

# المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي



مذكرة مقدمة ضمن المتطلبات للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

الموضوع:

دور لوحة القيادة في المساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسات التجارية  
-دراسة حالة NUMIDIS SPA فرع سطيف -

تحت اشراف الأستاذ :

د. جبار ياسين

أستاذ محاضر

من اعداد الطالب:

فلاحي بسام همام

الدفعة الأولى

جوان 2022



# المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي



مذكرة مقدمة ضمن المتطلبات للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

الموضوع:

دور لوحة القيادة في المساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسات التجارية  
-دراسة حالة NUMIDIS SPA فرع سطيف -

تحت اشراف الأستاذ :

د. جبار ياسين

أستاذ محاضر

من اعداد الطالب:

فلاحي بسام همام

الدفعة الأولى

جوان 2022

## شكر وعرفان

الحمد والشكر لله تعالى نحمده ونستعينه الذي أعاننا ووقفنا في انجاز هذا العمل المتواضع

والصلاة والسلام

على حبيبنا المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم وجمعنا معه في الفردوس

الأعلى

كما نحمده على الهامنا الصبر طيلة مشوارنا فقد اتخذته سلاحا لي في كل خطوة خطوتها،

فكان لنا العون فنعم المولى.

العلم بنى بيوتا لا عماد لها.....والجهل هدم بيت العز و الشرف.

ولا يسعني وانا اضع بحثي هذا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان الى كل من ساعدني في إعداد هذا العمل خاصة الى الأستاذ المشرف " جبار ياسين " الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل وعلى توجيهاته ونصائحه القيمة.

إلى كل عمال مؤسسة NUMIDIS وخاصة الانسة سمارة وئام التي مدت لي يد العون ولم تبخل علي

بمعلوماتها و نصائحها وكذلك لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة

هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر الى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد ولم يبخلوا علينا بمعلوماتهم إلى كل من

ساعدنا ولو بكلمة طيبة أو دعوة خير.

وفي الأخير نسأل الله عز وجل أن يجعل عملي هذا خالصا لوجهه ومقبول عنده.

## الاهداء

الحمد لله حمدا يليق بمقامه وأشكره ووحده الا شريك له على نعمه وأحمده على نعمة العطاء التي أنار بها دربي.

يشرفني أن أهدي ثمرة جهدي واجتهادي

إلى من أحمل إسمه بكل فخر، الى الذي جعلني الرجل الذي انا عليه اليوم بفضل تربيته الصالحة الذي لم أجد عبارات تجزيه حقه بالتقدير والاحترام الذي علمني أن الصبر مفتاح النجاح، إلى الذي منحني الثقة الى قدوتي ومفخرتي والذي بدونه لم أكن لأصل للمكان الذي انا فيه اليوم والدي الحبيب بارك الله في عمره.

إلى من حملتني تسعة أشهر وتحملني العمر كله صاحبة القلب الطيب والحنون الى من بها أكبر وعليها أعتد

أمي الغالية على قلبي بارك الله في عمرها.

إلى التي لطالما رفعت يديها للرحمان تدعوا لي بالنجاح والتوفيق جدتي الغالية زكية رحمها الله

الى من ساندوني ووقفوا الى جانبي دائما اخوتي حارث واسلام واختي سلمى

إلى الأعضاء الجديدة في عائلتنا الصغيرة زكية والاء اللتان أدخلتا الفرحة والبهجة الى حياتنا

الى كل الأحبة والأصدقاء الذي جمعني بهم مقاعد الدراسة والعلم وأصبحنا أكثر من اخوة

امين، باديس، رياض، طه، امير، امين، انيس، صادق .....

الى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

## قائمة الأشكال

صفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	مراحل عملية الرقابة	الشكل رقم 01
5	المستويات الثلاثة لعملية الرقابة	الشكل رقم 02
8	مثلث مراقبة التسيير	الشكل رقم 03
19	منحنى بياني يوضح المبيعات التقديرية والفعالية	الشكل رقم 04
20	أعمدة بيانية توضح الإنتاج التقديري والفعلي	الشكل رقم 05
20	دائرة نسبية توضح المبيعات حسب المنتج	الشكل رقم 06
37	خطوات اتخاذ القرار	الشكل رقم 07
42	عملية اتخاذ القرار باستخدام لوحة القيادة	الشكل رقم 08
50	أنواع المحلات وفروعها المختلفة	الشكل رقم 09
52	الهيكل التنظيمي لمؤسسة NUMIDIS SPA فرع سطيف	الشكل رقم 10
54	اقسام المحل التجاري UNO SETIF	الشكل رقم 11

## قائمة الجداول

صفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	النسب الممكنة ومستعملة من طرف المؤسسة في اعداد لوحة القيادة	الجدول 01
18	متابعة نشاط التجاري	الجدول 02
22	الشكل العام للوحة القيادة	الجدول 03
22	الشكل الأكثر استخداما للوحة القيادة	الجدول 04
28	مستويات القرار المختلفة	الجدول 05
29	اساسيات التفرقة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة	الجدول 06
63	لوحة القيادة للموارد البشرية	الجدول 07
67	لوحة القيادة التجارية	الجدول 08

## قائمة الاختصارات

ROI : Return On investement

GM : General Motors

CIA : CONTROLERS Institute of America

ABC: Costing based activity

TQC: Control Quality Total

BS : Balanced Scorecard

GV : Gestion de Valeur

TDB : Tableaux De Bord

CA : Chiffre Affaire

PFT : Produit Frais Transformable

PGC : Produit de grande consommation

EPCS : Electroménager Photos Communication et Son

## الفهرس

الاهداء

الشكر

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

قائمة الاختصارات

الملخص

المقدمة العامة ..... ا-ب-ج

1..... الفصل الاول: عموميات حول مراقبة التسيير ولوحة القيادة ...

2..... تمهيد الفصل الأول

3..... المبحث الأول: عموميات حول مراقبة التسيير

14..... المبحث الثاني: عموميات حول لوحة القيادة.....

20 ..... المبحث الثالث: كيفية تصميم لوحة القيادة

24..... خاتمة الفصل

25..... الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار ...

26..... تمهيد الفصل الثاني

27..... المبحث الاول: القرار ...

33..... المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار ...

41 ..... المبحث الثالث: مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرار

44..... خاتمة الفصل

45.....	الفصل الثالث: دراسة حالة - NUMIDIS SPA - فرع سطيف.....
46.....	تمهيد الفصل الثالث .....
48...	المبحث الاول: تعريف بالمؤسسة NUMIDIS SPA ...
58.....	المبحث الثاني: تحليل لوحات القيادة الموجودة في المؤسسة SPA NUMIDIS فرع سطيف .....
68 ...	المبحث الثالث: المقابلة وتحليل البيانات.....
74.....	خاتمة الفصل .....
76.....	الخاتمة العامة .....

المراجع

الملاحق

فهرس المحتويات

## الملخص

في الوقت الحاضر، وفي خضم عدم الاستقرار الاقتصادي، تحتاج الشركات إلى مزيد من المرونة وخفة الحركة في اتخاذ القرار، ورؤية استراتيجية عالمية وأيضًا دعم اتخاذ القرار الفعال. نتيجة لذلك، يجب على المديرين إعطاء أهمية قصوى للوحة القيادة، وهي إحدى أدوات التحكم في مراقبة التسيير.

لوحة القيادة هي أداة إدارة ضرورية، فهي تجمع بين مجموعة من البيانات والمؤشرات الاستراتيجية التي تعتبرها الإدارة ذات صلة لتمكين اتخاذ القرار الفعال وتنفيذ الإجراءات الجديدة.

في الواقع، الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار داخل شركة NUMIDIS SPA فرع سطيف، حيث قمت بالتربص. لتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم هذا العمل إلى جزأين:

الجزء النظري ينقسم إلى فصلين، الأول مخصص لمفهوم مراقبة التسيير وأهم أدواتها، ولوحة القيادة وكيفية تصميمها بالنسبة للفصل الثاني خصص للقرار وأنواعه وعن عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بلوحة القيادة في المؤسسة.

بالنسبة للجزء التطبيقي، نحاول معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار داخل شركة NUMIDIS SPA فرع سطيف من خلال الدراسة الوصفية والتحليلية، وأخيراً سنقترح بعض التوصيات التي تعتبر ضرورية لتحسين جودة لوحة القيادة من حيث اتخاذ القرار.

لقد توصلنا إلى الاستنتاج التالي: توفر لوحة القيادة معلومات أساسية وذات مغزى وفي الوقت المناسب بناءً على نقاط القرار الرئيسية للمديرين، تسمح البيانات التي تحتويها باتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة.

**الكلمات المفتاحية:** مراقبة التسيير، اتخاذ القرار ولوحة القيادة.

## **Abstract:**

Nowadays, in the midst of economic instability, companies need more flexibility and agility in decision-making, global strategic vision and effective decision-making support. As a result, managers must give utmost importance to the dashboard, which is one of the controls in management control.

The dashboard is an essential management tool. It combines a set of strategic data and indicators that management considers relevant to enable effective decision-making and implementation of new actions.

In fact, the aim of this study is to know the role of the dashboard in decision-making within

The company NUMIDIS SPA, Setif branch, where I worked. To achieve this goal, this work has been divided into two parts:

A theoretical part is divided into two chapters; the first is devoted to the concept of management control and its most important tools, the dashboard and how to design it

As for the second chapter, it is devoted to the decision and its types, the decision-taking process and its relationship to the dashboard in the institution.

For the practical part, we try to know the contribution of the dashboard to the decision-taking process within the company NUMIDIS SPA Setif branch through descriptive and analytical study, and finally we will suggest some recommendations that are necessary to improve the quality of the dashboard in terms of decision-making.

We came to the following conclusion: the dashboard provides basic, meaningful and timely information based on the key decision points of managers. The data it contains allows decisions to be made quickly and efficiently.

**Keywords:** management control, decision-making and dashboard

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة:

التقدم الحاصل في أساليب وطرق الإدارة والتسيير والبحوث العلمية النظرية والتطبيقية وكذا المعلوماتية افرز معطيات جديدة لواقع الاقتصاد الحالي، الذي اتسم بالضغوطات الشديدة والمستمرة على المؤسسات من كل الجوانب (الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية، الثقافية)، جعل مسيري المؤسسات يدرسون الإجراءات الكفيلة لاتخاذ القرارات المناسبة في هذا المحيط المتذبذب، الذي تعقدت فيه مأمورية التقدير والتوقع.

ومن هنا أصبح لزاما على مسيري المؤسسات العمل على تطوير أساليب التسيير وتبني أدوات رقابية قادرة على تحسين الأداء مع تصحيح الأخطاء للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمتمثلة عموماً في محاولة التموّج في السوق لضمان البقاء في ظل منافسة شديدة وحادة بين المؤسسات، تركزت أساساً على معايير دقيقة وعالية في النوع والكم وحتى الشكل قصد تلبية رغبات المستهلكين المتزايدة والمتنامية ، وفق هذا التطور الكبير في جميع مناحي الحياة، كل ذلك ألقى بثقله على المؤسسة مما جعل التفكير في إيجاد ادوات من شأنها حصر كل التعقيدات التي تفرضها المعلومات المقدمة عن هذا المحيط في كل أبعادها ، واعتبار أن مراقبة التسيير هي مجموع الإجراءات ونظم المعلومات التي تساعد المسير في مراقبة سير الأنشطة، وكذا اتخاذ القرارات الخاصة بذلك ، أدى الفكر التسييري إلى تطوير أداة تكميلية تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة وتشغيلية تساعد على المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات هذه الأداة هي لوحة القيادة .

حيث تعتبر لوحة القيادة من اهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة، فهي تعمل على تزويد المؤسسة بمختلف المعلومات حول وضعيتها ونتائج نشاطها وذلك من خلال جملة من المؤشرات المتنوعة، حتى يتسنى لها تحديد مستوى الأداء بدقة وبالتالي تدارك الثغرات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة، بهدف تقييم أدائها واتخاذ القرارات المناسبة، ويكون القرار المتخذ مقصوداً وليس عفويًا، حيث تختار المؤسسة البديل الذي يحقق لها أكبر قدر من الأهداف بفعالية وكفاءة.

## الإشكالية:

لإبراز مكانة لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار على مستوى مؤسسة NIMIDIS SPA حاولنا في هذا العمل المتواضع طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الفعالة في المؤسسة التجارية؟

للإجابة على هذه المشكلة قمنا بتجزئتها الى أسئلة فرعية:

- ما هي لوحة القيادة؟ وفيما تتمثل علاقتها بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟
- في أي نوع من القرار وفي أي مراحل من عملية اتخاذ القرار الذي تساهم فيه لوحة القيادة؟
- هل تساعد لوحة القيادة في تحسين عملية اتخاذ القرار وأداء المؤسسة التجارية؟

#### الفرضيات الدراسة:

من خلال هذه الأسئلة تطرح الفرضيات التالية:

- لوحة القيادة هي أداة تسيير توفر رؤية واضحة لسلامة المنظمة.
- تساهم لوحة القيادة في جميع أنواع القرارات وجميع مراحل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- تساعد لوحة القيادة على تحسين اتخاذ القرار والأداء في المؤسسة.

#### منهج الدراسة :

للإجابة على هذه الأسئلة وتحقق من مدى صحة او نفي هذه الفرضيات اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، كما قمنا بدراسة حالة على مستوى مؤسسة NUMIDIS SPA بسطيف في الجانب التطبيقي.

#### هيكلية البحث:

تم تقسيم هيكلية بحثنا هذا على كما يلي:

- **الفصل الأول** يشمل هذا الفصل على ثلاث مباحث، المبحث الأول سنتناول فيه مدخل لمراقبة التسيير، والمبحث الثاني استعراض مفاهيمي للوحة القيادة والمبحث الثالث كيفية تصميمها.
- **الفصل الثاني** يتكون هذا الفصل من ثلاث مباحث، المبحث الأول سنتحدث عن القرار، وفي المبحث الثاني عن عملية اتخاذ القرار في المبحث الثالث سنقوم بإبراز علاقة ومساهمة لوحة القيادة بعملية اتخاذ القرار.
- **الفصل الثالث** سيتمثل في دراسة حالة مؤسسة NUMIDIS SPA بسطيف، في المبحث الأول نقوم فيه بتعريف بالمؤسسة و معرفة هيكلها التنظيمي، و في المبحث الثاني نقوم بدراسة و تحليل لوحات القيادة خاصة بالمؤسسة ثم في المبحث الثالث نقوم بإجراء مقابلة مع مختلف المسؤولين وأخيرا سنعرض خاتمة نبرز فيها نتائج الدراسة من الجانب النظري والتطبيقي، وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات وأفاق الدراسة.

أهداف البحث:

- ✓ التعريف بلوحة القيادة والتي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة التي ما تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيتها من قبل المدراء ورجال الأعمال.
- ✓ إبراز أهمية تقييم الأداء المؤسسة باستخدام لوحة القيادة.
- ✓ التعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة في المؤسسة.
- ✓ محاولة ربط نظام لوحة القيادة بمراقبة تسيير المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ توعية مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضرورة تطبيق نظام لوحة القيادة من خلال فوائدها على تحديد وضعية المؤسسة.
- ✓ فهم آلية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها.

حدود البحث:

الإطار المكاني للدراسة: تمت الدراسة في مؤسسة NUMIDIS SPA بسطيف.

الإطار الزمني للدراسة: من 2022-02-28 الى 2022-04-28 .

أسباب اختيار البحث :

تكمن أسباب اختيار البحث إلى أسباب موضوعية وأخرى شخصية

أسباب موضوعية: وتتمثل فيما يلي :

- كون الموضوع من المواضيع الحديثة ولم ينل حقه من البحث والدراسة.
- محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها في اتخاذ القرارات.
- التأكد أن من العملية التسييرية في المؤسسة إلا تتم لا بوجود لوحة القيادة.

أسباب شخصية: وتتمثل فيما يلي:

- للموضوع علاقة مباشرة مع التخصص العلمي.
- الرغبة الشخصية في الإثراء والاطلاع على الموضوع.

# الفصل الأول

الفصل الاول: عموميات حول مراقبة التسيير ولوحة القيادة.

تمهيد الفصل الأول:

تسعى معظم المؤسسات للعمل على محافظة وسلامة سير أنشطتها باستمرار، والسهر على تحسين أدائها بصفة دورية ومنتظمة. مما يكسبها ذلك تحقيق وضعية جيدة. فأصبح اليوم من الضروري والممكن اعتماد نظام مراقبة التسيير في المؤسسات، الذي يعتبر من الانظمة التي تهدف إلى التحكم في العمل التسييري واعطاء نظرة شاملة وسريعة لوضعية المؤسسة من خلال استخدام أدوات التسيير المختلفة، ولعل من أهم هذه الادوات نجد لوحة القيادة التي تسمح لأي مسؤول أو صاحب قرار باتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، وتحقيقا الاهداف المحددة من قبل المؤسسة في هذا الفصل سوف نغطي المفاهيم الأساسية التي تتمثل في مراقبة التسيير ولوحة القيادة.

ينقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

- ✓ مراقبة التسيير.
- ✓ لوحة القيادة.
- ✓ كيفية تصميم لوحة القيادة.

## المبحث الأول: عموميات حول مراقبة التسيير

### 1. ماهية مراقبة التسيير:

يقول " Eilon samule " في كتابه " Control management " <sup>1</sup>: "لا يمكن التحدث عن عملية الإدارة دون وجود عملية رقابية".

فالمراقبة وظيفة من وظائف الإدارة شأنها شأن التخطيط والتنظيم والتوجيه، فهي تقوم بتصحيح العملية الإدارية إن حدثت عن مسارها وتساعد على اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### 1.1 مفاهيم عامة حول المراقبة في المؤسسة:

إن المفهوم الشائع لكلمة المراقبة " contrôle " هو التحقق " vérification " ، أي التأكد من أنّ ما تم التخطيط له ينفذ فعلا، إضافة إلى قياس الانحرافات ومتابعة المسؤولين ووضع نظام خاص بـ الجزء و المكافأة. غير أن هذا المفهوم يمثل المعنى الضيق والسلبى لكلمة المراقبة، نتيجة الترجمة غير المناسب للمصطلح الانجلوساكسوني control " ، والذي يعني التحكم " maîtrise " والسيطرة على الوضع <sup>2</sup>.

فعملية المراقبة تشمل ما يلي:

- التحقق " vérifier " من مطابقة النتائج للأهداف المحددة.
  - المراقبة " surveiller " الدائمة لسير العمليات.
  - التحكم " maîtriser " في العمليات من خلال استخدام معايير تصحيحية عبر مختلف مرحلة نشاط المؤسسة.
  - تقييم " évaluer " الانحرافات في النتائج مقارنة بالأهداف الموضوعة <sup>3</sup>.
- إن المراقبة تتمثل في مجموع الأعمال التي تتعلق بمتابعة تنفيذ الخطة وتحليل الأرقام المسجلة للتعرف على مدلولها، ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية تحقيق الأهداف، ومعالجة أي قصور في تحقيق هذه الأهداف.

<sup>1</sup> P. Lauzel et R. Teller, **Contrôle de Gestion et Budgets**, Sirey Editions, Paris, 7ème édition 1994, p 9

<sup>2</sup> J -P. Simeray, **Le Contrôle de Gestion**, Collection Cadréco. Tome 1, 2ème édition, Entreprise Moderne d'édition, Paris, 1972, p.24- 2

<sup>3</sup>P. Lauzel et Robert Teller, Op.Cit, p 1

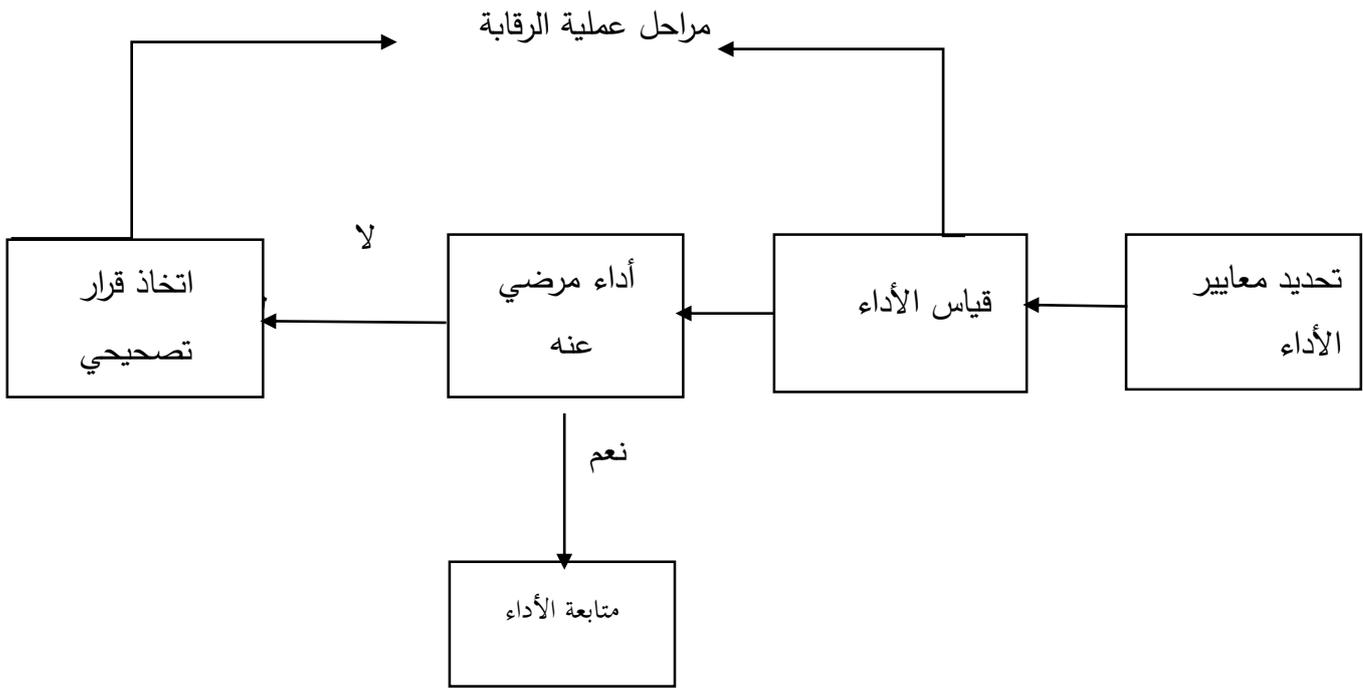
## 2.1 مراحل عملية الرقابة:<sup>1</sup>

بمجرد أن يبدأ أي نظام في العمل سواء كان هذا النظام آلة ميكانيكية أو مؤسسة، فسرعان ما تظهر العديد من الظواهر التي تدفع هذا النظام لأن يخرج عن المسار الموضوع له لتحقيق أهدافه، فعملية المراقبة الناجحة هي تلك التي ترمي إلى إجراء التصحيح الخاص بالنظام قبل أن تصبح الانحرافات خطيرة.

ويتم هذا عبر المراحل التالية:

- وضع المعايير الخاصة بالأداء .
- مقارنة الأداء الفعلي ذه المعايير .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

الشكل رقم 1: مراحل عملية الرقابة



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص114.

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص114.

### 3.1 المستويات الثلاثة لعملية المراقبة:

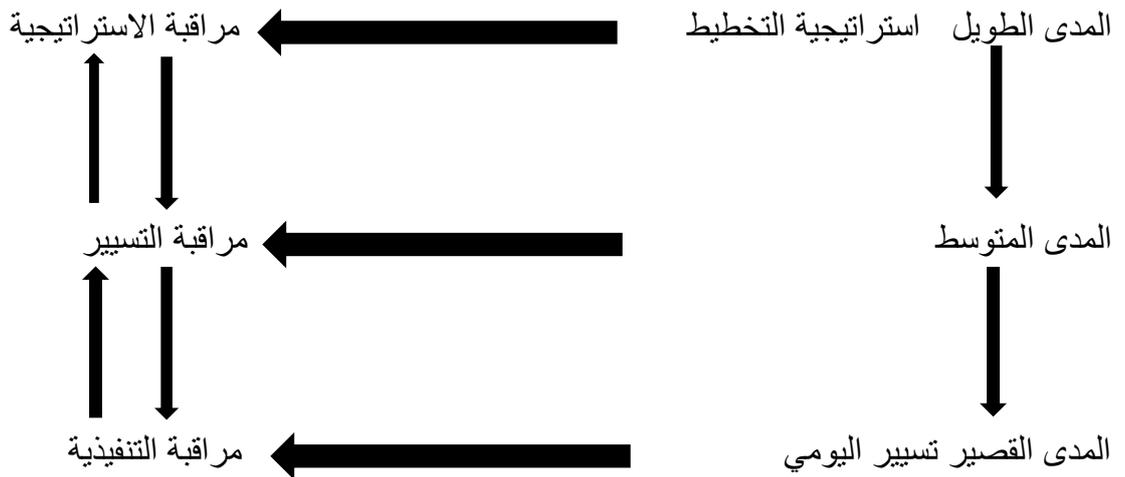
عن طريق تقسيم زمني واضح وموضوعي لعملية التسيير في المؤسسة، من الممكن تحديد رقابة مرتبطة بكل مستوى تسييري، وتتمثل في<sup>1</sup>:

➤ **التسيير الاستراتيجي:** والذي يعمل على توجيه نشاطات المؤسسة على المدى الطويل. وعلى هذا المستوى توجد **المراقبة الاستراتيجية** التي تعمل على المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (تحديد عوامل النجاح، تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة...) باستعمال معطيات مستقبلية ناتجة عن تشخيص داخلي وخارجي للمؤسسة .

➤ **التسيير اليومي أو الجاري:** ويرافق دوما العمليات على المدى القصير (أقل من سنة)، وهنا توجد **المراقبة التنفيذية** التي تسمح بتعديل سيرورة العمليات المتكررة (العمليات الخاصة بالإنتاج، استقبال الطلبات...) عن طريق التأكد من أن معايير العمل يتم احترامها، وأن المهام الموكلة إلى العمال تنفذ حسب الرزنامة المحددة. وفي إطار هذا التقسيم الزمني لعملية التسيير تتموضع **مراقبة التسيير** كحلقة وصل بين المراقبة الاستراتيجية والمراقبة التنفيذية، فهي تسمح بالتعديل والمتابعة على المدى المتوسط من أجل ضمان توافق العمليات اليومية مع الخطط الاستراتيجية.

كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: مستويات الثلاثة لعملية المراقبة



Source : C. Alazard et S. Sépari, **Contrôle de Gestion**, 5ème édition, éd Dunod, Paris, 2001, p 16.

<sup>1</sup> C. Alazard et S. Sépari, **Contrôle de Gestion**, 5ème édition, éd Dunod, Paris, 2001, p 16.

### 2. مفهوم مراقبة التسيير:

#### 1.2 نشأة مراقبة التسيير:

أهم ما سمح لمراقبة التسيير بالظهور هو حدوث تلك المفارقة العجيبة التي فحواها أن العديد من المدراء قاموا بتطبيق اللامركزية فيما كان مركزيا (تفويض السلطة وإنشاء مراكز المسؤولية) كما لم يحدث من قبل. ولعل السبب الآخر وراء ظهور مراقبة التسيير هو النمو والتنوع الهائل لوحدات الإنتاج في تلك الفترة، مما أوجب تفويض السلطات والقيام بالرقابة على المنفذين.

ومن بين أهم الأدوات المالية التي استخدمت في تلك الفترة هي:

معدل العائد على الاستثمار ROI لشركة Du Pont Nemours كما استعملت شركة GM نظام تسيير الميزانية حيث يدير كل قسم موارده المالية الخاصة لتحديد المسؤوليات وتقييم النتائج بشكل جيد. كما يجب التذكير بالدور الكبير للحرب العالمية الثانية التي ساعدت في تطوير أدوات حسابية مثل البرمجة الخطية، والتي استخدمتها المؤسسات لاحقا لإدارة العمليات في عملية التسيير.<sup>1</sup>

يمكن القول ان النشأة الرسمية لوظيفة مراقبة التسيير كانت سنة 1939 حين تم انشاء المعهد الأمريكي للمراقبين في الولايات المتحدة الامريكية «CIA» "Controler's Institute of America".

ابتداء من سبعينيات القرن الماضي ظهرت العديد من المفاهيم الجديدة في التسيير ك:

إدارة القيمة Gestion de valeur، "إدارة التغيير وإدارة الكفاءات. كل هذه التطورات الحاصلة في مجال التقنية والمعلومات كان لها الأثر البالغ على مراقبة التسيير التي أصبح لزاما عليها تطوير أدواتها وتقنياتها لمواكبة هذه التحديات الجديدة، حيث عرفت هذه الفترة انتشار العديد من الأدوات الرقابية الفعالة، ومن أمثلتها:

حساب التكلفة على أساس النشاط ABC: costing Based Activity

مراقبة الجودة الشاملة " TQC control Quality Total "

وظهور لوحات القيادة المتوازنة " Balanced Scorecard " إذن فقد انتقلت عملية مراقبة التسيير من مراقبة التكاليف إلى متابعة الأداء وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> C. Alazard et S. Sépari , Op.Cit, p13.

<sup>2</sup> NICOLAS(B) et FRANÇOIS XAVIER (S) : **contrôle de gestion en mouvement : état de l'art et meilleurs pratiques**, éditions D'ORGANISATION groupe EYROLLES, 2010, p : 2,3.

### 2.2 تعريف مراقبة التسيير :

فحسب " R. Anthony " فإن مراقبة التسيير : " هي سيرورة عمليات يقوم المسؤولون من خلالها بالتأثير على الأفراد في المؤسسة بغرض تنفيذ الاستراتيجية المحددة<sup>1</sup> ."

ويعرف " M. Gervais " مراقبة التسيير على انها: "سيرورة عمليات يتأكد من خلالها المديرون من أن الحصول على الموارد واستعمالها يتم بكفاءة وفاعلية، إضافة إلى ملاءمة هذه الموارد لأهداف المؤسسة، وأن النشاطات الحالية تسيير في اتجاه الاستراتيجية المحددة<sup>2</sup> ."

أما " A. Burlaud " فيعرف مراقبة التسيير على انها " إحدى الأجهزة الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة، فهي تهدف إلى تنسيق أنشطة مختلف الأعوان في المؤسسة، حتى تساعد في تحقيق الأهداف المشتركة<sup>3</sup> ."

بينما يعرفها " R. Teller " على انها: " سيرورة عمليات تساعد في اتخاذ القرار وتسمح بالتدخل قبل وأثناء وبعد العملية، فهي نظام شامل للمعلومات الداخلية يسمح بتحقيق المركزية، ويساعد على تلخيص وتفسير مجموعة المعطيات التي تمثل أداء كل نشاط أو وظيفة من وظائف المؤسسة<sup>4</sup> ."

كما يضيف " Cohen Elie " بأن: " مراقبة التسيير تشمل مجموعة الأجهزة التي تسمح للمؤسسة بالتأكد من أن الموارد مستغلة بفعالية، مع الأخذ في الحسبان التوجهات الاستراتيجية والأهداف المحددة من طرف إدارة المؤسسة<sup>5</sup> ."

ويشير " H. Bouquin " إلى أن " مراقبة التسيير تتكون من المسارات والأنظمة التي تسمح بضمان التناسق المستقبلي والحاضر والماضي بين الاختيارات الاستراتيجية والأعمال الجارية عن طريق الرقابة التنفيذية<sup>6</sup> ."

وفقاً لهذا التعريف، نلاحظ ان مراقبة التسيير تعتمد على ثلاثة عناصر:

✓ الأهداف المراد تحقيقه.

✓ الموارد المتاحة.

✓ النتائج التي تم الحصول عليها.

<sup>1</sup> R. Anthony and V.Govindarajan, *Management Control Systems*, Eighth Edition, ed Erwin, Homewood, 1994, p8

<sup>2</sup> M. Gervais, *Contrôle de Gestion*, 7ème édition, éd Economica, Paris, 2000, p20.

<sup>3</sup> A. Dayan, *Manuel de Gestion*, Volume 1, éd Ellipses, Paris, 1999, p 799.

<sup>4</sup> . Teller, *Le Contrôle de Gestion : Pour un Pilotage Intégrant Stratégie et Finance*, Editions Management, 1999, p8.

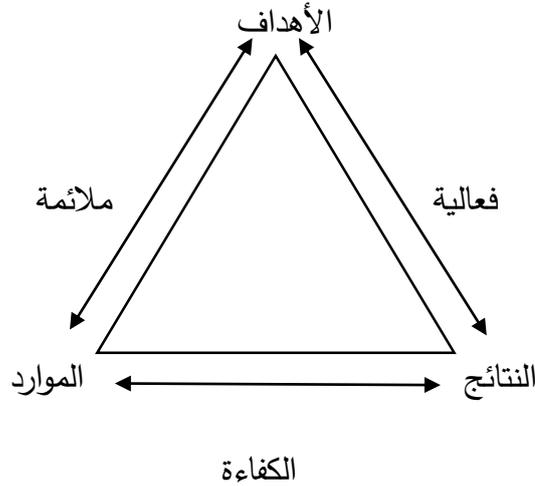
<sup>5</sup> E. Cohen, *Dictionnaire de Gestion*, Casbah Editions, Alger, 1998, p83.

<sup>6</sup> H. Bouquin, *Comptabilité de Gestion*, Sirey, 1993, p168.

يؤكد تحليل الروابط بين هذه العناصر الثلاثة على ثلاثة مفاهيم أساسية:

- **الملاءمة:** والتي تتمثل في مراعاة نقاط القوة والضعف في المنظمة عند تحديد الأهداف (الوسائل المطبقة فيما يتعلق بالأهداف).
- **الكفاءة:** والتي تتمثل في تحقيق الأهداف المحددة مع احترام قيود التكلفة (تنفيذ الحد الأدنى من الموارد اللازمة للنتيجة التي تم الحصول عليها).
- **الفعالية:** تحدد الموقف الذي تتوافق فيه النتائج التي تم الحصول عليها مع الأهداف المحددة مسبقاً (القدرة على تحقيق الهدف، أي تحقيق نتيجة تتفق مع الهدف)<sup>1</sup>

الشكل رقم 03 مثلث مراقبة التسيير



SOURCE : HELENE(L), et autres : **le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques**, édition DUNOD, 3<sup>é</sup>édition, paris, 2008, p : 6.

### 3. أهداف مراقبة التسيير :

لقد عرف نظام مراقبة التسيير تطوراً واسعاً في مهامه من المهمة المحاسبية إلى شموليته لجميع الوظائف دون استثناء، فأصبح له دور فعال في كل من العمليات التخطيطية وإدارة الأفراد في المؤسسة فهي إذا العملية المنجزة في وحدة من وحدات المؤسسة للتأكد من التجنيد الجيد والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لغرض بلوغ

<sup>1</sup> HELENE(L), et autres : **le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques**, édition DUNOD ,3<sup>é</sup>édition, paris, 2008, p : 6.

الهدف المحدد باستخراج الفروقات وتحليلها وتحديد أسبابها لتفاديها مستقبلا بغية التسيير الحسن، وفيما يلي نلخص أهداف مراقبة التسيير: <sup>1</sup>

- تحليل الانحرافات الناتجة عن النشاطات الفعلية والنشاطات التقديرية وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات باستعمال الموازنات التقديرية.
- ترشيد التكاليف وعقلنتها (عدم تضخيم الأعباء).
- استنتاج نقاط القوة واستخراج نقاط الضعف ومحاولة تدعيم نقاط الضعف وباقتراح مجموعة من الأساليب لتفاديها.
- البحث عن سبل لتحسن الأداء (ترقية نظام التحفيز).
- تحقيق النجاحة للتأكد من الاستعمال الأمثل للموارد والطاقات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- تحقيق الفعالية ويتم ذلك عن طريق التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة مع إمكانية تحقيقها حاضرا ومستقبلا.

إن هدف مراقبة التسيير يكمن أيضا في دراسة الحلول التي تسمح في ظل التسيير بالأهداف وكذا لامركزية المسؤوليات وتحسين المردودية العامة للمؤسسة على جميع الميادين والأنشطة وتكثف الإدارة العامة لمراقبة التسيير بمهام عديدة.

#### 4. مهام مراقبة التسيير: نذكر منها ما يلي: <sup>2</sup>

##### 1.4 مراقبة الأداء الوظيفي:

تعتبر مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها باعتبارها الدعامة الأساسية و الوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقييم الأداء بموضوعية حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل و العراقيل التي يعاني منها الأفراد كما يسعى إلى جمع المعلومات بطريقة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار و التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية، زيادة الأجر،

<sup>1</sup> ATTAFIALI .N et EIACHI Rachid : "comptabilité analytique et son rôle dans le contrôle de gestion et le prise de la décision", mémoire de fin étude, Alger, 2002, P85.

<sup>2</sup> د.تواتي مريم، جامعة البليدة 2 ، مقالة بعنوان مكانة ودور وظيفة مراقبة التسيير في تحسين تسيير الشركة الجزائرية لإنتاج مواد النظافة والتجميل، ص36، نشرت في 30-06-2018 .

مكافأة، عقوبات... الخ مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة و التي تتحقق عن طريق جملة من الخصائص: المشاركة في تحديد الأهداف، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات.

### 2.4 مراقبة الجودة: <sup>1</sup>

إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع والمواد المستعملة لإنتاجها. إن لموضوع إدارة الجودة اهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط و عوامل تحسين الجودة -مرجعية التنظيم الدولي - ISO و بالتالي فعلى مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية وبالتالي تلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة.

### 3.4 إدارة الوقت :

إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة وكلما استطاعت المنظمة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها قدرة كبيرة على التنافس وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية :

- العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة؛
- تألية العمليات على المستويات الحسابية كالإنتاج، التمويل... الخ مثل استعمال الحاسب الآلي لربح الوقت.
- صياغة الأهداف في شكل جدول زمني باستخدام بحوث العمليات.
- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا .

**4.5التنسيق الهيكلي:** يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها هياكل متماسكة ولذلك البد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص : وضع الأهداف، وضع الميزانيات، وضع مؤشرات التقييم.

### 5. أدوات مراقبة التسيير:

#### 1.5 الموازنات التقديرية:<sup>1</sup>

تعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض مراقبة التسيير، وهي تندمج ضمن إطار التسيير الاستراتيجي للمؤسسة في البداية يتم وضع المخطط الاستراتيجي (plan stratégique) لتغطية مدة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، ثم تقسم أهداف المخطط الاستراتيجي إلى أهداف متوسطة المدى في إطار المخطط العملي (Plan opérationnel) لمدة 3 سنوات مثلا، وبناءا على المخطط العملي يتم وضع الموازنات للمدى القصير (تقديرات للسنة المقبلة).

وعليه يمكن تعريف الموازنة على أنها خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعا للموارد مرتبنا بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة. ويجب أن تكون الموازنة مرفوقة بمخطط عمل (Plan d'action) نوعي ويتضمن تواريخ إنجاز النشاطات.

ولقد عرف تسيير الموازنات بأنه: "تلك العملية التي تعتمد على التقديرات والتي بدورها ترتبط بالظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي انطلاقا منها تحدد مهام المسؤولين والوسائل الضرورية لتحقيقها وذلك في شكل برامج عملية والفترات محددة وأخيرا التقريب بين الموازنات والنتائج المحققة من أجل استخلاص الفروقات، دراستها، تحليلها، واستغلالها وتلك هي وظيفة مراقبة الموازنة".

مجمل القول إن مراقبة التسيير تتمثل في الدور الحقيقي الذي تؤديه الموازنة عن طريق:

- متابعة الأداء الفعلي للأنشطة.
- مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط.
- تحليل الانحرافات والتعرف على أسبابها وعلاجها في الوقت المناسب.

#### 2.5 المحاسبة العامة:

تعرف المحاسبة العامة أو المحاسبة المالية على أنها نظام معلومات يعمل على تسجيل العمليات التي تحدث بين المؤسسة ومحيطها، من أجل تحديد وضعيتها وأدائها بشكل عام. كما تعمل على تزويد المساهمين والمتعاملين الخارجيين مع المؤسسة بالمعلومات الضرورية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>د.يدو محمد، سياخن، مريم رباحي صبرينة الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع

جامعة علي لونيبي -البلدية-يوم 25-04-2017

<sup>2</sup>P. Biosselier, *contrôle de gestion cours et applications*, éd Vuibert, Paris, 1999

### 1.2.5 دور المحاسبة العامة:<sup>1</sup>

أ- تعمل المحاسبة العامة على تسجيل وشرح مختلف الأحداث ذات الطابع المالي بغرض التحضير الدوري لوضعيات المؤسسة كالموازنة الختامية "Bilan"، جدول حسابات النتائج ... ، كما أن هذه الوثائق المحاسبية يتم تحضيرها بشكل موحد في جميع المؤسسات من أجل تسهيل عملية المقارنة.

ب- معلومات المحاسبة العامة موجهة خصوصا نحو الأطراف الخارجية المتعاملة مع المؤسسة، حيث يتم تحويل ونقل المعلومات للمهتمين بشؤون المؤسسة، مثل الدائنين وحملة الأسهم والمستثمرين، لأن هؤلاء الأطراف لهم قدرة محدودة للوصول إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة، كما أن لهم معرفة محدودة كذلك بتقنيات المحاسبة ج- يظهر الهدف من استعمال المحاسبة العامة في الجانب الضريبي، فتقنياً تسمح بحساب الأرباح والمداخيل الخاضعة للضريبة، وفق شروط واضحة ومطابقة لقوانين المصالح الجبائية.

د- المحاسبة العامة عامل أساسي في نظام المعلومات، حيث تسمح بالمتابعة والمراقبة على نشاط ووضعية المؤسسة، وفي حالة حدوث أي انحراف تقوم باتخاذ الإجراءات الصحيحة

### 3.5 المحاسبة التحليلية:<sup>2</sup>

محاسبة التحليلية، على عكس المحاسبة العامة، ليست التزاماً قانونياً، ولكنها أداة موصى بها بشدة في إدارة الشركة. يقدم عرضاً تفصيلياً لجميع أنشطة الشركة من خلال تحديد جميع التكاليف التي يتحملها كل قسم. يسمح هذا النشاط أيضاً بإدارة بعض عناصر الميزانية العمومية المحاسبية مثل تقييم المخزونات. طرق حساب التكلفة الرئيسية المستخدمة بواسطة محاسبة التحليلية هي:

- ❖ طريقة التكلفة الكاملة "coûts complets" بناءً على الفرق بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة.
- ❖ طريقة التكلفة الجزئية "coûts partiels": تستخدم التمييز بين التكاليف المتغيرة والتكاليف غير المتغيرة. يسمح بتحليل مساهمة كل منتج لتغطية التكاليف الثابتة وتشكيل النتيجة.
- ❖ طريقة حساب التكلفة المباشرة "direct costing": تحتفظ فقط بالتكاليف المتغيرة في المقام الأول. يتضمن ذلك تحديد التكاليف الثابتة وطرحها من هامش التكلفة المتغيرة لكل منتج للوصول إلى نتيجة.
- ❖ طريقة حساب التكلفة المستهدفة "Target costing": تهدف إلى تحقيق أقصى قدر من رضا العملاء مع تقليل التكاليف التي تتحملها الشركة. تتطلب هذه الطريقة إعداد قائمة بوظائف المنتج، وقياس تكاليفها،

<sup>1</sup> L-P.Lauzon et autres , Contrôle de Gestion , Éd. Gaétan Morin Québec, Canada , 1980 , p 1-2.

<sup>2</sup> <https://blog.hubspot.fr/sales/outils-contrôle-de-gestion> (22-04-2022) 23h33min

والاحتفاظ بالوظائف الأساسية فقط للمستخدمين، وأخيراً تحديد الحد الأدنى من التكاليف لجميع هذه الوظائف.

### 4.5 لوحة القيادة:

قد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1938 من أجل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الاهداف المسطرة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية. ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 حيث أنه يستعمل في المؤسسات التي تعتمد على نظام التسيير التقديري وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة" إلا أن كل التعاريف المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد. ومن أهم التعاريف الواردة عن لوحات القيادة:

لوحة القيادة هي مجموعة من مؤشرات التسيير تكون خلال فترة زمنية معينة يتم إعدادها من طرف المسؤول وذلك من أجل مساعدته على إتخاذ القرارات التوجيهية وهذا لبلوغ أهداف الأداء<sup>1</sup>.

### 5.5 التقارير "le reporting":

ان كل مسؤول في المؤسسة مهما كان المستوى التنظيمي الذي يتواجد فهو يحتاج الى معرفة دقيقة حول سير العمليات التي يديرها وبواسطة التقرير "reporting" يستطيع مرؤوسه إبلاغه بنتائج العمليات التي قاموا بتنفيذها، وعليه فإن المسؤول لا يتخذ أي قرار إلا بعد أن يطلع على العمليات الضرورية والتي تمت تحت مسؤوليته، وعن طريق هذه التقارير والتي تضم بيانات حول نتائج أداء المرؤوسين يمكن للمسؤول الأعلى أن يقوم بعملية الرقابة على نشاط مرؤوسيه ومساءلتهم عن سير العمليات وتقييم أدائهم<sup>2</sup>.

من ناحية أخرى، يعد إعداد التقارير أداة رقابة ولا يسمح باتخاذ القرار. إنه يمنح الإدارة إمكانية الحصول على رؤية عالمية لمنتج أو نشاط أو قسم أو حتى الشركة بأكملها في وقت معين. وبعبارة أخرى، يتم توفير البيانات هنا بطريقة "خام"، دون تحليل. يمكن أن تتعلق التقارير بجوانب مختلفة:

- ✓ تقارير النشاط، والتي تقدم تقارير عن نشاط الإدارات المختلفة.
- ✓ تقارير الموارد البشرية، التي تتحدث عن الرواتب والغيابات والتدريب.
- ✓ التقارير التجارية، والتي تترجم، من بين أمور أخرى، نتائج فريق المبيعات أو عدد العملاء المحتملين الجدد.

<sup>1</sup> Brigitte.Doriath ; Contrôle de gestion en 20 fiches ; 5eme édition ; Dunod, Paris, 2008 ;P 143

<sup>2</sup> J. R. Edighoffer, Précis de Gestion D'entreprise, Edition Nathan, Paris 1996, p 128.

### المبحث الثاني: عموميات حول لوحة القيادة

#### 1. تعريف لوحة القيادة وخصائصها:

##### 1.1 تعريف لوحة القيادة: أخذ مفهوم لوحة القيادة عدة تعارف متمثلة فيما يلي:

- " لوحة القيادة هي أداة من أدوات المراقبة، من خلال معنى احتوائها على أهداف، مؤشرات قياس وانحرافات من أجل الإنذار بضرورة التدخل واتخاذ إجراءات تصحيحية، وهذا من أجل قيادة نشاط المؤسسة والمساعدة في اتخاذ القرار<sup>1</sup>."
- "هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات والمعلومات الضرورية، والتي من خلالها يتم الحصول على رؤية شاملة وواضحة تسمح بكشف الاضطرابات واتخاذ القرارات الموجهة للتسيير بما يتوافق مع تحقيق الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة."
- " هي وسيلة للعمل قصيرة الأجل، سريعة الإعداد، شديدة الارتباط بتحديد النقاط الأساسية للقرار والمسؤوليات بالمؤسسة. لا تجيب لوحة القيادة عن كل الأسئلة، لكنها تختار عددا محددًا من المؤشرات المميزة والموافقة للمسؤوليات والمشكلات التي لها أكثر أهمية<sup>2</sup>."
- " هي عرض لاهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناجمة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيف نسب الضرر<sup>3</sup>."

من خلال التعاريف المختلفة للوحة القيادة نستنتج ما يلي:

- ✓ تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات ملخصة حول الوضعية العامة للمؤسسة.
- ✓ بواسطة لوحة القيادة يتم تحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت الفعلي.
- ✓ تعتبر لوحة القيادة وسيلة اتصال متجانسة بالنسبة لمختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.
- ✓ تمثل أداة حوار بين الرئيس والمؤوسين انطلاقًا من الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها.
- ✓ تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة (حيث تشكل المؤشرات التعبير الرقمي لهذه الأهداف).
- ✓ تبرز لوحة القيادة في شكل رسومات وتمثيلات بيانية، وجداول مقارنة تحتوي على أرقام،

<sup>1</sup> Caroline Salmer, Concevoir Le Tableau De Bord, édition Dunod, Paris, 2000, p 82.

<sup>2</sup> Tisser D Guide, Pratiques Pour La Gestion Des Unités Et Des Projets, Insep, Paris, 1987, p 380.

<sup>3</sup> J.Y.Saulou, Le Tableau de bord décideur, les Edition d'organisation, Paris, 1982, p40.

✓ تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن الأسباب واتخاذ التدابير والإجراءات الضرورية لمعالجتها.

### 2.1 خصائص لوحة القيادة: تتميز عموماً بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- ❖ **الدورية:** وترتبط بديناميكية لوحة القيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحتويها عن نشاط المسئول، ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون:
  - **يومية:** تخص فريق عمل معين يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل: ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الوقت الضائع.
  - **أسبوعية:** وتكون في حالة مسؤل عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.
  - **شهرية:** وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز بنظرة عامة عن المؤسسة في ظرف قصير، وقلة تكاليف إعدادها.
  - **سنوية:** وعادة تكون في مراقبة تجسيد إستراتيجية المؤسسة ومقارنة مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.
- ❖ **التقدير الكمي:** في أغلب الأحيان المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابعا كميا، وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل تحديد الانحراف ما بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة، مثلا بالوحدات، عدد القطع المنتجة و المباعية، عدد ساعات العمل.
- ❖ **السرعة:** تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤولين لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء والسرعة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- ❖ **الانتقاء:** يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به، ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة نشاط كل مسؤل.
- ❖ **أداة تلخيصية:** فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لكي يستطيع مسؤل القيام بتشخيص سريع لمدى لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.
- ❖ **أداة تحفيز:** تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤل ولين من نتائج أعمال في فترات مختلفة، مما يؤدي إلى تحفيز المسؤولين لبعضهم البعض من أجل تحسين وضعيتهم للوصول إلى مستوى أداء أعلى.

<sup>1</sup>زبير وافية ومحفوظ مراد، مداخلة بعنوان لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، جامعة البليدة 2، 2017/03/06

## الفصل الاول: عموميات حول مراقبة التسيير ولوحة القيادة

2. الوسائل المستعملة في لوحة القيادة: ان الوسائل الأكثر استعمالا هي:<sup>1</sup>

### 1.2 الانحرافات "les écart" :

ان مراقبة التسيير تسمح بحساب بعض الفروقات وإعطاء معلومات عنها، ترسل الي المسؤول عند اعداد لوحة القيادة، والمطلوب منه ارسال المعلومات الزامية وضرورية الى المستويات العليا.

### 2.2 النسب "les ration" :

هي علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، وهي الأكثر تعبيرا عن نشاط المؤسسة، ونتائجها في مختلف وظائفها وترسل في شكل تقارير الى مستويات العليا من اجل اعداد لوحة القيادة.

وعموما تلتزم النسب بالمبادئ عادة بالمبادئ التالية:

✓ في حالة توفر نسبة واحدة فقط لا يكون لها أي معنى، بحيث انها تتغير في الوقت والمجال الذي يعنيها

✓ يجب تزويد التقرير بتحليل الزيادة في النسب الدالة على تحسين وضعية المؤسسة

✓ لا يجب ان تكون النسب كثيرة وهذا ليسهل فهمها، ولكن بالمقابل يجب ان تكون بالمقدار الكافي والكفيل بتقديم صورة أوضح وأصح عن الوضعية المؤسسة.

الجدول التالي يبين مختلف النسب الممكنة والمستعملة من طرف المؤسسة في اعداد لوحة القيادة

<sup>1</sup>زاهية بودبار و شوقي جباري ، "لوحة القيادة كأسلوب فعال في اتخاذ القرار في المؤسسة "، المنتدى الدولي حول صنع القرار

المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة 14 افريل 2009 ص 7 8

## الفصل الاول: عموميات حول مراقبة التسيير ولوحة القيادة

الجدول رقم 01: مختلف النسب الممكنة والمستعملة في لوحة القيادة

مدير الإنتاج	المدير التجاري	المدير المالي	مدير المستخدمين	المدير العام
كلفة المنتجات الاجمالية	نتيجة الوحدة	تكاليف المستخدمين	راس المال الخاص	القيمة المضافة
عدد وحدات المصنع	راس المال في بداية الوحدة	الفاعلية	راس المال الدائم	الفاعلية
الكمية المصنعة	هامش المشتريات	التكاليف الاجتماعية	الاستثمارات الثابتة	النتائج
عدد ساعات عمل الآلات	رقم الاعمال	الفاعلية	العقارات الصافية	رقم الاعمال
الكميات المنتجة	عدد المبيعات	التكاليف المالية	رقم الاعمال	

المصدر بوديار زهية وجباري شوقي ملخص مداخلة بعنوان لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ص 6

**3.2 تقارير ومحاضر الاجتماعات:** تتمثل هذه الأخيرة خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة، أو مسألة هامة، وتتجسد هذه المناقشة في كتابة تقرير عن النتائج المتوصل إليها، وإعداد محاضر تشمل جميع جوانب الاجتماع، هذه التقارير والمحاضر تدعم النماذج السابقة الذكر وتفسر بعض الغموض الذي يكتنفها.

**4.2 القوائم المالية والجداول:** تقوم هذه الوسائل بالتزويد بالمعلومات المفصلة، وهي أساسا وثائق ملخصة للعمليات المحاسبية تقدم في شكل جداول، وإظهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة، يساعد في التحليل من خلال ترجمتها في شكل نسب، وأشكال بيانية، وتتمثل هذه الوسائل في الميزانية، جدول حسابات النتائج الخ، من بث الوثائق المحاسبية المعتمدة في لوحة القيادة، ما يلي:

**1.4.2 الميزانية :** وهي وثيقة محاسبية تعكس وضعية المؤسسة في وقت ما، أي هي كشف عن ممتلكات

والالتزامات المؤسسة وحق صاحبها في تاريخ معين، وتظهر الوضع المالي أو الحالة المالية لهذه المؤسسة في ذلك التاريخ.

**2.4.2 جدول حركات عناصر الذمة:** هو جدول يظهر التغيرات التي طرأت على كل عنصر من عناصر الذمة، وذلك بإظهار رصيد أول المدة لكل حساب والحركات التي تتعرض لها خلال فترة زمنية محددة (شهر، فصل، سنة) للحصول في الأخير على رصيد نهاية المدة.

## الفصل الاول: عموميات حول مراقبة التسيير ولوحة القيادة

3.4.2 جدول حسابات النتائج : هو جدول تحليلي يجمع بين حسابات التسيير من نفقات وإيرادات، وبمقارنة

مرحلية لحسابات النفقات بحسابات الإيرادات التي تسييرها، ويتم الحصول على نتائج جزئية متمثلة في الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال، النتيجة خارج الاستغلال...، الى غاية الحصول على النتيجة الصافية (نتيجة الدورة)<sup>1</sup>.

تعتبر هذه القوائم المالية بمثابة مصدر للمعلومات الداخلية للمؤسسة، حيث أن اعتمادها في لوحة القيادة يساعد في التحليل ذلك من خلال عرض مكوناتها على شكل نسب وتوازنات، ودراسة تغيراتها في شكل منحنيات، وبالتالي يسهل تشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة ومعرفة ذمتها المالية ونتيجتها الحقيقية.

### 3. طرق عرض لوحات القيادة:

#### 1.3 الجداول:

تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة<sup>2</sup>. والشكل الموالي يمثل لوحة قيادة تم عرضها على شكل جدول

الجدول رقم 02 : جدول المتابعة لنشاط تجاري

الشهر .....		لنشاط تجاري		جدول متابعة	
.....	.....	الفرق	شهر السنة الحالية	شهر السنة السابقة	المؤشرات
					عدد الزيارات الفعلية
					معدل تكرار زيارات
					عدد الزبائن جدد
					عدد طلبيات جديدة

المصدر P.Boisselier, Op.Cit.p.75

<sup>1</sup>بوديار زهية ،وجباري مرجع سابق ص 7 8

<sup>2</sup> M.Gervais, Op.Cit.p.616.

## الفصل الاول: عموميات حول مراقبة التسيير ولوحة القيادة

### 2.3 الرسومات البيانية:

#### 1.2.3. المنحنيات :

مقارنة بالجداول المرقمة فإن الرسومات البيانية لها عدة مزايا هي:

-تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة.

-شرح التغيرات الحاصلة و الفروقات

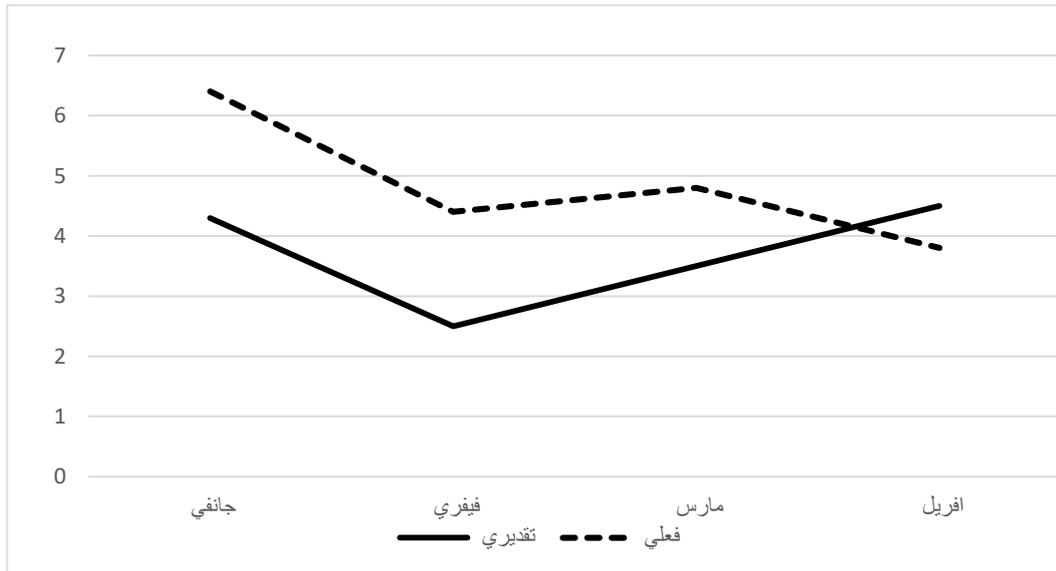
-تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة و الاتجاهات العامة.<sup>1</sup> وهناك عدة أنواع من الرسومات

المستعملة في لوحات القيادة منها:

#### 2.2.3 المنحنى البياني :

هو أسلوب من الأساليب الإحصائية والرياضية، قد يكون خطا مستقيما او منكسرا، يعكس حالة ما مقارنة مع الوضعية معينة او خلال فترة زمنية معينة، هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات وتقوم بشرح التطورات وتوضيح التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر.

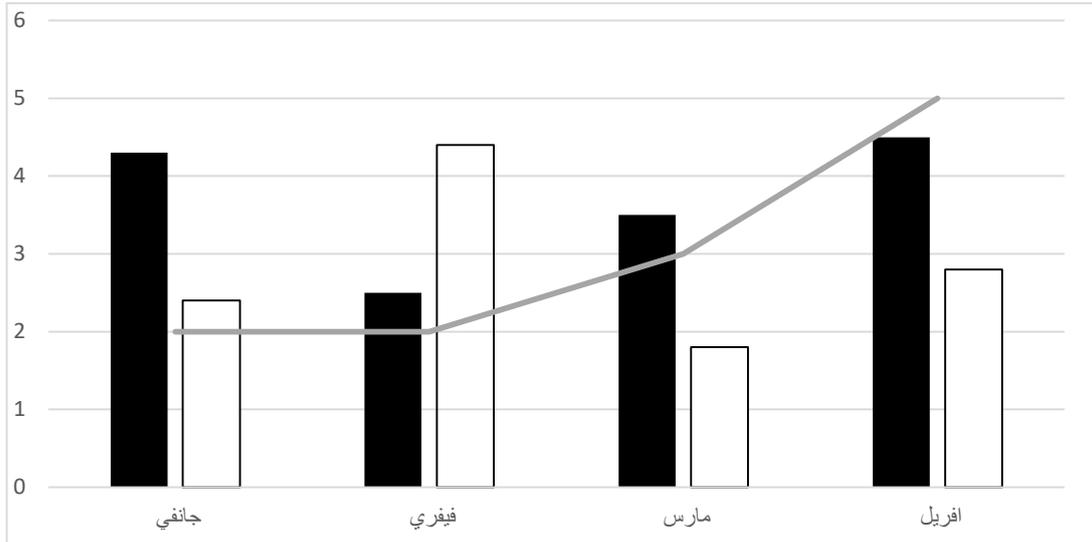
الشكل 04: منحنى بياني يوضح المبيعات التقديرية والفعلية



المصدر: من اعداد الطالب

<sup>1</sup> M. Leroy, Op. Cit ,p.76.

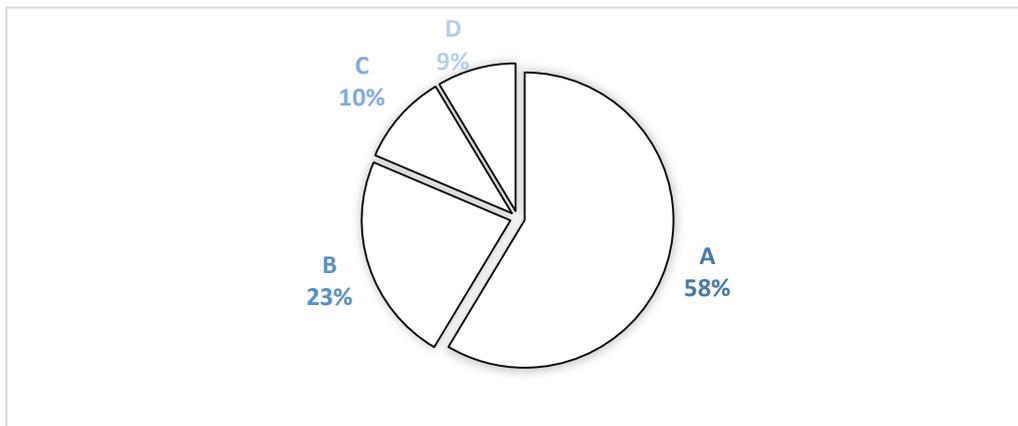
الشكل رقم 05: أعمدة بيانية توضح الإنتاج التقديري والفعلي



المصدر: من اعداد الطالب

### 4.2.3 الدوائر النسبية

الشكل 06: دائرة نسبية تمثل المبيعات حسب المنتج



المصدر: من اعداد الطالب

### 5.2.3 المنبهات:<sup>1</sup>

ويتعلق الأمر بإشارات مرئية تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي  
حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر، فمثلا عند تجاوز نسبة

<sup>1</sup> M.Gervais.Op.Cit.p.619.

## الفصل الاول: عموميات حول مراقبة التسيير ولوحة القيادة

شكاوى العملاء حدا معيناً تظهر إشارة ضوئية تنبه المسؤولين بضرورة معالجة الوضع بسرعة، بينما إذا لم تصدر أي إشارة فهذا يعني أن العملية تسيير بشكل جيد.

### المبحث الثالث: كيفية تصميم لوحة القيادة

#### 1. تصميم لوحة القيادة ومراحل اعدادها:

تخضع عملية لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير. فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى النفعية أو الجدوى المتأتمية من وراء تبنتي هذه الأداة.

**1.1 تصميم لوحة القيادة:** يتم تصميم لوحة القيادة بالشكل الذي يجعلها سهلة ومساعدة للمستئين في اتخاذ القرارات ومعرفة مناطق الخلل فيها، لذا ينبغي عند تصميمها أن<sup>1</sup>:

- ✓ تحافظ على عدد قليل من المؤشرات التي تكون مهمة للمسييري.
- ✓ تخصيص وثيقة لمستعملها وتحديد الأهداف الموكلة إليه.
- ✓ جمع المعلومات للانتقال من مستوى إلى آخر وبالتالي تسهيل الحوار بين مختلف المسؤوليات.

ويظهر التصميم العام للوحة القيادة من خلال الأربع مناطق التالية:

❖ **منطقة المؤشرات الاقتصادية:** تمثل لمختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في المراحل السابقة.

❖ **منطقة النتائج:** وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد تكون دورية أو تراكمية، كما تكون كمية أو ذات شكل كفي، وإلى جانب ذلك تظهر عناصر أخرى خاصة بالأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل:

- ✓ النواتج أو الأعباء بالنسبة لمركز الأعباء.
- ✓ نتائج وسيطة كالقيمة الضافة أو القدرة على التمويل الذاتي بالنسبة لمركز الربح.
- ✓ هامش المساهمة في رقم الاعمال بالنسبة لمراكز الإيرادات.

❖ **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي يتم اعتمادها لفئة معينة.

❖ **منطقة الانحرافات:** تظهر في هذه المنطقة الانحرافات سواء بالقيم المطلقة أو القيم النسبية.

<sup>1</sup>سليمة رقاد وزينب بوغازي، واقع لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة، BCR الملتقى الوطني الأول حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، يومي 13 و 14 ماي، ص 1.

## الفصل الاول: عموميات حول مراقبة التسيير ولوحة القيادة

فيما يلي الشكل العام للوحة القيادة:

الجدول رقم 02: الشكل العام للوحة القيادة

المتراكم السنوي				الشهر				البيان
السنة	الانحرافات	المحقق	الميزانية	السنة	الانحرافات	المحقق	الميزانية	
ن+1			المرجعية	ن+1			المرجعية	-
								-

SOURCE : ROUACH M. et GERARD N. «Contrôle de gestion bancaire», RB, Paris, 5<sup>ème</sup> Edition, 2009, p593.

كما لا يوجد شكل محدد للوحة القيادة والشكل الأكثر استخداما هو <sup>1</sup>

الانحرافات	الأهداف	النتائج	المؤشرات
			الصف الأول مؤشر A مؤشر B الصف الثاني مؤشر C مؤشر D

منطقة الانحرافات

منطقة الأهداف

منطقة النتائج

منطقة المؤشرات الاقتصادية

SOURCE : ZOUAOU M. «Budgets», Contrôle budgétaire et tableaux de bord, IFID, Tunis, 25<sup>ème</sup> Promotion, 2006-2007, P 171.

### 2.1 مراحل اعداد لوحة القيادة:

عند القيام بعملية تصميم نظام لوحات القيادة فإنه يجب التطرق إلى كل ما من شأنه التأثير على المؤسسة، فحصر عملية تصميم نظام لوحات القيادة في إعداد المؤشرات فقط يعتبر خطأ كبيرا، فصحیح أن المؤشرات هي أهم مكونات لوحة القيادة غت أن هذه المؤشرات تبقى مجرد أدوات تم وضعها لتلبية حاجيات المسؤوليات

<sup>1</sup> ZOUAOU M. «Budgets», Contrôle budgétaire et tableaux de bord, IFID, Tunis, 25<sup>ème</sup> Promotion, 2006-2007, P 171.

## الفصل الاول: عموميات حول مراقبة التسيير ولوحة القيادة

في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة، لذا يجب التطرق إلى المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة وتحليله وتحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات من أجل ضمان التناسق بين لوحات القيادة المعدة والاستراتيجية المتبعة.

وأهم المراحل الأساسية المتبعة لتصميم نظام لوحات القيادة هي:<sup>1</sup>

❖ **دراسة محيط المؤسسة:** في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل، وأهداف مراكز النشاط .

❖ **تحديد الأهداف:** بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة .

❖ **إعداد المؤشرات:** المؤشر عبارة عن أداة لتقويم وضعية، وهو عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات. ويمكن التمييز ما بين ثلاث مجموعات من المؤشرات<sup>2</sup>:

○ **مؤشرات نتائج ومؤشرات متابعة:** يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة ست العمليات أو الأحداث التي هي في طور الانجاز (مؤشر متابعة)، كما يمكن للمؤشر أن يثبت إلى النتيجة النهائية لعملية أو لحدث قد تم فعلا (مؤشر نتائج) .

○ **مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية:** يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل.

○ **مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية:** يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره إما انطلاقا من معطيات المحاسبة المالية وإما من معطيات تشغيلية، والمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية، لان هذه الأخيرة تتطلب مدة زمنية أطول لتحضيرها، عكس المعطيات التشغيلية. ونظرا لكون المؤشرات تمثل جوهر اية لوحة قيادة، فان سلامة هذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير بمدى سلامة المؤشرات الموضوعية، مع الحرص على تحقيق البساطة والوضوح والملائمة عند وضعها.

❖ **تجميع المعلومات:** بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، انطلاقا من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة.

<sup>1</sup> بوحديد ليلي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه تحت عنوان دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم الأداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة عين الاسمنت عين توتة باتنة، جامعة الحاج الأخضر باتنة، تخصص تسيير المنظمات، 2014-2015 ص 60.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويسي، "أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير"، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة. جامعة الجزائر. 2003-2004 ص 112.

## الفصل الاول: عموميات حول مراقبة التسيير ولوحة القيادة

❖ اختيار نظم المعلوماتية المناسبة: تعتبر المعلوماتية (أو الإعلام الآلي) أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسات أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام...)<sup>1</sup>.

فالمراحل الخمس المذكورة تنقسم إلى قسمين: قسم يضم المرحلة (1+2)، والمتعلق بدراسة لمحيط المؤسسة وتحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات المتوافقة مع الهيكل التنظيمي وخو يطابق المرحلة 1 و 2 من عملية تصميم نظام مراقبة التسيير، والقسم الآخر يضم المراحل (3+4+5)، ويمثل تصميم لوحات القيادة بالمعنى الضيق والذي يتعلق بتحديد خطط العمل الواجبة التنفيذ من طرف المسؤولين واختيار المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذه الخطط.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا العرض التقديمي لمراقبة التسيير ولوحة القيادة، أن لوحة القيادة أصبحت أداة أساسية تساهم في اتخاذ القرار وتظل أداة بامتياز لتحسين تداول المعلومات في الشركة، فهي تسهل الوصول للمعلومات. لذلك يبدو واضحًا لنا أنه لا يمكن لأي شركة اليوم الاستغناء عنها، نظرًا لأهمية الدور الذي تلعبه داخل وحداتها.

<sup>1</sup> حيم حسن، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر، 200، ص، 9.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار.

### الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار.

#### تمهيد:

في الفصل السابق، قدمنا النقاط الرئيسية حول مراقبة التسيير ولوحة القيادة، وجدنا أن الأخيرة تعتبر وثيقة مرجعية، وأداة لدعم القرار، وتسمح بتوثيق محتواها وتنظيمه وتوقع العقبات (التنبيهات، الألوان، وما إلى ذلك) وقيادة الشركة على الطريق الصحيح بأفضل رؤية ممكنة للوصول إلى الوجهة ال.

تتخذ الشركات من يوم انشائها الى يوم زوالها القرارات كل يوم، قد تكون هذه القرارات ليست جميعها بنفس الطبيعة او الأهمية، قد يكون اتخاذ القرارات أمرًا صعبًا في بعض الأحيان بالنسبة للمسؤولين. ومع ذلك، فإن اتخاذ القرار هو نشاط شائع داخل الشركات يحدد بالتأكيد مستقبل الشركة.

في هذا الفصل سنلقي الضوء على المفاهيم الأساسية للقرار وعملية اتخاذ القرار، وسنحاول ابراز علاقة بين لوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار.

### المبحث الأول: القرار

#### 1. تعريف القرار: يمكن أن يكون للقرار عدة تعريفات

وفقاً لسيمون: "بالنسبة للفرد كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة، فإن اتخاذ القرارات دائماً ما يتمثل في البحث عن حلول مرضية واعتمادها. من استثنائي فقط أن اتخاذ القرار لاكتشاف الحلول المثلى واعتمادها"<sup>1</sup>.

تقول NIZARD أن: "القرار عبارة عن مسار عمل يتم اختياره بوعي من بين عدد معين من الاحتمالات لتقليل عدم الرضا عن مشكلة ما، وهذا الاختيار يفترض معالجة المعلومات وفقاً لمعايير الاختيار ورغبة في الإنجاز"<sup>2</sup>.

#### 2. أنواع القرار:<sup>3</sup>

يمكن تصنيف القرارات حسب عدد من الاعتبارات من أهمها:

- حسب مضمون القرار.

- حسب مستويات الإدارية.

- تصنيف سيمون.

#### 1.2 حسب مضمون القرار:

حسب مضمون القرارات يمكن ان نصنف القرارات الى اقتصادية اجتماعية سياسية إدارية عسكرية او غيرها أي حسب طبيعة المشكلة التي يعالجها القرار يعتبر هذا التصنيف عاما حيث ان القرارات يمكن ان تشمل أكثر من جانب في نفس الوقت.

#### 2.2 حسب مستويات الإدارية:

في إطار تصنيف القرارات الإدارية وتحديد خصائصها قدم IGOR ANSOFF الاقتراح التالي للتصنيفات

#### 1.2.2 القرارات الاستراتيجية:

هذه قرارات مركزية وتقع على عاتق الإدارة العامة. إنهم يشاركون في مستقبل الشركة من خلال تحديد طرق تخصيص مواردها: اختيار الأهداف، والسياسة العامة، والأنشطة، والأسواق، واستراتيجية الشركة، وتتميز بما

<sup>1</sup> SOPARANOT, Richard, **Organisation et gestion de l'entreprise**, édition Dunod, 2012, p.9

<sup>2</sup> Jean Luc CHARROUN, Jabine SEPARI, **organisation et gestion de l'entreprise, manuel et application**, édition Paris, 2004, p. 296

<sup>3</sup> FILALI Abderrahmane & TABETI Habib, **DEMARCHE DE LA DECISION STRATEGIQUE ET IMPLICATIONS SUR L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE(Economique) Application du diagnostic fonctionnel à l'Entreprise des Abrasifs(ABRAS) de SAIDA**, Revue Algérienne d'Economie et de Management, N°05-Avril 2014

## الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار.

يلي: طويلة الأجل، فريدة من نوعها، فهي تقريبًا لا رجعة فيه، وبالتالي مخاطرة كبيرة ومكلفة (قرار التنويع أو الاختيار التكنولوجي، وما إلى ذلك). فهي معقدة وخاضعة لعدم اليقين، وتواجه عدم استقرار البيئة ونقص التحكم في المعلومات، على الرغم من تعقيد تقنيات التنبؤ.

**2.2.2 القرارات الادارية:** تستخدم اساسا في ادارة راس مال الشركة. إنها تتعلق بالمنظمة، واكتساب مواردها وتطويرها، مخاطرهم أقل من القرارات الاستراتيجية.

### 3.2.2 القرارات التشغيلية:<sup>1</sup>

يتخذ المديرون والمشرفون في هذا المستوى الإداري عدد كبير من القرارات. وتتسم هذه القرارات بأنها مبرمجة وأن معظمها روتيني ومحكوم بلوائح وقواعد إجرائية محددة بصورة سالفة. وبالتالي يمكن القول بأن تأثيرها معلوم وفي الغالب ما يكون هذا التأثير محدود من حيث التكلفة.

الجدول رقم 05: يوضح مستويات القرار المختلفة

القرارات التشغيلية	القرارات الادارية	القرارات الاستراتيجية	
مدة قصيرة	مدة متوسطة	مدة طويلة	الأفق الزمني
قرارات كثيرة ومتكررة	قرارات قليلة متكررة	قرارات فردية	درجة التكرار
منخفض	مرتفع	مرتفع جدا	درجة عدم اليقين من المعلومات
قرارات لامركزية	الإدارات الوظيفية والتشغيلية.	الإدارة العامة	مستوى القرار
تسيير المخزون برنامج الاجازات	برنامج الإنتاج اختيار المعدات	اختيار المنتجات التنظيم العام للشركة	امثلة

المصدر FILALI Abderrahmane & TABETI Habib Revue Algérienne d'Economie et de Management, N°05-Avril 2014

<sup>1</sup> FILALI Abderrahmane & TABETI Habib OP.CIT P21.

3.2 تصنيف HERBRET SIMON: <sup>1</sup>

ميز H.Simon نوعين اساسيين من القرارات:

**1.3.2 القرارات المبرمجة:** تعتبر مبرمجة لان معايير الحكم فيها تكون واضحة بحيث تتوفر المعلومات

الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها وهي القرارات الروتينية لها إجراءات معروفة مسبقا.

**2.3.2 القرارات غير مبرمجة:** تظهر الحاجة اليها عندما تواجه المؤسسة مشكلة لأول مرة ولا توجد خبرة

سابقة بكيفية حلها لا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل ولذلك فان الظروف التي تسود هذه الحالة هي

ظروف عدم التأكد ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي.

للتمييز بين هذين النوعين من القرارات نوضح اساسيات التفرقة في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: اساسيات التفرقة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

اساسيات التفرقة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
طبيعتها	روتينية ومتكررة	غير منتظمة وغير متكررة
معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن استخدام الحكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتسم بنوع من الصعوبة
ظروف اتخاذ القرار	تأكد	عدم التأكد النسبي
الإجراءات	محدد	غير محددة نسبيا
المعلومات	متوفرة	قليلة جدا وغير كافية
أدوات الحل	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة برامج الحاسوب المتطورة

المصدر سليم إبراهيم الحسنية , نظم المعلومات الإدارية, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 1998. ص:239.

<sup>1</sup>سليم إبراهيم الحسنية , نظم المعلومات الإدارية, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 1998. ص:239.

### 3. أهم نظريات القرار:

لفهم طبيعة المشكلة بشكل كامل، وتوجيه سلوك صانعي القرار، من المهم معرفة نظريات القرار المختلفة، نناقش ثلاث نظريات الأكثر شهرة.

#### 1.3 نظرية العقلانية:<sup>1</sup>

لقد طور هذا النموذج في إطار النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، حيث يتم في إطارها صياغة واتخاذ القرار في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس وضوح الهدف وتمام المعلومات وقدرة كاملة على معرفة جميع البدائل ومعرفة نتائجها وكأن المدير يعمل في ظل ظروف أتكد اتم ورشد مطلق .وبناء على هذا فإن المدير يصنع قرارات مثلى وتعني اختيار البديل الذي يعطي الحل الأمثل بشكل مطلق للمشكلة بمعنى أنه لا يوجد أفضل من هذا الحل أو البديل. كما يقصد النظرية العقلانية الإجراءات النظامية التي تفترض الموضوعية والرشد وتوفر المعلومات الكاملة لدى صانع القرار، وتبدأ هذه الخطوات بتحديد الهدف أو تشخيص المشكلة وإيجاد البدائل والتقييم ثم الاختيار. ويشير Fahey إلى أن أدبيات صناعة القرار الاستراتيجي سيطر عليها تاريخيا النظرية العقلانية. فالقرار المتخذ هذه الطريقة خذ في الاعتبار كل البدائل وكل النتائج لكل اختيار ممكن، وترتب هذه النتائج في ضوء ميزان تفصيلي اثبت، ويختار البديل الذي يؤدي إلى تعظيم النتائج. وأن صانع القرار ليس هو الشخص المنفرد أو الوحيد في عملية ويعتبر النموذج العقلاني مصنع القرار، ولكنه جزء من العملية الخاصة بصناعة القرار بشكل عام .ويعتمد المدخل النماذج المعيارية لكونه يخضع لتتابع منطقي للمراحل المتبعة بدقة في أي اتخاذ قرار. وعليه فان العقلاني في اتخاذ القرار أساسا على المناهج الكمية في الاقتصاد والرضيات والإحصاء. وعليه فان المدير الذي يتخذ قراراته سعيا لتحقيق هدف ما، يكون:

- لديه المعلومات الكاملة المتعلقة بنموذج القرار وأن المشكلة واضحة وليست غامضة.
- لديه هدف محدد بشكل جيد ولا يوجد تضارب ما بين الأهداف .
- إمكانية تحديد العواقب الممكنة لكل بديل.
- إمكانية ترتيب البدائل حسب أهميتها.
- ثبات درجة الأهمية لكل بديل طيلة الوقت .
- لا توجد قيود خاصة بالكلفة أو الوقت.
- اختيار البديل الذي يحقق أعلى العوائد أي أن القرار المتخذ هو الذي يعظم المنافع الاقتصادية للمؤسسة.

<sup>1</sup>د. دحاك عبد النور تحليل الأسس النظرية لمدائل اتخاذ القرارات الاستراتيجية مجلة الاقتصاد الصناعي العدد 14 01مارس 2018

### 2.3 نظرية العقلانية المحدودة:<sup>1</sup>

تم اقتراح هذا النموذج من قبل سيمون في كتابه السلوك الإداري ثم طوره في مقالة بعنوان النموذج السلوكي من الاختيار العقلاني كوصف دقيق لكيفية اتخاذ القرارات في الواقع في مختلف المؤسسات. وحسب هذه النظرية فإن المديرين يعملون وفق ما يشعرون به فقط. وهذا الشعور كثيرا ما يكون غير تام وعلى هذا فإن متخذ القرار لديه معرفة جزئية حول البدائل والنتائج والأفعال. ولهذا فإن البديل الأول عندما يظهر ويعطي حلا مرضيا يحتمل ان يتم اختياره بشكل كبير. وقد سمي سيمون هذه القرارات بالقرارات المرضية التي يختار المدير في ظلها اول بديل يظهر امامه ويثير اهتمامه. ان هذا النموذج هو أكثر واقعية في وصف عمل المدير في ظل ظروف الغموض وعدم التأكد.

### 3.3 النظرية صندوق القمامة:<sup>2</sup>

تم اقتراح هذا المدخل من طرف كل من March وزملاؤه في سنة 1972 تم مراجعته من طرف كل من March و Olsen في سنة 1984 ، وقد تم اعتماد هذا النموذج أساسا على الجامعات ، وحسب هؤلاء الباحثين فإن هذه النظرية يتصف بثلاثة خصائص عامة وهي: وجود العديد من الخيارات غير المحددة بوضوح وترابط بينها ضعيف ويعبر عن ذلك بعدم تحديد الأهداف بدقة وبعدم وجود التطابق بينها، أي أن الإشكالية حسب هذا المدخل تتمثل في وجود الكثير من الأهداف والتي تتنافس فيما بينها إلا أنها ليس لها توجه اثبت فيما بينها، وتكنولوجيا غير واضحة، أي أن التنظيم حسب هذه النظرية لا يأخذ بعين الاعتبار الإجراءات المحددة وإنما يعتمد كثيرا على طريقة العمل التي تنص على المحاولة والخطأ بالاعتماد على الخبرات السابقة ومتطلبات الموقف والضغط، والخاصية الثالثة لهذه النظرية تتمثل في المشاركة غير الدائمة لمتخذي القرار إذ أنهم يغيرون باستمرار نشاطاتهم وأعمالهم من وقت لآخر ومن مكان لآخر.

### 4. تفويض السلطة واللامركزية:<sup>3</sup>

يصبح اتخاذ القرار داخل الشركات الكبيرة أكثر تعقيداً بسبب العدد الكبير من القرارات التي يجب اتخاذها والقائد، في هذه الحالة، غير قادر على القيام بذلك بمفرده دون مساعدة أعضاء آخرين في مؤسسته. وتحقيقاً لهذه الغاية، ضرورة تفويض الصلاحيات أو إعادة النظر في الطريقة اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup>د.دحاك عبد النور مرجع سابق ص246

<sup>2</sup> .FARDAL, Harald. SØRNES, Jan Oddvar. IS strategic decision-making: A Garbage Can View. in Informing Science and Information Technology, 2008, Vol. 5, p. 553- 569.

<sup>3</sup> J. AFFICHARD ET LES AUTRES, *Décentralisation des organisations et problèmes de coordination : les principaux cadres d'analyse*, Édition Le Harmattan, Paris, 1997, p :7

## الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار.

التنظيم عن طريق اللامركزية بعض مسؤوليات اتخاذ القرار. من وجهة النظر هذه، عادة ما يتم التمييز بين تفويض السلطة (الذي هو قبل كل شيء مسألة فردية) واللامركزية التي من جانبها جزء من هيكل الشركة ذاته.

### 1.4 التفويض:<sup>1</sup>

ينبغي التمييز بوضوح بين التفويض واللامركزية. من حيث التفويض، إنها مسألة، للرئيس أو المدير، إعطاء المرؤوس الذي يقبل (مفهوم القبول مهم للغاية هنا)، المهمات التي سيقدم تقريراً عنها في نهاية فترة متفق عليها. لذلك يمكن أن يكون التفويض مؤقتاً أو دائماً.

#### 1.1.4 التفويض المؤقت:

التفويض المؤقت هو الشكل الأكثر شيوعاً. على سبيل التوضيح، يمكن للمرؤوس أن يتخذ قرارات عندما يكون رئيسه غائباً، يمكن أن يكون استلام مورد أو توقيع عقد بيع. في بعض الأحيان، يكون التفويض ضرورياً، خاصةً عندما يتطلب القرار مهارات محددة. عندما يكون التفويض مؤقتاً، يتم فصل مفاهيم السلطة والقرار والمسؤولية. من الناحية النظرية، يتم اتخاذ القرار من قبل المرؤوس لكن صانع القرار يحتفظ بالسلطة ويجب أن يتحمل المسؤولية عن عواقب اتخاذ القرار. من وجهة النظر هذه، فإن المرؤوس ليس (من الناحية النظرية) مسؤولاً عن العواقب المحتملة لقرار سيئ.

#### 2.1.4 التفويض الدائم:

يتمثل هذا التفويض في منح الحق في اتخاذ القرار لشخص في مواقف معينة ولكن أيضاً لتنفيذ النتائج والتحكم فيها. في هذا السياق، نربط بين السلطة والقرار والمسؤولية. يتم استثمار المرؤوس مع سلطة اتخاذ القرار ويجب أن يتحمل مسؤولياته. من حيث المبدأ، يجب أن يخضع التفويض الدائم لتعديل عقد عمل المرؤوس.

كقاعدة عامة، فإن درجة المسؤولية الفردية تسير جنباً إلى جنب مع المناخ الاجتماعي. نلاحظ مع ذلك، أنه عندما يكون لدى العمال القليل من إمكانيات صنع القرار، ولكن يتم استثمارهم في مسؤوليات مهمة، فإن المناخ الاجتماعي يميل إلى التدهور؛ هذه هي حالة المنظمات البيروقراطية (الإدارة على سبيل المثال).

يسمح التفويض بتحكم أفضل في تنفيذ القرار، لأن صانع القرار موجود على أرض الواقع، كما أنه يسمح لموظفي الشركة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، حيث يقلل من التأخير في تطبيق القرار، وبالتالي فإن اتخاذ القرار غالباً ما يكون مهمة المتخصصين، مما يضمن جودة القرارات. في حين أن التفويض له مزايا، إلا أنه له عيوب؛ خطر تداول المعلومات المتناقضة وعدم تنظيم التسلسل الهرمي، بقدر ما يمكن أن يكون لبعض

<sup>1</sup> J. AFFICHARD ET LES AUTRES OP.CIT P8.

## الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار.

مراكز اتخاذ القرار الأدنى الأسبقية على الرؤساء، مضيئاً أهمية شبكات الاتصال غير الرسمية التي يتم إنشاؤها في الشركات لا تمثل دائماً امتيازاً لها.

**2.4 اللامركزية:** تتعلق اللامركزية بتنظيم وهيكل الشركة. يقوم مفهوم اللامركزية على المبدأين التاليين:

➤ لكي يكون القرار فعالاً، يجب أن يكون أقرب ما يمكن من مستوى تطبيقه.

➤ تقسيم الشركة إلى وحدات مستقلة.<sup>1</sup>

على سبيل المثال، في إطار هيكل صنع القرار، يتم تنظيم الشركة في فروع نشاط مستقلة، وغالباً ما تكون مستقلة من وجهة نظر قانونية .

يتطلب مثل هذا الهيكل تحديداً دقيقاً لأهداف كل وحدة لامركزية وخاصة إنشاء نظام فعال للرقابة والمعلومات والتنسيق ويمكن لكبار المديرين التركيز على التفكير الاستراتيجي وفصل أنفسهم عن المهام التي لا تتناسب مع منصبهم.

مع اللامركزية، يتم اتخاذ القرارات بأفضل مهارات الجميع ولا يوجد خطر حدوث اضطراب في غياب الرئيس. ومع ذلك، فإن اللامركزية تسمح لعملية صنع القرار بمرونة كبيرة من خلال التنفيذ السريع أو الاتصال أو الإجراءات التصحيحية.

ولكنه غالباً ما يكون مصحوباً بإنشاء نظام تحكم تكون تكاليفه مرتفعة جداً في بعض الأحيان. من خلال اللامركزية، يمكن أن يكون هناك تنسيق ضعيف بين المستويات الهرمية المتطابقة، مما يؤدي إلى ظهور مجالات مشتركة من الكفاءة أو اتخاذ قرارات سيئة عندما يكون المندوب ضعيف التدريب أو سيئ المعلومات.

### المبحث الثاني: اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات إحدى الركائز الأساسية في العمليات والبحوث الإدارية المعاصرة، وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنوعها، وتزايد التحديات التي تواجهها من التغيرات المتسارعة والمنافسة حادة، ولذلك فإن أساس الحكم على الإداري بالنجاح هو كفاءته ومقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة، والإخفاق في ذلك معناه شلل النشاط وتوقفه، وهكذا ترتبط كفاءة المؤسسة وفعاليتها بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

<sup>1</sup> J. AFFICHARD ET LES AUTRES OP.CIT P8

### 1. مفهوم اتخاذ القرار:<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد عرض لمختلف تعارف عملية اتخاذ القرار مرتبة ترتيبا زمنيا تسلسليا إلى الأحدث كما يلي:

❖ **تعريف (1959) Herbert Simon**: اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، ومفاهيم نظرية الإدارة يجب أن

تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، يتضح من خلال هذا التعريف أن اتخاذ القرار حسب سايمون يرتبط بالسلوك الإنساني بمنظور سيكولوجي، أي يحكمه الجانب النفسي لمتخذ القرار.

❖ **تعريف : ( 1987 ) Pollard , William E** : اتخاذ القرار هو " فعل صنع الخيار ,اذ القرار في هذه

الحالة مرتبط بالقيام بفعل معين من أجل خلق خيار في ظل ظروف معينة .

❖ **تعريف : (2014) Oriana –Helena** عملية اتخاذ القرار هي عملية المفاضلة بين بديلين أو أكثر

لتحقيق هدف ما، حسب هذا التعريف فإنه لا تعتبر عملية اتخاذ قرار إلا في حالة وجود أكثر من مسار ممكن سلوكه على أن يتم اختيار الأنسب منها على أساس ملائمتها للأهداف المرجوة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج أن عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن: تلك العملية التي تتوافق مع

وجود حالة من عدم التأكد في ظل تعدد الخيارات التي يمكن سلوكها، وتتضمن القيام بدراسة البدائل المتاحة

والقيود المفروضة والتأليف بين أولويات الأهداف المراد تحقيقها مع الإمكانيات التي يمكن رصدها لتحقيق أعظم منفعة ممكنة.

### 2. خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرار:

لاتخاذ قرار بشأن مشكلة ما يجب على متخذ القرار المرور بمجموعة من المراحل والخطوات، اختلف الباحثون

في حصرها لأنها قد لا توجد فواصل زمنية بين مرحلة معينة وأخرى وقد نجد في الكثير من الأحيان ان

خطوتين او أكثر قد تندمجان معا في خطوة واحدة دون ان يشعر متخذ القرار بذلك وهذه المراحل هي كالتالي:

#### 1.2 تحديد المشكلة :

وهي الخطوة الأولى والمهمة لاتخاذ القرار، وفيها يشعر المدير أو متخذ القرار بالمشكلة من خلال عدد من

المؤشرات أو المتغيرات. وبعد الشعور بالمشكلة يجب تحديد جوانبها وأبعادها المختلفة بشكل دقيق وواضح،

ويمكن أن يتم ذلك من الأسئلة التي تسهم في تحديد المشكلة وفهمها. ويجب أن يتم صياغة المشكلة بعبارات

<sup>1</sup>عالم كمال، بن خليف طارق، مروش يوسف مقالة بعنوان دور بطاقة الأداء الموزون في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية مجلة الدراسات الاقتصادية والتجارية المعاصرة تاريخ النشر 01-09-2022

## الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار.

واضحة خلال طرح العديد من ومفهومه لجميع الأطراف ذات العلاقة، ويستطيع الإداري أو متخذ القرار أن يقدر ما تستحق المشكلة من اهتمام من خلال الإجابة على أسئلة أهمها:

- ما هي حدة المشكلة؟

- هل الآثار التي تترتب على عدم حلها كبيرة وخطيرة؟

- ما هي حدة المشكلة؟

- هل الآثار التي تترتب على عدم حلها كبيرة وخطيرة؟

- ما هي درجة إلحاح المشكلة؟

- ماذا يمكن أن يحدث إذا لم تتم معالجة المشكلة؟

### 2.2 تحليل المشكلة وتحديد المعلومات اللازمة:

بعد تحديد المشكلة او الهدف نقوم بتحديد المعلومات الازمة لاتخاذ القرار المناسب، ومصدر هذه الحصول عليها التي من بينها هذه:

الخبرة الشخصية، خبرة الجهات الأخرى القيام، بالدراسات والبحوث.<sup>1</sup>

### 3.2 الحلول والبدائل:

الحلول أو الوسائل البديلة هي طرق حل المفتوحة أمام جهاز الإدارة لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه المشروع، وسعياً وراء ذلك وبعد تحليل العوامل التي تؤثر في تحقيق الهدف، بدائل يمكن الأخذ بأي منها على ضوء المزايا والعيوب لكل حل والبدائل يجب أن يقي المجموعة من الشروط والمتطلبات وبذلك يتم استبعاد بعض البدائل التي لا تتوفر فيها هذه المتطلبات وهذا يمكن حصر البدائل في مجموعة محددة<sup>2</sup>.

### 4.2 تقييم البدائل المطروحة واختيار البديل الأنسب:

إن عملية اختيار البديل المناسب تعتبر من أهم وأصعب الخطوات في القرار الإداري حيث أن الحديد الأصلح من البدائل واستبعاد غير الصالح من البدائل يتأثر إلى حد كبير مع سلوكيات متخذ القرار وكذلك سيرته

<sup>1</sup> د. كوسة بوجمعة أ. نعيم بوعموشة مقال بعنوان لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في

المؤسسات الجزائرية. مجلة آفاق للعلوم العدد السابع/ مارس 2017/ ص133

<sup>2</sup> لطرش فيروز الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار التخصص التنمية البشرية والسكان جامعة برج باجي مختار

## الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار.

ومهارته التي تتفاوت من شخص لآخر ولكن فريما ما يراه مدير ما مناسباً من البدائل لا يراه آخر ولكن إلى حد ما دامت هناك معايير تحكم هذا الاختيار فإنه لا بد أن يكون مبنياً على أسس صحيحة.

وهناك عدة اعتبارات لابد من أخذها بعين الاعتبار عند الاختيار للبديل المناسب على النحو التالي:

- محاولة الموازنة ما بين تحقيق المطلوب نتيجة لاختيار البديل، وما يتوقع من الحصول عليه نتيجة لتنفيذ اختيار هذا البديل.

- اختيار البديل الأمثل الذي يحقق المطلوب وبأقل التكاليف وضمن الإمكانيات المتاحة.

- اختيار البديل المناسب والذي ينسجم مع الأهداف المخطط لتحقيقها من قبل المنظمة.

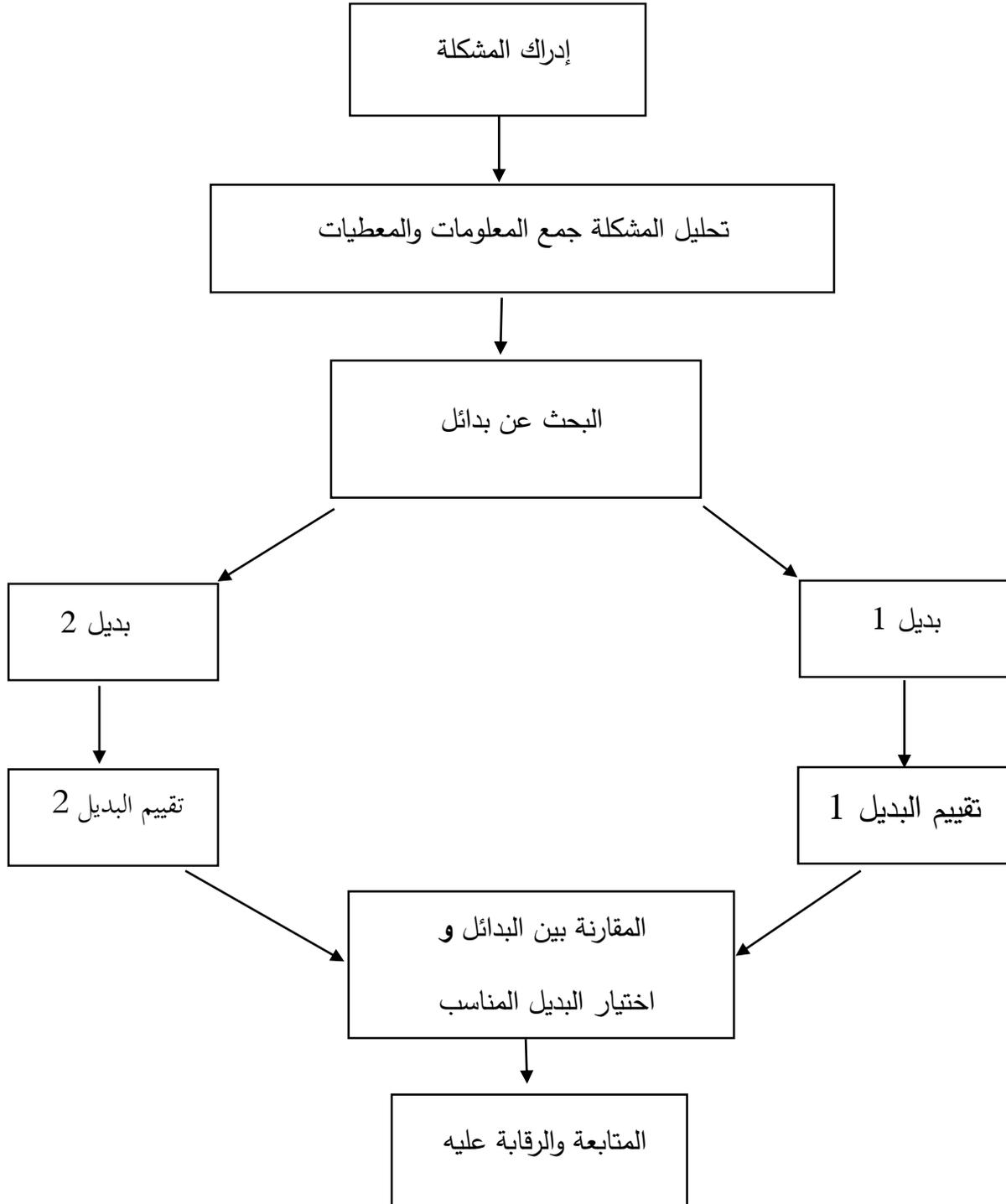
### 5.2 تنفيذ القرار:

وفي هذه المرحلة يقوم متخذ القرار أو المدير بتحديد الجهات والأطراف من دوائر وأقسام وأفراد المسؤولين عن عملية التنفيذ، وتحديد مسؤوليات كل جهة بدقة ووسائل الاتصال اللازمة بينها وبين الإدارة، كما يجب على المدير أن يلتقي بالجهات المسؤولة عن التنفيذ ليوضح لهم القرار ويناقشهم فيه ويستقبل أسئلتهم واستفسارهم حولها، لينتقل القرار بعد ذلك إلى مرحلة التنفيذ الفعلي، وتعني هذه الخطوة وضع القرار موضع التنفيذ، أي تحويله إلى عمل فعلي على أرض الواقع.

### 6.2 متابعة تنفيذ القرار وتقسيمه:

يجب على متخذ القرار أو الإدارة ذات العلاقة القيام بمتابعة عمليات تنفيذ القرار بغرض التعرف على مستوى الانجاز والمشكلات التي تواجه المنفذين ومحاولة حلها ، إن المتابعة لكل مرحلة من مراحل القرار تسهم في معالجة كل الظروف والمشكلات التي قد تؤثر على عملية التنفيذ في أي مرحلة من مراحلها ، وهذا يسهم في التقسيم المستمر للقرار ومراحل تنفيذه المختلفة في الوقت المناسب ، بهدف التعرف على المدى الذي وصلت إليه عملية تنفيذ القرار في تحقيق الهدف من اتخاذه ، وتعد عملية التقييم المستمر على درجة كبيرة من الأهمية خاصة إذا ظهرت الحاجة إلى تعديل القرار أو تطويره أو التراجع عنه في بعض الأحيان<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>.د. كوسة بوجمعة أ. نعيم بوعموشة نفس المرجع ص134



المصدر: لطرش فيروز مرجع سابق ص 132

#### 1.3 بيئة القرار:

أن البيئة التي يواجهها صانع القرار في أي مؤسسة لها أهمية حاسمة في صنع القرار، فبدون وجود المنظمة لا توجد حاجة أصلاً لاتخاذ القرار، ولكن في نفس الوقت الذي تولد فيه المنظمة الحاجة إلى القرار فإنها تنتج مناخاً يجب أن يعمل المسؤولون داخله، هذا المناخ إما أن يسهل أو يعوق فعالية اتخاذ القرار.

أن المناخ المحيط بالمنظمة هو متغير متداخل بين أهداف المنظمة من ناحية وبين أنشطة صانعي القرار من ناحية أخرى، وإذا لم يكن المناخ يعضد ويشجع فقد لا تحدث عمليات صنع القرار التي هي جوهرية بالنسبة لصالح المنظمة أو جوهرية لبقائها.

وكما يؤثر المناخ الداخلي في سلوك القرار وسلوك العاملين، فإن المناخ أيضاً يتأثر بشكل عام بالعوامل التنظيمية أو الهيكلية مثل السياسات والقواعد والنظم والإجراءات، كذلك يتأثر بعواقب القرار وسلوك الأفراد في كل من انشطتهم الرسمية وغير الرسمية.

و قد عرف Petit البيئة على أنها " الظروف الكلية (مهما كان نوعها) التي تعمل فيها المنظمة، و كل شيء خارج حدود المنظمة هو جزء من بيئتها و لكنها لا تتفاعل مع كل أجزاء البيئة المحيطة بها في نفس الوقت أو بنفس الطريقة، فقد تكون لبعض العوامل البيئية دوراً رئيسياً تلعبه في خلق و تشكيل أي قرار، و لكن قد يكون لبعض العوامل البيئية الأخرى أدواراً ثانوية غير فعالة " <sup>1</sup>.

وتتفرع البيئة إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية، والبيئة الخارجية هي تلك المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة مثل البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها، أما البيئة الداخلية فيقتصر تأثيرها على المنظمة من الداخل. وتشمل الناحية الفنية والإجرائية لأداء الأعمال مثل: طرق أداء العمل والآلات والمعدات والأدوات المستخدمة، كما يدخل فيها النظم والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة، بما فيها الهيكل التنظيمي والتنظيم الرسمي وغير الرسمي. وتتأثر عملية اتخاذ القرارات بالأوضاع والعوامل والمتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية منها، وتتفاعل معها باستمرار، وفهم هذا التفاعل أمر ضروري لمتخذي القرارات، ذلك لما تمثله البيئة الخارجية من فرص وقيود لهم، وفهم تلك الفرص يعطي إمكانية للاستفادة لحدس تأثيراتها والمعوقات التي تواجههم. منها وتوسيعها، ومعرفة القيود يساعد حصر تأثيراتها والمعوقات التي تواجههم.

<sup>1</sup>/د/ مداحي عثمان أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات العدد الثالث عشر ص 238 نشرت في 01 جوان 2018

### 2.3 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تعمل المنظمة في بيئة تتميز بالحركة والديناميكية والتغير، وتتأثر عملية اتخاذ القرارات بالتغيرات التي تحدث سواء للبيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية المحيطة بها، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

#### 1.2.3 العوامل الخارجية (البيئية):<sup>1</sup>

تتم عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة في ضوء عوامل بيئية محيطة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر، ويمكن تقسيمها إلى:

- **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في المستوى العام للنشاط الاقتصادي العالمي من حيث موقف الدورات الاقتصادية والاتفاقات والتكتلات العالمية ومعدلات التبادل، وحالات التضخم والانكماش ومستويات القدرة الشرائية للنقود والسياسات المالية والنقدية للدولة.
- **العوامل السياسية:** المتمثلة في درجة الاستقرار السياسي الذي يساعد على التنبؤ بالنتائج المتوقعة لمختلف البدائل، والاتجاهات الإيديولوجية للحكومة، ومدى تدخل الدولة في النشاط السياسي وفي نشاط المنظمات.
- **العوامل التكنولوجية:** وجود نظام فعال للاتصالات وشبكة معلومات على المستوى الوطني تساعد على تدفق المعلومات بين المنظمات.
- **العوامل الاجتماعية:** تشمل الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك السائدة في المجتمع والتي تؤثر في مستوى الأفراد.
- **العوامل الواقعية:** تتمثل في الحقيقة والواقع المحيط بعملية ان با ترجمه تلك الحقيقة من وسيلة أو بديل على بديل.

#### 2.2.3 العوامل الداخلية:<sup>2</sup>

تتأثر عملية اتخاذ القرارات إضافة إلى العوامل الخارجية بجملة من العوامل الداخلية النابعة من داخل المنظمة، والمرتبطة بالمنظمة كوحدة تنظيمية أو بالعاملين بها، ويمكن تقسيمها إلى العوامل التالية:

<sup>1</sup> د/ مداحي عثمان مرجع سابق ص 239.

<sup>2</sup> <https://hrdiscussion.com/hr134131.html> (18-05-2022) 11h35min

❖ **أهداف المنظمة:** تمثل أهداف المنظمة محور التوجيه الأساسي لكل العمليات، لذلك لابد أن يؤدي أي قرار يتخذ في النهاية إلى تحقيق هذه الأهداف، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يمكن أن تحقق أهداف المنظمة التكتيكية والاستراتيجية.

❖ **الضغوط:** هناك من الظواهر السلوكية، والتفاعلات الإنسانية ما يؤثر على القرارات الإدارية بطريقة غير مباشرة ومن هذه الظواهر الاستراتيجية. ما يعرف بالضغوط أو استخدام النفوذ.

❖ **العوامل السلوكية:** تتأثر كفاءة متخذ القرار بمجموعة من العوامل السلوكية تحكم طبيعته، وقد ذكرت جمعية المحاسبين الأمريكيين جملة من العوامل السلوكية التي تؤثر في اختيار متخذي القرارات لقراراتهم كما يلي:

● **الدوافع:** تمثل الدوافع حالة نفسية توجه السلوك إلى هدف معين، حيث أنها قوة داخلية تتبع من داخل الفرد أو رغبة يريد الإنسان إشباعها، ويمكن اعتبار الدوافع من أهم المتغيرات الرئيسية المؤثرة على رفع درجة استغلال الطاقة البشرية لمتخذ القرار كون الدوافع القوة المحركة للإنسان.

وقد يكون متخذ القرار مدفوعاً بجملة من الدوافع المهمة وهي:

- الرغبة في السلطة والقوة.
  - الرغبة في تحقيق مركز ادبي واجتماعي.
  - حب المغامرة وتحمل المخاطرة.
  - الشعور بالأهمية والامتياز في العمل.
- **القلق والصراع:** القلق هو ذلك الشعور بعدم التأكد يستشعره متخذ القرار في مواجهة أحد الأخطار المتوقعة، ويرتبط تأثير القلق على سلوك متخذ القرار بمستوى توقعه عما إذا كان يميل إلى تحقيق الانجازات أو تقادي الفشل، ذلك أن متخذ القرار الذي يسعى إلى تحقيق انجازات يميل إلى خلق مستويات عالية للتوقع بينما متخذ القرار الذي يسعى إلى تقادي الفشل يميل إلى خلق مستويات منخفضة للتوقع.
- **الاتجاهات:** الاتجاهات تمثل تلك المجموعة من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية التي يحملها الفرد بخصوص موضوع معين. ويمكن النظر إلى الاتجاهات على أنها الطريقة التي يشعر بها الفرد تجاه شخص أو شيء أو فكرة أو موقف، ويمثل الاتجاه ذلك الاستعداد المكتسب الذي يجعل الفرد يميل إلى موضوعات معينة ويفضلها على غيرها أو لا يميل إلى موضوعات معينة ولا يرحب بها.

يمكن حصر أهمية عملية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

- **اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:** يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط، ولكن الواقع أثبت أنه ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها بل هو جوهر وأساس كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وغيرها لأن كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الحاسمة.
- **اتخاذ القرار أداة المدير في عمله:** بواسطة عملية اتخاذ القرار يمارس المدير عمله الإداري فكما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع أداءه الإداري.
- **القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:** فمن المعروف أن القرارات الاستراتيجية مرتبطة بالمدى الطويل في المستقبل لذا فان لها تأثير كبير على مدى نجاح أو فشل المنظمة.
- **اتخاذ القرارات أساس الإدارة ووظائف المنظمة:** الواقع أن اتخاذ القرارات يعتبر أساس لجميع وظائف الإدارة كذلك وظائف المنظمة حيث أن إدارة وظائف المنظمة تعتمد على اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الجوانب المختلفة لوظائف المنظمة.
- **اتخاذ القرارات عملية مستمرة:** يعتبر مجال العمل في المؤسسات مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد.

### المبحث الثالث: مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرار

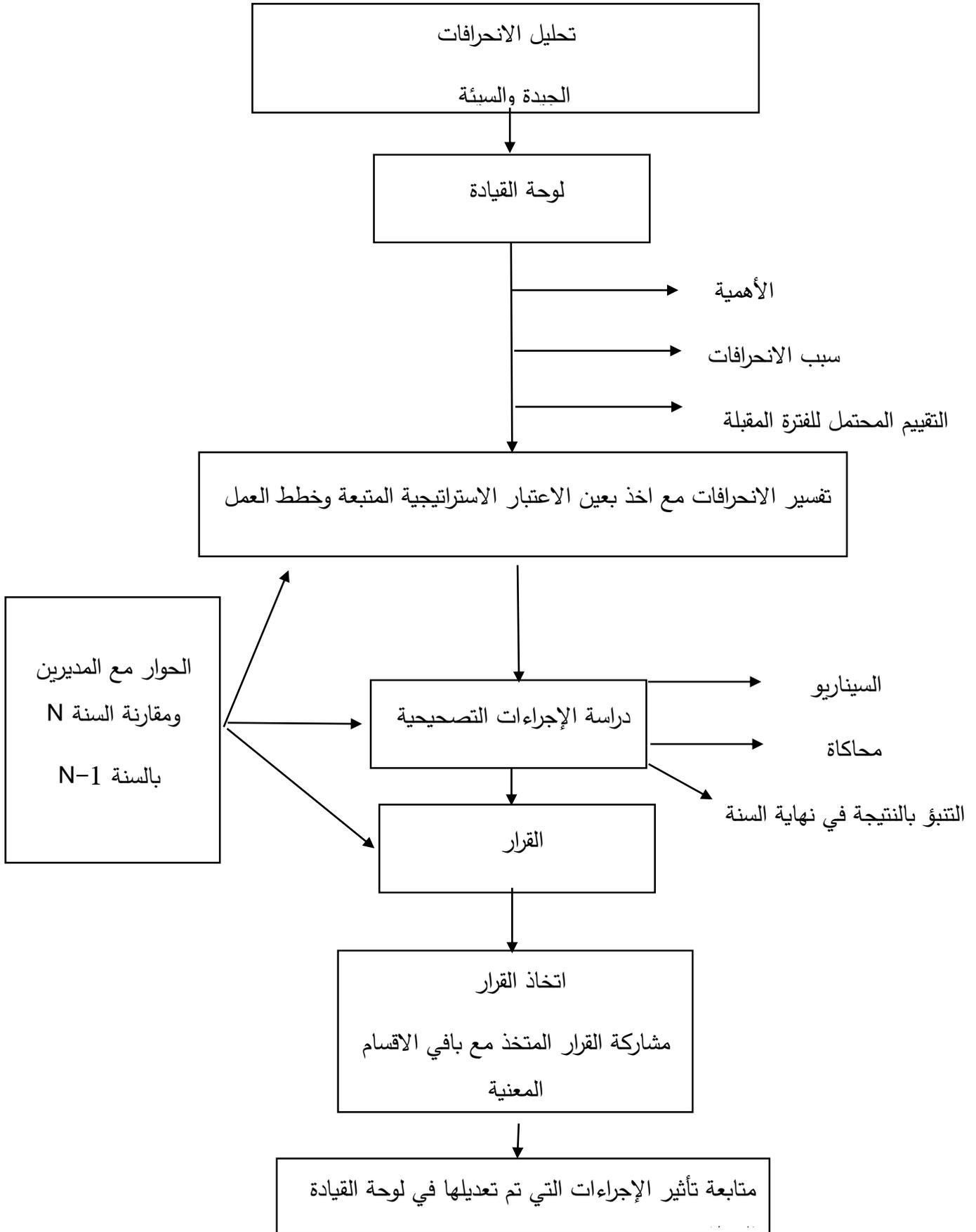
#### 1. دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار:

لوحة القيادة هي نقطة انطلاق لتحليل البيانات بعد تفسير الانحرافات وأخيراً اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

يوضح الرسم البياني أدناه عملية اتخاذ القرار باستخدام لوحة القيادة

<sup>1</sup> هلايلي اسلام، احمد قايد نور الدين، مقالة بعنوان مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في تحسين اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدفاتر الاقتصادية العدد 02 ص384، تاريخ النشر 23-12-2019.

الشكل رقم 08: عملية اتخاذ القرار باستخدام لوحة القيادة



### 1.1 تحليل الانحرافات:

يتضمن ذلك تسليط الضوء على التناقضات الملحوظة وتحديد أسبابها الرئيسية من خلال مقارنة النتائج التي حصلت عليها من أقسام الشركة مع النتائج المرجوة من قبل الإدارة لتقييم أدائهم.

يمكن أن تكون هذه الانحرافات على:

✓ رقم الأعمال الذي يظهر بوضوح الفرق بين المبيعات التي تم إجراؤها والمبيعات التي تم توقعها خلال فترة معينة.

✓ التكلفة التي توضح الفرق بين التكاليف الفعلية والتكاليف المحددة مسبقاً.

✓ الإنتاجية (الاختلاف في النشاط والوقت المنقضي).

### 2.1 تفسير الانحرافات:

قد يكون للتناقضات المختلفة التي تمت ملاحظتها أصول مختلفة، وبالتالي فإن تفسير هذه التناقضات يساعد في تحديد أسباب الحالات الشاذة التي قد تكون مستقلة عن الشركة (مثل زيادة أسعار المواد الأولية) أو تعتمد عليها (مثل انخفاض الإنتاجية).

### 3.1 دراسة الإجراءات التصحيحية:

يجب إقامة حوار أثناء دراسة الإجراءات التصحيحية بين المدير وصناع القرار الآخرين ومراقب التسيير، وغالباً ما تكون مساعدة الأخير ضرورية لتطوير السيناريوهات، وتخيل العديد من الحلول ومقارنتها.

تعتمد فعالية لوحة القيادة على تأثير الإجراءات التصحيحية المتخذة بفضلها.

### 4.1 لاتخاذ القرار في الوقت الحقيقي في الشركة باستخدام لوحة القيادة:

للعثور على الجواب الصحيح في الكون المتسارع، عليك أن تقرر سريعاً، نادراً ما تتوفر فرصة ثانية لاتخاذ قرار سريع، فالمعلومات لها فترة صلاحية محدودة ولا يمكن اتخاذ القرار إلا في بُعد زمني محدود. القرار في الوقت الحقيقي هو مطابقة هاتين النافذتين. يجب أن تقدم المعلومات إلى صانع القرار خلال فترة صلاحيتها وعندما يكون اتخاذ القرار ممكناً.

وهنا يأتي دور لوحة القيادة التي تقدم المعلومات الضرورية في الوقت الفعلي لاتخاذ قرار المناسب.

### 5.1 قرار الإجراءات التصحيحية:

## الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار.

بالنسبة للبعض، لديه كل الصلاحيات اللازمة، وبالتالي فإن القرار يعود كليًا له، ولكن يجب أن يفكر في تأثيره المحتمل على الوظائف التي فوضها الى موظفيه ويجب ان يتماشى القرار المتخذ مع الموارد المؤسسة (الاستثمارات، والموظفين، وما إلى ذلك) .

### خاتمة الفصل:

من حيث خاتمة هذا الفصل، سنقول إن عملية اتخاذ القرار داخل الشركة هي عملية تتكون من جمع المعلومات المتعلقة بمشكلة معينة، ثم معالجة هذه المعلومات بناءً على أدوات، مثل لوحة القيادة، بالترتيب لاختيار أكثرها صلة فقط، واستخدامها بشكل منهجي، من أجل اختيار أفضل الحلول للمشاكل المطروحة في الوقت المناسب. ومع ذلك، بغض النظر عن النهج الذي يتم من خلاله تصنيف القرارات، يظل النهج وفقًا للهدف المستوى هو الأكثر ملاءمة والأكثر استخدامًا من قبل الباحثين في تحليل القرارات.

أخيرًا، يعتمد متخذ القرار على أدوات دعم اتخاذ القرار مثل لوحة القيادة، والتي تساعد المديرين في صنع القرار من خلال المعلومات التي توفرها وفي النهاية تنفيذ الإجراءات التصحيحية.

# الفصل الثالث

### تمهيد الفصل:

بعدما تم الالمام في الجانب النظري بكل ما يتعلق باللوحة القيادة، وعملية اتخاذ القرار وعرض كل المفاهيم المرتبطة بذلك في الفصول السابقة سنحاول في هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية على

مؤسسة NUMIDIS SPA لتكون حقلا للدراسة الميدانية من خلال دراسة دور لوحة القيادة في المساعدة على اتخاذ القرار، لذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة وهيكلها التنظيمي وتاريخها.

المبحث الثاني مخصص لدراسة وتحليل المؤشرات والتعليق على النتائج التي تم الحصول عليها من لوحة القيادة للمؤسسة.

المبحث الثالث سنقوم بإجراء مقابلة مع المسؤولين لمعرفة مكانة لوحة القيادة كأداة للتسيير واتخاذ القرار وبالتالي معرفة أوجه القصور المتعلقة بها من حيث المؤشرات والشكل العام حتى نتمكن من تقديم التوصيات حسب تطلعات المسؤولين.

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع سيفيتال وشركة نوميديس

تعتبر شركة نوميديس (NUMIDUS) من بين الشركات المختصة في التوزيع الشامل في الجزائر وهي إحدى فروع قطب التوزيع لمجمع سيفيتال (CEVITAL)، لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المجمع مع ذكر أهم فروعها ثم نقوم بتقديم شامل لشركة نوميديس.

تعريف مجمع سيفيتال وشركة نوميديس:

1. مجمع سيفيتال:

1.1 تعريف مجمع سيفيتال:

يعتبر مجمع سيفيتال أول مجمع خاص بالجزائر تم تأسيسه على يد السيد يسعد ربراب وكانت بداية التأسيس للمجمع منذ سنة 1971، عبر مراحل حتى يومنا هذا، وقد مر هذا المجمع بعدة مراحل، سوف نتطرق فيما يلي إلى نشأة المجمع وأهم فروعها:

2.1 نشأة مجمع سيفيتال:

مجمع سيفيتال هو مجمع عائلي وهو ذو قيم أدت إلى نجاحه وشهرته، مؤسس على رؤوس أموال خاصة وهو أول مؤسسة جزائرية خاصة تستثمر في عدة قطاعات، وقد مر المجمع بعدة مراحل تاريخية هامة للوصول إلى الحجم والشهرة اللذان وصل إليهما بمواصلة العمل في خلق مناصب الشغل والثروات.

3.1 أهم المراحل التاريخية لمجمع سيفيتال:

✓ من 1971 إلى 1988: تم إنشاء المؤسسات التالية: -SOCOMEG-PROFILOR-  
SOTECOM-SACM-ENACUX-NORD METAL-METTALLOR-METAL  
SIDER.

✓ في 1991: أنشأت JBM وIBM الجزائرية، وجريدة الحرية واليومية.

✓ في 1992: إنشاء CBC ومؤسسة XEROX RANK.

✓ في 1995: إنشاء شركة AGRO GRAIN، استيراد وتوزيع المواد الفلاحية والغذائية.

✓ في 1997: إنشاء شركة HYNDIA MOTRS الجزائرية للسيارات توزيعها.

✓ في 1998: انطلاق الصناعة الغذائية الفلاحية ببجاية.

✓ في 2005: إنشاء وحدة المياه المعدنية والغازية، ووحدة صناعة البناءات الإسمنتية الجاهزة.

- ✓ في 2006: استرجاع وحدة COJEK، وانطلاق مشروع تصنيع العصير والمصبرات ومشروع NUMIDIS الموزع الأكبر.
- ✓ في 2007: استرجاع BATICOMPOS لمواد البناء الجاهزة، وإنشاء شركة SAMHA لتوزيع المواد الالكترونية والكهرومنزلية من نوع (SAMSUNG).
- ✓ في 2008: إنشاء MFA و COAGTO وانطلاق مشروع آلات الأشغال العمومية من نوع VOLNO.
- ✓ في 2009: إنشاء مصنع لإنتاج المواد الالكترونية والكهرومنزلية من نوع SAMSUNG وانطلاق مصنع تكرير السكر ل 1 مليون طن/سنة.
- ✓ في 2011: إنشاء شركة SODI AUTOMOTIVE لتمثيل السيارات الايطالية من نوع-FIAT AFA RPMEO-LANCIA.
- ✓ في 2013: إعادة شركة أكسو OXXO (نوافذ مصنعة عالية الجودة) بفرنسا، وإعادة نشاطات شركة MICHELIN ALGERIE بإمضاء تعاونية تجارية بشراء أكثر من 67% من رأس مال الفرع الفرنسي بهدف استرجاع كامل الشركة.
- ✓ في 2014: امتلاك المصنع الفرنسي للأجهزة المنزلية FAGRO BRANDT .
- ✓ في 2015: امتلاك مصنع لوفشتي مجمع صناعة الصلب يختص في صناعة أنواع مميزة من المعدن.

#### 4.1 أسباب نجاح مجمع سيفيتال:

المجمع تأسس من خلال الاستثمارات على الفكرة القوية لبناء كتلة اقتصادية، معتمدا على أكثر من 10200 مشارك، تمثل جوهره الاقتصاد الجزائري.

يعود النجاح الرائع لمجمع سيفيتال إلى النقاط التالية:

- ✓ إعادة آلية استثمار المكاسب في قطاعات التنمية ذات قيمة مضافة عالية.
- ✓ البحث واستعمال الخبرات التكنولوجية الأكثر تقدما.
- ✓ الشغف لخدمة الاقتصاد الوطني الجزائري.
- ✓ الحرص على اختيار أحسن الموظفين من حيث تكوينهم ونقل المهارات.
- ✓ روح المؤسسة.
- ✓ حس الابتكار.

✓ البحث عن التميز والفخر.

وقد اجتاز مجمع سيفينال عدة خطوات ومراحل تاريخية ليصل إلى الحجم والشهرة اللذان يتمتع بهما اليوم، ولازال يواصل في خلق فرص العمل وإثراء الجزائر اقتصاديا.

### 2. مؤسسة NUMIDIS SPA:

#### 1.2 تعريف مؤسسة NUMIDIS SPA:

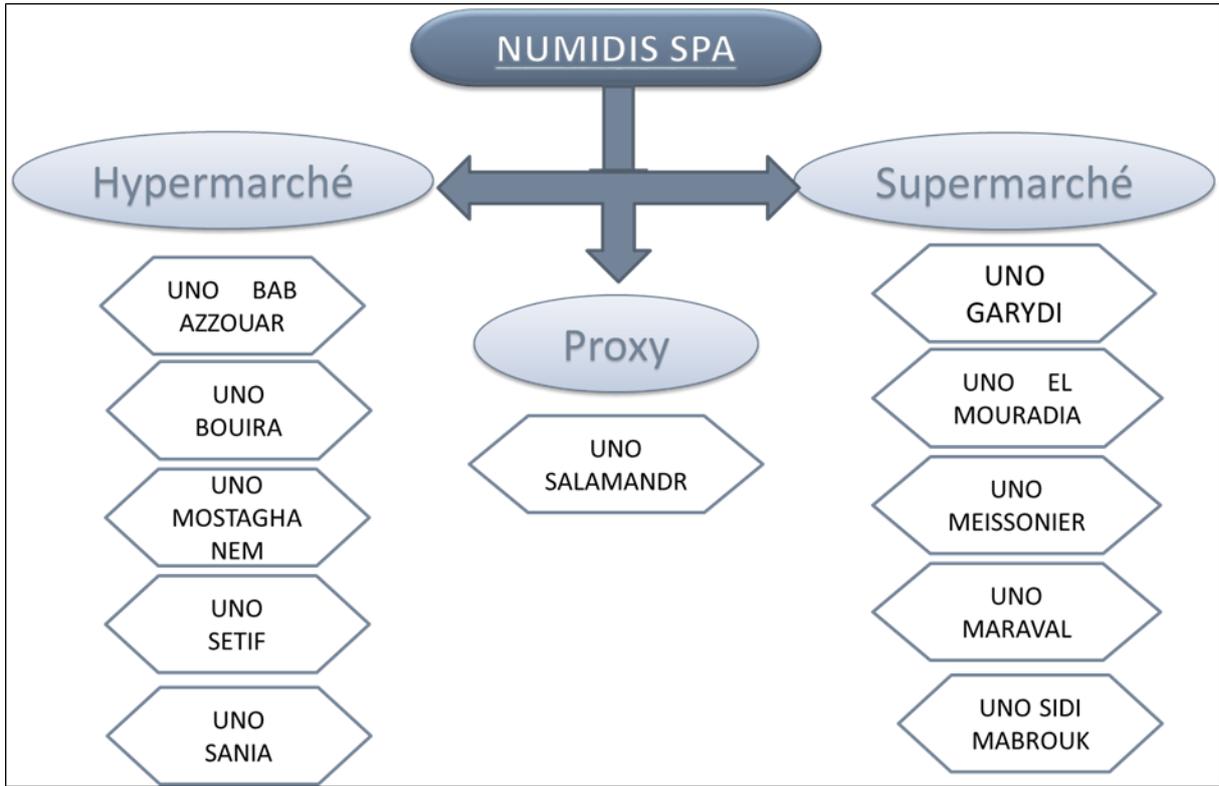
تم إنشاء شركة NIMUDIS سنة 2007 وهي شركة ذات الأسهم SPA برقم أعمال يقدر ب 5000000000 دج وهو فرع من مجمع سوفينال، تحتوي على أكثر من 1640 متعامل في نشاطها حيث وصل عدد الموظفين إلى أكثر من 700 عامل في 2022، ساهمت المؤسسة في توفير 700 منصب عمل والذي امتص نسبة البطالة في العديد من الولايات يطمح هذا المشروع في المستقبل 2025 إلى افتتاح التوسع أكثر وفي عدة ولايات.

#### 2.2 أنواع المحلات UNO:

يكمن نشاط مؤسسة NUMIDIS في سلسلة من المحلات التجارية تسمى UNO بحيث يتم عرض السلع فيها تحت إشراف فريق من العمال بهدف البيع وتنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي تتنوع كالتالي: Hypermarché، Supermarché، Proxy.

- **Hypermarché** : هي المحل الذي يتم فيه بيع السلع عن طريق البيع الذاتي مساحتها أقل أو تساوي 2500م<sup>2</sup>.
- **Super marché** : مساحتها أقل أو تساوي 1000م<sup>2</sup>.
- **Proxy** : هي محلات تجارية جواريه صغيرة الحجم مساحتها أقل أو تساوي 500م<sup>2</sup>.

الشكل رقم 09: يوضح أنواع محلات اينو وفروعها المختلفة:



المصدر: وثيقة مسلمة من طرف المؤسسة

### 3.2 الهيكل التنظيمي للمحل التجاري UNO SETIF:

يتكون محل UNO من عدة مصالح يتزأسها مدير وهي كالتالي:

❖ **مصلحة الموارد البشرية Service Resource Humaine:** تعمل إدارة الموارد البشرية بالمركز

التجاري UNO على توفير الظروف المناسبة للعمل من خلال تخطيطها و استقطابها وهي همزة وصل بين الإدارة و العمال.

❖ **مصلحة مراقبة التسيير service de contrôle de gestion:** تقوم هذه المصلحة بالعد يد من المهام

معالجة الوثائق الخاصة بكل ما يتعلق بالسلع المستلمة من حيث الكمية والسعر الوحدوي ومراقبة المخزون ومتابعة العمليات الخاصة به باستعمال النظام المعلوماتي Meti. الخاصة بالمؤسسة استقبال الموردين ومعالجة الفواتير بكل أنواعها سواء كانت فواتير بيع او شراء.

- متابعة العمليات الخاصة بالدفع النقدي. clôture de caisse.
- المعالجة اليومية لرقم الأعمال validation de chiffre d'affaire .

- تسوية الفواتير باستعمال النظام المعلوماتي METI MAG.
- تقديم تقارير يومية أسبوعية شهرية وسنوية عن الأرباح المحققة.
- متابعة مؤشرات لوحة القيادة.

❖ **مصلحة استلام السلع: service réception:** وهي المصلحة التي يتم فيها استقبال السلع من طرف الموردين وهناك يتم مراقبة نوعيتها وعددها وحجزها باستخدام النظام المعلوماتي الخاص بالمؤسسة.

❖ **مصلحة الأمن: service sécurité:** هي المصلحة المسؤولة عن الأمن والمراقبة داخل وخارج المحل

❖ **مصلحة المعلوماتية: service informatique:** هي المصلحة الخاصة بكل ما يتعلق بالنظام المعلوماتي المستخدم METI و العمليات التابعة له.

❖ **مصلحة الصندوق: service caisse:** هي المصلحة التي يتم على مستواها الدفع النقدي للمشتريات من طرف الزبائن.

❖ **مصلحة التقني: service technique:** المصلحة التي تقوم بالجميع عمليات الصيانة على مستوى المحل.

❖ **مصلحة الديكور: service décoration:** المصنفة الذي يقوم بالعمل الفني وزخرفة المحل والإشهار.

والقسم الثاني يمثل فريق الاستغلال ويضم المناصب التالية:

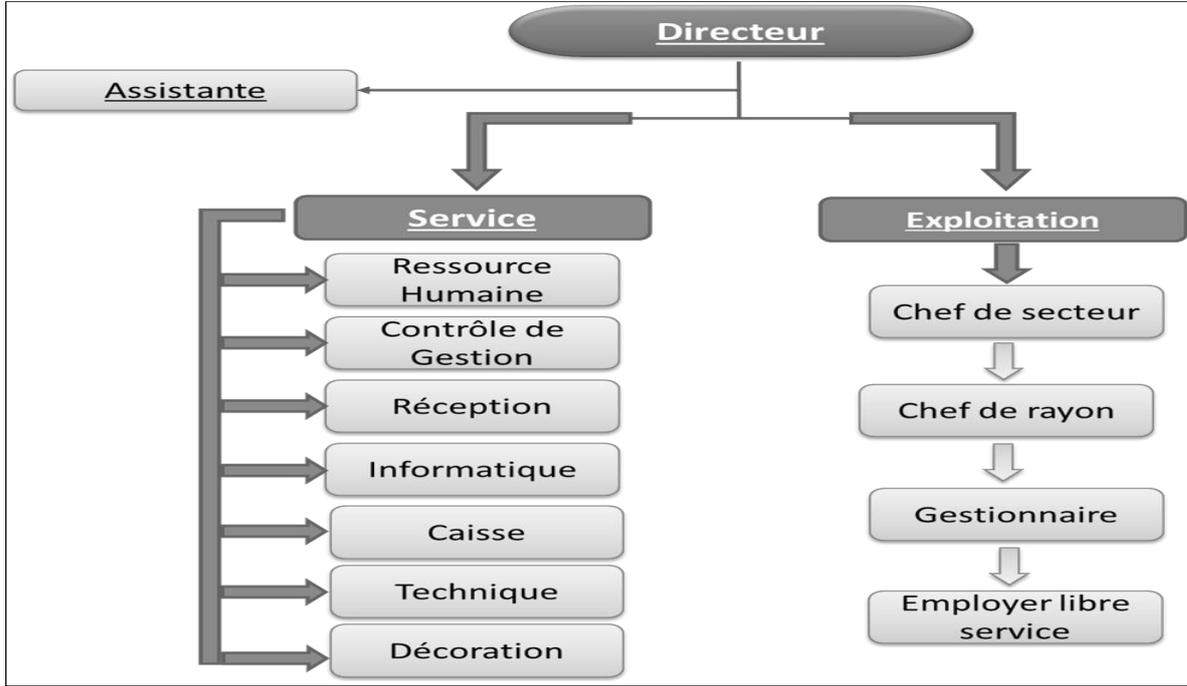
❖ **رئيس القطاع Chef de secteur:** يسهر على حسن سير القطاع وذلك بالتنسيق مع رؤساء الأروقة.

❖ **رئيس الرواق Chef de rayon:** يتمثل دوره الأساسي في توفير السلع المناسبة للرواق وذلك بإعداد الطلبات بالكمية المناسبة والوقت الملائم.

❖ **أمين المخزن Gestionnaire:** وهو المساعد الأول لمسؤول الرواق تتمثل مهمته السهر على حسن تسيير المخزون ووفرته في الرواق.

❖ **عامل متعدد الخدمات Employer libre-service:** يتمثل دوره في تنفيذ المهام المقدمة من طرف مسؤول الرواق أو أمين المخزن لتحقيق حسن تسيير المخزون والرواق.

الشكل رقم 10: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة



المصدر: وثيقة مسلمة من طرف المؤسسة.

## 4.2 أقسام المحل التجاري UNO Sétif:

ينقسم المحل التجاري UNO Sétif إلى ستة قطاعات مرقمة:

### ❖ المنتجات ذات استهلاك الواسع **Produits de grande consommation**:

هذا القطاع الأول الذي يمثله الرقم 01 يرمز له ب PGC حيث يحتوي على المنتجات ذات فترة الصلاحية القصيرة وفرص الاستهلاك المتكرر مثل البقالة المواد الغذائية السائلة الصيانة النظافة أسعارها منخفضة بشكل عام ومتغيرة من حين لآخر لتباع بشكل فردي في الخدمة الذاتية نظرا لوتيرة تجديد المشتريات فانه يولد معدل دوران عالي للموزع.

### ❖ مواد الطازجة قابلة للتحويل **produits frais transformable**:

وهذا هو القطاع الذي يرمز له ب PFT عادة ما يعمل مع البائعين المحددين والحرفيين من طبخ خبز وحلواني كما يشمل هذا القطاع منتجات الرف التقليدية.

❖ البازار **Bazar**: هو القطاع الثالث الذي يرمز له ب **bazar** يشمل منتجات المدرسة إكسسوارات السيارات مستلزمات الحدائق.

❖ المستلزمات المنزلية **Maison**:

هو القطاع الذي يرمز له ب **maison** نجد فيه كل التجهيزات المنزلية من أفرشة أعطية أواني منزلية ...

❖ الأجهزة الصور الاتصالات الصوت **électroménager photos communication et son**

هو القطاع الرابع الذي يرمز له ب **EPSC** يشمل عموما الأجهزة المنزلية آلات الكهرو منزلية أجهزة التصوير الهواتف النقالة وغيرها....

❖ المنسوجات **Textile**:

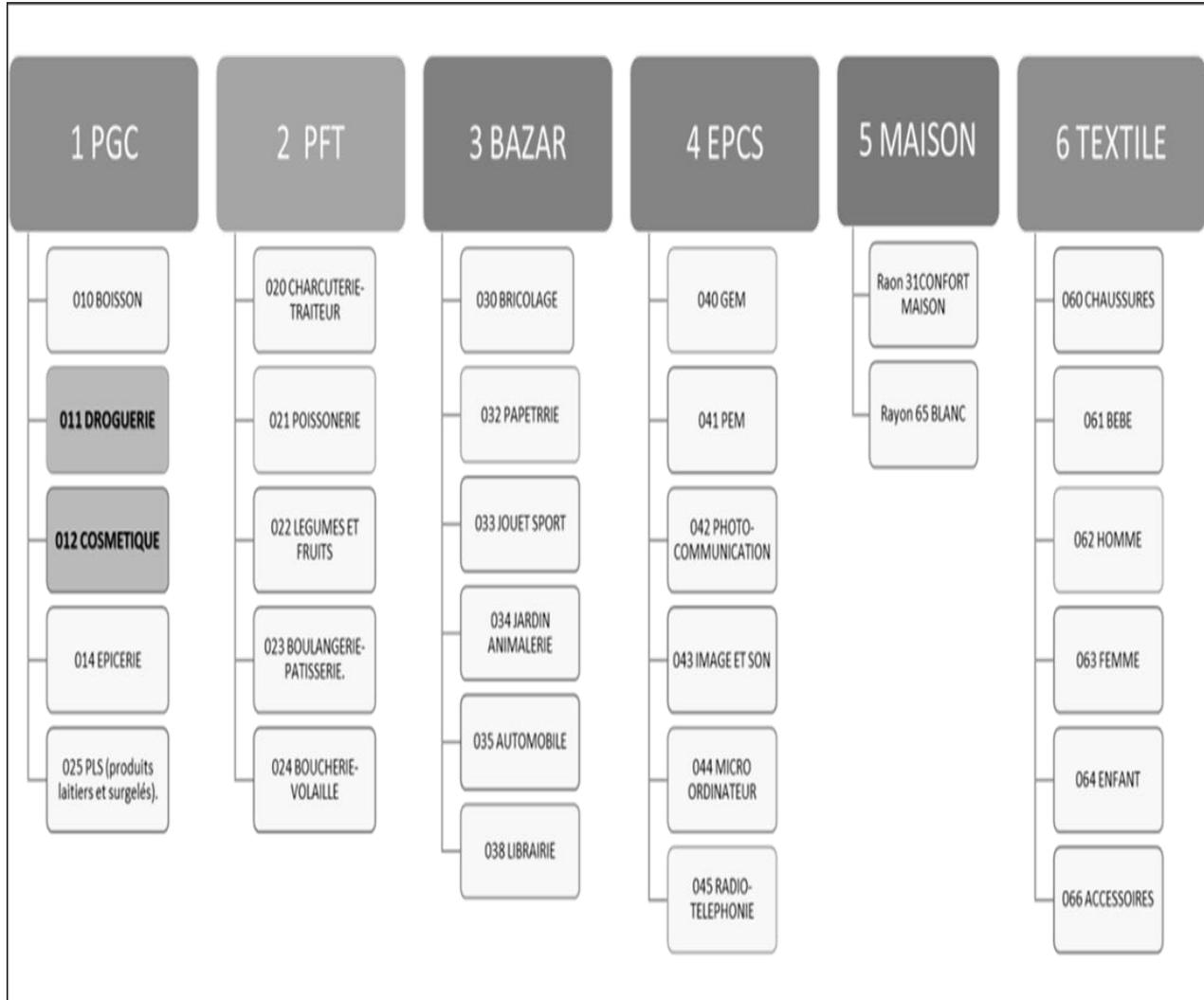
القطاع السادس رمزه **Textile** الذي نجد فيه الألبسة بكل أنواعها نساء رجال وأطفال ورضع إضافة إلى الأحذية لمختلف الأعمار...

والشكل الموالي يوضح أقسام المحل التجاري **UNO Sétif**:

ملاحظة:

كل قطاع مقسمة الى أروقة وكل رواق له مسؤول يشرف على عدد من المسيرين وتوضع فيه منتجاته الخاصة يعمل المسير على تنظيم الأروقة وترتيب البضائع مع إظهار السعر الخاص بكل منتج.

الشكل رقم 11: أقسام المحل التجاري uno Sétif



المصدر: وثيقة مسلمة من طرف المؤسسة

### 3. أهداف المؤسسة:

إن مؤسسة UNO هي مؤسسة خاصة ذات طابع تجاري وهي الواجهة الكبرى التي تستقطب عدد كبير من الزبائن على مستوى ولاية سطيف ولها عدد من المهام والأهداف منها اقتصادية اجتماعية وإنسانية:

#### 1.3 الأهداف الاقتصادية:

- وهي بدرجة أولى تهتم بكل ما يتعلق بأموال المالية من زيادة وتنمية الدخل والأرباح كما تسعى إلى تحسين الأداء إضافة إلى الاهتمام بمزاولة نشاطها بهدف البقاء والنجاح.

- توسيع الاستثمار من أهم الأهداف إذا تعتمد على زيادة المستثمرين والمساهمين ليكون الاستثمار أكبر والدخل في زيادة مستمر.
- تطوير العمل التجاري وذلك بتوفير خدمات وتقنيات أكثر تطوراً بغية كسب أكبر عدد من الزبائن.

### 2.3 الأهداف الاجتماعية:

- الترويج والإشهار للعديد من المنتجات عالية الجودة والتنوع في البضائع يسمح للمستهلك بالاختيار الأمثل لاحتياجاته.
- حسن الاستقبال والمعاملة الحسنة للزبون من طرف العمال تزيد من عدد الزائرين وهو ما يساهم بدرجة أولى في رفع رقم الأعمال.
- دراسة القدرة الشرائية للزبائن قصد معرفة القدرة كل مشتري ومحاولة توفير كل الاحتياجات لجميع طبقات المجتمع.

### 3.3 الأهداف الإنسانية:

- هي التي تعنى تنمية وتطوير العاملين فالمؤسسة وتعليمهم وتكوينهم من أجل تحسين مهاراتهم.
- تطوير وتحسين وتنمية الموارد البشرية من أجل تحسين الأداء الوظيفي لعمال هذه المؤسسة.
- توفير مناصب شغل لعدد كبير من الفئات الشبابية في مختلف المجالات.
- أهداف عالمية.
- يجب أن يتوافق العمل التجاري مع الشروط والمواصفات العالمية ولا يخالف أنظمة التجارة العالمية.

### نموذج IRIS:

- **الانتماء Intégrité:** هو أن يكون العامل ينتمي إلى الفريق وينظم إليهم في كل النشاطات.
- **الاحترام Respect:** أن يكون الاحترام متبادل بين جميع الأفراد مهما كانت مناصبهم ومسؤولياتهم.
- **المبادرة Initiative:** المشاركة في كل الأعمال التي تخدم المؤسسة ومساندة الفريق في كل ما يقدمونه.
- **التعاون Solidarité:** الاتحاد والاتفاق على عمل منظم وموحد تتقاضي به كل العراقيين.

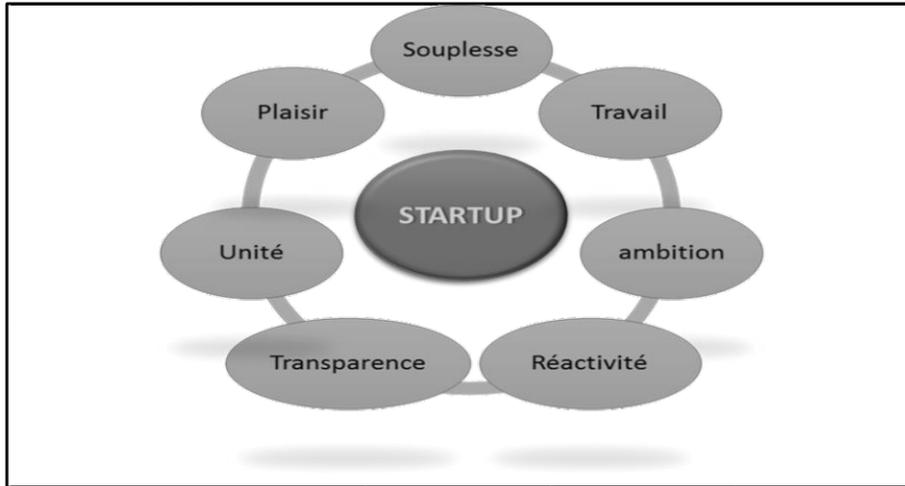
### نموذج STARTUP:

هو نموذج تم الاعتماد عليه يمثل نقاط القوة التي يجب أن تتوفر في الموظفين لدى مؤسسة UNO هي كالتالي:

## الفصل الثالث: دراسة حالة - NUMIDIS SPA - فرع سطيف

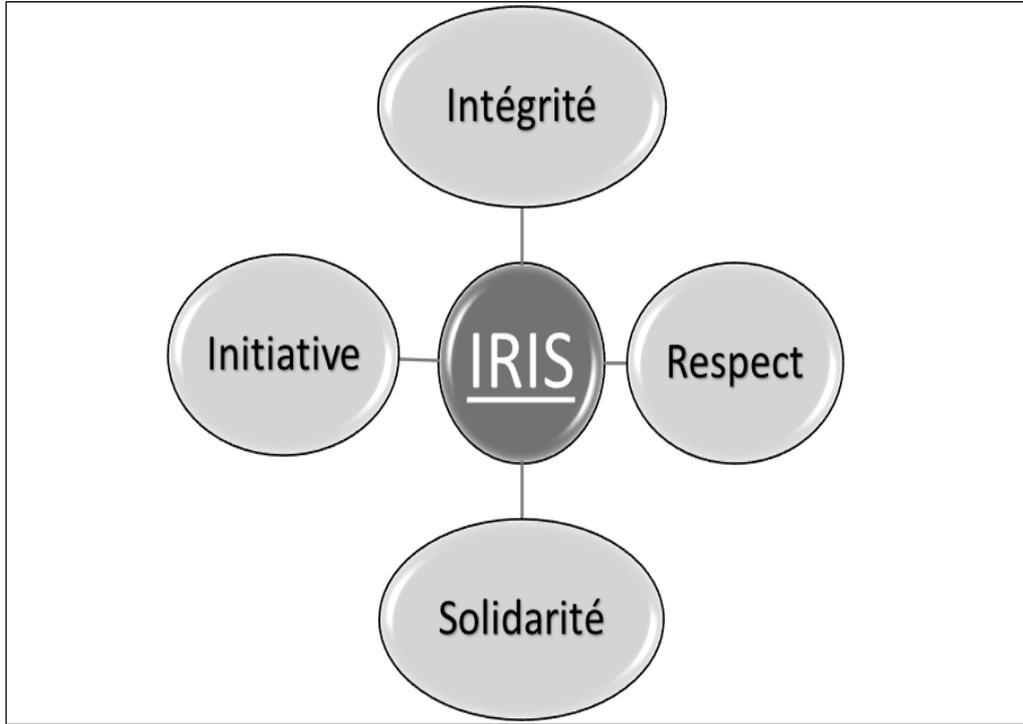
- **المرونة: souplesse** وتعني التكيف مع البيئة ومع الأحداث الغير متوقعة وان يكون الموظف في الخدمة في أي وقت وفي كل الحالات متفتح مبدع ويتقبل التغيير.
- **العمل: travail** هي نقطة جد حساسة حيث يجب على الموظف أن يتصرف كرجل أعمال ويتحمل المسؤولية الكاملة وأن يفي بالوعد وبذل المجهود اللازم لتحقيق الأهداف المنشودة.
- **الطموح: Ambition** أن يكون الموظف حيوي وجريء ومخاطر من اجل تجاوز كل العراقيل التي تواجه المؤسسة.
- **التفاعلية: Réactivité** وهي التي تجعل الموظف دائما عمل بكامل طاقته ويسعى دوما إلى إيجاد الحلول المناسبة والفعالة لتجاوز العراقيل.
- **الشفافية: Transparence** التكلم بوضوح وشفافية بالإضافة إلى مقاسمة الصعوبات الحلول والقرارات كما يتحمل نتائج الخيارات والأخطاء.
- **الوحدة: Unité** العمل على تنمية روح التضامن والثقة المتبادلة بين الموظفين.
- **الاستمتاع: Plaisir** تنمي لدى الموظف الرغبة في العمل وتحمسه بالإضافة إلى الحفاظ على الودية والايجابية بين الموظفين. والشكلين المواليين يبينان نموذجي Startup و IRIS :

الشكل: نموذج STARTUP



المصدر: وثيقة مسلمة من طرف المؤسسة

الشكل: نموذج IRIS



المصدر: وثيقة مسلمة من المؤسسة

#### 4. التحليل الرباعي الاستراتيجي (Analyse de SWOT) لمؤسسة NIMIDIS SPA :

##### 1.4 المحيط الخارجي:

الفرص والتهديدات:

<ul style="list-style-type: none"><li>• وجود عدة منافسين في السوق (Carrefour ;Ardis).</li><li>• توسع المنافسين في عدة ولايات مثل افتتاح فرع لكارفور في ولاية برج بوعريبيج.</li><li>• ارتفاع أسعار السلع المعروضة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• افتتاح مراكز تجارية جديدة مثل غاردين سيتي في شراكة.</li></ul>
---	---

2.4 المحيط الداخلي:

نقاط القوة والضعف:

<ul style="list-style-type: none"><li>• أسعار مرتفعة مقارنة بالمنافسين.</li><li>• مركزية القرارات.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• وجود عدة فروع على مستوى الوطن.</li><li>• انتمائها الى مجمع سيفيتال.</li><li>• جودة المنتجات المعروضة.</li><li>• وضعية مالية جيدة (2021).</li><li>• مواقع الاستراتيجية التي تتواجد بها محلات المؤسسة مثل بارك مول سطيف والمركز التجاري باب الزوار.</li></ul>
--	---

المبحث الثاني: تحليل لوحات القيادة الموجودة في المؤسسة:

1. تحليل لوحات القيادة المالية والتجارية والموارد البشرية:

المبحث التالي سنقوم بتحليل نموذج لوحة القيادة لمعرفة تأثيرها على القرار المتخذ وبالتالي على أداء الشركة وفي النهاية تحليل كامل للمؤشرات وبعض التوصيات لتحسين استخدام لوحة القيادة من حيث القرار.

تحليل نموذج لوحات القيادة في مؤسسة NUMIDIS SPA فرع سطيف :

تحتوي لوحة القيادة على ستة مناطق هي كالتالي:

- تعرض المنطقة الأولى المؤشرات المختلفة المستخدمة.
- المنطقة الثانية تتعلق بالنتائج التي تم الحصول عليها من العام N-1 .
- تعرض المنطقة الثالثة النتائج التي تم الحصول عليها للسنة N .
- المنطقة الرابعة تقدم الهدف المراد تحقيقه.

## الفصل الثالث: دراسة حالة - NUMIDIS SPA - فرع سطيف

- تعرض المنطقة الخامسة معدل التحقيق الهدف للسنة N كنسبة مئوية.
  - المنطقة السادسة تتعلق بمعدل التغيير بين العام N-1 والسنة N كنسبة مئوية.
- يمكننا تخطيط هذا النموذج على النحو التالي:

المؤشرات	السنة N-1	السنة N	الهدف	نسبة الهدف	تحقيق	نسبة التطور
المؤشر الأول						
المؤشر الثاني						
المنطقة 1	المنطقة 2	المنطقة 3	المنطقة 4	المنطقة 5	المنطقة 6	

من خلال نموذج لوحة القيادة للشركة يمكننا أن نرى ما يلي:

- ✓ تعطي لوحة القيادة الذي اقترحتة الشركة صورة بأثر رجعي لرؤية تحسن الإجراءات التصحيحية.
  - ✓ المساعدة في مراقبة النتائج والإجراءات المتخذة.
  - ✓ معرفة معدل تحقيق الأهداف وبالتالي الاستجابة بسرعة للوضع الحالي.
2. مراقبة وتحليل المؤشرات ومساهمة لوحة القيادة للموارد البشرية والمالية والتجارية في اتخاذ القرارات:

### 1.2 تحليل لوحة القيادة للموارد البشرية

تتضمن لوحة القيادة مؤشرات التالية:

❖ المؤشر الأول: لتقييم إنتاجية الموظفين بشكل عام، نستخدم النسبة التالية:

رقم الاعمال

= الإنتاجية الفردية

عدد العمال

من خلال لوحة القيادة نلاحظ ان إنتاجية الموظفين قد انخفضت بنسبة 12.9 في سنة 2022 مقارنة بسنة

2021 مما يعكس نقص مهارات الموظفين الجدد.

❖ المؤشر الثاني: يوفر هذا المؤشر معلومات عن حضور الموظف

عدد المتغيين يوميا

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد المتغيين يوميا}}{100} \times 100$$

متوسط عدد العمال

تُظهر لوحة أجهزة القيادة الموارد البشرية أن معدل التغيب في NUMUDIS SPA قد شهد انخفاض مستمر من 12% في عام 2020 إلى 8% في عام 2021 وصولاً إلى 3% في عام 2022.

نلاحظ ان المؤسسة قد حققت هدفها المذكور أعلاه.

ويرجع السبب الرئيسي للمعدل المرتفع في عام 2020، والذي بلغ 12%، إلى عدم تحفيز الموظفين من ناحية المكافآت وبتعيين موظفين معينين في وظائف لا تتناسب مع مؤهلاتهم.

ساعدت الإجراءات التي اتخذها القادة الشركة على تقليل هذا المعدل، من بين الإجراءات نذكر منها :

-المكافآت.

-التكوينات.

-تحفيز الموظفين.

-وعي الموظف.

- تكليف كل موظف بالوظيفة التي تناسبه

❖ المؤشر الثالث:

معدل تحقيق ميزانية التدريب يشير هذا المؤشر إلى النسبة المئوية لاستخدام ميزانية التدريب، ويتم الحصول عليها من خلال مقارنة المبلغ الإجمالي للميزانية المستخدمة مع الميزانية المخصصة خلال العام.

تظهر لوحة معلومات الموارد البشرية في المؤسسة أن معدل تحقيق ميزانية التدريب كان 100% خلال عامي 2021 و2022.

علاوة على ذلك، نلاحظ أن NUMUDIS SPA قد حققت هدفها المذكور أعلاه.

ويفسر ذلك الاهتمام الذي أبدته الشركة في تدريب موظفيها، مما مكن الشركة من البقاء على طريق المنافسة مع ترك الموظفين المحفزين.

### ❖ المؤشر الرابع:

معدل دوران العمالة هو تغيير في أعداد العاملين في المؤسسة، وهذا التغيير يعتمد على عدد الموظفين الذين لا يزالون في حيز الخدمة في المنظمة وعدد الموظفين الذين تركوا الخدمة في خلال فترة زمنية محددة

عدد العمال في الذين غادروا المؤسسة

$$\text{معدل دوران العمالة} = \frac{\text{عدد العمال في الذين غادروا المؤسسة}}{100} \times 100$$

عدد العمال الكلي

معبراً عنها كنسبة مئوية، فإنها تُعلمنا بعدد حالات المغادرة الطوعية فيما يتعلق بإجمالي عدد الموظفين الحاضرين خلال الفترة. يجب أن يسمح لمدير الشركة بالتشكيك في سياسته الاجتماعية: الأجر المنخفض للغاية، جو العمل السيئ، الخطى السريعة للغاية، المهام المتكررة وغير المجزية للموظفين، مخاوف بشأن مستقبل الشركة.

وفقاً لوحة القيادة الموارد البشرية، نلاحظ أن هذا المعدل في انخفاض كامل بين عامي 2021 و2022، ويفسر ذلك القيمة المعطاة للموظفين من قبل الشركة، من بين الإجراءات التي اتخذها المديرون لتقليل هذا المعدل يمكننا اقتباسها:

- زيادة المكافأة مقارنة بعامي 2021 و 2022، (إجراء تصحيحي).
- الاستثمار في مستقبل الموظفين: التدريب...
- تجهيز كل موظف حسب موقعه.

بالإضافة إلى ذلك، نلاحظ أن SPA NUMUDIS قد حققت هدفها المذكور أعلاه.

### ❖ المؤشر الخامس: متوسط عمر الموظف

يعكس هذا المؤشر حالتين:

- إذا كان متوسط العمر مرتفعًا جدًا ، فإن الشركة تواجه خطر الشيخوخة ، بالإضافة إلى ضعف تحفيز الموظفين.

- إذا كان متوسط العمر منخفضًا جدًا، فإن الشركة تواجه خطر قلة خبرة موظفيها.

مجموع اعمار الموظفين

$$\text{متوسط عمر الموظف} = \frac{\text{عدد العمال الكلي}}{100} \times 100$$

عدد العمال الكلي

وفقًا للوحة القيادة الموارد البشرية، نلاحظ أن متوسط عمر موظفي SPA NUMUDIS كان مرتفعًا بين عامي 2020 و2021، ويفسر ذلك سياسة التوظيف التي تُستخدم لتجنيد الأشخاص ذوي الخبرة المؤكدة (أكثر من 10 سنوات)، وكان رد فعل المديرين في عام 2022 تغيير السياسة التوظيف حيث قررت منح الخريجين الشباب فرصة وأيضًا للاستفادة من تحفيز الشباب مع الاستفادة من تجربة الموظفين ذوي الخبرة.

كما نلاحظ ان المؤسسة قد حققت هدفها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة - NUMIDIS SPA - فرع سطيف

جدول رقم 07: مؤشرات لوحة القيادة الموارد البشرية

المؤشرات	السنة 2021	السنة 2022	الهدف	نسبة تحقيق الهدف	نسبة التطور 2022\2021
الإنتاجية الفردية	325000DA	285714DA	350000DA	%82	%-12.9
معدل الغياب	% 8	%3	%5	%160	%-62.5
معدل تحقيق ميزانية التدريب	%100	%100	%100	%100	%100
معدل دوران العمالة	%7	%5	%5	%100	%-28.6
متوسط عمر الموظف	40سنة	37.5سنة	35سنة	%100	%-6.25

المصدر: من اعداد الطالب بعد الاطلاع على لوحات القيادة في المؤسسة

### 2.2 تحليل لوحة القيادة التجارية:

#### ❖ المؤشر الأول: رقم الاعمال المحقق / رقم الاعمال المقدر

يجب أن تتنبه النسبة السيئة مدير الشركة وتشجعه على فهم الأسباب هذه النسبة السيئة وتنقسم هذه الأسباب الى قسمين:

الأسباب الخارجية (سوء الأحوال الجوية، الأزمة الاقتصادية، ظهور منافسة جديدة)

الأسباب الداخلية (غياب البائعين، نقص المخزون، منتجات جودتها سيئة أسعار مرتفعة)

يمكننا أن نلاحظ أن هذه النسبة قد انخفضت بنسبة 28% بين عامي 2021 و2022 أي ان المؤسسة لم تحقق الهدف الذي سطرته، وهذا راجع للأسباب التالية:

- انخفاض قدرة الشرائية للزبائن

## الفصل الثالث: دراسة حالة - NUMIDIS SPA - فرع سطيف

- نقص في تموين بعض المنتجات الأساسية مثل الزيت والدقيق
  - ارتفاع أسعار اغلب المنتجات الغذائية
- كل هذه الأسباب ساهمت في تحقيق هذا الانخفاض لذلك على المسؤولين اتخاذ إجراءات وقرارات لمعالجة هذه المشكلة

### ❖ المؤشر الثاني: قيمة الحصة السوقية في الشركة

إنه المؤشر الأكثر استخدامًا لتحديد المركز التنافسي للشركة، لقياس المسافة بين الشركة وفروع الشركة الأخرى

رقم الاعمال لفرع سطيف

$$\text{قيمة الحصة السوقية} = \frac{\text{رقم الاعمال لفرع سطيف}}{\text{مجموع الكلي لرقم الاعمال الشركة (جميع الفروع)}} \times 100$$

مجموع الكلي لرقم الاعمال الشركة (جميع الفروع)

نتيجة لانخفاض رقم اعمال الشركة خلال سنة 2022 مقارنة بسنة 2021 كشف حساب القيمة السوقية

للمؤسسة NUMUDIS SPA فرع سطيف عن تطور سلبي بنسب 25.5 % حيث نلاحظ ان القيمة السوقية لفرع سطيف قد انخفضت من 8.9% الى 6.67% أي ان المؤسسة لم تحقق الهدف الذي سطرته

### ❖ المؤشر الثالث: معدل رضا الزبائن

هو أداة تحليلية لقياس مستوى رضا العملاء عن منتج أو خدمة أو شركة. وبمساعدة مؤشرات رضا العملاء هذه يمكن اكتشاف سبب رضا العملاء أو عدم رضاهم.

عدد الإجابات الإيجابية

$$\text{معدل رضا الزبائن} = \frac{\text{عدد الإجابات الإيجابية}}{\text{عدد الإجابات الكلي}} \times 100$$

عدد الإجابات الكلي

انخفض معدل رضا الزبائن بنسبة 75 % ما بين عامي 2022 و 2021 هذا بسبب ارتفاع أسعار اغلب المواد الغذائية ونقص في تموين المنتجات الأساسية وهذا أدى الى زيادة الشكاوى من الزبائن.

❖ المؤشر الرابع: متوسط السلة

متوسط السلة يتوافق مع متوسط المبلغ الذي ينفقه العميل أثناء عملية التسوق في متجر.

رقم الاعمال في فترة معينة

متوسط السلة =

عدد الزبائن في نفس الفترة

نتيجة لارتفاع أسعار المواد الغذائية وتدني القدرة الشرائية الزبائن انخفض متوسط السلة بنسبة 12.5% في سنة 2022 مقارنة بسنة 2021.

❖ المؤشر الخامس: توزيع رقم الاعمال حسب كل قطاع

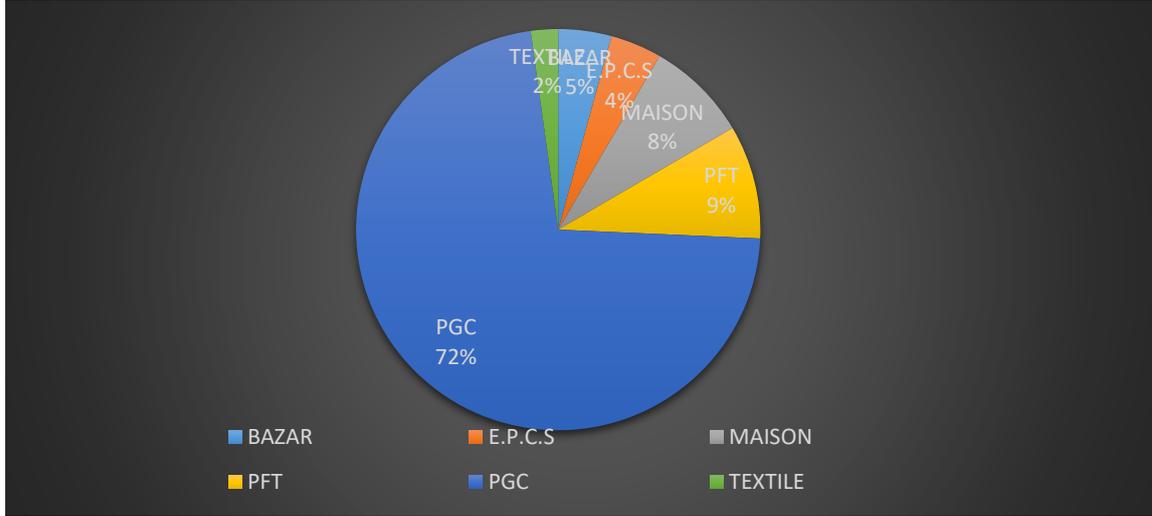
يساعد هذا المؤشر على معرفة مساهمة كل قطاع في رقم الاعمال واي القطاعات أكثر مساهمة او اقل مساهمة في المبيعات.

يوجد في المؤسسة SPA NUMIDIS فرع سطيف ستة قطاعات سبق وذكرها:

- القطاع الأول المنتجات (ذات استهلاك الواسع / رقم الاعمال)  $\times 100$
- القطاع الثاني (مواد الطازجة قابلة للتحويل / رقم الاعمال)  $\times 100$
- القطاع الثالث (البازار / رقم الاعمال)  $\times 100$
- القطاع الرابع (مستلزمات المنزلية / رقم الاعمال)  $\times 100$
- القطاع الخامس (الأجهزة الكهرو منزلية / رقم الاعمال)  $\times 100$
- القطاع السادس (المنسوجات / رقم الاعمال)  $\times 100$

نلاحظ ان الحصة الأكبر من نصيب قطاع المنتجات ذات الاستهلاك الواسع بنسبة 75% ثم قطاع المنتجات الطازجة بنسبة 9% ثم قطاع مستلزمات المنزلية بنسبة 8% ثم تأتي بقية القطاعات بنسب جد متدنية

الشكل رقم 12: دائرة نسبية تمثل مساهمة القطاعات الستة في رقم الاعمال المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على البيانات المؤسسة

❖ المؤشر السادس التعديل ( régulation ) :

السلع التي لا يمكن بيعها هنا وجب علينا التخلص منها أي انها تعتبر خسارة على عاتق المؤسسة وذلك حسب الحالة التي تكون عليها ونذكرها فيما يلي:

- ✓ **Casse**: السلع التالفة التي صارت غير صالحة للاستعمال كالأواني والألعاب المحطمة
  - ✓ **Vol** : وهي السلع التي تم إيجاد الأغلفة أو العلب الخاصة بها لكن المنتج بحد ذاته مفقود أي انه تعرض للسرقة فنقوم بإخراج هذه الكمية في المخزون.
  - ✓ **Primé** : وهي المنتجات منتهية الصلاحية وهي منتجات نجدها بالمنتجات الغذائية بنسبة كبيرة حيث نقوم بالتخلص منها في اليوم الذي يلي التاريخ المكتوب في البرنامج مباشرة.
- يتم حساب هذا المؤشر عن طريق تقسيم كل حالة من حالات الثلاث على رقم الاعمال من خلال لوحة القيادة التجارية ان مؤشر التعديل قد انخفض بنسبة % 35 بين عامي 2021 و 2022 هذا يدل على ان الإجراءات والقرارات التي قام المديرين باتخاذها كان لها أثر إيجابي حيث ساهمت هذه الاخيرة في تقليص خسائر المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة - NUMIDIS SPA - فرع سطيف

الجدول رقم 08: مؤشرات لوحة القيادة التجارية

معدل التطور 2022/2021	معدل تحقيق الهدف	الهدف	السنة 2022	السنة 2021	المؤشرات
%-28	%70	%95	%66	%91	رقم الاعمال المحقق/ رقم الاعمال المقدر
%- 25.5	%66.7	%10	%6.67	%8.90	قيمة الحصة السوقية في الشركة
%-75	%15.4	%65	%10	%40	معدل رضا الزبائن
%-12.5	%65.6	2800DA	1819DA	2080DA	متوسط السلة
%-35	%75.2	%2	%2.5	%3.58	التعديل

المصدر: من اعداد الطالب بعد الاطلاع على لوحات القيادة في المؤسسة

**ملاحظة:**

بالنسبة لوحة القيادة المالية فإنها موجودة في الفرع المركزي للشركة في باب الزوار فقط مما يعني اننا لا نستطيع تحليل مؤشراتنا لعدم توفر المعلومات

لمعرفة مكانة لوحة القيادة كأداة للتسيير وصنع القرار داخل NUMIDIS SPA ، كان رضا المسؤولين موجودًا بالفعل، ولتكوين توصيات من أجل تحسينها وتصحيح الأخطاء لقد اعتبرنا أنه من المفيد إجراء مسح من خلال مقابلات والتي تبدو مناسبة لنا لتحديد تصور مساهمة لوحات القيادة داخل NUMIDIS SPA في اتخاذ القرار وإدارة وظائفها من قبل المديرين والجهات الفاعلة من مختلف إدارات من أجل ذلك، أجريت المقابلات مع الأشخاص المناسبين لتحقيق الهدف الرئيسي لهذا البحث وهم مسؤول عن الموارد البشرية ومسؤولة عن المراقبة والتسيير .

### المبحث الثالث: المقابلة وتحليل البيانات

#### 3. عرض المقابلة:

#### 1.3 هدف من المقابلة:

هدفنا هو معرفة أهمية والغرض من تطوير لوحات القيادة من حيث التسيير واتخاذ القرار .

لهذا أجرينا مسحًا نوعيًا. تتيح لنا هذه المقابلات فهم هذه النقاط المختلفة بشكل أفضل، وهي:

- ما فائدة تطوير لوحات القيادة ا.
- ما هي المساهمة في التوجيه واتخاذ القرار .
- ما هي المؤشرات الرئيسية التي يستخدمها المديرون في التسيير .

#### 2.3 منهجية المقابلة:

#### ❖ دليل المقابلة:

لتحقيق هذه الدراسة، اخترنا أسلوب المقابلة شبه المنظمة. إن اختيار هذه التقنية ليس تعسفيًا ولكنه مبرر بالأسباب التالية:

- يتم طرح الأسئلة واحدًا تلو الآخر ويكون الشخص الذي تتم مقابله مجبرًا إلى حد ما على تأكيدها، في إجاباته، كما هو مخطط.
- هناك المزيد من الحرية للمحاور ولكن أيضًا للمقابلة، يمكن للأخير التحدث والتعبير عن نفسه حول الموضوع، مع التحقق من النقاط الدقيقة باستخدام أسئلة محددة مسبقًا.

• أثناء المقابلة، يمكن للمحاور إكمال الدليل بأسئلة تهدف إلى توضيح الإجابات المقدمة أو استكشاف خيوط جديدة مثيرة للاهتمام.

تم تصميم دليل المقابلة وإرساله قبل كل مقابلة للسماح لمن قابلناهم بالاستعداد. وتجدر الإشارة إلى أن الاجتماع مع المسؤولين المعنيين لم يتم إلا بعد الانتهاء من الإعداد (في السابق، كان من الضروري التأكد من أن شكل الأسئلة يجعل من الممكن جمع المعلومات المطلوبة).

### ❖ إجراء المقابلات:

نذكر أن إتقان علاقة الاتصال أمر ضروري بالتأكيد، لأننا نتعامل مع تبادل "وجهاً لوجه". من أجل الحصول على إجابات دقيقة، كان من الضروري:

✓ جذب اهتمام الأشخاص الذين تمت مقابلتهم بعملنا البحثي.

✓ ابحث عن فترة زمنية تناسبهم.

بمجرد الانتهاء من هاتين الخطوتين، كان من الضروري في بعض الحالات أن يشرح للشخص الذي تمت مقابلته معنى السؤال الذي بدا أنه لم يفهمه، للتحقق من صحة المعلومات في حالة الشك.

### ❖ التسجيل:

كان تدوين الملاحظات هو الوسيلة المستخدمة لجمع البيانات من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم واستغرقت المقابلات 45 دقيقة في المتوسط.

### ❖ مسار المقابلة وتحليلها:

بالنسبة للدراسة ذات الصلة، تم توجيه أسئلة المقابلة إلى الأشخاص الأكثر كفاءة، أي للقادة أولئك الأكثر قبولاً للإجابة على الأسئلة.

لهذا، أجرينا مقابلة مع السيد بركوكن سيد عمر مسؤول الموارد البشرية بالشركة، وكذلك مع الانسة سمارة وئام مسؤولة مراقبة التسيير بعد إجراء ونسخ محتوى المقابلات مع أعضاء الشركة، وجدنا أنفسنا أمام مجموعة من النصوص الغنية بالمعلومات.

وانتهى بنا الأمر مع الملخص التالي:

• دور المراقبة التسيير داخل NUMIDIS SPA:

✚ برأيك ماذا تقصد بالمراقبة التسيير وما دورها داخل المؤسسة؟

يعتبر جميع الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أن المراقبة التسيير هي الضامن لصحة الهيكل من خلال ضمان استخدام الموارد بكفاءة. كما أنه يتدخل لتوفير الأدوات التي سيستخدمها صانعي القرار لرصد تأثير أفعالهم. هذه ناتجة عن قرارات ذات نطاق استراتيجي وتكتيكي. وفقاً للمديرين الذين تمت مقابلتهم، فإن وظيفة المراقبة التسيير هي وظيفة أساسية التي تضمن السير الحسن للشركة.

• لوحة القيادة:

✚ هل تستخدم لوحة القيادة؟

أجاب مسؤول الموارد البشرية ومسؤولة مراقبة التسيير بنعم على هذا السؤال

✚ إذا كان الأمر كذلك، هل يمكنك تعريفه لنا ومن المسؤول عن تطويره؟

كان رد الأشخاص المسؤولين بإيجاز:

تعد لوحة إدارة الموارد البشرية وكذلك لوحة إدارة الشؤون المالية والتجارية أداة توجيهية ضرورية لإدارة الوظيفة المتعلقة بالموارد البشرية والتجارية وهو يستند إلى مجموعة من البيانات الاستراتيجية المستمدة من مقارنة بين الحالة المتوقعة والحالة الفعلية. وهي تجمع مجموعة من المؤشرات التي تعتبرها كل مديرية ذات صلة بالموضوع. وأشار إلى أن وضع لوحات القيادة الموارد البشرية والتجارية يأتي بعد عدة اجتماعات بين إدارة الموارد البشرية وإدارة مراقبة التسيير ومدير الشركة.

✚ برأيك ما الهدف من تطوير لوحات القيادة؟

إجابة مسؤول الموارد البشرية:

يتيح إعداد لوحة القيادة الموارد البشرية لمديري الموارد البشرية تعزيز قدرتهم على:

- ✓ اتخاذ القرارات وتصحيحها.
- ✓ إدارة استراتيجية الموارد البشرية ونشرها بطريقة عملية للغاية على مختلف المستويات.
- ✓ التواصل بانتظام مع الموظفين، من ناحية، لتقييم احتياجاتهم بشكل أفضل، ومن ناحية أخرى، قياس ونشر نتائج السياسات المنفذة.

✓ إثبات من خلال العناصر القابلة للقياس أن الإجراءات لها تأثير حقيقي من حيث تحسين الأداء.  
إجابة مسؤولة عن مراقبة التسيير:

✓ يسمح بمتابعة تطور النشاط التجاري فيما يتعلق بالأهداف الموضوعية  
✓ اتخاذ القرارات وتصحيحها واتباعها من أجل وضع أفضل.

### • استخدام لوحات القيادة من حيث القرارات:

✚ ما هي المعلومات الرئيسية التي توفرها لك لوحات القيادة هذه؟

يتطلب إنشاء لوحة القيادة رغبة قوية في التصرف قبل الملاحظة، فهي تحتوي على مجموعة من المؤشرات، ولكل منها تفسيرها الخاص وترتبط بخدمة معينة. يجب تحديد المؤشرات التي تشكل لوحة القيادة وفقاً للأهداف والغايات المرغوبة.

سيتيح قياس تطور المؤشرات المختارة بعد ذلك تحديد مدى ملاءمة الإجراءات المنفذة أو الإجراءات التصحيحية التي سيتم تنفيذها أو خطوط العمل الجديدة التي سيتم نشرها. ويضيف من تمت مقابلتهم، في هذا الصدد، أن إدارة الموارد البشرية ومراقبة التسيير تختار المؤشرات التي سيكون قياسها مناسباً وفقاً للأهداف المستهدفة، وتكرار إجراء القياسات.

كما يهتم أيضاً بتحديد مستلمي هذه المعلومات والاستخدام الذي سيتم استخدامه لها حيث لا تستطيع الشركة تحديد نشاطها بالأهداف التي لا يمكن تقييم نتائجها وقياسها على أساس موضوعي باستخدام الأرقام في فترة زمنية معينة.

✚ عند اتخاذ القرارات، هل تعتمد على هذه الأداة؟

في نظام معقد ومتنوع بشكل متزايد وحيث تكون المعلومات حيوية لحظية، يجد الأشخاص المسؤولون أنفسهم يتعرضون لضغوط قوية لاستنتاج عدم اليقين من المعلومات الواردة إليهم من الخارج وأحياناً من أنظمتهم الداخلية.

في الواقع، وفقاً للمديرين الذين تمت مقابلتهم، تم استنتاج أن لوحة القيادة هي أداة لدعم القرار. وعلاوة على ذلك، يعتقد الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أن لوحة القيادة يجب أن تكون أداة دعم القرار الرئيسية.

✚ هل تتخذ قرارات مهمة بعد تحليل لوحات القيادة؟

حصلنا على رد من المديرين بإيجاز:

تعد لوحة القيادة الموارد البشرية / التجارية واحدة من الأدوات الأساسية لاتخاذ القرار في المؤسسة. في الواقع، إنه يقدم المساعدة للمدير ويوجهه في اتخاذ القرار، وذلك بفضل المعلومات التي يمكنه إنتاجها من حيث الإحصاءات عن الموظفين، ومعدلات التوظيف، والتغيب، وما إلى ذلك بالنسبة للموارد البشرية ومعدل التعديل، رضا الزبائن، معرفة مساهمة القطاعات كنسبة مئوية من حجم رقم الأعمال.

لذا، من خلال إجابات الأشخاص الذين تمت مقابلتهم، فإنه يسمح بالحصول على ترجمة تفصيلية تحت الأنظار مفادها أن ديناميكيات اتخاذ القرار لديهم تدعمها بشكل عام هذه الأدوات.

✚ في رأيك في أي نوع من القرارات تساهم فيها لوحة القيادة لوحة القيادة وفي أي مرحلة؟

كان رد المسؤولين متشابها حيث اجمعوا ان لوحة القيادة هي مساهم الرئيسي في اتخاذ جميع أنواع القرارات من ابسطها كاختيار نوع المنتج الذي يباع في المتجر الى اعقدها.

• رأي المسؤولين في لوحات القيادة الحالية ل NUMUDIS SPA :

✚ إذن ما هي المؤشرات الرئيسية التي تساعدك على إدارة وظيفتك؟

اقتبس لنا المسؤولين بعض المؤشرات التي لها علاقة بإدارة وظيفة الموارد البشرية والتجارية، وهي كالتالي: الإنتاجية الفردية، معدل الغياب، معدل دوران العمالة.

بالنسبة لوظيفة التجارية: رقم الاعمال المحقق/ رقم الاعمال المقدر، المساهمة قطاعات كنسبة مئوية من الرقم الاعمال، التعديل.

✚ هل أنت راضٍ عن لوحة القيادة لشركتك؟

نلاحظ من خلال إجابات المسؤولين الذين تمت مقابلتهم ان مسؤولة عن لوحة القيادة التجارية غير راضية نوعا ما عنها بسبب وجود العديد من المؤشرات الهامة غير مستعملة في لوحة القيادة التجارية.

نستنتج من المقابلات، أن درجة مساهمة لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار لمديري NUMIDIS SPA قوية نسبيًا، لكننا نلاحظ عدم وجود مؤشرات معينة لضرورة التشغيل السليم لكل خدمة، وبالتالي لضمان أداء الشركة.

في محاولة لمعرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرار في مؤسسة NUMIDIS SPA ، لاحظنا في ضوء النتائج التي تم الحصول عليها بعد المقابلات التي أجريت مع المسؤولين وكذلك التحليل التفصيلي للوحات القيادة لكل قسم، أن هناك عدد من التوصيات والاقتراحات ضرورية لتحسين كفاءة نظام إدارة الموارد البشرية والتجارية وبالتالي تحسين عملية اتخاذ القرار، ولكن قبل ذلك كنا قادرين على تلخيص بعض النقاط التي تميز عملية الموارد البشرية ولوحة القيادة التجارية على مستوى NUMIDIS SPA تتمثل في:

- ❖ لوحة القيادة: أداة رئيسية لتطوير وتنفيذ الاستراتيجية من خلال مراقبة جميع الإجراءات في التطبيق.
- ❖ توفر لوحة القيادة مهمة وذات مغزى وفي الوقت المناسب بناءً على نقاط القرار الرئيسية للمديرين.
- ❖ تسمح البيانات التي تحتويها باتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة.
- ❖ لوحة القيادة هي أداة لدعم التسيير والقرار، تسمح ب:
  - ✓ متابعة المتغيرات.
  - ✓ كشف التغيرات الكبيرة.
  - ✓ توقع المواقف.
  - ✓ يسمح لك بتصوير سلسلة من البيانات الاستراتيجية (المؤشرات).

### خاتمة الفصل:

ان الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة NUMIDIS SPA سمحت لنا بالتعرف على مدى أهمية وجود لوحة القيادة في المؤسسة وخلال فترة التبرص ومحاولتنا معرفة دور لوحة القيادة في المساعدة على اتخاذ القرار تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية:

- تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة كأداة أساسية لمتابعة ومراقبة أداء المؤسسة.
- من خلال المؤشرات التي تمت مناقشتها تبين لنا ان الأداء التجاري للمؤسسة في تراجع وهذا راجع لأسباب خارجية كارتفاع أسعار السلع الغذائية ونقص في تموين السلع الأساسية.
- لوحة القيادة في مؤسسة NUMIDIS SPA تساعد المديرين على اتخاذ قراراتهم لقيادة المؤسسة على المسار الصحيح، بالإضافة إلى أن لوحة القيادة للمؤسسة لا تختلف تمامًا مع ما وصفناه في الجزء النظري ولكن هناك بعض النقاط للتحسين وسوف يتم تناول هذه النقاط في التوصيات.

# الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة:

تعتبر مراقبة التسيير بمثابة المرآة التي تعكس الصورة الحقيقية لحالة المؤسسة حيث تركز على تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها وذلك بتقييم وتوجيه الموارد والحرص على الاستغلال الأمثل لها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. باعتبارها إحدى المهام الأساسية التي يتوقف عليها نجاح عملية التسيير خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالعمولة وسرعة التبادل وتطور المستوى التكنولوجي و المنافسة الحادة وذلك بالاعتماد على الأدوات الحديثة نظرا للتطور الحاصل ولعل من انطباق الأدوات التي تساعد في اتخاذ القرارات هي لوحة القيادة التي تمثل موضوع دراستنا.

لقد تمحور موضوع المذكرة، دور لوحة القيادة في المساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسات التجارية حيث تم الانطلاق من إشكالية كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الفعالة في المؤسسة التجارية؟

للإحاطة الجيدة الإشكالية اعتمدنا على جانبين، الجانب النظري والجانب التطبيقي، ففي الجانب النظري تم التطرق فيه إلى مفاهيم مراقبة التسيير وأهم أدواتها وعلى وجه الخصوص لوحة القيادة التي تعتبر من بين أدواته الحديثة. أما بالنسبة للفصل الثاني تعرفنا فيه على القرار وعملية اتخاذ القرار وقمنا إبراز مدى مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرار.

أما في الجانب التطبيقي قمنا بإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من أجل معرفة دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار داخل مؤسسة NUMIDIS SPA فرع سطيف.

وعلى ضوء ما تم تناوله في البحث يمكن تقديم مجموعة من النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات والتساؤلات المطروحة في المقدمة وهي:

### النتائج النظرية:

- استنادًا إلى الخصائص الرئيسية للوحة القيادة المعروضة في الفصل الأول والتي تميزها عن أدوات مراقبة التسيير الأخرى من حيث جانبها التركيبي من المؤشرات على نقاط التسيير الرئيسية، فإن بياناتها المجمعة ليست فقط كمية ولكن نوعية أيضًا.
- يمكننا تأكيد فرضيتنا الأولى التي تفترض أن لوحة القيادة هي أداة تسيير تسمح بالحصول على رؤية واضحة عن صحة المؤسسة بفضل المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة.

### النتائج التطبيقية:

- في ضوء نتائج المقابلات التي تم إجراؤها، يمكننا تأكيد فرضيتنا الثانية، والتي تنص لوحة القيادة تساهم في جميع أنواع القرارات وفي جميع مراحل عملية اتخاذ القرار.
- بالنسبة للفرضية الأخيرة للبحث الذي تم القيام به ومن خلال التحليل الذي أجريناه على لوحات القيادة للشركة، وجدنا أن تحتوي لوحات القيادة لمؤسسة NUMIDIS SPA على مجموعة من المؤشرات التي جعلت من الممكن اتخاذ قرارات فعالة وتساعد الشركة على تحسين أداء وظائفها المختلفة، لكن مركزية القرارات حدث بشكل كبير من فعاليتها.

### التوصيات:

بعد تحليل لوحات القيادة، نعتقد أن الشركة تواجه بعض المشاكل فيما يتعلق باستخدام لوحة القيادة (الموارد البشرية والتجارية) في العملية التوجيهية لكل وظيفة. لذلك من أجل وقد شعرنا بضرورة اقتراح التوصيات التالية:

1. ان المشكلة الرئيسية تتمثل في عدم وجود لوحة قيادة مالية في فرع سطيف حيث توجد في الفرع المركزي فقط لذلك نجد انه من الضروري وضع لوحة قيادة مالية خاصة بكل فرع على مستوى الوطن وليس في فرع المركزي فقط.
2. تطبيق لامركزية في اتخاذ القرارات في جميع الفروع ضرورة لا بد منها.
3. تعيين موظف يتولى دراسة المؤشرات وتفسيرها.
4. تدريب موظفي الشركة عند كل تغيير لإتقان أفضل للمواقف المختلفة من أجل اتخاذ أفضل القرارات.
5. الاستبدال المؤشرات غير المهمة التالية:  
معدل تحقيق موازنة التدريب.
6. استخدام الرسومات البيانية لقراءة أفضل.
7. إثراء لوحات القيادة بالأضواء الساطعة والألوان الهامة (الأخضر للحالة العادية، والبرتقالي للموقف الذي يجب مراقبته، والأحمر للحالة غير المواتية من أجل تنفيذ الإجراءات التصحيحية).
8. إضافة المؤشرات النوعية التالية للوحة القيادة للموارد البشرية مثل:

- مؤشر رضا الموظفين: يستخدم هذا لتقييم ثقافة الشركة، عادة ما يتم جمعها باستخدام استطلاعات رضا الموظفين، يمكن لمدير الموارد البشرية مراجعة مؤشر الأداء الرئيسي هذا حسب القسم والموقع

- والأقدمية والديموغرافية للتعلم في البيانات والحصول على فهم أعمق لما يشعر به الموظفون حقًا. يرتبط رضا الموظفين ارتباطًا وثيقًا بنجاح الأعمال ويقلل من عدد الاستقالات التي يقودها الموظف.
- إشراك العمال (معدل المشاركة في القرارات): يستخدم هذا المؤشر لمعرفة نسبة القرارات المتخذة من قبل الموظفين مقارنة بعدد القرارات الكلية المتخذة في حالة كان هذا المؤشر مرتفعًا فإنه يدل على ثقة المسؤولين في كفاءة موظفيه وثقته فيهم.
  - متوسط الأجر لكل موظف: يقيس متوسط الاستثمار السنوي للمؤسسة في رأس مالها البشري.

لوحة القيادة الموارد البشرية المقترحة:

مؤشرات	السنة 2021	السنة 2022	الهدف	معدل تحقيق الهدف	معدل التطور 2022\2021
الإنتاجية الفردية	325000DA	285714DA	350000DA	%82	%-12.9
معدل الغياب	% 8	%3	%5	%160	%-62.5
معدل دوران العمالة	%7	%5	%5	%100	%-28.6
متوسط عمر الموظف	40سنة	37.5سنة	35سنة	%100	%-6.25
مشاركة العمال في القرارات					
متوسط الاجر لكل موظف					
معدل رضا الموظفين					

9. إضافة المؤشرات التالية للوحة القيادة التجارية مثل:

- نمو رقم الاعمال: يسمح هذا المؤشر بمعرفة عن مدى تطور رقم الاعمال من فترة الى أخرى (من سنة الى سنة أخرى من شهر الى شهر اخر .... الخ)
  - اجمالي عدد العملاء في فترة: يساعد هذا المؤشر على معرفة عدد الزبائن ومقارنته بفترة سابقة.
  - هامش الربح الإجمالي: هو الفرق بين الإيرادات وتكلفة البضائع المباعة مقسوماً على الإيرادات. يتم التعبير عن الهامش الإجمالي كنسبة مئوية. يمثل الهامش على المبيعات عاملاً رئيسياً وراء العديد من اعتبارات العمل الأساسية، بما في ذلك الميزانيات والتوقعات. يجب على جميع المديرين، وبشكل عام، معرفة هوامش أعمالهم التقريبية.
  - معدل دوران المخزون: هو عدد المرات التي تقوم فيها الشركة ببيع واستبدال مخزونها من البضائع خلال فترة ما. يوفر معدل دوران المخزون نظرة ثاقبة حول كيفية إدارة الشركة للتكاليف ومدى فعالية مبيعاتها.
- كلما زاد معدل دوران المخزون كان أفضل، لأن معدل دوران المخزون العالي يعني عادةً أن الشركة تبيع البضائع بسرعة كبيرو انخفاض معدل دوران المخزون، من ناحية أخرى، يشير على الأرجح إلى ضعف المبيعات.

لوحة القيادة التجارية المقترحة:

معدل التطور 2022/2021	معدل تحقيق الهدف	الهدف	السنة 2022	السنة 2021	المؤشرات
<b>%-28</b>	%70	%95	%66	%91	رقم الاعمال المحقق/ رقم الاعمال المقدر
<b>%- 25.5</b>	%66.7	%10	%6.67	%8.90	قيمة الحصة السوقية في الشركة
<b>%-75</b>	%15.4	%65	%10	%40	معدل رضا الزبائن
<b>%-12.5</b>	%65.6	2800DA	1819DA	2080DA	متوسط السلة
<b>%-35</b>	%75.2	%2	%2.5	%3.58	التعديل
					نمو رقم الاعمال
					عدد الزبائن
					هامش الربح الإجمالي
					معدل دوران المخزون

### أفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا البحث يمكن القول في الأخير أن هذا الموضوع يفتح آفاق أخرى للدراسة لم يطورها هذا البحث و ذلك لان تطرقنا اليها كان في حدود الحاجة من خلال الانطلاق من إشكالية من أهم هذه الأفاق ما يلي:

- دور لوحة القيادة في تفعيل نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.
- لوحة القيادة كأداة للتقييم المالي في المؤسسة الاقتصادية.

# المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

- 1) سليم إبراهيم الحسنية , نظم المعلومات الإدارية, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 1998. ص:239
- 2) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص114

#### المجلات:

- 1) أحمد بونقيب، حيم حسث، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر، 2008، ص، 9.
- 2) تواتي مريم، جامعة البليدة 2 ، مقالة بعنوان مكانة ودور وظيفة مراقبة التسيير في تحسين تسيير الشركة الجزائرية لإنتاج مواد النظافة والتجميل، ص36، نشرت في 30-06-2018
- 3) دحاك عبد النور تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الاستراتيجية مجلة الاقتصاد العدد 14 01مارس2018 الصناعي ص 245 246
- 4) زاير وافية ومحفوظ مراد، مداخلة بعنوان لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، جامعة البليدة 2، 2017/03/06
- 5) غالم كمال، بن خليف طارق، مروش يوسف مقالة بعنوان دور بطاقة الأداء الموزون في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مجلة الدراسات الاقتصادية والتجارية المعاصرة تاريخ النشر 09-01-2022
- 6) كوسة بوجمعة أ. نعيم بوعموشة مقال بعنوان لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية. مجلة آفاق للعلوم العدد السابع/ مارس 2017/ ص133

- (7) لطرش فيروز الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار التخصص التنمية البشرية والسكان  
جامعة برج باجي مختار ص 130
- (8) مداحي عثمان أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات  
العدد الثالث عشر ص 238 239 نشرت في 01 جوان 2018
- (9) هلايلي اسلام، احمد قايد نور الدين، مقالة بعنوان مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في تحسين  
اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدفاتر الاقتصادية العدد 02 ص 384، تاريخ النشر 23-  
2019-12.

### المنتديات والملتقيات:

- (1) د.يدو محمد، سياخن، مريم رباحي صبرينة الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة  
المؤسسات وتفعيل الإبداع جامعة علي لونيبي -البليدة-يوم 25-04-2017.
- (2) زاهية بودبارو شوقي جباري، "لوحة القيادة كأسلوب فعال في اتخاذ القرار في المؤسسة"، المنتدى  
الدولي حول صنع القرار المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة 14 افريل 2009 ص 7 8.
- (3) سليمة رقاد وزينب بوغازي، واقع لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة،  
BCR الملتقى الوطني الأول حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة،  
يومي 13 و 14 ماي، ص 9.

### الاعمال الجامعية:

- (1) بوحديد ليلي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه تحت عنوان دور لوحة القيادة الاجتماعية  
في تقييم الأداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية لشركة عين الاسمنت عين توتة  
باتنة، جامعة الحاج الأخضر باتنة، تخصص تسيير المنظمات، 2014-2015 ص 60.
- (2) د. عبد الوهاب سويبي، "أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير"، الفعالية التنظيمية :  
تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة .جامعة الجزائر . 2003-2004 ص 112.

Les ouvrages :

- 1) Alazard et S. Sépari, **Contrôle de Gestion**, 5ème édition, éd Dunod, Paris, 2001, p 16.
- 2) Caroline Salmer, **Concevoir Le Tableau De Bord**, édition Dunod, Paris, 2000, p82.
- 3) Daniel Boix et Bernard Féminier, Manager L'équipe : **Le Tableau De Bord Facile**, Paris, 2ème édition, 2003-2004, p 4
- 4) Dayan, **Manuel de Gestion**, Volume 1, éd Ellipses, Paris, 1999, p 799.
- 5) E. Cohen, **Dictionnaire de Gestion**, Casbah Editions, Alger, 1998, p83.
- 6) H. Bouquin, **Comptabilité de Gestion**, Sirey, 1993, p168.
- 7) HELENE(L), et autres : **le contrôle de gestion organisation**, outils et pratiques, édition DUNOD ,3édition, paris, 2008, p : 6.
- 8) J -P. Simeray, Le Contrôle de Gestion, Collection Cadréco. Tome 1, 2ème édition, Entreprise Moderne d'édition, Paris, 1972, p.24- 2
- 9) J. AFFICHARD ET LES AUTRES, **Décentralisation des organisations et problèmes de coordination : les principaux cadres d'analyse**, Édition Le Harmattan, Paris, 1997, p J.Y.Saulou, Le Tableau de bord décideur, les Edition d'organisation, Paris, 1982, p40.
- 10) Jean Luc CHARROUN, Jabine SEPARI, **organisation et gestion de l'entreprise, manuel et application**, édition Paris, 2004, p. 296
- 11) M. Gervais, **Contrôle de Gestion**, 7ème édition, éd Economica, Paris, 2000, p20.
- 12) NICOLAS(B) et FRANCOIS XAVIER (S) : **contrôle de gestion en mouvement : état de l'art et meilleurs pratiques**, éditions D'ORGANISATION groupe EYROLLES, 2010, p : 2,3
- 13) P. Lauzel et R. Teller, **Contrôle de Gestion et Budgets**, Sirey Editions, Paris, 7ème édition 1994, p 9
- 14) SOPARANOT, Richard, **Organisation et gestion de l'entreprise**, édition Dunod, 2012, p.9
- 15) Teller, Le Contrôle de Gestion : **Pour un Pilotage Intégrant Stratégie et Finance**, Editions Management, 1999, p8.
- 16) Tisser D Guide, **Pratiques Pour La Gestion Des Unités Et Des Projets**, Insep, Paris, 1987, p 380.

## **LES ARTICLES :**

- 1) FILALI Abderrahmane & TABETI Habib, **DEMARCHE DE LA DECISION STRATEGIQUE ET IMPLICATIONS SUR L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE(Economique) Application du diagnostic fonctionnel à l'Entreprise des Abrasifs(ABRAS) de SAIDA**, Revue Algérienne d'Economie et de Management, N°05-Avril 2014

## **Travaux universitaires :**

- 1) ATTAFIALI .N et EIACHI Rachid : "comptabilité analytique et son rôle dans le contrôle de gestion et le prise de la décision", mémoire de fin étude, Alger, 2002, P85
- 2) ZOUAOUI M. «Budgets «Contrôle budgétaire et tableaux de bord «IFID «Tunis «25ème Promotion «2006-2007 «P 171.

## **Les sites d'internet :**

- 1) <https://blog.hubspot.fr/sales/outils-controle-de-gestion> (22-04-2022) 23h33min
- 2) <https://hrdiscussion.com/hr134131.html> (18-05-2022) 11h35min



الملاحق

## الملاحق

دليل المقابلة

اللقب:

الاسم:

وظيفة:

البريد الإلكتروني:

هدف الدراسة:

كجزء من التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير.

بعد القيام بعمل نظري، من الضروري تبريره بحالة عملية ستأتي لتوحيد الأدبيات النظرية، هذه هي الطريقة التي اخترنا بها إجراء تربص داخل شركتك لأنه يبدو أنه يتوافق مع أهداف هذه المذكرة.

يدور عملنا حول "دور لوحة القيادة في المساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسات التجارية" وهو موضوع دراسة حول واقع مهم للغاية ولهذا نتشرف بطلب مساهمتك ولطفك من أجل التفضل بالإجابة على هذه الأسئلة لتحديد درجة مساهمة لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار داخل شركة NIMIDIS SPA

نشكرك على منحنا بعض الوقت للإجابة على الاستبيان التالي الذي يمثل القلب النابض للمذكرة.

الأسئلة

## دور المراقبة التسيير داخل NUMIDIS SPA :

✚ برأيك ماذا تقصد بالمراقبة التسيير وما دورها داخل المؤسسة؟

### لوحة القيادة:

✚ هل تستخدم لوحة القيادة؟

✚ إذا كان الأمر كذلك، هل يمكنك تعريفه لنا ومن المسؤول عن تطويره؟

✚ برأيك ما الهدف من تطوير لوحات القيادة؟

### استخدام لوحات القيادة من حيث القرارات:

✚ ما هي المعلومات الرئيسية التي توفرها لك لوحات القيادة هذه؟

✚ عند اتخاذ القرارات، هل تعتمد على هذه الأداة؟

✚ هل تتخذ قرارات مهمة بعد تحليل لوحات القيادة؟

✚ في رأيك في أي نوع من القرارات تساهم فيها لوحة القيادة لوحة القيادة وفي أي مرحلة؟

### رأي المديرين في لوحات القيادة الحالية ل SPA NUMUDIS :

✚ إذن ما هي المؤشرات الرئيسية التي تساعدك على إدارة وظيفتك؟

✚ هل أنت راضٍ عن لوحة تحكم الموارد البشرية لشركتك؟

## الفهرس المحتويات

شكر وعران

الاهداء

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

قائمة الاختصارات

الملخص

المقدمة العامة ..... ا-ج

الفصل الأول: عموميات حول مراقبة التسيير ولوحة القيادة

تمهيد الفصل الأول ..... 2

المبحث الأول: عموميات حول مراقبة التسيير ..... 3

1. ماهية رقابة ..... 3

1.1 مفاهيم عامة حول الرقابة في المؤسسة ..... 3

2.1 مراحل عملية الرقابة ..... 4

3.1 المستويات الثلاثة لعملية الرقابة: ..... 5

2. مفهوم مراقبة التسيير ..... 6

2.1 نشأة مراقبة التسيير: ..... 6

2.2 تعريف مراقبة التسيير: ..... 7

3. أهداف مراقبة التسيير: ..... 8

4. مهام مراقبة التسيير: ..... 9

10	1.4 مراقبة الأداء الوظيفي :
10	2.4 مراقبة الجودة
10	3.4 التنسيق الهيكلي:
11	5. أدوات مراقبة التسيير:
11	1.5 الموازنات التقديرية,,,,,
11	2.5 المحاسبة العامة
12	3.5 المحاسبة التحليلية:
13	4.5 لوحة القيادة ة
13	5.5 التقارير "le reporting ":
14	المبحث الثاني: عموميات حول لوحة القيادة
14	1. تعريف لوحة القيادة وخصائصها
14	1.1 تعريف لوحة القيادة
15	2.1 خصائص لوحة القيادة
16	2. الوسائل المستعملة في لوحة القيادة:
16	1.2 الانحرافات "les écart ":
16	2.2 النسب "les ration":
17	3.2 تقارير ومحاضر الاجتماعات:
17	4.2 القوائم المالية والجداول
17	1.4.2 الميزانية
17	2.4.2 جدول حركات عناصر الذمة :
18	3.4.2 جدول حساب النتائج:
18	3. طرق عرض لوحات القيادة :

18	1.3 الجداول :
19	2.3 الرسومات البيانية
19	1.2.3 المنحنيات
20	2.2.3 المنحنى البياني
20	3.2.3 الاعمدة البيانية
20	4.2.3 الدوائر النسبية
20	5.2.3 المنبهات
20	المبحث الثالث: كيفية تصميم لوحة القيادة
21	2. مراحل اعداد وتصميم لوحة القيادة:
21	1.2 تصميم لوحة القيادة:
22	2.2 مراحل تصميم لوحة القيادة:
23	خاتمة الفصل
25	الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار
26	تمهيد الفصل الثاني
27	المبحث الأول: القرار
27	1 تعريف القرار:
27	2 أنواع القرار
27	1.2 حسب مضمون القرار:
27	2.2 حسب مستويات الإدارية
27	1.2.2 القرارات الاستراتيجية:
28	2.2.2 القرارات الادارية:

28.....	3.2.2 القرارات التشغيلية:
29.....	3.2 تصنيف HERBRET SIMON
29.....	1.3.2 القرارات المبرمجة:
29.....	2.3.2 القرارات غير مبرمجة:
29.....	3. أهم نظريات القرار:
30 .....	1.3 نظرية العقلانية:'
31 .....	2.3 نظرية العقلانية المحدودة.....
31.....	3.3 النظرية صندوق القمامة:.....
31 .....	4. تفويض السلطة واللامركزية:.....
32 .....	1.4 التفويض: .....
32 .....	1.1.4 التفويض المؤقت:.....
32 .....	2.1.4 التفويض الدائم:.....
33 .....	2.4 اللامركزية:.....
33.....	المبحث الثاني: اتخاذ القرار
33.....	1. مفهوم اتخاذ القرار:.....
33 .....	2. خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرار: .....
33.....	1.2 تحديد المشكلة:.....
34.....	2.2 تحليل المشكلة وتحديد المعلومات اللازمة:.....
34.....	3.2 الحلول والبدائل: .....
34.....	4.2 تقييم البدائل المطروحة واختيار البديل الأنسب: .....
34.....	5.2 تنفيذ القرار: .....

35	6.2 متابعة تنفيذ القرار وتقسيمه:
38	3. بيئة القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:
38	1.3 بيئة القرار:
39	2.3 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:
39	1.2.3 العوامل الخارجية (البيئية):
41	2.2.3 العوامل الداخلية:
41	4. أهمية اتخاذ القرار:
41	المبحث الثالث: مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرار
41	1. دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار:
43	1.1 تحليل الانحرافات:
43	3.1 دراسة الإجراءات التصحيحية:
43	4.1 لاتخاذ القرار في الوقت الحقيقي في الشركة باستخدام لوحة القيادة:
44	5.1 قرار الإجراءات التصحيحية:
44	خاتمة الفصل
45	الفصل الثالث: دراسة حالة - NUMIDIS SPA - فرع سطيف
46	تمهيد الفصل الثالث
47	المبحث الأول تعريف بالمؤسسة
47	1. مجمع سيفيتال:
47	1.1 تعريف مجمع سيفيتال:
47	1.2 نشأة مجمع سيفيتال:
47	3.1 أسباب نجاح مجمع سيفيتال

49.....	2. مؤسسة NUMIDIS SPA:.....
49.....	1.2 تعريف مؤسسة NUMIDIS SPA:.....
49.....	2.2 أنواع المحلات UNO .....
50.....	3.2 الهيكل التنظيمي للمحل التجاري UNO SETIF .....
52.....	4.2 أقسام المحل التجاري UNO Sétif .....
54.....	3. أهداف المؤسسة:.....
54.....	1.3 الأهداف الاقتصادية:.....
55.....	2.3 الأهداف الاجتماعية:.....
55.....	3.3 الأهداف الإنسانية:.....
57.....	4. التحليل الرباعي الاستراتيجي (Analyse de SWOT) لمؤسسة NIMIDIS SPA:.....
57.....	1.4 المحيط الخارجي:.....
58.....	2.4 المحيط الداخلي:.....
58 .....	المبحث الثاني: تحليل لوحات القيادة الموجودة في المؤسسة .....
58.....	1. تحليل لوحات القيادة المالية والتجارية والموارد البشرية.....
	2. مراقبة وتحليل المؤشرات ومساهمة لوحة القيادة للموارد البشرية والمالية والتجارية
59.....	في اتخاذ القرارات .....
59 .....	1.2 تحليل لوحة القيادة للموارد البشرية.....
63 .....	2.2 تحليل لوحة القيادة التجارية .....

68.....	المبحث الثالث: المقابلة وتحليل البيانات
68.....	3. عرض المقابلة
68.....	1.3 هدف من المقابلة
68.....	2.3 منهجية المقابلة
73.....	خاتمة الفصل
75 .....	الخاتمة العامة

المراجع

الملاحق