

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

مكان التبرص :

شركة الآجر - ميله -



المركز الجامعي

لولاية ميله

دور لوحة القيادة في تسيير المؤسسة الاقتصادية مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس -مالية-

من اعداد الطالبان :

اشرفا لأستاذة :

-سيف الدين بلاغمة

باي

-فاتح دهيمي

- مريم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

قال تعالى " و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون و ستردون إلى عالم الغيب و الشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون " صدق الله العظيم

الحمد لله و الصلاة والسلام على رسول الله الذي بعثه الله للناس و أمره بـ "اقرأ"

نتقدم بخالص الشكر و فائق الاحترام و التقدير إلى : الأستاذة : مريم باي التي لم تبخل علينا و أعانتنا بقدر الإمكان لانجاز هذا العمل و كذا الأستاذة : أمال علي موسى .

و إلى جميع أساتذة و عمال المعهد و إلى عمال مصلحة المحاسبة بمصنع الأجر - بميلة -

و إلى كل من ساعدونا من قريب أو من بعيد .

" جزاهم الله خيرا "

إهداء

إلى من قال فيهما الرحمن: «وَآخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ
وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا».

إلى والدينا العزيزين

إلى أصدقائنا :

ريحان محسن ، ساطور عبد الرحيم ، غراب صابر .

سعادة عبد الكريم ، كورتلي مسعود .

ريحان مولود و علوش وليد .

إلى كل طلبة المركز الجامعي لولاية ميله .

نهدي هذا العمل المتواضع .

*سيف الدين * فاتح*

الفهرس

فهرس الموضوعات

المقدمة . 02

الفصل الأول :

I- ماهية ومفهوم المؤسسة الاقتصادية و أنواعها و خصائصها . 05

1- تعريف المؤسسة . 05

2- خصائص المؤسسة الاقتصادية . 05

3- أنواع المؤسسات الاقتصادية . 06

1-3- أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني . 06

2-3- أشكال المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية . 08

3-3- أشكال المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي . 09

4- أهداف المؤسسات 10

II- ماهية مراقبة التسيير . 13

1- مفهوم مراقبة التسيير 13

2- خصائص مراقبة التسيير . 14

3- مراحل مراقبة التسيير . 15

1-3- المرحلة الأولى . 15

2-3- المرحلة الثانية . 17

3-3- المرحلة الثالثة . 18

4- أغراض مراقبة التسيير. 19

1-4- التأكيد من تنفيذ ما يقرر . 19

2-4- اكتشاف أخطاء في القرارات . 19

3-4- اكتشاف إساءات التصرف التي قد تحصل . 19

4-4- المساعدة في التكيف و التنبيه إلى الحاجة لتغيير ما تقرر . 20

III- أنواع الرقابة . 20

1- الرقابة حسب مجالاتها . 20

21	2-الرقابة على أساس مصدرها .
21	3-الرقابة حسب موعدها .
21	4-الرقابة حسب تخصص الرقيب .
22	5 الرقابة المباشرة و الغير المباشرة .
22	1-5- الرقابة المباشرة .
22	2-5- الرقابة الغير مباشرة .
23	IV-عناصر نظام مراقبة التسيير.
23	1-النقاط الحرجة .
23	2-المؤشرات التي سيتم مراقبتها .
24	3- معايير لكل مؤشر .
24	4-الانحراف :
24	5-مواعيد المراقبة .
25	6-المعنيون بإجراء الرقابة .
25	7-الأدوات الرقابية .
26	8-الإجراءات التصحيحية .
26	VI- وسائل مراقبة التسيير .
27	1-المحاسبة العامة .
27	2-المحاسبة التحليلية .
28	3-مراقبة الميزانية .
28	4-لوحة القيادة .

الفصل الثاني

31	I-مفهوم لوحة القيادة .
31	1-تعريف لوحة القيادة .
31	1.1-التعريف الأول .
31	2.1-التعريف الثاني .

- 31 3.1-التعريف الثالث .
- 32 4.1-التعريف الرابع :
- 32 2-خصائص لوحة القيادة .
- 34 3- مهام جدول التحكم
- 34 II- مصادر معلومات لوحة القيادة .
- 34 1- مصدر داخلي .
- 35 2- مصدر خارجي .
- 35 III- إعداد لوحة القيادة .
- 35 1- مبادئ إعداد لوحة القيادة .
- 36 2- مراحل إعداد لوحة القيادة .
- 36 1.2-تحديد الأهداف حسب ميادين النشاط .
- 36 2.2- تحديد العوامل الأساسية للنجاح .
- 37 3.2- مخططات العمل .
- 37 4.2 - تحديد المؤشرات المتابعة .
- 45 3-شكل لوحة القيادة .
- 45 1.3-ما يراعي فيشكل لوحة القيادة .
- 46 2.3- نماذج عن لوحات القيادة لوظائف مختلفة في المؤسسة .
- 47 IV-استغلال لوحات القيادة .
- 47 1-من يستغل لوحة القيادة ؟ .
- 47 1-1 الهيكل التنظيمي للوحة القيادة .
- 48 2-احتياطات إعداد جداول القيادة .
- 48 3-تشخيص جودة استغلال جداول القيادة .
- 48 4-سلبات لوحة القيادة .

الفصل الثالث

52	I- نظرة على شركة الأجر بميلة .
52	1-تعريف و نشأة و مراحل تطور المؤسسة .
52	2-أنواع المنتج .
52	3-الطاقة الإنتاجية بالمؤسسة و نظام العمل بها
52	1-3-الطاقة الإنتاجية بالمؤسسة .
53	2-3-نظام العمل بالمؤسسة .
54	II-الهيكل التنظيمي و وقائع التنبؤ و الرقابة بالمؤسسة .
54	1-الهيكل التنظيمي .
59	2-واقع التنبؤ المؤسسة .
59	3- واقع الرقابة للمؤسسة .
59	III - موقع و آفاق الشركة .
59	1- موقع الشركة في السوق الوطنية .
60	2- آفاق الشركة بالنسبة للتصدير .
61	I -لوحة القيادة لمراقبة : رقم الأعمال خارج الرسم (سنة 2010).
61	1- مكونات هذه اللوحة .
61	2-إعداد لوحات القيادة الخاصة برقم الأعمال خارج الرسم (الوحدة 1 000 دج) .
68	II- لوحة القيادة الخاصة بمراقبة دوران مخزون المنتج النهائي .
68	1- مكونات اللوحة .
68	2-إعداد لوحة القيادة الخاصة بمراقبة دوران المنتج النهائي .
72	III- لوحة القيادة الخاصة بمراقبة الغيابات الغير مبررة للمستخدمين .
72	1-مكونات اللوحة .
72	2-إعداد لوحة القيادة لمراقبة الغيابات الغير مبررة .
74	خلاصة الجانب التطبيقي
76	. الخاتمة .
78	المراجع

81

الملاحق

82

الفهرس

المقدمة

مقدمة:

تسعى المؤسسة إلى ضمان مكانة لها في السوق ، و تلبية الطلب على منتجاتها ، و خلق فرص لها في أسواق جديدة ، و بعبارة أخرى تحقيق استمراريته مع ضمان حد أدنى من الربحية ، و لتحقيق هذين الهدفين تضع المؤسسة برنامج و مخططات لعملها أو تسييرها و تسخير كل الطاقات و الموارد المتاحة لتنفيذ هذه البرامج و ذلك من طرف رؤساء المصالح و الأقسام فيها حيث تتمثل هذه البرامج و المخططات في ما يعرف بمراقبة التسيير باستعمال أدوات ووسائل تسيير للمؤسسة الوصول إلى أهدافها : كنظام المحاسبة العامة المحاسبة التحليلية و الميزانيات التقديرية .

غير أنه ، و بما أن وظيفة مراقبة التسيير تركز على معرفة انجازات المؤسسة معتمدة في ذلك على معلومات آنية متعلقة بأدائها ، و بما أن الأدوات لا تلبى ضروريات وظيفة مراقبة التسيير فمثلا نجد أن المحاسبة العامة تهدف إلى تسجيل الوقائع التي تقوم بها المؤسسة مع الغير ، فمعلوماتها تخدم أطراف خارجية و ليس لتلبية الاحتياجات التسييرية الداخلية كما أن معلومات تاريخية ، شمولية و مالية ، أما المحاسبة التحليلية فتهدف إلى تبيان معلومات حاضرة مالية و عينية (تكلفة إنتاج ، شراء ، بيع ...) لكنها تعاني من مشكل طول هذه الحصول عليها . أما الميزانيات التقديرية فتزويد المؤسسة بمعلومات تقديرية و ليست آنية .

كل هذا أدى بالمسيرين إلى اللجوء إلى أداة تسمح لهم بالحصول على المعلومات الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة و ذلك بشكل دوري و سريع ، كما تمكنهم من معرفة مواقع الخطأ و بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة و في الوقت اللازم و المناسب .

هذه الأداة لا تعمل منفصلة عن الأدوات و الوسائل السابقة الذكر ، و إنما هي مكملتها و هي ما يعرف بلوحة القيادة .

فالجدول الذي يمثل لوحة القيادة يعتبر من أهم الأدوات التي تزود المسير بكيفية سير نشاط المؤسسة و كذا تمده بنتائج أداء كل قسم فيها . كما يوضح له أي تقدير من أي مصلحة في تنفيذ ما

خطط له و بالتالي معالجة الأمر أو الخطأ على مستوى تلك المصلحة و الوصول بالمؤسسة إلى النتائج التي تصبو إليها .

فقد أصبح جدول القيادة من الأهمية بحيث يسمح بالتأكيد من التسيير الناجع للمؤسسة من خلال ما يتم اكتشافه من اختلالات الفترة الزمنية المعينة و إجراء المقارنات بين ما كان متوقعا و ما تحقق فعلا و من ثم دراسة الفروق و تحليلها و إدراج التعديلات و التصحيحات اللازمة في الوقت و بالشكل المناسبين ، فهو أداة توجيه .

و لمعرفة هذه الأداة التي تعتبر جديدة في مجال تسيير المؤسسات الجزائرية التي لم تلجأ إليها إلا القلة القليلة منها و لتسليط الضوء عليها ارتأينا أن يكون موضوع بحثنا بعنوان : دور لوحة القيادة في تسيير المؤسسة الاقتصادية .

الفصل الأول

I- ماهية ومفهوم المؤسسة الاقتصادية و أنواعها و خصائصها .

1-تعريف المؤسسة :

إن كلمة مؤسسة هي بالواقع ترجمة للكلمة : Entreprise كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين

التاليتين : FIRM و UNDERTAKING.

و للمؤسسة تعاريف متعددة نذكر منها :

-المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي .

-المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين ، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة ، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها ، و تكاليف الإنتاج.

-المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها¹.

المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي : هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا

المكان سجلات مستقبلية² .

-المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض ، و المؤسسة جهاز عمل ، و أجهزة العمل تشمل على تركيبات و نظم و أدوات و تجهيز و توزيع³ .

2-خصائص المؤسسة الاقتصادية :

من التعاريف السابقة للمؤسسة ، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف

بها المؤسسة الاقتصادية⁴.

1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها .

2- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .

¹-الدكتور : زكي حنوش ، الدكتور: مروان المسمان ، الرقابة و التخطيط في المشروع ، مديرية الكتب و المطبوعات ، 1981 ، ص 9 .

²-الدكتور : محمد عادل العاقل ، مبادئ التحليل الاقتصادي ، جامعة حلب ، 1979 ، ص 313 - 314 .

دار المعارف GEORGE F .Gant .Développement Administration : Concepts GOALS . Methods³-

و الترجمة العربية ، 1979 ، ص 23 .

⁴-نفس المرجع السابق ، ص 24-30 .

- 3- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية ، و قدرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة .
- 4- التحديد الواضح للأهداف و السياسية و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها : أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج ، تحقيق رقم أعمال معين .
- 5- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ، و يكون ذلك أما عن طريق الاعتمادات، و أما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض ، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف .
- 6- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة ، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها .
- 7- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني ، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- 8- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعلت كفاءتها .

3-أنواع المؤسسات الاقتصادية :

للمؤسسات الاقتصادية أنواعها أو أشكالها مختلفة تظهر فيها تبعا :

- للشكل القانوني .
- لطبيعة الملكية .
- للطابع الاقتصادي .

3-1-أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني :

3-1-1-مؤسسات فردية :

و هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته . و لهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها :

أ-السهولة في التنظيم أو الإنشاء .

ب-صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمال المؤسسة ، و هذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة وجد و نشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن .

د-صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة و تنظيم و تسيير المؤسسة و هذا يسهل العمل و اتخاذ القرار ، كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء .

أما عيوب المؤسسات الفردية فهي :

- أ- قلة رأسمال و هذا ما دام صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد مؤسسته بعنصر رأسمال .
- ب- صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية .
- ج- قصر وجهة النظر ضعف الخبرة لدى المالك الواحد مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية و إدارية .
- د- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة ، فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة.

3-1-2- شركات Partnerships :

و تعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة . و تنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما :

- شركات الأشخاص : كشركات التضامن و شركات التوصية البسيطة و شركات ذات المسؤولية المحدودة ...

-شركات الأموال : كشركات التوصية بالأسهم و الشركات المساهمة .

و للنوع الأول من المؤسسات ، شركات الأشخاص ، مزايا رئيسية هي :

- 1- سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عقد شركائه .
- 2- نظرا لوجود عدة شركاء يمكن أن يختص كل منهم بمهمة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة .
- 3- من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء يتفانون و يخلصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة و بالتالي تحقيق الربح .
- 4- زيادة القدرة المالية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء كما تسهل أكثر إمكانية الحصول على قروض .

أما مساوئ شركات الأشخاص فهي :

- 1- حياة الشركة معرضة للخطر انسحاب أو وفاة أحد الشركاء .
- 2- مسؤولية غير محدودة للشركاء .
- 3- وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات و سوء التفاهم و تناقض و تعارض بعض القرارات مما يعود بالسلب على المؤسسة .

4- في حالة حدوث منازعات أو سوء تفاهم تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم ، كما تنشأ صعوبة التنازل عن حصة أي من الشركاء .

و بسبب مساوئ شركات الأشخاص السابقة الذكر و التي في مقدمتها عدم استطاعة شركات الأشخاص المبالغ الضخمة التي تتفق على بناء المصانع و شراء الآلات و المعدات و تأمين الكميات الهائلة من المواد الأولية ... ثم إنشاء شركات الأموال حيث سمحت للعديد من الأفراد أن يستمروا ما لديهم من أموال في هذه المؤسسات . و من خصائص هذا النوع من المؤسسات أنه لا أثر للاعتبار الشخصي فيها . كما أن اسمها يجب أن يشير إلى غايتها و رأسمالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول .

ومن مزايا هذه المؤسسات ، شركات الأموال هي :

- 1- مسؤولية المساهمون محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم.
- 2- إمكانية الحصول على القروض بشكل أسهل وأسرع .
- 3- حياة المؤسسة أكثر استقرارا .
- 4- إمكانات استخدام ذوي المهارات والكفاءات العالية .

أما مساوئ شركات الأموال فهي :

- 1- ظهور البيروقراطية و المشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها .
- 2- تخضع إلى رقابة حكومة شديدة .
- 3- بسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيريهما غير المساهمين .

3-2- أشكال المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية :

3-2-1- المؤسسات الخاصة Private Firms :

و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات أفراد (شركات ، أشخاص ، شركات أموال ، ...)

3-2-2- المؤسسات المختلطة Mixed Firms :

و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام و القطاع الخاص .

3-2-3- المؤسسات العامة (العمومية) Public Firms :

و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا و لا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك . و الأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير و إدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين

العامة للدولة . و تهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع و خيره و ليس هناك أهمية كبيرة للربح (فربما ترباح و ربما تخسر أيضا) و إنما تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية و من خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح . فالربح في المؤسسات العامة لا يكون دائما هدفا بحد ذاته .

و تتصف المؤسسات العامة في النظام الاشتراكي في كثير من الأحيان بالضخامة و التمركز Center lization . بحيث نجد في الصناعة¹ الواحدة مؤسسة عامة واحدة تسيطر على كل مرافق هذه الصناعة . مما يدعوا البعض إلى تسميتها بالمؤسسات المحتكرة Monopolicts غير أن الهدف المتوفى من وجود المؤسسات العامة تسميتها العامة يختلف عنه في المؤسسات الرأسمالية ، فأسباب الاحتكار في النظام الرأسمالي هو للسيطرة على الأسواق من أجل تحقيق أكبر ما يمكن من الأرباح ، أما أسباب الاحتكار في النظام الاشتراكي فيعود إلى تحقيق وفورات الحجم Economies of scale التي لا تتحقق إلا إذا كانت المؤسسة ذي حجم كبير ، كما أن المؤسسة الرأسمالية المحتكرة تحاول تحقيق مصالحها الخاصة حتى و إن تعارض ذلك مع المصلحة العامة .

كتخفيض الإنتاج من أجل رفع السعر ، أو طرد قسم من العمال من أجل تخفيض التكاليف ... الخ ، أما المؤسسات العامة فهي تحاول تحقيق و تنفيذ ما تحدده الخطة المرسومة أي تحقيق أقصى إنتاج لتأمين حاجة المجتمع التي تختص بإنتاجها . هذا فضلا عن أن مردودية الاحتكار في المؤسسات العامة تعود للمجتمع ، بينما مردودية الاحتكار في المؤسسات الرأسمالية تعود إلى أصحابها فقط .

و هذا و يتم إنشاء المؤسسات العامة بموجب قانون LAW أو مرسوم Decree معين ، يعطيها حق مزاولة نشاطات اقتصادية محددة تحت شروط محددة .

و القوانين أو المراسيم التي تنشئ المؤسسات العامة تختلف من بلد إلى آخر بل تختلف حتى في داخل البلد الواحد نفسه ، و هذا ليس فقط ما تعلق بنصوصها الإدارية و لكن أيضا ما تعلق بطبيعة نصوصها بالنسبة للسلع التي تنتجها أو الخدمة التي تقدمها ، و ما إذا كانت هذه السلع أو الخدمات تقدم بالتكلفة أو مقابل ربح أو ...

3-3- أشكال المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي :

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة ، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه . و عليه نميز هذه الأنواع :

¹- أنظر : كتاب المؤلف (مبادئ الاقتصاد الجزئي) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1986 ، الفصل العاشر .

3-3-1-المؤسسات الصناعية :

و تنقسم المؤسسات بدورها تبعاً للتقسيم السائد في القطاع الصناعي ، إلى :

أ-مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية : كمؤسسات الحديد و الصلب ، مؤسسات الهيدروكربونات ... الخ .

و ما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجاتها لرؤوس أموال كبيرة كما تتطلب توفير مهارات و كفاءات عالية لتشغيلها .

ب-مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة : كمؤسسات الغزل و النسيج ، مؤسسات الجلود ... الخ .

3-3-2-المؤسسات الفلاحية :

و هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها . و تقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج و هو الإنتاج النباتي و الإنتاج الحيواني و الإنتاج السمكي .

3-3-3-المؤسسات التجارية .

و هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة و مؤسسات المفروق مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية ، مؤسسات أسواق الفلاح ... الخ .

3-3-4-المؤسسات المالية :

و هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك و مؤسسات التأمين و مؤسسات الضمان الاجتماعي ... الخ .

3-3-5-مؤسسات الخدمات :

و هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة ، كمؤسسات النقل ، مؤسسات البريد و المواصلات ، المؤسسات الجامعية ، مؤسسات الأبحاث العلمية ... الخ .

و أخيراً يجب أن نشير بأنه على الرغم من الدور الهام المنوط بكل نوع من أنواع المؤسسات السالفة الذكر ، إلا أن دراستنا هذه ستقتصر فقط على المؤسسات التي تقوم بإنتاج السلع الاستهلاكية منها و الرأسمالية .

4-أهداف المؤسسات :

« منذ الاستقلال إلى الآن و عبر مخططات التنمية الوطنية تهدف السياسة الوطنية للإنتاج على المدى المتوسط و المدى الطويل:

- 1- الاستقلال الاقتصادي .
- 2- إنتاج سلع معتدلة الثمن .
- 3- تلبية حاجات المستهلكين .

- 4- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع .
- 5- تحقيق عائد مناسب على رأسمالي المستثمر أو تحقيق معدل من الربح .
- 6- امتصاص الفائض في العمالة (أهداف هو التشغيل الكامل).
- 7- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني .
- 8- تقليل الصادرات من المواد الأولية و تشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية .
- 9- الحد من الواردات و خاصة السلع الكمالية «

تمهيد :

تعتبر مراقبة التسيير حديثة نسبيًا ، حيث نشأت في المدة الفاصلة بين الحرب العالمية الأولى و الثانية في الولايات المتحدة . و يمكن القول أن بروز وظيفة مراقب التسيير يرجع لإحداث معهد مراقبي التسيير سنة 1931 بالولايات المتحدة الأمريكية . و بدأ تطور مراقبة التسيير بصفة فعالة منذ الحرب العالمية الثانية ، و نقل هذا التطور مراقبة التسيير من الولايات المتحدة إلى أوروبا ، حيث طبقتها الشركات التي توليها اهتماما متزايدا .

إن مفهوم مراقبة التسيير حديثة نوعا ما لا زال يتطور بصفة مستمرة و الجدير بالذكر أن مراقبة التسيير وجدت مهدها في المحاسبة . تكفي الإشارة إلى وظيفة مراقبة التسيير التي كانت تتمثل عند البداية في وظيفة الخبير المحاسبي لدى البنوك و الإدارة العمومية¹ .

و من خلال تطور وظيفة مراقبة التسيير اتضح تجاوزها الميدان المحاسبي و أصبحت تشغل ميادين متعددة .

¹ - د. إبراهيم براهيمية - مراقبة التسيير الميزانيات التقديرية - ديوان المطبوعات الجامعية - قسنطينة- 2001 - ص 02

II- ماهية مراقبة التسيير :

1- مفهوم مراقبة التسيير

هناك عدة تعريف أعطيت من طرف المختصين في مراقبة النشاط التسييري نذكر منها :

التعريف الأول :

هناك في اللغة العربية عدة مصطلحات لمفهوم الرقابة و أبرزها : المتابعة ، التدقيق ، التفتيش ، الرصد و الجرد ... الخ .

كل هذه المصطلحات تشترك في معنى واحد و هو مراجعة ما حصل للتأكد من تحققه وفق ما هو مقرر و ما هو في صالح المؤسسة : فالغرض من أي فحص أو مراجعة هو اكتشاف الأخطاء الممكنة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة ما هو غير سليم . كما أن أحد أسباب تعدد هذه المصطلحات هو تعقيد و أهمية هذه الوظيفة فعلية « تدقيق الحسابات » هي عملية رقابة و فحص للحسابات بتفاصيل دقيقة جدا و عملية « جرد الموجودات » هي عملية رقابة و فحص مادية مفصلة و عملية « تفتيش المصنع » هي عملية رقابة و فحص ... الخ . بالإضافة إلى هذه المصطلحات هناك مصطلحات أخرى للرقابة تنطوي على مفهوم مختلف جزئيا هو التحكم ، السيطرة ، الضبط ... كل هذه المصطلحات هي أيضا رقابة و لكنها تركز على إجراءات مسبقة تتخذ للتأكد من أن ما ينفذ و يحصل يتم وفق ما هو مقرر و في صالح المؤسسة ، أي أن المجموعتين من المصطلحات تختلفان في تركيزهما : فمصطلحات التحكم تركز على إجراءات مسبقة تتخذ للتأكد من عدم حصول أخطاء ، و مصطلحات المراجعة و التدقيق تركز على إجراءات لاحقة تتخذ للتأكد من أن ما حصل تم بشكل سليم .

إن وظيفة الرقابة كمسؤولية إدارية تقتضي من المستخدمين : التحكم المسبق بما سيحصل للتأكد من أنه سيكون سليم ، و المراجعة الفعلية لما حصل للتأكد من كونه وفق ما هو مطلوب . كما تشمل قرارات تتعلق باستئناف و مواصلة العمل إذا تبين بأن ما حصل هو سليم ، أو اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تبين بأن هناك انحراف و أن ما حصل يتطلب التصحيح¹.

التعريف الثاني :

و يعرف الدكتور محمد ماهر وظيفة الرقابة بأنها : «عملية تهدف إلى التأكيد من الأهداف المحددة و السياسات المرسومة و الخطط الموضوعية و الأوامر و التعليمات الموجهة أنها تنفيذ بدقة

¹ - د . سعد نائف يرئوي - الإدارة : أساسيات إدارة الأعمال - دار وائل - عمان ، الأردن الطبعة الأولى 2001 - ص 333 ، 334 .

و عناية . كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة و تصبوا إليه»¹.

التعريف الثالث :

« مراقبة التسيير هي التطور المشكل في وسط الكيان الاقتصادي للتأكد من تداول فعال و دائم للطاقات و الثروات و ذلك لتحقيق الأهداف التي تطمح لها المؤسسة .
فمراقبة التسيير إذن هي مجموعة الإجراءات التي تعطي للمسيرين معطيات رقمية دورية و تحديد مسيرة المؤسسة بالمقارنة مع المعطيات المتوقعة و تسمح بتحديد كل النتائج السلبية و الايجابية»².

2- خصائص مراقبة التسيير :

الرقابة هي الوظيفة النهائية في سلسلة الوظائف الإدارية كما أنها تعتبر الخطوة الأخيرة بين مراحل العمل المختلفة . فهي تتضمن وضع المقاييس و قياس الأداء الفعلي ثم تصحيح الفروق بينهما . و مما لا شك فيه أن مدير المشروع يرغب دائما في وجود نظام رقابي جيد ، و يتفق الكتاب على أن نظام الرقابة الجيد يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية:

- أن يكون ملائما لظروف الحالة الراهنة .
- أن يكون اقتصاديا .
- أن يكون قادرا على أن يتقل الفروق بسرعة و دقة .
- أن ينظر إلى المستقبل و يستعين بالماضي .
- أن يحدد الفروق المهمة و الخطر بغرض المعالجة السريعة . إن نظام الرقابة الجيد لا يستخدم « قاعدة الاستثناء » في الإدارة و التي تنص بأنه ليس على المدير معالجة الحالات الشاذة فحسب بل عليه أيضا أن يقوم بتحديد الفروق المهمة أو الخطرة من أجل معالجتها حالا .
- أن يكون سهل الفهم .
- أن يشير إلى الأخطاء و يحدد مرتكبيها و يبين طرق معالجتها و تصويبها .
- أن يعكس الهيكل التنظيمي للمشروع .
- أن يكون موضوعيا .

¹ - د . محمد ماهر عليش - أصول التنظيم و الإدارة - دار المعارف - مصر - ص 447 .

² - د . إبراهيم براهيمية - محاضرات جامعية - مقياس مراقبة التسيير - جامعة قسنطينة ، مرجع سابق.

- أن يكون مرنا.¹

3- مراحل مراقبة التسيير :

يلاحظ من التعاريف السابقة أن الرقابة تتضمن وجود أهداف محددة حتى تكون وسيلة يستطيع بواسطتها المسؤول أن يتأكد من أن مرؤوسيه قد أنجزوا أعمالهم بالشكل المطلوب . كما أن الرقابة لا تستطيع العمل دون أن تكون هناك خطط و سياسات و إجراءات واضحة متكاملة . و بما أن الهدف من الرقابة هو التأكيد من أن نتائج الأعمال تتطابق أكثر ما يمكن مع الأهداف الموضوعية . إذا لا بد من وجود المراحل التالية :

- وضع مقاييس أو معايير تمثل النتائج المطلوبة .
- قياس الأداء الفعلي .
- التعرف على الأخطاء و الانحرافات بين النتائج الفعلية و المطلوبة و العمل على تصحيحها و سنعمل في الصفحات التالية على شرح هذه المراحل و التعرف على تفاصيلها.

3-1- المرحلة الأولى :

3-1-1- وضع المقاييس :

(أ) - المعايير الرقابية :

إن الخطوة الأولى في وضع المعايير هو الفهم الصحيح للنتائج و الأهداف المرجوة و من ثم توضع الخطط العامة للمشروع و تتفرع منها خطط جزئية إلى الإدارات و الأقسام الرئيسية وتستمر الخطط في التفرع حتى تصل إلى أدنى المستويات الإدارية التي تشرف على التنفيذ . و يصطب كل هدف معايير و مقاييس بأشكال مختلفة كالنسب و المعدلات . فالمسؤول الذي يرغب في مراقبة العمليات التي تحت إشرافه سرعان ما يجد أن كل عملية منها « كمية الإنتاج ، جودة الإنتاج ، حجم المبيعات » تتميز عن غيرها ببغض الخصائص و الفروق . و عليه أن ينظر إلى نتائج تلك العمليات في ضوء خصائصها².

ومن هنا يتضح لنا أن مقاييس الخصائص المختلفة تكون الأهداف التي تتجه إليها جميع الجهود و الطاقات و الإمكانيات المتوفرة . و بمعنى آخر فإن المقاييس ما هي إلا تعبيراً عن الأهداف التي تحددها الخطة العامة للمؤسسة . و يجدر بنا أن نبدي ملاحظتين أساسيتين من أجل إنجاح عملية الرقابة وهما :

¹ - الدكاترة : كامل المغربي ، مهدي زويلف ، علي علاونة ، حيدر فريجات ، مدحت الطراونة - أساسيات في الإدارة - دار الفكر ، الطبعة الأولى 1995 ، عمان ، الأردن ، ص 212 .
² - مرجع سابق ، ص 195 .

- يجب أن تكون الأهداف محددة وواضحة و أن تحدد أيضا سلطة و مسؤولية كل فرد وكل قسم حيث أن الفرد لا يكون مسؤولا عن الأعمال التي لا يستطيع التحكم بها و إنما يكون مسؤولا عن الأعمال التي أعطيت له مع سلطة اتخاذ القرارات فيها.
- إن عملية الرقابة لا تقتصر على الأعمال التي يمكن قياس نتائجها بصورة كمية . حيث أن العديد من الأعمال التي لا تخضع للقياس الكمي . فوجهات نظر الأفراد و اعتقاداتهم و روحهم المعنوية و قدراتهم و شخصياتهم و غيرها من العوامل المهمة في تحديد إنتاجية الفرد لا تخضع إلى عملية القياس الكمي و يجدر بالمدير أو المسؤول أن يقيم هذه العوامل تقييما صحيحا .

3-1-2- اختيار نقاط المراقبة :

تختلف المعايير و المقاييس المستخدمة لأغراض الرقابة إلا أن النتائج المرغوبة تعتبر أكثر هذه المعايير انتشارا . فيمكن مثلا قياس الإنتاج عن طريق معدل الإنتاج في وحدة زمنية معينة (كالساعة أو اليوم أو السنة) كما أنه يمكن قياس السرعة بالدقيقة و قياس التكاليف عن طريق معدل تكلفة الوحدة المنتجة . إلا أن طريقة استخدام النتائج المرغوبة قد تؤدي إلى مشكلتين يجدر بالإدارة التنبيه لهما وتتعلق المشكلة الأولى بالصعوبات الناتجة عن محاولة المشرف تقييم نتائج أعمال كل فرد من رؤوسيه بصورة مستمرة . فعملية التقييم هذه تحمل المسؤول عبئا أكبر مما يستطيع تحمله . لهذا فإنه يلجأ إلى قياس النتائج من خلال مراحل الإنتاج المختلفة ، فنقسم عملية الإنتاج إلى مراحل إنتاجية و يقوم المشرف بقياس الإنتاج من اتخاذ عينة من السلع المنتجة بين الحين و الآخر . ففي عملية إنتاج صندوق من الكرتون مثلا تجزأ عملية الإنتاج إلى المراحل إنتاجية كقص اللوحات الكرتونية إلى مستطيلات بمواصفات معينة ، ثم عملية قص الجوانب وطيها ، ثم عملية الطباعة و التلصيق وهنا يقوم مدير قسم صناديق الكرتون بأخذ عينة عشوائية بين الحين و الآخر و التأكيد من مطابقتها للمواصفات المعينة و الأحجام المتفق عليها .

و أما المشكلة الثانية فإنها تتعلق بالفترة الزمنية التي تستخدم فيها القياس . ففي أكثر الأحيان يجري تقييم النتائج بعد الانتهاء من العمل ففي شركة صناعة قطع غيار السيارات مثلا يقوم المدير بمراقبة الإنتاج والكفاية الإنتاجية وكمية المخزون وطلبات الزبائن غير المنجزة حيث أن هذه العوامل كلها تكون الميزان المحاسبي لأعمال الشركة وتستخدم كنقاط للإنذار و ليست طرقا للتقييم . وقد نجد لأسباب اقتصادية في بعض الأحيان أنه من الضروري مراقبة طرق العمل بدلا من النتائج النهائية

فتكاليف مراقبة طرق العمل قد تكون أقل بكثير من التكاليف المترتبة عن مراقبة نتائج العمل النهائية فهناك العديد من الأعمال التي يصعب تقييمها إلا في إطار الطرق التي استخدمت لإنجازها¹.

3-2-المرحلة الثانية :

3-2-1-قياس الأداء الفعلي :

إن قياس الإدارة الفعلي يعتبر المرحلة و الوسطى من مراحل الرقابة الثلاث فقد تناولنا في الصحف السابقة مرحلة وضع المقاييس وعلاقتها بوضوح الأهداف و الخطط . فوقع المقاييس وتحديدتها تعتبر خطوة حاسمة في حل العديد من المشاكل الإدارية ، فاعتبار الدينار مثلا كوحدة للقياس يسهل عملية تقييم العديد من الأعمال الإدارية المتعلقة بالإنتاج و التمويل والتسويق . غير أن وضع المعايير لكل نشاط إنساني وغير إنساني في المشروع عملية شبه مستحيلة بسبب تعدد النشاطات و العوامل التي تؤثر على كل منها إلا أن هناك بعض الخصائص الرقابية المهمة التي يمكن قياسها ومن الأسس المهمة للمقاييس الرقابية هو المنظر إلى نظم الرقابة الإدارية كنظم سيرانية (أو ضابطة Cylernetic) و التي تعرف بأنها النظم « النظم التي تعمل على تصنيع وتفسير المعلومات» و لهذا فإن النظم الرقابية لا تتعدى كونها نظما للمعلومات (Information Systèmes) و أن صحة تصويب الأخطاء يعتمد إلى درجة كبيرة على نوعية المعلومات الواردة في هذه المرحلة و يمكن تقييم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من جراء الإجابة على الأسئلة الخمسة التالية²:

1-هل جاءت المعلومات في حينها ؟ .

تؤدي المعلومات الرقابية خدمة فعالة إذا وضعت بين أيدي المختصين في حينها ، قبل أن يعفو عليها الزمن أو أن يفوت الأوان ، لأنها تمثل الموقف الحالي للمشكلة .

2-هل وحدة القياس ملائمة ؟

تعتبر عملية اختيار وحدة القياس الملائمة من أصعب المهام في رقابة العمليات القائمة و قد تستخدم في بعض الأحيان عدة وحدات قياسية من أجل التوصل إلى حل المشكلة . فالأرباح مثلا يمكن أن يعبر عنها كنسبة من المبيعات و الأموال المستثمرة قد يعبر عنها كنسبة من مجمل دخل المشروع، يعبر عن الإنتاج بوحدة منتجة أو كنسبة بين كمية الإنتاج وكمية المواد الأولية التي استخدمت في ذلك الإنتاج (Output-Input) وتستخدم في ذلك النظريات الرياضية و الإحصائية المختلفة .

3-هل المعلومات موثوق بها ؟ .

¹ -الدكاترة : كامل المغربي ، مهدي زويلف ، علي علاونة ، حيدر فريجات ، مدحت الطراونة - أساسيات في الإدارة ، مرجع سابق ، ص 197.

² - مرجع سابق ص 198.

تعود الثقة بالمعلومات (Reliability) إلى صحتها من الأخطاء الميكانيكية و الكتابية .

4- هل المعلومات صحيحة ؟.

من المحتمل أن تكون المعلومات موثوق بها لخلوها من الأخطاء إلا أنها غير صحيحة . كما أنه من المحتمل اختيار الوحدة القياسية الملائمة (كمية أو غير كمية) غير أن المعلومات قد لا تكون صحيحة أيضا وتعنى صحة القياس « قدرة الأداء على قياس الظاهر المنوي قياسها» فكلنا نأخذ بصحة استخدام المتر في قياس طول المنضدة إلا أننا لا نقر استخدام مجمل المبيعات كمؤشر لربحية المشروع.

5- هل أرسلت المعلومات إلى الجهات المختصة؟ .

إن حداثة المعلومات وملائمة الوحدة القياسية والثقة بالمعلومات و صحتها تهدف جميعها إلى استلام المعلومات المناسبة في الوقت المناسب و لا يتم النظام الرقابي الجيد ما لم ترسل تلك المعلومات إلى الجهات المعنية .

3-3- المرحلة الثالثة :

3-3-1- تصحيح الأخطاء و الانحرافات (Ta King Corrective Action) .

تعتبر عملية تصحيح الأخطاء و الانحرافات ما بين النتائج الفعلية و النتائج المطلوبة للمرحلة الأخيرة لوظيفة الرقابة فعلية تصحيح الأخطاء و الانحرافات هي التي تعطي وظيفة الرقابة معناها المتكامل ،حيث إن الإجراءات المتخذة ما هي إلا نتيجة للقرارات التي يتخذها للمسؤول بناء على التقارير الرقابية (Control reports) التي ترد إليه من جهات مختلفة ومن المعروف أنه كلما كانت الوحدة العاملة صغيرة كلما اتصفت التقارير الرقابية بالسهولة و البساطة وكلما ازداد عدد العاملين في المشروع كلما تعددت التقارير و أصبح تقييمها أكثر تعقيدا¹.

إلا أن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو المقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعية ، بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويت الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها و بين المعايير المرغوبة و يمكن القول أن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية :

1- تعديل ظروف العمل كلما ازداد تغيير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي و تباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل و لهذا يجب العمل ما أمكن على تعديل ظروف العمل بما يتطابق و الافتراضات التي بنيت عليها الخطة .

¹ - الدكتوراة : كامل المغربي ، مهدي زويلف ، علي علاونة ، حيدر فريجات ، مدحت الطراونة - أساسيات في الإدارة - مرجع سابق - ص 199 .

- 2- تحسين طرق اختيار العمل و طرق تدريبهم و توجيههم ، يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعاً لمقدرته الجسمية و الفعلية و تناسباً مع درجة التدريب و التوجيه التي تلقاها .
- 3- تعديل الخطط عند الحاجة ، إن الخطة ليست بالقانون المقدس الذي يحذر تعديله و إنما هي نتيجة لاجتهادات شخصية في تفسير عوامل و افتراض استمراريتها في المستقبل ولهذا فهي عرضة للأخطاء و يحسن من المسؤول مراجعتها بين الحين و الآخر .
- 4- تحسين وسائل الحفز ، إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال التعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو الإرشاد و التوجيه لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة ، بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام و العناية بالعناصر الإنساني و حفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف .
- 5- البحث عن الأسباب وليس الظواهر من الضروري أن يفوق المسؤول بين الأسباب و الظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي إن ارتفاع التكاليف يعني بأن المشروع قد أصيب بالأوجاع و يجب علينا تفحص الأمر و معالجة أسباب المرض الجذرية و التي بزوالها تزول الأسباب المرضية أيضاً.

4- أغراض مراقبة التسيير :

يمكن أن نلخص ما جاء أعلاه للتنبيه إلى أن الرقابة تخدم الأغراض التالية :

4-1 التأكيد من تنفيذ ما يقرر :

* فالعرض الأساسي من الرقابة هو التأكيد من تنفيذ ما تقرر ، إلا أن هذا واحد فقط من أغراضها ، بل يجب أن تهتم بأن تهتم بأن المتحقق هو في صالح المنظمة و أكثر أعمال الرقابة اليومية هي لتحقيق هذا الغرض¹ .

4-2 اكتشاف أخطاء في القرارات :

* ليس كل قرار بالضرورة صحيح ، فقد يتخذ الأفراد قرارات خاطئة فمثلاً :
قد يضعون خطة استثمار أو إنتاج فيها أخطاء ، هذه الأخطاء قد تحصل بسبب قدراتهم أو لأن المعلومات المتوفرة لهم كانت خاطئة ، في هذه الحالة و بغض النظر عن سبب الخطأ ، سيكون التنفيذ الحرفي للقرار الخاطئ ضاراً بالمنطقة ، الرقابة السليمة هي رقابة تكشف عن الخطأ في القرارات ، و تفعل ذلك إذا حكمت على الواقع في ضوء صالح المنطقة و ليس فقط في ضوء مدى تنفيذ القرار² .

4-3 اكتشاف إساءات التصرف التي قد تحصل :

* الأفراد عرضة للأخطاء البريئة و كذلك للإغراء ، فقد يصدر عن عامل أو موظف ما خطأ ما عن سهو أو عن عمد ، كالغش و السرقة و الاختلاس ، ... الخ .

تسعى الرقابة إلى تقليل احتمالات حصول أمثال هذه التصرفات و اكتشافها أن حصلت الكثير من أعمال تدقيق الحسابات و الجرد هي لاكتشاف هذه الإساءات .

4-4 المساعدة في التكيف و التنبيه إلى الحاجة لتغيير ما تقرر :

* بالإضافة إلى ذلك ، تهدف الرقابة إلى تعديل القرارات للتكيف مع التغيرات الخارجية ، فقد تتخذ مؤسسة ما قرارا سليما و تعد خطة سليمة في ضوء المعطيات عند إعدادها و لكن ، قد تحصل لاحقا مجموعة تغيرات تجعلها ضارين و ليس في صالح المؤسسة فمثلا ، قد تنص خطة منظمة ما على إنتاج بمقدار معين للاستفادة من فرص تكون متوفرة عند إعداد الخطة إلا أن التغيرات في السوق لم تكن متوقعة ، كدخول منافسين جدد ، أو ظهور اختراع جديد ، أو حصول حرب ما ... الخ هذه التغيرات أصبحت تستدعي تقليص الإنتاج و ليس تنفيذ الخطة تسعى الرقابة للكشف عن هذه التعديلات المطلوبة في الخطة ، لكونها تحكم على الواقع في ضوء الصالح العام .

أو قد يحصل تغيير جذري في أذواق الزبائن يصعب الكشف عنه بالطرق الاعتيادية ، إلا أن للرقابة الدقيقة للمبيعات تساعد في ذلك ، فتنبه المنظمة لتكيف معها الأغراض أعلاه توضيح ما تقصده بأن غرض الرقابة هو مقارنة الواقع مع كل ما تقرر و مع مصالح المؤسسة¹.

III-أنواع الرقابة :

إن وظيفة الرقابة كغيرها من الوظائف الإدارية الأخرى تتصف ببساطة مكوناتها إلا أنها في نفس الوقت تتطلب البراعة و الدقة في التطبيق و قد بينا فيما سبق أن عملية الرقابة تتم في ثلاث مراحل أساسية كما أنها تتأثر بالعوامل الإنسانية و البيئة و لهذا فإن المؤسسة تمارس أعداد هائلة من العمليات الرقابية التي تحتاجها و تمارسها بعدة طرق منها :

1- الرقابة حسب مجالاتها :

يجب أن تشمل الرقابة كل وظائف المؤسسة و أنشطتها فإذا كانت الإدارة ناضجة يجب أن تكون هناك رقابة على العمليات و الإنتاج.

بل إن المؤسسة الناضجة تمارس الرقابة حتى على الوظائف الفرعية لهذه الوظائف الأساسية . كما يجب أن تشمل الرقابة الوضع المالي ليس فقط سلامة هذا الوضع ، بل أيضا مراقبة الربحية و غيرها من مؤشرات الأداء ، ثم السيولة النقدية و المديونية و غيرها ، و أيضا مراقبة شؤون العاملين و حالة المورد البشري من حيث عدده و مؤهلاته و كذلك من حيث أدائه و سلوكه . و تحتاج

¹ - د . سعاد نايف برونوطي - الإدارة : أساسيات إدارة الأعمال - مرجع سابق - ص 335 .

المؤسسة المعاصرة مراقبة حالة المعلومات من حيث الكفاية و قد تحتاج إلى رقابة خاصة على سرية المعلومات .

بالإضافة إلى كل هذا . تحتاج المؤسسة لممارسة رقابة تتعلق بكل قراراتها الإدارية (إستراتيجية ، عملياتية)¹.

2-الرقابة على أساس مصدرها :

وهذه تشمل رقابة خارجية و رقابة داخلية فأى مؤسسة مرخصة للعمل تتعرض إلى رقابة من الخارج أي من أطراف خارجية تشمل بالأساس أجهزة الدولة إدارة الضرائب كل المجالات الرقابية هذه تكون محددة في أنظمة و قوانين على المؤسسة الالتزام بها .

وحتى لا تتعرض للمشاكل و المساعلة من أي الجهات تحتاج المؤسسة أن تمارس رقابة داخلية أي من داخلها حتى تسبق الأطراف الخارجية بالإضافة إلى ما جاء أعلاه تحتاج أي مؤسسة ناضجة أن تمارس رقابة داخلية على الكثير من الأمور تتجاوز ما تشمله الرقابة الخارجية لكونها ضرورية لبقائها و نجاحها² .

3-الرقابة حسب موعدها :

يمكن أن تكون الرقابة بعدية والمقصورة بذلك أنها تحصل بعد أن تظهر أدلة تستدعي القيام بالرقابة أو قد تكون قبلية أي تتم قبل حصول حدث يستلزمها .
والهدف من أي نظام رقابي هو ممارسة رقابة قبلية هذا النظام يشبه نظام إنذار ينبه إلى حصول خلل أو خطأ ما قبل حدوثه ، فكل نظام إنذار آلي هو نظام رقابة قبلية تحتاج المؤسسة الناضجة أن تكون الرقابة فيها قبلية خاصة للقضايا المهمة بل تحتاج أن تكون هذه الرقابة على شكل أنظمة إنذار تثبت بوضوح لكنها أيضا تحتاج إلى رقابة بعدية لما فاتها و لما يصعب تصميم نظام إنذار قبلي له³.

4-الرقابة حسب تخصص الرقيب :

يمكن أن تكون ذاتية أي أن الأفراد و الأشياء تراقب ذاتها أو أن تكون متخصصة فهناك شخص ورقيب متخصص يقوم بالرقابة باعتبارها واجبة و الرقابة ذاتية يمكن أن تنفذ من قبل الأفراد و الأجهزة .

¹ - د . سعاد نايف برنوطي - الإدارة : أساسيات إدارة الأعمال - مرجع سابق - ص 337 ، 338 .

² - المرجع نفسه و الصفحة نفسها.

³ - المرجع نفسه ، ص 339 .

فأنظمة الإنذار هي أنظمة رقابية ذاتية مادية ، أما الرقابة الذاتية البشرية فهي عندما يراقب الأفراد أنفسهم سلوكهم و أداءهم فيحجمون عن القيام بما هو غير مناسب أما الرقبة المتخصصة فتتم عندما يكلف أشخاصا معينين بالرقابة .

5 الرقابة المباشرة و الغير المباشرة :

5-1- الرقابة المباشرة :

يتم هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دورا مهما و مستمرا في مراجعة النتائج الفعلية إذ يقوم المسؤول شخصيا بمراقبة أعمال المرؤوسين و التحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية وعلى الانعكاسات التي يبديها هؤلاء الأفراد اتجاه طبيعة العمل وظروفه ونظام الأجور و غيرها من الأمور التي لا يجري نقلها في التقارير المكتوبة ، لهذا نجد المسؤول عن قسم الإنتاج مثلا يقوم بجولات يومية ليلاحظ سلوك مرؤوسيه و التعرف على سير العمل داخل القسم . بالإضافة إلى ما تخلقه الرقابة المباشرة من تقوية العلاقات الإنسانية بين المسؤول و الأفراد العاملين تحت سلطته ، إلا أن للرقابة المباشرة معذورا يستحق الذكر وهي أن الرقابة الشخصية تحتاج إلى وقت طويلة يقضيه المسؤول بين مرؤوسيه و قد تلاعب الملاحظة الشخصية بعض المسؤولين في المستويات الإدارية الدنيا و الوسطى ، إلا أن ذلك لا يتلاءم مع المسؤولين في المستويات العليا¹.

5-2- الرقابة الغير مباشرة :

لأسباب عديدة قد يتعذر على المسؤول القيام بملاحظات شخصية لسير الأعمال (أو قسم تحت إمرته) فقد نجده مشغولا في وضع البرامج المختلفة أو في استشارات لرؤسائه مما يجعل قيامه بملاحظة شخصية أمرا عسيرا . و من ناحية أخرى فقد تكون طبيعة عمليات القسم لا تتطلب الملاحظة الشخصية لهذا يلجأ المسؤول إلى الرقابة الغير مباشرة و ذلك عن طريق التقارير الرقابية التي سبق ذكرها وتهدف هذه التقارير إلى كشف الأخطاء في سير العمل إلا أنها تزداد فعاليتها إذا قدمت بسرعة و دقة حتى يتمكن المسؤول من اكتشاف الخطأ في الوقت المناسب و اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصويبه قبل أن يسبب مشكلة قد تؤثر على المؤسسة².

¹ - الدكاترة : كامل المغربي ، مهدي زوليف ، على علاونة ، حيدر فريجات ،مدحت الطراونة -أساسيات في الإدارة -مرجع - ص 202 .

² - نفس المرجع ، ص 202 .

IV-عناصر نظام مراقبة التسيير :

يمكن أن تتم الرقابة في أي مؤسسة بطريقتين : عفوية وعشوائية أو خلال نظام للرقابة ، هذا النظام قد يكون رسمي أو معد ومعتمد رسميا ، أو غير رسمي تحدث الممارسة العشوائية في حالة إداري معين يقوم بالرقابة عندما يتذكر أن يمارسها أو ينتبه إلى الحاجة لها أو يستطيع ممارستها ، في هذه الحالة تتم العلمية بدون أي أساس أو انتظام، أما في حالة وجود نظام فمعناه أن هناك ممارسات رقابية منتظمة ، تتم وفق أسس ومواعيد معروفة ، هذا النظام قد يكون غير رسمي وتمت دراسته رسميا و اعتمد رسميا وأصبح معروفا للجمع .

أي مؤسسة تحتاج إلى نظام ، بل إلى عدد من الأنظمة الرقابية الرسمية ، كما أنها قد تحتاج إلى الممارسة العشوائية وغير المنظمة للرقابة ، خاصة للمجالات الجديدة التي لم تتعرض لها سابقا بحيث لم تستطع أن تعد نظاما رسميا لها يتطلب وضع نظام رقابي تحديد ماذا تتم رقابته .

كيف و متى ومن قبل من ؟

و يمكن حصر هذه العناصر كما يلي :

1-النقاط الحرجة :

« النقاط الحرجة هي النقاط المهمة التي تقتضي الفحص والتي تؤثر جديا على حالة ما يتم فحصه . فإذا أرادت شركة صناعية مراقبة مخزونها من المواد الأولية تحتاج إلى أن تحدد مجموعة قضايا أساسية ونقاط حرجة تستدعي الفحص ، وقد نجد بأنه يشمل نقطتين أساسيتين هما كمية الموارد و حركتها وحالة المواد من حيث سلامتها و فائدتها»¹.

أما فيما يخص إعداد نظام للرقابة على الوضع المالي قد نجد النقاط الحساسة هي عشرة نقاط تشمل : المصاريف ، الإيرادات الأسبوعية ، الوضع المالي في نهاية كل شهر وفي نهاية كل سنة ، معدلات الأرباح ، ربح السنة هذه النقاط الحساسة تصبح الأساس في تصميم نظام الرقابة.

2--المؤشرات التي سيتم مراقبتها :

« المؤشرات هي بيانات تؤشر حالة معينة و قد نسميها متغيرات لأنها يمكن أن تأخذ أرقاما متغيرة كل رقم يؤشر حالة مغايرة . متى تم تحديد النقاط الحرجة ».

يجب تحديد لكل نقطة حرجة المؤشر أو المؤشرات التي يجب أن يتم فحصها للتأكد من حالة هذه النقطة الحرجة فمثلا إذا اعتبرت المؤسسة كمية وحالة المخزون هما نقطتان حرجتان لمخزونها من المواد الأولية فيجب أن تحدد المؤشرات أو الأرقام التي يتم فحصها بشكل منتظم و قد تحددها لتشمل

¹ - د . سعاد نايف برونوطي - الإدارة : أساسيات إدارة الأعمال - مرجع سابق - ص 341 .

الرصيد من كل فترة أو حالتها من حيث التلف أو سعرها أو تاريخ دخولها المستودع... الخ كل من هذه المؤشرات يمكن أن تأخذ أرقاما مختلفة ، فيؤشر كل رقم حالة مختلفة يشكل تحديد هذه المؤشرات جزء أساسي في أي نظام رقابي بل أن النظام الجيد غالبا ما يتضمن أكثر من مؤشر واحد لكل نقطة حرجة . هذه المؤشرات ما تم فحصه بشكل منتظم و قد يختلف عدد المؤشرات باختلاف ما يتم مراقبته ودرجة نضج النظام الرقابي ، فالنظام الرقابي يتطلب مراقبة عدد كبير من المؤشرات .

3- معايير لكل مؤشر :

« المعيار هو رقم نعتبره مقياس للحكم على الأرقام المختلفة التي قد يتخذها المؤشر أو المتغير، أي وسيلة للحكم على رقم ما ، و اعتباره مقبولا أو مرفوضا فمتى تم تحديد المؤشرات التي تم فحصها وجب تحديد لكل مؤشر ما هو الرقم الذي يكون المقياس للحكم على النتائج التي نتوصل إليها ، فلا يكفي أن يحدد النظام الرقابي قائمة المؤشرات التي يتم فحصها بل يجب أن يحدد و لكل مؤشر كيف يتم تفسيره خاصة إذا كان يشير إلى وضع طبيعي أو غير طبيعي»¹.

4- الانحراف :

« الانحراف هو الفرق بين ما هو مرسوم مع ما تحقق فعلا . لذلك لا يكفي أن نحدد ماذا نفحص . بل يجب أن نحدد لكل مؤشر ما هو الوضع السليم و المقبول وما هو الوضع الغير سليم»². أي الانحراف الذي يتوجب إعلام الإدارة عنه ، فإذا نص نظام مراقبة المخزون على مؤشر وضرورة فحص كمية المادة م ، فقد يحدد الانحراف ب بأقل من 20 صندوق وهذا يعني بأنه إذا فحص الرقيب الكمية ووجدها أقل من 20 صندوق فعلية أن يتخذ الإجراءات المتعلقة بالإبلاغ عن الانحراف وإذا نص الرقابة الخطة على مؤشر « كم الإنتاج اليومي » فقد يحدد النظام الانحراف أي إنتاج أقل من 900 و أكثر من 1000 وحدة يوميا وإذا رجعنا إلى مثل الرقابة الصحية على حالته إلى م نجد بأنها تحدد لكل مؤشر، بحيث يمكن لمن يقوم بالفحص أن يضع النتيجة مع الوضع السليم الاعتيادي ، هذه الأمثلة توضح أهمية تحديد الانحراف و لكل مؤشر فهو يحدد لمن يقوم بالفحص ماذا يفحص و كيف يحكم عليه .

5- مواعيد المراقبة :

عنصر آخر مهم في النظام الرقابي و لكل مؤشر هو متى يتم مراقبة أو فحصه وهذه تتحدد في ضوء النقاط الحرجة فإذا تقرر فحص مؤشر معين يجب أيضا تحديد متى يتم هذا الفحص و هذا قد يكون يوميا في أوقات معينة بل هناك مؤشرات تتطلب أن يتم فحصها عدة مرات في اليوم كما هو

¹ - د . سعاد نايف برنوطي - الإدارة : أساسيات إدارة الأعمال - مرجع سابق - ص 343 ، 344.

² - نفس المرجع و الصفحة .

الحال بالنسبة للرقابة على نوعية المنتج خاصة المواد الغذائية كذلك قد يكون موعد الفحص يومي كالرقابة على كمية على الإنتاج كما قد يكون أسبوعي أو شهري كرقابة حجم المبيعات أو معدلات الغياب و قد يكون فصلي و سنوي ... الخ .

كذلك قد يكون المواعيد محددة بدقة و صراحة كأن تحديد الساعة الخامسة من مساء كل يوم عمل الفحص مجموع الإنتاج أو الأول من بداية كل شهر كموعده لفحص مجموع المبيعات الشهرية ...الخ¹ .

و لكن هناك مؤشرات تستدعي أن يكون موعد الرقابة و الفحص عشوائي ومفاجئ فمثلا كافة أنظمة الرقابة المحاسبية تتطلب أن يتم فحص الوضع المحاسبي كما هو في يوم 12/31 من كل سنة وهذا يشمل الجرد الفعلي للخزين وهو فحص و رقابة له ، ولكن قد تنص أنظمة الرقابة على الخزين أو على الصندوق إجراء مراقبة مفاجئة مرتين في السنة في هذه الحالة المفروض أن يكون موعد الرقابة مفاجئ لمن ستنتم مراقبته و لمن سيقوم بالرقابة و بحيث لا يعرف الرقيب من سيراقب في يوم ما فلا تتوفر له الفرصة لإشعاره مسبقا وهكذا نجد بأن كل نظام رقابة يجب أن يحدد و لكل مؤشر موعد ومواعيد مراقبته و فحصه .

6-المعنيون بإجراء الرقابة :

« يجب أن يحدد النظام الرقابي لكل مؤشر موعد ومن يقوم بفحص المؤشر وكذلك لمن يرفع نتائج الفحص كما يجب أن يحدد مسؤوليات هذا الشخص إذا كان هناك انحراف»² .
لذلك ولكل مؤشر أو مجموعة مؤشرات يجب أن يحدد النظام الرقابي من يقوم بفحصه وللمن ترفع نتائج الفحص ، فقد يكون هناك أكثر من رقيب و أكثر من مستوى رقابي قد ينص نظام مراقبة المخزون على أن يقوم موظف معين بفحص الرصيد من كل فترة تم سحب كمية منها من المستورد ، في حين يكلف أمين المستودع بعمليات فحص و رقابة أخرى ، ثم رقباء مستقلين لإجراء الجرد و الفحص المفاجئ .

7-الأدوات الرقابية :

«يجب أن يتضمن النظام الرقابي الناضج الأدوات الرقابية التي تستخدم في الفحص و التي يتم تدوين النتائج فيها» .

¹ - د . سعاد نايف برنوطي - الإدارة : أساسيات إدارة الأعمال - مرجع سابق - ص 343 ، 344

فالأدوات التي تستخدم في الفحص قد تكون أجهزة ومعدات محددة كالتالي تستعمل في فحص البكتيريا في المواد الغذائية وأوزان المواد وكمية النقود في الصندوق... الخ بالإضافة إلى ذلك يجب أن يتضمن النظام الرقابي التقارير و الاستثمارات التي تثبت عليها نتائج الفحص.

8- الإجراءات التصحيحية :

يجب أن يتضمن النظام الرقابي الناضج تحديد مسؤوليات كل رقيب (كل من يقوم بالفحص) الخاص بالإجراءات التصحيحية التي يجب عليه اتخاذها عندما يتم اكتشاف انحراف و قد تكون مسؤوليته مجرد تثبيت النتائج التي وجدها في تقرير خاص يرفعه إلى الرئيس ، أو قد تشمل اقتراح ما يجب اتخاذه أو القيام بإجراء تصحيحي معين .

يجب أن يحدد النظام الرقابي ماذا يفعل كل رقيب بعد أن يفحص المؤشر و يكشف رقم معين ومطالبة الرقيب بالفحص لمقارنة الواقع مع المعيار و تثبيت النتيجة في أداة رقابية معينة يرفعهها إلى رئيسه الأعلى . فإذا كانت النتيجة طبيعية يستمر العمل بشكل عادي ، أما إذا كان هناك انحراف فلا بد من أن تكون عنده تعليمات واضحة حول ما يعمل¹.

فمثلا في نظام الرقابة المالية ، إذا قام رقيب بفحص صندوق النقد لأمين الصندوق معين و اكتشف وجود فارق بين الصندوق والسجل . غالبا ما تنص التعليمات بأن يتصل الرقيب بالإدارة العليا و أمن المؤسسة لعلق و ختم الصندوق و إحالة مسؤول الصندوق إلى لجنة تحقيق.

VI- وسائل مراقبة التسيير :

لتأسيس نظام مراقبة التسيير لابد بل و من الضروري وجود مجموعة من الوسائل المعلوماتية و التسييرية القادرة على توجيه العمل واتخاذ القرارات ونذكر منها ما يلي :

- المخططات متوسطة وطويلة الأجل و التي تعتبر كمعطيات .
- الدراسات الاقتصادية و الإحصائية.
- تقنية النسب ، سعر التكلفة ، طرق التحفيز و التقييم النوعي.
- المحاسبة العامة.
- المحاسبة التحليلية .
- مراقبة الميزانية .
- جداول القيادة .

¹ - د. سعاد نايف برنوطي - الإدارة : أساسيات إدارة الأعمال - مرجع سابق - ص 347 .

وسنتطرق للوسائل الأربعة الأخيرة بالشرح نظرا لكونها من أهم الوسائل وأكثرها استعمالا .

1- المحاسبة العامة :

و هي مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تهدف إلى تسجيل مختلف عمليات الإنتاج و المصاريف من أجل تحديد المردودية العامة للمؤسسة خلال فترة معينة (حساب النتائج) أو تحديد الوضعية المالية عند إقفال النشاط (الميزانية).

و قد كانت مزدهرة في بداية القرن أين كان الإنتاج على نطاق واسع ، لكن مع تطور الظروف الاقتصادية واجهت المحاسبة العامة عدة مشاكل بسبب أنها تعطي نظرة عامة عن واقع المؤسسة و لا تسمح بدراسة تسييرية مفصلة مما أدى إلى ظهور نوع آخر هو المحاسبة التحليلية .

2- المحاسبة التحليلية :

و هي مجموعة الطرق التي تسمح بحساب سعر التكلفة للمنتجات أو الخدمات و التزويد بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و تتمثل أهدافها حسب المخطط المحاسبي فيما يلي :

* معرفة تكاليف مختلف وظائف المؤسسة.

* تحديد قواعد تقييم بعض عناصر المؤسسة .

* تفسير النتائج بحساب تكاليف المنتجات.

* وضع التنبؤات ،متابعة الانجازات و تفسير الانحرافات.

و يمكن تخيص الفرق بين المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية كما يلي:

محاسبة عامة	محاسبة تحليلية
إجبارية	اختيارية
إعلامية	معرفة التكاليف
الرقابية	التحليل
شاملة	قطاعية
سنوية	دورية
توجيه داخلي و خارجي	توجيه داخلي فقط

جدول 01 : الفرق بين المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية .

3-مراقبة الميزانية :

وهي تقنية لمراقبة التسيير عن طريق المقارنة الدورية بين الانجازات و التنبؤات أي تحديد الانحرافات ، تفسيرها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة و التي تكون على المستوى الوسائل أو الأهداف في حد ذاتها و تقدم مراقبة الميزانية عدة مزايا

- *تركيز على معطيات محاسبية جمعت من كل القطاعات .
- * قائمة على أرقام و تستعد الأحكام الشخصية .
- * تستعمل تقنيات سهلة لضمان تغذية عكسية سريعة .
- * تسمح لكل فرد بالقيام بتقييم ذاتي .

و هي تقدم للمؤسسة أربع أنواع من الخدمات (التخطيط ، التنسيق ، المراقبة و التحفيز) حيث أن تطبيق الميزانية يكون في مختلف المستويات نجد الأنواع التالية :

- * ميزانية الاستغلال و تنقسم بدورها إلى ثلاث ميزانيات ثانوية و هي :
(ميزانية المبيعات ، ميزانية الإنتاج ، ميزانية التموين).
- * ميزانية الاستثمار و تكون على المدى الطويل .
- * ميزانية الخزينة و تضمن التوازن الدائم بين المدفوعات و المسحوبات .

4-لوحة القيادة :

و هي وسيلة قيادة تسمح للمسير بالتصرف في الوقت المناسب و ذلك استنادا إلى هدف محدد بوضوح . كما تضمن تزويدا سريعا و دوريا بالمعلومات الضرورية لمراقبة سير المؤسسة في المدى القصير و تسهيل ممارسة المسؤوليات فيها .

و نظرا لأهمية التي يكتسبها جدول القيادة و كونه موضوع دراستنا ، سنخصه بالدراسة المفصلة .

الفصل الثاني

في إطار إدارة المؤسسة و نتائجها القياسية ، تمكن الأدوات المحاسبية و الميزانيات من إظهار نقص ناتج من جهة عن شروط تجسيد عمل هذه الأدوات و من جهة أخرى محدودية هذه الأدوات فهي تقدم معلومات مالية فقط ، متداخلة ، غالبا ما تكون متأخرة و لا تعطي نظرة جيدة عن العوامل الأساسية لتسيير النشاط .

و من أجل معالجة هذا النقص ، وضعت بعض المؤسسات خاصة في فرنسا ، قبل الحرب العالمية الثانية لوحات قيادة تسمح لبعض المسؤولين في " الوقت الفعلي " من الحصول على نظرة حول المؤشرات الأساسية للمؤسسة أو لمحيطها من أجل اتخاذ القرارات الصائبة في تسييرها .

إن لوحة القيادة ناتجة من كون المسؤولين على المؤسسة أو جزء منها يريد معرفة تطور نتائج عمله : فهو لا يستطيع معاينة كل معايير تسييره ، خاصة إذا كان مجال عمله كبير فهو ملزم باختيار مؤشرات ذات معنى تمثل تطور مجموعة مجال مسؤوليته .

I- مفهوم لوحة القيادة :

1-تعريف لوحة القيادة : إن مفهوم لوحة القيادة يتسم بكثير من الغموض ، غير أن هناك عدة تعاريف لها نذكر منها :

1.1-التعريف الأول :

لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات قليلة العدد ، تعطي للمسؤولين معلومة ذات معنى مخصصة لقيادة و تسيير أنشطتهم . فلوحة القيادة أساسا هي أداة قيادة¹.

2.1-التعريف الثاني :

« تعتبر لوحة القيادة من وسائل متابعة تحقيق البرامج أو الخطط . فهي أي لوحة القيادة عبارة عن وسيلة تسيير على المدى القصير في مؤسسة . تمكن من الحصول على معلومات عامة ، القيام بأعمال تصحيحية ، تحضير و إعداد قرارات مستقبلية و الحرص على تنفيذها² .
تتكون لوحة القيادة من عدد محدد من المؤشرات ، لكنها هامة كأساسيات تتركز هذه المؤشرات حول مجموع نشاط المؤسسة و يمكن أن تأخذ هذه المؤشرات شكل :

- قيم مطلقة (رقم أعمال شهري ، ثلاثي ، سداسي)
- انحرافات ذات معنى (زيادة شهرية ، ثلاثية ، سداسية للايرادات و النفقات)
- بيانات .
- معطيات من خارج المؤسسة (رقم أعمال المؤسسة مقارنة مع رقم الأعمال للقطاع).

3.1-التعريف الثالث :

تجمع لوحة القيادة و تمثل اختيار مؤشرات ذات معنى و التي تسمى " النقاط الأساسية " و التي تسمح للمسؤول عن جزء أو مجموع المؤسسة من مراقبة مجال مسؤوليته³ .
هناك عدة جداول للقيادة ، فهناك العام ، التجاري ، المالي ... الخ .
نلاحظ أن هناك عدة مفاهيم للوحة القيادة ، لكن يفهم دائما من أنها عبارة عن أداة عمل مراقبة، تقدير ، خطة تصرف مرتبطة بمجال مسؤولية في المؤسسة بعض لوحات القيادة ناتجة عن مفهوم موازني فقط (الميزانية) فتجمع شكل مراقبة الميزانية و تتضمن الانحرافات المميزة على الميزانيات . لوحة قيادة أخرى تتضمن معلومات مستقاة من خارج النظام المحاسبي و نظام الميزانيات .

¹ - Gérard alfonsi – Paul grand jean - « pratique de gestion et d'analyse financières » troisième édition .

² - نفس المرجع السابق و الصفحة .

³ - نفس المرجع السابق و الصفحات .

- **معلومات تجارية** : مثل حصة السوق ، الأسواق الإجمالية ، تطور أسعار المواد ... الخ
- **معلومات مالية** : مثل التسعير في البورصات ، معدلات الفائدة ... و منه فعند التمثيل يكون هناك أيضا فارق .

فبعض لوحات القيادة تعد في فترات أسبوعية ، نصف شهرية ، شهرية ... الخ . بعض لوحات القيادة تكون مرتبطة حسب السلم الإداري للمسؤوليات و بالتالي فهي تحتوي على معلومات مرتبطة بمستوى كل نشاط .

مثال : في مؤسسة ما تتضمن لوحة القيادة من جهة لوحة قيادة تجارية (جداول المنتجوج ، أو حسب الجهة ...) ، ثم لوحة قيادة حسب المصنع أو الورشة ، تجمع في لوحة قيادة صناعية من جهة أخرى ثم لوحة قيادة عامة ، تجمع لوحة قيادة مالية ، تجارية و لوحة القيادة الصناعية .

4.1-التعريف الرابع :

((لوحة التحكم هي نظام معلوماتي يمكن من الاطلاع و بأسرع وقت ممكن على المعطيات الضرورية من أجل مراقبة سير المؤسسة في الأجل القصير و كذا يسهل ممارسة المسؤوليات داخلها))

2-خصائص لوحة القيادة :

تتميز لوحة القيادة بالخصائص الأساسية التالية :

- فهي أداة موجهة لكل مسؤول .
- تركيز على الأهم و تترجم الإستراتيجية المختارة .
- تمكن منه تطبيق العمليات التصحيحية الضرورية .
- ((المعلومات المتوفرة فيها :
- ✓ قليلة العدد (10 إلى 25 مؤشر)
- ✓ مهمة بالنسبة للمسؤول المعني
- ✓ ليست مالية فقط .
- ✓ يتم الحصول عليها بسرعة
- ✓ سهلة الفهم و بسيطة
- ✓ تقدم بطريقة فعالة (بيانات ...) حسب وتيرة محددة¹ .

¹- Chiapello E . Delmond M-H « les tableaux de bord de gestion , outils d'introduction du changement » . revue française de gestion , janvier /février 1994 . p . 31

- تكون حسب الدرجات الإدارية التي توجه لها ، حيث يمكن أن تكون لوحات القيادة جزئية ومفصلة أو بالعكس عامة تلخيصية و هي تنظم المعلومات على مستوى كل الدرجات الإدارية ، تقارن التقديرات بالمتحقق مع تعيين الانحرافات .
- لوحة القيادة الخاصة بالمديرية العامة تلخص هذه الانحرافات بالنسبة لمخطط العمليات السنوي . و كوسيلة مهمة في تسيير لا تمكن فقط من المراقبة ، التشخيص والتصرف و لكن أيضا تقييم النتائج القياسية لكل مركز نشاط .

يمكن إعداد لوحة القيادة من التعرف على العقبات الخطيرة على المؤسسة فإذا كانت النسب المالية تبين من أين جاءت المؤسسة و أين و صلت فإن لوحة القيادة تمكن من ملاحظة إلى أين تتجه المؤسسة بالنظر إلى الأهداف المحددة و تساعد على تحقيق أحسن النتائج القياسية.

و الجدول الموالي يوضح أهم خصائص لوحة القيادة مقارنة مع الوسائل المحاسبية الأخرى.

الوسائل المحاسبية الأخرى	جداول القيادة
- معلومات مالية بحتة .	- يحتوي على معلومات غير مالية .
- داخلية فقط .	- إمكانية احتواء معلومات خارجية .
- محتوى معياري لكل المسؤولين .	- محتوى ملائم لجميع المسؤولين .
- دورية عموما شهرية .	- دوري حسب أعمال المسؤولين .
- كثير من المعلومات المفصلة و الشاملة .	- قليل من المعلومات المركزة حول النقاط الهامة الممكنة للتسيير .
- تمثيل متجهم .	- تمثيله جذاب وفعال .
- تتسم بالطول خاصة لأغراض التحليل .	- سهل القراءة .
- صعوبة التطور .	- متطور .
- بطئ الحصول على المعلومة .	- سرعة الحصول على المعلومات .

جدول 02 : مقارنة لوحة القيادة مع الوسائل المحاسبية الأخرى¹ .

3- مهام جدول التحكم

يؤدي جدول التحكم خمسة 5 مهام :

- فهو قبل كل شيء نظام تحذير . يمكن من استخراج الانحرافات الاستثنائية و يسمح للمسؤول بالتركيز على ما هو غير عادي .
 - كما يسمح له بالتصرف و إجراء التصحيح اللازم في المكان و الوقت المناسبين .
 - يسمح باتخاذ الإجراءات و التصرفات أو التحقيقات ؛ فهو يؤكد للمسؤول بصفة منتظمة آراءه و يبين له ضرورة اتخاذ و تنفيذ قرار أو تحليل أكثر تعمقا ، بتطبيق منظمة المشاكل وتوجيه التصحيحات الواجبة التنفيذ .
 - يضطلع جدول التحكم أيضا بمهمة مراقبة الاستقلالية الممنوحة .
- تفويض المسؤولية يتطلب توفير وسائل المتابعة في يد المفوض . و لوحة القيادة تؤدي هذا الدور لأنها تسمح لكل مسؤول على مستوى معين بتقدير النتائج المحصل عليها من التابعين لكل مستوى و إعداد تقارير لممثلهم بنتائج الخاصة .
- يسهل عملية الاتصال و التحفيز، بإمكانية مقارنة و تجميع النتائج ، فهو يحبذ تبادل المعلومات بين المسؤولين كما أنه يمكن أن يوجه في إيجاد الدافعية لدى العمال وبالتالي يسمح بالمراقبة الذاتية لديهم و ذلك بإعطائهم كل المعلومات المتوفرة من أجل إنجاز عمل نوعي .
 - يساعد بشكل أفضل على تحديد تصرف أو عمل المسؤول سواء في السياق الداخلي أو الخارجي . ففي كل مستوى إداري يجب أن يحتوي جدول القيادة على بعض المعلومات الجانبية من أجل عدم نسيان ضرورة التضامن و التعاون بين المراكز فمثلا :
- عوضا من البحث عن سبب انحراف في مخزون منتج تام إذا كان يرجع إلى القسم التجاري الذي لم يتمكن من بيع المنتجات المصنعة أو يرجع إلى الورشة التي لم تنتج الكميات المطلوبة من القسم التجاري ، يمكننا إظهار تجاوز المخزون في جدول القيادة للمسيرين معا و طلب منهما أن يتخذا إجراءات مشتركة من أجل تخفيضه .

II- مصادر معلومات لوحة القيادة :

هناك مصدرين لمعلومات لوحة القيادة : مصدر داخلي و مصدر خارجي .

1- مصدر داخلي : و تكون في هذه الحالة :

- من طباعة محاسبية .
- من طباعة إحصائية .

- من الميزانيات .
- من طبيعة تقنية .

2- مصدر خارجي : و تكون في هذه الحالة :

- التقارير العامة و نشرات السوق المالي .
- دراسات وأبحاث حول المؤسسات و محيطها يقوم بها الغير أو متخصصون .
- المصارف¹.

III- إعداد لوحة القيادة

1- مبادئ إعداد لوحة القيادة :

غالبا ما تتطابق لوحة القيادة مع تعاريف المؤشرات ، هذه الأخيرة التي تسمح لمسؤول كل وحدة اقتصادية بقيادة أحسن لها ومن هذا المنطلق يجب أن تراعى النقاط التالية عند إعداد لوحة القيادة :

1.1- هيكله جداول القيادة : يجب أن تكون هرمية ومنتاسبة مع هرم المؤسسة وذلك لسببين أساسيين هما :

- * يجب أن تتكيف القيادة مع احتياجات المستعملين و ذلك على كل المستويات الإدارية
- * يجب ضمان ازدواج أو تعدد مستخدمى معلومات الجدول و إلا سيفقد كل أهميته.

2.1- يجب أن يكون التزويد بالمعطيات بسرعة و هذا شرط ضروري لقيادة أحسن .

3.1- يجب أن نعطي للمسؤول المعلومات أو المعطيات الهامة التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات .

4.1- تمثيل المعلومات يأخذ أهمية كبيرة مثلا إذا مثلنا بيانات فعلية مع الانحراف بالنسبة لهدف ما فإنه يكفي تمثيل القيمة المحققة والانحراف ، فقيمة الهدف قد تكون زائدة و تؤدي إلى اكتناظ الجدول.

5.1- يجب أن يكون من مؤشرات دقيقة أي مرتبطة بهدف .

6.1- تمثيله يجب أن يكون بسيطا و أن يستطيع الكل فهمه .

7.1- يجب دائما إدراج تعليق مع الأرقام .

¹ - أستاذ ياها عيسى : محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة . الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير جذورها في الاقتصاديات المغربية - كلية الاقتصاد و التسيير - 25-28 ماي 2003 - المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب .

2- مراحل إعداد لوحة القيادة :

إن إعداد لوحة القيادة يركز على أربعة (04) مراحل أساسية متتابعة :

1.2-تحديد الأهداف حسب ميادين النشاط :

إعداد لوحة القيادة يجب أن يبدأ بتحديد الأهداف التي توجه قيادة مركز المسؤولية المعنى هذه الأهداف يمكن أن تخص جزاء أو ميدان نشاط ينتمي إليه مركز المسؤولية و هذا في حالة ما إذا كان توزيع النشاطات متناسقا مع الإستراتيجية و هذا التقسيم من صلاحيات الإدارة العامة لكن يمكن أن يكون بطلب من مراقب التسيير .

وتجدر الإشارة إلى أن ميادين النشاط لا تتعلق فقط بتجميع نشاطات متجانسة بل يمكن أن يجمع نشاطات غير متجانسة لكن تشترك في استغلال نفس التقنيات و خاضعة لنفس القيود الإستراتيجية . و هذه الأهداف تخص مجال النتيجة ، فمن الضروري الحصول على نتائج حسنة وهي تفاوض و ترتبط في المؤسسة بمهام مركز المسؤولية¹.

2.2- تحديد العوامل الأساسية للنجاح :

إن تحديد الإستراتيجية في شكل أهداف تشكيلية يتطلب التركيز على العوامل الأساسية للنجاح و بناءا عليها يمكن للمسؤولين التصرف ، فهي عناصر مهمة و ذات معنى في التسيير ، تغيير و تبدل هذه العوامل يؤدي إلى نجاح أو فشل الإستراتيجية المنتقاة . مثال : نوعية المنتج ، المجهود التجاري ...

1.2.2-تعريف العوامل الأساسية للنجاح :

« العامل الأساسي للنجاح هو مؤهل أو معرفة ضرورة التحكم وذلك من أجل النجاح في قطاع نشاط معطى » كما يمكن تعريفها على أنها : « محددات ضرورية لشروط نجاح الأهداف المسطرة لمنشأة ما »²

وهي تتمتع بالخصائص التالية :

- عامل مفسر مهم لنجاح أو فشل المؤسسة .
- يجب أن تتسم بسرعة رد الفعل .
- صعوبة التنبؤ بالتغيرات التي تحصل فيها .

¹- جداول القيادة كأداة للرقابة التسييرية ، مذكرة تخرج ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للوالب و السكاكين و الصنابير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس -سطيف- ليسانس محاسبة ، دفعة-2002- 2003 ، ص 24 .

مرجع P-L bescos et C mendoza . control de gestion et management . edition d'organisation . p 336 -2 سابق

▪ يمكن قياسها مباشرة أو بواسطة وسائل أخرى (طريقة غير مباشرة)
إن اختيار هذه العوامل ذو طبيعة نفعية ، يعتمد على خبرة المسيرين و مختلف المسؤولين
وهذه العوامل ليست خاصة بالمؤسسة ، حيث لا يكون لها معنى إلا في محيط معين .
و ينظر إلى العوامل الأساسية للنجاح من جهة على أنها أداءات يجب القيام بها و كفاءات يجب
امتلاكها إذا أرادت المؤسسة النجاح في ميدان النشاط .
و حيث أنها متاحة لكل المنافسين فيمكن الاعتماد عليها كمرجع لتقييم الوضعية التنافسية
للمؤسسة و من جهة أخرى يمكن اعتبارها كشرط لنجاح الإستراتيجية و هنا نجد أن هذا المفهوم
يحتوي المفهوم السابق ولأن الفائدة التنافسية يمكن أن تنتج سواء من التحكم في هذه العوامل أو عن
طريق إيجاد عوامل جديدة .

3.2- مخططات العمل :

وهي خطط تجيبنا عن التساؤلات التالية : من ؟ ماذا ؟ كيف ؟
مثال : وضع خطة للنوعية من طرف مصلحة المحافظة على الموارد البشرية لنهاية السنة n تشغيل
x بائع في تاريخ معين .

4.2 - تحديد المؤشرات المتابعة :

1.4.2-تعريف :

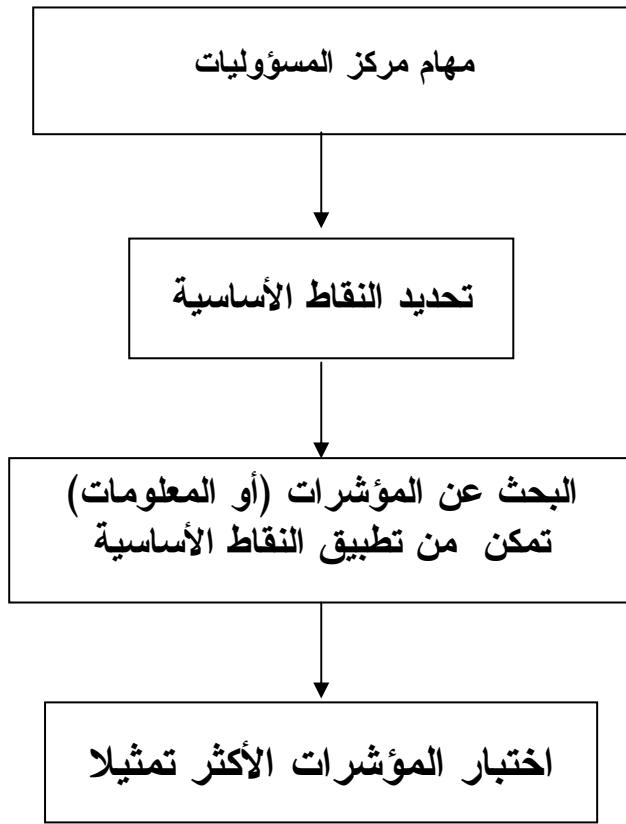
« المؤشرات هي مقاييس تسمح بمتابعة العوامل الأساسية للنجاح كذلك استهلاك الموارد
وتحقيق النشاطات »¹ كما يمكن تعريفها على أنها : « رقم مستخلص من نظام المعلومات للمؤسسة
الذي يعلم متخذي القرار حول النقاط الأساسية »² .
فالمؤشرات موجهة إلى الأهداف ، المتغيرات الأساسية ومخططات العمل . فمن الممكن أن تكون هناك
عدة مؤشرات تخص متغيرة أو هدف .

و المؤشرات يجب أن تكون بسيطة ، سهلة للتعليق عليها فقاعدة 80/20 يمكن أن تطبق عند
إنشاء مؤشر بالنظر إلى الظاهرة المدروسة ، حيث في تسيير المخزون 20% من الموارد تمثل عموما
80% من قيمة المخزون . فمؤشر أو اثنين يكفيان لتمثيل الأهم من ظاهرة معينة .

مرجع 342 . P-L bescos et C Mendoza. Control de gestion et management . édition d'organisation .
سابق ص 1-2

2.4.2- تحديد المؤشرات :

- تحديد المؤشرات يمر عمرها بثلاثة مراحل كما هو مبين في الشكل أدناه .
- تذكير بالأهداف و المهام النوعية للمسير .
- توضيح المفاتيح الأساسية للنجاح التي يجب على المسير بناء علميا أن يركز جهوده من أجل تحقيق أهدافه و حسب J.F Rochant المفاتيح الأساسية للنجاح : « العدد القليل للمجالات التي تكون فمناها النتائج ، مرضية فإنها تؤمن نتائج جيدة لمجموع أقسام المؤسسة ».
- البحث عن المؤشرات التي تمكننا من التحكم في مختلف المفاتيح الأساسية للنجاح¹.



شكل (1) مراحل
تحديد المؤشرات

¹ - جداول القيادة كأداة للرقابة التسييرية ، مذكرة تخرج ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للوالب و السكاكين و الصنابير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس - سطيف- ليسانس محاسبة ، دفعة -2002-2003-، ص26 .

مثال :من أجل إعداد لوحة قيادة لرئيس ورشة في مؤسسته .
النقاط الأساسية لنشاطه تكون مخرصة كما هو مبين في الجدول أدناه.
المؤسسة Y الورشة X .

إرادات أخرى معنية	الأهداف الأساسية التي يجب احترامها	البيان
-مخطط المصنع -مراقبة النوعية -محاسبة	(1) تنفيذ البرامج اليومية حسب الكميات المطلوبة و في الوقت المحدد . (2) احترام معايير النوعية . (3) العمل بأقل التكاليف	الإنتاج
-الورشة Z . -الشراء (قسم المشتريات)	(4) تسيير المخزون من المنتجات 1/2 المصنعة (5) تسيير مخزون المواد .	المواد
-المستخدمين ---	(6)تنظيم المستخدمين حسب البرامج (7)الحصول على مردود معين	العمل
-الصيانة	(8)استعمال الآلات بشكل فعال	الوسائل

المعلومات التي يكون بحاجة إليها من أجل تنفيذ هذه المهام¹.

معلومات التحقيق	معلومات التحذير	البيان
- نسبة قدرات الإنتاج المستعملة. - تطور متوسط أجل التسليم . --- - توزيع طبيعة العيوب . - تكلفة عدم الجودة . - تحليل الانحرافات حسب التكاليف .	- الإنتاج بنموذج المنتج . - الطلبات المسلمة متأخرة. - طلبات الملفات نظرا لتأخرها. - توزيع الإنتاج حسب النوعية. تكلفة الإنتاج الفعلي . تكلفة الإنتاج الكلي .	الإنتاج
- نسبة العمليات المتسلسلة خاصة و التي تنفيذا ضروري	- مستوى مخزون المواد و المنتجات و 1/2 مصنعة .	الموارد
- معدل الغيابات - معدل الإعادة . - عدد العمال المكونين حسب أحداث التكنولوجيا	- تغير عدد المستخدمين . - نسبة المستخدمين بعقود لمدة محددة . - الوتيرة التي يجب احترامها .	العمل
- وقت تغيير الأدوات . - نسبة الآلات التي تأخرت فيها الصيانة القبلية . - نوعية الموارد المستقبلية .	- مردود الآلات . - عدد مرات التعطل.	الوسائل

¹ - الدكتور إبراهيم ابراهيمية ،محاضرة جامعية ، مقياس -مراقبة التسيير-جامعة قسنطينة.

كمثال: المؤشرات التي توضع المفاتيح الأساسية الخاصة بالعمال يمكن أن تكون¹.

المؤشرات	المعطيات
عدد العمال في الشهر n - عدد العمال في الشهر (n-1)	تغير عدد العمال
عدد العمال في الشهر (n-1)	نسبة العمال المتعاقدين لمدة محددة
عدد العمال بعقود محددة المدة	
عدد العمال بعقود لمدة غير محددة	الوتيرة الواجب احترامها
الكميات المنتجة	
ساعات العمل الفعلية	معدل الغيابات
عدد أيام الغيابات	
عدد العمال x عدد الأيام المعمولة	معدل الإعادة
الكمية المنتجة	
الكمية الكلية المنتجة (خارج الإعادة)	العمال المكونين بأحدث التكنولوجيات
عدد العمال المكونين بأحدث التكنولوجيات	
العدد الكلي للعمال	

من أجل الحصول على لوحة القيادة المطلوبة يجب أيضا :

- تحديد على مستوى كل مؤشرة قيم كعنتبات يجب على المسؤول احترامها .
- تحديد المعلومات التي على هذا الأخير أن يقدمها لرئيسه .
- تحديد قواعد استعمال المؤشرات خاصة قواعد أولية بطريقة تمكن من اتخاذ القرار النهائي .

3.4.2- أنواع المؤشرات :

في إطار عرض مختلف المؤشرات الأساسية و نتعرض إلى التقسيم المقدم من طرف

C-GUIREC J – GUERNG ; J – LAVERGN ; J و هذا في كتابهم :

Principes et mise en place du tableaux de bord de gestion .

- مؤشرات النتيجة :

تسمح بقياس مستوى تحقيق المهمة المسندة لكل مسؤول كميا ونوعيا و هي بذلك المؤشرات

الأساسية و تنقسم إلى :

¹ - Marcel Moisson , Table des clignotants de L'entreprise – Tableau de bord - , les éditions d'organisation , paris , paris . 1978 بتصرف

• **مؤشرات الكمية Q** : تستخدم عندما يكون الهدف هو تحقيق كمية منتجة أو مباعة و يمكن التعبير عنها بوحدات النشاط فيقاس نشاط مصلحة تجارية بعدد الوحدات المباعة ونشاط مصنع بعدد الوحدات المنتجة .

• **مؤشرات القيمة V** : تستعمل عندما لا يكفي في تحقيق الهدف بالوصول إلى كمية معينة ، لكن أيضا بالحصول على نتيجة اقتصادية معينة ، إيرادات R أو نفقات D لذلك يمكن أن تكون المؤشرات

- قيمة النفقات أو الإيرادات الإجمالي .

- العلاقة أو الفرق بين R و D مثلا النتيجة (R-D) المردود R/D .

* **مؤشرات العلاقة** : بين Q و V مثلا من نوع V/Q و يبين القيمة الموافقة لكل مستوى نشاط .

* **مؤشرات الأداء** : هي النسب الرامية إلى وصف النشاط وعندما يكون مستوى النشاط مقارن بهدف ما نستعمل علاقة من النوع المحقق/ الهدف و هذا المؤشر يقيم الفعالية و عندما ينسب مستوى النشاط إلى استهلاك الموارد نحصل على مؤشر إنتاجية أو فعالية.

* **مؤشرات المحيط** : و هي تزويد بالمعلومات الخارجية التي لها تأثير على نشاط المركز المعنى و على قرارات المسؤولين عنه¹.

4.4.2- خصائص المؤشرات :

يجب أن يكون عدد المؤشرات محددا لتكون مستغلة مباشرة من طرف مسؤول المنشأة فمن خلال نظرية المعلومات ، الفرد الذي يملك قدرة إدراك متوسطة لا يستطيع التركيز في آن واحد إلا على عدد محدد من المؤشرات و قد وضعت التجربة أن لوحات القيادة تحمل على الأكثر عشرة مؤشرات .

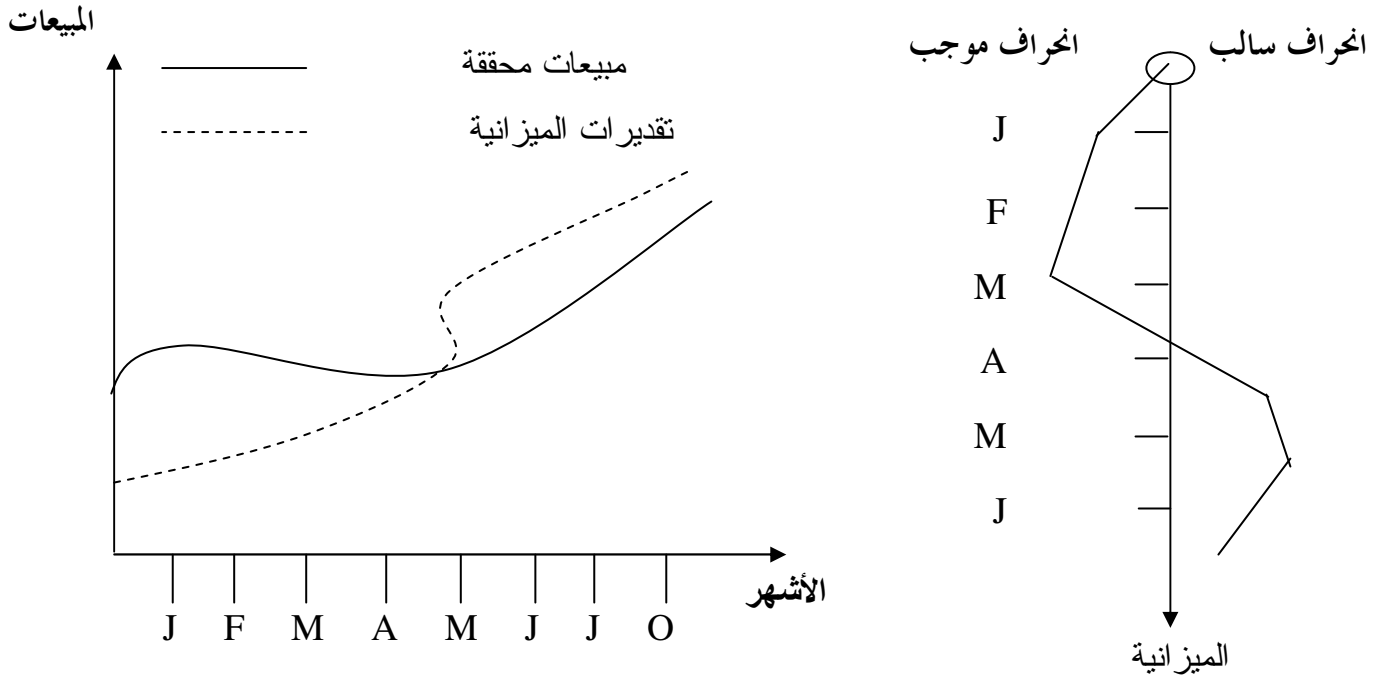
يجب أن تكون المؤشرات واضح وسهلة الترجمة ، أي لا تحتمل التأويل وفضل دائما البساطة فمثلا وجود ثلاث مؤشرات بسيطة وواضحة أفضل من وجود مؤشر واحد و تعطى تشخيصا محدودا ، حيث لا تبين أي عنصر من العناصر المعينة قد ترجع .

المؤشرات يجب أن تكون محفزة للمستعملين لذا يجب أن ندرج في جداول القيادة مراجع و أهداف و التي مقارنة بها يستطيع المركز تحديد وضعيته.

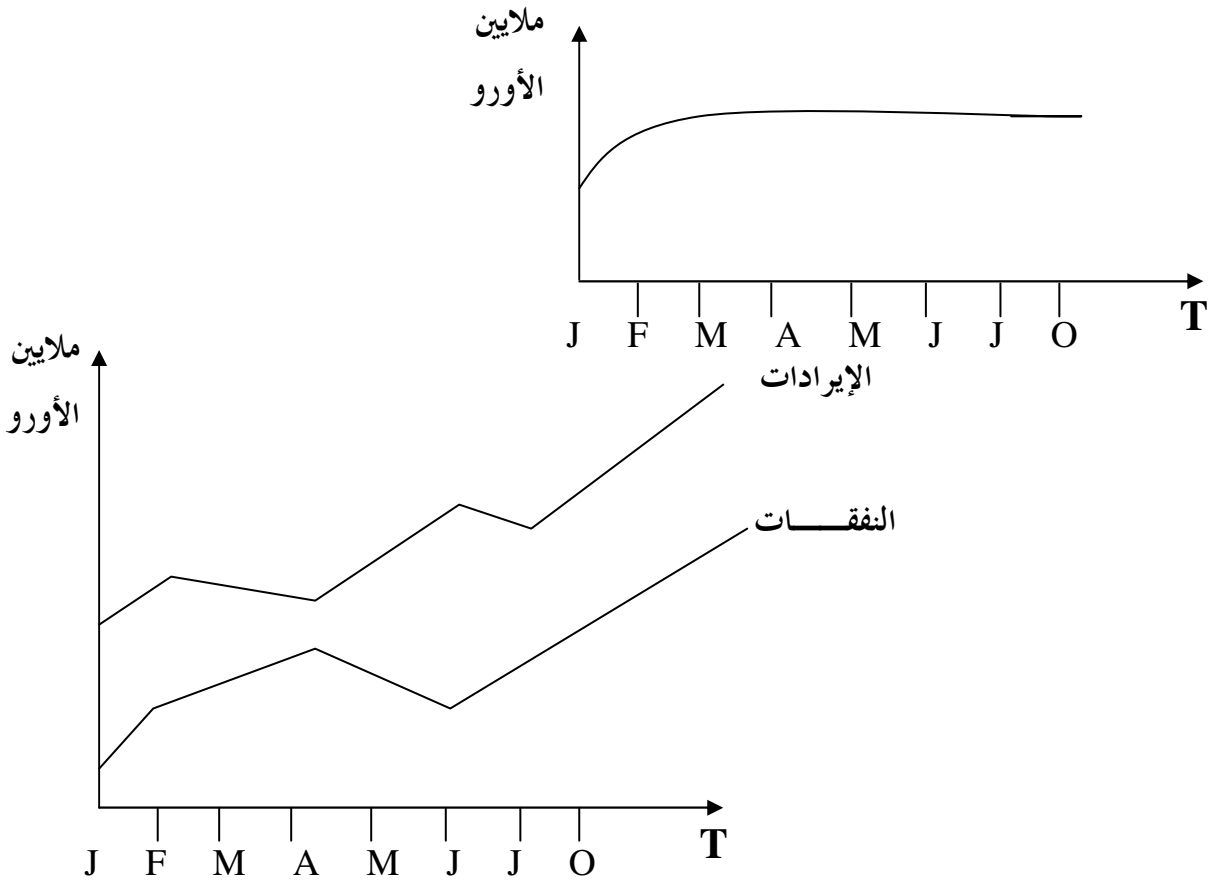
¹ - جداول القيام كأداة للرقابة التسييرية ، مذكرة تخرج ،دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للوالب و السكاكين و الصنابير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس - سطيف- ليسانس محاسبة ، دفعة 2002-2003 ، ص 27-28.

5.4.2- أشكال تمثيل المؤشرات :

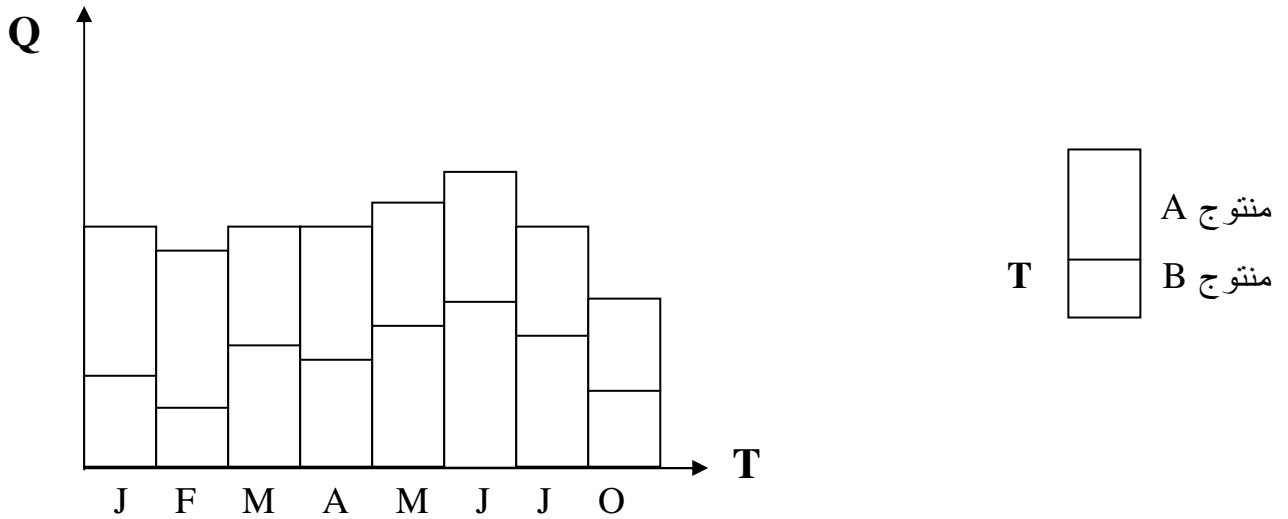
الجدول : و هي توافر معطيات مفصلة و تترك مجالاً للمستعمل بإجراء حسابات مكملة ، غير أن قدرتها على إعطاء نظرة شاملة تتناسب عكسياً مع حجمها .
البيانات : فائدتها أنها تظهر بسرعة بشكل مباشر التطورات وفهم أفضل لتغيرات الوتيرة عيبتها أنها لا تسمح بإجراء تحاليل إضافية .



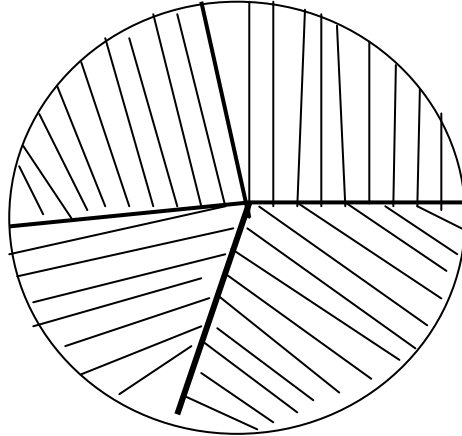
شكل (1) : بيان بسيط يسمح بإجراء تحليل الانحرافات



شكل (2) بيان يوضح تطور رصيد الخزينة



شكل (3) مدرجات توضح تطور الإنتاج بملايين الوحدات



شكل (4) الدائرة النسبية

الرفافات : وهي تتعلق بإشارات مرئية ، تستخرج انحراف دال بعد المقارنة بين قيمة المؤشر و سقف محدد أو معيار مرجعي . إذ اشتعل فهذا يدل على أن هناك تدهور مقارنة بالهدف . و ما دام لم يعمل ، فان العمل مرضيان و هي تمكن التركيز بشكل عاجل على الأهم و تمثيل هذه الرفافات يمكن أن يكون :



سيئة



عادية



مرضية

: Pictogramme

- تلوين قيمة الانحرافات من أجل التحذير.
- جهاز إنذار صوتي ... الخ .

3-شكل لوحة القيادة :

لا يوجد هناك شكل معين بذاته كنموذج للوحة القيادة ، بل إن بعض القواعد فيما يتعلق ببنيتها

أو نوعية المعلومات المبينة فيه التي تعطيه الشكل.

1.3-ما يراعي فيشكل لوحة القيادة :

كما سبق و أن ذكرنا فهناك عدة أنواع للوحات القيادة ، منها ما هو مالي ، تجاري صناعي ... الخ ، لذلك فإن كفاءات تقديمه متعددة و المهم في هذا المجال أن لا يكون جدول القيادة مثقل بالمعلومات ، بالإضافة إلى تحبيذ إرفاقه بالرسوم البيانية (الأعمدة ، المدرجات) . فقط يبقى أن شكل لوحة القيادة يجب أن :

- يعطينا بنية واضحة و ذات مدلول أو معنى .
- المؤشرات فيه يمكن أن تكون في شكل انحرافات (أي مقارنة بين ما تحقق و الأهداف المسطرة) ، نسب ، رسوم بيانية .

2.3- نماذج عن لوحات القيادة لوظائف مختلفة في المؤسسة :

جدول رقم : 03 : مثال حول مركز التموين .

المعاملات الممكنة	المفاتيح الأساسية للنجاح
معدل نفاذ المخزون	تلبية احتياجات ورشات الإنتاج
معدل الوحدات المعيبة	جودة المواد الأولية
المخزون المتوسط من المواد أو معدل دوران المواد	تخفيض تكاليف التخزين
معدل التخفيضات في الأسعار المتحصل عليها	جودة المفاوضات مع الموردين

جدول رقم : 04 : مثال حول مركز الإنتاج .

المعاملات الممكنة	المفاتيح الأساسية للنجاح
الانحراف بين الكميات الحقيقية و الكميات المعيارية	احترام برامج الإنتاج
معدل الوحدات المعيبة	احترام معايير الجودة
نسبة الكميات المنتجة إلى كميات الموارد المستهلكة	إنتاجية المواد الأولية
الكميات المنتجة في الساعة الواحدة من عمل الآلة	إنتاجية الآلات

جدول رقم : 04 : مثال حول مركز التوزيع .

المعاملات الممكنة	المفاتيح الأساسية للنجاح
معدل المبيعات المنفذة أو معدل المواعيد الحقيقية المحددة سلفا	تلبية طلبات الزبائن في المواعيد المحددة سابقا
معدل الوحدات العائدة	الوفاء بالتزامات الجودة
معدل المبالغ غير المسددة	جودة المفاوضات
الكميات المباعة	احترام برامج المبيعات

جدول رقم : 03 : مثال حول مركز مالي مختص بتسيير الخزينة .

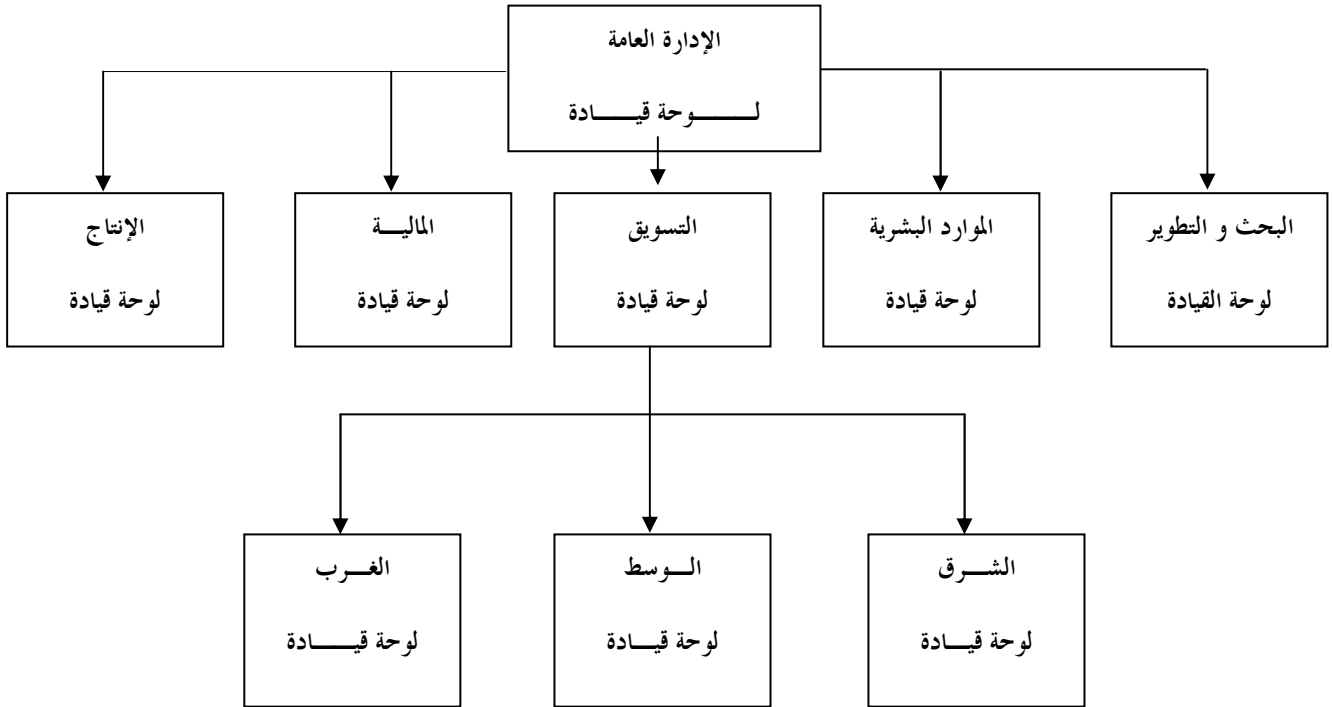
المعاملات الممكنة	المفاتيح الأساسية للنجاح
رصيد الخزينة	الاحتفاظ بنقدية كافية للوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل
تسيقات بنكية	
معدل الديون المستحق و غير المسددة	التأكيد من وفاء العملاء بديونهم في تواريخ الاستحقاق
المدة الوسطية للعملاء	
مقدار التكاليف المالية	تخفيض تكاليف المالية
عوائد توظيف فائض الخزينة	التسيير الجيد لفائض الخزينة

IV-استغلال لوحات القيادة :

1-من يستغل لوحة القيادة ؟

إن مصدر شكل و دورية المعلومات تشكل لوحة القيادة وتحدد القيمة المضافة التي يحصلها مختلف المسؤولين من لوحة القيادة على أساس تنظيم مؤشراتته ، كما يجب ضبط حجم المعلومات حتى تناسب و احتياجات كل فرد و هذا يعنى أنه ليس من الضروري تخصيص المؤشرات لدلالة المسؤوليات ، المستويات الإدارية و الوظائف . كما يجب تحديد المؤشرات في كل مستويات المؤسسة، لأن بعض المسؤولين تتوفر لديهم نظرة شاملة عن المؤسسة ، في حين أن الآخرين قد تكون نظرتهم قطاعية . فتنظيم و محتوى لوحات القيادة يتعلق بتعريف مسؤوليات هؤلاء الأشخاص حيث أن وجود لوحات القيادة في المؤسسة لمراكز المسؤولية ، و الملاحظ أنه كلما ارتفعت هذه المسؤولية كلما كانت معلومات الجدول ذات طبيعة شاملة .

1-1 الهيكل التنظيمي للوحة القيادة :



و الملاحظة من خلال هذا الشكل ، و حسب التنظيم الوظيفي للمؤسسة أن جداول القيادة تتداخل فيما بينها حيث أن معلوماتها تزداد تفصيلا عند النزول إلى المستويات الدنيا، بينما يكون طابعها التلخيص و الشمول في المستويات الإدارية العليا .

2-احتياجات إعداد جداول القيادة :

- يخص هذا الجزء الصعوبات التي تواجهنا و التي يجب تجنبها للسماح لهذه الأداة لتحقيق فعاليتها .
- إعطاء مركز المسؤولية هدفا لا يمكن تحقيقه دون مقدرة هذا الأخير على مناقشته.
- تفويض الوسائل لكن إخضاع استعمالها لتشكيله ما ، مما يؤدي إلى تخفيض التفويض المسند للمسؤول .
- إعطاء مركز المسؤولية مهمة تخفيض تكاليفه دون أن نترك له إمكانية التعاقد مع موردين حسب اختياره .
- تقييم أداء مركز المسؤولية باستعمال معايير أخرى غير تلك المتعلقة بتحقيق الأهداف المحددة مسبقا .
- عدم الأخذ بعين الاعتبار تطور المحيط في تقييم أداء مركز المسؤولية في حين أن هذا التطور له تأثير على تحقيق المركز لأهدافه .
- وضع مركز مسؤولية تكون سرعة التصرف فيه من العوامل الأساسية للتسيير في وضعية يصعب معها انطلاق الإجراءات التصحيحية السريعة.
- تزويد رئيس المركز بكمية معلومات تشكل عائقا أكثر مما تسهل اتخاذ القرارات .

3-تشخيص جودة استغلال جداول القيادة :

هناك خطرا دائما يتمثل في إمكانية رفض جداول القيادة من طرف مسؤولي المصالح ، حيث يمكن اعتبارها كوسائل تتبع (بالمعنى السلبي للكلمة) و ليس كوسائل قيادة وتنسيق ، هذا الخطر لا ينحصر في الاستعمال السيئ لبعض الوثائق بل يمكن أن يتمثل في التصرفات التي تؤدي إلى إثقال النظام و فقدان جداول القيادة لأهميتها ومنها :

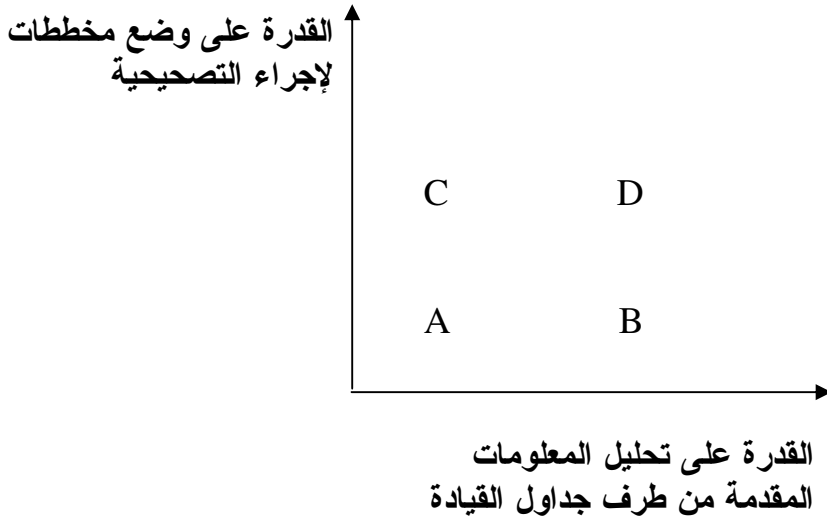
- تركيز المسؤولين على تحسين أدائهم فيما يتعلق بالمؤشرات المبينة في الجدول ، أي العناصر المقاسة فقط مما يؤدي إلى التأثير على بعض الأهداف المتوسطة و طويلة الأجل غير الموضحة في الجدول .
- تحايل المسؤولين بطريقة تسمح لهم بعدم إظهار انحراف سلبي و ذلك إما عن طريق التخفيض في تقدير الأهداف أو حصولهم على موارد غير رسمية أي غير مدرجة ضمن الميزانية الموافقة لهذه الأهداف و هذا ما يسمح لهم بتحقيق هامش أمان يمكنهم من تحقيق أهدافهم رغم سوء الأداء المحتمل .
- التلاعب في التواريخ و التسجيل المحاسبي لتحسين النتيجة .

لكن إذا استثنينا هذه العناصر المسببة للفشل فما هي الصعوبات التي يمكن أن تعيق استغلال جدول القيادة ؟ هنا يقترح Gibert شبكة لتحليل هذه الصعوبات و ذلك باستعمال خاصيتين أساسيتين ضروريتين لمسؤولي وحدات التسيير اللامركزية لضمان نجاح القيادة الخاصة بهم و هي :

▪ مقدرتهم على فهم ، تحليل و على وضع المعلومات المنتجة من قبل الجداول في الإطار الخاص بها .

▪ قدرتهم على تحمل المسؤولية و على إدراج مخططات تصحيحية بعد القيام بالتحليل .

و الشكل الموالي يمكن من تحديد بعض الوضعيات التي توضح جودة استغلال جداول القيادة في مؤسسة ما .



و يمكن تحليل الحالات الأربعة السابقة كما يلي :

▪ الحالة A : معلومات جدول القيادة ليست محللة أي أن جدول القيادة قد تمت قراءته فقط دون تحليل أو فهم ، ثم تم وضعه في الأرشيف و لم يتم البحث عن الإجراءات المصححة .

يمكن أن تتوافق هذه الحالة مع مرحلة وضع الجدول ، حيث يمكن لمراقب التسيير المشاركة في الاجتماعات لشرح مدلول المؤشرات .

▪ الحالة B : التحليل مرضى لكن مع غياب الإجراءات المصححة و لتحسين هذه الوضعية يتم اقتراح محاضر مكتوبة عن هذه الاجتماعات حيث يظهر فيها الإجراءات المصححة و المسؤولين عنها ، الوسائل المتاحة و آجال هذه الإجراءات.

▪ الحالة C : و هي الحالة العكسية للحالة السابقة التركيز هنا يكون حول البحث عن المسؤوليات و إيضاح الإجراءات المصححة ، تحليل أسباب الانحرافات غير متعمق ، المهم بالنسبة للمسؤولين المشاركين في هذه الاجتماعات هو اتخاذ القرارات و يمكن استعمال الإرشادات المستخرجة من جداول القيادة بكل سهولة في حالة وجود أزمات أو خلافات بين المسؤولين .

يمكن تحسين هذه الوضعية بإشراك مراقب التسيير أو شخص محايد (بالنسبة للأمر المناقشة) أثناء هذه الاجتماعات .

▪ الحالة D : و هي الحالة المثلى التي يتم فيها تحليل المعلومات و البحث عن الإجراءات المصححة .

فالمهم بالنسبة لمراقب التسيير هو ضمان التوازن بين الوسائل المستعملة و قدرة و حماس مسؤولي المؤسسة لاستعماله .

4-سليبيات لوحة القيادة :

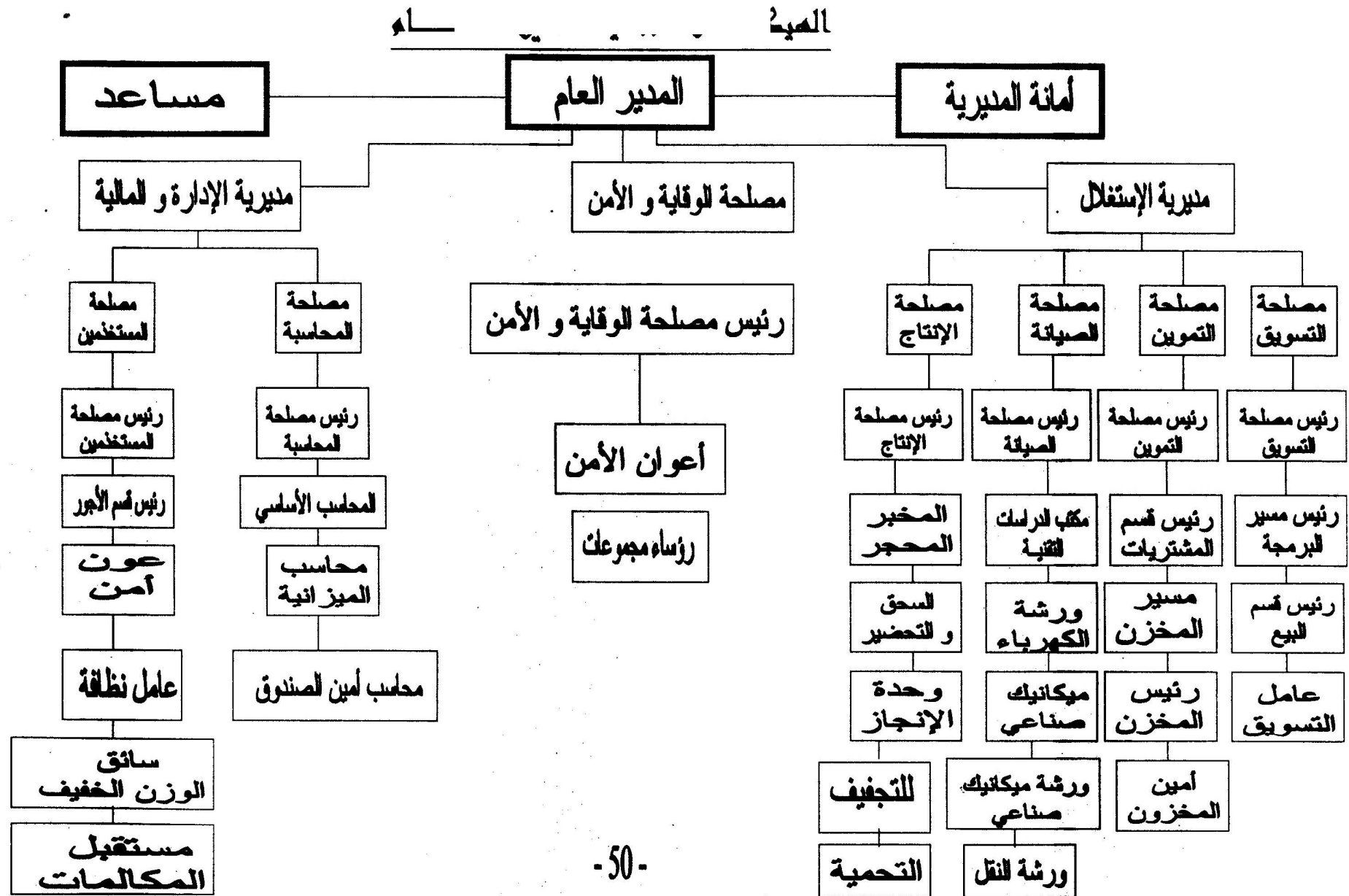
▪ عادة ما تكون لوحات القيادة متشابهة للعديد من مراكز المسؤولية ، إضافة إلى عدم تكييفها مع التغيرات التي يعرفها مركز المسؤولية سواء من حيث الإمكانيات الاحتياجات أو من حيث الأهداف الجديدة .

▪ عادة ما يكون إعداد لوحة القيادة حكرا على المسؤولين الإدارية العليا (المركزية) دون مشاركة العمال التشغيليين الذين يستعملونها في نشاطهم .

▪ عادة ما تعد لوحات القيادة على أساس داخلي للمؤسسة حسب طبيعة و ظروف تسييرها دون مقارنة معاييرها مع المعايير المثلى للمؤسسات المنافسة .

▪ عادة ما تكون لوحة القيادة مركزة على أساس الرقابة دون أن تسمح في المساعدة على التغيير و التحسين .

الفصل الثالث



I- نظرة على شركة الأجر بميلة .

تعلم مؤسسة المواد الحمراء للشرق دورا هاما في تنمية و تطوير الاقتصاد الوطني مما جعل الدولة تولي اهتماما بالغا بها خاصة إذا عرفنا أن الإنتاج و التوزيع في المؤسسة ليس جانبا إنما مدعو دائما للتطور و التغيير حسب المعطيات الجديدة التي تطرأ عليها سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة أو الخارجي هذه الحركة المستمرة تضع المؤسسة أمام واقع يحتم عليها إثبات ذلك .

1-تعريف و نشأة و مراحل تطور المؤسسة :

ساحة وحدة الأجر موجودة شمال مقبرة ميله على بعد 400 م عن ميله القديمة ، و هي شركة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة شركة الأجر تابعة لمجموعة المواد الحمراء للشرق الكائن مقرها بباتنة منحدره من إعادة هيكلة المؤسسة الأم المؤسسة الوطنية لمواد البناء .

- تتربع الشركة على مساحة 60 000 م² مساحة المحجر 350 هكتار ، احتياطي المحجر من المواد الأولية كافي لمدة 100 سنة و يبعد عن الوحدة بـ : 7 كلم .

-أنشئت المؤسسة بمرسوم "333/82" المؤرخ يوم 1982/11/06 .

-انطلاق مشروع بناء الوحدة في جوان 1976 من طرف شركة ايطالية و هذا ضمن المخطط

التنموي الثاني "1974-1977" و قد قدرت قيمة المشروع بحوالي 9.5 مليار سنتيم و كانت بداية الإنتاج الفعالي في فيفري 1980 و أول قاطرة خرجت من الفرن كان ذلك يوم 1980/02/16 .

-و بالنسبة للتجارب قد دامت ما بين 19 أفريل و 10 ماي 1980 .

2-أنواع المنتج :

تنتج المؤسسة ثلاث أنواع من الأجر و هي :

*أجر بـ 8 أنقاب .

*أجر بـ 12 ثقب

*أجر مسامي (Briques Poreuses) .

3-الطاقة الإنتاجية بالمؤسسة و نظام العمل بها :

3-1-الطاقة الإنتاجية بالمؤسسة .

إن الطاقة الإنتاجية للشركة تقدر بـ : 100 000 طن في السنة ، و تعتبر المادة الأولية المستعملة بشكل رئيس في عملية الإنتاج هي الصلصال و الماء و مواد أخرى بالنسبة للأجر المسامي و نظرا لبعض العوائق حيث غالبا ما تحدث تعطيلات متكررة تتسبب في نقص الإنتاج بحوالي 40 % أي ما يقدر بـ 60 000 طن في السنة .

3-2- نظام العمل بالمؤسسة :

إن وحدة الأجر بميلة تتوفر على إمكانيات مادية و بشرية تقدر بـ 128 عامل منها 113 عامل دائم و 15 عامل مؤقت مع العلم أن هناك فريقين :

-فريق الإدارة :

يكون نظام ساعات العمل كالتالي : فترة صباحية من 8 سا إلى 12 سا و فترة مسائية من 13 سا إلى 16.30 سا .

-فريق العمال :

باعتبار أن الشركة تعمل على تلبية طلبات الزبائن المتزايدة ألزمها ذلك وضع فوجين متداولين للإنتاج كل منها يعمل 8 ساعات :

الفوج 1: من 5 سا صباحا إلى 13 سا .

الفوج 2 : من 13 سا إلى 21 سا ليلا .

II- الهيكل التنظيمي و وقائع التنبؤ و الرقابة بالمؤسسة .

1-الهيكل التنظيمي :

1-1-المدير العام :

هو المسؤول عن تسيير المؤسسة و التنسيق بين مختلف فروعها و هو أيضا المسؤول المباشر عن الوحدة اتجاه الإدارة المركزية ، و ذلك من ناحية حسن تسيير المهام :

- تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية للوحدة .
- المسؤول المباشر و الرئيسي لجميع المصالح الموجودة .
- يترأس مجلس الإدارة و يصادق على قرارات أعضائها .
- تمثيل المؤسسة في الداخل و الخارج .
- المصادقة على القوائم .

1-2-أمانة الإدارة :

تقوم بهذه المهمة موظفة أو سكرتيرة واحدة مهمتها :

- تلقي الرسائل و تحويلها إلى المدير .
- أخذ المواعيد المقررة مع المدير العام و الزبائن و الموردين .
- كتابة و نشر القرارات و تنظيم المستندات و الملفات ، إلى جانب تقديم الوثائق و المراجع التي تطلب من رئيسها .

1-3-مصلحة الإنتاج :

هي المصلحة التي تقوم بتحويل المواد الأولية إلى مادة تامة الصنع و هي تفرع إلى عدة ورشات .

• المحجر :

و هو المكان الذي تجلب منه المادة الأولية (التراب) عن طريق ماكينات خاصة (الرافعات) و تنقل عن طريق الشاحنات إلى وحدة التخزين و تقدر هذه الأخيرة بثلاثة أشهر .
و ذلك تجنباً للعوامل الطبيعية كالأمطار لتعذر الوصول إلى المحجر قد لا تكون مدة التخزين ثلاث أشهر و إنما أقل و قد لا تخزن إطلاقاً ، و ذلك حسب الظروف ، كما تتوفر المؤسسة على رافعتين ، 8 شاحنات .

• ورشة التحضير :

و يتم فيها تحويل المادة الأولية إلى مادة قابلة للصنع و تمر بعدة مراحل :

***التنقيب :**

و تتم العملية عن طريق آلات تقوم بتكسير الحجر تدعى بمفتتة الارتطام (و هي آلات تقوم بتكسير الحجر) .

***السحق :**

و هي مرور الحجر من عملية التفتيت إلى آلات متعددة المطرقات تعمل على الحجر .

***الخلط و التمييه :**

و هي عبارة عن إضافة الماء إلى المسحوق المستخلص و الخلط بواسطة آلة خاصة ، و يلي هذه العملية الانسراب فنحصل من خلالها على قطع صغيرة تخزن لمدة أسبوع أو 15 يوما من أجل الحصول على منتج جديد و قد لا تخزن نهائيا حسب الظروف.

• ورشة الانجاز و التجفيف :

و فيها يتم استعمال المادة القابلة للصنع و تحويلها إلى مادة نصف مصنعة تمر بعدة مراحل .

***السحايا المرققة :**

و هي عبارة عن ماكينات تحتوي على دواليب دائرية الشكل البعد بينهما لا يتجاوز 1 ملم توضع فيه تلك القطع السابقة الذكر حيث نحصل على سحايا مرققة بشكل ورقة و ذلك من أجل التخلص من مادة الكلس لزيادة في نوعين المنتج .

***المجموعة الخاوية :**

تنقسم بدورها إلى ثلاث أقسام :

***الخلط و التمييه :**

***المجموعة المفرغة:**

و هي عبارة عن تخليص الطين من الهواء من أجل زيادة الجودة و ذلك عن طريق جهاز خاص .

***القوالب :**

و يوجد صنفين من القوالب 12 ثقب و 8 أثقاب يوضع الخليط في القوالب للحصول على الشكل النهائي للأجر و نحصل على أجر طري .

***التجفيف :**

يضع الأجر الطري داخل غرف تحوي على مراوح كبيرة من 3 إلى 4 ساعات تحت درجة حرارة من 1200 إلى 1600 .

*الترتيب و التصنيف :

و هي عملية بها أجهزة خاصة تقوم بوضعها في عربات و تمر إلى فرن

1-4-مصلحة الصيانة :

و هي المصلحة المكلفة بمراجعة و مراقبة المصالح الأخرى و لا سيما مصلحة الإنتاج و هي تنقسم إلى خمسة أقسام .

-ورشة الميكانيك .

-ورشة التدخل السريع .

- ورشة الكهرباء .

-مكتب الدراسات التقنية .

-ورشة العتاد السائر .

1-5-مصلحة التسويق

تهتم بجميع العمليات التسويقية :

*البرمجة : و يتم فيها برمجة الزبائن حسب الكمية الموجودة في المنتج .

*الفاتورة : لا يتم خروج المنتج إلا بعد تسليم الفاتورة حيث لا يتم تحرير هذه الأخيرة إلا بعد

استلام ورقة من البنك و تثبت دفع قيمتها .

1-6-مصلحة المحاسبة و المالية :

تقوم هذه المصلحة بتسجيل العملات الحسابية و ذلك بالاستناد إلى الفواتير الصادرة عن كل مصلحة و من كل جهة خارجية .

*المحاسب الرئيسي : و أهم مهامه :

-تلقي و معالجة اليوميات المحاسبية مع تركيزها مع جمعها في يومية واحدة أي مركزية و هذا خلال نهاية كل شهر .

-يساهم في إعادة قوائم محاسبية ، جدول النتائج ، جدول الاهتلاكات ، المؤونات ... الخ .

-يسهر على احترام العلاقات التجارية مع كل من الزبائن و الموردين .

*أمين الصندوق :

مكلف بإدارة و تسيير الصندوق الخاص بالوحدة من ناحية و دخول و خروج الأموال النقدية من و إلى الصندوق من ناحية أخرى .

صلاحياته :

- قبض صندوق الموارد و المصارف .
- تسجيل الحقوق المحصلة .
- سحب الأموال اللازمة من البنك لتمويل الصندوق حسب المستوى المطلوب .
- يشرف على تعديل المصروفات و تفحص وثائقها .

1-7-مصلحة التموين :

تقوم هذه المصلحة بإعداد الطلبات الخاصة بتوفير قطع الغيار و مراقبة دخول و خروج هذه الأخيرة من و إلى المخزن .

كما يوضح الهيكل التنظيمي للتموينات مهام مصلحة التموين بالمؤسسة .

*مراح التموين :

تتم عملية التموين بالمراحل التالية :

- إعداد طلب الشراء و إرساله إلى المديرية التجارية .
 - تقوم مصلحة المشتريات بإعداد الطلبية .
 - ترسل الطلبية بمواصفاتها إلى المورد .
 - يرسل المورد فاتورة بالطلبية .
 - عند وصول البضاعة يحرر أمين المخزن وصل استلام .
 - يقوم أمين المخزن بتخزين البضاعة وفق وصل دخول و إعداد بطاقة صنف للطلبية .
 - تخرج الطلبية لقسم الإنتاج من المخزن وفق وصل خروج .
- و للإشارة فإن هذه العمليات تكون مثبتة بوثائق ذات نسختين و ثلاث نسخ موجهة إلى كل من المحاسب ، المورد ، المصلحة التجارية .
- كما توجد مصالح أخرى بالمؤسسة تتضح في الهيكل التنظيمي العام .

2 - واقع التنبؤ المؤسسة :

يحدد حجم الإنتاج السنوي في شركة الأجر بميلة من طرف المؤسسة الأم بباتنة من خلال اتفاق جماعي بين مسؤولي هذه الأخيرة ، و هذا حسب اقتراح من مدير المؤسسة بميلة بعد تحديد القدرات الإنتاجية و مختلف العراقيل التي توجهها العمليات الإنتاجية الخاصة بالمؤسسة منها :

- عدم استقرارية أرضية الفرن .
- انقطاع اللامحدود للطاقة الكهربائية .
- ضعف مردودية بعض التجهيزات مما يؤثر على الإنتاج كما و كيفا .
- ويتم تقدير ميزانية التمويل من قبل رئيس المحاسبة حيث يعتمد في إعدادها على نتائج الاتفاق الجماعي بين مسؤولي المؤسسة الأم بباتنة ومدير المؤسسة بميلة .

3- واقع الرقابة للمؤسسة :

إن عملية مراقبة التمويل في المؤسسة يقوم بها المسؤول على عملية الإنتاج ، حيث يستلزم عليه استعمال الحيلة في التعامل مع سائقي الشاحنات ، حيث يتعامل معهم بعدد الشاحنات المحملة بالمادة الأولية في اليوم و عددها 9 شاحنات كل سائق و ليس بعدد ساعات العمل ، و هذا راجع لعدم القدرة على التحكم في السائقين نتيجة لعراقيل قد يتعرضون لها في عملية نقل المواد الأولية مثل : مشاكل السرعة في الطرقات تعطل الشاحنات في بعض الحالات .

III : موقع و آفاق الشركة :

1- موقع الشركة في السوق الوطنية :

تحتل شركة الأجر مكانة هامة في السوق الجهوية وهذا راجع إلى منتوجها الجيد والمتميز ، وفي هذه الفترة اكتسبت أسواق جديدة و فقدت أخرى و هذا راجع إلى قائمة شركات جديدة ، ولكن رغم إقامة هذه الأخيرة إلا أنها و للأسف لم تكن هناك مناقشة لتحقيق بعض ما نصبو إليه و العمل على خلق أسواق جديدة لزيادة المنتج و تنويعه خاصة في مجال إنتاج الأجر المسامي بحيث تعتبر أهم مؤسسة على الشرق ، أما في ما يخص السوق الوطنية ورغم الإنتاج المتزايد و المستمر إلا أنها في وقت قريب كانت هناك تغييرات وتجديدات جذرية على مستوى و سائل الإنتاج حتى تدخل المنافسة الوطنية من بابها .

2- آفاق الشركة بالنسبة للتصدير :

لا تولي شركة الأجر أي اهتمام بالنسبة للتصدير وهذا راجع لعدة أسباب تقف حاجزا بينها وبين التصدير و أهمها ما يلي :

*نقص القدرات المالية للمؤسسة بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف التصدير المنتوج في حد ذاته ذا وزن ثقيل يصعب تصديره .

*عدم تغطية السوق الوطنية و زيادة الطلب المستمر في السوق المحلية بنسبة 60 % و لذلك يترتب على الشركة تدارك هذا النقص .

I - لوحة القيادة لمراقبة : رقم الأعمال خارج الرسم (سنة 2010).

لوحة القيادة الخاصة برقم الأعمال خارج الرسم تتم بصفة دورية كل شهر لأخذ نظرة عن واقع النشاط التجاري للمؤسسة .

1- مكونات هذه اللوحة : تتكون هذه اللوحة من العناصر :

1-1-الهدف: "التقديرات" أن المؤسسة وضعت كهدف مبلغ : 9 004 000 دج شهريا لسنة 2010.

1-2-الحد الأدنى: و حدد هذا الحد بـ : 8 242 000 دج أي بنسبة 08 % من الهدف.

1-3-الحد الأعلى : و حدد بـ 10 730 000 دج أي بنسبة 19 % من الهدف .

الحد الأعلى و الأدنى هما بمثابة مؤشرات .

2-إعداد لوحات القيادة الخاصة برقم الأعمال خارج الرسم (الوحدة 1 000 دج) .

1-2-لوحة القيادة لشهر جانفي :

بلغ رقم الأعمال خارج الرسم لشهر جانفي : 8 707 دج .

Elément Code A11	C.A.H.T Mensuels
Contrôle = Mensuel .	Objectif = 9004
Section = Direct Commerciale	Planche = - 8% = - 762
Objectif C.A.H.T Moyen	Plafond = + 19% = 1728
Contrôle = Mensuel	Ecart = 297

نلاحظ من خلال لوحة القيادة أن مؤسسة الأجر -ميلة- قد حققت رقم أعمال دون الهدف بنسبة 03 % و هو رقم أعمال دون المرغوب فيه ، و لكن لا يعتبر خطر على المؤسسة لأنه لم يتعدى الحد الأدنى من رقم الأعمال و المقدر بنسبة 08 % من الهدف ، و هنا المؤسسة غير مجبرة على اتخاذ إجراءات تصحيحية على برامجها .

2-2- لوحة القيادة لشهر فيفري .

بلغ رقم أعمال خارج الرسوم لشهر فيفري : 7 547 دج .

Elément Code A11	Objectif = C.A.H.T Mensuels
Contrôle = Mensuel .	Objectif = 9004
Section = Direct Commerciale	Planche = - 8% = - 762
Objectif C.A.H.T Moyen	Plafond = + 19% = 1728
Contrôle = Mensuel	Ecart = - 1457

نلاحظ أن المؤسسة خلال شهر فيفري قد حققت رقم أعمال دون الهدف بنسبة 16.18 % و هو رقم أعمال يتجاوز الحد الأدنى ، و هنا المؤسسة في خطر و يجب أن تراجع نفسها بإجراءات تصحح وضعيتها ، حيث حدد موضع الخلل في صعوبة التزويد بالمواد الأولية أثناء تساقط الأمطار لصعوبة المسالك ، و على المؤسسة إيجاد حلول لهذا المشكل .

2-3- لوحة القيادة لشهر مارس :

بلغ رقم الأعمال خارج الرسوم لشهر مارس : 8 612 دج .

Elément Code A11	Objectif = C.A.H.T Mensuels
Contrôle = Mensuel .	Objectif = 9004
Section = Direct Commerciale	Planche = - 8% = - 762
Objectif C.A.H.T Moyen	Plafond = + 19% = 1728
Contrôle = Mensuel	Ecart = - 392

في شهر مارس المؤسسة حققت رقم الأعمال دون الهدف بنسبة 04 % و هي نسبة غير مرضية لكنها لا تحتم على المؤسسة اتخاذ إجراءات تصحيحية .

2-4- لوحة القيادة لشهر أفريل :

بلغ رقم الأعمال خارج الرسوم لشهر أفريل : 142 7 دج .

Elément Code A11	Objectif = C.A.H.T Mensuels
Contrôle = Mensuel .	Objectif = 9004
Section = Direct Commerciale	Planche = - 8% = - 762
Objectif C.A.H.T Moyen	Plafond = + 19% = 1728
Contrôle = Mensuel	Ecart = - 1 862

نلاحظ من خلال هذه اللوحة أن المؤسسة حققت رقم أعمال دون الهدف بنسبة : 20.37 % و هو رقم أعمال خطير جدا على المؤسسة حيث كان سبب هذا التدهور هو نفسه المشكل السابق حيث لم يعالج بجدية فتسبب في ضعف وتيرة تزويد المصنع بالمادة الأولية مما أدى إلى تعطيل وحدات الإنتاج و بالتالي التسويق و على المؤسسة أن تعالج المشكل بأكثر جدية بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة.

2-5- لوحة القيادة لشهر ماي :

بلغ رقم الأعمال خارج الرسوم لشهر ماي : 325 9 دج .

Elément Code A11	Objectif = C.A.H.T Mensuels
Contrôle = Mensuel .	Objectif = 9004
Section = Direct Commerciale	Planche = - 8% = - 762
Objectif C.A.H.T Moyen	Plafond = + 19% = 1728
Contrôle = Mensuel	Ecart = = 321

نلاحظ أن رقم الأعمال لشهر ماي قد تجاوز الهدف بـ: 321 أي بنسبة 3.56 % و هي نسبة لا بأس بها ، و يمكن للمؤسسة أن تواصل على هذا المنوال .

2-6- لوحة القيادة لشهر جوان :

بلغ رقم الأعمال خارج الرسوم لشهر جوان : 8 884 دج .

Elément Code A11	Objectif = C.A.H.T Mensuels
Contrôle = Mensuel .	Objectif = 9004
Section = Direct Commerciale	Planche = - 8% = - 762
Objectif C.A.H.T Moyen	Plafond = + 19% = 1728
Contrôle = Mensuel	Ecart = - 120

نلاحظ أن رقم الأعمال لشهر جوان لم تبلغ الهدف ، و قدر الانحراف بـ : - 120 أي بنسبة 13 % من الهدف و هي نسبة لا تعتبر خطر على المؤسسة .

2-7- لوحة القيادة لشهر جويلية :

بلغ رقم الأعمال خارج الرسوم لشهر جويلية : 8 612 دج .

Elément Code A11	Objectif = CAHT Mensuels
Contrôle = Mensuel .	Objectif = 9004
Section = Direct Commerciale	Planche = - 8% = - 762
Objectif C.A.H.T Moyen	Plafond = + 19% = 1728
	Ecart = - 218

نلاحظ أن المؤسسة في شهر جويلية حققت رقم أعمال لم يبلغ الهدف و بلغ الانحراف - 218 من الهدف و هي نسبة لا بأس بها .

2-8- لوحة القيادة لشهر أوت :

بلغ رقم الأعمال خارج الرسوم لشهر أوت : 9 816 دج .

Elément Code A11	Objectif = CAHT Mensuels
Contrôle = Mensuel .	Objectif = 9004
Section = Direct Commerciale	Planche = - 8% = - 762
Objectif C.A.H.T Moyen	Plafond = + 19% = 1728
	Ecart = + 812

نلاحظ أن المؤسسة حققت رقم أعمال جيد خلال شهر أوت حيث تجاوز الهدف وبلغ الانحراف: + 812 أي بنسبة + 9 % من الهدف ، و هي أعلى نسبة حققتها خلال هذا العام .

2-9- لوحة القيادة لشهر سبتمبر :

بلغ رقم الأعمال خارج الرسوم لشهر سبتمبر : 9 816 دج .

Elément Code A11	Objectif = CAHT Mensuels
Contrôle = Mensuel .	Objectif = 9004
Section = Direct Commerciale	Planche = - 8% = - 762
Objectif C.A.H.T Moyen	Plafond = + 19% = 1728
	Ecart = - 476

نلاحظ من خلال هذه اللوحة أن المؤسسة في شهر سبتمبر حققت رقم أعمال دون الهدف بقيمة : - 476 أي بنسبة - 5.28 % من رقم الأعمال الهدف و هي نسبة كبيرة و تعد خطيرة على المؤسسة لكنها لا تستدعي إجراءات تصحيحية حولها لم تتجاوز نسبة الحد الأدنى .

2-10- لوحة القيادة لشهر أكتوبر :

بلغ رقم الأعمال خارج الرسوم لشهر أكتوبر : 9 030 دج .

Elément Code A11	Objectif = CAHT Mensuels
Contrôle = Mensuel .	Objectif = 9004
Section = Direct Commerciale	Planche = - 8% = - 762
Objectif C.A.H.T Moyen	Plafond = + 19% = 1728
	Ecart = + 26

نلاحظ من خلال لوحة القيادة أن المؤسسة في شهر أكتوبر قد حققت رقم أعمال تجاوز رقم أعمال الهدف بقيمة : + 26 ، أي بنسبة + 0.2 % ، و منه فإن المؤسسة في وضعية مريحة و يمكنها مواصلة النشاط بشكل عادي .

2-11- لوحة القيادة لشهر نوفمبر :

بلغ رقم الأعمال خارج الرسوم لشهر نوفمبر : 6 029 دج .

Elément Code A11	Objectif = CAHT Mensuels
Contrôle = Mensuel .	Objectif = 9004
Section = Direct Commerciale	Planche = - 8% = - 762
Objectif C.A.H.T Moyen	Plafond = + 19% = 1728
	Ecart = - 2975

نلاحظ أن المؤسسة خلال شهر نوفمبر قد حققت رقم أعمال دون الهدف بقيمة انحراف : - 2975 أي بنسبة - 33.04 % من رقم أعمال الهدف ، و هي نسبة تتجاوز نسبة الحد الأدنى فالمؤسسة خلال هذا الشهر في وضعية يرثى لها ، و السبب في ذلك هو نفس المشكل السابق ، و يجب على المؤسسة اتخاذ إجراءات سريعة لمعالجة هذا الانحراف الكبير، بحل المشكل السابق الذكر .

2-12- لوحة القيادة لشهر ديسمبر :

بلغ رقم الأعمال خارج الرسوم لشهر ديسمبر : 7 844 دج .

Elément Code A11	Objectif = CAHT Mensuels
Contrôle = Mensuel .	Objectif = 9004
Section = Direct Commerciale	Planche = - 8% = - 762
Objectif C.A.H.T Moyen	Plafond = + 19% = 1728
	Ecart = - 1160

من خلال لوحة القيادة لشهر ديسمبر يتضح أن المؤسسة لم تعالج المشكل السابق بصورة جيدة مما تسبب لها في تحقيق رقم أعمال دون الهدف ، بقيمة انحراف : - 1160 أي بنسبة : -12.88% إلى رقم أعمال الهدف و هي نسبة كبيرة جدا تتجاوز نسبة الحد الأدنى ، و تعتبر خطيرة على المؤسسة ، و على المؤسسة أن تكون أكثر جدية في معالجة مشاكلها لا سيما و أنه مشكل يتعلق بالتزويد بالمادة الأولية التي يرتبط بها نشاط المؤسسة .

2-13- لوحة القيادة لـ 12 شهر (2010) الخاصة بمراقبة رقم أعمال خارج الرسم :

Objectif 9004 - 8 % = -752 +19% =+ 1728	MOIS	Objectif	Réel	Ecart	
				+	-
	Janvier	9004	8707	297	
	Février	9004	7547	1457	
	Mars	9004	8612	392	
	Avril	9004	7142	1826	
	Mai	9004	9325		321
	Juin	9004	8884	120	
	Juillet	9004	8768	218	
	Août	9004	9816		812
	Septembre	9004	8528	476	
	Octobre	9004	9030		26
	Novembre	9004	6029	2975	
	Décembre	9004	7844	1160	

II- لوحة القيادة الخاصة بمراقبة دوران مخزون المنتج النهائي :

لوحة القيادة لمراقبة دوران المخزون : يتم إعداد دوريا كل ثلاثة أشهر .

1- مكونات اللوحة :

1-1- الهدف : حددت المؤسسة دوران مخزونها من المنتج النهائي بـ : 4.47 كهدف لدوران مخزونها كل ثلاثة أشهر .

1-2- الحد الأعلى : حددت المؤسسة الحد أعلى لدوران مخزونها من المنتج النهائي بـ : 5.13 لكل ثلاثة أشهر أي بنسبة + 14 % من الهدف .

1-3- الحد الأدنى : حددت المؤسسة الحد الأدنى لدوران مخزونها من المنتج النهائي بـ : 3.92 لكل ثلاثة أشهر أي بنسبة - 12 % من الهدف .

1-4- الانحراف : هو الفرق بين دوران المخزون الفعلي و دوران المخزون المحدد كهدف ، و يتم حساب دوران المخزون من المنتج النهائي كما يلي .
رقم الأعمال خارج الرسم لـ 12 شهرا الأخيرة :

2- إعداد لوحة القيادة الخاصة بمراقبة دوران المنتج النهائي .

2-1- لوحة القيادة للثلاثي الأول :

بلغ قيمة مخزون المنتج النهائي للثلاثي الأول : 14520 طن بسعر : 1716 دج / طن
 $14520 \times 1716 = 24\,916\,320$ دج .

بلغ رقم الأعمال لـ 12 شهرا الأخيرة أي من : 2009/03/01 إلى غاية : 2010/02/29 مبلغ :
1 092 030 00 دج .

رقم الأعمال خارج الرسم لـ 12 شهرا الأخيرة

دوران مخزون المنتج النهائي الفعلية :

قيمة المخزون من المنتج النهائي

$$4.38 = \frac{109\,203\,000}{24\,916\,320}$$

Elément Code = A12	Objectif = Contrôle Rotat . Stocks
Contrôle = Trimestriel .	Objectif = 4.47
Section = Direction	Planche = - 12% = - 0.55
Objectif = Rotation financière	Plafond = + 14% = +0.66
Contrôlé = Destocks	Ecart = - 0.09

من خلال لوحة القيادة للثلاثي الأول نلاحظ أن دورات مخزون المنتج النهائي الفعلي دون الهدف بانحراف بسيط قدره - 0.09 ، و هذا يترجم الوضعية الجيدة للمؤسسة.

2-2- لوحة القيادة للثلاثي الثاني :

بلغ قيمة مخزون المنتج النهائي للثلاثي الثاني : 14815 طن بـ : 1 716 دج :

$$. 25 422 540 = 1 716 \times 14815$$

بلغ رقم الأعمال لـ 12 شهرا الأخيرة أي من : 2009/06/01 إلى غاية : 2010/05/31 مبلغ : 1 01 822 000 دج .

رقم الأعمال خارج الرسم لـ 12 شهرا

دوران مخزون المنتج النهائي الفعلية :

قيمة المخزون من المنتج النهائي

$$4.00 = \frac{101 822 000}{25 422 540}$$

Elément Code = A12	Objectif = Contrôle Rotat . Stocks
Contrôle = Trimestriel .	Objectif = 4.47
Section = Direction	Planche = - 12% = - 0.55
Objectif = Rotation financière	Plafond = + 14% = +0.66
Contrôlé = Destocks	Ecart = - 0.47

من خلال لوحة القيادة للثلاثي الثاني أن دوران مخزون المنتج النهائي الفعلي دون الهدف بانحراف الكبير قدره - 0.47 و هو انحراف قريب من الحد الأدنى الذي على المؤسسة عدم تجاوزه ، لكنها ليست مضطرة إلى اتخاذ اجراءات تصحيحية ، و عليه أخذ هذا الانحراف بعين الاعتبار .

2-3- لوحة القيادة للثلاثي الثالث :

بلغ قيمة مخزون المنتج النهائي للثلاثي الثالث:

15370 طن بـ 1716 دج / طن .

1716 X 15370 = 26 374 920 دج .

بلغ رقم الأعمال الفعلي لـ 12 شهرا الأخيرة أي من : 2009/09/01 إلى غاية : 2010/08/31 .

رقم الأعمال خارج الرسم لـ 12 شهرا

دوران مخزون المنتج النهائي الفعلية

قيمة المخزون من المنتج النهائي

$$.4.02 = \frac{106\ 115\ 000}{26\ 374\ 920}$$

Elément Code = A12	Objectif = Contrôle Rotat . Stocks
Contrôle = Trimestriel .	Objectif = 4.47
Section = Direction	Planche = - 12% = - 0.55
Objectif = Rotation financière	Plafond = + 14% = +0.66
Contrôlé = Destocks	Ecart = - 0.45

من خلال لوحة القيادة للثلاثي الثالث يتبين لنا أن دوران أن مخزون المنتج النهائي الفعلي دون الهدف بانحراف قدره - 0.45 و هو انحراف كبير لكنه لا يتجاوز الحد الأدنى و بالتالي فالمؤسسة ليست في خطر و لا تضطر إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية .

2-4 لوحة القيادة للثلاثي الرابع :

بلغ قيمة مخزون المنتج النهائي للثلاثي الرابع .

بلغ رقم الأعمال الفعلي لـ 12 شهرا الأخيرة أي من : 2009/12/01 إلى غاية : 2010/11/30 .

بلغ : 102 365 000 دج .

رقم الأعمال خارج الرسم لـ 12 شهرا

دوران مخزون المنتج النهائي الفعلية :

قيمة المخزون من المنتج النهائي

$$.4.45 = \frac{102\ 365\ 000}{22\ 992\ 684}$$

Elément Code = A12	Objectif = Contrôle Rotat . Stocks
Contrôle = Trimestriel .	Objectif = 4.47
Section = Direction	Planche = - 12% = - 0.55
Objectif = Rotation financière	Plafond = + 14% = +0.66
Contrôlé = Destocks	Ecart = - 0.02

من خلال لوحة القيادة للثلاثي الرابع نلاحظ أن دوران مخزون المنتج النهائي يقارب الهدف بانحراف جد بسيط قدره - 0.02 و هو انحراف يبين الوضعية الجيدة للمؤسسة .

2-4- لوحة القيادة العامة لمراقبة دوران مخزون المنتج النهائي لسنة 2010 .

Objectif = 4.47 Plafond = + 0.66 Planche = - 18 % = + 0.66	Réel	Ecart	
		+	-
1er Trimestre	4.47	4.38	0.09
2eme Trimestre	4.47		0.47
3eme Trimestre	4.47		0.45
4eme Trimestre	4.47		0.02

III- لوحة القيادة الخاصة بمراقبة الغيابات الغير مبررة للمستخدمين :

لوحة القيادة لمراقبة غيابات العمال الغير مبررة يتم إعدادها كل شهر .

1-مكونات اللوحة :

1-1-الهدف : حددت المؤسسة نسبة الغيابات الغير مبررة للعمال بـ 3 % للعامل الواحد .

1-2-الحد الأعلى : الحد الأعلى لنسبة الغيابات الغير مبررة غير محددة فكل نسبة لا تتعدى الهدف

فهي في صالح المؤسسة .

1-3-الحد الأدنى : حدد المؤسسة نسبة 10 % من الهدف كحد أدنى أي نسبة 3.33 %.

1-4-الانحراف : هو الفرق بين الغيابات الغير مبررة للعامل و نسبة الهدف .

$$\text{نسبة الغيابات الغير مبررة} = 100 \times \frac{\text{عدد أيام الغيابات الغير مبررة}}{\text{عدد الأيام المعمولة}}$$

2-إعداد لوحة القيادة لمراقبة الغيابات الغير مبررة :

قمنا بأخذ العامل - ط ن - و أخذنا عنه المعلومات التالية لثلاثة أشهر من سنة 2005 .

Mois	L'absences non justifiées	Journées Travaillées
J	01	21
F	03	20
M	-	23

$$\text{❖ نسبة الغيابات الغير مبررة شهر جانفي} = 100 \times \frac{\text{عدد الغيابات الغير مبررة}}{\text{عدد الأيام المعمولة}}$$

$$4.67\% = 100 \times \frac{01}{21}$$

$$\text{❖ نسبة الغيابات لشهر فيفري} = 100 \times \frac{03}{20} = 15\%$$

$$\text{❖ نسبة الغيابات لشهر مارس} = 100 \times \frac{0}{23} = 0\%$$

ELEMENT CODE /F11 CONTROLE /MENSUEL SECTION / DIRECTION OBJECTIF / ABSENTEISME ABUSIF			OBJECTIFS /ABSENTEISME ABUSIF OBJECTIF / 3% MOYENNE PROFESSIONS PLONCHE/ + 10% = 3.33 % PLAFOND / - SL	
MOIS	OBJECTIF	REELLES	ECARTS/OBJECTIF	
			-	+
J	3 %	4.76 %		1.76 %
F	3 %	15 %		12 %
M	3 %	0 %	3 %	

من خلال لوحة القيادة لمراقبة الغيابات الغير مبررة للعامل نلاحظ أن هذا العامل في شهر جانفي كانت نسبة غيابهات الغير مبررة كبيرة حيث تجاوزت الحد الأدنى المسموح به و على المؤسسة إنذاره عن هذه الغيابات .

أما في شهر فيفري فنسبة غيابهات الغير مبررة فكانت كبيرة للغاية و فاقت الحد الأدنى بالانحراف قدره 12 % و على المؤسسة اتخاذ إجراءات تأديبية في حق هذا العامل .

أما في شهر مارس فنسبة غيابهات الغير مبررة كانت معدومة و هذا شيء ايجابي للمؤسسة حيث أثمرت الإجراءات التأديبية المتخذة عليه

خلاصة الجانب التطبيقي :

تناولنا بالدراسة موضوع لوحة القيادة من جانبيه النظري و التطبيقي ، هذا الأخير الذي حاولنا قدر الإمكان إسقاطه على مؤسسة الأجر ميلة مكان التربص غير أننا اصطدنا بحقيقة مرة كون مؤسسة الأجر لا تستعمل لوحة القيادة لمراقبة التسيير ، بل تلجأ إلى ما يعرف بمخطط أو خطة سابقة ، و مع ذلك فقد حاولنا إعداد جدول القيادة لبعض العناصر في هذه المؤسسة ، كرقم الأعمال ، و معدل دوران المنتج النهائي ، و كذا غيابات العمال خلال ثلاث أشهر .

و لعل عدم لجوء المؤسسة إلى هذه الأداة المهمة و الفعالة في التسيير ، و كذا الطريق الغير منهجية المتبعة في مراقبة التسيير هي التي قادت المؤسسة إلى النتائج السلبية التي تعاني منها ، و بالتالي عدم استغلال طاقتها و نقاط قوتها استغلالاً مثالياً ، و تصحيح نقاط ضعفها و من ثم تحسين أدائها و نتائجها .

الخاتمة :

إن لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير تلعب دورا هاما في كشف الخلل في سير المؤسسة ، و تساعد المسؤول على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت و المكان المناسبين ، كما تعتبر كوسيلة مراقبة إدارية ، جهاز إنذار ، وسيلة لتقييم الأداء و أداة مساعدة على اتخاذ القرار .

رغم هذه الأهمية الكبيرة للوحة القيادة إلا أن المؤسسة الجزائرية لا زالت تجهل أهمية هذه الأداة ، و لا تستخدمها في مراقبة تسييرها ، و هو ما يعكس النتائج السلبية التي تحققها مقارنة مع مثيلاتها الأجنبية التي تستخدم هذه الأداة ، و كون الإصلاحات التي تطبقها الحكومة الجزائرية في العشرية الأخيرة على المؤسسات الوطنية لمئات بنتائج ايجابية لأنها لا تعالج مشاكل التسيير بها ، و لم تعطي للجانب التسييري بها الأهمية اللازمة ، و هذا ما يظهر حين يتم إعداد خطة التسيير التي تعتم بإعطاء مختلف نسب الاستغلال و النسب المالية ، إلا أنها لا تحاول تحليل النتائج المتحصل عليها و لا معرفة سبب ذلك ، و هذا لن يأتي إلا بالاستخدام لوحة القيادة .

و من هنا ندعو المؤسسات الجزائرية إلى تطوير نظم مراقبة تسييرها بإدخال لوحة القيادة و استخدامها الأمثل و إجراء تربيصات المسيرين لتدريبهم على فهم و استخدام لوحة القيادة .

المراجع

مراجع باللغة العربية

- 1/- مراقبة التسيير و الميزانيات التقديرية - الدكتور إبراهيم إبراهيم - ديوان المطبوعات الجامعية - قسنطينة .
- 2 /- أساسيات إدارة الأعمال - الدكتور سعاد نائف برنوطي - دار وائل - عمان ، الطبعة الأولى 2001 .
- 3 /- أصول التنظيم الإدارة -الدكتور محمد ماهر عيسى - دار المعارف ، مصر .
- 4 /- أساسيات في الإدارة - كامل المغربي ، مهدي زويلف ، علي علاونة حيدر فرحات ،مدحت الطراونة - دار الفكر ، الطبعة الأولى 1995 عمان - الأردن-.
- 5 /- الأستاذ ياها عيسى ، محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة - الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير جذورها في الاقتصاديات المغربية.
- 6/-كلية العلوم الاقتصادية والتسيير 25-28 ماي 2003- المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب.
- 7 /-تسيير الميزانية التقديرية للمبيعات ، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للمنظفات بشلغوم العيد ، مذكرة تخرج لنيل شهادة اللسانس . دفعة 2004 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . جامعة فرحات عباس - سطيف -
- 8/-جداول القيادة كأداة للرقابة التسييرية ، مذكرة تخرج ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للوالب و السكاكين و الصنابير . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة فرحات عباس - سطيف- دفعة 2002-2003.

مراجع باللغة الفرنسية

1-Gérard ALFONSI- Paul GRANJEAN- «pratique de gestion et D'ANALYSEYSE FINANCIERES » troisième édition revue et augmentée 1984 les édition d'organisation –paris.

2 -CHIAPELLO . E et delmond M .H – LES TABLEAUX DE BORD DE GESTION OUTILS D'INTRODUCTION DE CHANGEMANT revue française de gestion janvier 1994.

3-P- L bescos et C. Mendez . contrôle de gestion et management . edition d'organisation .

4-Alazart C . seperi S . contrôle de gestion . 5ème édition. Dunod – paris 2001.

الملاحق

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT

Art Impos : **annee 2010**

RUBRIQUES	CODE	D E B I T	CODE	C R E D I T
ACTIVITE DE REVENTE EN L' ETAT				
-Vente de marchandises			51	815.424
Marchandises Vendues	52	188.604	53	626.820
MARGE BRUTE (51 - 52)				
ACTIVITE DE PRODUCTION ET DE PRESTATIONS DE SERVICES				
-Production Vendue			54	111.412.974
-Prestations fournies			55	2.991
-Production d'entreprise p/elle-mem			56	
-Transfert charges de production			57	722.833
-Fluctuation de Production Stockee	59	877.845	58	
-Matières et Fournitures Consommees	60	31.052.157		
-Sous-Traitance	61			
-Commissions-Courtage-Remun.Divers	62	508.032		
Frets & Transports	63	503		
-Loyers et Charges Locatives	64	679.433		
-Entretien-Rep.Biens Meubles/Immeub	65	1.220.639		
-Frais PTT,Gaz,Electricite,Eau	66	690.571		
-Frais de Reception	67	60.696		
-Publicite	68	634.351		
-Frais de Deplacement	69	622.370		
-Autres Services	70	2.000		
-VALEUR AJOUTEE (54 a 58 / 59 a 70)			73	75.790.201
-Produits Divers(Compris Dividende)			74	11.701
-Transfert Charges d'exploitation			75	111.007
-Frais du Personnel	76	46.867.104		
-Taxe sur Activite Professionnelle	77	1.940.794		
-Versement Forfaitaire	78	960.456		
-Autres Impots et Taxes	79	498.345		
-Frais Financiers	80	959.442		
-Frais Divers (*)	81	580.867		
-Dotations aux Amortissements	82	11.299.214		
-Dotations aux Provisions	83			
-RESULTAT EXPL(53 & 73à75 - 76à83)	84		85	13.433.507
-Produits Hors Exploitation			86	4.522.297
-Charges Hors Exploitation	87	2.618.239		
-RESULTAT HORS EXPLOITATION (86-87)	88		89	1.904.058
-RESULTAT COMPTABLE(85&89-84&88)	90		91	15.337.565
-A DEDUIRE: Part non impos. /plus values de cession d'investissement	92			
-Report deficitaire (Exercice)	93			
-Autres Deductions (*)	94			
-A REINTEGRER:Amortissem. non deduc -Provisions non deductib. ou lais- sees sans emploi pendant exercice			95	
-Autres charges non deductibles(*)			96	
-Avoir Fiscal			97	
-RESULTAT FISCAL DE L'EXERCICE			98	
-(91 et 95à98)-(90 et 92à94)	99		100	15.337.565

(*) a detaillier sur etat annexe

EVOLUTION DE LA PRODUCTION

ANNEE : 2006/2007/2008/2009/2010

ANNEE	Production Réalisée 2006	Production Réalisée 2007	Production Réalisée 2008	Production Réalisée 2009	Production Réalisée 2010	Prév 2010
Janvier	4 088	5 419	5 377	5 485	5 198	4 762
Février	5 451	5 162	4 132	5 578	4 281	4 286
Mars	5 030	4 861	5 582	6 022	5 041	5 238
Avril	5 132	5 752	6 422	6 230	4 342	5 000
Mai	4 011	5 586	5 556	5 987	5 154	5 000
Juin	6 194	4 852	5 097	5 238	5 319	5 238
Juillet	5 081	4 732	6 062	4 997	4 854	4 762
Août	151	5 023	A a	3 655	5 504	5 476
septembre	5 003	4 718	3 855	4 715	5 012	5 238
Octobre	5 262	5 420	6 064	5 913	5 082	5 000
Novembre	4 920	4 732	5 056	4 783	3 322	4 524
Décembre	4 626	4 717	4 447	5 801	4 995	5 476
Totaux	54 949	60 974	57 650	64 404	58 104	60 000

EN VALEUR – KDA
ANNEE : 2006/2007/2008/2009/2010

ANNEE	Chiffre D'affaire 2006	Chiffre D'affaire 2007	Chiffre D'affaire 2008	Chiffre D'affaire 2009	Chiffre D'affaire 2010
Janvier	7 308	10 353	9 257	9 441	8 707
Février	9 414	8 631	6 781	9 024	7 547
Mars	8 641	8 570	10 259	11 182	8 612
Avril	8 814	11 208	11 337	10 546	7 142
Mai	7 895	9 639	9 245	10 732	9 325
Juin	10 505	8 325	9 521	9 004	8 884
Juillet	9 888	8 059	10 655	8 070	8 786
Août	387	8 869	00	6 881	9 816
septembre	8 430	8 639	6 415	8 242	8 528
Octobre	9 113	9 488	10 418	9 646	9 030
Novembre	8 376	7 780	8 693	8 687	6 029
Décembre	7 288	8 390	8 219	9 959	7 844
Totaux	96 059	107 949	100 800	111 414	100 250