

يم ال

بات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

مراقبة التسيير :_____

:

لوحة القيادة الإستشرافية كأداة لمراقبة التسيير

دراسة حالة: الشركة الجزائرية لأشغال الطرق

« ALTRO »

:

د. برزيقة أمينة

:

مساسط حسام

: الشركة الجزائرية لأشغال الطرق - سكيكدة -

23 أفريل 2015

: 22

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

نحمد الله ٬ جميع نعمه التي أغدق بها علينا و على إعانتة و توفيقه فالحمد لله رب العالمين.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة برزيقة أمينة التي تفضلت على الإشراف على هذا العمل و لم تدّخر أي جهد أو نصيحة تمكن من توجيه هذا العمل في السياق الصحيح، كما أتقدم بالشكر إلى السيد بعزیز عبد الوهاب الذي أطرنى في مدة التربص بشركة ألترو سواء للسنة الرابعة أو لتربص نهاية الدراسة، وأمدني بيد العون، كما أشكر الأستاذة دلماجي على النصائح و التوجيهات، وأتقدم إلى أعضاء اللجنة الكرام بالتحية و الشكر على قبولهم إثراء هذا العمل.

إهداء

قال تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم

« وقل ربّ ارحمهما كما ربياني صغيرا »

الجزء الثاني من الآية (23-24) لسورة الإسراء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

أبي و أمي رحمهما الله.

إلى الجدة العزيزة و جدي رحمه الله.

إلى العائلة كلها، صغيرها و كبيرها.

إلى الزملاء والأصدقاء وخاصة خليل وسامي.

الصفحة	العنوان
-	كلمة شكر
-	إهداء
-	الفهرس
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: مراقبة التسيير كوظيفة محورية بالمؤسسة	
1	تمهيد الفصل
2	المبحث الأول: مدخل إلى مراقبة التسيير
2	المطلب الأول : مفهوم مراقبة التسيير
3	المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير
5	المطلب الثالث : مهام مراقبة التسيير
7	المبحث الثاني: الارتباط الهرمي، مسار مراقبة التسيير و علاقته بكل من الرقابة الداخلية و الخارجية
7	المطلب الأول: الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير
11	المطلب الثاني: مسار مراقبة التسيير
13	المطلب الثالث: علاقة مراقبة التسيير بكل من الرقابة الداخلية و الخارجية.
15	المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير
15	المطلب الأول: نظام المعلومات
16	المطلب الثاني: المحاسبة العامة
18	المطلب الثالث: المحاسبة التحليلية
21	المطلب الرابع: الميزانية التقديرية
25	المطلب الخامس: لوحة القيادة

27خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة نظرية لوحة القيادة الإستشرافية	
28تمهيد الفصل
29	المبحث الأول : عموميات حول لوحة القيادة الاستشرافية.....
29المطلب الأول :مفهوم لوحة القيادة الاستشرافية
33المطلب الثاني : أهمية ومميزات لوحة القيادة الإستشرافية
35المطلب الثالث: مكونات لوحة القيادة الإستراتيجية
37	المبحث الثاني: دراسة لوحة القيادة الإستراتيجية.....
37المطلب الأول: البعد المالي
39المطلب الثاني: بعد العملاء أو الزبائن
44المطلب الثالث: محور العمليات الداخلية
46المطلب الرابع: محور النمو والتعلم
48المطلب الخامس: البطاقة الإستراتيجية (سبب- نتيجة)
49	المبحث الثالث: إعداد و تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية.....
49المطلب الأول: خطوات إعداد لوحة القيادة الإستشرافية
54المطلب الثاني: عوامل و صعوبات نجاح تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية.
56المطلب الثالث: دمج البعد البيئي في لوحة القيادة الإستشرافية
58خاتمة الفصل
الفصل الثالث: اقتراح و تجسيد لوحة القيادة الإستشرافية لشركة ألترو	
59تمهيد الفصل
60	المبحث الأول: تعريف الشركة و بهيكلها التنظيمي.....
60المطلب الأول: التعريف بالشركة
61المطلب الثاني: النشاطات
61المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي
67	المبحث الثاني: الرؤية الإستراتيجية، اقتراح و دراسة الإستراتيجيات.....
68المطلب الأول: تشخيص الشركة

69	المطلب الثاني: اقتراح و دراسة الإستراتيجيات.....
71	المطلب الثالث: اقتراح و قراءة الخارطة الإستراتيجية.....
74	المبحث الثالث: اقتراح و دراسة لوحة القيادة الإستشرافية.....
74	المطلب الأول: اقتراح لوحة القيادة الإستشرافية.....
77	المطلب الثاني: دراسة المحاور الأربع.....
101	المطلب الثالث: تقييم أداء الشركة.....
102	خاتمة الفصل.....
103	الخاتمة العامة.....
107	المراجع.....
-	الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
2	أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير.	01
20	أوجه الاختلاف بين المحاسبة العامة و التحليلية.	02
38	المؤشرات المالية في لوحة القيادة الإستشرافية.	03
52	مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية.	04
68	SWOT	05
74	لوحة القيادة الإستشرافية المقترحة.	06
77	نسبة العائد على رأس المال الخاص.	07
78	تطور إنتاج الدورة.	08
79	قيمة الحقوق المراد تحصيلها و فترة دين العملاء.	09
80	نسبة النتيجة الصافية إلى الأصول الثابتة العينية.	10
82	نسبة التمويل الذاتي.	11
83	نسبة تكلفة اليد العاملة الكلية.	12
84	الحصة السوقية لشركة « ALTRO »	13
86	تطور عدد حصص التعاقد إلى مجموع المناقصات.	14
87	قيمة مشارك النشاطات في رقم الأعمال.	15
87	توزيع المشاريع على الأقطاب.	16
88	المردودية الإنتاجية للوحدات.	17
90	نسبة أعمال المناولة إلى رقم أعمال الشركة.	18
91	عدد و الجهة المخولة للمتابعات القضائية.	19
92	نسبة تطور إنتاجية العمال.	20
93	نسبة الساعات الإضافية إلى الأجور الكلية.	21
94	تكاليف التكوين و المعنيين بها لشركة « ALTRO »	22
96	معدل دوران الإطارات و طلبات التحويل الداخلي .	23
98	مستوى رضا العملاء لشركة « ALTRO »	24

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
4	أهداف مراقبة التسيير.	01
7	مراقبة التسيير لها ارتباط مباشر مع المديرية العامة.	02
8	مراقبة التسيير و المحاسبة العامة مرتبطان بمديرية وظيفية.	03
9	مراقبة التسيير والمحاسبة العامة.	04
10	التنظيم الداخلي لمصلحة مراقبة التسيير.	05
11	مراقبة التسيير في أربع مراحل أو مسار التعلم.	06
35	مكونات لوحة القيادة الإستشرافية.	07
40	قياسات محور العملاء.	08
41	نموذج و الرضا و الولاء لـ F Reich held.	09
43	القيمة المضافة للزبون.	10
44	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة.	11
47	علاقات قياسات النمو و التعلم.	12
48	البطاقة الإستراتيجية(سبب - نتيجة).	13
50	خطوات إعداد لوحة القيادة الإستشرافية.	14
62	الهيكل التنظيمي العام لشركة « ALTRO ».	15
72	البطاقة الإستراتيجية لشركة الجزائرية لأشغال الطرق.	16
76	العلاقة السببية بين المؤشرات.	17
79	تطور انتاج الدورة.	18
81	نسبة النتيجة الصافية إلى الأصول الثابتة العينية.	19
83	نسبة مجموع الأعباء من إنتاج الدورة.	20
85	تطور الحصة السوقية للشركة.	21
89	الشكل البياني للمردودية الإنتاجية للوحدات.	22
94	تكلفة التكوين و العمال المعنيين لشركة « ALTRO ».	23
99	تحليل مستوى الرضا من درجة راض جدا إلى غير راض جدا	24
100	درجة الرضا بين العمال و العاملات في شركة « ALTRO »	25

المقدمة العامة

مع موجة التغيرات التي عصفت باقتصاديات العالم في نهاية القرن العشرين وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها مرغمة على إعادة ترتيب أمورها وتجديد طرق تسييرها تماشياً مع هذه التغيرات، فأصبح لزاماً على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار في جني العوائد و البقاء في دنيا الأعمال أن تسلك نهجاً يقضي بضرورة تحقيق سلوك اقتصادي رشيد مع تجسيد للأفكار القاضية بحتمية الاستغلال الأمثل و الفعال لمواردها المالية و المادية و المعرفية، وعلى هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات الناجحة إلى امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة لتحقيق التفوق و التميز. فمذ انتشار الصناعة ذات الحجم الكبير ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات تسييرية و قياسية للأداء، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المدراء و المسؤولين و كشفت عن الحاجة إلى أدوات حديثة تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، و تمكنهم من التحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات الإنتاجية، و نتيجة لذلك، وجب على المؤسسة الاعتماد على أنظمة تسييرية فعالة من أجل مواكبة التطور الحاصل.

إنّ التسيير بمفهومه الحديث وأبعاده المختلفة من تخطيط و تنظيم، تنسيق و توجيه و أخيراً رقابة يسمح للمؤسسة الحديثة بالتكيف مع محيطها الداخلي ومسايرة المحيط الخارجي، فنجدها تعتمد على كل من التخطيط و الرقابة كوظيفتين هامتين، تضمنان للمؤسسة التحكم الجيد في مواردها، إضافة إلى تحقيقها لأهدافها المسطرة.

ويعتبر نظام مراقبة التسيير، الوسيلة الناجحة للتحكم في التغيرات التي تمس المؤسسة، وذلك باعتماد على أدوات كثيرة ومختلفة، تسمح لها بتسيير المؤسسة بكل كفاءة وفعالية، نذكر منها: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، التحليل المالي، الموازنات و لوحة القيادة الإستشرافية.

بناءً على كل ما سبق، نستخلص الإشكالية التي يقوم عليها هذا البحث وهي:

ما دور لوحة القيادة الإستشرافية في تجسيد نظام لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية لدينا الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم نظام و مسار مراقبة التسيير و ما الهدف منهما؟
- ما المقصود بلوحة القيادة الإستشرافية و ماهي المقومات التي تعتمد عليها حتى تكون أداة للإدارة و التقييم؟
- ما الدور التي تكتسبها لوحة القيادة الإستشرافية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة نضع الفرضيات التالية:

- نظام مراقبة التسيير هو عبارة عن سيرورة أو مسار عمليات تضمن التحكم في التسيير؛
- يمكن إعتبار لوحة القيادة الإستشرافية كنظام تقييم و تسيير إستراتيجي يساعد المسيرين في إتخاذ القرارات من خلال مختلف المؤشرات المالية و الغير المالية؛
- تمكن لوحة القيادة الإستشرافية من التطبيق الأمثل للإستراتيجية باعتبارها نقطة ارتكاز لنظام المراقبة على التسيير.

يستمد هذا البحث أهميته من المساهمات العلمية و العملية التي يقدمها، و التي تتجلى فيما يلي:

- توثيق البحث في موضوع لوحات القيادة الإستشرافية باللغة العربية؛
- المساهمة في تسهيل تطبيقها على مستوى المؤسسات، وذلك من خلال التطرق لمختلف المنهجيات العلمية المعتمدة في إعدادها و تصميمها و كذا دورها الإستراتيجي.
- يتجلى الهدف الأساسي في كشف اللبس الحاصل في ذهنية المسيرين لأهمية لوحة القيادة الإستشرافية في إطار عملية اتخاذ القرار و قيادة الأداء و المساهمة في تبيان العلاقة بين لوحة القيادة الإستشرافية و الأدوات الأخرى لمراقبة التسيير هذا من جهة .
- من جهة أخرى تجسيد لوحة القيادة الإستشرافية وإعطاء الأهمية المثلى لنظام مراقبة التسيير في ظل تعدد آليات الرقابة في المؤسسات الجزائرية.

لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي سيرافق الدراسة النظرية، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فسنعتمد على منهج دراسة الحالة و ذلك بمحاولة جمع المعلومات و تحليلها و تفسيرها و الربط بينها، لمحاولة تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية في الشركة و استخلاص النتائج.

كما سيتم الإعتماد في جمع المعلومات والبيانات المستعملة في الجانبين النظري على عدة مصادر وذلك بالاستعانة بالبحث المكتبي، والبحث الإلكتروني. أما الجانب التطبيقي فسيتم الإعتماد على الأدوات التالية:

- التحليل الشخصي: وذلك بجمع المعلومات المتوفر من الأقسام داخل الشركة ومحاولة تنظيمها وتحليلها و ذلك بالكشف عن العلاقات السببية بينها ومحاولة إنشاء لوحة القيادة الإستشرافية.

في محاولة للإجابة على الأسئلة الفرعية، وسعياً لإثبات صحة الفرضيات المطروحة من عدمها سيتم تناول الموضوع من خلال فصلين نظريين، بالإضافة إلى الفصل التطبيقي، بغية الإلمام بجوانب الموضوع قدر الإمكان .

سيتناول الفصل الأول مفهوم نظام مراقبة التسيير، مع إبراز دوره وخصائصه، والتطرق لعرض أهم الأدوات التي يركز عليها نظام مراقبة التسيير.

أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه للوحة القيادة الإستشرافية بكثير من التفصيل، حيث سيتم إبراز العموميات المتعلقة بلوحة القيادة الإستشرافية، مع إبراز الحاجة إلى استعمالها، وكذا أهم الوظائف الأساسية للوحة القيادة الإستشرافية و أيضا التركيز على منهجية تصميم لوحة قيادة إستشرافية فعالة. أما الفصل التطبيقي الذي يتعلق بالدراسة الميدانية لواحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي الشركة الجزائرية لأشغال الطرق « ALTRO » ، حيث سيتم إسقاط نتائج الدراسة النظرية على هذه الشركة وذلك بغية محاولة إنشاء و تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية بها.

الفصل الأول:

مراقبة التسيير كوظيفة محورية بالمؤسسة

تمهيد للفصل

مفهوم مراقبة التسيير تطورات خلال الزمن، هذه الأخيرة راجعة لتغيرات و تعقدات في العملية التسييرية، و إلى تطورات مهمة لطبيعة المؤسسة و محيطها، و بالتالي فالأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل المؤسسة الحديثة، تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة، و ذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم و التسيير في المسار الصحيح، مع تقديم النصائح و الإرشادات اللازمة و الكافية، لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الأهداف و عليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم مراقبة التسيير، أهدافه و مهامه، كما سنبين أيضاً إلى الارتباط الهرمي و مسار مراقبة التسيير و أخيراً سنتطرق إلى الأدوات المستعملة فيها.

المبحث الأول: مدخل إلى مراقبة التسيير

نظرا للتغيرات التي يعرفها المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة تعتمد هذه الأخيرة على التسيير بأبعاده المختلفة التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه و الرقابة، و ذلك من أجل التكيف مع هذه التغيرات من خلال التحكم في محيطها الداخلي، و مساندة محيطها الخارجي .
فنجدها تعتمد على الرقابة كوظيفة هامة لضمان التحكم في مواردها من أجل جعلها أكثر فعالية و ملاءمة مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول : مفهوم مراقبة التسيير

لمراقبة التسيير تعاريف عديدة اشتقت من خلال رؤية معينة لها في إطار مراقبة المؤسسة، ولفهم وجهات النظر المختلفة للباحثين، سنوضح أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 01: أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير.

تصور مراقبة التسيير	تصور المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة محاسبية و مالية. - مركزة على التحقق. - تحليل الانحرافات و تحديد المسؤوليات 	النظرة الكلاسيكية
<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة اجتماعية اقتصادية. - مشاركة، تحفيز واتصال 	مدرسة العلاقات الإنسانية
<ul style="list-style-type: none"> - قيادة المنظمة. - مراقبة متكاملة للأنظمة الفرعية. - علاقة: هيكل، أهداف، أداء. - علاقة: اتصال، معلومات، أداء. 	التقارب النظامي و التنظيمي

المصدر: Lauzel.p.et R.Teller, contrôle de gestion et budget ,Syrey, Ed 7^{ème}

paris,1994.p8

و حتى يمكننا الإلمام بمعنى مراقبة التسيير، فإننا سنقوم باستعراض جملة من التعاريف المقدمة عنها، و المتمثلة فيما يلي:

التعريف الأول: ENTONY «هي التسلسل الذي من خلاله يقوم مسؤولي المؤسسات بضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية و نجاعة، للوصول إلى الأهداف المسطرة¹».

التعريف الثاني: G.PILLOT « يتمثل نظام مراقبة التسيير في العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة، من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقا، و يشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية و التي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات، كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية و ذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل و تكوين مهنة التسيير لاكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير² » .

التعريف الثالث: A.GERMALIS et: H.ARNAULD et V.VIGNON « و هي جملة من الوسائل و المرافق و العمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل، و كذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة³ » .

التعريف الرابع: M.GERVAIS «هي عبارة عن النظام الذي من خلاله يتأكد المسيرون من أن الموارد قد تم الحصول عليها و تم استعمالها بفعالية و فاعلية⁴ ».

التعريف الخامس: KHEMAKHEM «هي العملية المنجزة داخل وحدة اقتصادية لضمان التنشيط و التحريك الفعال الدائم للطاقات و الموارد المراد بها تحقيق الأهداف المسطرة من طرف هذه الوحدة⁵ ».

بالرغم من اختلاف الباحثين حول تعريف مراقبة التسيير إلا أن تعاريفهم تتفق جميعا في أنها مسار دائم للتعديل يستهدف تجنيد الطاقات من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات.

المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير

من خلال تعرضنا لبعض التعاريف الخاصة بمراقبة التسيير يتضح لنا أنها وظيفة ضرورية، تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرارات حيث نجدها تسعى إلى:

- تحليل الانحرافات: التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي و النشاط المعياري

¹ Entony " Managerial, contrôle systeme", edition wood, 1997, p10.

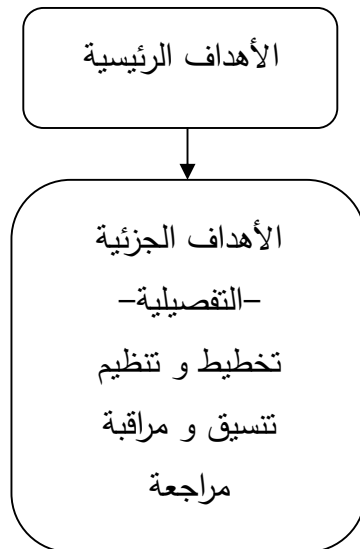
² G .Pillot, " maîtrise de contrôle de gestion" édition Dunod , 1998, p 33.

³ A.Germalis, " contrôle de gestion en action" édition laison, 1992, p 10.

⁴ Antony "manargerial, contrôle systeme" edition heure wood, 1976, p10 .

⁵ A. Khemakhem, " Dynamique du contrôle de gestion" édition dunod, p65

- و إبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، و ذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية.
- تحقيق الفعالية: و نعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة و من أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات و هذا لجمع المعلومات في الوقت و الحجم المناسبين، إضافة إلى ضرورة معرفة إيرادات و تكاليف المؤسسة .
 - الوقف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها و استنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها.
 - تحقيق الفاعلية : يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني و الرشيد لموارد المؤسسة ، ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية ثم مقارنة بين ما خطط له و ما تم تحقيقه .
 - تحقيق الملاءمة: أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة و ذلك بتبني استراتيجية مدروسة و تسيير أمثل للأفراد ، إذ أن بهاذين العاملين يتماشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال و بالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف ¹ .
- و يمكن تلخيص أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي:
- الشكل رقم 01 : أهداف مراقبة التسيير .**



المصدر: C.Alazard et S.Separi, “controle de gestion” épreuve n°7, DECF, 3ème edition, édition Dunod, paris, 1996, p08.

المطلب الثالث : مهام مراقبة التسيير

لمراقبة التسيير مهام نذكر منها:

1-1-3-1 مراقبة الأداء الوظيفي : إن مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الدعامة الأساسية و الوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية، حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء (l'écoute) للمشاكل و العراقيل التي يعاني منها الأفراد، إنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار و التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية (زيادة الأجر، مكافآت، عقوبات.... الخ) مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي يحقق عن طريق جملة من الخصائص:¹

أ- المشاركة في تحديد الأهداف: تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من أجل تحقيقها، مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة .

ب- عدالة التوزيع : وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة و العمال، و ذلك من خلال توزيع الأجر كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة .

ج- عدالة التعاملات: إن عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين، من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل و مستقبل العمال المهني .

د- مراقبة الجودة: إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم و التوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم و رغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع و المواد المستعملة لإنتاجها .

موضوع إدارة الجودة اقتنص اهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة –مرجعية التنظيم الدولي ISO و بالتالي فعلى مراقب التسيير أن

¹ زبيدي بوعمّا مذكرة لنيل شهادة ليسانس فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية المدرسة العليا للإدارة 1997 41.

يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية وبالتالي تلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة.¹

ذ- إدارة الوقت: إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة، وكلما استطاعت المنظمة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس، و ذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، و العكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله و مراقبته 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.
- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات .
- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقاً².

هـ- التنسيق الهيكلي: يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها كل متماسكة

ولذلك لابد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما

يخص³ :

- وضع الأهداف .
- وضع الميزانيات.
- وضع مؤشرات لتقييم⁴.

1992 opu
. 1992

¹ الثقافة و التسيير المالي

² الثقافة و التسيير

³ زيدي بوعمامة مرجع سابق ص 41

⁴ Michel Rouach, le contrôle de gestion bancaire et finance 2^{ème} Edition, Banque Edition .1994.p85.

المبحث الثاني: الارتباط الهرمي، مسار مراقبة التسيير و علاقته بكل من الرقابة الداخلية و الخارجية .

سننظر في هذا المبحث إلى الهيكلة الداخلية لمراقبة التسيير باعتبارها نقطة بداية ثم سندرس مساره من مرحلة التخطيط إلى التصحيح، وأخيراً العلاقة بين الرقابة الداخلية و الخارجية ومراقبة التسيير

المطلب الأول : الإرتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير

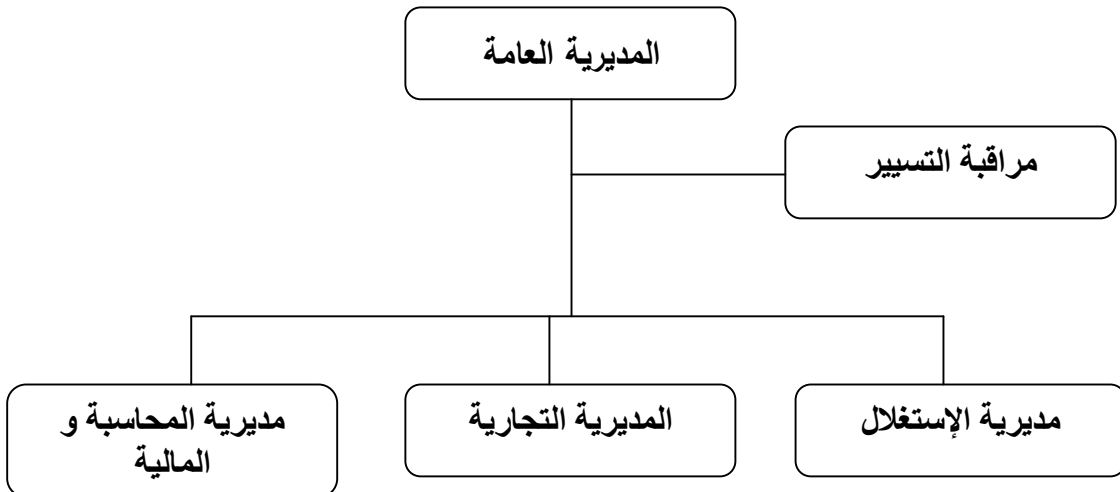
إن مراقبة التسيير هي العملية التي تقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها و تقديمها للمصالح المعنية للاستفادة منها في شكل توجيهات وإرشادات، لذلك فان مكانة مراقبة التسيير داخل الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يعتبر مشكلة صعبة الحل منذ القديم و على العموم فان مراقبة التسيير لها علاقة وطيدة بـ:

- طريقة تسيير المؤسسة (تسيير مركزي و لا مركزي).
- حجم الإمكانيات الموجودة .
- حجم المؤسسة .
- الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة.

سننظر إلى بعض الأنماط لتوضيح مكانة مراقبة التسيير داخل التقسيم الوظيفي للمؤسسة :

1-1-2-1 النمط الأول: يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم 2: مراقبة التسيير لها ارتباط مباشر مع المديرية العامة.



في هذه الحالة فان مراقبة التسيير مرتبطة ارتباط مباشر مع المديرية العامة:

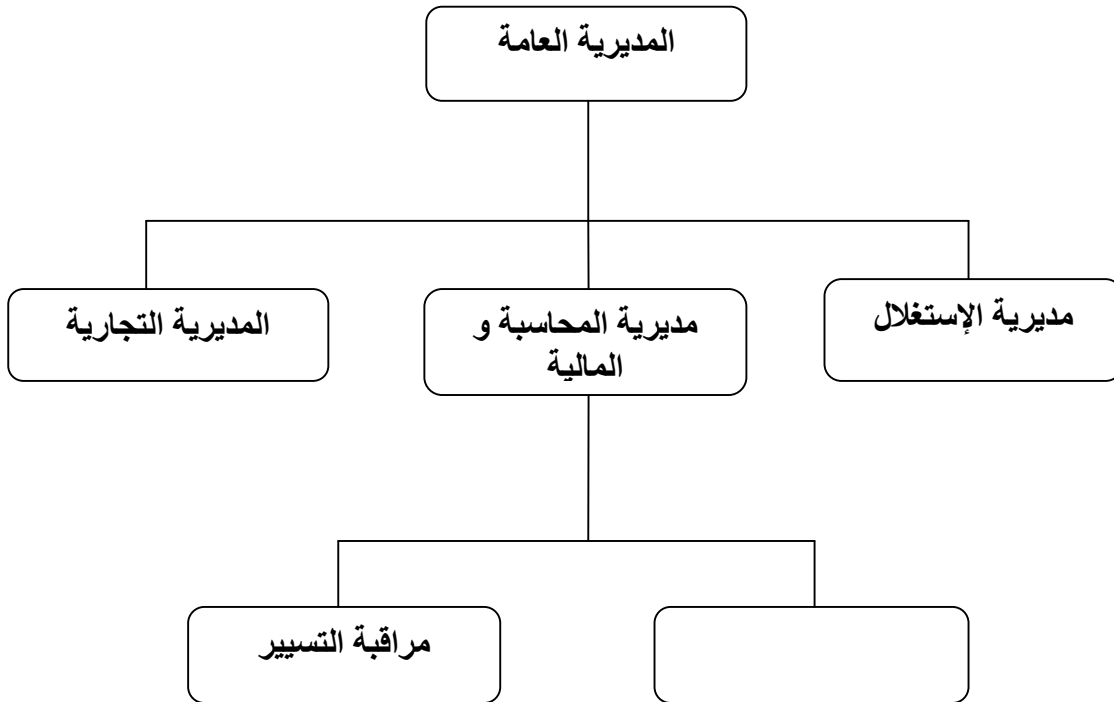
- تحظى بأهمية كبرى
- تمتاز باستقلالية التسيير
- تحصل على معلومات من المديرية الفرعية، تناقشها و تعالجها و تقدم التوجيهات

و الإرشادات

1-2-1 النمط الثاني: يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم 03: مراقبة التسيير و المحاسبة العامة مرتبطان بمديرية وظيفية حسب هذا الهرم

التنظيمي:



المصدر: Michel Rouach, Op, Cite, p 84

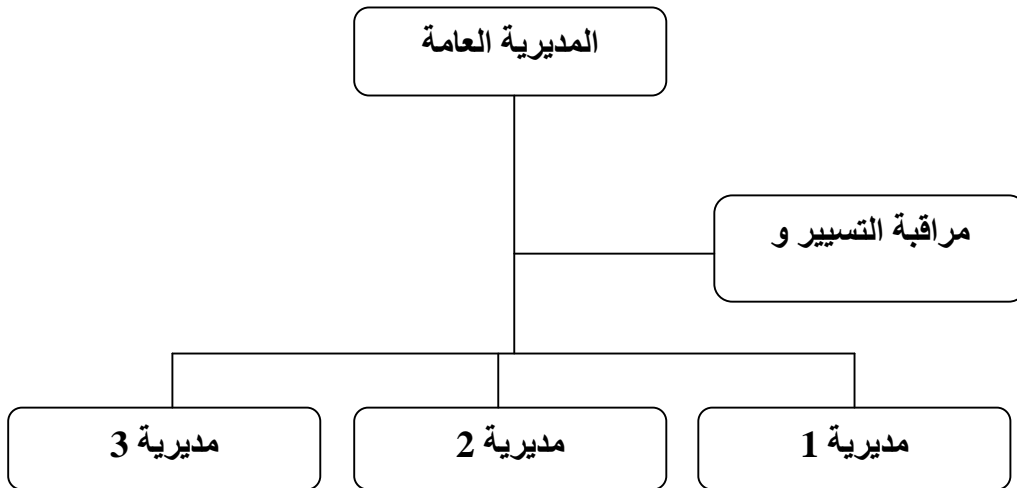
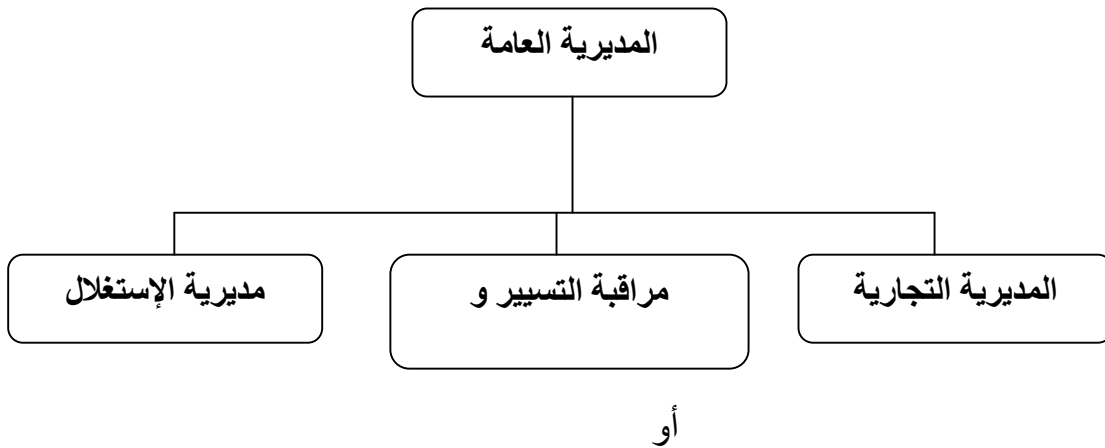
و في هذه الحالة، فان مراقبة التسيير و المحاسبة العامة تنتميان إلى نفس المديرية الوظيفية والتي هي مديرية المالية و المحاسبة، وما يلاحظ:

- محدودية الاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة .
- عدم اعتماد وظيفة مراقبة التسيير كهيئة استشارية تابعة مباشرة للمديرية العامة يؤثر تأثير سلبياً من حيث متابعة تطبيق العمليات، و يقلص من دورها في تحقيق الأهداف.

- غياب الاستقلالية في التسيير بالنسبة للمراقبة باعتبارها مرتبطة بمديرية المالية والمحاسبة.
- توفر و قرب المعلومات المالية و المحاسبة.

3-1-2-1 النمط الثالث: يبينه الشكل التالي :

الشكل رقم 04: مراقبة التسيير والمحاسبة العامة



المصدر: Michel Rouach, Op,Cite, p 84

في هذه الحالة، مراقبة التسيير و المحاسبة العامة لهما ارتباط مباشر بالمديرية العامة، ونلاحظ إمكانية إرسال و تحليل فعال للمعلومات المحاسبية.

• الاستقلالية في التحكم.

• حوار مدعم بين المديرين.

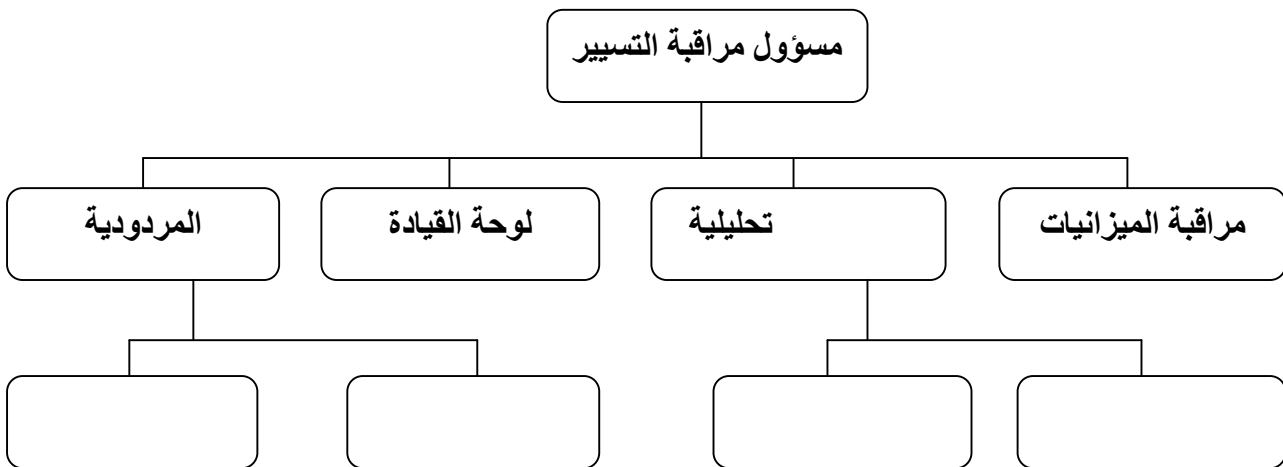
بعد التطرق إلى هذه الأنماط الثلاثة للهياكل التنظيمية، بحيث نلاحظ أن النمط الأول أين مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة، يمثل النمط الأمثل، بحيث نجد بها ممثل هيئة استشارية تشارك بشكل كبير في استراتيجية المؤسسة، إضافة إلى ذلك يمتاز باستقلالية التسيير أي لا يمارس عليها ضغوطات من طرف المديرين الأخرى، و بالتالي يمكنها القيام بدورها الحقيقي ألا و هو التوجيه و المراقبة .

أما النمط الثاني، أين مراقبة التسيير و المحاسبة العامة مرتبطان مع مديرية وظيفية و هي مديرية المالية و المحاسبية، ورغم توفر و قرب المعلومات اللازمة و الكافية فيما يخص المالية و المحاسبة، إلا أن هذا النمط يعتبر محدوداً للاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة، إضافة إلى ذلك غياب الاستقلالية في التسيير باعتبارها مرتبطة بالمديرية الوظيفية .

وفي النمط الثالث، أين مراقبة التسيير و المحاسبة العامة مرتبطان مع المديرية العامة هنا يكون التركيز على مصدر واحد للمعلومات و هو المحاسبة العامة و تهميش المصادر الأخرى كالإعلام الآلي، المراجعة الداخلية، و التنظيم .

وفيما يلي نحاول تقديم نمط التنظيم الداخلي لمصلحة مراقبة التسيير الذي يمكن توضيحه عن طريق الشكل التالي:

الشكل رقم 05: التنظيم الداخلي لمصلحة مراقبة التسيير.



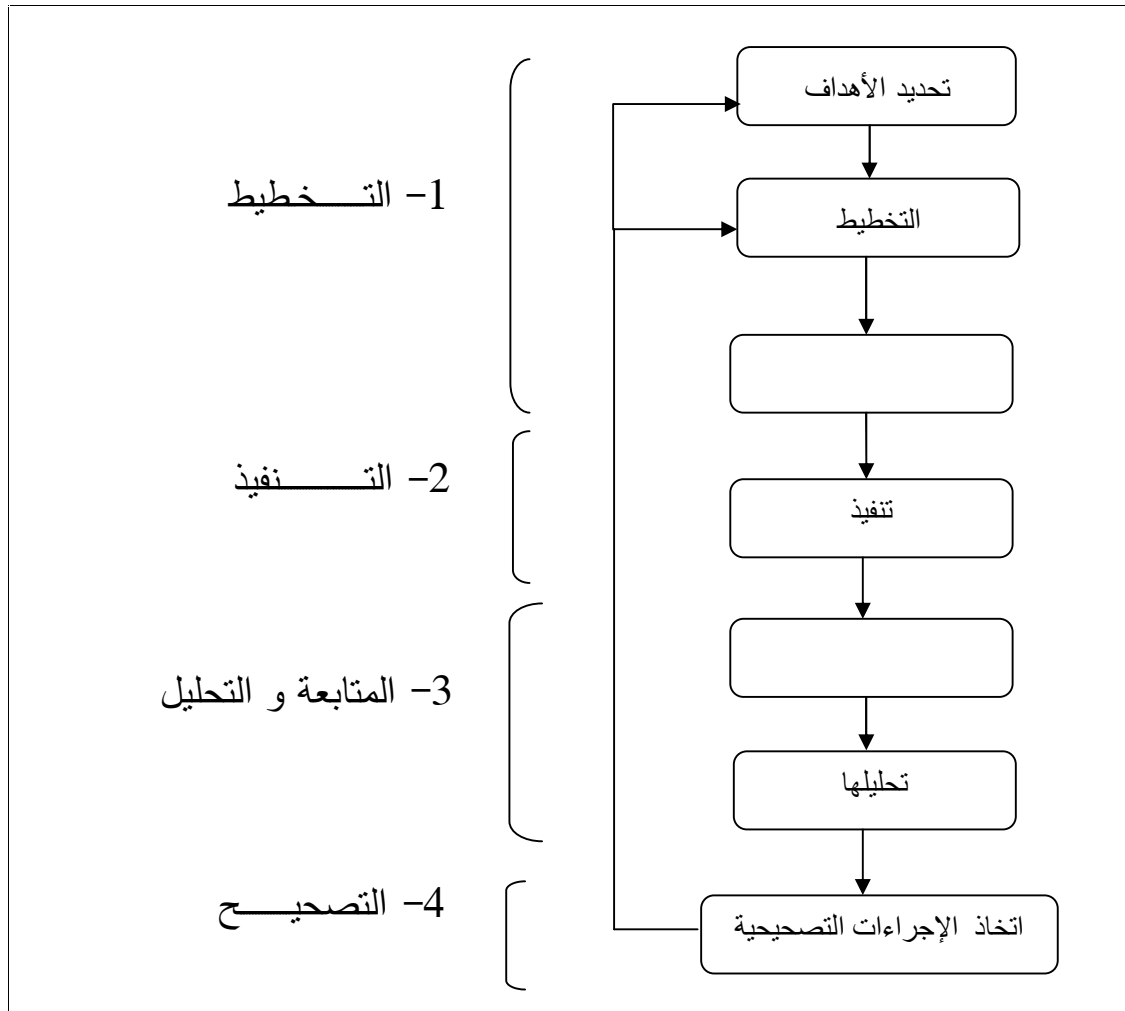
لتحقيق النشاط أ، ب و تحقيق مردوديته نجد:

- مراقبة الميزانيات: و طبع الميزانيات إمكانيات مادية و مالية و بشرية و مراقبة تطبيقها
- المحاسبة التحليلية: الاهتمام بالجانب الكمي في تطبيق العمليات.

المطلب الثاني: مسار مراقبة التسيير

يمكن النظر إلى نظام مراقبة التسيير على أنه مسار أو حلقة تفترض الإثراء والتعلم تدريجيا، هذا المسار عبارة عن حلقة متكونة من أربع مراحل كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: مراقبة التسيير في أربع مراحل أو مسار التعلم.



إن مرحلة التخطيط من ناحية تحديد الأهداف والتسيير التنبئي تكون متنوعة بمرحلة التنفيذ أو الإنجاز، حيث تسجل النتائج بعناية ثم تحلل لكي يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية للأعمال التي تم التخطيط لها و سنحاول شرح و تبسيط هذه المراحل الأربعة فيما يلي¹:

المرحلة 01: التخطيط

تسمح هذه المرحلة بالانتقال من الغايات إلى الأهداف المحددة القابلة للتنفيذ و ذلك بتصميم مخططات تسمح بتنفيذها.

يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتقديم المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسة والتي تساعد المديرين على وضع استراتيجية طويلة المدى يتم تقسيمها فيما بعد بمساعدة مراقب التسيير إلى المدى المتوسط وأيضا المدى القصير عن طريق ما يسمى بالموازنات حيث تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف القصيرة الأجل.

المرحلة 02: التنفيذ

مرحلة التنفيذ هي المرحلة الموائية لمرحلة التخطيط، فبعدما يتم التخطيط لما تريد المؤسسة أن تحققه، تبدأ مرحلة التنفيذ وهي تطبيق المخططات التي تم إعدادها على أرض الواقع للوصول إلى الأهداف المحددة.

المرحلة 03: المتابعة و التحليل

إن النشاطات المخطط لها تعطي نتائج تعتمد جزئيا على الظروف المحيطة و بالتالي يصعب تحليل هذه النتائج، مما يستوجب ضرورة وجود " نظام للقياس ". ففي الواقع لا يمكن معرفة النتائج المتحصل عليها بصورة مباشرة، أي أن تحديدها يتطلب وضع مؤشرات، و مجموع المؤشرات المعتمدة في النهاية من أجل وصف واقع النتائج تشكل " نظام القياس ".
إن الهدف من هذه المرحلة هو مقابلة و مقارنة النتائج المقاسة بتلك المنتظرة أو المتوقعة، وكذا تحليل الفروقات التي لا يمكن تفاديها لتحديد فيما إذا كانت تشكل انحرافا بالنسبة لمخطط النشاط وهذا يتضمن اتخاذ إجراءات تصحيحية، أو ببساطة إذا كانت هذه الفوارق تدرج ضمن المجال المحدد والمقبول لأي عمل تنبئي.

¹ Pierre Laurent Bescos, Carla Mendoza, " les besoins d'informations des managers sont-ils satisfaits ?", la revue française de gestion , n°121, oct-nov, 1998, P 118.

وبالتالي فإن هذه المرحلة تمثل مراقبة أولية، وهي تنظيم يسمح بالتأكد من أن المؤسسة تتوجه بصورة جيدة نحو الأهداف المنتظرة.

المرحلة 04: الإجراءات التصحيحية

تتطلب الانحرافات الخارجة عن المجال المقبول للعمل التنبئي ضرورة إتخاذ إجراءات تصحيحية، هذه التصحيحات تتم في غالب الأحيان على الأعمال الواجب القيام بها أي طريقة التنفيذ، أو على الوسائل التي ينبغي توفيرها وكيفية استعمالها، كما يمكن أن تتم هذه التصحيحات في الحالات القصوى على الأهداف والغايات في حد ذاتها والتي تستوجب إعادة النظر فيها¹: في هذه المرحلة يقوم مراقب التسيير بتقديم التوصيات والاقتراحات الواجب اتخاذها فقط فهو غير مسؤول عن اتخاذ القرارات بهذا الشأن لأن هذه الأخيرة لا تندرج ضمن صلاحياته.

يسمح هذا المسار بمساعدة المسؤولين وأفراد المؤسسة على تحسين أدائهم من خلال مختلف المراحل السابقة، فهو وسيلة لتحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها وبالتالي يستطيع هؤلاء المسؤولين والأفراد التعرف على أخطائهم وتحسين أدائهم في المستقبل. وعليه فإن مسار مراقبة التسيير يهدف إلى التدريب والتعليم و إلى تحسين جودة العمل التسييري ككل.

ويتم عادة في مراقبة التسيير إنجاز تشخيص مختصر حول مسار المراقبة بالمؤسسة، للتأكد من أن هذا المسار لا يهمل ولا يغفل عن أية مرحلة، غير أن هذا المسار يمكن أن يكون مميزا لدى بعض الشركات مثل الشركات الصغيرة التي تكون في مرحلة التوسع والنمو، وبالتالي تركز أكثر على المرحلة الأولى والثانية من المسار (التخطيط والتنفيذ) على حساب الوقت الخاص بالتحليل وأيضا التآني الضروري للتعلم وهذا ما يؤدي إلى تكرار نفس الأخطاء.

المطلب الثالث: علاقة مراقبة التسيير بكل من الرقابة الداخلية و الخارجية

للتعرف على هذه العلاقة لا بد من التطرق إلى مفهوم الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية.

1-3-2-1 الرقابة الداخلية:

يمكن تعريف الرقابة الداخلية على أنها نظام عام للتسيير، يهدف إلى تحقيق الاحترام الصارم للإجراءات والقوانين والنظم العامة للمؤسسة².

¹ Helene Loning, op cit, p 4.

² A.Hamini, l'audit comptable et financier, Alger, Berti Editions, 2001, P05.

كما تعرف على أنها مجموع الإجراءات وطرق العمل التي تحددها إدارة المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة و للتأكد مما يلي¹:

- أن الأعمال تسيير بصورة فعالة و منتظمة في حدود سياسة المؤسسة.
 - أن أصول المؤسسة محفوظة.
 - أن المخالفات والأخطاء تم اكتشافها.
 - أن الوثائق المحاسبية صحيحة و كاملة.
 - أن المعلومات المالية ذات المصدقية قد تم إعدادها في الآجال المحددة.
- و تركز الرقابة الداخلية على ثلاثة مبادئ أساسية هي²:

- الفصل بين المهام.
- التحديد الدقيق للمسؤوليات.
- نظام مراقبة متبادل للمهام.

تعتبر الرقابة الداخلية إحدى الشروط الأساسية للدقة والانتظام ولمصدقية الحسابات، وهي تحدد كذلك درجة الثقة التي يمكن أن نوليها للمعلومة المحاسبية والتي يحتاجها مراقب التسيير عند تصميمه لنظام المعلومات.

وبالتالي فإن توفر أو عدم توفر نظام الرقابة الداخلية هو من الأولويات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصور نظام لمراقبة التسيير، لأنه من الخطر تصور هذا الأخير بمعزل عن الأول.

1-2-3-2 الرقابة الخارجية:

تتم الرقابة الخارجية من طرف شخص كفاء ومستقل عن المؤسسة، وذلك لإبداء رأيه حول انتظام و مصداقية الميزانية و حسابات النتائج للمؤسسة.

يقوم محافظ الحسابات بإجراء اختبارات المطابقة (Test de conformité) و ذلك بهدف الحصول على ضمان مقبول وليس مطلق على أن الرقابة الداخلية التي توضع بها درجة معينة من الثقة هي فعالة، وبالتالي يحدد على أساسها درجة التعمق في فحصه للحسابات.

¹ Pierre Lauzel, Robert Teller , Op cit, P21.

² A. Hamini, Op cit, P06.

و تعتبر الملاحظات التي يقدمها المراقب الخارجي في تقريره خلال فترة المراقبة (أخطاء، إغفال أو إهمال، تقديم غير دقيق، اختلاف في الآراء) دلالة على عدم انتظام ومصادقية المعلومات المالية للمؤسسة. وبالتالي فإن هذا التقرير هو نقطة أساسية لاطمئنان مراقب التسيير للمعلومات المالية المقدمة له.

المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير بطبيعتها تركز على أسس للتأكد من نجاعة استغلال موارد المشروع لتحقيق الأهداف و ذلك عن طريق مقارنة الأداء الحقيقي بالمعياري و على أساس نتيجة المقارنة يتم تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة و للوصول إلى ذلك يمكن للمؤسسة استخدام تقنيات عديدة تعمل في نطاق واحد ألا و هو التحكم في التسيير منها :

المطلب الأول: نظام المعلومات

1-3-1-1 مفهوم نظام المعلومات : يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة، و يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المديرين و العاملين في تحليل المشاكل و تطوير المنتجات المقدمة و خلق المنتجات الجديدة¹.

1-3-1-2 خصائص المعلومات: كما ذكرنا فإن المعلومات تضيف إلى المعرفة المرتبطة و تخفض من عدم التأكد، و تؤيد عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، مع ذلك فهناك أنواع مختلفة من المعلومات و طرق مختلفة لوصف المؤسسة أو الهدف أو الموقف و سنوضح خصائص المعلومات فيما يلي :

● **الدقة:** قد تكون المعلومة صحيحة أو غير صحيحة، دقيقة أو غير دقيقة، فالمعلومات غير الدقيقة هي نتيجة أخطاء تكون خلال عملية الجمع، أو التجهيز، أو إعداد التقارير و قد يعتقد مستخدمها بأنها دقيقة، و في هذه الحالة طالما أن مستخدمها يعتقد أنها دقيقة و يستخدمها لبعض الأغراض، فإنها تعتبر معلومات لهذا الشخص.

¹صونيا محمد الكبرى نظم المعلومات الادارية الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع الاسكندرية 1997 14-11.

- الشكل: قد تكون المعلومات كمية أو وصفية، رقمية أو بيانية، مطبوعة على الورق أو معروضة على الشاشة، ملخصة أو مفصلة، و عادة ما تحتاج إلى عدة أشكال من البدائل المتاحة وفقا لكل موقف .
- التكرار: يقيس التكرار مدى تكرار الحاجة إلى معلومات و تجميعها و إنتاجها.
- المدى: شمول المعلومات مداها، فقد تكون بعض المعلومات عامة تغطي مدى كبير بينما قد يكون البعض الآخر ضيق المدى، محدد في الاستخدام المطلوب.
- الارتباط: قد تكون المعلومات مرتبطة إذا ما ظهرت الحاجة إليها في موقف معين الكمال: توفر المعلومات الكاملة للمستخدم كل المطلوب معرفته عن موقف معين.
- التوقيت: المعلومات الموقوتة هي التي نجدها حين الحاجة إليها أي لا تكون متقدمة حين وصولها.
- النشأة: قد تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمنشأة أو من خارجها .
- الفترة الزمنية: قد تكون المعلومات مستمدة من الماضي، أو من القدرة الجارية أو من أنشطة مقبلة¹.

المطلب الثاني: المحاسبة العامة

- 1-2-3-1 مفهوم المحاسبة العامة:** هي عبارة عن فن للتسيير المحكم و المضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا و خارجيا، والتي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تحديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة
- 1-2-3-1 أهداف المحاسبة العامة:** تتمثل أهداف المحاسبة العامة في:
- معرفة نتائج النشاط.
 - معرفة مدى تطور الذمة المالية.
 - تزويد المحاسبة التحليلية و المحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة.
 - تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل مالي.
- هذه الأهداف خاصة بالمؤسسة أما بالنسبة للغير فهي:

تعرف المحاسبة العامة على أنها نظام إعلامي و بالإضافة إلى تزويد مسؤولي المؤسسة بالبيانات اللازمة، فإنها تزود كل من يتعامل مع المؤسسة (الزبائن، الموردون، المساهمون، الخواص، البنوك، و كل الهيئات الأخرى).

- تزود المحاسبة الوطنية بما تحتاجه من أجل التخطيط (الدخل، ميزان المدفوعات)
- تزود مصلحة الضرائب بالبيانات، مما يسمح بالمراقبة و فرض الضرائب المختلفة على النشاط و الأرباح.

أ- المبادئ المحاسبية: تتصف هذه المبادئ بالقوة القانونية أي أن المحاسبين يحاولون دائماً تقديم صورة صادقة لوضع المؤسسة متمثلة في القوائم المالية.
من المبادئ الأساسية المحاسبية المتعارف عليها عموماً:

- مبدأ استمرارية النشاط.
- مبدأ استقلالية الدورات و النتائج الدورية.
- مبدأ استقرار الوحدة النقدية.
- مبدأ ثبات أو استمرارية الطرق المحاسبية.
- مبدأ الحيطة و الحذر.
- مبدأ القيد المزدوج.
- مبدأ أحسن البيانات أو الموضوعية.

ب- العمل المحاسبي بالدرجة الأولى:

- تسجيل و معالجة البيانات المحاسبية، إعداد مختلف الوثائق المحاسبية الشاملة.
- مهمة مراجعة و مراقبة الحسابات الداخلية و الخارجية .
- مهمة تدقيق المحاسبة من طرف مصلحة الضرائب .
- مهمة جمع البيانات الاقتصادية الخاصة بالمؤسسات من أجل الدراسات الإحصائية والتخطيط.
- عملية التحليل المالي للأوضاع و نتائج المؤسسات .
- مهمة تعليم المحاسبة في قطاع التعليم .

1-3-2-3 استعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير : كما أشرنا فان مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل اتخاذ القرار و التي منها المحاسبة العامة، فمراقبة التسيير تستعمل معلومات كثيرة ومعقدة جدًا حيث أن جزء هام منها مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية مثلا رقم الأعمال، حجم الإنتاج، حجم المشتريات، المخزونات، حيث أن مراقبة التسيير تعتمد عليها كثيرا لأنها كما أشرنا مصدر المعلومات و هي تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية و تحدد الميزانية العامة بآخر السنة¹.

المطلب الثالث: المحاسبة التحليلية

1-3-3-1 مفهوم المحاسبة التحليلية: المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى و تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها و تسمح بدراسة و مراقبة المردودية، و تحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة².

1-3-3-2 أهداف المحاسبة التحليلية: أهداف المحاسبة التحليلية تتجلى فيما يلي:

أ- **تحديد تكلفة الإنتاج:** و يعتبر الهدف الأساسي للمحاسبة التحليلية، إذ تقوم باستخراج سعر تكلفة الإنتاج التام، و مجمل التكاليف في مختلف مراحل الإنتاج، بالإضافة إلى استخدام هذه التكلفة لتحديد سعر البيع .

ب- **ضبط رقابة التكاليف:** المحاسبة التحليلية تهدف إلى تخفيض تكلفة الإنتاج مع الحفاظ على المواصفات الخاصة بالمنتج، و تحقيق الجودة المطلوبة لنجاح تسويقه لذلك يعتبر ضبط ورقابة استخدام هذه العناصر المهمة أساسا لتحقيق هدف خفض التكلفة، و تحقق هذه المهمة من خلال تصميم الإجراءات و النظم الخاصة لكل عنصر من عناصر التكاليف.

¹ د خيرت ضيف أحمد رجب عبد العال، محمد شوقي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع الإسكندرية، 1981، 15.

² المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير ي 1988 8.

- ج- إمكانية تقييم المخزونات: أي الكميات المنتجة التي لم يتم استهلاكها في نهاية الفترة المحاسبية.
- د- مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرية و تحليل الانحرافات: و تتمثل في إمكانية تحليل كل من البيانات المعبرة عن الخطط المعيارية ، و البيانات الممثلة للتنفيذ الفعلي الحقيقي، و المقارنة بينهما و تحليل الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .
- ذ- اختيار أفضل بديل: تهتم محاسبة التكاليف بتوفير بيانات لكل بديل، و يتحقق ذلك من خلال تحليل بيانات التكاليف وفق مفاهيم و طرق معينة، بحيث يمكن لها إعداد تقارير ملائمة تتضمن بيانات مقارنة عن تكلفة القرارات البديلة و العائدات المترتبة عن كل بديل منها.
- هـ- قياس النتائج التحليلية: لمعرفة التكاليف و سعر التكلفة نستطيع قياس مردودية المنتجات المختلفة أو المبيعات كل منها على حدة، إذ يتحدد سعر البيع على أساس سعر التكلفة و تحديد المردودية على أساس الربح الذي تحققه المؤسسة .
- ر- إكمال المحاسبة العامة: عن طريق تزويدها بكل المعلومات المتعلقة بتطورات بعض عناصر الأصول كمخزونات السلع، المنتجات، و الاستثمارات التي تمولها، و الأعباء غير المعتبرة، و كذلك العناصر الإضافية.

1-3-3 أوجه الإختلاف بين المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية

نستطيع تلخيص أوجه الإختلاف بين المحاسبة العامة و التحليلية في الجدول التالي:
الجدول رقم 02: أوجه الإختلاف بين المحاسبة العامة و التحليلية.

العناصر	المحاسبة العامة	المحاسبة التحليلية
من ناحية القانون	إجبارية	إختيارية
الأهداف	أهداف مالية	أهداف إقتصادية
التوجه	نحو الخارج	نحو الداخل
المعالجة	الشمولية و الإجمالية	تحليلية مفصلة
المستفيدون	المديرية	المسيرون
التصنيف	حسب الطبيعة	حسب الغاية
المعلومات	دقيقة، رسمية قاطعة	سريعة، مقربة
الزمن	الماضي و الحاضر	الماضي، الحاضر و المستقبل

المصدر: بويقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون،

الجزائر، طبعة 1998، ص 29.

فرغم الإختلاف بين المحاسبة التحليلية و العامة، إلا أن هناك علاقة متينة بينهما، حيث تستمد المحاسبة التحليلية أغلب المعلومات الضرورية لها من المحاسبة العامة بالإضافة إلى الأقسام أو المديرية الأخرى في الهيكل التنظيمي.

1-3-3-4 علاقة المحاسبة التحليلية بمراقبة التسيير:

تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة، إن لأغلب المؤسسات الكبيرة محاسبة التكاليف التي تعتمد بشكل طبيعي على تنبؤات تسمح بمراقبة التسيير، و نظر للأهمية البالغة التي تكتسبها المحاسبة التحليلية حيث هي الوحيدة التي تسمح بـ:

- المراقبة الفعالة للمصاريف (النفقات).
- توجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف و التكلفة النهائية.
- قياس مردوديات التصنيع.

- التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة.
- التقديرات (التنبؤات) بتبني سياسة معينة.

هذا و إن كل مؤسسة ناجحة يجب تقسيمها إلى أقسام بغية تحديد المسؤولية في كل قسم، و أن المحاسبة التحليلية هي التي تحدد علاقة الأقسام ببعضها، كما و أن كل قسم يوزع إلى أجزاء أو وحدات صغيرة تحمل كل منها مسؤولية خاصة. و على ذلك فإنه يمكن تقسيم المؤسسة إلى الأقسام التالية:

- الأقسام المختلفة الخاصة بالإنتاج و تسمى بمراكز الإنتاج .
- الأقسام المختلفة الخاصة بالخدمات و تسمى بمراكز الخدمات .
- أقسام المحاسبة العامة و يتفرع منها قسم المحاسبة التحليلية،

ويلاحظ بأن قسم التكاليف من أهم أقسام المصنع الرئيسية الهامة، فهو يجمع كافة المعلومات والإحصاءات المالية العائدة لأوجه نشاط الأقسام الأخرى التي تكون أساسا لاعداد الكشوف والتقارير، و يقوم بإجراء المراقبة الكاملة على كافة الأقسام، بينما في الأقسام الأخرى نرى كل قسم مسؤول عن مراقبة قسمه فقط.

المطلب الرابع: الميزانية التقديرية

1-3-4-1 مفهوم الميزانية التقديرية: هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة، أو بعبارة أخرى هي للتعبير عن أهداف و سياسات و خطط و نتائج، تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة.

وتتكون الميزانية التقديرية الموحدة للمشروع من عدة ميزانيات فرعية لكل قسم، و تتكون هذه الأخيرة بدورها من عدة ميزانيات أصغر لكل فرع من هذه الأقسام، فالميزانية التقديرية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة.

و قد يحدث العكس لذلك كان من الضروري متابعة التنفيذ لإجراء تعديلات معينة، تكفل نجاح الخطة الموضوعية، بل قد يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم¹ . و للميزانية التقديرية ثلاث وظائف إدارية وهي:

¹ Willsmore, .A.wcc. business budgets and budgetary controle london, sir isaac pitman and sons, ltd 1960.,p05.

أ- **وظيفة التخطيط:** و هو وضع الأهداف و إعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها، و توضع الأهداف في صورة خطط طويلة الأجل و خطط قصيرة الأجل، بالنسبة للمؤسسة و بالنسبة لكل قسم من أقسامها، و بعد أن يتم التخطيط يصبح من الضروري تنظيم عوامل الإنتاج تنظيماً يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية¹.

ب- **وظيفة التنسيق:** و هو العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع، و لهذا فإنه يجب أن لا يصدر أحد الأقسام قرارات تخصه يكون لها أثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام، فمثلاً لا بد أن يكون هناك توافق تام بين إدارة المبيعات و الإنتاج بحيث لا ينبغي أن ترسم إدارة المبيعات سياسة بيعه لكميات تزيد عن الكميات التي يمكن إنتاجها في قسم الإنتاج، و لا ينبغي أن تقوم سياسة الإنتاج على إنتاج كميات تزيد عن الكميات التي يمكن تسويقها².

ج- **وظيفة الرقابة:** الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط و الأهداف الموضوعية و استخدام الميزانيات التقديرية للرقابة يحتم ضرورة إبلاغ الإدارة بمدى ملاءمة الخطط و الأهداف و السياسات الموضوعية مقدماً، و مقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط و الأهداف الموضوعية مقدماً، و متابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي³.

1-3-4-2 المراحل التي يمر بها إعداد مشروع الميزانية التقديرية :

من الضروري وضع جدول زمني يحدد الترتيب الذي يجب مراعاته في أعداد الميزانيات التقديرية و الوقت اللازم لذلك.

و يمكن تلخيص المراحل التي يمر بها إعداد الميزانيات التقديرية مرتبة ترتيباً زمنياً على الوجه الآتي:

● إعلان السياسة العامة للمؤسسة .

● إعداد التقديرات .

● مراجعة الميزانيات التقديرية المختلفة و التنسيق بينها .

● المصادقة النهائية على الميزانيات التقديرية .

وتعرض لهذه الخطوات تواريخ تقريبية يجب مراعاتها كما يلي:

أ- إعلان السياسة العامة للمؤسسة: تقوم إدارة المؤسسة بإعلان الخطوط الرئيسية للسياسة العامة للشركة للسنة التالية، و يتم تحديد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات وعلى ضوء التغيرات المنتظرة في مستويات الأسعار .

ب- إعداد التقديرات : يقوم كل مشرف مسؤول في مستويات الإدارة التنفيذية بإعداد تقديرات عن المفردات التي يعتبر مسؤولا عنها مسترشدا في ذلك بالخطوط الرئيسية للسياسة الموضوعة، و يتم مناقشة هذه التقديرات و التصديق عليها بموقف الرئيس المباشر، ثم تجمع التقديرات المماثلة الإدارة العليا .

و يلاحظ أن قسم الحسابات هو الذي يقوم عادة بإعداد البيانات التاريخية اللازمة التي يعتمد عليها المشرفون في اتخاذ القرارات الخاصة بهذه التقديرات .

وفي خلال هذه الفترة يتم تحديد المواعيد النهائية لإعداد كشوف كل نوع من التقديرات بحيث يمكن إنجاز المجموعة الكاملة للميزانيات التقديرية في موعد محدد .

ج- المراجعة و التنسيق: تسلم تقديرات الميزانيات التقديرية إلى السلطة التنفيذية حيث يتم التنسيق بين الميزانيات التقديرية المختلفة، ثم تراجع هذه الميزانيات الإجمالية لدراسة مدى إمكان تنفيذها عمليا، و قد تؤدي عملية المراجعة إلى إظهار حاجة الشركة إلى إدخال تعديلات جديدة بعد استشارة المختصين .

فإذا بقيت بعض المشاكل فإنه ينبغي عرضها على لجنة الميزانية التقديرية لدراستها و اتخاذ قرار بشأنها .

و في خلال هذه الفترة أيضا يتم إعداد المرفقات و القوائم الإجمالية، و منها الميزانية العمومية التقديرية و حساب الأرباح و الخسائر التقديرية .

د- المصادقة النهائية: يقوم رئيس مجلس الإدارة أو مجلس الإدارة مجتمعاً بالمصادقة على مشروع الميزانية التقديرية، ثم تبلغ مستويات الإدارة المختلفة بالميزانيات التقديرية المعتمدة و بداية إبلاغ هذه المستويات بأهداف الشركة و بالخطط الموضوعة لتحقيق هذه الأهداف خلال السنة التالية¹.

المطلب الخامس: لوحة القيادة

1-3-5-1 مفهوم لوحة القيادة: لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930 على شك متابعة النسب و البيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة، و ذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها و النسب المعيارية. ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 و كان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديرى، و قد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة"، إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد.

تعريف Norbert Guedj : « لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، و التي تكشف الاختلافات الحاصلة، و التي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، و هذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة². »

تعريف Michel Gervais : « لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة و تسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات³. »

تعريف Jean Richard Sulzer : « تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية و الضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم¹. »

² Nguedj, le contrôle de gestion Ed d'organisation, 1995, p 285

³ M. Gervais, contrôle de gestion Ed economica ,1997.,p 593

1-3-5-2 أنواع لوحة القيادة التقليدية أو التسييرية: تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة و عموما نجد الأشكال التالية :

أ- **لوحة قيادة الاستغلال (الوظيفية) :** تساغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة و المفهومة في الظرف الزمني الملائم و تنفرع إلى:

- **لوحة قيادة مالية:** تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخل تكاليف (أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال....الخ²).
- **لوحة قيادة اجتماعية:** هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات بالمستخدمين المهنية منها والاجتماعية (عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل....الخ).
- **لوحة قيادة تقنية:** هذه اللوحة تمس الجانب التقني (عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة...الخ).
- **لوحة قيادة الخزينة:** تمدنا بجميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات، الديون...الخ).

ب- **لوحة قيادة التسيير:** و هي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيلة تفاعل مختلف الأنواع السابقة تحتوي على المؤشرات و المعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات و السياسات المسطرة، و هدفها متابعة النتائج و مراقبة التنفيذ المحقق.

1-3-5-3 أهداف لوحة القيادة: من بين أهداف لوحة القيادة نجد :

أ- **لوحة القيادة أداة رقابة و مقارنة :** و ذلك لأنها تقوم بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة سابقا مع النتائج المحصل عليها و إظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة و هي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، و تشخيص نقاط القوة و الضعف في المؤسسة .

ب- **لوحة القيادة أداة حوار و مشاور:** إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة هو تسيير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، وهذا انطلاقا من الاجتماعات المختلفة إذ يمكن للأفراد التابعين للمسير من التعليق عن النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطاتهم، و على

¹ J.R sulzer, comment construire le tableau de bord les objets et les méthodes d élaboration, Ed dunod, 1975, p 10.

² Jerome Depuis, le contrôle de gestion dans les organisation publiques , 1^{er} édition, puf paris, 1991., p 127.

المسؤول في المنظمة أن ينسق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة بخلق تلاؤم بين مختلف إجراءات المقترحة من طرف جميع المستويات، رغبة منه في توحيد المعايير و خلق خطاب مشترك بين أفراد المنظمة.

ج- لوحة القيادة تسهل عملية الاتصال و التحفيز: تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المحصلة على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، و كذلك تساعد على الاتصال الجيد و تبادل المعلومات بين المسؤولين و يمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال و هذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية و أكثر وضوح لامكانية التقييم (زيادة في الأجر، علاوات،... الخ)¹.

د- لوحة القيادة أداة لاتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة و تحديد الانحرافات و معرفة أسبابها و إظهار نقاط القوة و الضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية و القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، و يمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلا .

1-3-5-4 لوحة القيادة الإستشرافية: هي نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف المنظمة².

¹ Claude Alazard et Sabine Separi , contrôle de gestion épreuve n 07, DECF, 3^{eme} édition , ED Dunod, 1996, p 333.

² محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض موقع yamany.info/Articles.html

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل و الذي تضمن المفهوم العام لمراقبة التسيير، نستخلص أن هذه الأخيرة تهدف إلى تجنيد الطاقات و القدرات من أجل الاستعمال الفعال و الملائم للموارد المتاحة في المؤسسة التجارية الصناعية و الخدماتية من اجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا لإستراتيجية المؤسسة، كما تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة و كذلك الانحرافات واستخرج الفروقات و اتخاذ القرارات و التدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا، و هذا بالأخذ بمختلف أدوات المراقبة (التحليل المالي، المحاسبة العامة المحاسبة التحليلية، لوحة القيادة،... الخ)، و الأخذ بعين الإعتبار أيضاً لوحة القيادة الإستشرافية و التي تعتبر أحدث الطرق في مراقبة التسيير و التي سنتناول دراستها بالتفصيل في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

دراسة نظرية للوحة القيادة الإستشرافية

تمهيد :

التنافس في عصر المعرفة و المعلوماتية في بيئة تتصف بحدّة المنافسة، فرض الحاجة لمعلومات مالية وغير مالية مترابطة، لاستخدامها كدليل موجه لصناعة قرارات رشيدة تحقق من خلالها أهدافا تشغيلية وإستراتيجية للمؤسسة، تمكنها من البقاء في موقع تنافسي في السوق.

وفي ظل ثورة المعلوماتية و التجارة الالكترونية وشبكات المعلومات الدولية، أصبحت بعض الافتراضات الأساسية للمنافسة الناجحة عاجزة أن تعكس مقدرة المؤسسة في الاستمرارية بالنشاط و البقاء في سوق المنافسة، فإذا ما أرادت أن تبقى وتزدهر وجب عليها أن تستخدم أنظمة قياس و إدارة مشتقة من الاستراتيجيات. ومن هنا جاءت فكرة لوحة القيادة الإستشرافية التي طورها "Norton" و "Kaplan"، بداية من سنوات التسعينات التي عرفت ثلاث مراحل أساسية.

سنتناول من خلال هذا الفصل عموميات حول لوحة القيادة الاستشرافية من مفهوم، أهداف ومميزات، ثم التطرق إلى أبعادها الأربع مع تبيان المؤشرات والقياسات الإستراتيجية، و سنتناول أيضاً الأسس النظرية لبناء بطاقة أداء متوازن، و في الأخير دمج البعد البيئي فيها.

المبحث الأول : عموميات حول لوحة القيادة الاستشرافية

تسعى أغلب المنظمات في العالم إلى اعتماد منهجية واضحة في استخدامها لمعلومات وأدوات قياس الأداء في تحديد الأهداف المطلوبة إنجازها، وفي توزيع الموارد ووضع الأولويات، و التأكيد على السياسة الحالية أو اتجاهات البرامج أو تغييرها من أجل تلبية تلك الأهداف، و تقرير النجاح للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وتعد لوحة القيادة الإستشرافية إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة، التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة، و قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف.

وفيما يلي سنتناول أولاً مفهوم هذه الأداة ثم تحديد مميزاتها، إضافة إلى المحاور التي تركز عليها وأخيراً كيفية إعدادها.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة الاستشرافية

للإلمام بمفهوم لوحة القيادة الإستشرافية، سنتطرق إلى ظروف النشأة، ثم إلى التعاريف لأشهر الباحثين في الميدان مع الأخذ بعين الإعتبار إلى المراحل التي سارت عليها.

2-1-1-1 ظروف النشأة:¹

نشأت وطبقت الأدوات التقليدية لقياس الأداء في ظروف ميزها الاستقرار، النمو المتواصل وطول دورة حياة المنتجات، وشكلت الحاجة المحددة لغاية المؤسسة و كان تخفيض التكاليف كأفضل إستراتيجية اتبعتها المؤسسات في تلك الظروف، فنظام قياس الأداء لم يتطور بشكل كبير، حيث كان محصور في بيانات مراقبة التسيير التقليدية (تكلفة داخلية، تكلفة خارجية)، نسب الإنتاجية و نسب المالية العامة، أي اقتصر على المعايير المالية كما هو منصوص عليه في النموذج التaylorي، غير أن هذه الأدوات أصبحت غير قادرة على العمل و التكيف مع المحيط الجديد الذي يسوده الكثير من الغموض، الاضطراب، التميز بحالة عدم التأكد مما أدى إلى زيادة

¹ Mariam dahmane, vers un pilotage multidimensionnel de la performance :cas du deployment du balanced scorecard dans un groupe ,isca, maroc ,2006,pp31-32

الحاجة للقياس، حيث أصبحت هذه الأدوات عائقا أمام قدرة المؤسسة على خلق القيمة الإقتصادية على المدى الطويل، و كانت هذه الظروف الدافع الأساسي في البحث عن أنظمة جديدة تواكب هذا التغيير، و تسمح بمراقبة التسيير من استرجاع ملائمتها المفقودة.

توصلت جهود هذه الأبحاث إلى استحداث أدوات لقياس الأداء في المؤسسات، تضم مؤشرات جديدة (إلى جانب المؤشرات المالية) وتهتم بمجالات مختلفة كآجال التسليم، الجودة، دور العملية الإنتاجية، سرعة تطوير المنتجات الجديدة، رضا المساهمين، العملاء و العمال. و قد تم تجميدها في أربعة محاور رئيسية (المالية ، العملاء ، السيرورة الداخلية ، النمو و التعلم) وفي وثيقة واحدة أطلق عليها اسم لوحة القيادة الإستشرافية.

2-1-1-2 تعريف لوحة القيادة الاستشرافية²(BSC)¹:

ولدت لوحة القيادة الإستشرافية سنة 1990م بالولايات المتحدة الأمريكية على يد NORTAN و KAPLAN ، وذلك بعد دراسات دامت أكثر من عام على عدة مؤسسات في كل من كندا و الولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي و التقييم العملي، و هذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة و كاملة حول نشاط المؤسسة. و كان الكتاب الذي أصدره كل من JOHNSON و KAPLAN "الملائمة المفقودة"، « Relevance Lost » الأثر الواضح في تطور هذه الطريقة، ففيه تم وضع حجر الأساس لمحاسبة النشاطات ووضع حد لسيطرة المؤشرات المالية في قياس الأداء.

و لقد مرت دراسات KAPLAN و NORTON بعدة مراحل حتى تم الحصول على لوحة القيادة الإستشرافية ، وذلك كما يلي :

المرحلة 01: في البداية و خلال سنة 1990 كان الباحثان يعقدان اجتماعات كل شهرين لمجموعة من المؤسسات في معهد NOLAN و NORTON من أجل تحديد الخطوط

¹ The Balanced Scorecard

² Hélène Loning et d'autres, contrôle de Gestion, ISBN Dunod , 3^{eme} Edition, paris , 2008,pp163-164.

الرئيسية للأداة المدى الطويل و المدى القصير، وبين النتائج و العمليات و المقاييس غير المالية.

المرحلة 02: و في سنتي 1991 و 1992 تم وضع الأداة موضع التجربة في بعض المواقع القيادية، فلاحظ أنها تستعمل من طرف المسيرين بشكل تلقائي ليس فقط لقياس الأداء بل كذلك لنشر الإستراتيجية.

المرحلة 03: وابتداء من 1993 تبدأ الوسيلة في الانتشار في دول أمريكا الشمالية الشمالية، ثم حديثا في أوروبا الغربية.

عرّفت لوحة القيادة الاستشرافية بالانجليزية بـ "BALANCED SCORECARD" حيث ترجمت بدورها بلوحة القيادة الإستشرافية "TABLEAU DE BORD PROSPECTIF"، وهي عبارة عن مفهوم من مفاهيم التسيير (MANAGEMENT) و الذي يركز على الإستراتيجية و الرؤية و ليس المراقبة، مما يؤدي إلى ترجمة رؤية المؤسسة إلى عمليات فعلية.¹

عرفت لوحة القيادة الإستراتيجية أو بطاقة الأداء المتوازن بعدة تعاريف نذكر منها :

تعريف 01: عرفها كل من R.Kaplan و D.Norton بأنها : "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار و المبادئ و خارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف المنظمة".

تعريف 02: بطاقة الأداء المتوازن هي "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية".²

¹ Abdelkader baaziz, réflexion sur l'amélioration des performances des ressources humaines, division opération sonatrach, diplôme d'université de 3ème cycle, université de perpignan, 2011, p99.

² R.Kaplan D.Norton "The balanced scorcard, measures that drive performance ", Harvard business review, Jan- Feb, 1992, P. 71.

تعريف 3: هي "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة".¹

تعريف 4: لقد عرف J. Robinson مقياس الأداء المتوازن على أنه "نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزيائن والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأفراد، وإنّ تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل".²

إذن فلوحة القيادة الإستشرافية كما يدل اسمها عبارة عن أداة موضوعة تحت تصرف المسيرين تبحث عن:³

- التوازن بين المؤشرات المالية و غير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير و المدى الطويل.
 - نشر الإستراتيجية على كافة الخطوط من أعلى إلى الأسفل.
 - التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالعملاء و المساهمين و البيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية و النمو و التعلم.
 - ترجمة الإستراتيجية في صورة أهداف ملموسة للمنفذين.
 - التوازن بين المؤشرات الإستراتيجية القائدة والموجودة في المقدمة (Indicateurs) أي مقاييس محركات الأداء التي تساعد على التنبؤ بالأداء و المؤشرات العملية التابعة، الموجودة في المؤخرة أي مقاييس أهداف الأداء التي تبين النتائج من قرارات سابقة.
- ومنه يمكن استخلاص أنّ لوحة القيادة الاستشرافية عبارة عن وسيلة قامت بوضع حتمية وجود عوامل أساسية لنجاح المؤسسة، من خلال تجميعها في أربعة محاور تتمثل في المحور المالي،

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي موقع :

<http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>

² فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007 ، ص:78.

³ Abdelkader baaziz,op-cit,p100

محور الزبائن، محور السيرورة الداخلية، ومحور النمو والتعلم، حيث تسعى هذه الأبعاد إلى توجيه الإدارة إلى أسئلة جوهرية للمؤسسة تتمثل في:

- للنجاح ماليا: كيف نحافظ على زبائننا؟.
- للحصول على رضا المساهم و الزبائن: ما هو المسار الذي يجب أن نتبعه؟.
- تحقيق رؤية المنظمة: كيف نحافظ على قدرة المؤسسة في التأقلم و التطور؟

المطلب الثاني : أهمية ومميزات لوحة القيادة الإستشرافية

نتطرق في هذا المطلب إلى الأهمية، الأهداف والمميزات التي تحتويها لوحة القيادة الإستراتيجية، وذلك بالإشارة إلى أهم العناصر فيها.

1-2-1-2 أهمية لوحة القيادة الإستشرافية

تتمثل أهمية لوحة القيادة الإستشرافية أو بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:¹

أ- توضيح و ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية و العملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد؛

ب- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما يبسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي؛

ج- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي؛

د- تقييم الإستراتيجية: تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الإنحراف الحاصل.

2-2-1-2 مميزات استخدام لوحة القيادة الإستشرافية

يقصد بمميزات الاستخدام العناصر التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن لمستعملها ولا تمنحه بقية أدوات التقييم الأخرى، ويمكن إيجاز هذه المميزات فيما يلي¹:

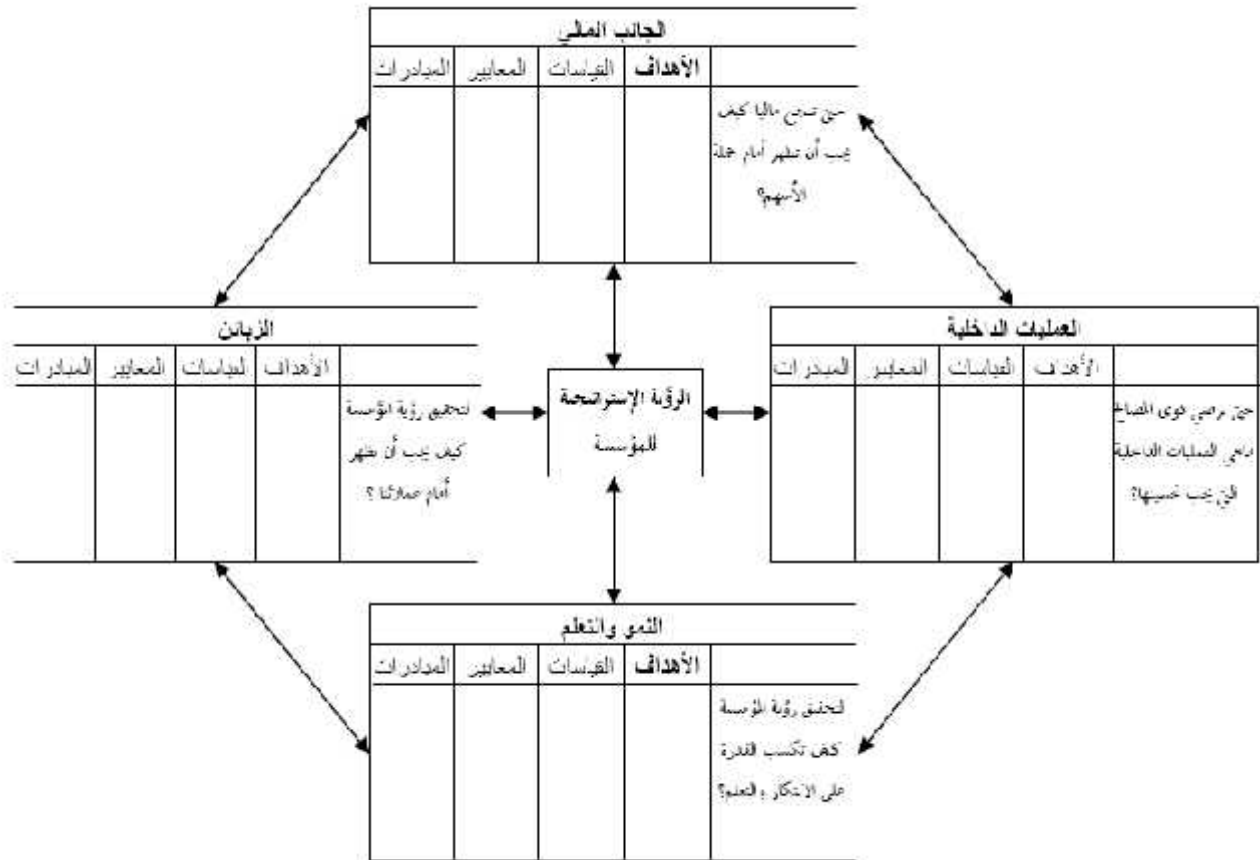
- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح؛
- الشمولية: يقدم مقياس الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية؛
- يعمل على إشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية؛
- يتضمن المقياس العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وبين المقاييس المالية وغير المالية والمقاييس الداخلية والخارجية؛
- يؤدي استخدام لوحة القيادة الإستشرافية إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي يستطيع المدير تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى.
- إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.

المطلب الثالث: مكونات لوحة القيادة الإستراتيجية

1-3-1-2 المحاور الأربع للوحة القيادة الإستشرافية

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في القيادة وهي تظهر في صورتها العامة من أربع جوانب جوهرية، الممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم 07: مكونات لوحة القيادة الإستشرافية.



R.Kaplan,D.Norton, using the balanced scorcard as strategic management system, Harvard Business Review 74, January-February, 1996 ,P04.

من هذا الشكل، نلاحظ أن لوحة القيادة الإستشرافية تتكون من أربع جوانب تتوسطها الرؤية الإستراتيجية، لأنها تعتبر نقطة البداية، كما أن كل بعد من هذه الأبعاد مرتبط بالآخر بعلاقة سببية، وتتمثل هذه الأبعاد في¹:

¹ R.Kaplan,D.Norton, using the balanced scorcard as strategic management system, Harvard Business Review 74, January-February, 1996,P 05.

أ- **البعد المالي:** يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية، لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المنظمة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعوائد المحققة لأن بقاء المنظمة واستمراريتها مرهون بمدى العوائد والأرباح المحققة؛

ب- **بعد العميل أو الزبون:** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح المنظمة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المنظمات مقاييس مثل: الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، رضا الزبون وهذا الأخير، يعتبر مهم جدا، لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة مادام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق معهم أرباحا وعوائد؛

ج- **بعد العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويركز هذا الجانب على عمليات: الابتكار، التشغيل والتحويل وكذا على الخدمات المقدمة للعميل؛

د- **بعد النمو والتعلم:** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويركز هذا الجانب على قياس قدرات كل من: العاملين أو الأفراد ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل، وقياس كذلك قدرات نظام المعلومات وأخيرا يقيس نظام المكافآت والحوافز.

بالإضافة إلى هذه الجوانب الأربعة، فإن كل جانب أو محور يتكون من أربعة أقسام متكاملة، فيما بينها ويختلف كل قسم من محور لآخر وهذه الأقسام هي:

- **الأهداف:** وهي النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة وممددة بوقت زمني لتحقيقها.
- **القياسات أو المؤشرات:** تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا.
- **المعيار أو المستهدفات:** مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف سلبا أو إيجابا عن الهدف المراد تحقيقه؛

- **المبادرات:** تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف أي الإجراءات اللازمة والمساعدة على تحقيق الأهداف.

المبحث الثاني: دراسة لوحة القيادة الإستراتيجية

سيتطرق هذا المبحث إلى دراسة المحاور الأربعة للوحة القيادة الإستراتيجية، إضافة إلى العلاقة (سبب-نتيجة) التي ترتبط بين المحاور السابقة إلى أن هناك من يقسم هذه المحاور إلى قسمين:

أبعاد داخلية وهي: العمليات الداخلية والنمو والتعلم، وأبعاد خارجية: العملاء والبعد المالي، وسنتطرق إلى كل بعد بنوع من التفصيل.

المطلب الأول: البعد المالي

تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمنظمة، وتشير إلى مدى إسهامه في تنفيذ الإستراتيجية، و التحسين المستمر لأهدافها ونشاطها من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة بالاعتماد على عدة مقاييس، ويتم التقييم للأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمنظمات المنافسة، ومع معايير وقياسات تاريخية للمنظمة نفسها¹، وتختلف المقاييس المالية المعتمدة باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة وهذه المراحل هي² : مرحلة النمو، مرحلة الإستقرار و مرحلة النضج.

وتلعب المقاييس المالية دوراً مزدوجاً: فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية؛ وتلاؤم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل منظورات بطاقة التقييم الأخرى. كما أن الأهداف والقياسات في المنظورات الأخرى للبطاقة (اللوحة) يجب أن يرتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي³.

تعتمد المنظمات عند قياسها للأداء المالي على عدة مؤشرات، تسمح بمتابعة الربحية أو المردودية، النمو والقيمة المولدة للمساهمين، كما تقوم المؤسسة بقياس التدفقات النقدية. كل هذه

97

سويلم

1

² R.Kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotages stratégique, les 4axes succès, Ed Organisation; 2003., p62.et : Fabienne Guerra, Pilotage Stratégique de l'Entreprise, Boeck et Larcier, 2007 P. 167.

. 175

التقييم

إدريس، أساسيات

3 ظاهر

المقاييس تضعها المؤسسة بغرض اختبار أهدافها المتعلقة بالتكاليف، الأرباح، عوائد الأموال المستثمرة.

ويمكن توضيح هذه المؤشرات في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: المؤشرات المالية في لوحة القيادة الإستراتيجية

استغلال الأصول	تخفيض التكاليف	نمو رقم الأعمال	
- المبيعات/الإستثمارات - مصاريف البحث و التطوير/المبيعات	- رقم الأعمال بالنسبة لكل عامل	- معدل نمو رقم الأعمال - حصة المنتجات الجديدة من رقم الأعمال	الإنتلاق و النمو
- العائد على الإستثمار - نسبة إستغلال الأصول - نسبة رأس المال العامل -الدورة النقدية (السيولة)	- تكاليف المردودات مقارنة بالمنافسة - معدل تخفيض التكاليف -مصاريف غير مباشرة/المبيعات	- حصة السوق - حصة المنتجات الجديدة من رقم الأعمال - المردودية لكل صنف زبائن	الإستقرار
- فترة الإسترداد - الهامش الإجمالي	- الإنخفاض في تكلفة الوحدة	- مردودية كل صنف من الزبائن - نسبة الزبائن غير المريحين	النضج

Kaplan et Norton : Le tableau de bord prospectif ; Ed Organisation; :
2003;P67

يوضح الجدول السابق الترابط بين كل مرحلة من دورة حياة المؤسسة (المشروع، المنتج) و الأهداف الإستراتيجية الثلاث لكل المؤسسات في الجانب المالي، حيث يختلف اعتماد المؤشرات الخاصة بالأهداف السابقة و المتمثلة في: نمو رقم الأعمال، تخفيض التكاليف، الإستغلال الأمثل لأصول المؤسسة، حسب مراحل دورة الحياة بسبب خصائص كل مرحلة، حيث على أساس

الربط بين مرحلة حياة مجال النشاط و متطلباته و مزاياه تتخذ المؤسسة الإستراتيجية الملائمة منها: توسيع، تحديد مجال أضيّق، سيطرة، تصفية... إلخ.

ويمكن إضافة بعض المؤشرات التي تعطي صورة أفضل للمؤسسة عن حالتها المالية مثل: تطور النتيجة الصافية للمؤسسة، القيمة الإقتصادية المضافة... إلخ.

يتميز البعد المالي بالخصائص التالية:

• يجب على التساؤلات التالية: هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟

كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

• يعتبر المحصلة النهائية لعمل المنظورات أو المحاور الثلاثة الأخرى، وذلك عن طريق القاعدة السببية التي تربط المحاور الأربعة مع بعضها البعض؛

• يعتمد قياس الجانب المالي على مقدار الدخل الناتج؛

• يعتمد على توفير البيانات والمعلومات المالية الدقيقة في الوقت المناسب؛

وبالتالي يمكن القول، أن المحور المالي هو المحور الذي يعطي للمنظمة صورة واضحة عن

مدى نجاح إستراتيجيتها، وهل ستبقى فيها سائرة أم ستدخل تعديلات، أي يمكن بناءً على قياس وتقييم المحور المالي اتخاذ قرارات التغيير أو الثبات.

المطلب الثاني: بعد العملاء أو الزبائن

تعتمد في الوقت الحاضر المؤسسات إلى وضع متطلبات وحاجات الزبائن في قلب إستراتيجيتها، لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المؤسسة على المنافسة، و بقاء و استمرارية نشاطها من خلال قدرتها على تقديم المنتجات و/أو خدمات بجودة عالية و أسعار معقولة. مما يجبر المؤسسات على أن تنظر إلى أدائها بأعين زبائنهم و تجيب على التساؤل كيف يجب أن تبدو المؤسسة أمام الزبون؟

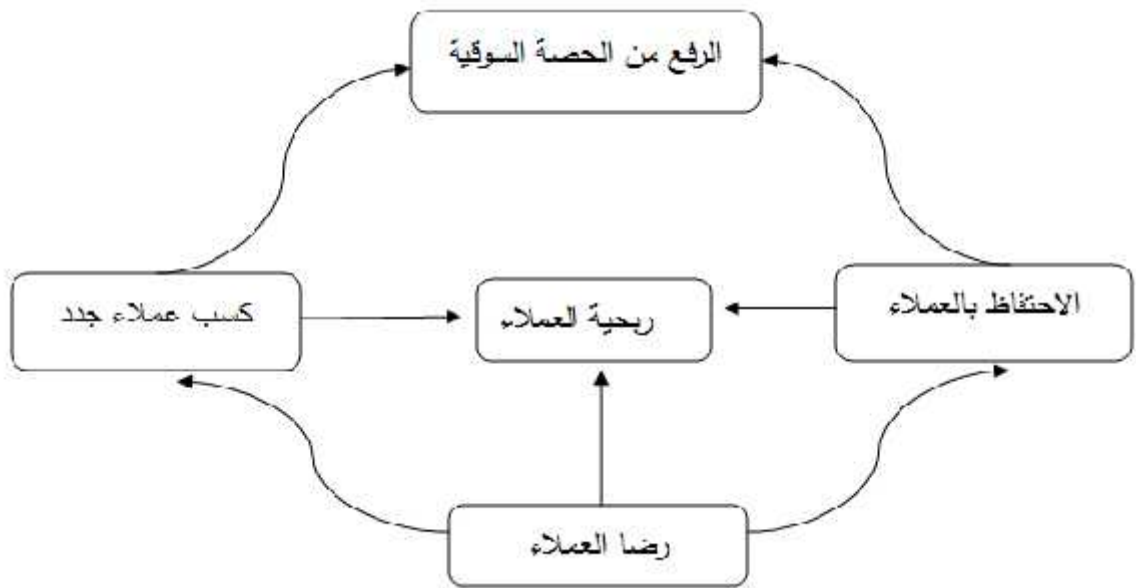
1-2-2-2 مؤشرات قياس محور العملاء

يصنف الباحثان Norton et Kaplan المواضيع الرئيسية لقياسات محور العملاء إلى خمس مواضيع هي كالآتي¹:

- الحصة السوقية ؛ الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، إرضاء العملاء، ربحية العملاء

هذه القياسات مرتبطة مع بعضها البعض بعلاقات سببية كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم 08: قياسات محور العملاء.



المصدر: Robert S. Kaplan and David P. Norton ,The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action, Harvard Business Press, 1996, P.68

أ- الحصة السوقية

تعكس الحصة السوقية نسبة الأعمال التي تحققها المؤسسة في السوق المعطى، حيث يمكن الإعتماد على عدة مؤشرات لقياس هذه النسبة، مثلا يمكن الرجوع إلى عدد العملاء، عدد الوحدات المباعة من إجمالي السوق،... إلخ²، إذ تعتمد المؤسسة على المقياس الذي تراه ملائما، وأثناء العمل على الحصة السوقية ينبه Armstrong & Kotler إلى عنصر أساسي آخر يجب عدم إغفاله وهو "دورة حياة القيمة للعملاء" والتي تمثل المجموع المشترك

¹ Robert S. Kaplan & David P. Norton ,The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action, , Harvard Business Press, 1996, P. 67.

² idem

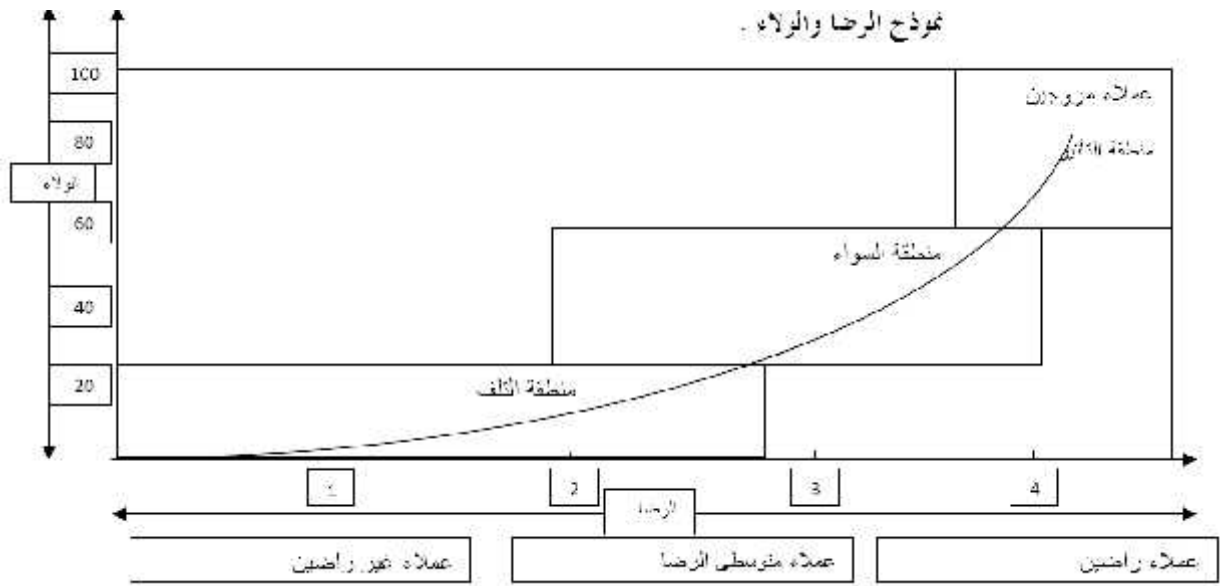
لحياة القيمة لعملاء المنظمة الحاليين والمحتملين،... فبينما تعكس الحصة السوقية وحجم المبيعات عن الوضع الماضي فإن معدل حياة القيمة ينظر في حال المؤسسة مع حصتها السوقية في المستقبل¹

ب- الإحتفاظ بالعملاء

تحقق المؤسسات معظم اموالها من الزبائن الحاليين، وعندما تفقد المؤسسة زبونا تفقد مورد الدخل في المستقبل. وفي دراسة نشرتها جامعة هارفرد سنة 1990 توصلت إلى أن المؤسسات يمكن لها أن تزيد من أرباحها 100% إذا استطاعت أن تحتفظ بما هو أكثر من 5% من زبائنها.

يقدم F. Reich held نموذج الولاء، والذي يركز على العملاء الراضين أو المروجين وغير الراضين

الشكل رقم 09: نموذج الرضا و الولاء لـ F. Reich held.



المصدر: علي هادي جبرين، إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص312.

إن أفضل طريقة للحفاظ على قطاع السوق الذي تنشط فيه المؤسسة هو الحفاظ على الزبائن الحاليين، فالمؤسسة التي يمكن أن تحدد بسهولة عملائها يمكن أن تقيس و بدقة درجة الوفاء للمؤسسة لديهم، و يمكن استعمال المؤشرات التالية:

- عدد الزبائن الذين تركوا التعامل مع المؤسسة؛

¹ Philip Kotler ; Gary Armstrong , principales of marketing, pearson prentice Hall, 14 Ed, USA , P,21.

- تكرار الشراء، الزيارات...الخ.

ج - إكتساب عملاء جدد

في جهودها نحو توسيع حصتها السوقية، المؤسسات تسعى دوماً إلى توسيع قاعدة تعاملاتها من خلال البحث الدائم عن عملاء جدد، وفي ذلك يكتب Drucker " ... لمعرفة ما هي الأعمال يجب أن نرجع إلى غرضها، وغرضها مرتبط بخارج الأعمال بحد ذاتها، في الواقع يجب أن ترتبط بالمجتمع بما أن مؤسسات الأعمال هي جهاز في المجتمع هناك تعريف واحد كفاء لغرض الأعمال وهو " إنشاء العملاء"¹ . فالمنظمات لكي تضمن استمرارها عليها أن لا تكتفي بالقاعدة التي لديها من العملاء، أقله لأنها معرضة لفقدان بعضهم في أي وقت، لذلك عليها أن تسعى دائماً إلى اكتساب عملاء جدد. وفي سعيها الدائم لإكتساب عملاء جدد المؤسسة تستعين بعدة أدوات، ولعل أهمها هي الإنترنت².

- رضا الزبائن

تعمل المؤسسات على أن تكون منتجاتها و/أو خدماتها تستجيب لرغبات و توقعات الزبائن، و تحوز على رضاهم من حيث (الجودة، وقت التسليم، التعامل، خدمات ما بعد البيع،...الخ)، ولمعرفة درجة تحقيق ذلك تقوم باستقصاءات دورية (بالبريد، الهاتف، مباشرة، الإنترنت،...الخ) لمعرفة مدى رضا الزبائن على منتجات و خدمات المؤسسة، و الذي يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على المحافظة على زبائنهم و اكتساب زبائن جدد.

- ربحية العملاء

النظر في توسيع الحصة السوقية من خلال النظر في زيادة عديد المتعاملين أو حجم المعاملات هو غير كافي، فالمؤسسة قد يكون لديها الكثير من العملاء، منهم نسبة قليلة فقط تحقق أرباحاً تفوق ما يحققه بقية العملاء، فالعبرة في الأرباح لا في عديد العملاء.

" المؤسسات تريد أكثر من زبون راض وسعيد ، هي تريد زبائن مربحين³ " .

وتستعمل المؤسسة لمعرفة ربحية الزبائن: ربحية كل صنف من الزبائن؛ إجمالي الأرباح/عدد الزبائن؛ إجمالي التكلفة لكل زبون.

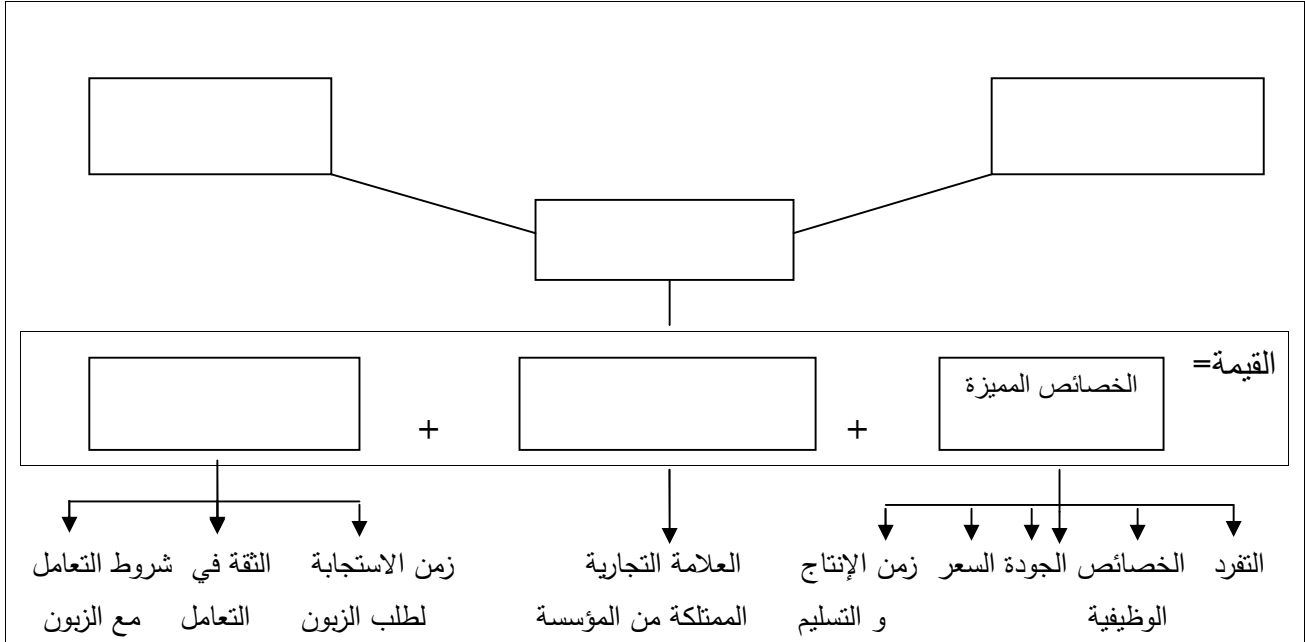
¹ Peter F.Drucker , The Essential Drucker, first published, Harper Collins, USA,2001,P .20.

² Donnal L.Hoffman and Thomas P.Novak, How To Acure Customers On The Web , Harvard Business Review , Reprint R00305 , May – June 2000, P.3.

³ Robert S .Kaplan & David P. Norton ,The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action ,Op. Cit , P.71.

إضافة إلى المؤشرات السابقة يضيف Kaplan et Norton مؤشرات غير كمية تتمثل في القيمة المضافة للزبون من خلال تعامله مع المؤسسة و التي يمكن أن تحدد في الشكل الموالي :

الشكل رقم 10: القيمة المضافة للزبون.



المصدر: طاهر نحسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: مرجع سابق، ص 163.

ويقصد بالقيمة المضافة للزبون، أن الزبون يحدد ما يحصل عليه من المؤسسة سواء كان ذلك في شكل منتج أو خدمة في ضوء مواصفات ذلك المنتج (الجودة، السعر، وقت التسليم)، بالإضافة إلى الاهتمام بمستوى سمعة و شهرة المؤسسة و طبيعة العلاقة التي تربطه بها و طريقة تعامل المؤسسة مع الزبائن.

و لمحاولة معرفة القيمة المضافة يمكن وضع المؤشرات التالية:

- معدل المردودات و عدد مرات التعديل؛
- نسبة التسليم في الموعد؛
- رضا المستهلك على مواعيد التسليم؛
- ما يدفعه المستهلك مقابل اسم الشركة و نسبة المستهلكين على اسم المؤسسة؛
- توفر المنتج و عدد مرات تكرار الشراء.

من خلال هذه العناصر نلاحظ أن محور الزبائن يحتوي على مجموعة من المؤشرات النوعية تترجم أهداف نشاطات التسويق و النشاطات التجارية و تطوير المنتجات و الخدمات، حيث تقدم

معلومات محددة للأداء و التي تؤثر في النتيجة المالية، بقياس مدى دقة الخدمات المقدمة للزبائن الذين تم اختيارهم، و يمكن التعبير عن هذه المؤشرات بمحددات الأداء، مثل: (احترام آجال التسليم، درجة الإبتكار، جودة المنتج،...الخ)، ومنه يمكن القول أن مؤشرات الزبائن تمكن من بناء الإستراتيجية الخاصة بالسوق و التي تمكن من تحقيق الأداء المالي الأمثل في المستقبل.

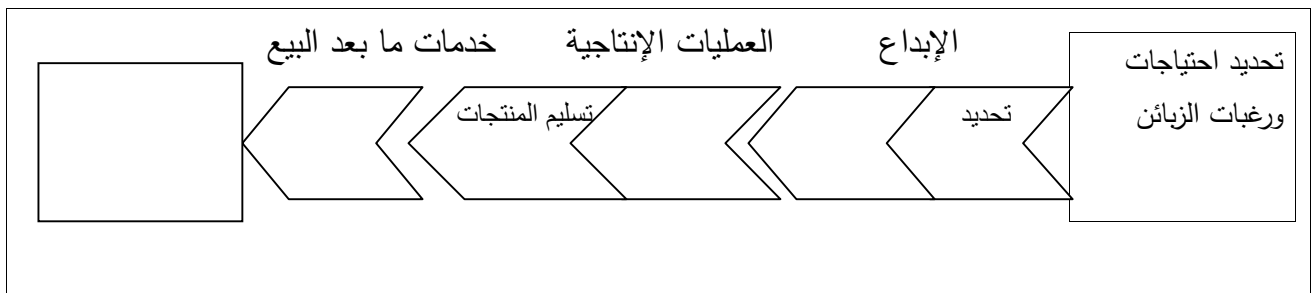
المطلب الثالث: محور العمليات الداخلية:

محور العمليات الداخلية يشكل تحليلاً لعمليات و أنشطة المؤسسة الداخلية، و يهدف هذا التحليل في الغالب إلى التعرف على الموارد التي تحتاجها المؤسسة لتحسين أدائها، و يعكس جميع العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للزبون، و تعكس أثرها المالي الإيجابي على الأهداف المالية الإستراتيجية للمؤسسة (ضمان مردود مالي منتظر من قبل المساهمين).

ويجب هذا المحور على التساؤل التالي: ماهي العمليات التي يجب أن تتميز و تتفوق فيها المؤسسة؟

إن الأداء العام للمؤسسة مرهون بأداء سلسلة القيمة، وبالضبط مرهون بأداء العمليات الداخلية المسؤولة عن خلق القيم للزبائن والمساهمين، ويمكن توضيح شكل سلسلة القيمة للعمليات التي اقترحها كل من Kaplan et Norton:

شكل رقم 11: سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة.



المصدر: Kaplan & Norton : Le tableau de bord prospectif ; Op ; Cit ; P113

يتبين من خلال الشكل، أن سلسلة القيمة للعمليات الداخلية تمر بثلاث مراحل وهي¹:

¹ R.Kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique, les 4axes du succès, Op, Cit., P.112-120.

المرحلة 01: تسمى مرحلة الإبداع أو البحث والتطوير، حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي تستوعب المنتج أو الخدمة، ونوعية المستهلكين لها، ويتم بعدها إجراء دراسات السوق ثم تحدد وتوضع خطة للإنتاج ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج، وتتميز هذه المرحلة بكونها الأطول والأهم، لأنه بناءً على دراسات السوق يتم تحديد متطلبات وعمليات هذه المرحلة. ويتم الإجابة في هذه المرحلة على سؤالين مهمين وهما: ما هي خصائص المنتج الذي سنقدمه إلى زبائننا؟ انطلاقاً من عمليات الإبداع، كيف يمكن التفوق على منافسينا، وذلك بتقديم المنتج قبلهم؟

المرحلة 02: تسمى مرحلة الإنتاج، حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة، وأسلوب الإنتاج، ثم تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم إلى العملاء، ويتم تحديد التكاليف الخاصة بالإنتاج من مواد أولية وأجور و تكاليف أخرى؛

المرحلة 03: تسمى مرحلة خدمات ما بعد البيع، وهي المرحلة الأخيرة والتي تتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز، ويدخل ضمن هذه المرحلة المدة الزمنية المحددة لتقديم المنتجات وبرامج التعليم والتدريب التي تقوم بها المؤسسة لعمالها عن كيفية استخدام المنتجات أو الخدمات، بالإضافة إلى استقبال شكاوى العملاء والعمل على حلها ومعالجتها، وكذا معالجة العيوب والمردودات.

2-2-3 مؤشرات محور العمليات الداخلية:

يمكن استعمال المؤشرات التالية الخاصة بكل مرحلة من مراحل العمليات الداخلية

أ- مؤشرات المرحلة الأولى (مرحلة الإبداع)

- حصة المنتجات الجديدة من رقم الأعمال؛
- عدد المنتجات الجديدة مقارنة بالمنافسة؛

ب- مؤشرات المرحلة الثانية (مرحلة الإنتاج)

- عدد أخطاء المنتج ونسبة النفايات؛
- زمن و تكلفة العملية الإنتاجية؛
- نسبة العمليات التي تم تسليمها في الموعد.

ج- مؤشرات المرحلة الثالثة (مرحلة ما بعد البيع)

- متوسط حالات الرضا؛

- عدد البائس الذين يعودون للشراء خلال فترة (شهر، 3 أشهر، ... الخ).

من خلال النقاط السابقة يتبين تركيز هذه المؤشرات على العمليات و المسارات التي يكون لها الأثر الكبير على إشباع رغبات الزبائن وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. فهذا المحور يسمح بتحديد أهداف العمليات الداخلية من خلال توقعات الزبائن بتصنيع منتجات تتلائم ورغباتهم وتسمح للمؤسسة بترقية البحث و التطوير، ومسارات الإنتاج التي تحدد معايير التكلفة، الجودة، الآجال،... الخ، التي تسمح لها بتقديم منتجات وخدمات أكثر جاذبية للزبائن بعد عملية الشراء لزيادة مستوى الرضا والولاء عند زبائننا.

المطلب الرابع: محور النمو و التعلم

من أبرز قياسات هذا المحور نجد:

2-2-4-1 مؤشرات مناخ العمل

- رضا العمال: اعتماداً على مسح سنوي ودوري باختيار عشوائي لعدد من العمال كل

شهر مثلاً لعملية المسح¹.

■ نسبة تطور الأجور، المكافآت المقدمة للعمال، نسب الترقية.

- درجة الإحتفاظ و بقاء العمال بالمؤسسة و يمكن قياس هذا الجانب بـ:

■ نسبة العمال الجدد إلى إجمالي العمال.

■ معدل دوران الإطارات.

■ قياس الإستقرار: متوسط الأقدمية لدى العمال/ معدل الإستقالات.

وهذا لقياس مدى وفائهم وانتمائهم للمؤسسة، بسبب قناعة العامل أن جانب كبيراً من أهدافه و تطلعاته يمكن تحقيقها من خلال وجوده في المؤسسة وليس وجود فرص بديلة للتوظيف.

¹ Robert S. Kaplan & David P. Norton ,The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action ,Op Cit ,P.130

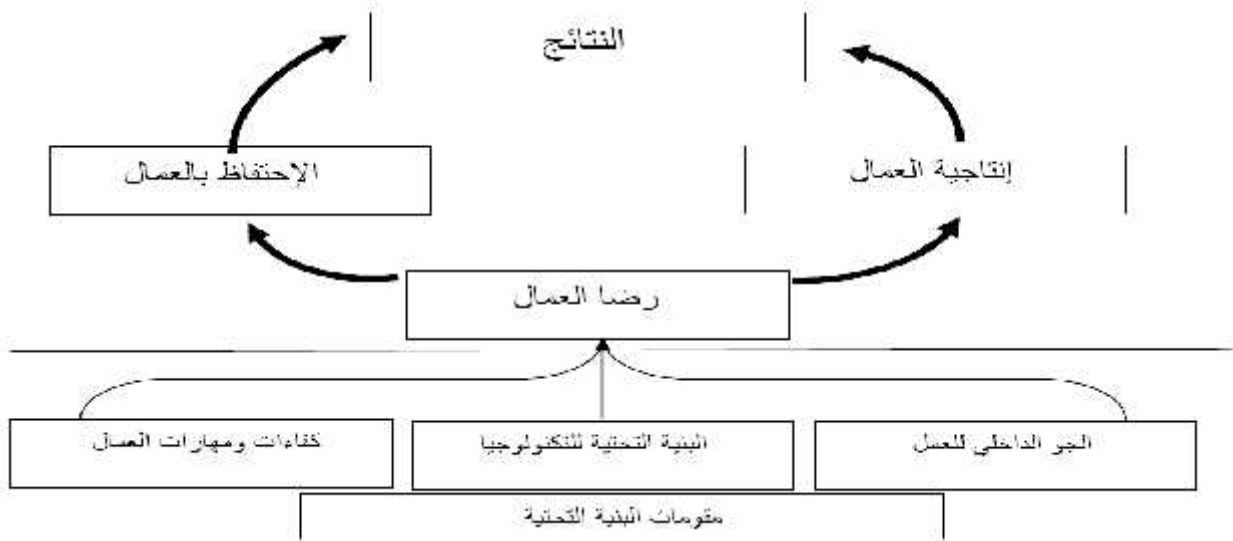
2-2-4-2 مؤشرات قدرات العمال

- إنتاجية العامل: وهي مساهمة كل عامل في الكمية المنتجة: الكمية المنتجة/عدد العمال.
- عدد العمال المؤهلين للحصول على المناصب الهامة بالنسبة المتوقعة لهذه المناصب.
- القيمة المضافة لكل عامل.

2-2-4-3 مؤشرات قدرات نظام المعلومات:

- معدل تغطية المعلومات: تمثل عدد العمليات التي تحصلت على معلومات قياسية عن الجودة ووقت ودورة العمل و التكاليف. ويمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم 12: علاقات قياسات النمو التعلم.



المصدر: Robert S .kaplan and David P.Norton , The Balanced Scorecard ,

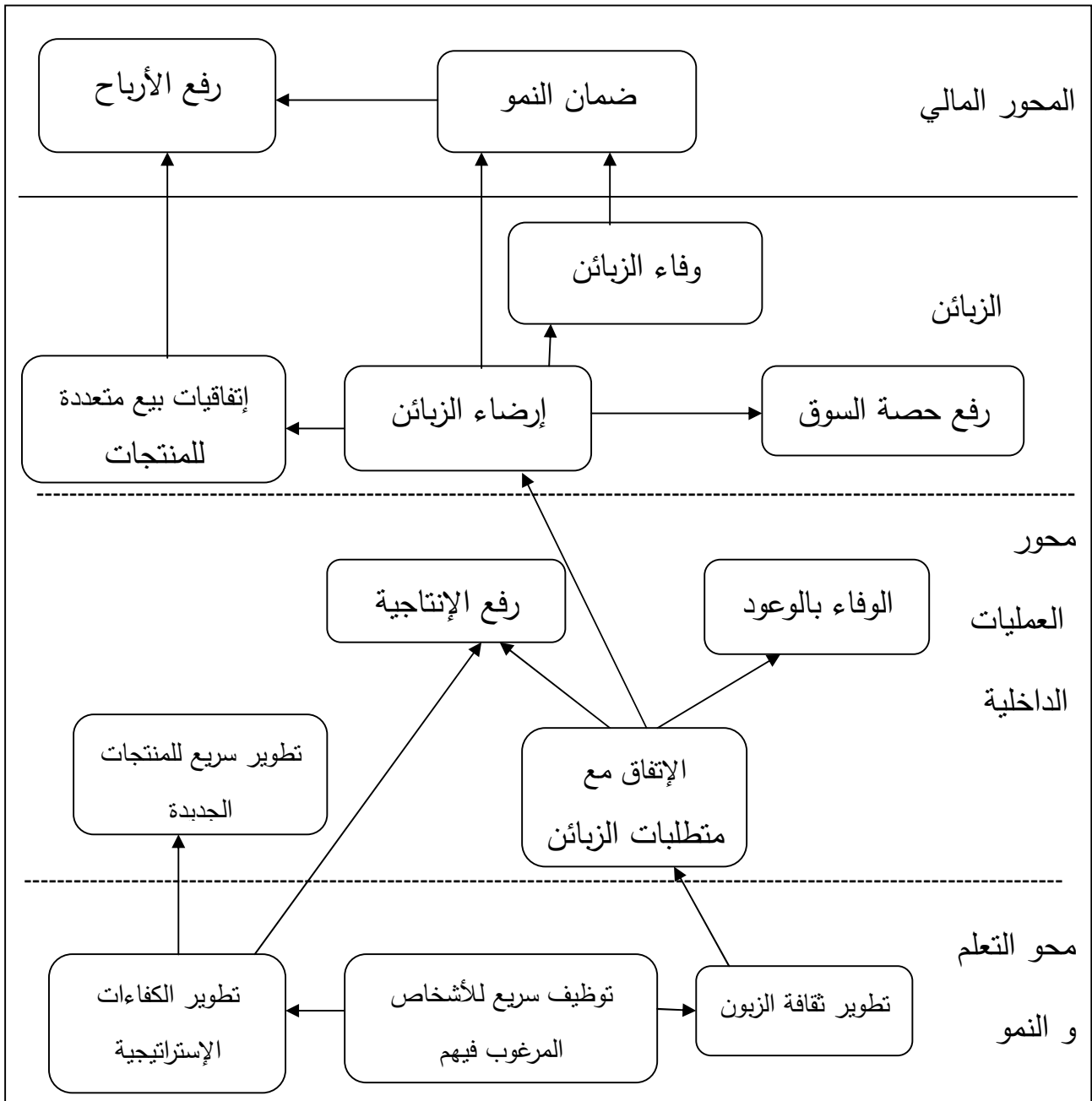
Op.Cite.P.12

ويمكن أن نستخلص من هذا أن التعلم و النمو الداخلي يتشكل من عناصر ثلاثة و هي: (الأفراد، النظم والإجراءات)، وانطلاقاً من المحاور الثلاث السابقة للوحة القيادة الإستراتيجية يتم اكتشاف الفجوة بين الطاقات الحالية للأفراد و الأنظمة و الإجراءات، وبين التي يجب أن تكون لتطوير عملية الأداء. ولسد هذه الفجوة يجب على المؤسسات أن تستثمر في تطوير كفاءات الأفراد و تحسين نظم المعلومات وضبط الإجراءات و الممارسات، لتحسين الأداء و ضمان النمو.

المطلب الخامس: البطاقة الإستراتيجية (سبب- نتيجة).

تعتبر البطاقة الإستراتيجية شرطا مبدئيا في بناء BSC حيث توضح العلاقة (سبب - نتيجة) المؤشرات الجوهرية للنجاح و كذلك تحديد العلاقات السببية التي تربط بينها (المؤشرات) مما يساعد على فهم وتوضيح إستراتيجية المؤسسة، والتعبير هن الفرضيات الإستراتيجية.

الشكل رقم 13: البطاقة الإستراتيجية (سبب - نتيجة)



المصدر: Carla Mendoza, Marie Hèlene et d'autres; le Tableau de Bord Prospectif Groupe

Revue Fiduciaire ; collection les guides de gestion RF ; 2^{ème} édition ; 2005 ; P167.

يوضح الشكل رقم 13 علاقات سبب - نتيجة، التي تربط مختلف المؤشرات و الأهداف في المؤسسة و في BSC حيث تبدأ من القاعدة أي من محور التعلم و النمو الذي يتعلق بالموارد البشرية، و بتوظيف الأفراد المناسبين لمختلف المناصب وأداء المهمات، و العمل على تطوير كفاءاتهم و غرس ثقافة التوجه نحو الزبون، أي عمل المؤسسة على فهم وإرضاء رغبات الزبون، وإدخال صوت الزبون داخل المؤسسة بغية التأثير في طريقة العمل، هذا ما يؤثر في العمليات الداخلية بإنتاج منتجات تتوافق مع تطلعات الزبائن، الرفع من الإنتاجية و تطوير منتجات جديدة... الخ، بدوره يساهم في إرضاء الزبائن مما يؤدي زيادة وفائهم اتجاه المؤسسة، هذا ما يؤدي إلى ضمان النمو المستمر للمؤسسة و بالتالي رفع ارباح المؤسسة (المساهمين بصورة أساسية، أصحاب المصالح بصورة ثانوية)، وهذا الهدف الربحي للمؤسسات الخاصة، وقد نجد في المؤسسات العمومية والحكومية الهدف الأخير تحقيق مستوى مقبول من الرضا لدى المجتمع وتخفيض التكاليف الإجمالية للمؤسسة.

من خلال هذا المبحث يمكن التوصل إلى أن لوحة القيادة الإستراتيجية تتكون من مؤشرات نوعية وكمية، مالية وغير مالية تمس المحاور الأربعة وتربط هذه المؤشرات علاقة سبب - نتيجة لتوضيح وفهم الإستراتيجية، هذه المؤشرات المتنوعة تعمل على إعطاء صورة أوضح على حالة المؤسسة وتعمل على ربط نشاطات المؤسسة بأهدافها الإستراتيجية بمعرفة مدى التقدم في تحقيقها مما يجعلها أداة حديثة و فعالة لمراقبة التسيير.

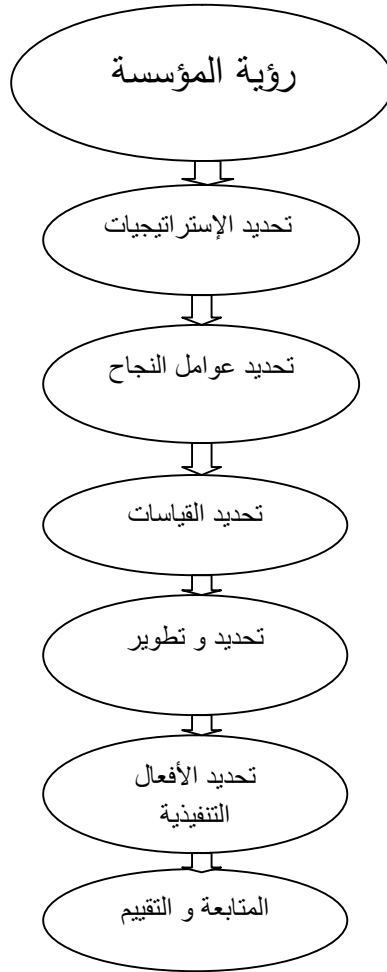
المبحث الثالث: إعداد و تطبيق لوحة القيادة الإستراتيجية

نتطرق في هذا المبحث إلى مراحل وخطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن BSC وأهم العوامل والمقومات اللازمة لتطبيقها، ثم الصعوبات والمشاكل المرافقة لتطبيق النموذج، وفي الأخير نتطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

المطلب الأول: خطوات إعداد لوحة القيادة الإستراتيجية

لقد تنوعت آراء الباحثين حول الخطوات المنهجية اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وسنعرض أهم الخطوات المتفق عليها، والمتمثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم 14: خطوات إعداد لوحة القيادة الإستراتيجية.



المصدر: R. Kaplan, D. Norton, "Putting the balanced scorecard to work ",
Harvard business review, Sep -Oct, 1993, P.134.

14 أن بطاقة الأداء المتوازن تمر بسبع مراحل لتصميمها كما يلي:¹

2-3-1-1 صياغة الرؤية الإستراتيجية

يجب على المؤسسة أن تحدد أولاً رؤية ورسالة وحدة الأعمال الإستراتيجية، وبوجه عام فإن مقياس الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، وقنوات توزيع متعددة، ومرافق إنتاج، ومقاييس أداء مالي خاصة بها. ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، وإلى تعريف واضح لوضع المنظمة الحالي ودورها، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي

ستتطور بها الصناعة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المنظمة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها.

2-1-3-2 تحديد الإستراتيجية العامة للمؤسسة ورؤية الإدارة العليا

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المنظمة في ضوء دورة حياتها، ودورة حياة منتجاتها ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها في الداخل، فإذا كانت المنظمة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة، فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها. أما إذا كانت المنظمة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين، من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية، بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى.

2-1-3-2 تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تعرف عوامل النجاح بأنها " تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمنظمة"¹.

يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى.

2-1-3-2 تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء

يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

¹ Georges Langlois et al, Contrôle de gestion, Berti édition, Alger, 2008, P.351.

الجدول رقم 04: مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية.

محرك الأداء	الأهداف الإستراتيجية	مقاييس الأداء
الجانب المالي	تتمية وتحسين العائد	معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء.
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية.
	زيادة الاستثمار واستغلال الموارد	نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية.
جانب العميل	رضاء العملاء	مواعيد التسليم، نسبة المسترجعات، تطور الجودة.
	الحصة من السوق	تطور عدد العملاء، نصيب المنشأة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات، تطور قيمة المبيعات، حصة المنشأة من مبيعات السوق، حصة المنشأة في الأسواق الجديدة.
	العملاء الجدد	عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المنشآت المنافسة.
جانب التشغيل الداخلي	تحسين طرق الأداء و التشغيل	معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين.
	تبسيط وتنميط أجزاء المنتج	التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية.
	ابتكار طرق تشغيل جديدة	وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.
جانب التطوير و الإبتكار	التطور التقني في مجال الإنتاج	معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية.

ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي.	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	
تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم.	تطور نظم المعلومات و الأساليب الداخلية	
التطور في فرص العمل التي تتيحها المنشأة، التطور في مستويات دخول العاملين، تطور المساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.	تطور الأداء المجتمعي	جانب الأداء المجتمعي والبيئي
تطور عند المخالفات، تطور قيمة الغرامات، تطور أساليب معالجة المخلفات، تطور أساليب معالجة العادم، تطور المنتجات صديقة البيئة.	تطور الأداء البيئي	

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص 113.

2-3-1-5 تحديد و تطوير خطة العمل

في هذه الخطوة، يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.

وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الإستراتيجية، ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من بقية المستويات، حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها.

6-1-3-2 تحديد الأفعال التنفيذية

ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق من المؤسسة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنظمة بمقياس الأداء المتوازن. ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ نموذج BSC.

7-1-3-2 المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة، تقوم المنظمة بمتابعة تحقيق المقاييس، من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنويًا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي، ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.

المطلب الثاني: عوامل و صعوبات نجاح تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية

1-2-3-2 عوامل نجاح تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية

- توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية في المؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي¹ :
- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير وتسعى لاعتماد مقاييس بشكل يجب رؤية وإستراتيجية واضحتين تعتبر غير نافعة؛
 - مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج؛
 - تميز فريق العمل بمشروع لوحة القيادة الإستشرافية بالابتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل؛

- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة؛
- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمؤسسة؛
- الإهتمام بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيرها على نتائج المنظمة؛
- العناصر الرئيسية لقياس الأداء: يجب توافر الأبعاد المكونة للنموذج والتي تتمثل في المحاور الأربعة وهي: المالية، العمليات الداخلية، العملاء والنمو والتعلم؛
- ضرورة المراجعة الدقيقة: مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتسيير عمليات التحليل والمقارنة؛
- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة؛
- دراسة السوق: يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن خصائص السوق وما يتضمنه من منتجات ودورة حياتها وجودتها، وكذا منافذ التوزيع لأن هذه الدراسة من شأنها أن تحدد المزايا التنافسية المطلوبة، وبالتالي تحديد الموارد اللازمة والقرارات الواجب اتخاذها بشأن المقاييس الموضوعية.

2-2-3-2 الصعوبات المرافقة لتطبيق لوحة القيادة الإستشرافية

- تواجه عملية تطبيق لوحة القيادة الإستشرافية صعوبات وعقبات يجب تجنبها أو التكيف معها، حتى تتمكن من الاستفادة الكلية من البطاقة وهذه الصعوبات تتمثل فيما يلي¹:
- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء؛
 - صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي؛

- ثقافة المؤسسة :تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك؛
- إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يحظى باهتمام بالغ حاليا من قبل المنظمات؛
- عدم وضوح الأهداف: ينبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية والإستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة لرؤية وإستراتيجية المؤسسة وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد إلى ما يريد الوصول إليه، كما أن عدم وضوح الإستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة؛
- قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن :نظرا لاعتبار هذا النموذج من النماذج الحديثة (1992) فإنه من الصعب إيجاد كفاءات ومختصين في هذا المجال خاصة في الدول النامية، بالإضافة إلى قلة الدورات والملتقيات المختصة؛
- العلاقة بين السبب والنتيجة :هذه العلاقة علاقة منطقية ولكن في بعض الأحيان قد لا تدلنا على شيء، وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم، فمثلا رضى العملاء قد لا يعطي نتائج مالية جيدة في كل الأحوال، وتحسين الجودة قد لا يؤدي إلى الربح أحيانا؛

المطلب الثالث: دمج البعد البيئي في لوحة القيادة الإستراتيجية

من أهم الانتقادات التي وجهت إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئية المرتبطة بالأداء، بالرغم من حاجة أطراف عديدة لها، وقد أشار Kaplan et Norton باختصار إلى الأمور الخاصة بالبيئة والصحة والسلامة المهنية، حيث رأوا أنه عندما تكون تلك الأمور حيوية للإستراتيجية الناجحة فإن المنظمة تعمل في ظل فرض أنّ " الشركة مواطن جيد " (Good corporate Citizen) وأن المؤسسات التي تواجه عملياتها مخاطرة بيئية تحتاج إلى الاستجابة لقوانين المجتمعات التي تعمل بها وتنشد تحقيق سمعة رائدة في الأداء البيئي لتعظيم قدرتها على تعيين موظفين والاحتفاظ بوجودها في المجتمع، ومحاولة توسيع أعمالها. كما يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اختيار وتطوير مؤشرات الأداء البيئي، بحيث تدخل ضمن محتوى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ولخلق حوافز للتحسين

المستقبلي لتلك المؤشرات على المدى الطويل بحيث يجب تطوير المقاييس الواعدة التي يمكن تتبعها بسهولة في الأجل القصير¹.

ويقصد بالإستدامة: الإستراتيجيات التطويرية التي تراعي متطلبات ورغبات أجيال الحاضر والمستقبل، والهدف المنشود من وراء هذه الجهود هو توفير توازن في المصالح التي تخدم الكل في الحقول الاقتصادية والاجتماعية و البيئية².

ويعني كذلك مصطلح الإستدامة، العلاقة بين النشاط الاقتصادي واستخدامه للموارد الطبيعية في العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك على نمط حياة المجتمع، بما يحقق التوصل إلى مخرجات ذات نوعية جيدة للنشاط الاقتصادي وترشيد استخدام الموارد الطبيعية، بما يؤمن استدامتها وسلامتها دون أن يؤثر ذلك سلبا على نمط الحياة وتطوره³.

وقد جاء عدة باحثين بطرح نموذج متكيف لبطاقة الأداء المتوازن، يأخذ في الحسبان الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي (أداء كلي) من بينهم⁴ K.Hockert 2001 حيث اقترح إعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، Sustainability balanced scorced (SBSC) حيث أضاف بعد جديد إلى المحاور) الأبعاد المعروفة (المالي،العلاء،العمليات الداخلية،النمو والتعلم) وأضاف معايير قياس الداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة، كما أن T.Beiker اقترح إضافة بعد خامس وهو البعد الاجتماعي بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى.

نادية الحليم " البيئي لتفعيل التنمية " (الاقتصادية والإدارية) . (كلية الأزهر) ،ديسمبر 2005 :22.

² <http://www.Federalrepublicofgermany.diz/rubrik.php?lang=6&category1=241&category2=246>.

³ <http://www.arabvolunteering.org/comer/AVt1584html>.

⁴ H. Nanchai, Sustainability performance evaluation system in government, Balanced scorecard approach towards sustainable development, Springer, London, 2009, P.24.

الختامة:

لقد تطرقنا في الفصل الثاني من بحثنا إلى الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن أو لوحة القيادة الإستراتيجية، وقد خلصنا إلى النقاط التالية:

- تركيز المداخل التقليدية لقياس وتقييم الأداء على الأبعاد المالية الملموسة، وإهمال الأبعاد غير الملموسة (غير المالية) بالرغم التطور الحاصل في البيئة؛

- جاءت بطاقة لوحة القيادة الإستشرافية لسد النقص الحاصل في المداخل التقليدية؛

- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية معتمدة على الرؤية الإستراتيجية؛

- بطاقة الأداء المتوازن أداة تساعد في صياغة وترجمة ونشر الإستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة؛

- بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة إستراتيجية تشتمل على جميع جوانب المنظمة الملموسة وغير الملموسة؛

- البعد البيئي من الأبعاد المهمة جدا في الوقت الراهن، خاصة بعد التوجه الحديث للمؤسسات العالمية نحو تبني مفهوم المؤسسة الخضراء صديقة البيئة.

وفي الأخير يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن أداة مهمة لمراقبة التسيير و القيادة الإستراتيجية وتقييم الأداء، لأنها ضرورية حتى تتعرف المؤسسة على وضعها الآن و المتوقع بالتالي تتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة إذا تطلب الأمر.

الفصل الثالث:

اقتراح و تجسيد لوحة القيادة الإستشرافية
لشركة ألترو

تمهيد الفصل

تعيش المؤسسات و الشركات الوطنية الاقتصادية في ظل بيئة متسارعة النمو و شديدة المنافسة، خاصة في الآونة الأخيرة، و التي تميزت بالتطور السريع للتكنولوجيا و انفتاح الأسواق المحلية، هذه الأسباب التي تحتم على المؤسسات الوطنية مواكبة هذا التغير، وذلك بانتهاج أساليب حديثة سواء على مستوى العمليات التنفيذية أو على مستوى الإدارة و مجال اتخاذ القرار، ولعل من أبرز الأساليب الإدارية التي فرضتها التغيرات، و زادت من الحاجة إليها لوحة القيادة الإستراتيجية، التي هي موضوع بحثنا، حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار العام لهذا الأسلوب و كذا في اتخاذه كأداة لتقييم إستراتيجية المؤسسة، و سنحاول في هذا الجانب التطبيقي إسقاط الدراسة على الشركة الجزائرية لأشغال الطرق « ALTRO ».

بغرض الإجابة عن الإشكالية القائمة على: ما دور لوحة القيادة الإستشرافية في تجسيد نظام لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، نتطرق في المبحث الأول إلى تعريف الشركة و نشاطها و كذا هيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني، فنتطرق إلى تشخيص الشركة باستعمال بطاقة SWOT تم اقتراح و دراسة الإستراتيجية العامة و كذا الإستراتيجيات الخاصة بكل محور و استخراج الأهداف ثم البطاقة الإستراتيجية، و أخيرا سنتطرق في المبحث الثالث إلى اقتراح لوحة القيادة الإستشرافية لشركة ألترو و كذا دراسة المحاور الأربعة "المحور المالي، العملاء، السيورة الداخلية و أخيراً محور النمو و التعلم" دراسة تفصيلية.

المبحث الأول: تعريف الشركة و بهيكلها التنظيمي

سندرس في هذا المبحث التعريف بالشركة و بنشاطها و سنتطرق إلى دلراسة الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالشركة

بعد إعادة الهيكلة للشركة الأم « SONATRO Alger » في 12/03/1983، انبثقت

عنها الشركة العمومية لأشغال الطرق للشرق. وجمعت 07 وحدات وهي:

وحدة المقر الاجتماعي، و وحدات الأشغال لكل من سكيكدة، قسنطينة، عنابة، جيجل بالإضافة إلى وحدة محجرة السبت ووحدة الآليات و الصيانة.

عرفت الشركة تطورا ملحوظا، أفرزت عن حل وحدثين وهما وحدة الأشغال لجيجل في سنة 1987 و وحدة محجرة السبت في 1988. انتقلت إلى استقلالية ذمتها المالية لتصبح شركة ذات أسهم في 1989/11/21 وأصبحت شركة مستقلة ماليا في الشرق الجزائري.

في سنة 1992 أصبحت تسمى الشركة العمومية لأشغال الطرق، و نظمت على أساس خمس (05) وحدات مستقلة:

- وحدتين للدعم وهما (المقر الاجتماعي بسكيكدة، و مديرية الآليات و الصيانة)
- ثلاثة وحدات للإنجاز (المديرية الجهوية لسكيكدة، المديرية الجهوية قسنطينة، و المديرية الجهوية لعنابة).

بعد ذلك غيرت تسميتها لتصبح الشركة الجزائرية لأشغال الطرق « ALTRO » أعيد النظر في تنظيمها كمايلي:

- المقر الاجتماعي بسكيكدة؛
- ثلاثة أقطاب وهي: قطب الشرق، قطب الهضاب العليا و قطب الجنوب. أوجدت أيضا « ALTRO » فرع متخصص في الصيانة وإعادة الاعتبار للآليات "شاحنات و آلات أشغال عمومية" تسمى « MECATOP » لتصبح « ALTRO » مجمعا، برأس مال قيمته 2000.000.000 دج.

3-1-1-1-1-1-1-3 المساهمين: وهي شركة تسيير مساهمات الأشغال العمومية SGP-TP « SINTRA » والتي تملك مجموع الأسهم للشركة.

3-1-1-1-1-2-1-3 نظامها الأساسي: و هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم « SPA ».

3-1-1-1-3 المقر الإجتماعي: المنطقة الصناعية، طريق حمادي كرومة، ولاية سكيكدة.

امتلكت الشركة ISO 9001 نسخة 2000 في 2004/3/23 و هذا نتيجة التدقيق السنوي و المراقبة المستمرة للمؤسسة المانحة، التي أدت إلى حصولها على هذه الشهادة.

الموارد البشرية: توظف حالياً أزيد من 2040 عامل بحساب كل الفئات، 139 من الإطارات و الإطارات العليا، 96 من عمال التحكم و 1813 من العمال المنفذون.

المطلب الثاني: النشاطات

3-1-2-1-3 النشاطات الأساسية:

- إنجاز الطرق، الطرق السريعة و المطارات؛
- إنجاز مختلف المشاريع للطرق وصيانتها و تهيأتها؛

3-2-1-3 النشاطات الثانوية:

إنتاج مختلف المواد التي تدخل في إنجاز الطرق "الحصى و مواد التزفيت".

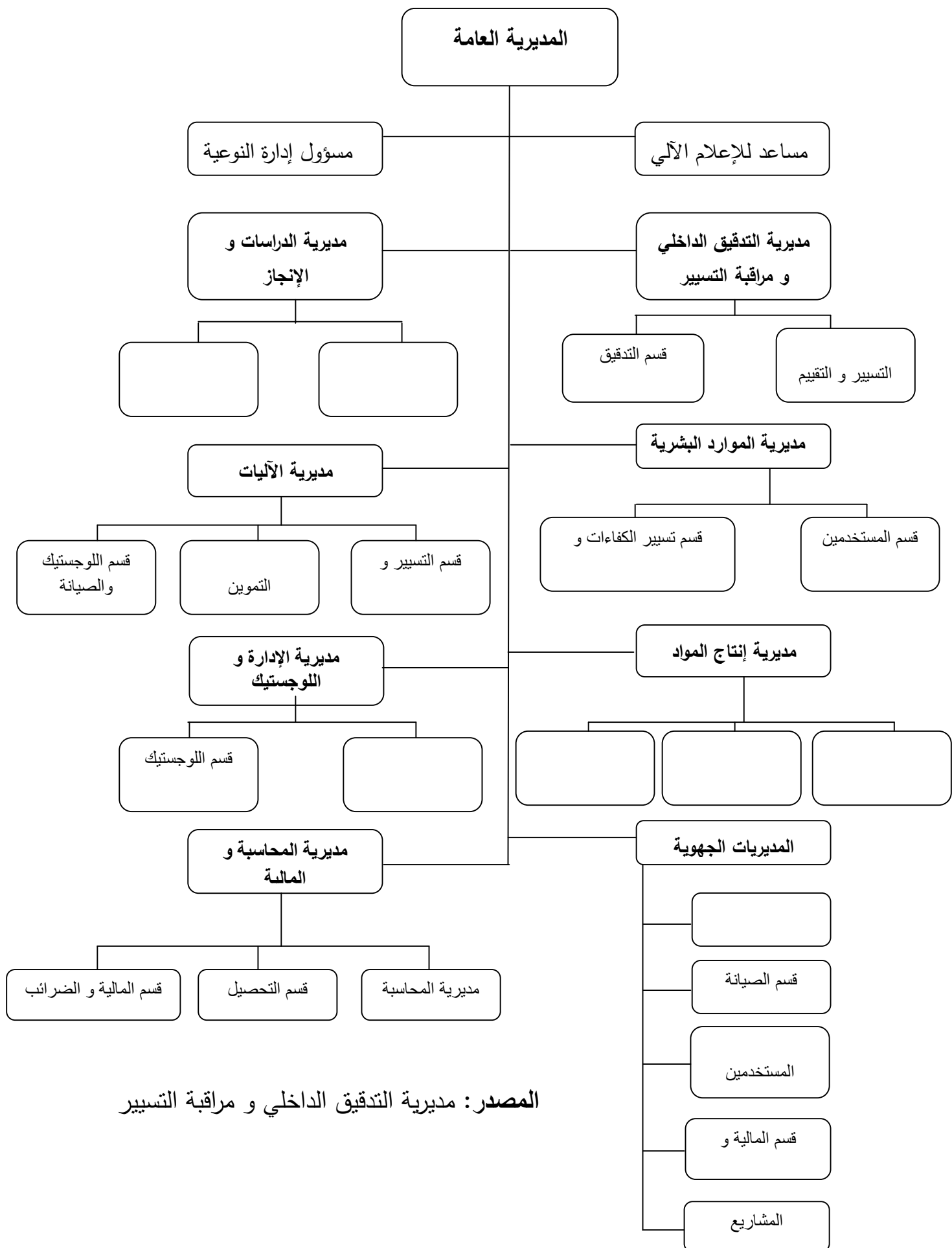
لشركة « ALTRO » حالياً ستة (06) محاجر إنتاج الحصى.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي

3-3-1-3 الهيكل التنظيمي

يمتاز الهيكل التنظيمي لشركة « ALTRO » بكونه تنظيم وظيفي متطور حيث أنه واضح، بسيط، يحترم وحدة القيادة و أيضاً بكونه يجمع التخصصات مع بعضها، هذا ما يعطيها كفاءة أكبر و سرعة في اتخاذ القرار، إلا أن له بعض النقائص منها صعوبة قياس فعالية بعض الأقسام و كذا صعوبة و ثقل في سيرورة المعلومات و الشكل الآتي يبين الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم 14: الهيكل التنظيمي العام لشركة « ALTRO »



2-3-1-3 دراسة مهام الأقسام

أ- مهام المكلفون بالإعلام الآلي و إدارة النوعية

➤ المكلف بإدارة النوعية:

- متابعة و ربط كل الأعمال المتعلقة بإدارة النوعية في إطار القوانين الموضوعة أيضا حماية المحيط؛
- تحديد مجال التحسين المستمر و ضمان تصحيح الموارد و الأعمال الداخلية.

➤ المكلف بالإعلام الآلي:

- ضمان السير الحسن للمعلومات و الأجهزة.

ب- مهام المديرية المركزية

➤ مديرية الدراسات و الإنجاز:

و تنقسم إلى قسمين،

قسم الدراسات:

- الإستشراف، إعداد الدراسات للمناقصات و إكتساب أسواق جديدة؛
- ضمان حضور الشركة في السوق بكل طاقاتها الإنتاجية

قسم الإنجاز:

- تحضير، تخطيط و متابعة تنفيذ المناقصات المكتسبة؛
- ضمان المراقبة التقنية للنوعية؛
- ضمان متابعة الإنجاز و تحليل تكاليف الإنجاز؛
- ضمان المشاريع من ناحية الطرق التقنية.

➤ مديرية الموارد البشرية

وتنقسم إلى قسمين

قسم إدارة المستخدمين و الأجور:

- ضمان التسيير الإداري المستمر للعاملين؛
- ضمان الشروط الاجتماعية و المهنية للعمال؛
- ضمان الدعم التقني و الإداري اللازم لتسيير العاملين.

قسم إدارة الكفاءات و الإتصال:

- تحديد، تخطيط و توظيف الإطارات و العمال الأكفاء؛
- تحديد الاحتياجات من الدورات التكوينية؛
- تقييم العمال و متابعتهم؛
- ضمان نشاط الإصغاء إلى العمال و ضمان الاحتياجات من الإتصال الداخلي و الخارجي و كذا ضمان الوثائق الضرورية للتكوين.

➤ مديرية الآليات

وتنقسم إلى ثلاثة أقسام و هي:

قسم التسيير و الإستغلال:

- تسيير الآليات؛
- ضمان برمجة و تحويل الآليات.

قسم اللوجستيك و الصيانة:

- ضمان المتابعة التقنية للآليات؛
- ضمان الصيانة للآليات.

قسم المعدات و التموين:

- ضمان تسيير المعدات و التموين بالمواد اللازمة؛

➤ مديرية إنتاج المواد

وتنقسم إلى ثلاثة أقسام

وحدات الإنتاج:

- ضمان الإنتاج اللازم من المواد الأولية و تقديمها للمشاريع؛

قسم الإنتاج:

- تخطيط و تنظيم و متابعة وحدات الإنتاج؛
- ضمان النشاطات داخل الوحدات و تحليل الإنتاج؛
- مساعدة الوحدات من الناحية التقنية.

القسم التجاري التقني:

- استشراف مناطق الإنتاج و الأسواق و دراسة الطلب؛
- تسيير النشاطات التقنية التجارية للمديرية.

➤ مديرية الإدارة و اللوجستيك

وتنقسم إلى قسمين:

قسم الإدارة العامة:

- تسيير الأعمال القانونية و المنازعات؛
- تسيير و تنمية نشاطات المحافظة على الأصول؛
- ضمان أعمال الإدارة العامة.

قسم اللوجستيك:

- تسيير المشتريات و المخزون؛

➤ مديرية المحاسبة و المالية

وتنقسم إلى ثلاثة أقسام

قسم المحاسبة:

- ضمان تسجيل و تحليل المعطيات المحاسبية؛
- الإنتاج الدوري لمختلف الوثائق المحاسبية؛

قسم التحصيل:

- العمل على تحصيل الحقوق في الآجال؛

قسم المالية و الضرائب:

- ضمان التسيير المالي و مصادر التمويل؛
- ضمان أعمال الخزينة و الضرائب؛
- العمل الدوري على تشخيص الخالة المالية للشركة.

ج- المديرية الجهوية

وهي المديرية الخاصة بالأقطاب "للشرق و الهضاب العليا والجنوب" تعمل على ضمان السير الحسن للأشغال الموكلة إليها وتعتبر المحرك الأساسي الذي يجلب القيمة للشركة .

المبحث الثاني: الرؤية الإستراتيجية واقتراح و دراسة الإستراتيجيات لكل محور

في إطار تجسيد بطاقة الأداء المتوازن، وبعد أن نتعرف على حالة الشركة و محيطها باستعمال بطاقة SWOT، سنقوم بإتباع مجموعة من المراحل وهي:

1. تحديد الرؤية الإستراتيجية العامة للشركة؛
2. تحديد الإستراتيجيات لكل محور؛
3. تحديد الأهداف المستخرجة من الإستراتيجيات لكل محور؛
4. إنجاز البطاقة الإستراتيجية؛
5. بناء المؤشرات المتعلقة بكل هدف إستراتيجي، وبناء لوحة القيادة الإستراتيجية؛
6. تقديم العلاقة السببية.

- سبب اختيار بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة التسيير الإستراتيجي:

- إن تحسين الفعالية متعلق دائماً بمفهوم القيادة الإستراتيجية، و بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من المؤشرات المالية و غير المالية طويلة و قصيرة الأجل تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات؛
- بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لمراقبة التسيير الإستراتيجي، التي تعرض رؤية شاملة و متعددة الأبعاد للتقييم (الفاعلية و الفعالية)؛
- لوحة القيادة الإستراتيجية تقدم للمسؤولين نظرة واضحة للنشاط، و تسهل الاتصال و توحيد اللغة في سبيل فهم الأهداف الإستراتيجية على كل المستويات؛
- توضح الإستراتيجية، و توحيد التوجهات.

ولتطبيق هذه الأداة يجب توفر شروط منها: النية الصادقة من قبل المسؤولين لتجسيدها و العمل بها، يجب تكوين فريق من المسيرين الأكفاء من المديرية العامة الذين بمقدورهم تحديد الأهداف و عوامل النجاح و تعريفها في كل مستويات النشاط، و أيضاً يجب توفر نظام معلومات حديث يسمح بتطوير نظام مراقبة التسيير.

المطلب الأول: تشخيص الشركة

إن دراسة محيط الشركة تعتبر مرحلة أولى لا بد منها لتبيان الحالة الآنية، هل هي في حالة ضعف، قوة، هل تملك الموارد الأساسية للتطور، هل تنتهج سياسة واضحة إلى غيرها من الأسئلة التي سنجيب عليها في شكل بطاقة SWOT و هي كالآتي:

:05 SWOT.

<ul style="list-style-type: none"> - ضعف القدرة الإنتاجية للوحدات؛ - ضعف ثقافة المؤسسة؛ - غياب معايير واضحة في التوظيف؛ - ضعف نظام المعلومات؛ - انعدام وثيقة المنصب؛ - ضعف التحكم في التكاليف الثابتة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإنتاج الداخلي للمواد الأولية؛ - تكامل و استقلال شبه كلي للنشاط؛ - شمول النشاط على أغلب ربوع الوطن؛ - الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في وحدات الإنتاج؛ - تنظيم موجه نحو الفعالية؛ - وجود مخبر طرقي كامل؛ - موارد من شاحنات و آلات في حالة جيدة. - التحكم الجيد في مدة الإنجاز؛ - نوعية أشغال مقدمة جيدة.
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - ضعف الحصة السوقية نتيجة المنافسة القوية من قبل المجمعات الأجنبية والوطنية؛ - التطور السريع لنظم المعلومات و نظم التسيير؛ - ضعف و ثقل النظام البنكي الجزائري؛ - المتطلبات النوعية للأشغال؛ - الرجوع إلى المناقصات الدولية. 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرة زيادة الإنتاج في سوق يمتاز بالنمو المستمر؛ - فرصة الدخول في نشاط البنى الفنية؛ - فرص في ميدان أشغال الري؛ - فرص الشركة في ميدان السكك الحديدية - إنجاز شراكات خارجية؛

: اقتراح و دراسة الإستراتيجيات

1-2-2-3 تحديد الرؤية و إستراتيجية الإدارة العليا: بناءً على الأسس النظرية و مجموع اللقاءات مع الإطار في الشركة، و اعتماداً على المعلومات المتوفرة التي استطعنا جمعها من مختلف الأقسام، قمنا بتحديد الرؤية الرئيسية أو الإستراتيجية التي تتمثل في:

- الريادة في السوق الوطنية في مجال الأشغال العمومية؛
- المشاركة في إنجاز البنية التحتية للدولة.

أما فيما يخص الإستراتيجية المنتهجة من قبل الإدارة العليا فتتمحور حول:

❖ زيادة العائد و القيمة على النشاط من خلال:

- تحسين إنتاجية الوحدات و تخفيض التكاليف الثابتة؛
- التحسين المستمر في مجال الإنتاج و الأشغال، و في نظم المعلومات و الأساليب الإدارية؛
- زيادة فعالية المورد البشري من خلال التأطير و التكوين و المرافقة المستمرة؛
- تنويع مصادر الدخل بتوسيع نشاط الشركة ليشمل إنجاز الجسور، أشغال الري و السكك الحديدية؛
- الاستقلال فيما يخص نشاط الحصى و الهندسة المدنية؛
- القيام بشراكات داخلية و خارجية، وإنشاء مجتمعات.

أ- تحديد إستراتيجية كل محور.

المحور المالي:

- إستراتيجية زيادة المداخيل: إدخال نشاطات إنتاجية جديدة ؛
- الإستراتيجية الإنتاجية: تحسين تسيير الأصول، تخفيض التكاليف.

محور العملاء:

- إستراتيجية البراعة في العمليات¹: إستراتيجية تركز أكثر على خاصية المنتج و الخدمة الحالية مع جودة أكبر و تكلفة أقل.
- إستراتيجية ألفة الزبون²: تعميق العلاقة مع العملاء واقتراح الحلول و الخدمات المكتملة.

محور العمليات الداخلية

- البراعة في إنجاز العمليات الداخلية؛
- المحافظة على المحيط و العلاقات الخارجية؛
- عمليات التحديث و الإبداع.

محور النمو و التعلم

- الكفاءة الإستراتيجية؛
- بناء شراكات خارجية؛
- تطوير نظام المعلومات.

ب- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمحاور الأربع**المحور المالي:**

- تخفيض التكاليف؛
- تحسين تسيير الأصول؛
- تحصيل الحقوق من العملاء؛
- رفع العائد على الأموال الخاصة.

¹ Robert S. Kaplan & David P.Norton ,Having Trouble With strategy ? Then Map it ., Loc .Cit.2000.

² Robert S. kaplan & David P .Norton ,The Strategy Focused Organisation .,Harvard Business Press, 2001, P 87.

محور العملاء:

- زيادة الحصة السوقية في السوق الوطنية؛
- تحسين صورة الشركة؛
- زيادة تنافسية الشركة.

محور السيورة الداخلية:

- تقليص نسبة الإخلال بالمعايير و المتابعات القضائية؛
- تخفيض غرامات التأخير؛
- زيادة الطاقة الإنتاجية للوحدات من المواد الأولية؛
- زيادة و تحسين محفظة الأنشطة الإنتاجية.

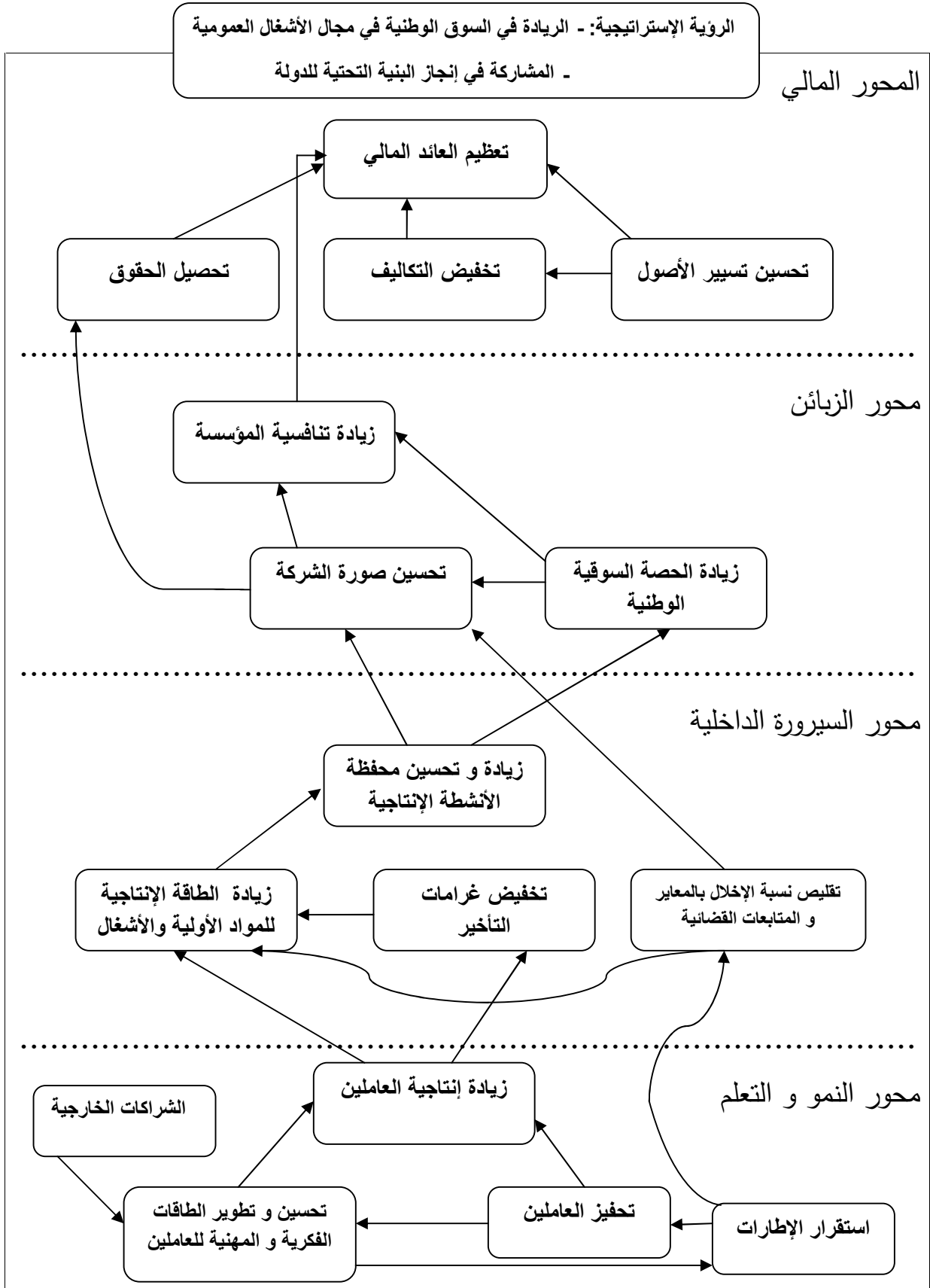
محور النمو و التعلم

- تحفيز العاملين؛
- إنجاز شراكات مع مجتمعات أجنبية و وطنية؛
- تحسين و تطوير الطاقات الفكرية و المهنية للعاملين؛
- زيادة إنتاجية العاملين.

المطلب الثالث: اقتراح و قراءة خارطة الإستراتيجية

3-2-3-1 خارطة الإستراتيجية: من خلال تحليلنا للإستراتيجيات العامة و ترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الأربع، لتحقيق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء، بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال اشتقاق الأهداف من الإستراتيجيات من ناحية، و تعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الإستراتيجيات من ناحية أخرى، وصلنا إلى إعداد العلاقة الإستراتيجية بين الأهداف و التي سنبينها في خارطة الإستراتيجية التالية:

الشكل رقم 16: البطاقة الإستراتيجية لشركة الجزائرية لأشغال الطرق « ALTRO »



المصدر: من إعداد الطالب

2-3-2-3 قراءة الخريطة الإستراتيجية

أ- محور النمو و التعلم:

إن تحسين رضا العاملين لا يكون إلا بالاستجابة إلى احتياجاتهم المادية و المعنوية داخل الشركة، هذه الأخيرة تكون مجبرة على العمل على تحسين و تطوير طاقاتهم الفكرية و المهنية لنيل رضاهم وبالتالي تحفيزهم على العمل و الإبداع و تطوير طرق جديدة، و الاستغلال الأمثل لموارد الشركة مع الاعتماد أيضا على الشراكات الخارجية هذا ما يساعد على زيادة إنتاجيتهم بصفة عامة.

ب- محور السيورة الداخلية:

إن زيادة إنتاجية العاملين تؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية داخل المحاجر و وحدات إنتاج الزفت و الأشغال في الورشات، و أيضا تؤدي كتحصيل حاصل إلى تخفيض غرامات التأخير على الإنجاز، و بما أن الشركة تبحث عن نيل علامة ISO المتعلقة بالنظافة و الأمن الصناعي، فهي تدفع العاملين على العمل باطمئنان هذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و هذا كله يؤدي إلى تحسين و زيادة محفظة الأنشطة الإنتاجية للشركة.

ج- محور الزبائن:

زيادة الإنتاج و الأشغال و تنوع المحفظة فيما يخص أشغال الطرق و الطرق السريعة و المطارات و التقليل من التبعية للخواص، فيما يخص أشغال التطهير و مختلف القنوات المائية و النقل، يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للشركة في السوق الوطنية، و بإعتبار حرص الشركة على العمل على إحترام دفتر الشروط و كذلك إحترام البيئة هذا ما يؤدي إلى تحسين صورة الشركة داخل السوق الوطنية و بالتالي زيادة تنافسية الشركة .

د- المحور المالي :

إن تحكم العاملين في التسيير الحسن لأصول الشركة ينتج عنه تخفيض للتكاليف و كحوصلة، فهي تساعد على تعظيم النتيجة المالية، هذا من جهة، و من جهة أخرى فتحسين صورة الشركة في السوق الوطنية يدفع إلى احترام الطرف المتعاقد مع الشركة إلى العقد المبرم معها و بالتالي تحصيل الحقوق في الآجال المحددة في العقد المبرم، ومع ريادة الشركة في مجال الأشغال العمومية و قدرتها التنافسية يؤدي إلى تعظيم العائد على الأموال الخاصة و المستثمرة و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

المبحث الثالث: اقتراح و دراسة لوحة القيادة الإستشرافية.

المطلب الأول: اقتراح لوحة القيادة الإستشرافية

3-3-1-1 لوحة القيادة الإستشرافية المقترحة لشركة « **ALTRO** »: على ضوء كل ما سبق، اقترحنا على الشركة لوحة القيادة الإستشرافية التي تعتبر أحدث أداة لمراقبة التسيير الإستراتيجي وتقييم الأداء وهي كالاتي:

الجدول رقم 06: لوحة القيادة الإستشرافية المقترحة.

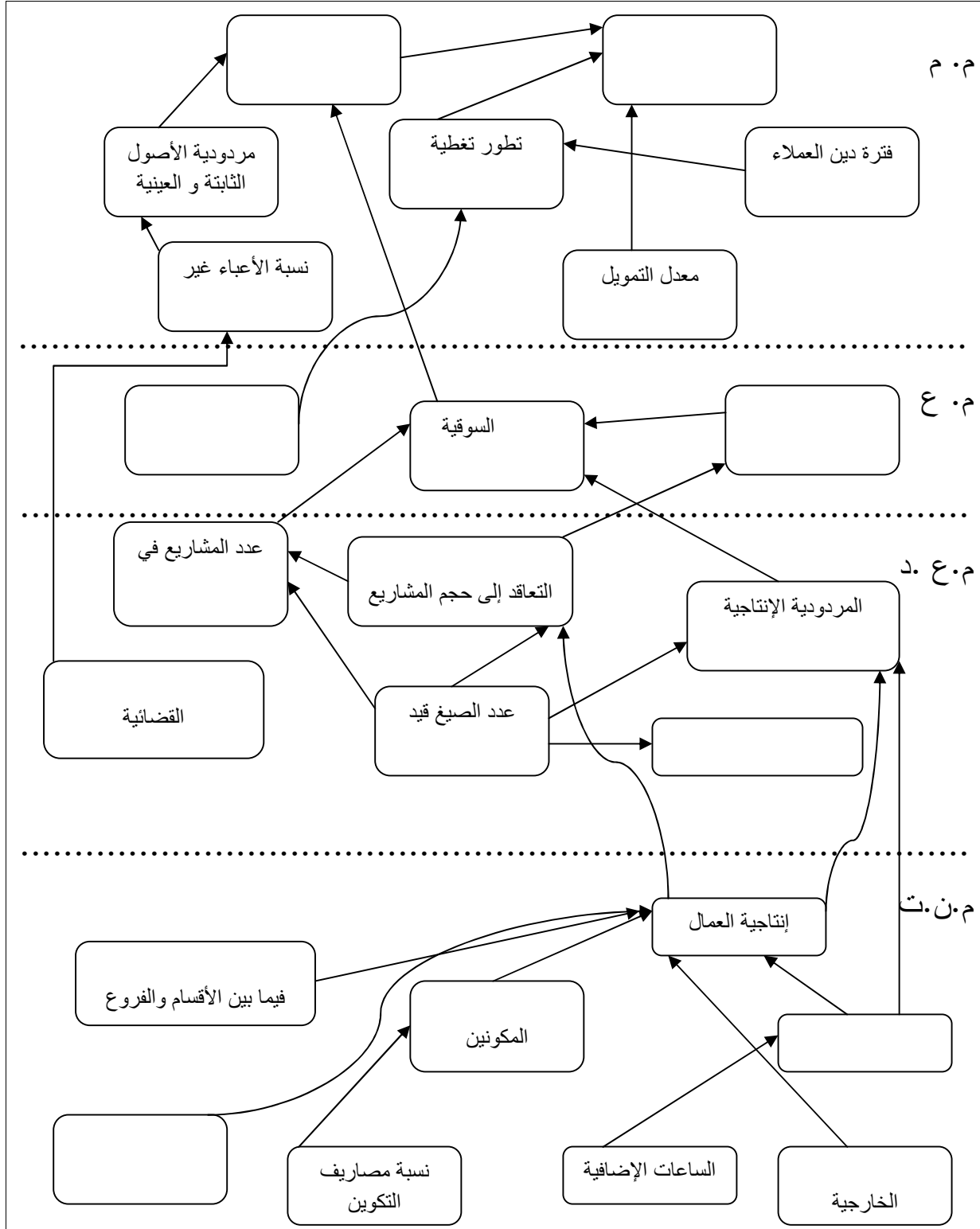
فترة سابقة	المؤشرات			الأهداف الإستراتيجية	المحور
	المحقق	المقدر	الفرق %		
				العائد على رأس المال الخاص	المالي
				تطور رقم الأعمال	
				تطور تغطية الحقوق	تحصيل الحقوق
				فترة دين العملاء	
				مردودية الأصول الثابتة و العينية	تحسين عملية تسيير الأصول
				معدل التمويل الذاتي	
				نسبة الأعباء غير المباشرة	تخفيض التكاليف
				شكاوى العملاء	تدعيم صورة الشركة
					العملاء

				الحصة السوقية للمؤسسة	توسيع الحصة السوقية	
				تطور عدد العملاء		
				تطور عدد حصص التعاقد إلى حجم المشاريع	تدعيم الميزة التنافسية	
				عدد الصيغ (النشاطات) قيد الإنجاز	زيادة تنوع محفظة نشاطات ومشاريع المؤسسة	العمليات الداخلية
				عدد المشاريع في فترة الإنجاز		
				المردودية الإنتاجية للوحدات (للمواد المستخرجة)	توسيع الطاقة الإنتاجية	
				نسبة أعمال المناولة		
				عدد المشاريع غير المسلمة في الوقت / عدد المشاريع	تخفيض التعويضات على التأخرات في الإنجاز	
				عدد و تكلفة المتابعات القضائية	تخفيض نسبة الإخلال بالمعايير المعمول بها	
				إنتاجية العمال	تحسين القدرات المعرفية و المهنية لمختلف فئات العمال	التعلم والنمو
				الساعات الإضافية		
				تكوين العاملين		
				نسبة دوران الإطارات	درجة الاحتفاظ بالعمال و استقرارهم	
				مستوى تدفق المعلومات فيما بين الأقسام والفروع	تطوير و تحديث نظام المعلومات بالشركة	
				رضا العمال من خلال الاستبيانات الدورية	الرفع من مستوى التحفيز عبر مختلف فئات العملاء	
				عدد الشراكات الخارجية	إنجاز شراكات خارجية فيما يخص تطوير و إنتاج مشاريع الجديدة	

المصدر: من اقتراح الطالب بناءً على القسم النظري ونقائص لوحات القيادة الحالية.

3-3-1-2 البطاقة سبب- نتيجة: بعد إعداد البطاقة الإستراتيجية للوحة القيادة الإستشرافية، نقوم بربط المؤشرات فيما بينها لإنجاز البطاقة سبب-نتيجة و هي كالتالي:

الشكل رقم 17: العلاقة السببية بين المؤشرات.



المصدر: من إعداد الطالب.

م.م = المحور المالي، م.ع = محور العملاء؛

م.ع.د = محور العمليات الداخلية، م.ن.ت = محور النمو و التعلم.

المطلب الثاني: دراسة المحاور الأربع

القيام بدراسة المحاور الأربع خطوط لابد منها لاستنتاج الحالة الآنية للشركة بالتالي تصحيح الإنحرافات و القيام بإعداد خطط على المدى البعيد و المتوسط.

1-2-3-3 دراسة المحور المالي

أ- تعظيم العائد:

• معدل العائد على رأس المال الخاص :

تسمى هذه النسبة أيضا المرردودية المالية و هي العلاقة بين النتيجة الصافية و الأموال الخاصة و يمكن توضيح ROE لشركة ALTRO في الجدول الموالي:

الجدول رقم 07: نسبة العائد على رأس المال الخاص الوحدة 1000 دج

البيان	2012	2013	2014
النتيجة الصافية	-2 296 953.7	4 864 .067	-2 101 273.954
الأموال الخاصة	4 072 253.8	4 077 117. 8	1 975 843 .935
ROE	-56%	0.119%	-106.34%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الميزانيات و جداول حسابات النتائج لسنوات

2014؛2013؛2012

تمثل هذه النسبة العائد على كل وحدة نقدية تم استثمارها من قبل الدولة في هذه الشركة بدون القروض طويلة الأجل، و من الأهداف الإستراتيجية للشركة تحسين المرردودية و بالتالي تحسين هذه النسبة.

كانت ROE سالبة سنة 2012 حيث كانت (-56%) و هذا كون النتيجة المالية للشركة كانت خسارة و نلاحظ أنها تعافت و لو قليلا بنسبة (0.119%) سنة 2013 إلا أنها سرعان ما ازدادت سوءا سنة 2014 بنسبة بلغت (-106.34%) و بقيمة -2 101 273 953 دج هذه النتيجة ، كانت بسبب الإضراب الذي شنه العمال في صيف 2014 و الذي استمر قرابة 03 أشهر و الذي شل مختلف الورشات ووحدات الإنتاج.

• تطور إنتاج الدورة:

وهو مجموع نشاطات الشركة من أشغال الإنجاز في الورشات و من المواد المنتجة في المحاجر ووحدات إنتاج المواد الأولية كالزفت و المواد المساعدة، و أيضا إنتاج الخرسانة و أشغال التهيئة و النقل بما فيها أعمال المناولة.

الوحدة: 1000 دج

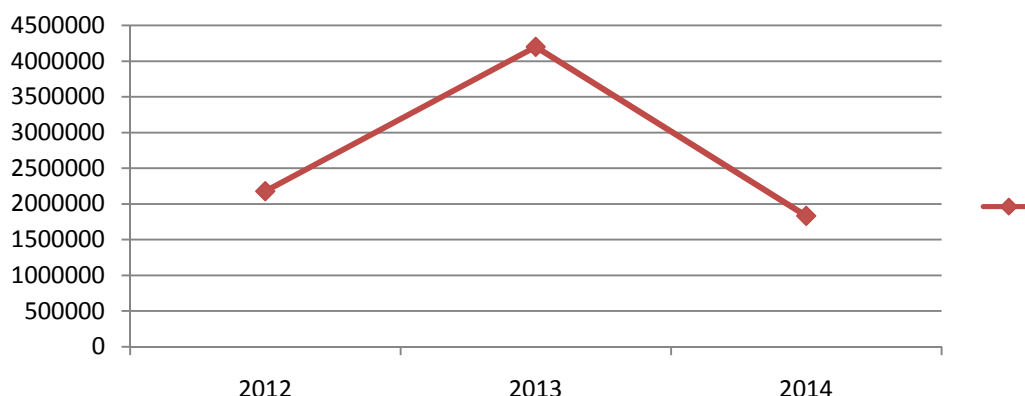
الجدول رقم 08: تطور إنتاج الدورة.

السنوات	2012	2013	2014
إنجاز و تهيئة الطرق	629222.6	1 471 057.2	914 809.1
إنتاج الزفت و المواد المساعدة	713 595.8	1 359 556	643 617.9
إنتاج الخرسانة	6 949.4	8 432.2	15 700.6
أعمال التطهير	45 729.8	118 491.9	25 001.2
النقل و الأشغال التكميلية	781 465.1	1240450.9	233 014.8
إجمالي إنتاج الدورة	2 176 962.6	4 197 988.2	1 823 143.6

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الوثائق الداخلية للشركة.

نلاحظ من الجدول رقم 08 أن أحسن إنتاج هو لسنة 2013 تليها سنة 2012 ثم 2014، هذا يبين أن الشركة تعيش في مرحلة تخبط، و لقم أوضح نستعين بالشكل الموالي.

الشكل رقم 18: تطور إنتاج الدورة لسنوات (2012،2013،2014) على التوالي:



المصدر: من إعداد الطالب.

من الشكل رقم 18 نلاحظ إنتاج الدورة في سنة 2012 كان بحوالي 2 176 96270 دج ثم ارتفع في سنة 2013 بمعدل كبير وهذا مرده إلى السيورة الجيدة للأشغال لهذه السنة، إلا أنه انخفض بشكل سريع في سنة 2014 بسبب الإضراب الذي شنه العمال ، فبرغم من أن دفتر الطلبات مليء بعروض الأشغال إلا أنه و بفعل الإضراب هنالك العديد من العقود المبرمة مع مديريات الأشغال العمومية و التي فسخت بسبب التأخر المسجل في الأشغال.

ب- تحصيل الحقوق:

• تطور تغطية الحقوق و فترة دين العملاء

الجدول رقم 09: قيمة الحقوق المراد تحصيلها و فترة دين العملاء الوحدة: 1000 دج

السنوات				البيان
2014	2013	2012	2011	
5 028 821.8	5 691 118.6	4 935 561.2	5 783 457	قيمة الحقوق المراد تحصيلها
7.2 شهر	6.8 شهر	5.0 شهر	5.1 شهر	فترة دين العملاء

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق الداخلية للشركة.

نلاحظ أن قيمة الحقوق المراد تحصيلها في سنة 2011 بلغت 5 783 457000 دج لتتخفض بمستوى محسوس في السنة الموالية 2012 بنسبة (15%) وهذا بفضل عمل إدارات الشركة على تحصيل حقوقها، إلى أنه ارتفعت مرة أخرى في حدود 5 691 118 6000 دج لتتخفض مباشرة في سنة 2014 بنسبة (12%)، نستطيع أن نقول أن الحقوق اتجهت الزبائن مرتفعة بطبعها في هذا القطاع بالذات، إلى أن عدم وجود إدارات متخصصة في إسترجاع الحقوق هو الذي أدى إلى تفاقمها النسبي، ففترة دين العملاء إرتفعت خلال السنتين الموالتين 2013 و 2014 لينتقل من حدود 5 أشهر في تحصيل الدين من الإدارة المتعاقدة، و هنا أساسا هم مديريات الأشغال العمومية للولايات، إلى متوسط 7 أشهر، وهو ما يوجد صعوبة في تمويل المشاريع الجديدة.

ج- تحسين عملية تسيير الأصول

• مردودية الأصول الثابتة والعينية

إن ضخامة و كبير أصول الشركة و انتشارها في ربوع الوطن يؤدي إلى صعوبة في التحكم الجيد فيها، و لهذا ارتأينا أن ندرس عملية تسيير الأصول، بالاعتماد على قياس المردودية للأصول الثابتة و العينية.

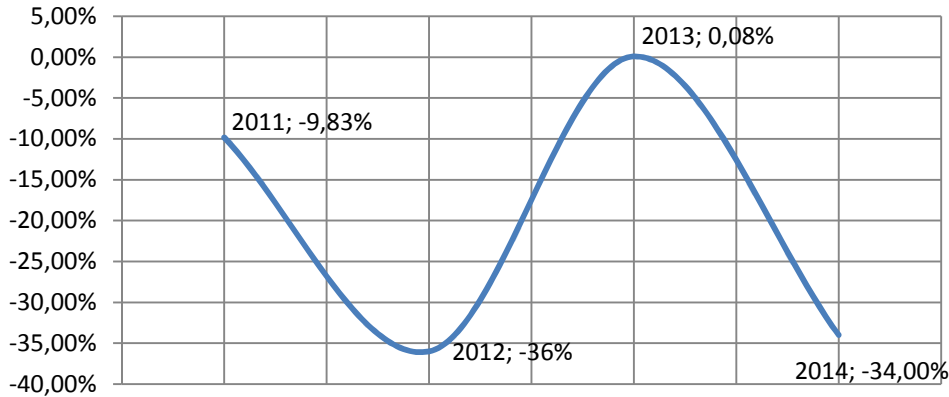
الجدول رقم 10: نسبة النتيجة الصافية إلى الأصول الثابتة العينية الوحدة: 1000 دج

البيان	2011	2012	2013	2014
النتيجة الصافية	-691 049.6	-2 296 953.7	4 864 .067	2 101 273.954
الأصول الثابتة	7 024 317	6 228 310.1	5 891 591 .2	6 141 009.62
النسبة	-9.83	-36%	0.082%	-34.2%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الوثائق المحاسبية للشركة.

نلاحظ أن نسبة سنة 2013 هي الأحسن تليها سنة 2011 هذا يعكس قلة المردودية الخاصة بالأصول الثابتة وسنستعين بالشكل الموالي لتوضيح أكثر.

الشكل رقم 19: نسبة النتيجة الصافية إلى الأصول الثابتة العينية.



المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من الشكل رقم 19 أن النسبة سالبة بـ(-36%) في سنة 2012 و هذا معيار على نقص المردودية و التحكم الحسن في الأصول، إلا أنه تحسن في السنة الموالية و ليصل إلى نسبة تقارب(0.083%) و هذا يعتبر تحسناً ملحوظاً بفعل إستمرار نشاط الشركة بدون إنقطاع و بكامل طاقتها الإنتاجية، لكن سرعان ما يفقد توازنه ليسقط إلى نسبة (-34%) بفعل الإضراب الذي شنه العمال.

• معدل التمويل الذاتي

يمثل التمويل الذاتي، الموارد المالية الداخلية التي تمتلكها الشركة حقيقةً و التي تعتمد عليها في تمويل مشاريعها و تسديد القروض بنفسها، أما النسبة، القروض المالية / قدرة التمويل الذاتي، تسمح بمعرفة قدرة الشركة « ALTRO » على تسديد ديونها و كذا وضعية مديونيتها على المدى البعيد و المتوسط.

الجدول رقم 11: نسبة التمويل الذاتي الوحدة: 1000 دج

2014	2013	البيان
-2 101 273.9	4 864.06	النتيجة الصافية
735 913.30	573 764.31	+ الإهلاكات و المؤونات
11 016.014	87 802.58	-إسترجاع الإهلاكات و المؤونات
-1 376 376.614	490 825.79	= قدرة التمويل الذاتي(1)
5 118 272.175	4 356 482.59	القروض المالية متوسطة وطويلة الأجل (2)
-26.89%	11.26%	النسبة (1)/(2)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الأوراق المحاسبية للشركة.

نلاحظ أن الشركة في سنة 2013 امتلكت نسبة (11.26%) كمعدل التمويل الذاتي على القروض المالية المتوسطة و الطويلة الأجل، و هذا يفسر أن باستطاعتها أن تسديد ديونها في حدود هذه النسبة، و هي نسبة ضعيفة، و ستواجه صعوبة في الحصول على القروض الجديدة، أما في سنة 2014 فتفاقم المشكل كثيراً إلى حد عدم قدرة الشركة على تقريبه من النسبة (0%) و بهذا فالشركة في أزمة من ناحية التسديد و الحصول على قروض جديدة.

د- تخفيض التكاليف

• تكلفة الأعباء غير المباشرة

لغياب معلومات فعلية عن الأعباء الثابتة، و لأن نشاط الشركة يتميز بالتكاليف الغير مباشرة المرتفعة ارتأينا دراسة سلوك ح/61 و ح/63 (الخدمات الخارجية و أجور العاملين). الذي يمثلان النسبة الكبيرة من الأعباء و اللتان سنبينهما في الجدول الموالي.

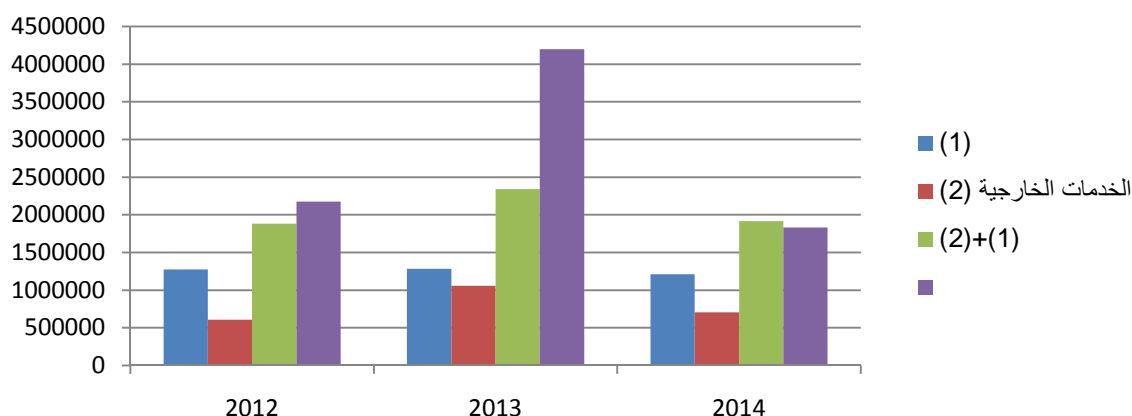
الجدول رقم 12: نسبة تكلفة اليد العاملة الكلية. الوحدة: 1000 دج

السنوات			البيان
2014	2013	2012	
1 213 075.85	1 283 810.4	1 276 552.8	الأجر الكلي (1)
705 269.13	1 058 384.6	606 913.7	الخدمات الخارجية (2)
1 832 143 .55	4 197 988.16	2 176 962.6	إنتاج الدورة (3)
104.7%	55.93%	86.51%	النسبة ((1)+(2))/(3)

المصدر: من اعداد الطالب إعتتماداً على الوثائق المحاسبية.

و لتبسيط هذه الوضعية (الحالة) وفهم أوضح نستعمل الشكل الموالي:

الشكل رقم 20: نسبة مجموع الأعباء من إنتاج الدورة.



المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من الجدول رقم 12 والشكل رقم 20 أن الأجر الكلي و الخدمات الخارجية يغطون النسبة الكبيرة من إنتاج الدورة، إذ أنهم يمثلون ما نسبته (86.51%) في سنة 2012، و أكثر من (104.7%) في سنة 2014 فجل الأجور و الخدمات الخارجية من الأعباء غير المباشرة متعلقة بأجور عمال الإدارة و الكراء و الصيانة و مصاريف الوثائق المختلفة، و بقاء هذه الأعباء على حالها و عدم التحكم فيها و إنقاصها إلى حدها الطبيعي، سيؤدي حتى إلى إفلاس الشركة، على اعتبار أن أنشطة الأشغال العمومية متميزة بطبيعتها بالمصاريف غير المباشرة المرتفعة.

2-2-3-3 دراسة محور العملاء

سنقوم بدراسة ثلاثة مؤشرات و هي الحصة الحصة السوقية، صورة الشركو و التنافسية.

أ- توسيع الحصة السوقية

• الحصة السوقية

تعتبر شركة « ALTRO » رائدا في مجال الأشغال العمومية و خاصة في إنشاء الطرق و الطرق السريعة و المطارات، و الجدول الموالي يبين تطور الحصة السوقية للشركة.

الجدول رقم 13: الحصة السوقية لشركة « ALTRO » الوحدة: 1000 دج

البيان	2012	2013	2014
الحصة السوقية	6 303 560	9 146 628.4	5 006 181.2
الحصة الكلية للشركة الأم	71 000 000	73 000 000	75 000 000
العقود الكلية للوزارة الوصية	626 000 000	690 000 000	590 000 000

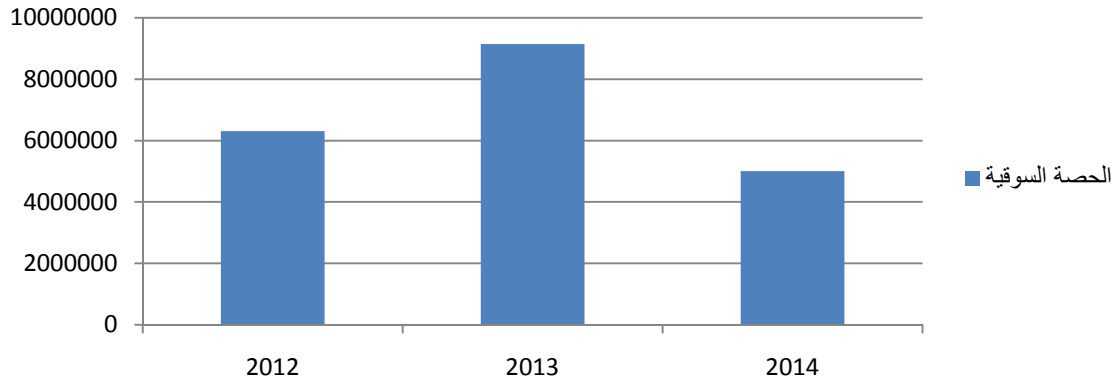
المصدر: من إعداد الطالب واعتمادا على الوثائق الداخلية و الإنترنت.³

نلاحظ من الجدول رقم 13 أن قيمة الحصة السوقية بالنسبة لسنة 2014 تمثل (6.67%)

من القيمة الكلية للحصة السوقية للشركة الأم (SGP-SINTRA) و التي نلاحظ أنها نسبة لا بأس بها إذا أخذنا بعين الاعتبار أن الشركة الأم تتكون من 32 شركة تنشط في مجال الأشغال العمومية للطرق من أصل 51 مؤسسة.

³ www.algerie360.com. Et www.ecomaghrebe.com.

الشكل رقم 21: تطور الحصة السوقية للشركة.



المصدر: من إعداد الطالب.

من الشكل رقم 21 نلاحظ أن الحصة السوقية عرفت إرتفاعاً ملحوظاً في سنة 2013 لتصل إلى قيمة 9 146 628 400 دج أي بنسبة تطور بلغت (45.1%) ثم انخفضت لتعود إلى حدود 5 006 181 200 دج و التي تعتبر الأضعف منذ سنة 2009 بالنسبة إلى حجم استثمارات الشركة.

أما فيما يخص مجموع المشاريع و التي أطلقتها الوزارة الوصية فهي تعتبر ضعيفة نسبياً حيث بلغت (0.84%) مع عدم الأخذ بعين الإعتبار الشركات الأجنبية التي فازت بالعقود لإنجاز الطريق السيار شرق غرب- والمطارات الجديدة في كل من إليزي و سطيف.

ب- تدعيم صورة الشركة

إن الشركة و طوال 5 سنوات لم تعرف إلا شكوى واحدة متعلقة بنوع الأشغال، من إحدى مديريات للأشغال العمومية التابعة لقطب الشرق.

ج- الميزة التنافسية

• تطور عدد حصص التعاقد إلى مجموع المناقصات

الجدول رقم 14: تطور عدد حصص التعاقد إلى مجموع المناقصات

البيان	2012	2013	2014
عدد المناقصات	55	13	6
عدد العقود المكتسبة	6	10	1

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الوثائق الداخلية للشركة.

من الملاحظ أن سنة 2012 كانت ذات نسبة ضعيفة في عدد المناقصات التي فازت بها الشركة ، وهذا بفعل عدم وجود الموارد المتاحة، أما سنة 2013 فهي السنة الفاعلة بإعتبار أن الشركة فازت ب(76.5%) من المناقصات التي شاركت فيها ، هذه المشاريع المكتسبة تم فسخ البعض منها سنة 2014 بعد التأخر في بداية الأشغال، أما في سنة 2014 فالنسبة لم تتعدى (16.6%) فهذه النسبة و إن كانت ضعيفة إلا أنها متكاملة مع الموارد المتاحة على اعتبار أن هنالك مشاريع مكتسبة من سنة 2013 إلا أنها لم تباشر الأشغال إلا غاية الثلاثي الأول من السنة المالية، دون نسيان العقود المفسوخة بعامل الإضراب.

3-2-3-3 دراسة محور العمليات الداخلية

أ- زيادة تحسين و تنويع محفظة النشاطات للشركة

• عدد النشاطات الحالية

إن عدد النشاطات الحالية للشركة هي (02) نشاطين وهما: أشغال إنجاز و تهيئة الطرق و الطرق السريعة و أشغال المطارات، ونشاط إنتاج الحصى.

الجدول رقم 15: قيمة مشارك النشاطات في رقم الأعمال الوحدة: 1000 دج

البيان	2012	%	2013	%	2014	%
أشغال الطرق و المطارات	2 032 629.3	93.36	3 763 831.1	89.65	1 579 774.2	86.22
إنتاج الحصى	144 333.3	6.63	434 156.9	10.43	252 369.4	13.77
المجموع	2 176 962.6	100	4 197 988.2	100	1 832 143.6	100

المصدر: من إعداد الطالب إعتماًداً على الوثائق الداخلية للشركة.

إن نشاط أشغال الطرق و الطرق السريعة وإنجاز المطارات في سنة 2012 يمثل ما نسبته (93.36%) من حجم المداخل، فيما تبقى نسبة (6.63%) خاصة بإنتاج الحصى، نلاحظ أن هذه النسبة ترتفع تدريجياً لتصل إلى (10.43%) لتنتقل إلى سنة 2014 بنسبة (13.77%) بقيمة 400252 369 دج فهي زيادة معتبرة بالنسبة للشركة لتقليل التبعية فيه يخص المواد الأولية من الحصى، وكنتيجة لذلك التمويين و التسيير الحسن للورشات.

• عدد المشاريع في فترة الإنجاز

الجدول رقم 16: توزيع المشاريع على الأقطاب الوحدة: 1000 دج

الأقطاب	السنوات			
	2014		2013	
	العدد	القيمة	العدد	القيمة
الشرق	3	2 339 843.4	5	3 541 833.4
الهضاب العليا	4	2 666 337.8	4	4 135 725.3
الجنوب	0	-	2	1 469 069.7
المجموع	7	5 006 181.2	11	9 146 628.4

المصدر: من إعداد الطالب إعتماًداً على الوثائق الداخلية للشركة.

من الملاحظ أن سنة 2013 حققت ما قيمته 9 146 628 400 دج مع إحدى عشرة (11) مشروعاً، أكثرها في الشرق بـ5 مشاريع، تليها الهضاب العليا بـ4 ثم الجنوب بمشروعين، إلا أن سنة 2014 لم تحقق سوى 7 مشاريع مع 0 مشروع في الجنوب، هذا ما يزيد من الأعباء الثابتة كمصاريف الكراء و التأمين والقروض للشركة، و كذا إنقاص المردودية الإنتاجية للعمال و للآلات و التي هي في غنى عنها.

ب- توسيع الطاقة الإنتاجية

• المردودية الإنتاجية للوحدات

نقصد بالمردودية الإنتاجية هنا نسبة الإنتاج الفعلي إلى الإنتاج المتوقع، هذا المؤشر يسمح لنا بدراسة قدرة الشركة على إستغلال الطاقة الفعلية للآلات و المحاجر داخل الوحدات الإنتاجية.

الوحدة: طن

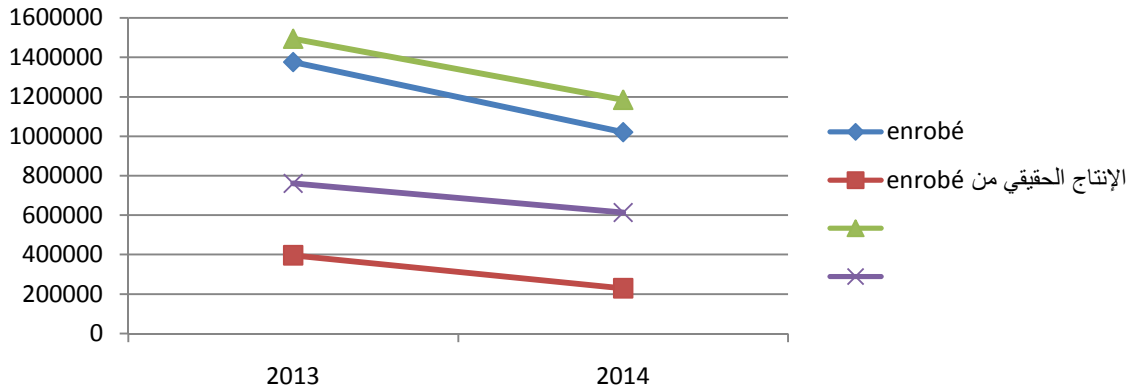
الجدول رقم 17: المردودية الإنتاجية للوحدات

2014				2013				2012		البيان
enrobé		الحصى		enrobé		الحصى		enrobé	الحصى	
متوقع	محقق	متوقع	محقق	متوقع	محقق	متوقع	محقق	محقق	محقق	
46800	73588	534240	269729	516520	151128	664400	354851	87340	244646	الشرق
307800	140057	600240	305295	439740	178809	815950	394170	88316	439758	الهضاب العليا
243000	16184	50000	38393	418800	66797	14000	11606	219472	-	الجنوب
1020600	229829	1184480	613418	1375060	396735	1494350	760637	219472	684405	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الوثائق الداخلية للشركة.

من الجدول رقم 16 نستطيع أن نستخرج البيان التالي:

الشكل رقم 22: بيان المردودية الإنتاجية للوحدات.



المصدر: من إعداد الطالب.

من البيان رقم 22 نلاحظ أن المردودية الإنتاجية للوحدات من الحصى جد ضعيفة فالإنتاج الفعلي في سنة 2013 يمثل (51%) فقط، و هذه نسبة أدت إلى تسجيل خسارة ضمنية في وحدات الإنتاج إذا اعتبرنا أن الإنتاج المتوقع يحسب بالأخذ بعين الاعتبار الطاقة الإنتاجية الكبرى للآلات، هذا مع تسجيل تحسن طفيف يقدر بـ(01%) لتصبح النسبة (52%) في سنة 2014، كما نستنتج من الجدول رقم... أن نسبة المردودية الإنتاجية من الحصى في الأقطاب الثلاثة متقاربة ولا تتعدى (50%)، هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن إنتاج enrobé ضعيف جداً في كلا السنتين، إذ تقدر نسبة مردودية الوحدات بنحو (29%) في سنة 2013 ولا تتعدى (23%) في سنة 2014 مع العلم أن هناك توقف في الإنتاج في نفس السنة، إلا أنه لا يبرر هذه النسبة المنخفضة، مع تسجيل نسبة منخفضة في قطب الشرق تقدر بـ(16%) مع (46%) في قطب الهضاب العليا، ونسبة (23%) بقطب الجنوب.

• نسبة أعمال المناولة

الجدول رقم 18: نسبة أعمال المناولة إلى رقم أعمال الشركة الوحدة: 1000 دج

2014		2013		2012		البيان
النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	
96.76	1 772 797.6	89	3 734 184.3	90.6	1 972 787.9	مجموع الإنتاج الخاص
3.23	59346	11	463 803.9	9.4	204 174.8	مجموع أعمال المناولة
100	1 832 143.6	100	4 197 988.2	100	2 176 962.7	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الوثائق الداخلية للشركة.

نلاحظ أن أعمال المناولة تأخذ مساراً موجباً لنتقل من (9.4%) في سنة 2012 إلى (11%) في السنة الموالية، ثم تكاد تنعدم لتقارب (3%)، مع العلم أنها متعلقة بأعمال النقل و قنوات التطهير و الأعمال المتعلقة بالأشغال المكلمة، إلا أنها في غير صالح المؤسسة، أولاً من الناحية المالية فهي تقلل من القيمة المضافة و ثانياً من ناحية الجودة و تدعيم صورة الشركة باعتبارها لا تقوم بالأشغال بنفسها.

ج- تخفيض التعويضات على التأخر في الإنجاز

• عدد المشاريع غير المسلمة في الوقت/ عدد المشاريع.

لم تعرف الشركة حالات مماثلة في ثلاث سنوات السابقة على اعتبار أن جل المشاريع تنتهي في الوقت المحدد و بالتالي فهي غير معنية بتغطية غرامات التأخر.

د- تخفيض نسبة الإخلال بالمعايير المعمول بها

• عدد المتابعات القضائية

يسمح لنا هذا المؤشر بتحسين سير الأعمال الداخلية للشركة بإعتباره يشير إلى حجم التجاوزات و المشاكل التي تتلقها بتعاملاتها مع الأطراف المعنية.

الجدول رقم 19: عدد و الجهة المخولة للمتابعات القضائية

الجهة القضائية المخولة				عدد المتابعات		البيان	
مجلس قضائي		محكمة					
2014	2013	2014	2013	2014	2013	السنة	النوع
08	03	39	46	47	49		اجتماعية
06	19	31	52	37	71		تجارية
12	05	18	29	30	34		مدنية
00	09	05	22	05	31		إدارية
26	36	93	149	119	185		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الوثائق الداخلية للشركة.

نلاحظ أن أغلب الشكاوى هي اجتماعية بفعل الأشغال والتي تتم و التي تتركز في التعدي على أراضي الغير أو الأشجار المثمرة، تليها الشكاوى التجارية المتعلقة بالمعاملات المالية مع الغير، ثم المدنية في حالات حوادث العمل و أخيراً الإدارية، والتي تكون الدولة طرف فيها، هذه المتابعات و إن كان هنالك نسبة من القضايا غير مؤسسة و أخرى مكتسبة لصالح الشركة، إلا أنها وبصفة عامة تشكل عبأ على الشركة، فهي مؤشر أساسي لاحترام المعايير فيما يخص السيرورة الداخلية للشركة و بالتالي تفادي حالات التحويل على القضاء و أيضا له جانب في تحسين صورة الشركة الخارجية.

3-3-2-4 دراسة محور النمو و التعلم

أ- تحسين القدرات المعرفية و المهنية لمختلف فئات العمال

• إنتاجية العمال

يمكن حسابها من خلال العلاقة التالية: إنتاجية العمال = رقم الأعمال/عدد العمال

حيث تمثل هذه النسبة مقدار مشاركة العامل في رقم أعمال الشركة، باعتبار أن هذا الأخير هو مخرجات العملية الإنتاجية، بالنظر إلى طبيعة نشاطات الشركة و التي تتطلب يد عاملة مؤهلة للتنفيذ، واعتبارهم كعنصر مهم في مدخلات العملية الإنتاجية و الأشغال، يمكن توضيح تطور إنتاجية عمال شركة « ALTRO » في الفترة من (2012 إلى غاية 2014) في الجدول التالي:

الجدول رقم 20: نسبة تطور إنتاجية العمال

البيان	2012	2013	2014
رقم الأعمال (1000 دج)	2 176 962.6	4 197 988.16	1 832 143.55
عدد العمال	2068	2051	2015
الإنتاجية	1052.68	2046.8	909.252
نسبة التطور	-	94.4%	-55.57%

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الوثائق الداخلية للشركة.

يبين الجدول رقم 19 أن إنتاجية عمال « ALTRO » "أي مساهمة كل عامل في رقم أعمال الشركة" عرف مرحلتين متعاكستين فبعد أن كان يقدر بـ 1052680 دج لكل عامل في سنة 2012، انتقل إلى ما يقدر بـ 206800 دج في سنة 2013 أي ما نسبته (94.4%)، وهذا النمو عائد إلى الزيادة الكبيرة في الأشغال ليلبلغ رقم الأعمال 4 197 988 160 دج، ثم انخفض في السنة الموالية بفعل الإضراب إلى قيمة 1 832 143 550 دج بنسبة مئوية سالبة تقدر بـ (-55.57%) بالرجوع إلى السنوات العشر الأخيرة، ف سنة 2014 هي الأضعف من حيث إنتاجية العمال، وهذا مرده إلى المشاكل المهنية للعمال و التي استفحلت في سنة 2014، ليقوموا بإضراب شل مختلف الوحدات الإنتاجية و الورشات لمدة 03 أشهر متتالية.

تبقى إنتاجية العمال مضللة نوعاً ما على اعتبار أن عمال الشركة ليسوا عامل الإنتاج الوحيد المشارك في رقم الأعمال.

• الساعات الإضافية

يعتبر دراسة تطور قيمة الساعات الإضافية، مقياساً لمستوى ضغط العمل الممارس على العمال، و الجدول التالي يبين نسبة التطور:

الجدول رقم 21: نسبة الساعات الإضافية إلى الأجور الكلية. الوحدة: 1000 دج

السنوات						البيان
2014		2013		2012		
%	القيمة دج	%	القيمة دج	%	القيمة دج	
26.1	9 490 083.68	25	13 739 228.46	26.5	12 140 001.58	الساعات الإضافية 50% تعويض
31.7	12 109 910.95	30.9	16 393 630.79	26.93	12 336 508.06	الساعات الإضافية 75% تعويض
43.4	16 533 952.7	43.9	22 848 402.08	46.56	21 329 302.42	الساعات الإضافية 100% تعويض
100%	38 133 947.37	100%	53 035 261.33	100%	45 805 812.06	المجموع (1)
1 213 075 854		1 283 810 423		1 276 552 800		الأجور الكلية (2)
3.14%		4.13%		3.5%		النسبة (1)/(2)

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الوثائق الداخلية للشركة.

من الجدول رقم 21 نلاحظ أن نسبة الساعات الإضافية يتراوح بين (3.14%) و (4.1%) وهي نسبة منخفضة بالمقارنة مع الأجور الكلية، فنسبة الساعات الإضافية ذات التعويض (100%) يحوز على النسبة الكبرى و هذا يدل على أن المعنيين بهذا قد بدلو جهد إضافي كبير خارج الحجم الساعي العادي و هذا ما من شأنه إحساسهم بالضغط و يصبحون غير مبالين بالعمل المنوط بهم و يؤثر على نفسياتهم و تعاملهم مع زملائهم من العمال.

• تكوين العاملين

يمكن توضيح تكاليف التكوين و عدد العمال المكونين في الشركة سنوات 2012، 2013 و 2014 في الجدول التالي:

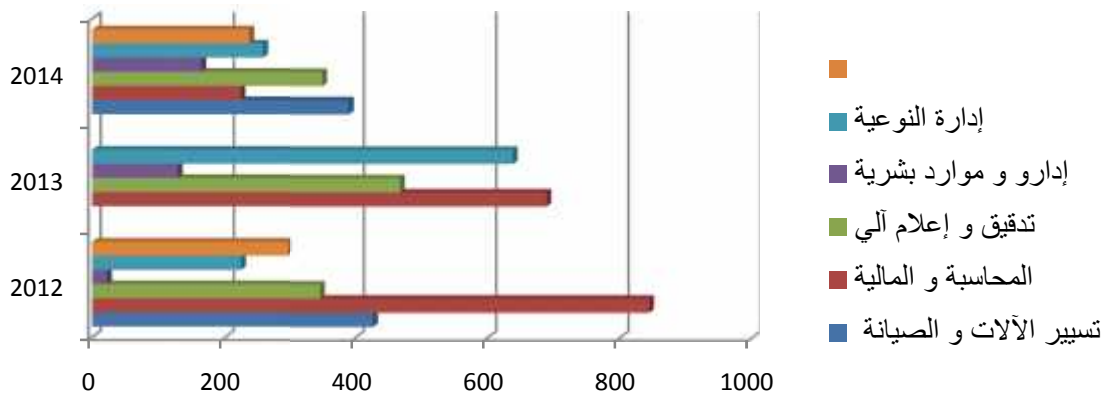
الجدول رقم 22: تكاليف التكوين و المعنيين بها لشركة « ALTRO » الوحدة: 1000 دج

السنوات						البيان
2014		2013		2012		
التكلفة	المعنيين	التكلفة	المعنيين	التكلفة	المعنيين	الأقسام
390.1	30	-	-	426.6	17	تسيير الآلات و الصيانة
222.8	08	688.9	24	844.1	28	المحاسبة و المالية
349.9	02	467.3	01	346.5	15	تدقيق و إعلام آلي
164	01	128.6	38	22.4	2	إدارة و موارد بشرية
256.8	13	637.9	05	223.5	5	إدارة النوعية
235.9	29	-	-	294.7	3	النظافة و الأمن
1619.5	83	1922.7	98	2157.8	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الوثائق الداخلية للشركة.

لدراسة و فهم أوضح لتطور تكاليف التكوين و العاملين المعنيين نعتمد على التمثيل البياني الآتي:

الشكل رقم 23: تكلفة التكوين و العمال المعنيين لشركة « ALTRO »



المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من التمثيل البياني رقم 23 أن التكوين للعاملين في مجال المحاسبة و المالية أخذ الحصة الكبيرة في سنتي 2012 و 2013 بقيمة تراوحت بين 688000 دج و 844000 دج و هذا في إطار التكوين المستمر في النظام المحاسبي المالي الجديد و الذي بدء تطبيقه في الجزائر ابتداءً من سنة 2010، لتتقلص إلى قرابة 222000 دج في سنة 2014 بسبب علم الإدارة العليا بتحكم الإطارات المعنية بهذا النظام الجديد،

ونلاحظ أيضاً أن قسم إدارة النوعية مع أن عدد الإطارات المكونة في سنة 2013 لم يتعدى 05 إطارات إلا أن التكلفة كانت مرتفعة نسبياً؛ علماً أن الشركة قد انتزعت منها شهادة ISO 9001 المتعلقة بإدارة النوعية نهاية سنة 2014.

فيما يخص التدقيق و الإعلام الآلي و الذي يعرف تكلفة تتراوح بين 350000 دج و 450000 دج خلال الثلاث سنوات، إلا الملاحظ أن تكلفة سنتي 2013 و 2014 و بالرغم من أن الإطارات المعنية بالتكوين لا تتعدى إطارين إلا أن التكلفة كانت مرتفعة نسبياً.

وفيما يخص تكاليف التكوين للإدارة و تسيير الموارد البشرية فهي تتطور مستمر بنسبة أكثر من (400%) بين سنتي 2012 و 2013 و (28.12%) بين سنتي 2013 و 2014 و هذا ينعكس إيجاباً على تسيير الموارد البشرية و الإدارة بصفة عامة،

أما التكاليف المتعلقة بالتكوين في مجال النظافة و الأمن الصناعي بقيمة متوسطة 25000 دج من شأنه رفع درجة الأمن الصناعي داخل وحدات الإنتاج و المخابر.

تبقى الشركة تبدي اهتمامها في تحسين القدرات الفكرية و المهنية للعمال و خاصة الإطارات، بدليل عدد و تكلفة التكوين كل سنة، واهتمامها بتنوع لتشمل مختلف الفئات من العاملين، ولعل عامل التكوين في الشركة يعتبر محفزاً بالنسبة للعديد من الإطارات في الشركة هذا ما استوحيناه من اللقاءات التي أجريناها مع مجموعة منهم.

ب- درجة الإحتفاظ بالعمال واستقرارهم

• معدل دوران الإطارات

هذا المؤشر يمكن أن يعبر و لو بصورة جزئية عن رضا العمال و بصفة خاصة الإطارات. يمكن توضيح معدل دوران الإطارات في الجدول التالي:

الجدول رقم 23: معدل دوران الإطارات و طلبات التحويل الداخلي لشركة « ALTRO »

2014			2013			2012			البيان
خروج	دخول	العدد	خروج	دخول	العدد	خروج	دخول	العدد	
27	16	138	22	27	139	20	17	132	الإطارات
%	المقبولة	عدد	%	المقبولة	عدد	% للقبول	المقبولة	عدد	طلبات التحويل الداخلي
للقبول	منها	الطلبات	للقبول	منها	الطلبات		منها	الطلبات	للإطارات و التقنيين
2.89	14	67	7.47	08	107	14.17	19	134	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة.

من الجدول رقم 23 نلاحظ أن عدد الإطارات ثابت نسبياً، ارتفع بـ(5.03%) بين سنتي 2012 و 2013 وهذا مرده إلى ارتفاع مستوى الأعمال و ما يصاحبه من احتياج من الإطارات المؤهلة.

ما يعاب على الشركة النسبة الكبيرة لدوران الإطارات و عدم استقرارهم و التي في حدود (18%) من إجمالي الإطارات، وهذه نسبة كبيرة لأن أغلبهم لم يتركوا الشركة لأسباب صحية أو لسبب التقاعد و إنما لعدم رضاهم بالمناخ السائد في الشركة حسب الملاحظ في أوساط الإطارات.

هذا ما يؤكد كذلك عدد طلبات التحويل الداخلي للإطارات و التقنيين و التي أبانت على نوع من عدم الرضا في صفوف الإطارات خاصة، فعدد طلبات التحويل الداخلي من قسم إلى آخر أو من وحدة إلى أخرى تجاوزت 130 طلباً في سنة 2012 لم يقبل منه إلا 19 طلباً، وهذا ما نلاحظه أيضاً في السنوات الموالية، علماً أن نسبة الاستجابة الإيجابية انتقلت من (14.07%) في سنة 2012 إلى حدود(02%) في سنة 2014.

وما يعاب أيضاً هو غياب بطاقة المنصب، هذا ما يساعد على زيادة الضبابية في أوساط الإطارات و التقنيين، بالإضافة إلى عدم وجود سياسة واضحة للتوظيف و اعتمادها على مبدأ المحسوبية.

ج- تطوير و تحديث نظام المعلومات

• مستوى تدفق المعلومات فيما بين الأقسام و الفروع

إن الشركة لم تركز الاهتمام على نظام المعلومات حيث أنه تقليدي رغم أن هناك خلية مكلفة بالإعلام الآلي، لكنها لم تكلف بتحسينه.

نظام المعلومات في الشركة نظام تقليدي يعتمد على الأشخاص الطبيعيين في عمله، مع اعتماد أنظمة إلكترونية مدمجة في كل الأقسام، إلا أن انتقال المعلومة من قسم لآخر غير ممكن. هذا بالنسبة للمقر الاجتماعي، أما الفروع و الوحدات، فتعتمد على الأشخاص في نقل المعلومات، حيث أن المعلومة تتأخر أحيانا أسبوعاً للوصول إلى المكان المراد لها، وهذا من شأنه خلق الإحباط على مستعمل المعلومة.

د- الرفع من مستوى التحفيز عبر مختلف فئات العملاء

• رضا العمال من خلال الاستبيانات الدورية

تم إجراء الإستبيان في المقر الاجتماعي لشركة « ALTRO » بسكيكدة، في شهر أفريل سنة 2014 لمعرفة مستوى رضا العاملين بالشركة.

استهدفت الدراسة العمال و الإطارات الذين يعملون بالمقر الاجتماعي، فالمجتمع كبير (أكثر من 2100 عامل) ولا يمكن إجراء مسح شامل، لذلك تم اللجوء إلى اختيار عينة عشوائية من عمال و إطارات الشركة تتكون من 30 فرد، بالاعتماد على مجموعة من الأسئلة.

و الجدول الموالي يلخص أجوبة المشاركين في الإستبيان.

الجدول رقم 24: مستوى رضا العملاء لشركة « ALTRO ».

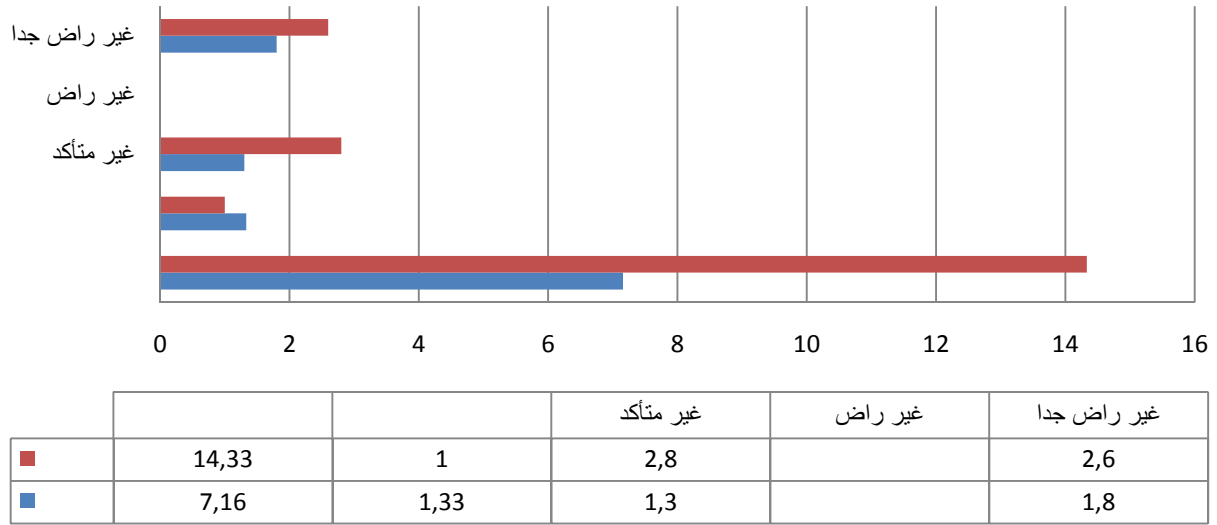
عاملات « إطارات و تقنيين »					عمال « إطارات و تقنيين »					البيان
غير راض جدا	غير راض	غير أكيد	راض	راض جدا	غير راض جدا	غير راض	غير أكيد	راض	راض جدا	القياسات
2		3		15	2		1	1	6	الصورة الخارجية للشركة
1		4	1	14	2		2		6	مستوى التكفل بالزبائن
3		1		16	2			2	6	التنظيم و مناخ العمل
2		4		14	2			1	7	التسيير و القدرة على إبداء الرأي
4		2		14	1				9	التكوين و تكامل العمال
4		3		13			1		9	المعلومات، المشاركة و الاتصال الداخلي
2.6	-	2.8	1	14.33	1.8	-	1.3	1.33	7.16	متوسط الإجابات
20					10					المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الإستبيان.

• تحليل المستوى العام للرضا

لدراسة هذا العنصر يجب تبسيط المعلومات المستخرجة من الاستبيان على الشكل الموالي:

الشكل رقم 24: تحليل مستوى الرضا من درجة راض جدا إلى درجة غير راض جدا.



المصدر: من إعداد الطالب.

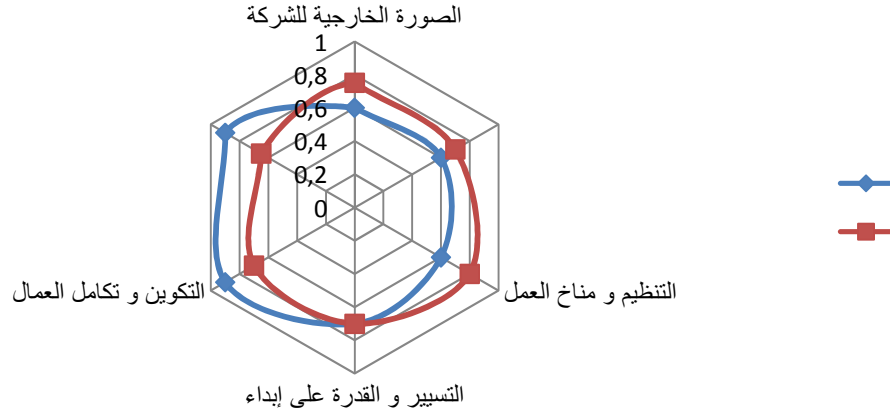
بالاستعانة بالشكل البياني رقم 24 نلاحظ أن ما متوسطه 14 عاملة من أصل 20 شاركن في الاستبيان راضية جدا بالعمل في الشركة، ثم تأتي ما متوسطه 3 عاملات أبدين عدم تأكدهن بشأن رضاهن داخل الشركة، و أخيراً ما توسطه 2.6 عاملات أبدين عدم رضاهن الكلي في العمل، و بالرجوع إلى المعلومات الشخصية المتعلقة بالعاملات كسنوات التجربة نلاحظ أنه أكثر من (50%) يملكن بين عامين 02 و 08 سنوات تجربة في الشركة، و هذا من شأنه تبرير حالة عدم التأكد من الرضا داخل الشركة.

أما العمال فهناك متوسط 7 عمال راضين جدا بالعمل في الشركة، مع ما متوسطه عمل إلى عاملين غير راضين تماما بالعمل داخل الشركة.

• تحليل درجة الرضا بين العمال و العاملات لمختلف القياسات

نستطيع فهم درجة الرضا بين العمال و العاملات لمعرفة مستوى التحفيز من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 25 درجة الرضا بين العمال و العاملات في شركة « ALTRO ».



المصدر: من إعداد الطالب.

من الشكل رقم 25 نلاحظ أن العمال أبدوا رضاهم المطلق عن مقياس المعلومات، المشاركة و الاتصال الداخلي، و أيضا مقياس التكوين و تكامل العمال، و هذا راجع إلى كون كل الإطارات العليا و الإطارات لهم تجربة طويلة مع بعضهم البعض داخل الشركة.

أما من ناحية العاملات فهن راضين بصفة خاصة عن مقياس التنظيم و مناخ العمل و مقياس رضاهم عن الصورة الخارجية للشركة.

ذ- الشراكات الخارجية

• عدد الشراكات الخارجية

لم تسجل الشركة أي شراكة مع مؤسسات أجنبية، ولكن هناك بعد الشراكات مع مؤسسات وطنية.

المطلب الثالث: تقييم الأداء لشركة « ALTRO »

تجدر الإشارة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء يقضي بإعطاء أوزان لجميع أبعاد البطاقة، حيث تختلف هذه الأوزان حسب أهمية كل بعد بالنسبة للشركة. و نظرا لقلّة المعلومات المتعلقة بالقيم المستهدفة لمختلف المحاور لسنة 2014، و عدم قدرة الموظفين على مستوى مديرية التدقيق الداخلي و مراقبة التسيير على إعطائنا الأوزان لكل المؤشرات سنقدم منهجية إعداد التقييم للشركة إنطلاقاً من لوحة القيادة الإستشرافية.

أ- تحديد الأوزان لكل مؤشر على حدا، بتوزيع الوزن الكلي على الأبعاد ثم توزيع وزن البعد على المؤشرات المعنية مثلاً: التحسين المستمر للمردودية المالية و معدل العائد على الإستثمار يدل على نجاح الشركة و استمرارها، وبناء على ذلك فإن الوزن الممنوح من طرف الإدارة العليا للشركة لهذا البعد يقدر ب: 35%، و يتم توزيعها على المؤشرات بصورة موضوعية.

ب- نستعمل العلاقة التالية لحساب النتيجة النهائية للتقييم:

❖ النتيجة النهائية = (النتيجة الفعلية/القيمة المستهدفة)*الوزن، بحيث:

- القيم المستهدفة تمثل الأهداف المسطرة و المنشودة تحقيقها من طرف الشركة.
- النتائج الفعلية تعبر عن ما تم انجازه فعلاً من طرف الشركة.
- النتيجة النهائية تتمثل في المقارنة ما بين النتائج الفعلية و القيم المستهدفة.

تستعمل هذه العلاقة السابقة الذكر في حالة ما إذا كانت القيمة المستهدفة لها تأثير تصاعدي على نشاط الشركة، فعلى سبيل المثال إذا ما أخذنا مؤشر الإنتاجية، نحصل على النتيجة النهائية بقسمة القيمة الفعلية على القيمة المستهدفة، و هذا لأنه كلما ارتفعت قيمة المؤشر كان ذلك في صالح الشركة،

أما إذا ما أخذنا معدل الشكاوى، فنستعمل القيمة المستهدفة على القيمة الفعلية، لأن هذا المؤشر له تأثير تنازلي على نشاط الشركة.

ج- نقارن بين بين النتائج النهائية و الأوزان، فإذا كانت نسبة الوزن أعلى من نسبة النتيجة النهائية فنحن في تقييم سالب، أما إذا كانت النتيجة النهائية أعلى من الوزن فالتقييم يكون موجباً.

خاتمة الفصل:

بعد الدراسة النظرية للوحة القيادة الإستشرافية قمنا بتطبيق المفاهيم الأساسية انطلاقاً من المعلومات المتوفرة التي استطعنا جمعها من مختلف الأقسام بالشركة، و قمنا باقتراح نموذج للوحة القيادة الإستشرافية خاص بشركة ألترو .

جاء هذا الاقتراح بعد النقائص الملاحظة في لوحات القيادة المتواجدة فيها، بحكم المعرفة المسبقة بالشركة على اعتبار أنني اجتزت فترة التربص للسنة الثانية ماستر بنفس الشركة.

فاستعمل لوحة القيادة في مصالح و أقسام الشركة لا يمثل الشيء الجديد، لكن إعطاءها البعد الإستراتيجي عبر ربط الإستراتيجية ذات المدى البعيد مع الإنجازات و النشاط اليومي جديد على الشركة، ليس فقط من جانب توجيه الجهود إلى تحقيق الأهداف بل إلى إعادة صياغة نظام مراقبة التسيير من نظام عملياتي إلى نظام إستراتيجي، يعمل على توجيه و تنظيم و قيادة الشركة إلى الأهداف الإستراتيجية المرجوة، إبتداءً من تحديد الرؤية الإستراتيجية و ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الموزعة على الأبعاد الأربع، أين تم اختيار المؤشرات الأكثر ملائمة للتعبير عن هذه الأهداف حيث تسمح هذه المؤشرات بتقييم أداء الشركة من جهة و تحديد مدى التزامها بتنفيذ إستراتيجيتها من جهة أخرى.

الخاتمة العامة

أي مؤسسة تريد البقاء و الإستمرار في بيئة تحكمها المنافسة الشديدة لابد أن تكون قادرة على مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة لهذه البيئة، ولن يتحقق ذلك إلا بامتلاك هذه الشركات لأداة تسمح لها بقيادة إستراتيجيتها وتقييم وضعها الحقيقي وفي أي لحظة وتقودها نحو تحقيق أهدافها المرجوة.

وقد تم التطرق من خلال هذا البحث إلى ماهية مراقبة التسيير ومفهومه وأيضاً مهامه مع إبراز أهم الأدوات لمراقبة التسيير أين تبين أن نظام مراقبة التسيير يقوم على مفهوم التكامل، بمعنى أن كل موظف في الشركة له علاقة بنظام مراقبة التسيير، سواءاً علاقة مباشرة أو غير مباشرة في تحديد الإستراتيجيات و تنفيذها و تقييمها، ومن أجل جعل نظام مراقبة التسيير ذات بعد إستراتيجي ويعبر عن آلية للرقابة على تنفيذ الإستراتيجيات وتقييمها، تم تفعيل أو إبراز ما يسمى بلوحة القيادة الإستشرافية، لنضعها تحت تصرف المديرين كأداة موضوعية تمكنهم من تقييم أداء الشركة من خلال ترجمة إستراتيجية الشركة إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف.

نتيجة لذلك فقد تم اعتبار لوحة القيادة الإستشرافية من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في مراقبة التسيير، نظراً لتركيزها على أربعة جوانب مختلفة تجمع بين المؤشرات المالية والغير مالية، والعوامل الداخلية والخارجية وتهتم بالمدى القصير والبعيد، وهو الأمر الذي يساهم في تنفيذ الإستراتيجية بنجاح ويدفع الشركة نحو مستويات متميزة من الأداء.

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة، تم إسقاطها على أرض الواقع من خلال اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن على شركة « ALTRO » و قد أسفرت الدراسة النظرية على النتائج التالية:

- في تطرقنا لنظام مراقبة التسيير نجد أن لهذا الأخير مقاربتين، إحداها ترتبط مباشرة بنظام التخطيط لتعطي نموذج التحكم، وهو نموذج يهتم بالتنفيذ على حساب التعلم الإستراتيجي الذي يرتبط مباشرة بمفهوم التغذية العكسية؛

- بالرغم من اختلاف الباحثين حول تعريف مراقبة التسيير إلا أن تعاريفهم تتفق جميعا في أنها مسار دائم للتعديل يستهدف تجديد الطاقات من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء و الانحرافات؛

- تتطلب مهمة مراقبة التسيير أن يكون مراقب التسيير مزوداً بقاعدة صلبة في ميادين تنظيم المؤسسات ونظم المعلومات والموارد البشرية وتقنيات التعبير بالإضافة إلى المواصفات الأخرى التي ينبغي أن تتوفر فيه وأهمها المعارف المالية والمحاسبية، الانفتاح، المرونة، التنظيم والصرامة والقدرة على الاتصال....

- يمكن النظر إلى مسار مراقبة التسيير على أنه مسار للتعلم يتكون من أربعة مراحل وهي: التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتحليل وأخيرا تصحيح الانحرافات، يحفز المسؤولين على العمل واتباع الطريق الأنسب لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، وهو ما يؤكد الفرضية الأولى.

- ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للتسيير إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلاؤم تطورات الوقت الراهن؛

- تعد لوحة القيادة الإستشرافية من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء الشامل، يساعد المسيرين في اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب؛

- ضرورة الاهتمام بتقييم الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع؛

- تعد لوحة القيادة الإستشرافية من أدوات تقييم الأداء و المساندة الإستراتيجية، كما تساهم في تحسين نقاط الضعف سواء من جهة التسيير و الإدارة أو من جهة تحسين نشاط الشركة، كما تأخذ في الحسبان جميع نواحي الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي أي الأداء الشامل هذا ما يؤكد أيضاً الفرضية الثانية .

أما الجانب التطبيقي فأسفر على النتائج التالية:

- يعتمد المسؤولون العامون في شركة « ALTRO » على لوحات القيادة التسييرية في تقييم عملهم؛

- يرتبط مفهوم النجاح في الشركة الجزائرية لأشغال الطرق على تحقيق أعلى مستوى ممكن من رقم الأعمال، دون الإهتمام بوضعية العمال المهنية و الإجتماعية، وبالتالي طمس العلاقة السببية بين رضا العمال و مردوديتهم؛

- المدى الكبير للإحباط لدى إطارات وموظفي الشركة بسبب المشاكل التي تتخبط فيها باعتبار أن أغلب النتائج المالية للسنوات الأخيرة كانت سالبة؛

- لقد تبين من خلال التربص الذي قمنا به أن الشركة لا تولي الإهتمام الكافي للمسائل والدراسات الإستراتيجية، حيث أن أغلب الموظفين لا تهتمهم الرؤية الإستراتيجية للشركة؛

- تم إقتراح لوحة القيادة الإستشرافية للشركة دعماً لنظام مراقبة التسيير الذي ستمكنه هذه الأخيرة من التحول من نظام تحكم عملياتي إلى نظام تحكم و تقييم إستراتيجي، وبالتالي التطبيق الأمثل للإستراتيجيات العامة وعلى هذا الأساس فالفرضية الثالثة مؤسّسة.

و على ضوء كل هذا يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

- ينبغي على الشركة إعادة النظر في نظام تقييم الأداء الخاص بها وذلك من خلال تحديثه وتبني لوحة القيادة الإستشرافية كبديل بعد أن أثبتت فعاليتها في شركات أخرى؛

- يجب على الشركة أن تولي اهتماماً أكبر للمورد البشري وأن تعتمد على معايير محددة في التوظيف، وأن تسعى إلى تحقيق رضا العاملين لديها لأنهم أساس النجاح و المحرك الأساسي للأداء؛

- ينبغي على الشركة وضع آليات تسمح بتوصيل استراتيجيتها وأهدافها إلى كافة العاملين حتى يساهم كل فرد في تنفيذ الإستراتيجية وبلوغ الأهداف المرجوة؛

- مراجعة نظام المعلومات، للاستفادة من المحاسبة التحليلية التي لاحظنا انعدامها؛

- تبني التوصيات المقترحة في دورات مجلس الإدارة، وتجدر الإشارة أن الشركة قد أعيد النظر في هيكلها التنظيمي في الدورة العادية لمجلس الإدارة المنعقد في شهر أفريل من سنة 2015، هذا إن دل إنما يدل على إرادة هذا المجلس على إعادة التنافسية للشركة على الصعيد المحلي و الوطني.

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال مسار البحث و الدراسة فيما يلي:

- نقص المراجع المتعلقة بالموضوع خاصة باللغة العربية؛
- نقص اهتمام الباحثين الجزائريين بهذا الموضوع، ما أوجد صعوبة في منهجية التطبيق؛
- صعوبة جمع المعلومات من شركة « ALTRO »، وعدم فهم بعض الموظفين بالموضوع جعلهم لا يعطوها الأهمية المستحقة.
- فترة التربص والتي جاءت في شهر أفريل وما صاحبه من إرتباك من جانب الموظفين لتكملة الأعمال المحاسبية قبل نهاية الشهر، مآدى إلى نقص المعلومات المالية والمحاسبية.

المراجع

أولاً الكتب:

باللغة العربية:

- 1- بويعقوب عبد الكريم، "المحاسبة التحليلية"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، طبعة 1998؛
- 2- د. أبو الفتوح علي فضالة، " التحليل المالي و ادارة الأموال" دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 1999؛
- 3- د. خيرت ضيف، أحمد رجب عبد العال، محمد شوقي، "المحاسبة العامة"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع الإسكندرية، 1981.
- 4- صونيا محمد الكبرى، " نظم المعلومات الادارية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997.
- 5- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، " أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، النهضة العربية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2001؛
- 6- علي هادي جبرين، "إدارة العمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 7- محمد القيومي محمد، " نظم المعلومات المحاسبية في المنشأة المالية" .المكتب الجامعي، دینوقراط الأرابطة، 1999/1998؛
- 8- ناصر دادي عدون، " المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير" الجزء الثاني، قسنطينة، 1988؛

باللغة الأجنبية:

- 9- A.Germalis, " **contrôle de gestion en action**" édition l'aiton, France, 1992.
- 10- A.Hamini, " **l'audit comptable et financier**", Alger, Berti Editions, 2001.
- 11- Antony " **manarerial contrôle systems**" edition hour wood, Boston, 1976.
- 12- C.Alazard et S.Separi, **contrôle de gestion** épreuve n 7, DECF, 3^{eme} édition, édition dunod, Paris, 1996 .
- 13- Carla Mendoza, Marie Hèlene et d'autres; " **The Balanced Scorcard**" ; Groupe Revue Fiduciaire ; collection les guides de gestion RF ; 2^{eme} édition ; 2005.

- 14- Entony "**Managerial contrôle systems**", edition wood, Boston, 1997.
- 15- Fabienne Guerra, "**Pilotage Stratégique de l'Entreprise**", Boeck et Larcier, 2007.
- 16- G .Pillot, "**maîtrise de contrôle de gestion**" édition Dunod ,paris, 1998.
- 17- Georges Langlois et al, "**Contrôle de gestion**", Berti édition, Alger, 2008.
- 18- H. Nanchai, "**Sustainability performance evaluation system in government, Balanced scorecard approach towards sustainable development**", Edition Springer, London, 2009.
- 19- Hélène Loning et d'autres, "**contrôle de Gestion**", ISBN Dunod , 3^{ème} Edition, paris , 2008.
- 20- Helene Loning, "**Le contrôle de gestion**", Dunod, Paris, 2003.
- 21- Jerome Depuis, **le contrôle de gestion dans les organisation publiques** , 1^{er} édition, puf paris, 1991.
- 22- Khemakhem, "**Dynamique du contrôle de gestion**" édition Dunod, Paris, 2^{ème} édition, 1989.
- 23- Lauzel.p.et R.Teller, « **contrôle de gestion et budget** », Syrey, Ed 7^{ème} paris, 1994.
- 24- M. Gervais, **contrôle de gestion** , Edition economica ,1997
- 25- Michel Rouach, **le contrôle de gestion bancaire et finance** 2^{ème} Edition, Banque Edition, 1994.
- 26- Nguedj, **le contrôle de gestion** Edition d'organisation, 1995.
- 27- Peter F.Drucker , "**The Essential Drucker, first published** ", Harper Collins, USA, 2001.
- 28- Philip Kotler; "**Gary Armstrong , principales of marketing**", pearsen prentice Hall, 14 Ed, USA.
- 29- R sulzer, **comment construire le tableau de bord** les objets et les méthodes d élaboration, Ed Dunod, 1975.
- 30- R.Kaplan, D.Norton, "**Le tableau de bord prospectif, pilotages stratégique, les 4axes succès**", Ed Organisation ; 2003

31- Robert S. Kaplan & David P. Norton , "The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action". Harvard Business Press, 1996.

ثانياً: المجالات، المقالات و المنشورات.

باللغة العربية:

32- بومزار مسون، زروالية، "نظام مراقبة البنوك"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، المعهد الوطني للتجارة، بن عكنون، 1997.

33- الثقافة و التسيير المالي، الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، opu، 1992.

34- حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10- 11 نوفمبر 2009.

35- زيبيدي بوعمامة ، "فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، المدرسة العليا للإدارة، 1997.

36- فاطمة رشدي سويلم عوض، "تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء في تطوير أداء المصارف الفلسطينية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

37- محفوظ أحمد جودة، " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان 2008.

38- نادية راضي عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية) عدد، خاص(كلية التجارة جامعة الأزهر، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني)، ديسمبر 2005.

39- نعيمة يحيوي، "بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة، العدد 18 ، جوان، 2008 .

باللغة الأجنبية:

- 40- Abdelkader baaziz," **réflexion sur l'amélioration des performances des ressources humaines**", Division Opération Sonatrach,Diplome D'universite de 3eme Cycle,Universite de Perpignan,2011.
- 41- Donnal L.Hoffman and Thomas P.Novak, "**How To Acure Cus.tomers On The Web**" , Harvard Business Review , Reprint R00305 , May – June 2000.
- 42- Mariam dahmane, "**vers un pilotage multidimensionnel de la performance**" :cas du deploiement du balanced scorcard dans un groupe ,iscae, maroc ,2006.
- 43- Pierre Laurent Bescos, Carla Mendoza," **les besoins d'informatios des managers sont-ils satisfaits ?**", la revue francaise de gestion , n°121, oct-nov, 1998,
- 44- R.Kaplan, D.Norton,"**The balanced scorcerad, measures that drive performance** ", Harvard business review, Jan- Feb, 1992.
- 45- R.Kaplan,D.Norton, "**using the balanced scorcard as strategic managment system**", Harvard Business Review 74, January-February, 1996.
- 46- Willsmore, .A.wcc. **business budgets and budgetary controle** london, sir isaac pitman and sons, ltd 1960.

: :

<http://www.algerie360.com> et www.ecomagheb.com.-47

<http://www.arabvolunteering.org/comer/AVt1584html>.-48

<http://www.Federalrepublicofgermany.diz/rubrik.php?lang=6&category1=-49.6241&category2=24>

50- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء

الإستراتيجي موقع <http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>

51- محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض yamany.info/Artiles.html

الملاحق

RAPPORT FINANCIER 2014 DE LA SOCIETE ALTRO SPA

EVOLUTION DES ETATS FINANCIERS

ACTIF

U = 10³ DA

PASSIF

U = 10³ DA

LIBELLE	MONTANT ET %				LIBELLE	MONTANT ET %			
	2014	%	2013	%		2014	%	2013	%
Actif non courant	7.203.151,8	53	6.902.134,1	48	Capitaux propres	2.038.974,9	14,99	4.077.117,8	28,24
dont :					dont :				
- Immobilisations incorporel	2.999,1	0.3	3.309,0	0.02	- capital émis	2.000.000	14,70	2.000.000	13.86
- Immobilisations corporel.	6.141.009,6	45	5.891.591,2	2.45	- primes et	5.060.257,1	37,20	5.060.257,1	35.06
- Immobilisations encours					- résultat net	-2.038.142,9	14,98	4.864	0.03
- Immobilisations financier.	1.059.143,0	7.7	1.007.233,7	14.33	- report à nouveau	-2.983.139,2	21,93	-2.988.003,2	- 20.70
Actif courant	6.401.431,2	47	7.532.711,6	52	Passif non courant	5.136.393,5	37,75	4.358.482,5	30.19
dont :					dont :				
- Stocks et encours	640.730,6	4.7	848.579,2	6	- emprunts et	4.679.548,5	34,40	4.024.780,9	27.88
- Créances et emplois assimilés	5.647.191,6	41.5	6.584.488,4	46	- impôts différés et provisionnés	286.544,2	21,1	281.683,6	1.95
- Disponibilités et assimilés	113.508,9	0.8	99.643,9	0.01	- provisions & produit constatés d'avance	170.300,7	1,25	50.018,0	0.35
TOTAL ACTIF	13.604.583,0	100	14.434.845,7	100	Passif courant	6.429.214,5	47,2	6.001.245,2	41.5
					dont :				
					- fournisseurs, comptes	2.090.431,0	15,37	2.063.442,7	14.29
					- impôts	674.996,2	4,96	436.373,2	3.02
					- autres dettes	3.539.480,1	26,0	3.267.205,7	22.6
					- trésorerie passif	124.305,1	0,91	234.223,4	1.62
					TOTAL PASSIF	13.604.583,0	100	14.434.845,7	100

ACTIF :**EXERCICE CLOS LE 31/12/2014**

U = KDA

DESIGNATION	EXERCICE 2014				ANNEE 2013
	Note	Brut	Amortissements et provisions	Net	
ACTIF NON COURANT :					
Ecart d'acquisition (Goodwill)					
Immobilisations incorporelles		4.308,5	1.309,3	2.999,1	3.309,0
Immobilisations corporelles		11.903.259,4	5.762.249,8	6.141.009,6	5.891.591,2
Immobilisations encours					
Titres mis en équivalences entreprises associés					
Autres participations et créances rattachées		90720.0	88320.0	2400.0	2400.0
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		32756.9		32756.9	23758.5
Impôts différés actif		1023986.1		1023986.1	981075.1
Immobilisations financières		1.147.463,0	88.320,0	1.059.143,0	1.007.233,7
TOTAL ACTIF NON COURANT :		13.055.030,9	5.851.879,1	7.203.151,8	6.902.134,0
ACTIF COURANT :					
Stocks et encours		640.730,6		640.730,6	848.579,2
Clients		5.096.171,3	67.654,4	5.028.516,8	5.963.118,6
Autres débiteurs		307.134,1		307.134,1	214.022,2
Impôts et assimilés		311.540,6		311.540,6	407.347,6
Autres actifs courants					
Créances et emplois assimilés		5.714.846,0	67.654,4	5.647.191,6	6.584.488,4
Trésorerie		113.508,9		113.508,9	99.643,9
Disponibilités et assimilés		113.508,9		113.508,9	99.643,9
TOTAL ACTIF COURANT :		6.489.085,6	67.654,4	6.401.471,2	7.532.711,6
TOTAL GENERAL ACTIF		19.524.116,6	5.919.533,6	13.604.583,0	14.434.845,7

PASSIF :

EXERCICE CLOS LE 31/12/2014

U = KDA

DESIGNATION	Note	EXERCICE 2014	EXERCICE 2013
Capital émis		2.000.000	2.000.000
Capital non appelé		5.060.257,1	5.060.257,1
Primes et réserves			
Ecart de réév			
Ecart d'équivalence			
Résultat net		-2.038.142,9	4.864
Autres capitaux propres-report à nouveau		-2.983.139,2	-2.988.003
CAPITAUX PROPRES (I)		2.038.974,9	4.077.117,8
Emprunts et dettes financières		4.679.548,5	4.024.780,9
Impôts (différés et provisionnés)		286.544,2	281.683,6
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		170.300,7	50.010,0
PASSIFS NON COURANTS (II)		5.138.393,5	4.356.482,5
Fournisseurs et comptes rattachés		2.090.431,0	2.063.442,7
Impôts		674.998,2	436.373,2
Autres dettes		3.539.480,1	3.267.205,7
Trésorerie Passif		124.305,1	234.223,4
PASSIFS COURANTS (III)		6.429.214,5	6.001.245,2
TOTAL GENERAL PASSIF		13 604 583	14 434 845,7

COMPTES DE RESULTATS :

U = KDA

DESIGNATION	NOTE	EXERCICE 2014	EXERCICE 2013
Chiffre d'affaires		1.912.075,1	4.316.274,6
Variation stocks produits finis et encours		-79.931,5	-155.727,5
Production immobilisée		-	37.441,1
Subventions d'exploitation		-	-
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1.832.143,5	4.197.988,1
Achats consommés		1.022.138,3	1.597.278,5
Services extérieurs et autres consommations		714.531,2	1.058.384,6
II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		1.736.669,6	2.655.663,2
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		95.473,9	1.542.924,9
Charges de personnel		1.213.075,8	1.283.810,4
Impôts, taxes et versements assimilés		59.607,1	114.968,7
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-1.177.209,0	143.545,8
Autres produits opérationnels		33.114,1	74.542,6
Autres charges opérationnelles		265.369,7	302.647,1
Dotations Amortissements, provisions & pertes de valeur		664.761,9	573.764,3
Reprise sur pertes de valeur et provisions		11.016,0	87.802,5
V-RESULTAT OPERATIONNEL		-2.063.230,4	-570.520,4
Produits financiers		2.035,2	616,6
Charges financières		14.998,0	33.417,6
VI-RESULTAT FINANCIER		-12.962,8	-32.800,9
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-2.076.193,1	-603.321,3
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-	-
Impôts différés (variations) s/résultats ordinaires		-38.050,3	-608.185,4
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1.878.309,0	4.360.950,0
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		3.916.451,9	4.356.085,9
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2.038.142,9	4.864,6
Eléments extraordinaires (produits)		-	-
Eléments extraordinaires (charges)		-	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		-	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE (avant distribution)		-2.038.142,9	4.864,6

ETATS DES EQUIPEMENTS DES INSTALLATIONS FIXES :

A la lumière des tableaux de nos installations fixes de production de granulats et des enrobés ci-dessous, nous pouvons apprécier leur production réalisée et connaître leur vécu durant l'exercice. 2014 :

1-INSTALLATIONS FIXES DE PRODUCTION DE GRANULATS

STATIONS	IDENTIFICATION	LIEU D'INSTALLATION	CAPACITE DE PRODUCTION	PRODUCTION 2014 (T)	VETUSTE
SC 09	Cfbk bk 2036	EL-FDJOUDJ (Guelma)	70T/H	12 500	Avril1979
SC 22	Sandvick gmf 1035		150T/H	82 630	Janvier 2007
SC 23	Sandvik Fs 1255		300T/H	112 072	Octobre 2008
SC 05	Granier msm1070	GROUZ (Mila)	100T/H	47 258	Janvier 1973
SC 20	Sandvick Jm907 Hd04	OUM SETTAS (Constantine)	150T/H	61 333,4	Février 2004
SC 25	Sandvick 00cj41201	HASSI GUSTAR (Sétif)	300T/H	139 555	Septembre 2009
SC 24	Sandvick fs 1255	MELAGA (Biskra)	300T/H	118 319,4	Octobre 2008
SC 10	Cfbk bk 2036	CHAABET ENAKHLA (Ghardaïa)	70T/H	-	Avril 1979
SC 21	Cfbk f1035	IN AMENAS (Illizi)	150T/H	38 392,8	Décembre 2004
TOTAL.....				612 060,6 T	-

RESSOURCES HUMAINES :

1) EFFECTIFS :

Structure		Etat des effectifs au 31/12/2013	Mouvements de l'exercice 2014		Etat des effectifs au 31/12/2014
			Entrées	Sorties	
Cadres	C.D.I	02	0	0	02
	C.D.D	137	16	27	126
	Total	139	16	27	128
Maîtrise	C.D.I	01	0	0	01
	C.D.D	95	13	20	88
	Total	96	13	20	89
Exécution	C.D.I	16	0	0	16
	C.D.D	1 800	154	92	1 862
	Total	1 816	154	92	1 878
Effectif Total	C.D.I	19	0	0	19
	C.D.D	2 032	183	139	2 076
	total	2 051	183	139	2 095

▪ **RELATION AVEC LES INSPECTIONS DE TRAVAIL :**

NATURE DU LITIGE	EVOLUTION DU NOMBRE DE REQUETES		
	ANNEE 2012	ANNEE 2013	ANNEE 2014
Réintégration	02	01	01
Demande de paiement d'indemnités (congé de récupération, salaire unique, frais de mission et autres primes)	02	-	07
Etablissement de document administratif (duplicata de dernière fiche de paie, certificat de travail, régularisation de situation administrative et financière)	01	04	01
Confirmation dans le poste de travail	-	01	-
TOTAL	05	06	09

2) FORMATION :

Ambitieux, notre plan de formation annuel de 2014, d'un montant de **15 242 .10³DA**, a visé la réalisation de (58) actions pour une population de 394 éléments.

Cependant, compte tenu surtout de la grève et de ses répercussions, ce programme a été compromis et n'a pu être concrétisé dans sa totalité. Il s'est limité à la réalisation de (08) actions, touchant 83 agents moyennant un budget global de **1 619,5 .10³DA**, soit un taux de réalisation de **16,3%**.

En terme financier, le coût de la formation s'est avéré faible, et a représenté seulement **10,6%** de l'enveloppe totale allouée à ce poste.

Les actions de formation réalisées ont touché particulièrement les domaines liés au Matériel, à la Comptabilité et à l'Administration tels arrêtés dans le tableau ci-après :

U=10³DA

DESIGNATION	NOMBRE ACTIONS	EFFECTIF	COUT
Gestion matériel et maintenance	02	30	390,1
Finances et comptabilité	02	08	222,8
Audit et informatique	01	02	349,9
Administration et GRH	01	01	164
Management de la qualité	01	13	256,8
Hygiène et sécurité	01	29	235,9
TOTAL	08	83	1619,5