

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: مراقبة التسيير

الموضوع:

# لوحة القيادة المتوازنة كأداة لمراقبة التسيير

## دراسة حالة مؤسسة سوسيمي للعجائن

تحت إشراف الأستاذة

دلماجي أحلام

إعداد الطالبتين

دومة أمال

موايسي نصيرة

مكان التربص: مؤسسة سوسيمي للعجائن بالبلدية

فترة التربص: من 21 - 03 - 2015 إلى 04 - 05 - 2015

2015/2014



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: مراقبة التسيير

الموضوع:

# لوحة القيادة المتوازنة كأداة لمراقبة التسيير

## دراسة حالة مؤسسة سوسيمي للعجائن

تحت إشراف الأستاذة

دلماجي أحلام

إعداد الطالبتين

دومة أمال

موايسي نصيرة

مكان التربص: مؤسسة سوسيمي للعجائن بالبلدية

فترة التربص: من 21-03-2015 إلى 04-05-2015

2015/2014

# شكر و عرفان

الحمد و الشكر لله تعالى نحمده و نستعينه الذي أعاننا ووفقنا في انجاز هذا العمل  
المتواضع و الصلاة

و السلام على حبيبنا المصطفى محمد صلى الله عليه و سلم و جمعنا معه في الفردوس

الأعلى

كما نحمده على الهامنا الصبر طيلة مشوارنا فقد اتخذناه سلاحا لنا في كل خطوة  
خطوناها،

فكان لنا العون فنعم المولى.

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

ولا يسعنا ونحن نضع بحثنا هذا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل و عظيم الامتنان الى كل من  
ساعدنا في إعداد هذا العمل خاصة الى الأستاذة المشرفة " دلماجي أحلام " التي تفضلت  
بالإشراف على بحثنا و على توجيهاتها و نصائحها القيمة.

إلى كل عمال مؤسسة سوسيمي للعجائن و خاصة السيد عبد القادر الذي مد لنا يد العون  
و لم يبخل علينا بمعلوماته و نصائحه وكذلك لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه  
المذكرة.

كما نتقدم بالشكر الى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد و لم يبخلوا علينا  
بمعلوماتهم إلى كل من ساعدنا و لو بكلمة طيبة أو دعوة خير.

و في الآخر نسأل ربنا الله عز وجل أن يجعل عملنا هذا خالصا لوجهه و مقبولا عنده و  
رفعا لأعمالنا و ميزان حسناتنا

## الإهداء

الحمد لله حمدا يليق بمقامه وأشكره و حده لا شريك له على نعمه و أحمده على نعمة العطاء التي أنار بها دربي.

يشرفني أن أهدي ثمرة جهدي و إجتهادي

إلى من أحمل إسمه بكل فخر ،الذي لم أجد عبارات تجزيه حقه بالتقدير و الإحترام الذي علمني أن الصبر مفتاح النجاح ،إلى الذي منحني الثقة الى قدوتي و مفخرتي

والذي الحبيب بارك الله في عمره

إلى من حملتي تسعة أشهر و تحملني العمر كله صاحبة القلب الطيب و الحنون الى من بها أكبر و عليها أعتد

أمي الغالية على قلبي بارك الله في عمرها

إلى من شاركوني الذكريات و أحلام الطفولة الى من ساندوني ووقفوا الى جانبي دائما و بهم أستمد العزيمة و القوة

أخي فاتح، نبيل و أختي سهام

إلى الأعضاء الجديدة في عائلتنا الصغيرة رزيقة و سارة اللتان قدمتا لي النصائح و التوجيهات

إلى من أدخلت الفرحة و البهجة الى بيتنا و جعلته يمتلئ حبا

صغيرتنا نهى

إلى كل الأحبة و الأصدقاء الى كل من جمعنا بهم مقاعد الدراسة و العلم

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

أمال دومة

## الإهداء

الحمد لله الذي أنعم على عبده بنعمة العقل فأعطاه بذلك القدرة على جعل وسيلته الكفاح و نأيته النجاح

### قال تعالى

” وقضى ربك ألا تعبدوا إياه و بالوالدين إحسانا “

وعلى ضوء هذه الآية الكريمة أهدي هذا العمل المتواضع إلى من

سمرت لأخفى و مرضت لأشهى و تعبت لأرتاح ، وإلى من يعجز اللسان على الثناء عليها و القلم عن وصف فضلها ، إلى التي الجنة تحب أقدامها إلى ينبوع الحنان و مبعث الأمان

### أمي الغالية

إلى الشهم المقدم الذي طالما دفعتني إلى الأمام إلى من أشعل مصباح عقلي وأطفأ ظلمة جهلي

### أبي العزيز

إلى كل من شاركوني الذكريات و أتقاسم معهم أجواء المحبة الأسرية إخوتي و أخواتي

خاصة الأخت الصغيرة مروة و الأخ عمر

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى من فرحتهم فرحتي و حزنتهم دمعتي إلى من عرفتهم معهم معني الأخت صديقاتي

إلى صديقتي ورفيقتي في هذا العمل أهال

إلى كل من رفع قلما سعى به علما

إلى كل من ذكرهم قلبي و نسيهم قلبي و من دون أن أنسى طلبة المدرسة العليا للتجارة

وخاصة طلبة السنة الثالثة ماستر تخصص مراقبة التسيير.

نصيرة

## الفهرس العام

شكر و عرفان

الإهداء

I.....	الفهرس العام
IV.....	قائمة الجداول
V.....	قائمة الأشكال
VII.....	قائمة الملحقات
IX.....	ملخص
X.....	ملخص باللغة العربية
ج - أ.....	المقدمة العامة

**الفصل الأول: مدخل إلى مراقبة التسيير.....1**

2.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير
2.....	المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير و خصائصه
6.....	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمراقبة التسيير
8.....	المطلب الثالث: أنواع مراقبة التسيير
9.....	المبحث الثاني: مسار ومكانة مراقبة التسيير في المؤسسة
9.....	المطلب الأول: الإرتباط الهرمي لمراقبة التسيير
14.....	المطلب الثاني: مكانة مراقبة التسيير مع المصالح الداعمة و الرقابات الأخرى
15.....	المطلب الثالث: مسار مراقبة التسيير
21.....	المبحث الثالث: أهمية ، أهداف وأدوات مراقبة التسيير
21.....	المطلب الأول: أهمية مراقبة التسيير
23.....	المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير
25.....	المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير
32.....	<b>الفصل الثاني: مدخل الى لوحة القيادة المتوازنة.....</b>
33.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة
33.....	المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة و مميزاتها

34.....	المطلب الثاني: تصميم وعرض لوحات القيادة في المؤسسة
37.....	المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة
39.....	المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة المتوازنة
39.....	المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة المتوازنة و أهميتها
41.....	المطلب الثاني: نشأة لوحة القيادة المتوازنة
43.....	المطلب الثالث: محاور لوحة القيادة المتوازنة
48.....	المبحث الثالث: مميزات ، مراحل التصميم ،الصعوبات المرافقة و عوامل نجاح تنفيذ لوحة القيادة المتوازنة
48.....	المطلب الأول : مميزات لوحة القيادة المتوازنة
50.....	المطلب الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة المتوازنة
58.....	المطلب الثالث: العوامل الأساسية لنجاح لوحة القيادة المتوازنة
	<b>الفصل الثالث: محاولة إقتراح لوحة القيادة المتوازنة في مؤسسة سوسيمي..... 64</b>
65.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة
65.....	المطلب الأول: نشأة المؤسسة و نشاطها
66.....	المطلب الثاني: مسار إنتاج مؤسسة سوسيمي
68.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوسيمي و التعريف بمديرياتها
72.....	المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية
72.....	المطلب الأول: منهج الدراسة والمجتمع المدروس
72.....	المطلب الثاني: مصادر جمع المعلومات
74.....	المطلب الثالث: مسار الإستمارة والأدوات الإحصائية المستعملة
75.....	المبحث الثالث: لوحة القيادة المتوازنة المقترحة لمؤسسة سوسيمي
75.....	المطلب الأول: تحليل نتائج الإستبيان
83.....	المطلب الثاني: مناقشة و ضعية مراقبة التسيير في المؤسسة و مراحل إعداد لوحة القيادة المتوازنة المقترحة من خلال نتائج الإستمارة
89.....	المطلب الثالث: مناقشة المؤشرات المختارة للوحة القيادة المتوازنة المقترحة على المؤسسة
99.....	الخاتمة العامة
101.....	قائمة المراجع



---

xii- i..... قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول متابعة النشاط التجاري	34
02	تطور نشاط مؤسسة سوسيمي	63
03	توزيع المستجوبين حسب الوظيفة	74
04	توزيع المستجوبين حسب السن	74
05	توزيع المستجوبين حسب المستوى الدراسي	75
06	إجابات السؤال رقم 02	76
07	إجابات السؤال رقم 03	76
08	إجابات السؤال رقم 09	79
09	إجابات السؤال رقم 10	80
10	إجابات السؤال رقم 11	80
11	إجابات السؤال رقم 12	81
12	لوحة القيادة المتوازنة المقترحة على مؤسسة سوسيمي	85-84
13	تطور النتيجة الصافية	87
14	تطور رقم أعمال المؤسسة	88
15	معدل العائد على الأموال الخاصة	89
16	تطور حجم المبيعات	90
17	تطور عدد الزبائن في مؤسسة سوسيمي	91
18	تكاليف الإنتاج لمؤسسة سوسيمي	92
19	تكاليف الحملات الإعلانية	93
20	تطور إنتاجية العمال	94
21	تطور عدد العمال في المؤسسة	95
22	تطور الكتلة الأجرية لعمال المؤسسة	95

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مراقبة التسيير ترتبط مع مديرية وظيفية	01
12	مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية العامة	02
13	مراقبة التسيير مرتبط بالمشط	03
16	مراقبة التسيير في أربع مراحل مسار تدريب	04
18	مسار نظام مراقبة التسيير	05
20	مثلث مراقبة التسيير	06
22	أهداف مراقبة التسيير	07
37	الأبعاد الأساسية للوحة القيادة لرأس المال الفكري	08
41	الجيل الأول من بطاقة التقييم المتوازن	09
44	المحاور الأربعة للوحة القيادة المتوازنة	10
50	خطوات إعداد لوحة القيادة المتوازنة	11
53	سلسلة القيم المتوازنة	12
54	نموذج عام للخارطة الإستراتيجية	13
59	عوامل نجاح بطاقة التقييم المتوازن	14
68	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوسيمي	15
75	إجابات السؤال رقم 01	16
77	إجابات السؤال رقم 04	17
77	إجابات السؤال رقم 05	18
78	إجابات السؤال رقم 06	19
78	إجابات السؤال رقم 07	20
79	إجابات السؤال رقم 08	21
83	الخارطة الإستراتيجية لمؤسسة سوسيمي	22

86	العلاقة السببية بين المؤشرات	23
88	تطور النتيجة الصافية لمؤسسة سوسيمي	24
89	تطور رقم أعمال مؤسسة سوسيمي	25

## قائمة الملحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
ii-i	مسار إنتاج مؤسسة سوسيمي	01
vii-iii	إستثمارة الأسئلة	02
ix-viii	ميزانية 2013 و 2014	03
xi-x	ميزانية 2012 و 2013	04
xiii-xii	جدول حسابات النتائج 2013 و 2014	05
xv-xiv	جدول حسابات النتائج 2012 و 2013	06
xvii-xvi	جدول حسابات النتائج 2011 و 2012	07

## الملخص

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة في المؤسسات الإقتصادية و التي يتوقف عليها نجاح عملية التسيير في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالعولمة و تطور المستوى التكنولوجي و المنافسة الحادة ، ففي ظل هذه الظروف أصبح لزاما على مسيري المؤسسات وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط و البرامج بمدى تحقيق الفعالية في الأداء و يعتمد هذا النظام على عدة أدوات التي عرفت تطور كبير هي الأخرى حيث ظهرت أدوات جديدة من بينها لوحة القيادة المتوازنة و التي تعتبر إطار شامل يمكن من ترجمة رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها الى مجموعة متناسقة و مترابطة من مقاييس الأداء المالية و غير المالية ، و تسمح للمسؤولين بالإلمام بكل جوانب المؤسسة من خلال محاورها الأربعة (المحور المالي ، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ، محور التعلم والنمو).

ولدراسة ذلك قمنا بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة سوسيمي بالبلدية لمحاولة إقتراح لوحة قيادة متوازنة و توضيح مدى مساهمة هذه الأداة في تحسين أداء المؤسسة ، و من خلال تحليلنا للنتائج إتضح أنها أداة غير مستعملة و لكن يمكن إعتماها نظرا لتوفر كل العوامل التي تسمح بنجاحها.

**الكلمات المفتاحية :** مراقبة التسيير ، لوحة القيادة المتوازنة ، المحاور الأربعة للوحة القيادة لمتوازنة ، مؤشر ، الأداء

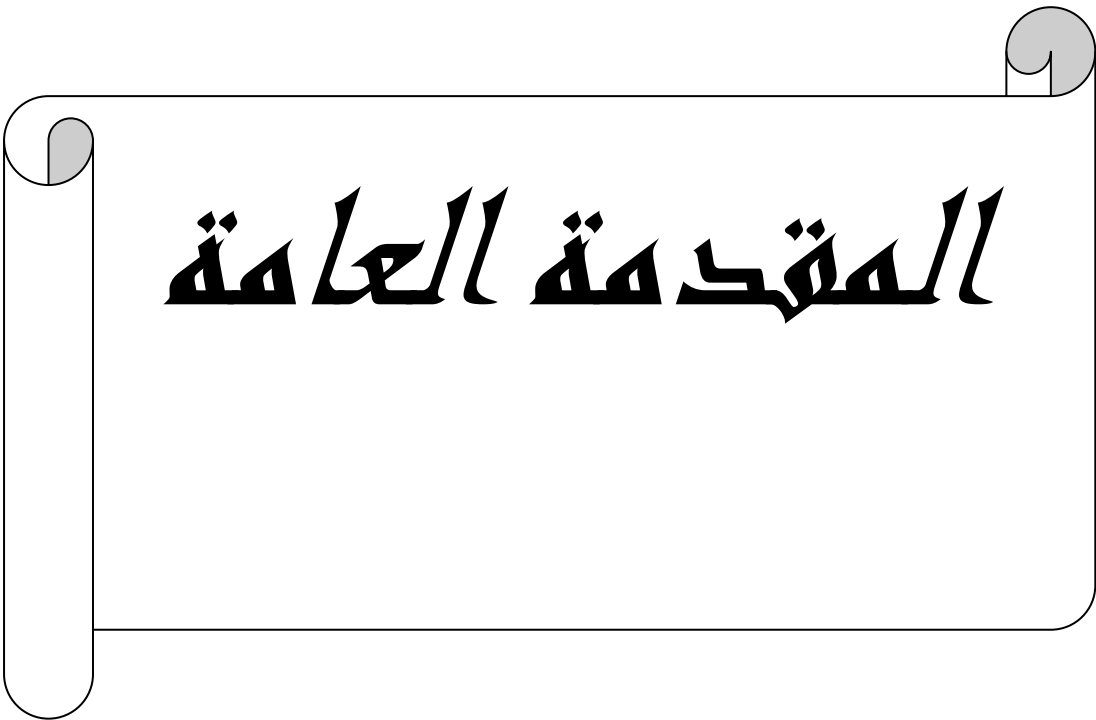
## Résumé

Le contrôle de gestion joue un rôle primordial dans les entreprises économiques et se considère comme l'un des supports de bon fonctionnement. Dans l'environnement actuel, caractérisé par un développement technologique et une pression concurrentielle, les entreprises seront obligées d'adopter un système de contrôle de gestion efficace qu'il assure leur performance.

Le système de contrôle de gestion utilise plusieurs outils qui ne cessent de se développer dont il apparait des nouveaux comme le tableau de bord prospectif qui présente un cadre globale traduisant la vision et la stratégie de l'entreprise à travers un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers et permet aux managers de juger toute l'entreprise avec ses quatre axe (axe financier, axe client, axe processus interne et apprentissage organisationnel).

En projetant la théorie sur l'entreprise SOSEMIE, nous avons proposé un tableau de bord prospectif en illustrant son importance dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, et grâce aux résultats obtenus, il est devenu clair que cet outil n'est pas utilisé mais peut être installé en raison de la disponibilité de toutes les facteurs de succès qui le composent.

**Mots clés :** Contrôle de gestion, tableau de bord prospectif, axes de tableau de bord prospectif, performance, indicateur.



# المقدمة العامة



## المقدمة العامة

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات الإقتصادية نظرا لما تضيفه المراقبة على المؤسسات من خصائص و مميزات خاصة في ظل الظروف الدولية التي أصبحت تعيشها و ذلك من خلال قدرة هذا النظام على ترشيد و توجيه المؤسسات من خلال كشف الإنحرافات و معرفة أسبابها و إقتراح الحلول الممكنة لذلك، و هذا من خلال عدة أدوات و تقنيات يتم الإعتماد عليها.

في حين أن هذا النظام (مراقبة التسيير) يعود أصله الى سنة 1920 و بالضبط في مؤسسة جينيرال موتور (Générale Motors) على يد سلاون و براون (Sloan –Brawn) اللذان قاما بإدخال طرق جديدة في الرقابة المالية و التي بقيت حتى الآن غامضة في قطاع صناعة السيارات<sup>1</sup>. إلا أن مراقبة التسيير في تلك الفترة كانت تقتصر إلا على الجانب المحاسبي فقط و لكن بعد هذه المرحلة و خاصة بعد أزمة 1929 و بداية نمو المؤسسات و تطورها و تعدد نشاطاتها تغير مفهوم مراقبة التسيير من مجرد مفهوم محاسبي إلى مفهوم أشمل ألا و هو كل المعايير و المقاييس و الأدوات المحاسبية و غير المحاسبية و التي من شأنها تدعيم عملية التسيير داخل المؤسسة و التي لها قدرة على تقييم الأداء ليس المالي فقط. فنجد أنه تم إدخال أدوات عديدة كالمحاسبة التحليلية، المحاسبة العامة و بالإضافة الى لوحات القيادة .

إن الجزائر كانت كغيرها من الدول عرفت عدة تغيرات خاصة في فترة الثمانينات حيث تبنت سياسة جديدة و هي سياسة إقتصاد السوق و ذلك عن طريق تشجيع الإستثمارات الوطنية و الأجنبية و إصدار قوانين جديدة مثل قانون القرض و حوصصة المؤسسات، إلا أن الوضع ظل في تدهور مستمر و ذلك كان نتيجة الإصلاحات التي طبقت بشكل عشوائي دون تخطيط و دون توفر الدراسات العلمية الكافية فضلا عن سوء التسيير و الرقابة و التنفيذ و هذا ما أدى إلى ظهور مراقبة التسيير و ذلك لضمان استمرارية المؤسسات الجزائرية و للإستجابة لإحتياجاتها الناتجة عن تطور نشاطاتها و تعدد عملياتها عن طريق إدخال طرق و أساليب جديدة التي من بينها المحاسبة التحليلية و الطرق الإحصائية و المحاسبة العامة و محاسبة التسيير.....الخ.

إلا أن هذه الأدوات المستعملة لم تعد تفي بالغرض و ذلك نتيجة التطورات التي عرفتتها المؤسسات و كذلك مراقبة التسيير مما إستدعى تغطية العجز بأداة حديثة تسمح بتوفير المعلومات الضرورية و في الوقت الملائم مما يسمح للمسيرين من إتخاذ قرارات سريعة و تمكنهم من متابعة السير اليومي للعمليات و هذه الأداة هي لوحة القيادة و التي هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات المالية و المحاسبية المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على إتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة

<sup>1</sup> David Autissier, *Mesure la performance du contrôle de gestion*, édition d'organisation 75006 :Paris ,2007.P48.

على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة إتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت إنتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.

لقد بقيت المؤسسات لفترة طويلة تعتمد على هذه الأداة و تركز على الأداء المالي و ذلك لسهولة قياسه فهو يعتمد على مؤشرات واضحة و دقيقة و نظرا للتطور الحاصل في مجال المعلومات و المعرفة و الذي إنعكس إيجابيا على قدرة الإدارة في تطوير مؤشرات كان يصعب قياسها و أهملت بشكل كبير و رغم أن مقولة أن الذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح صحيحة إلا أن هذه المقولة لا تعني إهمال الجوانب التي لا يمكن قياسها . و بذلك ظهرت لوحة قيادة أخرى تسمى بلوحة القيادة المتوازنة (بطاقة الأداء المتوازن) و ذلك في التسعينيات و التي هي عبارة عن أسلوب يأخذ بعين الإعتبار التوازن بين المؤشرات المالية و الغير مالية ،الأجل القصير و الأجل الطويل و التوازن بين التكتيك و الإستراتيجية .

## 1- إشكالية الدراسة

إعتقادا على ما تم ذكره سابقا يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما واقع تطبيق لوحة القيادة المتوازنة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟

و للإحاطة الجيدة بالإشكالية المطروحة لا بد من طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي مراقبة التسيير ؟ ما هي أهم أدواته في المؤسسة؟
- ما المقصود بلوحة القيادة المتوازنة؟ و ما مدى مساهمتها في تفعيل نظام مراقبة التسيير مقارنة بلوحة القيادة الكلاسيكية؟
- هل تعتمد مؤسسة سوسيمي على نظام مراقبة التسيير ؟ و ما واقع تطبيق لوحة القيادة المتوازنة في هذه المؤسسة؟

## 2- فرضيات الدراسة

ولمعالجة هذه الإشكالية تمت صياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى: نظام مراقبة التسيير هي الطريقة التي يستطيع من خلالها تقييم و توجيه موارد المؤسسة و ضمان إستعمالها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية و ذلك بالإعتماد على مجموعة من الأدوات.
- الفرضية الثانية: لوحة القيادة المتوازنة أداة حديثة لمراقبة التسيير تأخذ بعين الإعتبار جانب إرضاء الزبون .

- **الفرضية الثالثة:** يوجد نظام مراقبة التسيير في مؤسسة سوسيمي و لكن في مراحلها الإبتدائية.
- 3- أهمية البحث و مبرراته**

تسعى المؤسسات الاقتصادية الى التحسين من قدرتها التنافسية و الرفع من كفاءة أدائها من مختلف جوانبه، لذلك فان الحاجة الى اعتماد أساليب و أدوات حديثة في المراقبة أصبح أمر ضروريا.

إن الأداء لم يعد يقاس من جانبه المالي فقط، بل أصبح يقاس من جوانب متعددة لذلك ظهر مفهوم جديد للأداء يسمى بالأداء الشامل، الذي يلبي رغبات كل الأطراف ذات المصلحة، و لكي يقاس هذا الأداء أصبح لزاما الإعتقاد على مؤشرات مالية و غير مالية، و هذا ما أدى الى ظهور لوحة القيادة المتوازنة كأداة للتقييم و مراقبة التسيير .

إن أهمية الدراسة تبرز في كون لوحة القيادة المتوازنة أداة ضرورية لكل مؤسسة ترغب في الإستمرار و الريادة، فجميع المؤسسات الناجحة تستعمل هذه الأداة في التسيير و عليه يمكن تبيان أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- توضيح أهمية إستعمال لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة .
- توضيح دور لوحة القيادة المتوازنة في عملية تحسين الأداء.

**أما فيما يخص أسباب إختيارنا للموضوع هي:**

- إرتباط الموضوع بالتخصص و هو مراقبة التسيير؛
- رغبة المشرف في إختيارنا لهذا الموضوع؛
- يعتبر من المواضيع الجديدة التي لم يتم التطرق إليها بكثرة.

#### 4- أهداف الدراسة

إن أي بحث علمي يسعى إلى تحقيق أهداف مسطرة، و يمكن صياغة الأهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها كما يلي:

- محاولة الإجابة عن الإشكالية و الأسئلة الفرعية للبحث.
- معرفة واقع مراقبة التسيير و خاصة الأداة الحديثة لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية سوسيمي؛
- التعريف بلوحة القيادة المتوازنة و التي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة التي ما تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء و رجال الأعمال؛
- محاولة التعرف على لوحة القيادة المتوازنة و الخطوات المتبعة لإعدادها.

## 5- المناهج المعتمدة

لمعالجة الإشكالية المطروحة و الإجابة عن الأسئلة الفرعية ،يتم الإعتماد على المنهج الوصفي للتعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بمراقبة التسيير و لوحة القيادة المتوازنة في الجانب النظري. إضافة إلى إتباع المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة سوسيمي بالإعتماد على الإستمارة و وثائق المؤسسة .

## 6- الخطة الأولية للبحث

محاولة للإجابة على أسئلة الموضوع،وسعياً لتأكيد صحة الفرضيات الموضوعية من خطئها في هذه الدراسة تمت صياغة الموضوع في ثلاثة فصول بغية الإلمام بمختلف جوانبه. حيث سنتناول في الفصل الأول مختلف الجوانب الأساسية في نظام مراقبة التسيير بغرض إبراز خصائصه.

أما الفصل الثاني سنتناول لوحة القيادة المتوازنة بكثير من التفصيل ،حيث سنبرز الحاجة الى استعمال هذا النوع من الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير وأهم المكونات الأساسية للوحات القيادة المتوازنة ،مع التركيز على منهجية تصميم نظام لوحات قيادة فعال و العوامل الأساسية لنجاحها و الصعوبات المرافقة لتطبيقها.

بينما خصص الفصل الثالث لمحاولة إسقاط بعض جوانب الدراسة النظرية على واحدة من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، حيث سيتم عرض أهم نشاطاتها والتطرق إلى أهم أدوات مراقبة التسيير المستخدمة فيها،مع التركيز على واقع استعمال لوحات القيادة في هذه المؤسسة ، مع محاولة تصميم لوحة قيادة متوازنة على مستوى المؤسسة بغرض رفع كفاءة المؤسسة.

# الفصل الأول

## مدخل إلى مراقبة

### التسيير

## الفصل الأول:مدخل إلى مراقبة التسيير

نظرا للتغيرات التي يعرفها المحيط الداخلي، و الخارجي للمؤسسة تعتمد هذه الأخيرة على وضع كل مجهوداتها، و اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة للإستمرار و البقاء في ظل المنافسة، وذلك عن طريق التسيير الجيد و الحسن، و التنسيق بين مختلف الموارد من اجل تحقيق غايات محددة من خلال وضع نظام رقابي لمتابعة سير عملياتها ألا وهو نظام مراقبة التسيير الذي تكمن اهميته البالغة في تحقيق الاهداف المرجوة مع تقديم النصائح، و الارشادات اللازمة، و الكافية لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الاهداف، و ذلك بإعتماده على عدة أدوات التي عرفت تطور كبير هي الأخرى، و عليه فمن خلال هذا الفصل سنتعرف على نظام مراقبة التسيير، وخصائصه مع إبراز علاقته بالهيكل التنظيمي و أدواته.

## المبحث الأول:مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير

قبل التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير لابد من التطرق أولا إلى مفهومين أساسيين هما التسيير و المراقبة.

### المطلب الأول:مفهوم مراقبة التسيير

إن مفهوم مراقبة التسيير يتكون من مفهومين هما المراقبة و التسيير. فلمعرفة المعنى الحقيقي لمراقبة التسيير لا بد من التطرق الى مفهوم المراقبة ومفهوم التسيير.

#### 1- مفهوم التسيير

توجد عدة تعاريف للتسيير منها:

##### 1-1 التعريف الأول

"هو العلاقة الديناميكية المتواجدة بين الموارد و الطاقات المختلفة ، و هذا بغرض تحقيق الأهداف ، أي انه الاستغلال العقلاني و الرشيد للموارد لتحقيق الأهداف المسطرة ، و التسيير في حد ذاته علم حيث انه يستعين بمجموعة من الوسائل كالمحاسبة، أيضا هو فن لأنه يستعمل المبادئ الإنسانية و المهارات الفردية كالإبداع"<sup>1</sup>.

##### 2-1 التعريف الثاني

"التسيير عبارة عن مجموعة من العمليات المنظمة و المنسقة و المتكاملة التي تشتمل أساسا التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة"<sup>2</sup>.

##### 3-1 التعريف الثالث

عرف P. Bergeron التسيير على انه " تلك العملية التي من خلالها نخطط و ننظم و ندير و نراقب موارد المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة".

و من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن دورة التسيير تتكون من خمسة مراحل وتتمثل في : التخطيط ، التنسيق ، التنظيم ، الرقابة ، التوجيه ، وهي الوظائف الفرعية المكونة الأنشطة التسيير التي قدمها هنري فايول .

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون ،اقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية العامة ،الجزائر ،1998 ،ص 11.

<sup>2</sup>د.محمد رفيق الطيب ،المدخل للتسيير ،ديوان المطبوعات الجامعية ،1998 ، ص 21.

## 2- مفهوم الرقابة

إن المفهوم الشائع لكلمة المراقبة هو التحقق ، أي التأكد من أن ما تم التخطيط له ينفذ فعلا ، إضافة إلى قياس الانحرافات ومتابعة المسؤولين. غير أن هذا المفهوم يمثل المعنى الضيق و السلبي لكلمة المراقبة ، نتيجة الترجمة غير المناسبة للمصطلح الانجلوساكسوني " CONTROL " ، و الذي يعني التحكم " maitrise " و السيطرة على الوضع.<sup>1</sup>

فعملية المراقبة تشمل ما يلي :

- ✓ التحقق من مطابقة النتائج للأهداف المحددة.
- ✓ المراقبة الدائمة لسير العمليات.
- ✓ تقييم الانحرافات في النتائج مقارنة بالأهداف الموضوعية.
- ✓ التحكم في العمليات من خلال استخدام معايير تصحيحية عبر مختلف مراحل نشاط المؤسسة<sup>2</sup>.

إذن فالرقابة تتمثل في مجموع الأعمال التي تتعلق بمتابعة تنفيذ الخطة و تحليل الأرقام المسجلة للتعرف على مدلولاتها ، ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية تحقيق الأهداف ، ومعالجة أي قصور في تحقيق هذه الأهداف<sup>3</sup>.

للمراقبة ثلاث مستويات حسب H.Bouquin تتمثل في :

**1.2 المراقبة الإستراتيجية:** تتوافق هذه المراقبة مع مستوى التسيير الاستراتيجي و الغرض منها هو ضمان ملائمة التوجهات البعيدة المدى و تقدير مدى ملاءمتها .

**2.2 مراقبة التسيير(العملية):** تتوافق هذه المراقبة مع التسيير التكتيكي و مهمتها السماح بتحديد أهداف القيادة في أفق عادة لا يتجاوز السنة و تقييم أثار القرارات المتخذة و التوفيق في استعمال الموارد في تنفيذ الإستراتيجية.

**3.2 مراقبة التنفيذ:** مهمتها تنفيذ نشاطات محددة بفعالية و فاعلية ، إذا فهي موجهة إلى الأفراد المنفذين ، فهي في اغلب أوجهها منظمة و آلية.

<sup>1</sup> J-P. Simeray , le contrôle de gestion collection cadréco.tome 1 ,2<sup>ème</sup> édition , entreprise Moderne d'édition, Paris,1972,p24-25.

<sup>2</sup> P.Lauzel et R.Teller ,contrôle de gestion et budgets, Sirey. édition, Paris, 7<sup>ème</sup> Édition, 1994, p11.

<sup>3</sup> عبد الفتاح الصحن ،الرقابة و المراجعة الداخلية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 1998،ص 12.



**3- مفهوم مراقبة التسيير**

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمراقبة التسيير نظرا لتعدد و اختلاف المختصين تبعا للمدارس التي ينتمون إليها و خاصة مع التطورات التي شهدتها هذا النظام ، و من بين هذه التعاريف نذكر ما يلي :

**1-3 التعريف الأول**

يعرف ANTHONY مراقبة التسيير بأنها " تلك العملية التي يتأكد من خلالها المسيريون أن الموارد الموجودة مستعملة بفعالية وكفاءة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة " <sup>1</sup>.

**2-3 التعريف الثاني**

يعرف C.ALAZARD فيري مراقبة التسيير على أنها "رقابة تسييرية تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة ، لتمكين المسؤولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف و الوسائل وما هو محقق. لذا يجب اعتباره نظاما معلوماتيا لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الاداءات لبلوغ الأهداف" <sup>2</sup>.

**3-3 التعريف الثالث:**

حسب M.GERVAIS " مراقبة التسيير هي العملية التي من خلالها يتحقق المسيريون أن الموارد موجودة و مستعملة بصفة فعالة وملائمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة و أن المساعي و التوجيهات تسيير جيدا وفق الإستراتيجية المحددة" <sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف الآتي لمراقبة التسيير:

إن مراقبة التسيير مفهوم واسع لا يمكن الإلمام بجميع جوانبه فهي تعد وظيفة أساسية من وظائف التسيير تتمثل في مجموعة من الإجراءات التسييرية التي تسمح بتوقع الأهداف المراد تحقيقها و بقياس و تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة و ذلك عن طريق الاستغلال الجيد للموارد المتاحة وباستخدام أدوات التي من خلالها يتمكن المسيريون من اتخاذ الإجراءات اللازمة و القرارات الصحيحة للوصول إلى الأهداف الرئيسية وتحقيق نجاح للمؤسسة.

<sup>1</sup> C.Alazard et S.Separi contrôle de gestion, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010, p9.

<sup>2</sup> C.Alazard et S.Separi contrôle de gestion, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, 1996, p6

<sup>3</sup> Michel Gervais, contrôle de gestion, 7<sup>ème</sup> édition. Economica, 2000, p 20.

إن الهدف من مراقبة التسيير لا يتحقق إلا إذا قام المسير بانجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجه و بالصورة التي تضمن التوافق و التطابق ما بين التنفيذ و ما تم رسمه في الخطة وصولا إلي الهدف المنشود.

إن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية و هي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء و التي تتمثل في الكفاءة، الفعالية و الملائمة.

و بعد التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير يمكن تلخيص خصائصه في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- **تقديم معلومات صحيحة:** يقوم نظام مراقبة التسيير بتقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لان المعلومات الخاطئة تضلل متخذ القرار ولا تساعده على اتخاذ القرار المناسب.
- **توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب:** إن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها ، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة و لكن متأخرة ليس لها اثر على القرار.
- **سهولة الفهم:** يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيدا و طبيعة المعلومات و النتائج التي يقدمها فانه سوف يسيء تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
- **تسهيل اتخاذ القرار:** يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار و التي تتصف بالوضوح و الجاهزية.
- **تعتمد عملية مراقبة التسيير في تقييم الأداء على ثلاثة معايير أساسية ناتجة عن العلاقة بين العناصر التالية:** الأهداف المراد تحقيقها و الموارد المتاحة و النتائج المحققة. وهذه المعايير هي: الكفاءة و الفعالية و الملائمة وهنا يعمل مراقب التسيير على التأكد من انه تم الوصول إلى الأهداف (الفعالية) ، بالاستخدام الأمثل للموارد (الكفاءة) ، و أن هذه الموارد تتوافق و تتناسب مع الأهداف الموضوعية (الملائمة) . وهذا ما يسمى بمثلث مراقبة التسيير.
- **مراقبة التسيير عبارة عن سيرورة عمليات تضمن التحكم و التأكد من أن العمليات المخطط له تنفذ بشكل سليم**
- **إن H.Bouquin يقسم هذا المسار إلى ثلاثة مراحل ، تبدأ المرحلة الأولى قبل بدا النشاط و تركز على تحديد النهايات و تترجمها إلى أهداف و كذلك وضع معايير تسمح بتقييم جودة النتائج المحققة و تدعى هذه المرحلة بمرحلة تحديد الوجهة و الغايات أما المرحلة الثانية تسمى بمرحلة القيادة وهي مرحلة بدا النشاط و يتم فيها تنظيم نظام لمتابعة العمليات بحيث يقوم بالمراقبة و القيام بالاجراءات التصحيحية في حالة حدوث انحرافات و تتمثل المرحلة الأخيرة**

<sup>1</sup> [www.fares-boubakour.edu.dz/.../hassaine-benameur](http://www.fares-boubakour.edu.dz/.../hassaine-benameur) vu le 15/04/2015.

في مرحلة التقييم وتكون غالبا سنوية و أحيانا فصلية ، يتم فيها تقييم أداء المسؤولين و التأكد من مدى تحقيق الأهداف المحددة<sup>1</sup>.

- **تساعد المسؤولين و العاملين على التحكم في أدائهم التسييري** : أن نظام مراقبة التسيير يهتم بتزويد المسيرين و مختلف المسؤولين بالمعلومات اللازمة ، و الناتجة عن المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية و عن حالة السوق و المحيط الخارجي و التي تساعد على التحكم في أدائهم و على اتخاذ القرارات.

### المطلب الثاني : التطور التاريخي لمراقبة التسيير

إن المنعطف الذي أدى إلى ظهور مراقبة التسيير هو ما حدث في شركة السيارات الأمريكية " General Motors " سنة 1920 ، حين كانت مبيعاتها ضعيفة و لا تستحوذ إلا على 12 % من سوق السيارات الأمريكية، مما جعل مؤسسها " William C. Durant " ينسحب من الإدارة وكذلك بسبب تطور نشاط تعقد عمليات المؤسسات الأمريكية الأخرى وما سببته الأزمة الاقتصادية العالمية و بسبب عجز الطرق الرقابية الكلاسيكية المستعملة في إخراج هذه المؤسسات من أزمتها حاولت إيجاد طرق وأساليب رقابية جديدة مثل : المحاسبة التحليلية ، و طرق رياضية أخرى هذه الطرق التي ابتكرتها كانت في بداية ميلاد مراقبة التسيير الحديث ، حيث هذه المؤسسات أدخلت طرق و أساليب جديدة على نظام مراقبة التسيير من اجل تدعيم و تنمية الفعالية الاقتصادية و ذلك للتحكم في المؤسسة مهما كبر حجمها و تعددت وظائفها. و من ابرز المؤسسات التي ساهمت في ذلك نجد شركة "فورد " و "جينيرال موتورز" وشركة "Dupont"

و لقد شهدت مسيرة مراقبة التسيير خمسة مراحل<sup>2</sup>.

#### 1- المرحلة الأولى

في البداية و كمرحلة أولى استعملت مراقبة التسيير المحاسبة العامة (المالية) ، و إعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتنوعة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط ، و المنتجات المحققة و المباعية من طرف المؤسسة. و هكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسب و مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي منذ بداية القرن الماضي و شاع نظام النسب و تطور داخل المؤسسات الكيميائية الأمريكية خاصة مثل مؤسسة " Dupont " سنة 1907 وهذا النظام وضع لأول مرة في علاقة مع حسابات الميزانية و حسابات النتائج من اجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في كل الهوامش التجارية.

<sup>1</sup> H.Bouquin, les fondements de contrôle de gestion, Paris, DUF collection « que sais-je ? , 1994, p31.

<sup>2</sup> Michel Rouch, le contrôle de gestion bancaire et financier, 4ème édition, Paris, 2002, pp28-30.

**2- المرحلة الثانية**

تعتبر هذه المرحلة مرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة وضعت من طرف "SLOAM"، الذي وضع ميكانيزمات التنظيم وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية، البحث و التطوير، و حاول فرض نظام استقلالية الأقسام في التسيير و إجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة و تطويرها.

**3- المرحلة الثالثة**

المرحلة التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير و التي جاءت بعد المرحلة العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير و التنبؤ التقديري و التي طبقت في المؤسسات الخاصة، هذه الأخيرة خصت إستراتيجية تخطيط العمليات و الموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين، و لكن ذلك في تخطيط عملياتهم و تسييرها لميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد مع الاهتمامات الخاصة.

**4- المرحلة الرابعة**

هذه المرحلة التي تعتبر من أهم مراحل تطور مراقبة التسيير ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية، و الذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية و بذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية.

**5- المرحلة الخامسة**

هذه المرحلة عرفت استمرارية مراقبة التسيير في التطور و ذلك نتيجة لظهور التسيير العمومي الجديد بحيث أصبحت مراقبة التسيير لا تقتصر فقط على المؤسسات الاقتصادية الخاصة إنما امتدت إلى المؤسسات العمومية.

أما بالنسبة لتياتار فقد أشار للتطور التاريخي لمراقبة التسيير من خلال تقسيمه إلى مرحلتين هما<sup>1</sup>:

**1. المرحلة الأولى (المدرسة الكلاسيكية)**

ترى هذه المدرسة أن المراقبة تعتمد أساسا على تقسيم المهام إلى أجزاءها الأساسية و تحديد الطرق العلمية للعمل، وهذا ما يسمح بمقارنة النتائج المحققة مع المعايير المحددة، وقاد هذه المدرسة كل من المفكرين تايلور و فايول.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون و آخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص

## 2. المرحلة الثانية

ترتبط هذه المرحلة بظهور مفهوم **Cybernatique** الذي يقصد به الاتصال و المراقبة داخل الأنظمة ،وتتكون هذه الأنظمة من ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في المدخلات ،التحويل،المخرجات بحيث يقصد بالمدخلات بعناصر المحيط (عوامل الإنتاج) و التي تدخل لتستعمل في النظام و تؤثر عليه و تعرف بمتغيرات المدخلات

**المخرجات** :و هو ما يخرج النظام بنتيجة حركته أو نشاطه

**التحويل** :يتمثل في تحويل المدخلات عن طريق مزجها بالعناصر الداخلية للنظام و تحويلها إلى مخرجات.

## المطلب الثالث :أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها :الزمن ،لتنظيم ،المصدر ،الشمولية ،وسوف نتطرق إلى أنواع المراقبة حسب كل معيار :<sup>1</sup>

**1- من حيث الزمن** :إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء التنفيذ أو بعد التنفيذ ، و نجد:

### 1-1 المراقبة السابقة (القبلية)

يعتمد هذا النوع من المراقبة على التأكد من توفر متطلبات انجاز العمل قبل البدء في التنفيذ أي مراقبة وقائية ،حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة و الفعلية ، كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرفل العمل ،وتعتبر هذه المراقبة تنبؤية لأنها تركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلا من اجل تحديد الإجراءات و الاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.

### 1-2 المراقبة أثناء الانجاز(الآنية)

هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الانجاز أي انه يتم تصحيح الأخطاء أو الانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل و التأكد من انه سيتم انجازه بالمواصفات المطلوبة وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.

<sup>1</sup> فؤاد الشيخ سالم ، وآخرون ،المفاهيم الإدارية الحديثة ،مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة ،1990 ،ص 244.

### 3-1 الرقابة اللاحقة (البعديّة)

تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعيا أو شهريا أو أيام محددة لذلك توضع برامج دورية للمراقبة و يتم تنفيذها مسبقا و الهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات و سلبيتها و يتم هذا النوع من المراقبة بعد انجاز النشاط.

**2- من حيث التنظيم :** حسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع للمراقبة هي:

#### 2 - 1 المراقبة المفاجئة

تتم هذه الرقابة بشكل مفاجئ و بدون إنذار مسبق و هذا من أجل اكتشاف الأخطاء و الانحراف و التمكن من تقييم الأفراد و يتم ذلك بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم و مدى تسيير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

#### 2 - 2 المراقبة الدورية

تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية أو شهرية وذلك عن بوضع برامج المراقبة الدورية التي يتم تنفيذها مسبقا و الهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي.

#### 2 - 3 المراقبة المستمرة

تكون عبر طوال أيام السنة، أي دائمة و ليست على فترات متقطعة و ذلك لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار و القيام بعملية التقييم الدائم للأداء و هذا باستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل.

**3- من حيث المصدر :** حسب هذا المعيار هناك نوعان من مراقبة التسيير هما:

#### 3-1 المراقبة الداخلية

يقصد بها المراقبة الذاتية ، أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام و الغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة و تقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير و يهدف هذا النوع من المراقبة أساسا إلى:

- ✓ مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي؛
- ✓ مراجعة سياسة القيادة و إستراتيجيتها المتبعة في النشاط؛
- ✓ تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي و الاقتصادي؛
- ✓ تقدير حصة المؤسسة في السوق؛
- ✓ تقدير احتياجات الزبائن و تصنيفهم.

**3- 2 المراقبة الخارجية**

هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة و مستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدول ، كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ، مراقبة مدقي الحسابات لميزانيات المؤسسات .

**4- من حيث شموليتها :** تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

**4 - 1 المراقبة على مستوى الأفراد**

تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم و التعرف على سلوك الأفراد أثناء العمل و هذا باستخدام عدة مؤشرات منها : الكفاءة ، الإنتاجية ، معدل الغياب و التأخر .

**4 - 2 المراقبة على الأنشطة الوظيفية**

تشمل كل وظائف و أنشطة المؤسسة مثل : التسويق ، التمويل ، الإنتاج و إدارة الموارد البشرية ، و تقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات .

**4 - 3 المراقبة على الأداء الكلي للمؤسسة**

خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة و هذا عن طريق معايير و مؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها معدل الربحية ، الحصة السوقية للمؤسسة ، معدل الإنتاجية و الى غير ذلك من المؤشرات و هذا من اجل معرفة مدى كفاءتها ي تحقيق الأهداف المسطرة .

**5- من حيث طريقة المراقبة :** حسب هذا المعيار هناك نوعين من المراقبة:

**5 - 1 الرقابة عن طريق الحلقة المغلقة**

هي عبارة عن مخطط للرقابة قائم على أساس الملاحظة المباشرة لحالة المعايير ثم المقارنة بين هذه الملاحظة ، إذن هي عبارة عن خطوات للتحديد المباشر للانحرافات بين الانجازات و الأهداف .

**5 - 2 الرقابة بطريقة الحواجز**

هي عبارة عن رقابة قائمة على أساس استعمال المعلومات المتحصل عليها من النظام المراقب و لكن لا تعطي مباشرة المعلومات حول المعايير .

**المبحث الثاني: مكانة و مسار مراقبة التسيير في المؤسسة**

بعد التطرق لمفهوم مراقبة التسيير و خصائصه و أهم أنواعه نحاول من خلال هذا المبحث تحديد مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة و كذلك بين مختلف الوظائف بالإضافة إلى مساره

## المطلب الأول: الارتباط الهرمي لمصلحة مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير هي العملية التي من شأنها أن تقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها و تقديمها للمصالح المعنية للاستفادة منها في شكل توجيهات وإرشادات لذلك فإن مكانة مراقبة التسيير في فضاء المؤسسة حقيقة ضرورية و مؤكدة، لكن مكانه داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر مشكلة صعبة الحل منذ القديم و على العموم فإن مراقبة التسيير لها علاقة وطيدة ب:

- طريقة تسيير المؤسسة ( تسيير مركزي أو لا مركزي)

- حجم الإمكانيات الموجودة

- حجم المؤسسة

- الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة

ان الوضعيات الأكثر تكرارا لمراقبة التسيير في المنظمة هي ثلاث وضعيات يمكن ترتيبها حسب ظهورها التاريخي و هي<sup>1</sup>:

✓ نظام مراقبة التسيير مرتبط بالمدير المالي؛

✓ نظام مراقبة التسيير مرتبط بالمدير العام؛

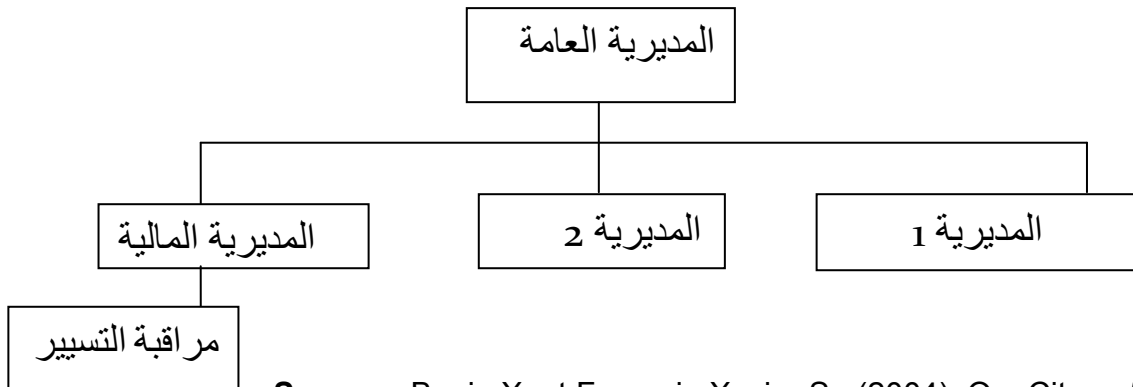
✓ الوضعية الأخرى تسمى الارتباط بالمشط Râteau حسب المصطلح المستعمل من طرف X.

*Bouin et F-X. Simon*

### 1. الوضعية الأولى

مراقبة التسيير ترتبط مباشرة مع المديرية الوظيفية:

الشكل 01 : مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية الوظيفية (المدير المالي)



Source : Bouin X. et François-Xavier S., (2004), Op. Cit pp. 56-57

<sup>1</sup> Bouin X. et Simon F-X, *Les nouveaux visages du contrôle de gestion : Outils et comportements*, 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod, (2004) P 57.



حسب المعهد التنفيذي المالي في الولايات المتحدة عام 1962 مراقب التسيير مرتبط بالمدير المالي وهو في هذه الحالة له مسؤولية المحاسبة و المراجعة الداخلية ،سياسة و إجراءات محاسبية،سياسات و إجراءات جبائية ،التأمينات ، و وظيفته في هذه الحالة هي<sup>1</sup>:

- ✓ تغطية المخطط السنوي و الموازنات؛
- ✓ مراقبة الموازنات و المتابعة بصفة عامة؛
- ✓ توجيه العمليين؛
- ✓ القيام بالدراسات الإقتصادية.

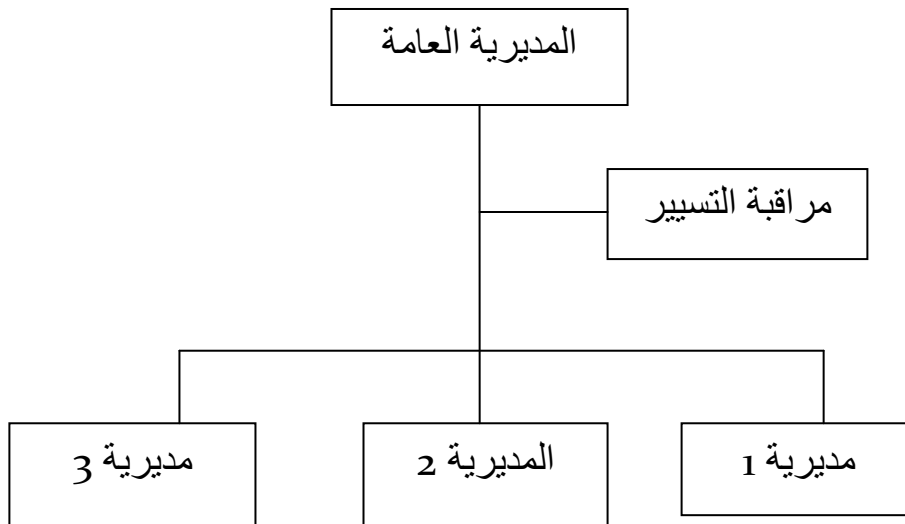
إلا أنه حسب *X. Bouin et F-X. Simon* توجد عدة سلبيات في هذه الوضعية منها:<sup>2</sup>

- ✓ المدير المالي في أغلب الحالات يشكل حاجز بين المدير العام و مراقب التسيير؛
- ✓ مراقب التسيير يحمل بطاقة "المديرية المالية" و التي تجعل عملية إعداد التقارير أمرا صعبا مع العمليين و مسؤولهم؛
- ✓ مصادر المعلومات تعطي الأولوية للمعلومات الإقتصادية و المالية على حساب المعلومات المادية و الكمية.

## 2. الوضعية الثانية

مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية العامة.

الشكل 02: مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية العامة.



Source : Bouin X. et François-Xavier S., (2004), Op. Cit, pp. 56-57

<sup>1</sup> Bouquin H, Le contrôle de gestion, 2<sup>ème</sup> Edition, Presses Universitaires de France ; (1991) p 89

<sup>2</sup> Bouin X. et Simon F-X ,Op. Cit, p. 56.

في عام 1969 الجمعية الوطنية للمديرين الماليين و مراقبة التسيير، نشرت وثيقة تعرف فيها بطريقة واضحة وظيفة المراقب، حيث تم ربطه بالمدير العام مباشرة و قد أعطى الكتاب له وظيفة "مراقب تسيير القضايا الاقتصادية". لا يتم ربط مراقب التسيير بالمدير المالي إلا في الحالات الإستثنائية، و قد تم تحديد وظائف مراقب التسيير و التي تم جمعها في خمسة وظائف هي:<sup>1</sup>

- ✓ فهم تسيير نظام المعلومات؛
- ✓ المساهمة في إعداد الهياكل؛
- ✓ المساعدة في إعداد المخطط القصير و المتوسط الأجل (مراقب التسيير يتدخل شخصيا في التحقق من صحة مخطط العمل الذي تم إعداده من طرف المدراء و الإطارات أي يقبله أو يطلب من المدرية تصحيحه)؛
- ✓ مراقبة المنجزات؛
- ✓ المشاركة في الدراسات الاقتصادية.

بالإضافة الى الوظائف الخمسة السابقة فإن الجمعية الوطنية للمديرين الماليين و مراقبة التسيير قد أضافت بأن مدير مراقبة التسيير في المنظمات الكبرى يقوم بإعداد الموازنات و العمليات المحاسبية و كذلك المراجعة الداخلية و هذا ما يسمى "بالمراقبة الداخلية" و قد أشار H.Bouquin بأن وظيفة مراقب التسيير تميل الى التخطيط و التسيير بصفة عامة و ليس التسيير المالي فحسب<sup>2</sup>. *Bouin et Simon* إعتبروا ربط مراقب التسيير بالمدير العام أحسن حل و ذلك لسببين هما:

- 1- في هذه الوضعية أيضا بإستقلالية أكثر و ذلك راجع الى مجال تدخله الإستراتيجية، التعاقد، الإستثمار؛
- 2- إنشغالات مراقب التسيير أكبر من إنشغالات مدير مالي وإداري.

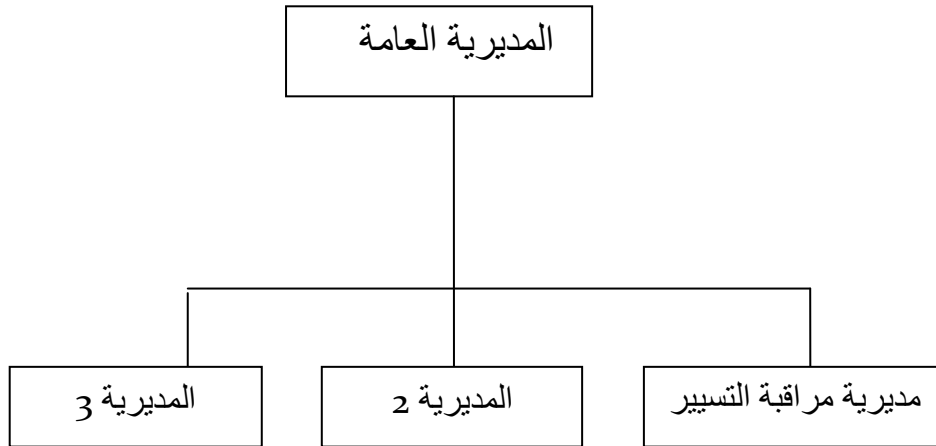
### 3. الوضعية الثالثة

#### مراقبة التسيير مرتبطة بالمشط Râteau

<sup>1</sup> DFCG., *Le contrôleur de gestion*, 1969. Cité par Bouquin H. Op. Cit., p. 89.

<sup>2</sup> Bouquin H, Op. Cit., p. 91.

## الشكل 03 :مراقبة التسيير مرتبطة بالمشط



Source : Bouin X. et François-Xavier S., Op. Cit., pp. 56-57.

إن بعض المنظمات الأخرى تضع مسؤول مراقبة التسيير مع باقي المسؤولين في نفس المستوى و ذلك لتسهيل الإتصالات<sup>1</sup>.

إن هذه الوضعية تعطي إيجابيات للمؤسسة أقل من الإيجابيات التي تحصل عليها في حالة ربط مراقبة التسيير بالمدير العام، كما أنها أقل سلبية من ربطها بالمدير المالي، مع هذا فإن وضع مسؤول مراقب التسيير في مستوى واحد مع بقية المسؤولين ينقص من قدرته و سلطته من التأثير على الآخرين. أما بالنسبة للوظائف فإن وظائف مراقب التسيير تكون في هذه الحالة متعلقة بالتخطيط و التنسيق.

### المطلب الثاني:مكانة مراقبة التسيير مع المصالح الداعمة و الرقابات الأخرى

إن تطور مراقبة التسيير في المؤسسات جعل من الضروري توضيح وضعيته بين الرقابات الأخرى حتى يتم وضع نقاط التشابه و الاختلاف بين وظيفة مراقبة التسيير و الوظائف الأخرى<sup>2</sup>.

#### 1- مراقبة التسيير /التدقيق الداخلي

إن مراقبة التسيير تختلف تماما عن التدقيق الداخلي بالرغم من وجود صعوبة في بيان ذلك، فكلتاوظيفتين تساهمان في تحسين أداء المؤسسة إلا أنها تختلفان في بعض النقاط فمراقبة التسيير يتمثل دورها في المراقبة اليومية للعمليات مع التأكد من ملاءمة و فعالية المشاريع المحققة، أما وظيفة التدقيق

<sup>1</sup> Bouin X. et Simon F-X., Op. Cit., p. 57.

<sup>2</sup> A .Delmadji ; le système de contrôle de gestion et la performance des l'établissement publique a but non lucratif « cas de l'université algérienne » l'école supérieure de commerce ; Alger ; 2014 ; PP:8 ; 9

تهتم بتقييم مجموعة المسارات ، الوظائف و العمليات و هي مرتبطة بالإدارة العامة كما أنها تركز على العمليات اليومية و مراجعة الحسابات .  
إن عملية التدقيق تسمح ب<sup>1</sup>:

- تحسين جودة المعلومات المستخدمة في النظام المحاسبي؛
- ضمان إحترام الإجراءات و القوانين المعمول بها في المؤسسة ؛
- تقييم مدى فعالية الأدوات الرقابية المتواجدة في المؤسسة، فالتدقيق هو مراقبة الأنواع الأخرى من الرقابة.

## 2- مراقبة التسيير و مديرية نظم المعلومات

تعمل مراقبة التسيير و بشكل جد وثيق مع مديرية نظم المعلومات التابعة لمديرية الإدارة المالية إن وظيفة مديرية نظم المعلومات هي توفير الموارد (عتاد ،برمجيات ،بيانات وإجراءات )التي تسمح بالحصول ،معالجة و تخزين جميع معلومات المؤسسة و إن كانت وظيفة مراقبة التسيير لا تساهم في إعداد و وضع مختلف نظم المعلومات فهي تقدم المساعدة لأنها الأكثر إستعمالا له.

فنظام المعلومات يلعب دورا هاما و حساسا داخل المؤسسة بصفته منتجا للمعلومات ،فهو يعتبر عنصرا حيوي،فعلى أساس المعلومات التي ينتجها يتم إتخاذ القرارات الفورية و الإستراتيجية للمؤسسة<sup>2</sup>.

## 3- مراقبة التسيير و وظيفة المحاسبة

تعتبر المحاسبة نظام يسمح بجمع ،معالجة و إخراج المعطيات على شكل معلومات تفيد إحتياجات المستعملين لها و يجدر الإشارة إلى أن المحاسبة ليست عبارة عن مسك للحسابات ،بل لها مميزات تجعلها في مركز نظام معلومات المؤسسة و توجد ثلاث أنواع للمحاسبة (المحاسبة العامة ،المحاسبة التحليلية و المحاسبة الموازناتية)

للمحاسبة العامة دور جد مهم في مراقبة التسيير و ذلك من خلال تزود مراقبي التسيير بالمعلومات الضرورية التي يعتمدونها في إتخاذ القرارات.

## 4- مراقبة التسيير و وظيفة الجودة

تعتبر وظيفة الجودة وظيفة مهمة في المؤسسة ،فهي تهتم بالمتوج أو الخدمة وفقا لمتطلبات الجودة بالإعتماد على إجراءات ، أدوات و مؤشرات إلا أن هذه الوظيفة تختلف عن وظيفة مراقبة التسيير فوظيفة هذه الأخيرة تتدخل في الركائز الأربعة للأداء (الزبون ،المسارات ،التدريب التنظيمي ،المالي)بينما وظيفة الجودة تركز عموما على الزبون أو على المسارات .

<sup>1</sup> Claude Alazard, Sabine Separi, contrôle de gestion 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, France, 2001, P18

<sup>2</sup> <http://www.4algeria.com/vb/4algeria318417/> vu 16 /04/2015

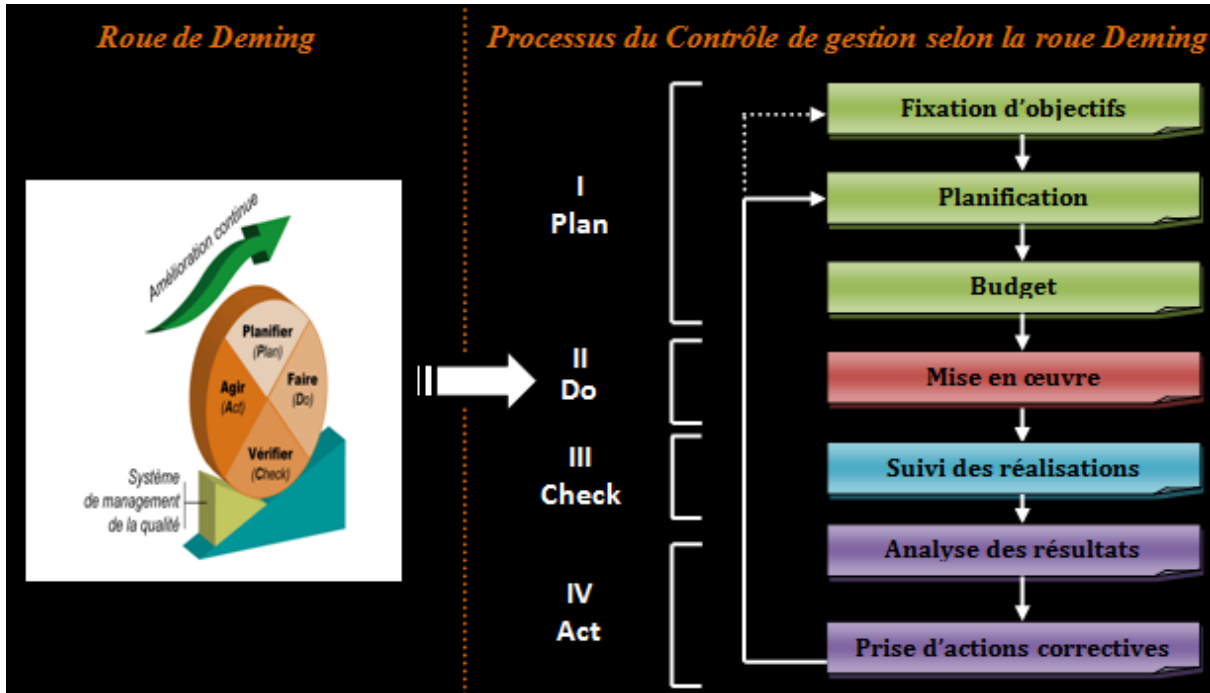
### 5- وظيفة مراقبة التسيير و الوظيفة المالية

مراقبة التسيير تختلف عن الوظيفة المالية ،فالوظيفة المالية تضمن الحصول و التخصيص الأمثل للموارد المالية .فهي المسؤولة عن إختيار و تمويل الإستثمارات بالإضافة الى إدارة الأخطار المالية و هي ترتبط غالبا بمديرية المالية.

### المطلب الثالث:مسار مراقبة التسيير

إن نظام مراقبة التسيير هو عبارة عن جملة من الأنشطة المتتابعة و التي يمكن تجميعها في أربع مراحل أساسية و هي :التخطيط ،التنفيذ ،المتابعة و التحليل و أخيرا التصحيح فهو مسار و حلقة تتطلب توفر المعلومات و التدريب بصفة تدريجية كحلقة Deming.

الشكل 04 :مراقبة التسيير في أربع مراحل:مسار تدرب



**La source :** Chiapello E. et al., (2008), *Le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques*, 3ème Edition, Dunod.P3

تستلزم هذه المراحل تدخل عدة مستويات تنظيمية و بالتالي مسؤوليات مختلفة إضافة الى الحاجة الى إستخدام وسائل عديدة تختلف حسب طبيعة المرحلة و النتيجة المنتظرة من هذا المسار،تحقيق قيادة جيدة للعمليات التسييرية الخاصة ،مما يسمح بتحقيق الأهداف و تتمثل هذه المراحل في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عقون سعاد،محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير ،فرع التسيير،كلية العلوم الإقتصادية والتسيير،جامعة الجزائر، 2002 ،ص74

**1-التخطيط**

نقطة الإنطلاق لهذا المسار و يتم من خلالها تحديد الإستراتيجيات و الأهداف طويلة الأجل ،يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الإستراتيجي ،و من ثم يساعد المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة،أي إكتسابها الصيغة الإقتصادية ،و يتم بعدها تقسيم الخطة الإستراتيجية الى المدى المتوسط (3-5) سنوات،مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف لتبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات و التي توافق المدى القصير (أقل من سنة)تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف قصيرة الأجل .

**2-التنفيذ**

مرحلة التنفيذ هي المرحلة الموائية لمرحلة التخطيط ،فبعد ما يتم التخطيط لما تريد المؤسسة أن تحققه ،تبدأ مرحلة التنفيذ أي القيام بمخطط العمل التي تم إعدادها بتحقيقها في الميدان ،و على أرض الواقع ،تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف و يعتبر بذلك غاية العمل التسييري.

**3-المتابعة و التحليل**

إن الهدف من هذه المرحلة هو مقابلة و مقارنة النتائج التي تحصل عليها مسؤولي الوحدات مع النتائج التي تنتظرها المديرية ،وكذا تحليل الفروق التي لا يمكن تفاديها و كذلك تحديد أسبابها أي أسباب الفروق و على ضوء ذلك يقوم المسؤولين بإتخاذ إجراءات تصحيحية<sup>1</sup>.

**4-الإجراءات التصحيحية**

إن المرحلة السابقة تقوم بصياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء و التي يتم إختيار أحسنها ،و قد تكون التصحيحات على:

- ✓ التنفيذ الغير سليم للعمليات ؛
- ✓ مرحلة إعداد الموازنات و الأهداف السنوية فقد تكون غير مطابقة للإستراتيجية المختارة ؛
- ✓ الخطط متوسطة الأجل و حتى الإستراتيجية نفسها في حالة عدم واقعيتها أو عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة؛
- ✓ و أخيرا قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة للمؤسسة، التي يستدعي إعادة النظر فيها.

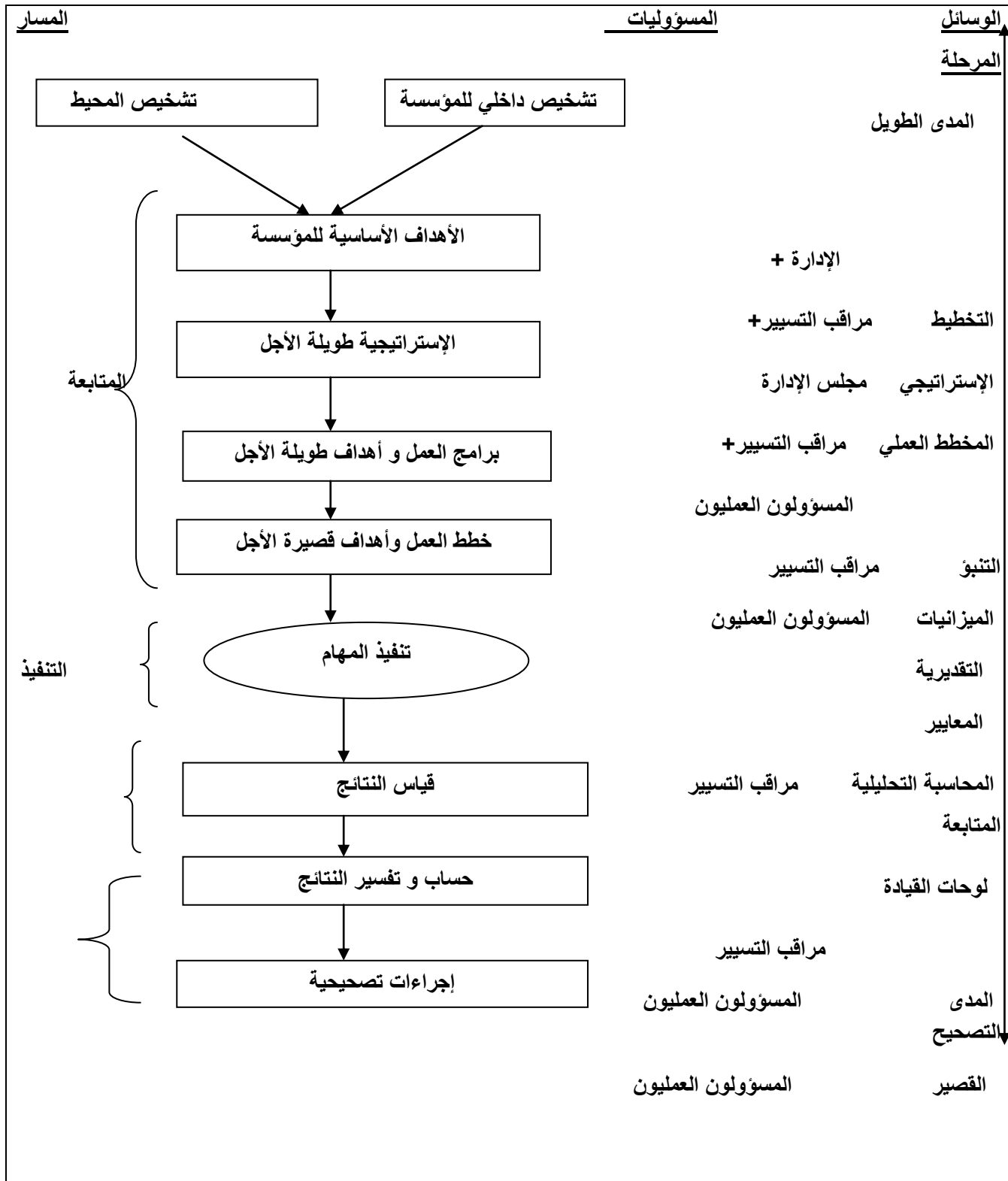
<sup>1</sup> L.LANGLOIS, C.BONNIER, M.BRINGER .contrôle de gestion, copyright Editions FOUCHER, Paris 2006, copyright BERTI Editions, Alger 2008, p18.

و في هذه المرحلة فإن دور مراقب التسيير يقتصر فقط على إقتراح تعديلات و تقديم توصيات ،و لا يمكن له بأي حال من الأحوال إتخاذ أي قرارات ،لأن هذه الأخيرة من إختصاص المسؤولين العمليين المرتبطين بها،و بذلك فإن هذا يؤكد على أن مسار مراقبة التسيير يهدف الى تحسين جودة الأداء التسييري في التركيز على التدريب أو التعلم و عن تحليل أسباب الأخطاء السابقة.

و يجب إحتزام كل هذه المراحل عند وضع نظام مراقبة التسيير فأى حذف أو إهمال لإحدى هذه المراحل ،يجعل هذا النظام غير صالح و بذلك فلن يضمن التحكم التسييري.

و الشكل التالي يبين هذه المراحل:

الشكل 05: مسار نظام مراقبة التسيير



المصدر: عقون سعاد، مرجع سبق ذكره ص 75



من خلال مسار مراقبة التسيير نجد أنه لا يمكن الحديث عن الإدارة أو التسيير و بالتالي مراقبة التسيير إلا ضمن الربط بين المدى الزمني الحالي أو القصير الأجل المرتبط بالموازنات الذي بدوره يصدر من البرنامج السنوي المتوسط و المخطط الإستراتيجي لذلك نجد أن مراقبة التسيير تتواجد قبل و أثناء و بعد الأداء.

و على ضوء هذا يمكن القول أن لمراقبة التسيير دور جد مهم في مختلف المراحل و ذلك بوضعه في علاقة كل من الأهداف ،الوسائل (الموارد) ،و النتائج كالتالي<sup>1</sup>:

### 1. الأهداف-الوسائل

✓ مراقبة التسيير تساعد المدراء و المسؤولين العمليين في تحديد الموارد الضرورية من أجل تحقيق الأهداف المحددة.و في هذه المرحلة مراقبة التسيير يستعمل الموازنات و يساعد المسؤولين العمليين على إعداد مخطط العمل.

✓ مراقبة التسيير تعلم المدراء و المسؤولين العمليين بالموارد المتوفرة و النتائج التي يتوقع الوصول إليها.

### 2. الأهداف-النتائج

✓ إن مراقبة التسيير تحلل النتائج المتحصل عليها و تقوم بمقارنتها بالأهداف المحددة مسبقا.في مرحلة تحليل الفروق بين ما هو محقق و ما هو منتظر فمراقبة التسيير تكون هي الأكثر إستعدادا.

✓ مراقبة التسيير بعد تحليل نتائج المنظمة تقدم إجراءات تصحيحية من أجل الوصول للأهداف المرجوة.

### 3. النتائج-الموارد

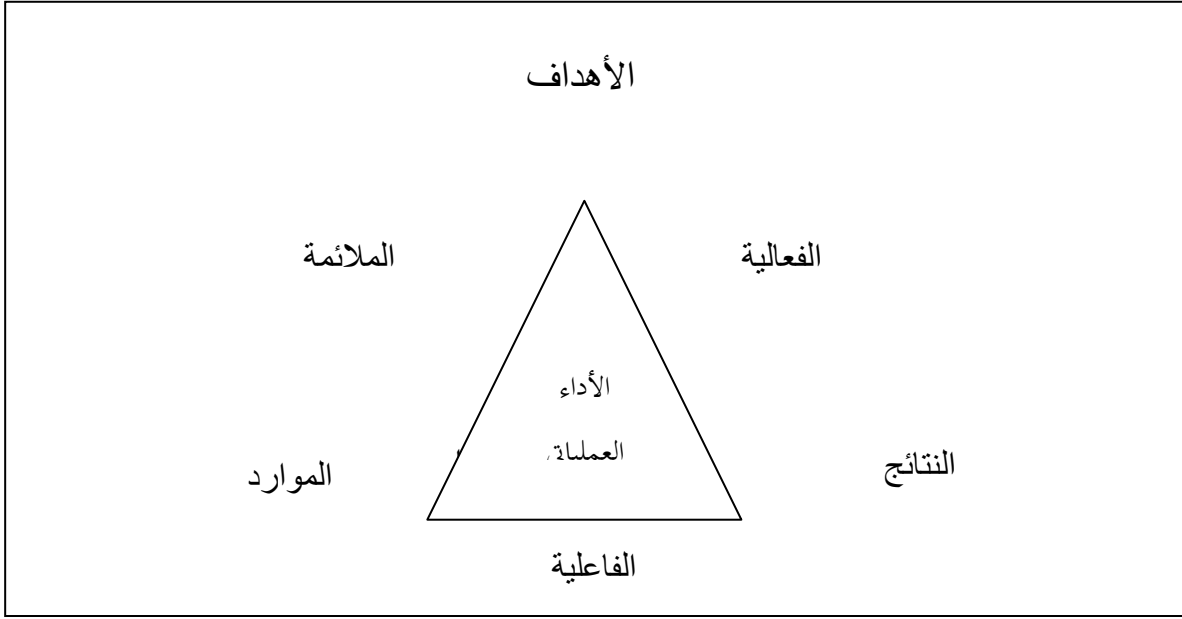
✓ مراقبة التسيير يحلل النتائج المتحصل عليها مقارنة بالموارد المستعملة.

✓ و يمكن لمراقبة التسيير بإمتحان الموارد المستعملة و ذلك إعتادا على النتائج المتحصل عليها،في هذه الحالة فإن مفهوم الأهداف يوضع جانبا و يستعمل في التقييم حجم الموارد المستعملة و النتائج المحققة ،و هذه الطريقة يمكن تطبيقها خارج المنظمة.

إن جميع أفعال مراقبة التسيير تعتمد على النقاط الثلاثة الأساسية و الممثلة في المثلث المشهور "مثلث مراقبة التسيير" الذي يسمح لنا بتوضيح المفاهيم التالية : فعالية ،فاعلية و الملائمة.

<sup>1</sup>Charpentier M. et Grandjean P., (1998), *Secteur public et contrôle de gestion : Pratique, enjeux et limites*, Editions d'Organisation .pp. 26-28

## الشكل رقم 06 : مثلث مراقبة التسيير



La source : H.LONING et Y.PESQUEUX et COLL ;le contrôle de gestion ;édition ELLIPES ; paris ; 2001 ; p : 06.

## المبحث الثالث: أهمية أهداف و أدوات مراقبة التسيير

بعد ما تم التطرق لمكانة مراقبة التسيير في المؤسسة و مساره سنحاول إبراز أهميته و الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها في المؤسسة مع إبراز أهم الأدوات التي يعتمد عليها.

## المطلب الأول: أهمية مراقبة التسيير

من خلال تطور المؤسسات الإقتصادية و التغير المستمر في المحيط،تظهر أهمية مراقبة التسيير بحيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك الحاجة لوجود نظام مراقبة على عملياتها ، و ذلك لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم و مع تطور أحجام المؤسسات و تعدد مشاكلها و زيادة عدد العاملين فيها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية،فقد صعب على أصحابها مواصلة إدارتها و الرقابة عليها و بذلك تنازل أصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة و الرقابة مما دعا الى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية سليمة تضمن المحافظة على أموالها و رسم سياستها و متابعة تنفيذها و تحقيق الكفاءة في إستغلال الإمكانيات المتاحة و تستمد أهميتها من<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ،مجلة الباحث،كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ،جامعة ورقلة .الجزائر.عدد 2011/ 09 ص ص 166 -167

**1- تغير الظروف**

تواجه كل المنظمات تغير في الظروف البيئية و بشكل مستمر ويحدث في المدة بين صياغة الأهداف و وضع الخطط و تنفيذها تغيرات كثيرة في المنظمة و البيئة معا مما قد يعيق الأهداف و تنفيذ الخطط ، و نظام مراقبة التسيير إذا ما تم تصميمه وممارسته بشكل جيد و سليم فإنه يساعد في توقع التغيير و الإستعداد للإجابة له و كلما طال الأفق الزمني كلما إزدادت أهمية مراقبة التسيير.

**2- تراكم الأخطاء**

لا تؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة إلى إيذاء المنظمة بشكل كبير ، غير أنه بمرور الوقت قد تتراكم هذه الأخطاء و يتعاضم أثرها إذا ما بقيت بدون معالجة فعدم الاستفادة من خصم ممنوح من قبل الموردين على طلبية واحدة قد لا يشكل خطأ جسيما و لكن الاستمرار في سياسة من هذا النوع يعني تضحية المؤسسة بفرص مالية قد تؤثر في أرباحها.

**3- التعقيد المنظمي**

عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع و تشتري عددا محدود من المواد الأولية و تعمل ضمن هيكل بسيط و تواجه سوق رائجة فإن مهمة مراقبة التسيير تبدو أيسر للمسير، غير أن توسع المؤسسة في المنتجات و المشتريات و الأسواق و تعقيد هيكلها و ازدياد حدة المنافسة يجعلها تهتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة و الاستفادة من نتائجها في التخطيط و اتخاذ القرار.

و بالتالي فإن مراقبة التسيير هي ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في عملية التسيير و التي تبدأ بالتخطيط و التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ،التنفيذ ، المتابعة و التقييم .كما تساهم في قياس الكفاءة بالاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة للمؤسسة و قياس فعالية الإدارة في تحقيق الأهداف و النتائج المنشودة.

و يمكن إيجاز أهمية مراقبة التسيير في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- ✓ معالجة المشكلات و العقبات التي تعترض العمل التنفيذي؛
- ✓ اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو أثناء وقوعها لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
- ✓ التأكد من توفر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية و سيرها جميعا في اتجاه الهدف الواحد وفقاً للسياسات المقدره.
- ✓ الحد من تكاليف العمل ونفقاته و إيقاف الإسراف الزائد و ضغط الإنفاق في الآلات غير الحيوية و تحقيق الإدارة الاقتصادية.

<sup>1</sup> نفس المرجع أعلاه ، ص 168.

✓ الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد اتخاذ القرارات و بخاصة منها بالسياسات العامة للعمل و بأهدافه.

### المطلب الثاني: أهداف مراقبة التسيير

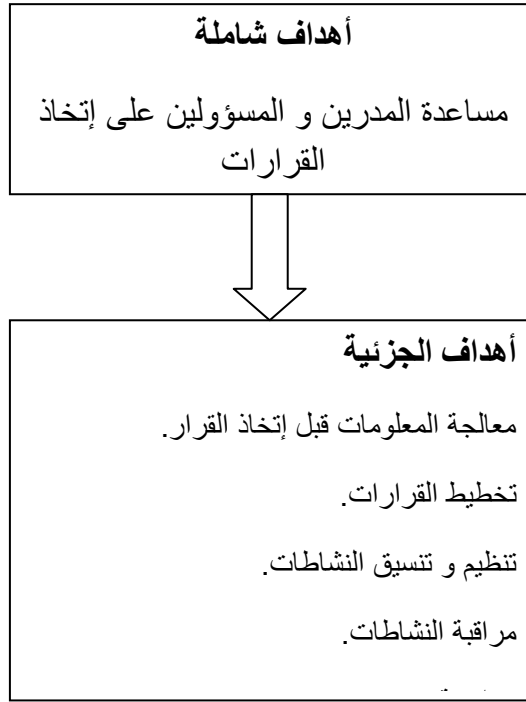
من خلال سعي مراقبة التسيير الى ضمان نجاعة و فعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العمليين، نجد ان مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- ✓ تصحيح الانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء؛
- ✓ تصميم ووضع نظام المعلومات و الاستقلال الجيد له؛
- ✓ التمكن من تحقيق اللامركزية؛
- ✓ مساعدة المسؤولين العمليين على التدريب وتحسين الأداء؛
- ✓ تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة؛
- ✓ إكتشاف الانحرافات و تحديد أسبابها و المتسببين فيها و أخذ إجراءات التحسين؛
- ✓ مساعدة المدراء على إتخاذ القرارات.

و يمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي:

<sup>1</sup> NOBERT. GUEDG \_le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2000, p45.

الشكل رقم 07: أهداف مراقبة التسيير



**La Source:** Alazard.C et Separi .S .le contrôle de gestion, manuel et application. 2eme édition, Dunod, France, 2010.p8

و عليه يمكن القول بأن أهداف مراقبة التسيير تتلخص فيما يلي:

- **تحقيق الفعالية:** بمعنى القيام بإجراء مقارنة بين الأهداف المسطرة مسبقا و النتائج التي تم تحقيقها و ذلك لمعرفة الفروق الحاصلة و لتحسين الفعالية يجب أن يكون هناك تطوير لأنظمة المعلومات حتى تتمكن من جمع المعلومات في الوقت و الحجم المناسبين إضافة الى ضرورة معرفة إيرادات و تكاليف المؤسسة.

- **تحقيق الفاعلية:** يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من خلال الإستعمال العقلاني و الرشيد لموارد المؤسسة و يتم ذلك من خلال وضع الموازنات التقديرية و مقارنة ما خطط له و ما تم تحقيقه.

- **تحقيق الملائمة:** أي التأكد من الأهداف تتماشى مع الوسائل المتاحة و ذلك من خلال تبني إستراتيجية مدروسة و تسيير أمثل للأفراد إذ بهذين العاملين يكون التسيير فعال لوسائل الإستغلال و بالتالي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

و لتحقيق هذه الأهداف يجب :

- تقسيم المؤسسة الى وحدات إدارية أو ما يعرف بمراكز المسؤولية؛
- تحديد إختصاصات كل وحدة و سلطات المستويات الإدارية.
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة و تضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة.

- تسجيل مجمل المؤشرات التي تساعدنا في إتخاذ القرارات و رسم السياسات كذلك إن وجود نظام رقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة لإكساب الميزة التنافسية.

### المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير

يوجد العديد من التصنيفات لأدوات مراقبة التسيير و التي تهدف الى قياس الأداء و من بين هذه التصنيفات نجد<sup>1</sup>:

- الأدوات التنبؤية: التي تسمح بدراسة و توقع المستقبل و تبحث على الفرص اعتمادا على خبرة المؤسسة .
- أدوات متابعة المنجزات: تعمل على مقارنة الأهداف بالنتائج و تسمح بتفسير الانحرافات و إتخاذ القرارات التصحيحية.
- أدوات الدعم و الإسناد: التي تركز على متابعة الأداء و محاولة إعطاء النتائج و التوضيحات.

#### 1- الأدوات التنبؤية

و تتكون أساسا من :

#### 1-1 المخطط الإستراتيجي

هو يرسم جميع المراحل التي تطمح المؤسسة الوصول اليها خلال 5 - 7 سنوات القادمة و هو يحضر بعد دراسة معمقة لنقاط القوة و الضعف الحالية للمؤسسة و محيطها و يحتوي المخطط الاستراتيجي على النقاط الاستراتيجية الاساسية و التي تتمثل في<sup>2</sup>:

- الاسوق / الانتاج /تكنولوجية المؤسسة
  - أهداف المؤسسة :الاهداف الكمية (مثل نسبة القيمة السوقية )
  - الموارد المستعملة لتحقيق الاهداف :التطور الداخلي ،الخارجي ،المساحة الجغرافية المميزة
- المخطط الاستراتيجي يدمج المفاهيم "المرغوب فيها " و " الممكنة " في مجموعة متناسقة و واقعية .

<sup>1</sup>الطرش محمد،داداي عدون ناصر، القيادة الإستراتيجية بواسطة لوحة القيادة الإستشرافية ،مذكرة ماجستير ،المدرسة العليا للتجارة،الجزائر، 2009، ص 32 .

<sup>2</sup> M Rahou ; Le contrôle de gestion ; revue de la littérature ;2011 ;p 40

## 2-1 المخطط العملي

عبارة عن دليل للنشاطات اليومية للمؤسسة و هو يصنف ضمن اطار السياسة الشاملة للمؤسسة فهو شرط لوصول المؤسسة لأهدافها المحددة القصيرة و المتوسطة الاجل و الهدف منه كيف تفعل المؤسسة لتصل الى الهدف<sup>1</sup>. و لإعداد هذا المخطط تتبع المؤسسات عادة الخطوات التالية:

- 1- إعداد المعلومات الأساسية و التي تشمل الاهداف الاستراتيجية العامة المختارة من طرف الادارة العامة ، و كذلك فرضيات العمل و رزنامة و قواعد الاجراءات التي تضمن الانسجام ، و هنا يتم تقسيم الاهداف العامة الى اهداف جزئية حسب مراكز المسؤوليات.
- 2- إعداد خطط فرعية عملية تكون حسب هيكل المؤسسة ، فيمكن وضع هيكل للمخطط حسب الوظائف ، و هو الأكثر شيوعا أو حسب المنتجات أو حسب المنطقة الجغرافية ..... الخ و حسب كل ميدان نشاط يجب أن تحتوي على:

- غايات الكفاءة الواجب الوصول إليها (المردودية، النوعية، الانتاجية )
- البرامج الواجب تنفيذها حتى تتحقق الاستراتيجية المختارة و تؤدي بشكل جيد الى التطور المستمر، حيث تظهر كل العمليات الواجب إتخاذها ، النتائج الواجب تحقيقها ، رزنامة التنفيذ و المستويات
- 3- وضع الخطة العامة و المصادقة عليها حيث يتم وضع وثائق تركيبية نهائية متعددة السنوات إنطلاقا من الخطط الفرعية مثل مخطط الاستثمارات و مخطط العمال ، و تأتي في الاخير المصادقة على الخطة التركيبية النهائية من طرف الادارة العامة أو الجهة ذات الصلاحية في ذلك و عادة ما تكون لجنة التخطيط و بعد ذلك يتم نشر هذه الوثيقة الى الجات في المؤسسة و تتمثل أهداف هذا المخطط العملي أساسا في :

- تحسين عمل النشاطات الموجودة بتخطيط أعمال تطوير : بالاتجاه اكثر الى التحليل الداخلي للمؤسسة و التحليل الاستراتيجي ، و ذلك من أجل رفع كفاءة طرق تسيير النشاطات الموجودة.
- برمجة القرارات الواجب إتخاذها لتنفيذ الاستراتيجية المختارة مع الاخذ بعين الاعتبار الاهداف و النتائج المحددة .

إذن يعتبر المخطط العملي وثيقة تركز على رفع الكفاءة و تحسين استغلال الموارد المادية و البشرية المتاحة في المؤسسة و هذه الوثيقة لها رؤية متوسطة المدى (من سنتين الى ثلاث سنوات).

<sup>1</sup> C .SELMER ; la boîte à outils du contrôle de gestion ; édition ; Dunod ; paris ; 2013 ; p 180

**3-1 الموازنات**

تعد مراقبة الموازنات التقديرية أداة لتقييم أداء المؤسسة و استخدمت هذه الأداة كأداة للرقابة و التقييم لأول مرة عام 1912 فهي تعتبر نقطة النهاية لعملية التخطيط و نقطة البداية لعملية الرقابة.

تعتبر الميزانيات التقديرية من بين الأدوات التي تستخدم بكثرة في مجال مراقبة التسيير، و هي تندمج ضمن إطار التسيير الإستراتيجي للمؤسسة ففي البداية يتم وضع المخطط الإستراتيجي لتغطية مدة تتراوح ما بين ( 5 الى 10 سنوات) ثم تقسم أهداف المخطط الإستراتيجي الى أهداف متوسطة الأجل في إطار المخطط العملي لمدة 3 سنوات مثلا و بناء على المخطط العملي يتم إعداد الموازنات (لمدة سنة واحدة)<sup>1</sup>.

و تعرف على انها وسيلة من وسائل التخطيط و الرقابة و التنسيق بين مختلف نشاطات المنشأة و يعتبرها البعض بمثابة برنامج زمني يتم بموجبه تحديد مختلف النشاطات المستقبلية و ذلك بالإعتماد على مؤشرات معينة<sup>2</sup>.

يعرفها Cordon بأنها خطة تفصيلية محددة مقدمة للأفعال المرغوب تنفيذها و توزع الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم و حتى يمكن إستخدامها كأساس لتقييم الأداء في المشروع<sup>3</sup>.

**2- أدوات متابعة المنجزات**

و تضم كل من:

**1-2 المحاسبة العامة**

و هي عبارة فن للتسيير المحكم و المضبوط المتمثل في متابعة كل الحركات المخصصة للإستثمار داخليا و خارجيا و التي تتمكن من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة مع تحديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Armand Dayan, Manuel de gestion, paris, Edition Ellipes, 1999, volum I, p809.

<sup>2</sup> مؤيد الفضل، مؤيد عبد الحسين، تخطيط و مراقبة الإنتاج (منهج كمي مع دراسة حالة)، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، ص 147.

<sup>3</sup> محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية و التمويل، الإسكندرية، 1999، ص 2.

<sup>4</sup> www.rr4ee.net



### إستعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن إستعمالها لتسهيل و إتخاذ القرارات و من بين هذه التقنيات المحاسبة العامة ،فمراقبة التسيير تستعمل معلومات كثيفة جدا و جزءا هاما منها يأخذ من المحاسبة العامة فهي تعتبر مصدرا مهما للمعلومات بالنسبة لمراقبة التسيير.

### 2-2 المحاسبة التحليلية

هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة بالإضافة الى مصادر أخرى و تحليلها من أجل الوصول الى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطهم و تسمح بدراسة و مراقبة المرد ودية و تحديد فعالية تنظيم المؤسسة كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة<sup>1</sup>.

### 3-2 التقرير المالي

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

**التقرير المالي يعرف على أنه:** "عبارة عن عملية منظمة تهدف الى التعرف على مناطق القوة في وضع المؤسسة لتعزيزها و على مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها<sup>3</sup>. و يكون ذلك عن طريق ما يلي:

- القراءة الواعية للقوائم المالية المنشورة
- الإستعانة بالمعلومات المتاحة و ذات العلاقة ،مثل أسعار الأسهم ،و المؤشرات الإقتصادية العامة.

ومن بين المزايا الاساسية للتقرير المالي هو أن المعلومات المالية التي تصل الى المدير العام تعطي نظرة عامة على أداء المؤسسة و تساعد علي :

- تجنب الافراط في تلقي المعلومات غير المفيدة في إتخاذ القرار
- مقارنة أداء الفروع و الوحدات بالنسبة للمؤسسة .

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون "المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير"،الجزء الثاني،قسنطينة،1988 ص 8

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

<sup>3</sup>أيمن الشنطي و عامر شقر،مقدمة في الإدارة و التحليل المالي،دار البداية،الأردن،2007،ص 125.

مع هذا يبقى غير كافي للقيادة اللامركزية لأنه يعتمد على المؤشرات المالية و مؤشرات النتائج فقط.

## 4-2 لوحة القيادة

لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930 من أجل متابعة النسب و البيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الاهداف المسطرة ،و ذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها و النسب المعيارية .ليطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 بحيث أنه يستعمل في المؤسسات التي تعتمد على نظام التسيير التقديري و قد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة" إلا أن كل التعاريف المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد.

و من أهم التعاريف الواردة عن لوحات القيادة

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

و لوحة القيادة :

- تسمح لمراقبة التسيير بمعرفة الأداء الحقيقي، الأداء المتوقع و الأختلالات الوظيفية ؛
- أداة إتصال بين المسؤولين ؛
- يمكن أن تكون أداة إنذار تسمح باكتشاف الفرص و الأخطار الجديدة.

بنية و محتوى لوحة القيادة يكون حسب:

- المؤسسة، نشاطها و حجمها
- المحيط، السوق، المنافسة
- المسؤول و موقعه في المؤسسة.

3- أدوات الدعم و الإسناد:

## 3-1 المقارنة المرجعية Benchmarking

يعتبر أول ظهور للمقارنة المرجعية في الثمانينات من طرف مؤسسة Xerox التي إستعملت هذه التقنية و ذلك بعد دخول المؤسسات اليابانية سوق صناعة آلات التصوير و إنخفضت أرباح المؤسسة و

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

بعد مقارنة المؤسسة بمؤسسة أخرى حيث قامت بدراسة طرق المنافسين و أساليبهم في التطوير و الإنتاج و ضبط رقابة التكاليف و أساليب و قنوات التوزيع و طرق البيع و التسويق بالإضافة الى كافة الأنشطة المتعلقة بهذه المجالات .....الخ و أظهرت الدراسة أن تكاليف Xerox كانت أعلى بكثير من تكاليف المنافسين و بذلك ساعدها Benchmarking من تحسين أدائها و الرفع من أرباحها.

يتضح من مراجعة الأدبيات التي تناولت المقارنة المرجعية أن هناك العديد من التعاريف و من بين هذه التعاريف نذكر :

المقارنة المرجعية هي "عبارة عن أسلوب لتحسين و تطوير الأداء لإحداث تغيير في المؤسسة من خلال المشاركة في المعلومات و المعرفة و الخبرات مع المؤسسات المتميزة و الرائدة و نقلها الى غيرها من المؤسسات و هي ليست تقليد أداء الآخرين و الوصول الى مستواهم و لكن التعلم منهم".<sup>1</sup>

يعتمد Benchmarking على التعلم من الآخرين من خلال المقارنة و ذلك بسبب التغير المستمر في محيط المؤسسة، و يوجد نوعين من المقارنة المرجعية<sup>2</sup>:

- **المقارنة المرجعية الداخلية** : و ذلك من خلال إجراء مقارنة مرجعية داخل المؤسسة نفسها ، داخل الخدمات ، المصالح أو الفروع .
- **المقارنة المرجعية الخارجية** : و ذلك من خلال مقارنة وظائف المؤسسة مع وظائف مشابهة لمؤسسة أخرى.

### 2-3 إعادة الهندسة reengenering

ظهرت إعادة الهندسة في الولايات المتحدة الأمريكية تدعو الى إعادة التفكير في الإجراءات الإدارية و تسيير المؤسسة و جعلها أكثر فعالية.

حسب هذه الطريقة فالمؤسسة تتخلى على التنظيم التقليدي العمودي الوظيفي و تتجه نحو التنظيم الأفقي الذي يؤيد إتخاذ القرارات من طرف المسؤولين التنفيذيين و تقليل ذلك للمسؤولين الإداريين و ذلك من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن<sup>3</sup>.

و الإهتمام الزائد بإعادة الهندسة يأتي من التطورات البيئية التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> dr-ama.com vu le 12/05/2015

<sup>2</sup> P .cabane, l'essentiel de la finance à l'usage des managers maitrise les chiffres de l'entreprise ; 2eme édition Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles ; paris ; 2004 ; p 315 .

<sup>3</sup> Hamadouche .Ahmed, méthodes et outil d'analyse stratégique ; édition chihab ; 1997 ; p92

<sup>4</sup> لطرش محمد ،ناصر دادي عدون،مرجع سابق 37 .

- **دورة حياة الإنتاج قصيرة:** أصبحت دورة حياة المنتج في أغلب الصناعات قصيرة جدا و هذا يتطلب الإبداع و التطور بشكل أسرع و الشيء المهم هو إيصال المنتج أو الخدمة الى الزبون أسرع ،فالتطور السريع أصبح مصدرا ضروريا للمنافسة.
- **كثرة المعلومات:** إن الإستخدام المتزايد للحسابات و قواعد المعلومات يسمح بخزن مقادير هائلة من المعلومات مما زاد من حدة التنافس بين الصناعات.
- **التكاليف الخفية:** التي تعاني منها المؤسسة نتيجة عدم الكفاءة و التي تزداد نتيجة السيطرة الرديئة و الأخطاء في الإنجاز مما يسبب لمؤسسة خسارة زبائنها.

بالإضافة الى هذه الأدوات التي تعتبر من الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير ،توجد أدوات أحدث منها و أكثر كفاءة ظهرت نتيجة التغيرات المستمرة لمحيط المؤسسة من بينها التكلفة على أساس الأنشطة،لوحة قيادة الرأس المال المعنوي و غيرها بالإضافة الى لوحة القيادة المتوازنة و التي ظهرت من طرف Kaplan & Norton عام 1992 و التي أضافت ثلاث أبعاد أخرى غير مالية للوحة القيادة التقليدية .

### خلاصة الفصل الأول

من خلال ما سبق يمكن إستخلاص أن مراقبة التسيير عبارة عن مجموعة من الإجراءات و العمليات المترابطة فيما بينها لتكون في شكل مسار و القصد منها هو الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة و مقارنتها مع ما هو محقق حتى يتم إستخراج الفروق و معرفة سببها و القيام بالإجراءات التصحيحية لتفادي الوقوع فيها مرة أخرى و ذلك إعتمادا على عدة أدوات والتي عرفت تطورا كبيرا هي الأخرى حسب إحتياجات المؤسسة و التي من بينها لوحة القيادة المتوازنة التي ظهرت مؤخرا في التسعينيات و التي سنتطرق إليها في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني

مدخل إلى لوحة القيادة

المتوازنة

### الفصل الثاني: مدخل إلى لوحة القيادة المتوازنة

تسعى المؤسسات دائما إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق إنتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون عليه مستقبلا، و هذا الإنتقال يتطلب غالبا إتخاذ إجراءات إدارية و قد جرت العادة على أن إتخاذ هذه الإجراءات يتم بعد مرحلة قياس و تقييم، فهي إذن بحاجة إلى توظيف كل ما هو جديد لقياس أدائها بهدف تحقيق النجاح و ذلك عن طريق إستخدام أدوات حديثة من بينها لوحة القيادة المتوازنة التي تمكن المؤسسات من تقييم أعمالها بنظرة شمولية من خلال أربعة أبعاد بدلا من الاقتصار على البعد المالي فمن خلال هذا الفصل سيتم التعرف على لوحات القيادة بصفة عامة ثم التطرق إلى هذه اللوحة الحديثة ومنظوراتها وكيفية تصميمها.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحات القيادة

### المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة وخصائصها

#### 1- تعريف لوحة القيادة

توجد عدة تعريفات للوحة القيادة و من بين هذه التعاريف نذكر:

##### 1-1 التعريف الأول

أداة مرنة تعرض بشكل سريع و بسيط وديناميكي مجموعة من مؤشرات الأداة من طرف مؤسسة الأعمال على أساس أهدافها ،فهو إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب.<sup>1</sup>

##### 2-1 التعريف الثاني

يعرف Alazard.C و Sépari.S لوحة القيادة على أنها " مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على إتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة على عمليات القسم المعني. كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت إنتباه المسؤول الى النقاط الاساسية في إدارته بغرض تحسينها".<sup>2</sup>

و عليه فإن لوحة القيادة هي عبارة عن تمثيل مبسط و ملخص لأهم المؤشرات و المعلومات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومي.

#### 2- خصائص لوحة القيادة

للوحة القيادة خصائص عديدة تتمثل في:<sup>3</sup>

- ✓ تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة؛
- ✓ تتجه لوحة القيادة نحو مراقبة التسيير و اتخاذ القرار؛

<sup>1</sup> د زايري بلقاسم ،وهيبة مقدم ،الحاجة الى تصميم لوحة قيادة من اجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال و قياس الاداء اتجاهها ، الملتقى العلمي الدولي : سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية ،جامعة وهران و مستغانم ،الجزائر ، 20-21 نوفمبر 2012.

<sup>2</sup> Claude Alazard et Sabine Sépari, contrôle de gestion, Dunod, Paris, 5<sup>ème</sup> Edition, 2001, p590

<sup>3</sup> بوديار زهية ،جباري شوقي ،لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة ،الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،جامعة المسيلة ، 14-15/04/2009 ،ص4.



- ✓ تعتبر لوحة القيادة وسيلة للمسؤول في المؤسسة بتحليل الوضعيات و توقع التطورات والإستجابة في الوقت الفعلي؛
- ✓ تعتبر لوحة القيادة وسيلة إتصال متجانسة بالنسبة لمختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة؛
- ✓ تمثل لوحة القيادة أداة مخاطبة بين الرئيس و المرؤوس إنطلاقا من الأهداف المسطرة التي يسعيان لتحقيقها؛
- ✓ تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة؛
- ✓ بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة ، إلا أنه يجب أن لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات ، وإنما تكون واضحة من خلال إعتداد مؤشرات تتعلق بالحصيلة.
- ✓ تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم و أشكال بيانية و جداول مقارنة تحتوي على أرقام ، تسمح بتحديد الإنحرافات و الكشف عن المشاكل و إتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية.

### المطلب الثاني: تصميم و عرض لوحات القيادة في المؤسسة

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة في المؤسسة عملية جد مهمة في المؤسسة ، لأنه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار و ينبه المسؤولين على نقاط الخلل التي يجب الإستجابة لها في الوقت المناسب و تخضع عملية تصميم لوحات القيادة إلى المراحل التالية<sup>1</sup>:

#### 1- دراسة محيط المؤسسة

خلال هذه المرحلة يكون التركيز على المؤسسة و السوق الذي تنشط فيه (موارد و إستراتيجية المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة) و بالإعتماد على ذلك يتم تحديد الأهداف الكلية للمؤسسة ، أهداف مراكز النشاط كما يتم وضع المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو قسم أو مركز مسؤولية.

#### 2- وضع المؤشرات

المؤشر هو عبارة عن أداة لتقويم الوضعية ، وهو عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات و نجد ثلاث مجموعات من المؤشرات 2:

<sup>1</sup>د.رحيم حسين، بونقيب أحمد "دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"، أبحاث إقتصادية و إدارية ، العدد الرابع ديسمبر 2008 ، المركز الجامعي برج بوعريبيج ، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر ص ص 7 ، 10

<sup>2</sup> Demeestere R ; comptabilité de gestion et mesures des performances ; Edition Durod ; Paris 2004 ; PP 81-82.

## 1-2 مؤشرات نتائج و مؤشرات متابعة

إن المؤشر يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الإنجاز (مؤشر متابعة) كما يمكن للمؤشر أن يشير إلى النتيجة النهائية لعملية أو لحدث قد تم فعلا (مؤشر النتائج) ،ويرتبط هذا النوع من المؤشرات بالزمن و مجال التطبيق.

## 2-2 مؤشرات قيادية و مؤشرات رقابية

يزود المؤشر المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية التي توصل إليها المركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط و برامج العمل ،و يسمى هنا مؤشرا رقابيا ،في حين تعمل مؤشرات القيادة على توضيح سير العمليات للمسؤول المعني و تساعده على إتخاذ القرارات ،دون أن يتم رفعها إلى المستويات العلى ، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم و تحسين أدائهم.

## 2-3 مؤشرات مالية و مؤشرات تشغيلية

يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره إما إنطلاقا من معطيات المحاسبة المالية (تكلفة الإنتاج،معدل المرد ودية ،.....) و إما من معطيات تشغيلية (عدد الغيابات الأسبوعية ،.....) و المعطيات التشغيلية تساعد على إتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية لأن هذه الأخيرة تتطلب مدة زمنية أطول لتحضيرها عكس المعطيات التشغيلية.و حتى يتم تحضير مؤشرات فعالة ينصح بإتباع طريقة OVAR و هي إختصار ل

« Objectif –Variables d'action-Responsabilité » أي أهداف ،متغيرات عمل ،مسؤوليات و OVAR طريقة جديدة في مراقبة التسيير تسمح بربط الإستراتيجية بالعمليات اليومية و التنسيق ما بين المحاور و الإستراتيجية و خطط العمل الواجبة التنفيذ كما أنها تنبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي بالأهداف الواجب تحقيقها و الأنشطة الواجب التركيز عليها .

## 3- تحديد المعايير

لا يكون للمؤشرات أي أهمية إذا لم يتم مقارنتها بمعايير يتم تحديدها أي بقيم نموذجية و يمكن أن تكون هذه المعايير أهداف تحددتها المؤسسة.

## 4- تجميع المعلومات

بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات و إختيار الأنسب منها تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات إنطلاقا من المعلومات التي تحتاجها المؤسسة .و في هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها(يوميا ، شهريا ،.....)

### 5- إختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة

تعتبر المعلوماتية أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة، بحيث أن عملية تخزين و إستخراج المعطيات و معالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل و يبقى على المؤسسة أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام،....)

### 6- مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة

من أهم مميزات لوحة القيادة لفت إنتباه المسؤولين و سهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب على لوحات القيادة أن تحتوي على معلومات تلخيصية، مرتبة و شمولية. و يمكن أن تكون لوحة القيادة شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات، وهناك عدة طرق للعرض نذكر منها:

### 6-1 الجداول

تحتوي الجداول على أرقام و بيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة و تسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية و سريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة و الجدول التالي يمثل لوحة قيادة تم عرضها على شكل جدول

### جدول رقم 01: جدول متابعة نشاط تجاري

جدول متابعة نشاط تجاري لشهر.....					
المؤشرات	شهر السنة السابفة	شهر السنة الحالية	الفرق	.....	.....
عدد الزيارات الفعلية أو المحققة					
معدل التكرار اليومي للزيارات					
عدد الزبائن الجدد					
عدد الطلبات الجديدة					

المصدر: د. رحيم حسين، بونقيب أحمد "دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"، أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد الرابع ديسمبر 2008، المركز الجامعي برج بوعريريج، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر ص 10 .

### 6-2 الرسومات البيانية

للرسومات البيانية عدة مزايا أهمها: تسهيل فهم الظواهر المعقدة، شرح التغيرات الحاصلة و الفروق، و إمكانية إلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة، و هناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة في لوحات القيادة منها المنحنيات البيانية و الأعمدة و الأقراص.

**3-6 المنبهات**

و يتعلق الأمر بإشارات مرئية تظهر لتبين حدوث إنحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات، كإقتراب المؤشر من منطقة الحذر مثلا تجاوز نسبة الشكاوي للعملاء المحدد تظهر إشارة ضوئية تنبه المسؤولين إلى ضرورة معالجة الوضع بسرعة و إذا لم تصدر أي إشارة فإن الوضع يسير بشكل جيد.

**المطلب الثالث: أنواع لوحات القيادة**

لقد تطورت لوحة القيادة عبر الزمن وانتقلت بعدما كانت وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية، تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة.

**1- لوحة القيادة التسييرية**

عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تسمح للمسؤولين بقياس أداء المؤسسة، وإتخاذ القرارات في أسرع وقت ممكن وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر أيضا أداة إتصال تسمح لمراقبي التسيير بجلب إنتباه المسيريين إلى كل ما يتعلق بالإدارة والتسيير من أجل تحقيق التسيير الجيد و الحسن للمؤسسة.<sup>1</sup>

إن مؤشرات لوحة القيادة التسييرية تنقسم إلى:

- ✓ مؤشرات النشاط (الكمية المنتجة، رقم الأعمال).
- ✓ المؤشرات المالية ( الأعباء حسب الطبيعة، الأجور).
- ✓ مؤشرات المردودية (النتيجة الصافية، الهامش).

**2- لوحة القيادة المتوازنة**

نظام قياس متوازن الأداء، تعتمد على المؤشرات المالية و الغير مالية، وهي تتكون من أربعة محاور تتمثل في المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو. كما أنها تحدد علاقة السبب و النتيجة بين مؤشرات هذه المحاور.<sup>2</sup>

إن هذه الأداة تعد من بين الأدوات الحديثة لقياس أداء المؤسسة و التي سيتم التطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثاني والثالث من هذا الفصل.

<sup>1</sup> Zouhair Djerbi et les autres, contrôle de gestion, Dunod, Paris, 2014, P268.

<sup>2</sup> Ibid ,p 278.

### 3- لوحة قيادة رأس المال الفكري أو المعرفي

تعد لوحة قيادة رأس المال الفكري من بين الأدوات الحديثة التي ظهرت بسبب عجز الأدوات التقليدية لإعطاء نظرة شمولية عن أداء المؤسسة.

لقد تم تطوير هذه اللوحة من قبل المدرسة الإسكندنافية نتيجة التطور الذي عرفته إدارة المعلومة و الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره محور العمليات التنظيمية و العنصر الأساسي لتحقيق ثروة المؤسسات ، وكذلك بسبب خصوصيات النموذج الإقتصادي و الإجتماعي السائد في هذه الدول الذي يركز على الحماية للأفراد ، فهذا النموذج تم إقتراحه من قبل " Leif Edvirsson " ، حيث قام بنشر أول تقرير حول رأس المال الفكري للشركة في عام 1994 ، ومن حينها إتصلت به حوالي 500 شركة مهتمة بالموضوع و في سنة 1997 أصدر رفقة Malone.M كتابا يحمل عنوان " Intellectual Capital " و الذي شرح فيه نموذجه من خلال الأبعاد الخمسة<sup>1</sup>.

تستمد نماذج لوحات قيادة رأس المال الفكري قوتها لإرتكازها على الأسس الآتية:<sup>2</sup>

#### 1- المستوى الإقتصادي

ترتكز على الإضافات التي جاءت بها نظرية رأس المال البشري ، و نظرية النمو الداخلي.

#### 2- المستوى التنظيمي

يعتمد على نظرية سلسلة القيمة في منظمات الأعمال.

#### 3- المستوى الإستراتيجي

يعتمد على نظرية الموارد و الكفاءات.

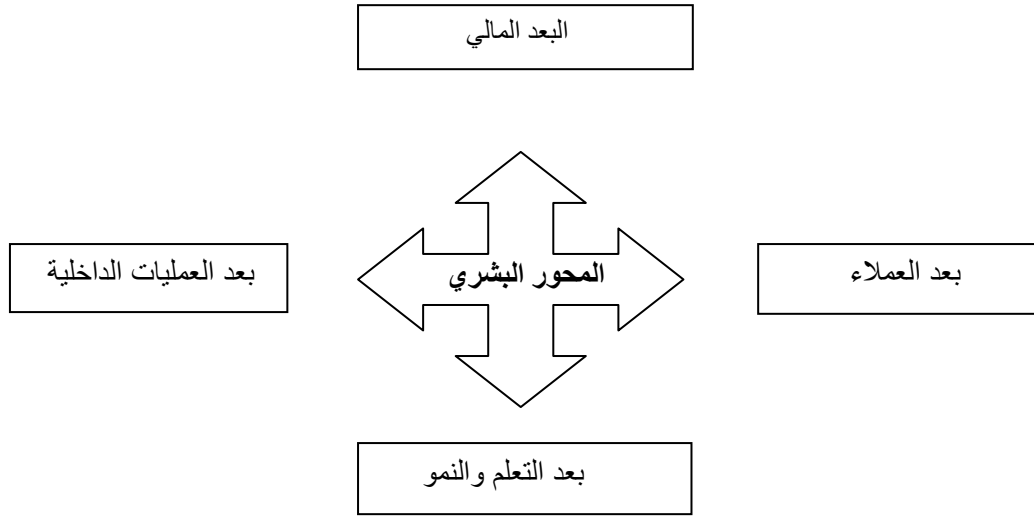
إن الشكل رقم 08: يمثل الأبعاد الأساسية للوحة القيادة لرأس المال الفكري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> دهان محمد ، بو شريبة محمد ، نموذج لوحة قيادة رأس المال الفكري بين النظرية و التطبيق ، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة بن بوعلي الشلف ، الجزائر ، يومي 13- 14 ديسمبر 2011 ، ص 13.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه ، ص 14.

<sup>3</sup> دهان محمد ، بو شريبة محمد ، مرجع سبق ذكره ، 2011 ، ص 15.

**الشكل رقم 08 : الأبعاد الأساسية للوحة القيادة لرأس المال الفكري**



**La source :** Edvinsson .L et Malone. M, 1997, P 68

خلال هذا المخطط يتضح أن هذا النموذج يجعل من رأس المال البشري مركز الاهتمام داخل منظمة الأعمال و حجر الزاوية ، و تحيط به الأبعاد الأربعة الأخرى: البعد المالي ، بعد الزبائن ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو .

## المبحث الثاني : ماهية لوحة القيادة المتوازن

### المطلب الأول :تعريف لوحة القيادة المتوازنة و أهميتها

#### 1- مفهوم لوحة القيادة المتوازنة

تعد لوحة القيادة المتوازنة من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير نتيجة لعدم فعالية الأدوات التقليدية في تقييم الأداء و قد تعددت التعاريف المقدمة لهذه الأداة نذكر منها ما يلي:

**1- 1 التعريف الأول :** عرفها كابلان و نورتن بأنها " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار و المبادئ و خارطة مسار شمولي للمنظمات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط ، و لكن لتحقيق الترابط و إتصال الإستراتيجية بالأعمال ، و لمساعدة التنسيق الفردي و التنظيمي وإنجاز الأهداف العامة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 72 .

**2-1 التعريف الثاني :** يمكن تعريف لوحة القيادة المتوازنة بأنها: " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لقياس و تقييم الأداء و الذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومعايير مستهدفة و مبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توجد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة"<sup>1</sup>.

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة و أعمالها ، و ذلك بمراعاة الإعتبارات التالية:<sup>2</sup>

- 1- **البعد الإستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى.
- 2- **البعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية و الخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.
- 3- **البعد المالي و الغير مالي:** حيث تراقب النسب الرئيسية و الغير مالية بصورة متواصلة.
- 4- **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس و اليوم و غدا.

و بالتالي كتعريف شامل للوحة القيادة المتوازنة هي :إطار متكامل الأداء ،تساهم في صياغة ونقل و توصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات و المستويات الإدارية المختلفة ،وذلك بترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية و مؤشرات عملية تحقق رؤية المؤسسة ،كما تعمل على خلق التوازن بين جميع الأطراف ذوى المصلحة في المؤسسة.

وقد سميت لوحة القيادة بالمتوازنة لأنها<sup>3</sup>:

- ✓ توازن بين الأهداف القصيرة و طويلة الأجل.
- ✓ تراعي المؤشرات المالية و الغير مالية.
- ✓ تقيس الأداء الحالي و المستقبلي و الماضي.
- ✓ تقيس الأداء الداخلي و الخارجي ، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.

## 2- أهمية لوحة القيادة المتوازنة

للوحة القيادة المتوازنة أهمية بالغة في المؤسسة كونها تؤدي بها إلى الإستمرار و تحقيق النجاح خاصة في عصر المعلومات و المعرفة و تتجلى أهميتها فيما يلي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن ، إتجاهات حديثة في الجودة والقياس ، ستة سيجمما بطاقة القياس المتوازن ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2006 ، ص 34.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن ، نفس المرجع أعلاه ، ص 34.

<sup>3</sup> Hélène Loning et al, le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris,2003,P159.

**1-2 توفير وسائل لقياس النتائج**

لا تستطيع تحسين شيء لا تستطيع قياسه لذا لا بد منه تطوير وسائل أو وسيلة قياس بناء على أولويات الخطة الإستراتيجية التي تقدم النشاطات و الأعمال الأساسية التي توجه و تقيس وتحدد الأعمال الرئيسية التي يرغب المدير بمراقبتها و متابعتها.

**2-2 الإدارة بالحقائق**

الهدف من عمل وسائل القياس و التقويم هي بقاء المدير بشكل دائم على إطلاع دائم على المؤسسة من جوانب عدة ، و بالتالي يستطيع إتخاذ قرارات أكثر رشادة نتيجة لإعتماده على معلومات حقيقية و واقعية ، و قد أطلق على هذا النظام إسم الإدارة بالحقائق من قبل "BALDIRGE CRITERIA" .

**2-3 تسهيل عملية الإتصال**

إن الإعتماد على لوحة القيادة المتوازنة يسهل عملية الإتصال بين جميع الأقسام و الإدارات داخل المؤسسة ويسهل الحصول على المعلومات و توصيلها للمعنيين في الوقت المناسب.

**2-4 تكييف الإستراتيجية مع أهداف الأداء الرئيسية على جميع مستويات المنظمة**

إن أي إستراتيجية لا بد و أن تكون منسجمة و متناسمة مع جميع المستويات التنظيمية ، فلوحة القيادة المتوازنة تعمل على تحقيق ذلك المستوى الفردي ، إذ يستطيع الفرد فهم مؤشرات الأداء الرئيسية التي تحكم السيطرة و المسؤولية و فهم العلاقة بينهما و بالتالي النجاح للمنظمة بشكل عام.

**المطلب الثاني : نشأة لوحة القيادة المتوازنة و تطورها****1- نشأة لوحة القيادة المتوازنة**

لقد تم إكتشاف وإعداد لوحة القيادة المتوازنة من طرف "روبرت كابلان و دافيد نورتن" حيث سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان « Relevant Loss » لكل من Kaplan et Janshon يتحدث عن بداية المؤشرات المالية لقياس الأداء<sup>2</sup>، و بعد ذلك تم ملاحظة أبعاد مفقودة تتمثل في المقاييس الغير مالية ، فنتيجة لهذا ظهرت لوحة القيادة المتوازنة التي تحتوي على المؤشرات الغير مالية وذلك لإحداث توازن في أداء المؤسسة.

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص

<sup>2</sup> Hélène Loning et les autre, contrôle de gestion, des outils de gestion aux pratique organisationnelles, 4<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris,2013 , P140.



كان أول ظهور رسمي لهذه الأداة بشكل كامل سنة 1992 ،بأمريكا الشمالية على يد المستشار روبرت كابلان و المستشار المؤسس لوحدة البحث دافيد نورتن وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على إثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا و الولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أداءها .و خلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي و العملي(الغير مالي).و هذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة و كاملة حول نشاط المؤسسة.

إن أول لوحة قيادة متوازنة تم إستخدامها سنة 1987 وكان ذلك في شركة Analog Devices ، حيث قامت هذه الشركة باستعمال بطاقة أكثر شمولية لفحص و قياس الأداء. لقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل ،جودة ودورة العمليات التطبيقية ، و فاعلية تطوير منتجات جديدة ، بالإضافة الى المقاييس المالية. إن هذا النظام شكل بداية ظهور أنظمة القياس المتوازنة.<sup>1</sup>

## 2- تطور لوحة القيادة المتوازنة

إن التطور الحاصل اليوم في مناهج عمل المنظمات يبين أن بطاقة التقييم المتوازن كإطار لقياس الأداء قد تطور كثيرا في أسلوب تطبيقه منذ بداية إستخدامه المبكر بداية التسعينات. فتطورت كثيرا خلال السنوات الأخيرة ،ويمكن عرض ثلاثة أجيال رئيسية لمراحل تطور البطاقة وهي كالآتي<sup>2</sup>:

### 2-1 الجيل الأول

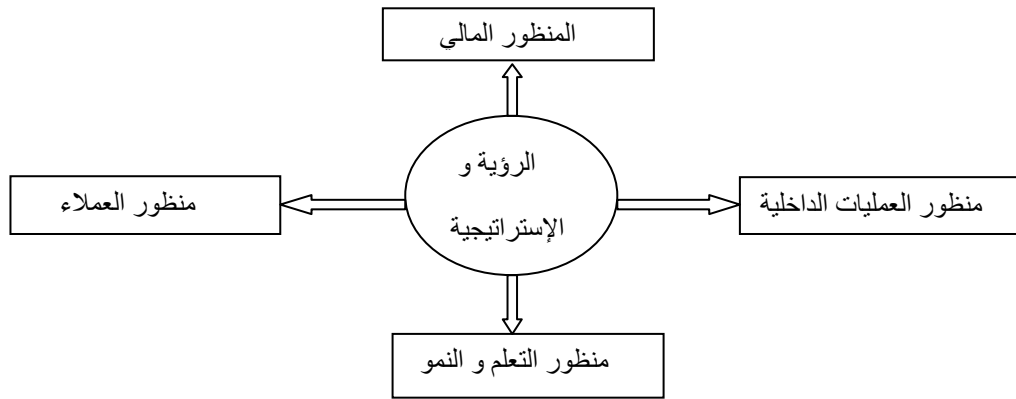
عرف هذا الجيل بداية ظهور لوحة القيادة المتوازنة حيث تم وصفها بذات أربعة منظورات و ذلك نتيجة إضافة ثلاث منظورات إلى المنظور المالي.

و الشكل الموالي يمثل الجيل الأول للوحة القيادة المتوازنة

<sup>1</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ،سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي ،أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ،دار وائل للنشر ،الطبعة الأولى ،2009 ، ص 141.

<sup>2</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع أعلاه، ص 142-143.

## الشكل رقم 09 : الجيل الأول للوحة القيادة المتوازنة



**Source:** Fabienne Guerra, pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle de tableau de bord prospectif, Edition de Boeck, Paris, 2007, P122.

إن إقتراح رؤية و أهداف المؤسسة بمنظورات بطاقة الأداء المتوازن جاء ليساعد في إختيار و إستخدام قياسات تشجع في موازنة الأداء.

## 2-2 الجيل الثاني

لقد عرف هذا الجيل بعض المشاكل نتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات ، و التي يمكن الإشارة إلى أهمها:

- ✓ التعريف و التحديد الأولي للوحة القيادة المتوازنة جاء واسعاً و غامضاً.
- ✓ كيفية إختيار القياسات الملائمة للمنظورات الأربعة.

وبعدها تم تجاوز المشاكل ، و جاءت لوحة القيادة المتوازنة في شكل جديد و اعتبرت كنظام للإدارة يساعد في إتخاذ القرارات ، و أصبحت تتميز بالبساطة و الوضوح ، و جاءت لتجيب عن السؤال الموضوع لها في كل منظور من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة ، التي تتمثل في:

- ✓ للنجاح مالياً ، كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين و حملة الأسهم ؟ ( المنظور المالي).
- ✓ لتحقيق رؤية منظمة الأعمال ، كيف يجب أن نظهر أمام عملاءها ؟ (منظور العملاء).
- ✓ لتحقيق رضا المستثمرين و العملاء ، ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها منظمة الأعمال ؟ (منظور العمليات الداخلية).
- ✓ لتحقيق رؤية منظمة الأعمال ، ما هي سبل المحافظة على قدرات المنظمة للتغيير و التحسن ؟ (منظور التعلم والنمو).

بعد ذلك تم تطوير علاقات السبب و النتيجة بين هذه المنظورات لتعطي إنعكاسا إيجابيا على الأداء الشمولي للمنظمة ،لقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني من إستخدام لوحة القيادة المتوازنة.

### 2-3 الجيل الثالث

مثل هذا الجيل نماذج ساهمت بتعزيز دقة إستخدام العديد من الخصائص و الآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاءها صيغة عملية أكثر إرتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء. و عليه يمكن تلخيص المكونات الرئيسية لهذا الجيل فيما يلي:

- ✓ بيان الإتجاه و الذي وضح شمولية القرارات.
- ✓ الأهداف الإستراتيجية.
- ✓ نموذج الربط الإستراتيجي و المنظورات الذي يبين إتصال تحديد الأهداف الإستراتيجية بين المنظورات.
- ✓ المقاييس و المبادرات لتحقيق الأهداف.

### المطلب الثالث :محاور لوحة القيادة المتوازنة

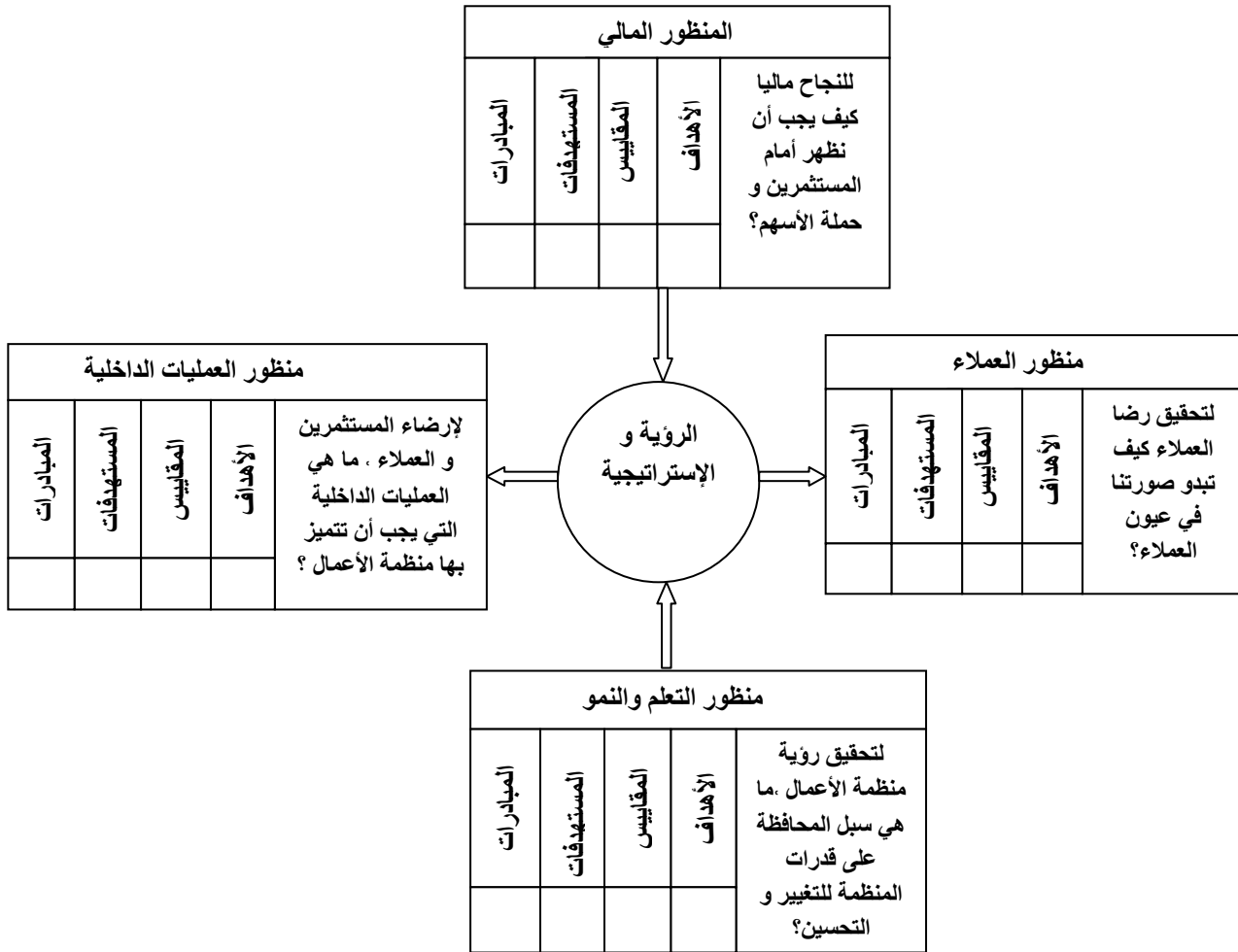
يتضمن الإطار العام للوحة القيادة المتوازنة أربعة أبعاد تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها و الآخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام و الأهداف المحددة لها ،ويمكن وصف و عرض الإطار العام لهذه الأبعاد على النحو التالي:

- 1- **المنظور (البعد) المالي :** من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي :لكي ننجح ماليا ما هي الطريقة و الكيفية التي نتعامل بها مع المساهمين ؟
- 2- **بعد العملاء :** من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي : إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الإستراتيجية فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى عملاءنا و المستفيدين من أنشطتنا؟
- 3- **بعد العمليات و الأنشطة الداخلية :** من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي : لكي نرضي أصحاب المصالح بالمؤسسة و العملاء ،ما هي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها؟
- 4- **بعد التعلم و النمو :** يتم من خلاله الإجابة عن السؤال التالي :حتى ننجح في العمل و الأداء البنائي الفعال ما هي الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم و النمو؟

يتطلب بناء نموذج لوحة القيادة المتوازنة تحديدا دقيقا للأهداف و المقاييس و الغايات و المبادرات الخاصة بكل منظور من البطاقة ،حيث يقصد بالأهداف النتائج المراد تحقيقها وهي بشكل عام موزعة على أبعاد لوحة القيادة المتوازنة أما المقاييس فتمثل الجانب الذي يحدد الهدف المراد تحقيقه، وتعني

الغايات المقدر المحدد الذي يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الإنحرافات بينما المبادرات تشير إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. و هذه المحاور هي الأساس في خلق لوحة القيادة المتوازنة. و الشكل رقم 10 يوضح الأبعاد الأربعة للوحة القيادة المتوازنة.

الشكل رقم 10: المحاور الأربعة للوحة القيادة المتوازنة



Source: Kaplan et Norton, « Linking the Balanced Scorecard to Strategy », California Management Review, 39(1), 1996.

### 1- المحور (المنظور) المالي

يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة التغيرات و التحليل الذي يتم في المحاور الأخرى حيث أن جميع هذه المحاور ينصب التحسين فيها في نهاية الأمر إلى تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك و التي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة. كما

أن لهذا المحور مؤشرات يعتمد عليها في توضيح ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة من حيث التطبيق و التنفيذ قد تحققت أم لا<sup>1</sup>.

و تختلف المؤشرات المالية باختلاف المرحلة التي تمر بها المؤسسة و لقد لخصها (كابلان و نورتن) في ثلاثة مراحل رئيسية هي: مرحلة النمو، مرحلة الإستقرار، و مرحلة النضج

### 1-1 مرحلة النمو

في هذه المرحلة تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات و الدخول في أسواق جديدة و اجتذاب عملاء جدد و المحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات، و عمليات التشغيل و تنمية قدرات العاملين و إمكانياتهم .

### 2-1 مرحلة الإستقرار

تحاول المؤسسة في هذه المرحلة إعادة إستثمار أموالها و تركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل: العائد على رأس المال المستثمر، الدخل الناتج من التشغيل و عائد المساهمة و التدفقات النقدية المخصومة و القيمة الإقتصادية المضافة.

### 3-1 مرحلة النضج

إن المؤسسة في هذه المرحلة ترغب في حصاد نتائج الإستثمارات في المرحلتين السابقتين و تركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي للمؤسسة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الإسترداد و حجم الإيرادات.

إضافة إلى أن المؤسسات تستخدم حسب كل من الباحثين جوانب (مجالات) لتحقيق إستراتيجية أعمالها<sup>2</sup>:

- ✓ نمو الإيرادات و مزيج المنتجات.
- ✓ تخفيض التكلفة و تحسين الإنتاجية.
- ✓ إستخدام الموجودات و إستراتيجية الإستثمار أو إستغلال الأصول و يقصد بها تخفيض مستويات رأس المال لتحقيق حجم و مزيج معين من الأعمال.

<sup>1</sup> محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 138.

<sup>2</sup> Giraud Françoie, contrôle de gestion et pilotage de performance, Paris, Gualino, 2003, P91.

**2- محور العملاء (الزبائن)**

يتضمن هذا المحور تحليلاً تفصيلياً لمكونات السوق و طبيعة و فئات العملاء داخل السوق نتيجة لتنوعهم و إختلافهم ، فالمؤسسة تحتاج إلى دراسة تفصيلية لتقسيم العملاء إلى فئات و تحديد خصائصهم فالتعرف عليهم يساعدها في وضع المؤشرات الخاصة بقياس أداء هذا المحور و يمكن إستخدام بعض المؤشرات لقياس الأداء منها<sup>1</sup>:

- ✓ شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ درجة الإحتفاظ بالعميل.
- ✓ مستوى رضا العملاء.
- ✓ القدرة على جذب عملاء جدد.
- ✓ ربحية العميل.

**3- محور العمليات الداخلية**

يقصد به جميع الأنشطة و الفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء و غايات و أهداف المالكين.

إن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من أنشطة المؤسسة التي لها أثر على رضا العملاء ، و يجب أن تحاول المؤسسات تحديد و قياس كفاءتها و تقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق و يستلزم من المؤسسات أن تقرر ما هي العمليات و الكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها و تحديد المقاييس لكل منه<sup>2</sup>.

يشمل هذا المحور على ثلاثة مفاهيم رئيسية هي ( الإبتكار و التجديد ، العمليات ، خدمة ما بعد البيع ) ويمكن توضيحها بإيجاز كما يلي<sup>3</sup>:

**1-3 الإبتكار و التجديد**: ويهدف الإبداع إلى خلق منتجات تقابل إحتياجات الزبائن الجديدة. و تقوم عملية الإبتكار في المدى الطويل بتحديد الأسواق الجديدة و الزبائن الجدد و الحاجات الجديدة للمستهلكين.

**2-3 العمليات**: تمثل الخطوة الثانية في سلسلة القيمة الداخلية حيث يتم إنتاج المنتجات و الخدمات و توصيلها للزبائن و إن العديد من المؤسسات في الوقت الحالي أصبحت تهتم بمقاييس حديثة مثل مقاييس الجودة و دورة الوقت و النوعية و التكلفة حتى يتم تحقيق رغبات المستهلكين.

<sup>1</sup> Giraud Francoie, op-cit, P98.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

<sup>3</sup> زياد عبد الحليم الذبيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في المصارف التجارية اليمنية، أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، العدد التاسع جوان 2011، ص ص 146-147.

**3-3 خدمات ما بعد البيع:** تمثل المرحلة الثالثة والنهائية من سلسلة القيمة الداخلية و تتعلق بتقديم الخدمة للزبائن بعد عملية البيع مثل أنشطة التصنيع.

لمحور العمليات الداخلية مؤشرات لقياس الأداء تتمثل في<sup>1</sup>:

✓ وقت إطلاق المنتج الجديد ؛

✓ مدة دورة الإنتاج ؛

✓ نسبة رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة ؛

✓ عدد الحملات الإعلامية الجديدة ؛

✓ التسليم في الوقت المحدد.

#### 4- محور التعلم و النمو

يركز هذا البعد في لوحة القيادة المتوازنة البنية التحتية التي يجب على المؤسسة بناءها من أجل تحسين الأداء و تحقيق النمو على المدى الطويل ، و يأتي التعلم والنمو من ثلاثة مصادر رئيسية هي (الناس ، الأنظمة ، الإجراءات) . و للوصول إلى أهداف تطوير الأداء يجب على الشركات الإستثمار في إعادة تطوير مهارات الموظفين و تحسين تكنولوجيا المعلومات<sup>2</sup>.

ويضم محور التدريب التنظيمي المجالات التالية:

#### 4-1 قدرات العاملين

إن التطور التكنولوجي و الإستخدام الواسع للآلات و المعدات حرر العاملين من الأعمال الروتينية المتكررة و سار بهم إلى مجال معرفي في بحث و تطوير هذه الآلات من ناحية الإستخدام و رصد التغيرات الضرورية التي تعطي للمنظمة القدرة على رفع و تآثر الأداء.

#### 4-2 قدرات أنظمة المعلومات

إن تطوير أنظمة المعلومات المتواجدة في المؤسسة يحسن من أداء العامل ففي ظل المحيط التنافسي يجب أن تكون أنظمة المعلومات قادرة على تزويده بالمعلومات الكافية حول الزبائن و العمليات الداخلية و نتائجها المالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Nicolas Berland, Yve de Rongé, contrôle de gestion, perspectives stratégiques et managériales, 2<sup>ème</sup> Edition, 2013, P442.

<sup>2</sup> Fabienne Guerra, pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle de tableau de bord prospectif, Edition de boeck université, Belgique, 2007, P152.

<sup>3</sup> عبد العظيم، محمد حسن محمد، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد الأول، 2005، ص26.

### 3-4 التحفيز وتشجيع المبادرات

إن تشجيع وتحفيز المبادرات الفردية له دور مهم في المؤسسة فالعمال مهما كانت كفاءاتهم و معلوماتهم لا يمكنهم أن يقدموا أكثر إذا لم يتمتعوا بالحرية الكافية.<sup>1</sup>

ويقوم هذا المحور أداء المنظمة بإتجاه تحسين قدرة العاملين من خلال المقاييس الأتية:<sup>2</sup>

- ✓ **رضا العاملين:** إن رضا العاملين يمكن أن يقاس عن طريق مقاييس إستطلاع مصادر رضاهم التي يمكن تبويبها في ستة مصادر رئيسية هي ( الحوافز، فرص الترقية المتاحة للعاملين ،نوعية المهام الوظيفية ،نمط الإشراف ،ظروف العمل ، و أخيرا العلاقات مع مجموعة العمل).
- ✓ **المحافظة على العاملين:** يعد معدل دوران العمل من أهم مقاييس هذا الجانب إذ كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالمنظمة.
- ✓ **إنتاجية العاملين:** إن مقاييس إنتاجية العاملين تتمثل بنسبة الإيرادات إلى عدد العاملين أو نسبة القيمة المضافة إلى عدد العاملين.

**المبحث الثالث: مميزات، مراحل التصميم، الصعوبات المرافقة و عوامل نجاح تنفيذ لوحة القيادة المتوازنة.**

### المطلب الأول: مميزات لوحة القيادة المتوازنة

من خلال تزايد الضغوط التنافسية بين المنظمات و نتيجة لعجز النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة للإدارة الإستراتيجية للأداء، فإن لوحة القيادة المتوازنة تعد أداة متوازنة لقياس الأداء الإستراتيجي و التصميم الجيد لها (بطاقة الأداء المتوازن ) يجب أن يتميز بعدة خصائص منها:<sup>3</sup>

#### 1- العلاقة السببية

إن مقياس الأداء المتوازن يقوم على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية و بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية و بعضها البعض من خلال ما يعرف بعلاقة السبب و النتيجة و التي تكون على مستوى الخريطة الإستراتيجية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رحيم حسين ابو نقيب أحمد مرجع سابق ص 22.

<sup>2</sup> محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، [www.Yamany.inf/images/Art6-Doc\\_vu\\_le\\_10/05/2015](http://www.Yamany.inf/images/Art6-Doc_vu_le_10/05/2015)

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية المنصورة، 2006، ص 202.

<sup>4</sup> مريم شكري محمود كريم، "تقييم الأداء المالي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 36 .



إن التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى زيادة الكفاءة للعمليات الداخلية و بالتالي تؤدي إلى رضا العملاء وزيادة حصة السوق و أيضا الدخل التشغيلي و ثروة المساهمين و عليه فإن كل مقياس في بطاقة قياس الأداء المتوازن هو جزء من سلسلة السبب و النتيجة و عامل من العوامل ذات التأثير في تكوين الإستراتيجية التي تؤدي لتحقيق النتائج المالية.

## 2- تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة

و يتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من الأهداف المقاسة و المفهومة و بالإعتماد على بطاقة قياس الأداء المتوازن يتخذ المديرين و الموظفين قرارات تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

تحدد بطاقة قياس الأداء المتوازن عدد و نوع المقاييس المستعملة في كل مجال من مجالات القياس و ذلك لتجنب توالد المقاييس لنجاح الإستراتيجية.

## 3- متعدد الأبعاد

تسمح صفة تعدد الأبعاد للوحة القيادة المتوازنة بالنظر إلى المؤسسة من خلال الأبعاد الأربعة (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، والتعلم و النمو)

## 4- الصفة التوازنية

تقوم لوحة القيادة المتوازنة على أساس التكامل بين المقاييس المالية و غير المالية و كذلك المقاييس الطويلة و القصيرة الأجل و أيضا التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية أي التوازن بين أبعادها الأربعة بمعنى لا يكون الإهتمام ببعد دون الآخر.<sup>1</sup>

## 5- الصفة الدافعية (خطة الحوافز و المكافآت)

إن تطبيق نظام الحوافز و المكافآت في المنشأة يساهم في نجاح بطاقة الأداء المتوازن بحيث أن الحوافز و المكافآت تعمل على إيجاد التوافق بين جميع الموظفين بحيث يعملوا على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، و يعتبر أيضا المحرك لنجاح البطاقة لأنه يوجه كل الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة المتوازنة

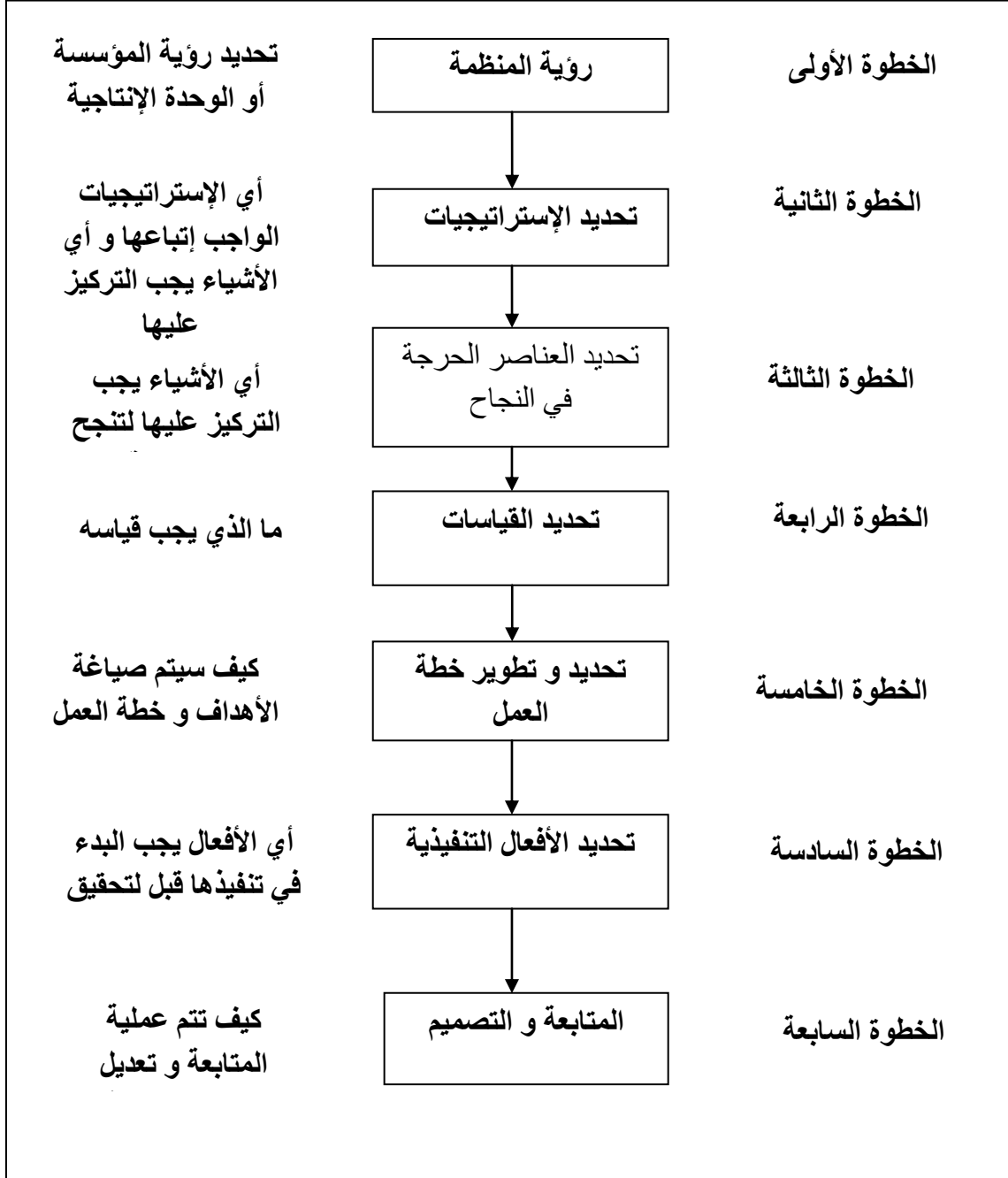
إن عملية تصميم لوحة القيادة المتوازنة تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءا بإستراتيجية المنظمة حيث تترجم اللوحة إلى أهداف و قياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الإلتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، 2008، ص 297.

<sup>2</sup> أحمد رجب، مرجع سابق ص 97 .

الجوانب لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق لوحة القيادة المتوازنة، و سنعرض أهم الخطوات المتفق عليها و المتمثلة في الشكل التالي:

الشكل 11: خطوات إعداد لوحة القيادة المتوازنة



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية المنصورة، 2006 ص:222.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن هناك سبع خطوات أساسية لإعداد و تصميم لوحة القيادة المتوازنة و فيما يلي يتم شرحها:

### 1- صياغة الرؤية الإستراتيجية

يجب على المنظمة أن تحدد أولاً رؤية و هدف وحدة الأعمال الإستراتيجية، و بوجه عام فإن لوحة القيادة المتوازنة تقوم على الرؤية الشاملة لوحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، و قنوات توزيع متعددة و مرافق إنتاج و مقاييس أداء مالي خاصة بها.<sup>1</sup>

### 2- تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة.

إن نموذج قياس الأداء المتوازن (لوحة القيادة المتوازنة) هو عبارة عن أداة تساهم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة و يعمل على مراجعتها و متابعة عملية تنفيذها، فهو نموذج يعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجية تجريدية إلى مقاييس و أهداف محددة.

إن صياغة الإستراتيجية تكون شديدة التعقيد و ذلك يرجع الى تعدد الجوانب و المتغيرات التي يلزم دراستها، و لا يوجد إتفاق حول الإجراءات الواجب إتباعها لصياغة إستراتيجية المنشأة. و مع ذلك فالسؤال الجوهرى الذي دائما يطرح هو: كيف يمكن المؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها و تحافظ عليها؟ هذا السؤال يكون في قلب عملية إعداد و صياغة الإستراتيجية. و تشير التجارب إلى أنه من أعظم مزايا لوحة القيادة المتوازنة تسهيل تحليل الرؤية إلى إستراتيجيات محددة و مسندة الى واقع مما يمكن فهمها و العمل من خلالها<sup>2</sup>.

وفيما يلي سوف نناقش كيفية إعداد استراتيجيات كل منظور:

### 2-1 المنظور المالى

ينبغي أن يوضح هذا المنظور نتائج الإختيارات الإستراتيجية التي تم إجراؤها فيما يتصل بمجالات الرؤية، في الوقت الذي يرسى فيه العديد من الأهداف طويلة المدى حيث نجد وصفاً لما يتوقعه الملاك من المؤسسة فيما يتعلق بالنمو والربحية. ومن الملائم أيضاً دراسة وتحليل المخاطر المالية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة.

ويشير كابلان ونورتن إلى ثلاثة مواضيع إستراتيجية ترتبط ارتباطاً كبيراً بالمنظور المالى تتمثل فيما يلي :

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية فى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير سطيف 2012 ص 52

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق ص ص 22-26

- مزيج المنتجات ومعدل النمو؛
- القواعد الأساسية لاستغلال الطاقة الإنتاجية وخفض التكاليف ؛
- استراتيجية الاستثمار.

## 2-2 منظور العملاء

يصف هذا المنظور الطرق التي سيتم بها خلق قيمة للعملاء وكيف سيتم تحقيق ذلك، وما هي الأسباب التي ستجعل العملاء على استعداد لدفع المقابل المالي لها، ولذلك يجب أن تسترشد العمليات الداخلية وجهود تطوير المؤسسة بهذا المنظور، ويمكن القول أن هذا الجزء يشكل قلب المقاييس، فإذا أخفقت المؤسسة في تقديم المنتجات والخدمات المناسبة بشكل يلبي إحتياجات العملاء وبتكاليف فعالة على المدى القصير والطويل، لن تتولد الإيرادات وتندهور المؤسسة وتموت.

إن الجانب الأكبر من الجهد يجب أن يوجه إلى زيادة و الإحتفاظ بولاء العملاء، و حتى يتم ذلك يجب أن تلم بكل جانب في عملية الشراء عند العملاء، و ماذا يعني المنتج بالنسبة لهم، فلا يمكننا أن نقرر استراتيجياتنا الأساسية المتصلة بالعملاء والأسواق ثم ننتقل إلى مجالات الرؤية الأخرى إلا بعد أن نكتسب دراية تامة بهذه التفاصيل.

ومن المهم أيضاً التعرف في مرحلة مبكرة على أية تغيرات في تفضيلات العملاء وسلوكهم، ومن الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الصدد عقد المقابلات في الوقت المناسب لبحث التغيرات المحتملة في قيم العملاء الأساسية، حسبما يشير مؤشر رضا العملاء، أيضاً ينبغي على المنشأة أن ترصد أي تغيرات في الجودة، وقت التسليم، القدرة على التسليم، ... الخ. ولذا يفضل أن تكون هناك معلومات تفصيلية متاحة عن:

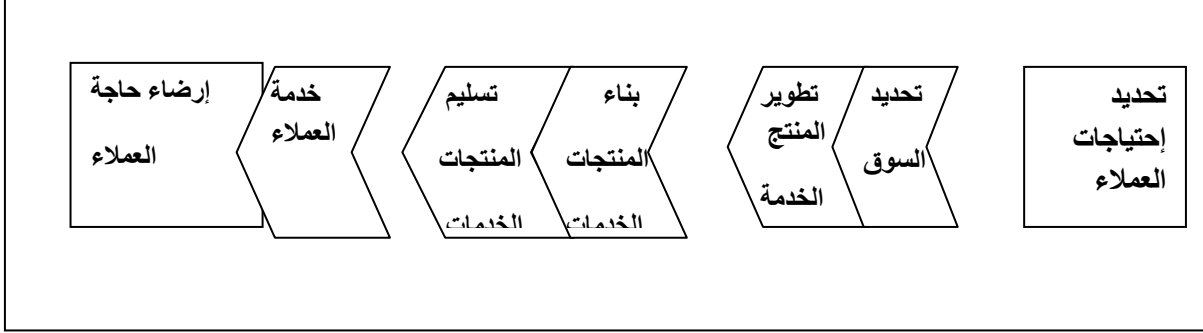
- ✓ الأنصبة في السوق.
- ✓ ولاء العملاء، مقياساً - مثلاً - بمعدل تكرار شراء المنتجات.
- ✓ تدفق العملاء الجدد إلى المنشأة.
- ✓ رضا العملاء عن المنتجات.
- ✓ ربحية العملاء والأسواق.

## 3-2 منظور العمليات الداخلية

و يقصد به جميع الأنشطة الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء و غايات و أهداف المالكين و يجب على المنظمة تحديد و قياس كفاءاتها و تقنياتها

المطلوبة لتضمن وضعها في السوق لذا يستلزم على المؤسسات تقرير العمليات و الكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها و تحديد المقاييس لكل منها و كما موضح في الشكل:<sup>1</sup>

الشكل رقم 12: سلسلة القيم الداخلية



**المصدر:** وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص:224

إن منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلات للعمليات الداخلية للمنشأة من أجل ضمان الموضوعات الإستراتيجية التي ترتبط بدراسة الموارد و القدرات و العمليات الفنية التي تحتاجها المنشأة للارتقاء بذاتها.

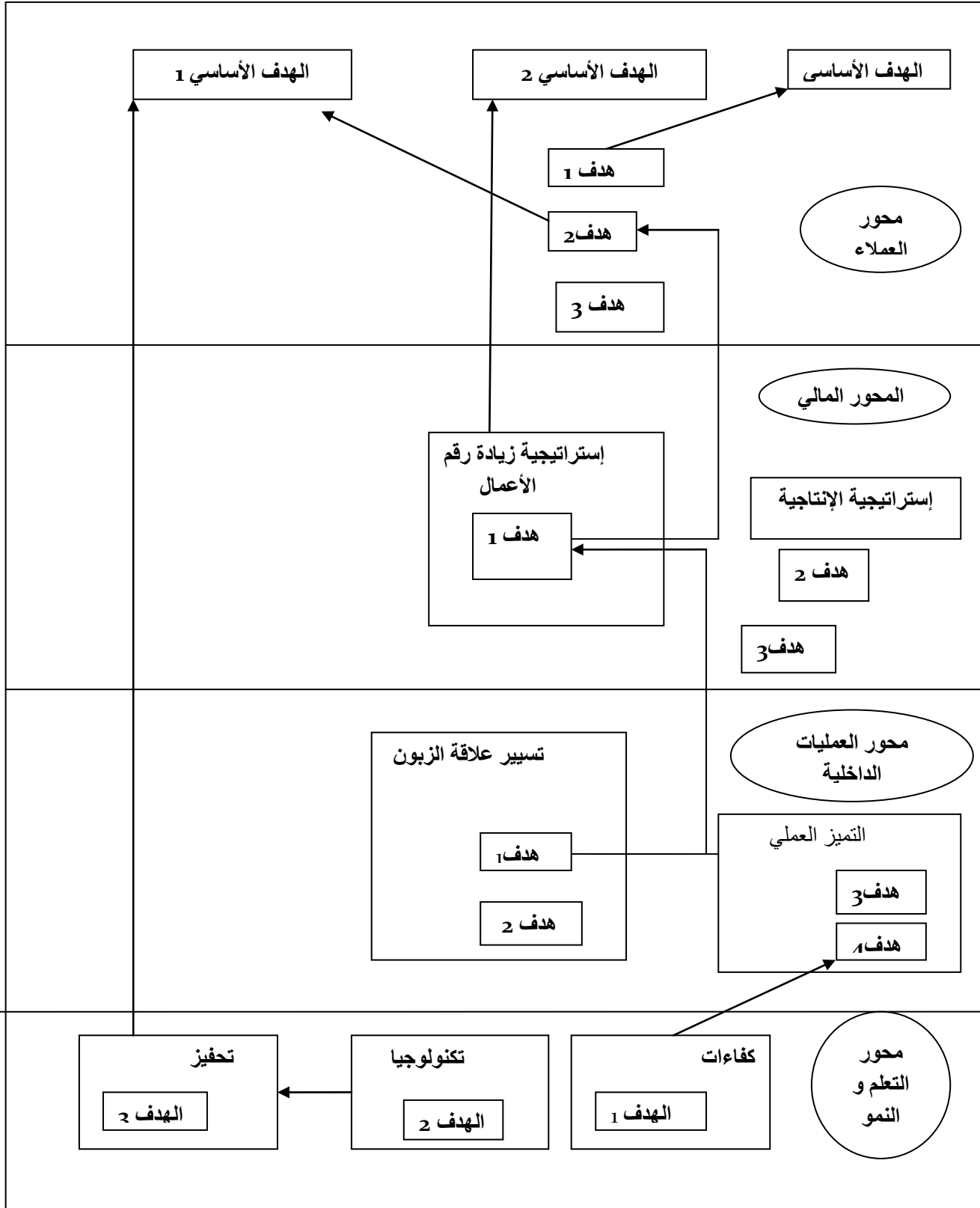
## 4-2 منظور التعلم و النمو

يمكن منظور التعلم و النمو المنشأة من ضمان قدراتها على التجديد و هو شرط أساسي لإستمرارها و في هذا المنظور تدرس المنشأة ما يجب أن تفعله للإحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم و إشباع حاجات العملاء و تطوير تلك المعرفة الى جانب إهتمامها بدراسة كيفية الإحتفاظ بالكفاءة و الإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل .

و بعد ما تم التطرق لإستراتيجية كل محور من المحاور الأربعة للوحة القيادة المتوازنة فإنه يتم تلخيص هذه الإستراتيجيات في الخارطة تسمى "الخارطة الإستراتيجية".

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص:224

الشكل 13 : نموذج عام للخارطة الإستراتيجية



**Source :** KANIT, Abdelghafour, Elaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production implantation dans une entreprise algérienne (SCIMAT – BATNA), mémoire de magister présente au laboratoire d'automatique et productique, université HADJ LAKHDAR,2004 , page 73.

### 3. تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تعرف عوامل النجاح بأنها: "تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف و مساعدة المنظمة على مواجهة البيئة المتغيرة و تكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد و تعطي مزايا تنافسية للمنظمة<sup>1</sup>.

يتم في هذه المرحلة تعيين وتعريف علاقات السبب و النتيجة بين مختلف المعالم التي تعتبر شرط لنجاح المنشأة و ذلك بالإعتماد على مبدئين هما 2:

✓ **المبدأ الأول:** و يوصف بالتاريخي و ذلك بالإعتماد على تحليل النتائج السابقة و تعريف أسباب الخلل .

✓ **المبدأ الثاني:** و يعتمد على تحليل مسار المؤسسة و تعريف نقاط الضعف لمختلف المهام التي تسبب الفروق مقارنة بالنتائج المرجوة.

### 4. تحديد المقاييس

إن مقاييس الأداء هي الأدوات والأساليب التي تعطي المنظمة و تبين لها مدى النجاح و التحقق لإنجاز الأهداف و تنفيذ الإستراتيجية بفعالية<sup>3</sup>.

إن دور المقاييس هو مراقبة تطور العوامل الحاكمة في التسيير و عامل واحد يمكن أن يكون له عدة مقاييس و الأحسن عدم التعدد في المقاييس من أجل تجنب خطر تعدد المعلومات الغير مرتبة و عدم الإحاطة بالأحداث الكبرى 4.

و حتى تكون للمنشأة أحسن المقاييس يجب ان تتميز هذه المقاييس ب:

- ✓ **الأمانة:** يجب أن تعكس معنى و أهمية الظاهرة أو الحدث الملاحظ؛
- ✓ **الوضوح:** يجب أن يكون سهل الفهم أي أن يتمكن المستعملون من فهمه و هذا أحد أسباب إشتراك المسؤولين العمليين في إعداد لوحة القيادة؛
- ✓ **التنبية:** يجب أن يكون محذر و منذر لمتخذ القرار من نشوء مشكل؛
- ✓ يتم تحديثها بإستمرار و تأتي منسجمة مع واقع فترة إستخدامها؛

<sup>1</sup> صالح بلاسكة مرجع سابق ص 43.

<sup>2</sup> KAANIT.ABDELGHAFOR ; élaboration d'un tableau de bord prospective pour le pilotage stratégique d'un système de production ; université HADJ LAHKDR « BATNA » ; Algérie ; 2005.P62.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر منصور الغالبي مرجع سابق ، ص : 116

<sup>4</sup> KAANIT.ABDELGHAFOR, IBID, P60

✓ الإرتباط بإستراتيجية المنظمة؛

✓ يعبر عنها بأسلوب كمي.

و لإختيار المقاييس يجب المرور بالمراحل التالية :

### 1- إعداد المقاييس و التعرف على الأسباب و النتائج و إيجاد التوازن بين المقاييس المختلفة

في هذه المرحلة يجب إعداد مقاييس رئيسية وثيقة الصلة لإستخدامها في العمل فيما بعد ،إن التحدي الأكبر يكمن في إيجاد علاقات السبب و النتيجة و خلق توازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المختارة .

### 2- صياغة المقاييس الشاملة

بعد الإنتهاء من المراحل السابقة يتم تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيدا للموافقة عليها و عرضها على الأشخاص المعنيين و لتسهيل التنفيذ يجب أن يطلع كل الأفراد في المؤسسة على ما تتضمنه عملية إعداد المقاييس .تبعاً لحجم المؤسسة و تنظيمها يتم بوجه عام تحليل المقاييس بالمستوى الأعلى و ربطها و تطبيقها على وحدات تنظيمية واقعة عند مستويات أدنى.

### 5. تحديد وتطوير خطة العمل

في هذه الخطوة يتم تحديد الأهداف و وضع خطة العمل للأفراد المسؤولين و جدولاً زمنياً لأعداد التقارير المرحلية و النهائية .و يجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات و على جدول زمني لتفادي حدوث المشاكل الغير متوقعة .<sup>1</sup>

**1.5 صياغة الأهداف :** يتم صياغة الأهداف في شكل إقتراحات من طرف قائد كل وحدة في المشروع و يقدم الى الإدارة العليا .

ويجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم وتحتاج الى أهداف قصيرة و طويلة الأجل حتى تتمكن من متابعة مسارها متواصلة .

**2.5 خطة العمل:** يتم وضعها من طرف مجموعة المشروع لكي يتم إستكمال المقاييس و يجب كذلك تحديد الخطوات الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف و الرؤية التي تمت صياغتها ، و هذه الخطة تحتوي على جدول زمني لإعداد التقارير المرحلية و النهائية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، رمضان فهيم غربية ، مرجع سابق ص 246

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح ، مرجع سابق ص 38



## 6 - تحديد الأفعال التنفيذية

في هذه الخطوة يتم تحديد الأفعال و الأنشطة التي يجب البدء بها لتحقيق الاهداف المرجوة و الإنتقال بالخطوة الى عالم الواقع و هذا بدوره يتطلب من المؤسسة أن تحدد الأفعال السنوية و توزيع و تخصيص الموارد و تحديد المسؤوليات و الأدوات و ربط ذلك بالدافعية مع الأخذ بعين الإعتبار بأن الأفعال التنفيذية عند تنفيذها تؤثر وتتأثر بكل العاملين و المديرين بالمنشأة<sup>1</sup>.

## 7- المتابعة و التقييم

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس، من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستعملة و عرضه على الإدارة العليا للمراجعة و المناقشة بالإضافة الى إعادة المراجعة للوحة القيادة المتوازنة سنويا و هذا يعتبر جزء من عمليات التخطيط الإستراتيجي و رسم الأهداف و تخصيص الموارد<sup>2</sup>.

للتأكد من أن لوحة القيادة المتوازنة تقوم بوظيفتها يجب القيام بمتابعتها باستمرار و بذلك فهي تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة و تكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقارير لذلك يجب أن تتضمن خطة لتطبيق قواعد و طرق مقترحة لضمان حفظ التوازن و يجب أن تعمل المقاييس باستمرار على المدى القصير خصوصا إذا تعلق الأمر بالرقابة<sup>3</sup>.

## المطلب الثالث: الصعوبات المرافقة لتطبيق لوحة القيادة المتوازنة و العوامل الأساسية لنجاحها

### 1- الصعوبات المرافقة لتطبيق لوحة القيادة المتوازنة

ترجع الصعوبة في تطبيق لوحة القيادة المتوازنة أساسا الى الصعوبات التي لها علاقة بالإستراتيجية و ذلك راجع للعوائق التالية: <sup>4</sup>

#### 1-1 عائق الرؤية

حتى يتم تحديد الرؤية المستقبلية يجب على المؤسسة تحديد جميع الأبعاد المختلفة المتعلقة برسالة المؤسسة، فعدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافي للموظفين المعنيين بتطبيقها و عدم وضوح

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص 248

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة مرجع سابق ص 280.

<sup>3</sup> عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2011، ص 119

<sup>4</sup> لطرش محمد، داداي عدون ناصر، مرجع سابق ص 35

الإتصالات الإستراتيجية بين المديرين و العمال هذا يؤدي الى عدم قدرة و دراية العمال بالأداء المطلوب منهم و تحسين أدائهم في المستقبل لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 2-1 عائق الإدارة

يتمثل أساسا في نظام الإدارة المتبع و قلة الوقت المستغرق في الإجتماعات و المناقشات المتعلقة بالإستراتيجية و لوحة القيادة المتوازنة بحيث أن 15% من المديرين لا يبذلون إلا أقل من ساعة واحدة في الشهر لمناقشة الإستراتيجية .

### 3-1 عائق الموارد

بمعنى أن المؤسسات لا تربط إستراتيجيتها بالموازنات و تفصل الجانب المالي عن التخطيط الإستراتيجي في حين أنه من الضروري ربط الجانب المالي بالخطة الإستراتيجية و ذلك من أجل تغطية التكاليف المتعلقة ببرامج التنفيذ.

### 4-1 عائق الأفراد

هذا العائق يرجع إلى عدم ربط الإستراتيجية و لوحة القيادة المتوازنة بأهداف و كفاءات الأفراد في المنظمة حيث أنه 3% فقط من الإيطارات من يربط أهدافه الشخصية مع إستراتيجية المؤسسة و 8% فقط من يكافئ على أساس الأداء الإستراتيجي .

إضافة الى تلك العوائق الأساسية هناك عوائق أخرى قد تتعرض لها المؤسسة عند تطبيق لوحة القيادة المتوازنة<sup>1</sup> :

- قد يكون من الصعب تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية لذا يجب تحديد مجموعة من الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقا للأهداف الأساسية؛
- قد يكون صعبا جدا وضع مقاييس لبعض متغيرات الأداء مثل كيفية قياس دافعية أو التزام العامل إتجاه المؤسسة ؛
- إن تطبيق لوحة القيادة المتوازنة تؤدي الى زيادة العمل للموظفين ومن ثم فهؤلاء الموظفين سوف يقاومون تطبيق هذا النظام؛
- القيود المفروضة على نظام المعلومات التي تمنع من إمكانية تقييم الأداء و بالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup>عريوة محاد، مرجع سابق ص 120

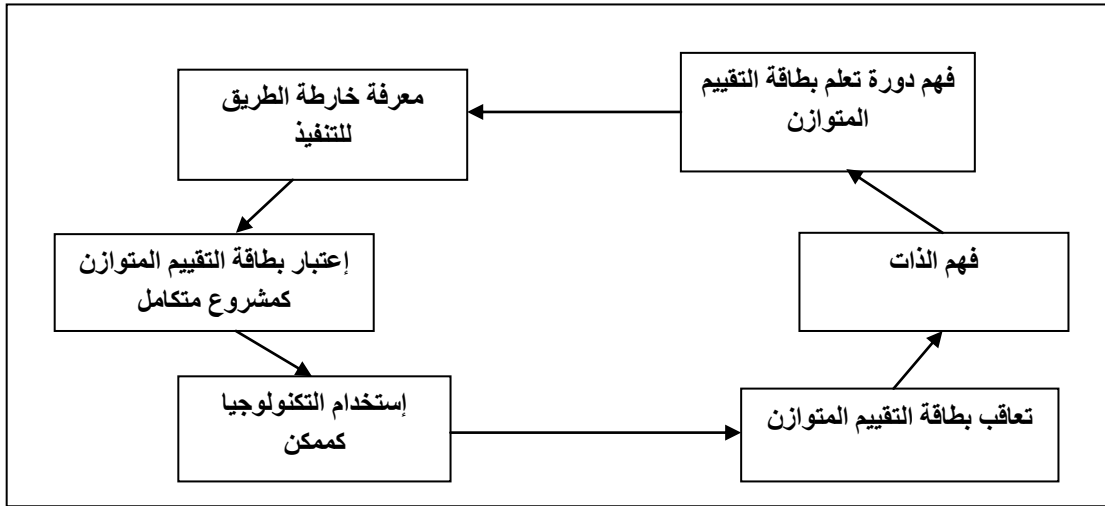
## عوامل نجاح تنفيذ لوحة القيادة المتوازنة

حتى يكون التنفيذ فعال لبطاقة التقييم المتوازن يجب التركيز على ثلاث أبعاد أساسية:<sup>1</sup>

- 1- الأفراد كمحور أساسي في إطار عمليات التغيير و أساليب إدارتها و التفاعل معها؛
- 2- العمليات كمطلب ضروري يفترض أن يضاف الى هذه العمليات ما هو جديد؛
- 3- التكنولوجيا التي تدعم عمليات التحسين المستمر.

إن توفر هذه المتطلبات ضروري لنجاح اعتماد لوحة القيادة المتوازنة كأداة للرقابة وقياس الأداء و لقد أشار Mohan الى عوامل نجاح تنفيذ لوحة القيادة المتوازنة كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل 14: عوامل نجاح لوحة القيادة المتوازنة.



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف و المحاذاة"، دار وائل للنشر، 2009، ص 85 .

### 1- فهم الذات

إن فهم الذات لا يمكن أن يتم إلا من خلال وعي و فهم عالي للقابليات و المهارات التي بدونها لا يمكن أن يكون التنفيذ فعال للوحة القيادة المتوازنة .

### 2- فهم دورة تعلم لوحة القيادة المتوازنة

من الضروري الفهم الواضح لإرتباط دورة التعلم في إطار لوحة القيادة المتوازنة بإعتبارها حالة تحفز و تحرك إتجاه أداء مميز.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف و المحاذاة، دار وائل للنشر، 2009، ص 85 .

### 3- معرفة خارطة الطريق للتنفيذ

حيث أن تنفيذ لوحة القيادة المتوازنة يتطلب التركيز على الأفراد، العمليات و التكنولوجيا .

### 4- إعتبار لوحة القيادة المتوازنة كمشروع متكامل

أي يجب جعل لوحة القيادة المتوازنة جزء من ثقافة الأعمال و ذلك يجعلها مشروعاً منتجاً ذو قيمة و فائدة للمنظمة.

### 5- إستخدام التكنولوجيا كممكن

إن إعتبار التكنولوجيا كمورد أساسي يساهم في تنفيذ لوحة القيادة المتوازنة أمراً ضرورياً و إذا ما تم ذلك فإن لوحة القيادة المتوازنة سيحصل على كامل المميزات التي تسرع من تنفيذ مشروع يدعم و بشكل كامل من هذه التكنولوجيا المتطورة .

### 6- تعاقب لوحة القيادة المتوازنة

هذا التعاقب يمثل برنامج متكامل يعطي مدلولات ايجابية للعمل بجد و نشاط قبل الجميع ،حيث أن تجميع البيانات من خلال المقابلات و معالجتها في مراحل متعاقبة تربط بشكل سريع النشاط بالنتائج.

و من الضروري أن تتعلق مجمل هذه الأعمال في إطار دعم الإدارة العليا لكي تنقل من كونها عوامل نجاح نظرية الى مشروع عملي لطريقة نجاح المنظمة

### خلاصة الفصل

نستنتج من خلال هذا الفصل أن لوحة القيادة المتوازنة ظهرت من أجل التغلب على عجز أنظمة القياس التقليدية فهي تعتبر من أحد الأساليب و التقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية و تعد أيضا نظاما إداريا و خطة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها الاستراتيجية كما أنها تلم بجميع الجوانب المتعلقة بالمؤسسة (الجانب المالي، جانب العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وهذه الأداة تساعد وتسهل على المؤسسة خلق و تعظيم قيمتها وليبيان ما سبق ذكره سنتناول تطبيق لوحة القيادة المتوازنة على مؤسسة اقتصادية.

## الفصل الثالث

محاولة إقتراح لوحة

القيادة المتوازنة في

مؤسسة سوسيومي

### الفصل الثالث: محاولة إقتراح لوحة القيادة المتوازنة في مؤسسة سوسيمي

تدعيما لما تم التطرق اليه في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين تم إعداد دراسة حالة لمحاولة إقتراح نموذج للوحة القيادة المتوازنة التي تعتبر من بين الأدوات الحديثة لمراقبة تسيير المؤسسة بإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع الخاص و هي مطاحن سوسيمي لإنتاج السميد،الدقيق،الكسكس و العجائن،و التي سيتم التعريف بها في هذا الفصل حسب ما تم توفره من معلومات،و ذلك لمحاولة إقتراح هذا النموذج .

وبغرض تحقيق هذا الهدف تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث،المبحث الأول تضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و المبحث الثاني تضمن منهجية البحث و المبحث الثالث تضمن محاولة الإقتراح لنموذج لوحة القيادة المتوازنة.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

إن مؤسسة سوسيمي هي محل دراستنا لذا وجب التطرق إلى تعريفها من حيث النشأة، النشاط ومسار الإنتاج الذي تتبعه لتصنيع منتجاتها.

### المطلب الأول : نشأة مؤسسة سوسيمي و نشاطها

#### 1- نشأة مؤسسة سوسيمي

مؤسسة سوسيمي *sosemie* هي مؤسسة جزائرية تهتم بإنتاج العجائن الغذائية، وهي من بين أهم المؤسسات المحلية التي تنشط في مجال الصناعات الغذائية حيث تعود بدايتها إلى التسعينات وبالضبط في 25 ماي 1998، ويمكن أن نلخص المعلومات الخاصة بالمؤسسة في البطاقة التالية :

- اسم المؤسسة: سوسيمي "مؤسسة السميد والدقيق النجمة".
- نوع المؤسسة: مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة EURL.
- اسم المسئول: ماتسيكي جمال، الرئيس المدير العام.
- رأس المال الاجتماعي : 1385990000 دج.
- النشاط: إنتاج العجائن الغذائية و السميد والدقيق.
- الموقع الاجتماعي: يقع مصنعها ومكاتبها الإدارية في مقطع بني مراد بولاية البليدة.
- المساحة الاجتماعية: تمتاز بمساحة عقارية مبنية وغير مبنية بأكثر من 50000 م<sup>2</sup>.
- عدد الموظفين المستخدمين: 500 موظف.

#### 2- نشاط مؤسسة سوسيمي

عرفت مؤسسة سوسيمي منذ نشأتها تطورا كبيرا فكانت عند نشأتها عبارة عن مطحنة صغيرة بوحدة إنتاجية واحدة تختص فقط بإنتاج الفرينة سنة 2000، ومنذ ذلك الوقت بدأت المطحنة تحاول تطوير نشاطها، وذلك بإضافة منتج السميد وهذا في سنة 2002، أما في سنة 2005 أضافت منتجا جديدا إلى منتجاتها وهو الكسكس، أما في سنة 2009 عرفت المؤسسة قفزة ملحوظة فأضافت إلى إنتاج الطحين صناعة العجائن الغذائية بمختلف أنواعها ( الطويلة والقصيرة ) وأصبحت بذلك من بين المؤسسات الرائدة في إنتاج العجائن الغذائية حيث وصل عدد منتجاتها إلى 23 منتج وأصبحت تضم ثلاث منشآت :

الورشة أ: خاصة بإنتاج الفرينة قدرتها الإنتاجية 400 طن / الساعة؛

الورشة ب: خاصة بإنتاج السميد قدرتها الإنتاجية 300 طن / الساعة ؛

الورشة ج: خاصة بإنتاج الكسكس و العجائن الطويلة و القصيرة تقدر قدرتها في إنتاج الكسكس ب 3,5 طن / ساعة.



الجدول التالي يلخص ما سبق ذكره

**الجدول رقم 02 : تطور نشاط مؤسسة "سوسيمي"**

السنة	النشاط
2000	الفرينة
2002	الفرينة + الدقيق
2005	الفرينة + الدقيق + الكسكس
2009	الفرينة + الدقيق + الكسكس + العجائن الغذائية بمختلف أنواعها

**المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة**

أما في أواخر سنة 2012 تعرضت المؤسسة الى حريق تسبب في فقدان الوحدة التي تنتج الكسكس و العجائن مما أدى الى تراجع رقم الأعمال ، و حتى تحافظ الشركة على زبائنها و حصتها في السوق لجأت الى مؤسسة أخرى تمارس نفس النشاط الذي تمارسه سوسيمي حيث قامت بعملية الكراء لأجهزة الإنتاج حتى تم ترميم وحدة صناعة الكسكس و العجائن و الذي بدأ نشاطه في بداية هذه السنة 2015 .

**المطلب الثاني: مسار إنتاج مؤسسة سوسيمي ( sosemie )**

مسار الإنتاج في مؤسسة سوسيمي يمر بأربع مراحل هي :

**1- إستلام المادة الأولية**

يتم في البداية إستلام القمح اللين هذا بالنسبة الورشة أ الخاصة بإنتاج الدقيق و التي تقدر طاقتها الإنتاجية ب 400 طن/ساعة ، فبعد إستلام القمح اللين يتم تخزينه في أنبوبين سعة الأنبوب الواحد هي 11000 قطن و يتم إدخال القمح الى الطاحونة عبر هذين الأنبوبين و ذلك بالإعتماد على الضغط الهوائي و بعد إدخاله يتم وضعه في أربع أنابيب أخرى سعة الأنبوب هي 1800 طن.

**2- تنظيف القمح**

و تتم هذه المرحلة عبر مرحلتين :

## 1-2 المرحلة الأولى

بالإعتماد على مجموعة من الأجهزة (فراز الحبوب، الفاصل، فرشاة، مغناطيس... الخ) يتم تنظيف القمح و ذلك بالتخلص من الحصى الصغيرة و السوداء، الحبوب الأخرى غير القمح اللين التي إختلطت مع القمح و التي تؤثر على اللون النهائي للدقيق . و بعد هذه المرحلة الأولية من التنظيف يتم تبليل القمح بالماء (الترطيب) حيث يتم إضافة الماء للقمح اللين على مرحلتين في المرحلة الأولى يتم إضافة 3/2 من الماء و يترك ليرتاح ثم يتم إضافة 3/1 من الماء و يترك ليرتاح مرة أخرى و المدة تختلف حسب طبيعة القمح فقد تصل الى 78 ساعة .

## 2-2 المرحلة الثانية

بعد نهاية المدة التي يترك فيها القمح ليرتاح، يطرأ تغير على حجم حبة القمح بحيث يحدث إنتفاخ و ذلك نتيجة الماء نمر الى عملية تنظيف أخرى و هي تقشير السطح الخارجي لحبة القمح و ذلك بالإعتماد على فرشاة خاصة و ذلك للتخلص من النقاط السوداء التي توجد على السطح.

### 3- الطحن

فبعد عملية التنظيف تأتي عملية الطحن و ذلك بالإعتماد على مجموعة من الأجهزة التي تقوم بالطحن و فصل الفرينة عن النخالة و ترتيب الفرينة حسب عدة أصناف (الدقيق الرقيقة، المتوسطة و الخشينة). و بعد عملية الطحن يتم غربلة الدقيق بالإعتماد على جهاز يسمى الغربال و بذلك نحصل على المنتج بصفة نهائية، و بعد إستخراج الفرينة تتم عملية تخزين الدقيق في مخازن (8 انابيب سعة الأنبوب الواحد 40 طن ) و تترك لترتاح لمدة 24 ساعة و يسمى وقت النضج.

### 4- التموين

يتم تجهيز الدقيق في أكياس مختلفة السعة (5 كغ، 10 كغ، 25 كغ و 50 كغ)

نفس الشيء بالنسبة الورشة ب التي تقوم بإنتاج السميد و ذلك بالإعتماد على القمح الصلب حيث أن القدرة الإنتاجية للمنشأة تقدر ب 300 طن /ساعة .

أما بالنسبة للكسكى فيتم إنتاجه على مستوى الورشة ج فالقدرة الإنتاجية للمؤسسة هي 3.5 طن /ساعة و هي تعتمد على السميد المتوسط الذي تنتجه المنشأة ب و بالإضافة الى الكسكس فالمنشأة تنتج نوعين من العجائن (عجائن قصيرة و طويلة).

و في الملحق رقم (01) يمكننا رؤية مسار الإنتاج بالتفصيل.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوسيمي و التعريف بمديرياتها

إن إحدى سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري في حسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي، فلهذا حاولنا في هذا المطلب تقديم الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوسيمي مع إعطاء تعريف لكل مديرياتها على حدى.

#### 1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوسيمي :

لابد من تنظيم الأنشطة داخل المؤسسة بشكل يضمن لها الإطار العام الذي يمكن أن تمارس من خلاله وظائفها الأساسية، وانطلاقا من المعلومات المقدمة من طرف المديرية العامة يمكن أن نوضح الخريطة التنظيمية لمؤسسة سوسيمي كالتالي (أنظر الصفحة 71 )

#### 2- التعريف بوظائف مديريات مؤسسة سوسيمي

بعد تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لا بد لنا من عرض وظيفة كل مديرية على حدى وفيما يلي شرح لذلك :

#### 1-2 المديرية العامة

تمثل قمة الهرم الإداري وهي المسؤولة عن كل المديريات الفرعية (الإنتاج، التسويق، المحاسبة و المالية، الموارد البشرية) فهي تسعى الى الحفاظ على معايير الأمان، العلاقات العامة... وتفويض السلطة إلى فريق الإدارة يندرج ضمن إمكانياتها و تتمثل وظائفها الأساسية في:

- ✓ تصميم الإستراتيجية العامة ونظرة المؤسسة بالاتساق مع فريق الإدارة.
- ✓ خلق قيمة وثقافة للمؤسسة.
- ✓ تكوين فريق الإدارة وجعلهم يتقاربون للإتجاه نحو نظرة موحدة.

#### 2-2 الأمانة العامة (سكرتيرت الإدارة)

إستقطاب مجموعة واسعة من المعلومات التي تسمح للمديرية العامة بمتابعة عادية ودائمة لمديريات وفروع المؤسسة ومن بين الوظائف التي تقوم بها:

- ✓ ضمان سير المعلومات ما بين المديرية العامة ومختلف المصالح.
- ✓ نشر الإعلانات الداخلية و إعدادها.
- ✓ التنظيم المادي لمختلف العلاقات التي تنميها المديرية العامة مع المصالح الداخلية والمنظمات الخارجية.
- ✓ تسيير رزنامة مواعيد المدير العام وتنظيم الاجتماعات.

## 3-2 مديرية المحاسبة المالية

تتمثل مهمة هذه المديرية في تسيير الشؤون المالية والمحاسبية للمؤسسة، تسيير الميزانيات الخاصة لكل مديرية، والسهر على السير الحسن لخزينة المؤسسة ضمن المعاملات المالية مع مختلف البنوك، إضافة إلى التصريح الجبائي.

## 2-4 مديرية الإنتاج

تعمل هذه المديرية مع مخابر التحليل، وهي تسهر على التحقق من حجم المبيعات وهذا لتفادي الوقوع في مشاكل، كما تعمل على تقديم و إرسال العمليات التي تتحكم في عملية الإنتاج عن بعد وبمعنى آخر مديرية الإنتاج هي المسؤولة المباشرة عن الإنتاج، حيث يكمن هدفها الأساسي في زيادة إنتاجية المؤسسة وفقا لمتطلبات السوق، فهي تقوم بتنفيذ الإستراتيجية الإنتاجية للمؤسسة، يضاف إلى ذلك الصيانة المختلفة ويمكن أن نوضح ذلك من خلال ما يلي:

- ✓ تحضير برامج الإنتاج واستهلاك المواد الأولية؛
- ✓ احترام برامج الإنتاج الخاص بالمؤسسة، على مدار السنة وإعداد التقديرات عن النشاطات التي تشرف عليها؛
- ✓ القيام بتحديد برنامج صيانة وسائل الإنتاج.

## 2-5 مديرية التجارة و التسويق

سوف نتطرق إلى مهام مديرية التجارة و التسويق و الذين لهما دور جد مهم في المؤسسة.

### 1.5.2 مديرية التجارة

تتكون من مسؤول المديرية (مسؤول المبيعات) و مساعديه الذين يقومون باستقبال الزبائن ووضع الفواتير للسلع المباعة بعد التفاوض على السعر و الكمية بالإضافة الى مسؤول التغطية الذي يهتم بقسم الدفع و متابعة الزبائن في حالة تخلفهم على التسديد.

### 2.5.2 مديرية التسويق

تختص إدارة التسويق بتخطيط و تنفيذ مضمون المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة أو فكرة و تسعيره أو الترويج له و توزيعه من اجل تنمية عملية التبادل مع المجموعات المستهدفة ضمن أسواق المؤسسة. فالتسويق يعمل على وضع منتجات المنظمة في قنوات توزيع ملائمة و من ثم تسهيل عملية التبادل، ويزداد أهمية الدور الذي تلعبه إدارة التسويق كلما كبرت المؤسسة، إزداد إنتاجها و إتسع سوقها و ذلك من خلال قيامها ب:

- ✓ القيام بدراسات و تحليل السوق؛
- ✓ معرفة ردود أفعال الزبائن؛
- ✓ معرفة نسبة تكاليف التوزيع و محاولة السيطرة و التحكم فيها.

و في مؤسسة سوسيمي فهي تحتوي على مسؤول المديرية و مساعديه.

## 2-6 مديرية الإمداد

الإمداد هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة تبدأ ممارستها من إستلام المواد الأولية الى غاية إقتناء العميل للمنتوج. و تعتبر وظيفة الإمداد من أهم وظائف المنظمات الحديثة لأن قيمة المواد المشتراة و المخزنة تمثل نسبة كبيرة من رأس مال هذه المنظمة. و يعد الإمداد مهما للأسباب التالية:

- تسهيل انسيابية التدفقات سواء كانت تدفقات فيزيائية أو معلوماتية .

**التدفقات الفيزيائية:** المتمثلة في أنشطة النقل ،التخزين و التموين للمواد.

**التدفقات المعلوماتية:** أي التحكم في تسيير الطلبات.

- الإستجابة السريعة للزبون و ذلك بتوفير المواد الأولية و مواد التغليف و غيرها.

بالنسبة لمؤسسة سوسيمي فمديرية الإمداد تتكون من :

✓ مسؤول المشتريات الذي يعمل على توفير المواد الأولية و مواد التغليف و غيرها؛

✓ أمين الصندوق و هو المسؤول على الدفع للموردين بعد إستلام المواد الأولية؛

✓ أمين المخزن و هو المسؤول على مخازن المؤسسة و تسييرها؛

✓ قسم الشحن و النقل و ذلك من أجل تسليم السلع للزبائن و توفير المادة الأولية للمؤسسة.

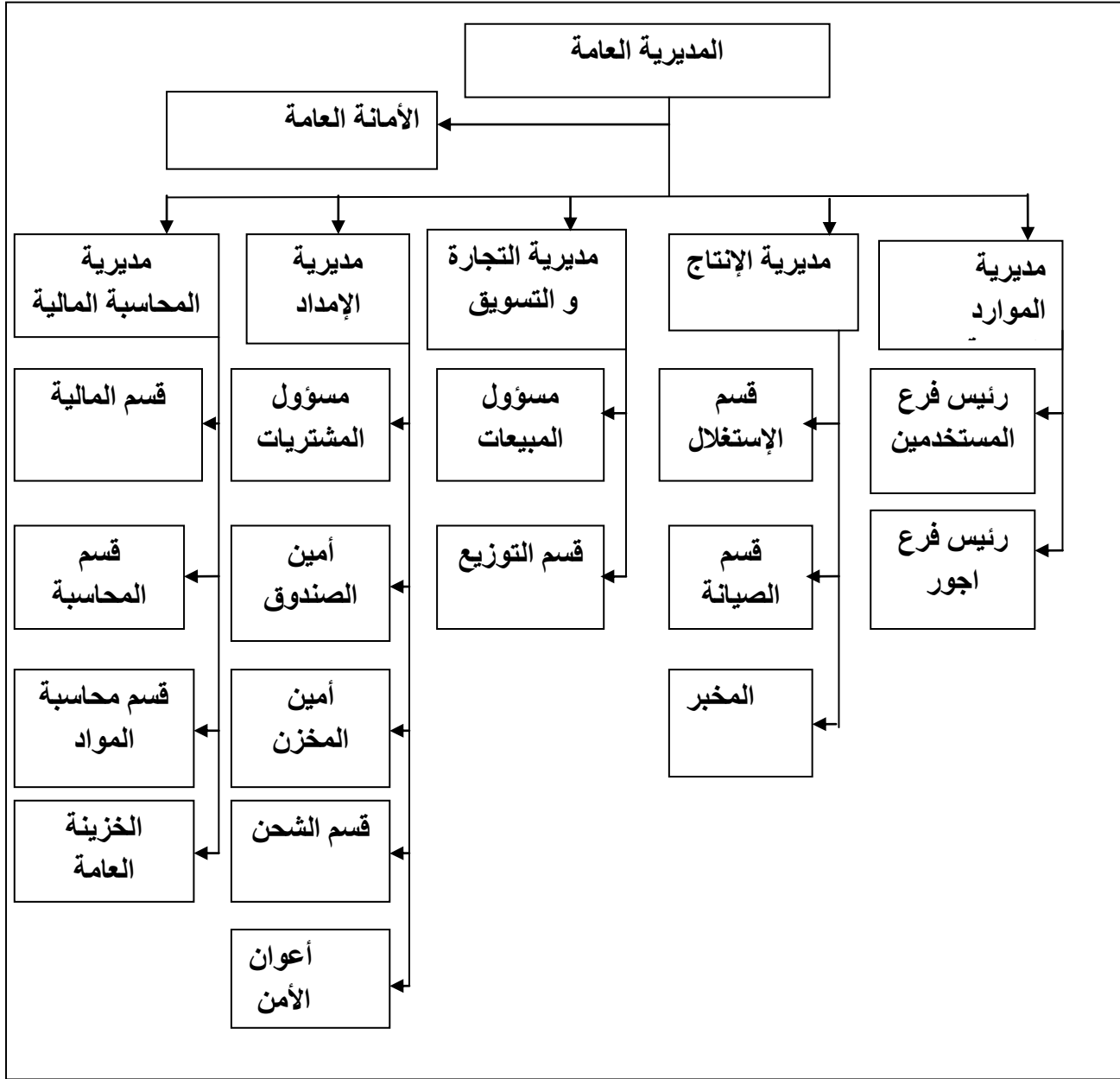
بالإضافة الى أعوان الأمن المسؤولين على حماية المؤسسة.

## 2-7 مديرية الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة و هي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى: التسويق و الإنتاج و المالية و ذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة و تتكون من رئيس المديرية و رئيس فرع المستخدمين و رئيس فرع الأجور. حيث تقوم هذه الوظيفة أساسا بتسيير العنصر البشري ، بمعنى آخر كل العلاقات التي تربط العمال فيما بينهم من جهة مهما كانت وظيفة العامل و مهما كانت رتبته في الهرم الوظيفي للمؤسسة و بالمؤسسة من جهة أخرى.

في الأخير يمكن القول بأن هناك تناسق كبير بين الهيكل التنظيمي لمؤسسة "سوسيمي" وحجمها ، بحيث يشجع هذا التنظيم على الاتصال الفعال بين مختلف المديريات، كما يساعد في تحديد المسؤوليات وبالتالي يساهم في تحقيق الأهداف الفرعية والقصيرة الأجل والتي تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة.

الشكل رقم 15: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوسيمي



المصدر: إعداد الطالبتين إعتمادا على وثائق المؤسسة

## المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

### المطلب الأول: منهج الدراسة و المجتمع المدروس

#### 1- منهج الدراسة

للقيام بأي دراسة علمية للوصول الى حقيقة أو برهنة على حقيقة ،و جب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة و تشخيصها ،من خلال تتبع مجموعة من القواعد العامة ،التي يتم وضعها من أجل الوصول الى حقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة .فالمنهج يعني : "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة"<sup>1</sup>، كما يعني كذلك : "فن التنظيم الصحيح لسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن حقيقة حين نكون لها جاهلين ،وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون لها عارفين"<sup>2</sup>، و من أجل البرهنة على فرضيات بحثنا و إثباتها ميدانيا ، و كما ذكرنا في المقدمة فقد إعتدنا على المنهج الوصفي فهو الذي يعتمد عليه في دراسة ظاهرة لها خصائص و أبعاد في إطار معين و يقوم بتحليلها إستنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول الى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها ، و بالتالي الوصول الى نتائج قابلة للتعميم ،فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات و تصنيفها و تدوينها و محاولة تفسيرها و تحليلها من أجل قياس و معرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة ،كما يهدف الى إستخلاص النتائج و معرفة كيفية الضبط و التحكم في هذه العوامل و كذلك التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل<sup>3</sup>. كما إعتدنا على المنهج التحليلي من خلال دراسة حالة و ذلك بالإعتماد على نتائج الإستمارة و هذا في الجانب التطبيقي.

#### 2- مجتمع الدراسة

لكل بحث علمي مجتمع دراسي يتماشى و طبيعة البحث ، و نحن في هذه الحالة إختارنا عينة تتكون من 40 شخص هم أعضاء إدارة المؤسسة محل الدراسة "سوسيمي" و ذلك حتى نستفيد من خبرتهم في المؤسسة و تكون الدراسة أكثر مصداقية ،حيث توجهنا الى جميع مديريات و مصالح المؤسسة و قمنا بتوزيع 40 إستمارة ،حيث إستعنا برؤساء المديريات فقدمنا لهم الإستمارات و هم بدورهم قاموا بتوزيعها على المصالح التابعة لهم.

#### المطلب الثاني: مصادر جمع المعلومات

إعتدنا في بحثنا على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات و هما :

<sup>1</sup> أعمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1999 ، ص99 . .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص :99.

<sup>3</sup> عثمان حسن عثمان ، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ، الشهاب ، باتنة ، 1998 ، ص: 24-29

### 1- الوثائق التي تم الحصول عليها من المؤسسة

خلال فترة تربصنا في مؤسسة سوسيمي تحصلنا على عدة وثائق من مختلف المديريات، ففي مديرية المالية و المحاسبة تحصلنا على الميزانية و جدول حسابات النتائج للثلاث السنوات الأخيرة ، بالإضافة الى بعض التقرير، أما في مديرية الإنتاج فقد تم الحصول على مسار الإنتاج و في المديرية التجارية فقد تمكنا من الحصول على وثائق تمكنا من معرفة عدد المنتجات الجديدة ، عدد الزبائن .... و غيرها .  
في حين أن مديرية الموارد البشرية فقد تمكنا من خلالها من معرفة عدد العمال ، الكتلة الأجرية .  
(أنظر الملاحق رقم 03، 04، 05، 06، و 07)

### 2- الإستثمار

تعرف الإستثمار بمجموعة من المصطلحات و المفاهيم الأخرى التي تختلف من ترجمة الى أخرى أو من دولة عربية الى أخرى مثل :الإستبيان ،الإستفتاء ،الإستخبار ،الإستقصاء ،الإستجواب و الإستبانة...و غيرها .

#### 1.2 تعريف الإستثمار

و للإستثمار عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

#### 1.1.2 التعريف الأول

تعرف الإستثمار بأنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف معين، و يتم تنفيذ الإستثمار عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل الى المبحوثين عن طريق البريد من أجل ملئها"<sup>1</sup>.

#### 2.1.2 التعريف الثاني

تعرف على أنها "لائحة من الأسئلة المحضرة تحضيراً يراعي مجموعة من القواعد المنهجية ،تدون على أوراق ،وتوزع على المستجوبين للإجابة عليها كتابياً أو تلقى عليهم شفويًا ،وذلك حسب الظروف وأهداف البحث ،والغرض منها جمع المعلومات المستهدفة من طرف البحث لتحليلها ومناقشتها قصد استخلاص النتائج"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، دار هومة ، الجزائر ، 2002 ، ص . 123 . وكذلك : أحمد حسين الرفاعي ، مناهج البحث العلمي ، دار وائل ، عمان ، 2005 ، 181

<sup>2</sup> <http://www.doroob.com> Vu le 12/05/2015



## 2.2 أهمية الإستمارة

للإستمارة أهمية كبرى في دراسة الظواهر الاجتماعية والنفسية والتربوية والديداكتيكية، بإعتبارها أسهل تقنية في جمع المعلومات، وتحصيلها ضمن البحث الاستطلاعي. كما أنها تقنية غير مكلفة، ولا تحتاج إلى جهد كبير، أو وقت طويل، أو تكاليف باهظة، أو تقنيات معقدة أو صعوبة في استعمالها وتشغيلها. فالإستمارة مجرد أسئلة متنوعة ومرتبطة، تدون كتابيا أو شفويا فوق صفحة واحدة أو صفحتين من الورقة، فتوزع على عينة من المستجوبين، إما بطريقة مباشرة (تسلم إلى المستجوب مباشرة من قبل الباحث أو من ينوب عنه)، وإما بطريقة غير مباشرة (عبر البريد أو عبر التواصل الرقمي والإعلامي السلبي أو اللاسلكي).

يمثل هؤلاء المستجوبون، بإعتبارهم عينة صغرى تمثيلية، خصائص المجتمع الأصل بمواصفاته المتنوعة بدقة وإحكام، بغية الإجابة عن الأسئلة المطروحة بكل صدق وصراحة وشفافية. وما يهمنا في هذه الإستمارات الاستبائية هي النتائج المترتبة عن المعطيات والمعلومات التي يقدمها المستجوب، والتي قد تفيد الباحث بشكل من الأشكال في تحديد مجموعة من الحلول، ورصد المقترحات الكائنة والممكنة والمحتملة، لفهم ظاهرة معينة وتفسيرها، وذلك في ضوء معطيات كمية وكيفية معينة<sup>1</sup>.

إعتادا على فرضيات البحث، تم إختيار مجموعة من الأسئلة، يعتبر من الضروري الإجابة عليها لأنها الوسيلة التي تمكنونا من تحقيق الهدف من البحث، وبالتالي إستخلاص النتائج و محاولة إقترح النموذج الذي يعتبر من بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و التي تساعد المؤسسة محل الدراسة من تحسين أدائها. و نشير إلى أن أسئلة الإستمارة، هي أسئلة سهلة خالية من التعقيد و الغموض، و الهدف من ذلك هو تمكين كل مستجوب من الإجابة عليها بكل سهولة، و تفادي عدم الإجابة بسبب عدم الفهم أو الملل من طول أو عدم وضوح الأسئلة.

**المطلب الثالث: مسار الإستمارة و الأدوات الإحصائية المستعملة**

نسلط الضوء في هذا المطلب على مسار الإستبيان الذي قمنا بتوزيعه في المؤسسة محل الدراسة حيث سنتطرق إلى إستمارة الأسئلة كأداة لجمع البيانات، ثم الأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل.

**1- مسار إستمارة الأسئلة**

وجهت الإستمارة يوم 2015/05/06 إلى جميع أعضاء إدارة مؤسسة سوسيمي، فخلال الزيارات الميدانية التي تمت إلى المؤسسة محل الدراسة، تم تسليم إستمارة الأسئلة الى المسؤولين بمختلف المصالح مصلحة التسويق، مصلحة التجارة، مصلحة المحاسبة و المالية ومختلف الفروع التابعة لها

<sup>1</sup> نفس المرجع أعلاه.

،مصلحة الموارد البشرية ،مصلحة الإنتاج ومصلحة الإمداد و التي كانت أكثر تجاوب معنا تحتوي الإستمارة على 15 سؤال موزعة على ثلاث أجزاء.

### 1-1 مراقبة التسيير و الأدوات المستعملة في المؤسسة محل الدراسة

نهدف من خلال هذا الجزء الى معرفة وضعية مراقبة التسيير في المؤسسة و ما هي معظم الأدوات التي تستعمل .

### 2-1 النموذج المقترح و أبعاده الأربعة و ما تحتوي عليه من مؤشرات

قمنا بعرض العديد من المؤشرات المرتبطة بالجوانب الأربعة للوحة و ذلك لمحاولة معرفة أحسن المؤشرات والتي تتناسب مع تسيير المؤسسة و ذلك إعتقادا على خبرة أعضاء الإدارة ،بالإضافة الى المؤشرات قمنا بعرض الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالجوانب الأربعة محاولة منا لمعرفة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

### 3-1 معلومات عن المستقصى

نهدف من خلال هذا الجزء الى التعرف على البيانات الخاصة بالمستقصى و الذي يكون عضو من أعضاء إدارة المؤسسة حيث يركز هذا الجزء على الوظيفة التي يشغلها المستقصى و المستوى الدراسي و السن.

### 2- الأدوات الإحصائية المستعملة

إستخدمنا في بحثنا هذا لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين الواردة في الإستمارة على مجموعة من الأدوات الإحصائية و ذلك بالإعتماد على الإكسل و تتمثل هذه الأدوات في:

- ✓ التكرارات: حيث يتم حساب عدد الإجابات المتشابهة من مجموع الإجابات الكلية.
- ✓ النسب المئوية: يتم حساب نسب الإجابات المتشابهة، و ذلك بقسمة عدد التكرارات على مجموع الإجابات.
- ✓ المنحنيات البيانية: و ذلك من أجل عملية تحليل و إستخلاص النتائج.

### المبحث الثالث: لوحة القيادة المتوازنة المقترحة لمؤسسة سوسيمي

#### المطلب الأول: تحليل نتائج الإستمارة

نتطرق في هذا المطلب ،إلى تحليل مفصل للنتائج التي تحصلنا عليها بعد توزيع الإستمارات على أعضاء إدارة مؤسسة سوسيمي و التي تحتوي على أسئلة تخدم البحث و قد كانت النتائج كالتالي:

## 1- معلومات عن المستقصى

الجدول رقم 03: توزيع المستجوبين حسب الوظيفة (نتائج السؤال رقم 13)

النسبة المئوية%	التكرارات	الوظيفة
7,5 %	3	المديرية العامة
22,5 %	9	مديرية التسويق و التجارة
20 %	8	مديرية الإنتاج
22,5 %	9	مديرية المالية و المحاسبة
7,5 %	3	مديرية الموارد البشرية
20 %	8	مديرية الإمداد
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب مستجوبي الدراسة هم موظفي مديرية المالية و المحاسبة بنسبة 22,5 % ،مديرية الإمداد بنسبة 20 % ،مديرية التسويق و التجارة بنسبة 22,5% و كذلك موظفي مديرية الإنتاج بنسبة 20 % .

الجدول رقم 04:توزيع المستجوبين حسب السن

النسبة المئوية%	التكرارات	السن (الفئة)
20%	8	أقل من 30 سنة
20%	8	بين 30 و 40 سنة
27,5 %	11	بين 40 و 50 سنة
22,5 %	9	بين 50 و 60 سنة
10%	4	أكثر من 60 سنة
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد النسبة الأكبر للفئة ما بين 40 و 50 حيث تقدر ب 27,5 % ثم الفئة ما بين 50 و 60 سنة حيث تمثل 22,5 % ثم الفئتين أقل من 30 سنة و بين 30 و 40 سنة حيث تمثل النسبة 20 % بينما الفئة الأكثر من 60 سنة لا تمثل سوى 10 %.

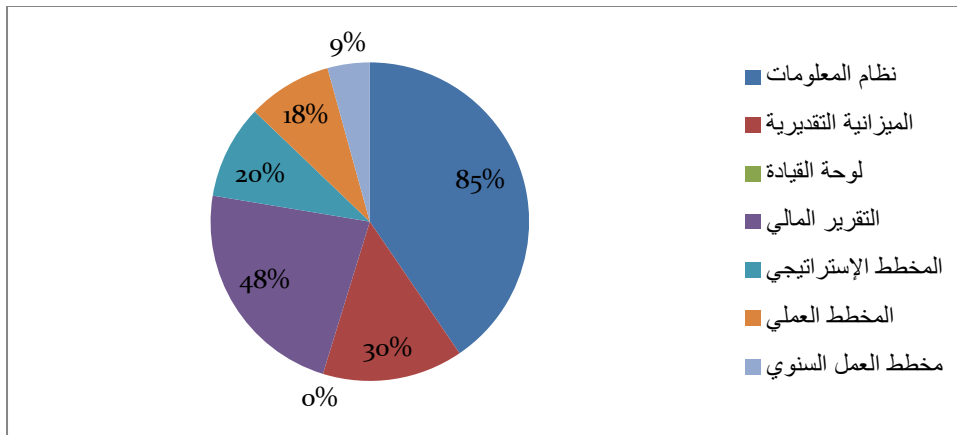
الجدول رقم 05: توزيع المستجوبين حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
12,5 %	5 %	ثانوي
87,5 %	35 %	جامعي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب موظفي مؤسسة سوسيمي متحصلين على شهادات جامعية (ليسونس، ماستر، دكتوراه) حيث تمثل النسبة 87,5 % بينما نسبة 12,5 % فقط لأصحاب المستوى الثانوي.

## 2- مراقبة التسيير و الأدوات المستعملة في المؤسسة محل الدراسة من خلال نتائج الإستمارة نجد :

الشكل رقم 16 : إجابات السؤال رقم 01



السؤال رقم 01: من اجل مراقبة تسيير مؤسستكم ما هي الأدوات الأكثر إستعمالا ؟

من خلال الشكل رقم 16 نستخلص بأن مؤسسة سوسيمي تستعمل عدة أدوات و أهمها :نظام المعلومات الذي يمثل أعلى نسبة 85% و كذلك التقرير المالي الذي يمثل نسبة 48% و أخيرا الموازنة التقديرية التي تمثل نسبة 30 % أما بالنسبة للوحة القيادة فإن هذه الأداة لم يتم إستعمالها في المؤسسة حتى الآن حيث تمثل النسبة 0% .

بالنسبة للأدوات المقترحة فقد إقتراح أعضاء الإدارة المحاسبة العامة فقد تكررت أكثر من عشرين مرة و خاصة من طرف الأعضاء الذين يعملون في مديرية المحاسبة و المالية.

## الجدول رقم 06: إجابات السؤال رقم 02

النسب المئوية%	التكرارات	الإجابات
97,5%	39	نعم
2,5%	1	لا
100%	40	المجموع

**السؤال رقم 02:** حسب الهيكل التنظيمي لمؤسستكم ، لا توجد مصلحة خاصة بمراقبة التسيير هل لديكم رغبة بإدراج هذه المصلحة ضمن هيكلكم في المستقبل؟

يتضح من الجدول أعلاه أن المؤسسة ترغب في إضافة مصلحة مراقبة التسيير ضمن هيكلها التنظيمي حيث تمثل هذه الرغبة نسبة 97.5 %.

## الجدول رقم 07: إجابات السؤال رقم 03

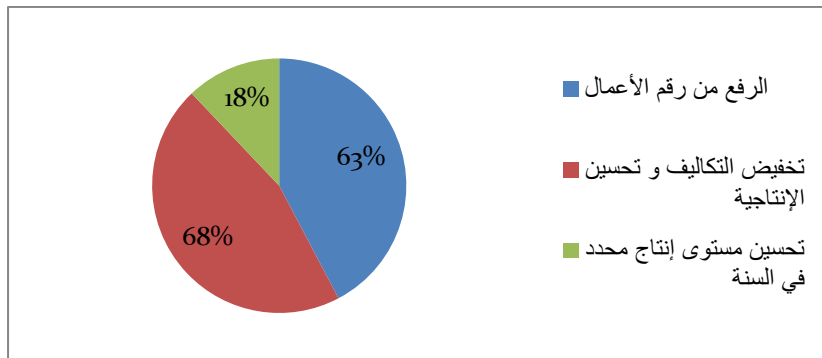
النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابات
97,5%	39	نعم
2,5%	1	لا
100%	40	المجموع

**السؤال رقم 03:** إذن هذا هو النموذج الذي نحاول اقتراحه على مؤسستكم وحسب خبرتكم هل ترونه مناسب و يساهم في رفع و تحسين الأداء؟

يتضح من خلال الجدول رقم 07 أن معظم أعضاء الإدارة يوافقون على أن هذه الأداة جد مناسبة و تساهم في رفع و تحسين أداء المؤسسة حيث تمثل هذه النسبة 97,5 % بينما نسبة الرفض لا تقدر إلا ب 2,5 %.

## 3- النموذج المقترح و أبعاده الأربعة و ما تحتوي عليه من مؤشرات

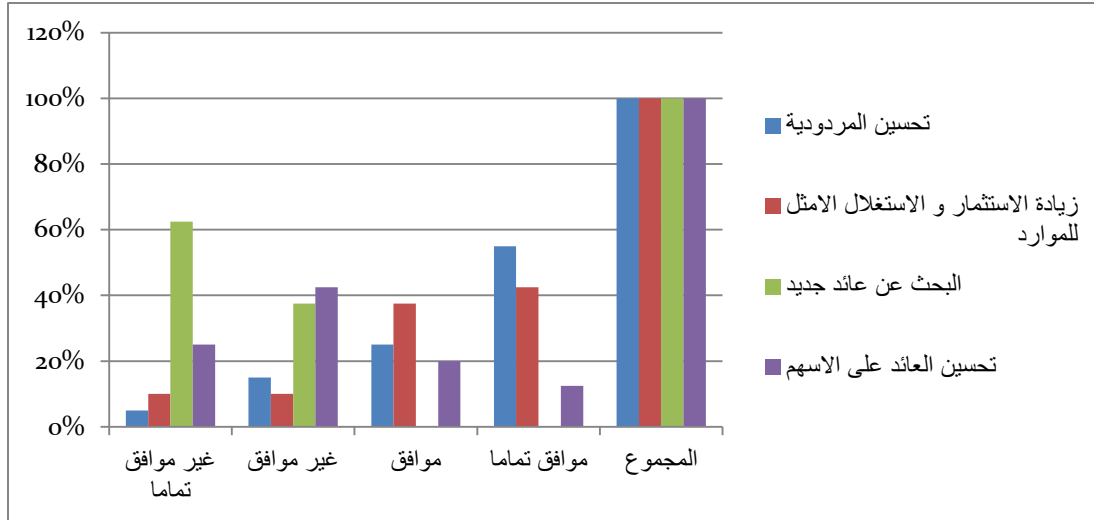
الشكل رقم 17: نتائج الإجابة عن السؤال رقم 04 .



**السؤال رقم 04:** حسب خبرتكم ما هي الأهداف و الرؤية الشاملة لمؤسستكم؟

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الهدف المتعلق بتخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية حضى بأعلى نسبة حيث تقدر ب 68 % و كذلك الهدف المتعلق بالرفع من رقم الأعمال فالنسبة تقدر ب 63 % في حين أن الهدف المتمثل في تحقيق نسبة معينة من الإنتاج لم يحضا إلا بنسبة 18 % .

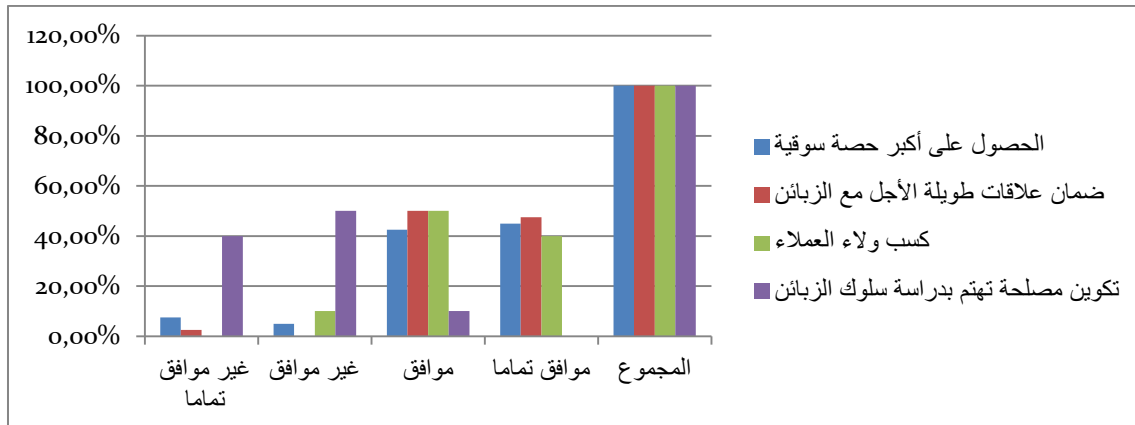
**الشكل رقم 18:** إجابات السؤال رقم 05



**السؤال رقم 05:** الجانب المالي يهتم بكيفية تحسين الأداء المالي فحسب خبرتكم ما هي الأهداف المتعلقة بالجانب المالي؟

نلاحظ من خلال الشكل رقم 18 فأن الهدف المتعلق بتحسين المردودية و كذلك هدف زيادة الإستثمار و الإستغلال الأمثل للموارد قد تمت الموافقة عليهما بينما الهدف المتعلق بالبحث عن عائد جديد و تحسين العائد على الأسهم فلم تنم الموافقة عليهما.

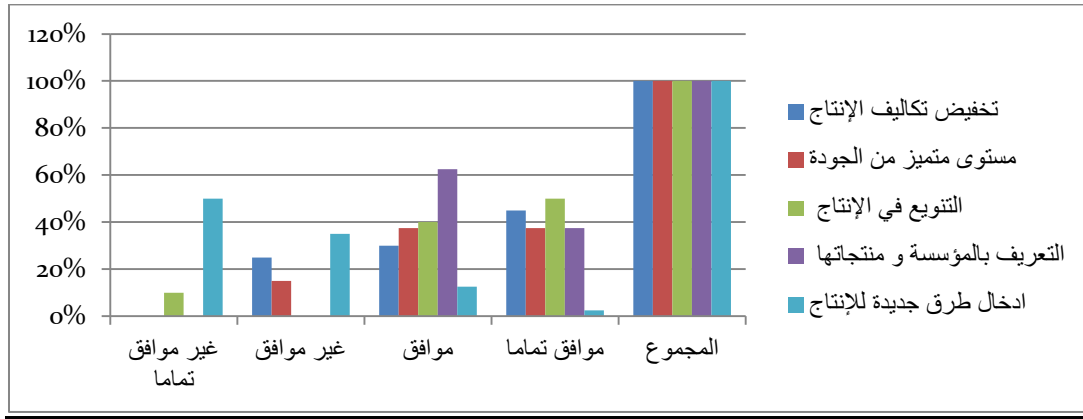
**الشكل رقم 19:** إجابات السؤال رقم 06



**السؤال رقم 06:** يهتم جانب الزبون بكيفية إرضاء الزبون فحسب رأيكم ما هي الأهداف المتعلقة بهذا الجانب؟

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الأهداف التي تمت الموافقة عليها هي الحصول على أكبر حصة في السوق ،ضمان علاقة طويلة المدى مع الزبائن ،كسب ولاء العملاء في حين أن الهدف المتعلق بتكوين مصلحة تهتم بالزبائن لم تتم الموافقة عليها.

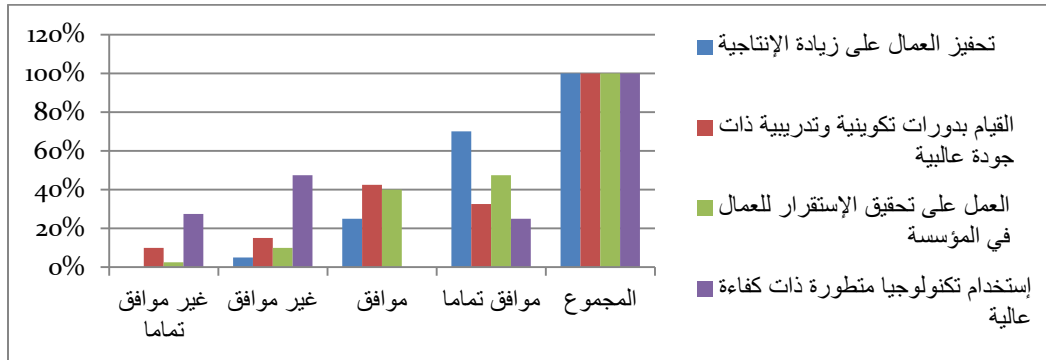
**الشكل رقم 20:** إجابات السؤال رقم 07



**إن السؤال رقم 07:** يهتم جانب العمليات الداخلية بكيفية تحسين مسار و مراحل الإنتاج فحسب رأيكم ما هي الأهداف المتعلقة بهذا الجانب لمؤسستكم؟

من خلال الشكل رقم 20 نجد أنه قد تمت الموافقة على جميع الأهداف الموضحة في الشكل ما عدا الهدف المتعلق بإدخال طرق جديدة في الإنتاج لم تتم الموافقة عليه.

**الشكل رقم 21:** إجابات السؤال رقم 08



**السؤال رقم 08:** يهتم جانب التعلم والنمو بمواكبة الابتكارات ،التطور ،التكنولوجيا فحسب رأيكم ما هي الأهداف المتعلقة بهذا الجانب لمؤسستكم؟

من خلال الشكل أعلاه نجد أن جميع الأهداف تمت الموافقة عليهم ماعدا الهدف المتعلق بإستخدام تكنولوجيا متطورة ذات كفاءة عالية فلم تتم الموافقة عليه.

#### الجدول رقم 08 : إجابات السؤال رقم 09

موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق تماما	
75%	25%	0%	0%	نمو رقم الاعمال
42,5%	35%	10%	12,5%	معدل نمو النتيجة الصافية
50%	37,5%	5%	7,5%	معدل العائد على الاموال الخاصة
0%	0%	50%	50%	نسبة السيولة

**السؤال رقم 09:** من اجل قياس الأهداف السابقة ، لوحة القيادة المتوازنة تعتمد على مؤشرات في كل جانب فعلى هذا الأساس ما هي المؤشرات التي تعتمدها لتقييم الجانب المالي لمؤسستكم؟

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن المؤشرات التي حُصيت بأعلى نسبة في الموافقة هي نمو رقم الأعمال حيث تقدر النسبة بـ 50% (75% + 25% / 2) و كذلك المؤشر معدل نمو النتيجة الصافية حيث تقدر النسبة بـ 38,75% و أخيرا المؤشر المتعلق بمعدل العائد على الأموال الخاصة فالنسبة تقدر بـ 43,75% بينما المؤشر المتعلق بنسبة السيولة فلم تتم الموافقة عليه و ذلك بنسبة 50%.

#### الجدول رقم 09 : إجابات السؤال رقم 10

موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق تماما	
50%	32,5%	12,5%	5%	نسبة تطور حصة السوق
60%	35%	2,5%	2,5%	تطور عدد الزبائن
25%	12,5%	37,5%	25%	عدد الطلبات المسلمة في الوقت المحدد
0%	2,5%	30%	67,5%	الإستجابة السريعة لمشاكل العمال
40%	37,5%	22,5%	0%	معدل رضا العملاء

**السؤال رقم 10:** ما هي المؤشرات المتعلقة بمحور الزبون؟



من خلال الجدول رقم 09 فإن المؤشرات التي حُصيت بأعلى نسبة موافقة هي نسبة تطور حصة السوق حيث تقدر النسبة بـ 41,25 % وكذلك المؤشر تطور عدد الزبائن حيث تقدر نسبته بـ 47,5 % و أخيرا المؤشر المتعلق بمعدل رضا العملاء فالنسبة هي 38,75 % في حين أن المؤشرات التي لم تحض بالموافقة هي المؤشر المتعلق بعدد الطلبات المسلمة في الوقت المحدد وكذلك الإستجابة السريعة لمشاكل العملاء.

#### الجدول رقم 10 : إجابات السؤال رقم 11

موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق تماما	
57,5%	35%	7,5%	0%	تطور تكاليف الإنتاج
37,5%	40%	17,5%	5%	عدد المنتجات الجديدة
32,5%	65%	0%	2,5%	الإنتاج المعيب /إجمالي الإنتاج
70%	30%	0%	0%	تكاليف الحملات الإعلانية

#### السؤال رقم 11: ما هي المؤشرات المتعلقة بمحور العمليات الداخلية؟

بالإعتماد على نتائج السؤال رقم 11 والموضحة في الجدول رقم 10 نجد إن جميع المؤشرات المقترحة تمت الموافقة عليها بنسب مختلفة حيث كانت نسبة الموافقة على المؤشر تطور تكاليف الإنتاج بـ 46,25 % ، عدد المنتجات الجديدة بـ 38,75%، الإنتاج المعيب/إجمالي الإنتاج بـ 48,75 % و عدد الحملات الإعلانية بـ 50 %.

#### الجدول رقم 11 : إجابات السؤال رقم 12

موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق تماما	
37,5%	25%	25%	12,5%	نصيب العامل من مصاريف التكوين
50%	50%	0%	0%	تطور الأجور
62,5%	25%	5%	7,5%	إنتاجية العمال
55%	27,5%	10%	2,5%	تطور عدد العمال

**السؤال رقم 12:** ما هي المؤشرات المتعلقة بمحور التعلم والنمو؟

الجدول رقم 11 الذي يمثل إجابة عن السؤال رقم 12 حيث نجد أن جميع المؤشرات المقترحة تمت الموافقة عليها حيث تقدر نسبة الموافقة على المؤشر نصيب العامل من مصاريف التكوين ب 31,25%، تطور الأجور 50% ، تطور عدد العمال ب43,75% و إنتاجية العمال ب41,25% .

### **المطلب الثاني :مناقشة وضعية مراقبة التسيير في المؤسسة و مراحل إعداد لوحة القيادة المتوازنة المقترحة من خلال نتائج الإستمارة 1. وضعية مراقبة التسيير في المؤسسة**

إعتقادا على النتائج التي تم توصل اليها من خلال الإستمارة و الوثائق التي تم الحصول عليها من المؤسسة نجد أنه لا توجد مصلحة خاصة بمراقبة التسيير في المؤسسة و إنما هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات الموزعة عبر مختلف المصالح ،والأدوات التي يتم إعتادها هي المحاسبة العامة ،التقرير المالي و نظام المعلومات في حين أن لوحة القيادة لم يتم إستعمالها حتى اليوم في المؤسسة. غير أن المؤسسة ترغب في إدراج هذه المصلحة في المستقبل حيث يجب على المؤسسة ربطها مباشرة بالمديرية العامة حتى تكون أكثر إستقلالية و تتمكن من القيام بمسؤولياتها على أكمل وجه.

### **2. مراحل إعداد لوحة القيادة المتوازنة من خلال نتائج الإستمارة**

**1.2 الأهداف الشاملة للمؤسسة(الأهداف الإستراتيجية ):**من خلال نتائج الإستمارة نجد أن الأهداف الشاملة للمؤسسة هي:

✓ الرفع من رقم الأعمال ؛

✓ تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية.

### **2-2 أهداف و إستراتيجيات كل محور (المحاور الأربعة للوحة القيادة المتوازنة)**

**1.2.2 أهداف المؤسسة و إستراتيجيتها في المحور المالي هي :**

✓ تحسين المردودية؛

✓ زيادة الإستثمار و الإستغلال الأمثل للموارد.

**2.2.2 أهداف المؤسسة و إستراتيجيتها في محور العملاء هي:**

✓ الحصول على أكبر حصة في السوق؛

✓ ضمان علاقة طويلة المدى مع الزبائن؛

✓ كسب ولاء العملاء.

**3-2-2 أهداف المؤسسة و إستراتيجيتها في محور العمليات الداخلية هي:**

- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج؛
- ✓ تحقيق مستوى متميز من الجودة؛
- ✓ التنوع في الإنتاج؛
- ✓ التعريف بالمؤسسة و منتجاتها.

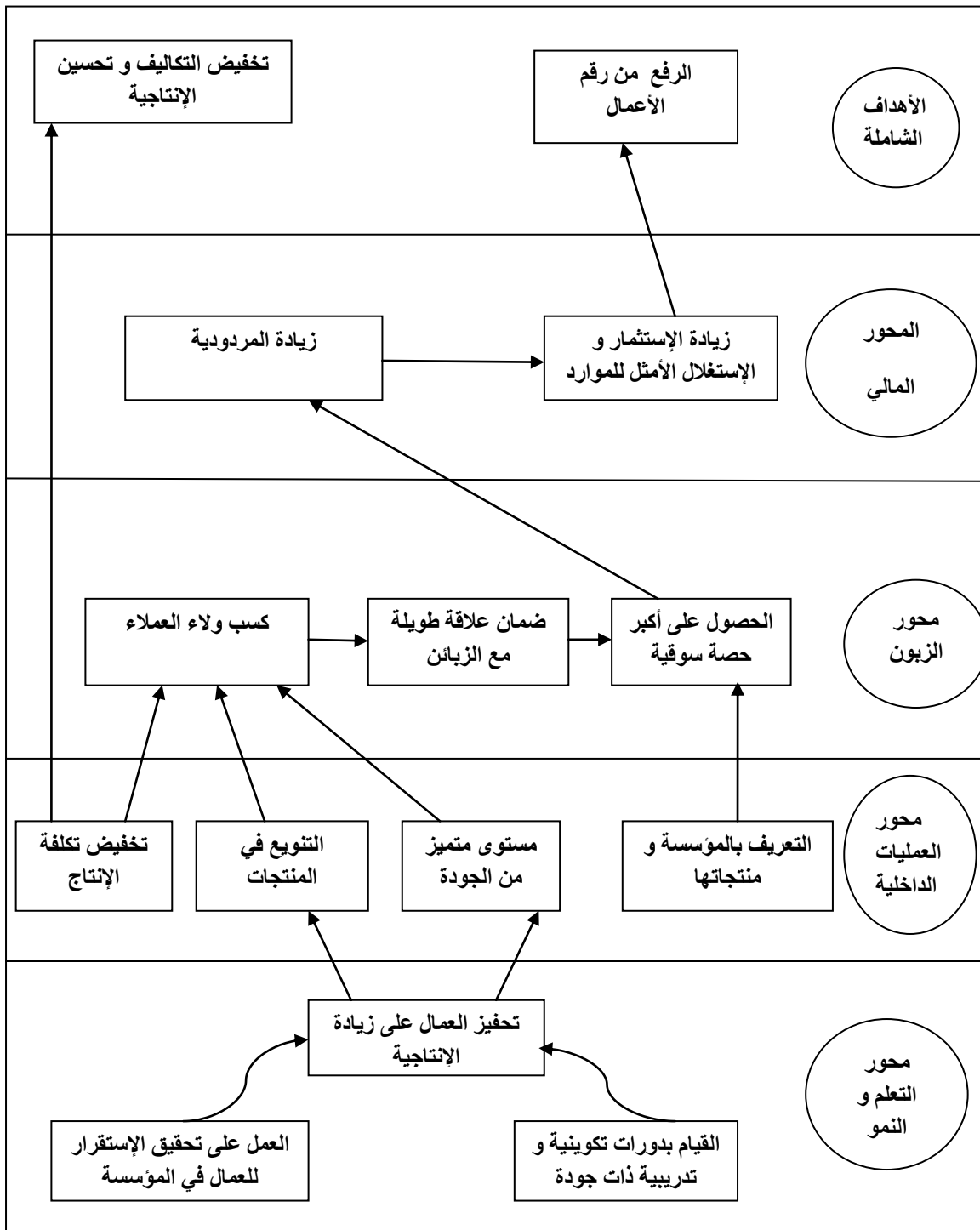
**4.2.2 أهداف المؤسسة و إستراتيجيتها في محور التعلم و النمو هي :**

- ✓ القيام بدورات تكوينية للعمال ذات جودة عالية؛
- ✓ تحفيز العمال على زيادة الإنتاجية ؛
- ✓ العمل على تحقيق الإستقرار للعمال.

**3.2 الخارطة الإستراتيجية المقترحة على مؤسسة سوسيمي**

يربط الأهداف الأربعة عشرة فيما بينها التي تم الحصول عليها من خلال نتائج الإستثمار يمكننا إعداد الخارطة الإستراتيجية لمؤسسة سوسيمي. الشكل رقم 20 يلخص لنا الخارطة الإستراتيجية التي تحتوي على جميع العلاقات السببية بين الأهداف.

الشكل رقم 22: الخارطة الإستراتيجية لمؤسسة سوسيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

شرح الخارطة الإستراتيجية : قيام المؤسسة بدورات تكوينية و تدريبية ذات جودة عالية و تحقيق الإستقرار للمعمال يحفزهم على زيادة الإنتاجية (محور التعلم و النمو) و هذا يضمن للمؤسسة مستوى متميز من الجودة و التنوع في المنتجات (محور العمليات الداخلية) و بذلك فالمؤسسة تكسب ولاء العملاء مما يضمن لها علاقة طويلة معهم فتحافظ على مكانتها في السوق (محور العملاء) و هذا يؤدي إلى زيادة المردودية و عليه زيادة الإستثمار و الإستغلال الأمثل للموارد (محور المالي) لتحقيق بذلك هدفها الرئيسي و هو الرفع من رقم الأعمال (الأهداف الشاملة).

**4-2 المؤشرات المختارة للوحة القيادة المتوازنة المقترحة****1.4.2 المؤشرات النهائية المتعلقة بالمحور المالي هي:**

- ✓ نمو رقم الأعمال؛
- ✓ معدل نمو النتيجة الصافية؛
- ✓ معدل العائد على الأموال الخاصة .

**2.4.2 المؤشرات النهائية المتعلقة بمحور العملاء هي:**

- ✓ نسبة تطور حصة السوق
- ✓ تطور عدد الزبائن
- ✓ معدل رضا العملاء

**3.4.2 المؤشرات النهائية المتعلقة بمحور العمليات الداخلية هي :**

- ✓ تطور تكاليف الإنتاج؛
- ✓ عدد المنتجات الجديدة؛
- ✓ الإنتاج المعيب/إجمالي الإنتاج؛
- ✓ عدد الحملات الإعلانية.

**4.4.2 المؤشرات النهائية المتعلقة بمحور التعلم والنمو هي:**

- ✓ نصيب العامل من مصاريف التكوين؛
- ✓ تطور الأجور؛
- ✓ تطور عدد العمال؛
- ✓ إنتاجية العمال؛

## 5.2 لوحة القيادة المتوازنة النهائية المقترحة على مؤسسة سوسيمي

الجدول رقم 12 :لوحة القيادة المتوازنة المقترحة على مؤسسة سوسيمي

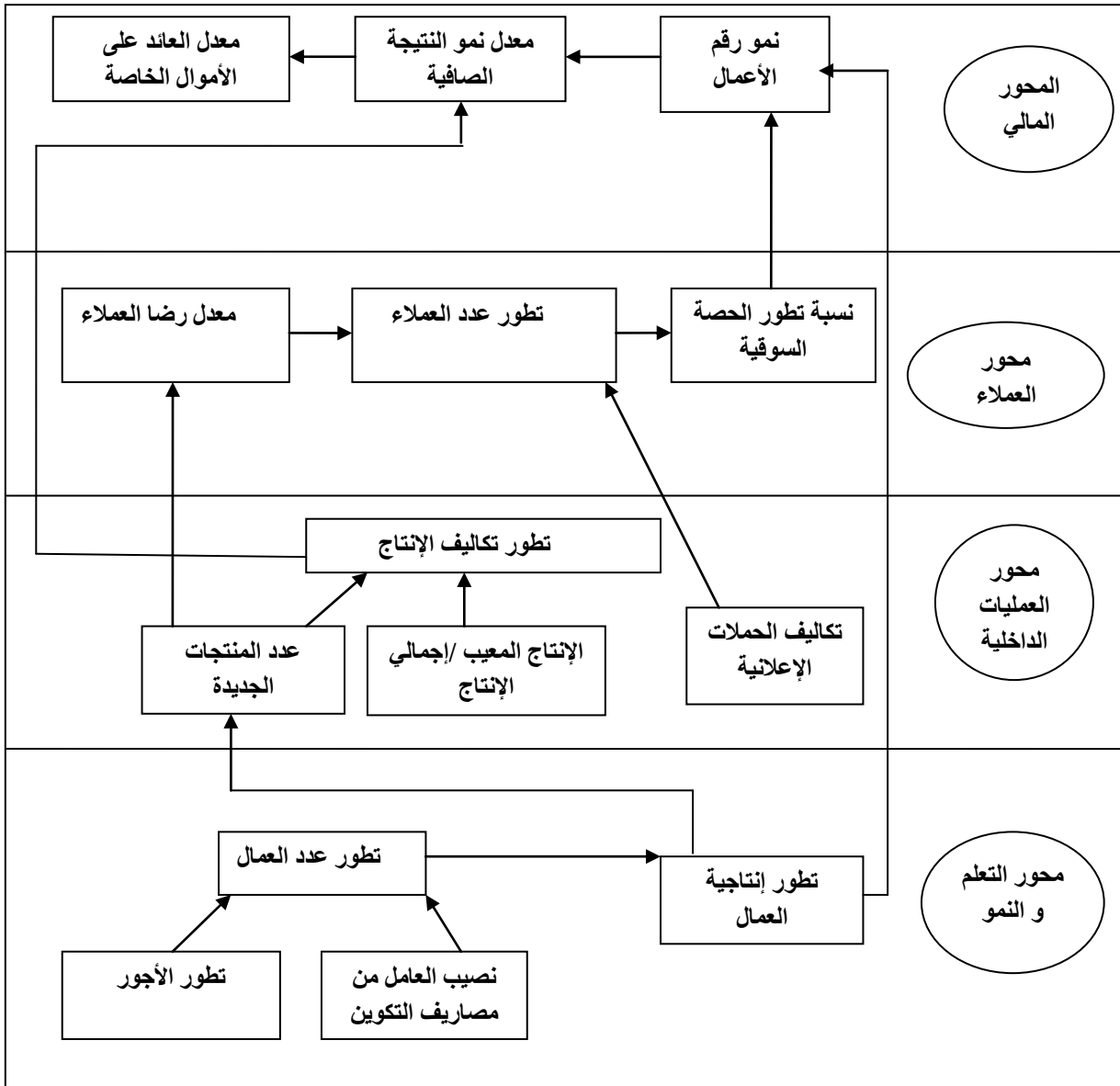
المحور	الأهداف	المؤشرات
المالي	زيادة الإستثمار و الإستغلال الأمثل للموارد.	معدل نمو النتيجة الصافية نمو رقم الأعمال
	تحسين المردودية	معدل العائد على الأموال الخاصة
الزبون	الحصول على أكبر حصة سوقية	نسبة تطور الحصة السوقية
	ضمان علاقات طويلة مع الزبائن	تطور عدد الزبائن
	كسب ولاء الزبائن	معدل نمو رضا العملاء
العمليات الداخلية	تخفيض تكلفة الإنتاج	تطور تكاليف الإنتاج
	مستوى متميز من الجودة	الإنتاج المعيب/إجمالي الإنتاج
	التنوع في الإنتاج	عدد المنتجات الجديدة
	التعريف بالمؤسسة و منتجاتها	تكاليف الحملات الإعلانية
التعلم و النمو	تحفيز العمال على زيادة الإنتاج	تطور إنتاجية العمال
	القيام بدورات تكوينية ذات جودة عالية	نصيب العامل من مصاريف التكوين
	العمل على تحقيق الإستقرار للعمال في المؤسسة	تطور الأجور تطور عدد العمال

المصدر: من إعداد الطالبتين

## 6.2 تمثيل العلاقة السببية بين المؤشرات

بعد إعداد الخارطة الإستراتيجية التي تربط بين مختلف الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و إنشاء لوحة القيادة المتوازنة المقترحة بعد إختيار مؤشرات كل محور بناء على نتائج الإستثمار و المعطيات المتحصل عليها من المؤسسة ،نقوم بربط هذه المؤشرات فيما بينها و التي تتمثل في 14 مؤشر حتى نتمكن من معرفة العلاقة السببية بين المحاور الأربعة.

الشكل رقم 23 : العلاقة السببية بين المؤشرات



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## شرح العلاقة السببية بين المؤشرات:

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن تطوير الأجور للعمال و تكوينهم يضمن للمؤسسة عمالها و تحافظ على عددهم و هذا يؤدي الى زيادة إنتاجية العامل (محور التعلم و النمو) إن الزيادة في الإنتاجية يؤدي الى الزيادة في عدد المنتجات الجديدة و هذا بدوره يرفع من تكاليف الإنتاج (محور العمليات الداخلية).

إن الزيادة في عدد المنتجات الجديدة يؤدي الى الزيادة في معدل رضا العملاء و كذلك القيام بحملات إعلانية يمكن المؤسسة من كسب عملاء جدد و هذا بدوره يمكنها من زيادة حصتها السوقية (محور العملاء) إن الزيادة في الحصة السوقية للمؤسسة يسمح بالرفع من رقم الأعمال مما يؤدي الى الزيادة في النتيجة الصافية و معدل العائد على الأموال الخاصة (المحور المالي).

### المطلب الثالث: مناقشة المؤشرات المختارة للوحة القيادة المتوازنة المقترحة على المؤسسة

بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها من المؤسسة خلال فترة التربص و نتائج الإستثماره توصلنا الى إقتراح المؤشرات المتعلقة بكل هدف إستراتيجي للمؤسسة حسب كل محور ، و تتمثل هذه المؤشرات في:

#### 1- مؤشرات المحور المالي:

إن الأهداف الإستراتيجية في الجانب المالي لمؤسسة سوسيمي (بالإعتماد على نتائج الإستثماره و معطيات المؤسسة) تتمثل أساسا في تحسين المرد ودية و الإستغلال الأمثل للموارد ، و إعتمادا على هذين الهدفين فإن المؤشرات المعتمدة هي:

#### 1-1 معدل نمو النتيجة الصافية RN

يبين الجدول أدناه تطور النتيجة الصافية لمؤسسة سوسيمي في الفترة (2012-2013-2014)

الجدول رقم 13 :تطور النتيجة الصافية

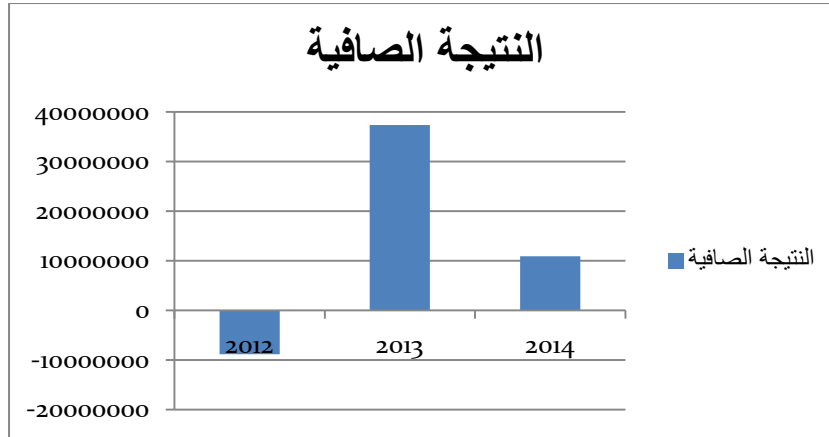
البيان	2012	2013	الفرق	2014	الفرق
النتيجة الصافية	(8819805)	37360540	28540735	10928183	(17612552)

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على جدول حسابات النتائج (2012- 2013- 2014)



من خلال الجدول يمكن تمثيل النتيجة بالشكل البياني التالي:

الشكل رقم 24 : تطور النتيجة الصافية لمؤسسة سوسيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على جدول حسابات النتائج

إعتمادا على الجدول و المنحنى البياني نلاحظ بأن مؤسسة سوسيمي حققت خسارة تقدر ب 8819805 دج و ذلك سنة 2012 و ذلك راجع للحريق الذي تسبب لها في فقدان وحدة صناعة الكسكس و العجائن ،غير أنها تمكنت من تحسين النتيجة سنة 2013 فقد شهدت النتيجة إرتفاع ملحوظ يقدر ب 28540735 دج إلا انها شهدت تراجع اخر سنة 2014 يقدر ب 17612552 دج و ذلك راجع لكون إستهلاكات سنة 2014 كان اكبر من منتجاتها حيث قدرت 2588091487 دج في حين منتجاتها لم تقدر إلا ب 2557469732 دج .بالإضافة الى إرتفاع حجم مصاريف المستخدمين و الضرائب و الرسوم لهذه السنة.

## 1-2 نمو رقم الأعمال CA

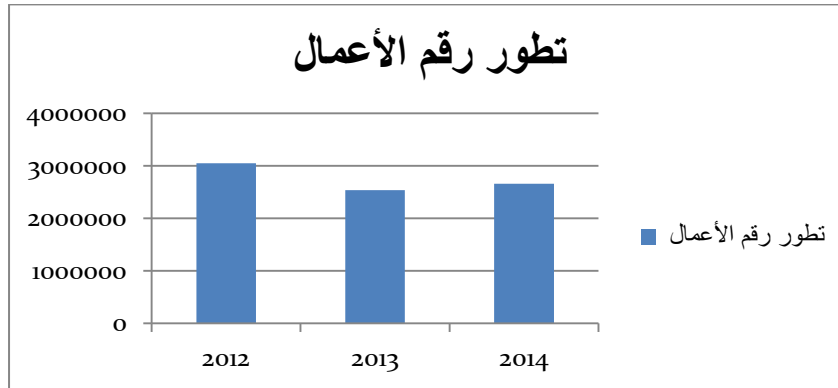
إن نشاط مؤسسة سوسيمي هو صناعي بحت يتمثل في انتاج و بيع المنتجات المختلفة (السميد ،الدقيق،الكسكس و العجائن الأخرى) و يمكن توضيح رقم أعمال المؤسسة في الجدول التالي:

الشكل رقم 14: تطور رقم أعمال المؤسسة (الوحدة: 1000 دج)

الفرق		2014	الفرق		2013	2012	البيان
%	القيمة		%	القيمة			
26,02	2144497	2656638	(6,21)	(512140)	2536518	3048658	رقم الأعمال

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على جدول حسابات النتائج

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان مؤسسة سوسيمي حققت رقم أعمال سنة 2012 يقدر ب 3048658499 دج وفي سنة 2013 حققت رقم أعمال يقدر ب 2536518125 دج بينما في سنة 2014 فقد قدر ب 636 الشغل رقم 25: تطور رقم أعمال مؤسسة سوسيمي. اني التالي:



المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول السابق

نلاحظ من خلال الشكل البياني أعلاه أن المؤسسة تراجع رقم أعمالها سنة 2013 حيث تقدر نسبة الإنخفاض ب 6,5% و ذلك راجع لفقدانها للمنتجين الكسكس و العجائن أما في سنة 2014 فقد ارتفع رقم أعمالها حيث تقدر نسبة الإرتفاع ب 26,02% و ذلك للجوء المؤسسة الى مؤسسات أخرى حيث إعتمدت على كراء أجهزة الإنتاج و ذلك من أجل الحفاظ على زبائنها.

## 1-3 معدل العائد على الأموال الخاصة ROE

تسمى هذه النسبة أيضا المرادوية المالية و هي العلاقة بين النتيجة الصافية و الأموال الخاصة و تمثل هذه النسبة العائد على كل وحدة نقدية تم إستثمارها من طرف مؤسسة سوسيمي و بذلك يجب على المؤسسة تعظيم هذه النسبة.

و يمكن توضيح تطور هذا المؤشر في المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 15: معدل العائد على الأموال الخاصة

البيان	2012	2013	2014
النتيجة الصافية	(8819805)	37360540	10928183
الأموال الخاصة	1788292797	1825653335	1836581518
معدل العائد على الأموال الخاصة	% -0,49	% 1,04	% 0,59

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على جدول حسابات النتائج

من خلال الجدول نجد **ROE** سالبة في سنة 2012 إلا انها ارتفعت في سنة 2013 حيث بلغت %1,04 و ذلك نتيجة الإرتفاع الملحوظ للنتيجة الصافية، بينما في سنة 2014 انخفضت مرة أخرى حيث أصبحت تقدر ب % 0,59 و ذلك بسبب انخفاض النتيجة الصافية لسنة 2014 و زيادة الأموال الخاصة.

## 2- مؤشرات محور العملاء

من خلال الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها في المطلب الثاني و التي تتمثل في: الحصول على أكبر حصة سوقية، كسب ولاء العملاء و ضمان علاقة طويلة مع العملاء فإن المؤشرات المختارة هي :

## 1-2 نسبة تطور حصة السوق

إن الحصة السوقية للمؤسسة تمثل حجم نشاطها في سوق محدد و التي يمكن أيضا التعبير عنها من خلال معدل النمو السنوي للمبيعات ، و هو ما يعبر عن زيادة في حجم المبيعات و بالتالي زيادة حصة

السوق من سنة الى اخرى و هذا ما يؤدي بها الى تحقيق إيرادات تسمح بتغطية التكاليف و يحدد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو السنوي للمبيعات (\%)} = \frac{\text{مبيعات السنة (ن+1) - مبيعات السنة ن}}{\text{مبيعات السنة ن}}$$

و يمكن تحديد تطور حجم مبيعات مؤسسة سوسيمي بناءا على المعلومات المتوفرة في الجدول التالي:

الجدول رقم 16 : تطور حجم المبيعات (بالآلاف/دج)

السنة	2012	2013	2014
المبيعات	3048658499	2536518125	2656683110
معدل النمو %	0,01	-0,17	0,05

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على الميزانية (2012-2013-2014)

يقدر رقم أعمال سنة 2011 ب 2774419225 دج

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان معدل نمو المبيعات عرف تراجع في سنة 2013 بنسبة 0,17 % إلا أنه إرتفع في سنة 2014 حيث قدرت النسبة ب 0,05 % و عليه فإن الحصة السوقية لمؤسسة سوسيمي تعرف إرتفاعا في السوق.

## 2-2 تطور عدد الزبائن

إن هذا المؤشر يساعد على معرفة مدى إحتفاظ مؤسسة سوسيمي بزبائنها فمن بين أهدافها الإستراتيجية في هذا المحور هو ضمان علاقة طويلة مع الزبائن و بناءا على المعلومات التي تم الحصول عليها و التي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 17: تطور عدد الزبائن في مؤسسة سوسيمي

السنة	2012	2013	2014
عدد الزبائن	37	34	23

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على وثائق من مصلحة التجارة و التسويق.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن زبائن مؤسسة سوسيمي في تراجع مستمر و بذلك يجب عليها تطبيق سياسات جديدة لإستعادتهم كإنتاج منتجات جديدة ،التعريف بمنتجاتها من خلال القيام بحملات إعلانية و معرفة معدل الرضا لديهم من خلال القيام بدراسات إستقصائية معهم.

### 3-2 معدل رضا العملاء

إن مؤشر معدل رضا الزبائن جد مهم للمؤسسة حتى تتمكن من معرفة ولاء عملائها و هذا المؤشر يتم الحصول عليه من خلال الدراسات الميدانية التي تتم مع الزبائن كالقيام بعمليات الإستقصاء و غيرها و ذلك بالتوجه الى مكاتب دراسات مختصة لتساعدها على ذلك و خلال فترة التربص في مؤسسة سوسيمي تمكنا من معرفة أن المؤسسة لا تعتمد هذا المؤشر رغم المنافسة الحادة التي تواجهها في ظل التغيرات المستمرة في اذواق العملاء و عليه يجب على مؤسسة سوسيمي أن تأخذ بعين الإعتبار هذا المؤشر حتى تتمكن من معرفة رغبات زبائنهم الجديدة و موقفهم من المنتج و سعره و ذلك حتى تحفظ عملائها و تضمن مكانتها و شهرتها في السوق.

### 3- مؤشرات محور العمليات الداخلية

#### 3-1 تطور تكاليف الإنتاج

إن أي مؤسسة تسعى الى التحكم في تكاليفها من خلال تخفيضها الى ادنى حد ممكن حتى تتمكن من تحقيق الربح و الحصول على ميزة تنافسية في السوق فمن خلال هذا الجدول يمكن توضيح تطور تكاليف الإنتاج لمؤسسة سوسيمي خلال الثلاث سنوات الاخيرة.

الجدول رقم 18: تكاليف الإنتاج لمؤسسة سوسيمي .

الوحدة: 1000 دج

التغير	2014	التغير	2013	2012	
1,86	2487715	-2,5	2312078	2474747	بضاعة مستهلكة
-0,26	91329	-1,2	116238	195981	الخدمات الخارجية
-0,19	9096	-0,05	27671	30854	الخدمات الخارجية الأخرى
0,16	157595	-0,23	142758	157644	اعباء المستخدمين
0,03	8087	-0,24	5512	21213	الضرائب و الرسوم
4,6	17279	6,9	447167	1526	الاعباء العمليانية الأخرى
0,29	73058	0,25	45459	29228	الاعباء المالية
0,21	148902	-2,73	128716	304451	مخصصات الاهتلاكات و المؤونات
-2,47	2993014	0,02	3225601	3102339	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على جدول حسابات النتائج (2012- 2013- 2014)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مؤسسة سوسيمي شهدت انخفاض في تكاليف الإنتاج بنسبة تقدر بـ 2,47% في سنة 2014 بينما في سنة 2013 كانت مرتفعة بنسبة 0,02% وهذا راجع الى انخفاض تكاليف العمليات الأخرى حيث بلغت في سنة 2013 بـ 4471670 دينار بينما في سنة 2014 إنخفضت الى 17279 دينار.

### 2-3 عدد المنتجات الجديدة

إن عدد المنتجات الجديدة مؤشر جد مهم بالنسبة للمؤسسة لمعرفة مدى تنوع و تطوير منتجاتها بما يناسب رغبات زبائنها وعليه يمكن القول أن مؤسسة سوسيمي شهدت تنوع في منتجاتها وذلك قبل سنة 2012 حيث كانت تنتج (الكسكى، العجائن الطويلة و العجائن القصيرة بمختلف أنواعها، وكذلك السميد و الدقيق) و لكن جراء الحريق الذي تعرضت له في سنة 2012 اصبحت تنتج إلا السميد و

الدقيق حتى سنة 2015 قامت بالتنوع في منتجاتها مثل اكياس الدقيق ل 5 كغ و السميد المتوسط ل 2 كغ و غيرها اضافة الى اعادة وحدات انتاج الكسكس و العجائن .

### 3-3 الانتاج المعيب/اجمالي الانتاج

إن مؤشر الانتاج المعيب / اجمالي الانتاج يعتبر من بين مؤشرات الانذار فتطور هذا المؤشر في مؤسسة سوسيمي يوحي بوجود خلل في مسار الانتاج او التخزين لذلك يجب على المؤسسة متابعة هذا المؤشر و ذلك للتخلص من التكاليف الإضافية و بالنسبة لمؤسسة سوسيمي و خلال فترة التربص توصلنا الى عدم وجود أي انتاج معيب إلا انهم يعانون من مشكلة تبلل السلعة المباعة في طريق توصيلها الى الزبون و ذلك في فصل الشتاء مما يسبب لهم تحمل اعباء جديدة ونتيجة لهذا على المؤسسة اعتماد هذا المؤشر .

### 4-3 تكاليف الحملات الاعلانية

جدول رقم 19: تكاليف الحملات الإعلانية

البيان	2012	2013	2014
الحملات الاعلانية(تكاليف الاشهار)	4721750	299101	88550

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على جدول حسابات النتائج

إن الحملات الاعلانية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة كون هذه الاخيرة تسعى من خلالها الى التعريف بنفسها و بمنتجاتها للتأثير في زبائنها و محاولة الحصول على اكبر عدد ممكن من الزبائن فمن خلال الجدول اعلاه نلاحظ تراجع مستمر في تكاليف الإشهار لمؤسسة سوسيمي خلال هذه السنوات الثلاثة الأخيرة وهذا له تأثير جد سلبي على صمعتها ومنتجاتها، فالحملات الإعلانية تساهم و بشكل كبير في جلب زبائن جدد و كذلك التعريف بالمؤسسة و سوسيمي سوف تفقد مكانتها في السوق في ظل المنافسة الحادة و عدم القيام بحملات إعلانية.

### 4- محور التعلم والنمو

#### 4-1 تطور انتاجية العمال

تعبر هذه النسبة على مقدار مشاركة العامل في الانتاج فمن خلال الجدول رقم 20 يمكن توضيح

إنتاجية عمال مؤسسة سوسيمي:

## الجدول رقم 20: تطور إنتاجية العمال لسنة 2012- 2013- 2014

البيان	2012	2013	2014
قيمة الانتاج	3088036777	2560650260	2557469732
عدد العمال	350	300	276
الإنتاجية	8822962	8535501	9266195

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على جدول حسابات النتائج (2012- 2013- 2014)

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة انتاجية العمال لسنة 2012 تقدر ب 8822962 دينار ثم انخفضت الى 8535501 في سنة 2013 وذلك راجع الى انخفاض قيمة الانتاج نتيجة انخفاض عدد العمال ولكن في سنة 2014 شهدت ارتفاع يقدر ب 9266195 دينار رغم استمرار انخفاض عدد العمال مما يدل على ان عدد عمال المؤسسة ليس العامل الوحيد في تحديد تطور الانتاجية.

## 4-2 نصيب العامل من مصاريف التكوين

إن مفهوم التكوين ينطوي تحت مفهوم التعليم حيث يكتسب الفرد قدرات عقلية و عملية تتمثل في المعرفة و المهارات مع تنمية السلوك و الاتجاهات نحو حب العمل و الاخلاص فيه.

يمكن اعتماد هذا المؤشر لمعرفة مدى تطور أداء العمال و كفاءة الانتاج حيث يتم حسابه بالعلاقة بين مصاريف التكوين التي تقوم المؤسسة بإنفاقها كل سنة و عدد العمال و خلال فترة التربص في مؤسسة سوسيمي تمكنا من التوصل الى عدم وجود دورات تكوينية بصفة نهائية و هذا يؤدي الى عدم تنمية مهارات العمال و تحفيزهم على زيادة الانتاجية مما يجب على المؤسسة الاعتماد على هذا المؤشر و الاهتمام بعمالها باعتبارهم مدخل العملية الانتاجية.

## 4-3 تطور عدد العمال

يعبر هذا المؤشر ولو بنسبة ضئيلة عن مدى استقرار العمال في المؤسسة و لتوضيح ذلك في مؤسسة سوسيمي نعتمد على الجدول التالي:

## الجدول رقم 21: تطور عدد العمال في المؤسسة (2012- 2013- 2014)

البيان	2012	2013	2014
عدد العمال	350	300	276

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من مصلحة الموارد البشرية.



من خلال الجدول نجد أن هناك تراجع في عدد العمال مما يدل على عدم وجود استقرار للعامل في المؤسسة.

#### 4-4 تطور الاجور

الجدول رقم 22: تطور الكتلة الأجرية لعمال المؤسسة (2012-2013-2014)

البيان	2012	2013	2014
عدد العمال	350	300	276
الكتلة الأجرية	155133799	123266800	146494108
الفرق %		- 1,83	1,33

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من مصلحة الموارد البشرية.

من خلال الجدول نلاحظ ان الكتلة الأجرية عرفت انخفاض في سنة 2013 مقارنة ب 2012 حيث يقدر معدل الانخفاض ب 1,83% ليرتفع مرة اخرى في سنة 2014 و ذلك بمعدل 1,33% و هذا راجع للسياسة المنتهجة من طرف المؤسسة و المتمثلة في المكافآت المقدمة للعمال لتحفيزهم على العمل و الاستمرار فيه نتيجة التدني المستمر في عدد العمال.

### خلاصة الفصل

إن الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سوسيمي سمحت لنا بالتعرف على مدى أهمية وجود نظام مراقبة التسيير في المؤسسة و واقع تطبيق لوحة القيادة المتوازنة كأداة حديثة .

فخلال فترة التربص و محاولتنا لإعداد لوحة القيادة المتوازنة تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية :

- عدم وجود مصلحة خاصة بمراقبة التسيير بالرغم من وجود أدواته و من بينها :المحاسبة العامة ، التقرير المالي ،نظام المعلومات و الموازنات.
- عدم إعتناء المؤسسة على لوحات القيادة بصفة نهائية .
- للمؤسسة الإمكانية في إستخدام لوحة القيادة المتوازنة و ذلك لتوفر شروط تطبيقها والتي من بينها نظام المعلومات و كفاءة المسيرين.
- من خلال مناقشة المؤشرات المعتمدة في النموذج المقترح و الخاصة بكل بعد على حدى تبين لنا أن النتائج المالية للمؤسسة في تذبذب و ذلك راجع إلى أسباب داخلية و هي عدم التحكم في تكاليف الإنتاج (سنة 2013) و عدم إهتمامها بعمالئها و كذلك بمواردها البشرية (عدم القيام بدورات تكوينية للعمال ) ،و أسباب خارجية (حريق 2012).

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

تعتبر مراقبة التسيير بمثابة المرآة التي تعكس الصورة الحقيقية لحالة المؤسسة، حيث تركز على تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها و ذلك بتقييم و توجيه الموارد و الحرص على الإستغلال الأمثل لها لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية. أنه يعتبر إحدى المهام الأساسية التي يتوقف عليها نجاح عملية التسيير خاصة في ضل البيئة الحالية التي تتسم بالعولمة و سرعة التبادل و تطور المستوى التكنولوجي و المنافسة الحادة و ذلك بالإعتماد على الأدوات الحديثة نظرا للتطور الحاصل و من بين هذه الأدوات لوحة القيادة المتوازنة و التي هي موضوع دراستنا.

لقد تمحور موضوع المذكرة حول لوحة القيادة المتوازنة كأداة لمراقبة التسيير، حيث تم الإنطلاق من إشكالية ما واقع تطبيق لوحة القيادة المتوازنة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ؟ و للإحاطة الجيدة بالإشكالية إعتدنا على جانبين الجانب النظري و الجانب التطبيقي، ففي الجانب النظري تم التطرق فيه الى مراقبة التسيير و مختلف جوانبه و لوحة القيادة المتوازنة التي تعتبر من بين أدواته الحديثة .

أما في الجانب التطبيقي قمنا بإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال محاولة إقتراح نموذج للوحة القيادة المتوازنة لمؤسسة سوسيمي للعجائن.

و على ضوء ما تم تناوله في البحث يمكن تقديم مجموعة من النتائج المتعلقة بإختبار الفرضيات و التساؤلات المطروحة في المقدمة و هي:

### أولاً: النتائج النظرية

- مراقبة التسيير هي المسار الذي يتأكد من خلاله المسيرين من أنه يتم الحصول على الموارد و إستغلالها بفعالية و فاعلية لتحقيق الأهداف المسطرة و توجد العديد من الأدوات التي تستعملها مراقبة التسيير منها:

المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، الموازنات، التقرير المالي، لوحة القيادة وغيرها و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- تعتبر لوحة القيادة المتوازنة من بين الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و التي تقدم لمدرء المؤسسات صورة واضحة و شاملة عن أداء مؤسساتهم كما تساعدهم على ترجمة الأهداف و الخطط الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس و ذلك من خلال ربط رسالة و رؤية النشاط بمهام الموظفين

من خلال إعتادها على المحاور الأربعة التي تتمثل في (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم و النمو) و هذا ما يؤكد لنا نقص صحة الفرضية الثانية .

### ثانيا : النتائج التطبيقية

• لا وجود لمراقبة التسيير كمصلحة ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوسيمي بالرغم من وجود أدوات يتم إستعمالها أهمها : نظام المعلومات و التقرير المالي بالإضافة الى المحاسبة العامة و التي يتم الإعتداع عليها بشكل كبير في متابعة و معاينة كل الحركات المخصصة للإستثمار داخليا و خارجيا في حين أنها لا تعتمد على لوحات القيادة بصفة نهائية و هذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثالثة.

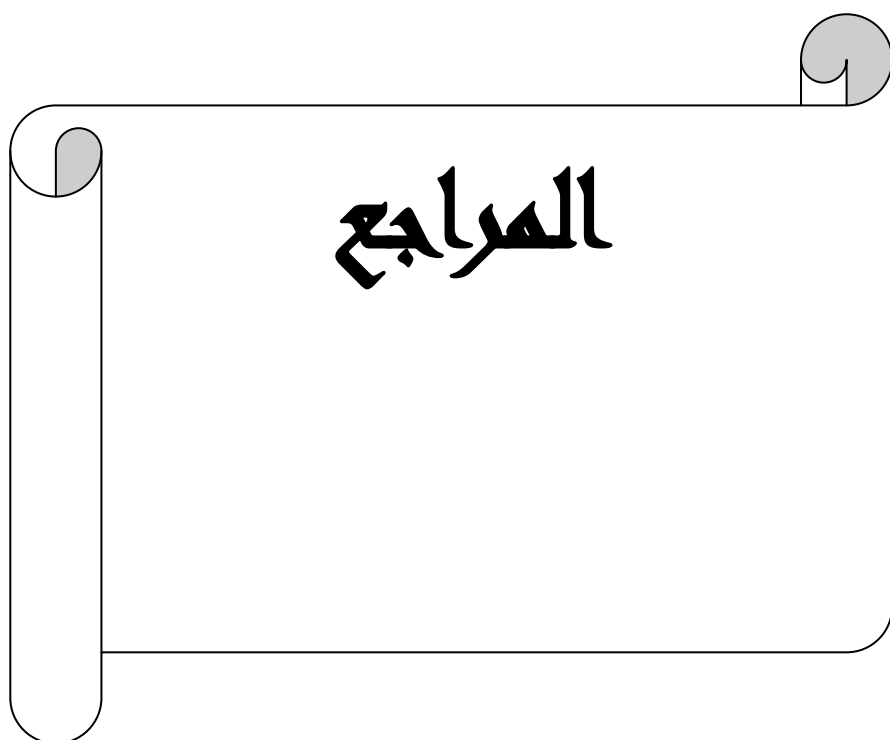
### التوصيات و الإقتراحات

- الإعتداع على مراقبة التسيير و ذلك بتكوين مصلحة خاصة به و جعله أكثر إستقلالية من خلال ربطه بالمديرية العامة للمؤسسة.
- تدعيم علاقة مراقبة التسيير بجميع المصالح أو الوظائف الأخرى التي تعمل على مساعدة المسؤولين في حل المشاكل المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية و تقديم النصح و الإرشاد لهم فيما يخص القرارات الواجب إتخاذها؛
- يجب على المؤسسة أن تواكب التطور الحاصل و ذلك بإستخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير كون الأدوات التقليدية أصبحت عاجزة عن تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة.
- ان تكون هناك إستراتيجية واضحة و خطط عمل و مبادرات يمكن من خلالها قياس أداء المؤسسة عن طريق مقارنة بما هو مخطط و المحقق فعلا؛
- نقترح على مؤسسة سوسيمي الإعتداع على لوحة القيادة المتوازنة لأنه أسلوب حديث و متكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق و التشغيل و الإنتاج و الموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق الإستراتيجية المحددة و الرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة؛
- يجب على المؤسسة القيام بدورات تكوينية و تدريبية لمواردها البشرية و ذلك حتى تتمكن من مواكبة التطورات الحاصلة في ظل المنافسة؛
- الحفاظ و السهر على التنوع في المنتجات و ذلك بإستخدام تكنولوجيا متطورة و الإعتداع على يد عاملة ذات كفاءة بالإضافة الى القيام بالحملات للتعريف بالمؤسسة و منتجاتها؛
- إهتمام المؤسسة بشكاوي و إقتراحات العملاء بالإضافة الى القيام بإستقصاءات لمعرفة تطور رغباتهم و مدى رضاهم على منتجات المؤسسة.

**أفاق الدراسة:**

من خلال دراستنا لهذا البحث يمكن القول في الأخير أن هذا الموضوع يفتح آفاق أخرى للدراسة لم يطورها هذا البحث و ذلك لأن تطرقنا إليها كان في حدود الحاجة من خلال الإنطلاق من إشكالية واقع لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية و من أهم هذه الأفاق ما يلي:

- تقييم أداء المؤسسات العمومية بالإعتماد على لوحة القيادة المتوازنة؛
- عوائق تطبيق لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؛
- تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية و ذلك بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام.



## قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

## أولاً: الكتب

1. بوحوش عمار ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999.
2. الحناوي محمد صالح ، الإدارة المالية والتمويل ، الإسكندرية ، 1999.
3. الخلوف الملكاوي إبراهيم ، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، الوراق للنشر والتوزيع ، بدون نشر البلد ، 2009.
4. داداي عدون ناصر ، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العربية ، الجزائر ، 1998.
5. داداي عدون ناصر وآخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية ، دار المحمدية العربية ، الجزائر ، 2003.
6. داداي عدون ناصر ، المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير ، قسنطينة ، 1998.
7. داداي عدون ناصر ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات ، 2001.
8. الرفاعي أحمد حسين ، مناهج البحث العلمي ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005.
9. زرواتي رشيد ، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الإجتماعية ، دار هوية ، الجزائر ، 2002.
- الشنطي أيمن وعامر متقر ، مقدمة في الإدارة و التحليل المالي ، دار البداية ، الأردن ، 2007.
10. الصحن عبد الفتاح ، الرقابة والمراجعة الداخلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1998.
11. صبحي وائل محمد ، طاهر محسن منصور الغالبي ، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف و المحاذاة ، دار وائل للنشر ، 2009.
12. الطيب محمد رفيق ، المدخل للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1998.
13. طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، 2009.
14. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، رمضان فهيم غربية ، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، 2006.
15. الفضل مؤيد ، مؤيد عبد المحسن ، تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي مع دراسة حالة) ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر.
16. محمد محمود يوسف ، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005.



**ثانيا: المذكرات و الرسائل**

1. بلاسكة صالح ،قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ،مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية ،كلية العلوم الإقتصادية ،جامعة فرحات عباس سطيف ،الجزائر ، 2011.
2. شكري مريم ،محمود كريم ،تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ،رسالة ماجستير ،قسم المحاسبة و التمويل ،كلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ، 2013.
3. عقون سعاد ،محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية ،مذكرة ماجستير ،فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ،جامعة الجزائر ، 2002.
4. عريوة محاد ،دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ،رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ،كلية العلوم الإقتصادية ،جامعة فرحات عباس سطيف ،الجزائر، 2011.

**ثالثا: المجالات**

1. أ.د الشيخ الداوي ،تليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ،مجلة الباحث ،الجزائر ،عدد 2010-2009/07.
2. زياد عبد الحليم الذبية ،مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في المصارف التجارية اليمنية ،أبحاث إقتصادية و إدارية ،جامعة الزرقاء ،الأردن ،العدد التاسع في جوان 2011.
3. عبد العظيم ،محمد حسن ،دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات ،مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ،العدد الأول ، 2005.
4. قريشي محمد الصغير ،واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ،مجلة الباحث ،كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ،جامعة ورقلة ،الجزائر ،عدد 2011/09.
5. محفوظ أحمد جودة ،تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الإلتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية ،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ،المجلد الحادي عشر ،العدد الثاني ،عمان ، 2008.

## رابعاً: الملتقيات

1. أ.دزايري بلقاسم ، وهيبة مقدم ، الحاجة إلى تصميم لوحة القيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال و قياس الأداء إتجاهها ، الملتقى الدولي: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية ، جامعة وهران و مستغانم ، الجزائر ، 20-21 نوفمبر 2011.
2. بوديار زهية ، جباري شوقي ، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة ، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 2009.
3. دهان محمد ، بوشربية محمد ، نموذج لوحة قيادة رأس المال الفكري بين النظرية و التطبيق ، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة بن بوعلي الشلف ، الجزائر ، 2011.

## المراجع باللغة الفرنسية

## Les ouvrages

1. Armand Dayan, Manuel de gestion, revue de la littérature, 2011.
2. Brigitte Doriath, contrôle de gestion en 20 fiches, 5<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris , 2008.
3. Bouquin H, le contrôle de gestion, 2<sup>ème</sup> Edition ,Presse universitaires de France , 1991.
4. Bouin X et Simon F.X, les nouveaux visages du contrôle de gestion: outils et comportement, 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod,2004.
5. C.Alazard et S.Separi, le contrôle de gestion,3<sup>ème</sup> Edition,Dunod,1996.
6. C.Alazard et S.Separi,le contrôle de gestion,2<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris,2013.
7. Claude Alazard et Sabine Sépari, contrôle de gestion , Dunod, Paris, 5<sup>ème</sup> édition, 2001.
8. Charpentier M et Grandjean P, Secteur public et contrôle de gestion: pratique, enjeux et limites, Edition d'organisation,1998.

9. C.Selmer, la boite a outils du contrôle de gestion, édition « Dunod », Paris,2013.
10. Demeestere.R, comptabilité de gestion et mesures, édition « Dunod », Paris, 2004.
11. David Autissier, Mesure la performance du contrôle de gestion, édition d'organisation 75006 :Paris ,2007.P48.
12. Fabienne Guerra, pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle de tableau de bord prospectif, édition de boeck université,2007.
13. Giraud Françoie, contrôle de gestion et pilotage de performance, Paris, Gualino,2003.
14. Hélène Loning et al, le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre,2<sup>ème</sup> édition, Paris,2003.
15. Hélène Loning et les autre, contrôle de gestion, des outils de gestion aux pratique organisationnelles,4<sup>ème</sup> édition, Dunod,2013.
16. H.bouquin, les fondements de contrôle de gestion, Paris, DUF collection « que je sais-je ? »,1994.
17. Hamadouche Ahmed, méthodes et outil d'analyse stratégique, édition chilnab,1997.
18. J-P.Simeray, le contrôle de gestion , collection cadéro tone1,2<sup>ème</sup> édition, entreprise moderne ,Paris,1997.
19. J.R.Edighoffer, précis de gestion d'entreprise, édition Nathon , Paris, 1996.
20. L.Langlois et les autres , contrôle de gestion, copyright édition Foucher, Paris.
21. Michel Gevais, contrôle de gestion , 7<sup>ème</sup> édition, Economica,2000.
22. Michel Rouch, le contrôle de gestion bancaire et financier,4<sup>ème</sup> édition, Paris , 2002.
23. M.Raho, le contrôle de gestion, revue de la littérature, 2011.

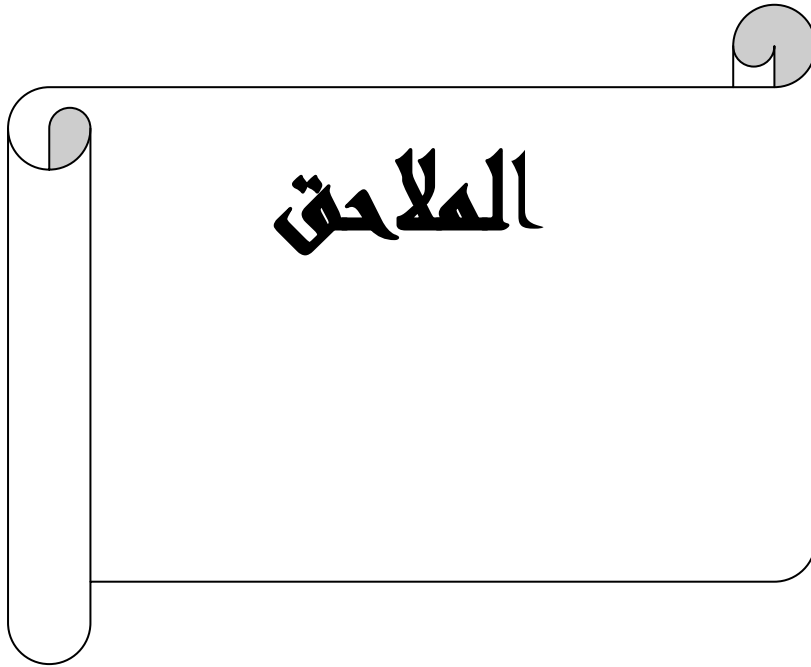
24. Nicoles Berland , Yve de Rougé, contrôle de gestion, perspectives stratégique et manageriels, 2<sup>ème</sup> édition,2013.
25. Noberd Guedg, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition d'organisation, Paris,2000.
26. P.Lauzel et R.Teller, contrôle de gestion et budgets, Sirey édition, Paris,7<sup>ème</sup> édition,1994.
27. P. Cabane, l'essentiel de la finance a l'usage des manager maitrise les chiffre de l'entreprise , 2<sup>ème</sup> édition d'organisation groupe eryolles, Paris ,2004.
28. Zouhair Djerbi et les autres , contrôle de gestion, Dunod , Paris,2014.

### **Les mémoires**

1. A.Delmadji , le système de contrôle de gestion et la performance de l'établissement publique a but nom lucratif, cas de l'université algérienne, l'école supérieur de commerce, Alger,2014.
2. Kaanit Abdelghafour, élaboration d'un tableau de bord prospective pour le pilotage stratégique d'un système de production, université hadjlahkdar, Alger, 2005.

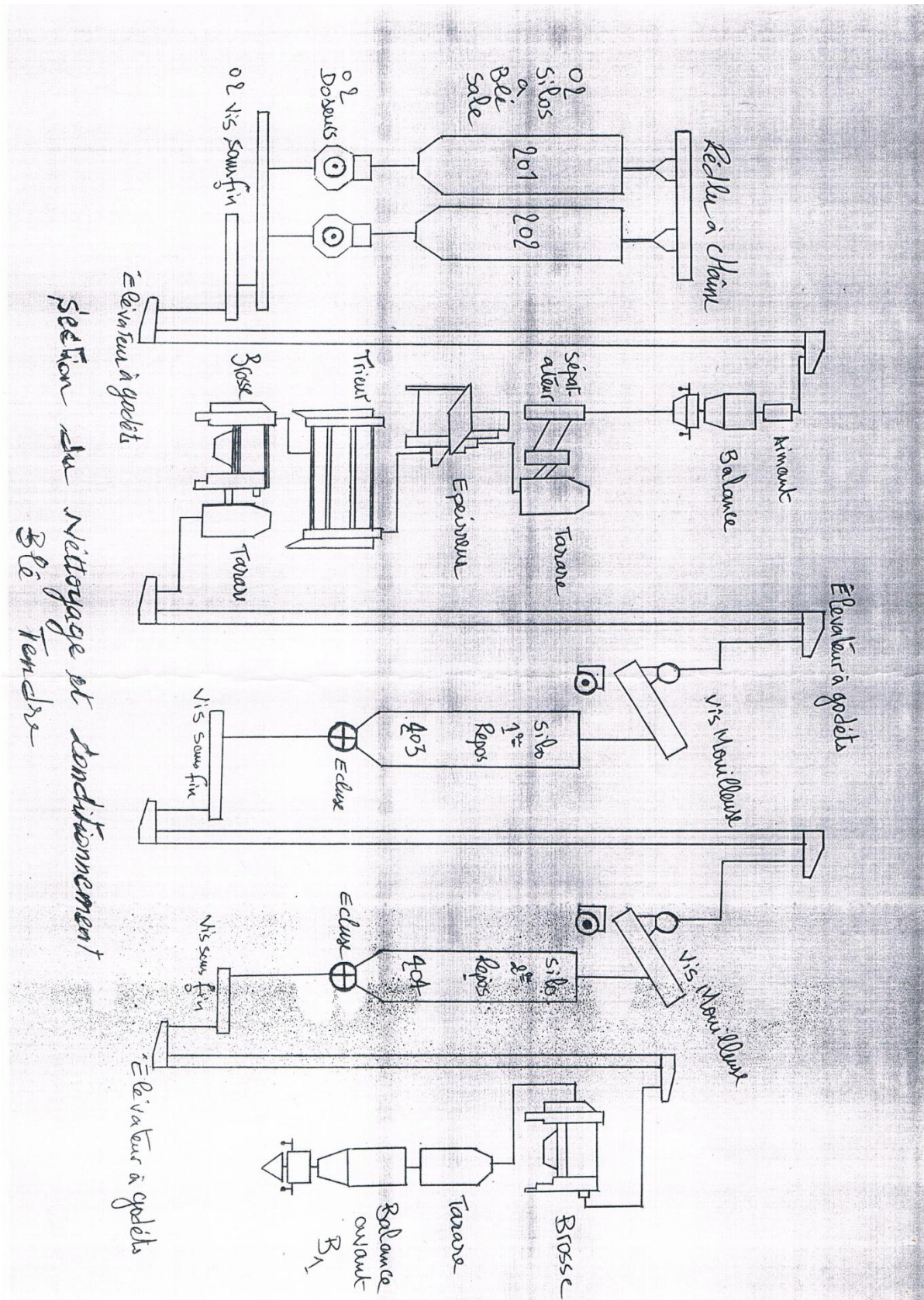
### **Les cites d'internet**

1. <http://www.Yamany.info/articles-html> vu le 25/04/2015.
2. <http://www.Yamany.info/images/art6-doc> vu le 10/05/2015.
3. <http://www.doroob.com> le 12/05/2015.
4. [www.fares-boubakour.edu.dz/.../hassaine-benameur](http://www.fares-boubakour.edu.dz/.../hassaine-benameur) le 15/04/2015.
5. [www.rr4ee.net](http://www.rr4ee.net)

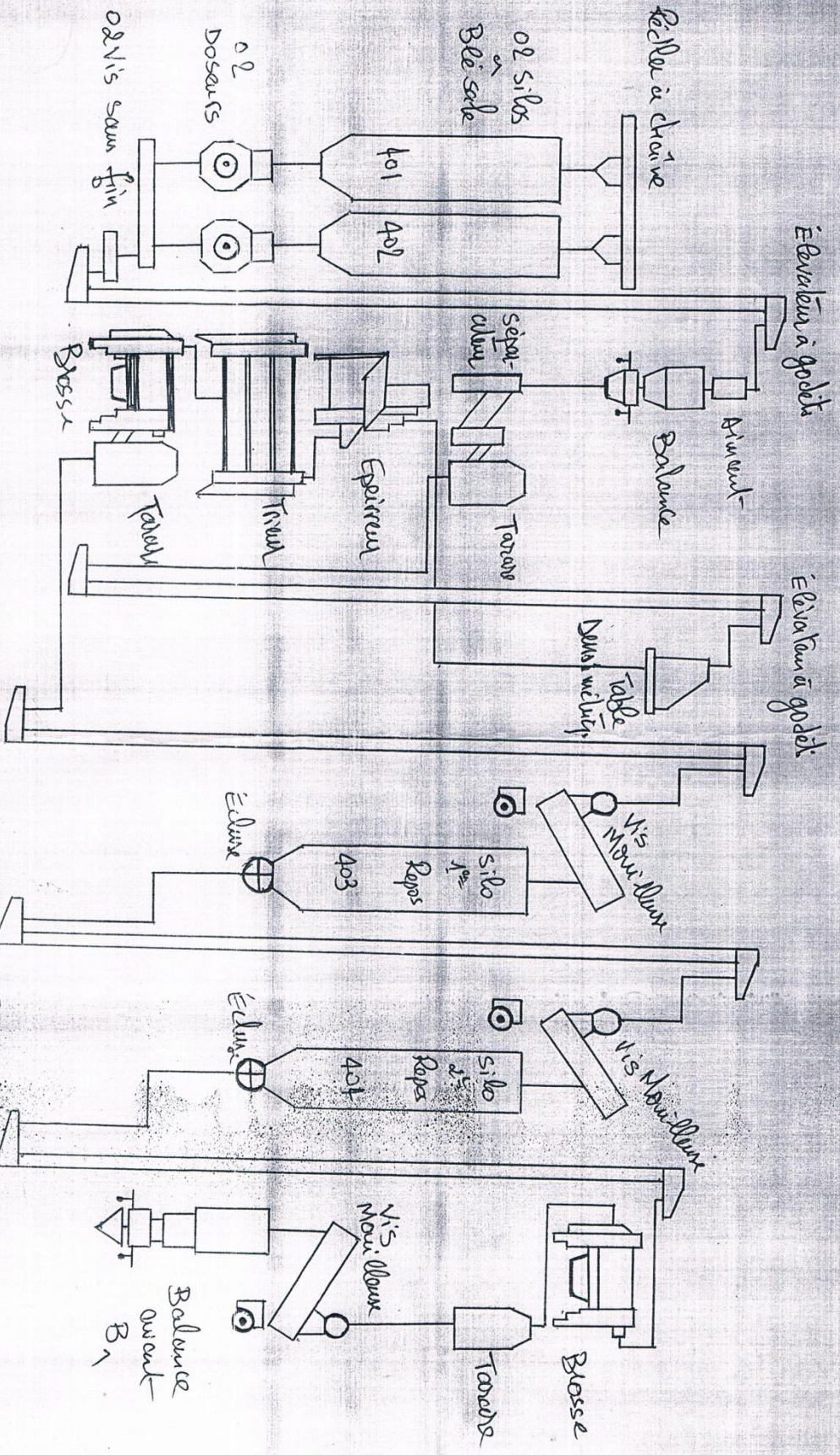




الملحق رقم 01 : مسار إنتاج مؤسسة سوسيمي







Section du Nettoyage et Conditionnement-  
 Bei Aus

**الملحق رقم 02 :الإستمارة**  
**وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**  
**المدرسة العليا للتجارة -القليعة-**

السيد مدير مؤسسة سوسيمي،السادة و السيدات رؤساء المديريات و كل الموظفين.

**السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته.**

نحن نقوم بإعداد دراسة للحصول على درجة الماستر في العلوم التجارية و التسيير تخصص مراقبة التسيير و هذا تحت عنوان "لوحة القيادة المتوازنة كأداة لمراقبة التسيير" و تهدف هذه الدراسة الى إقتراح نموذج "لوحة القيادة المتوازنة أو بطاقة الأداء المتوازن" التي تهدف الى تحقيق التوازن في قياس الأداء في المؤسسة و التي أضافت ثلاث أبعاد للوحة القيادة التقليدية (بعد الزبون ،بعد التعلم و النمو و بعد العمليات الداخلية) حيث تعتمد على مؤشرات مالية و غير مالية بحيث أن هذا النموذج ظهر في 1992 من طرف Norton & Kaplan « و هذا النموذج قليل التطبيق في مؤسساتنا الجزائرية و هو أحد أسباب إختيارنا للموضوع.

نأمل من سيادتكم التعاون معنا في إستقاء البيانات التي تتضمنها إستمارة الإستقصاء و بدقة و بصراحة تامة .

و نؤكد لكم أن هذه الدراسة تتم لأغراض البحث العلمي فقط،و أن كافة البيانات ستعامل بسرية تامة و حرس شديد .

و نشكركم مقدما على تعاونكم معنا.

من إعداد الطالبتين:

دومة أمال

موايسي نصيرة

**ملاحظة:**ضع علامة (X) في الخانة التي تناسب إختياركم ،او إملأ الفراغ الموجود.



### الاستبيان (Questionnaire)

أولاً: معلومات عن مراقبة تسيير المؤسسة

1. من أجل مراقبة تسيير مؤسستكم ما هي الأدوات الأكثر استعمالاً:

- نظام المعلومات
- الميزانية التقديرية
- لوحة القيادة
- التقرير المالي
- المخطط الاستراتيجي
- المخطط العملي
- مخطط العمل السنوي
- أخرى أذكرها.....

2. حسب الهيكل التنظيمي لمؤسستكم ، لا توجد مصلحة خاصة بمراقبة التسيير هل لديكم رغبة بإدراج هذه المصلحة ضمن هيكلكم في المستقبل؟

- نعم  لا

ثانياً: تقييم النموذج المقترح لمؤسستكم "لوحة القيادة المتوازنة"

تعد لوحة القيادة المتوازنة " Tableau de bord prospectif " من إحدى الأدوات المعاصرة لمراقبة تسيير المؤسسة التي قدمها كل من كابلان و نورتن.

في القديم كانت لوحات القيادة موجهة فقط لمراقبة الجانب المالي للمؤسسة و لكن بعد ظهور هذه الأداة « Tableau de bord prospectif » أصبحت مراقبة التسيير تشمل الجانبين المالي و الغير مالي، حيث تتكون هذه الأداة من أربعة جوانب تتمثل في:

**الجانب المالي:** يهتم بكيفية تحسين الأداء المالي.

**جانب الزبون:** يهتم بكيفية إرضاء الزبون.

**جانب العمليات الداخلية:** يهتم بكيفية تحسين مسار و مراحل الإنتاج.

**جانب التعلم والنمو:** يهتم بكيفية مواكبة الابتكارات، التطور، التكنولوجيا.

3. إذن هذا هو النموذج الذي نحاول اقتراحه على مؤسستكم و حسب خبرتكم هل ترونه مناسب و يساهم في رفع و تحسين الأداء؟

- نعم  لا

4. حسب خبرتكم الأهداف و الرؤية الشاملة لمؤسستكم هي:

- الرفع من رقم الأعمال ب....%
- تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية
- زيادة أرباح المساهمين
- تحقيق مستوى إنتاج محدد في السنة

أخرى اذكرها.....

5. الجانب المالي يهتم بكيفية تحسين الأداء المالي فحسب خبرتكم الأهداف المتعلقة بالجانب المالي هي:

ضع علامة x في الخانة المرافقة لإجابتك				
الإجابة	غير تماما	موافق	غير موافق	موافق تماما
تحسين المردودية				
زيادة الاستثمار و الاستغلال الأمثل للموارد				
البحث عن عائد جديد				
تحسين العائد على الأسهم				

6. يهتم جانب الزبون بكيفية إرضاء الزبون فحسب رأيكم الأهداف المتعلقة بهذا الجانب هي:

ضع علامة x في الخانة المرافقة لإجابتك				
الإجابة	غير تماما	موافق	غير موافق	موافق تماما
الحصول على اكبر حصة سوقية				
ضمان علاقات طويلة المدى مع الزبائن				
تحقيق رضا الزبون				
تكوين مصلحة تهتم بدراسة سلوك الزبائن				

6. يهتم جانب العمليات الداخلية بكيفية تحسين مسار و مراحل الإنتاج فحسب رأيكم الأهداف المتعلقة بهذا الجانب لمؤسستكم هي:

ضع علامة x في الخانة المرافقة لإجابتك				
الإجابة	غير تماما	موافق	غير موافق	موافق تماما
تخفيض تكلفة الانتاج				
مستوى متميز من الجودة				
التنوع في الانتاج				
التعريف بالمؤسسة و منتجاتها				
ادخال طرق جديدة للانتاج				

8. يهتم جانب التعلم والنمو بمواكبة الابتكارات، التطور، التكنولوجيا فحسب رأيكم الأهداف المتعلقة بهذا الجانب لمؤسستكم هي:

ضع علامة x في الخانة المرافقة لإجابتك				
الإجابة	غير تماما	موافق	غير موافق	موافق تماما
تحفيز العمال على زيادة الانتاجية				
القيام بدورات تكوينية و تدريبية ذات جودة عالية				
العمل على تحقيق الاستقرار للعمال في المؤسسة				
استخدام تكنولوجيا متطورة ذات كفاءة عالية				

## المقاييس (المؤشرات)

9. من أجل قياس الأهداف السابقة ، لوحة القيادة المتوازنة تعتمد على مؤشرات في كل جانب فعلى هذا الأساس ، المؤشرات التي تعتمدونها لتقييم الجانب المالي لمؤسستكم هي:

ضع علامة x في الخانة المرافقة لإجابتك				الإجابة
موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق تماما	
				نمو رقم الاعمال
				معدل نمو النتيجة الصافية
				معدل العائد على الاموال الخاصة
				نسبة السيولة

10. المؤشرات المتعلقة بمحور الزبون هي:

ضع علامة x في الخانة المرافقة لإجابتك				الإجابة
موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق تماما	
				نسبة تطور حصة السوق
				تطور عدد الزبائن
				عدد الطلبات المسلمة في الوقت المحدد
				الاستجابة السريعة لمشاكل العمال
				معدل رضا العملاء

11. المؤشرات المتعلقة بمحور العمليات الداخلية هي:

ضع علامة x في الخانة المرافقة لإجابتك				الإجابة
موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق تماما	
				تطور تكاليف الانتاج
				الانتاج المعيب/ اجمالي الانتاج
				عدد المنتجات الجديدة
				تكاليف الحملات الاعلانية

12. المؤشرات المتعلقة بمحور التعلم والنمو هي:

ضع علامة x في الخانة المرافقة لإجابتك				الإجابة
موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق تماما	
				نصيب العامل من مصاريف التكوين
				تطور الاجور
				انتاجية العمال
				تطور عدد العمال

ثالثاً: معلومات عن المستقصي

13. الوظيفة:.....

14. السن:

	أقل من 30 سنة
	بين 30 و 40 سنة
	بين 40 و 50 سنة
	بين 50 و 60 سنة
	أكثر من 60 سنة

15. المستوى الدراسي:.....

## الملحق رقم 03: ميزانية سنة 2013 و 2014

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 9 8 0 9 2 5 0 3 0 2 9 2 3

Désignation de l'entreprise: EURL SOSEMIE

Activité: SEMOULERIE MINOTERIE

Adresse: CITÉ BEN AISSA BENI MERED - BLIDA

Exercice clos le

31/12/14

## BILAN (ACTIF)

ACTIF	N			N-1
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	1 669 512	607 841	1 061 670	247 825
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	630 740 000		630 740 000	630 740 000
Bâtiments	650 869 920	418 430 754	232 439 165	236 809 918
Autres immobilisations corporelles	1 134 304 419	1 053 464 600	80 839 818	201 648 609
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations en cours</b>	2 044 878 719		2 044 878 719	1 489 892 205
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	15 704 471		15 704 471	14 314 256
Impôts différés actif	517 004		517 004	517 004
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>4 478 684 047</b>	<b>1 472 503 196</b>	<b>3 006 180 850</b>	<b>2 574 169 820</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
<b>Stocks et encours</b>	175 296 945		175 296 945	642 986 297
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	177 226 635		177 226 635	243 021 352
Autres débiteurs	167 527 007		167 527 007	535 597 002
Impôts et assimilés	122 668 101		122 668 101	59 031 431
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	571 666 382		571 666 382	225 596 254
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1 214 385 072</b>		<b>1 214 385 072</b>	<b>1 706 232 338</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>5 693 069 119</b>	<b>1 472 503 196</b>	<b>4 220 565 923</b>	<b>4 280 402 158</b>



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 9 8 0 9 2 5 0 3 0 2 9 2 3

Désignation de l'entreprise: EURL SOSEMIE

Activité: SEMOULERIE MINOTERIE

Adresse: CITÉ BEN AISSA BENI MERED - BLIDA

Exercice clos le

31/12/14

## BILAN (PASSIF)

	N	N-1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	1 385 990 000	1 385 990 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)	98 730 362	98 730 362
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net du groupe (1)	10 928 183	37 354 540
Autres capitaux propres - Report à nouveau	340 932 972	303 578 432
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>1 836 581 518</b>	<b>1 825 653 335</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	525 903 297	498 693 278
Impôts (différés et provisionnés)	9 924 378	9 924 378
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>535 827 675</b>	<b>508 617 656</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	463 201 297	515 088 760
Impôts	35 036 078	11 108 916
Autres dettes	443 225 383	671 113 476
Trésorerie passif	906 693 969	748 220 012
<b>TOTAL III</b>	<b>1 848 156 728</b>	<b>1 946 131 166</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>4 220 565 923</b>	<b>4 280 402 158</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

## الملحق رقم 04: ميزانية سنة 2012 و 2013

<b>IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION</b>	N.I.F 0 0 9 8 0 9 2 5 0 3 0 2 9 2 3				
Désignation de l'entreprise: EURL SOSEMIE					
Activité: SEMOULERIE MINOTERIE					
Adresse: CITÉ BEN AISSA BENI MERED - BLIDA					

Exercice clos le 31/12/13

## BILAN (ACTIF)

ACTIF	2013			2012
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
<b>Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	626 170	378 344	247 825	158 251
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	630 740 000		630 740 000	630 740 000
Bâtiments	643 124 648	406 314 730	236 809 918	236 809 918
Autres immobilisations corporelles	1 118 555 767	916 907 158	201 648 609	496 206 571
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations encours</b>	1 489 892 205		1 489 892 205	999 528 551
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	14 314 256		14 314 256	19 508 696
Impôts différés actif	517 004		517 004	517 004
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>3 897 770 053</b>	<b>1 323 600 232</b>	<b>2 574 169 820</b>	<b>2 383 468 993</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et encours</b>	642 986 297		642 986 297	976 657 685
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	243 021 352		243 021 352	257 888 751
Autres débiteurs	535 597 002		535 597 002	66 920 496
Impôts et assimilés	59 031 431		59 031 431	24 917 058
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	225 596 254		225 596 254	88 287 524
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1 706 232 338</b>		<b>1 706 232 338</b>	<b>1 414 671 515</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>5 604 002 391</b>	<b>1 323 600 232</b>	<b>4 280 402 158</b>	<b>3 798 140 509</b>





## IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 9 8 0 9 2 5 0 3 0 2 9 2 3

Désignation de l'entreprise: EURL SOSEMIE

Activité: SEMOULERIE MINOTERIE

Adresse: CITÉ BEN AISSA BENI MERED - BLIDA

Exercice clos le

31/12/13

## BILAN (PASSIF)

	2013	2012
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	1 385 990 000	1 385 990 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)	98 730 362	98 730 362
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net du groupe (1)	37 354 540	(-8 825 802)
Autres capitaux propres - Report à nouveau	303 578 432	312 398 237
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>1 825 653 335</b>	<b>1 788 292 797</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	498 693 278	387 895 246
Impôts (différés et provisionnés)	9 924 378	9 924 378
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>508 617 656</b>	<b>397 819 624</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	515 688 760	151 264 550
Impôts	11 108 916	9 989 473
Autres dettes	671 113 476	436 154 161
Trésorerie passif	748 220 012	1 019 619 902
<b>TOTAL III</b>	<b>1 946 131 166</b>	<b>1 612 028 087</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>4 280 402 158</b>	<b>3 798 140 509</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés





## الملحق رقم 05: جدول حسابات النتائج لسنة 2013 و 2014

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 9 8 0 9 2 5 0 3 0 2 9 2 3

Désignation de l'entreprise: EURL SOSEMIE

Activité: SEMOULERIE MINOTERIE

Adresse: CITÉ BEN AISSA BENI MERED - BLIDA

Exercice du 01/01/14 au 31/12/14

## COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		2 656 638 110		2 536 518 125
Production vendue				
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		2 656 638 110		2 536 518 125
Production stockée ou déstockée	99 168 377			24 132 134
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		2 557 469 732		2 560 650 260
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	227 500		2 216 940 956	
Autres approvisionnements	56 734		25 641	
Variations des stocks	2 443 838 279			
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	43 542 980		95 111 414	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale	563 080		13 953 120	
Locations	48 049 600		49 562 500	
Services extérieurs	9 337 384		18 328 841	
Entretien, réparations et maintenance	14 055 705		12 337 650	
Primes d'assurances	3 870 103		47 500	
Personnel extérieur à l'entreprise	7 346 639		6 035 375	
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	88 550		299 101	
Publicité	8 018 579		15 674 317	
Déplacements, missions et réceptions	9 096 350		27 671 359	
Autres services				
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	2 588 091 487		2 455 987 778	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	30 621 755			104 662 482

... la suite sur la page suivante



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 9 8 0 9 2 5 0 3 0 2 9 2 3

Désignation de l'entreprise: \ EURL SOSEMIE

Activité: SEMOULERIE MINOTERIE

Adresse: CITÉ BEN AISSA BENI MERED - BLIDA

Exercice du 01/01/14 au 31/12/14

## COMPTE DE RESULTAT ../..

RUBRIQUES	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	157 595 108		142 758 228	
Impôts et taxes et versements assimilés	8 087 378		5 512 022	
IV-Excédent brut d'exploitation	- 196 304 242		43 607 769	
Autres produits opérationnels		450 972 331		661 468 349
Autres charges opérationnelles	17 279 226		447 167 032	
Dotations aux amortissements	148 902 963		128 716 339	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				50 000 000
V-Résultat opérationnel		88 485 898		91 977 208
Produits financiers		257 885		214 883
Charges financières	73 058 728		45 459 652	
VI-Résultat financier	72 800 842		45 244 769	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		15 685 056		46 732 438
Eléments extraordinaires (produits) (*)				104 384
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				104 384
Impôts exigibles sur résultats	4 756 872		9 476 282	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		10 928 183		37 360 540

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

## الملحق رقم 06: جدول حسابات النتائج لسنة 2012 و 2013

<b>IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION</b>		N.I.F 0 0 9 8 0 9 2 5 0 3 0 2 9 2 3										
Désignation de l'entreprise:	EURL SOSEMIE											
Activité:	SEMOULERIE MINOTERIE											
Adresse:	CITÉ BEN AISSA BENI MERED - BLIDA											
Exercice du		01/01/13			au		31/12/13					
<b>COMPTE DE RESULTAT</b>												

RUBRIQUES	2013		2012	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Production vendue				
Produits fabriqués		2 536 518 125		3 048 658 499
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
<b>Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes</b>		<b>2 536 518 125</b>		<b>3 048 658 499</b>
Production stockée ou déstockée		24 132 134		39 378 277
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>2 560 650 260</b>		<b>3 088 036 777</b>
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	2 216 940 956		2 360 436 754	
Autres approvisionnements	25 641		1 019 480	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services			449 864	
Autres consommations	95 111 414		112 841 267	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats				
Services extérieurs				
Sous-traitance générale	13 953 120		461 428	
Locations	49 562 500		44 960 100	
Entretien, réparations et maintenance	18 328 841		10 889 014	
Primes d'assurances	12 337 650		- 7 848 104	
Personnel extérieur à l'entreprise	47 500		- 1 089 325	
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	6 035 375		1 885 738	
Publicité	299 101		4 721 750	
Déplacements, missions et réceptions	15 674 317		10 823 090	
Autres services	27 671 359		30 854 821	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>2 455 987 778</b>		<b>2 588 280 739</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>		<b>104 662 482</b>		<b>499 756 037</b>
Charges de personnel	142 758 228		157 644 668	

.. la suite sur la page suivante



PRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 9 8 0 9 2 5 0 3 0 2 9 2 3

Dénomination de l'entreprise: EURL SOSEMIE

Société: SEMOULERIE MINOTERIE

Adresse: CITÉ BEN AISSA BENI MERED - BLIDA

Exercice du 01/01/13 au 31/12/13

## COMPTE DE RESULTAT ..!

RUBRIQUES	2013		2012	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Impôts et taxes et versements assimilés	5 512 022		21 213 358	
<b>Produit brut d'exploitation</b>	<b>43 607 769</b>			<b>320 898 010</b>
Produits opérationnels		661 468 349		3 076 931
Charges opérationnelles	447 167 032		1 526 461	
Dotations aux amortissements	128 716 339		304 451 321	
Provisions				
Dotations de valeur				
Dotations sur pertes de valeur et provisions		50 000 000		
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>91 977 208</b>		<b>17 997 159</b>
Produits financiers		214 883		1 894 953
Charges financières	45 459 652		29 228 922	
<b>Résultat financier</b>	<b>45 244 769</b>		<b>27 333 969</b>	
<b>Résultat ordinaire (V+VI)</b>		<b>46 732 438</b>	<b>9 336 809</b>	
Produits extraordinaires (produits) (*)		104 384		
Charges extraordinaires (charges) (*)				
<b>Résultat extraordinaire</b>		<b>104 384</b>		
Provisions exigibles sur résultats	9 476 282			
Provisions différées (variations) sur résultats ordinaire				517 004
<b>SULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>37 360 540</b>	<b>8 819 805</b>	

Détailleur sur état annexe à joindre



## الملحق رقم 07: جدول حسابات النتائج لسنة 2011 و 2012

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 9 8 0 9 2 5 0 3 0 2 9 2 3

Désignation de l'entreprise: EURL SOSEMIE  
EURL SOSEMIE  
Activité: Semoulerie Minoterie  
Adresse: Cité Ben Aissa Beni Mered - BLIDA

Exercice du 01/01/12 au 31/12/12

## COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2012		2011	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		3 048 658 499		2 774 719 225
Production vendue				
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		3 048 658 499		2 774 719 225
Production stockée ou déstockée		39 378 277		30 456 564
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		3 088 036 777		2 805 175 790
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	2 360 436 754		2 166 007 164	
Autres approvisionnements	1 019 480			
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	449 864			
Autres consommations	112 841 267		72 112 608	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale	461 428			
Locations	44 960 100		42 360 000	
Services				
Entretien, réparations et maintenance	10 889 014		28 427 397	
Primes d'assurances	7 848 104		6 052 031	
extérieurs				
Personnel extérieur à l'entreprise	1 089 325			
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	1 885 738		2 722 627	
Publicité	4 721 750		3 304 881	
Déplacements, missions et réceptions	10 823 090		5 546 612	
Autres services	30 854 821		7 918 784	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	2 588 280 739		2 334 452 108	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		499 756 037		470 723 681

... la suite sur la page suivante

Le Gérant  
MAATSEKI Djamel

EURL SOSEMIE  
17, cité Ben Aissa  
BENI-MERED  
09130-BLIDA  
Tél: 025.42.08.92  
R.C.98 B 0802200



PRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 9 8 0 9 2 5 0 3 0 2 9 2 3

Dénomination de l'entreprise: EURL SOSEMIE

EURL SOSEMIE

Société: Semoulerie Minoterie

Adresse: Cité Ben Aissa Beni Mered - BLIDA

Exercice du 01/01/12 au 31/12/12

## COMPTE DE RESULTAT ..

RUBRIQUES	2012		2011	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Salaires et charges de personnel	157 644 668		128 264 587	
Impôts et taxes et versements assimilés	21 213 358		23 734 634	
Produit brut d'exploitation		320 898 010		318 724 459
Produits opérationnels		3 076 931		4 620 819
Charges opérationnelles	1 526 461		405 553	
Dotations aux amortissements	304 451 321		252 618 686	
Dotations				
Dotations de valeur				
Dotations sur pertes de valeur et provisions				
Résultat opérationnel		17 997 159		70 321 039
Produits financiers		1 894 953		
Charges financières	29 228 922		42 937 645	
Résultat financier	27 333 969		42 937 645	
Résultat ordinaire (V+VI)	9 336 809			27 383 393
Produits extraordinaires (produits) (*)				
Charges extraordinaires (charges) (*)				
Résultat extraordinaire				
Dotations exigibles sur résultats			3 029 794	
Dotations différées (variations) sur résultats ordinaire		517 004	2 173 050	
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	8 819 805			22 180 549

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

Le Gérant  
MAATSEK Djamel



