

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم

التجارية والمالية  
التخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور لوحة القيادة الإستراتيجية في مراقبة التسيير  
- دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر "DOT" -  
وحدة الجزائر

تحت إشراف الدكتور:

محمد حباينة

إعداد الطلبة:

- حمزة يعقوب (إدارة أعمال)  
- خديجة بن تركية (إدارة أعمال)

مكان التربص: المديرية العملية لاتصالات الجزائر- وحدة الجزائر-  
فترة التربص: من 2014/05/04 إلى 2014/06/19

2014/2013

## شكر وتقدير

"ربي أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا"

إن الشكر والعرفان أولا وأخيرا لله الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم. فالحمد لله أعطانا القوة والمقدرة ما مكننا من الوصول إلى هذا المستوى لإتمام هذا العمل المتواضع؛

وإننا لندرجه سبحانه أن يجعل فيه الصورة المقبولة والإفادة المأمولة.

وبعد سبانه وتعالى نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف محمد حباينة الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوننا لنا في إتمام هذا البحث،

الشكر كل الشكر بالشكر لكل عمال وإطارات الشركة "اتصالات الجزائر" على حسن استقبالهم لنا، وخاصة السيدة بوجطاي وجميع زملائها وكل الموظفين الآخرين وجميع الزملاء الذين لم يبخلوا علينا بعونهم وتوجيهاتهم،

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ولو بالشيء القليل.

# الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ وَالْحَمْدُ لِلَّهِ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ

أهدي ثمرة جهدي إلى:

من قال في حقهما سبحانه وتعالى "وخفف لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما

كما ربياني صغيرا"

إلى قرة عيني ونور دربي إلى التي أعطتني الحب والحنان إلى التي سهرت لأجل وأتعلم  
، إلى التي تألمت لألمي وفرحت لفرحي ، إلى سر نجاحي ، إلى سر وجودي ، إلى نبع حناني  
، إلى التي علمتني الحياة ، إلى التي لا يسع وصفها الكلام في أسطر بل يسع حبها قلبي  
أمي الغالية.

إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي ، إلى الذي أرادني أن أبلغ المعالي بالرمز فخري  
وأمل في الحياة ، الساكن في قلبي أبي الحبيب.

إلى الذي افتقدناهما ، إلى الذي تركوا لي فراغا في قلبي ، إلى روحهما الطاهرة  
، الساكنين في قلبي جدي و خالتي ، رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناتهما .  
إلى من انس بوجودهم في حياتي وترايطي الوثيق بهم إخواني حفظهم الله:  
نزل ، طيب ، بن عون ، عبد الواحد ، دليلة ، سفيان ، عبد الله ، وهيبه .

إلى من شاركوني دفيء العائلة أولاد أختي :

شيماء ، معاذ ، إياد دون أن أنسى زوج أختي داود.

إلى صديقاتي و رفيقات دربي التي أشركتني درج الدراسة والحياة وجمعنا سقف  
واحد: دلال ، حياة ، خديجة .

إلى الذي نساهم لسانني ولكن يعجز القلب أن ينساهم . إلى كل هؤلاء أهدي عملي .

خديجة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ وَالصَّلَاةِ وَالسَّلَامِ عَلَيَّ أَشْرَفُ الْمُرْسَلِينَ

أما بعد

أتقدم بهذا هذا العمل إلي:

روح جدي وجدتي الطاهرتين

من وضعت تحدي قدميها الجنة فكانت منبع الحنان ومنبع الأمان وسر السعادة، إليك

أمي الحبيبة حفظك

اللَّهُ

وإلي من باغ راحة شبابه ليشق لي الطريق وأشعل سنين عمره ليضيء لي الطريق، إليك

أبي الغالي حفظك ورحمك

اللَّهُ

إلي إخوتي

وإلي كل أخواتي

إلي كل عائلة " يعقوب " و " بلعيسى " كبيراً وصغيراً من قريب ومن بعيد

إلي كل زملائي وزميلاتي في مسيرتي الدراسية

وإلي كل أصدقائي

إلي كل من وسع قلبه ولم تسعه ورقته.

حمزة

الفهرس

الصفحة	الفهرس
	الإهداء
	الشكر
I	الفهرس
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
أ.د	مقدمة
<b>الفصل الأول : مراقبة التسيير كوظيفة محورية في المؤسسة</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل لمراقبة التسيير
04	المطلب الأول: مفهوم ونشأة مراقبة التسيير
08	المطلب الثاني: أهمية واهداف مراقبة التسيير
10	المطلب الثالث: خصائص وانواع مراقبة التسيير
14	المبحث الثاني: دور مراقبة التسيير ومسارها في المؤسسة
14	المطلب الأول : وظائف مراقبة التسيير داخل المؤسسة
15	المطلب الثاني: مسار مراقبة التسيير
18	المطلب الثالث : علاقة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة
20	المبحث الثالث: ادوات مراقبة التسيير
20	المطلب الأول: المحاسبة العامة
23	المطلب الثاني: المحاسبة التحليلية
26	المطلب الثالث: الموازنات التقديرية
31	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني : آليات استخدام لوحات القيادة الاستراتيجية في مراقبة التسيير</b>	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: مراقبة التسيير واستراتيجية المؤسسة
34	المطلب الأول: الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

38	المطلب الثاني: علاقة مراقبة التسيير باستراتيجية المؤسسة
41	المطلب الثالث : التشخيص الاستراتيجي
47	المبحث الثاني: لوحة القيادة في المؤسسة
47	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة
49	المطلب الثاني: وظائف ومكونات لوحة القيادة ومراحل اعدادها
57	المطلب الثالث: علاقة لوحة القيادة بالاستراتيجية
58	المبحث الثالث: لوحة القيادة الاستراتيجية
58	المطلب الأول: انواع لوحات القيادة
61	المطلب الثاني: لوحة القيادة المتوازنة كنموذج للوحة القيادة الاستراتيجية
66	المطلب الثالث: آفاق لوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة
70	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: محاولة اعداد لوحة قيادة استراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر	
72	تمهيد
73	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
73	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
74	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
79	المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة واهدافها الاستراتيجية
81	المبحث الثاني: نموذج لوحة القيادة - مؤشر-
81	المطلب الأول: عرض لوحة القيادة - مؤشر-
86	المطلب الثاني: تقييم نظام لوحة القيادة - مؤشر-
88	المبحث الثالث: محاولة اعداد لوحة قيادة استراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر
88	المطلب الأول: مؤشرات بناء لوحة القيادة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر
89	المطلب الثاني: مراحل اعداد لوحة القيادة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر
93	المطلب الثالث: اقتراح نموذج للوحة القيادة الاستراتيجية المتوازنة لمؤسسة اتصالات الجزائر
95	خلاصة الفصل الثالث

97	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملخص



## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
03	التسيير عملية دائرية مستمرة	(1-1)
10	أهداف مراقبة التسيير	(2-1)
17	مسار نظام مراقبة التسيير	(3-1)
50	الشكل العام للوحات القيادة	(1-2)
66	مكونات لوحة القيادة المتوازنة	(2-2)
76	الهيكل التنظيمي لمجمع إتصالات الجزائر	(1-3)
77	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر- وحدة الجزائر-	(2-3)
91	الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة إتصالات الجزائر	(3-3)

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
07	أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير	(1-1)
26	أوجه الاختلاف بين المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية	(2-1)
45	نموذج التحليل الثنائي SWOT	(1-2)
82	جدول مؤشرات النشاط	(1-3)
83	جدول مؤشرات أنتر- أكتل	(2-3)
84	جدول مؤشرات الإنتاجية	(3-3)
85	جدول مؤشرات الجودة	(4-3)
85	جدول مؤشرات مستوى التوظيف	(5-3)
93	نموذج لوحة القيادة الإستراتيجية لمؤسسة إتصالات الجزائر	(6-3)

# المقدمة

# الفصل الأول

## تمهيد:

عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة تزامنت مع كبر حجم المؤسسات وتنوعها حيث أصبحت اليوم إحدى الوسائل الضرورية والمهمة الأساسية لقيادة المؤسسة من خلال مسارها الذي يتضمن تصحيح الأخطاء والإنحرافات وأداء المؤسسة ككل، وذلك بالتنسيق بين مختلف الموارد من أجل تحقيق غايات محددة في ظل التغيرات المحيطة بغرض تسهيل عمل الأفراد وجعل المؤسسة تخضع لنظام رقابي يسمح بمتابعة سير العمليات.

وللإمام بجوانب هذا الموضوع سنتطرق في الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مدخل لمراقبة التسيير.

المبحث الثاني: دور مراقبة التسيير ومسارها في المؤسسة.

المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير.

### المبحث الأول: مدخل لمراقبة التسيير

قبل التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير وتطورها التاريخي نلاحظ أن مراقبة التسيير مكونة من "مراقبة" و"تسيير" لذا نود تعريف كل مصطلح على حدى .

**فالمراقبة:** حسب " samule eilon" في كتابه "management contrôle"

"لا يمكن التحدث عن عملية الإدارة دون وجود عملية رقابية".<sup>(1)</sup>

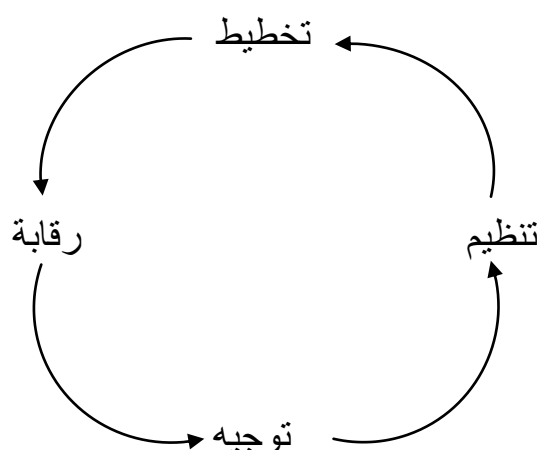
فالمراقبة وظيفة من وظائف الإدارة شأنها شأن التخطيط والتنظيم والتوجيه، فهي تقوم بتصحيح العملية الإدارية وتساعد على اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

**أما التسيير:** عُرف بأنه "مجموعة العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة".<sup>(2)</sup>

حيث يشكل التسيير عملية دائرية مستمرة تبدأ بالتخطيط ولا تنتهي عند الرقابة أو المراجعة لأن هذه الأخيرة تشكل تغذية أساسية للتخطيط.

وبنظرة سريعة للوظائف السابقة يمكن القول بأن هذه الوظائف تؤدي بصورة مستمرة ومتكاملة و في نفس الوقت كما هو مبين في الشكل أدناه:

#### الشكل رقم (1-1): التسيير عملية دائرية مستمرة



المصدر: محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف تقنيات، ديوان المطبوعات

الجامعية، الجزائر، 1998، الجزء الأول، ص 05.

<sup>(1)</sup> P. Lauzel et R. Teller, **contrôle de gestion et Budgets**, Sirey Editions, paris ,7eme édition 1994, p:9.

<sup>(2)</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1998، ص:05

- فإذا نظرنا إلى العملية التسييرية نظرة جزئية من خلال الشكل السابق فإننا نلاحظ:
- **عملية التخطيط:** وهي العملية الجزئية الأولى يكون خلاصتها قرار يتمثل في تحديد الخطة والإجراءات والبرنامج المناسب.
  - **عملية التنظيم:** وهي العملية الجزئية الثانية يكون خلاصتها الهيكل التنظيمي المناسب وتنظيم المكاتب.
  - **عملية التوجيه:** وهي العملية الجزئية الثالثة يكون خلاصتها التحفيز الفعال والاتصال المناسب والأسلوب القيادي الجيد.
  - **عملية المراقبة:** وهي العملية الجزئية الرابعة يكون خلاصتها النظام الرقابي الفعال.

#### المطلب الأول: مفهوم ونشأة مراقبة التسيير

ينحصر هذا المطلب في التعرف على مفهوم مراقبة التسيير ومراحل نشأته.

##### أولاً: مفهوم مراقبة التسيير

يمكن إدراج عدة مفاهيم لمراقبة التسيير نذكر منها :

فحسب " P.BERGERON " بأنها "تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءاتهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة"<sup>(1)</sup>

أي أن مراقبة التسيير تسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي توفرها لهم.

ويعرف " A.KHEMAKHEM "مراقبة التسيير على أنها"مسار العمل الموضوعي في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط والتحرك الفعال والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لبلوغ الهدف من قبل هذا الكيان"<sup>(2)</sup>

بمعنى من خلال هذا المسار يتم التأكد من أن الموارد المتاحة والطاقات قد حصلت وإستعملت بكل فعالية وكفاءة .

<sup>(1)</sup> ناصر دادي عدون وآخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، الجزائر 2004 ص10.

<sup>(2)</sup> A khemkhem, *dynamique de contrôle de gestion* éd Dunod, France 1977.p14.

بينما يعرفها "M Gervais": على أنها "سيرورة عمليات يتأكد من خلالها المديرين من أن الحصول على الموارد واستعمالها يتم بكفاءة وفاعلية، إضافة إلى ملائمة هذه الموارد لأهداف المؤسسة، وأن النشاطات الحالية تسير في اتجاه الإستراتيجية المحددة"<sup>(1)</sup>

يعني هنا أن مراقبة التسيير هي سيرورة عمليات تضمن الإستعمال الأمثل للموارد.

كما يضيف "H. Bouquin": بأن "مراقبة التسيير تتكون من المسارات والأنظمة التي تسمح بضمان التناسق المستقبلي والحاضر والماضي بين الاختيارات الإستراتيجية والأعمال الجارية عن طريق الرقابة التنفيذية"<sup>(2)</sup>

أي أن مراقبة التسيير هي آلية للتنسيق بين التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ اليومي للعمليات.

في الأخير نستطيع حوصلة هذه التعاريف في تعريف شامل يوضح لنا فكرة أن مراقبة التسيير هي سيرورة عمليات تضمن التأكد من الاستعمال الأمثل للموارد فهي تسمح لمختلف المسيرين بتجنيد كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهدافها المسطرة وذلك باستخدام مختلف التقنيات والوسائل الكمية والكيفية.

### ثانياً: مراحل نشأة مراقبة التسيير

شهدت مراقبة التسيير أربع مراحل حاسمة خلال مسيرتها وهي كالتالي <sup>(3)</sup>:

**1- المرحلة الأولى:** هي المرحلة التي استعملت فيها المحاسبة العامة (المالية)، وإعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة ذات المرد وديات المتعلقة بالنشاطات والمنتجات المحققة والمباعة من طرف المؤسسة، فمنذ بداية القرن الماضي بدأ إستعمال أنظمة النسب ومؤشرات قياس الأداء الاقتصادي، حيث تطور نظام النسب وشاع داخل المؤسسات الكيميائية الأمريكية سنة 1907 وهذا النظام وضع

<sup>(1)</sup> M. Gervais, **contrôle de gestion**, 7eme édition, éd Economica .paris 2000, p20.

<sup>(2)</sup> H, Bouquin, **comptabilité de gestion**, Sirey, 1993, P168.

<sup>(3)</sup> Michel Rouch et gerad nulleau, **le contrôle de gestion bancaire et financier** Revue banque 4ème édition ,2002 p 28 ,30



لأول مرة في علاقة مع حسابات الميزانية وحسابات النتائج بغرض كشف مختلف خطوات تكوين المردودية في كل الهوامش التجارية.

**2- المرحلة الثانية:** هي مرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة وضعت من طرف "sloan" الذي وضع ميكانيزمات التنظيم "وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية، البحث و التطوير، وحاول فرض نظام إستقلالية الأقسام في التسيير وإجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة وتطويرها.

**3- المرحلة الثالثة:** بدأت هذه المرحلة بعد الحرب العالمية الثانية في عصر تقنيات التسيير و التنبؤ التقديري التي طبقت في المؤسسات الخاصة، ذات الإستراتيجيات المدعمة بالمخططات العملية والموازنات عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين، وذلك من خلال تخطيط عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية بهدف الحصول على الموارد الضرورية التي تتطابق مع إحتياجاتها الخاصة.

**4- المرحلة الرابعة:** آخر وأهم مرحلة لتطور مراقبة التسيير ظهرت في الستينات بانتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية، والذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية.

فنظرا للتطور الذي مرت به المؤسسات، إختلف العديد من الباحثين في تفسيرهم لمعنى مراقبة التسيير وعليه يمكن توضيح أهم المراحل التي مر بها مفهوم مراقبة التسيير حسب الجدول التالي (1):

(1) P .Lauzel et R .Teller, *contrôle de gestion et budget*, Sirey Ed 7<sup>ème</sup>, paris, 1994, p8.

## جدول رقم(1-1): أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير

تطور المؤسسة	تطور مراقبة التسيير
المقاربة الكلاسيكية	- مراقبة محاسبية ومالية - التركيز على التدقيق - تحليل الانحرافات وتحديد المسؤوليات
مدرسة العلاقات الإنسانية	- مراقبة اجتماعية واقتصادية - مراجعة اجتماعية - مشاركة وتحفيز واتصال
المقاربة النظامية	- قيادة المؤسسة - نظام قائم على العلاقة بين الاتصال والمعلومات والأداء - نظام قائم على العلاقة بين الهيكل التنظيمي الأهداف والأداء

**Source:** P .Lauzel et R .Teller, contrôle de gestion et budget, Sirey Ed  
7ème, paris, 1994, p8.

من خلال الجدول نلاحظ أن مراقبة التسيير تميزت في المقاربة الكلاسيكية أنها قياسات كمية للفروقات بين التوقعات والإنجازات الفعلية بهدف مجازاة المنفذين ووفق مدرسة العلاقات الإنسانية هي وسيلة لتحفيز أفراد المنظمة، أما وفق المقاربة النظامية فهي تبدو كنظام جزئي يسمح بتنظيم التغذية العكسية اللازمة.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف مراقبة التسيير

إن لمراقبة التسيير العديد من الأهداف، تطورت بتطور المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة وفي هذا المجال سيتم ذكر أهم أهداف مراقبة التسيير وأهميتها.

#### أولاً: أهمية مراقبة التسيير

تظهر أهمية مراقبة التسيير من خلال تطور المؤسسات حيث كانت عملية التسيير تقتصر على صاحب المؤسسة نظراً لبساطتها وعدم تعقدها، ولكن مع التطورات التي شهدتها المؤسسات خاصة بعد الثورة الصناعية كثرت نشاطاتها وتعددت مشاكلها جعلها تبحث عن أساليب جديدة تضمن السير الحسن للمحافظة على أموالها، رسم سياساتها ومتابعة تنفيذها بسهولة هذه التغيرات جعلت مراقبة التسيير تستمد أهميتها من<sup>(1)</sup>:

**1- تغير الظروف:** تواجه كل المؤسسات وبشكل متزايد تغيراً في الأوضاع البيئية وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها تغيرات كثيرة في المؤسسة و البيئة مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط، ونظام مراقبة التسيير إذا ما صمم وتمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغيير والإستعداد للاستجابة له وكلما طال الأفق الزمني كلما إزدادت أهمية مراقبة التسيير.

**2- تراكم الأخطاء:** إن الأخطاء البسيطة أو الغير المحددة لا تؤثر على المؤسسة بشكل كبير، ولكن مع مرور الوقت قد تتراكم هذه الأخطاء ويتعاضم أثرها إذا بقيت بدون معالجة، فعدم الاستفادة من خصم ممنوح من قبل الموردين على طلبية واحدة قد لا يشكل خطأ جسيماً ولكن 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 وتشتري عدداً محدوداً من المواد الأولية وتعمل ضمن هيكل بسيط وتواجه سوق رابحة فإن مهمة مراقبة التسيير تبدو أيسر للمسير، غير أن توسع المؤسسة في المنتجات

(1) محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث 'كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، عدد 09/ 201 ص167

والمشتريات والأسواق وتعقيد هيكلها وإزدياد حدة المنافسة يجعلها تهتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة والإستفادة من نتائجها في التخطيط وإتخاذ القرار. يتضح مما سبق أن مراقبة التسيير لها أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة ومساعدتها على إتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق نوع من النمطية وقياس الإنجاز على مستوى الأداء الفعلي كما هو الحال في إستخدام التقارير لقياس التكاليف الفعلية ومقارنتها بالتكاليف المقدرة.

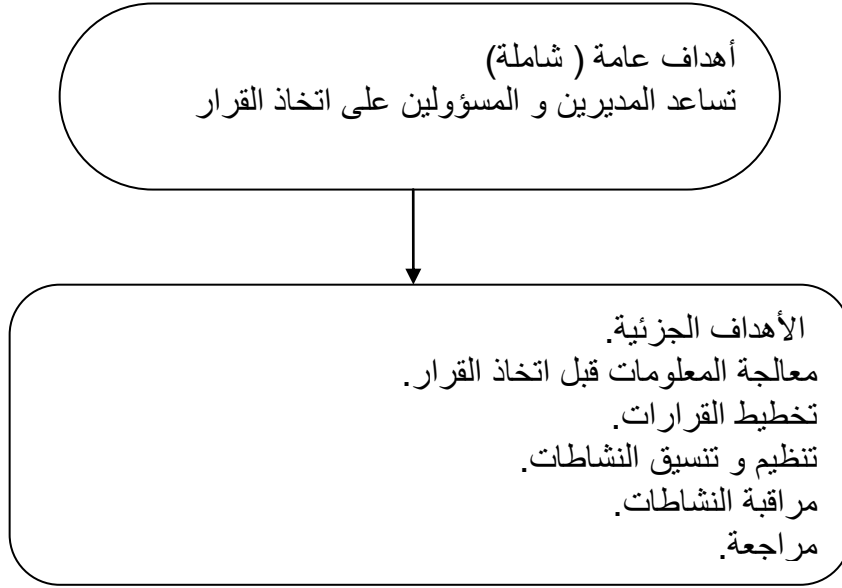
### ثانياً: أهداف مراقبة التسيير

مراقبة التسيير هي وظيفة ضرورية تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى (1):

- التوفيق بين إستراتيجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة التسيير؛
  - تصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء؛
  - تطبيق التسيير وسلوك الأفراد؛
  - تصميم ووضع نظام المعلومات والإستغلال الجيد له؛
  - التمكن من تحقيق اللامركزية؛
  - مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدريب وتحسين الأداء؛
  - تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة؛
  - إكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ إجراءات التحسين؛
  - تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة (مسايرة الأحداث)؛
  - مساعدة المدراء على إتخاذ القرارات.
- ويمكن تلخيص أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي :

(1) Norbt guedg, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise.Édition d'organisation paris ,2000. P :45

**الشكل رقم (2-1): أهداف مراقبة التسيير**



**Source:** Alazard .c et Separi .s : le contrôle de gestion, manuel et application, op.cit., p8.

من خلال هذا المخطط نستنتج أن أهداف مراقبة التسيير تنحصر أساسا في هدفين:

- أهداف عامة: والتي تساعد في عملية إتخاذ القرار بالنسبة للمديرين.
- أهداف متفرعة: تساعد على معالجة المعلومات لاتخاذها كقاعدة في إتخاذ القرارات والتخطيط ووضع القرارات والتنظيم، التنسيق، المراقبة والمراجعة.

**المطلب الثالث: خصائص وأنواع مراقبة التسيير**

ينحصر هذا المطلب في التعرف على خصائص وأنواع مراقبة التسيير.

**أولا: خصائص مراقبة التسيير**

يمكن تلخيص خصائص مراقبة التسيير في النقاط التالية:

- 1- مراقبة التسيير هي مسار دائم للتعديل والتحكم في التسيير، هذا المسار يساعد على إتخاذ القرار، تصحيح الأخطاء وتحسين أداء المؤسسة.
- 2- مراقبة التسيير هي سيرورة عمليات " processus " تضمن سلامة تنفيذ العمليات المخطط لها.
- 3- تعتمد عملية مراقبة التسيير في تقييم الأداء على ثلاث معايير أساسية ( الكفاءة

"l'efficience"، "l'efficacité"، "الملائمة" ("pertinence") ناتجة عن الارتباط بين العناصر التالية: الأهداف المراد تحقيقها، الموارد المتاحة، والنتائج المحققة. فالعلاقة بين هذه العناصر هي قاعدة مراقبة التسيير.

4- نظام مراقبة التسيير يسمح للمنفذين (les exécuteurs) بمراقبة إختياراتهم وتنسيق نشاطاتهم مع باقي المسؤولين.

5- مراقبة التسيير تعمل على تقديم المعلومات الصحيحة للأطراف الداخلية للمؤسسة في الوقت المناسب.

6- تعمل مراقبة التسيير من خلال نظامها على الإقتصاد في التكاليف.

7- مراقبة التسيير هي نظام يساعد الإدارة على قيادة أفضل إستراتيجية.

من خلال هذه النقاط نستنتج أن جوهر مراقبة التسيير يرتكز أساسا على تحقيق الكفاءة والفعالية والملائمة التي تسمح للمسييرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط له وتحديد الإنحرافات وتصحيحها.

### ثانيا: أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية، وسوف نتطرق إلى المراقبة حسب كل معيار:

1- من حيث الزمن: إن التوقيت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة المراقبة يعتبر عاملا هاما في تصميم النظام الرقابي الفعال، وبصفة عامة يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المراقبة من حيث توقيت حدوثها وهي (1):

أ- المراقبة القبلية: يعتمد نظام الرقابة القبلية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحدث المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة في المجالات المختلفة، ثم مقارنة ما هو مرغوب بما تم التنبؤ به ليتم بعدها القيام بالإجراءات الكفيلة بإدخال التغييرات على البرامج ليصبح التنبؤ مناظرا للمستوى المرغوب الوصول إليه.

ب- الرقابة المتزامنة: تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الأخطاء والإنحرافات عن المعايير كما تحدث في نفس وقت التنفيذ، والميزة الأساسية لهذا

(1) عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 437.

النوع من الرقابة هو تحديد المشاكل وتحجيمها قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة للمؤسسة.

**ج- الرقابة اللاحقة:** (البعدية) أو ما يعرف بالرقابة عن طريق التغذية المرتدة، وتعني القيام برصد النتائج وإبلاغها بعد فترة طويلة نسبيا من حدوثها فهي تقوم بإخبار الإدارة إلى أي مدى تم مقابلة الأهداف الموضوعه سلفا بعد حدوثها، فالقوائم المالية مثل ميزان المراجعة وقوائم الدخل تعطي صورة واضحة عما قامت به المؤسسة في فترة سابقة ( الشهر الماضي، الثلاثة شهور الماضية، السنة الماضية )، وكذلك النسب المالية المختلفة تقيس كفاءة الإدارة في العديد من المجالات كالإنتاج والتمويل والتسويق... الخ، وتوضح هذه الأسباب أيا من المجالات تحتاج إلى مراجعة وتعديل بما يؤدي إلى تفادي وقوع الأخطاء في المستقبل.

## 2- من حيث التنظيم: هناك ثلاثة أنواع حسب هذا المعيار:

**أ- المراقبة المفاجئة:** وهي التي تتم بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق لغرض إكتشاف الأخطاء والانحرافات والتمكن من تقييم الأفراد، وذلك بالقيام بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم وسير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

**ب- المراقبة الدورية:** وتكون على شكل دورات (أسبوعية، شهرية...) وتكون هذه الرقابة وقائية أكثر منها علاجية.

**ج- المراقبة المستمرة:** تكون طوال أيام السنة، (دائمة) لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار و القيام بعملية التقييم الدائم للأداء.

## 3- من حيث المصدر: هناك نوعان من مراقبة التسيير:

**أ- المراقبة الداخلية:** تعرف على أنها مجموع الإجراءات وطرق العمل التي تحددها إدارة المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة تقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير للتأكد مما يلي (1):

\* أن الأعمال تسيير بصورة فعالة ومنتظمة في حدود سياسة المؤسسة؛

\* أن أصول المؤسسة محفوظة؛

\* أن المخالفات والأخطاء تم إكتشافها؛

(1) Pierre Lauzel, Robert Teller , Op -Cit, P21.

\* أن الوثائق المحاسبية صحيحة وكاملة؛

\* أن المعلومات المالية ذات المصدقية قد تم إعدادها في الأجل المحددة.

ب- **المراقبة الخارجية:** تتم هذه المراقبة من طرف شخص كفاء ومستقل عن المؤسسة وذلك لإبداء رأيه حول إنتظام ومصدقية الميزانية وحسابات النتائج للمؤسسة تكون تبعيتها غالباً لجهاز الدولة كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ومراقبة مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسات.

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

أ- **على مستوى الأفراد:** تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم والتعرف على سلوك الأفراد أثناء عملهم، وهذا بإستخدام عدة مؤشرات منها: الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب و التأخر.

ب- **المراقبة على الأنشطة الوظيفية:** وتشمل كل وظائف وأنشطة المؤسسة مثل: التسويق، التمويل، الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، وتقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات.

ج- **المراقبة على أداء المؤسسة الكلي:** ومن خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها: معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة، معدل الإنتاجية وإلى غير ذلك من المؤشرات وهذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

من هذا المبحث نستنتج أن لمراقبة التسيير أهمية ودور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، التي تساعد المسيرين على معالجة المعلومات وإتخاذ القرارات والتي تسمح بالتأكد من أن الوسائل المتوفرة كافية وناجعة لتحقيق الأهداف المسطرة.



**المبحث الثاني: دور مراقبة التسيير ومسارها في المؤسسة**

نظرا للأهمية التي تلعبها وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة فقد شغلت الكثير من المفكرين الإقتصاديين الذين قدموا مختلف الدراسات عن هذه الوظيفة وبالإعتماد على هذه الدراسات سناحوا تقديم بعض وظائف مراقبة التسيير ومسارها في المؤسسة.

**المطلب الأول: وظائف مراقبة التسيير داخل المؤسسة**

تلعب مراقبة التسيير دورا هاما داخل المؤسسة وذلك من خلال مختلف الوظائف والتي تتمثل في (1):

أ- **التخطيط:** يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم عملية التخطيط في كل المستويات الإدارية وبكل أنواعه سواء التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا أو التكتيكي في الإدارة الوسطى والتخطيط للعمليات على مستوى الإدارة التشغيلية.

ب- **اتخاذ القرار:** يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم القرارات في مختلف المستويات الإدارية من خلال ترشيد سلوك متخذ هذا القرار عن طريق المعلومات الجيدة التي يقدمها هذا النظام.

ج- **التنسيق والتنظيم:** يعتبر التنسيق والتنظيم بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها شكل متماسك ولذلك لابد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص وضع الأهداف ووضع الميزانيات.

د- **مراقبة الأداء:** إن مراقبة الأداء هي عملية لتقييم جودة أداء التسيير وأنها تتضمن التقييم بواسطة الموظفين المناسبين لتصميم وتنفيذ عملية الرقابة وأنها تعمل كما خطط لها أو تم تحديثها لتواكب الظروف المتغيرة، ويمكن أن تكون مراقبة الأداء عن طريق أنشطة مستمرة كتقارير إرضاء العملاء أو دوريا كتقارير المراجعين الداخليين أو لجنة المراجعة والجهات الرقابية .

ه- **مراقبة الأداء الوظيفي:** إن مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة

(1) ناصر دادي عدون ، مراقبة اتسيير في المؤسسة الإقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية، حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد، حيث أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على إتخاذ القرار والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية (زيادة الأجر، مكافآت، عقوبات... الخ) مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة.

### المطلب الثاني: مسار مراقبة التسيير

يعتبر نظام مراقبة التسيير أداة أساسية لتقديم المعلومات الأساسية والمختلفة للإدارة، حيث يمثل هذا النظام جملة من الأنشطة المتتابعة التي يمكن تجميعها في أربعة مراحل وتتمثل هذه المراحل في (1):

#### 1- المرحلة الأولى: التخطيط

التخطيط هو نقطة الانطلاق لهذا المسار ويتم من خلاله تحديد الإستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل، يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الإستراتيجي، ويساعد بعدها المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة، أي إكسابها الصيغة الإقتصادية.

يتم بعدها تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط (3-5) سنوات، وهذا دائماً بمساعدة مراقبة التسيير مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وتبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات والتي توافق المدى القصير (أقل من سنة)، تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف القصيرة الأجل، من الضروري أن تكون ميزانيات متناسقة ومرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

#### 2- المرحلة الثانية: التنفيذ

بعدما يتم التخطيط لما يشرع في تنفيذه، وهذا إنطلاقاً من الاختيارات الإستراتيجية، تأتي مرحلة التنفيذ، أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها بتحقيقها في الميدان، وعلى أرض الواقع، تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف وتعتبر بذلك غاية العمل التسييري.

(1) عقون سعاد، محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص74

### 3- المرحلة الثالثة: المتابعة والتحليل

يتم أثناء سير العمليات الوقوف دورياً على التنفيذ، بقياس النتائج الجزئية المحققة، بحيث لا يمكن التأثير على الماضي بل يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج والتوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو التعديل.

### 4- المرحلة الرابعة: الإجراءات التصحيحية

تؤدي المرحلة السابقة منطقياً إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء والتي يتم اختيار أحسنها، وتتمثل هذه الحلول في:

- قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة؛  
- التنفيذ غير السليم للعمليات؛

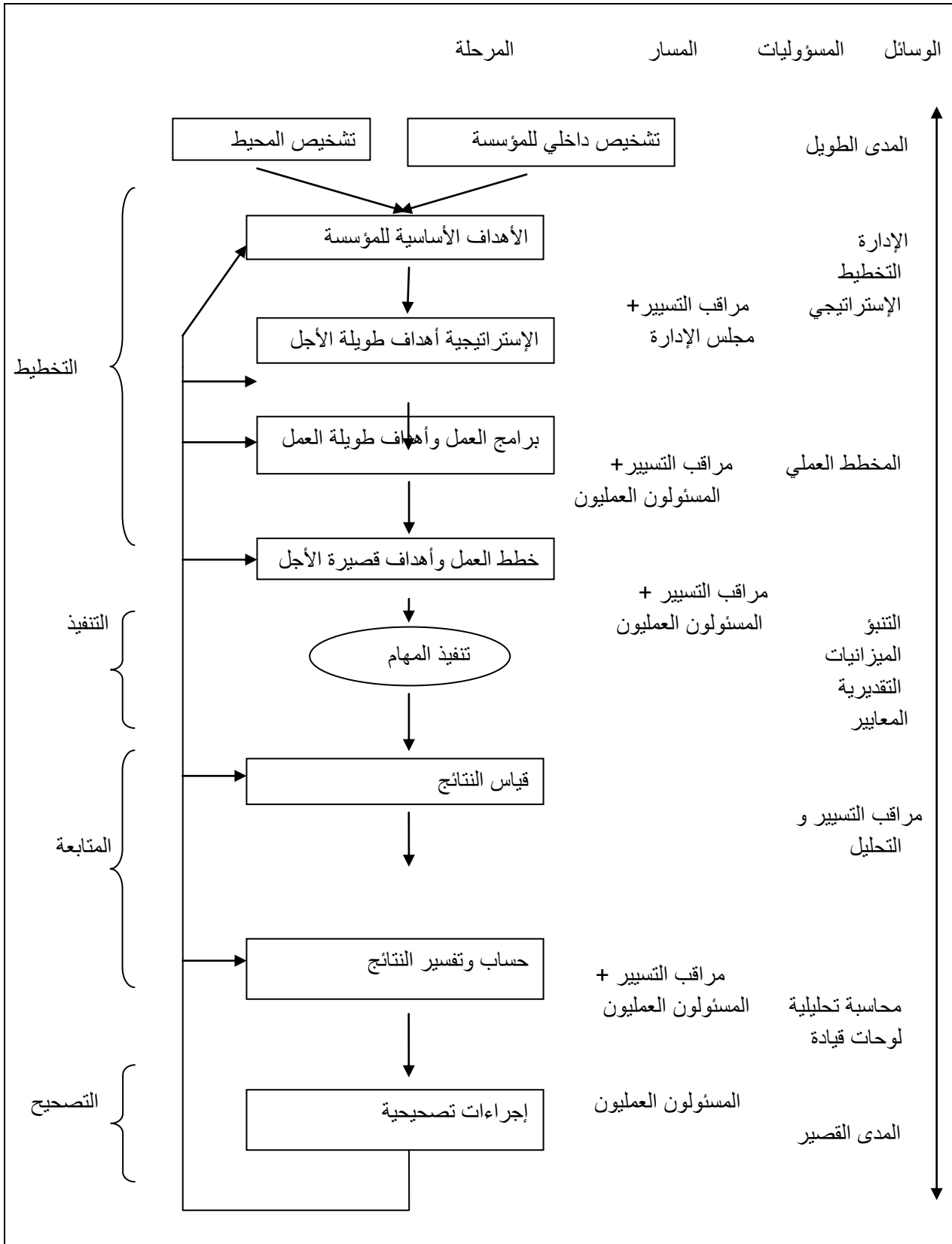
- قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات والأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية المختارة؛

- كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الأجل وحتى الإستراتيجية نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة؛

- وأخيراً قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة وغايات المؤسسة، التي تستدعي إعادة النظر فيها.

فعند وضع نظام مراقبة التسيير من الواجب إحترام كل هذه المراحل لأن أي حذف أو إهمال إحدى هذه المراحل يجعل النظام غير صالح وبالتالي لن يضمن التحكم التسيير المطلوب ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل التالي:

## الشكل رقم (3-1): مسار نظام مراقبة التسيير



المصدر : سعاد عقون مرجع سابق ذكره ص74

فمن خلال مسار مراقبة التسيير نجد أنه لا يمكن الحديث عن مراقبة التسيير إلا ضمن الربط بين المدى الزمني القصير الأجل الذي يصدر من البرنامج السنوي المتوسط والمخطط الإستراتيجي المتعلق بالموازنات .

### المطلب الثالث: علاقة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة

مراقبة التسيير هي العملية التي تسمح باستقبال، معالجة وتحليل النتائج التي تحصل عليها، إذ مكانته في فضاء المؤسسة حقيقة مؤكدة وضرورية بمعنى أن له علاقة وطيدة بوظائف المؤسسة وتوضح هذه العلاقة فيمايلي :

#### أولاً: علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة الإنتاجية

ترتكز الوظيفة الإنتاجية في تنفيذ مهمتها على الرقابة من خلال إصدار التعليمات للعمال والتفتيش على المنتجات في كل مرحلة من مراحل إنتاجها وتعتبر كل هذه من الأدوات الرئيسية التي يمكن بواسطتها تدوين الأعمال السارية ومقارنتها مع الخطط الموضوعة في البرامج وكقاعدة عامة يجب أن ترسل المعلومات المتصلة بالمقارنة بين التخطيط والتنفيذ الفعلي إلى الأفراد المسؤولين لإتخاذ الإجراءات الكفيلة، فالهدف من الرقابة على الإنتاج هو إعداد سلعة جيدة النوع بتكاليف منخفضة نسبياً.

#### ثانياً: علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة التجارية

تعتمد الوظيفة التجارية في أداء مهمتها على نشاطي البيع والتموين، فالبيع يعتبر حلقة وصل بين المنتج والمستهلك ويكمن الهدف من مراقبة التسيير في نشاط البيع على المساهمة في إتخاذ بعض القرارات الخاصة بالمنتج (الكمية، النوعية... الخ) والبحث في الإنحرافات التي تحدث في رقم الأعمال سواء من ناحية الكمية أو ناحية السعر، أما التموين فيعرف على أنه الوظيفة التي تتضمن وضع المواد الأولية تحت تصرف المؤسسة على كل الإحتياجات الضرورية لعملية الإنتاج من (مواد أولية، معدات... الخ) حيث يكمن دور مراقبة التسيير في نشاط التموين على العناصر التالية:

- التنبؤ بالعملية المطلوبة مع الوظيفية الإنتاجية فيما يخص المواد الأولية؛
- مراقبة مدى تطابق المواد المشتراة مع المواد المطلوبة؛
- تحديد أسعار الشراء ومصادر الشراء؛
- الدور الأساسي هو مراقبة تطابق المدخلات مع الاحتياجات المطلوبة من وظيفة الإنتاج أي أن دور المدخلات والمشتريات وهذا في نشاط التمويل ومراقبة المخرجات المبيعات أو هذا في نشاط التوزيع.

### ثالثا: علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة المستخدمين

تظهر العلاقة ما بينهما من خلال مراقبة الأنشطة والوظائف من خلال موازنة أحياء المستخدمين التي توضح الأوقات التقديرية وبرنامج الإنتاج، ومعرفة احتياجات كل قسم من أقسام الإنتاج من الأيدي العاملة في مختلف الاختصاصات وبالتالي معرفة أن اليد العاملة المتوفرة كافية لبرنامج الإنتاج أو يتعين اللجوء إلى ساعات إضافية أو توظيف عمال جدد من خلال هذه الموازنة يستطيع التسيير التحكم في سير هذه الوظائف والأنشطة ومعرفة مدى التطابق بين التخطيط والتنفيذ.

### رابعا: علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة التسويقية

يقوم مسؤول المبيعات بوضع ميزانية المبيعات وهذا بمشاركة مراقب التسيير يوضح في هذه الميزانية الكميات المتوقعة بيعها بأسعار محددة شهريا و سنويا وتعتبر الميزانية الجانب الإداري من ميزانية التخطيط أو التنبؤ فمن خلالها تتم عمليات الرقابة للتأكد من مدى التطبيق.

نستنتج من هذا المبحث أن نظام مراقبة التسيير يعمل من خلال مساره على دعم كل من وظيفة التخطيط، إتخاذ القرار، التنسيق، التنظيم والمراقبة أي أن له علاقة وطيدة بوظائف المؤسسة .

### المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير

يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير على إقتراح وإقامة مجموعة من الأدوات التي تعتبر أدوات مساعدة على إتخاذ القرارات، من أجل التحكم بشكل جيد في أداء المؤسسة، ومن بين أهم هذه الأدوات نجد المحاسبة بنوعها العامة والتحليلية، الموازنات التقديرية ولوحة القيادة، وفي هذا المبحث سنتطرق للأدوات الثلاثة الأولى وتترك الأداة الرابعة والمتمثلة في لوحة القيادة للفصل الثاني وذلك للتفصيل فيها بشكل أوسع بإعتبارها المتغير المستقل لهذه الدراسة.

### المطلب الأول: المحاسبة العامة

يمكن القول أن الواجهة أو الركيزة الأساسية لمراقبة التسيير هي المحاسبة لا سيما المالية منها بإعتبارها الأداة الأقرب للقيام بمتابعة ورصد التدفقات المجسدة لحركية أداء المؤسسة، سواء على المستوى الداخلي (إنتاج، صيانة، تخزين، متابعة، ... الخ) أو على المستوى الخارجي (شراء، بيع، تفاوض، عقد صفقات، ... الخ). وفيما يلي سنتطرق إلى مفهوم المحاسبة العامة، أهدافها وأهم تقنياتها المستخدمة في مراقبة التسيير .

### أولاً: مفهوم المحاسبة العامة

تعرف المحاسبة على أنها " فن موجه لتقديم المعلومات الرقمية، طبقاً لاعتبارات قانونية أو اقتصادية من خلال الحسابات وهي تقنية تقوم بتطبيق وتلخيص البيانات المالية الخاصة بعمليات المشروع (لغة الأعمال)، فهي ذات قواعد وأنظمة مهمتها الرئيسية تحديد نتائج المؤسسة بالنسبة لنشاطها الداخلي أو لعلاقتها مع الغير، وتعتبر المحاسبة العامة من أهم فروع أنظمة المعلومات المحاسبية، لكونها تتضمن كل التسجيلات اليومية للعمليات ولحركة الأموال التي تتم داخل وخارج المؤسسة وتلخيص البيانات إثر القيام بأعمال نهاية الدورة لتكون مخرجاتها مدخلات المحاسبة الأخرى"<sup>(1)</sup>.

(1) ناصر دادى عدون، تقنيات مراقبة التسيير، ج2، دار المحمدية الجزائر، 1988، ص8

نستنتج من هذا التعريف أن المحاسبة كنظام تسجيل مترابط تكون الاستعمالات لها علاقة بالموارد التي مولتها وتكون الإستهلاكات في مستوى من المستويات مرتبطة بمخرجات المخزون في مستوى آخر مما يجعلها وسيلة للتسيير.

كما تعرف على أنها " نظام للمعلومات يختص بتحديد وقياس وتوصيل معلومات كمية عن الوحدة الاقتصادية، يمكن استخدامها في عمليات التقييم واتخاذ القرارات والمراقبة من طرف الفئات المستخدمة لهذه المعلومات"<sup>(1)</sup>.

بمعنى أنها تسمح للمؤسسة بتحديد وقياس الأداء الإقتصادي للمؤسسة.

وفي الأخير يمكننا القول أن المحاسبة العامة هي الركيزة الأساسية والعصب الحساس لنظام المعلومات المحاسبي، تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها وإسترجاعها في شكل معلومات (القوائم المالية).

#### ثانيا: أهداف المحاسبة العامة

يرتبط نشاط المؤسسة عادة بعدد من الأهداف التي تتجلى من خلال إستراتيجية المؤسسة في حد ذاتها ومن أهم هذه الأهداف مايلي:

- معرفة النتائج، تحليلها وعرضها بهدف إعطاء صورة عامة حول نشاط المؤسسة وموقفها المالي وإحتمالاتها المستقبلية؛
- معرفة مدى تطور الذمة المالية للمؤسسة؛
- تسهل مهمة قياس نتائج الأعمال عن فترة معينة وتحديد نتيجة المؤسسة من ربح وخسارة
- تزويد كل من المحاسبة التقديرية والمحاسبة الوطنية بالبيانات اللازمة؛
- تسمح بحساب الأرباح والمداخيل الخاضعة للضريبة؛
- قياس تطورات الوضع الإقتصادي للمؤسسة خلال فترة محددة من الزمن نتيجة ممارستها للنشاط التي أنشأت من أجله؛
- الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وذلك لأن المحاسبة تعتبر من وسائل الرقابة الداخلية للمؤسسة.

(1) بوعقوب عبد الكريم، أصول المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999، ص 11



فالمحاسبة العامة تهدف إلى تسجيل كل النشاطات التجارية للمؤسسة مع تبيان الذمة المالية ، إذاهي عامل أساسي تسمح بالمتابعة والمراقبة على نشاط ووضعية المؤسسة.

**ثالثا: تقنيات المحاسبة العامة المستخدمة في مراقبة التسيير**

**الأرصدة الوسيطة للتسيير:**

لأجل الفهم الجيد لتشكيل نتيجة الدورة، يتم إظهار حساب النتائج على شكل تسلسل من الهوامش تشكل في مجموعها النتيجة الصافية، وهذا النظام المتطور يقترح التحليل الاقتصادي للنتيجة وإظهار مختلف الأرصدة على الشكل التالي (1):

**1- الهامش التجاري: (la marge commerciale)** مؤشر ضروري للمؤسسات يخص النشاط التجاري ويحسب كما يلي :

مبيعات بضاعة - تكلفة شراء البضاعة +/- التغير في مخزون البضائع.

**2- إنتاج الدورة: (la production de l'exercice)** ويحسب كمايلي:

إنتاج مباع + إنتاج مخزون + إنتاج المؤسسة بالاستخدام الذاتي.

**3- القيمة المضافة: (La valeur ajoutée)** تعبر عما حقته المؤسسة أثناء قيامها بنشاطها العادي وتحسب كما يلي:

الهامش التجاري+ إنتاج الدورة - استهلاكات الدورة.

**4- الفائض الخام للاستغلال: (L'excédent brut d'exploitation)** ويساوي :

القيمة المضافة + إعانات الاستغلال -ضرائب ورسوم - مصاريف المستخدمين.

**5- نتيجة الاستغلال: (le résultat d'exploitation)** تقيس الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتحسب كما يلي:

الفائض الخام للاستغلال+ مسترجعات الاهتلاكات ومؤونات الإستغلال + تحويل

تكاليف الاستغلال + نواتج متنوعة تخص دورة الاستغلال - مخصصات

الاستهلاك ومؤونات الاستغلال - مصاريف متنوعة تخص دورة الاستغلال.

**6- النتيجة قبل دفع الضرائب: (Le résultat courant avant impôts)** ولحساب هذه

النتيجة يأخذ بعين الإعتبار مجموع العمليات المالية:

(1) T. Cuyaubère et J. Muller, *Comptabilité de Gestion et Eléments D'analyse Financière*, Groupe Revue Fiduciaire, Paris 2000. p 205.206.

نتيجة الاستغلال + نواتج مالية + مسترجعات المؤونات المالية + تحويل الأعباء المالية - مصاريف مالية - مخصصات المؤونات المالية.

#### 7- النتيجة خارج الاستغلال: (le résultat hors d'exploitation) تبيين أهمية النشاط

الاستثنائي في النتيجة الصافية للدورة وتحسب كمايلي:

نواتج استثنائية + مسترجعات المؤونات الاستثنائية + تحويل الأعباء الاستثنائية - أعباء استثنائية - مخصصات المؤونات الاستثنائية.

#### 8- النتيجة الصافية : (le résultat net) هي المقياس الحقيقي لمردودية المؤسسة وتحسب كمايلي:

النتيجة قبل دفع الضرائب(+/-)النتيجة خارج الاستغلال - مساهمة الأجراء في تحقيق الأرباح - ضرائب على الأرباح.

هذه الأرصدة تمثل أداة فعالة في التشخيص والتحليل للوضع الاقتصادية والمالية للمؤسسة ولإجراء المقارنات القطاعية.

#### المطلب الثاني: المحاسبة التحليلية

تعتبر المحاسبة التحليلية إحدى الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير، وهي أداة لتحليل المعلومات المحصل عليها من المحاسبة العامة بصفة خاصة وعلى ضوء هذا التحليل يتخذ المسيرين القرارات الملائمة التي تهم المؤسسة.

#### أولاً: تعريف المحاسبة التحليلية

تعرف المحاسبة التحليلية على أنها " تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى و تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيروا المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة".<sup>(1)</sup>

(1) ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الثاني، قسنطينة، 1988، ص 8.

أي أن المحاسبة التحليلية هي أداة فعالة من أدوات مراقبة التسيير، مهمتها تجميع وتحليل وإبراز ومعرفة التكلفة لتوجيه التسيير إلى نمو مراكز الربح.

### ثانياً: أهداف المحاسبة التحليلية

إذا كانت أهداف المحاسبة العامة تتمثل في جمع المعلومات حسب طبيعتها لتقديمها في شكل ميزانيات وحسابات النتائج، فأهداف المحاسبة التحليلية تتجلى فيما يلي (1):

- 1- حساب مختلف التكاليف وسعر التكلفة والتي تساعد على:
    - تحديد قيمة المخزون بإستعمال الجرد الدائم وبهذا تسهل عملية تحديد النتائج؛
    - تحديد سعر البيع لمنتجات المؤسسة؛
    - مراقبة التكاليف بعد تحليلها وبالتالي مراقبة عمل المؤسسة ومسيرها.
  - 2- دراسة المردودية التحليلية تسمح بمراقبة سياسات الإنتاج والتوزيع وذلك بـ:
    - تسجيل المصاريف حسب اتجاهاتها (حسب الوظائف أو المنتجات)؛
    - مراقبة التكاليف: التموين، الإنتاج، التوزيع أي السهر على خفضها بقدر الإمكان ومراقبة مردودية المؤسسة على مختلف الأقسام في المؤسسة أو مختلف المنتجات، أو مجموعات المنتجات المتشابهة، وهذا بمتابعة التكاليف مع الزمن ومقارنتها مع المبالغ المحددة مسبقاً أو مع المبالغ المثالية أو مع المبالغ التي تظهر في المؤسسات المشابهة.
  - 3- تسمح بقياس النتائج التحليلية وذلك بمعرفة التكاليف وسعر التكلفة.
  - 4- المساهمة في وضع الميزانيات التقديرية.
- على ضوء هذه الأهداف فإن المحاسبة التحليلية هي أداة تسمح بقياس تكاليف التسيير، ومراقبتها والنظر في كيفية التحكم فيها.

(1) ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير مرجع سابق، ص 08،09.

### ثالثا: مجال تطبيق المحاسبة التحليلية في مراقبة التسيير

لمراقبة التسيير علاقة وطيدة بالمحاسبة التحليلية حيث تعتبر هذه الأخيرة إحدى الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير فهي جزء من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة تسمح بدراسة، حساب، تحليل ومراقبة التكاليف الخاصة لمختلف مستويات النشاط الاقتصادي مثل تكلفة الشراء، الإنتاج، التوزيع، سعر التكلفة.

من هنا نعرف المحاسبة التحليلية أنها وسيلة لمراقبة التسيير تعتمد على:

- عرض التكاليف: تكلفة المادة الأولية، اليد العاملة، التوزيع.... الخ؛
- تصنيف التكاليف: تكاليف مباشرة وأخرى غير مباشرة، تكاليف صغيرة وأخرى ثابتة، تكاليف حقيقية وأخرى معيارية؛
- تحليل التكاليف: ويتم ذلك باستعمال طريقة الأقسام المتجانسة أو طريقة التحليل للمصاريف الثابتة.

وعلى ضوء هذا فإن تطبيق نظام المحاسبة التحليلية في مراقبة التسيير يكمن أساسا في عرض، تصنيف وتحليل التكاليف لمختلف نشاطات المؤسسة.

### رابعا: أوجه الاختلاف بين المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية

تختلف المحاسبة العامة عن المحاسبة التحليلية في عدة عناصر يتم توضيحها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-1): أوجه الإختلاف بين المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية**

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

**المصدر:** بويعقوب عبد الكريم ، مرجع سابق.

فرغم الإختلاف بين المحاسبة التحليلية والمحاسبة العامة إلا أن هناك علاقة متينة بينهما حيث تستمد المحاسبة التحليلية أغلب المعلومات الضرورية لها من المحاسبة العامة .

**المطلب الثالث: الموازنات التقديرية**

يتمثل الدور الأساسي لمراقبة التسيير في المؤسسة في التطبيق الجيد للإستراتيجية، لذا تلجأ المؤسسة إلى إستخدام الموازنات التقديرية ، الذي تعتبر نظاما متكاملا يعمل على تغطية جميع الوظائف بها من خلال تزود المسؤولين بكل البيانات والتقارير التي تمكنهم من تخطيط ومتابعة وإستغلال الموارد النادرة المتاحة بكل كفاءة وإتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات اللازمة، وعلى إثر هذا يتم حصر هذا المطلب في مفهوم الموازنات التقديرية، وظائفها ومراحل إعدادها.

## أولاً: مفهوم الموازنات التقديرية

تعرف الموازنات التقديرية على أنها " عبارة عن خطة مالية للمؤسسة تتضمن التفاصيل الخاصة بكيفية إنفاق والحصول على الأموال، وأداة تساعد المؤسسة على تحسين الأداء، كما أنها عبارة عن الجهود المستمرة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة"<sup>(1)</sup>

كما يعرفها (Garrison & Noreen): " بأنها خطة تفصيلية تتعلق بإقتناء وإستخدام الموارد المالية والموارد الأخرى خلال فترة زمنية محددة، وهي عبارة عن خطة للمستقبل، يعبر عنها بصورة كمية أو رقمية، وتعتبر الموازنة الشاملة بمثابة الملخص لكل المجالات الواردة بخطة المنشأة وأهدافها المستقبلية، فهي تضع أهدافا محددة للمبيعات، الإنتاج، التوزيع وأنشطة التمويل، وكذلك توضح الموازنة كيفية تحقيق تلك الأهداف"<sup>(2)</sup>

فالموازنة التقديرية أو ما يسمى بالموازنة التخطيطية هي عبارة عن أداة من أدوات مراقبة التسيير تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة وترجمة تلك الهدف نقدياً أو كمياً، إذا هي بمثابة حلقة الوصل بين الخطة وتنفيذها حيث تكمن أهميتها في التخطيط، الرقابة والتنسيق.

على ضوء التعاريف السابقة يتضح أن الموازنة التقديرية تتميز بثلاث خصائص وهي:

**1- الموازنة التقديرية هي تعبير كمي:** لتحقيق البرامج قصيرة الأجل يجب ترجمة أهدافها إلى كميات وتخصيص الموارد الضرورية والأساسية لها حيث أن هذه الموارد لا تكون إلا في أشكال كمية ومالية.

**2- الموازنة التقديرية تحدد في شكل برنامج عمل:** إن الموازنة ليست فقط تقدير للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لابد من أن ترفق بقرارات عملية فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة وليس إلى معرفة وتنبؤ بالمستقبل من أجل المعرفة فقط.

(1) محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001، ص: 153  
(2) طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية ( نظرة متكاملة )، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 13

**3- الموازنة التقديرية تحدد لفترة معينة:** تحدد الموازنة لفترة معينة عادة ما تكون سنة أو أقل وهذا حسب نشاط المؤسسة وأهدافها، فالموازنة إذن هي ترجمة كمية لبرامج العمل المحددة والتي هي إمتداد للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل كما أنها تعتبر من بين المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة وإستخلاص الفروقات ومن ثمة إتخاذ التدابير الملائمة لتحسين التسيير.

### ثانيا: وظائف الموازونات التقديرية

للموازونات التقديرية ثلاث وظائف إدارية وهي:

**1- وظيفة التخطيط:** التخطيط هو وضع الأهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها،

وتوضع الأهداف في صورة خطط طويلة وقصيرة الأجل، بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة لكل قسم من أقسامها، وبعد أن يتم التخطيط يصبح من الضروري تنظيم عوامل الإنتاج تنظيما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>(1)</sup>

فالمؤسسات الحديثة أصبحت تدرك مدى الحاجة إلى عملية تخطيطية منسقة في شكل قيم مالية محاسبية تقوم على وضع الأهداف العامة للمؤسسة وترجمتها إلى صور كمية لتمكين المسؤولين من وضع سياسات واضحة مقدما.

**2 - وظيفة التنسيق:** التنسيق هو العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف المطلوب.

فالميزانيات التقديرية تضمن تنسيقا داخليا بين مختلف الوظائف والأقسام في المؤسسة وكل النشاطات التي تحدث في المؤسسة، حيث أن الأهداف المحددة والوسائل اللازمة الخاصة بكل مركز متوافقة فيما بينها.<sup>(2)</sup>

**3- وظيفة الرقابة:** يتم إستخدام الميزانية كوظيفة رقابية من خلال مقارنة النتائج الحالية مع الأهداف المحددة بميزانية كل مسؤول، وعن طريق هذه النتائج يمكن تقييم أداء الأقسام والمؤسسات، وبما أن الميزانيات تستعمل في تقييم الأداء فمن الممكن أيضا إستعمالها في

(1) ناصر دادي عدون . تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول – تحليل مالي - ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 1989.

(2) H. Bouquin, *La Maîtrise des Budgets dans L'entreprise*, Edition EDICEF, Paris 1992, p 19.

تحسين أداء المراكز عن طريق تقديم الحوافز والمكافآت للمسؤولين الذين استطاعوا تحقيق الأهداف المحددة بالميزانية الخاصة بهم<sup>(1)</sup>

فالموازنات التقديرية توفر الرقابة الفعالة من خلال مقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع ومتابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي.

### ثالثا: مراحل إعداد الموازنات التقديرية

لغرض نجاح تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة يجب إتباع عدة مراحل ضرورية يمكن تلخيصها فيمايلي<sup>(2)</sup>:

- 1- توضيح وتحديد الدور الإقتصادي والإجتماعي للمؤسسة؛
- 2- جرد الموارد المالية والفنية والبشرية للمؤسسة؛
- 3- توضيح العوامل الخارجية للمؤسسة مثل:
  - \* الظروف الأمنية الإقتصادية السياسية والإجتماعية للمؤسسة؛
  - \* المنافسة المحلية والدولية؛
  - \* سياسة الحكومة إتجاه النقد، الضرائب، معدل الفائدة... الخ؛
  - \* معدل التضخم.
- 4- تشكيل الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة؛
- 5- إعداد السياسات والوسائل من أجل تحقيق الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل مثل :
  - \* سياسة التسيير؛
  - \* سياسة القروض، الأجور، الائتمان؛
  - \* سياسة البحث والتنمية.
- 6- سياسة التوسع: الاقتناء، فتح أقسام جديدة،... الخ.
- 7- تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة مع الوصف الدقيق لكل المهام؛
- 8- تعيين لجنة الموازنة: يجب أن يكون دورها وظيفيا فقط ومكونة من أشخاص ذوي المستويات الإدارية العالية، ويجب أن يكون من بينها المراقب المالي، كما يجب أن تكون كل المصالح ممثلة في هذه اللجنة؛

<sup>(1)</sup> R. W. Hilton, R. Managérial Accounting, Fourth Edition, Ed Erwin. Mc Graw- Hill ,U.S.A, 1999 , p 337.

<sup>(2)</sup> فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص 13.



9- إشعار كل الأشخاص الذين لهم مسؤولية على مركز تكلفة أو مركز ربح بسياسات المؤسسة؛

10- قبول أهداف وسياسات المؤسسة من طرف المسؤولين المكلفين بتطبيقها.

وفي الأخير نستطيع القول أن مراقبة التسيير عرفت تطورا كبيرا من خلال أدواتها المختلفة التي أصبحت القلب النابض في المؤسسة تسمح بالتنسيق بين مختلف أهداف مراكز المسؤوليات من جهة والتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى.

**خلاصة الفصل الأول :**

تعرضنا في هذا الفصل إلى مراقبة التسيير، وحاولنا التوسع فيها من خلال إبراز دورها ومسارها وهدفها داخل المؤسسة، حيث أنها عرفت تطورا كبيرا وإتسعت مهمتها إلى مهمة تشمل كل وظائف المؤسسة، وأصبحت تساهم مساهمة فعالة في عملية التخطيط والتنظيم الذي فهي أداة فعالة لتحقيق من التجنيد الفعال والدائم للموارد والطاقات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال دورها الذي يتلخص في المتابعة الدقيقة لإنجازات المؤسسة ومحاولة التنسيق بين مختلف أنشطتها.

# الفصل الثاني

**تمهيد:**

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة تتضافر فيها مختلف جهود العناصر البشرية المكونة لها، حيث أن تصميم نظام رقابي فعال يقودها نحو تحقيق الأهداف المسطرة والسير بتوجه استراتيجي محض مستخدمة في ذلك عدة أدوات من بينها لوحة القيادة.

لكن هذا المفهوم تطور مع مرور الوقت وانتقل من لوحة القيادة العادية إلى لوحة القيادة الإستراتيجية، التي تعتبر كأداة لتطبيق الإستراتيجية وقيادة المؤسسة على أحسن وجه.

هذا ما سنتطرق إليه في فصلنا هذا الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: مراقبة التسيير وإستراتيجية المؤسسة.

- المبحث الثاني: لوحة القيادة في المؤسسة.

- المبحث الثالث: لوحة القيادة الإستراتيجية.

### المبحث الأول: مراقبة التسيير وإستراتيجية المؤسسة

بعد تطرقنا لمفهوم مراقبة التسيير في الفصل الأول، سنتطرق في مبحثنا هذا إلى مفهوم الإستراتيجية وعلاقتها بمراقبة التسيير.

### المطلب الأول: الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

نظرا لارتباط مفهوم الإستراتيجية بنجاح المؤسسة الاقتصادية ومستقبلها، شكل مصطلح الإستراتيجية لوحده حقل دراسة للعديد من الباحثين، فتعددت أفكارهم بتعدد اتجاهاتهم، فشهد هذا المفهوم تطورا سريعا نتيجة لتعدد الدراسات وأهمية الإستراتيجية في المؤسسة.

### أولاً: مفهوم الإستراتيجية

حيث عرفت الإستراتيجية من قبل PORTER (1980) على أنها " المحرك الرئيسي للحصول على الميزة التنافسية الذي يعتمد على تموقع المؤسسة في الصناعة والمعرفة الجيدة لسلسلة القيم " (1).

أي أن الإستراتيجية وفق هذا الطرح هي الاختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها.

بينما يعتبرها CHANDLER " تحديد الغايات الأساسية للمؤسسة البعيدة المدى واتخاذ مسالك العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها " (2).

أي أن المؤسسة ترسم هدفا وتسخر له جميع الإمكانيات من أجل الوصول إليه.

بينما يعرفها ANSOFF على أنها " تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية في ظروف عدم التأكد " (3).

أي أن المؤسسة تنظم علاقاتها مع البيئة الخارجية التي تواجهها.

وما يمكن استنتاجه من هذه التعاريف حول الإستراتيجية يتمثل في النقاط التالية:

- تحديد الأهداف الطويلة الأمد؛
- تخصيص الوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف؛
- منهجية للتفكير والعمل على مستوى البيئة؛

(1) Ahmed Hamadouche, *Méthode et outils d'analyse stratégique*, les édition chihab.1997.p:26

(2) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص:08

(3) نفس المرجع السابق ص: 09

- تسمح بالتفاعل مع البيئة الخارجية بدرجة فعالية كبيرة.

### ثانياً: خصائص الإستراتيجية

هناك عدة خصائص للإستراتيجية نذكر منها(1) :

**1- الشمولية:** إن الإستراتيجية تمكن من الإلمام بجميع جوانب المؤسسة والمحيط باعتبارها الوسيلة الأكثر ديناميكية لإدراك جميع الجوانب.

**2- موجهة لنظام مفتوح:** باعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر وبالتالي تأتي الإستراتيجية من أجل خلق تكامل بين أجزاء ووحدات نظام المؤسسة.

**3- مجموعة قرارات:** إن الإستراتيجية تتم ترجمتها إلى مجموعة من القرارات وهي خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها.

**4- إلزامية الوقت:** إن احترام الوقت مهم جداً في الجانب الاستراتيجي أي أن تكون الإستراتيجية في الوقت المناسب أي ارتباط الإستراتيجية بالوقت وإلا أصبحت لا جدوى منها.

**5- الوضوح والإقناع:** يجب أن تكون واضحة من حيث الأهداف وغير متعارضة عند تنفيذها في جميع مستوياتها.

**6- أسلوب المشاركة:** من أجل نجاح الإستراتيجية يجب إشراك جميع الكفاءات وفي مختلف المستويات من خلال تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبأنهم ينتمون إلى المؤسسة.

**7- محددة من حيث المراحل:** إن الإستراتيجية تمر بالمراحل التالية (الصياغة، التنفيذ، الرقابة).

**8- المرونة:** الإستراتيجية تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة للتقليل من الأخطار المرتقبة.

**9- تخصيص الموارد:** الإستراتيجية تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

من خلال ذكرنا لخصائص الإستراتيجية نستنتج أن نجاحها مربوط بتوفر هذه الخصائص وذلك من أجل تحقيق غاية المؤسسة.

(1) //awladz.info/vbshowthread.php?t=27197 ,11-06-4012 -18:10

### ثالثا: شروط دقة وجود الإستراتيجية

كل مؤسسة حريصة على النجاح في النشاط وتحقيق أحسن نتيجة من تنفيذ إستراتيجيتها، تسعى إلى العمل أو البحث عن مؤشرات أو معلومات تسمح بمعرفة جودة إستراتيجيتها، غير انه لا يمكن أن نعلم مدى نجاح هذه الأخيرة قبل نهاية تطبيقها وظهور النتائج ولتحقيق الأهداف المسطرة تم إعداد وتقييم بعض الشروط أو المؤشرات التي يمكن أن نستفيد منها: (1)

**1- أن تكون الإستراتيجية محددة وواضحة :** في كثير من الأحيان تحدد المؤسسة الفردية الخاصة ذات الحجم الصغير إستراتيجية معينة، مثلا السعي للحصول على سوق من منتج معين في منطقة محددة، بتوفير خصائص محددة للمنتج ليكون أكثر قابلية لتغطية حاجات المستهلك في تلك المنطقة ولا تعلن عنها، إذ تبقى حبيسة فكر المسير وصاحب المؤسسة. وهذا يعني أحيانا إلى توجيه منتج المؤسسة في غير الوجهة المرغوب فيها، وبالتالي عدم تحقيق الهدف، وينجر عن ذلك من سوء استخدام الموارد والوسائل المنجدة لها.

هذا إذا كان في المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة، ويزداد هذا المشكل حدة على مستوى المؤسسة الأكبر حجما وإمكانيات، مما أن نتصور فشلها في تحقيق هدف رصدت له إمكانيات هامة فيما يتعلق بالبحث وتكوين أفراد ، وحيازة عدد من الاستثمارات الحديثة والمكلفة.

لهذا فالإستراتيجية الغير واضحة والغير مشروحة بمستوى كاف من الدقة لكل الجهات المشاركة في تنفيذها داخليا، لا يمكن أن تكون قابلة للاختيار، أو المناقشة أو المنازعة، وتصبح ذات حظ كبير للفشل نتيجة نقص في قوتها وفعالية أدائها كوسيلة مهمة في التسيير.

**2- أن تستفيد وتستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي:** باعتبار أن الإستراتيجية نتيجة دراسات وتحليلات عدد من المعلومات من المحيط الوطني والدولي الذي تعمل فيه وترتبط به المؤسسة، فإن إهمال المزايا والفرص الملائمة لها سواء من ناحية مدخلاتها أو مخرجاتها، أو ما يتعلق بالتطورات التكنولوجية، وظروف السوق

(1) ناصر دادى عدون، نفس المرجع السابق، ص18

للعناصر المختلفة، و طبيعة المنافسة التي لا ترحم، كل هذا يعمل نسبيا على إضعاف الإستراتيجية.

3- أن تكون ملائمة لإمكانات المؤسسة وبمستوى مخاطرة مقبولة: كلما كانت الإستراتيجية تتميز بدرجة مخاطرة مقبولة انطلاقا من تلك الموارد والطاقات من جهة، وبارتباطها بالتوازن العام للمؤسسة، والأشخاص العاملين فيها من جهة أخرى كانت أحسن، فالمدير أو الإدارة التي تصنع أهدافا ذات خصائص التي تعرض المؤسسة للمخاطرة لا يمكن تسييرها، سواء لتذبذب الظروف المختلفة والشروط التي تعمل فيها، أو لقدرات الإدارة المحدودة، يؤدي بالمؤسسة إلى فقدان توازنها، كما أن سوء تقدير الخطر عند تقدير نسبة عالية من الربح مثلا يؤدي إلى خسارة جزء من السوق، إذا كانت وسيلة رفع الأسعار بنسبة مؤثرة في الطلب، ونفس النتيجة عند تسطير إستراتيجية للبحث وتنمية منتج معين دون الأخذ بعين الاعتبار لما يجري لتطوير نفس المنتج لدى مؤسسات أخرى منافسة، وهو ما قد يعطي منتجا بأكثر تكاليف بحث وأقل مردودية مما أنتجه الغير واكتساحه لنصيب معتبر من السوق.

4- أن تكون مختلف شروط الإستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف أقسام المؤسسة: كثيرا ما يتم إعداد الإستراتيجية لدى الإدارة العليا بشكل منفصل عن باقي الإدارات الوسطى والسفلى فيها، مما يؤدي إلى عدم تناسق، وضعف تعاون بين عدد من المصالح وأقسام المؤسسة فيما بينها لتحقيق الهدف العام، لإتباع بعضها خطوط توجيه غير متطابقة مع باقي اتجاه المؤسسة، لهذا فيصبح من الأهمية الحيوية، ضرورة التنسيق وتوجيه مختلف الإدارات في اتجاه عام موحد لتحقيق نفس الهدف، وهذا يتعزز بمشاركة مختلف الإدارات عند دراسة الأهداف، وتحديد مؤشراتها وحصر الموارد وتوزيعها .

5- أن تتناسب في درجة ملاءمتها لنظام قيم إطارات الإدارة في مختلف المستويات، وتساهم في تحفيز الالتزام العام: نظرا لوجود نظام قيم و ثقافة في المؤسسة والتي تختلف عادة حسب مستويات الإطارات والأفراد فيها (ثقافة الإدارة أو قيمها، نظام قيم الإطارات المتوسطة، العمال العاديين.....الخ )، فان عدم ملائمة الإستراتيجية بشكل مقبول نسبيا لإحدى هذه القيم، قد يؤدي إلى انسحاب معنوي من التجنيد الكافي للأشخاص الذين يمثلون



هذه القيم، وبالتالي السقوط في مشكل خسارة جزء من طاقات المؤسسة البشرية، وقد تصل إلى درجة عرقلة المجهود العام فيها.

6- أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع: تزداد أهمية وجود المؤسسة الاقتصادية في المجتمع حيث طلب هذا الأخير لمساهمتها في تطوير و تحسين حياة البشرية باستمرار، ومادامت المؤسسة لا يمكن أن تتحرك أو تنمو بدون محيط بشري فعال، وله شروط معينة، فإنه كلما كانت إستراتيجية تدخل أو تقترب من ما يرغبه المجتمع، ضمنت أحسن مساهمته بدوره في تحقيق أهدافها وبسهولة أكثر.

7- ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية: إن أي إستراتيجية متكاملة وملائمة، وذات تناسق عال بين عناصرها، ولا تملك عناصر تمكن من متابعة درجة نجاحها ليست حسنة، إذ ليس من المنطق انتظار النتائج بعد التنفيذ، حيث يكون من غير الممكن إعادة النظر والتصليح بشكل مفيد وفي وقت مناسب، ولذلك فمن المنطقي تحديد بعض المؤشرات الكمية أساسا لمتابعة مدى نجاح تنفيذ خطط وأجزاء من الإستراتيجية في الوقت المناسب، وإذا كانت هذه بعض المؤشرات عن قوة وجود الإستراتيجية فنلاحظ أن اغلبها أو كلها تتعلق إلى حد كبير بإمكانيات وطاقات الإدارة لدى المديرين، أو الجهاز الإداري عامة من جهة، وبدرجة إشراك هؤلاء المتعاملين داخليا من إدارات وعمال في عملية إعداد الإستراتيجية واستعدادهم لتنفيذها من جهة أخرى.

كما أنها تتعلق بقدرة الإدارة في توفير جهاز معلومات فعال بدرجة تستفيد منه في استقطاب المعلومات المناسبة، سواء عند إعداد الإستراتيجية، أو عند التنفيذ والمتابعة عن طريق التغذية المرتدة وهذا الجهاز موجه إلى محيطها في نفس الوقت. بتوفر هذه الشروط تتمكن المؤسسة من تحقيق أحسن نتيجة من تنفيذ إستراتيجيتها، هذا ما يمكنها من تحقيق نجاح في نشاطها.

### المطلب الثاني :علاقة مراقبة التسيير بإستراتيجية المؤسسة

عرف الفكر التسييري الاستراتيجي منذ نشأته إلى يومنا هذا مساهمته في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وإدامتها، ونظرا لتعدد العوامل والعناصر التي شكلت محرك هذا

التطور فقد أصبحت متابعة تطور إستراتيجية المؤسسة من المواضيع للبحث في الفكر الاستراتيجي.

### أولاً: ظهور الإستراتيجية في التسيير :

كان ظهور الإستراتيجية في التسيير على الصعيد العملي والفكري :

**1- عملياً:** مع بداية الستينات أصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة إستراتيجية تتناول خصوصاً اختيار مجالات النشاط وطبيعة وكثافة اندفاع المؤسسة فيها.

**2- فكرياً:** يقترن ظهور وإرساء الإستراتيجية في علوم التسيير خصوصاً بأعمال Ansoff, Schandler ، من خلال مؤلفه المعنون Strategy and structure الذي نشر سنة 1962 سلط الضوء على العلاقة بين الإستراتيجية وهيكل المؤسسة بمقاربة تاريخية تناولت تطور الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات لأهم الشركات الأمريكية، فتوصل إلى نتيجته الشهيرة " الإستراتيجية تسبق الهيكله "

وفي الوقت نفسه أسهب المؤلف في تناول مراحل إعداد الإستراتيجية وتنفيذها إلى الحد الذي جعل البعض يربط ميلاد الإستراتيجية به باعتباره أول من أسسها بناء على تصور سبقي للمستقبل موجه نحو تنمية المؤسسة ومدعم بمعطيات حول تلازمات حجم الإنتاج- التكاليف- الأرباح، باختصار أنها اليد المرئية للتسيير.

بعد ثلاث سنوات من نشر Strategy and structure ينشر Ansoff (1965) Corporate strategy يحلل فيه سياسات النمو والتوسع للمؤسسات ويقسم فيه فضاء القرارات التسييرية إلى ثلاث مستويات متدرجة: استراتيجي، إداري و جاري.

بهذا الطرح وافق Ansoff Schandler - أبو التحليل الاستراتيجي- في اعتبار القرارات الإستراتيجية إطاراً لضبط مختلف السياسات الوظيفية بالمؤسسة، أما ثالث طرح أسس للفكر الاستراتيجي في المؤسسة فهو نموذج باحثي Harvard Business School الذي يعرف باسم SWOT .

### ثانيا: تطور الفكر الاستراتيجي:

يمكن التمييز بين أربعة مراحل لتطور الفكر الاستراتيجي في المؤسسات وهي (1):

#### 1- المرحلة الأولى: الموازنات/ الرقابة

ظهرت في بداية القرن العشرين وفي هذه المرحلة يتم التأكيد على تقليل الانحرافات عن طريق وضع موازنة تسوية للأقسام المختلفة، مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات، وتقوم على أساس أن الماضي يعيد نفسه.

#### 2- المرحلة الثانية: التخطيط طويل المدى

ظهر هذا المفهوم في بداية الخمسينات، ويركز على توقع النمو وإدارة التعقيدات، والافتراض الأساس الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن اتجاهات الماضي وما حدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلا.

#### 3- المرحلة الثالثة: التقاطع مع التخطيط (التخطيط الاستراتيجي)

ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة الأمريكية. (2)

ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، وتقوم على أساس أن تغيرات الماضي ليست كافية فسوف يحدث بعد الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة التغير في القدرات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة ويتضمن هذا التعبير التحرك إلى أسواق جديدة.

#### 4- المرحلة الرابعة: الإدارة الإستراتيجية

يقوم مفهوم الإدارة الإستراتيجية على افتراض أساسي أن دورة التخطيط الاستراتيجي غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنظمة، ولكن يحدث التواء مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات السريعة والفرص السانحة، فان القرارات الإستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط. (3)

(1) جمال الدين محمد موسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، (منهج تطبيقي) الدار الجامعية الاسكندرية. 2002. ص: 25.  
 (2) سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، أهميته وشروطه (حالة مؤسسة م.ص.م بسكرة)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص: 03.  
 (3) جمال الدين محمد موسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

مر الفكر الاستراتيجي بعدة مراحل حيث تعتبر كل مرحلة مكملة للأخرى، وصولاً إلى الإدارة الإستراتيجية التي تضم كل هذه المراحل.

### المطلب الثالث: التشخيص الاستراتيجي

تعتبر عملية التشخيص الاستراتيجي ذات أهمية كبيرة، تستطيع المؤسسة من خلالها التأكد من تلاءم الأهداف الإستراتيجية المحددة في مرحلة سابقة مع معطيات المؤسسة داخلياً وخارجياً.

#### أولاً: تعريف التشخيص الاستراتيجي

يعرف التشخيص الاستراتيجي بأنه: "الدراسة التحليلية لوضعيتي المؤسسة داخلياً وخارجياً من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة، ومعرفة فرص ومخاطر المحيط من جهة أخرى، يهدف التشخيص الاستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في توجهاتها و تحولاتها المستقبلية التي تتلاءم مع المحيط وتغييراته"<sup>(1)</sup>.

أي أن التشخيص الاستراتيجي هو تقييم المؤسسة داخلياً وخارجياً من خلال تحديد أربع عناصر أساسية هي: نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

#### ثانياً: أنواع التشخيص الاستراتيجي

من خلال التعريف السابق فإن التشخيص الاستراتيجي ينقسم إلى نوعين رئيسيين هما:

##### 1- التشخيص الخارجي:

تقوم الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة بالتحليل الدقيق لمحيطها الذي تنشط فيه، لأن المسار الاستراتيجي للمؤسسة يمكن أن يتحدد من خلال الفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط، حيث أن الصعوبة التي تواجه المؤسسة تتمثل في تحديد العوامل المكونة لمحيطها وتحديد أثارها على المؤسسة (إيجابياً أو سلبياً)<sup>(2)</sup>.

يهدف التشخيص الخارجي إلى :

- التأكد من توافق الإستراتيجية مع المحيط؛
- وضع قائمة محددة من الفرص والتهديدات؛

(1) Grean-pière brechet,,gestion strategique le développement du projet d'entreprise, édition ESKS.1996.P:116

(2) Grean-pière brechet , op-cit.P :117

- محاولة تقدير تحولات المحيط المستقبلية وأثارها على المؤسسة.  
أي أن التشخيص الخارجي يمكننا من معرفة مكانة المؤسسة في السوق من خلال دراسة الفرص والتهديدات.

يمر التشخيص الخارجي بعدة مراحل أهمها:

#### أ- تشخيص البيئة الخارجية الغير مباشرة (تحليل المحيط):

أول شيء يقوم به الاستراتيجي هو القيام بعملية مسح شامل لمختلف عوامل المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة وترتيب هذه القوى حسب درجة تأثيرها على أداء المؤسسة، وهذه العوامل تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن وقت لآخر حسب موقف وظروف المؤسسة ونوع النشاط الذي تنتمي إليه (1).

#### ب- تشخيص البيئة الخارجية المباشرة (تحليل المنافسة):

عند صياغة المؤسسة لإستراتيجيتها يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار قدرات منافسيها على مستوى القطاع الذي تنشط فيه، حيث تكمن أهمية تحليل المنافسة في معرفة واكتشاف نقاط القوة والضعف وخصائص المنافسين والأهداف الإستراتيجية لهم وكيف سيكون رد فعلهم المحتمل بالنسبة للبدائل الإستراتيجية للمؤسسة وتحديد وضع منتجات المؤسسة مقارنة مع المنافسين (2).

#### 2- التشخيص الداخلي:

التشخيص الداخلي يعني التعمق داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء، نقاط القوة، نقاط الضعف، ولهذا التشخيص أهمية كبيرة لا تقل عن التحليل الخارجي للمحيط حيث ليس في اعتبارها العوامل والموارد الخاصة بها، ومدى كفاءة التسيير بها مما يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية السليمة (3).

تتم عملية التشخيص الداخلي للمؤسسة بعدة مداخل أهمها:

(1) Rolant de Brucher, **strategies organisationnelles**, édition economica.Paris 1995.p:26

(2) Grean-charles mathé, **Politique générale de l'entreprise analyse et management stratégique** , édition economica, Paris.p:15.

(3) Grean-pière Brechet.op-cit.,p:120

**أ- التشخيص الوظيفي:**

يتم إخضاع كل وظائف المؤسسة للدراسة المعمقة من أجل اكتشاف العوائق ومشكلات الأداء ونقاط القوة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، وكذلك ينصب التشخيص أيضا على وظائف التسيير: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة<sup>(1)</sup>.

**ب- تشخيص مدى التحكم في عوامل النجاح (FCS) :Facteur Clé De Succès:**

عوامل النجاح هي مجموعة من العوامل الإستراتيجية التي تتحكم بها المؤسسة بشكل جيد مما يمكنها من خلق ميزة تنافسية مقارنة مع منافسيها في المجال الذي تنشط به مثل: المعرفة الجيدة بأحوال السوق، التحكم في التكاليف... الخ، حيث تمتلك المؤسسة بالنسبة لكل عامل مجموع من الكفاءات والمهارات التي يجب أن تستثمر فيها وتطورها<sup>(2)</sup>.

**المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي**

يعد التحليل الإستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة. لتفرز في النهاية عن تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمؤسسة. كما أن عملية تقييم المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية، وهو ما يسمى بالتحليل الإستراتيجي، والذي يمثل عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية.

**أولاً: أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسة :**

يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة. وعملية التحليل الإستراتيجي تحضي بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي :

(1) J.Helfer- M.Kalika- J.Orsoni, **management stratégie et organization**. Ed vuibert n°=3.p :76

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق 78-80

- 1- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها (1).
  - 2- يساعد التحليل الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها(2).
  - 3- تحديد ما يسمى بـ: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.
  - 4- يعد التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة ، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء ، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي .
  - 5- الهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم أساسية: نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها (3).
  - 6- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة (4).
  - 7- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني(5).
- نستنتج أن التحليل الاستراتيجي يعتبر أداة رئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر وتهديدات، بالإضافة إلى تحديد الميزة التنافسية وكذلك نقاط القوة والضعف مما يساعد المؤسسة على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية.

(1) أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية – مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002-2003، ص 73 .

(2) نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية – إدارة الألفية الثالثة –، الدار الجامعية، الإسكندرية . 2000 . ص 20 .

(3) علي رحال، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، مقياس الاستراتيجية، تخصص التسيير العمومي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2004 .

(4) جمال الدين محمد موسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 153 – 154 .

(5) عثمان حسن عثمان، المؤسسات الاقتصادية والمحيط، مجلة العلوم الانسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة 2003.

## ثانيا: تحليل SWOT :

النموذج "swot" المستخدم في التحليل لتحديد الموقف الإستراتيجي يعرف بالنموذج الثنائي أو النموذج المزدوج للبيئة والأداء أو النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف أو بعبارة أخرى من خلاله تستطيع المؤسسة تحليل أدائها.

## جدول رقم (1-2) : نموذج التحليل الثنائي SWOT

تقييم المحيط الداخلي		تقييم المحيط الخارجي
نقاط القوة :	نقاط الضعف :	
- ..... .....	- ..... .....	الفرص : ..... ..... .....
- تعظيم استغلال الفرص - التقليل من استخدام نقاط الضعف ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة.	- تعظيم استغلال الفرص. - تنظيم استغلال نقاط القوة ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة.	
- التقليل من التهديدات. - التقليل من نقاط الضعف ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة.	- تعظيم استخدام نقاط القوة. - التقليل من التهديدات ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة.	
التهديدات :		
- التقليل من التهديدات. - التقليل من نقاط الضعف ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة.	- تعظيم استخدام نقاط القوة. - التقليل من التهديدات ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة.	

المصدر : احمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،

1999 ، ص13.

يتكون تحليل SWOT من أربع عناصر أساسية تتمثل في:

- 1- نقاط القوة:** تقع نقاط القوة تحت سيطرة صاحب المشروع وتحدث في الوقت الحاضر ولا بد من استغلالها والسيطرة عليها حتى يمكن الاستغناء عن نقاط الضعف.
- 2- نقاط الضعف:** كما هي نقاط القوة هي كذلك نقاط الضعف تقع تحت سيطرة صاحب المشروع وتحدث في الحاضر، حيث يجب القضاء عليها لضمان بقاء المؤسسة.
- 3- الفرص:** هي العوامل الايجابية أو المساعدة المتوفرة في البيئة والتي يجب أن يستغلها صاحب المشروع والتي تجعل من فكرة المشروع فكرة قابلة للتحقيق عمليا، إلا أنها تكون خارج سيطرة صاحب المشروع وهي تختلف عن نقاط القوة كون هذه الأخيرة هي عوامل ايجابية أما الأولى فهي عوامل ايجابية خارجية.



4- التهديدات (المخاطر): هي العوامل الخارجية السلبية أو غير المساعدة في البيئة ومن الطبيعي أن تكون خارج سيطرة صاحب المشروع، وهي تؤثر بالسلب على الشركة إذا لم يتم القضاء أو التغلب عليها، حيث يأتي الغرض من تحليل المخاطر هو البحث عن وسائل محاولة لتجنبها أو تقليل تأثيرها السلبي من خلال القيام بأعمال عكسية توازن تأثيرها. نستخلص من خلال مبحثنا هذا أن الإستراتيجية مرتبطة برسم المسار المستقبلي للمؤسسة وقيامها بالتشخيص الاستراتيجي حتى تستطيع التأكد من تلاؤم الأهداف الإستراتيجية المحدد في مراحل سابقة مع معطيات المؤسسة داخليا وخارجيا وذلك باستخدامها لنموذج SWOT.

### المبحث الثاني: لوحة القيادة في المؤسسة

إن التسيير الجيد للمؤسسة يستدعي أن يكون مسيروها ملمين بجميع المعلومات والمعطيات (محاسبة مالية، اقتصاد... الخ) سواء كانت من مصدر داخلي أو خارجي، حتى يتمكنوا من اخذ نظرة شاملة عن وضعيتها ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها تبعا للنتائج المحققة بها، والقيام بجمع هذه المعلومات في جداول وتمائيل بيانية مختلفة لتشكل لوحة القيادة، هذه الأخيرة أصبحت من أهم أدوات و وسائل اتخاذ القرار في المؤسسات الحديثة.

### المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة

سوف نتعرض في مطلبنا هذا إلى مفهوم لوحة القيادة وإبراز خصائصها وأهميتها.

#### أولاً: مفهوم لوحة القيادة

أعطيت للوحة القيادة تعريفات أهمها:

- 1- "تنظيم دائم للمعلومات موجهة لتسهيل ممارسة المسؤوليات داخل المؤسسة" (1).
  - 2- "مجموعة مؤشرات قليلة نوعا ما (بين خمسة وعشرة) مصاغة بطريقة تسمح للمسيرين بمعرفة وضعية تطور الأنظمة التي يقودونها وتحديد الاتجاهات التي تؤثر على الآفاق التي ترتبط بطبيعة الوظائف التي تقوم بها" (2).
  - 3- "مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات واتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، كما يسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة" (3).
  - 4- "هي تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين من أجل توجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت سلطة والاستعمال الجيد لوسائل العمل المتاحة لهم" (4).
- من خلال هذه التعاريف يمكن أن نعرف لوحة القيادة على أنها تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة.

(1) Malo.J.L , **Tableau de bord** ,encyclopédie de management , P 923

(2) Op-cit , P 923

(3) Gudj.N et autres , **le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise** éd organisation 1991, p 261

(4) Montagnet .A , **gestion 2000** éd , DALMAS , Paris , 1994 , p 150

### ثانيا: خصائص لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بأنها<sup>(1)</sup>:

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسات المسؤوليات؛
- تساعد في تقديم الأداء في المدى القصير؛
- تساهم في اتخاذ القرارات؛
- تهدف للاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال؛
- توضح وضعية المؤسسة ومحيطها؛
- توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري؛
- توجه المسؤولين بإعطاء العناية والاهتمام بمصلحة المؤسسة؛
- تساهم في إمكانية التحاور اللازم بين أرباب الشركات بهدف تدعيم وتطوير السبل الإيجابية؛
- تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات.

تتميز لوحة القيادة بعدة خصائص جعلت منها أداة رقابية عصرية بفضلها يمكن الاستغناء عن الأدوات الرقابية الكلاسيكية.

### ثالثا: أهمية لوحة القيادة

تأخذ لوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير وتسهيل ممارسة المسؤوليات، وتتضح أهميتها في<sup>(2)</sup>:

#### 1- عند وضع خطة المؤسسة:

- تتجلى أهمية لوحة القيادة عند وضع خطة المؤسسة في:
- التزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
- اشتراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما؛
- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري وكل فرد، وتحديد مراكز المسؤولية .

(1) بوبياز زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15/04/2009، ص:3.  
(2) نفس المرجع السابق، ص:6.

**2- خلال سير نشاط المؤسسة:**

تتجلى أهمية لوحة القيادة خلال سير نشاط المؤسسة في:

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية؛

تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا؛

- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك؛

- السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛

- السماح بتقديم دائم لنتيجة المؤسسة، ومعرفة وضعية الخزينة.

نستنتج أن لوحة القيادة لها أهمية بالغة على مستوى المؤسسة في رسم خطتها وتحديد أهدافها من جهة ومتابعة سير نشاط المؤسسة من خلال مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المخطط لها من جهة أخرى.

**المطلب الثاني: مكونات لوحة القيادة ومراحل إعدادها**

لوحة القيادة عبارة عن نظام له عدة مكونات ويمر عبر عدة مراحل عند إعداده.

**أولاً: مكونات لوحة القيادة**

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب:

- حجم المؤسسة؛

- المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة؛

- خصائص القطاع؛

- حاجات المسؤولين.

غير أن هناك نقاطاً مشتركة تشترك فيها جميع أنواع لوحات القيادة.

**1- الشكل العام للوحات القيادة**

إن أغلب لوحات القيادة الحالية تحتوي على أربع مناطق تظهر في الشكل الموالي:

## الشكل رقم (2-2): الشكل العام للوحات القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
الفروقات	الأهداف	النتائج	
			<b>الصف 1:</b> - مؤشر أ - مؤشر ب
			<b>الصف 2:</b>
			<b>الصف ن:</b>



Source : C.Alazard et S.Sépari , Op.Cit, p 595.

الشكل العام للوحات القيادة يتكون من أربعة مناطق رئيسية تتمثل في:

**أ- منطقة المقاييس الاقتصادية : zone de parameters économique**

توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسئول معين في المؤسسة (منطقة المقاييس الاقتصادية) قائمة من الأصناف "rubriques" وتتمثل عموماً في (مراكز مسؤولية، مصالحي، ورشات)، هذه الأصناف تابعة لهذا المسئول، و كل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسئول جزءاً من صلاحياته و تفاوض معها على تحقيق أهداف معينة، فيمكن أن يتمثل الصف رقم 1 في إدارة إنتاج، والمسئول عنها هو مدير الإنتاج، وهذا الأخير خاضع لسلطة الإدارة العامة، كما يشترط أن يكون لكل صنف موجود بلوحة القيادة وزن اقتصادي مقارنة بمجموع النشاطات في المؤسسة، بمعنى أهمية النشاط في المؤسسة، إضافة إلى أن كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات والتي تخص دائرة نشاطه (عادة تكون هناك مؤشرات مشتركة)، و هذه المؤشرات تسمح للمسئول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته (1).

**ب- منطقة النتائج الفعلية**

إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون :

(1) C. Alazard et S.Sépari, **contrôle de gestion**, 5eme edition, éd dunod, Paris 2001, p595

- شهرية ( خاصة بشهر واحد). تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة)؛
- شهرية و تراكمية معا.

وإضافة إلى عرض نتائج لوحات القيادة شهريا وتراكميا يمكن عرض النتائج المرتبطة بالنشاط والأداء المالي في وثيقة واحدة معبر عنها بمؤشرات كمية ومالية، أو الفصل بين نتائج الأداء المالي والنتائج المتعلقة بالنشاط لنفس مراكز المسؤولية لتسهيل عملية المتابعة وتحديد الخلل.

### ج- منطقة الأهداف:

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، ويتم استخدام نفس الأسلوب في عرض الأهداف:

- أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا؛
- أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين معا.

### د- منطقة الفروقات

ويتم الحصول على الفروقات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الفروقات بنفس الطرق السابقة:

- فروقات شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا؛
- فروقات تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين معا.

### 2- مناطق إضافية في لوحة القيادة

- في أغلب الأحيان يكون من الأفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية منها:
- نتائج الدورة السابقة لتسمح بعملية مقارنة نتائج الدورة الحالية بالنتائج السابقة؛
- نتائج 12 شهرا الماضية (المجموع السنوي المتحرك)، لتفادي تأثير الظواهر الموسمية؛
- الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة: فهو يذكر المسؤولين طوال السنة الجارية بالنقطة المراد الوصول إليها (تذكير المسؤول بالتزاماته في تحقيق الأهداف المحددة)؛
- عرض النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة، ويمكن أن يتم هذا العرض دوريا أو مرة أو مرتين في السنة (كأن يكون في نهاية شهر جوان ونهاية شهر سبتمبر)، ففي هذه الحالة لا يتعلق الأمر بهدف جديد ولكن بالنقطة المراد الوصول إليها في نهاية الدورة، مع الأخذ

في الحسابان الفروقات التي حدثت والنتائج المحتملة للأشهر المتبقية من بدأ عرض النتيجة، وتستمر عملية مقارنة الفروقات بالأهداف المبدئية؛

- البرنامج قيد التنفيذ: وهذا لتركيز الجهود على الأهداف التشغيلية المتبقية وإعداد برامج عمل جديدة تسمح بالوصول إلى الهدف النهائي المرتبط بالسنة العملية (1).

### ثانيا: مراحل إعداد لوحة القيادة

لإعداد لوحة قياد فعالة تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحسين الأداء الكلي، يجب تحصيل المعلومات وتشكيلها في شكل نظام يساهم في إعداد مؤشرات هامة والتي تكون قاعدة لاتخاذ القرارات، وبالتالي يسهل إعداد لوحة القيادة لتقوم بدورها في تحسين الأداء، من خلال إتباع المراحل التالية:

#### 1- جمع المعلومات:

هي أولى مراحل إعداد لوحة القيادة، حيث تمر بأربع مراحل هي: جرد المعطيات، اختيار المعلومات، مراقبتها ثم عرضها.

#### أ- مراحل جمع المعلومات:

تمر عملية جمع المعلومات بالمراحل التالية:

#### \* جرد المعطيات:

في هذه المرحلة يتم جرد المعطيات الضرورية من اجل حساب المؤشرات، ولذا يجب التمييز بين المعطيات بالحجم والمعطيات بالقيمة (2).

#### - المعطيات بالحجم

تتصل عليها المؤسسة من مختلف المصالح والمديريات (محاسبة عامة، تحليلية، مالية) وتكون بالبحث عن المعطيات الموجودة داخل المؤسسة أو خارجها

#### - المعطيات بالقيمة

تتمثل في المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصالح والمديريات بالمؤسسة كمعلومات المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية والمحاسبة المالية... الخ، وتكون هذه المعلومات مجسدة في شكل ميزانية تقديرية أو مخططات أو جداول وكذا نسب وفروق (3).

(1) M. Leroy, op-cit, p.67-71.

(2) Jean Paul Semeray, **le contrôle de gestion**, Imprimerie Colet, France, Tome 2, 1998, P: 89

(3) Jean Meyer, **Le contrôle de gestion**, Presse Universitaire, France, 4eme édition, p: 117

**\* اختيار المعلومات**

بعد القيام بجرد المعطيات يقوم المسؤولون بالمؤسسة باختيار المعلومات التي تهمهم وتساعدهم في أداء نشاطهم، وعموما يجب أن تتوفر المعلومات المختارة على جملة من الخصائص أهمها(1):

- أن تكون كافية وهامة؛
- أن تكون مناسبة وصالحة للاستعمال؛
- أن تكون مبررة وغير عشوائية.

**\* مراقبة المعلومات**

بعد عملية اختيار المعلومات اللازمة، لا بد من مراقبتها لأنه يمكن أن تتغير وتتجمد في أي فترة من الفترات، وذلك حسب طبيعة المؤسسة (إيعادها، درجة تطورها وتكاملها، شخصيات المسيرين)، وحسب ظروفها (أزمات تجارية ومالية)، بالإضافة إلى أن المعلومات لها مدة حياة مهما طالت (2).

كما تجدر الإشارة إلى أن عملية المراقبة مرتبطة بعامل الزمن، حيث يجب أن تكون فترة خروج المعلومات للاستعمال أكبر أو مساوية لزمان إعداد المعلومات، وان حدث العكس فهذا يعني أن اختيار المعلومات ليس في محله، ولم يتم اعتماد منهجية فعالة، فالذي يجمع المعلومات يجب أن يكون ذو خبرة وتجربة واطلاع داخل المؤسسة وخارجها.

**\* عرض المعلومات**

وهي المرحلة الأخيرة والمهمة، لذلك يجب أن تكون المعلومات المعروضة ملائمة وسهلة الاستعمال وان تكون مقبولة عند قراءتها، وذلك بالقيام بتبويبها في جداول وبيانات، بعد ذلك تدرج هذه الأخيرة في ملف يوضع تحت التصرف الدائم للمسؤول، وفي بعض الأحيان تدون المعلومات في لوحات معلقة أو لوحات الكترونية لتسهيل مناقشتها في اجتماعات العمل (3).

(1) Alain Fernandez, *Les Nouveaux Tableaux de bord pour piloter l'entreprise*, édition d'organisation, France, 1999, p: 827-828

(2) Jean gerbier, *Organisation et Fonctionnement de l'entreprise*, corle imprimere, France, 1993, P : 827-828

(3) Jean Meyer, op-cit, P: 119



## 2- إعداد المؤشرات

بعد تحديد المعلومات المتدفقة تصاعديا وتنزليا، والتي تكون مستوحاة من المستويات السلمية بالتتابع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولإعداد لوحة القيادة يجب البحث في النقاط التالية:

- تحديد المهام والإعداد الرئيسية لكل قسم مسؤولية في المؤسسة؛

- ترجمة المهام إلى مؤشرات للأهداف العليا؛

- تحديد أعمال تصحيحية على مستوى كل مؤشر.

بعد تحديد النقاط الأساسية لكل مهام المسؤوليات، يكون لكل مسؤول المؤشرات الضرورية، وذلك من أجل قياس أو تحديد مستوى الانجاز أو تحقيق المهام، واختيار المؤشرات يجب أن يتم بمساهمة الأشخاص الذين يقيمون النشاطات والنتائج المحصل عليها، ونظرا لأن المؤشر هو عبارة عن أداة للقياس يجب أن يمثل بعض الخصائص، من بينها مدى تحقيق الأهداف، السرعة أو السهولة في الحصول على المعطيات<sup>(1)</sup>.

إن متابعة واختيار المؤشرات يكون وفق الخطوتين الموالتين<sup>(2)</sup>:

## أ- إختيار المؤشرات

المؤشر هو: "معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار"، لذلك فإن المؤشرات وسيلة للقياس، تتميز بالبساطة والملائمة ويجب أن تكون لها القدرة على القياس في أوقات قصيرة، وتنقسم المؤشرات إلى:

## \* مؤشرات النتائج

تقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك (حجم المبيعات، الحصة السوقية، عدد الطلبات، عدد الزبائن)

## \* مؤشرات الوسائل

هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقا من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب (ratios)،

(1) Alain Fernandez, op-cit , P: 155

(2) George Langlois, Carole Bonnier, *Contrôle de gestion*, France, 1992, P: 52

وتمثل النسبة "عدد عقلاني تتحصل عليه من خلال العلاقة بين عددين يمثلان كميتين ماديتين أو سلعتين أو ماليتين" ومن أمثلة هذه المؤشرات:

ساعات العمل المباشرة/وحدات منتجة

#### \* مؤشرات الإنجاز

وتعمل على قياس مستوى انجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين، ومن أمثلة ذلك:

- نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج؛

- عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.

#### \* مؤشرات البيئة

تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وما إلى ذلك.

تعد عملية اختيار المؤشرات من الصعوبات الأساسية في إعداد لوحة القيادة، بحيث يجب على المؤشرات التي تم اختيارها منح المؤسسة صورة متكاملة بناء على الأهداف التي تم اختيارها، وحسن اختيار المؤشر يمكن المؤسسة من قياس اثر العمليات التي قامت بها وعليه فإن عملية الإختيار يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية:

- **الدقة:** أي أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى والأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها؛

- **الوضوح والعلاقة مع النشاط:** أي أن تكون المؤشرات مفهومة من قبل مستعمليها؛

- **العدد المحدود:** الذي يمكن المسير من تكييف حجم المعلومات التي لديه بالقدر الممكن استيعابه وإدارته بشكل جيد؛

- **عدم قابلية المؤشرات للتلاعب:** بالابتعاد عن المؤشرات الممكن التلاعب فيها، أو التلاعب بها لتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها؛

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

### ب- تحديد المعايير

تتم مقارنة مؤشرات لوحة القيادة بالقيم المعيارية (المثلى) والقيم المنجزة الفعلية، حيث يمكن أن تكون هذه المؤشرات:

- محددة وأحادية، لها سقف لا يجب تجاوزه؛

- لها حد أقصى وحد أدنى، حتى يتم تفادي حالات العجز أو الأزمات.

### 3- إعداد لوحة القيادة

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

- تحديد الانحرافات وتحليلها؛

- اخذ القرارات المناسبة بشأن هذه الانحرافات، وهذا للقضاء عليها أو التقليل منها قدر الإمكان.

### المطلب الثالث: علاقة لوحة القيادة بالإستراتيجية

يتم استخدام لوحات القيادة للأغراض الإستراتيجية من قبل المدير بشكل أساسي، لتمكينهم من الاطلاع الشامل والسريع على سلامة سير المنظمة واكتشاف الانحرافات السلبية والايجابية من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص المواتية، حيث تركز على مقاييس الأداء عالية المستوى والمتعلقة بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل ومقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف، وتقديم ملخصات موجزة جدا عن أهم البيانات.

حسب M.Porter فان هناك إستراتيجيتان أساسيتان وعلى المؤسسة أن تختار بينهما، الإستراتيجية الأساسية الأولى هي الريادة في التكاليف أي تخفيضها، سواء كان ذلك على نطاق ضيق أو واسع، أما الإستراتيجية الأساسية الثانية هي التنوع في منتجاتها وعملياتها<sup>(1)</sup>.

عملية وضع لوحة القيادة مرتبطة أساسا بالإستراتيجية المختارة، مثلا لو اختارت المؤسسة الإستراتيجية الأولى فان وضع نظام التقارير التقليدي الذي يحتوي على مؤشرات مالية يسمح لها بتطبيق إستراتيجيتها، بينما إذا قامت باختيار الإستراتيجية الثانية فهذا يعني أنها تترقب تطورات السوق وتتابع تغير رغبات الزبائن كي تتمكن من تقديم أفضل الخدمات وتنتهز الفرص الجديدة وتواجه المنافسة، وهنا يكون نظام لوحات القيادة الحديثة هو الطريقة المثلى لتطبيق إستراتيجيتها بشكل أفضل<sup>(2)</sup>.

نستنتج من خلال مبحثنا هذا أن لوحة القيادة تشكل أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة، وذلك من كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، تمكن المؤسسة من تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية .

<sup>(1)</sup> M.Porter, L'avantage Concurrentiel, 2eme Edition, Dunod, Paris, 1997, p :67

<sup>(2)</sup> A.Fernandez, Op. Cit, p 195-196.

## المبحث الثالث: لوحة القيادة الإستراتيجية

تعتبر لوحة القيادة أداة فعالة في مراقبة سير المؤسسة ومواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة والمنافسة الحادة، لكن هذه الأداة تطورت وعرفت مفاهيم وأشكال جديدة.

## المطلب الأول: أنواع لوحات القيادة

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

## أولاً: لوحة القيادة الكلاسيكية " المالية "

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

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

وكل هذه العناصر يمكن تلخيصها في مفهوم " الرجل الاقتصادي " وما يشغل بال متخذ القرار كلاسيكياً هو:

- اعتبار أن عملية تخفيض التكاليف هي أحسن بديل استراتيجي في ظل بيئة تتميز بالاستقرار والتطور المستمر، وفي حالة السلع التي تكون دورة حياتها كبيرة نسبياً يمكن تحقيق ما يعرف بمزايا اقتصاديات الحجم الكبير أي تخفيض التكاليف.
- يتم القياس على أساس مرجعية نمطية، وذلك من خلال تبني نسب للمقارنة، ومنه يمكن اعتماد نظام للإجازة خاص بالعامل بشكل سلبي أو إيجابي.

تعتبر لوحة القيادة المالية: " خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة " (2).

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

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

(1) Fernandez. A. les nouveaux tableaux de bord de décideurs ,éd organisation , 2 ° éd 2000 ,France , p: 07

(2)urkin.P et autres , l'élaboration d'un tableau de bord financier , gestion 2000,France , p:152

- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة:  
الاستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزونات وتطور الهوامش وما إلى ذلك.

### ثانيا: لوحة القيادة الإستراتيجية

تدخل لوحة القيادة الإستراتيجية في سياق منهجية شاملة تسمح للمؤسسات بالحصول على مزايا تنافسية جديدة وتكيف أساليب تنظيمها مع الإستراتيجية المعتمدة.

#### 1- مفهوم لوحة القيادة الإستراتيجية ومحتواها

ينعكس هذا النوع من لوحات القيادة على الإستراتيجية والموازنة المقررة في شكل مفصل وبسيط يسمح بقيادة مختلف الهيئات.

تعتمد لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات، وهي عبارة عن "نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبيّنة ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة"<sup>(1)</sup>

تقوم لوحة القيادة على ثلاث أسس أساسية تتمثل في:

- دمج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة: تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة، دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته واتخاذ القرارات الضرورية.

- عملية تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية و النتائج المستقبلية: تتشكل النتائج الآنية من التكاليف التي تتحملها المؤسسة و الإيرادات التي تحققها، أما النتائج المستقبلية لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة للمؤسسة، كما تسمح المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير للنتائج الآنية في نفس الفترة والتنبؤ بها لفترة لاحقة.

- العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي يهدف إلى:

- تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة؛

- تنمية وظيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية.

(1) سويسبي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مذكرة دكتوراه غير منشورة، فرع تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004 ص192

- تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات.

## 2- منهجية بناء لوحة القيادة الإستراتيجية:

يمكن إيضاح منهجية بناء لوحة القيادة الإستراتيجية، حسب الخطوات التالية:

أ- توضيح الأهداف الإستراتيجية للمسؤول على القيادة في شكل نتائج آنية ونتائج مستقبلية؛  
ب- ترجمة هذه الأهداف في شكل مؤشرات وتحديد قياسها بشكل كمي، نقدي أو نوعي، وتتطلب هذه المرحلة ضرورة تدخل الإدارة العامة لتوضيح بعض الأهداف بغرض إمكانية تجسيد الإستراتيجية المعتمدة؛

ج- البحث عن مؤشرات ترتبط بالتشغيل الداخلي والتسيير العلمي، والتي يمكن أن تفسر بقوة عمل الوحدة التنظيمية، ويضاف إلى هذه المؤشرات مؤشرات ترتبط بظواهر خارجية عن نطاق المسؤولية القادمة من وحدات تنظيمية أخرى أو البيئة الخارجية التي لها تأثير على الوحدة؛

د- اختيار توقيت تحليل المؤشرات الذي يتمثل في إمكانية الضبط والتعديل قبل نهاية فترة تطبيق الإستراتيجية، وعليه فإن توقيت القيادة يتراوح بين الأسبوع والثلاثي، والأكثر استعمالاً هو الشهر بالنسبة للنتائج الآنية والثلاثة أشهر لبعض النتائج المؤجلة.

### ثالثاً: لوحة القيادة المتوازنة

ظهر هذا المصطلح في سنة 1992 في مقال للكاتب Kaplan.R و Norton.d في مجلة Harvard business review وفي سنة 1996 نشر كتاب حول موضوع لوحة القيادة المتوازنة، يقدمان فيه فلسفة جديدة حول القيادة متجاوزين استعمال المؤشرات المالية فقط. حيث تم إدراج محاور إستراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالتنوع والآجل والقيمة، مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية ونعني ذلك الجانب التنظيمي.

تعرف لوحة القيادة المتوازنة على أنها: "أداة لتكميل قياسات الأداء المالي التقليدية بقياسات الأداء النوعي والعملياتي والتي تقوم على: إرضاء الزبائن، تحسين العمليات الداخلية، الرفع من وتيرة التعلم والنمو داخل المؤسسة"<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: لوحة القيادة المتوازنة كنموذج للوحة القيادة الإستراتيجية

تعتبر لوحة القيادة المتوازنة أداة لتطبيق الإستراتيجية داخل المؤسسة، وهي كذلك كنموذج للوحة القيادة الإستراتيجية.

#### أولاً: المبادئ الأساسية للوحة القيادة المتوازنة

المبادئ الأساسية التي تعمل وفقها لوحة القيادة المتوازنة يشير إليها الباحثان Norton et Kaplan بـ "Principles of a Strategy-Focused Organization" والتي تعمل على جعل الإستراتيجية قلب الأحداث والعمليات في الأجل القصير، حيث يقسم الباحثان هذه المبادئ إلى خمس مبادئ أساسية<sup>(2)</sup>:

#### 1- المبدأ الأول: ترجمة الإستراتيجية وفق المنظور العملي

لوحة القيادة المتوازنة هي بالدرجة الأولى أداة لقيادة وترجمة الإستراتيجية وفق المنظور العملي، وذلك بالعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمترجمة عبر مختلف محاور القيادة وفق سياق ترابطي منطقي لربط السبب بالآثر عبر مختلف العمليات والأنشطة آخذة بعين الاعتبار كل من الأصول المعنوية والمادية للمؤسسة، وتعمل لوحة القيادة المتوازنة على ذلك من خلال الخارطة الإستراتيجية كأداة معيارية لهذا السياق الترابطي.

#### 2- المبدأ الثاني: رصف المنظمة بالإستراتيجية

المنظمة تتكون من مصالح وأقسام ووحدات، لكل منها لغته وأهدافه الخاصة، وهنا تعمل لوحة القيادة على رصف هذه الأجزاء مع إستراتيجية المنظمة من خلال عملها على مواضيع إستراتيجية وأهداف محددة.

<sup>(1)</sup> Robert S. Kaplan & David P. Norton, **Putting The Balanced Scorecard To Work**, Harvard Business Review On Measuring Corporate Performance, P.147.

<sup>(2)</sup> Robert Kaplan & David Norton, **The Strategy Focused Organization**; How Balanced Scorecard Companies The rise in The New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, USA, 2001, P:09 - 17.



### 3- المبدأ الثالث: الإستراتيجية كمحدد للوظائف اليومية لكل فرد في المنظمة

الإستراتيجية تحدد في السلم الإداري الأعلى لكنها لا تحقق إلا من خلال الموظفين في جميع المستويات، وهنا يجب على كل موظف أن يفهم الإستراتيجية وان تحكم هذه الإستراتيجية مهامه اليومية، لكن ذلك لا يكون وفق القيادة النازلة من الأعلى للأسفل وإنما يتم وفق نقاش وتواصل متنازل، حيث يستعين المدراء بلوحة القيادة لمناقشة وربط جميع المستويات في المنظمة بالإستراتيجية.

### 4- المبدأ الرابع: الإستراتيجية كسياق مستمر

إن معظم العمليات الإدارية تبنى حول الموازنة ومخططات الأعمال، حيث تقوم الرقابة الدورية على التحليل الموازني والمقارنة مع المخططات بتحليل الأداء الماضي، وإعادة تصحيح الأفعال في المخطط لتصحيح هذه الانحرافات مستقبلاً، فالإدارة وفق هذا النوع التكتيكي هي جد ضرورية لكنها يجب أن تتكامل مع الإدارة الإستراتيجية. تعمل لوحة القيادة المتوازنة على المكاملة فيما بين الإدارة التكتيكية وفق الموازنة المالية والمراجعات الشهرية بالإدارة الإستراتيجية وفق سياق استراتيجي مستمر.

### 5- المبدأ الخامس: قيادة التغيير من خلال الإجراءات القيادية

المبادئ التي سبق ذكرها تركز على لوحة القيادة كإطار عمل ودعم للعمليات، لكن الشرط الأساسي للنجاح هو المشاركة الفعالة للفريق التنفيذي، إذ تستدعي الإستراتيجية تغيير في كل أجزاء المنظمة، فالإستراتيجية تحتاج إلى فريق إداري لضبط هذه المتغيرات والانتباه المستمر والمركز على تغيير المبادرات والأداء وفق أهداف العملاء والملاك، ولوحة القيادة الناجحة هي ليست مشروع قياس بل هي مشروع تغيير، والمدراء هم مفتاح التغيير إذا استطاعوا حشد المنظمة وفق هذا التغيير وإتباع النسق من الحوكمة الذي يقوم على السلاسة والتعامل مع العناصر ذات الطبيعة الغير بنوية وترجمتها إلى نموذج جديد للأداء، ومع الوقت سيظهر نظام إداري جديد، وهو نظام استراتيجي مؤسس على قيم ثقافية وبنية جديدة حيث أن هذه المتغيرات يمكن أن تأخذ مكانها وفق سنتين أو ثلاثة.

من خلال تطبيق المبادئ الأساسية للوحة القيادة المتوازنة نستطيع تنفيذ

الإستراتيجية ومتابعة العمليات في آجال جد قصيرة.

## ثانيا: محاور لوحة القيادة المتوازنة:

تمنح لوحة القيادة المتوازنة إطار عمل متكامل يترجم المشروع المستقبلي وإستراتيجية المؤسسة في شكل متجانس من مؤشرات الأداء، إضافة إلى ذلك يتجاوز عملية القياس إلى اعتباره حجر الزاوية للعمليات التسييرية، بحيث يكون وسيلة اتصال خاصة بالمهام وإستراتيجية المؤسسة، ويعتمد على مجموعة من المؤشرات تبرز للأجراء محددات الأداء الحاضر والمستقبلي وذلك بربط النتائج التي تسعى إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها.

ويعمل المسيرون من خلال ذلك على حشد كل الطاقات والمعارف والكفاءات لمختلف الأطراف نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

وتتمثل محاور لوحة القيادة المتوازنة فيما يلي<sup>(1)</sup>:

**1- المحور المالي:** تركز لوحة القيادة المتوازنة على المؤشرات المالية وذلك للتقييم الفعال للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي للنشاطات السابقة، وتسمح بتحديد ما إذا كانت الاهتمامات وتطبيق الإستراتيجية يساهم في تحسين النتيجة المالية، وبصفة عامة نعبر عن الأهداف المالية بالمردودية، ويتم قياسها بنتيجة الاستغلال بالنسبة لرؤوس الأموال التي تم استعمالها، وبشكل أدق بواسطة القيمة المضافة، كذلك يمكن أن نعبر عنها بالتطور السريع لرقم الأعمال.

**2- محور الزبائن:** بفضل محور الزبائن يتمكن المسيرين من تحديد القطاعات السوقية المقصودة بالإضافة إلى ذلك مؤشرات الأداء الخاصة بكل قطاع سوقي تم تحديده.

ويحتوي هذا المحور على مجموعة من المؤشرات النوعية والشاملة للنتيجة التي يجب أن تكون عليها الإستراتيجية المحددة والتي يتم تطبيقها بصرامة، وتعتبر هذه المؤشرات مفاتيح للنتائج المرتبطة بالإشباع وولاء الزبائن، توسيع رقعة الزبائن، المرردودية حسب شرائح الزبائن والحصة السوقية من القطاع الذي تم تحديده، كما يجب أن يتضمن هذا المحور مؤشرات خاصة لقياس مدى دقة الخدمات المقدمة للزبائن الذين تم اختيارهم، ويمكن التعبير عن هذه المؤشرات بمحددات ولاء الزبائن لمورديهم، فعلى سبيل المثال يفضل بعض الزبائن احترام آجال التسليم والبعض الآخر درجة الابتكار في مجال السلع

<sup>(1)</sup> Kaplan.R , Norton .D , le tableau de bord prospectif , éd organisation , paris 1998 p 37,38,39,40

والخدمات، ومنه يمكن القول أن مؤشرات الزبائن تمكن من بناء الإستراتيجية الخاصة بالسوق والتي تمكن من تحقيق الأداء المالي الأمثل في المستقبل.

**3- محور العمليات الداخلية:** يركز مسيرو المؤسسة على هذا المحور بغرض تحديد

العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تسمح لها بالتفوق، لكونها تسمح لها بـ :

- منح خدمات تمكنها من جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية التي تم اختيار العمل فيها؛

- ضمان مردود مالي منتظر من قبل المساهمين.

وتركز هذه المؤشرات على العمليات التي يكون لها الأثر الكبير على درجة إشباع الزبائن وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، ولتجسيد هذا المحور يجب على سبيل المثال: التحكم في تكنولوجيا الإنتاج، التفوق في العمليات الإنتاجية حسب المفهوم الدقيق للمصطلح، القدرة على إدخال تغييرات بشكل سهل على منتج ما، القدرة على تقديم منتجات جديدة. وحسب هذا المحور يمكن أن نسجل اختلافين بين لوحة القيادة الكلاسيكية ولوحة القيادة المتوازنة.

- حسب النظام الكلاسيكي فالدور يتمثل في مراقبة وتحسين العمليات الموجودة، على العكس فلوحة القيادة المستقبلية تضع المؤسسة أمام عمليات جديدة كلياً يتطلب منها التحكم فيها بشكل تام، لكي تحقق الأهداف المسطرة من زاوية مالية أو من زاوية الزبائن.

- تركز الأنظمة الكلاسيكية في قياس الأداء على جانب الرقابة وتحسين العمليات الموجودة والتي تشكل مرحلة قصيرة في خلق القيمة، والتي تبدأ من لحظة استقبال الطلبية لزبون معروف لسلعة معروفة وتنتهي بتسليم السلعة للزبون، وذلك بواسطة تكلفة أقل من السعر الذي يحصل عليه كقابل، إلا أن الإبداع يتطلب مرحلة طويلة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق " القيمة "، لذلك يشكل الإبداع محدد هام للأداء المالي، لكون النتائج لا تظهر على المدى القصير.

ومن منطلق هذا الاختلاف تحتوي لوحة القيادة المتوازنة على أهداف ومؤشرات ترتبط بالمدى الطويل تتعلق بدورة الإبداع، وترتبط أيضاً بالمدى القصير تخص دورة الاستغلال.

## 4- محور التدريب التنظيمي : L'axe . apprentissage organisationnel

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

بالإضافة إلى ذلك فالمنافسة الزاحفة تجعل من التحسين عملية أساسية تستجيب لاهتمامات الزبائن والمساهمين.

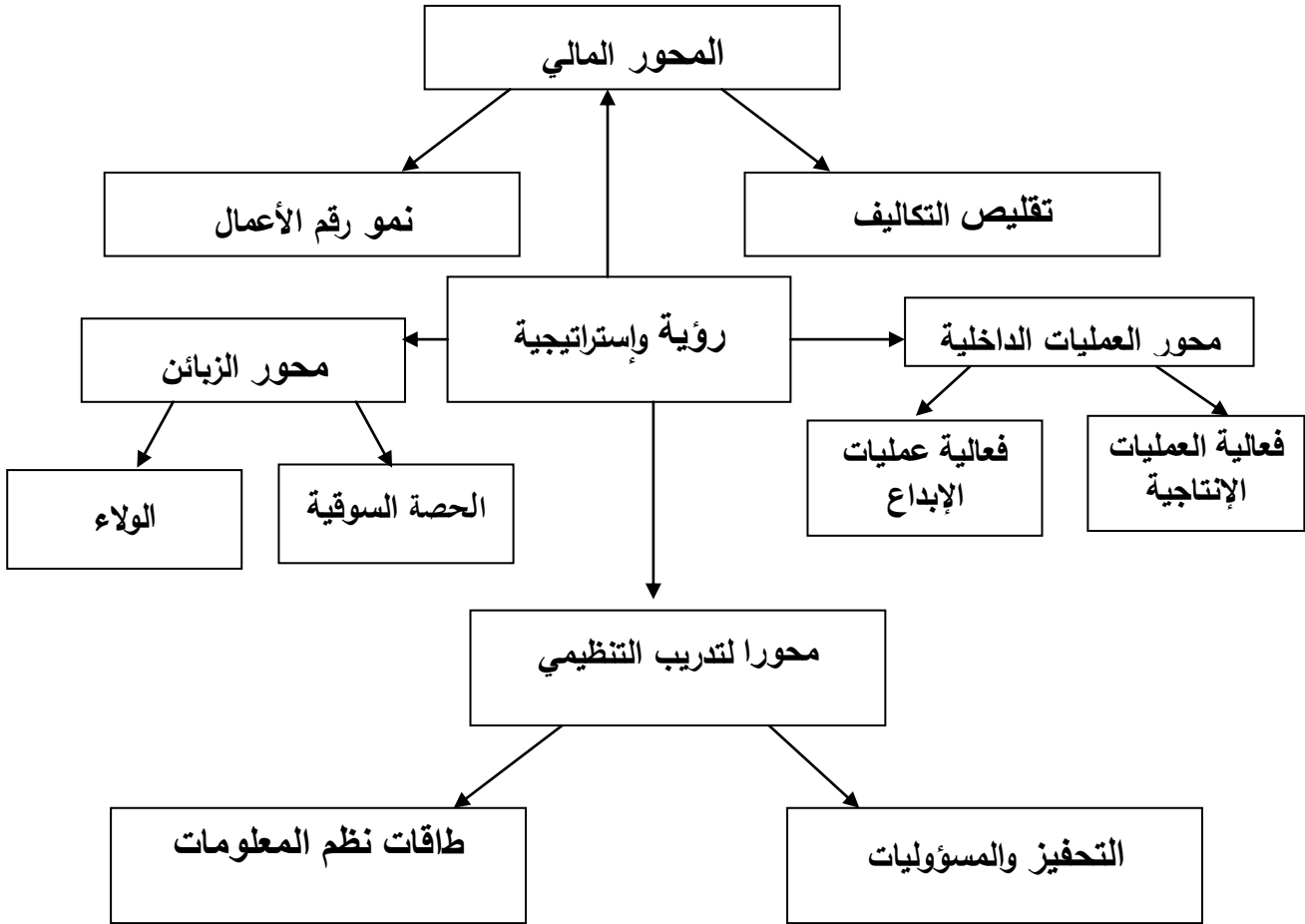
ونشير إلى أن التدريب التنظيمي يتشكل من ثلاث عناصر هي: ( الأفراد، النظم والإجراءات ) وانطلاقا من المحاور الثلاث السابقة للوحة القيادة المتوازنة تم اكتشاف الفجوة بين الطاقات الحالية للأفراد والأنظمة والإجراءات، وبين التي يجب أن تكون لتطوير عملية الأداء، ولسد هذه الفجوة يجب على المؤسسات أن تستثمر في تطوير كفاءات الأفراد وتحسين نظم المعلومات وضبط الإجراءات والممارسات، هذه الأهداف تتمثل في محور التدريب التنظيمي.

من خلال إدماج المحاور الأربعة نتمكن من ترجمة واضحة للإستراتيجية في شكل أهداف ومؤشرات.

## ثالثا: مكونات لوحة القيادة المتوازنة

من خلال تطرقنا للمحاور الأساسية للوحة القيادة المتوازنة نوضح المكونات الأساسية لها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): مكونات لوحة القيادة المتوازنة



Source: Wegmann.G les tableaux de bord stratégiques [http://panorama Univ. paris .fr](http://panorama.Univ.paris.fr)

وكخلاصة تشكل لوحة القيادة المتوازنة إطار جديد يسمح بإدماج المؤشرات الإستراتيجية إلى جانب المؤشرات المالية للأداء السابق وتقتراح محددات للأداء المالي المستقبلي تتمثل في الزبائن والعمليات الداخلية والتدريب التنظيمي، وتركز على ترجمة واضحة وصارمة للإستراتيجية في شكل أهداف ومؤشرات حقيقية، حيث يبين الشكل تفاعل الأبعاد الأربع للوحة القيادة المتوازنة.

### المطلب الثالث: آفاق لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة

تسمح لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة بمتابعة التطبيق الفعلي للإستراتيجية وأثرها على الأداء العام للمؤسسة، هذا من خلال آفاقها العالية .

### أولاً: دور لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة في تحقيق الإستراتيجية

يؤكد الباحثان D.Norton et R.Kaplan أن " لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة عبارة عن أداة لتطبيق الإستراتيجية " (1).

هناك بعض الفرق الإدارية لها نظرة مختلفة عن إعطائها للإستراتيجية، وتتدخل على إثرها لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة لتوضيح وجعل الإجماع حول مفهوم الإستراتيجية وكيفية تحقيقها ويذهب الكاتبان إلى أبعد من ذلك من خلال إمكانية الاستفادة من مرحلة إعداد هذه الأداة لخلق الإستراتيجية في نفس الوقت.

وتتم عملية نشر لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة (ترجمة المؤشرات الإستراتيجية إلى مؤشرات عملية)، هذه العملية واجبة التقبل والإقدام من طرف الأعوان اتجاه التوجهات الإستراتيجية.

وأكد الكاتبان D.Norton et R.Kaplan "على برنامج الاتصال ان يحقق فهم الإستراتيجية في كل المؤسسة عبر دعم الإقدام بهدف دعم الإستراتيجية" (2).

يوضح الكاتبان انه من طبيعة لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة أن تظهر كيف يساهم الأعوان في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، لهذا فانه على الأداة أن تنتج نظرة عامة مشتركة وتستدعي مرافقتها بإستراتيجية اتصالية، هنا تظهر أهمية إقامة اتجاه تكون فيه الأهداف الإستراتيجية وتحديد معايير ومؤشرات الأداة عبر مسار جماعي لفهم الإستراتيجية بشكل أحسن.

### ثانياً: لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة وبعدها التنظيمي:

تطرح عملية إدراج لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة بعد تصميمها مشكلا تنظيميا نظرا لاعتماد المدخل " من الأعلى إلى الأسفل " وذلك من خلال:

- المعلومة وفهم لوحة القيادة المتوازنة من قبل مجموعة المستويات الهرمية إذ لا بد من تحقيق نظرة شمولية يتقاسمها كل الأطراف، وفي هذا الإطار يقترح كل من Kaplan et Norton وضع إستراتيجية اتصال حول لوحة القيادة المتوازنة.

(1) Kaplan.R., Norton. D, op-cit.p:403

(2) Kaplan.R.,Norton.D,op-cit , P :234

- تكييف لوحة القيادة المتوازنة مع الوحدات العملية، إذ بالرغم من أن العملية ليست بالبسيطة في وضع علاقة بين قياسات العملية المحلية والمؤشرات التنظيمية، إلا أنه يعتبر هدف أساسي يرهن نجاح هذه الوسيلة.

ولضمان إدراج لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة بشكل جيد يجب التركيز على العناصر التالية (1) :

### 1- تحديد الأهداف والإجراءات الخاصة بالوحدات العملية:

- تفويض تحديد الأهداف الخاصة ببعض الآفاق الوحدات العملية، فعلى سبيل المثال تركيز الإدارة العامة على الآفاق التي ترتبط بالمحاور المالية والزبائن، وتترك للمستويات الهرمية الباقية تحديد آفاق العمليات والتدريب العملي.

- يمكن تحديد لوحة قيادة متوازنة لفريق باعتماد لوحة القيادة المتوازنة للمستوى الأعلى كمرجعية، مع التركيز على مقاييس ترتبط بالمستوى المحلي.

### 2- ربطها بمكافآت الإطارات المسيرة :

لتدعيم تطبيق الإستراتيجية، وتحفيز أعضاء المؤسسة، وتغيير الثقافة السائدة، يشير الباحثان إلى استعمال لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة كأداة للتقييم والمكافأة على الأقل للإطارات المسيرة، ومنه تتحول إلى وسيلة مرجعية لتقييم الأداء، وإمكانية التأثير بشكل مباشر على أعمال الإطارات المسيرة، وحسب الباحثين لا يمكن تحقيق هذا الربط، إلا بعد نضج لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة بداخل التنظيم وإيجادها للشكل الذي يسمح لها بالتكيف بعد مدة معينة.

### ثالثا: انتقادات لوحة القيادة المتوازنة:

واجهت مساهمة كل من الباحثين Kaplan و Norton في تصميم "لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة" مجموعة من الانتقادات نلخصها في النقاط التالية(2):

1- من حيث المحتوى: إن تصميم لوحة القيادة المتوازنة تشكل صورة تجريدية تصور المؤسسة وسبب وجودها.

2- من حيث الشكل: تعكس هيكله لوحة القيادة المتوازنة المنطق الصناعي للمؤسسة.

(1) Mendoza .C et autres, **tableau de bord et balanced scorecards** , groupe le vue fiduciaire, paris, 2002, , p 167.

(2) Mendoza .C et autres, op-cit, p :167.

3- من حيث النتيجة: تنفي لوحة القيادة المتوازنة فرضية أن رأس المال البشري هو المصدر الأساسي للربح على مستوى المؤسسة.

وعليه فإن النظرة التي تم تطويرها من قبل الباحثين حول المؤسسة نوعا ما غامضة. بحكم أن الانطلاقة كانت من الوسيلة التي تم ابتكارها والتي تقوم على تصور كلاسيكي للقيمة تشكل فيها السلعة المادية العنصر الأساسي ونهايته إرضاء الزبون وخدمته، وفي هذا السياق يشكل المحور الخاص بالعنصر البشري ( التدريب التنظيمي) عنصر لدعم عمليات الإبداع والإنتاج وإرضاء الزبائن.

تقوم أيضا لوحة القيادة المتوازنة على تفضيل كلاسيكي وساكن للإستراتيجية والمؤسسة انطلاقا من هيمنة التحليل الخارجي للفرص والأخطار، يتبعها تحليل داخلي لنقاط القوة والضعف.

أهملت لوحة القيادة المتوازنة البعد السياسي والمتمثل في الغاية من وجود المؤسسة واعتبرته متغير متم وثنائي وغير محدد بدقة، وركزت على البعد الاقتصادي والمتمثل في الأهداف ذات الصبغة المالية، ومنه فإن مختلف المؤشرات المتعلقة بباقي المحاور تتم فصل مع أهداف المحور المالي. وبعبارة أخرى لا يتم التمييز بين رسالة المؤسسة والأهداف على مستوى لوحة القيادة المتوازنة بحيث تحدد رسالة المؤسسة مجال عملها وطبيعة السلع التي تسعى إلى تحقيقها والأسواق التي تعمل فيها.

من خلال مبحثنا نستنتج أن لوحة القيادة عرفت تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تلعبه، وانتقلت من اعتماد المؤشرات المالية والكمية إلى المؤشرات النوعية وتوفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، هذا وفق نموذج جديد سمي بلوحة القيادة الإستراتيجية.



### خلاصة الفصل الثاني:

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال مراقبة التسيير وذلك كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود تمكن المؤسسة من عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية. وعرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تلعبه وانتقلت من اعتماد المؤشرات المالية والكمية إلى المؤشرات النوعية من خلال لوحة القيادة الإستراتيجية التي أصبحت أداة فعالة في عملية مراقبة سير المؤسسة لأنها أداة تتوفر على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة ويمكن اعتبارها كأداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله، إضافة إلى المساعدة على التطبيق الجيد لإستراتيجية المؤسسة من خلال متابعة تحقيق الأهداف بشكل مستمر ودوري مما يسمح بالوقوف على أهم الانحرافات ثم تحليلها وشرح أسبابها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

# الفصل الثالث

## تمهيد

بعدها تم الإلمام في الجانب النظري بكل مايتعلق بلوحة القيادة الإستراتيجية، كيفية مساهمتها في مراقبة التسيير وعرض كل المفاهيم المرتبطة بذلك في الفصول السابقة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة النظرية حول مؤسسة إتصالات الجزائر لتكون حقلًا للدراسة الميدانية هذه من خلال دراسة دور لوحة القيادة الإستراتيجية في مراقبة التسيير لذلك إرتأينا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي على النحو التالي :

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة .

المبحث الثاني: عرض لوحة القيادة - مؤشر -.

المبحث الثالث: كيفية إعداد لوحة القيادة الإستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر.

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر الجزائر واحدة من بين الدول التي بدأت تدرك أهمية تحديث قطاع الإتصالات، لذا سعت إلى إحداث مؤسسات عمومية من بينها مؤسسة البريد والمواصلات والتي تحولت فيما بعد إلى إتصالات الجزائر والتي تنشط في مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية، وعليه سنقوم في هذا المبحث بعرض عام لمؤسسة إتصالات الجزائر، والمديرية العملية محل الدراسة متناولين نشأة، نشاطات وأهداف المؤسسة الإستراتيجية.

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

مؤسسة إتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم برأس مال إجتماعي تنشط في سوق شبكات وخدمات الإتصالات الإلكترونية، نشأت بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات بموجب القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 حيث جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم وإستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر وثانيها بالإتصالات ممثلة في إتصالات الجزائر. والهدف من هذا التقسيم النهوض بكل قطاع، وكذلك مواكبة التطور التكنولوجي وتوسيع نطاق الإتصالات في الجزائر وتسهيل العمليات الخدماتية وتقسيم المهام حسب طبيعتها إلى بريدية وإتصالية.<sup>(1)</sup>

إذا بسبب هيكلة البريد والمواصلات بقانون رقم 2000/03 والذي كانت تصب فيه الجزائر إلى مخرج أساسي بتطوير هذا القطاع ليواكب العصر وأحداث التكنولوجيا العالمية، كان ميلاد مؤسسة إتصالات الجزائر حيث كانت الإنطلاقة الرسمية لإتصالات الجزائر في أوت 2001 وبدأ نشاطها الفعلي في 01 جانفي 2003، بدوخلها إلى عالم التكنولوجيا الحديثة للإعلام والإتصال بثلاثة أهداف

(1) <http://www.algeriatelecom.dz> :la date de consultation le :07/05/1014.a 15heur.

رئيسية) (المردودية، الفعالية، جودة الخدمات)، حيث كان العامل الأساسي المحدد هو أن تأخذ مكانة رائدة من رواد النشاط في الجزائر على مستوى الخدمات وشبكات الإتصال أي بالطموح إلى الوصول إلى درجة عالية في المجالات التقنية والإقتصادية والإجتماعية وعلى هذا تكون مسؤولية المؤسسة تقع على ثلاث ميادين هي:

- 1- **المساهمين:** مراعاة المساهمين مع الحفاظ على مصالحهم.
- 2- **الزبائن:** تسعى إلى من أجل تقديم كل الخدمات ذات النوعية العالية لكسب ثقتهم.
- 3- **الموارد البشرية:** إرضاء متطلبات العمال مع توفير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

نحصر هذا المطلب في عرض الهيكل التنظيمي العام لإتصالات الجزائر والهيكل التنظيمي للمديرية العملية للإتصالات وحدة الجزائر .

#### أولاً: الهيكل التنظيمي العام لإتصالات الجزائر

تعتبر إتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهيكلها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات، فهي تنقسم إلى ثلاثة فروع وهي :

1- **الفرع الأول:** فرع إتصالات الجزائر الفضائية (ATS) المختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

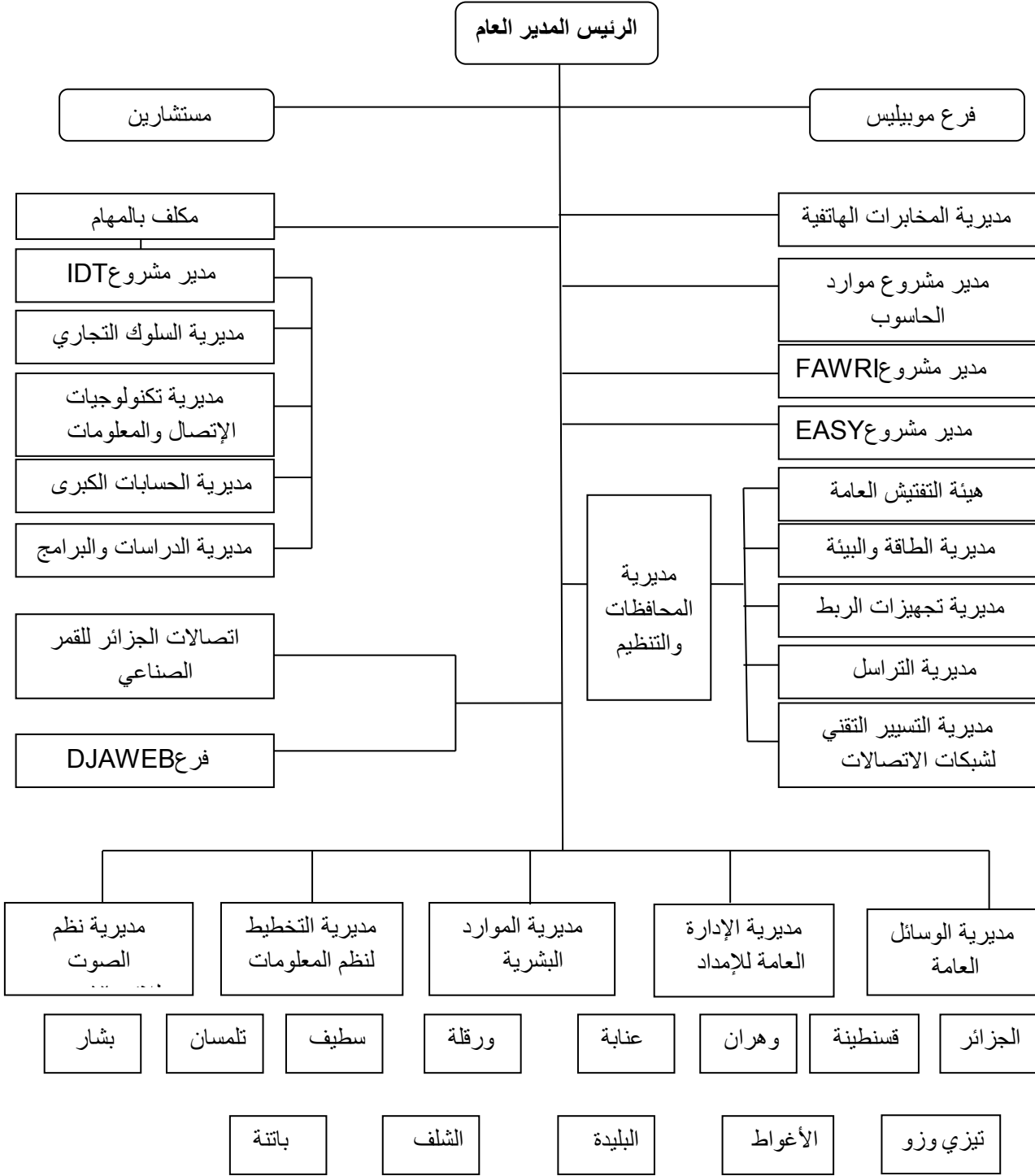
2- **الفرع الثاني:** فرع الخدمات عبر الإنترنت "الجزائر للإتصالات إنترنت جواب (DJAWEB)" وهي نوع رفيع من الخدمات، مختصة في تكنولوجيا الأنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنت ذو السرعة الفائقة .

3- **الفرع الثالث:** فرع إتصالات الجزائر موبيليس (mobilis) مختص في الهاتف الخليوي وهي أول مشغل للهاتف النقال في الوطن وأصبح مستقلاً بذاته في أوت 2003 وهو المتعامل الأول في التكنولوجيا متعددة الوسائط من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها التي تعدى 10 ملايين مشترك.

وبما أن إتصالات الجزائر تعد من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر وذلك من خلال هيكلتها فهي تعتمد على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة في البلاد .

وفي الأخير فإن الهيكل التنظيمي العام لإتصالات الجزائر ينقسم إلى ثلاثة عشر مديرية إقليمية وهي تعمل تحت إشرافها وهي كالتالي: عنابة، باتنة، قسنطينة، سطيف، تيزوزو، الجزائر، الأغواط، البليدة، الشلف، وهران، تلمسان، ورقلة، بشار والشكل التالي يوضح لنا ذلك:

## الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمجمع مؤسسة إتصالات الجزائر

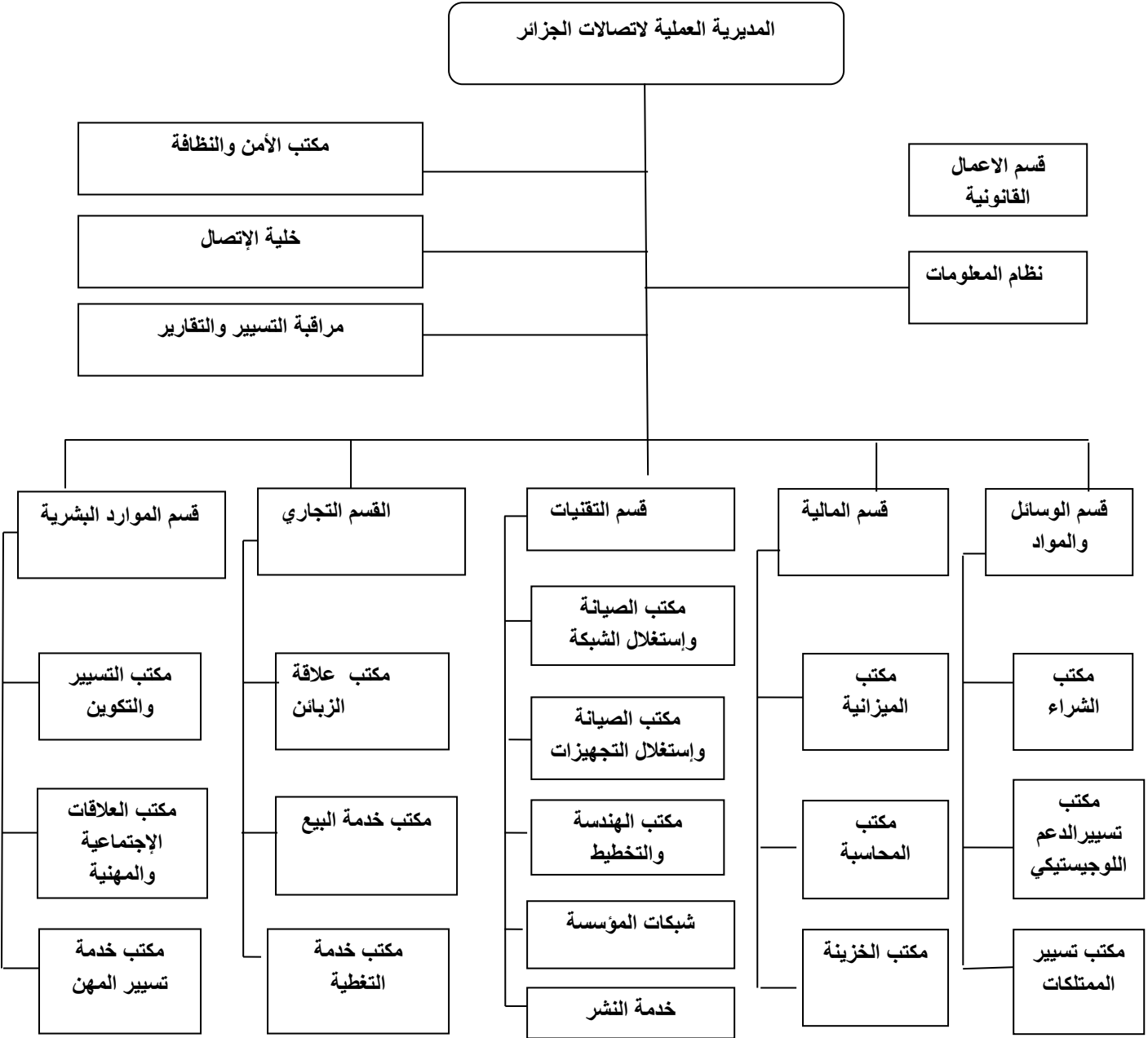


المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة .

**ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر - وحدة الجزائر-**

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار المحدد والموزع للمسؤوليات على الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء كانوا منفذين أو مشرفين، والشكل (2-3) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة إتصالات الجزائر:

**الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر - وحدة الجزائر-**



مرافق البناء

(الوكالة التجارية)

رئيس المشروع MSAN

المركز التقني

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة .



من خلال الهيكل التنظيمي لوحدة إتصالات الجزائر بالجزائر يتضح وجود للمؤسسة خمسة أقسام رئيسية سنحاول تقديم بعض المهام بإختصار لأهم المصالح وهي كالتالي :

1- **مصلحة الموارد البشرية:** هي مصلحة لها دور كبير في وحدة إتصالات الجزائر مهامها تسيير وتنظيم شؤون العمال مثل توظيف اليد البشرية، التكوين(تنظيم إحتياجات التكوين، إعداد مخطط للتكوين، متابعة الإتفاقيات مع مؤسسات التكوين) والتدريب بالإضافة إلى الإهتمام بالشؤون الإجتماعية المهنية و الثقافية للعمال.

2- **المصلحة التجارية:** وبدورها تحتوي على ثلاث مكاتب، مكتب علاقة الزبائن والذي مهمته السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة له فيعمل هذا المكتب على كتابة التركيبات الجديدة للزبائن إن وجدت إستقبال شكاوي الزبائن، معالجتها، تلقي الطعون كما يساهم في الوصول إلى الأهداف التجارية في المؤسسة، أما مكتب خدمة البيع فهو يعمل على ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة والقيام بدراسة تحليل سلوك الزبون إتجاه عملية البيع والمكتب الثالث المكلف بخدمة التغطية فهو يعمل على ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.

3- **مصلحة التقنيات:** تعمل هذه المصلحة على صيانة الشبكات وتحديثها وتصليح الأعطال، توفير المراقبة والمتابعة وتسيير الشبكات الهاتفية، تركيب وهندسة الخطوط التابعة إقليميا أي العمل على دراسة مخططات الشبكات وإدراك مخططات التنمية العمرانية وأيضا تعمل على تطبيق مواصفات هندسة الخطوط.

4- **مصلحة المالية:** تحتوي هذا المصلحة على ثلاث مكاتب، مكتب الميزانية، مكتب المحاسبة ومكتب الخزينة مهامهم مشتركة الهدف حيث تتولى هذه المصلحة الشؤون المالية الخاصة بها، فهي تقوم بمتابعة تنفيذ الميزانية للوحدة والمراكز التابعة لها، وأيضا تمكين وتوطيد المحاسبة لوحدة العملية ووضع قوانين ونظام الشغل داخلها.

5- **مصاحبة الوسائل والممتلكات:** تهتم هذه المصاحبة بالمشترقيات ومهمتها الأساسية تتمثل في تسيير الوسائل المستعملة بصفة عامة المادية مثل (المركبات، الأسهم، المخزونات... إلخ) أي تعمل على متابعة تسيير المخزون وتوزيعه على مستوى الوحدات (أدوات مكتبية، أجهزة) كما تهتم أيضا بتسيير الممتلكات والمحافظة عليهم من خلال عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات .

### المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية

تعمل جميع المصالح سابقة الذكر على تحقيق أهداف المؤسسة التي أسست من أجلها وذلك وفق نشاطات وإمكانيات متعددة وعليه سيتم التطرق إلى ما يلي:

#### أولاً: نشاطات المؤسسة

تتمحور نشاطات مؤسسة إتصالات الجزائر فيما يلي :

- 1 - تمويل مصالح الإتصالات مما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- 2- تطوير وإستمرار وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة .
- 3- إنشاء وإستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.

#### ثانياً: أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية ومن بين هذه الأهداف مايلي:

- تطوير وتحسين النظام الداخلي ومختلف فروعها بصفة دائمة بما يواكب تغيرات البيئة بصفة عامة؛
- توفير قنوات إتصالية متطورة ومتعددة لأجل تحقيق سياسة إتصالية ومعلوماتية على أسس حديثة ومتطورة داخليا وخارجيا؛
- إدخال وإستعمال وسائل التسيير التجاري والتقني والمتطورة والفعالة؛
- بناء إستراتيجية تدريبية وتكوينية للموارد البشرية لأجل رفع قدراتها ومهاراتها لمواكبة التطورات والتغيرات في جميع الميادين ؛

- العمل على تقديم خدمات تتصف بالمواصفات الدولية ومنتجات ذات جودة عالية ومميزة وبصفة مستمرة للتحقيق الدائم للقيمة المضافة الجديدة؛

- تلبية حاجيات ورغبات السوق المحلي؛

- العمل على تحقيق أكبر معدل ربح وزيادة حجم المردودية للحصول على أكبر حصة سوقية في الجزائر وحيازة مكانة مميزة فيه؛

- المحافظة على سمعة وشهرة المؤسسة؛

- إدخال تكنولوجيات متطورة وجديدة لمواجهة المنافسة الحادة بتقديم خدمات متميزة ومتكاملة ؛

- بناء شركات إستراتيجية، وطنية ودولية في مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات الناشطة بها؛

- إستراتيجية العمل على إستقطاب وإكتساب رضا الزبائن الجدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية ؛

- بناء توزيع مكثف وجديد لشبكات الإتصالات الجزائرية التقنية في جميع المجالات؛

- تعميم نظم التحويل الوطنية والدولية عن طريق بناء ركائز ومحطات جديدة.

من خلال هذه الأهداف نستنتج بأن إتصالات الجزائر تسعى إلى إحداث نقلة نوعية على المستوى التكنولوجي في مجال الإتصالات إنطلاقا من إستراتيجياتها مرورا بتوزيع مسؤولياتها ومختلف أنشطتها إنتهاءا بعلاقاتها الخارجية مع منافسيها وزبائنها.

وفي نهاية هذا المبحث نستطيع القول بأن رغم التغيرات التكنولوجية التي عرفها قطاع الإتصالات في الجزائر قد حملت مؤسسة إتصالات الجزائر على نفسها تحقيق عدة إنجازات تنشيط في قطاع هام كالهاتف الثابت والهاتف النقال والأنترنت .

**المبحث الثاني: نموذج لوحة قيادة - مؤشر-**

إن إستعمال الأدوات المحاسبية والموازنية فقط غير كافي لمواجهة النقائص التي يمكن أن تظهر أثناء تسيير المؤسسة ومحاولة تحسين نتائجها، وهذا راجع لعدم التطبيق الجيد لهذه الأدوات من جهة وإلى محدوديتها من جهة أخرى أن المعلومات الناتجة عنها تكون عادة ذات طبيعة مالية وشديدة التخصص، وغالبا ما تأتي متأخرة ولا تعطي صورة واضحة عن العوامل الأساسية لقيادة المؤسسة، ولمعالجة هذه النقائص لجأت مؤسسة إتصالات الجزائر إلى وضع نظام جديد هو لوحة القيادة - مؤشر- والتي تسمح للمسؤولين بالحصول على نظرة مركبة عن المؤشرات الأساسية لمحيطها وذلك في الوقت الحقيقي والمناسب.

وسنحاول في هذا المبحث التعرف على واقع إستخدامات هذه اللوحة من خلال عرض أهم مؤشراتها وتقييمها.

**المطلب الأول: عرض لوحة القيادة - مؤشر -**

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة- مؤشر- بالمؤسسة إستثمارا مربحا نظرا للمزايا العديدة لهذه الأداة، والتي تسمح خاصة بمتابعة النقاط الأساسية في عملية التسيير، حيث تستند عملية تصميمها إلى طرق أهمها إختيار المؤشرات المناسبة وطرق عرضها، و تحتوي هذه اللوحة على خمسة مؤشرات وهي:

**المؤشر الأول: مؤشرات النشاط**

خاصة بمتابعة أنشطة المؤسسة الشهرية والأسبوعية ويتم تمثيلها كمايلي :

## الجدول رقم (3-1): مؤشرات النشاط

الشهر		الأسبوع		البيان
الأهداف	النتائج	الأهداف	النتائج	
				خطوط الهاتف الثابت
				أنترنت ADSL
				التحصيل
				بطاقات الدفع المسبقة
				الخدمات الإختيارية
				الإحتجاجات والشكاوي
				إسترجاع الديون

## المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أنه يحتوي على الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والممثلة من خلال عمودين أسبوعي وشهري كل منهما ينقسم إلى قسمين (النتائج المحصل عليها، والأهداف المرجوة) وهذا لتمكين المؤسسة من ملاحظة كل التطورات التي تحصل في كل نشاط، متابعتها من قرب والتدخل في حالة وجود أي إشكال أو إضطرابات في الوقت المناسب زيادة على تمكينها من تحديد أهداف جديدة وتلبية رغبات الزبائن.

## المؤشر الثاني: مؤشرات أنتر- أكتل

مؤشرات أنتر- أكتل يتم إستخدامها من قبل المسؤولين عن النقاط والتسلسلات الهرمية (DMGQ) من المديرية العامة لإتصالات الجزائر، والجدول التالي يوضح ذلك:

## الجدول رقم (2-3): مؤشرات انتر- اكل

وكالة 3		وكالة 2		وكالة 1		البيان
						خطوط الهاتف الثابت
						الأنترنت ADSL
						التحصيل
						بطاقات الدفع المسبقة
						الخدمات الاختيارية
						الإحتجاجات والشكاوي
						إسترجاع الديون

## المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة.

المعلومات الواردة في الجدول أعلاه تظهر النتائج التي تقوم بها الوكالة التجارية بالنسبة للأهداف المرجوة، لأن هذه الوكالات تعتبر فرعا مهما أو نقطة بيع مهمة لمؤسسة إتصالات الجزائر .

يسمح هذا الجدول للمسؤول (DMGQ) بملاحظة كل التغيرات (الإيجابية أو السلبية) التي تطرأ على الوكالة .

ومن خلال هذه المعطيات يمكن إجراء ترتيبات، تعديلات التي تساعد في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن .

## المؤشر الثالث : مؤشرات الإنتاجية

خاصة بمتابعة الأداء الشخصي يتم تمثيلها في الجدول التالي :

### الجدول رقم (3-3): مؤشرات الإنتاجية

الشهر		الأسبوع		
الأهداف	النتائج	الأهداف	النتائج	
				الزبون/اليوم
				الدفع/العامل
				الإحتجاجات/العامل
				الأخطاء/العامل
				التحصيل/العامل
				الحضور/العامل

#### المصدر: الوثائق الرسمي للمؤسسة

الجدول يبين المؤشرات المحققة بالنسبة للأهداف المرجوة لكل عامل في المؤسسة، هذه الأخيرة من شأنها إعطاء معلومات ومعطيات دقيقة للمصالح العليا للمؤسسة التي تقوم بمتابعتها من أجل تحسين وضعية المؤسسة وذلك لتحسين وتطوير اليد العاملة بها (القيام بتكوين الإطار والعاملين، تحديد العيوب والنقائص وتحسينها )

توفر مؤشرات الإنتاجية المعلومات عن الأداء الشخصي والفريق خلال فترة معينة، وهذه المعلومات مفيدة جدا للمسؤول حيث تشير إلى معدل تدفق الزبائن بالنسبة للوكالة التجارية ACTEL .

#### المؤشر الرابع: مؤشرات الجودة

مؤشرات الجودة هي المؤشرات التي تحدد مستوى الإستقبال في الوكالة التجارية وقياس مستوى رضا الزبائن كما هو مبين في الجدول التالي:

## الجدول رقم (3-4): مؤشرات الجودة

الشهر		الأسبوع		البيان
الأهداف	النتائج	الأهداف	النتائج	
				مدة الإنتظار
				رضا الزبون
				عودة الزبون

## المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة

- يتم حساب وقت الانتظار في دقائق، ورئيس المصلحة يقدم فترة الانتظار في شكل يومي.

- يتم حساب رضا الزبائن بنسب مئوية نسبة الى عدد الطلبات المحققة.

- يتم حساب عدد الزبائن العائدين كنسبة مئوية على أساس عدد طلبات الزبائن التي لم تتحقق.

## المؤشر الخامس: مؤشرات مستوى التوظيف

توضح مؤشرات مستوى التوظيف وفق الجدول التالي:

## الجدول رقم (3-5): مؤشرات مستوى التوظيف

مفاوضات تجارية	علاقة الزبائن	تقنيات البيع	تقنيات الإتصال	البيان
✓	✓	✓	✓	المستوى الأول
✓		✓		المستوى الثاني
	✓		✓	المستوى الثالث

## المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة



نلاحظ أن تكوين الموظفين له أهمية بالغة في تحقيق رضا الزبائن الذي يعتمد على طرق وإستراتيجيات محددة مسبقا والمتمثلة في المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه (حسب الإحتياجات المطلوبة من طرف المؤسسة) .

### المطلب الثاني : تقييم نظام لوحة قيادة - مؤشر -

نظرا لعدم وجود نظام لوحات قيادة نموذجي أي كل مؤسسة لها لوحة القيادة التي تتناسب مع إحتياجاتها وحجمها ونشاطاتها فإنه سيتم الإعتماد على المعايير على التي تتحكم في فعالية لوحات القيادة وهي :

#### أولاً: طريقة عرض لوحة القيادة

من خلال الدراسة الميدانية والتي تميزت بالملاحظة والإطلاع على الوثائق تم الخروج بـ:

- تعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر بشكل كبير على الجداول المليئة بالبيانات في عرض لوحة القيادة، بينما يبقى إستعمال المنحنيات والرسوم البيانية الجذابة قليلا جدا.

- لا تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الواجهات في نشر لوحات القيادة، سواء الإلكترونية منها أو العادية (تعليق لوحات القيادة المنشورة في أوراق على الجداريات) بل تكتفي بنشرها ثم وضعها داخل الأدراج مع الملفات المحاسبة الأخرى، وهذا الإجراء من شأنه أن يكون حاجزا أمام قيام لوحة القيادة بدورها الفعلي والمتمثل في تحفيز المسؤولين من خلال العرض المباشر والمرئي للنتائج المحققة والأهداف قيد التحقيق.

#### ثانياً: فترة تحضير المعلومات المكونة للوحات القيادة

تعتمد المؤسسة محل الدراسة لتزويد لوحة القيادة بالمعلومات على فترة زمنية أسبوعية وشهرية، إلا أن بعض المصالح تحتاج إلى معلومات يومية، لذلك يمكن إعتبار لوحة القيادة المتواجدة بالمؤسسة محل الدراسة تقارير شهرية موجهة خصوصا للمستويات التنظيمية الأعلى بغرض التحقق من مدى تحقيق المرؤوسين للأهداف المحددة وليست أدوات رقابة ذاتية تسمح للمسؤولين بقيادة العمليات الخاص بهم، و تحسين أدائهم بشكل دوري ومستمر.

### ثالثا: مجال إستخدام لوحة القيادة في المؤسسة

- بعد عرض لوحة القيادة - مؤشر - بالمؤسسة وإيضاح طريقة عملها يمكن القول أن هناك سوء إستعمال للوحات القيادة في مجال مراقبة التسيير، حيث تعتبر بمثابة تقارير موجهة أساسا لتقييم أداء المسؤولين والرقابة على نشاطاتهم.
- فمن خلال الدراسة المبدئية التي خصت لوحة القيادة - مؤشر - لوحظ أن:
- ليس لمصلحة مراقبة التسيير أي تدخل أو فعالية في إعدادها.
  - المؤشرات الموجودة بلوحة القيادة أسبوعية وشهرية أي أنها مؤشرات رقابية وليست مؤشرات قيادية .
  - فترة تزويدها بالمعلومات الضرورية تأتي متأخرة نوعا ما .
- في الأخير وبعد عرض لوحة القيادة مؤشر والشكل التي تتخذه أهم مؤشرات كما هو مبين في الجداول الخمس السابقة توصلنا إلى عدم فعالية لوحة القيادة مؤشر وذلك بسبب غياب الهدف الرئيسي من إعدادها .

### المبحث الثالث: كيفية إعداد لوحة القيادة الإستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر

تعتبر لوحة القيادة الإستراتيجية الشكل المطور من لوحة القيادة الكلاسيكية، حيث كانت المؤشرات المالية هي التي تغطي على محتوى هذه الأداة في السابق، فتعكس وضعية المؤسسة من جهة أحادية الجانب، لكن مع مرور الوقت وتغير الظروف المحيطة برزت الحاجة إلى قياس كل جوانب الأداء في المؤسسة، وليس فقط الأداء المالي، وهكذا أصبحت هذه الأداة تضم مؤشرات مختلفة (مؤشرات مرتبطة بالزبون، مؤشرات تتعلق بالسوق والمنافسة، مؤشرات مرتبطة بالإنتاج، مؤشرات تتعلق بالموارد البشرية والأنظمة الداخلية وغيرها) ، وعلى هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم مؤشرات بناء لوحة القيادة الإستراتيجية، مراحل إعدادها مع إقتراح نموذج لها في مؤسسة إتصالات الجزائر.

#### المطلب الأول: مؤشرات بناء لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة في مؤسسة إتصالات

##### الجزائر

إن التطرق إلى لوحة القيادة الإستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر يتم عبر نموذج لها يتمثل في لوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة لـ: R.Kaplan و D.Norton وهذا من أجل تبليغ ونشر الإستراتيجية داخل المؤسسة وبناء على هذا النموذج تكون لوحة القيادة الإستراتيجية لمؤسسة إتصالات الجزائر تتكون من مؤشرات يتم تجميعها في أربع محاور إستراتيجية مرتبطة فيما بينها بروابط سببية تأخذ المسار التالي:

1- ينطلق المسار من المؤشرات المتواجدة في محور التعليم التنظيمي، هذا المحور يحدد كل القدرات التي يجب أن تنمو في المؤسسة فهو يركز على قياس قدرات كل من العاملين ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل أي كل مايتعلق بالمستخدم (إنتاجية العمل، دوران العمل، التحفيز،... إلخ)، كما يقيس كذلك قدرات النظام المعلوماتي الذي يجب أن يسهل التعليم التنظيمي .

2- ثم يتوجه المسار نحو المؤشرات المتواجدة في محور الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، حيث تعتمد المؤسسة في هذا الجانب على

العمليات الداخلية التي تؤيد كل من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء و من أهمها نظام التجديد، نظام خدمة مابعد البيع، نظام الإنتاج.

3- وبعد ذلك يتوجه المسار نحو المؤشرات المتواجدة في المحور الإستراتيجي للزبائن حيث يضم هذا المحور المؤشرات التي تقيس كل مايتعلق بالزبائن ورضاهم مثل الجصة السوقية، عدد العملاء الجدد، رضى الزبون هذا الأخير يعتبر مهم جدا في مؤسسة إتصالات الجزائر لأنه يؤدي إلى بقاءها مادام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق معهم أرباح وعوائد.

4- إلى أن يصل في الأخير إلى المؤشرات المتواجدة في المحور المالي الذي يعمل على تحسين الأداء المالي للمؤسسة، فهو يقيس ربحية الإستراتيجية لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للمبادرات الإستراتيجية للمؤسسة.

والجدير بالذكر أن عزم مؤسسة إتصالات الجزائر بإستعمال لوحة القيادة الإستراتيجية يعني لابد أن تستجيب هذه اللوحة إلى ثلاث شروط وهي:

- تحوي الأهداف الإستراتيجية التي حددتها المؤسسة.
- تتضمن مزيجا من المؤشرات الكمية والنوعية والمالية.
- تربط بين المؤشرات العملية التي تقيس الأعمال التنفيذية والمؤشرات التي تقيس الأهداف الإستراتيجية .

### المطلب الثاني: مراحل إعداد لوحة القيادة الإستراتيجية في مؤسسة إتصالات الجزائر

من أجل إعداد لوحة قيادة تتناسب مع التوجه الإستراتيجي في مؤسسة إتصالات الجزائر وتحقيق رغبتها في مراقبة التسيير يتوجب إتباع المراحل التالية:

#### المرحلة الأولى :

في بادئ الأمر يجب على مؤسسة إتصالات الجزائر معرفة وضعيتها وحصتها في السوق كي تسهل عملية فهم الإستراتيجية المطبقة و الآثار الناجمة عنها، حيث هناك عوامل أساسية تحدد من خلالها درجة تعقد سوق إتصالات الجزائر منها: تغير رغبات الزبائن، المنافسة، التنوع في المنتوجات، الموردون

والشركاء وغيرها، إضافة إلى ذلك يجب التركيز في سياستها الداخلية وثقافتها السائدة .

### المرحلة الثانية:

بعد التعرف على محيط المؤسسة يجتمع مدير المؤسسة (manager) مع مجموعة من المسؤولين بهدف بناء لوحة القيادة الإستراتيجية خلال هذه المرحلة يقوم مسؤولين مؤسسة إتصالات الجزائر وبناء على رؤيتها ورسالتها الإستراتيجية بوضع مجموعة من الأهداف الإستراتيجية مع توضيح مفصل لهذه الأهداف، وشرح الأسباب التي دفعت المؤسسة لبناء هذه اللوحة الإستراتيجية، مما يسمح ذلك بإظهار إستثمارات غير إستراتيجية يجب على المؤسسة القضاء عليها، وإستثمارات إستراتيجية التي يجب تطويرها لأنها تحرك جميع قطاعات الأنشطة للمؤسسة.

### المرحلة الثالثة

إنشاء مجموعات تتشكل من مسؤولين عاملين وكذا مسيرين خاصة بكل هدف إستراتيجي وذلك من أجل إختيار القياسات المناسبة التي توافق الأهداف الإستراتيجية أي كل مسؤول يقوم بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، فمقابل كل هدف تحدد طريقة القياس المناسبة له في الخريطة الإستراتيجية كعلاقة سبب أو نتيجة لتعطي المسؤولين إطار لوصف الإستراتيجية التي تقود إلى الهدف الأسمى .

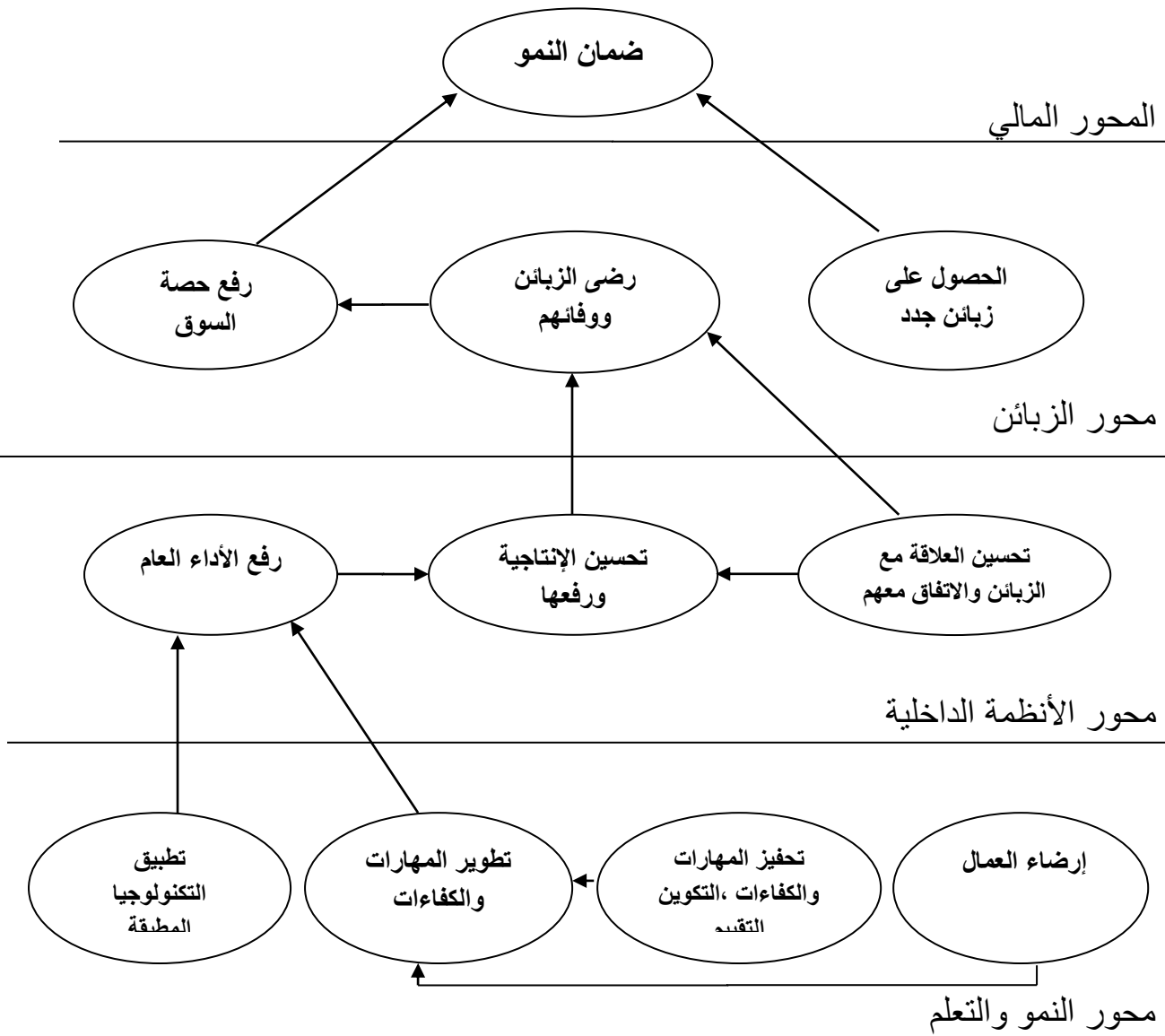
والشكل التالي يوضح خريطة إستراتيجية مقترحة لحالة إتصالات الجزائر حيث توضح هذه الخريطة الأهداف والإجراءات داخل كل محور.

## الشكل رقم (3-4): الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة إتصالات الجزائر

الغاية

تقديم خدمات تتصف بالموصفات الدولية  
مع تحقيق وضع مالي قوي

تحقيق معدل ربح كبير وزيادة حجم المردودية



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال عرض المحاور الأربعة للشجرة الإستراتيجية المقترحة للمؤسسة إتصالات الجزائر يتضح جليا أن تطوير عمليات التدريب التنظيمي للمؤسسة يقود إلى تحسين العمليات الداخلية التي ينتج عنها إرتفاع رضا الزبائن وزيادة في حصة السوق وبالتالي تكون النتيجة النهائية هي تحقيق نتائج مالية معتبرة، مما سمح لنا هذا بتقديم مجموعة من الإجراءات للمؤسسة موجهة بالدرجة الأولى نحو تحسين جودة الخدمة ورضا الزبائن، كإنشاء نظام تقييم الموظفين وبرمجة سلسلة من الدورات التدريبية حول مواضيع محددة، ثم مناقشة ترقيات أجهزة الاتصالات وتقديم مجموعة من إختيارات الزبائن من حيث الخدمات الجديدة.

#### المرحلة الرابعة

في هذه المرحلة يقوم المدير العام للمؤسسة بالمساهمة في تحديد إستراتيجية الوحدات في شكل مؤشرات إستراتيجية، والتعبير عنها بشكل يمكنهم من قياسها كميا أو نوعيا أي ترجمتها إلى مؤشرات عملية، ثم يقوم كل مسؤول بجمع هذه المؤشرات في لوحات قيادة خاصة بكل إدارة من الإدارات الوظيفية أي كل قيادة تمثل وحدة قيادة معينة ( وظيفة، منتج، سوق، مشروع، مركزالمسؤولية ) بعض المؤشرات مشتركة بالنسبة لكل اللوحات، البعض الآخر هي مرتبطة فيما بينها عن طريق علاقات منطقية للوحة قيادة و أخرى، هذه العلاقات يجب أن تكون دقيقة.

#### المرحلة الخامسة

في هذه المرحلة وبعد إختيار المؤشرات وتجميعها يتم إختيار النموذج الذي تظهر من أجله لوحة القيادة الإستراتيجية والتي غالبا ما يتم تمثيلها في جداول مختارة مع إمكانية إثرائها بقيم أخرى تتعلق بالوضع السابق للمؤسسة وبعدها تقوم الإدارة العامة بالمصادقة على لوحات القيادة الإستراتيجية الخاصة بالوحدات ويتم إعداد نتائجها الشهرية والثلاثية .

### المطلب الثالث: إقتراح نموذج للوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة لمؤسسة إتصالات الجزائر

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة الإستراتيجية بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين، غير أن هناك نقاطا مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحة القيادة وفي هذا الصدد نشير إلى النموذج المقترح للوحة القيادة الإستراتيجية المتوازنة لمؤسسة إتصالات الجزائر وهو مبين في الشكل التالي:

#### الجدول رقم (3-6): نموذج لوحة القيادة الإستراتيجية لمؤسسة إتصالات الجزائر

تحقيقات السنة الماضية ن-1	السنة ن			المؤشرات
	الإنحراف	الهدف	النتيجة المحققة	
				<b>المحور المالي</b> - رقم الأعمال حسب المنتج . - المردودية المالية.
				<b>محور الزبائن</b> - الحصة السوقية (عدد الزبائن، حجم الشراء). - الإستحواذ على زبائن جدد( رقم الأعمال الخاص بالزبائن الجدد). - إشباع رغبات الزبون(رضى الزبون) - مدة الإحتفاظ بالزبون.
				<b>محور الأنظمة الداخلية</b> - مدة تطوير المنتج أو الخدمة . - التحسين في الإنتاجية . - تسليم المنتج أو الخدمة في الوقت المحدد.
				<b>محور التعلم</b> - معدل رضى الوظيفي . - مستوى التكوين المحصل. - نسبة تغطية الكفاءات . - معدل دوران العمال.

المصدر: من إعداد الطلبة



إن هذا النموذج يعطي صورة شاملة عن جميع جوانب الإستراتيجية، من خلال محاوره الأربعة التي تعطي في مجملها أداء شامل يعطي صورة واضحة عن جميع نواحي المؤسسة، وأهم المؤشرات الواجب ظهورها على مستوى اللوحة هي مؤشرات المستعملة من قبل المؤسسة إلا أنها لاتضعها في إطارها النظري وهي:

\*رقم الأعمال حسب المنتج.

\*المردودية المالية .

\*الحصة السوقية .

\*رضا الزبون.

\*مستوى التكوين المحصل.

أما باقي المؤشرات فهي مؤشرات مقترحة .

كحوصلة في الأخير يمكن القول أن لوحة القيادة الإستراتيجية أداة فعالة مرافقة لجميع مراحل عملية المراقبة، كما تزود المقيم بالمعلومات اللازمة من أجل إقتراح حلول وإجراءات للتصحيح، هذه الأخيرة تساعد في سد الفجوات الحاصلة وبالتالي التحسين والرفع من الأداء ومنه يمكن القول بأن إستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية في المراقبة يؤدي إلى تحسين الأداء.

### خلاصة الفصل الثالث:

إستهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي حول دور لوحة القيادة الإستراتيجية في مراقبة التسيير للمؤسسة الخدمائية إتصالات الجزائر، ووجود لوحة قيادة في أي مؤسسة هي نقطة جد حساسة وعلى أساس هذا المبدأ فإنه لا يوجد هناك لوحة قيادة قابلة للإستعمال مباشرة، أي يمكن إعتبار معظم لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة محل الدراسة تقارير شهرية موجهة خصوصا للمستويات التنظيمية الأعلى بغرض التحقق من مدى تحقيق المرؤوسين للأهداف المحددة وليست أدوات رقابية ذاتية تسمح للمؤسسة بقيادة العمليات الخاصة وبحسب أدائهم بشكل دوري مستمر، ومنه يمكن القول، أن هناك العديد من العقبات التي تعيق المؤسسة في إنتهاج لوحة القيادة الإستراتيجية، وكذا عدم الإهتمام بتقييم الإستراتيجية، وعلى هذه المؤسسة تجاوزها والوقوف عليها والبدء من داخل المؤسسة، ولاسيما المستوى الاستراتيجي ولهذا السبب حاولنا القيام بإقتراح نموذج للوحة القيادة الإستراتيجية للمؤسسة وتطرقنا إلى أنجع الطرق المنهجية في تصميم نظام لوحات قيادة إستراتيجية قادرة على تلبية الضروريات الحديثة لمراقبة التسيير.

الختامة

**الخاتمة:**

تختلف أهداف المؤسسة وأولوياتها باختلاف توجهات المسؤولين على تحديد إستراتيجيتها وإدارة أعمالها، هذا فضلا على اختلاف أنشطتها وتباين أحجامها وأعمارها، فلدى كل مؤسسة غاية معينة وأهداف تسعى لتحقيقها في ضوء إستراتيجية عمل طويلة الأجل، ويترتب على هذه الإستراتيجية عوامل وتطلعات تساعد على مراقبة وقيادة المؤسسة وقياس توجهاتها الإستراتيجية نحو تحقيق أهدافها ومن أهمها الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير ولعل أنسب الأدوات التي تساعد المسؤولين في إتخاذ القرارات الإستراتيجية (تحديد عوامل النجاح، تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة...)، أي تزود المسؤولين بإطار عمل متكامل يتم من خلاله ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متناسقة من المؤشرات هي لوحة القيادة الإستراتيجية والتي تمثل محور موضوع البحث لإعتبارها أداة رقابية ذاتية خاصة بالمسؤولين ولمعرفة هذه الأداة وواقع إستخدامها في المؤسسات الخدماتية تمت دراسة واحدة من أهم المؤسسات لقطاع الإتصالات وذلك من خلال التعرف على أهمية مراقبة التسيير بالمؤسسة والأدوات المستعملة بها، وعلى أساس هذا المبدأ كان هدفنا الرئيسي معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة الإستراتيجية في تحسين عملية مراقبة التسيير بهذه المؤسسة.

فعملية وضع لوحات القيادة في أي مؤسسة مرتبط أساسا بالإستراتيجية المختارة، وإن وضع نظام التقارير (reporting) التقليدي الذي يحتوي على مؤشرات مالية كفيلا أن يسمح لها بتطبيق إستراتيجيتها.

ولوحة القيادة الإستراتيجية كأداة للرقابة يجب أن تساهم بشكل كبير في التغيير، فالأداة التي يشملها التغيير نحو الأفضل هي بدورها وظيفة مراقبة التسيير، فتحقيقها يستجيب لتوزيع دقيق للمهام فكل مسير أو إطار في مختلف مستويات التنظيم يمتلك لوحة قيادة خاصة به فهي وسيلة تدخل وتتدخل في مراحل المراقبة والقيادة.

### نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

من خلال دراستنا توصلنا إلى بعض النتائج:

- عملية مراقبة سير نشاط المؤسسة ضرورة ملحة على كل مؤسسة اقتصادية من أجل متابعة سير نشاطها ومقارنة نتائجها المحصلة مع الأهداف المسطرة، وذلك باعتمادها على عدة أدوات، من بينها لوحة القيادة.

- يمكن القول ان هناك سوء استعمال لهذه الأداة في مجال مراقبة التسيير، فلوحة القيادة المتواجدة بالمؤسسة ليست أدوات رقابية ذاتية للمسؤولين بالتحكم في نشاطاتهم وتحفيزهم نحو تحقيق أداء أفضل، بل هي أداة لتقييم النتائج وتصعيد المعلومات شهريا إلى الجهات العليا بغرض التأكد من مدى مطابقة الأهداف الموكلة إلى المسؤولين مع النتائج الفعلية.

- عدم التواصل التام بين مصلحة مراقبة التسيير وبقية المصالح بمؤسسة اتصالات الجزائر، مما يعني أن الدور الأساسي لمراقبة التسيير والمتمثل في مساعدة المسؤولين على التنفيذ الجيد لإستراتيجية المؤسسة مهمل تماما .

- لوحة القيادة الإستراتيجية أداة لتطبيق الإستراتيجية، والاعتماد عليها كأداة للقيادة، كان من منطلق ربط الجانب النظري مع الحقيقة الميدانية والاهتمام بالجانب الإستراتيجي عبر إنزال الأهداف إلى الواقع العملي .

- لوحة القيادة عبارة عن مجموعة من المؤشرات والمعلومات المبسطة والملخصة التي يحتاجها المسير من أجل التحكم في سير العمليات اليومية للمؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى (تقوم المؤسسات الاقتصادية بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الكمية والكيفية لمراقبة العملية التسييرية لها، ومن أهم هذه الأدوات نجد لوحة القيادة).

- لوحة القيادة الإستراتيجية عبارة عن نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومنظمة بهدف توضيح الأهداف الإستراتيجية للمسؤول في شكل نتائج آنية ومستقبلية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية ( تساهم لوحة القيادة الإستراتيجية في شكل فعال في العملية الرقابية في المؤسسات وذلك من خلال إعطاء الوضعية الآنية لها والتنبؤ بوضعيتها المستقبلية حتى يتسنى للمسيرين تصحيح الانحرافات).

- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في مراقبة العملية التسييرية على المحاسبة العامة بالدرجة الأولى، إضافة إلى نظام لوحة القيادة باستعمالها في هذه الأخيرة لبعض المؤشرات (مؤشرات الزبائن، مؤشرات الإنتاجية) التي تدخل ضمن خصائص لوحة القيادة الإستراتيجية، لكن رغم استعمالها لهذه المؤشرات إلا أنها لا تضعها وفق إطارها النظري، وهذا ما يثبت صحة الفرضية ( تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على بعض مؤشرات لوحة القيادة الإستراتيجية، إلا أنها لا تضعها في إطارها النظري المعروف).

### التوصيات:

- تدعيم علاقة مراقبة التسيير بالوظائف الأخرى كي تعمل على مساعدة المسؤولين التشغيليين في حل المشاكل المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية وهو الدور الأساسي لمراقبة التسيير، وتقديم النصح والإرشاد لهم فيما يخص القرارات الواجب إتخاذها.
- التأكيد على أهمية اعتماد نظام لوحات القيادة في مراقبة سير المؤسسة واعتبارها مورد من مواردها يتطلب الاستثمار فيه.
- يجب على المؤسسات الوطنية الاتجاه نحو الاهتمام بمصطلح القيادة، وذلك من خلال اهتمام كل مسير داخل المؤسسة مهما كانت وضعيته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، في اختيار وتركيب مؤشرات لتشكيل لوحة القيادة، ومنه لمكانية وضع نظام لوحات قيادة على مستوى المؤسسة يمكن من المقارنة بين مختلف النتائج مهما كانت متناقضة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للانحرافات الملاحظة عن الأهداف المسطرة.
- القبول بالتغيير والسعي للاعتماد على المقاييس بشكل دائم.
- الإبتكارية والإبداع بفريق العمل بمشروع تصميم وتطبيق لوحة القيادة الإستراتيجية.
- الإهتمام بصياغة واضحة المعالم لإستراتيجية المؤسسة وفق مدى زمني مناسب وكذا الرؤية التنظيمية .
- ضرورة اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالشكل الجديد لنظام لوحات القيادة والمتمثل في لوحة القيادة الإستراتيجية والاعتماد عليها كأداة من أدوات مراقبة سير نشاطها.

# قائمة المراجع

## ملخص:

تعتبر مراقبة التسيير اليوم ممارسة متجذرة وركيزة أساسية في المؤسسات بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية من خلال المعلومات التي توفرها من أجل اختيار إستراتيجيتها الممكن تطبيقها ومتابعتها أثناء عملية التنفيذ باستخدامها لنظام لوحة القيادة الإستراتيجية، هذا النوع الجديد للوحة القيادة الذي ظهر كشكل مطور لها من حيث الأداء الكمي والكيفي وربطها بتقييم وتحليل النتائج الآنية والمستقبلية للمؤسسة .

وقد حاولنا من خلال دراستنا الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر – وحدة الجزائر- التعرف على نظام لوحة القيادة المعمول به والصعوبات التي تواجه الاستغلال الأمثل له مع اقتراحنا لنموذج لوحة القيادة الإستراتيجية للعمل به من أجل تنفيذ الأعمال الرقابية والقيادية على أحسن وجه والظفر بما تصبوا إليه المؤسسة .