

# الإهداء

إلى أعز ما أملك في الدنيا الوالدين الكريمين حفظهما الله و أطال في  
عمرهما.

أمي الغالية و أبي العزيز

الليدان أضاء لي درب الحياة و علماني الصبر و الاعتماد على  
الذفس و مواجهة كل الصعاب و أدعوا الله عز و جل أن يحفظهم و  
يطيل في عمرهم.

إلى قرتي عيناى ، إخوانى و أخواتى. و إلى كل العائلة.

إلى كل أحبائى الذين جمعتنى بهم الأقدار إلى إخوانى اللذين  
كانوا سندا لي في مسيرتى الدراسية و إلى أعز أصدقاء رابع و

شفيق و عبد قادر و بلال

خلال مشوارى الدراسى.

إلى كل طالب علم

أهدى هذا العمل المتواضع.

# شكر

ببإدنى الأمر اشكر الله سبحانه و تعالى الذي منحني الصحة و العافية  
والقدرة و سهل لي لا نجاز هذا العمل فسبحانه اللهم لا علم لي إلا ما  
علمتني انك أنتك السميع الحكيم بك استعين و عليك أتوكل .  
حبا و اقتداء بالفعل أتوجه بالشكر و التقدير و العرفان الجميل إلى  
الأستاذة المؤطرة و المسؤولة عنني السيدة "جدي فريدة" و في  
المؤسسة الذي لم يبخل عليا بشئ السيد : "شجاع مراد" و كل عمال و  
إطارات المديرية التجارية و التسويق التابعة للمؤسسة نفضل بشراقة و  
أخص بالذكر السيد "أية أوقاصي توفيق" و إلى كل من ساعدني من  
قريب و بعيد و أسأل الله أن يوفقني .

# الفهرس

الصفحة	البيان
	الإهداء
	الشكر
	الفهرس
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق
	الملخص
أ - و	مقدمة
	الفصل الأول: تسيير الوظيفة التجارية في المؤسسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تسيير المؤسسة
3	المطلب الأول: ماهية المؤسسة
4	أولاً: تعريف المؤسسة و خصائصها
5	ثانياً: أهداف المؤسسة
5	ثالثاً: مستويات المؤسسة
6	المطلب الثاني: أصول تسيير المؤسسة
7	أولاً: تعريف تسيير المؤسسة
8	ثانياً: مراحل التطور التاريخي لتسيير المؤسسة
13	المطلب الثالث: ماهية تسيير النشاطات في المؤسسة
13	أولاً: خصائص علم التسيير
13	ثانياً: أهمية التسيير و أهدافه
15	ثالثاً: أخلاقيات التسيير و أنواعه
18	المبحث الثاني: مكانة الوظيفة التجارية في المؤسسة
18	المطلب الأول: عموميات وظائف المؤسسة

18	أولاً: مفهوم وظائف المؤسسة
19	ثانياً: أنواع الوظائف في المؤسسة
21	المطلب الثاني: ماهية الوظيفة التجارية
21	أولاً: تعريف الوظيفة التجارية
21	ثانياً: مبادئ تسيير الوظيفة التجارية
23	المطلب الثالث: تسيير الوظيفة التجارية في المؤسسة
23	أولاً: دور الوظيفة التجارية في المؤسسة
24	ثانياً: أهمية الوظيفة التجارية في المؤسسة
25	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مدخل إلى لوحة القيادة
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة
28	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة
28	أولاً: تعريف لوحة القيادة
29	ثانياً: خصائص لوحة القيادة
30	ثالثاً: أنواع لوحة القيادة
32	المطلب الثاني: أهمية لوحة القيادة
32	أولاً: أهمية لوحة القيادة
34	ثانياً: العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحة القيادة
34	المطلب الثالث: وظائف لوحة القيادة
34	أولاً: قياس الأداء و المساعدة في اتخاذ القرار
35	ثانياً: أداة اتصال
36	ثالثاً: التحفيز و تنمية المهارات
36	رابعاً: أداة للتوقع
37	خامساً: أداة للمراقبة

37	المبحث الثاني: إعداد لوحة القيادة في المؤسسة
37	المطلب الأول: مكونات لوحة القيادة
37	أولاً: الشكل العام للوحات القيادة
40	ثانياً: مناطق إضافية في لوحة القيادة
40	المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لعمل لوحة القيادة
41	أولاً: التركيز على النقاط الهامة
41	ثانياً: السرعة في جمع و نشر المعلومات
41	ثالثاً: الانسجام مع الهيكل التنظيمي
42	المطلب الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة
42	أولاً: مرحلة جمع المعلومات
44	ثانياً: مرحلة إعداد المؤشرات
47	ثالثاً: مرحلة إعداد لوحة القيادة
48	المبحث الثالث: لوحة القيادة التجارية
48	المطلب الأول: لوحة القيادة التجارية
48	أولاً: مفهوم لوحة القيادة التجارية
49	ثانياً: أبعاد لوحة القيادة التجارية
50	المطلب الثاني: أهمية لوحة القيادة التجارية وكيفية إعدادها
50	أولاً: أهمية لوحة القيادة التجارية
52	ثانياً: خصائص ومهام لوحة القيادة التجارية
54	المطلب الثالث: لوحة القيادة التجارية و التقارير
54	أولاً: الفرق لوحة القيادة التجارية و التقارير
56	ثانياً: العلاقة بين لوحة القيادة التجارية و التقارير
58	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة نافطال
60	تمهيد

61	المبحث الأول: عموميات حول شركة نפטال .
61	المطلب الأول: تقديم عام لشركة نפטال
61	أولاً: التعريف بالمؤسسة نפטال
63	ثانياً: لمحة تاريخية عن نشأة و تطور شركة نפטال
66	المطلب الثاني: مهام و إمكانيات شركة نפטال و أنواع منتجاتها
66	أولاً: مهام شركة نפטال
67	ثانياً: إمكانيات شركة نפטال
68	ثالثاً: أنواع منتجات نפטال و مبيعاتها
70	رابعاً: أهم الزبائن لنפטال
71	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة نפטال
71	أولاً: الهيكل التنظيمي لشركة نפטال
72	ثانياً: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة نפטال
75	المبحث الثاني: كيفية إعداد لوحة القيادة
75	المطلب الأول: أهمية لوحة القيادة في المؤسسة
75	أولاً: أهمية لوحة القيادة و مهامها
76	المطلب الثاني: إعداد لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة
76	أولاً: أقسام لوحة القيادة
77	ثانياً: استغلال لوحة القيادة
78	المطلب الثالث: لوحات القيادة في المؤسسة محل الدراسة
78	أولاً : أشكال لوحة القيادة في شركة نפטال
80	المبحث الثالث: لوحة القيادة التجارية في المؤسسة محل الدراسة »
80	المطلب الأول: لوحة القيادة الخاصة بالمبيعات
80	أولاً: عرض لوحة القيادة لمتابعة مبيعات منتج " زيوت التشحيم "
82	ثانياً: التعليق على النتائج
83	المطلب الثاني: لوحة القيادة للمقارنة بين المبيعات المحققة (2017-2018)

83	أولاً: عرض لوحة القيادة للمقارنة بين المبيعات المحققة لسنتين (2017-2018)
84	ثانياً: التعليق على النتائج
85	المطلب الثالث: إعداد لوحة القيادة المتوقعة للسنة التالية
86	أولاً: توقعات المبيعات للسنة التالية
87	ثانياً: إنشاء لوحة القيادة المتوقعة لمبيعات السنة التالية
88	ثالثاً: التعليق على النتائج المتوقعة
88	رابعاً: الملاحظات والتوصيات المتعلقة بنظام لوحة القيادة التجارية في المؤسسة
89	خامساً: التوصيات المتعلقة بنظام لوحة القيادة التجارية في المؤسسة
90	خلاصة الفصل
91	خلاصة عامة
93	قائمة المراجع
98	قائمة الملاحق



## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	الشكل العام للوحات القيادة	1
56	العلاقة بين لوحات القيادة و التقارير	2
65	مخطط يوضح مراحل تطور شركة نפטال	3
71	مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لنפטال	4
81	تمثيل نتائج الجدول رقم 7 بالأعمدة البيانية	5
83	تمثيل معلومات الجدول رقم 8 بالأعمدة البيانية	6
87	تمثيل معلومات الجدول رقم 9 بالأعمدة البيانية	7

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	المقارنة بين لوحات القيادة و التقارير	1
63	مراحل تطور شركة نافطال	2
67	يمثل عدد العمال	3
70	المواد الموزعة و مجالات استعمالها	4
79	لوحة قيادة المدير لشهر مارس 2019	5
80	لوحة القيادة التجارية للمتابعة الشهرية للمبيعات	6
83	لوحة القيادة التجارية للمقارنة بين مبيعات السنتين ( 2018 و 2017 )	7
86	لوحة القيادة التجارية المتوقعة لمبيعات مؤسسة نافطال لمادة " زيوت التشحيم " لسنة 2019 بالجزائر العاصمة	8

## قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق
99	لوحة القيادة التجارية الخاصة بمتابعة مبيعات " زيوت التشحيم " شهريا لسنة 2018
100	لوحة القيادة التجارية الخاصة بمبيعات لسنة 2017
101	لوحة القيادة التجارية الخاصة بمبيعات لسنة 2018
102	لوحة القيادة التجارية لمبيعات المؤسسة حسب المناطق

## الملخص:

تمحورت الدراسة التي بين أيدينا حول موضوع لوحة القيادة التجارية و مدى مساهمتها في تحسين تسيير النشاط التجاري للمؤسسة، وبغية دراسة ذلك قمنا بإسقاط الجانب النظري على الإدارة العامة لمؤسسة نافطال الخاصة بإنتاج و توزيع المحروقات الواقعة بشراكة ولاية الجزائر العاصمة، و من أجل معرفة طريقة استخدام لوحة القيادة التجارية خلال تسيير النشاط التجاري و الدور الذي تساهم به في تحسينه.

و بعد تطلعنا على نتائج لوحة القيادة التجارية بالإدارة العامة للشركة أدركنا أنها من أهم الوسائل المستخدمة خلال عملية تسيير النشاط التجاري نظرا لأهمية المعلومات التي تقدمها للمسيرين في مختلف المديریات، بحيث تمكنهم من الحصول على أهم المعلومات و النتائج المحققة و المتوقع الوصول إليها في المراحل القادمة، و كذا معدل تحقيقها، من أجل تحديد الأهداف و العمل على تحقيقها من طرف الفرع التجاري خاصة و مؤسسة نافطال عامة.

**المصطلحات المفتاحية:** تسيير النشاط التجاري ، لوحة القيادة التجارية ، وسائل التسيير .

## Resumé :

## الملخص باللغة الفرنسية

L'étude que nous sommes entrain de réaliser se déroule a propos du tableau de bord commercial et son importance a l'amélioration du l'activité commercial de l'entreprise ;

Afin d'étudier cela, nous avons abandonné le coté théorique de l'administration générale de la société **NAFTAL** pour la production et la distribution des carburants a « chruga » a la wilaya d'Alger, afin de savoir comment utiliser le tableau de bord lors de la conduite d'une activité commercial et comment sublimer son fonctionnement, et après voir les résultats du tableau de bord commercial de l'administration générale de l'entreprise nous avons réalisé que c'est l'un des moyens les plus importants utilisé au cours de processus de gestion.

En raison de l'importance des informations fournies aux gestionnaires des différentes directions afin qu'il fournit les informations et les résultats et les objectifs attendus fixes par la branche commercial en particulier et par la direction **NAFTAL** en général.

**Les mots clés** : la gestion de l'activité commercial ; le tableau de bord commercial ; les moyens de gestion.



## المقدمة العامة

مواكبة التطور و الارتقاء إلى الريادة رهان تسعى كل الشركات للوصول إليه بشتى الطرق، ومن أهم الأمور التي تساهم في نجاحها هي التسيير الجيد لنشاطات الشركة، لأنه يمثل الجانب الأساسي في الشركة من حيث التحكم في مواردها و التنسيق بينها و الاستخدام الأمثل لها من أجل ضمان تطور و استمرارية الشركة.

كان التسيير قديما يقتصر على صاحب المؤسسة أو مسير واحد فقط نظرا لبساطتها و عدم تعقدها، لكن مع التطورات التي شهدتها المؤسسات من كثرة نشاطاتها زاد حجمها و كثرت عملياتها، بحيث لم يصبح صاحب المؤسسة قادرا على تسييرها كاملة بمفرده، مما دفع الاقتصاديين للبحث عن حل وهو الفصل بين نشاطات الشركة و جعل لكل نشاط إدارة خاصة به مثل: إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق، إدارة الاتصال، و إدارة النشاط التجاري.... إلخ.

نخص بحديثنا عن إدارة النشاط التجاري الذي يعتبر كجزء من الإدارة العامة للمؤسسة و فرع متكامل يساعدها على التحكم الجيد في مختلف النشاطات التجارية خاصة المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الربح، أي المؤسسات الصناعية و التجارية ، مهما كان شكلها كبيرة صغيرة أو متوسطة، إما أن تكون مؤسسات عمومية أو خاصة.

ولكون أن الشركات الحديثة باحثة و مفكرة فهي تسعى دائما إلى البحث عن سبل جديدة لتطوير ذاتها و تحسين مستواها داخليا و خارجيا، ومنه عرفت أدوات و وسائل التسيير أيضا تطورا من فترة إلى فترة أخرى حسب وضعية النشاط الاقتصادي و المستوى التكنولوجي، نجد من أهمها المحاسبة العامة ، المحاسبة التحليلية و الموازنات التقديرية غير أن التأثيرات الناجمة عن المحيط الاقتصادي زادت من صعوبة مهمة المسير و كشفت عن العجز في تلبية بعض ضروريات التسيير الحديث، مما دفع

المؤسسات الاقتصادية إحداهن تقنية و أداة تكميلية أكثر شمولا تسمى لوحة القيادة تسمح للمسير بتقديم نتائج النشاطات و البرامج و تمكنهم من المتابعة و التحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات.

و لتسيير المؤسسة بشكل جيد في ظل محيط يتميز بعدم التأكد و عدم الاستقرار، تسمح للمسيرين التطلع و المتابعة المستمرة لأحوال المؤسسة و توجيه نفسها نحو أهدافها التجارية المرسومة، فهي بحاجة إلى لوحة قيادة تجارية كوسيلة إدارية على مستوى الفرع التجاري لتحسين تسيير النشاطات التجارية في المؤسسة.

حيث أن لوحة القيادة التجارية تمثل نظام من المؤشرات التي تبحث عن إعطاء صورة عامة مختصرة حول نشاطات الفرع التجاري للشركة فهي تسمح بمتابعة التطورات التجارية و باتخاذ قرارات و توجيهات خاصة بذلك حتى تساعد المسؤول على إدارة وحدته التنظيمية نحو الأهداف المسطرة للشركة.

و من بين أهم الشركات الجزائرية نذكر الشركة الوطنية نפטال و التي ستكون محور دراستنا متطرقين فيه إلى دراسة حالة الفرع التجاري على مستوى الإدارة العامة لشركة نافتال بالشراكة الجزائر العاصمة إذ ستحاول تقديم صورة في حدود موضوع الدراسة.

## 1) مشكلة الدراسة:

إن النمو الاقتصادي الذي تشهده البلاد و خصوصا في المجال الإنتاجي و التجاري يزيد من صعوبة تسيير المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق أكبر ربح في السوق، و هذا ما حتم عليها التفكير في أسلوب جديد يساعدها في مواجهة هذا التحدي.

و استنادا على ما سبق قمنا بصياغة الإشكالية الأساسية لموضوع الدراسة التالية:

-ما مدى مساهمة لوحة القيادة التجارية في تحسين تسيير النشاط التجاري بالشركة الوطنية

"NAFTAL" ؟



وعلى ضوء هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي مهمة التسيير في المؤسسة و ما هي أدواتها ؟
- ما المقصود بلوحة القيادة، و ما هي أهم مميزاتها، مقارنة بالتقارير ؟
- هل النتائج المتوقعة من خلال الاعتماد على لوحة القيادة التجارية يتم الوصول إليها ؟

## (2) فرضيات الدراسة

- تعتمد المؤسسة على نظام تسيير محكم يساهم في ضمان تحقيق أهدافها.
- تعد لوحة القيادة من أهم الوسائل الحديثة التي تساعد بشكل كبير في تحسين تسيير نشاطات المؤسسة.
- تستخدم لوحة القيادة التجارية في مجال تسيير النشاط التجاري داخل المؤسسة محل الدراسة.
- تساهم لوحة القيادة التجارية في تقديم النتائج المحققة بشكل مختصر للمدير بحيث تساعده على التسيير الجيد و الفعال للمؤسسة .

## (3) أهمية البحث

تكمن أهمية بحثنا هذا في كونه يتعرض لواحدة من أهم الأدوات الأساسية في التسيير و المتمثلة في لوحة القيادة التجارية، و التي أضحت أداة تساعد الإدارة في تحسين تسيير مختلف نشاطاتها على المستوى الداخلي و الخارجي.

## (4) أهداف البحث:

- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف والتي نوجزها فيما يلي:
- معرفة أنجع الأدوات المستخدمة في تسيير مختلف نشاطات المؤسسة.

- محاولة التعريف بلوحة القيادة التجارية و معرفة مدى فعاليتها في تحسين تسيير النشاطات التجارية في المؤسسة محل الدراسة.

- إبراز الدور الذي تلعبه لوحة القيادة التجارية في تحسين تسيير النشاط التجاري للمؤسسة.

#### (5) منهجية البحث:

استخدمت في دراستي هذه المنهج الوصفي تحليلي، من خلال الاعتماد على مجموعة مراجع من الكتب و رسائل و أطروحات و جرائد في تكوين الإطار النظري لموضوع الدراسة، و في جانب الدراسة الميدانية قمت بالاعتماد على عرض و تفسير و تحليل المعطيات و الربط بينهم لمحاولة تفسير الظاهرة محل الدراسة و استخلاص النتائج.

#### (6) الدراسات السابقة:

إن موضوع لوحة القيادة و دورها في تحسين التسيير قد تناوله العديد من الباحثين و هذا راجع لأهمية الموضوع، و فيما يلي سنعرض بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت عليها كمراجع لكونها قريبة من موضوع الدراسة الذي تناولناه.

**الدراسة الأولى :** دراسة الباحث بن لخضر محمد العربي تحت عنوان دور لوحة القيادة في تحسين

القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي تدرج ضمن نيل شهادة دكتوراه في علوم

التسيير تخصص تسيير المؤسسات بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان لسنة 2014-2015. حيث هدفت هذه

الدراسة إلى تعرف على مدى أهمية لوحة القيادة في تحسين اتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسات

الاقتصادية، إذ أنه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الموضوع المطروح في الدراسة، ومن أهم

النتائج التي توصل إليها الباحث هي ضرورة الاعتماد على لوحة القيادة في اتخاذ القرارات التسويقية حتى

تكون أكثر دقة و صائبة.

**الدراسة الثانية :** السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)، الجزائر: جامعة منتوري - قسنطينة، التي تهدف للكشف عن الظاهرة المدروسة "ميدانيا" و نعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها و الأداء داخل المؤسسة - .

تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية و التي تساهم في نجاح و تقدم المؤسسة و كشف الأخطاء و الانحرافات بداخلها و محاولة تصحيحها أو التقليل منها -محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية و أداء المؤسسة و ذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا.

#### (7) صعوبات البحث:

- نقص في الكتب و المراجع التي تتضمن موضوع الدراسة
- عدم وجود معلومات و وثائق باللغة العربية في الشركة محل الدراسة
- صعوبة التواصل مع مدير الفرع التجاري و المشرف على تربيص بالشركة لعدم تواجده بشكل الدائم بمكتبه، لأنه يقوم بالعمل الميداني و الاجتماعات ... الخ.

#### (8) أقسام البحث :

في إطار تحليل الإشكالية المطروحة و الإجابة على التساؤلات السابقة قمت بتقسيم مذكرتي إلى ثلاث فصول وهي كالتالي:

- الفصل الأول: تناولت فيه مختلف جوانب تسيير الأنشطة التجارية دال المؤسسة، حيث احتوى

على مبحثين بغرض إبراز خصائصه و أهميته بالمؤسسة.

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تسيير المؤسسة؛

- المبحث الثاني: مكانة الوظيفة التجارية في المؤسسة.

- الفصل الثاني: كان تحت عنوان مدخل إلى لوحة القيادة تطرقت إليه من خلال ثلاث نباحث لعرض أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير مختلف نشاطاتها بالإضافة إلى عرض مكوناتها و كيفية إعدادها و أهم خصائصها.

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة؛

- المبحث الثاني: إعداد لوحة القيادة في المؤسسة؛

- المبحث الثالث: لوحة القيادة التجارية.

- الفصل الثالث: وهو الفصل التطبيقي يتمثل في دراسة حالة مؤسسة نافطال بالفرع التجاري بالإدارة العامة " شراكة"، وقسمته إلى ثلاث مباحث من أجل عرض أهم نشاطاتها و التطرق إلى لوحة القيادة التجارية مع التركيز على كيفية إعدادها و دورها في تحسين تسيير النشاط التجاري بالمؤسسة.

- المبحث الأول: عموميات حول شركة نفاطال؛

- المبحث الثاني: كيفية إعداد لوحة القيادة؛

- المبحث الثالث: لوحة القيادة التجارية في المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الأول:

# تسيير الوظيفة التجارية في المؤسسة

## تمهيد

يشهد العامل عدة تطورت وتغيرات ألزمت جميع المؤسسات على ضرورة تبني طرق جديدة للتسيير تؤهلها على مواجهة كل هذه التحديات خاصة في ظل بيئة معقدة وشديدة التغير؛ فعوض التفكير في كيفية ضخ النقود فقط في حسابات الشركة لما لا نبحت عن كيفية تحسين مخرجات هذه النقود لمواجهة كل ما هو غير مرغوب، وهو فحوى تسيير نشاطات المؤسسة الذي أدرج بعد الثورة الصناعية كعلم مستقل يجب دراسة أبعاده وحناياه، حيث لم يحظ في السابق بالاهتمام نظرا للظروف التي كانت سائدة ولبساطة بيئة نشاطها، لكن في ظل المميزات الحالية أصبحت المؤسسات تتنافس لتبني أحدث الطرق التسييرية والتي تقودهم في النهاية لتحقيق أهداف المؤسسة في أقصر زمن وأحسن تكلفة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تسيير نشاطات المؤسسة

نحاول من خلال المبحث الأول تبيان المفاهيم الأساسية لعلم التسيير والتعرف على ماهية المسير وأهم المهارات الواجب التحكم فيها، و مراحل التطور التاريخي لمفهوم تسيير المؤسسة ، ومن أجل ذلك كان لزاما أن نستبق ذلك بالتعرف على المؤسسة، وأهدافها ، وذلك وفق الترتيب التالي:

### المطلب الأول: ماهية المؤسسة

#### أولا : تعريف المؤسسة و خصائصها

#### (1) تعريف المؤسسة

لقد أسندت العديد من التعاريف لمفهوم المؤسسة، ونحن سنركز على التعريف الذي تناول مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

- عرفها ناصر دادي عدون بأنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معني، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه." <sup>1</sup>

- عرفها عرياجي إسماعيل : "هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي مجهزة و منظمة بكيفية توزع فيها المهام و المسؤوليات ". <sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، ط2 ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998  
<sup>2</sup> عرياجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1996 ، ص 11 .

## (2) خصائص المؤسسة

تتميز المؤسسة الاقتصادية بصفاتها الشكل الرئيسي للمؤسسات بمجموعة من الخصائص، وهي<sup>1</sup>:

- تُعدّ مؤسسة ذات شخصية مُستقلة وقانونية؛ إذ تمتلك صلاحيات، وحقوق، ومسؤوليات، وواجبات.

- تسعى إلى أداء وظيفتها التي أُسست من أجلها؛ بسبب امتلاكها القدرة على تنفيذ الإنتاج.

- تمتلك القدرة على البقاء؛ وهي استمرار المؤسسة من خلال حصولها على تمويل كافٍ، وتأقلم مع

الظروف السياسية، واهتمام بالعمالة الكافية؛ مما يساهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف

المتقلبة والمتغيرة.

- تُحدّد البرامج وأساليب العمل؛ حيث تسعى كلّ مؤسسة إلى وضع أهدافٍ مُحدّدة، ومن ثمّ تحرص على

تحقيقها.

- تهتمّ بتوفير الموارد المالية؛ من أجل استمرار العمليات الخاصة بها، وتحصل على هذه الموارد من

خلال الإيرادات المالية، والقروض، أو تجمع بين كافة هذه العناصر أو بعض منها وفقاً لظروف

المؤسسة.

- تتأقلم مع البيئة المحيطة بها؛ حتى تستطيع تنفيذ المهام الخاصة بها في أحسن الظروف؛ ففي حال لم

تتأقلم مع البيئة فقد تتعرض عملياتها وأهدافها للعرقلة.

- تعدّ وحدة اقتصادية رئيسية في المجتمعات؛ بسبب مساهمتها في العملية الإنتاجية، ونمو الدخل

الوطني.

- تزول المؤسسة الاقتصادية إذا غاب مُبرّر وجودها، أو لم تعد تتميز بالكفاءة.

<sup>1</sup> George F.Gant Développement administration Concepts Methods، Année 1979، P23.



ثانيا: أهداف المؤسسة

تهتمّ كافة المؤسسات الاقتصادية بتحقيق أهدافٍ تتوافق مع طبيعة النشاط الخاص بها، وفيما يأتي مجموعة من أهمّ هذه الأهداف<sup>1</sup>:

**الأهداف الاقتصادية:** هي السعي إلى تحقيق الأرباح، والاستجابة للرغبات الخاصة بالعملاء، والاهتمام بعقانة الإنتاج.

**الأهداف الاجتماعية:** هي ضمان تحقيق مستوى مقبول من الرواتب والأجور، والمساهمة في تحسين مستويات المعيشة للموظفين والعمال، والحرص على تماسك وتنظيم الموظفين، وتوفير التأمينات المناسبة لهم.

**الأهداف الثقافية:** هي توفير كافة الوسائل الثقافية والترفيهية للموظفين، والحرص على توفير التدريب للمبتدئين منهم.

**الأهداف التكنولوجية:** هي الاهتمام بالتطوير والأبحاث، واستخدام وسائل الإعلام من أجل تقليل التكاليف وريح الوقت، والحصول على المعلومات الموثوقة والدقيقة.

ثالثا : مستويات المؤسسة

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تنفرع إليها و حسب أهداف التحليل ويمكن أن توزع إلى أربعة مستويات أساسية كالتالي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون, مرجع سبق ذكره, ص 50-52

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون, مرجع سبق ذكره, ص 54-57.

**المستوى الأول:** مستوى الاستغلال: و دوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي, لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير, و في إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع السياق, و يصحح الانحرافات المؤقتة, و يعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي, أي في نفس الوثيرة للظاهرة الإنتاجية و التجارية التي يقوم بمراقبتها.

**المستوى الثاني:** مستوى التسيير: دوره يتمثل في التسيير و تحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال, و التي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ, و عند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحسبان تؤثر على نشاط الاستغلال, و أن هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها, بتدخل نظام التسيير.

**المستوى الثالث:** مستوى الإدارة: في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل, تغيير الهياكل, اتخاذ القرارات الاستثمار, و من جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك.

**المستوى الرابع:** مستوى التحول: و هو أعلى مستوى, و يعمل على الربط بين المؤسسة و محيطها, و يستقر فيه حتى وجود المؤسسة و تحولاتها الأساسية, اندماج, احتواء, تطور, توسع, و اختفاء, و هذا يعني حماية المؤسسة ضد الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذرياً عند الحاجة.

### المطلب الثاني: أصول تسيير نشاطات المؤسسة

اختلف الاقتصاديون في تحديد مفهوم التسيير, مما أدى إلى صعوبة الوصول لتعريف شامل يحتوي على جميع المعاني المختلفة, فهناك من عرّفه على أنه مجموعة من الميكانيزمات أو الآليات التي يتم إنتاجها لتحديد مسار منظمة ما بما يخدم أهدافها, كما عرّف بأنه عبارة عن طريقة عقلانية من أجل التنسيق ما

بين الموارد البشرية والمالية و المادية، بغرض تحقيق الأهداف المرسومة، و تتمّ هذه الطريقة حسب التخطيط، والتنظيم، والإدارة، و الرقابة للعمليات .

### أولاً : تعريف التسيير في المؤسسة

للتسيير مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل الاقتصاديون، مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعاني المختلفة، و حتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة

#### تعريف 01:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، و تتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، الإدارة و الرقابة للعمليات<sup>1</sup>.

#### تعريف 02:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسًا التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه و هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها<sup>2</sup>.

#### تعريف 03:

يقول جون مي John Mee بأن التسيير فن الحصول على أقصى النتائج بأقصى جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج و سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق: « إدارة الأعمال » دار الجامعات المصرية ، سنة 1970، مصر ، ص 9

<sup>2</sup> . جميل احمد توفيق: مرجع سبق ذكره ، ص 10

<sup>3</sup> جميل احمد توفيق: مرجع سبق ذكره ، ص 10

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريفًا واحدًا و هو : التسيير آليات لاتخاذ بديل تحقيق الهدف بأسرع وقت و بأقل كلفة.

### ثانيا : مراحل التطور التاريخي للتسيير

لقد أقرن تطور التسيير بتطور نظريات التنظيم. وسوف نستعرض تطور نظريات التنظيم كالتالي<sup>1</sup> :

يمكن استعراض ذلك من خلال ثلاثة مدارس أساسية وهي المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، مدرسة التسيير.

1- المدرسة الكلاسيكية: إن اسم هذه المدرسة مرتبط بإسم المنظرين من أمثال: Gulick gilbreth

. Guntt Riley, weber, Fayol, Taylor, Urnick, C. Bernard

ومن أهم مبادئها الكبرى نذكر:

- وحدة القيادة والإدارة.
- تقسيم العمل وتخصص الوظائف.
- تعقد التنظيم (الشكل الهرمي، الإجراءات، والقواعد والمعايير).
- مركزية السلطة.
- التحليل العقلاني والعلمي للعمل.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عنكون، الجزائر، 2002، ص 34 و 95.

- الفصل بين الوظائف.

- إيجاد أمثل طريقة لأداء العمل.

إن المدرسية ساهمت إلى حد كبير في إرساء قواعد التسيير تنظيماً وممارسة وذلك لاستبدالها الحدس بالأساليب العلمية.

## 2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

من أهم رواد هذه النظرية نذكر:

Maslow, Mayo, Lewin, Likert, Mac gregor.

فرضية هذه النظرية هي وجود علاقة وثيقة بين الإنتاجية وظروف العمل، إن هذه المدرسة عرفت التسيير بأنه "فن الحصول على النتائج باستخدام المجهود المشترك للأفراد".

من أهم مبادئ هذه النظرية نذكر:

- لا مركزية السلطة والمسؤولية؛

- البحث عن العلاقات المبنية على الثقة والعلاقات الشخصية المتبادلة؛

- تعزيز العمل الجماعي؛

- تحسين جو العمل؛

- تحسين الاتصال والتآزر؛

- التركيز على ديناميكية المجموعات؛

- تكوين المسؤولين ي العلاقات الإنسانية.

ونذكر للتو أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

- إغفال الجوانب الخارجة عن الجانب الإنساني؛

- التركيز على الحوافز المعنوية.

### 3- مدرسة التسيير:

من أهم الذين طوروا هذه النظرية الخاصة بالتسيير نذكر:

Cyert, Simon , March, Drucker, Woodward, Chandler, Lorsh, Ansoff, Crosie وآخرون.

ولقد طور هؤلاء الباحثين المدارس السابقة (الملخصة للمدرستين الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية)، بالاستفادة جوانب النقص والضعف، والبحث عن أمثل مدرسة لتمثيل الواقع الاقتصادي والمحيطي والزمني، وجاءت هذه المدرسة مبادئ جديدة وأخرى قديمة ممتزجة من أجل الوصول إلى نظرية ترقى للكمال.

أهم مبادئ النظرية:

- الطريقة النسبية والمتعددة للبنية؛

- تطبيق الطريقة النظامية؛

- نظرية السياق الحتمي؛
- الإدارة حسب الأهداف؛
- التخطيط الاستراتيجي؛
- تطوير أشكال جديدة للتنظيم؛
- تطبيق الطرق "اجتماعية - تقنية" و "اجتماعية - اقتصادية" لحل المشاكل التنظيمية؛
- تخطيط التغيير؛
- الأولوية في العنصر المنهجي للتنظيم.

وقد ساهم عدة عوامل أخرى كذلك في تطور مفهوم التسيير، ونذكر من أهمها:

#### 4- يتعلق بالدور الفعال لعامل الإنتاج

· الدور الفعال لعامل الإنتاج:

لقد خصصت المدرسة الكلاسيكية اهتمامها على العنصر المادي والمتمثل في الآلة وأعتبرت العامل كآلة، عكس ذلك قامت مدرسة العلاقات الإنسانية بإبراز الإنسان بحساسياته ودوافعه وتفكيره ونشاطه، ولكن هذان العاملان لا يحققان ما تصبو إليه المؤسسة الحديثة.

وقد أورد الباحثين تصنيفات خاصة بمراحل تطور التسيير.

- محور الصلابة أي الانغلاق المضاد للمرونة أي الانفتاح، هذا المحور "صلابة

- مرونة" يقسم أنظمة التسيير من جهة إلى الأنظمة المتعلقة بالموارد والعوامل الداخلية للمؤسسة ومن جهة أخرى إلى الأنظمة المفتوحة المبنية على تأقلم المؤسسة لعناصر البيئة.

- المحور الثاني يظم عنصرين متضادين " المؤسسة الفرد".ومن خلاله يعرف (chauvet) منظورين للمؤسسة:

1. المنظور الأول يشمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالإضافة إلى

تطبيق عام للعقلانية في العمل؛

2. أما المنظور الثاني يكمن في التوجه الاجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي المبني على شروط

اجتماعية ملائمة.

استطاع (chauvet) من خلال هذا المحورين أن يظهر أربعة أنماط للتسيير التي تعكس بدورها أربعة

مراحل لتطور التسيير في غضون القرن العشرين.

1. التسيير التقليدي ( مغلق ومعلن) المدرسة الكلاسيكية؛

2. التسيير العقلاني المبني على العلاقات الإنسانية ( مغلق واجتماعي) مدرسة العلاقات الإنسانية؛

3. التسيير المخطط ( مفتوح وعقلاني).

الهدف من هذا النوع من التسيير يكمن في " التكيف مع البيئة"

ومن منظري مدرسة التسيير (simon) وممثلي المدرسة القرارية: (la wrence scott).

يكمن التسيير المخطط في التحكم فيما يخص التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها

بالمؤسسة وهذا يتم بعملية تكيف بنيات المؤسسات مع هذه القيود باستعمال مناهج عدة منها:



تسيير الجودة، تسيير المشاريع، تحاليل القيمة، تسيير مناصب العمل، التحاليل الإستراتيجية الكلاسيكية.

### المطلب الثالث: ماهية تسيير النشاطات في المؤسسة

#### أولاً : خصائص علم التسيير

تتميز المؤسسة الاقتصادية بصفاتها الشكل الرئيسي للمؤسسات بمجموعة من الخصائص، وهي<sup>1</sup>:

- يُعتبر التسيير نشاطاً إنسانياً يتميز بالشمول والترابط؛
- يُعدّ كالحلقة الدائرية التي تبدأ بوضع الأهداف أيّ التخطيط وتنتهي بالرقابة؛
- يُعتبر بمثابة جهاز المؤسسة، وبالتالي عملية منتجة يتم من خلالها الحصول على الخدمات والسلع؛
- يختص بالعنصر الإنسانيّ أو الأفراد في العمل، يظهر مع وجود العمل الجماعيّ؛
- يعتبر علماً كونه يستخدم الأسلوب العلميّ في معالجة المسائل؛
- يعدّ فنّاً كونه يتطلّب التقدير والمحاكمة الشخصية.

#### ثانياً : أهمية وأهدافه التسيير

##### (1) أهمية التسيير :

تعتبر المشاكل الإدارية المعقدة و حجم النشاط التابع للمؤسسة و ضخامة عدد العاملين فيها ، وتنوع أنشطتها ومنتجاتها هي المشاكل الأساسية التي تبرز أهمية التسيير الذي يساعد على تماشي معها و جعلها في إطار منظم و مدروس ، و بما أن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة فإن عملية التسيير تعتمد على

<sup>1</sup> George F.Gant Développement administration Concepts Methods Année 1979 P23.

كفاءة المسير و موهبته.

إن أهمية التسيير في نشأة مرتبطة بعنصرين هامين هما : حجم المشكل ، نوعه ، وطريق حله ، فكلما تعقد المشكل زاد الحاجة إلى التسيير بأكثر فعالة و دقة.

و على العموم فإن التسيير إذا كان جيد سرعان ما يفتتح العاملون بصلاحيته و يتكيفون لأوضاعه ، أما إذا كان غير جيد فيجب تعديله حتى يتكيف مع قدرة و كفاءة العاملين فيه ، و في كل الحالات يجب أن يكون التسيير مرنا بحيث يتكيف مع أي تغيير يطرأ في الظروف و التي تعمل فيها المؤسسة، سواء كانت داخلية أو خارجية.

و مما سبق يمكن القول أن أهمية التسيير تكمن في<sup>1</sup> :

-بعقلنة استعمال موارد المؤسس؛

-تقسيم المهام و وضع أسس تنظيمية لأداء كل عامل ، و هذا يخفف العبء على العامل و يساعد على تنمية قدراته؛

-التسيير يفعل العلاقة بين القاعدة و الرأس للهرم الإداري ، و هذا في كل وظائف التسيير؛

-يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف أجزاء المؤسسة ، مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرارات ؛

-التسيير الجيد يساعد المؤسسة على اتخاذ قراراتها و تحقيق أهدافها.

### (2) أهداف التسيير

يمكن ربط أهداف التسيير بالهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو النمو و البقاء و هذان العنصران لا يأتیان إلا بالتسيير الحسن للمؤسسة و هذا التسيير يشرف عليه مجموعة من الأفراد موزعين في شكل هياكل

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب : "مدخل للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، الجزء الثاني، ص 248

مختلف ، تعمل على تنظيم عملية التسيير في المؤسسة ، و توجيهها لما تلائم و ظروفها ، حاجياتها

حجمها بالإضافة إلى مراعاة القيود و المعايير و قواعد سلوك و الإدارة. وهي<sup>1</sup>:

-تحديد الأهداف العامة للمؤسسة؛

-دراسة الأهداف ، من حيث الغرض و الخطورة ؛

-إعداد الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف و فك كل العقوبات التي تواجه ذلك

-تطبيق هذه الأهداف ميدانيا ؛

-حل أي شكل يعيق تطبيق الأهداف و معالجته من الأصل.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن التسيير عملية هادفة تسعى لتحقيق أهداف تحدد مسبقا، وذلك

استنادا إلى عدة وظائف يقوم بها المسير و هي: التخطيط ، التوجيه و الرقابة.

ثالثا: أنواع التسيير و أخلاقياته.

(1) أنواع التسيير<sup>2</sup>:

أ ( التسيير العملي :

يتميز بالتعددية، اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير

أنّ فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية بالنسبة

للإنتاج المادي، رقم المبيعات بالنسبة لكل بائع أو بمقياس الميزانية الاجتماعية .

و باختصار نستطيع أن نقول إنّ التسيير العملي يمكن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة و هذا

بأقصى فعالية ممكن.

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مرجع سابق ذكره، ص 216

<sup>2</sup> جميل احمد توفيق : إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000

(ب) التسيير الاستراتيجي :

إنّ التسيير العادي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها و التسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذا أنّ هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام أي بالإنسان، بحث، تنمية، جذب الزبائن، التنظيم ... الخ .

و بصفة تكاملية يتمثل التسيير العادي في تحويل الاستثمارات إلى نتائج .

أنّ كثير من الأخطاء ترتكب بسبب عدم فهم هذا الفرق و هذا ما يؤدي إلى ضعف في المسؤولية .

(2) أخلاقيات التسيير<sup>1</sup> :

تعرف الأخلاق بأنها "تغير عام أو حقيقة جوهرية تعد مرشد للفكر أو التصرف" و أخلاق التسيير هي حقائق جوهرية تشرح الظواهر التسييرية المختلفة و العلاقة بينها و النتائج المتوقع حدوثها و تتميز هذه الأخلاق بالثبات والعمومية وتتمثل فيما يلي:

تقسيم العمل: تزداد كفاءة أداة العمل بزيادة تقسيمه .

السلطة: ينبغي تزويد المسيرين بحق إصدار الأوامر كي يصبحوا قادرين على انجاز العمل المطلوب منهم.

الانضباط: ينبغي على جميع العاملين بالمؤسسة احترام القواعد والتعليمات التي تحكم أعمال المؤسسة .

وحدة الرئاسة: يتلقى كل مرؤوس التعليمات الخاصة بعمله من رئيسا واحد لان تلقي الأوامر من أكثر من رئيس يؤدي إلى نوع من التضارب والتعارض.

وحدة التوجيه: إنّ مجهودات العاملين ينبغي توجيهها والتنسيق بينها بواسطة المدير واحد لتفادي ازدواجية السياسة والإجراءات .

الأولوية لمصلحة المؤسسة: من الضروري إخضاع المصالح الشخصية للعاملين لمصلحة المؤسسة ككل.

<sup>1</sup> علي الشريف : مبادئ الإدارة،الدار الجامعية الإسكندرية، 1996

عالة العوائد: إنّ عوائد العمل يجب أن تكون عادلة لكل العاملين.

المركزية: إنّ تخفيض دور العاملين في اتخاذ القرارات يعني المركزية وزيادة هذه الدور يعني اللامركزية، والمشكلة هي تحديد درجة المركزية لكل حالة.

تدرج السلطة: إنّ خط السلطة في المؤسسة يمثل تدرج في المناصب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.

الترتيب: إنّ وسائل الإنتاج يجب تواجدها في الزمان والمكان المناسبين وبصفة خاصة في الفرد المناسب في المكان المناسب.

المساواة: إنّ الرؤساء يجب أن يتعاملوا مع المرؤوسين على أساس العدل و المساواة و إنّ تسود روح الصداقة بينهم .

الاستقرار: إنّ ارتفاع معدل دوران العمل يؤثر سلبا على كفاءة المؤسسة .

المبادرة: يجب تزويد المرؤوسين بقدر كاف من الحرية في وضع و تنفيذ خططهم .

التعاون: إنّ تنمية روح التعاون تحقق جودة المؤسسة.

يتضح مما سبق أنّ التسيير يعتمد على عمليات أساسية و على أسس و قواعد موضوعية تصاغ في

إطار تنظيم اجتماعي يضيق أو يتسع على حسب نمط التنظيم و التوجيه فيه، حيث يستند إلى خبرات

متراكمة و معارف متصلة و ممارسات متعددة و تنظيم مستوعب لكافة المتغيرات القادرة على التفاعل

معه بدقة و فعالية في إطار الأهداف المتغيرة و الطموحات المتنامية و المتجددة باستمرار .

## المبحث الثاني: تسيير الوظيفة التجارية في المؤسسة

## المطلب الأول: عموميات حول وظائف المؤسسة

أولاً: مفهوم الوظيفة في المؤسسة :

للوظيفة عدد من المعاني مرتبطة بالمستوى الذي يمكن أن تأخذ فيه للمؤسسة<sup>1</sup>.

فإذا نظرنا إلى شخص عامل أو مسؤول في المستوى الإداري الوسيط أو الأعلى فإن وظيفة هذا الشخص الفرد هي مجموع ما يكلف به من أعمال ومهام في إطار مسؤولية والسلطات المحطات له في منصبه وهذا المفهوم يتم تحديده من خلال تحليل ودراسة المناصب ووظائفها. بمختلف المستويات بالمؤسسة في إطار التنظيم وكذلك في إطار تشكيل الهيكل البشري في المؤسسة.

والوظيفة بهذا المعنى تتحدد بالعديد من العوامل التقنية والمالية والتنظيمية وبارتباط مع إستراتيجية المؤسسة.

أما المعنى الثاني للوظيفة فيتحدد عند تجميع عدد من المهام والمناصب من المعنى الأول في مجموعة متجانسة ومتكاملة تؤدي دورا معيناً ومنفصلاً عن باقي الأدوار في المؤسسة وبعبارته ويشمل مرحلة من نشاطها الاستغلالي مثل: الإنتاج، التخزين، التجارية، التسويق... الخ.

أو مجموعة عمليات ومهام تأطر تلك الأنشطة المرحلية وتساهم في توجيهها نحو تحقيق أهدافها وتكون الوظيفة حسب هذا مثل: التخطيط، التنظيم، المراقبة، التوجيه، الاتصال، وغيرها من المهام التي تساهم في ربط وتوجيه أعمال الوظائف الأخرى.

<sup>1</sup> محمد سعيد أوكيل؛ وظائف ونشاطات المؤسسة ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992 ، ص: 03.

### ثانيا : أنواع وظائف المؤسسة<sup>1</sup>

-الوظيفة الإدارية: و تشمل مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود من طرف المؤسسة و من تنظيم و حكم مراقبة و تخطيط و تنسيق، كما تقوم بنموذجيه نشاط المؤسسة عن طريق الوظائف الأخرى.

-وظيفة الإنتاج (الوظيفة التقنية):تهتم بتحديد أساليب الإنتاج و تقنياته بهدف صنع المنتجات و توجيهها للبيع.

-الوظيفة المالية : تعبر عن أوجه النشاط الإداري للمؤسسات المتعلقة بتنظيم حركة الأموال إذ يقع على عاتق هذه الوظيفة توليد المعلومات المالية، و التكلفة اللازمة لأغراض التخطيط و الرقابة بالنسبة لمختلف العمليات و الأنشطة و كذلك تلخيص المعاملات المالية و التجارية على مختلف أنواعها.

-الوظيفة التجارية: و دورها ينصرف إلى العمل على تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين، و السهر على تصريف المنتجات بواسطة الوظيفة التسويقية.

-الوظيفة التسويقية : المعنية بشؤون الوقت والسياسات التسويقية المناسبة و بفضل هذه الوظيفة تتمكن المؤسسة من تكيف منتجاتها حسب رغبات الزبائن و تحتوي هذه الوظيفة على وظيفتين أساسيتين (شراء، بيع) و هدفها هو اكتشاف حاجيات المستهلكين بغية إشباعه وهناك من يرى أنها الصيغة المطورة للوظيفة التجارية.

-الوظيفة الاجتماعية: و تعنى بتنمية قدرات و مهارات و مواهب العاملين أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بغية تحقيق أهدافها.

-الوظيفة المحاسبية: و هي المنطوية على مجموعة العمليات المحاسبية التي تترجم نشاط المؤسسة إلى

<sup>1</sup> ..عبد الغفور يونس ، تنظيم وإدارة الأعمال ، لبنان: دار النهضة العربية،1970، ص:692

أرقام مقومة بعملة بلد، كما تقوم بملاحظة و تسجيل التدفقات التي تنشأ نتيجة نشاط المؤسسة و قياس أثرها.

### وظائف المؤسسة حسب "فايول Fayol":

يعد فايول من المفكرين الأوائل الذي قدموا تقسيمات الوظائف الموجودة داخل المؤسسة ووضع على كل منها أهدافها وكيفية حركتها في كتابه « l'Administration Industrielle et Générale » الذي نشره 1925م.

ولقد أطلق فايول اسم les opérations على مختلف المهام التي تتم المؤسسة والتي أصبحت فيما بعد تدعى بالوظائف les Fonctions، وقد قدم فايول « Fayol » عدد من الوظائف وقسمها إلى ستة وظائف أساسية:

\* الوظيفة التقنية: إنتاج، تصليح، تحويل.

\* الوظيفة التجارية: شراء، بيع، تبادل.

\* الوظيفة المالية: البحث عن الأموال وتسييرها.

\* وظيفة الأمن: حماية الأشخاص والممتلكات.

\* وظيفة المحاسبة: جرد ميزانية، سعر تكلفة، إحصائيات و غيرها.

\* الوظيفة الإدارية: تنبأ، تنظيم، قيادة، تنسيق، و مراقبة.

وحسب « Fayol » فهذا منطقي وإن هذه الوظائف الأساسية موجودة في أي مؤسسة باستمرار سواء

كانت كبيرة أو صغيرة الحجم بسيطة أو معقدة.



ويعطي فايول في المرتبة الأولى الأهمية الكبيرة للوظيفة الإدارية التي يدعوها بالعمليات الإدارية: Les

Opérations Administratives ويعرض مكوناتها ابتداءً من التتبُّ الذي يعني لديه الإطلاع أو

البحث في المستقبل أو وضع برامج عمل.

## المطلب الثاني : ماهية الوظيفة التجارية

### أولاً: تعريف الوظيفة التجارية

وهي مجموعة المهام و الأنشطة و العمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال الأفراد أو المسؤولين يتم

تعيينهم لضمان حركة الموارد أو السلع أو مختلف احتياجاتها من المدخلات ، وأيضاً مختلف المخرجات

من السلع و الخدمات المقدمة إلى السوق . كما أنها تشمل كل ما يرتبط بالموردين و الزبائن من

مفاوضات و عقود و اقتراحات سلع و عرضها و نشر معلومات عنها، فالوظيفة التجارية هي من

الوظائف الاستغلالية التي تربط بين المؤسسة ، السوق و المستهلك الذي المستهدف بإنتاجها<sup>1</sup>.

### ثانياً: مبادئ تسيير الوظيفة التجارية

حسب الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة أو التسيير، فإن المبادئ الأساسية لهذا العلم هي:

التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة و أن كل مبدأ له علاقة بالمبادئ الأخرى.

#### • مفهوم التخطيط:

كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع، فيعتبره البعض اصطلاحاً شاملاً له منفعة المؤكدة

و الذي يمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة، و هناك من

<sup>1</sup> F.Kolb; **La logistique, Approvisionnement, Production, Distribution**, (France: Ed: Moderne Entreprise, 1972) p:33

يفكر في التخطيط كنشاط محدد، بينما البعض الآخر يعتقد انه جزء من كل شيء تقريبا يقوم به الشخص<sup>1</sup>.

- يقول هنري فايول<sup>2</sup> : " أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل ".  
 • مفهوم التنظيم :

له العديد من التعاريف سنذكر أهمها أو البعض الشائع منها:

- جورج تيري: "هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل و الأشخاص و أماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة"<sup>3</sup>.

يقول Louis Allen : " أن التنظيم هو عملية تحديد و تجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد و تفويض المسؤولية و السلطة و إقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف"<sup>4</sup>

• تعريف التنسيق:

هو الجانب المشرف للتنظيم الحسن و هو ما جعل البعض من الإداريين لا يفرقون بين التنظيم و التنسيق و لا يضعون حاجزاً بينهما لما لهما من الأهمية الموحدة و منه فالتنسيق هو كالعلمية التي يمكن للرئيس بواسطتها وضع ترتيب ينظم الجهد الجماعي لمروسيه و ضمان وحدة العمل في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية ، سنة 1970، مصر ، ص 10.

<sup>2</sup> محمد الطيب العلوي: التربية و الإدارة بالمدارس الجامعية، دار النشر قسنطينة - سنة 1982 ص 72.

<sup>3</sup> جميل أحمد توفيق: مرجع سبق ذكره، ص، 155

<sup>4</sup> . جميل احمد توفيق: مرجع سبق ذكره - ص -155

<sup>5</sup> محمد الطيب العلوي: مرجع سبق ذكره - ص -80

### • تعريف القيادة:

القيادة الإدارية هي روح الإدارة العامة فحياة المنظمة كم يقول الأستاذ -هوايت- أن القيادة لا تتبع من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف أولاً و قبل كل شيء على خصائص إدارية<sup>1</sup>.  
إن حسن القيادة يتوقف على مدى كفاءة الجهاز الإداري و دور القيادة لا يقتصر فقط على إصدار الأوامر و التأكد من قيام المنظمة بواجبها في حدود القانون، بل يمتد إلى القائمين بالعمل حيث يجب أن تغرس في نفوسهم حب العمل باقتناع و روح التعاون بالعمل المشترك، و بهذا تكون القيادة الإدارية ناجحة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: تسيير الوظيفة التجارية في المؤسسة

#### أولاً : دور الوظيفة التجارية في المؤسسة

1. يقوم النشاط التجاري بالتعرف على فئة الزبائن المستهدفين. دراسة خصائصهم وسلوكياتهم وعاداتهم الحياتية والشرائية والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم.
2. توجيه جهود المنشأة نحو إنتاج السلع والخدمات التي تشبع هذه الرغبات، بالكم وفي الوقت، وبالجودة الملائمة لهذه الشريحة المستهدفة من الزبائن.
3. توجيه جهود المؤسسة نحو إعلام هذه الفئة بتوفر السلع عن طريق الترويج والإعلانات.
4. توجيه جهود رجال البيع (Sales Men) نحو استخدام الأساليب الملائمة لكل من المنتج والعميل.
5. توجيه جهود المؤسسة نحو طرق قياس رضا العميل.
6. توجيه جهود المؤسسة نحو طرق زيادة رضا العاملين بهدف الاحتفاظ بهم وإضافة زبائن جدد.

<sup>1</sup>. جميل احمد توفيق: مرجع سبق ذكره ، ص، 158

<sup>2</sup> محمد الطيب العلوي: مرجع سبق ذكره، ص ، 80

7. توجيه الجهود نحو وضع سياسة تسعير ملائمة تتوافق مع القوانين الموجودة في بيئة السوق ومع

الحصة السوقية وأثر المنافسين في السوق.

8. يتطلب النجاح في كسب رضا المستهلكين والعملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتحقيق الربح

والنمو والاستمرار لأي منظمة أن يؤخذ في الاعتبار تلك المتغيرات التي يمكن التحكم فيها

كتجاري<sup>1</sup>.

ثالثا: أهمية الوظيفة التجارية في المؤسسة<sup>2</sup>

1. **أهداف تتعلق بالمستهلك:** وهي مجموعة من الأهداف التي تخطط لها المنظمة وإدارة التسويق

نحو المستهلك.

2. **أهداف تتعلق بالوسطاء:** ويقصد بالوسطاء هم الأطراف التي تنحصر ما بين المصنع والمستهلك

وعلى اختلاف أشكالهم وأنماطهم الوظيفية.

3. **أهداف تتعلق بالقوة المبيعات:** وهي الأهداف المنصبة على تفعيل دور القوة المبيعات العاملة في

الشركة لتنفيذ البرنامج الترويجي للمنظمة.

<sup>1</sup> د. محمد جودت ناصر، الأصول التسويقية، عمان، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، 1997م- 1417 هـ، ص48.

<sup>2</sup> د. محمد جودت ناصر، مرجع سابق، ص49.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما جاء في هذا الفصل، يمكننا القول بأن تسيير النشاط التجاري يعتبر جزء من التسيير الكلي للمؤسسة و إحدى أهم الحلقات الضرورية لضمان نجاحه، فهو يستمد منه أغلبية المبادئ و الأدوات و الخصائص من أجل القيام بتنظيم و إدارة وظائف المؤسسة بالشكل الأكثر فعالية بغية تحقيق مجموعة الأهداف المسطرة لها، ولذلك يجب الاهتمام أكثر بتسيير الوظيفة التجارية للمؤسسة و العمل على تحسينها من خلال إدراج أحدث الوسائل المستخدمة في هذا المجال مثل الاعتماد على لوحات القيادة التجارية خلال تسيير النشاط التجاري للمؤسسة.

## الفصل الثاني:

### مدخل إلى لوحة القيادة

**تمهيد**

تسهر المؤسسات على تحقيق أهدافها المسطرة من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة باستخدام الموارد المادية و البشرية و تسييرهم بشكل مثالي, و في ظل التقدم الذي يشهده العالم الخارجي للمؤسسة, باتت مهمة تسيير نشاطات المؤسسة أمرا في غاية التعقيد بالنسبة للمسؤولين ,و خاصة تسيير النشاطات التجارية لأنها مرتبطة مباشرة بالعملاء الخارجيين (الزبائن و الموردین).

مما دفع المسؤولين إلى البحث عن وسائل حديثة تساعد على تحسين التسيير الداخلي و الخارجي للمؤسسة , نجد من أهمها الاعتماد على لوحة القيادة كأداة فعالة في تحسين التسيير والتي تسمح بتغطية ما عجزت عنه أنظمة المحاسبة التقليدية .

وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل الذي ينقسم إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة

- **المبحث الثاني:** إعداد لوحة القيادة في المؤسسة

- **المبحث الثالث:** لوحة القيادة التجارية

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة

من أجل ضمان التسيير الحسن للمؤسسة من طرف المسؤولين استوجب أن يكون لديهم جميع المعلومات و المعطيات الداخلية و الخارجية عن المؤسسة, وهذا حتى تكون لديهم نظرة شاملة عن وضعيتها, و طريقة تسييرها تبعا للنتائج المحققة , منها ظهرت فكرة لوحة القيادة بمنطلق تجميع المعلومات و غربلتها و تقديمها للمسؤول المعني من أجل اتخاذ القرارات المثلى في وقتها اللازم , بحيث أصبحت هذه الأخيرة من الأدوات الأكثر استعمالا في تسيير نشاطات المؤسسة.

## المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة

سوف نتعرض في مطلبنا هذا إلى تعريف لوحة القيادة و إبراز أهم خصائصها.

## أولا: تعريف لوحة القيادة

عرفت في الكثير من المواضع أهمها:

(1) " تنظيم دائم للمعلومات موجهة لتسهيل ممارسة المسؤوليات داخل المؤسسة " <sup>1</sup> .

(2) " مجموعة مؤشرات و معلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة و اكتشاف الضغوطات و اتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة, كما يسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة " <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> Malo.J.L, **Tableau de bord** , encyclopédie de management , P 923 .

<sup>2</sup> Gudj . N et autre , **le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise éd organisation** 1991 , P261 .



(3) " مجموعة من المعايير القيادية المعدة بشكل دوري حسب احتياجات المسؤول من اجل تعديل قراراته و إجراءاته من اجل الوصول إلى أهداف المؤسسة "1.

(4) " عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير, كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص و تخفيف نسب الخطر "2.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول على لوحة القيادة بأنها أداة تتدرج مع احتياجات المسؤول من اجل تسييره لنشاطات المؤسسة, وهذا نتيجة لاحتوائها على أهم المؤشرات و المعلومات, والممثلة بشكل مبسط وملخص و سريع الفهم.

#### ثانيا: خصائص لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بأنها<sup>3</sup> :

- نظام سهل الاستعمال و يسهل ممارسات المسؤوليات
- تساعد في تقديم الأداء في المدى القصير
- تساهم في اتخاذ القرارات
- تهدف للاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال
- توضح وضعية المؤسسة و محيطها
- توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري

<sup>1</sup> Brigirte Doriah , **contrôle de gestion** , édition Dunod, Paris, 1999, P120.

<sup>2</sup> J.Y.Saulou . **Le Tableau de bord décideur** . les Edition d'organisation , Paris ,1982, p40.

<sup>3</sup> بودباز زهية, جباري شوقي , لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة, الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية , جامعة المسيلة , الجزائر , 2009-04-15, ص:3.

- توجه المسؤولية بإعطاء العناية و الاهتمام بمصلحة المؤسسة
- تساهم في إمكانية التحاور اللازم بين أرباب الشركات بهدف تدعيم و تطوير السبل الايجابية
- تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات.

### ثالثا: أنواع لوحة القيادة

+ لوحة القيادة الكلاسيكية "المالية": تقوم الفكرة الكلاسيكية للوحة القيادة على الفرضية التالية و الخاصة بمتخذ القرار بحيث:<sup>1</sup>

- يملك القدرة على فهم و إدماج كل المعلومات .

- يملك القدرة على اتخاذ كل أنواع القرارات .

- يملك القدرة على التفكير العقلاني .

وكل هذه العناصر يمكن تلخيصها في مفهوم "الرجل الاقتصادي".

تعتبر لوحة القيادة المالية: " خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة "<sup>2</sup> .

ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمديرين بغرض تقدير مدى تحقيق

الأهداف المسطرة من قبل الإدارة, وتهدف إلى:

<sup>1</sup> Fernandez .A. **les nouveaux tableaux de bord de décideurs ,éd organisation ,2 éd 2000, France , p :07**

<sup>2</sup> Urkin. P et autre, **L'élaboration d'un tableau de bord financier , gestion 2000, France , p :152**

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة و التوقع, واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة.

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

+ **لوحة القيادة الإستراتيجية** : تعتمد لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات , وهي عبارة عن " نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة"<sup>1</sup>

تقوم لوحة القيادة على ثلاث أسس تتمثل في:

- دمج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة : تمكن المدير من قيادة وحدته التنظيمية

(مصلحة, دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته واتخاذ القرارات الضرورية.

- عملية تفصيل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية : تتشكل النتائج الآنية من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات 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 و نوعي ومالي يهدف إلى :

(1) تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة

(2) تنمية وظيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية

<sup>1</sup> 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

(3) تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات .

+ لوحة القيادة المتوازنة: ظهر هذا المصطلح في سنة 1992 في مقال للكاتب "

Kaplan.R وNorton.d" في مجلة " Harvard business evieu " وفي سنة 1996 نشرا 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 والآجال

والقيمة, مقدره 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 والعمليات والتي تقوم على : إرضاء الزبائن , تحسين العمليات الداخلية , الرفع من وتيرة التعلم

والنمو داخل المؤسسة"<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية لوحة القيادة

#### أولاً: أهمية لوحة القيادة

تتمتع لوحة القيادة بأهمية كبيرة لدى مسيري المؤسسة, وهذا راجع لاحتوائها على معلومات

ضرورية من اجل ضمان التسيير الجيد للمؤسسة, وتتضح أهميتها فيما يلي<sup>2</sup>:

#### (1) عند وضع خطة المؤسسة:

- التزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى

- اشتراك جميع الإداريين في وضع الأهداف

- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدا.

<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>. بودباز زهية, جباري شوقي , لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة, الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية , جامعة المسيلة , الجزائر , 2009-04-15&14, ص:6

- تنظيم و تحديد المسؤولية لكل مستوى إداري وكل فرد، و تحديد مراكز المسؤولية.

## (2) خلال سير نشاط المؤسسة:

وتتجلى أهمية لوحة القيادة خلال سير نشاط المؤسسة في :

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة و كشف الانحرافات و المساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا
- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك
- السماح بتحديد نقاط القوة و الضعف للمؤسسة
- السماح بتقديم دائم لنتيجة المؤسسة، ومعرفة وضعية الخزينة.

## ثانيا: العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحة القيادة

عادة ما يجد المسؤولون العمليين أنفسهم تحت ضغوطات جراء نظرتهم لهذا النظام على انه<sup>1</sup>:

- الهدف الأساسي من لوحات القيادة هو الرقابة على نشاطاتهم.
  - هناك نقص من طرف الإدارة اتجاه المسؤولين العمليين، فهم ملزمون شهريا بتقديم التقارير.
  - الوقت المخصص للوحات القيادة هو وقت ضائع و غير مفيد و النشاطات العملية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام.
  - لوحة القيادة وثيقة إضافية كغيرها من الوثائق لذا يجب الانتباه إلى هذه النقاط عند عملية تصميم و تحرير لوحات القيادة، كما يجب على إدارة المؤسسة أن تخفف من حدة هذا الضغط النفسي المتولد لدى المسؤولين العمليين، وذلك من خلال تحقق التواصل و التكوين اللازم للمسؤولين.
- ولهذا يجب القيام بالعمليات التالية أثناء عملية تصميم لوحات القيادة<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> M. Leroy , **Le Tableau de bord au service de l'entreprise**, éd : Organisation , Paris, 2001, P141-142.

1) اشتراك المسؤولين العمليين في تحضير لوحات القيادة, و التناقش معهم حول الأهداف .  
2) تحسيس المسؤولين العمليين بأهمية هذه الأداة, وإبراز دورها في تحسين أدائهم وليس الرقابة عليهم,  
القيام بدورات تكوينية لكشف غموض هذه الأداة, كما يجب تحديد الهدف الأساسي من وضع هذا النظام  
و الآثار الايجابية المترتبة عنه.

3) أن يقوم مراقب التسيير بالتنسيق و أن يتصف بالدبلوماسية و الواقعية.

4) إضافة إلى هذه العوامل البسيكولوجية التي يجب الانتباه لها, هناك هفوات تقنية أخرى تقع فيها  
المؤسسات وهي:

+ الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات النوعية (قياس الجودة ...)

+ افتقاد لوحات القيادة إلى التعليقات على النتائج المحققة

+ عدم استعمال المنحنيات و الرسوم البيانية

### المطلب الثالث: وظائف لوحة القيادة

سوف نتعرض في هذا المطلب إلى أهم الوظائف التي تقوم بها لوحات القيادة داخل المؤسسة ونذكر

منها:

#### أولاً: قياس الأداء و المساعدة في اتخاذ القرارات

يعرف قياس الأداء على انه عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرار, الغرض منه فحص المركز المالي و  
الاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين, تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال,

<sup>1</sup> C.Selmer , **Concevoir le Tableau de Bord** , edition Dunod , Paris , 1998 , p6 .

الهوامش ... ) و النتائج الغير مالية كذلك (عدد الوحدات المنتجة ... ) و مقارنتها مع الأهداف المحددة, مما يسمح بقياس أداء المسؤولين.<sup>1</sup>

ومقارنة بالأنظمة المحاسبية التقليدية فان لوحات القيادة تساعد المسؤولين على التأكد من الاستعمال الأمثل و الفعال للموارد, من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال و تدني جودة المنتوجات ... ,وغيرها من التكاليف التي يصعب حسابها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية.<sup>2</sup>

كما تعتبر لوحات القيادة أداة هامة لمساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات, ويقصد بها نشاط إنساني مركب يبدأ بشعور من شك و عدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما, وتنتهي باختيار احد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك و عدم التأكد, وبذلك تساعد في الوصول إلى حل المشكلة المطروحة.<sup>3</sup>

### ثانيا: أداة اتصال

تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة, فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات و الإجراءات التي اتخذها, كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته.

ويجب على الإدارة العليا تحقيق التنسيق فيما بين الإجراءات التصحيحية المتخذة على مستوى مراكز المسؤولية, والتركيز على تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة بدلا من التعظيم الجزئي, ( يمكن أن يتم اتخاذ

<sup>1</sup> M . Leroy . Op.cit, p42

<sup>2</sup> H . Savall et V .Zaritet, **Maitriser les couts et les performances caches**, 2 édition, Economica, paris, 1989, p5

<sup>3</sup> محمد سويلم , الادارة , دار هاني للطباعة , بدون سنة نشر ولا بلد , ص7

إجراء تصحيحي مفيد و مناسب لمركز مسؤولية ما, إلا انه قد يعود بالضرر على أداء المؤسسة ككل, لذا يجب الانتباه إلى هذه النقطة ) ففي بعض الحالات يكون من الأجدر مراجعة الأهداف المبدئية, ولا يتم ذلك إلا بواسطة دراسات منتظمة ( مرتين في السنة ), مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم و بين الإدارة العليا و التفاوض على أهداف جديدة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أداة للتحفيز و تنمية مهارات المسؤولين

تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداة المسؤولين و تظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها, فهي تخلق لديهم شعوراً بالتقدم نحو تحقيق الأهداف و تحفزهم لذلك, كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير و القيام بعمليات التفكير و التحليل لإيجاد أفضل الحلول و الاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولين في مختلف أقسام المؤسسة, كل هذا ينمي مهارات وقدرات المسؤولين و يمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات و التواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم و دفعهم نحو تحقيق أداء أفضل, لذا يمكن القول أن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

### رابعاً: لوحة القيادة كأداة توقع

فهي لا تكتفي بتقديم الوضعية الحالية و الماضية فقط, بل تتعدى ذلك إلى الوضعية المراد بلوغها مستقبلاً انطلاقاً من دراسة و ملاحظة تغيرات مكونات لوحة القيادة فهي تساهم نسبياً في التقليل من حالات عدم التأكد في ظل المحيط المتميز بالديناميكية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> T .Cuyaubère et J.Muller, **Contrôle de gestion Tome2, la gestion prévisionnelle et budgétaire**

<sup>2</sup> M. Leroy , Op.cit, p42-43

<sup>3</sup> سويسبي عبد الوهاب , مرجع سابق ,ص168.



### خامسا: لوحة القيادة كأداة مراقبة

فهي تعتبر كأداة رقابة, لأنها تسمح بتقديم المعلومات الكافية عن مختلف الأنشطة وتقوم أيضا بتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها كما تظهر كل نقاط القوة و الضعف التي تخص مراكز المسؤولية و القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب فالمراقبة من خلال لوحة القيادة لا تعني العقاب, وإنما توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المخططة بفعالية كبيرة و ذلك من خلال تدخل قمة الهرم التنظيمي في ضبط مسار عمل المؤسسة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: إعداد لوحة القيادة في المؤسسة

#### المطلب الأول: مكونات لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة نظام له عدة مكونات تنقسم إلى مناطق أساسية و أخرى إضافية.

#### أولا: الشكل العام للوحات 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 .

بالرغم من الاختلاف في أشكال لوحات القيادة إلا أننا نجد جميع الأنواع لديها نقاط مشتركة فيما بينها .

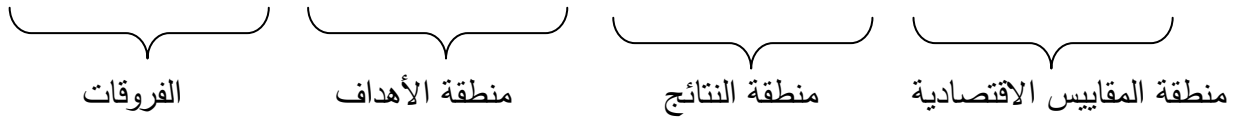
<sup>1</sup>سويسي عبد الوهاب , مرجع سابق ,ص166.

## 1- الشكل العام للوحات القيادة :

معظم لوحات القيادة الحالية تحتوي على أربع مناطق سوف نتطرق لها في الشكل التالي:

## الشكل رقم (1): 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 3:</b>



Source : C . Alazard et S. Sépari , contrôle de gestion, 5eme édition, éd dunod , Paris 2001,p595.

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

## أ- منطقة المقاييس الاقتصادية : Zone de paramètres économique

تتوفر الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة (منطقة المقاييس الاقتصادية )

قائمة من الأصناف وتتمثل عموماً في (مراكز مسؤولية, مصالح , ورشات ), هذه الأصناف تابعة لهذا

المسؤول , وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحياته و تفاوض معها على

تحقيق أهداف معينة ,فيمكن أن يتمثل الصف 1 في إدارة إنتاج , و المسؤول 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 ), وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته<sup>1</sup>

### ب- منطقة النتائج الفعلية

إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون :

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

كما يمكن أيضا عرض نتائج لوحات القيادة المرتبطة بالنشاط و الأداء المالي في وثيقة واحدة معبر عنها بمؤشرات كمية و مالية, أو الفصل بين نتائج الأداء المالي و النتائج المتعلقة بالنشاط لنفس مراكز المسؤولية وهذا من اجل تسهيل عملية المتابعة و تحديد الخلل .

### ج- منطقة الأهداف:

تتضمن هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي تم تحديدها لفترة معينة , بحيث يتم استخدام نفس الأسلوب لعرض الأهداف :

- أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنتين معا
- أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنتين معا.

### د- منطقة الفروقات:

بحيث يتم الحصول على الفروقات بإيجاد الفرق بين الأهداف المحددة و النتائج الفعلية, ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات , ويتم عرض الفروقات بنفس الطرق السابقة:

- فروقات شهرية أو تراكمية أو الاثنتين معا

<sup>1</sup> C .Alazard et S.Sépari , **contrôle de gestion**, 5eme édition, éd dunod , Paris 2001,p595

- فروقات تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين معا.

### ثانيا: المناطق الإضافية في لوحة القيادة

غالبا ما يكون من الأفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية منها<sup>1</sup> :

- عرض نتائج الدورة السابقة لتسمح بعملية المقارنة 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 المتحمل تحقيقها في نهاية السنة, ويمكن أن يتم هذا العرض دوريا أو مرة أو مرتين

في السنة ( كأن يكون في نهاية شهر جوان و نهاية شهر سبتمبر), ففي هذه الحالة لا يتعلق الأمر بهدف

جديد ولكن بالنقطة المراد الوصول إليها في نهاية الدورة, مع الأخذ في الحسبان الفروقات التي حدثت و

النتائج المحتملة للأشهر المتبقية من بدأ عرض النتيجة, وتستمر عملية مقارنة الفروقات بالأهداف

المبدئية.

- البرنامج قيد التنفيذ: وهذا لتركيز الجهود على الأهداف التشغيلية المتبقية و إعداد برامج عمل جديدة

تسمح بالوصول إلى الهدف النهائي المرتبط بالسنة العملية.

<sup>1</sup> M. Leroy , Op-cit, p67-71.

## المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لعمل لوحة القيادة

بما أن لوحة القيادة تعتبر أداة من أدوات التسيير في المؤسسة فأكد أن عملية وضعها تخضع لمبادئ

أساسية , تتمثل هذه المبادئ في ما يلي <sup>1</sup> :

### أولاً: التركيز على النقاط الهامة

بحيث يجب اختيار من الكم النهائي من المعطيات و المعلومات أكثرها نفعا للمسؤول مع الحرص على

قلة عددها و تلخيصها, وهنا يظهر سر تسمية ( النجلوسكسون) للمعلومات الواردة في لوحة القيادة

بالمقتطفات .

### ثانياً: السرعة في جمع و نشر المعلومات

من الضروري تقليص أجال جمع المعطيات إلى أدنى حدود ممكنة وليس من الضروري أن تكون نهائية

أو متناهية في الدقة, كما هو الحال في التقارير البعدية للنشاط ، بل يمكن اعتماد معطيات تقريبية لأنها

أجدى و أنفع حين وصولها في الوقت المناسب من تلك المعلومة الدقيقة التي تصل بعد فوات الأوان وهذا

ما يتوافق مع القدرة على إنذار المسؤولين مبكرا فيما يخص الاختلالات المختلفة.

### ثالثاً: الانسجام مع الهيكل التنظيمي

حيث يجب أن يتوافق المخطط العام للوحات القيادة مع تقسيم المسؤوليات, سواء أفقياً(خطوط المسؤولية )

أو عمودياً ( مستويات السلطة ) وهذا ما يسمح ب:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون, عبد الله قويدر الواحد, مراقبة التسيير و الاداء في المؤسسة الاقتصادية, دار المحمدية العامة, الجزائر,

- أن تحتوي كل لوحة القيادة على تجميع لنتائجها حيث يظهر هذا التجميع في لوحة القيادة للمستوى الأعلى.

- القدرة على تجميع وحدات القيادة في نفس الخط الهرمي نظرا لبنيتها المتشابهة.

- أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة، تحتوي على مؤشرات مناسبة له تمكنه من الفهم الجيد للوضع و التدخل السريع و الفعال متى كان ذلك ضروريا.

### المطلب الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة

من أجل إعداد لوحة قيادة فعالة تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحسين تسيير نشاطاتها، يجب جمع

المعلومات و تشكيلها في شكل نظام يساهم في إعداد المؤشرات الهامة والتي تكون بمثابة ركيزة لاتخاذ

القرارات، وبالتالي يسهل إعداد لوحة القيادة لتقوم بدورها في تحسين الأداء، من خلال إتباع المراحل

التالية<sup>1</sup>:

**أولاً: جمع المعلومات :**

هي أولى المراحل لإعداد لوحة القيادة، حيث تمر بأربع مراحل هي : جرد المعطيات، اختيار المعلومات،

مراقبتها ثم عرضها.

**مراحل جمع المعلومات:** وتتم بالمراحل التالية:

أ - **جرد المعطيات:** في هذه المرحلة يتم جرد المعطيات الضرورية من أجل حساب المؤشرات، ولذا يجب

التمييز بين المعطيات بالحجم و المعطيات بالقيمة

<sup>1</sup> Jean Paul Semeray, **le contrôle de gestion**, Imprimerie Colet, France, Tome 2,1998, P89

+ المعطيات بالحجم (Quantité)

تتحصل عليها المؤسسة من مختلف المصالح و المديريات ( محاسبة عامة, تحليلية, مالية ) و تكون بالبحث عن المعطيات الموجودة داخل المؤسسة أو خارجها.

+ المعطيات بالقيمة (valeur)

تتمثل في المعطيات التي يحصل عليها من مختلف المصالح و المديريات بالمؤسسة كمعلومات المحاسبة العامة, المحاسبة التحليلية و المحاسبة المالية... الخ , و تكون هذه المعلومات مجسدة في شكل ميزانية تقديرية أو مخططات أو جداول وكذا نسب و فروق .

ب- اختيار المعلومات: بعد القيام بجرد المعطيات يقوم المسؤولون بالمؤسسة باختيار المعلومات التي تهمهم و تساعدهم في أداء نشاطهم, و عموما يجب أن تتوفر المعلومات المختارة على جملة من الخصائص أهمها<sup>1</sup> :

- أن تكون مبررة وغير عشوائية؛

- أن تكون مناسبة وصالحة للاستعمال؛

- أن تكون كافية و هامة.

ج- مراقبة المعلومات: بعد عملية اختيار المعلومات اللازمة, لابد من مراقبتها لأنه يمكن أن تتغير و تتجمد في أي فترة من الفترات, وذلك حسب طبيعة المؤسسة ( إبعادها, درجة تطورها و تكاملها,

<sup>1</sup> Alian Fernandez, **Les Nouveaux Tableaux de bord pour piloter l'entreprise**, édition d'organisation, France, 1999,p :827-828 .

شخصيات المسيرين)، وحسب ظروفها ( أزمات تجارية و مالية)، بالإضافة إلى أن المعلومات لها مدة حياة مهما طالت<sup>1</sup>.

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 يقوم بجمع المعلومات يجب أن يكون ذو خبرة و تجربة و اطلاع داخل و خارج المؤسسة.

د- عرض المعلومات: وهي المرحلة الأخيرة و المهمة، لذلك يجب أن تكون المعلومات المعروضة ملائمة سهلة الاستعمال وان تكون مقبولة عند قراءتها، وذلك بالقيام بتبويبها في جداول و بيانات، 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 الاجتماعات<sup>2</sup>.

### ثانياً: إعداد المؤشرات

بعد تحديد المعلومات المتدفقة تصاعدياً و تنازلياً، والتي تكون مستوحاة من المستويات السلمية بالتتابع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولإعداد لوحة القيادة يجب البحث في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- تحديد المهام و الإعداد الرئيسية لكل قسم مسؤولية في المؤسسة؛

- ترجمة المهام إلى مؤشرات للأهداف العليا؛

<sup>1</sup> Jean gerbier , **Organisation et Fonctionnement de l'entreprise**, corle imprimerie, France, 1993,p :827-828

<sup>2</sup> Jean Meyer , **Le contrôle de gestion**, Presses Universitaire, France, 4eme édition . P :119 .

<sup>3</sup> Alain Fernandez , **Les Nouveaux Tableaux de bord pour piloter l'entreprise**, édition d'organisation , France, 1999. P: 155



- تحديد أعمال تصحيحية على مستوى مل مؤشر؛

بعد تحديد النقاط الأساسية لكل مهام المسؤوليات, يكون لكل مسؤول المؤشرات الضرورية, وذلك من اجل قياس أو تحديد مستوى الانجاز أو تحقيق المهام, واختيار المؤشرات يجب أن يتم بمساهمة الأشخاص الذين يقيمون النشاطات و النتائج 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.

إن متابعة و اختيار المؤشرات يكون وفق الخطوتين الموالتين<sup>1</sup> :

#### 1- اختيار المؤشرات

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

#### أ- 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).

<sup>1</sup> George Langlois , Carole Bonnier, *Contrôle de gestion*, France, 1992, P :52

### ب- مؤشرات الوسائل

هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب، وتمثل النسبة "عدد عقلائي تتحصل عليه من خلال العلاقة بين عددين يمثلان كميتين ماديتين أو سلعتين أو مالييتين" ومن أمثلة هذه المؤشرات : ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة .

### ج- 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 و عدد اقتراحات التحسين المقدمة.

### د- 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 الاختيار يجب أن تأخذ

بعين الاعتبار المعطيات التالية:

+ **الدقة:** أي أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى و الأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها.

+ **الوضوح و العلاقات مع النشاط:** أي أن تكون المؤشرات مفهومة من قبل مستعملها.

+ **العدد المحدود:** الذي يمكن المسير من تكييف حجم المعلومات التي لديه بالقدر الممكن استيعابه و إدارته بشكل جيد.

+ **عدم قابلية المؤشرات للتلاعب:** بالاعتماد 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 التغيير عبر الزمن من منطلق أن لوحة القيادة أداة مرنة من حيث الاستعمال، ومنه فان المؤشرات التي تم قبولها يمكن تغييرها حسب نوعية المشاكل المطروحة.

**2- 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 ادنى، حتى يتم تفادي حالات العجز أو الأزمات.

### ثالثا: إعداد لوحة القيادة<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> George Langlois , Carole Bonnier, **Contrôle de gestion**, France, 1992, P :55.

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 إن تكون المعطيات مقدرة، وإذا لم يمكن تقديرها فتترك على بياض، فلوحة القيادة لا تعتبر الأداة الوحيدة للمعلومات، وإنما هناك أدوات أخرى للاستغلال يجب إن تستعمل أثناء الدورات والاجتماعات للمسؤولين، فيمكن لكل مسؤول عرض مشاريعه و مشاكله، وهذا النوع من التقديم والعرض فعال جدا بحيث يرتكز فيه على انشغالات المشاركين حول العناصر الهامة، وهذا العنصر يعتبر أساسي 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 .

### المبحث الثالث: لوحة القيادة التجارية

#### المطلب الأول: لوحة القيادة التجارية

تعتبر لوحة القيادة التجارية من ابرز الوسائل المستخدمة في تسيير المؤسسة ولها أهمية كبيرة .

#### أولاً: مفهوم لوحة القيادة التجارية

جاء تعريف للوحة القيادة التجارية بأنها " أداة للقيادة بين أيدي المسؤول التجاري والفريق الذي يعمل معه

من أجل اتخاذ القرارات والتدخل بغية تحقيق الأهداف التجارية المساهمة بدورها في تحقيق الأهداف

الإستراتيجية للمؤسسة، فهي تعتمد على مجموعة من المعلومات والمعطيات التي تسمح باستغلالها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bernard j-pierre , et autres: **Précise de Marketing**, Edition Nathan ,Paris,1996 .p38

## ثانيا: أبعاد لوحة القيادة التجارية

من خلال هذا التعريف فان لوحة القيادة التجارية تمثل بالنسبة للمدير التجاري أداة تساعده على تسيير النشاط التجاري تركز على ثلاثة أبعاد هي<sup>1</sup>:

**1 ( القيادة):** تعتبر لوحة القيادة التجارية أداة مساعدة على التفكير فهي تسمح بإجراء مقارنة عامة وشاملة للنظام التجاري في المؤسسة ممكنة بذلك المدير التجاري من تحديد العمليات الضرورية المساهمة في تحقيق الأهداف التسويقية.

**2 ( التنشيط):** تمثل لوحة القيادة التجارية فرصة ممتازة لتنمية وتطوير التفكير الجماعي بين مختلف أعضاء الفريق التجاري وحتى بين أعضاء المؤسسة من خلال المشاركة في مراحل تصميمها وإعدادها، فالكل يشارك في تحديد المؤشرات التي يراها ملائمة من اجل تقييم الأداء التجاري في المؤسسة.

**3 ( التنظيم):** تعتبر لوحة القيادة التجارية مرآة تعكس مستوى أداء الإدارة التجارية من خلال المؤشرات التي تنبه المسؤول إلى النقاط الحساسة وتمكنه بذلك من التفكير في العمليات التي تعيد التوازن إلى المسار التجاري وتفادي الوقوع في الأخطاء الإستراتيجية، وبالبحث كذلك عن الحلول التجارية المثلى، فهي بذلك أداة تمنح القدرة على تجاوز الأحداث بطريقة تجاوبية، تطرح الإشكالات التصحيحية (ما يجب أن تفعل) وتنمي التفكير والفهم (ماذا يجري) للإدارة التجارية.

<sup>1</sup> Boix Capelleti L ,Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale : cas d'expérimentation, Revue management et avenir 2008 /2 ,N16, p . 156-173.

المطلب الثاني: أهمية لوحة القيادة التجارية وكيفية إعداده

أولاً: أهمية لوحة القيادة التجارية

تعمل المؤسسة في ظل إطار معقد وغير مستقر ويزداد هذا الوضع صعوبة من خلال تفاعل وارتباط العناصر الداخلية والخارجية لبيئة المؤسسة. فأمام هذا التعقيد وعدم الاستقرار يجد المدير التجاري صعوبات أمام غياب معالم تمكنه من تحديد المتغيرات التجارية والتطورات الحاصلة فيها .

وعليه فأهمية لوحة القيادة التجارية تظهر من خلال<sup>1</sup> :

1- تفرض فكرة القيادة التجارية أن تكون هناك إدارة دقيقة عبر الأهداف، فمن الصعب إنشاء لوحة

القيادة التجارية دون صياغة للأهداف التجارية.

2- لوحة القيادة تسمح بتحديد السياق الذي تسير فيه العمليات التجارية من خلال قراءة المؤشرات

والبيانات الدالة على حقيقة الوضع وتطوراته.

3- يشترط في المدير التجاري القدرة على التفاعلية اتجاه المتغيرات البيئية، ولوحة القيادة التجارية تسمح

بتحقيق هذا الشرط من خلال إحاطة المدير التجاري بالمعلومات التجارية الضرورية من حيث الكم

والكيف والزمن وليقوم هو بدوره باتخاذ القرارات ثم تنفيذها من طرف أعضاء الفريق التجاري .

4- تندرج فكرة لوحة القيادة ضمن فكرة القيادة الإدارية، والتي تشترط من القائد أن تكون لديه رؤية شاملة

ومتكاملة ودينامكية للوحدة أو المركز الذي يقوم بقيادته، فلوحة القيادة التجارية توفر للمدير التجاري رؤية

<sup>1</sup> Frediric Buchet. Nicolas Canon : **les tableau de bord de la fonction commerciale** , Dunod .

شاملة و متكاملة عبر مختلف الأبعاد سواء كانت إستراتيجية أو عملية حول سر وتطور المتغيرات التجارية في المؤسسة .

5- يعتبر المدير التجاري المسؤول الأول عن الدائرة التي يقوم بتسييرها فهو الذي ترجع إليه صلاحية اتخاذ القرار كما يجب عليه تقديم توضيحات إلى مسؤولية في الإدارة العليا ولوحة القيادة التجارية تمنح له هذه الإمكانية من خلال تسهيل عملية اتخاذ القرار من جهة والتعبير عن وضعية التجارة في المؤسسة من جهة أخرى .

6- يجد عدد كبير من المسؤولين ومن بينهم المدير التجاري صعوبات في ترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف كمية ومشروع لوحة القيادة التجارية يمنح الفرصة للتفكير الجماعي حول الأهداف وترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف كمية .

7- إن مشروع انجاز وإنشاء لوحة القيادة التجارية زيادة على انه مساهمة جماعية بين أعضاء الفريق التجاري فهي تسمح كذلك ب:

- تحديد مساهمات كل فرد؛

- تحديد مجالات التدخل؛

- تحديد مجال التخصص بالنسبة للمؤسسة ويعطي لها الرؤية الضرورية لتركيز جهودها؛

-تحقيق الانسجام الجماعي من خلال وجهات النظر؛

- تسهيل عملية الاتصال ما بين المسؤولين.

## ثانيا: خصائص ومهام لوحة القيادة التجارية

تتميز لوحة القيادة التجارية بمجموعة الخصائص التي تميزها عن سائر الأدوات الأخرى المستعملة في التسيير ، مما جعلها محل اهتمام المسؤولين وصناع القرار في المؤسسة بصفة عامة وعلى مستوى إدارة النشاط التجاري بصفة خاصة ،فهي تثير فضولهم من خلال النقاط التالية<sup>1</sup> :

- **الانسجام مع الهيكل العام للتسيير** : تتميز لوحة القيادة التجارية بكونها تتسجم مع الهيكل العام للتسيير في المؤسسة وهذا يعني أنها مشتقة من لوحة قيادة الإدارة العامة كما أن هناك لوحات للقيادة يمكنها التفرع منها لما يتعلق الأمر بالمؤسسات الضخمة والعلاقة كما يلي :

على المستوى الكلي: تندمج وترتبط شبكة لوحة القيادة مع المستويات الإدارية والوظائف في المؤسسة حيث يحدد هيكل التسيير خريطة كل مراكز النشاطات ومساراتهم بما فيه النشاط التجاري وعلى هذا النحو ينشا ما يسمى بالمسار الميكانيكي للوحة القيادة.

على مستوى كل لوحة للقيادة: إن لوحة القيادة التجارية تخص العمليات التجارية وهي بذلك تخص المدير التجاري والمهام المكلف بها، ففي حالة المؤسسات الضخمة يمكن للوحة القيادة التجارية أن تتفرع منها لوحات قيادة أخرى خاصة بمختلف التقسيمات التي تتخذها إدارة النشاط التجاري من اجل تسيير عملياتها التجارية .

- **يكون العرض بارزا و شاملا ومتقاربا**: تعرض للمسؤول التجاري المؤشرات الملزمة بمجال تدخله والمحاور

الأساسية التي تخص قيادته والأهداف الملقاة على عاتقه :

<sup>1</sup> Ambler Tim : Use a dashbord when driving your marketing , **Marketing Metrics** , Market leader summer 2006. P3-9



٥ تمنحه حق التصرف: يمكن للوحة القيادة التجارية من خلال المعلومات المتواصلة وطريقة العرض الشاملة أن تكون دعامة وركيزة يبني عليها المدير التجاري قراراته وتدخلاته .

٦ تعمل كأداة تقريرية: يقوم المدير التجاري بدعم تقاريره الشهرية التي يوفدها إلى المسؤولين في الإدارة العليا بلوحة القيادة التجارية ملحقه بالتقارير والتحليل الخاصة بوضعية التجارة في المؤسسة .

- السرعة في الإصدار: تمنح لوحة القيادة التجارية لمستعمليها القدرة على:

٧ الإدراك وإثارة التحفيز: من خلال عروضها ومؤشراتها فهي تمنح إمكانية لتحليل رغبات الزبائن، إيجاد المنتجات أو النشاطات الجديدة، تنمية وتطوير قدرات المؤسسة، تصحيح وتعديل نقاط الضعف في الأداء التجاري (المخططات التجارية).

٨ رد الفعل وسرعة اتخاذ القرارات: من خلال بساطتها وقصر مدة إعدادها، تعد مصدر لاكتساب التفاعلية اللازمة في تسيير النشاطات التجارية.

- أهمية إصدار لوحة القيادة التجارية: تبدأ عملية استغلال لوحة القيادة التجارية لحظة إعدادها كاملة مهينة على طاولة المدير التجاري وما عليه إلا توظيف معطياتها من خلال:

1- تحليل الانحرافات.

2- شرح أسباب الانحرافات خارجية كانت (وضعية اقتصادية، منافسة، قوانين، ...) أو داخلية (انقطاع في التوزيع، تدهور المبيعات، ...).

3- اتخاذ القرار المتمثل في الإجراء التصحيحي عن طريق إعطاء التوجيهات أو التعليمات إلى أعضاء

الفريق التجاري الخاصة بتعديل المخططات العملية أو بالتشاور مع المسؤولين في الإدارة العليا حول القرارات الإستراتيجية .

## المطلب الثالث: لوحة القيادة التجارية و التقارير

هناك من لا يفرق بين لوحات القيادة و التقارير وهذا نتيجة العلاقة الكبيرة بينهم.

## أولاً: الفرق بين لوحة القيادة التجارية و التقارير

أ) التقرير: يحتاج كل مسؤول في المؤسسة أيا كان المستوى التنظيمي الذي يتواجد به إلى معرفة دقيقة

حول سير العمليات التي يديرها، فبواسطة التقرير يستطيع العمال إبلاغه بنتائج العمليات التي قاموا

بتنفيذها، لأن المسؤول لا يقدم على اتخاذ القرارات إلا بعد أن يتطلع على جميع العمليات الضرورية

والتي تمت تحت مسؤوليته، و عن طريق هذه التقارير التي تضم بيانات حول نتائج أداء العمال يمكن

للمسؤول أن يقوم بعملية الرقابة على نشاط عماله ومساءلتهم عن سير العمليات وتقييم أدائهم<sup>1</sup>.

ويعرف التقرير كما يلي " التقرير هو مجموعة من الوثائق المعدة دوريا من طرف العمال لإبلاغ المسؤول

في المستويات الأعلى عن وضعية و نتائج مراكز المسؤولية"<sup>2</sup>

ب) المقارنة بين لوحات القيادة التجارية و التقارير: بالرغم من كل الأدوار المشتركة للنظامين

كالمساعدة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية و القدرة على اتخاذ قرارات صائبة و اعتماد كليهما على مبدأ

مقارنة الأهداف بالنتائج المحققة ، إلا أن هناك اختلافات عديدة و التي يمكن تمثيل بعضها في الجدول

التالي :

<sup>1</sup> Krim messegem et autre : Construction d'un outil stratégique d'évaluation de l'accompagnement à la création d'entreprise : Apport du **tableau de bord prospectif**, 2000 mars 2 – avril 2010  
Gestion Université Montpellier 1 France P128 .

<sup>2</sup> Nobert guidi : **le controle de gestion** ,3eme Edition d'organisation. Paris .2001 P 319 .

الجدول رقم (1) : المقارنة بين لوحات القيادة و التقارير

التقارير	لوحات القيادة
<p>- تسمح بالتحقق من مدى تحقيق الأهداف المحددة من طرف المسؤولين ، كما يمكن تقييم أداء المرؤوسين من طرف الهيئة العليا حسب كل مستوى تنظيمي .</p> <p>- يتم فيها تلخيص نتائج المسؤولين، لترسل إلى الإدارة العليا بغرض تقييم النتائج السابقة .</p> <p>- تحتوي على مؤشرات و معطيات مالية فقط .</p> <p>- إدارة رقابة بعدية، تسمح بتقييم الأداء السابق للمسؤوليات المفوضة .</p> <p>- يتم عرضها دوريا في مدة لا تقل عن شهر في الغالب .</p> <p>- مؤشرات حول النتائج السابقة.</p>	<p>- تسمح للمسؤول بتقييم أدائه، وقيادة العمليات الخاصة به من اجل تحسين أداءه .</p> <p>- يتم فيها تلخيص لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول فهي أداة قيادة و تحكم و ليست أداة رقابة بالمعنى الضيق للمصطلح (الجزاء و العقاب) .</p> <p>- تحتوي على معطيات تشغيلية، آنية و تضم معلومات مالية و أخرى نوعية (قياس الجودة) .</p> <p>- تسمح بالمتابعة الدائمة للعمليات وتعديلها و تتبؤ بالأحداث على المدى القصير .</p> <p>- يتم عرض العمليات فيها يوميا من اجل التحكم الجيد في العمليات.</p> <p>- مؤشرات قيادة</p>

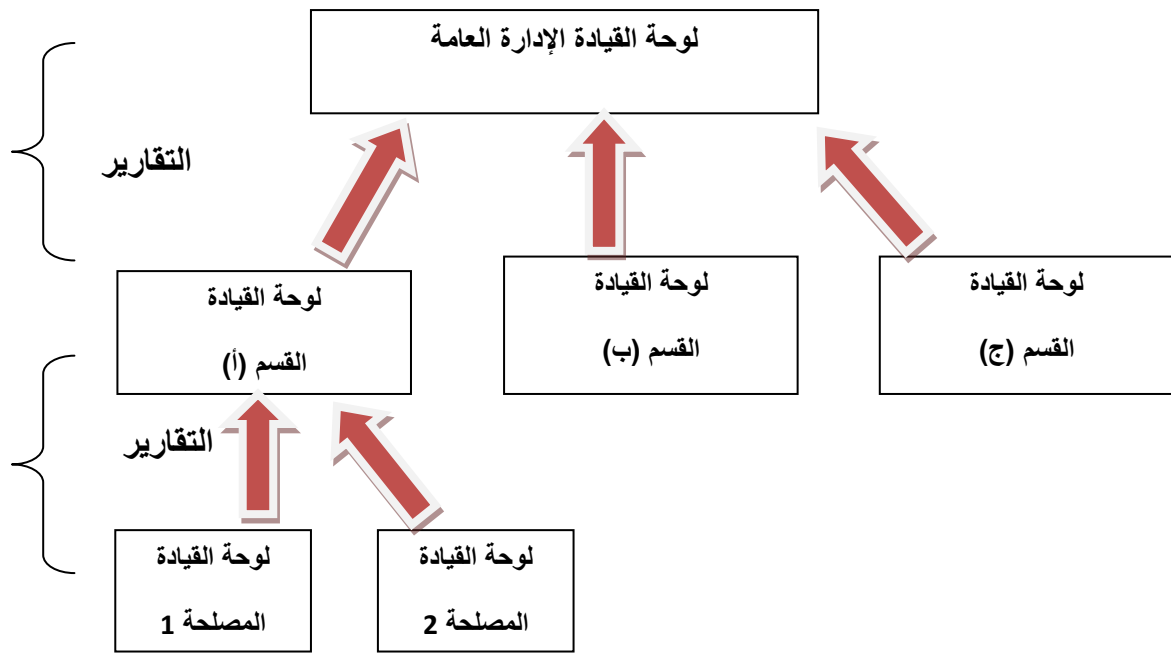
Source : C . selmer , op.cit , p45 .

ثانيا: علاقة لوحات القيادة بالتقارير

تعتبر التقارير أنظمة تنقل من خلالها المعلومات و نتائج المراكز تصاعديا ( ورشات ← رئيس قسم ← مدير عام)، ويضم التقرير عادة مؤشرات تخص النتائج النهائية للمراكز، والتي تهدف إلى توضيح أهم النتائج الفعلية لسير العمليات و المشاكل التي واجهها المسؤولون في كل مستوى تنظيمي أثناء تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم، وبعد استلام كل مسؤول للتقرير أو للتقارير التي تخص الأقسام المسؤول عنها يستطيع أن يقيم أداء هذه الأقسام، ويتخذ القرارات الصائبة لضمان تنفيذ المهام بأكثر

فاعلية. و في المقابل فان لوحة القيادة تحتوي على نوعين من المؤشرات هما: مؤشرات حول النتائج و مؤشرات قيادية تهتم بمتابعة السير اليومي للعمليات، فمصدر مؤشرات النتائج التي تستخدمها التقارير في مستوى تنظيمي معين هي لوحات القيادة للمستوى التنظيمي الأدنى منه درجة مع مراعاة دائرة السلطة ومجال تطبيقها <sup>1</sup>.

والشكل الموالي يوضح ذلك: **الشكل رقم (2) : العلاقة بين لوحات القيادة و التقارير**



Source: M.Leroy. le tableau de bord au service de l'entreprise, op cit. P44

ويقوم التقرير بتلخيص المعلومات المتأتية من المؤشرات القيادية و تقديمها للمستوى التنظيمي الأعلى من اجل تفادي حدوث تراكم للمعلومات على مستوى الإدارة العليا، و الذي قد يؤدي إلى خطأ في اتخاذ القرارات. ولهذا يمكن القول أن التقارير تهدف إلى:

- تنبيه المسؤولين بأهم الانحرافات الحاصلة.
- تنظيم عملية الحوار بين المسؤولين في مختلف المستويات التنظيمية .

<sup>1</sup> بالاطرش مريم : مرجع سبق ذكره، ص 107

- تلخيص النتائج النهائية في كل فترة يسمح بتقييم أداء المراكز .
- خلق التناسق بين مختلف الأقسام في المؤسسة و تركيز الجهود حول أهم المتغيرات الأساسية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MICHEL. Leroy . op cit , p45 .

## خاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تعرفنا على لوحة القيادة وأنواعها و خصائصها و دورها الهام لدى المسيرين نظرا لما تقدمه لهم من تسهيلات لمعرفة الوضعية العامة للمؤسسة بكل سهولة وسرعة.

وعليه فإن الاهتمام بجمع المعلومات وتحليلها وغربلتها وتصفيته لتصبح معلومات ذات قيمة ، يساعد في تحديد المعايير ووضع الأهداف ، حيث تعتبر عملية مقارنة الأهداف المسيطرة مع ما تم تحقيقه من الأمور التي تستدعي اهتمام كل مسؤول في الإدارة، لذلك يحاول المسيرين إتباع جميع الأساليب التي من شأنها المساعدة في الكشف عن أماكن الانحرافات والعمل على تدارك أماكن العيوب أو بالأحرى التنبؤ بالانحرافات التي يمكن أن تصيب أي مرحلة من مراحل الخطط والاستراتيجيات التجارية ، حيث يعتبر أسلوب لوحات القيادة التجارية احد هذه الأساليب الحديثة الذي يساعد إدارة المؤسسة في التعرف على أماكن الخلل التي تحيط بها، ثم اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة .

تبقى لوحة القيادة التجارية بمثابة منبه و موجه للمدير التجاري، إلا أن اتخاذ القرارات وقيادة العمليات التجارية يتوقف على قدرات وكفاءة مدير التجارة المهنية وخبرته في الميدان واستخدامه للأساليب الناجعة في مجالات التسيير بالإضافة إلى الإمكانيات الموضوعية تحت تصرفه.

## الفصل الثالث:

### دراسة حالة شركة نافطال

## تمهيد الفصل

قمنا بإعداد هذا التقرير في شركة نفاطال التي تعد من ابرز الشركات الوطنية و من أهمها في ميدان المحروقات.

بحيث يحتوي هذا التقرير على ذكر نبذة تاريخية حول إنشاء الشركة و يليه التنظيم العام للشركة مصحوبا بتعليقات وجيزة بعدها يأتي تنظيم المديرية التجارية التي ركزنا عليها في تربصنا و تطرقنا إليها بشكل مفصل بصفتنا مخصصين في التسيير و ذلك بذكر مهام هذه المديرية ثم الأقسام التي تضمنها و بذكر مهامها بالتفصيل أيضا و في الأخير شرحنا و لو بالتبسيط كيف يتم تسيير النشاطات المتعلقة بهذه المديرية بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه لوحات القيادة في تحسين تسيير نشاطات هذه المديرية خاصة و نشاطات المؤسسة عامة .

و للحديث على كل التفاصيل تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث و هي حسب الترتيب التالي:

**المبحث الأول:** عموميات حول شركة نفاطال .

**المبحث الثاني:** كيفية إعداد لوحة القيادة.

**المبحث الثالث:** لوحة القيادة التجارية في المؤسسة محل الدراسة



## المبحث الأول: عموميات حول شركة نافتال

قبل دراسة أي موضوع و التطرق إليه بشكل مفصل, يتعين علينا التعرف أولاً عن قرب على كل الظروف المحيطة بالمؤسسة حتى يتحقق الهدف من الدراسة و ذلك بمعرفة مهام و مجال عمل المؤسسة و ما إلى ذلك, و بالتالي سنحاول ذكر لمحة تاريخية عن الشركة.

### المطلب الأول : تقديم عام لشركة نافتال

لمعرفة المؤسسة بشكل واضح سننطلق إلى التعريف بها و معرفة نشأتها .

#### أولاً : التعريف بالمؤسسة نافتال

نافتال مؤسسة ذات أسهم (SPA) و هي فرع تابع 100% لشركة سوناطراك و هي ذات رأس مال يقدر ب : **16.650.000.000** دج حيث كان يقدر ب **40.650.000.000** دج في 2018، و هذا راجع إلى ضم جزء من الديون لرأسمال الشركة التي تعمل على تسويق و توزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني و تتدخل في الميادين التالية:

الوقود , غاز البر وبن المميع (GPL), الزيوت , الزفت, العجلات المطاطية و مواد أخرى.

قبل تأميم المحروقات كان التوزيع مرتبطاً بكبار المؤسسات المتعددة الجنسيات, على غرار, Shelle

British Petroleum ,Esso

أما بعد تأميم المحروقات و إنشاء سوناطراك في 1963\12\31 و هي مؤسسة تقوم بالبحث, التنقيب, الاستغلال , النقل و التوزيع التكرير على المستويين الوطني و الدولي ثم بعد ذلك بموجب المرسوم رقم 80-101 المؤرخ في 06\04\1980 تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات البترولية (ERDP)

التي سجلت أول دخول نشاطي لها في 1982\10\01 و قد تم إعادة هيكلتها و تقسيمها بموجب المرسوم

87-189 في 1987\08\27 إلى مؤسستين هما :

– نفتاك - naftec: المكلفة بتكرير المواد البترولية.

– نפטال - naftal: المكلفة بتوزيع و تسويق المنتجات البترولية.

و يرجع أصل كلمة نפטال إلى :

– نפט NAFT: مصطلح عالمي يقصد به النفط.

– الAL: الحرفين الأولين من كلمة الجزائر (ALGERIE).

لقد تم تقسيم سوناطراك إلى شركتين نظرا لعدة مشاكل منها :

❖ كبر حجم المسؤوليات بين مختلف هياكل المؤسسة.

❖ الفصل بين الشركة الإنتاجية و التجارية نظرا لكبر حجم المؤسسة, الشيء الذي أدى إلى عدم التحكم الجيد

في تسييرها.

❖ مشكل الاتصال بين كل الوحدات, الذي يصعب و يعطل عملية اتخاذ القرارات المناسبة.

❖ رغبة المؤسسة في تغطية كل التراب الوطني و الأسواق الأجنبية .

و بالتالي يمكننا القول أن مؤسسة نפטال هي المحتكر الوحيد لعملية توزيع المواد البترولية على الساحة

الوطنية, حيث تم إنشاء عدة وحدات اقتصادية مستقلة و متفرعة على كامل التراب الوطني التي يبلغ عددها

31 وحدة و مقرها الرئيسي (الشركة الأم) بالشرافة Route Des Dunes BP73 Cheraga

Alger حيث تقوم بالتنسيق و المراقبة بين هذه الوحدات.

ثانيا: لمحة تاريخية عن نشأة و تطور شركة نافتال

سنتعرف على نشأة نافتال من خلال ذكر أهم التطورات التي عرفتھا خلال السنوات التالية :

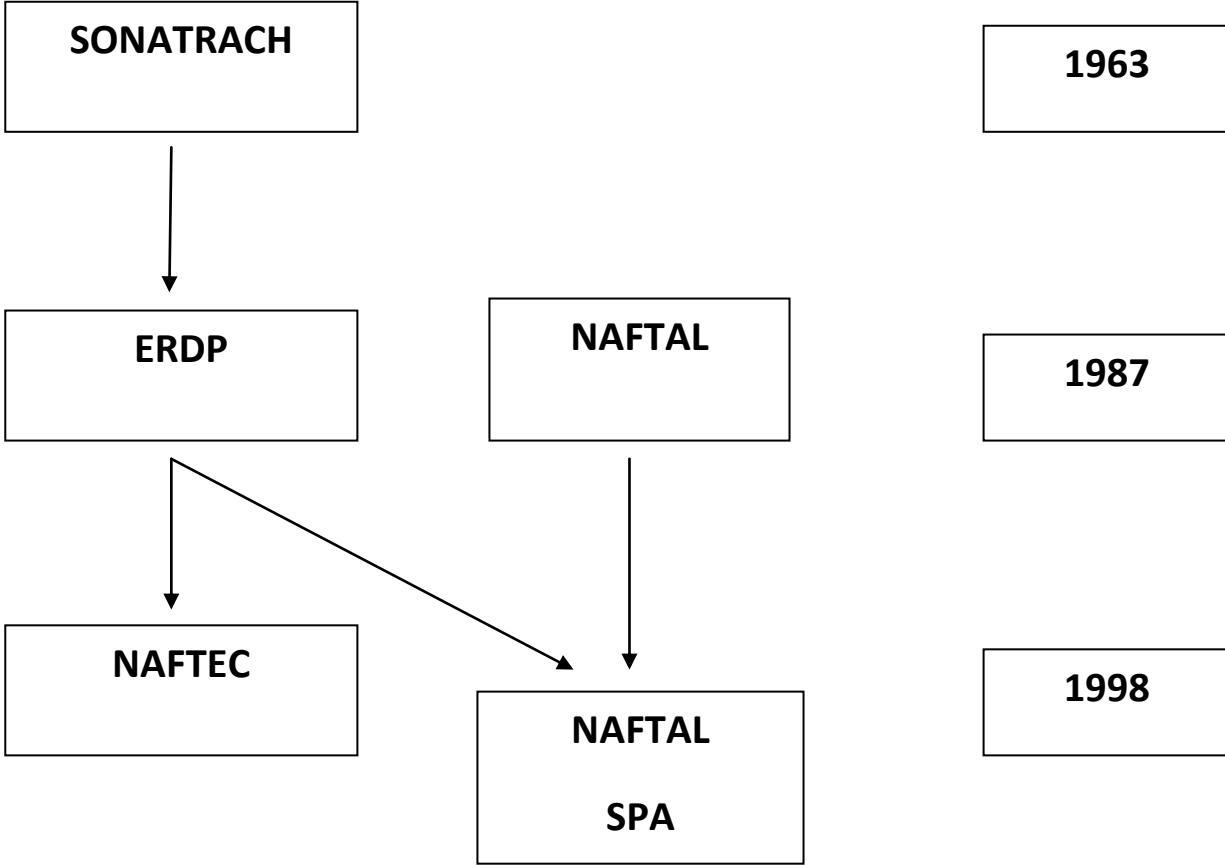
الجدول رقم (2) : مراحل تطور شركة نافتال

1980	- تم إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية (ERDP) وفقا للمرسوم رقم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06.
1983	- إدماج مشروع غاز البترول المميع (GPL) الوقود (CBR) لشركة سوناطراك في المؤسسة (ERDP) سابقا نافتال حاليا.
1984	- إنشاء 48 وحدة توزيع متعددة المنتجات (UED) - 17 مقاطعة للوقود ,زيوت التشحيم و المطاط (CLP). - إنشاء 4 مقاطعات للصيانة (UEM). - جمع و تنظيم نشاطات العبور في أربعة وحدات للموانئ (UEP). - إدماج شركة (ALRID) ضمن المؤسسة (ERDP). - 14 مقاطعة لغاز البترول المميع (GPL).
1987	- انحلال المؤسسة الوطنية (ERDP) و فصل عمليتي التكرير و التوزيع للمنتجات البترولية بمقتضى المرسوم رقم 87-199 و ظهور شركتان وطنيتان هما: نفتك : المكلفة بتكرير المواد البترولية. نפטال : المكلفة بتسويق و توزيع المواد البترولية.
1989	- إلغاء مركزية الأشغال الاجتماعية و الثقافية لشركة نافتال.
1990	- إلغاء المركزية مع إدخال نظام المعلومات على الأنشطة (مخزونات/ مبيعات/ مشتريات).
1992	- الربط بين بعض وحدات نافتال للتوزيع تبعا للدراسات (تدفق/ منتج)
1996	- إلغاء مركزية النشاط "تكاليف" و "أسعار". - انحلال مديرية التجارة الخارجية.

1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء مديرية حماية الأملاك (DDP).</li> <li>- إنشاء هياكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات.</li> <li>- حل وحدات نפטال الموانئ.</li> </ul>
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء خلية الأمن الصناعي.</li> <li>- إنشاء مديرية "المراقبة و مراجعة الحسابات و تنظيمها".</li> <li>- إنشاء وحدة المطبعة .</li> <li>- إنشاء ثلاث مديريات جهوية.</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية.</li> <li>- فرع الوقود, الفرع التجاري, فرع الغاز, فرع النشاطات الدولية.</li> <li>- تطبيق نظام المحاسبة التحليلية في الشركة.</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء فرع التسويق الذي امتص قسم الزيت BITUMES.</li> <li>- إنشاء فرع النشاطات الدولية .</li> <li>- امتصاص فرع الوقود من طرف مديرية الطيران و الملاحة (AVM).</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حل الإدارة المركزية للتسويق.</li> <li>- إنشاء مجموعة المراجعة على مستوى الفروع .</li> <li>- إعادة تنظيم الفرع التجاري.</li> <li>- تعديل المديرية المركزية للمراجعة.</li> <li>- تحديث الهيكل العام للشركة .</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدماج نشاط الزيوت العجلات المطاطية و الزيت في الفرع التجاري.</li> <li>- تنظيم محطات الخدمات.</li> <li>- تعديل هيكل مراكز تعبئة غاز البترول المميع.</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء مصلحة Métrologie على مستوى الفروع الثلاثة: التجاري, الوقود, و غاز البترول المميع.</li> <li>- إنشاء مشروع و تحقيق قاعدة للحياة في حاسي مسعود.</li> <li>- الاهتمام بتغيير مظهر محطات الخدمات بتحسينها.</li> </ul>

المصدر: من ملفات نפטال

شكل رقم (3) : مخطط يوضح مراحل تطور شركة نفطال



من إعداد الطالب

و من هذا يبدأ تعريفنا لنفطال كمؤسسة وطنية لتوزيع و تسويق المواد البترولية , و التي أصبحت شركة ذات أسهم في وقتنا الحالي.

وبهذا تعتبر الجزائر من الدول النامية التي تبحث عن التطور في جميع الميادين و خاصة في المجال الاقتصادي , فهي تمتلك ثروات عديدة و باهظة الثمن و المتمثلة في الغاز و البترول , حيث هذان الأخيران مستغلان بطرق غير مباشرة من طرف المؤسسات الوطنية عبر التراب الوطني, انطلاقا من المواد الخام الموزعة من طرف نفطال.

المطلب الثاني : مهام و إمكانيات شركة نפטال و أنواع منتجاتها

أولا : مهام شركة نפטال

إن المهمة الرئيسية لشركة نפטال هي توزيع و تسويق المنتجات البترولية بصفة عامة و من أهم المنتجات التي تسوق هي : الإطارات المطاطية **PNEUMATIQUES** , غاز البترول المميع **GPL** , المذيبات **SOLVANTS** ,الزفت بجميع أنواعه **BITUMES** , الشمع **PARAFFINES** , الوقود **LES** ...  
**CARBURANTS**

ولها مهام أخرى تسعى لتحقيقها هي:

- تنظيم و تطوير التسويق و التوزيع للمنتجات البترولية و مشتقاتها.
- تخزين و نقل المنتجات البترولية و توزيعها في كامل التراب الوطني.
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقية.
- تطوير هياكل التخزين و التوزيع لضمان تغطية أحسن لكامل التراب الوطني.
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي هي في حوزتها.
- متابعة و مراقبة تطبيق المخططات السنوية و كذلك المخططات التي تتجاوز السنة و التي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق الوطنية للمنتجات البترولية.
- مباشرة دراسات السوق بما فيها استعمال و استهلاك المنتجات البترولية .
- الحرص على إدخال تطوير و استعمال و أجهزة الإعلام الآلي في إطار مهامها.
- تطوير قدرات العمال عن طريق التبرص و التكوين المستمر .
- الحرص على تحسين و مراقبة الكميات المنتجة.

## ثانيا : إمكانيات شركة نافتال

لإتمام المهام التي تقوم بها شركة نافتال, جهزت هذه الأخيرة وسائل, هياكل و عمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية, هذا من جهة و من جهة أخرى قامت نافتال باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع القوانين و برامج التنمية.

اليد العاملة : تتكون من :

## جدول(3) :يمثل عدد العمال

النسبة العمال	عدد العمال	الصف
29,36 %	6565	إطار
10,47 %	2341	تقني
60,18 %	13458	منفذ
100 %	22364	المجموع

المصدر : من وثائق شركة نافتال

كما نشير إلى انه في فصل الشتاء تعرف اليد العاملة زيادة نسبية ترجع لزيادة الطلب على البترولية لاسيما غاز البترول المميع.

**حظيرة السيارات لنقل المنتجات :** متكونة من حوالي 3300 سيارة مجهزة بمحرك الديزل لنقل الوقود بالإمكانات المتوفرة لديها, تضمن نפטال التوزيع بطريقة منظمة و عامة على كافة التراب الوطني كما تضمن تموين المطارات و الموانئ.

### **شبكة التوزيع :** تتكون من :

- 2010 محطة من بينها 1135 ذات ملكية خاصة.
- 11000 نقطة بيع.
- 86 مركز توزيع و تخزين (24الزيوت و العجلات, 47الوقود, 15الزفت).
- 30 مركز و مخزن للملاحة الجوية و 6 مراكز للملاحة البحرية.
- 49 مخزن مرتبط ب GPL.
- 41 مركز ملء GPL بقدرة تعبئة 1,2مليون طن /سنة.
- 9 مراكز جملة GPL.
- 700 كم من الأنابيب المستعملة.
- 3300 شاحنة نقل للتوزيع.

### **ثالثا : أنواع منتجات نפטال و مبيعاتها**

#### **❖ الوقود Les carburants :** يستعمل في ثلاث مجالات :

- الوقود البري : تباع مؤسسة نפטال أنواع من الوقود المستعمل في محركات البنزين و الديزل وهي : البنزين العادي, الممتاز, بدون رصاص ,مازوت, GPL/C غاز البترول المميع.
- هذه المنتجات المخزنة عن طريق نפטال ناتج عن نملية التكرير في المؤسسة NAFTEC و التي تتوافق مع المقاييس التقنية الجزائرية الخاصة .
- الوقود الجوي : يستعمل للطائرات.



– الوقود البحري : يستعمل للبواخر.

❖ **الزيت و الشحوم Les lubrifiants** : يتم ذلك عن طريق شبكة التوزيع المنتشرة عبر التراب الوطني, تباع

مؤسسة نפטال تشكيل و من الزيوت التي تغطي استعمالات القطاع الصناعي و قطاع النقل ( سيارات, شاحنات... الخ).

وتجاوبا عن قواعد الجودة العالمية, تملأ الزيوت الموزعة من طرف نפטال داخل مواد التغليف و المتمثلة في

علب ذات أحجام مختلفة و كل من حجم نصف لتر إلى حجم 180 كغ و تخص (Huiles Industrielle ,

.(Automobiles,Transmission,Essence Moteur Graisses, diesel).

❖ **الزفت les bitumes** : تباع مؤسسة نפטال 4 أنواع من الزفت:

– الزفت الصافي : les bitumes purs؛

– الزفت المؤكسد: les bitumes oxydès

– الزفت: les bitumes cut- backs

– Les Emulsion de bitumes

❖ **العجلات les pneumatiques**

❖ **المواد الخاصة les produits spéciaux**:

– الشمع les paraffines

– البنزين الخاص les essences specials

– المذيبات les solvents

الجدول التالي يبين المواد الموزعة و مجالات استعمالها :

جدول رقم (4): المواد الموزعة و مجالات استعمالها

المنتوج	الاستعمالات الأساسية
الوقود و المنتجات القابلة للاحتراق أو المنتجات ناتجة الحرارة, الاستخدام المنزلي و صناعات الغاز الطاقوية غاز البترول المميع	محركات الاحتراق الداخلي : السيارات , الناقلات البرية
الوقود : البنزين الممتاز	الطائرات العمودية
البنزين الطائرات	الطائرات المدنية و العسكرية
الفحم	الإتارة , التدفئة
البترول المضيء	محركات الديازال( السيارات التجارية, أدوات الأشغال العمومية , المحركات البحرية , المحركات الصناعية)
الزيت غازي	تركيب المدفئات المحلية و الصناعية الصغيرة محركات الديازال
الوقود المنزلي	محركات الديازال البطيئة و الضخمة (البحرية) إنتاج الحرارة في الصناعة إنتاج الكهرباء المركزية
الوقود الثقيل	القواعد للكهرباء المواد البلاستيكية التركيب الاصطناعي (نيون...) المطاط
المنتجات غير الطاقوية القواعد البتروكيمياوية	الصناعة
الزفت	السيارات, العربات الصناعة
الزيوت	المطاط , الغراء , الحبر الصناعات الكيماوية , منتجات الصيانة
البنزين الخاص	الدهان و الطلاء
الكحول الأبيض	منتجات التجميل, منتجات الحماية, الكرتون و أوراق التغليف
الشمع المعدني	الاستخدامات الصناعية
الفحم الحجري للبترول	

المصدر : من وثائق و ملفات المؤسسة

رابعا : أهم الزيائن لنفطال من بين أهم زيائن نفطال نجد : سونا طراك, سونا غاز , الخطوط الجوية الجزائرية, الإدارة المحلية, وزارة الدفاع الوطني.

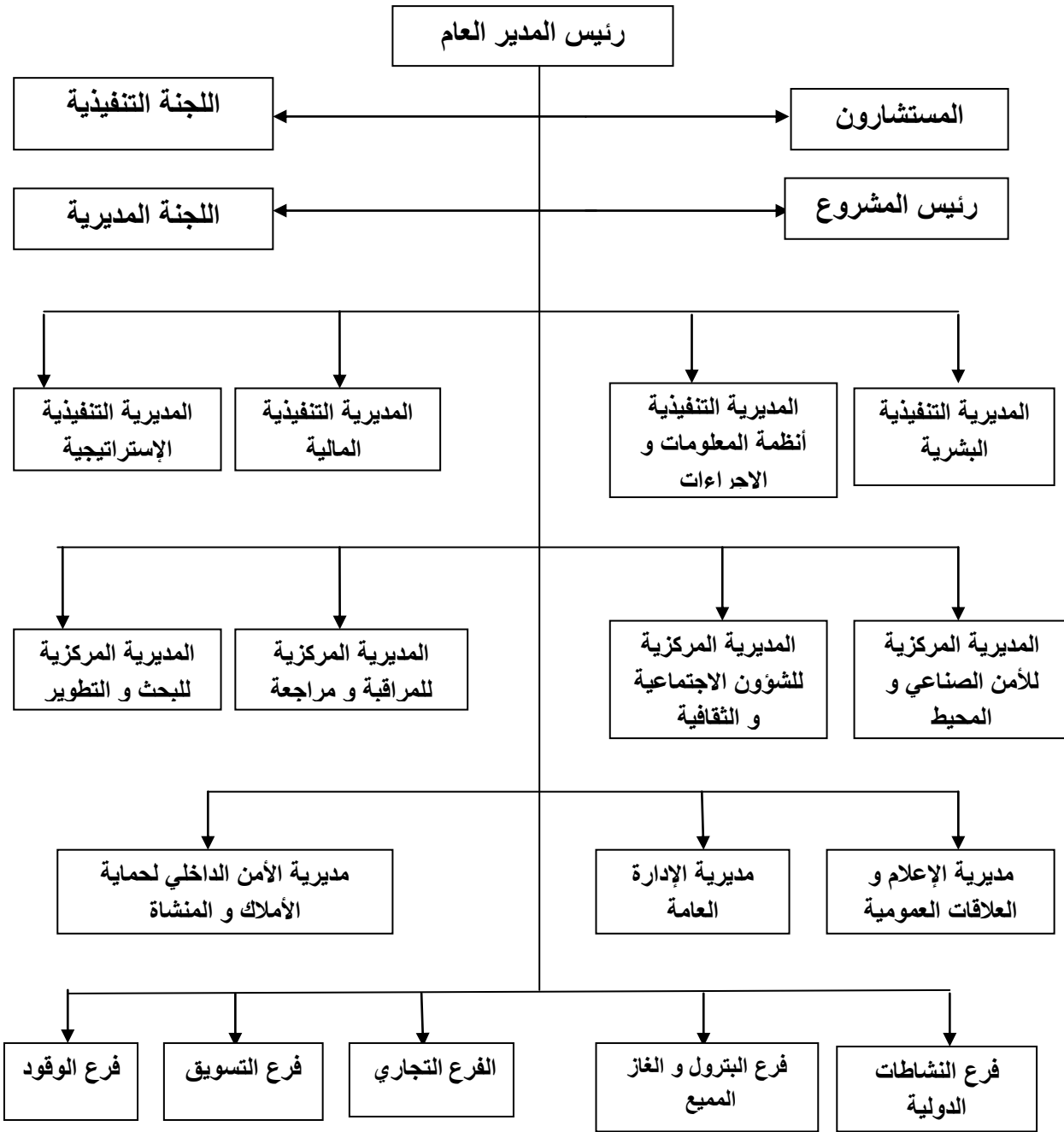
المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي لشركة نافتال

أولاً : الهيكل التنظيمي لشركة نافتال

لشركة نافتال تنظيم خاص بنشاطاتها و طبيعتها, حيث يقوم التنظيم بتحديد المصالح و الأهداف و تنصيب مدراء الأقسام بما يتماشى مع نشاط الشركة و الممثل كالتالي :

المديرية العامة, الهياكل التنظيمية و الهياكل العملية .

شكل رقم ( 4 ) : مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لنافتال



المصدر: وثائق شركة نافتال

## ثانيا : دراسة الهيكل التنظيمي لشركة نفاطال

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة نفاطال مما يلي:

➤ **اللجنة التنفيذية** : متكونة من مدراء الأقسام و المدراء التنفيذيين و هي مكلفة بتحديد المحاور

الإستراتيجية الكبرى الخاصة بتنظيم الشركة و خاصة في ميدان التسيير, الشراكة, الأمن...

➤ **اللجنة المديرية** : متكونة من مدراء و مدراء تنفيذيين, هذه اللجنة مكلفة بمساعدة الرئيس المدير

العام في تسيير و مراقبة العمل.

➤ **المستشارين المساعدين** : مكفون بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظيفة التي يقوم بها و في

اتخاذ القرار الاستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية و علاقات الصحافة و الإعلام.

➤ **المديريات التنفيذية** : وتتمثل هذه المديريات في :

**1. المديرية التنفيذية للإستراتيجية, التخطيط و الاقتصاد DESPE** : تتمثل مهامها في :

– التخطيط ووضع تنظيم خاص بالشركة.

– القيام بدراسات اقتصادية.

– تسيير و متابعة تطورات المشاريع.

**2. المديرية التنفيذية المالية DEF** : تتمثل مهامها في:

– تأمين السير الحسن لمحاسبة الشركات عن طريق التأكد من كل الحسابات و هذا بمراجعة الدورة.

– تأمين و مراجعة الحالة المالية للشركة (خزينة, محاسبة عامة, ضرائب, تأمين).

– تأمين و تحقيق برنامج التمويل الاستغلال و الاستثمارات.

**3. المديرية التنفيذية للموارد البشرية DERH**: من مهامها الرئيسية :

– وضع سياسات لتسيير الموارد البشرية (برنامج تكوين , قانون عمل ...)

– تقييم احتياجات الشركة للموارد البشرية بشكل عام.

- وضع أنظمة للتحفيز مثل الترقية و تقديم مكافآت.
- وضع برنامج للتكوين للإطارات لمختلف المديریات حسب احتياجات الشركة.
- إجراءات اختيار العمال للتشغيل أو الترقية تكون مضبوطة حسب قوانين الشركة.

### ➤ المديریات المركزية: تتمثل في :

1. المديرية المركزية للمراقبة و مراجعة الحسابات **DCA** : تقوم بتنفيذ مهام المراقبة و مراجعة الحسابات من خلال مجمل هياكل الشركة و المساهمة في تحسين و تطوير أنظمة الإجراءات و النماذج.
2. المديرية المركزية للصحة،الأمن و المحيط **HCESQ** : مهمتها وضع قوانين و تعليمات خاصة بالأمن الصناعي في مجال تخزين و توزيع المنتجات بالإضافة لتحديد الإجراءات المتعلقة بحماية المحيط.

### 3. المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية و الثقافية **DCASC** : تقوم بما يلي :

- المشاركة في وضع سياسات الشركة في مجال الشؤون الاجتماعية و الثقافية.
- التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضية و الثقافية في الشركة بوضع برامج و استراتيجيات.
- تنمية السياسات الاجتماعية لتحسين الوضعية الاجتماعية للعمال.
- الحرص بصفة دائمة على الصورة الجيدة للشركة.

### ➤ مديريات الدعامات:

#### 1. المديرية المركزية لحماية الأملاك **DCPP** : تقوم بتسيير و مراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة

الشركة سواء المباني , المنشأة , وسائل النقل و العمل على صيانتها.

#### 2. مديرية الإدارة العامة **DAG** : من مهامها :

- التسيير الجيد لليد العاملة و وضع كل الإمكانيات الضرورية لكافة المديریات لتحقيق الأهداف المسطرة.

– وضع ميدانيا الوسائل الضرورية للسير الحسن للاستثمارات و تتميتها: حظيرة النقل, الهياكل, المباني, مطاعم... و وسائل الاتصال, نشاطات الأرشيف و المعلومات.

– و الفروع تنقسم إلى:

#### ▪ فرع الوقود B.CBR :

- توزيع و تجارة الوقود الأراضي عبر التراب الوطني.
- تغطية الاحتياجات الوطنية بتموين و توزيع الوقود في أحسن الظروف.
- تحديد مستوى التخزين و التأكد من الحفاظ عليه و خلق نظام لمراقبة الجودة المنتجات.
- تحديد مخططات التوزيع و التأكد من تطبيقها و كذا إجراء الاستغلال.
- تأمين التوزيع الحسن لمنتجات الوقود و زيوت التشحيم.
- حماية و صيانة المعدات المتقلة, التوزيع الحسن لمنتجات الوقود و زيوت التشحيم في مجال الطيران و الملاحة و منشآت قسم الطيران و الملاحة.

– اقتراح دراسات عن الاحتياجات في ميدان التخزين و التوزيع للطيران و الملاحة.

#### ▪ فرع الزيت و العجلات :

- ضمان تسويق لمنتجات الزيت عبر كافة القطر الوطني.
- ربط و مراقبة وظائف التوزيع, النقل, الصيانة, و التمويل في كافة أنحاء الوطن.

#### ▪ فرع غاز البترول المميع B.GPL

مهمته التأكد من إتباع و تطبيق المخطط و الموازنات السنوية و من السير الإداري و المالي لقسم GPL.

#### ▪ الفرع التجاري B.COM

ينقسم بدوره إلى قسم الزيت, قسم الزيوت و العجلات المطاطية و قسم الشبكة.

## المبحث الثاني: كيفية إعداد لوحة القيادة

## المطلب الأول : أهمية لوحة القيادة في المؤسسة

عرف النظام المعمول به (لوحة القيادة) تطوراً واسعاً في مهامه ليشمل جميع وظائف المؤسسة دون استثناء،

فأصبح له دوراً فعالاً في العمليات التخطيطية وإدارة النشاطات في المؤسسة، فهي إذا عملية منجزة في

وحدة اقتصادية للتأكد من التجنيد المستمر للطاقات و الموارد المتاحة بغرض بلوغ الهدف المحدد باستخراج

الفروقات و تحليلها و تحديد أسبابها لتفاديها في المستقبل بغية تحسين تسيير نشاطات المؤسسة، و تعتبر

لوحة القيادة أداة تساعد على تنفيذ أهداف المؤسسة وهذا أهميتها الكبرى في التسيير و من مهامها:

– تفادي الوقوع في الأخطاء قبل و أثناء تنفيذ المشاريع الاستثمارية مع تصحيحها في حالة وقوعها.

– الكشف عن الاستخدامات غير القانونية أثناء انجاز المهام الاقتصادية مع تحليلها وتفاديها في المستقبل.

– التأكد من أن التنفيذ السائد في الميدان يسير طبقاً للخريطة المحددة.

و لها أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي :

– إصدار اقتراحات و توصيات قصد تحسين الأداء.

– البحث عن سبل لتحسين الأداء.

– استنتاج نقاط الضعف و القوة و محاولة تدعيم نقاط القوة و استدراك نقاط الضعف.

– ترشيد التكاليف أو عقلنتها.

– تحليل الانحرافات الناتجة عن النشاط الفعلي و النشاط التقديري و إبراز الأسباب التي أدت إلى الانحرافات.

– تحديد الفعالية و ذلك عن طريق التأكد من بلوغ الأهداف المسطرة مع إمكانية تحقيقها في الحاضر أو في

المستقبل.

– تحقيق النجاحة بالتأكد من الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

– تحقيق الملائمة و ذلك بالتأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتوفرة.

– تمكن لوحة القيادة من دراسة الحلول التي تسمح بتحسين المردودية العامة للمؤسسة في جميع الميادين و الأنشطة.

### المطلب الثاني : إعداد لوحة القيادة

نظرا لأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات و ضرورة الحصول عليها في اقرب وقت ممكن فان الشركة تحاول الاستجابة لهذين العنصرين من خلال إنشاء و إعداد لوحة القيادة الخاصة بها باعتبار الوحدة مركز مسؤولية تسمح لمختلف رؤساء المصالح بمعرفة كل المؤشرات المتعلقة بأقسامهم من اجل اتخاذ التدابير الملائمة و في اقرب وقت ممكن, و هذه الأداة المتمثلة في لوحة القيادة تعتمد أساسا على جمع جميع المعلومات الهامة و يتم إعداد لوحة القيادة شهريا و يقوم مراقب التسيير بتحديد الانحرافات الناتجة عن ما هو مقدر بما هو فعلي في الوحدة محل الدراسة و إعلام المدير بالمستجدات.

فعند وصول المعلومات من طرف الفروع مثلما تم توضيحه من قبل يأتي دور المسؤول عن التسيير و المراقبة ليحلل و يفسر النتائج الوافدة إليه و يقوم بإعداد لوحة قيادة شاملة و ملمة و كل ما هو مهم للتسيير الحسن للشركة.

### أولا : أقسام لوحة القيادة

و تنقسم لوحة القيادة إلى عدة أقسام فنجد :

لوحة القيادة العملياتية : و تتضمن مختلف الأقسام العملياتية التالية :

- قسم الموارد البشرية : الذي ينقسم إلى 5 أقسام : عمال حاليون و ذهاب نهائي و استقدام, عدد حوادث العمل, كتلة الأجور, التكوين و التعليق على النتائج.
- قسم يضم كافة المبيعات الشركة : من الوقود الأراضي بكافة أنواعه مرورا بالوقود البحري و الجوي وصولا إلى الزفت و العجلات و الزيوت.



- قسم يحتوي على كافة وسائل النقل : الخاصة بالشركة سواء المكتسبة أو المأجورة و عدد حوادث المرور الناجمة عن استعمالها.
- قسم يضم كل ما يتعلق بالمالية: أي الخزينة و رقم الأعمال إلى غير ذلك من المؤشرات.
- قسم الديون : المتعلقة بزبائن الشركة.
- قسم الاستثمارات : الجارية التنفيذ.

#### ثانيا: استغلال لوحة القيادة

تتطلب عملية استغلال لوحة القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما بين الأفراد و المسؤولين و كل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق, فوصول المعلومة يتطلب المرور عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

فالمحطات تملك لوحة قيادة خاصة بها تضمن كل من عدد العاملين بها بالإضافة إلى كمية الوقود المباعة إلى غير ذلك من المعلومات.

ومن مجموعة من المحطات تصل المعلومة إلى مراكز التجمع فنجد مركز الوقود مثلا الذي يطور و يحلل لوحات القيادة الوافدة إليه من طرف المحطات المنطوية تحت لوائه و بدوره يقوم بصنع لوحة قيادة خاصة بالمركز وبالتالي تحقيق أهدافه بأقل تكلفة ممكنة و تسيير موارده البشرية ووسائل النقل الخاصة به و المأجورة إضافة إلى النظام المالي.

و تلك المراكز تأتي تحت قسم من الأقسام التي تصل إليها التقارير اليومية أسبوعية أو شهرية فالقسم عبارة عن مركز كبير يضم عدة مراكز فيقوم القسم بتجميع و تحليل المعلومات و القيام بلوحة قيادة خاصة به. ومن جملة الأقسام يتم إرسال لوحات القيادة إلى فرع من الفروع سواء فرع الوقود أو فرع الزفت و العجلات فيتم جمع المعلومات مثل عدد العمال في الأقسام المنطوية تحتها إضافة إلى الموارد المالية المتاحة لها

ووسائل النقل التي تم استخدامها في تلك الفترة إلى غير ذلك فيقوم الفرع بالقيام بلوحة القيادة الخاصة و التي تحتوي على مؤشرات مؤثرة في اتخاذ القرار، و تقوم مصلحة الدراسات و التخطيط من خلال فروعها بإرسال هذا التقرير شهريا إلى الإدارة العامة .

وبالتالي تقوم المديرية التنفيذية الإستراتيجية و الاقتصادية بإعداد لوحة القيادة النهائية و ذلك بعد تحليل النتائج الواردة من الفروع المتعددة، و تقوم بعدة اتصالات مع الفروع عند وجود اختلال كبير في النتائج لمعرفة سببها، و بعد كل ذلك تقوم بإعطاء مؤشرات بسيطة و لكن قوية حتى يتمكن كل من يقرأ التقرير من فهم كل ما هو موجود به فكثرة الأرقام تقتل الرقم فيصبح عديم الفائدة.

يجب أن تصل التقارير الوافدة من الفروع قبل الخامس من كل شهر فتحمل المعلومات المتعلقة بالشهر السابق، و بما إن نظام المعلومات المطبق بالشركة بطيء فان التقارير تصل عادة متأخرة بيوم أو بيومين و هو ما يضع إطارات المديرية التنفيذية في مأزق حيث يجب وصول تقرير لوحة القيادة يوم التاسع من كل شهر إلى الرئيس المدير العام و إلى شركة سونطراك بما أن نפטال جزء منها.

### المطلب الثالث: لوحات القيادة في المؤسسة محل الدراسة

أولاً: بعض نماذج أشكال لوحة القيادة في شركة نפטال

#### ✓ لوحة القيادة الخاصة بالمدير العام

كما يمكن أن نبين مثال عن شكل لوحة القيادة الخاصة بالمدير التجاري لشركة نפטال المقدمة في

شهر مارس 2019:

الجدول(5): لوحة قيادة المدير العام لشهر مارس 2019

الانحرافات	النتيجة المحققة	النتيجة المتوقعة	المؤشرات
1,03	1238846	1198502	رقم الأعمال (بالكمية)
1,03	24,3 مليار	23,6 مليار	رقم الأعمال (بالقيمة)
-5,2	14,5 مليار	15,3 مليار	حقوق الزبائن
-7,8	7 مليار	7,6 مليار	المحصلة
-2,6	7,5 مليار	7,7 مليار	غير المحصلة
-3,38	20 مليار	20,7 مليار	الخزينة
-2,1	490 مليار	501 مليار	تكاليف الاستثمارات
0	29568	29568	عدد العمال
0	21 مليار	21 مليار	كتلة الأجور
-45,9	20	37	الحوادث
-43,75	18	32	حوادث العمل
-60	2	5	حوادث المرور

من ملفات نافتال

المبحث الثالث: : لوحة القيادة التجارية في المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: لوحة القيادة الخاصة بالمبيعات

أولاً: عرض لوحة القيادة لمتابعة مبيعات منتج: زيوت التشحيم ( lubricants ) .

الجدول التالي يوضح لنا النتائج المحققة شهريا من طرف نافطال لمبيعات منتج " زيوت التشحيم " في

بعض الولايات لسنة 2018:

الجدول رقم ( 6 ) : لوحة القيادة التجارية لمتابعة الشهرية لمبيعات المؤسسة لمادة " زيوت التشحيم " في

بعض الولايات لسنة 2018.

الأشهر	جانفي		فيفري		مارس		أفريل	
	المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية
البيورة	6 281 999,25	31,80	3 640 980,44	15,96	4 287 851,10	18,49	5 473 694,98	23,91
الجزائر	16 711 260,24	75,30	9 583 335,34	38,57	13 421 530,17	52,11	18 893 685,81	75,12
بومرداس	4 791 217,72	23,02	4 261 974,65	17,60	5 178 462,54	21,88	5 937 002,01	25,17
تبيازة	1 170 642,00	4,62	1 340 314,80	4,50	2 016 339,00	7,71	1 782 720,80	6,64

الأشهر	ماي		جوان		جويلية		اوت	
	المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية
البيورة	5 555 789,77	24,53	5 222 269,37	22,75	6 933 179,21	31,01	7 531 017,88	34,76
الجزائر	14 695 347,06	54,21	21 168 149,30	74,90	14 982 314,79	55,59	17 101 237,28	68,64
بومرداس	5 843 758,53	23,19	6 416 519,09	26,98	9 017 723,52	37,85	5 102 261,15	22,05
تبيازة	3 484 078,00	11,52	2 474 135,20	9,25	680 852,32	3,04	653 842,65	2,36

ديسمبر		نوفمبر		أكتوبر		سبتمبر		الأشهر
المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية	مجموع الولاية
7 266 133,36	34,65	3 724 704,03	16,18	3 830 457,69	18,53	6 338 967,07	28,46	البويرة
16 806 269,26	66,95	14 373 428,33	53,00	16 806 713,57	66,37	17 969 219,16	69,04	الجزائر
4 917 790,26	20,88	3 885 859,33	15,04	7 976 973,05	35,61	4 569 929,62	18,65	بومرداس
584 601,49	2,47	648 511,60	2,31	1 761 296,45	6,98	2 469 575,45	10,82	تيبازة

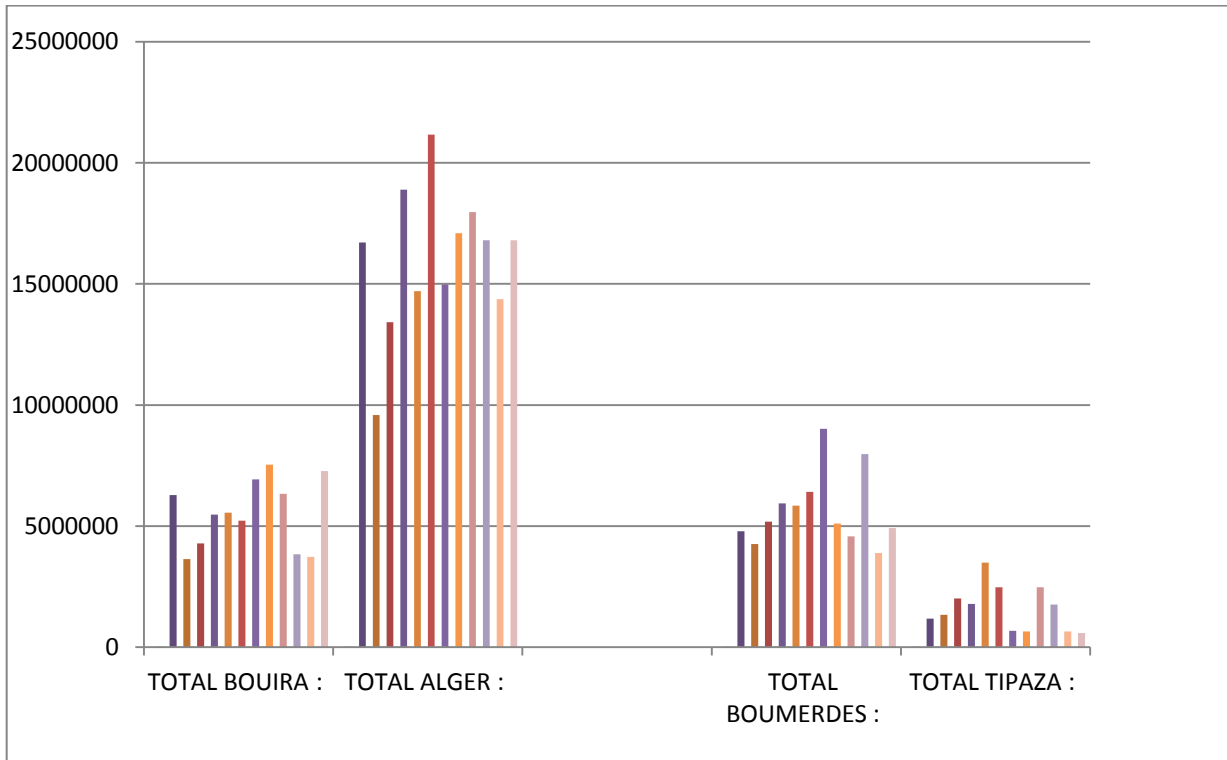
### من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المفتاح: وحدة قياس الكمية = طن/متر TM ؛ وحدة قياس المبلغ = الدينار الجزائري.

❖ تمثيل نتائج لوحة القيادة التجارية لمتابعة مبيعات المؤسسة لمادة " زيوت التشحيم " خلال سنة

2018 لبعض الولايات عن طريق الأعمدة البيانية كالتالي:

الشكل رقم ( 5 ) : تمثيل النتائج بالأعمدة البيانية



من إعداد الطالب

## ثانيا: التعليق على النتائج المحققة

تمثل هذه الأعمدة البيانية النتائج المحققة لمجموع المبيعات لمؤسسة نافطال لمادة " زيوت التشحيم " خلال مختلف الأشهر لسنة 2018 في أربع الولايات ( البويرة - الجزائر العاصمة - بومرداس - تيبازة ) و التي تم وضعها في الجدول رقم (7).

- من خلال تحليلنا لهذه النتائج يمكننا ملاحظة مجموع المبيعات الأكبر اعتبارا تم تحقيقه على مستوى

نقاط البيع المتواجدة في ( الجزائر العاصمة) و الذي يقدر ب **52000000** دج في شهر جوان؛

- وفقا لملاحظاتنا فإن ترتيب نقاط البيع لولايتي ( بومرداس و البويرة) كان متقاربان من حيث رقم الأعمال

المسجل والذي تخط عتبة ال **5000000** دج في أكثر من شهر وهو رقم مشجع للشركة على الإستثمار

أكثر في هذه المناطق؛

- والملاحظة الأخيرة تتمثل في مبيعات المؤسسة في منطقة ( تيبازة ) والتي سجلت أرقام ضعيفة إلى شبه

منعدمة في بعض الأشهر مثل **648 511,60** دج وتم تحقيقه في شهر نوفمبر لسنة **2018**.

ومن خلال هذه التحاليل لنتائج لوحة القيادة التجارية يمكن للمسير اتخاذ قرارات مهمة و دقيقة في

الوقت اللازم لها، كما تمكنه من متابعة مدى تطبيقها، و مدى تأثيرها على نتائج المؤسسة.

## المطلب الثاني: لوحة القيادة للمقارنة بين المبيعات المحققة

أولاً: عرض لوحة القيادة للمقارنة بين المبيعات المحققة لسنتين (2017-2018)

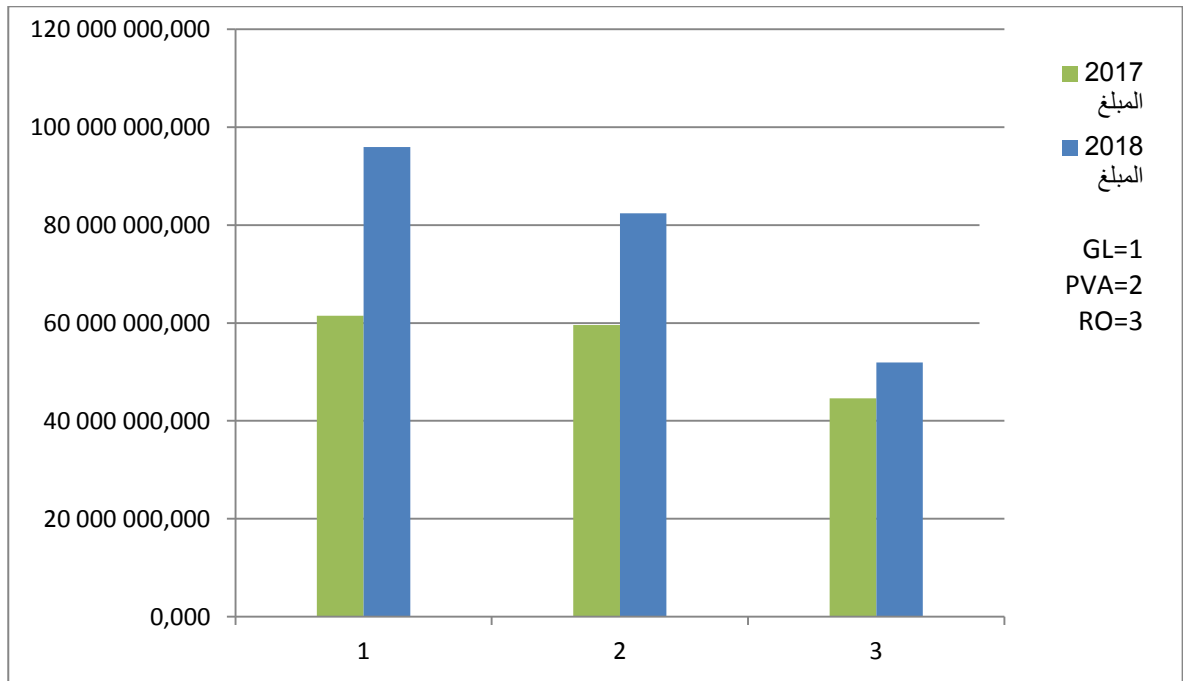
من أجل عرض لوحة القيادة التجارية للمقارنة بين مبيعات مؤسسة نافطال لمادة " زيوت التشحيم " لسنتين 2017 و 2018 توجد الكثير من الطرق ، من بينها اخترنا عرضها عن طريق جدول و شكل بياني كما هو الآتي:

الجدول رقم ( 7 ): لوحة القيادة التجارية للمقارنة

2018				2017			ولاية الجزائر
معدل التحقيق	م ن ق	م ن م	المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية	الزبائن
91%	62%	56%	95 943 612,13	370,354	61 451 693,36	289,101	مجموع GL
105%	37%	38%	82 411 301,44	322,049	59 560 565,75	285,437	مجموع PVA
110%	15%	16%	51 924 369,94	219,502	44 591 936,35	226,258	مجموع RO
98%	40%	39%	230 279 283,51	911,906	165 604 195,46	800,795	مجموع ولاية الجزائر

من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من المؤسسة

الشكل رقم ( 6 ): تمثيل المعلومات بالأعمدة البيانية



من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من المؤسسة

### المفتاح

وحدة قياس الكمية = طن/متر TM، وحدة قياس المبالغ = الدينار الجزائري؛

م ن م = معدل النمو المحقق، م ن ق = معدل النمو المتوقع؛

معدل التحقيق = النسبة المحققة من توقعات المؤسسة = ( م ن م - م ن ق ) ÷ م ن ق.

### ثانيا: التعليق على النتائج

من خلال الجدول السابق الذي يمثل لنا لوحة القيادة التجارية للمقارنة بين النتائج المحققة من مبيعات الشركة لمادة زيوت التشحيم "lubrifiats" لسنة 2017 و 2018 في منطقة الجزائر العاصمة، وبالنسبة لكل المستويات: GL إدارة حرة، PVA نقطة بيع معتمدة، بائع عادي RO.

❖ بالنسبة لمجموع GL: يمكننا ملاحظة أن المبلغ المحقق لسنة 2018 أكبر من المحقق في السنة

السابقة 2017 بمعدل نمو يقارب 56%، إلا أنه أقل من المبلغ الذي كان متوقع الوصول إليه

من طرف المؤسسة بمعدل تحقيق بلغ 91%.

❖ بالنسبة لمجموع PVA: نلاحظ أن المبلغ المحقق لسنة 2018 أكبر من المبلغ المحقق في السنة

السابقة 2017 بمعدل نمو أكبر من الذي كانت المؤسسة تتوقع الوصول إليه حيث بلغ 38%،

و بمعدل تحقيق وصل إلى 105%، وهذا ما يعكس دور استخدام لوحة القيادة التجارية في

التسيير الجيد للنشاط التجاري لمادة "زيوت التشحيم" على مستوى نقاط البيع المعتمدة من طرف

مؤسسة نافطال بمنطقة الجزائر العاصمة.

❖ بالنسبة لمجموع RO: نلاحظ أن المبلغ المحقق لسنة 2018 أكبر من المبلغ المحقق في السنة

السابقة 2017 بمعدل نمو أكبر من المتوقع و يقدر ب 16%، و معدل تحقيق بلغ 110%، و

الملفت للانتباه في هذا المستوى أن الكمية المباعة في 2018 أقل من الكمية المباعة في سنة

2017، هذا ما يوضح أن هناك تغير في أسعار البيع لمادة " زيوت التشحيم " بمنطقة الجزائر

العاصمة.



❖ بالنسبة للمجموع الكلي لمبيعات المؤسسة من مادة " زيوت التشحيم " على كل المستويات

بمنطقة الجزائر العاصمة: فنلاحظ أن هناك زيادة في كمية المبيعات و رقم الأعمال بمعدل نمو

يقارب المتوقع بلغ 38%، ومعدل تحقيق بلغ 98%.

كما يمكننا أيضا ملاحظة ترتيب الزبائن من حيث رقم الأعمال الخاص بمبيعات المؤسسة لمادة

"زيوت التشحيم " فنجد في المرتبة الأولى الإدارة الحرة GL ، ثم تليها نقاط البيع المعتمدة PVA ، وأخيرا

بائع عادي RO وهذا خلال السنتين 2017 و 2018.

من خلال لوحة القيادة التجارية هذه يمكننا القول بأن وضعية المؤسسة بالنسبة لتجارة مادة "زيوت التشحيم" على العموم تتحسن من سنة لأخرى.

### المطلب الثالث: إعداد لوحة القيادة المتوقعة للسنة الموالية 2019

أولا: توقعات المبيعات للسنة التالية 2019:

من أجل محاولة حساب حجم المبيعات المتوقع لسنة 2019 اعتمدنا على معطيات النتائج المحققة خلال

السنتين السابقتين 2017 و 2018 ، و باستخدام طريقة المربعات الصغرى توصلنا إلى النتائج التالية:

نتوقع زيادة في مجموع ولاية الجزائر من المبيعات لمادة "زيوت التشحيم" بمعدل نمو يقارب 14%

معدل النمو = ( كمية السنة ن - كمية السنة ن-1 ) ÷ كمية السنة ن-1

المفتاح: متوسط السنوات (السنة ن + السنة ن-1) ÷ 2 : X' ؛ متوسط الكميات (كمية السنة ن + كمية

السنة ن-1) ÷ 2 : Y' ؛ معامل الميل : a ؛ ثابت : b

$$Y=aX+b$$

$$a = \frac{\sum(X_i - X') (Y_i - Y')}{\sum(X_i - X')^2} .$$

$$X' = (2017 + 2018) \div 2 = 2017,5 ; \quad Y' = (800,795 + 911,906) \div 2 = 865,35 .$$

$$a = (2018-2017,5)(911,006-865,35) + (2017-2017,5)(800,795-865,35) \div (2018-2017,5)^2 + (2017-2017,5)^2 .$$

$$a = (23,278 + 32,277) \div 0,5 = 111,11.$$

$$Y = aX + b \quad \longrightarrow \quad b = Y' - aX' = 865,35 - 111,11(2017,5) = 223299,075 .$$

$$Y = 111,11(2019) - 223299,075 = \underline{1032,541}.$$

$$\%14 = 911,906 \div (911,906 - 1032,541) = \text{معدل النمو}$$

بحيث يصل حجم المبيعات إلى ما يقارب 1032,541 TM، كما نتوقع أيضا وصول رقم الأعمال إلى ما يقارب 261490608,74 دج.

ثانيا: محاولة إعداد لوحة القيادة التجارية المتوقعة لمبيعات المؤسسة لمادة " زيوت التشحيم " للسنة القادمة 2019 في منطقة الجزائر العاصمة بالنسبة لكل من الزبائن ( GL و PVA و RO ).

المفتاح:

وحدة قياس الكمية : TMطن/متر؛ وحدة قياس المبالغ: الدينار الجزائري؛

م ن ق = معدل النمو المتوقع.

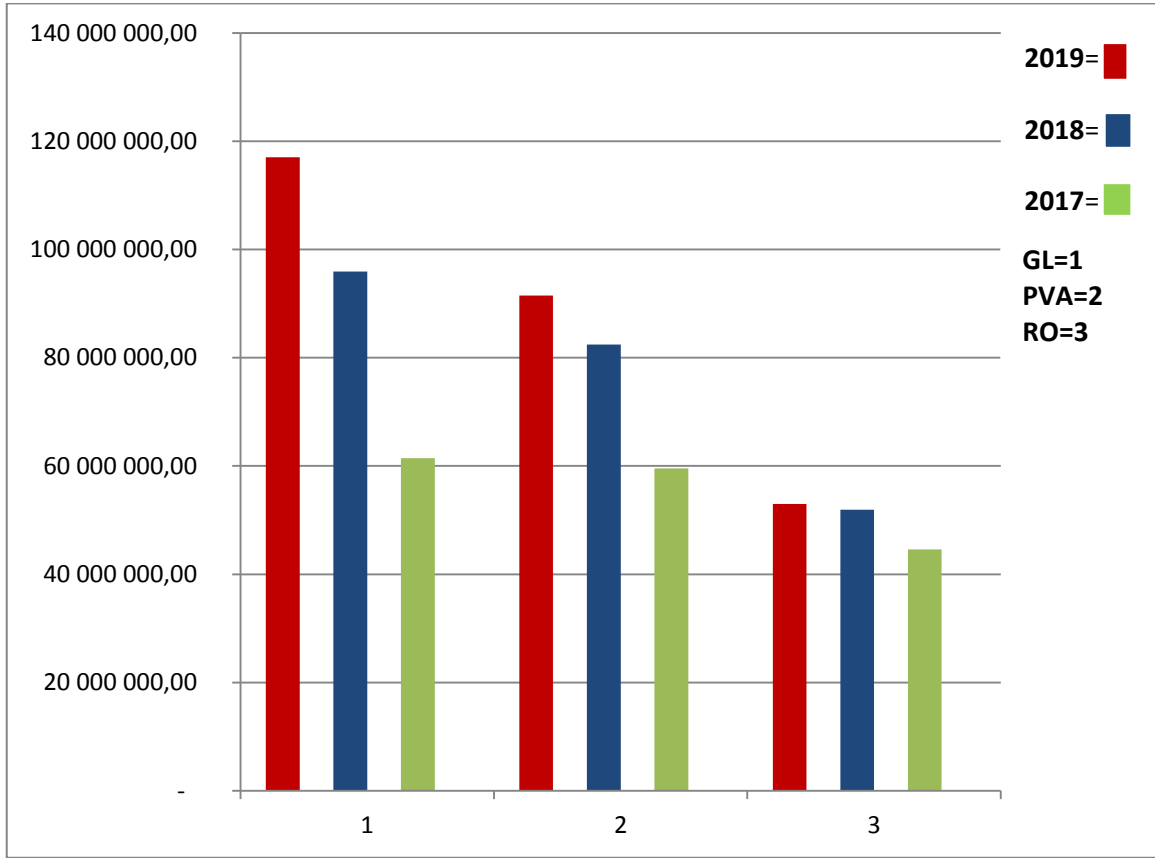
الجدول رقم ( 8 ): لوحة القيادة التجارية المتوقعة لسنة 2019



2019		2018		2017		ولاية الجزائر	
م ن ق 2019	المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية	CLIENT
22%	117 051 206,80	451,000	95 943 612,13	370,354	61 451 693,36	289,101	GL مجموع
11%	91 476 544,60	358,661	82 411 301,44	322,049	59 560 565,75	285,437	PVA مجموع
2%	52 962 857,34	222,880	51 924 369,94	219,502	44 591 936,35	226,258	RO مجموع
14%	261 490 608,74	1032,541	230 279 283,51	911,906	165 604 195,46	800,795	مجموع ولاية الجزائر

من اعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة

الشكل رقم ( 7 ): تمثيل لوحة القيادة المتوقعة بالأعمدة البيانية

من إعداد الطالب

## ثالثا: التعليق على النتائج المتوقعة

من خلال ملاحظة النتائج المتوقعة في لوحة القيادة التجارية لمبيعات مؤسسة نافطال لمادة " زيوت التشحيم " لسنة 2019 في منطقة الجزائر العاصمة كما هو موضح في الجدول رقم 9 و أيضا في الشكل رقم 7.

على ضوء هذا يمكننا القول بأننا نتوقع زيادة في كمية المبيعات و رقم الأعمال تصل إلى **TM 451,000** بمبلغ **117 051 206,80** دج، وبمعدل نمو يقارب **22%** عن السنة الماضية بالنسبة للزبون " الإدارات الحرة " GL ؛

أما بالنسبة " نقاط البيع المعتمدة PVA " : نتوقع وصول كمية المبيعات إلى **358,661 TM** بمبلغ حوالي **91 476 544,60** دج ، بمعدل نمو يقارب **11%** عن السنة الماضية ؛

أما بالنسبة لـ " التجار العاديين RO " : نتوقع وصول كمية الزيوت المشتراة من طرفهم إلى **222,880 TM** مقابل مبلغ **52 962 857,34** دج ، بمعدل نمو يقارب **2%** عن السنة السابقة.

وبعد كل هذه الزيادات المتوقعة من طرف الزبائن لصالح المؤسسة ، فننتوقع زيادة في المجموع الكلي لحجم للمبيعات يصل إلى **1032,541 TM** مقابل ارتفاع رقم الأعمال الكلي لمادة "زيوت التشحيم" في منطقة الجزائر العاصمة إلى **261 490 608,74** دج ، بمعدل نمو يقارب **14%** من السنة السابقة 2018 .

أما فيما يخص ترتيب الزبائن من حيث النتائج المتوقعة لسنة 2019 ، نتوقع بقاء نفس الترتيب الذي تحقق في السنة السابقة 2018، بحيث كانت "الإدارة الحرة GL" تحتل المرتبة الأولى، ثم تليها " نقاط البيع PVA وأخيرا البائعين العاديين RO " .

#### رابعاً: الملاحظات المتعلقة بنظام لوحة القيادة التجارية في الشركة .

- المعلومات المتحصل عليها من طرف المديريات الأخرى قلما تكون خاطئة.
- فيما يتعلق بتوقيت الحصول على المعلومة فهذا هو النقص الذي لاحظناه من خلال دراستنا، حيث أن نظام المعلومات المعمول به في شركة نفطال غير مجدي و قديم و لهذا تفقد المعلومات المتأخرة مصداقيتها و أهميتها.
- لا يوجد اقتصاد في التكاليف فعدم شراء نظام معلومات متطور أدى إلى كثرة تكاليف في وصول المعلومات و انتقالها عبر الهيكل التنظيمي.
- سهولة فهم المعلومات الوافدة من مختلف المديريات و ذلك بسبب وجود إطارات متمكنة من لوحة القيادة، إضافة إلى قيام المؤسسة بعدة تكوينات دورية لعمالها و إطاراتها.
- تحليل جيد للمعلومات و تبسيطها حتى يتمكن القارئ من فهمها بسهولة كبيرة.

- إن تصميم و وضع نظام للوحات القيادة لا يعتبر غاية في حد ذاته، فبمجرد الانتهاء من عملية تحضيره يبدأ عمل المسؤولين، فيتم تحليل المعطيات ثم شرح الانحراف و في الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- تتطلب عملية استغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما بين الأفراد المسؤولين، وكل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق(في حالة عدم وجود تواصل عادة ما تنتج قرارات تعسفية لا تخدم سير نشاط في المؤسسة).

#### خامسا: التوصيات المتعلقة بنظام لوحة القيادة التجارية في الشركة .

- إعادة النظر في نظام المعلومات الخاص بالفرع التجاري للشركة.
- إدراج بعض المؤشرات التجارية في لوحة التجارية، مع العلم أن عدد المؤشرات المفروض وجودها في لوحات القيادة يتراوح ما بين 5 إلى 10 مؤشرات مثل:

✓ عدد الزبائن الجدد؛

✓ عدد الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن؛

✓ هامش الربح الصافي؛

✓ معدل نمو هامش الربح؛

✓ عدد العمليات التجارية.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تعرضنا إليه من كيفية استخدام لوحة القيادة التجارية و طريقة عرضها و تحليل نتائجها، أدركنا مدى أهميتها في عملية التسيير النشاط التجاري للمؤسسة نظرا لما تقدمه من تحسينات و تسهيلات للمسيرين بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات السليمة و الفعالة بغية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة محل الدراسة " نافطال " .



## خاتمة عامة:

إن التسيير الجيد للمؤسسة يستوجب الإلمام بجميع المعلومات لأخذ نظرة شاملة عن وضعيتها و مدى نجاعة أساليب التسيير فيها تبعا للنتائج، و لقد أصبحت لوحة القيادة التجارية من أهم أدوات اتخاذ القرار في المؤسسة الحديثة حيث يقوم المسير بجمع المعلومات ثم إعداد المؤشرات و في الأخير يقوم بإعداد لوحة القيادة التجارية و ذلك وفق مسار وتسلسل معين لاستعمالها استعمال امثل لتفادي الانحرافات الخطيرة، كما تتأثر لوحة القيادة التجارية بعدة متغيرات منها فترة إنتاج المعلومات من مختلف المصادر الداخلية و الخارجية المتعلقة بنشاط التجاري للمؤسسة، إضافة إلى فترة إنتاج لوحة القيادة التجارية في حد ذاتها و يعني ذلك عملية الإعداد و التصميم و هذا يرتبط بشكل خاص مع تواجد نظام معلومات ملائم على مستوى المؤسسة يمكن من تموين لوحات القيادة التجارية بالمعلومات الضرورية عند الحاجة. كما تتأثر برد فعل المسؤولين انطلاقا من المؤشرات التي تحتويها و التي ترتبط بدورها بظروف عمل المؤسسة و منه يتمكن المسير من التنبؤ و اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

و إن تصميم ووضع نظام للوحة القيادة التجارية لا يعتبر غاية في حد ذاته، فبمجرد الانتهاء من عملية تحضيره يبدأ عمل المسؤولين فيتم تحليل المعطيات ثم تحليل الانحرافات و اتخاذ التدابير التصحيحية في حالة وجود أخطاء للوصول للقرار المناسب. و تتطلب عملية استغلال لوحات القيادة التجارية بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما بين الأفراد المسؤولين و كل هذا ضروري لتكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق، و لذلك فان فهم الانحرافات و تحليلها بصورة سلمية تعتبر الخطوة الحاسمة حيث تعد القاعدة لاتخاذ الإجراءات و البحث عن البدائل التسييرية الأفضل لتحقيق التسيير الأكثر فعالية.



# المراجع

## المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1) ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 2) عرباجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- 3) جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية - سنة 1970- مصر.
- 4) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عنكون، الجزائر، 2002.
- 5) محمد رفيق الطيب: "مدخل للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، الجزء الثاني.
- 6) علي الشريف: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1996.
- 7) محمد سعيد أوكيل؛ وظائف ونشاطات المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- 8) عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، لبنان: دار النهضة العربية، 1970.
- 9) د.محمد جودت ناصر، الأصول التسويقية، عمان، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، 1997م-1417 هـ.
- 10) محمد الطيب العلوي: التربية و الإدارة بالمدارس الجامعية، دار النشر قسنطينة، سنة 1982
- 11) محمد سويلم، الادارة، دار هاني للطباعة.
- 12) ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الاداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.

ثانياً: المذكرات و الرسائل

- 1) بن لخضر محمد العربي، لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تدرج ضمن نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، لسنة 2014-2015.
- 2) السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)، الجزائر: جامعة منتوري - قسنطينة، 2013-2014.

(3) سويسي 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.

### ثالثا: الملتقيات

(1) بودباز زهية, جباري شوقي , لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة, الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية , جامعة المسيلة , الجزائر , 2009-14&15-04.

### المراجع باللغة الفرنسية

#### أولا: الكتب

- 1) George F.Gant **Développement administration** Concepts Methods, Année 1979.
- 2) F.Kolb; **La logistique, Approvisionnement, Production, Distribution**, (France: Ed: Moderne Entreprise,1972)
- 3) Gudj . N et autre , **le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise éd** organisation 1991.
- 4) Brigirte Doriah , **contrôle de gestion** , édition Dunod, Paris, 1999.
- 5) J .Y.Saulou . **Le Tableau de bord décideur** . les Edition d'organisation , Paris ,1982.
- 6) Fernandez .A. **les nouveaux tableaux de bord de décideurs ,éd organisation** ,2 éd 2000, France.
- 7) Urkin. P et autre, **L'élaboration d'un tableau de bord financier** , gestion 2000, France .
- 8) Robert S . Kaplan & David P. Norton ,**Putting the Balanced Scorecard To work**, Harvard Business Review On Measuring Corporate Performance.
- 9) M. Leroy , **Le Tableau de bord au service de l'entreprise**, éd : Organisation , Paris, 2001.

- 10) C.Selmer , **Concevoir le Tableau de Bord** , edition Dunod , Paris , 1998.
- 11) H . Savall et V .Zaritet, **Maitriser les couts et les performances caches**, 2 édition, Economica, paris, 1989.
- 12) T .Cuyaubère et J.Muller , **Contrôle de gestion Tome2, la gestion prévisionnelle et budgétaire.**
- 13) **C . Alazard et S. Sépari** , contrôle de gestion, 5eme édition, éd dunod , Paris 2001.
- 14) Jean Paul Semeray, **le contrôle de gestion**, Imprimerie Colet, France, Tome 2,1998.
- 15) Alain Fernandez, **Les Nouveaux Tableaux de bord pour piloter l'entreprise**, édition d'organisation, France, 1999 .
- 16) Jean gerbier , **Organisation et Fonctionnement de l'entreprise**, corle imprimere, France, 1993.
- 17) Jean Meyer , **Le contrôle de gestion, Presses Universitaire, France**, 4eme édition.
- 18) Alain Fernandez , **Les Nouveaux Tableaux de bord pour piloter l'entreprise**, édition d'organisation , France, 1999.
- 19) George Langlois , **Carole Bonnier, Contrôle de gestion**, France, 1992.
- 20) Bernard j-pierre , et autres: **Précise de Marketing**, Edition Nathan ,Paris,1996.
- 21) Boix Capelleti L ,**Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale** : cas d'expérimentation, Revue management et avenir 2008 /2.
- 22) Frediric Buchet. Nicolas Canon : **les tableau de bord de la fonction commerciale** , Dunod . Paris 2006 .
- 23) Ambler Tim : Use a dashbord when driving your marketing , **Marketing Metrics** , Market leader summer 2006.

---

24) N Robert guidi :le controle de gestion ,3eme Edition  
d'organisation. Paris ،2001.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

1) [www.naftaldz.com](http://www.naftaldz.com) .



الملاحق

