الفعال للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي للنشاطات السابقة.
- ب- محور الزبائن: بفضل محور الزبائن يتمكن المسيرين من تحديد القطاعات السوقية المقصودة بالإضافة إلى ذلك مؤشرات الأداء الخاصة بكل قطاع سوقي تم تحديده.
- ج- محور العمليات الداخلية: يركز مسيري المؤسسة على هذا المحور بغرض تحديد العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تسمح لها بالتفوق.

(1) عبد الحميد بوخاري ، و عبد الله شريف ، نظام مراقبة التسيير و دوره في اتخاذ القرارات الادارية ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية ، المعهد الوطني للتجارة ، دفعة 2001، ص:46-48.

(2) Kaplan , r ,norton :d ,le tableau de bord perspectif , éd organisation , paris 1998p37- 40.

د-محور التدريب التنظيمي : L'axe . apprentissage organisationnel

يتعلق المحور الرابع بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب على المؤسسة أن تضعها لتحسين الأداء و تفعيل النمو على المدى الطويل، وما تجدر الإشارة إليه أن للمؤسسات حظوظ قليلة فيما يتعلق بقدرتها على تحقيق الأهداف على المدى الطويل والخاصة بالزبائن والعمليات الداخلية بواسطة تكنولوجيا متقدمة.

المبحث الثاني: مراحل إعداد لوحة القيادة و استعمالاتها في المؤسسة.

إن للوحة القيادة مراحل يجب تتبعها من قبل المسيرين، وذلك وفق ترتيب أو تسلسل معين لاستعمالها الاستعمال الأمثل في المؤسسة، وكذا تطبيقها بصورة منظمة ودقيقة لتفادي الانحرافات الخطيرة وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب الموائية.

المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة.

إن إعداد لوحة القيادة يقتضي المرور بعدة مراحل، بدءا بجمع المعلومات، إعداد المؤشرات ثم تشكيلها، وتكون هذه المراحل مترابطة ومتكاملة، ولإعداد لوحة القيادة فعالة تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحسين الأداء الكلي يجب تحصيل المعلومات وتشكيلها في شكل نظام يساهم في إعداد مؤشرات هامة والتي تكون قاعدة لاتخاذ القرارات، وبالتالي يسهل إعداد لوحة القيادة لتقوم بدورها في تحسين الأداء، من خلال المراحل الآتية:⁽¹⁾

المرحلة الأولى: جمع المعلومات.

تعتبر عملية جمع المعلومات أول مرحلة من مراحل إعداد لوحة القيادة، ومن أجل جمع المعلومات يجب المرور بأربعة مراحل وهي جرد المعطيات، اختيار المعلومات ومراقبتها ثم عرضها، وقبل التطرق إلى هذه المراحل يجب تحديد الفرق بين نظام معلومات التشغيل ونظام المعلومات الخاص بلوحة القيادة .

المرحلة الثانية: الفرق بين نظام معلومات التشغيل ونظام المعلومات الخاص بلوحة القيادة.

تم التطرق فيما سبق إلى أن لوحة القيادة عبارة عن نظام للمعلومات ، لكنه يختلف عن نظام معلومات التشغيل حيث أن هذا الأخير يمثل قاعدة للمعطيات التي تجمع كل المعلومات الخاصة بالتسيير والموجهة للمستعملين ولوحة القيادة تأخذ فقط بالمعلومات الهامة والضرورية من نظام معلومات التشغيل، من أجل عرضها بطريقة بسيطة وسهلة الفهم لمتخذي القرار ، فلوحة القيادة تقوم بتصفية وإعادة تنظيم المعلومات الملائمة وهو عموما يمثل العامل المشترك بين نظام التشغيل والمسيرين⁽²⁾.

⁽¹⁾ كاسر نصر المنصور ، نظرية القرارات الادارية ، الطبعة الأولى، الحامد للنشر ، الاردن ، 2000،ص:80.

⁽²⁾ Michel gervais , op-cit,p :595.

المرحلة الثالثة: مراحل جمع المعلومات.

1. **جرد المعطيات:** في هذه المرحلة يتم جرد المعطيات الضرورية من أجل حساب المؤشرات، ولذا يجب التمييز بين المعطيات بالقيمة⁽¹⁾.

أ / المعطيات بالحجم :

تتحصل عليها المؤسسة من مختلف المصالح والمديريات، أما الإحصاءات الموجودة في داخل المؤسسة والخاصة بالمخزونات وتسيير المستخدمين، الاستهلاك الإنتاج و المبيعات وغيرها و التي تتمثل في:

✓ البرنامج التقديري الذي يساهم في إنشاء الميزانية.

✓ المعلومات الموجودة في الحاسب الآلي للمؤسسة.

بينما المعلومات والإحصائيات الخاصة بالمحيط الخارجي للمؤسسة (الاقتصاد الوطني، العالمي والقطاعات) حيث تتمثل في:

✓ حصة المؤسسة في السوق.

✓ معلومات تخص المنافسين(حصصهم في السوق، رقم أعمالهم، كيفية توزيع رأس مالهم)

ب / المعطيات بالقيمة:

تتمثل في المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصالح و المديريات بالمؤسسة كمعلومات المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية و المحاسبة المالية وتكون هذه المعلومات مجسدة في شكل ميزانيات تقديرية أو مخططات أو جداول وكذا النسب والفروق⁽²⁾.

2. **اختيار المعلومات:**

بعد القيام بجرد المعطيات يقوم المسؤولون بالمؤسسة باختيار المعلومات التي تهم وتساعد في أداء نشاطهم وعموما يجب أن تتوفر المعلومات المختارة على جملة من الخصائص أهمها:⁽³⁾

✓ أن تكون كافية وهامة.

✓ أن تكون مناسبة وصالحة للاستعمال.

✓ أن تكون مبررة وغير عشوائية .

3. **مراقبة المعلومات:**

بعد عملية اختيار المعلومات اللازمة، لا بد من مراقبتها لأنها يمكن أن تتغير وتتجمد في أي فترة من الفترات وذلك حسب طبيعة المؤسسة (أبعادها، درجة تطورها و تكاملها، شخصيات المسيرين..الخ) وحسب ظروفها.

(1) Jeqn pqule Semeray, **Le Contrôle de gestion ,imprimerie Colet ,France, tome2,1998,p:89.**

(2) Jean Meyer , **Le Control de Gestion, Presse Universitaire , France ,4eme édition 1980,p:117.**

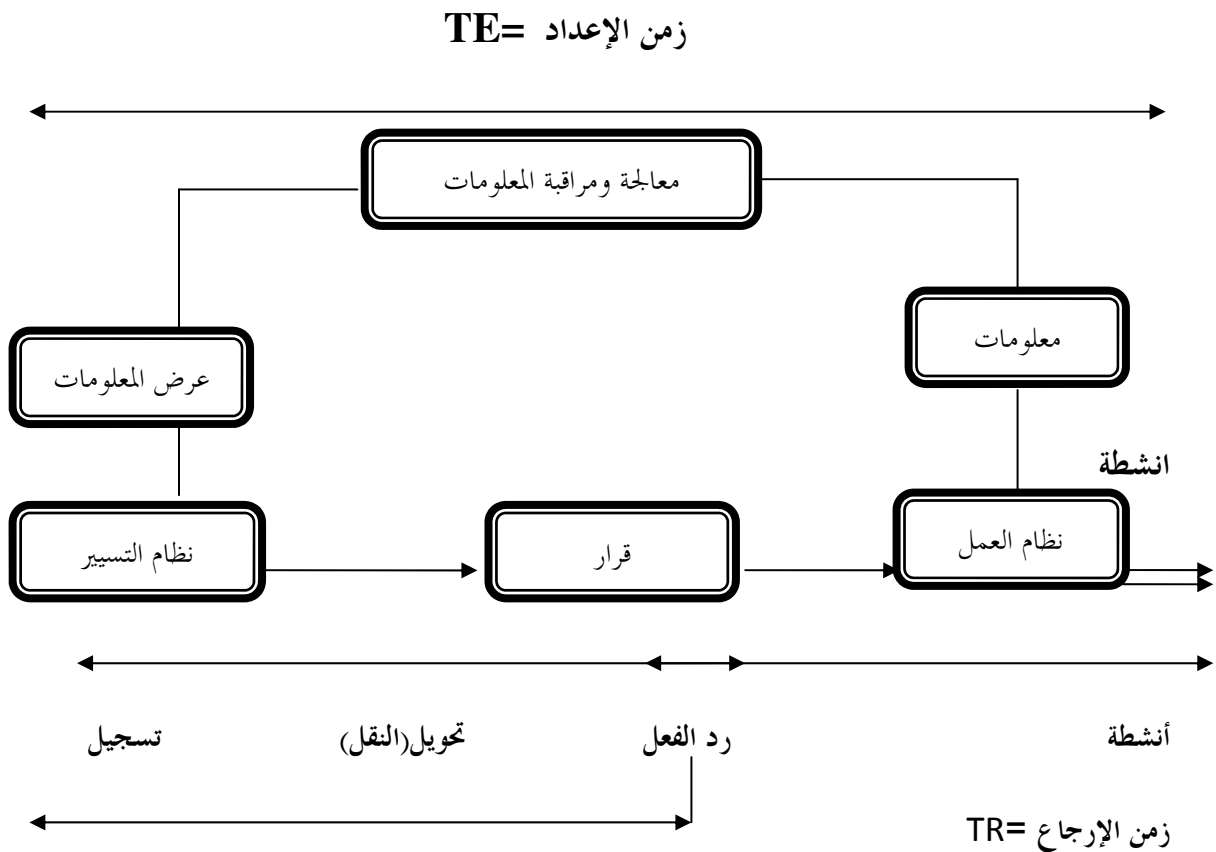
(3) Alain Fernandez , op-cit, P:827-828

(أزمات تجارية ومالية)، بالإضافة إلى أن المعلومات لها مدة حياة محددة مهما طالت⁽¹⁾. كما تجدر الإشارة إلى أن عملية المراقبة مرتبطة بعامل الزمن، حيث يجب أن تكون فترة خروج المعلومات لاستعمال أكبر أو مساوية لزمان إعداد المعلومات، وإن حدث العكس فهذا يعني أن اختيار المعلومات ليس في محله، ولم يتم اعتماد منهجية فعالة، فالذي يجمع المعلومات يجب أن يكون ذو تجربة وخبرة وإطلاع داخل المؤسسة وخارجها.

4. عرض المعلومات :

وهي المرحلة الأخيرة والمهمة، ولذلك يجب أن تكون المعلومات المعروضة ملائمة وسهلة الاستعمال وأن تكون مقبولة عند قراءتها، وذلك بالقيام بتبويبها في جداول وبيانات، تدرج هذه الأخيرة في ملف يوضع تحت التصرف الدائم للمسئول، وفي بعض الأحيان تدون المعلومات في لوحات معلقة أو لوحات الكترونية لتسهيل مناقشتها في اجتماعات العمل⁽²⁾.

الشكل رقم(11): نظام المعلومات الخاص بلوحة القيادة.



المصدر: Pierre baranger et Guyhuguel ,op-cit ,p1

(1) Jeqn Gerbierm ,**Orgnisqtion et Fonctionnement de Lentreprise** , coele impimere , France ,1993,P:100

(2) Jean meyer, op-cit,p :119.

المرحلة الرابعة: إعداد المؤشرات.

بعد تحديد المعلومات المتدفقة تصاعديا وتنازليا، والتي تكون مستوحاة من المستويات السلمية بالتتابع في الهيكل

التنظيمي للمؤسسة ، ولإعداد لوحة القيادة يجب البحث في النقاط التالية: (1)

✓ تحديد المهام والأعداد الرئيسية لكل قسم مسؤولة في المؤسسة.

✓ ترجمة المهام إلى مؤشرات للأهداف العليا.

✓ التحديد للأعمال التصحيحية على مستوى كل مؤشر .

وبعد تحديد النقاط الأساسية لكل مهام المسؤوليات، سيكون لكل مسؤول المؤشرات الضرورية وذلك من أجل

قياس أو تحديد مستوى الإنجاز أو تحقيق المهام ، واختيار المؤشرات يجب أن يتم بمساهمة الأشخاص الذين

يقيمون النشاطات والنتائج المحصل عليها ونظرا لأن المؤشر هو عبارة عن أداء للقياس يجب أن يمثل بعض

الخصائص، من بينها مدى تحقيق الأهداف والسرعة أو السهولة في الحصول على المعلومات ... الخ (2).

إن متابعة واختيار المؤشرات يكون وفق الخطوتين الموالتين :

1. اختيار المؤشرات:

المؤشر هو معلومة أو تجميع للمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار، لذلك فإن

المؤشرات وسيلة للقياس، تتميز بالبساطة والملائمة ويجب أن تكون لها القدرة على القياس في أوقات قصيرة

وتنقسم المؤشرات إلى :

أ/ مؤشرات النتائج: تقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط ، أو تكاليف أو

الهامش المحقق أو ما على ذلك ومن أمثلتها مؤشرات:

✓ حجم المبيعات.

✓ عدد الطلبات.

✓ الحصة السوقية.

✓ عدد الزبائن

ب/ مؤشرات الوسائل: هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة

وانطلاقا من الوسائل المستخدمة⁽³⁾، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب (RATION) وتمثل

(1) برغوثي عيسى، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، المدرسة العليا للتجارة
دفعة جوان، 1999، ص:46.

(2) Alain Fernandez , OP- Cit , P155.

(3) برغوثي عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص41.

نسبة "عددا عقلاي تتحصل عليه من خلال العلاقة بين عددين يمثلان كميّتي مادتين أو سلعتين أو ماليّتين" ومن أمثلة هذه المؤشرات:

✓ ساعات العمل المباشرة/وحدات منتجة.

✓ حجم المواد الأولية المستهلكة/وحدات منتجة.

✓ عدد العقود الصادرة/عدد الممثلين.

✓ عدد ساعات استعمال الآلات /عدد ساعات الآلات المتاحة .

ج/ مؤشرات الإنجاز: وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين ومن أمثلة ذلك:

✓ نسبة العمال المستفيدين من التكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج.

✓ عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.

د/ مؤشرات البيئة: تسمح للمستولين بالحصول على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، و يمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وما إلى ذلك .

هـ/ خصائص المؤشرات: تعد عملية اختيار المؤشرات من الصعوبات الأساسية لإعداد لوحة القيادة ، بحيث يجب على المؤشرات التي تم اختيارها منح المؤسسة صورة متكاملة بناء على الأهداف التي تم إنجازها، وحسن اختيار المؤشرات يمكن المؤسسة من قياس أثر العمليات التي قامت بها وعليه فإن عملية الاختيار يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية:

✓ الدقة: أي أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى والأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها.

✓ الوضوح والعلاقة مع النشاط: أي أن تكون المؤشرات مفهومة من قبل مستعمليها.

✓ العدد المحدود: والذي يمكن المسير من تكيف حجم المعلومات التي لديه بالقدر الممكن استيعابه وإدارته بشكل جيد.

✓ المؤشرات غير قابلة للتلاعب بالإبتعاد عن المؤشرات الممكن التلاعب فيها، او التلاعب بها لتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها.

✓ القدرة على التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها وبالتالي تمكين متخذ القرار من اتخاذ كافة التدابير الوقائية للمشكلة ، بدل التدابير العلاجية.

✓ القابلية للتطور: حيث أن المؤشرات التي تعتمد على لوحة القيادة يمكنها التغير عبر الزمن من منطلق أن لوحة القيادة أداة مرنة من حيث الاستعمال ومنه فإن المؤشرات التي تم قبولها يمكن تغييرها حسب نوعية المشاكل المطروحة.

2. تحديد المعايير :

تتم مقارنة مؤشرات لوحة القيادة للتسيير بالقيم المعيارية القيم المنجزة الفعلية ، حيث يمكن أن تكون هذه المؤشرات: (1)

- ✓ محددة وأحادية لها سقف لا يجب تجاوزه .
- ✓ لها حد أقصى وحد أدنى، حتى يتم تفادي حالات العجز او الأزمات.

المرحلة الخامسة: إعداد لوحة القيادة.

تعد مرحلة إعداد لوحة القيادة آخر مرحلة، حيث أنه لا يوجد نموذج نوعي موحد للوحة القيادة قابل للتطبيق في كل مؤسسة، ولكن كل منها تتبنى لوحة تتلاءم مع احتياجاتها، ومع ذلك فإنه يجب إعطاء طريقة تقريبية عامة قابلة للتطبيق لكل حالة ، والعنصر الهام الذي يضمن نجاح وضع لوحة القيادة يرتكز على تقديم المعلومات، إذ أن صيغة الوثيقة تسهل الاستغلال السريع للمعلومات، وحتى تلعب لوحة القيادة دورها كأداة للمعلومات فمن الضروري أن تكون المعلومات مقدمة بسرعة وهذا يضمن في حالة المعلومات الناقصة أن تكون المعطيات مقدره، و إذ لم يمكن تقديرها فتترك على بياض، فلوحة القيادة تعتبر الأداة الوحيدة للمعلومات وإنما هناك أدوات أخرى للاستغلال يجب أن تستعمل أثناء الدورات والاجتماعات للمسؤولين فيمكن لكل مسئول عرض مشاريعه ومشاكله وهذا النوع من التقديم أو العرض فعال جدا بحيث يركز فيه على انشغالات المشاركين حول العناصر الهامة، وهذا العنصر يعتبر أساسيا ،فمن أجل وضعه حيز التنفيذ أو التطبيق لمراقبة التسيير يجب القيام بما يلي: (2)

- ✓ تحديد الانحرافات.
- ✓ تحليل الانحرافات.
- ✓ أخذ القرارات المناسبة بشأن هذه الانحرافات ، وهذا للقضاء عليها أو التقليل منها قدر الإمكان.

(1) سعداوي سليمة، مرجع سبق ذكره، ص:32.

(2) عبد الحميد بوخاري، مرجع سبق ذكره، ص:55.

المطلب الثاني: استعمال لوحة القيادة في المؤسسة.

إن لاستعمالات لوحة القيادة عدة أوجه نذكر منها: (1)

أ / وسيلة لقياس الأداء:

تتم عملية القياس بمقارنة الأهداف المسطرة ،حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج الفيزيائية (الكمية المنتجة و الكمية المباعة) مقارنة بالأهداف المحددة سابقا والتي تعتبر الفارق النتائج الذي يمثل انحرافات يبرز كقيمة مطلقة أو نسبة.

ب/ وسيلة التنبؤ:

يذهب المسؤولون عند ظهور الانحرافات إلى معرفة أسبابها وتحديد الإجراءات التصحيحية في كل مكان مركز مسؤولية ،عملية التحليل هذه تجعل من لوحة القيادة المشخص الحقيقي لوضعية المؤسسة ومن أجل تحكم أدق في الأداء ويجب اعتماد عملية التنبؤ لهيكله لوحة القيادة .

ج/ وسيلة مشاورة وتفاوض:

ان الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية وعادة ما يكون مسؤولي مراكز المسؤوليات قد خلصوا إلى نتائج تعبر عن أسباب الانحرافات والاحتياطات المتخذة في كافة المستويات ،وتتم المديرية العامة بخلق تلاءم بين كافة الإجراءات التصحيحية.

د/ وسيلة إعلامية:

تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية، وتنبههم.

هـ/ تحفيز المسؤولين:

تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما حققه المسؤولين من النتائج، حيث توضح مدى التزام المؤسسة بإستراتيجية الخطة التي تم رسمها، والأهداف التي تم وضعها.

و/ تشخيص المسؤولية :

إن الغاية من لوحة القيادة الوصول إلى تحديد دقيق لوضعية المؤسسة ،هذا التشخيص يهدف بدرجة كبيرة إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة ومحاولة التحكم فيها وبالتالي تحسين الوضعية العامة.

وعموما يقوم استعمال لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها: (2)

(1) Jeqn Meyer, OP-Cit ,p:119-120.

(2) George Lqnglois ,Carole Bonnier ,Contrôle de gestion ,France,1992,P:257.

استعمال لوحة القيادة يكون فقط للذين لهم نظرة واطلاع شامل على المؤسسة، ففي المؤسسة غير المتوسطة لوحة القيادة تكون حكرًا على مدير المؤسسة وأحيانًا أو عند الضرورة يتم استعمالها من طرف مرؤوسيه المقربين، أما في المؤسسة الكبيرة فاستعمالها يكون لمدير المؤسسة، بالإضافة إلى رؤساء الأقسام والمصالح.

✓ المعلومات تكون في لوحة القيادة معلقة إن أمكن الأمر، لتسهيل مناقشتها في اجتماعات العمل
✓ عرض المعلومات يكون في جداول رقمية و تمثيلات بيانية تدرج هذه الأخيرة في ملف يوضع تحت التصرف الدائم للمسؤول .

إذن فلوحة القيادة تشكل ركيزة عند عقد اجتماعات العمل، وعند حل المشاكل الكبرى، وعموما فاستعمالها يتم عن طريق تبادل الملفات والاجتماعات.

➤ تبادل الملفات:

يتم تبادل المعلومات بإرسال تقرير للأداء من طرف كل مصلحة أو قسم إلى مديره بحيث يعكس الأعمال الخاصة بلوحة قيادته، وبالمقابل يتم إرسال أوامر أو قرارات من المدير إلى المرؤوسين.

➤ الاجتماعات: (1)

هي الاجتماعات الدورية والقياسية الموجودة سلفا، كاجتماعات المديرية العامة، تمكن من إعداد الحوار المرغوب فيه بصفة فعالة فالاعتماد على الاجتماعات يسمح بإنتاج العناصر الأكثر أهمية في لوحة القيادة وخاصة الأعمال الموجهة للمشاريع التي يمكن التعليق عليها عندما يكون عدد المشاريع مؤكدا. والمهم هو أن لوحة القيادة لا تبقى أداة إعلان بسيطة ولكن تصبح آلية رسمية لمتابعة التسيير واتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة.

إن ضرورة برمجة هذه المراحل بصفة دقيقة ومجملة في شكل لوحة القيادة، تعد سبيلا لتفادي الانحرافات الخطيرة التي قد تتورط فيها المؤسسة وهذه الأخيرة قد تنتج عن:

✓ إعداد التحليلات بطريقة غير منتظمة من البداية.

✓ رفع الحصار الناتج عن أفعال سيكولوجية سلبية من طرف الإدارة أو الإطار.

ومن خلال أهمية لوحة القيادة المذكورة سابقا تتضح أهمية تطبيقها في المؤسسة ويمكن توضيح كيفية تطبيقها كالتالي (2):

1. عند انطلاق العمليات: وتنقسم إلى ثلاثة مراحل.

(1) نصر المنصور، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

(2) Chantal Bussenault et autres, *économie et Gestion de l'entreprise*, Vuibert édition, paris, 1995, P:61.

أ/ تقديم الأهداف العملية : خلال المرحلة الأولى ، على الإطارات الأساسية في المؤسسة أن يمولوا المؤسسة بكافة المعلومات الهامة ، كما يجب عليهم العمل بلوحة القيادة حيث يجمعهم المسير الذي يقدم في حضور مدير المؤسسة الهدف والفائدة من توليهم المهام السابقة الذكر بالنسبة للمؤسسة وهذا من أجل:

- ✓ معرفة طرق استعمال وسائل التسيير الحديثة في مختلف المستويات.
- ✓ تقديم التكاليف التي يتطلب تجديدها.

ب/ أمر التدخل:

إن رغبة مدير المؤسسة في تطبيق لوحة القيادة ، وهذا لضرورتها من أجل نجاح المشروع ، تتمثل أساسا في استعداده للانطلاق فيها وذلك من أجل:

- ✓ استغلال وتحضير وصيانة النتائج الجزئية المكتسبة.
- ✓ استخراج المعلومات والتي بدورها توجه ل لوحة القيادة.

ج / مساهمة المسؤولين في التحليل:

من الضروري إشراك المسؤولين في التحليل لإعداد لوحة القيادة من أجل التعبير عن آرائهم للوضعية المنظور فيها خاصة حول المهام والأهداف الأساسية ومؤشرات النتائج المأخوذة وتقديم يد المساعدة في البحث عن أسس ومصادر المعلومات وهذا الاشتراك يعتبر كذلك مهما لأنه يعطي ل لوحة القيادة روحا جديدة للتسيير داخل المؤسسة.

2. عند اختيار المشروع:

أ/ عند الاختيار في أول محاولة:

قبل جعل لوحة القيادة عملية من الضروري إختبارها، وتجريدها من المعطيات القديمة أو تقديم مقارنة بمعطيات أخرى وهدف هذه المحاولة هو:

- ✓ تحسین وتشخيص أكثر للوثائق وذلك باستعمال شروط مقارنة للواقع خلال مدة معينة تكون قبل الاستعمال الرسمي.
- ✓ الصيانة خلال هذه العملية مهمة وضرورية للتدقيق والضبط النهائي.

ب/ نتائج أول محاولة:

بعد استعمالها لمدة تقدر ببضعة أشهر يتم دراسة آراء واقتراحات المسؤولين المعنيين للتأكد من أنه:

- ✓ لكل منهم إمكانية إعداد المؤشرات المترجمة بالمهام الأساسية التي هي في حوزتهم وكذلك خلق نوع من المنافسة المهنية.
- ✓ إن المؤشرات لا تقوم بعمل مزدوج فيما بينها.
- ✓ لا يوجد نقص في هذه المؤشرات.

3. تشكيل الإجراءات:

وهذه الإجراءات تتمثل في: (1)

أ/ قواعد الإعداد:

من الضروري التحديد الكتابي أو البياني لدور كل موظف ومسؤول عن إعداد الملفات ومصادر المعلومات وطرق تموين المعطيات ، وهذا مع احترام القواعد الموضوعة عند إعداد الملفات والتقارير.

ب/ إجراءات المراقبة:

لا يجب أن تكون لوحة القيادة ثابتة في شكلها الابتدائي بل يجب أن تتطور مع تغير تنظيم المؤسسة ومشاكلها، ومصادر المعلومات التي بحوزتها ولتحقيق كل ذلك يستحسن التنبؤ بإجراءات قاعدية للاختيار ودراسة ملفات ومعلومات لوحة القيادة.

المبحث الثالث: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير.

إن للوحة القيادة دور مهم في مراقبة التسيير لما تؤديه من خدمة للمؤسسة في ظل الظروف التي تحيط بها داخلية كانت أم خارجية، وللوحة القيادة مكانة ودور مهم في مراقبة التسيير وهذا ما سنتطرق إليه في المطالب الموالية:

المطلب الأول: مكانة لوحة القيادة بين مختلف أدوات التسيير.

للوحة القيادة مكانة هامة في المؤسسة ،فلا يستطيع المسير أو العاملين القيام بأي أداء إلا بتوفيرها، وسيتم التعرف على مكانتها ضمن حلقة التسيير وكذا مكانتها ضمن أنظمة مراقبة التسيير. (2)

1- مكانة لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير:

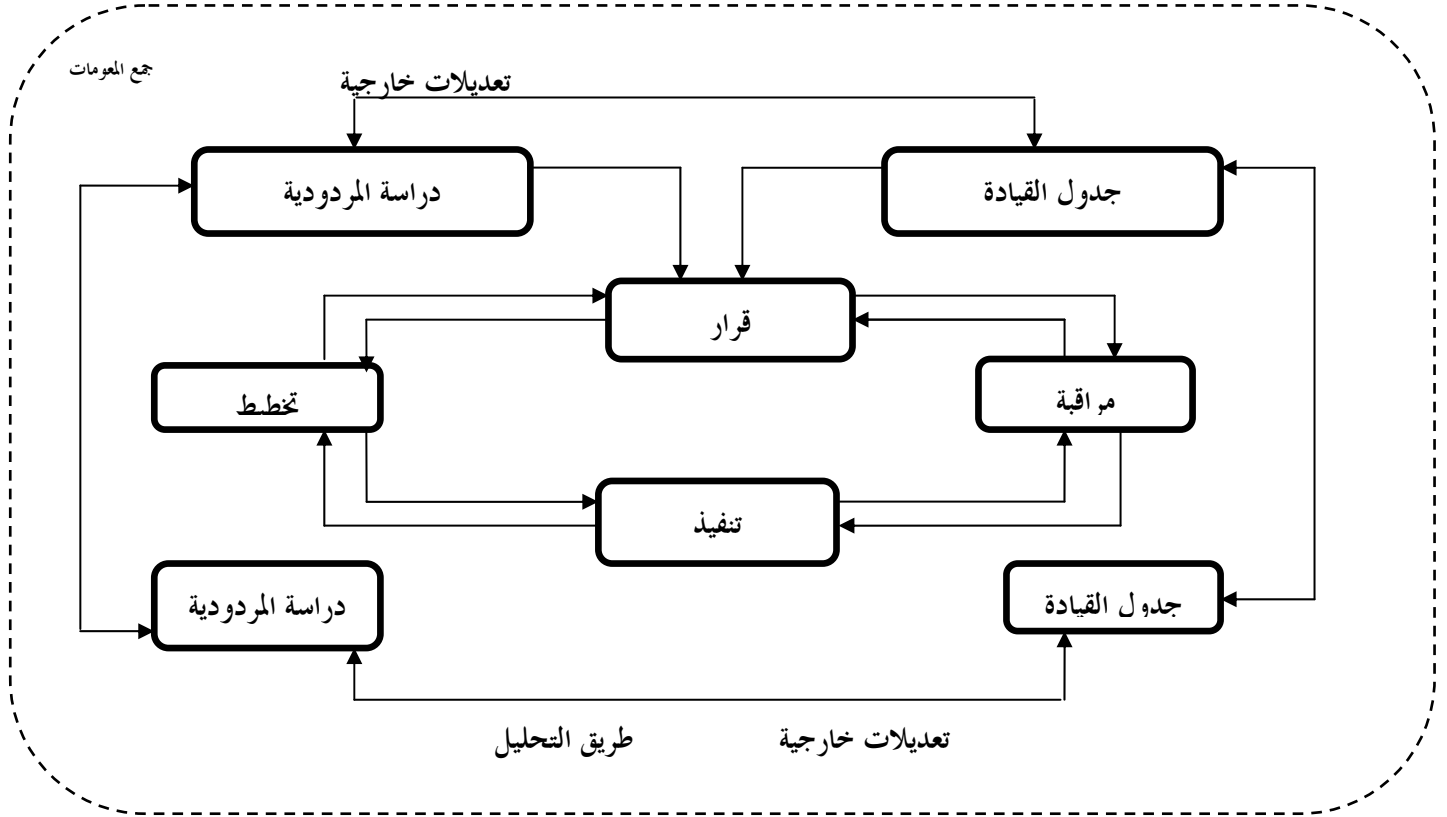
يمثل التسيير مجموعة العمليات المنسقة والمتكاملة فيما بينها، وهو العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المؤسسات، وذلك بالاستغلال العقلاني للموارد المتاحة، وتعتمد المؤسسة في ذلك على مجموعة تقنيات تحقق لها الأهداف، حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لتسيير أعمالها، ويتم التنفيذ وفق الخطة المرسومة تتبعه في ذلك عملية المراقبة وبعد ذلك اتخاذ القرار، لكن للانتقال من مرحلة من المراحل السابقة الذكر لابد من اللجوء إلى تقنيات معينة تظهر من خلالها لوحة القيادة التي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة واتخاذ القرار، حيث يتم تزويدها بمعلومات خاصة بأهداف المؤسسة، إنجازها، والانحرافات التابعة لها، والتي يتم بموجبها اتخاذ القرارات المناسبة.

ويمكن تحديد موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير من خلال الشكل التالي:

(1) بن زحرف الطيب، مرجع سبق ذكره، ص:44.

(2) Michle Gervais , OP-Cit ,P:600.

الشكل رقم (12): موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير.



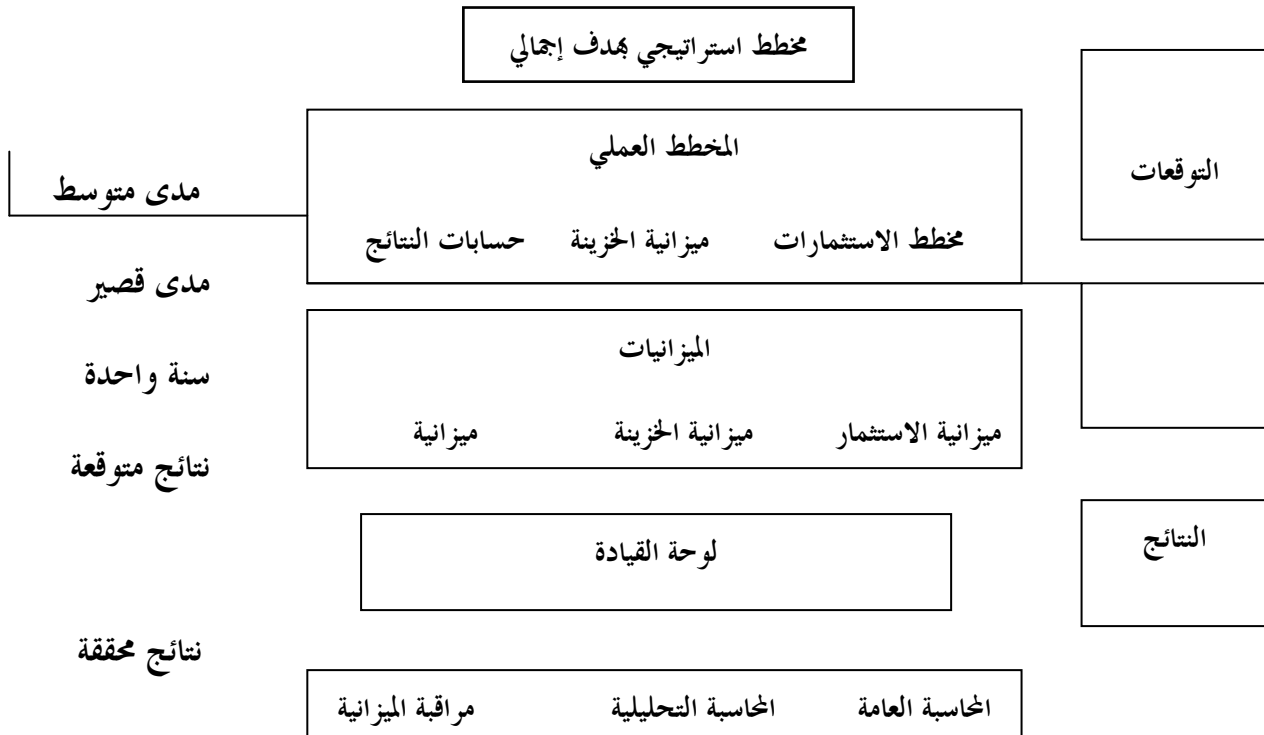
المصدر : . : 140 : pierre baranger, gay-hanguel, op-cit, p

مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة التسيير :

تعتمد وظيفة مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على نظام لوحة القيادة ،لأنه يعرض المعلومات الضرورية عرضا تاما سهل الفهم وملخص المحتوى، ونظام عمل لوحة القيادة يعتمد على النظام المحاسبي الذي تستمد منه المعلومات الضرورية واللازمة للتحليل،التشخيص واتخاذ القرار، وتعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكلها وهيكلها، وذلك في ضوء الخطة العامة للمؤسسة .

ويمكن عرض موقع لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (13) :موقع لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير



المصدر : C.Alazard,S.Separes,op-cit.p:268.

المطلب الثاني: دور لوحة القيادة في المؤسسة ومكانتها والرقابة عليها.

لقيادة المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد و الحركية، يظهر دور ومكانة لوحة القيادة كوسيلة رقابة على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية تسمح بالوقوف على مدى تحقق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات وترجمة مسيبتها. ومنه يمكن القول أن الفعالية التنظيمية تنعكس في صورة لوحة قيادة تنسجم والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة وتظهر الأدوار التي تلعبها والمكانة التي تحظى بها في النشاطات التالية: (1)

(1) Michel Gervais ,OP –Cit ,P:598.

(1) لوحة القيادة كوسيلة تجميع :

إن عملية التجميع لا تعني حذف أو إهمال لمعلومات تتعلق بالمؤسسة وتمثل لوحة القيادة بناء متكامل يوضح لنا ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم. وبمعنى آخر يستعملها المسير في اتخاذ القرارات الملائمة وإمكانية القراءة من خلال نظرة واحدة.

(2) لوحة القيادة كأداة للحوار والاتصال :

عند مقارنة ومعاينة النتائج فإن لوحة القيادة تسمح بالاتصال، وذلك لتسهيل تبادل المعلومات بين رؤساء الأقسام أي تسمح بالحوار بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق إصدار التعليمات، تقديم قرارات، تبادل المعلومات.

(3) لوحة القيادة كوسيلة تسيير :

تساعد لوحة القيادة الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، هذه الوسيلة تتطلب:

- ✓ وجود منهجية لتصميمها.
- ✓ اعتمادها من قبل كل مسؤول داخل المؤسسة له أهداف يسعى إلى تحقيقها (بمعنى لكل نظام فرعي من نظام المؤسسة يمكن أن يعتمد لوحة قيادة خاصة به)
- ✓ القابلية للقراءة والفهم من قبل مختلف المسؤولين المتواجدين على مختلف مستويات السلم الهرمي.
- ✓ بناء لوحة القيادة كوسيلة تسيير تتطلب ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي.

(4) لوحة القيادة كأداة مراقبة ومقارنة :

تشكل لوحة القيادة الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقاً من كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد، والذي يتحقق من خلال تدفق معلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات للمؤسسة. كذلك ما تجدر الإشارة إليه أن المراقبة من خلال لوحة القيادة لا تعني العقاب وإنما توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة وذلك من خلال تدخل قمة الهرم التنظيمي في ضبط مسار عمل المؤسسة.

(5) لوحة القيادة كوسيلة تشخيص :

تثير لوحة القيادة الانتباه نحو الظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف. ومنه قيام المشرفين على المؤسسة لمعرفة أسباب الانحرافات وتصور العمليات التصحيحية الممكنة، ومدى تأثيرها على النتائج كذلك تسمح لوحة القيادة بالكشف من نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة كالتداخل الوظيفي أو تحديد غير دقيق للمسؤوليات وما إلى ذلك من عيوب تنظيمية تنعكس على تحقيق الأهداف.

(6) لوحة القيادة كوسيلة حوار :

بظهور لوحة القيادة، تمكنت من قيامها بدور وسيلة الحوار الأساسية بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسات من خلال اجتماع مختلف الجهات والهيئات التابعة للمؤسسة، بحيث يقدم كل مسير لوحة القيادة

الخاصة بمصلحته، و يعلق على النتائج ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التصحيحية المتخذة على مستواه، ويطلب في حالة الاحتياج إلى وسائل إضافية ومن خلال الحوار بين مختلف الأجزاء المكونة للمؤسسة تتدخل الإدارة العامة للتنسيق بين مختلف العمليات التصحيحية لتتمكن من تحقيق أمثلية شاملة وليس أمثلية جزئية على مستوى كل مصلحة. يمكن أن تتعارض أهداف مختلف المصالح بالرغم من النظرة الجزئية الموجبة، إلا أن النتيجة الكلية يمكن أن تكون سلبية، وعليه فلوحة القيادة تعتبر وسيلة الحوار المفضلة داخل المؤسسة والدعامة الأساسية في تحليل النتائج⁽¹⁾.

7) الإطارات:

تسمح لوحة القيادة أن تلعب دور التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، والعزف الذهني brainstorming لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة، وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار والقدرة على الاتصال مع المسؤولين والقدرة على تحفيزهم.

8) لوحة القيادة كوسيلة قياس:

تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف.

9) لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ القرار:

إن لوحة القيادة تعطي معلومات حول النقاط المهمة للتسيير على أن تكون إجبارية وممكنة بواسطة تحليل أسباب هذه الظواهر، وبوضع أعمال تصحيحية ومتابعتها للحد منها، من خلال هذه الشروط تعتبر لوحة القيادة كمساعد في اتخاذ القرار، وتأخذ مكانها الحقيقي في مجموع وسائل مراقبة التسيير.⁽²⁾

10) لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ:

تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء على استقراء الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل. ومعنى آخر فإن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية، وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلا انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة، التي نعبر عليها بالأهداف لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة للمسير في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد الحصول على مستقبل بقليل من الشكوك.

11) لوحة القيادة كوسيلة تحفيز للمسؤولين:

يمكن أن تلعب لوحة القيادة دور المرآة التي تعكس القدرات الإبداعية للمسيرين ومستويات الأداء التي تم تحقيقها والتحديات المستمرة التي يواجهونها في إطار منهجية شاملة تنطلق من فترة التفاوض حول أهداف طموحة وواقعية.

(1) محمد بوتين، الخاسبة العامة في المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص: 82.

(2) Alain Fernandez, op-cit,P:18.

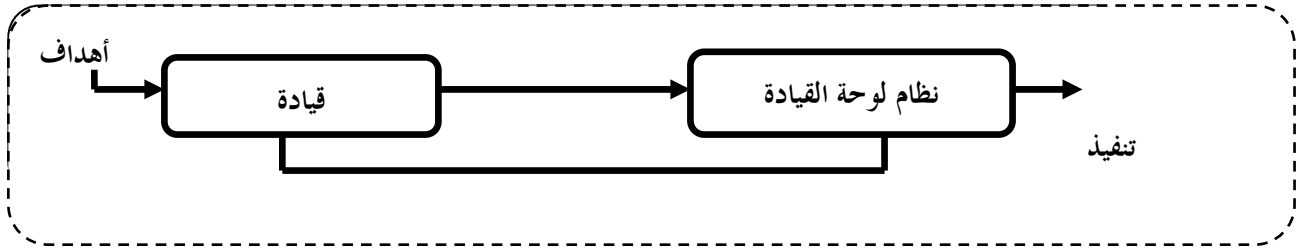
المطلب الثالث: الرقابة على لوحة القيادة وحدود استعمالها.

لقد تعددت حدود استعمال الرقابة على لوحة القيادة والتي سنلخصها في النقاط التالية:

1- الرقابة على نظام لوحة القيادة:

إن نظام القيادة بواسطة لوحة القيادة يجب أن يخضع للرقابة لضمان فعاليته في تحسين الأداء، وذلك بالنظر إلى الأهداف المقررة، ويوضح الشكل التالي الرقابة على نظام لوحة القيادة.

الشكل رقم (14): الرقابة على لوحة القيادة.



المصدر: Alain fernandez,op-cit,p :18

حيث يتم وضع جدول أعمال خاص بتطبيق الرقابة على نظام لوحة القيادة، يحتوي على ما يلي:

✓ تحديد الأهداف ويعتبر أهم عنصر، حيث يتخذ كمياريتم التأكد من خلاله بمدى فعالية نظام لوحة القيادة.

✓ بيان الفرقة المكلفة بالمراقبة يجب أن تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة والتجربة، وأن يكون لهم إطلاع كاف على أوضاع المؤسسة.

✓ تاريخ ومدة المراقبة.

✓ ملحقات.

✓ جمع المعلومات التي تتيح للمراقب تشخيص المواطن السلبية في النظام.

2- حدود استعمال لوحة القيادة:

أ/ إثبات الأهداف:

لقد تم تعريف لوحة القيادة بأنها الأداة التي تتضمن الإطلاع الشامل على وضعية المؤسسات بالنظر إلى الأهداف المقررة والثابتة، وإذ حدث ولم يوضع هدف من الأهداف كما ينبغي لسوء دراسة أو تخطيط، عندئذ لا أهمية لوجود لوحة القيادة، ولن تحقق من وحدات العمل أي نتائج، ولا أهمية لها في مراقبة ومتابعة حالات التقدم، أي أن الأهداف المقررة إذ لم تتوافق مع السياسة العامة للمؤسسة فإن لوحة القيادة عندئذ تقتضي بموجب ذلك اتخاذ قرارات سلبية، وفي هذه الحالة يتم الحكم بأن فعالية لوحة القيادة مرتبطة بمدى ثبات الأهداف ومدى مطابقتها للسياسة العامة للمؤسسة.

أيضا إذا كانت أهداف المؤسسة المقررة كثيرة ومكررة وأكثر رسمية، أي لا تهتم كثيرا بأهداف العمل ومراكز النشاطات، فإن لوحة القيادة تكون بلا جدوى ولا تؤدي إلى تحسين الأداء الكلي في المؤسسة، ومنه وحتى تقوم لوحة القيادة بدورها بفاعلية، يجب صياغة الأهداف بما يضمن تحسين الأداء على مستوى جميع الوحدات.

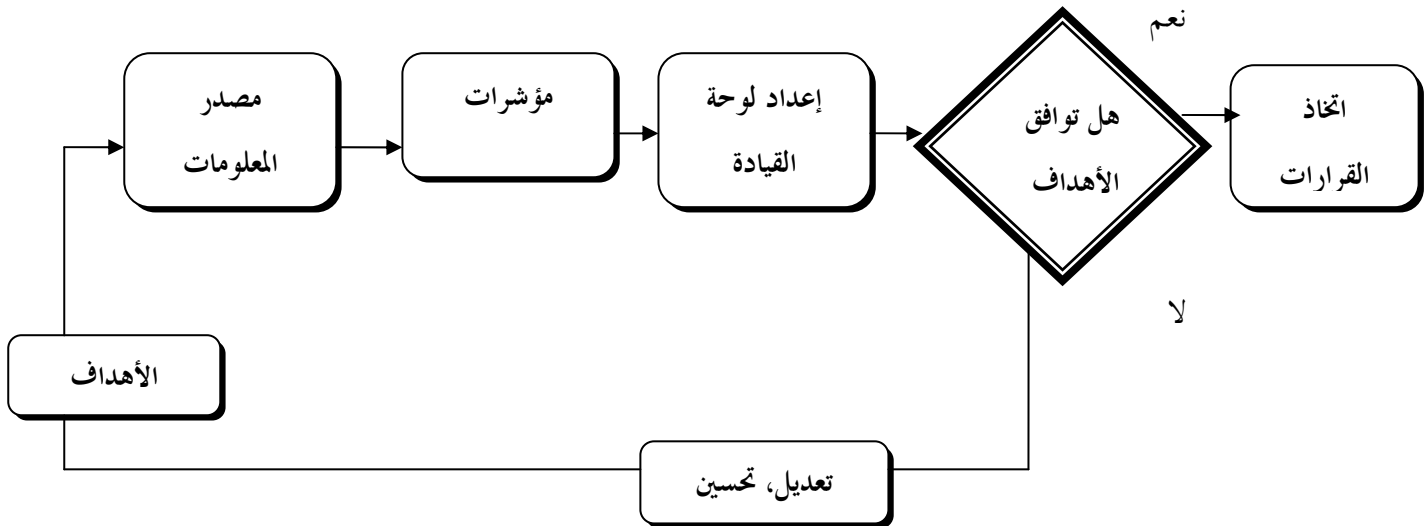
ب/ ملائمة المؤشرات:

بعد وضع الأهداف وتبنيها والتأكد من مصداقيتها ومطابقتها للسياسة العامة، يجب إعداد المؤشرات الملائمة التي تضمن وتؤمن قيادة النظام في أحسن الشروط، ولو أن المؤشرات لم تعكس النظام ولم تكن مرتبطة بالأهداف المقررة، فستكون لمتخذي القرار نظرة خاطئة للوضع، ومنه تقدم لوحة القيادة قرارات مرفوضة وغير مقبولة، فيتم عندئذ إلغاؤها.

ج/ فعالية التغذية العكسية:

إن تقدم الأنشطة يجب أن يكون متابعا على لوحة القيادة، فمن الضروري التأكد من أن المؤشرات المختارة تسمح بمتابعة ومراقبة الأنشطة للحكم على صحة القرارات وضبطها وتعديلها في حالة الضرورة وإلا أصبح دور لوحة القيادة دورا سلبيا، وذلك كما يبينه الشكل الموالي.

الشكل رقم (15): تغذية عكسية لنظام لوحة القيادة.



المصدر : ibid ,p :306.

د/ الانحرافات التنظيمية:

يمكن أن تستعمل لوحة القيادة كأداة للتلاعب والمناورة، فتؤثر بشكل سلبي على درجة تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال:

✓ بناء لوحة القيادة بناء على مؤشرات تقوم على تحقيق أهداف خاصة تقدر نتائج خاطئة على مستوى المؤسسة ككل.

✓ القيام بنشر النتائج الإيجابية فقط على لوحة القيادة في مؤسسة تعد على مبدأ الحذر في تعاملها مع بيئتها، محاولة منها تقديم صورة إيجابية لها.

✓ إمكانية استعمال لوحة القيادة لغاية تشويه الحقائق والتعميم، وهو ما ينعكس في شكل قرارات غير سليمة تشجع إيجاد بيئة تنظيمية تميزها الصراعات بصورها المختلفة.

خلاصة الفصل الثاني:

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة، وذلك من كونها تمثل شكل مختصر و منهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية و بعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية. و عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى و الدور الذي تلعبه. و انتقلت من اعتماد المؤشرات المالية و الكمية إلى المؤشرات النوعية، و منه إمكانية اعتمادها في مجال قياس الفعالية التنظيمية. كذلك توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، و يمكن اعتبارها كأداة شخصية ترتبط بالمسير و ظروف عمله و هذا ما ينطبق على تعريف الفعالية التنظيمية باعتبارها أحكام شخصية تختلف من شخص لآخر و من مؤسسة لأخرى و إلى ذلك.

و تتأثر فعالية لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية بثلاث متغيرات ترتبط بعامل الزمن تتمثل في:

- ✓ فترة إنتاج المعلومات من مختلف المصادر المتعلقة بنشاط المؤسسة.
 - ✓ فترة إنتاج لوحة القيادة في حد ذاتها، و يعني ذلك عملية الإعداد و التصميم و هذا يرتبط بشكل خاص مع تواجد نظام معلومات ملائم على مستوى المؤسسة يمكن من تموين لوحات القيادة بالمعلومات الضرورية حين الحاجة.
 - ✓ فترة رد فعل المسؤولين انطلاقا من المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة، و التي ترتبط بدورها بظروف عمل المؤسسة. و منه يتمكن المسير من التنبؤ و أخذ المبادرة في شكل جدار دفاعي في حالة التهديد أو استغلال خاصية التميز و الهجوم في حالة الفرص.
- إن الوصول الى تحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة يعتمد على مدى اعتماد المؤسسة على لوحة القيادة، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثالث.

الفصل الثالث

دراسة حالة الشركة الجزائرية

للتأمين CAAT ووكالة تحريكية

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها ارتأينا أن نتقدم للشركة الجزائرية للتأمين الشامل وكالة غرداية التي فرضت وجودها على معظم الوكالات الأخرى لما تقدمه من امتيازات في مجال التأمين، وذلك لإبراز واقع الاعتماد على لوحة القيادة في مراقبة التسيير بالوكالة. ولتوضيح ما توصلنا إليه في الفصول النظرية، وتكون النتائج أقرب للواقع قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية للتأمين الشامل.

المبحث الثاني: تقديم شركة التأمين الشامل وكالة غرداية.

المبحث الثالث مدى اعتماد الوكالة على لوحة القيادة في مراقبة تسييرها.

المبحث الأول : تقديم الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT.

سنعرض في هذا المبحث إلى تعريف الشركة وكذا وظائفها والتشخيص الخارجي لها وذلك من خلال المطالب الثلاث.

المطلب الأول : تعريف الشركة الجزائرية للتأمين الشامل و نشأتها.

تعتبر الشركة الجزائرية للتأمين الشامل (LA COMPAGNIE ALGRIENNE DES TOTALE ASSURNCES) من أكبر شركات التأمين في الجزائر، و ذات خبرة عالية في هذا المجال لأنها من المؤسسات التي فرضت نفسها في السوق بعد الاستقلال عن جدارة.

لقد ظهرت CAAT عند إعادة هيكلة قطاع التأمين في 30 أفريل 1985، في البداية بالأخطار المرتبطة بفرع النقل (البحري و البري و الجوي) حيث كان قطاع التأمين يتميز باحتكار من طرف الدولة و تخصص الشركات ، و لقد تحولت CAAT إلى مؤسسة عمومية اقتصادية لها أسهم في أكتوبر 1985، حيث المساهم الرئيسي هو الدولة وقد أصبحت تمارس مختلف فروع التأمين كما أنها انفتحت على الأسواق و دخلت المنافسة معتمدة على مختلف المبادئ المحاسبية التي تعتبر أساس تطور و ازدهار أي مؤسسة كانت.

إن الشبكة الوطنية لشركة التأمين CAAT و في إطار التطور المستمر، قد بذلت مجهودات خاصة منذ نشأتها لتفرض وجودها عبر القطر الوطني حيث تحتوي على 07 وحدات موزعة عبر النحو التالي:

✓ 03 وحدات في الجزائر العاصمة (الجزائر العاصمة ، حيدرة ، الحراش).

✓ وحدة في عنابة.

✓ وحدة في قسنطينة.

✓ وحدة في وهران.

✓ وحدة في غرداية.

بجيث كل وحدة من هذه الوحدات، تراقب و تتحكم في عدة وكالات و هذا لمواجهة الطلب المتزايد و منافسة مختلف الشركات مثل SAA كما يتحدد مجال الشركة في عدة نشاطات منها:

✓ المصانع الخاصة المتعلقة بالمنتجات الصناعية.

✓ المطارات و الميناءات.

✓ النقل و التفرغ.

✓ العبور و التخزين.

✓ البنوك و الفنادق.

✓ و كل أنواع التجارة.

المطلب الثاني: وظائف شركة التأمين CAAT ومهامها.

من خلال الهيكل التنظيمي للشركة إن لها عدة وظائف و هي:

وظيفة الإنتاج ، وظيفة التعويض ، وظيفة المحاسبة ، وظيفة المراقبة و المراجعة، وظيفة الإدارية، وظيفة التسويق .

1- وظيفة الإنتاج :

ينحصر منتج التأمين في إبرام عقود التأمين بين الشركة و زبائنها التي تقوم بإنتاجها وكالات التأمين (CAAT)

ووكالاتها العاميون، لكن كل من:

✓ تسيير عقود التأمين ذات الأهمية الكبيرة.

✓ تصميم الوثائق التقنية.

✓ المشاركة في الدعم اللوجستيكي و متابعة الخطط القصيرة و المتوسطة و الطويلة الأجل.

✓ مراقبة عمليات التاج بالفروع و الوكالات.

✓ ممارسة عمليات إعادة التأمين.

هي من مهام المديرية المركزية للإنتاج على مستوى المديرية العامة.

2- وظيفة التعويض:

خلال تعرض الزبون للأضرار تلزم الشركة للتأمين CAAT بتعويض أضراره، إذ يعتبر التعويض من مهام

و الالتزامات الرئيسية للشركة، يقوم بتعويض الزبون عادة الوكالات، إلا إن مديرية تعويضات النقل و مديرية

الفرعية لتعويضات الأخطار الصناعية البسيطة تتدخل في عدة نواحي منها:

✓ دراسة ملفات تسديد الأضرار التي تتجاوز صلاحية الوكالات و الوكلاء العاميون.

✓ تسيير الأضرار المتعلقة بعقود التأمين الهامة.

✓ مراقبة تسديد الأضرار التي تقوم بها الوكالات و الوكلاء العاميون.

✓ متابعة العلاقات مع المحامين و الخبراء.

✓ إعطاء توجيهات تقنية حول الإجراءات الخاصة بتسديد الأضرار.

3- وظيفة المحاسبة و المالية:

في كل وكالة تأمين مصلحة المحاسبة و المالية تقوم بتسجيل كل العمليات المحاسبية و المالية التي تقوم بها الوكالة

يومية، بينما تقوم مديرية المحاسبة و المالية على مستوى الإدارة العامة بما يلي:

✓ تنظيم و تسيير و متابعة كل العمليات المحاسبية للشركة.

✓ تركيز و مراقبة العمليات المالية و المحاسبية للشركة.

✓ إعداد دوريات ميزانية المحاسبة و للموازنات التقديرية و التكاليف حسب مراكز المسؤولية و حسب المنتج.

4- وظيفة المراقبة و المراجعة:

- هي من مهام مديرية المراقبة و المراجعة، مرتبطة مباشرة بالمديرية العامة و هي مستقلة في عملها و سلطتها مهمتها السهر على النشاط العادي و القانوني لكل المصالح المركزية و الفرعية بالشركة و أيضا:
- ✓ التأكد من أن كل إجراءات التسيير مطبقة مع اقتراح التحسينات اللازمة .
 - ✓ التأكد من رشادة و مستوى فعالية التسيير المطبق .
 - ✓ القيام بعمليات مراقبة مفاجئة و هذا بموافقة من الإدارة العامة للتأكد من السير الحسن للعمليات .
 - ✓ لحماية مصالح الشركة و بهدف إعادة النظام للحالة العادية و التسيير القانوني تقوم باتخاذ إجراءات تصحيحية في الحالات الإستعجالية و الطارئة .
 - ✓ إعداد برنامج سداسي (06 أشهر) للمراجعة الذي يتم على أساسه عمليات المراقبة و التدخل بحيث تصادق عليه الإدارة العامة .

5- الوظيفة الإدارية :

- لتنظيم و تسيير و توجيه فعال تعتبر الوظيفة الإدارية و وظيفة هامة، و التي يجب أن تكون مكيفة مع تقنيات التسيير الحديثة ، فهي تقوم بـ :
- ✓ تسيير و توفير كل الوسائل و العتاد الضروري لنشاط التأمين و وضعها تحت تصرف الشركة .
 - ✓ تسيير الموارد البشرية و المهام الإدارية .
 - ✓ تسيير ممتلكات المؤسسة و الصيانة و الأمن .

6- الوظيفة التسويقية :

- يعتبر التسويق في عصرنا هذا سر نجاح المؤسسة، و ذلك لصعوبة إرضاء المستهلك و الذي يبحث عن منتجات جديدة، أي أنه كثير الطلب و متعدد الاختيار للمنتج و للشركة التي يتعامل معها.
- لم يؤخذ التسويق في الشركة CAAT بجدية فلقد كان من مهام المديرية التجارية، و لكن بعد الاستقلالية و دخول سوق التأمين مرحلة المنافسة . أخذت الشركة CAAT هذا وظيفة بعين الاعتبار و قامت بإدخالها في هيكلها التنظيمي عن طريق إنشاء مديرية التسويق عوض المديرية التجارية.
- لكي تكون الشركة CAAT في أتم الاستعداد لخوض هذه المرحلة الجديدة قامت بإجراء تربيصات لإطاراتها من أجل تلقينهم التقنيات التسويقية.
- و تلخص مهام مديرية التسويق فيما يلي:
- ✓ التخطيط و البرمجة التسويقية .
 - ✓ سياسة المنتج .
 - ✓ سياسة التوزيع .

✓ سياسة السعر.

✓ سياسة الاتصال.

مهام الشركة و أهداف :

مهام الشركة:

من بين مهام شركة CAAT ، عرض ضمانات للزبون على الأخطار الممكن أن تلحق به في حياته الاجتماعية و المهنية ، إذ تقوم بتنظيم نشاط التأمين بدلالة الحاجات و الرغبات المحتملة للزبائن ، هذا بالإضافة إلى أن شركة CAAT مرتبطة بتطور البلاد ، و تركز علة إستراتيجية توسيع القاعدة الصناعية ، و مهامها على هذا المستوى تتمثل في :

✓ ممارسة كل عمليات التأمين .

✓ تمويل المشاريع الإنمائية .

✓ لا عمل على دراسة سوق التأمينات و اقتراح مقاييس فعالة لموازرة الاقتصاد في إطار سياسة البلاد .

✓ القيام باستثمارات سياسية اقتصادية .

✓ تستعمل سياسة الادخار و تساهم و تشارك كمستثمر تأسيسي

✓ حماية ممتلكات المواطن.

أهداف الشركة:

✓ تنوع محفظة الشركة و توسيع نشاطها ، ذلك بتغطية الأخطار الصناعية البسيطة على الأشخاص و غيرهم

✓ تنوع منتجات الشركة في ما يخص تأمين الأشخاص و تأمين المخاطر الصناعية.

✓ توسيع الشبكة التجارية من أجل تقريب التأمين من المواطن ومن الحياة الاقتصادية.

✓ العمل على غرس ثقافة تأمين عن الطريق الإشهار و الأيام الإعلامية .

✓ إصدار الحوافز جبائية من أجل تشجيع التأمين .

✓ تطوير شبكة التوزيع الوطنية ، بإنشاء وحدات و وكالات جديدة لمواجهة الطلب المتزايد و منافسة

الشركات الأخرى مثل : CAAR . SAA ... إلخ .

✓ تشجيع الادخار في المدى الطويل ، و المساهمة في الاقتصاد الوطني وتوظيف رؤوس الأموال على شكل

ودائع لدى البنوك.

المطلب الثالث : التشخيص الخارجي للشركة CAAT .

الحيث الخارجي هو كل ما يحيط بالشركة من عوامل خارجية ، و التي قد تشكل خطورة عليها و تؤثر على

قراراتها أو يكون عبارة عن فرص يجب اغتنامها .

الإدارة العليا في الشركة هي بمثابة العيون عند الإنسان، فهي التي ترى في المحيط الخارجي المعطيات الاجتماعية و الاقتصادية و بتحليلها و انطلاقا من النتائج التحليل تقوم الشركة بالتخطيط و تحديد سياسة: المنتج، السعر التوزيع و الاتصال.

و لكي يكون التحليل ذو فعالية لابد أن يكون هناك نظاما للمعلومات يضمن استمرارية تدفق المعلومات للشركة و يسمح لها بمواجهة أي خطر محتمل مسبقا أو اغتنام أي فرصة قبل فوات الأوان. و نظرا للمرحلة الانتقالية التي يمر بها الاقتصاد الجزائري و التغيرات الاجتماعية و الثقافية و القانونية الحاصلة . يصعب علينا الحصول على المعطيات اللازمة و خاصة المتعلقة بقطاع التأمين .

1- المحيط الاقتصادي:

المحيط الاقتصادي الجزائري يتميز بكثرة التغيرات و التضخم و حل المؤسسات الاقتصادية العمومية في بعض القطاعات فتتج عن كل هذا التدهور كبير في القدرة الشرائية للمواطن حيث أصبح ينفق جميع دخله في الأشياء الضرورية فقط و لا يفكر في اقتناء خدمات مثل : خدمة التأمين وهذا ما يجعل شركات التأمين تركز اهتمامها على التجار و الحرفيين و على أصحاب المهن الحرة لأنهم يعتبرون في وضع مالي أحسن . فتح السوق الجزائرية أمام المنتجات الأجنبية و أمام الاستثمار الخاص و الأجنبي خلق فرصا كثيرة لإبرام عقود تأمين كما أن تشجيع القطاع الفلاحي عن طريق إعطاء قروض للفلاحين فتح المجال لشركات التأمين لتحسين محافظتها المالية.

أما المنافسة بين الشركات التأمين فهي في بدايتها و لازال بابها مفتوحا لتضم شركات تأمين أخرى .

2- المحيط الاجتماعي و الثقافي:

المحيط الاجتماعي و الثقافي للمجتمع الجزائري حاليا لا يخدم قطاع التأمين إذ أن مفهوم التأمين عوضه مفهوم التكافل الاجتماعي.

و أيضا ينظر للتأمين على أنه ضريبة أو عبء إضافي ما يدعم هذه النظرة التأمينات الإجبارية و طول أجل تعويض الأضرار.

أما تأمينات الأشخاص فيراها بعض الناس أنها تحديا للأقدار و لكن هي في الحقيقة تقوم على أسس إحصائية.

3- المحيط التكنولوجي:

عرف هذا المجال تطورا سريعا خاصة في مجال الاتصال و المعلوماتية و هذا من خلال تطور برامج أجهزة الكمبيوتر التي تسهل من عملية جمع و معالجة المعطيات و تسيير عقود التأمين التي برمجتها الشركة و حفظها من التلف .

و هذا يعطي فرصا لشركات التأمين لتحسين خدماتها المقدمة للزبائن . و شبكة الانترنت، و الانترنت ما هي إلا دليل التطور في هذا الميدان تسمح بالاطلاع على الأسواق العالمية للتأمين و إعادة التأمين.

4- المحيط القانوني :

عرف هذا الميدان تغييرات هامة أثرت على السوق الوطنية للتأمين ومن أشهرها قانون 1990/01/01 الملغى للتخصص و الأمر 95 - 07 بتاريخ 1993/01/25 الملغى للاحتكار، الفاتح المجال أمام الوسطاء (سمسار التأمين و الوكيل العام) و كذلك إنشاء هيئات رقابية للقطاع .
وفي إطار التنظيم الجديد تم إصدار مالا يقل عن 24 نفا تنظيمها و 21 مرسوما تنفيذيا و 3 قرارات ،زيادة على إلغاء القرار المؤرخ في 1993/09/17 المتعلق بتجديد و تمثل الالتزامات النظامية و استبداله بالقرار رقم 08 (1996/10/02) الذي يحدد النسب الدنيا المخصصة لكل نوع منه التوظيفات المالية لشركات التأمين.

5- السوق الجزائرية للتأمين:

الملاحظ في سوق الجزائر يدر كمدى صعوبة تقييم و تحليل هذه السوق لكثرة التغييرات الاقتصادية و القانونية و السوسيو ثقافية و التي ما هي إلا نتيجة حتمية للمرحلة الانتقالية.
بعد إلغاء دعم الدولة لشركات التأمين أصبحت هذه الأخيرة تعمل كل ما في وسعها لتحسين محافظتها المالية و هذا ما جعلها في حالة بحث دائم عن الوسائل و الطرق لتوسيع شبكتها بإدماج الوسطاء و تطبيق التسويق.
فتح المجال للاستثمار الأجنبي و الخاص و التخوف من العامل القانوني جعل شركات التأمين في وضعية غير مستقرة مما يصعب عملية التقييم رغم وجود إدارة حديثة العهد لمراقبة سوق التأمين.
وتظهر جليا صعوبة تقييم السوق الوطنية للتأمين ، وجود عوامل أخرى كالتضخم الذي يجعل النتائج المالية لا تعكس الواقع و أيضا قلة الاستقصاءات و صعوبة تنفيذها . و قلة الاتصال بين الأعوان المكونين لسوق التأمين حيث أول الجلسات الخاصة بالتأمين كانت في ديسمبر 1997.

6- المنافسة:

المنافسة تعد من الأخطار التي يجب على كل شركة بصفة عامة و على شركة التأمين بصفة خاصة أن تضعها نصب أعينها. فالمعرفة الجيدة للمنافسة تساهم بقسط كبير في وضع السياسة التجارية اللازمة و توجيهها لمصلحة الشركة.

بالنسبة لشركة CAAT تعتبر من بين أهم شركات التأمين النشطة في السوق الوطنية.

المبحث الثاني: تقديم شركة التأمين الشامل وكالة غرداية.

تقوم هيئات التأمين بمجموعة من العمليات في سبيل الوفاء بمتطلبات المؤمن لهم و التمتع بسمعة طيبة في سوق التأمين والمحافظة على الاستمرارية في مجال النشاط التأميني, إلا أن تطبيق هذا المبدأ تتعرضه العديد من الصعوبات تحول دون تطبيقه بشكل سليم, وهذا ما سيتضح عند دراسة حالة الشركة الجزائرية (CAAT) -وكالة غرداية - التي تهدف إلى تكوين احتياطي مالي كافي لمواجهة الحوادث المستقبلية التي قد تصيب المؤمن له في نفسه أو في ماله.

المطلب الأول : تقديم وكالة غرداية رقم 7100.

إن اختيارنا لوكالة الشركة الجزائرية للتأمينات الكائن مقرها بولاية غرداية، كمرآة نعكس خلالها احد أوجه التعامل في قطاع التأمين لم يكن وليد الصدفة بل ذلك راجع لكونها مكان إجراء تربصنا, وفيما يلي سيتم التعريف بالوكالة وعرض هيكلها التنظيمي.

أ- تعريف وكالة غرداية 7100.

هي وكالة تابعة لوحدة غرداية (المديرية الجهوية) تقع في شارع 5 جويلية الطريق المؤدية إلى ورقلة تم تأسيسها في 1993/07/17 م لكن كانت إمكانياتها جدّ محدودة، حيث لم يكن لديها سجل تجاري أو تسجيل لدى الضرائب و بدأت تتطور نتيجة استمرار في نشاطها و تكاثف جهود مختلف العاملين فيها و توفير الإمكانيات اللازمة للعمل الأحسن، كما لها مهام متمثلة في تسيير الأعمال التالية:

✓ تسيير عقود التأمين في جميع الفروع .
✓ تنظيم و تسيير ملفات الحوادث سواء كانت مادية أو جسمانية في حدود ما يخول له النظام الداخلي للشركة.

✓ تسجيل الأعمال اليومية و جداول الإرسال في السجلات الخاصة بها.

ب- لمحة عامة حول الوكالة:

عند دخولك إلى وكالة غرداية أول ما يشد انتباهك هو النظافة و التنظيم و حسن الاستقبال، حيث يوجد بالوكالة 18 فرد تتنوع مهامها حسب مايلي:

- ✓ مدير الوكالة : السيد "بن صغير جمال الدين "
- ✓ المستقبل وهو يدعي بالقابض "Receptionniste"
- ✓ 05 موظفين في قسم الإنتاج .
- ✓ نائب رئيس مصلحة قسم الحوادث و مساعداه .
- ✓ السيد رئيس مصلحة قسم المحاسبة و المالية "الراعي سليمان " مساعده.
- ✓ السكرتيرة.

✓ متربصين .

✓ حارسان ليليان.

المطلب الثاني: هيكل الوكالة و تعريف مختلف مصالحها:

تنقسم الوكالة إلى 03 مصالح تختلف باختلاف العاملين بها كما يلي:

1- قاعة استقبال .

2- مصلحة الإنتاج " SERVICES PRODUCTION "

حيث يتم فيها إبرام عقود التأمين بين المصلحة و الزبون تتفرع إلى:

1.2. تأمين السيارات " Assurance automobile "

و يشمل هذا الفرع كل ما هو متحرك وآلي كالمركبات (سيارات، دراجات، شاحنات) بالإضافة إلى الجرارات و آلات تخليط الاسمنت... إلخ . و تكون خاصة أو مجموعة مركبات (Particulier et flotte)

2.2. تأمين الكوارث الطبيعية (CAT-NAT) Catastrophes naturelles

النقل (المسؤولية المدنية) : البري، البحري، الجوي.

3.2. القابض.

4.2. تأمين الأشخاص و القروض (ass: groupe .ass: credit) Assurance de personnes

يضم الحوادث المهنية و السكنية حيث يقوم بإبرام العقود ضدها و تأمين القروض حيث تعمل الوكالة مع بنك البركة في القروض ، ففي وفاة الشخص تعوض الشركة البنك بنسبة 85 بالمائة و 15 بالمائة الباقية يدفعها أهل المتوفي هذه الحالة تكون خسارة لشركة التأمين لأنها لا تأخذ أي مقابل. أما في حالة الامتناع عن الدفع مثلا بعد شراء سيارة تقوم شركة التأمين بترع السيارة للشخص و هذا بعد تكفيل منفذ ثم بعدها تقوم هذه الأخيرة بدفع المبلغ للبنك و تقوم هي ببيع السيارة و استرجاع المبلغ .

5.2. تأمين الأملاك : إبرام عقود تأمين الممتلكات سواء كانت بنايات أو محلات تجارية أو مهنية... إلخ

بالإضافة إلى حوادث المسؤولية المدنية لسونلغاز .

3- مصلحة الحوادث :

حيث يقوم هذا القسم بتعويض الحسائر المادية للسيارات كما يختص أيضا في تعويض الحسائر و الأضرار البشرية في حالة الخروج أو الوفاة .

4- مصلحة المحاسبة :

حيث تقوم هذه الأخيرة بإجراء متابعة على مختلف الفروع أي على مستوى الوكالة .

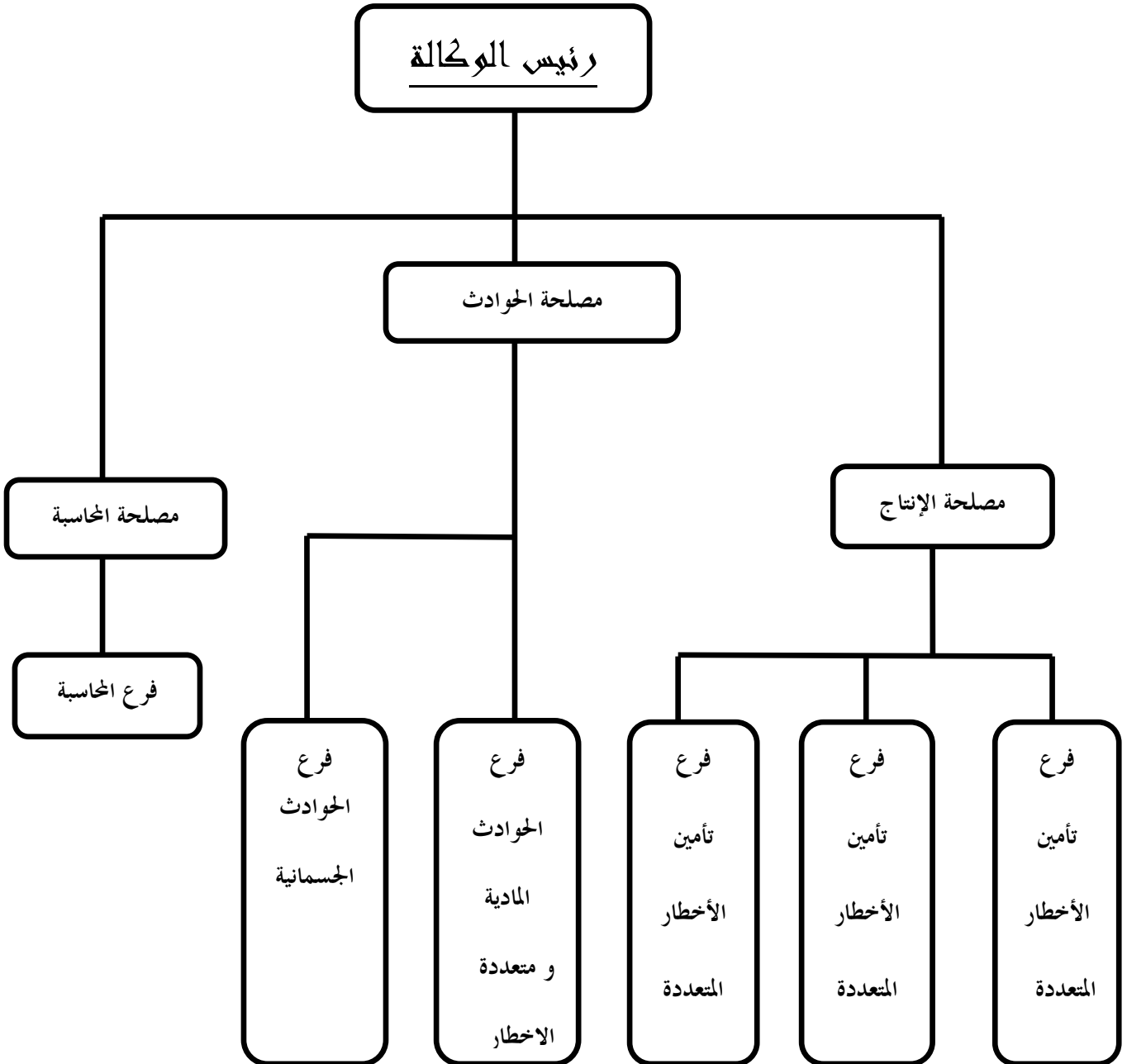
5- السكرتارية.

6- مكتب المدير.

7- الأرشيف.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة.

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي للوكالة.



المصدر: التقرير السنوي ، CAAT ، 2006

المطلب الثالث: مهام وكالة التأمين CAAT بغرداية.

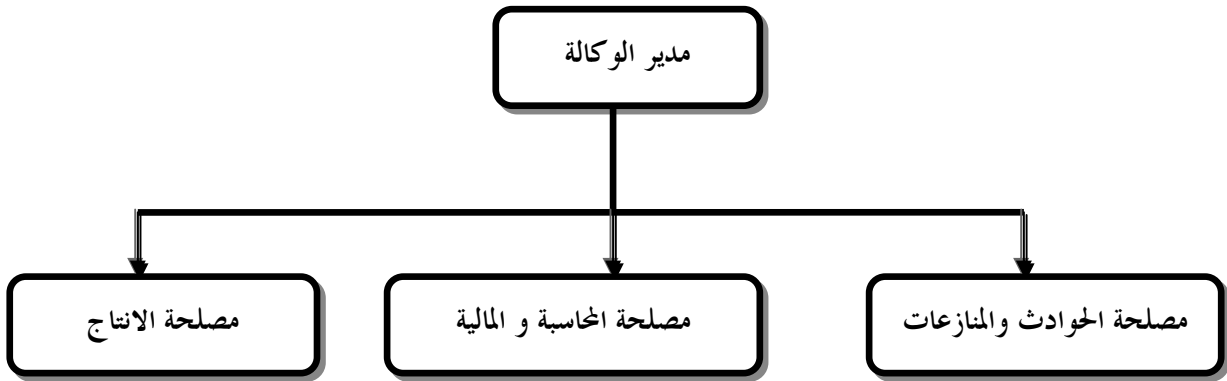
كما ذكرنا سابقا من بين مهام الوكالة:

- تسيير عقود التأمين في جميع الفروع.
- تنظيم و تسيير ملفات الحوادث سواء كانت مادية أو جسمانية في حدود ما يخوله لها النظام الداخلي للشركة.
- تسجيل الأعمال اليومية و جداول الإرسال في سجلات خاصة بها.

الهيكل التنظيمي:

تعتبر وكالة غرداية 7100 أحد ممثلي المديرية العامة للشركة الجزائرية للتأمينات ، تقوم بأداء خدمات التأمين و ذلك بالتفاعل بين المستويات هيكلها التنظيمي الذي يكون من المصالح السابقة الذكر، هذه الأخيرة تمارس نشاطها تحت رئاسة مدير الوكالة ومن أهم المهام التي يؤديها : التوجيه، التنسيق، و اتخاذ القرار في الحدود المسؤولة المخولة إليه . ويتخذ الهيكل التنظيمي للوكالة الشكل التالي:

الشكل رقم (17):مخطط يمثل الهيكل التنظيمي لوكالة غرداية 7100.



المطلب الرابع : أقسام الوكالة و مهامها.

كما سبقت الإشارة ، فالوكالة تتكون من مجموعة من المصالح تعمل في إطار متكامل حيث يسند لكل مصلحة مهام و مسؤوليات نذكر منها ما يلي:

أولاً: مكتب مدير الوكالة.

حيث يتولى المدير رئاسة جميع المصالح داخل الوكالة و هو بمثابة المسير الإداري، حيث يقوم بعدة مهام إدارية نذكر منها:

✓ تنسيق بين مختلف المصالح لضمان السير الحسن للوكالة.

✓ اتخاذ القرار و المصادقة على مختلف الوثائق.

- ✓ الحفاظ على النظام الداخلي للوكالة.
- ✓ توجيه العاملين داخل الوكالة.
- ✓ الحرص على تنفيذ الأوامر.
- ✓ البحث على الصدقات و تسويق خدمات التأمين.

ثانيا: وظيفة الإنتاج.

تعد وظيفة الإنتاج العنصر الحيوي في الوكالة ، و ذلك راجع للدور الذي تلعبه في تسيير مختلف العقود و إدارة المخاطر التي ترتبط بنشاط التأمين ومن أهم وظائفها:

- ✓ تحرير عقود التأمين.
- ✓ تحديد مبالغ الأقساط.
- ✓ التفاوض مع المؤمن له.
- ✓ الربط و التنسيق بين نشاط كل من الوكالة و المديرية الجهوية.

ثالثا: مصلحة الحوادث و المنازعات.

حال تحقق الخطر فإن على المؤمن له تصريح بتعرضه لذلك لدى الوكالة ، و تكمن دور هذه المصلحة في التحقق من الوقوع الفعلي للحدث ، أسباب الخسارة و تقديرها ،ومن ثمة تحديد مبلغ التعويض المستحق

كما يقوم موظفي هذه المصلحة بـ :

- ✓ توزيع وثائق التصريح بالحدث.
- ✓ فتح ملف خاص بكل حادث.
- ✓ معالجة وثائق التصريح بالحدث.
- ✓ متابعة الإجراءات و الدفاع عن المؤمن لهم.
- ✓ تحديد مبلغ التعويض.
- ✓ إحصاء و إرسال تقارير الإحصائيات للمديريات الجهوية.

رابعا: مصلحة المحاسبة و المالية : و تقوم بثلاث مهام رئيسية و هي:

1-وظيفة المالية : و تتمثل في النشاطات التالية:

- ✓ تحويل جميع المداخل إلى حساب البنك.
 - ✓ استقبال المؤمن لهم من أجل تسديد مبلغ التعويض و إصدار إشعار بالتسديد.
 - ✓ تحويل هذه الدفاتر إلى قيود محاسبة ومن هذه الدفاتر مايلي:
- الدفتري البنكي : حيث يسجل فيه كل المداخل والمخرجات النقدية بالوكالة و هو بدوره ينقسم إلى دفتريين:

▪ دفتر المساعد لبنك المورد: يسجل فيه جميع المداخل النقدية التي تحصل عليها الوكالة مثل استلام الشيكات و التحويلات البنكية من طرف المستأمنين عند إبرام عقود التأمين, ويشمل هذا على المعلومات التالية:

- رقم العملية ويكون بالتسلسل.

- تاريخ التحصيل: تاريخ تسديد الزبون لأقساط التأمين.

- البيان: ويبين رقم عقد التأمين, اسم المسدد, رقم الإشعار البنكي المقدم من طرف البنك, للتأكيد من استيلاء المبلغ.

- المبلغ: يكون مدينا عند تسجيل جميع الأقساط من الزبائن, ودائنا عندما يحول المبلغ إلى حساب البنك.

▪ دفتر المساعد لبنك الاستغلال: يسجل فيه جميع المبالغ التي تقوم بتسديدها الوكالة اتجاه الغير كتعويضات المصاريف المتعلقة الأجر فاتورات الكهرباء والغاز, ويشمل هذا دفتر البيانات التالية: رقم العملية, تاريخ التسديد, البيان, المبلغ.

▪ دفتر المساعد للصندوق: يسجل جميع المداخل المحصل عليها يوميا, والمحولة إلى حساب البنك.

2- وظيفة المحاسبة: تتمثل هذه الوظيفة في النشاطات التالية:

✓ مراقبة الدفاتر المالية والتأكد من صحتها.

✓ تحويل الدفاتر المالية إلى الدفاتر المحاسبية.

✓ إنشاء جداول التقارب البنكي.

✓ نسخ جميع الدفاتر المحاسبية في اسطوانات خاصة ومن بين هذه الدفاتر مايلي:

*دفتر الإنتاج: يسجل فيه جميع مصاريف التأمين كقسط صافي, ملحقات الطابع, ويكون هذا التسجيل على شكل قيود محاسبي تحتوي على البيانات التالية: رقم الدفتر, الصفحة, رقم العملية و المبلغ, الحساب و البيان الذي يشمل عقد التأمين.

*دفتر بنك الموارد: يتم التسجيل في هذا المورد استنادا إلى الدفاتر المالية ويسجل فيه جميع المداخل المحصل عليها من طرف المؤمن لهم المحولة إلى البنك.

*دفتر بنك الاستغلال: يسجل فيه جميع المصاريف التي يتم تسديدها للغير عن طريق الشيكات مثل التعويضات و المصاريف المختلفة.

*دفتر الأجر: يسجل فيه جميع أجر العمال المسددة من طرف الوكالة شهريا.

* دفتر العمليات المختلفة: يسجل في هذا الدفتر جميع العمليات التي ليس لها علاقة مع الدفاتر الأخرى وكذلك لتصحيح الأخطاء الممكنة أثناء التسجيل في الدفاتر المحاسبية.

3- وظيفة التحصيل: يمكن نشاط هذه الوظيفة في حصر أو تحديد عقود التأمين غير المسددة من قبل الزبائن بشكل منتظم عن طريق استلام الاسطوانات الخاصة مع دفتر الإنتاج و دفتر البنكي المرسل من طرف مكتب المحاسبة، وعلى أساس ذلك يتسنى لرئيس المصلحة المتابعة العقلانية لعقود التأمين غير المسددة من طرف المؤمن لهم، وهذا عن طريق تلك العقود، وإشعارهم من اجل تسديد مبلغ العقد المدان بواسطة رسائل تبعث إلى المؤمن له مع البيان، رقم العقد، التاريخ، المبلغ الواجب تسديده ونوع عقد التأمين.

المبحث الثالث: مدى اعتماد الوكالة على لوحة القيادة في مراقبة تسييرها.

المطلب الأول: مصادر جمع المعلومات لإعداد لوحة القيادة في الوكالة.

لإعداد لوحة القيادة يجب أن تتوفر للوكالة المعلومات التي تحتاجها ومن بين هذه المصادر نجد مايلي:

1. الميزانيات المفضلة:

تعتبر الميزانيات المفضلة من أهم مصادر جمع المعلومات لإعداد لوحة القيادة بوكالة غرداية، بحيث تبين للمؤسسة رقم أعمالها ونتيجتها اللذان تحتاجها في إعداد لوحة قيادتها.

2. جدول حسابات النتائج:

تحتاج المؤسسة لجدول حسابات نتائجها كمصدر لجمع المعلومات بحيث يفيدتها في معرفة إيراداتها وكذا تكاليفها ورقم أعمالها ونتيجتها وهم بدورهم يمثلون مهمة تحتاجها الوكالة لإعداد لوحة القيادة.

3. المحيط الاقتصادي:

تعتمد الوكالة على معطيات المحيط الاقتصادي وتعتبره مصدر هام للمعلومات بحيث يفيدتها في معرفة القدرة الشرائية وكذا المستوى المعيشي للمواطنين وما يتعلق بالأجور وكل ما يتعلق بالاقتصاد الراهن وذلك للتحديد النسبي لعملية التأمين.

4. الجانب القانوني:

عند إعداد الوكالة للوحة القيادة لا بد من الوقوف عند الجانب القانوني بحيث تستطيع الوكالة من خلاله معرفة كل الإجراءات القانونية الجديدة التي تخص عمليات التأمين فمثلا: في ماي سنة 2009 أصدر مجلس الحكومة قانون إلغاء القروض الاستهلاكية، فعلت الوكالة الأخذ بعين الاعتبار هذا الجانب.

5. ميولات الأفراد للشركة:

تعتبر الشركة الجزائرية للتأمين الشامل catt من أهم الشركات التي يلجأ إليها الأفراد للتأمين على ممتلكاتهم فوكالة غرداية تسيطر على أكثر من 80% من سوق التأمين وهذا راجع إلى ميول والثقة الموضوعية في الوكالة من قبل الأفراد فهذه المعلومات تفيد الوكالة في إعداد لوحة القيادة.

6. سوق المنافسة:

إن سوق المنافسة يعتبر كمصدر للمعلومات التي تحتاجها الوكالة وذلك من خلال معرفة حصتها السوقية وكذا الوكالات المنافسة ومكانتها بين هذه الوكالات لكي تقوم الوكالة بتحسين خدماتها لتبقى الرائدة في مجال التأمين. وبناء على هذه المعلومات تعد الوكالة لوحة القيادة.

المطلب الثاني: أنواع لوحات القيادة المستعملة في وكالة غرداية.

1. لوحة القيادة المتعلقة بشهر (الشهرية):

يتم في هذه اللوحة معرفة حالة الشركة خلال شهر من الزمن ابتداء من أول الشهر إلى غاية نهاية الشهر وهنا لدينا مثال ذلك لوحة القيادة المتعلقة بشهر أوت 2010 أي من 2010/08/01 إلى غاية 2010/08/31 ويمكن للمؤسسة معرفة حالتها وذلك من خلال معرفة ما تم إنتاجها لعقود مختلف الفروع التأمينية وذلك بمعرفة عدد العقود وقيمتها وكذلك ما تم تحقيقه من التأمينات.

ويفيد هذا النوع من اللوحات القيادية كذلك في معرفة حالة ديون الشركة وذلك من خلال معرفة ديون الأداء الحالي والديون السابقة وذلك لمراقبة التسيير داخل المؤسسة ولاتخاذ القرارات اللازمة بتقليل ديونها.

وأخيرا تمكن لوحة القيادة هذه كذلك من معرفة تحصيل الأداء الحالي والتحصيل السابق ومقارنتهما ببعضهما البعض ولاتخاذ القرارات المناسبة. (انظر الملحق رقم 01)

2. لوحة القيادة المتعلقة بثماني أشهر :

إن لوحة القيادة المتعلقة بثماني أشهر لا تختلف عن لوحة القيادة الشهرية إلا في المدة فهذه اللوحة تستطيع المؤسسة بواسطتها معرفة حالتها كل 8 أشهر ومقارنة حالتها بالأشهر الأخرى وبذلك يمكن للمؤسسة مراقبة سيرها من خلال اتخاذ التدابير والقرارات التسييرية اللازمة (انظر الملحق رقم 02).

3. لوحة القيادة المتعلقة بكل فرع من فروع التأمين:

تقوم شركة بإعداد هذا النوع من اللوحات المتعلقة بكل فرع من فروع التأمين وذلك من أجل معرفة حالة الشركة ومكانتها وترتيبها بين مختلف الوكالات التابعة لوكالة la caat في مختلف الولايات وفي النموذج لدينا ما يتعلق بلوحة القيادة المتعلقة بفرع السيارات automobile أي حالة الشركة ومرتبها بين مختلف الوكالات الموجودة في ولايات الوطن من حيث إنتاج عقود التأمين السيارات نرى هنا أن الوكالة أنتجت في السنة 2009/5261 عقد تأمين بقيمة 61253334,20 دج أما في سنة 2010 فكان إنتاج الشركة لنفس العقد بـ 5569 بقيمة 63811535,38 دج أي بفارق عدد العقود بـ 5,85% أما فارق القيمة فكان 4,18%.

أما الطعون المتوصل إليها في سنة 2009 فكانت تقدر بـ 2442038,76 دج مقارنة بسنة 2010 التي كانت قيمتها 6345336,46 وهذا يعني انه كلما كان زيادة في الطعون بنسبة 159,84% هذا يعني ان الشركة في ازدهار متواصل مقارنة بالوكالات الأخرى ففي السنوات 2008 و 2009 و 2010 احتلت وكالة غرداية المرتبة الأولى بين باقي الوكالات التابعة لشركة la caat ، بحيث أنتجت 5569، 5521، 5261 عقد على التوالي للسنوات 2008، 2009، 2010 وبقيمة 60204216,50 دج و 61253334,20 دج و 63811535,38 دج على التوالي.

أما الطعون المتوصل إليها فكانت مرتبة الوكالة غرداية في المرتبة الثانية في سنة 2008 و2009 لتعود إلى المرتبة الأولى سنة 2010 وهذا ما أدى بمدير الوكالة إلى اتخاذ القرارات التسييرية لرفع المستوى من جديد وهكذا في جميع الحالات والفروع.

وهناك أيضا لوحة القيادة المتعلقة بأربعة سنوات التي نتوسع فيها في المطلب الثالث.

المطلب الثالث: لوحة القيادة المتعلقة بأربعة سنوات واعتمادها في مراقبة التسيير.

يعتبر هذا النوع من لوحات القيادة من أهم الأنواع التي تعتمد عليها الوكالة في مراقبة تسييرها وذلك من خلال معرفة مايلي:

الفرع الأول: الإنتاج

الجدول رقم (01): يمثل تطور إنتاج العقود خلال الفترة 2006/2009.

2009	2008	2007	2006	الفروع
61253	60204	49049	39249	التأمين على السيارات
39349	39976	16754	7241	التأمين على الحرائق و المخاطر المختلفة
2633	3112	1170	1564	التأمين على النقل
1332	1190	1706	902	التأمين على الاشخاص
6152	11740	31662	22166	التأمين على القروض
110720	116222	100342	71122	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات قسم الإنتاج.

✓ نمو رقم الأعمال :

تظهر بيانات الجدول أن إنتاج الوكالة باستثناء عام 2009 يشهد تطور من سنة إلى أخرى ففي عام 2009 يظهر رقم الأعمال المحقق تراجعاً بالنسبة للسنة الماضية بحوالي 5.5 مليون دج في القيمة المطلقة و بـ 4.7 % في القيمة النسبية و هذا التراجع كان مبرراً بانخفاض إنتاج عقود التأمين على القروض لأن وكالتي بنك البركة المتواجدة بغرداية تلقوا أمراً بتوقيع زبائنها لدى وكالة CIAR غرداية على وثيقة التأمين على القروض هذا قبل إلغاء القروض الاستهلاكية من قبل مجلس الحكومة شهر ماي 2009.

التحليل للحافظة بالفروع :

1- فرع السيارات :

يعرف رقم أعمال فرع السيارات بوكالتنا إجمالاً تقدماً إيجابياً من سنة لأخرى، ففي سنة 2009 تقدم نسبياً بمعدل 0.20 % مقارنة بسنة 2008، و قد تعدت حصة هذا الفرع في الحافظة الإجمالية للوكالة من 51.80 % سنة 2008 إلى 55.32 % سنة 2009 .

و قصد تعديل تقني لهذا الفرع، فإن إدارة الوكالة أعطت جملة من التوجيهات التجارية لموظفي مصلحة السيارات الرامية أساساً وهذا أثناء التوقيع، إلى ترقية الضمانات الاختيارية.

بالرغم من أهمية حصة السيارات في رقم الأعمال الإجمالي للوكالة فإن الضمانات الاختيارية تمثل 80.50 % من الفرع، بينما الحصة العائدة من الضمانات الإجبارية تبقى تحت 20 % .

2- فرع التأمينات على الحرائق و المخاطر المختلفة:

إن النتائج المتحصل عليها في هذا الفرع تُبين تراجعاً طفيفاً بقيمة 0.62 مليون دج في القيمة المطلقة، و بنسبة 1.57 % في القيمة النسبية و الجدير بالإشارة إلى أن هذا التراجع الطفيف ناتج عن فتح وكالة عامة لـ CAAT بغرداية من طرف موظف سابق بالوكالة شهر فيفري 2009 كمنافس لها.

3- فرع التأمين على النقل:

يسجل هذا الفرع، مقارنة بالنسبة لأداء لسنة 2008، إنخفاضاً بنسبة 15.40 % بفارق سلبي يقدر بحوالي 0.42 مليون دج، و ما يبرر هذا التراجع هو الوثائق لكلية الأراضي المهمة و الغير قابلة للتجديد مُكتتبه خلال أداء عام 2008 من طرف الزبون SARL MAGHREB SERVICES.

4 - فرع التأمين على الأشخاص:

يعرف هذا الفرع نمواً في سنة 2009 مقارنة بالسنة الفارطة بنسبة 11.93 % و هذا راجع إلى تطبيق التعاقد مع غرفة التجارة التي تُلزم مشتركها إكتتاب عقود "الحوادث الشخصية" ، و كذا وثائق التأمين "المساعدة في الخارج لدى وكالة CAAT غرداية.

5 - فرع التأمين على القروض:

يسجل رقم أعمال هذا الفرع المحقق من طرف الوكالة لعام 2009 تراجعاً معتبراً مقارنة بالأداء الفارط بسبب إلغاء الحكومة الجزائرية للقروض الاستهلاكية في ماي 2009 .

الفرع الثاني: التناؤج

الجدول رقم: (02) يمثل تطور انتاج والطعون المتوصل إليها.

2009	2008	2007	2006	التعميم
110720	116222	100342	71122	الانتاج
81567	59082	58510	35269	الكوارث و اللوازم المدفوعة
25472	56595	42698	15328	تمويل SAP
2942	2913	3387	2316	الطعون المتوصل إليها
14408	11944	7929	7239	النفقات العامة، والعمولات المدفوعة
7786-	8486-	5408-	15602	النتيجة

المصدر من إعداد الطلبة بناء على المعطيات مصلحة الانتاج.

التعليق على الجدول:

معدل تحصيل الطعون	6.57 %	5.79 %	4.93 %
ديون الأداء	0	0	26844
الحالي			
ديون الأداء السابقة	0	0	
مجموع	0	0	26844
الديون			
التقرير الاجمالي على ديون الانتاج	0.00 %	0.00 %	23.10 %
تقرير الكوارث ذات الأقساط	67.88 %	97.49 %	97.02 %

(1) - الكوارث:

و خلافا للسنوات الماضية، فسنة 2009 عرفت إرتفاعا معتبرا لمبلغ الكوارث التي سويت من طرف الوكالة و يرجع ذلك أساسا إلى التسوية للكوارث CAT-NAT و للفيضان المسجلة في مدينة في غرداية بتاريخ 01-01-2008 و كذلك نكبات أحداث الشغب و الحراك الشعبي في مدينة بريان.

(2) - الكوارث المستحقة الدفع S.A.P :

لقد عرف المبلغ المخصص للكوارث المستحقة التسديد تراجعها هاما في سنة 2009 مقارنة بالسنة الماضية، و يفسر هذا بتسوية جميع ملفات NAT-CAT التي كانت عالقة خلال عام 2008، و كذا الجهود المبذولة من طرف الوكالة فيما يخص إنعاش متعملي بنك البركة العاجزين عن الدفع بعقد المنفذ القضائي. وبالرغم من الجهود المبذولة من طرف عمال الوكالة قصد تخفيض الكوارث المستحقة الدفع من طرف الوكالة فإن هذا عرف عوائق أمام تحقيق هذا الهدف كتلك التي تحدث عادة من طرف بعض المؤمنین الذين لا يقدمون الوثائق اللازمة بالتسوية للنكبات في وقتها، كما أن بعض هذه الملفات تحتاج لوقت أطول لتسويتها، و لاسيما

الأضرار الجسمانية المستحقة التعويض وفقا لعقد المسؤولية المدنية لـ Sonelgaz (RC): مشكل توطيد إصابات الضحايا.

(3) - الطعون المتوصل إليها :

بالرغم من الارتفاع الطفيف لمبلغ الطعون المتوصل إليها في 2009 مقارنة بالعام الماضي، نلاحظ أن هذا المبلغ لا يزال غير كاف لأنه لا يمثل إلا 04 % من مبلغ تسوية الوكالة. و ينبغي الإشارة إلى أن هذه الحالة ارتبطت في 2009 بالغياب المطول (03 أشهر) لإجازة مرضية للسيد: م. موساوي المكلف بمصلحة الحوادث.

(4) - الإدارة العامة:

عرفت الإدارة العامة في 2009 ارتفاعا يقدر بـ : 20.62 % مقارنة بالسنة الماضية، و هذا التحسن له علاقة مباشرة بدفع مخلفات زيادة الرواتب و كذا تسوية مساهمات الضمان الاجتماعي الناتجة عن علاوات جهد سنوات 2004، 2003، 2005، 2006 .

(5) - الديون:

يمثل التقرير الإجمالي للديون على الإنتاج 23.10 % بمبلغ 26.84 مليون دج، ولكن تجدر الإشارة إلى أن 60 % من مبلغ الديون على النشاط حُصّلت من طرف الوكالة قبل 2010-03-31 .

خلاصة الفصل الثالث:

بعد الدراسة الميدانية التي تناولناها في هذا الفصل تبين أن هناك حد معين من التطابق بين الإطار النظري والواقع المطبق في الشركة الجزائرية للتأمين الشامل وكالة غرداية، بحيث تعتمد الإدارة في الرقابة على أنشطتها على لوحة القيادة باعتبارها أداة من أدوات التسيير الحسن للوكالة وهذه الأخيرة تسمح بإعطاء النقاط الأساسية للقرار لأنها تركز على الأهم من خلال مؤشرات مدروسة ومختارة بعناية كما تقوم بتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة .

الذاتة

تسعى كل مؤسسة لإفتكاك وضمان مكانة جيدة في السوق الذي يتميز بوجود تغيرات شديدة لقواعد التعامل والبقاء.

من هنا يواجه المسير تحديات مختلفة ومتعددة توجب عليه البحث عن الأساليب المختلفة وإيجاد الوسائل اللازمة لتوفير جميع المتطلبات والمستلزمات لتمكين المؤسسة من فرض وجودها محليا ودوليا وفي مختلف المجالات ما أمكن .

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها:

✓ لوحة القيادة أداة فعالة ومناسبة لمراقبة التسيير وزيادة الفعالية في المؤسسة من خلال التعرف على الانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل الوضعية.

✓ إن وضع لوحة القيادة يشترط وجود نظام معلومات مناسب وتنظيم محكم، يتعين عليه إحداث اتجاهات ضرورية لأجل توجيه المعلومة في طريقها المناسب وهذا ما توفره مؤسسة CAAT.

✓ لوحة القيادة تحتل مكانة هامة من بين أدوات مراقبة التسيير .

✓ تلعب لوحة القيادة دورا هاما في تحسين أداة العملية الإنتاجية .

✓ إن لوحة القيادة تعتبر وسيلة للمراقبة على الأداء، وكذا أداة لتفعيل اتخاذ القرار .

✓ إن بلوغ الأهداف المسطرة ليس بطريق الصدفة بل يتطلب تحديدها ثم اختيار الطرق المناسبة للوصول إليها.

✓ ومن خلال ما تناولناه في بحثنا هذا وجدنا أنه من أنسب الطرق و أفضل الحلول التي تضمن السير الحسن

لنشاط المؤسسة هي لوحة القيادة التي أصبحت تحتل مكانة هامة و دور جد فعال إذا أحسن استعمالها

وتتجلى أهمية لوحة القيادة كونهما أداة من أهم أدوات مراقبة التسيير حيث تظهر العلاقة الموجودة بين اتخاذ

القرار و أساليب الرقابة الدقيقة التي تسمح للمؤسسة بالتصدي للتحديات و التقلبات السوقية و الوقوف

أمام الفجوات و الثغرات التي تواجهها، و تصحيح الانحرافات و بالتالي اتخاذ القرار المناسب في الوقت

المناسب وبأقل تكلفة.

✓ و ذلك ما لاحظناه من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها حيث توصلنا إلى أن المراقبة الفعالة تساعد على

ترشيد القرارات و التوجه نحو الاستغلال الأمثل للقدرات المالية و الموارد البشرية بالمؤسسة، من خلال

الاستعمال الجيد و الدقيق لكل المعلومات المتحصل عليها، و التي نجدها بصفة منتظمة بلوحة القيادة، ومن

ثم يتم مقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف المستقبلية.

✓ لقد أصبح من الضروري على مسيري المؤسسات الحديثة الاعتماد على لوحة القيادة من أجل القيادة

بسهولة للمنظمات التي يتحملون على عاتقهم مسؤولية تسييرها لكن يجب التذكير بأن لوحة القيادة لا

تستطيع معالجة المشاكل التسييرية لسبب وحيد و هو أنها عبارة فقط عن أداة، حيث أن دورها و أهميتها

مرتبطة بمدى استغلالها و حسن تطبيقها و تنفيذها.

✓ إن لوحة القيادة تعتبر أداة قيادة إستراتيجية هامة و ضرورية للتعاور بين مختلف مستويات المسؤولية داخل المؤسسة حيث تضمن فهم و تحليل النتائج و اتخاذ الإجراءات العلاجية الملائمة و المتلاحمة و المقاربة .
و في الأخير نجد أن لوحة القيادة هي عبارة فقط عن أداة تسيير توضع من طرف و لصالح المسير و درجة فعاليتها مرهونة بمدى استغلالها و حسن تنفيذها و تطبيقها .

❖ الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ ضرورة اعتماد المؤسسة الاقتصادية على لوحة القيادة نظرا للدور الفعال الذي تقوم به في تحسين الأداء و تفعيل النشاط ومنه رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة .
- ✓ ربط لوحة القيادة بالإستراتيجية المتعددة من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية.
- ✓ العمل على خلق نظام اتصالات فعال يسمح بسرمان المعلومات في مختلف الاتجاهات .
- ✓ على متولي منصب مراقب التسيير أن يستغل لوحة القيادة أحسن استغلال لتحقيق أكبر قدر من الأهداف.
- ✓ التأكد من صحة المعلومات المقدمة لإعداد لوحة القيادة، ومدى صلاحيتها حتى تتجنب المؤسسة الوقوع في أخطائها لأنها في الحقيقة حاجز أمام اتخاذ القرار.

❖ المواضيع المقترحة:

- ✓ نظام المعلومات الإداري ودوره في تفعيل مراقبة التسيير.
- ✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على مراقبة التسيير.

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

1.1. الكتب:

1. احمد حسن ظاهر، المحاسبة الإدارية ، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن 2000 .
2. إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، مكتب عربي حديث للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر 1988.
3. خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق ،ديوان المطبوعات الجامعية،الساحة المركزية ،الجزائر.
4. عبد الحميد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 .
5. علي السلمي وآخرون، السياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتب غريب القاهرة
6. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، القاهرة، 2000.
7. كاسر نصر المنصور ، نظرية القرارات الإدارية ، الطبعة الأولى، الحامد للنشر ، الأردن ، 2000.
8. محمد بورتين، المحاسبة العامة في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزء الأول ،الجزائر 1988.
9. محمد فر كوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
10. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة،الدار المحمدية العامة،الطبعة الأولى،1988.
11. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2001 الجزائر.
12. ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، طبعة 2000، الجزائر.

2.1. المذكرات:

- 1- برغوثي عيسى، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس المدرسة العليا للتجارة، دفعة جوان،1999.
- 2- سعداوي سليمة، لوحة القيادة كأداة فعالة لمراقبة تسيير المؤسسة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس، المدرسة العليا في العلوم التجارية، دفعة 2007.
- 3- عبد الحميد بوخاري، و عبد الله شريف ، نظام مراقبة التسيير و دوره في اتخاذ القرارات الإدارية مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة دفعة 2001.
- 4- مراد خثير، دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير البنوك، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، جامعة الاغواط، دفعة 2008/2007.

- 1- Anne mariekeiser ;contrôle de gestion ;édition esk 2eme édition paris 2000.
- 2- Alain Fernandez , Les Nouveaux Tableaux de Bord pour Piloter Lentreprise , edition Dorganisation , France,1999.
- 3- A.khe makhem. La dynamique du contrôle de gestion ;Dunod.paris ; France ;1976.
- 4- Bouin.X, les nouveaux visage du contrôle de gestion, éd, dunod , paris 2000
- 5- C.alazard et S.separi, contrôle de gestion manuel et application,3eme dumo P,paris ;1996.
- 6- Chantal Bussenault et autres, économie et Gestion de l'entreprise, Vuibert édition, paris, 1995.
- 7- E.Halé et other ;comment adapter l'entreprise à l'évaluation des marchés Borda paris1988 .
- 8- G.Pillot. maîtrise des contrôle de gestion. édition sedifor,paris.1995.
- 9- George Lqnglois ,Carole Bonnier ,Contrôle de gestion ,France,1992.
- 10- H.loning et y.pesqueux et cooll ;le control de gestion :7eme édition.economica ;2000 .
- 11- Jeqn pqle Semeray, Le Contrôle de gestion ,imprimerie Colet ,France, tome2,1998
- 12- Jean Meyer , Le Control de Gestion, Presse Universitaire , France ,4eme édition ,1980.
- 13- J.Richard sulzer, comment construire le tableau de bord, édition, dunal paris.
- 14- Kaplan , le tableau de bord prospectif et Organisation ; paris , 1998
- 15- Michel gervais , Contrôle de gestion ,economica ,France ,7eme edition ,2000
- 16- Michel rouch et gerad nowlleau ;le control de gestion bancaire et financier ;édition reune banque ;4eme édition 2002.
- 17- M.Leroy, le tableau de bord au service de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 1988
- 18- Robert guedj. Le control de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise ; 3eme édition d'organisation ;paris ;2000 .

الملاحق

البيان	الرقم
لوحة القيادة المتعلقة بشهر.	01
لوحة القيادة المتعلقة بثمانية أشهر.	02
لوحة القيادة المتعلقة بفرع السيارات.	03
لوحة القيادة المتعلقة بأربعة سنوات.	04

فهرس المحتويات.

الإهداء.

كلمة شكر.

قائمة الأشكال.

قائمة الجداول.

المقدمة.....أ- ب- ج

الفصل الأول: مدخل لمراقبة التسيير

تمهيد.....05

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير.....06

المطلب الأول: مفهوم التسيير، المؤسسة، النظام.....06

المطلب الثاني: مفهوم مراقبة التسيير وخصائصها.....09

المطلب الثالث: دور وأهداف مراقبة التسيير.....14

المبحث الثاني: تطور مراقبة التسيير ونظام مراقبة التسيير الفعال.....16

المطلب الأول: مراحل تطور مراقبة التسيير.....16

المطلب الثاني: مراقبة التسيير في المدارس التسييرية.....17

المطلب الثالث: نظام مراقبة التسيير الفعال.....20

المبحث الثالث: أنماط الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير وعلاقته بإستراتيجية المؤسسة

وأدوات مراقبة التسيير.....21

المطلب الأول: أنماط الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير.....21

- 24.....المطلب الثاني: علاقة مراقبة التسيير بإستراتيجية المؤسسة.
- 27.....المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير.
- 30.....خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: أهمية لوحة القيادة في مراقبة التسيير

- 32.....تمهيد.
- 33.....المبحث الأول: لوحة القيادة وظروف نشأتها.
- 33.....المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة.
- 35.....المطلب الثاني: مبادئ إعداد لوحة القيادة وعناصرها.
- 37.....المطلب الثالث: أنواع لوحات القيادة.
- 39.....المبحث الثاني: مراحل إعداد لوحة القيادة واستعمالاتها في المؤسسة.
- 39.....المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة.
- 45.....المطلب الثاني: استعمال لوحة القيادة في المؤسسة.
- 46.....المطلب الثالث: تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة.
- 48.....المبحث الثالث: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير.
- 48.....المطلب الأول: مكانة لوحة القيادة بين مختلف أدوات التسيير.
- 50.....المطلب الثاني: دور لوحة القيادة في المؤسسة ومكانتها والرقابة عليها.
- 53.....المطلب الثالث: الرقابة على لوحة القيادة وحدود استعمالها.
- 56.....خلاصة الفصل الثاني.

الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT وكالة غرداية.

58	تمهيد.....
59	المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT.....
59	المطلب الأول: تعريف الشركة الجزائرية للتأمين الشامل ونشأتها.....
60	المطلب الثاني: وظائف الشركة الجزائرية للتأمين الشامل وأهدافها.....
62	المطلب الثالث: التشخيص الخارجي لو كالة التأمين الشامل CAAT.....
65	المبحث الثاني: تقديم شركة التأمين الشامل وكالة غرداية.....
65	المطلب الأول: تقديم وكالة غرداية 7100.....
66	المطلب الثاني: هيكل الوكالة وتقديم مختلف مصالحها.....
68	المطلب الثالث: مهام الوكالة.....
68	المطلب الرابع: أقسام الوكالة ومهامها.....
72	المبحث الثالث: مدى اعتماد الوكالة على لوحة القيادة في مراقبة تسييرها.....
72	المطلب الأول: مصادر جمع المعلومات لإعداد لوحة القيادة في الوكالة.....
73	المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة المستعملة في الوكالة.....
74	المطلب الثالث: لوحة القيادة المتعلقة بأربعة سنوات واعتمادها في مراقبة التسيير.....
78	خلاصة الفصل الثالث.....
80	الخاتمة.....