

المدرسة العليا للتجارة
- القليعة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: مراقبة التسيير

الموضوع:

دور لوحة القيادة في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية
حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)
- مديرية نقل الكهرباء/الوسط (DTE/CENTRE) -

تحت اشراف الاستاذة:

د.مقداد شفيقة

من إعداد الطالب:

بحاية محمد

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

أتوجه بخالص الشكر والتقدير للأستاذة مقداد شفيقة على توجيهاتها وإرشاداتها القيمة فهي مثال للرمز
والعطاء ومصدر فخرنا وإعتزازنا .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من وقف بجانبني وشجعني و ساهم في إنجاز هذا البحث

والشكر موصول لكل عمال المؤسسة

وكل من علمني والى جميع أساتذة المدرسة العليا للتجارة بالقلعة.

الهداء

الحمد لله الذي أعانني ووفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي أهديه إلى :

الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما،

كل أفراد العائلة كبيرا وصغيرا،

كافة الأقارب والأصدقاء،

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

الفهرس

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	إهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول و الأشكال
	قائمة المختصرات و الملاحق
	ملخص
أ - د	المقدمة
01	الفصل الأول: مدخل إلى لوحة القيادة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة
03	المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة وتطورها
06	المطلب الثاني: أهداف وأهمية لوحة القيادة وعوائقها
09	المطلب الثالث: خصائص لوحة القيادة وأنواعها
13	المبحث الثاني: وظائف ومكونات لوحة القيادة وحدودها التنظيمية
13	المطلب الأول: وظائف لوحة القيادة
14	المطلب الثاني: مكونات لوحة القيادة
18	المطلب الثالث: حدود تنظيم لوحة القيادة
20	المبحث الثالث: تصميم لوحة القيادة
20	المطلب الأول: مراحل تصميم لوحة القيادة
24	المطلب الثاني: طرق عرض لوحة القيادة
27	المطلب الثالث: مبادئ لوحة القيادة
30	خلاصة الفصل

31	الفصل الثاني: الإطار النظري لإتخاذ القرار
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية إتخاذ القرار
33	المطلب الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرار
35	المطلب الثاني: أبعاد وظروف إتخاذ القرار
38	المطلب الثالث: معوقات إتخاذ القرار
42	المبحث الثاني: عملية إتخاذ القرار
42	المطلب الأول: أنواع القرارات
45	المطلب الثاني: مراحل إتخاذ القرار
46	المطلب الثالث: الأساليب المساعدة في إتخاذ القرار
49	المبحث الثالث: مساهمة لوحة القيادة في إتخاذ القرار
49	المطلب الأول: مؤشرات لوحة القيادة
53	المطلب الثاني: لوحة القيادة لمختلف مراكز المسؤولية
56	المطلب الثالث: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار
60	خلاصة الفصل
61	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة GRTE مديريةية نقل الكهرباء/ الوسط
62	تمهيد
63	المبحث الأول: تقديم عام لمجمع سونلغاز
63	المطلب الأول: التعريف بشركة سونلغاز
65	المطلب الثاني: أهداف شركة سونلغاز ووظائفها
66	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز
67	المبحث الثاني: تقديم شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE
67	المطلب الأول: بطاقة فنية عن الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE
67	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE

69	المطلب الثالث: مديرية نقل الكهرباء/الوسط DTE/CENTRE
72	المبحث الثالث: نظام لوحة القيادة المعتمد في مديرية نقل الكهرباء/الوسط DTE/CENTRE
72	المطلب الأول: إعداد لوحات القيادة في مديرية نقل الكهرباء/الوسط DTE/CENTRE
73	المطلب الثاني: لوحات القيادة المستعملة في مديرية نقل الكهرباء/الوسط DTE/CENTRE
92	المطلب الثالث: تقييم نظام لوحات القيادة المعتمد في مديرية نقل الكهرباء/الوسط DTE/CENTRE
97	المطلب الرابع: مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات بمديرية نقل الكهرباء/الوسط
99	خلاصة الفصل
101	الخاتمة
104	المراجع
113	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	مثال للوحة القيادة المالية	01
20	مراحل تصميم لوحة القيادة	02
25	مختلف النسب الممكنة والمستعملة في لوحة القيادة	03
28	دورية تحضير لوحات القيادة	04
44	تصنيف القرارات	05
74	تطور مبيعات الكهرباء حسب طبيعة الزبون	06
75	تطور رقم الأعمال حسب طبيعة الزبون	07
76	رقم الأعمال خارج الطاقة المنقولة	08
76	الذمم	09
77	العدد الإجمالي للقوى العاملة الخاصة بالفصل الثالث 2019	10
78	القوى العاملة النشطة	11
79	التوظيف	12
79	إنشاء المناصب الإدارية	13
80	عدد الأعوان المستفدين من المكونين	14
81	تطور معايير الجودة	15
82	توزيع الحوادث حسب مستوى الضغط	16
83	توتر المحولات	17
84	خسارة نقل الكهرباء	18
85	تطور صيانة المحطات	19
87	تطور صيانة الخطوط HT و THT	20
88	الأعمال الخاصة للصيانة	21
89	تطور كثافة شبكة الاتصالات	22

90	دمج المحطات الكهربائية الجديدة و محطات توليد الطاقة والطوايق ذات الضغط المتوسط بشبكة الاتصالات بالألياف البصرية RTFO	23
90	تشغيل روابط الألياف البصرية في إطار تطوير الشبكة الكهربائية	24
91	تطور المصاريف حسب الطبيعة	25
93	لوحة القيادة التكميلية المقترحة لمصلحة الاستغلال	26
94	لوحة القيادة التكميلية المقترحة لمصلحة الصيانة	27
95	لوحة القيادة التكميلية المقترحة لمصلحة المحاسبة والمالية	28
96	لوحة القيادة التكميلية المقترحة لمصلحة النشاط التجاري	29
96	لوحة القيادة التكميلية المقترحة لمصلحة الموارد البشرية	30

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكل العام للوحات القيادة.	15
02	طرق عرض منطقة النتائج في لوحة القيادة	16
03	تغذية عكسية لنظام لوحة القيادة	19
04	مثال حول أشكال المنبهات	26
05	مراحل استعمال نظام لوحة القيادة	57
06	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز	66
07	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE	68
08	تمثيل بياني يوضح تطور مبيعات الكهرباء حسب طبيعة الزبون	74
09	تمثيل بياني يبين عدد التوظيف	79
10	تمثيل بياني يوضح توتر المحولات	83
11	تمثيل بياني لتطور المصاريف حسب الطبيعة	91

قائمة المختصرات والملاحق

قائمة المختصرات

المختصر	الاسم الكامل
GRTE	Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité
DTE /CENTRE	Direction de Transport de l'Electricité/Centre
SDC	Société de Distribution d'électricité et de gaz du Centre
GWH	Gigawatt-Heure
HT	Haute Tension
FPS	Formation Professionnelle Spécialisée
END	Energie Non Distribution
SAIDI	System Average Interruption Duration Index
SAIFI	System Average Interruption Frequency Index
TR	TRANSFORMATEURS
BT	Basse Tension
THT	Très Haute Tension
GPU	Groupement Postes Urbain
FO	Fibre Optique
ECDE	Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff
PDH	Plesiochronous Digital Hierarchy
SDH	Synchronous Digital Hierarchy
SPTE	Système Production de Transport d'Electricité
TM	Traitement Matériel
TS	Traitement Superficiel

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
114	جودة الخدمة	01
114	توزيع الحوادث حسب مستوى الضغط	02
114	توتر المحولات	03
115	خسارة النقل	04
115	الصيانة الوقائية	05
116	الصيانة المشروطة والتصحيحية	06
116	تحليل الزيت للمحولات والاختناقات	07
116	الصيانة الوقائية للخطوط	08
117	صيانة الخطوط (تركيب واستبدال)	09
117	التشذيب والحفر بالنار تحت خطوط HT و THT	10
117	التحقق من تنسيق إعدادات المحول HT و THT مع MV	11
118	تطور كثافة شبكة الاتصالات	12
118	دمج المحطات الكهربائية الجديدة ومحطات توليد الطاقة والطوابق ذات الضغط المتوسط بشبكة الاتصالات بالألياف البصرية	13
119	تشغيل روابط الألياف البصرية في إطار تطوير الشبكة الكهربائية	14
119	تطور مبيعات الكهرباء حسب طبيعة الزبون	15
120	تطور رقم الأعمال حسب طبيعة الزبون	16
120	رقم الأعمال خارج الطاقة المنقولة	17
121	الذمم	18
121	العدد الإجمالي للقوى العاملة الخاصة بالفصل الثالث 2019	19
121	القوى العاملة النشطة	20
122	التوظيف	21
122	إنشاء المناصب الإدارية	22
122	عدد الأعوان المكونين	23
122	المصاريف حسب الطبيعة	24

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات من خلال ثلاث فصول، حيث تناول الفصل الأول لوحة القيادة و كيفية تصميمها ، و تعرض الفصل الثاني إلى الإطار النظري لإتخاذ القرارات ، فيما خصص الفصل الثالث إلى دراسة حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (مديرية نقل الكهرباء/ الوسط). وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية للموضوع أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى نظام لوحات القيادة و الذي يسمح لها بإتخاذالإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، إتخاذ القرار، المؤشرات، الأداء.

Résumé

Cette étude à pour but de démontrer le rôle du tableau de bord dans la prise de décision à travers trois chapitres ,dont le premier a traité l'élaboration du tableau de bord, le second était réservé au cadre théorique de la prise de décisions, quant au troisième chapitre il a été consacré à l'étude de cas de la Société Algérienne de Gestion du Réseau d'Electricité/Centre) de Transport de l'Electricité(Direction de Transport .Après l'étude menée au sein de l'entreprise étudiée , il s'est avéré que cette dernière adopte un système de tableau de bord qui lui permet de prendre les mesures correctives nécessaires au moment opportun.

Mots clés: Tableau de Bord, Prise de décision, Critères, Performance.

المقدمة

المقدمة

المقدمة:

إن التحديات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية على جميع الأصعدة تفرض عليها أن تثبت وجودها و تحافظ على بقائها و ذلك يتوقف بدرجة كبيرة على قدرتها على إتخاذ القرارات السليمة التي تمكنها من الإرتقاء بأدائها إلى المستوى المطلوب .ولا يتسنى لها ذلك إلا بتبني أدوات تقييم اداء حديثة وفعالة تسمح بتزويد المسؤولين بالمعلومات الضرورية و في الوقت المناسب ،للتحكم الجيد في سير الأنشطة المختلفة للمؤسسة .وتعد لوحة القيادة من اهمها كونها تعطي صورة شاملة و دقيقة عن المؤسسة ،مما يسمح بالتقييم الفعال للأداء و إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في وقت قياسي .

ومن هنا تأتي إشكالية البحث و التي نصوغها على النحو التالي:

الإشكالية:

ماهو واقع تطبيق لوحة القيادة في مؤسسة GRTE (مديرية نقل الكهرباء/الوسط) ؟ ومدى مساهمتها في اتخاذ القرارات المناسبة؟.

و يتفرع من الإشكالية الرئيسية التساؤلات التالية:

- ✓ كيف يتم تصميم لوحة القيادة ؟ و ما هي أهم مكوناتها ؟
- ✓ ما هي اهمية إتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسسة ؟ و كيف تسمح لوحة القيادة بتفعيلها؟
- ✓ هل تستخدم مؤسسة GRTE (مديرية نقل الكهرباء/الوسط) لوحة القيادة في إتخاذ القرارات ؟.

الفرضيات :

للإجابة على أسئلة البحث تم وضع الفرضيات التالية:

- 1- يتم إعداد لوحة القيادة بإتباع مجموعة من المراحل تتمثل أساسا في تحديد الأهداف و وضع المؤشرات التي يستوجب اختيارها بدقة عالية كونها تعد اهم مكوناتها .
- 2- يعد إتخاذ القرار جوهر العملية التسييرية يتطلب إستخدام أدوات تقييم اداء فعالة تسمح بتوفير المعلومات الدقيقة والشاملة عن أداء المؤسسة في أسرع وقت ممكن، مما يسمح بتفعيل القرارات واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، من اهم تلك الادوات لوحة القيادة.
- 3- تتبنى مؤسسة GRTE (مديرية نقل الكهرباء/الوسط) لوحات القيادة و هي تعتمد عليها بدرجة كبيرة في ترشيد قراراتها.

المقدمة

أهداف البحث:

- التعرف على كيفية إعداد لوحة القيادة والأدوات المستعملة في عرضها.
- إبراز دور وأهمية لوحة القيادة في تحسين اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية
- تشخيص واقع تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة و الوقوف على العراقيل التي تعترض صنع القرار.

أهمية البحث:

- تسليط الضوء على لوحة القيادة كأداة فعالة تساهم في تفعيل اتخاذ القرارات.
- إعطاء صورة حقيقية عن تطبيق لوحة القيادة في مؤسسة **GRTE** (مديرية نقل الكهرباء/الوسط).
- تحسيس و توعية المسؤولين بضرورة تبني أدوات تقييم الأداء الحديثة .

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل دوافع البحث فيمايلي:

- أهمية الموضوع و الحاجة إلى معالجته في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- الوقوف على التطبيق الميداني للوحة القيادة.
- طبيعة التخصص الدراسي.

منهجية البحث:

على ضوء الإشكالية المطروحة ولتحقيق أهداف البحث ، تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال عرض المفاهيم الأساسية للوحة القيادة و اتخاذ القرار، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لإستنباط دور وأهمية لوحة القيادة في تفعيل القرارات في مؤسسة **GRTE**(مديرية نقل الكهرباء/الوسط).

هيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات او نفي الفرضيات الموضوعية ، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، حيث سيتناول الفصل الأول مدخل إلى لوحة القيادة من خلال ثلاثة مباحث يتعرض الأول منه الى مفاهيم اساسية حول لوحة القيادة و المبحث الثاني الى وظائف لوحة القيادة و مكوناتها و حدوده

المقدمة

التنظيمية.و يعرض المبحث الثالث تصميم لوحة القيادة. اما الفصل الثاني سيتطرق الى ماهية اتخاذ القرار و أبعاده وحدوده. . فيما سيخصص الفصل الثالث للدراسة التطبيقية من خلال إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الفاعلة في الاقتصاد الوطني و هي مؤسسة GRTE(مديرية نقل الكهرباء/الوسط) ، حيث سيتم الوقوف على واقع استعمالها للوحات القيادة ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تفعيل قراراتها.

الدراسات السابقة:

حضيت لوحة القيادة باهتمام كبير من قبل الباحثين في هذا المجال و فيمايلي عرض لبعض الدراسات السابقة:

1- دراسة بن لخضر محمد العربي بعنوان دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، سنة 2014-2015. هدفت هذه الدراسة الوقوف على مدى استخدام لوحات القيادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ورفع الغموض حول استخدام هذه الأداة في المجال التسويقي، حيث توصل الباحث الى انه لا يوجد لوحة قيادة مثالية موحدة، وإنما هي أداة شخصية تحتوي على معطيات رقمية بما يتوافق مع كل مسؤول، و انه كلما تم إشراك المسؤولين العمليين في تصميم لوحة القيادة كلما كان استخدامها مقبول لدى الجميع.

2- دراسة التوهامي جدواني، محمد جدواني بعنوان استخدام أسلوب لوحة القيادة للرفع من الفعالية التنظيمية، شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية،التسيير والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي التبسي- تبسة، سنة 2015-2016. كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات على وجه عام وفي المؤسسات الاقتصادية الوطنية على وجه خاص في تحسين أدائها، وتوصل الباحث إلى أن الفعالية التنظيمية تشكل ظاهرة متعددة الصور و المجالات، ورغم تعدد صورها إلا أنها في اغلب الأحيان تفسر على أساس الدرجة التي تحقق فيها المؤسسة أهدافها.

3- دراسة اسمهان خلفي بعنوان نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر- باتنة، 2008-2009. الهدف من هذه الدراسة التعرف على كيفية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، و إبراز دور نظم المعلومات الحديثة في ترشيد عملية اتخاذ القرار في مؤسسة نقاوس للمصيريات درجة تطورها.

المقدمة

حدود البحث:

- الحدود المكانية: لقد تمت هذه الدراسة في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE (مديرية نقل الكهرباء/الوسط).
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة لفترة 2019/2018.

الفصل الأول

مدخل إلى لوحة القيادة

تمهيد

تحتاج إدارة أعمال المؤسسات في وقتنا الراهن على إتباع طرق علمية وأدوات في مراقبة تسييرها كي تضمن سيرورتها وحسن فعاليتها ، فالتحكم الجيد في هذه العملية يعتبر مؤشرا على سلامة وصحة هذه المؤسسات التي تلعب دورا هاما في تأثير مرد وديتها وتحقيق نتائج مطابقة للأهداف المسطرة والتحكم في المخططات يسمح بالمتابعة المستمرة في إنجاز العمليات فيجب اتخاذ أدوات لتصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات الضرورية لهذه الانحرافات للعمل المنجز أو العمل الذي يجب إنجازه سابقا.

فعملية مراقبة التسيير تعتمد على أدوات منها لوحة القيادة التي تحمل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات وذلك من خلال إعطاء المسير مؤشرات التي تمكنه من الحصول على الأهداف المسطرة وتصحيح الانحرافات التي تواجه المؤسسة.

ولدراسة هذه الأداة سنقسم فصلنا هذا إلى ثلاث مباحث على النحو التالي :

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة.
- المبحث الثاني: وظائف لوحة القيادة ومكوناتها .
- المبحث الثالث: إعداد لوحة القيادة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة

تواجه المؤسسات الاقتصادية عدة تحديات منها المنافسة في الأسواق، فتلجأ إلى الاعتماد على أدوات رقابية التي تلبي معظم الطلبات الضرورية وتزويد المسؤولين بمعلومات أنية ودقيقة لمتابعة سير مختلف عمليات المؤسسة لتصحيح الانحرافات بدقة وإحداث التغيير عليها وتحقيق الهدف المراد في الوقت المناسب وذلك من خلال تحديد الأسباب والآثار الناتجة عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ومن هذه الأدوات لوحة القيادة التي تحتوي على العديد من المعلومات والميزات التي تحتاج إليها المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة وتطورها

تعتبر لوحة القيادة أداة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة وعرفت بعض تطورات في مفهومها.

1- تعريف لوحة القيادة:

هناك العديد من التعاريف للوحة القيادة نذكر منها¹:

1-1 . يعرفها (Claud alzard): " بأنها أداة اتصال تسمح لمراقب التسيير بجلب اهتمام المسؤول

للقاط الأساسية لتسييره من اجل تحسينه وهذا في المدى القصير"².

2-1 ويعرف (Alain Fernandez): "لوحة القيادة هي أداة لقياس الأداء وتسجيل للقيادة الجيدة

لأنشطة المؤسسة من اجل تطويرها وتعمل على خفض معدلات عدم التأكد في تحمل الخطر

ومتكيفة مع المتغيرات"³.

3-1 يعرفها (Michel Gervais, 2004): " بأنها عبارة عن نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة

وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة سير المؤسسة على المدى القصير وأداء المسؤولين"⁴.

1- محمد العربي بن لخضر، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص: 12-13.

2- Claud Alzard et Sebine Separi, **contrôle de gestion**, 6^{ème} édition, Dunond, Paris, 2004, p : 588.

3- Alain Fernandez, **Gismi méthode pour concevoir et réaliser le projet business intelligence en totalité**, www.nodesway.com, consulté 01/07 /2012 à 11h.

4- Michel Gervais , **contrôle de gestion**, 7 eme Edition, Economica, Paris 2000, p 635.

4-1 يعرفها (Caroline Selmer, 2003) على أنها مشفرة مهيكلة للاتصال في المؤسسة تحتوي على مجموعة من المعلومات وغير المالية عن الأداء ومدى تحقيق الأهداف المسطرة وهي وسيلة قيادة¹.

5-1 ويعرفها (Michel leroy): بأنها عرض ملخص بيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسير في متابعة تحقيق الأهداف لوحده وتقديم تقارير².

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول بان لوحة القيادة هي أداة تسيير تهدف الى تزويد المسؤولين بالوضع الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات المتواجدة بالنسبة للوضع التنبؤية بواسطة مجموعة من المؤشرات، كما تقوم أيضا بجمع المعلومات الدقيقة والمفصلة عن كل نشاط في المؤسسة في الوقت المناسب من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتلائم مع محيط المؤسسة.

2- تطور مفهوم لوحة القيادة³

ظهر مصطلح لوحة القيادة منذ 1932 في فرنسا حسب⁴ Jean-Louis Malo في مجال نظام المحاسبي وقيادة المؤسسة، ومع بداية التسعينيات ودخول مفاهيم التسيير الأمريكية أصبحت لوحة القيادة تعني التقارير (Reporting) إلى أن دخلت في عمليات القيادة الخاصة بمتابعة تحقيق الأهداف.

في بداية التسعينيات ظهرت لوحة القيادة الاستشرافية (بطاقة الأداء المتوازن) نتيجة أعمال كل من (R. Kaplan و D.Nortan، 1992) وتطورت هذه البطاقة نتيجة البحوث المتتالية في الدول الانجلوسكسونية وبلدان الاسكندنافية مثل أعمال (Scandia 1992) في السويد وهذا المفهوم الجديد في قياس الأداء جاء به Nortan و Kaplan في لوحة القيادة الاستشرافية الذي يعتمد على رؤية الأبعاد في قياس الأداء حسب أربعة محاور أساسية.

1- Caroline selmer, les nouveaux tableaux de bord des managers, 2^{eme} édition, dunod, paris, 2003, P 48.

2- Michel leroy, le tableau de bord au service de l'entreprise , 2^{eme} édition, édition d'organisation, paris 2001, p : 14.

3- بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق، ص:16-17.

4- Malo J.L , les tableaux de bord comme signe d'une gestion et d'une comptabilité à la française, édition foucheur , Paris, (1995), p357-376.

في هذه الفترة (بداية التسعينات) كانت كل المؤسسات الكبيرة في فرنسا تخضع لمراقبة الدولة باعتبارها مؤسسات عمومية (BNP , Société Générale, EDF, SNCF, RENAUT) وكانت الدولة منشغلة أكثر في تحريك العجلة الاقتصاد ودفع وتيرة التشغيل وتألق صورة فرنسا في الخارج، حيث كان بد المالي في التقارير ليس له الأولوية في تسيير المؤسسات، وهذا ماجعل مفهوم لوحة القيادة محصور في تقارير تحمل مؤشرات كمية مثل (الإنتاج، المخزون، معدل تغيب العمال.....الخ)¹.

وفي نفس الفترة أيضا كانت إدارة الأعمال الأمريكية متشعبة بثقافة التقرير الموجهة للمساهمين وكانت المؤشرات المالية تؤخذ الحيز الأكبر في هذه التقارير، لكن مع بداية التسعينات تم التقطن إلى ضرورة الاهتمام بالمؤشرات غير المالية والتي تغطي البعد الزمني من حيث أنها منطلق للاستثمار الأجل، أين ظهر النموذج الأمريكي للوحة القيادة من خلال أبحاث R.Kaplan و D.Nortan وسميت لوحة القيادة الإستراتيجية ببطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scocard)².

وفي سنة 2000 اقترح Alain Fernandez نموذج جديد للوحة القيادة في فرنسا والمتمثلة في نموذج GIMSI الذي يتضمن أربعة مراحل أساسية لتصميم لوحة القيادة وركزت على مفهوم توزيع الأهداف على كل مستويات المؤسسة (الاستراتيجية، التكتيكي والمستوى التشغيلي) وتجدر الإشارة انه كان هناك نماذج أخرى للوحة القيادة نذكر منها مصفوفة المحددات والنتيجة la Matrice de déterminants et Résultats³ والتي طورها Fitzgerald وآخرون، وهناك نموذج آخر للوحة القيادة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الخدمية المطورة من طرف Anthony Atkinson⁴ ومبني على مقربة حول نظرية ذوي الحقوق (Stakeholder).

1- Scoth K. Cowart, **Balanced Scocard, Dashboard, What are the differences?** " By Glisi Scool 2008. P : 3.

2- Kaplan R. Nortan.D, **The Balanced Scocard, Measures that derive performance;**" Harvad D business Review 1992. P : 72.

3- Anne Pezet , **the History of the French tableau de bord, (1885-1975) : evidence from the archives ,** Accounting, Business & Financial History Vol. 19, No. 2, July 2009,P : 103-125.

4- A.Atkinson , **A.stakeholder approach to strategic performance measuremet ,** Management Review, p: 25-37.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية لوحة القيادة وعوائقها

يجب أن تتوفر الأهداف التي يسعى إليها كل مدير أو مسؤول لتحقيقها من خلال هذه الأداة، ولهذه الأداة أهمية كبيرة في المؤسسة ، فهو بذلك يواجه أيضا في مهامه مجموعة من العراقيل والعوائق .

1- أهداف لوحة القيادة:

تهدف لوحة القيادة إلى توفير جمع معلومات التي يسعى إليها كل مسؤول وذلك للحصول على أداة تساعد على القياس والتحليل باستمرار ومن بين هذه الأهداف¹:

- إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية كافة مراكز المسؤولية وهو ما يبرز عقد اجتماعات عامة وغيرها².
- تسمح بتوضيح حالة كل مركز مسؤولية في كل لحظة مقارنة " بالأهداف المسطرة " .
- تسمح بالمراقبة المستمرة على ما تحقق ومقارنة بالأهداف المحققة بجلب الاهتمام للنقاط الحساسة وكذلك تسمح بتشخيص وفحص نقاط الضعف واضهار النقائص³ .
- تسمح بمناقشة النتائج بطلب وسائل إضافية أو تحديد أكثر لما هو مطلوب ومنتظر منهم.
- تسمح للمسؤول بتنسيق الإجراءات والقرارات التصحيحية المجمع القيام بها قصد تعظيم النتائج الإجمالية بدلا من الجزئية.
- تسمح أيضا بتزويد المسؤولين بالمعلومات التي يحتاجها لقياس الأداء فهي ليست خاصة بالمديرية العامة فقط.
- تسمح لوحة القيادة بتوضيح الإستراتيجية ومخططات العمل إلى المستويات الهرمية الأدنى وتحقيق التناسق حسب التوجهات الإستراتيجية الرئيسية بين مراكز المسؤولية .
- تسعى أيضا إلى تنشيط تفاعل المسؤولين حسب التغيرات الطارئة من خلال المقارنة الدائمة للنتائج مع إعطاء مجموعة من التقديرات المقترحة.
- تقوم أيضا بتنظيم نظام التقارير الذي يسمح للمستوى الأعلى بمتابعة النتائج المحققة للمستوى الأدنى منه والانحرافات الناتجة والإجراءات التصحيحية المتخذة أو التي ستتخذ لاحقا.

1- Alain fernandez, **les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, 2^{eme} Edition, Edition d'organisation, Paris, 2002, P : 7.

2- دادي ناصر عدون وعبد الله الواحد، مراقبة التسيير في المنظمة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2010 ، ص :148 .

3- معراج هواري، ومصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011 ، ص : 78 .

2- أهمية لوحة القيادة

للوحة القيادة أهمية في المؤسسة باعتبارها نظام معلومات التي تساعد على معرفة المعطيات الخاصة بسير الحسن للأداء في المدى القصير، وأيضا تقوم بتسهيل المسؤوليات، وتنضح أهميتها فيما يلي¹:

- عند وضع خطة المؤسسة : حيث يجب :
 - ❖ اشترك جميع الإداريين في وضع خطط تتلاءم مع خطط الأقسام الأخرى.
 - ❖ المساعدة في وضع سياسات واضحة مقدما وتحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.
 - ❖ تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها.
- خلال سير نشاط المؤسسة:
 - ❖ تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك، وكذلك تسمح بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات وتحقيق الأهداف المحددة.
 - ❖ السماح بإعطاء وضعية الخزينة ومتابعة تطور الهامش الإجمالي ومراقبة مستوى عتبة المردودية، ويجب أن تكون لوحة القيادة واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة.
 - ❖ يجب أن تتلاءم لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة، إذ لا بد أن يكون لكل مسؤول لوحة القيادة واحدة وهي محصلة لوحات قيادة المرؤوسين التابعين له، وهذا ما يعرف بمبدأ التداخل².
 - ❖ تحديد نوعية المعطيات المستعملة وإرسالها إلى المستويات العليا.
 - ❖ تسهيل اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
 - ❖ تسهيل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبشكل جماعي³.
 - ❖ وسيلة للحوار وكذلك لإدارة الأزمات في المؤسسة.
 - ❖ وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية وكذلك تسمح بالتقديم السريع والدائم لنتائج المؤسسة.
 - ❖ تسهيل عملية اتصال متجانسة بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.

1- التوهامي جواني ومحمد جواني، استخدام لوحة القيادة للرفع من الفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تيسة، 2015-2016، ص: 27.

2- دادي ناصر عدون، معزوي ليندة ولهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 40.

3- مقدم وهيبة، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14 و 15 أفريل، 2009، ص: 05.

3- عوائق لوحة القيادة

هناك عدة نقائص وعوائق لا تتلاءم مع المهام والخصائص عند تطبيق لوحة القيادة ومن أهم هذه العوائق نذكر¹:

- عادة ما يكون تصميم لوحة القيادة دون اشتراك واستشارة مستعمليها النهائيين، فهي تحتوي على مؤشرات بدون معنى لمستعمليها².
- عادة ما يكون تصميم لوحة القيادة داخليا اي حسب طريقة تسيير المؤسسة فقط دون مقارنتها مع مؤسسات منافسة أخرى.
- عادة ما تستخدم لوحة القيادة للمراقبة بدلا أن تكون موجهة نحو التحكم في التسيير واتخاذ القرار³.
- عادة ما يكون المكلفون بتصميم لوحة القيادة على المستوى المركزي، فتكون بعيدة جدا على ارض الواقع والاحتياجات الحقيقية لمستعمليها.
- تأخر الحصول على المعلومات الذي يؤثر على القرارات المتخذة التي يتم استغلالها في الوقت المناسب .
- عادة ما تستخدم نفس لوحة القيادة لعدة سنوات حيث لا يطرأ عليها أي تغيير ولا تحسين من خلال التغييرات الداخلية والخارجية وعلى حسب هذه التغييرات فالمفروض هو تحقيق أهدافها ونشاطها.
- ليس هناك قيادة ملائمة وخاصة بكل مسؤول أو مستوى هرمي باعتبارها أداة شخصية موجهة لمسؤول واحد تكون مصممة حسب انشغالاته وطريقة نشاطه، لكن لوحة قيادة واحدة وشاملة لا تؤخذ بعين الاعتبار خصائص النشاط.
- يوجه المسؤولين عدة عراقيل عند تشكيل لوحة القيادة تتمثل في اختيار المؤشرات المفيدة من بين المؤشرات العديدة المتوفرة في المؤسسة، وحتى تكون لوحة القيادة فعالة لا بد من تزويد المديرين بالمؤشرات المفيدة فلوحة القيادة الثقيلة لا تقرا وهذا يتطلب إدراك المنطلق الاستراتيجي وهذا بدوره يتطلب معرفة معمقة وهي غالبا ما تكون قليلة⁴.

1- بلهاشمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير المصرفي، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، ص: 10-09

2- Michel Gervais, Op cit, p : 613.

3- C. Perochon et j.Lerion, **Analyse comptable et gestion prévisionnelle**, Edition Foucher, Paris, 1982, p : 340.

4- مريم بوعافية، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017، ص: 15.

المطلب الثالث: خصائص لوحة القيادة وأنواعها

باعتبار لوحة القيادة أداة حديثة في مراقبة التسيير فهي بذلك تتميز بخصائص كثيرة، ولها أيضا أنواع عديدة التي كل منها يجلب المعلومات.

1- خصائص لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بعدة خصائص تميزها عن غيرها من أدوات التسيير ويمكن ذكرها كالتالي:

- أداة كمية: حيث تضم معلومات كمية مقدمة عن شكل مؤشرات، نسب، جداول، منحنيات¹.
- أداة السرعة: تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية مثلا:
- لوحة القيادة اليومية يجب أن تكون في اليوم الموالي، لوحة القيادة الشهرية يجب أن لا تتعدى 05 أيام بعد انتهاء الشهر المعني بالقياس، ولكن هذا كل مع مراعاة مصداقية المعلومات وضرورتها وتكفلها².
- أداة مساعدة على القرار: تعطي لوحة القيادة معلومات حول النقاط الأساسية للتسيير والانحرافات الممكنة، كما يجب أن يبادر دائما إلى العمل، إن كان التشخيص يسمح بمعرفة نقاط الضعف، فمن الضروري إتمام العمل بتحليل لأسباب هذه الظواهر وتنفيذ الأعمال التصحيحية في وقتها³.
- أداة الاستعمال التداول : نظرا للاستخدام المتكرر لها كما يشترط فيها سهولة الفهم والوضوح وتحقيق الاتصال بين المسؤولين والمعاونين وذلك بواسطة عدد محدود من المؤشرات المنتقاة واختيار أشكال ملائمة ومعبرة لهذه المؤشرات وبلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج ادائهم⁴.

1- نور الهدى حنونة، لوحة القيادة كأداة ترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص: 46 .

2- محمد العربي بن لخضر، مرجع سابق، ص: 14.

3- رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017، ص: 50.

4- نور الهدى حنونة، مرجع سابق، ص: 46.

2- أنواع لوحة القيادة

إن التنوع في لوحات القيادة ينبع من اختلاف كل مستوى للمعلومات عن المستوى الآخر لذا سوف نقدم الأنواع التالية:

1-2 لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة):

تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، حيث تقترح قائمة نوعية من المؤشرات وتجمعها في أربعة محاور: محور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، التدريب التنظيمي¹.

أ- **محور المالي:** يركز على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم أي تحقيق ما يريد حاملي الأسهم فهل تحقق المؤسسة عائد على الاستثمار المنسب، وهل تزيد من قيمة المؤسسة في السوق مما يؤدي إلى زيادة ثروة حاملي الأسهم وتقاس النتائج باستخدام المؤشرات الخاصة بأرباح المؤسسة والتدفقات النقدية والعائد على الاستثمارات في السوق ونصيب السهم من الأرباح².

ب- **محور الزبائن:** تحتاج المؤسسة إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات زبائنها لأن هؤلاء الزبائن هم اللذين يدفعون المؤسسة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، ويمكن المؤسسة من وضع مؤشرات تعكس وضع الزبون بالنسبة للمؤسسة مثل الرضا ودرجة الولاء للمنظم والقدرة على الاحتفاظ بالزبون والقدرة على جذب وريحه³.

ت- **محور العمليات الداخلية:** يعمل هذا المنظور على تحقيق أهداف كل من المحور المالي ومحور الزبائن لكل من الزبون وحاملي الأسهم ويشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات الزبون الحالية والمستقبلية وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات⁴.

1- التوهامي جدواني ومحمد جدواني، مرجع سابق، ص: 35-36.

2- Chow cheew, Hadad Kamel, M, and Williamson James E, **Applying the BS to Small compagnies**, management Accounting , August, 1988, p : 22.

3- Kaplan, roberts, and Norton, The Balanced Scorcard, Measures that derive performance", Op cit, p : 75.

4- Salterio Steven, Marly, **the Balanced Scorcard, judgmental effect of Common and unique performance measure** , the Accounting Review volume 75, n°3 ; July, 2003, p : 283.

ث- **التدريب التنظيمي:** يعكس الاستثمارات في الموارد البشرية لرفع كفاءتهم ومهاراتهم، ويختص في تحديد كيف تستطيع المؤسسة ان تجعل قدراتها على التغيير والتطوير، فهو يتضمن مؤشرات توضح مستوى التعليم والنمو في المؤسسة.

2-2 لوحة القيادة الإستراتيجية¹ :

تعكس كل من الإستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطتها لكي تسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات وتقوم على ثلاث مبادئ:

- تعمل على دمج واختيار المؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي.
- إدراج أهداف ذات بعد استراتيجي داخل لوحة القيادة.
- وكذلك تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والمستقبلية.

2-3 لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية) :

تشير لوحة القيادة الكلاسيكية او المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة، فتعمل بها الإدارات العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف المتغيرات ودراسة أسبابها، واتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والمالية².
ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، وتهدف إلى:

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

- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة كالأستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزون وتطور الهوامش.... الخ.

وهناك عدة مصادر للمعلومات في لوحة القيادة المالية وهناك عدة مصادر للمعلومات والتي يمكن

1- نور الهدى حنونة، مرجع سابق، ص: 39.

2- نفس المرجع ، ص: 38.

تصنيفها الى¹:

- ✓ المصادر الأولية: المحاسبة- الموازنات المالية.
- ✓ المصادر الثانوية: الإحصاء- التحقيقات والدراسات- التقارير المالية ونشرات السوق المالي.

الجدول رقم (01) : مثال للوحة القيادة المالية

النسب	كيفية القياس
الاستقلالية المالية	أموال خاصة / أموال دائمة
تغطية القيم الثابتة	اموال ثابتة / القيم الثابتة الصافية
الخزينة الصافية	القيم المحققة / الديون قصيرة الأجل
مردودية الأموال الخاصة	النتيجة / رؤوس الأموال الخاصة
دوران رؤوس الأموال	رقم الأعمال / رؤوس الأموال الخاصة

المصدر: نور الدين طيطوش، دور لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير، مذكرة ماستر، المدرسة العليا للتجارة- الفليعة، 2016-2017، ص: 30.

2-4 لوحة القيادة الإجتماعية²:

عرفها Jean pierre بأنها" عبارة عن مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، زيادة الكتلة الاجرية، قياس نمو كفاءات وإنتاجية المأجورين وفحص جودة الجو الاجتماعي ويؤكد أيضا أنها وبصفة عامة تسمح بقياس النتائج الواقعية لمختلف جوانب السياسة الاجتماعية، تحديد الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة، كم أن للوحة القيادة خصائص منها: الوفاء وتمائل المعطيات حيث تكون المعلومات غير قابلة للنقاش والنزاع تكون محددة من خلال مبادئ واقعية وموضحة بصفة مماثلة عن طريق تحديد مسبق للمصطلحات والمتغيرات المستعملة والحسابات، وتمتاز بالحركية وسرعة الإنتاج فالمعلومة سريعة التغير ، الوضوح وإمكانية القراءة حيث يمكن من الحصول على المعلومة بسرعة الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية، وأيضا تستعمل في عملية القيادة وكذلك تمتاز بتحديد مبادئ للقياس والحساب.

1- نور الدين طيطوش، نفس المرجع، ص: 30.

2- صراح بوزاري، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، الملتقى العلمي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، ص: 1-2-3.

المبحث الثاني: وظائف ومكونات لوحة القيادة وحدودها التنظيمية

تعد لوحة القيادة أداة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، حيث أصبحت من أهم أدوات اتخاذ القرارات في المؤسسة فمختلف الجهود والتطورات المبذولة من طرف المؤسسة تبقى محدودة، فتقوم هذه الأخيرة بعدة وظائف تتيح بالمؤسسة بتحليل الانحرافات وتصحيحها ، وتحسين أداءها ، حيث يجب تحديد محتواها(مكوناتها) وتحديد طرق التي يتم بها حساب مؤشراتنا وفقا للمعطيات ، وللوحة القيادة أيضا حدود تنظيمية تتوقف عليها فعالية لوحة القيادة.

المطلب الأول: وظائف لوحة القيادة

للوحة القيادة عدة وظائف أساسية في المؤسسة منها:¹

1- أداة حوار واتصال: تسمح لوحة القيادة بعملية الحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث يستطيع كل مسؤول من خلالها أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته في المؤسسة، 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 إجراء تصحيحي ومناسب لمركز المسؤولية، إلا انه قد يعود بالضرر على أداء المؤسسة ككل، لذلك يجب الانتباه إلى هذه المنطقة). 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 وبين الإدارة العليا والتفاوض على أهداف جديدة.

2- أداة لقياس الأداء واتخاذ القرارات: تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش....) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة...)، ومقارنتها بالأهداف المحددة مما يسمح بقياس أداء المسؤولين ومقارنة الأنظمة المحاسبية التقليدية فان لوحات القيادة تساعد المسؤولين على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال وتدني جودة المتوجات، وأيضا تساعد المدراء على اتخاذ القرارات كونها تزودهم بالمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير.

1- بونقيب احمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص:127-

وكما تعتبر أيضا أداة تكميلية لنظام تسيير الميزانية، فهي تستعمل في عملية مراقبة الميزانية ويتم فيها وضع أهم المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها باستمرار والتي تساعد في تحقيق أهدافه بشكل جيد واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات.

3- أداة للتحفيز وتنمية مهارات المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداة المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيقا لأهداف وتحفزهم لذلك، كما أن التحسيس المستمر للنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي وجهها المسؤولين والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل وبالتالي لوحة القيادة تساهم في تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة.

كما تقوم أيضا بالوظائف التالية¹:

4- أداة تنبؤ: تساعد لوحة القيادة في التنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء على استقرار الماضي ودراسة الحاضر، فلوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الماضية والحالية، وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلا انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة التي يعبر عنها بالأهداف لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة لمسير الموارد البشرية في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد.

5- أداة مراقبة: لوحة القيادة تساعد المدير في مراقبة التسيير ومراقبة كل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، كما تسمح بمراقبة دائمة للنتائج بالنسبة للأهداف في إطار خطوات الميزانية كما تعمل على توجيه وإرشاد قسم الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة، وضبط مسار عمل المورد البشري والمؤسسة على حد سواء².

المطلب الثاني: مكونات لوحة القيادة

يستوجب إقامة نظام لوحات القيادة على المسؤولين تحديد محتواها من المؤشرات التي تستعمل في تقييم الأداء إضافة إلى تحديد الطريقة التي يتم بها حساب هذه المؤشرات وذلك انطلاقا من المعطيات القاعدية،

1- التوهامي جدواني ومحمد جدواني، مرجع سابق، ص: 30-31.

2- رحيمة حاجي، مرجع سابق، ص: 60.

وكذلك الشكل العام للوحة القيادة الذي يسمح بإعطاء نظرة شاملة على كل المؤسسة حيث أظهرت الدراسات المعاصرة أن تقييم الأداء لا يمكن حصره في المؤشرات المالية للمؤسسة وهذه النقاط المذكورة تشترك فيها جميع أنواع لوحة القيادة.

1- الشكل العام للوحات القيادة:

إن اغلب لوحات القيادة الحالية تحتوي على اربع مناطق تظهر في الشكل التالي :

الشكل رقم (01): الشكل العام للوحات القيادة.

لوحة القيادة الخاصة بمركز المسؤولية ما			
المفروقات	الأهداف	النتائج	
			الصف 1: - مؤشر مؤشر ب الصف 2: الصف ن:
منطقة الانحرافات	منطقة الأهداف	منطقة النتائج	منطقة المقاييس الاقتصادية

المصدر: رحيم حسين، احمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فاعلية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، سنة 2008 .

1-1 منطقة المقاييس الاقتصادية¹ :

توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة (منطقة المقياس الاقتصادية قائمة من الأصناف " rubrique " تتمثل عموما في (مراكز مسؤولية، مصالحي، ورشات،) هذه الأصناف تابعة لهذا المسؤول، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض عليها المسؤول جزء من صلاحيته وتفاوض معها على تحقيق أهداف معينة، فيمكن أن يتمثل الصف 1 في إدارة الإنتاج، المسؤول عنها

1- لخضر زواويد، دور لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير في المؤسسات الطاقوية، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرياح، ورقة، 2014-2015، ص: 9 .

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 مشتركة) هذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.

2-1 منطقة النتائج الفعلية :

إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون :

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

كما هو موضح في الشكل الموالي¹:

الشكل رقم (02): طرق عرض منطقة النتائج في لوحة القيادة

انحرافات شهرن	أهداف شهرن	النتائج الفعلية لشهرن	
			مصلحة 1 مصلحة 2

انحرافات التراكمية	أهداف التراكمية	النتائج الفعلية التراكمية	
			مصلحة 1 مصلحة 2

الانحرافات		الأهداف		النتائج الفعلية		
تراكمية	شهرية	تراكمية	شهرية	تراكمية	شهرية	
						مصلحة 1 مصلحة 2

1- المصدر: بونقيب احمد، مرجع سابق ، 2006 ، ص: 130 .

والمعلومات متواجدة في لوحة القيادة ترتبط ب¹:

- النشاط : ويعبر عنها من خلال وحدات النشاط كعدد وحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل،....، إضافة إلى قيم غير مالية (نوعية) مثل : معدل الغيابات، حصة السوق.
 - الأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل : الأعباء والتكاليف وهوامش المنتجات .
- إضافة إلى عرض نتائج لوحات القيادة شهريا وتراكميا يمكن عرض النتائج بالنشاط والأداء المالي وثيقة واحدة معبر عنها بمؤشرات كمية ومالية أو الفصل بين نتائج الأداء المالي والنتائج المتعلقة بالنشاط لنفس مراكز المسؤولية لتسهيل عملية المتابعة وتحديد الخلل.

3-1 منطقة الأهداف :

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، ويتم استخدام نفس الأسلوب في عرض الأهداف²:

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

4-1 منطقة الانحرافات:

يتم الحصول على الانحرافات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الانحرافات بنفس الطرق السابقة³.

- انحرافات شهرية أو تراكمية أو الاثنيين معا.
- انحرافات تخص النشاط أو انحرافات تخص الأداء المالي أو الاثنيين معا.

1- علاء محمد الدين، دور مراقبة التسيير في تقييم الأداء وظيفية الموارد البشرية، مذكرة ماستر ، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016- 2017 ، ص: 37 .

2- نفس المرجع، ص : 37 .

3- نفس المرجع، ص: 37

5-1 مناطق إضافية في لوحة القيادة :

- في اغلب الأحيان يكون من الأفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية منها¹:
- نتائج الدورة السابقة ، لتسمح بعملية مقارنة نتائج الدورة الحالية بالنتائج السابقة.
 - نتائج 12 شهرا الماضية (المجموع السنوي المتحرك)، لتفادي تأثير الظواهر الموسمية.
 - الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة : فهو يذكر المسؤولين طوال السنة الجارية بالنقطة المراد الوصول إليها (تذكير المسؤول بالتزاماته في تحقيق الأهداف المحددة).
 - عرض النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة ، ويمكن أن يتم هذا العرض دوريا أو مرة أو مرتين في السنة (كان يكون في نهاية شهر جوان ونهاية شهر ديسمبر)، ففي هذه الحالة لا يتعلق الأمر بهدف جديد ولكن بالنقطة المراد الوصول إليها في نهاية الدورة، مع الأخذ بالحسبان الفروقات التي حدثت والنتائج المحتملة للأشهر المتبقية من بدا عرض النتيجة، وتستمر عملية مقارنة الفروقات بالأهداف المبدئية .
 - البرنامج قيد التنفيذ وهذا لتركيز الجهود على الأهداف التشغيلية المتبقية وإعداد برامج عمل جديدة تسمح بالوصول إلى الهدف النهائي المرتبط بالنسبة للعملية .

المطلب الثالث: حدود تنظيم لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة صورة مختصرة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، وصورة لأي قسم من أقسامها وتتوقف فعالية هذه الصورة على الحدود التالية:²

1- تحديد الأهداف:

باعتبار لوحة القيادة وسيلة تكشف وضعية المؤسسة من خلال المقارنة بين الأهداف المحققة، فان غيابها يجعل من لوحة القيادة لا معنى لها، كذلك في حالة ما ان هذه الأهداف المسطرة لا تتوافق مع السياسة العامة للمؤسسة فان لوحة القيادة تعمل على توجيه القرارات بشكل سلبي وتتحول إلى عائق تنظيمي يؤثر على التنسيق والانسجام بين مختلف الوحدات التنظيمي.

1- لخضر زواويد، مرجع سابق، ص: 11 .

2- A. Fernandez, op.cit, P 347-349.

2- الانحرافات التنظيمية: 1

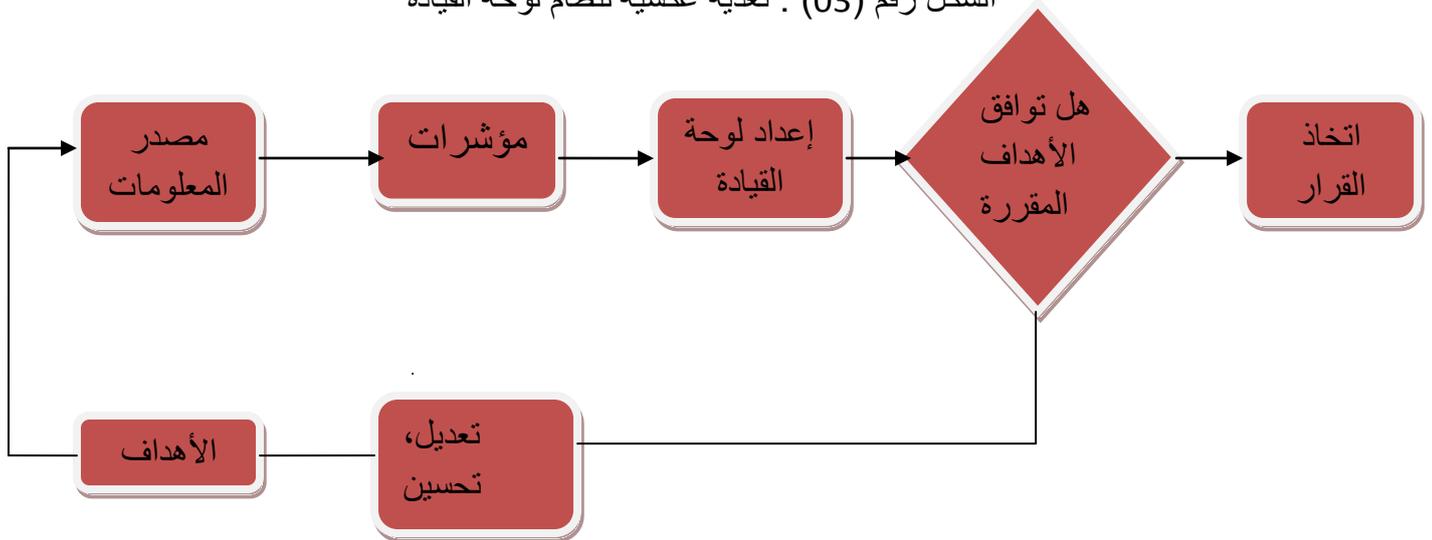
يمكن ان تستعمل لوحة القيادة كأداة التلاعب والمناورة، مما يؤثر سلبا على درجة تحقيق الأهداف المسطرة من خلال :

- بناء لوحة القيادة بالاعتماد على مؤشرات تقوم على تحقيق أهداف خاصة تقدم نتائج خاطئة على مستوى المؤسسة ككل .
- القيام بنشر النتائج الايجابية فقط على لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة تعتمد على مبدأ الحذر في تعاملها مع بيئتها محاولة منها تقديم صورة ايجابية لها .
- إمكانية استعمال لوحة القيادة الاجتماعية لغاية تشويه الحائق والتعظيم ما ينعكس في شكل قرارات غير سلبية تشجع إيجاد بيئة تنظيمية تميزها الصراعات بصورها المختلفة .

3- إمكانية القيام بالتغذية العكسية:

يسمح تحديد الأهداف واتخاذ القرارات بالقيام بمختلف الأعمال التي تدخل في نطاق تحقيقها، من الضروري ان تكون المؤشرات المختارة تسمح بمتابعة هذه الأعمال لتقييم فعالية القرارات المتخذة وضبطها وتعديلها في حالة وجود انحرافات، وفي حالة العكس فان لوحة القيادة يكون لها اثر سلبي، والشكل التالي يوضح التغذية العكسية في نظام لوحة القيادة :

الشكل رقم (03) : تغذية عكسية لنظام لوحة القيادة



المصدر: Michel Gervais , Op cit, p : 306.

1- التوهامي جدواني ومحمد جدواني، مرجع سابق، ص: 31 .

4- دقة المؤشرات:

إن اختيار المؤشرات غير المضبوطة بدقة ينعكس سلبيًا على العملية التنظيمية من منطلق تقديم صورة خاطئة لوضع المؤسسة، وعليه فإن القرارات المتخذة تكون لها انعكاسات سلبية على فعاليتها، لذا يجب إيجاد المؤشرات الدقيقة التي تضمن قيادة المؤسسة في أحسن الشروط.

المبحث الثالث: تصميم لوحة القيادة

كل مؤسسة تقوم بوضع نظام للوحة القيادة من أجل تحقيق استثمار مريح لها من خلال المزايا العديدة التي تقدمها هذه الأداة والتي تقوم بمتابعة النقاط الرئيسية في عملية التسيير لوضع المؤسسة وتقدير للإحداث، وتسمح أيضا لمستعملها ببناء فكرة تلخيصية حول الحقيقة إذا تم تصميمها بشكل جيد وتمت مراعاة قواعد التقديم والمحتوى، وفي هذا المبحث سيتم عرض أهم مراحل الأساسية لتصميم لوحات القيادة، ومختلف مبادئها، وأهم الطرق المتبعة في عرضها.

المطلب الأول: مراحل تصميم لوحة القيادة:

يجب التطرق في تصميم لوحة القيادة إلى كل ما شأنه التأثير على المؤسسة، فحصر عملية تصميم لوحة القيادة في إعداد المؤشرات فقط يعتبر خطأ كبير، ومن أهم مكوناتها هي المؤشرات غير أنها تبقى مجرد أدوات تم وضعها لتلبية حاجيات المسؤولين في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة، لذا يجب التطرق إلى المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة وتحليله وتحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات من أجل ضمان التناسق بين لوحات القيادة المعدة والإستراتيجية المتبعة، ومن أهم مراحل تصميم لوحة القيادة واضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (02): مراحل تصميم لوحة القيادة

المحطة	رقم المرحلة	المرحلة	أهدافها
التعريف بهوية المؤسسة	1	محيط المؤسسة	تحليل المحيط الاقتصادي وإستراتيجية المؤسسة من أجل تحديد معالم المشروع
	2	تعريف المؤسسة	تحليل الهيكل التنظيمية للمؤسسة لتحديد الإجراءات والأنشطة والفاعلين الأساسيين
	3	تحديد الأهداف	اختيار الأهداف التكتيكية لكل فريق
	4	بناء لوحة القيادة	التعريف بلوحة القيادة لكل فريق
تصميم	5	اختيار المؤشرات	اختيار المؤشرات تبعا للأهداف المسطرة

لوحه القيادة	6	جمع المعلومات	تحديد المعلومات الضرورية لبناء المؤشرات
القيادة	7	نظام لوحات القيادة	بناء لوحه القيادة، مراقبة الانسجام العام
تشغيل لوحه القيادة	8	اختيار برنامج التشغيل الإعلام الآلي	تحديد الخيارات المطلوبة لاختيار برنامج تشغيل إعلام آلي مناسب
	9	تشغيل البرنامج وتوسيعه في المؤسسة	وضع البرنامج في المؤسسة وتشغيله وتوسيعه على كل مؤسسة
التحسين المستمر	10	مراجعة النظام	المتابعة الدائمة للنظام

المصدر: بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص: 139

1- التعريف بهوية المؤسسة:

وتشتمل على مرحلتين¹:

1-1 دراسة محيط المؤسسة:

يعد محيط المؤسسة من الموضوعات العامة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة وتحديد الأهداف حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وقد تم تعريف محيط المؤسسة بأنه مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة فقد يكون عاملاً مساعداً ويخلف فرصة أو قد يكون عائقاً أمام المؤسسة يخلق تهديداً، ويتوقف نجاح المؤسسة على مدى تأقلمها مع المحيط الخارجي بطريقة تزيد من درجة استهدافها من الفرص وقدرتها على مقاومة التهديدات، والعديد من عناصر المحيط يمكن أن تؤثر في تصميم لوحة القيادة كالمسوق، موارد المؤسسة النمط التسيري، ثقافة المؤسسة، إستراتيجية المؤسسة.

2-1 التعريف بالمؤسسة:

يتم من خلال الهيكل التنظيمي من اجل تحديد المهن والمراحل والنشاطات الحرجة لتحديد المسؤوليات والأدوار وتكوين فرق عمل، وذلك لوضع قاعدة بيانات تساعد في تصميم لوحة القيادة وتحديد الحلقة الأضعف أثناء حدوث خلل في الأداء .

1- التوهامي جدواني ومحمد جدواني، مرجع سابق، ص: 38 .

2- تصميم لوحة القيادة¹:

ويكون من خلال خمسة مراحل متتابعة هي:

1-2 تحديد الأهداف:

تقوم لوحة القيادة بتسهيل ترجمة وتحليل الإستراتيجية التي هي عبارة عن أهداف عامة وطويلة الأجل إلى أهداف تفصيلية، وواضحة، قابلة للقياس، ومستمدة من الواقع مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها، ومن ثم تحديد نوع القدرات المراد بناؤها والمتاحة داخليا، حيث تعتمد الإدارة على أهداف شخصية لكل المتعاملين في المؤسسة ولكن لم تكن بانسجام دائم مع الإستراتيجية .

2-2 بناء لوحة القيادة:

بعد أن تم تحديد الأهداف وخطط العمل لتحقيقها ، يتم تحليل بنية لوحة القيادة لمتخذي القرار، لان اهمم بدا تقوم عليه لوحة القيادة هو إرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة القيادة الخاصة به، فان لكل وظيفة من وظائف المؤسسة لوحة القيادة تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطاتهم وتقييم الأداء، وإيمان المسؤول بوظائف لوحة القيادة والقيمة المضافة من استعمالها تجعله يحرص أكثر على بنائها بالشكل الصحيح .

3-2 اختيار المؤشرات:

يخضع اختيار المؤشرات إلى معايير لتقييم الأداء وقياس مدى تحقيق الأهداف المسطرة :

- يجب أن يستعمل المؤشر في الوقت المناسب: توجد عدة مؤسسات تعتمد على مؤشرات تقوم بالتجميع بصفة دورية وهذا قد يفقد المعلومة صلاحيتها².

- يجب أن تكون المؤشرات متناسقة فيما بينها وبين وظيفة وأخرى ومستوى وأخر³، كما يوصي بالتنوع المؤشرات حتى تعطي لوحة القيادة نظرة شاملة عن نشاط الوحدة، من خلال مؤشرات النتائج والمتابعة، ومؤشرات الوسائل والأثر أو مؤشرات مالية وغير مالية أو مؤشرات قيادية ورقابية.

1- محمد العربي بن لخضر، مرجع سابق، ص:36-38.

2- Pierre Voyer, **Tableau de bord de gestion**, 2^{ème} édition, presse de l'université du québec, 2009, P : 244.

3- A Fernandez, Op .cit P : 277.

- يجب أن يسمح المؤشر بقياس هدف او عدة أهداف وان يسمح بالتحريض على النشاط بالقيام بعمليات تصحيحية وتحفيزية من خلال تحديد الانحرافات بين المتوقع والحقيقي
- يجب أن تكون المؤشرات قابلة للتطوير فهي أداة مرنة تستجيب للتغيرات التي تطرأ عبر الزمن ومنه يمكن تطويرها حسب نوعية المشاكل المطروحة.

4-2 جمع المعلومات¹:

يتم جمع المعلومات بناء على المعطيات المجمعة سابقا في أنظمة المعلومات لمختلف الوظائف في المؤسسة، ويقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، وتحديد المدة اللازمة للحصول عليها بالإضافة إلى المعايير الواجب توفرها في المعلومة لتقييم المؤشر .

5-2 نظام لوحة القيادة:

تهدف هذه المرحلة إلى بناء لوحة القيادة ومراقبة الانسجام العام، كما تركز على ضرورة التكامل والتناسق لها مع غايات المؤسسة واستراتيجياتها المترجمة في شكل أهداف، وذلك بتبادل المعلومات بين المسؤولين والأفراد ومختلف المستويات عن طريق تقنيات الاتصال² الحديثة مثل موقع الانترنت .

3- تشغيل لوحة القيادة:

يقوم على مرحلتين:

1-3 اختيار برنامج التشغيل الإعلام الآلي:

يقوم برنامج الإعلام الآلي بتشغيل لوحة القيادة حيث يعتبر أداة ضرورية في عملية تصميم لوحة القيادة في المؤسسة، فعملية تخزين واستخراج المعطيات ومعالجتها تكون سهلة عند استخدام الأداة المعلوماتية بشكل أفضل.

2-3 تشغيل البرنامج وتوسيعه في المؤسسة:

عند اختيار البرنامج يشرع في تشغيله ثلاث مراحل :

1- التوهامي جدواني ومحمد جدواني، مرجع سابق، ص: 39

2- Pierre voyer, Op cit, 2009, P : 345.

- تشغيل البرنامج
- التطويرات الخاصة
- عرض طريقة إيجاد الحلول باستعمال البرنامج.

3-3 التحسين المستمر¹:

بما أن المؤسسة تنمو مع الوقت يجب التأكد دوريا من مدى تماشي النظام مع احتياجات المؤسسة والمستعملين وذلك من خلال مراجعة البرامج، ومن المهم تفقد النظام المطبق من طرف المؤسسة مع مستعمليه، فنظام لوحة القيادة يجب أن يكون دائما منسجما مع المقررين ونظام المراقبة وكذا الأهداف المحددة ، لذا فان التغييرات في المؤسسة أو محيطها يجب أن تراعى في لوحة القيادة. وليتم تطوير وتحسين النظام حسب الاحتياجات يجب القيام بالمراجعة الدورية له، وهذه المراجعة تكون من خلال أربع مراحل²:

- تحديد النموذج المرجعي الذي يعتمد على عدة معايير الذي تجريه المراجعة الدورية.
- جمع المعلومات يتم خاصة بالنظام مثل : عدد التعطيلات، امن المعلومات، ساعات التشغيل .
- التقسيم من خلال إجراء سير أراء المستعملين بشكل دوري بتقسيم عملي خلال اجتماعات العمل لمعرفة درجة رضياؤ استياء المستعملين من هذا النظام واقتراحاتهم لتطوير بقراءتهم للنتائج .
- تحليل النتائج أي مدى الوصول إلى الأهداف المسطرة استجابة النظام لتطلعات المستعملين لإيجاد نقاط القوة والضعف وتحليل عدم تحقيق النتائج المرجوة.

المطلب الثاني: طرق عرض لوحة القيادة

هناك عدة أدوات تستعمل عند تصميم لوحة القيادة، ومن أهم الطرق المتبعة في تحرير لوحات القيادة:

1- القوائم المالية والجداول:

تزود هذه الوسائل لوحة القيادة بالمعلومات المفصلة، وهي عبارة عن وثائق ملخصة للعمليات الحسابية، تقدم في شكل جداول ضمن شروط قانونية وتنظيمية إلى هيئات مستفيدة منها، واضهارها في لوحة

1- محمد العربي بن لخضر، مرجع سابق، ص: 53 .

2- A. Fernandez, Op .cit P : 332

القيادة يساعد في التحليل بترجمتها في شكل نسب ونسبة ودراسة التغيرات في شكل منحنيات وتتمثل هذه الوسائل في الميزانية وحساب النتائج¹.

2- قيم إجمالية وانحرافات:

هذه الوسيلة موضوع من أجل رؤية المسؤول حقيقة نشاطه، أي كل المؤشرات الهامة التي يعمل بها، حيث يمكن حساب الانحرافات على بعض القيم، وهذا يمثل أداة مهمة للقيادة لأنها تسهل ملاحظة الانحراف الحقيقي بالنسبة للتنبؤات بحيث تكون ايجابية أو سلبية².

3- النسب³:

النسبة هي علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، وهي الأكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة بعضها عبارة عن معلومات حسابية وبعضها يتم تحديده انطلاقاً من المعطيات مقاسة بالوحدات الفيزيائية، حيث تكون معتمدة على المدى القصير، واستعمالها يفترض مبدئين لاحترامها⁴:

- اختيار نسب متجانسة وذات دلالة، أي ان تكون هناك علاقة واضحة بين القيم المستخدمة وفي حساب كل نسبة ويمكن مقارنتها فيما بينها.
- اختيار نسب ذات معنى أي أنها تعبر عن الوضعية الحقيقية لمركزها ولا بد أن تكون بسيطة وسهلة الفهم حتى تؤدي دورها التقييمي والقيادي.

الجدول رقم (03) : مختلف النسب الممكنة والمستعملة في لوحة القيادة

المدير الإنتاج	المدير التجاري	المدير المالي	مدير المستخدمين	المدير العام
تكلفة المنتجات الإجمالية	نتيجة الوحدة	تكاليف المستخدمين	رأس المال الخاص	القيمة المضافة
عدد وحدات المصنع	رأس المال في بداية الوحدة	الفاعلية	رأس المال الدائم	الفاعلية
الكمية المصنعة	هامش المشتريات	تكاليف اجتماعية	الاستثمارات الثابتة	النتائج
عدد ساعات عمل الآلات	رقم الأعمال	الفاعلية	العقارات الصافية	رقم الأعمال
النفائات	رقم الأعمال	التكاليف المالية	رقم الأعمال	النتائج
الكميات المنتجة	عدد المبيعات	الفروض	الفاعلية	رقم الأعمال الخاص

المصدر: 593 : P. Cit, op. S. Sépari et Alazard . c.

4- الرسومات البيانية:

هذه الأداة لها عدة مزايا منها:

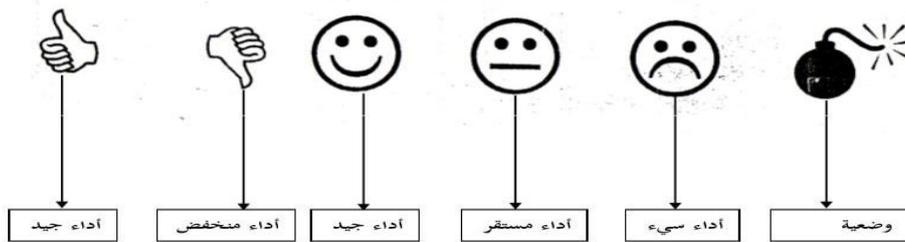
- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة.
- شرح التغيرات الحاصلة والفروقات.
- تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة.
- توضح الارتباطات الموجودة بين المتغيرات.

وهناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة في لوحات القيادة منها : المنحنيات، والأعمدة، الأقراص.

5- المنبهات:

ويتعلق الأمر بإشارات مرئية تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات، كاقتراب المؤشر من منطقة الحذر مثلا تجاوز نسبة الشكاوي للعملاء، النسبة المحددة تظهر إشارة ضوئية تنبه المسؤولين إلى ضرورة معالجة الوضع بسرعة وإذا لم تتصدر أي إشارة فان الوضع يسير بشكل جيد.

الشكل رقم (04): مثال حول أشكال المنبهات



المصدر: بونقيب احمد، مرجع سابق، ص: 162 .

1- قريشي محمد الصغير، لوحة القيادة كأداة مراقبة تسيير المؤسسات البنكية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2004 ، ص: 87 .

2- Michel Gervais , Op. cit, P : 619.

3- Langlois. G et autres , **contrôle de gestion** , Edition Berti, Alger 2008, P : 58.

4- Wayne eckerson, **performance Dashboard: measuring, monitoring and managing your business** , John wily and sons 2005, p : 213.

المطلب الثالث: مبادئ لوحة القيادة

تتوقف فعالية لوحة القيادة على توافر و احترام مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي

1- الانسجام مع الهيكل التنظيمي:

يتمثل هذا المبدأ في التناسق بين لوحة القيادة وتوزيع المسؤوليات والتدرج الإداري المفروض من خلال الهيكل التنظيمي والذي يحدد مراكز المسؤولية ويجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم لوحة القيادة، فعملية التنظيم تركز على تفويض السلطات من أجل تسهيل تنفيذ المهام ، وإذا كان الدور المناط بلوحة القيادة هو مساعدة المسؤولين على التحكم الجيد في نشاطاتهم، ومن الضروري وجود تطابق وتلاءم بين الهيكل التنظيمي ونظام لوحة القيادة¹، بحيث يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة وهي محصلة لوحات قيادة المرؤوسين التابعين له، وهو ما يعرف بمبدأ التداخل². مبدأ نظام لوحة القيادة هو إرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة القيادة الخاصة به، كما هو الحال في نظام تسيير الموازنة (موازنة المبيعات، الإنتاج.....) وهذه اللوحات تربطها علاقات أفقية ورأسية (تبادل معلومات، الاشتراك في بعض المؤشرات.....).

2- التقديم الملخص والهادف:

يركز هذا المبدأ على ضرورة اختيار المعلومات التي تهم المسؤول في نشاطه وتقديمها بصورة جيدة من خلال حسن اختيار المؤشرات من حيث العدد والدلالة، باعتبار لوحة القيادة هي وثيقة بيداغوجية تلفت انتباه المسؤول إلى كل ما هو هام واستعجالي، وعليه فإن استعمال أدوات لوحة القيادة من جداول ورسومات بيانية ومنبهات ونسب بالألوان يجعل لوحة القيادة أكثر فعالية وتسهل على المسؤول اتخاذ التدبيرات الصحيحة³.

1- Michel Leroy, Op.cit, P : 38.

2- دادي ناصر عدون، معزوي ليندة، مرجع سابق، ص: 40.

3- Michel Leroy, Op.cit, P : 39.

3-السرعة في تحضير لوحة القيادة: يتميز المحيط الاقتصادي للمؤسسة بالتغير السريع ولكنه يحمل في طياته مجموعة من الفرص، والتي يجب على المؤسسة انتهازها وتوقع سوء الأحوال في السوق كتوقع انخفاض المبيعات في مواسم معينة، وعليه فان مبدأ الإسراع في تحضير لوحة القيادة ونشرها إلى المسؤولين في الآجال المسموح بها هي في صلب مهمة مراقب التسيير، طول فترة تحضير لوحة القيادة وتفقده المؤشرات والمعلومات التي تحملها وحدثتها ونفعيتها، لهذا يتم وضع آجال متعارف عليها لتحضيرها من اجل الاستفادة منها ويحددها C. Selmer في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) : دورية تحضير لوحات القيادة

أجال التحضير	مدة تكرار لوحة القيادة
يوم + 1 (+1يوم)	يومية
يوم + (8+5)	شهرية
21 + يوم	فصلية
شهر + 1	سنوية

source : C. Salmer, Op.cit, P : 164

يجب السرعة في التحضير ونشر لوحة القيادة في الآجال حسب رزنامة متعارف عليها مسبقا للإعطاء المجال للمسؤولين للتدخل في الوقت المناسب.

4- التدخل بعد النشر¹:

يجب على المسؤول الذي حصل على لوحة القيادة الخاصة بمصالحه بالتدخل لاستكمال دور لوحة القيادة:

- تقديم التبريرات اللازمة والأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات سواء كانت داخلية مثل : تعطيل الآلات، اختلال في التوزيع .
- تحليل الانحرافات العامة في مؤشرات لوحة القيادة وقراءتها بالشكل الصحيح.
- السهر على تنفيذ القرارات المتخذة، ودفع الفريق إلى إتباع الإجراءات ويساعد في ذلك مراقب

1- Michel Leroy, Op.cit ; P : 41.

التسيير بتنسيق مع المسؤول العملي.

- تحليل الانحرافات العامة في مؤشرات لوحة القيادة وقراءتها بالشكل الصحيح.
- السهر على تنفيذ القرارات المتخذة، ودفع الفريق إلى إتباع الإجراءات ويساعد في ذلك مراقب التسيير بتنسيق مع المسؤول العملي.
- تقرير عمليات تصحيحية والتي يمكن أن تكون مباشرة من مسؤول الوحدة إذا كانت في نطاق صلاحيته والسائل الممنوحة له أصلاً، أو عن طريق رفع الاقتراحات إلى مستوى الأعلى من أجل اتخاذ القرارات من خلال تقديم وسائل تكميلية أو تقديم أوامر تنسيقية للمصالح الأخرى¹.

1- محمد العربي بن لخضر، مرجع سابق، ص: 79.

خلاصة الفصل:

سمحت لنا هذه الدراسة بمعرفة ماهية لوحة القيادة، فهي تقوم بتسهيل أعمال المسؤولين وتوضيح الوضعية العامة للمؤسسة وتحسينها من خلال جمع المعلومات ونقلها بين المسؤولين واتخاذ القرارات بشكل جماعي .

عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تلعبه ، حيث يمكن اعتبارها أداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله ويمكن إدخال تعديلات ضرورية عليها حسب الضرورة باعتبارها أداة مرنة ،يمكن أن تستعمل لوحة القيادة كأداة التلاعب والمناورة، مما يؤثر سلبا على درجة تحقيق الأهداف،اختيار المؤشرات غير المضبوطة بدقة ينعكس سلبا على العملية التنظيمية من منطلق تقديم صورة خاطئة لوضعية المؤسسة ومنه تكون القرارات سلبية .

يرتبط تصميم لوحة القيادة بشكل خاص مع تواجد نظام معلومات ملائم على مستوى المؤسسة يمكن من تموين لوحات القيادة بالمعلومات الضرورية حين الحاجة، فتصميم لوحة القيادة يعرف بهوية المؤسسة ومحيطها، وتصميمها يتم بتحديد أهداف كل وحدة واختيار المؤشرات الملائمة، بعدها تشغيل نظام لوحة القيادة بواسطة برنامج إعلام ألي وتوسيعه في المؤسسة والتحسين المستمر من خلال مراجعة النظام، حيث يتم عرضها وتقديمها شكل جداول ونسب ورسومات بيانية تسمح باضهار انحرافات وتوضيح الأسباب وتلقي المعالجة لوضعية المؤسسة، ويجب ان يكون هناك تواصل بين الأفراد وإعطاء أهمية ومكانة للوحة القيادة في عملية التسيير .

الفصل الثاني

الإطار النظري لإتخاذ القرار

تمهيد

من أهم وظائف الادارة في المؤسسة هو اتخاذ القرارات، ولقد أصبح بإمكان تحديد القرارات وفق معطيات علمية تحقق الهدف المنشود وبأقل المخاطر، فالاهتمام بعملية اتخاذ القرار ليس وليد الساعة بل تعود جذوره الى البدايات الأولى للبشرية أين ابدي الإنسان اهتمامه بتنظيم حياته في شكل جماعات ، ومن ثم ارتباطه بالنشاط الإداري كنشاط إنساني يهدف إلى التنظيم، فارتبطت عملية اتخاذ القرار بالعديد من الأوضاع والظروف فهي مجال مفتوح لحل المشكلات الروتينية والفردية، المبرمجة وغير المبرمجة، الفردية والجماعية، التكتيكية والإستراتيجية، وقد زادت أهميتها في إدارة الأعمال من توسيع ارتباطاتها لتمتد للاستفادة من مزايا علوم كثيرة كالرياضيات والإحصاء واستفادت أيضا من تطبيقات نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي وغيرها. وعليه، سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرار.

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار

أصبحت عملية اتخاذ القرار معقدة وتحتاج إلى معرفة ودراية ومهارات خاصة، حيث أصبح من الضروري أن يسعى متخذو القرارات في جميع المستويات الإدارية لإدراك ماهية عملية اتخاذ القرار بتنمية معارفهم ومهاراتهم لأجل حل المشاكل التي يواجهونها، فعملية اتخاذ القرار لها أهمية كبيرة على عمل المدير فهي جوهر العمل الإداري في جميع المنظمات وفي منظمات الأعمال على وجه التحديد، فالمؤسسة الحديثة تشهد حركة اتخاذ القرارات، ويمكن معرفة ذلك من خلال معرفة أبعاد وظروف عملية اتخاذ القرارات ومعوقاتهما من طرف الإدارة في التنظيم.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهميته

هناك مفاهيم عديدة لعملية اتخاذ القرار فهي جوهر العملية الإدارية حيث اعتبر "سايمون" اتخاذ القرار مرادفا للإدارة، وان "وايت" اعتبر اتخاذ القرار هو القلب النابض للإدارة، فعملية اتخاذ القرار تعتبر محور عمل المدير وتزداد أهمية هاته العملية مع زيادة تعقيد أعمال المؤسسة وتوسعها وتنوعها.

1- مفهوم عملية اتخاذ القرار¹

هناك مصطلحين يمكن التطرق إليهما وهما اتخاذ القرار وصناعة القرار، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار جزءا أو مرحلة الأخيرة من مجموعة من المراحل التي تشكل عملية صنع القرار، ويمكن التمييز بين القرار وعملية صنع القرار دون إظهار محل اتخاذ القرار منهما، حيث يمكن اعتبار الأول هو النتيجة النهائية للعملية أما الثاني فيتعلق بكل الأحداث التي تسبق وتلي لحظة الاختيار، وقد ذكر Stephen P. Fitzgerald في نفس السياق انه من الصعب الفصل بين السبب والنتيجة يعني بها اتخاذ القرار وصنع القرار لان العملية في أصلها تحدث في العقل البشري وهناك لا يمكن فصل السبب عن النتيجة¹.

عملية اتخاذ القرار تعرف بأنها " إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار"².

1- اسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص: 7.

2- Stephen P. Fitzgerald, decision making, London : Capstone publishing, London 2002, P : 9.

3- علي الشرقاوي، العملية الإدارية- وظيفة المديرين، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص: 128-129.

ويركز هذا التعريف على عملية الاختيار التي تتم باءا على البدائل المتوفرة بعد تقييمها وفق معايير محددة، وهناك من يحصر العملية في "الاختيار من بين مجموعة من البدائل، وتتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية، صنع قرارات داخل النسق التنظيمي، يقوم به هؤلاء المسؤولين عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل"¹، ويجب اتخاذ القرارات على مستوى جميع وظائف المؤسسة كنسق تنظيمي متكامل، حيث ركز سايمون في تعريفه لعملية اتخاذ القرارات بأنها "قلب الإدارة، وان مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تسند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني"² على متخذ القرار أي على الجوانب النفسية للمدير عند اتخذه القرار.

تعتبر عملية اتخاذ القرار العملية التي يحل من خلالها متخذ القرار مشكلة ما ضمن حدود اختصاصه، بإتباع عدة خطوات انطلاقا من تحديد المشكلات الحقيقية، وتحليلها ثم تنمية بدائل مختلفة كحلول لها بناءا على معايير محددة باستخدام اكبر وأدق قدر ممكن من المعلومات كعامل مساعد بالإضافة إلى اعتماده على حدسه وخبرته الشخصية إذا اقتضى الأمر، والتوصل في الأخير إلى الحل الأفضل وفق المعيار المتبع، ثم تحويله إلى قرار فعال مع مراقبة تنفيذه، وإجراء التصحيحات اللازمة.

2- أهمية اتخاذ القرار³

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فيمكن من خلالها انحاز أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها فلا يخلو أي أداء وظيفة في المنظمة بصفة عامة وأداء أي وظيفة إدارية بصفة خاصة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة مالم يصدر بشأنها قرار يجدد من يقوم بها، متى وأين وبأي تكلفة؟، وتتلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

1-2 اتخاذ القرارات عملية مستمرة: نلاحظ أن عملية التسيير في المجال الإداري أنها مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق.

2-2 اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: عملية اتخاذ القرارات تتمثل أساسا في الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنسيق، الرقابة والتوجيه.

1- علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص: 129 .

2- نفس المرجع، ص: 129 .

3- بونخلة فريد، تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة،

2006-2007، ص: 124-125 .

2-3 اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: أداة المدير في عمله هي اتخاذ القرارات، والتي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ وأين يتم القيام به؟ وهكذا كلما ارتقت قدرات المدير في انجاز القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

2-4 القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة : ترتبط القرارات الإستراتيجية بالمدى الطويل في المستقبل، وهذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة او فشلها، ففشل المؤسسة في اتخاذ القرارات فعالة في مواجهة إنتاج المؤسسات منافسة بتكلفة منخفضة يؤدي إلى فقدان المؤسسة لمركز الصدارة في السوق.

2-5 اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة : ان كل وظيفة داخل المنظمة تتضمن مجموعة متعددة من القرارات مثلا في الإنتاج نجد جملة من القرارات، من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ماهو الحجم الأنسب للإنتاج؟ ماهي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية؟.

المطلب الثاني: أبعاد وظروف اتخاذ القرار

تتم عملية اتخاذ القرارات في إطار النظام الداري والمعلومات المتاحة لديه عن ظروف بيئة المحيطة به، وعليه فان اختيارات التنظيم تكون مفيدة إلى حد بعيد بالظروف المتواجدة ضمنها والتي على أساسها يتم اتخاذ القرارات¹.

1- أبعاد عملية اتخاذ القرار:

هناك ثلاثة أبعاد أساسية تمثل أركان عملية اتخاذ القرارات وهي كالتالي:

1-1 القرار: هو اختيار بين بدائل متعددة، فعدم اتخاذ قرار جراء موقف ما يعد قرار بحد ذاته²، حيث عملية اتخاذ القرارات تتعلق بالمستقبل الذي تشبه حالة عدم التأكد وعليه فاتخاذ القرار يكون بمثابة مخاطرة تتوقف نتيجتها على مطابقة الافتراضات التي وضعت عن المستقبل ذاته³.

فالقرار إذا هو اختيار بين بدائل مختلفة باعتماد مجموعة افتراضات تتعلق بالمستقبل المتميز بعدم التأكد

1- لوافي الطيب، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة عباس فرحات، سطيف، 2011-2012 ، ص: 86 .

2- م. الناشد، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1979، ص: 61.

3- ك.ج.أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، دار الجبل الصاعد للطباعة، القاهرة، مصر، 1974، ص: 499.

أو تصرف معين يتم التوصل إليه بعد دراسة مستيقظة للموقف أو المشكلة محل البحث، فالقرار عادة ما يعرف على انه العمل الذي يقوم به المدير لحسم المواقف ومسائل متعلقة بنشاط المؤسسة باستخدام الحكم الشخصي (صدور القرارات بصفة نهائية يتم على أساس الحكم الشخصي للمدير بناء على ما يتوافر لديه من البيانات والمعلومات المتعلقة بالموقف محل القرار المراد اتخاذه.

هناك بعض مفاهيم لها علاقة مع مفهوم اتخاذ القرار كالتعليمات والأوامر، فالتعليمات توجيهات يصدرها المدير من اجل توجيه مرؤوسيهم، أما الأوامر هي عبارة عن جزء من القرار.

لا ينطوي الأمر على المفاضلة بين البدائل عكس القرار الذي يعتبر اختيار البديل الأفضل من البدائل المتاحة جوهره¹.

2-1 متخذ القرار: عالجت نظريات الإدارة الافتراضات الخاصة بمتخذ القرارات، وعلى رأسهما النظرية المعتمدة على فكرة الرجل الاقتصادي والنظرية المتبينة فكرة رجل التسيير.

نبعت افتراضات النظرية المعتمدة على فكرة الرجل الاقتصادي عن بحث الفرد عن تحقيق رغبته بتجنب الألم، فالمنفعة الناتجة عن اختيار البديل يتم تقييمها في ضوء النسبة بين تحقيق الرغبة والألم الناتجين عن كل بديل وهنا الرجل الاقتصادي يسعى إلى تعظيم منفعته، أما رجل التسيير يتأثر بقيمة الشخصية وطرق إدراكه للأمور واتجاهاته عند اتخاذ القرارات فهو يبحث عن حل جيد وليس عن حل مثالي².

3-1 اتخاذ القرار : هو دراسة وتحديد واختيار البدائل الملائمة لحل المشكلات، ويعني هذا ان هناك

دائما اختيارات أمام متخذ القرار وعليه التفكير فيها واختيار أفضلها لحل المشكلة او الموقف محل الدراسة، حيث يعتقد عامة الناس أن حل المشكلات واتخاذ القرارات أمران متشابهان، فحل المشكلات يتضمن تشخيص المشكلة ومحاولة إزالتها من خلال اتخاذ القرار المناسب، وبهذا فان اتخاذ القرار هو جزء من عملية حل المشكلات، إلا أن القرار يتخذ سواء كانت هناك مشكلة أو لم تكن لان اتخاذ القرارات يتم بغرض حل المشكلات وتحقيق أهداف معينة وتسيير أمور العمل في المؤسسات.

1- رفعت النجار، النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977، ص: 286.
2- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني: وظائف المسير وتقنيات التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 1995، ص: 41.
3- لوافي الطيب، المرجع نفسه، ص: 88.

2- ظروف اتخاذ القرار

يعتبر القرار تعبير عن إرادة وتصميم معين من قبل متخذ القرار وأيضا ترجمة لرغبة معينة تتحول إلى فعل في الواقع العملي وهذه الرغبة تتحول إلى فعل لانجاز مهام إحداث تغيير محدد في البيئة التي يتخذ القرار بصنعها، فظروف اتخاذ القرار تحدد ضمن ثلاثة أصناف وهي كالتالي:

1-2 اتخاذ القرارات في حالة التأكد التام: هذه الحالة تعد ابسط أنواع الحالات التي تواجه متخذ القرار، حيث يستطيع فيها تحديد كل بديل بشكل مؤكد وذلك بسبب توافر البيانات والمعلومات عن حالات الطبيعة المتوفرة وعليه يكون أمام متخذ القرار في حالة طبيعة واحدة تتحقق باحتمال 100 % ، ففي هذه الحالة لا يواجه متخذ القرار أي صعوبة في تقييم البدائل المتاحة لأجل اختيار افضلها¹.

2-2 اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد التام: تتصف هذه الحالة بان البيانات والمعلومات المتاحة حول نتائج القرار غير كافية وخاصة ما تعلق منها من احتمالات تحقق كل حالات الطبيعة، وعليه لا يمكن لمتخذ القرار استخدام خبرته السابقة في تقدير الاحتمالات والفرص الخاصة بكل حالة من حالات الطبيعة المتاحة، طرحت عدة أساليب علمية للتعامل مع هذا النوع من حالات وتعرف بمعايير اتخاذ القرار² هدفها مساعدة متخذ القرار على تحديد البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، ومن بين هذه المعايير نذكر³:

✓ معيار أقصى الأقصى (Maximax).

✓ معيار أقصى الأدنى (Maximin).

✓ معيار الندم

✓ معيار لابلاس (Laplace criteria).

✓ معيار الواقعية لهيرويتز (herwitz criteria).

3-2 اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة: في هذه الحالة يكون متخذ القرار على دراية باحتمالية حدوث أي حالة من حالات الطبيعة التي تؤثر على بدائل القرار المختلفة¹، فمتخذ القرار يبحث عن أعلى قيمة

1- مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ، ص: 35 .

2- نفس المرجع السابق، ص: 59 .

3- حمدي طه، مقدمة في بحوث العمليات، ترجمة: احمد حسين علي حسين، دار المريخ، الرياض، المملكة السعودية، 1996، ص : 551-

متوقعة يمكنه الحصول عليها في ضل احتمالية حدوث كل حالة من حالات الطبيعة²، يتم استخدام عدد من المعايير التي تساعد متخذ القرار في اختيار الإستراتيجية المثلى والتي نعينه في تحقيق الهدف المنشود وهي كالتالي³:

- معيار القيمة النقدية المتوقعة.
- معيار القيمة المتوقعة للمعلومات الكافية.
- معيار خسارة الفرصة الضائعة.
- تحليل حسابات القرارات في حالة المخاطرة.

المطلب الثالث: معوقات اتخاذ القرار

إذا كان القرار هو الغاية المثلى التي يسعى إلى تحقيقها من خلال عملية اتخاذ القرارات فان هناك من العوامل التي تؤكد أن الرشد في القرارات لا يمكن أن يكون مطلقاً، وهذه العوامل متعددة، فمتخذ القرار يواجه عددا كبيرا من المعوقات والتي تفسر أسباب فشل متخذي القرارات في اتخاذ القرارات، ومن هذه العوامل نذكر⁴ : السلوكية، التنظيمية، الموقفية والعوامل الثقافية.

1- العوامل السلوكية وأثرها على اتخاذ القرارات:

هذه العوامل لها علاقة مع متخذ القرارات من حيث شخصيته، درجة ذكائه، تفضيلا ته وقيمه، إضافة إلى درجة الموضوعية التي يتحلّى بها⁵.

1-1 الشخصية لمتخذ القرار: هذه الصفات الشخصية تؤثر على متخذ القرار للمسير ذو التفكير المحدود في قدرته على اكتشاف المشاكل وابتكار الحلول واتخاذ القرارات حتى إذا توفرت المعلومات والبيانات التي تساعد في حل المشاكل، كما أن اكتشاف الفرص والحلول يتطلب شخصا لديه القدرة على تقبل المخاطرة والقدرة على تحمل المسؤولية.

-
- 1- مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص: 38.
 - 2- حمدي طه، مرجع سابق، ص: 535.
 - 3- لوافي الطيب، مرجع سابق، ص: 91-92.
 - 4- وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، ورقة بحثية: اتخاذ القرارات وحل المشكلات"، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، دون سنة نشر، ص: 04.
 - 5- لوافي الطيب، مرجع سابق، ص: 96.

2-1 خبرة وذكاء متخذ القرار: هذه الصفة تمكن المدير من اكتشاف المشاكل وإيجاد الحلول لها، وكلما زادت المهارات الإدراكية لمتخذ القرار المتمثلة في القدرة على التحليل والتفكير كلما أمكنه من حلول أفضل للمشاكل التي يواجهها.

3-1 قيم متخذ القرار: هذه القيم عبارة عن اعتقادات حول الأشياء مقبولة أو غير مقبولة، تؤثر في اتجاهات الفرد وتتجلى من خلال شكل سلوك الفرد او المجموعة، وهي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات من خلال إدراك المواقف والمشاكل، الاختبار بين البدائل، والانجاز الفردي والتنظيمي وكذا العلاقات المتبادلة بين أطراف القرار¹.

5-1 تأثير العوامل الذاتية: رغم علم متخذ القرار بالإطار العلمي الرشيد لاتخاذ القرارات واستخدامه لخطوات هذا النموذج إلا أن العوامل غير الموضوعية قد تدخل في الصورة في كثير الأحيان.

2- العوامل التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرارات:

تشكل الأنظمة والإجراءات المتبعة في المؤسسة عاملا مهما في اتخاذ القرارات، وتتضمن هذه العوامل السلطة، المعلومات، التدريب، معايير الكفاءة، الهيكل التنظيمي، الولاء المؤسسة².

1-2 السلطة: تؤثر السلطة في المؤسسة وكيفية استخدامها في سهولة أو تعقيد عملية اتخاذ القرارات³، وكذلك البطء في اتخاذ القرارات، ويتم فيها تجاهل آراء الأطراف المتصلة بالمشكلة وبالتالي تظهر النزعة الفردية والرؤية الأحادية حيث لا يسمح فيها للمتعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

2-2 المعلومات: تؤثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات فالقرار يكون أفضل عند نشر المعلومات وتبادلها، فيجب أن تقدم هذه المعلومات للأفراد بشكل انتقائي يؤثر على معنوياتهم وعلى عملية المشاركة في اتخاذ القرارات.

3-2 التدريب: يؤثر تدريب أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرارات في جودة القرارات، حيث يوفر التدريب المستمر المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات، ويمكن أن يكون رسميا أو غير رسمي أو في شكل

1- LAURENT PASCAL & BERNARD BOUGOUN, **Pratique de la décision**, Dunod, Paris, France, 2005, P : 104.

2- لوافي الطيب، مرجع سابق، ص: 97.

3- ROBERT KREITNER, **Management**, 3rd édition, Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A,1986, P : 458.

تفويض للسلطات لتنمية قدرات المرؤوسين ، ويمكن ان يتم في شكل دورات تدريبية لتعلم مهارات معينة ترتبط باتخاذ القرارات.

4-2 معايير الكفاءة: يجب على المؤسسة ان تحدد هذه المعايير يتم من خلالها الحكم على كفاءة العمل والأداء، تعد المؤسسات التي تحدد نظم العمل بها من المسؤول عن اتخاذ القرار ومعايير الممارسة التي ترشد المدير عند اتخاذ القرار أفضل من تلك التي تتوافر على مثل هذه المعايير¹.

5-2 الهيكل التنظيمي: يؤثر الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات من عدة زوايا، ففي المنظمات الرسمية التي يبرز فيها دور الرسمية في العمل فان التصرفات المديرين تحددتها القرارات التي يتخذها الآخرون دون النظر إلى جدارة القرار المتخذ، أما في المنظمات المعقدة التي يتم فيها الهيكل التنظيمي بالتعقيد فان القرار المتخذ يتأثر بهذه الخصائص وتبرز هنا الاعتبارات السياسية الحلول الوسطى وليس الإجماع للمصالح المتعارضة².

6-2 الولاء للمؤسسة: كلما زادت درجة ولاء الأفراد للمؤسسة كلما زادت مشاركة الأفراد في صنع القرار وكانوا أكثر تحسسا لتنفيذه وإنجاحه، وهذا كله يؤثر في اتخاذ القرار.

3- العوامل الموقفية وأثرها على اتخاذ القرارات:

تشمل هذه العوامل: طبيعة المشكلة، المعلومات المتاحة ومحيط القرار.

1-3 طبيعة المشكلة: هناك نوعين من المشاكل التي يواجهها متخذو القرارات هما المشاكل ذات الطبيعة الروتينية التي تعتبر معروفة لمتخذ القرارات وهي سهلة الحل، فمع مرور الوقت يتمكن من تنمية حلول مناسبة للتعامل معها ويطبق هذه الحلول كل مرة تواجهه فيها المشكلات، والمشاكل غير الروتينية التي لا توجد لدى المدير خبرة سابقة في التعامل معها.

2-3 المعلومات المتاحة: يسعى متخذ القرار إلى جمع المعلومات من أجل حل المشاكل والوصول إلى قرار صحيح بشأنها، والحصول على كم هائل من المعلومات يؤدي إلى حدوث تخمة المعلومات والتأخير في اتخاذ القرارات لان الكميات الكبيرة من المعلومات تتطلب وقتا طويلا في جمعها وتحليلها وهذا يؤثر

1- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، الطبعة الأولى، دار للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 41-43.

2- نفس المرجع ، ص: 24-25 .

على فعالية القرار فهي تحد من قدرة متخذ القرار لصعوبة إدارة وتشغيل كم هائل من المعلومات¹.

3-3 محيط القرار: يتم اتخاذ القرار في بيئة معينة، وقد تتناقض محددات التي تحيط بالقرار مع بعضها البعض، فالقرار يحتاج إلى جمع معلومات كافية قد يستغرق وقتا طويلا وقد يكون الوقت في حد ذاته عنصرا حاكما وقد يرغب متخذ القرار في الوصول لأي قرار مثالي ولكنه يواجه بعقبة الإمكانيات، فالتحدي الكبير الذي يواجه متخذ القرار هو العمل على التوفيق بين المحددات المتعارضة للوصول للقرار المقبول.

4- العوامل الثقافية وأثرها في اتخاذ القرارات:

يؤثر عامل الثقافة السائد في المجتمع على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة العاملة في هذا المجتمع، والثقافة تعني هنا الطريقة التي يلجأ إليها الأفراد أو المجموعات لحل مشاكلهم، وللتقافة خصائص والتمثلة في مسافة القدرة، الفردية في مقابل الجماعية وتحاشي عدم التأكد².

4-1 مسافة القدرة: ترتبط مسافة القدرة بالمناخ السياسي السائد وحجم السكان والثروة في المجتمع، ففي المجتمعات التي تكون فيها مسافة القدرة عالية يكون اتخاذ القرار فرديا أو سلطويا، أما في الثقافات التي تقل فيها مسافة القدرة تكون القرارات جماعية وتتم من خلال الشركة³.

4-2 الفردية في مقابل الجماعية: تنسب القرارات الفردية عادة إلى متخذ القرارات في المؤسسة، ففي ظل قيم العمل الجماعي فان المجتمع يميل إلى تكامل الأفراد في مجموعات قوية ومتماسكة تعمل على رعاية أعضائها، وهذه القيم العمل الجماعي تؤدي إلى اتخاذ قرارات جماعية يشارك فيها الأعضاء بآرائهم وأفكارهم كما هو الحال في المؤسسات اليابانية.

4-3 تجنب عدم التأكد: يقاس تحاشي عدم التأكد بدرجة التوجيه بالقواعد في المؤسسة، ففي المجتمعات التي تزداد فيها درجة تحاشي عدم التأكد تكون هناك حاجة للقواعد المكتوبة وغير المكتوبة، ولديها نظم القواعد واللوائح التي تحكم عملية اتخاذ القرار ولا يتم هنا تشجيع الابتكار والإبداع في حل المشاكل.

1- ساندي بوكراس، حل المشاكل واتخاذ القرارات الفعالة، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2001 ، ص: 33-34 .

2- محمد عبد الغني حسن، مهارات اتخاذ القرار: الإبداع والابتكار في حل المشكلات، دار الكتب، القاهرة، 2001، ص: 21-22.

3- لوافي الطيب، مرجع سابق، ص: 100.

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرارات أساس عملية التسيير، حيث اناي تصرف يصدر من أعضاء إدارة المؤسسة ينطوي في حقيقته على قرار، فالمسير يعتبر متخذ القرار هدفه معالجة المشاكل واستغلال الفرص الحالية والمتوقعة، فقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات في وقتنا الحالي تعتمد على أساليب علمية دقيقة بغرض الوصول إلى قرارات سليمة، وذلك من اجل اتخاذ قرارات فعالة.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم أنواع أو تصنيفات القرارات في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني سنتطرق إلى مراحل عملية اتخاذ القرارات، وفي المطلب الثالث سنتطرق إلى الأساليب المساعدة في اتخاذه.

المطلب الأول: أنواع القرارات

يصادف الفرد في المؤسسة في مختلف النشاطات والمشاكل، المواضيع التي تتطلب منه اتخاذ قرارات بشأنها، حيث يختلف نوع القرار باختلاف موقعه والمؤسسة التي يعمل بها أو التي يتعامل معها، ومنه نميز عدة أنواع للقرارات تصنف تبعاً لبعض المعايير نذكر منها:

1- تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية:

تنقسم القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى¹:

1-1 قرارات متعلقة بالعنصر البشري: تشمل القرارات التي تتعلق بكيفية الحصول على الموارد البشرية، وطرق الاختيار والتعيين، وكيفية التدريب والتأهيل، وأسس تحليل الوظائف وتوصيفها، أسس دفع الأجور والحوافز والمكافآت.....الخ.

2-1 قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: هي القرارات التي يحدد من خلالها الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإسناد المناصب الإدارية، وقواعد اختبار المديرين وتدريبهم ومراقبتهم....الخ².

3-1 قرارات متعلقة بالإنتاج: تتضمن القرارات الخاصة باختيار مواقع الإنتاج وكيفية ترتيب الآلات

1- باسم عمروش، دور أدوات مراقبة التسيير في ترشيد عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمركب المنجمي بجبل العنق- بنر العاتر، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص: 54 .
2- بن خروفة جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009، ص: 101 .

المستخدمة داخل الو رشات وتحديد خطوط الإنتاج وعدد المنتجات.....الخ¹.

4-1 قرارات متعلقة بالتسويق: هي تلك القرارات الخاصة بنوعية السلعة ومعايير جودتها، وطرق تسويقها إلى الزبون، وكذلك تحديد مكاتب البيع والعلامة التجارية المستخدمة والسعر ونوع الإعلانات، وجهود الترويج للمبيعات وأبحاث السوق المستخدمة².

5-1 قرارات متعلقة بالتمويل: هي قرارات خاصة بتحديد حجم رأس المال اللازم والسيولة الضرورية للنشاط العادي للمؤسسة، وطرق التمويل، ومعدلات الإنتاج الواجب تحقيقها وكيفية توزيعها.....الخ.

2- تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية:

تصنف القرارات لهذا المعيار إلى:

1-2 القرارات التشغيلية (التنفيذية): هي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، وهي اقرب لإتباع تعليمات وإرشادات، منها إلى الاختيار بين البدائل، وعادة تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وبفاعلية، ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف تأكد تام ونتائجها معروفة مسبقا مثل تعطيل فيخط الإنتاج وما يحتاجه من تصليحه من إجراءات نمطية معينة³.

2-2 القرارات الإدارية (التكتيكية): هي قرارات تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لحل المشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وفرض كذلك قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق اهدافها⁴.

3-2 القرارات الإستراتيجية: تتعلق بكيان المؤسسة ومستقبلها والبيئة المحيطة بها، وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل وبضخامة الاستثمارات أو الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم¹.

1- رحمانى دلال، لوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2016، ص: 6.

2- علي بشاغة، اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2014-2015، ص: 95.

3- حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 104.

4- رحمانى دلال، مرجع سابق، ص: 7.

فهذه القرارات تعالج مشاكل معقدة وتتميز بالندرة وتعتمد على معلومات داخلية وخارجية للمؤسسة.

3- تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها:

صنف سيمون القرارات إلى قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة²:

1-3 قرارات مبرمجة (قرارات مهيكلية): هي القرارات التي تتصف بأنها متكررة روتينية وحددا جيدا وتوجد إجراءات مسبقة لحلها، وتعد مبرمجة لا معايير الحكم فيها تكون واضحة عادة وتتوافر معلومات كافية بشأنها، وسهولة تحديد البدائل فيها، وهي تشمل على حيز من التأكد بان البديل المختار يؤدي إلى حل المشكلة بفعالية³.

2-3 قرارات غير مبرمجة: هي قرارات غير متكررة ، التي تنطوي على قرارات حرجة وتتطلب عدة إجراءات قبل صنعها، ولا يوجد طرق أو خطوات لحل المشكلة وذلك لأنها لم تحدث قبل، أو لأنها معقدة أو هامة لدرجة ينبغي القيام بعدة إجراءات قبل البدء فيها⁴.

الجدول رقم (05) : تصنيف القرارات

أساسيات التفارقة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
طبيعتها	روتينية ومتكررة	غير منظمة وغير متكررة
معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن استخدام الحكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتسم بنوع من الصعوبة
ظروف اتخاذ القرار	تأكد	عدم تأكد نسبي
الإجراءات	محدد	غير محدد مسبقا
المعلومات	متوفرة	قليلة جدا وغير كافية
أدوات الحل	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة، برامج الحاسوب المتطورة

المصدر: حسين بلعجوز، مرجع سابق ، ص: 102 .

4- تصنيف القرارات وفقا للمشاركة في اتخاذها:

هناك نوعين من القرارات المشاركين في اتخاذها¹:

1-4 القرارات الشخصية: تتعلق بالمدير بمفرده فيقوم بتحليل المشكلة ودراستها وتحديد البدائل المتاحة

1- Darbelet. A., *économie d'entreprise* , 1^{ère} Edition, Edition Foucher, Paris, 2001, P : 30.

2- Herbert Simon, *the new science of management decision* , Prentice-Hall, New Jersey .S.A, 1997, P : 41.

3- عيد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة والتنظيم، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 143.

4- رحمانى دلال، مرجع سابق، ص: 6.

وتقييمها ثم اتخاذ قرار بشأن أفضل البدائل، وهذه القرارات لا تفوض إلى احد لا تنفيذها لا يتطلب دعما من أعضاء المنظمة.

4-2 القرارات التنظيمية: هي قرارات يضعها المدراء بموجب أدوارهم الرسمية مثل وضع إستراتيجية ووضع الأهداف الموافقة للمخطط وغيرها.

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار

يتم اتخاذ القرارات وحل المشاكل وفق عدد من الخطوات التي يؤدي إتباعها إلى حل المشكلة ، وتتمثل هذه الخطوات تباعا² : تحديد المشكلة، تحديد البدائل الملائمة لحل المشكلة، تقييم البدائل المرتبطة بحل المشكلة، اختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وضع البدائل موضع التنفيذ، المتابعة وقياس النتائج.

1- تحديد المشكلة: تعتبر هذه العملية أول خطوة لعملية اتخاذ القرار، فالتوصل إليها يأتي عن طريق الاجتهاد أو التقدير أو التمييز والمقارنة بين ما يجب أن يكون، وما يحدث الآن فعلا، وهذا التحديد على جانب من الأهمية، لأنه يحدد مدى فعالية الخطوات الموائية لإيجاد حل مناسب للمشكلة، لكنه بعد مرحلة صعبة لغياب الوسائل وأدوات التشخيص للمشكلة³.

2- تحديد البدائل: تتوقف هذه العملية على الاختبار مابين مجموعة من البدائل، بعد جمع البيانات، والمعلومات المطلوبة لكل بديل، والتي يمكن عن طريقها تحليل واستكشاف المشكلة، وتعتمد هذه العملية على قدرة متخذ القرار لتفهم البدائل الممكنة، وهذا يتطلب الخبرة والقدرة على الإبداع⁴.

3- تقييم البدائل: عند جمع البدائل في قائمة مقبولة بعدها تأتي مرحلة تقييم البدائل التي تعد محاولة التنبؤ بنتائج كل بديل في الفترة القصيرة والطويلة⁵.

4- اختيار البديل الملائم: تعتبر عملية الاختبار النهائي للبدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم الخطوات

-
- 1- صخري جمال عبد الناصر، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة البترولية في الجزائر دراسة حالة مؤسسة ENSP، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص: 30.
 - 2- وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، مرجع سابق، ص: 04.
 - 3- شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية"، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق، 2005، ص: 17.
 - 4- حنونة نور الهدى، مرجع سابق، ص: 25.
 - 5- ياغي محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 95-96.

التي يوليها متخذو القرار أهمية كبيرة، ذلك لأنها هي عملية موازنة ومقارنة النتائج المتوقعة مع الأهداف المسطرة¹.

5- وضع البديل موضع التنفيذ: مالم يوضع البديل موضع التنفيذ فان القرار لا يعدو أكثر من كونه نوايا حسنة اتجاه حل المشكلة، يتم وضع البديل موضع التنفيذ من خلال إتباع الخطوات التالية²:

- تحديد خطوات الحل خطوة- خطوة.
- الاتصال بأطراف المشكلة إذا كان ذلك ضروريا لإعلامهم بالحل المطروح وتهيئتهم لقبوله.
- تحديد وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الحل المقترح.
- وضع جدول زمني لتنفيذ الحل المقترح.
- إصدار القرار من الشخص المنوط به اتخاذ القرارات حسب المستوى التنظيمي لمتخذ القرار.

6- المتابعة وقياس النتائج: التقدم في تنفيذ القرار يجب قياسه من حيث الوقت والموارد الأخرى والآثار المترتبة على القرار ومدى الالتزام بالجدول الزمني المعد للتنفيذ، وعند القياس تتم مقارنة النتائج بالجدول الزمني او الخطة الموضوعة للتنفيذ، وإذا كان القرار لا يساهم في حل المشكلة تراجع خطوات القرار السابقة مباشرة وهي اختيار البديل ووضعه موضع التنفيذ³.

المطلب الثالث: الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات

هناك أساليب تساعد متخذ القرار في عملية اتخاذ القرار، وغالبا ما يطلق عليها باسم أساليب الكمية لاتخاذ القرار والتي تتمحور في الأساليب التالية:

1- أسلوب البرمجة الخطية: هذه البرمجة تعرف بأنها أسلوب رياضي هدفها تقدير الوضع الأمثل لاستخدامات الموارد المحددة في المؤسسة، فالاعتماد الواسع لهذه البرمجة في حل المشاكل إلا أنها تواجه صعوبات لان العلاقة بين المتغيرات يصعب وضعها على شكل نسب، ولتجنب هذا المشكل ظهر ما يسمى بالبرمجة الرباعية والبرمجة الديناميكية⁴.

1- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص:218-221.
2- لوافي الطيب، مرجع سابق، ص: 95.
3- محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 59-63 .
4- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للصناعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص: 85 .

- 2- **بحوث العمليات:** هي تطبيق للوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشاكل التي تواجه متخذو القرار بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج والأهداف المطلوبة¹.
- 3- **أسلوب المسار الحرج:** يعتمد هذا الأسلوب على دراسة الوقت المبكر والوقت المتأخر لأداء الأنشطة المختلفة، مع حساب الوقت الفائض إن وجد، ويمثل المسار الحرج الطريق إلى نهاية الخطة دون أن يكون هناك فائض².
- 4- **أسلوب تحليل الشبكات:** يستخدم هذا الأسلوب عادة في تخطيط المشاريع عن طريق رسم المسارات لهذه المشاريع، ومن ثم احتساب القيم لإنهائها وتنفيذها³.
- 5- **نظرية المباريات:** تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات، هي أن الهدف الإنساني يمكن في تحقيق أقصى عائد أو ادني خسارة، وان الإنسان بطبعه يتصرف من واقع المنطق والمعقولية، وان الطرف المنافس له ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنطق، وتحت هذه الظروف فان نظرية المباريات تهيب لمستخدميها الحل الأمثل في ظل ظروف معينة ومن خلال تطوير إستراتيجية تحقق لهم أقصى عائد وقلل خسارة ممكنة⁴.
- 6- **أسلوب التحليل الحدي:** هدف هذا التحليل هو دراسة وتحليل البدائل المتعددة والمطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل، لمعرفة مدى الفائدة او المنفعة المحققة مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس بين تلك البدائل⁵.
- 7- **النتيؤ:** يتعلق بالمستقبل لتحديد الأهداف وتحقيقها، والاعتماد على هذا الأسلوب يكون من خلال اللجوء إلى أسلوبي السلاسل الزمنية ونماذج الانحدار⁶.
- 8- **أسلوب دراسة الحالة:** يقوم على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة استنادا إلى المعلومات المتوفرة عن المشكلة، يمكن لمتخذ القرار الاستعانة والاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار لمساعدة الوصول إلى الحل السليم¹.

1- علي حسين، **نظرية القرارات الإدارية**، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 60.
2- نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 191-196.
3- حنون نور الهدى، مرجع سابق، ص: 27.
4- احمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص: 289.
5- جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص: 86.
6- نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 199.

9- شجرة القرار (تحليل القرار)²: في ظل ظروف عدم التأكد أين تتعامل المنظمة مع المعلومات على درجة مختلفة من اللائقين وبيئة غير متعددة، وتعدد المشاكل وتنوع البدائل المتوفرة لحلها، ظهرت أهمية استخدام تحليل القرار للوصول إلى الأهداف المرغوبة³، وهو أداة مزودة بالمدخل العقلاني المساعد على اتخاذ القرار⁴، وذلك بالاعتماد على نموذج القرار، وهي عبارة عن خريطة ترسم أفضل الطرق لانسياب القرارات الجزئية بشكل مستقل عن بعضها ثم تجمع من جديد لتقديم حل شامل⁵، أو هي تمثيل بياني لقرارات أو أحداث متتابعة، ويعتمد تحديد هذه الأحداث والقرارات على الاحتمالات، ويستخدم تحليل القرار في قضايا مهمة للمنظمة مثل: إطلاق منتج جديد، الاختيار بين البدائل الإستراتيجية، اختيار الاستثمارات، قرارات التمويل، وفي تحديد سياسات الخصم للزبائن، ويمكن معالجة مثل هذه القضايا يدويا عندما يكون عدد الأحداث والبدائل محدودا، أما في حالة اختيار معطيات متعددة فان استخدام الحاسوب يصبح ضروريا.

10- نظرية الاحتمالات: يواجه متخذ القرار أيا كان موقعه مشاكل مختلفة، بعضها يتخذ قرارها فيه بناء على معرفة واطلاع كامل بالمشكلة، والبعض الآخر لا يتوفر له معلومات الكاملة حولها، ويختلف موقع متخذ القرار في كل حالة، لذلك تصنف القرارات وفقا لموقعه، فان صادف موقف عدم التأكد خصص له احتمالات حدوثه المستقبلية، وإلا فان الحلول تكون واضحة ولا تحتاج إلى تخصيص احتمالات فيها⁶، ولما كانت الأنشطة اليومية لمنشات الأعمال تحدث في ظروف عدم اليقين فقد اعتمدت النظرية الاحتمالية كأسلوب رياضي للتقليل من حالة المخاطرة التي تواجهها، ولقد أثبتت هذه الطريقة جدواها ويرجع ذلك لاعتمادها على كل من التقديرات الشخصية والموضوعية للحوادث المستقبلية حيث تعتمد الموضوعية منها على البيانات التاريخية أما الشخصية فتعتمد على خبرة المدير وحده⁷.

- 1- نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 201.
- 2- اسمهان خلفي، مرجع سابق، ص: 31 .
- 3- محمد علي ولطفي لويز سيفين، الاتجاهات الحديثة في اقتصاديات الإدارة- مدخل إلى الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 255-256 .
- 4- Marmuse, **les aides à la décision- techniques quantitatives de gestion**, 2^{eme} édition, Nathan, Paris , 1992, P : 183.
- 5- محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص: 287 .
- 6- برناردو تايلور الثالث، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، مقدمة في علم الإدارة، دار المريخ، الرياض، 2002، ص: 698 .
- 7- خليل محمد حسين الشماع، مبادئ الإدارة- مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، بدون سنة، ص: 119 .

المبحث الثالث: مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرار

تعطي لوحة القيادة معلومات حول النقاط المهمة للتسيير على أن تكون إجبارية وممكنة بواسطة تحليل أسباب هذه الظواهر، وبوضع أعمال تصحيحية ومتابعتها للحد منها، من خلال هذه الشروط تعتبر لوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ القرار، حيث تأخذ مكانة حقيقية في مجموع وسائل مراقبة التسيير.

فلوحة القيادة تتكون من مؤشرات التي تعتبر المكون الرئيسي للوحة لها التي تساعد المرؤوسين في إدارة عملياتهم، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى معرفة مؤشرات لوحة القيادة في المطلب الأول، ومعرفة لوحات القيادة لمختلف مراكز المسؤولية في المطلب الثاني، ودور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مؤشرات لوحة القيادة

1- مفهوم المؤشر¹:

يعرف المؤشر على انه: " ملئقط إشارات موضوع في النظام للحصول على معلومات مرقمة ومقارنة بقيم مرجعية تسمح بتقييم الأداء"² .

يعرف كذلك على انه: " إدارة تسيير معقدة نوعا ما، تجمع فيها مجموعة من المعلومات لتعرض بشكل يسمح للمسؤولين بمتابعة تحقيق الأهداف وبرامج العمل"³ .

ويعرف كذلك: " معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار"⁴ .

ويتم تعريفه كذلك: " المؤشر هو معلومة مرقمة والتي تعبر عن تطور إحدى العوامل الأساسية للنجاح (المتغيرات الأساسية) "Facteurs les clés de sucées FCS"⁵ .

2- أنواع المؤشرات: توجد عدة أنواع من المؤشرات تقوم تشعب الأهداف والظواهر المراد قياسها

1- بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق، ص: 60.

2- Boix Daniel, **le tableau de bord** Edition organisation, Paris, 1998, P : 13 .

3- Philippe Lorino, Op cit, P : 97.

4- Colosse Bernard, **encyclopédie de contrôle de gestion et audit** , édition economica, Paris, France, 2000,P : 118 .

5- Langois L. et autre, Op cit, P : 352.

وتتكيف مع خصوصيات كل مؤسسة مما يسمح ببناء لوحة القيادة الخاصة بها، ومن هذه المؤشرات نذكر:

1-2 مؤشرات النتائج ومؤشرات المتابعة: يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الانجاز (مؤشر المتابعة)، كما يمكن للمؤشر أن يقيس النتيجة النهائية لأداء معين قد تم (مؤشر النتائج)، عدد الزبائن المتعامل معهم، معدل هامش الربح في الوحدة الواحدة، نسبة المبيعات غير المحصلة إلى رقم الأعمال، هذا المؤشر هو قياس لاحق للأداء، يسمح لنا بمعرفة ما إذا توصلنا للهدف أم لا، ولا يمكن التأثير على هذا المؤشر¹، أما مؤشر المتابعة فيسمح بقياس تطور الأداء مما يمكن التأثير عليه باتخاذ إجراءات تصحيحية ملازمة للأداء إي بعد تنفيذه مباشرة وبالتالي قبل الحصول على النتيجة النهائية ومنه يمكن توقع اتجاه الأداء لهذا يعتبر هذا المؤشر أداة للاستباق والقيام برد الفعل في الوقت المناسب².

وأيضاً³:

2-2 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، حيث تمثل النسبة العلاقة بين كميتي مادتين أو سلعتين مالييتين، ومن أمثلة هذه المؤشرات: ساعات العمل المباشرة، عدد الوحدات المباشرة، عدد العقود الصادرة، عدد الممثلين.

3-2 مؤشرات الإنجاز: وتعمل على قياس مستوى انجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين⁴.

4-2 مؤشرات البيئة: تسمح للمسؤول بالحصول على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تسلط الضوء على النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية وتطور معدلات الفائدة وما إلى ذلك.

1- Philippe Lorino ; Op cit, P : 131.

2- بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق، ص: 63.

3- بونقيب احمد، مرجع سابق، ص: 133 .

4- التوهامي جدواني ومحمد جدواني، مرجع سابق، ص: 34 .

3- خصائص المؤشرات:

تعتمد لوحة القيادة على مؤشرات الموجودة بها وهذه المؤشرات تستمد جودتها من ارتباطها الصحيح للمتغيرات الأساسية للنجاح، ولا بد من وجود معايير وخصائص معينة من اختبار هذه المؤشرات:

3-1 الوضوح والعلاقة مع النشاط: يجب أن تكون المؤشرات واضحة للمستعملين وبسيطة في حسابها

ويجب أن تكون لها علاقة مع نشاط الوحدة، فيجب أن تقيس هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة مسبقاً، إذ تأخذ هذه المؤشرات خصوصيات الوحدة المسيرة، ولا تعتمد على معادلة رياضية جد معقدة تصعب من عملية تطبيقه في كل مرة، بحيث تؤدي إلى رفض المؤشر لعدم فهمه، أو عدم القدرة على ترجمة المؤشر واتخاذ القرار بتحسين الوضعية وعليه يوصى دائماً بتفضيل استعمال مجموعة من المؤشرات السهلة والأقل غموضاً عوض استعمال مؤشر واحد فقط¹.

3-2 الدقة والحدثة: يجب أن يكون المؤشر دقيق في دراسة ظاهرة من خلا تقديمه لمعلومات في الوقت

المناسب، فالعديد من المؤسسات تعتمد على مؤشرات مالية لا يمكن الحصول عليها إلا في آخر الدورة، وهذا يخرق فارق في الوقت مع وتيرة النشاط ويكون تأخير في العمليات التصحيحية أثناء حدوث اختلالات صحيحة ودقيقة، ولا يمكن استعمال معلومات مشكوك في صحتها، وتكلفة الحصول على المؤشر تلعب دور أساسي في اختياره².

3-3 محدودية المؤشرات: يجب على المسؤول أن يعتمد عدد محدود من المؤشرات في لوحة القيادة

باختياره لأحسنها في تقييم كل جوانب نشاطه ومنوعاً بين مؤشرات مالية وغير مالية، فتجاوز العدد المحدود من المؤشرات يشنت من تركيز الفرد وعدم التمكن من إدارة لمتغيرات النجاح الأساسية³.

3-4 عدم قابلية المؤشرات للتلاعب: بالابتعاد عن مؤشرات الممكن التلاعب فيها، أو التلاعب بتضخيم

النتائج أو التقليل من أهميتها⁴.

3-5 القدرة على التنبؤ: يعطي مجال للمسؤول من اجل تدابير الاحترازية ويقلل من حدوث صدمات

مفاجئة للعمليات وتمكين متخذ القرار من اتخاذ كافة التدابير الوقائية للمشكلة بدل التدابير العلاجية.

1- سويبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 111 .

2- بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق، ص: 67.

3- مرجع نفسه، ص: 67 .

4- التوهامي جدواني ومحمد جدواني، مرجع سابق، ص: 34 .

3-6 القابلية للتطور: إن مرونة لوحة القيادة وإنصاف سوق المؤسسة بعدم الاستقرار يتطلب تغيير وتطوير دائم للمؤشرات التي تقيس النشاط، وعليه كلما كان المؤشر قابل للتطوير كلما تمكن المسؤول من توسيع مجال الرؤية في حل المشاكل المطروحة وتغيير المؤشرات مع تغيير المسؤول أو تغيير المحيط والنمط التسييري مثل: توسيع في السوق المستهدفة، زيادة في عدد المنتجات،¹.

4- كيفية بناء المؤشر:

يتم بناء المؤشر على أساس²:

- ✓ **المعلومات المرتبطة بمدى المؤسسة:** هي مجموع المعطيات المعالجة والتي يمكن للمستعمل التوصل إليها، وتتمثل في المعطيات الداخلية والخارجية المرتبطة بأطراف التعامل وغير أطراف التعامل.
 - ✓ **قواعد البناء:** تركز هذه القواعد على الجانب التاريخي كعامل مهم في الوقوف على المعلومات التي ترتبط بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وكذلك الأساليب الإحصائية والنماذج الرياضية التي تساعد في تحليل المعلومات وإعطاء معنى لها.
 - تتحدى قواعد البناء من قبل المستعملين بحيث تتماشى مع التطورات التي يعرفها الفريق أو الجماعة من حيث مستوى التكوين والوعي.
- 5- الشروط التي تتوفر في المؤشر³:**

- 1- الملائمة والمصادقية:** تعني ضرورة تلبية المؤشر لاحتياجات المستفيدين منه بصورة جيدة.
- 2- الوفاء والموضوعية:** أي إلزامية تغيير المؤشر وتناسبه مع مستوى التغيير الذي يطرأ على الظاهرة قيد التقدير أو القياس.
- 3- السرعة والسهولة:** أي سرعة الحصول على المعلومة وسهولة الوصول إليها ليتم استعمالها في اقرب وقت ممكن، وعادة يفضل استعمال الأشكال البيانية باعتبارها تسمح باستخراج المعلومات بسرعة وسهولة. وعليه فان دور المؤشر يبرز من خلال قياس الوضعية، مما ينتج عنه ردود أفعال يقوم بها صاحب القرار بناء على الأهداف المحددة.

1- بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق، ص: 68.

2- حنونة نور الهدى، مرجع سابق، ص: 55.

3- نفس المرجع ، ص: 55 .

المطلب الثاني: لوحة القيادة لمختلف مراكز المسؤولية

يقوم نظام لوحة القيادة بإرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة القيادة الخاصة به، فلوحة القيادة إذا تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطاتهم، وللمؤسسة لها حرية اختيار لوحات القيادة التي تتناسب مع احتياجاتها وتطلعاتها، حيث لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة¹.

1- لوحة القيادة الخاصة بإدارة المشتريات: مهمة المسؤول عن إدارة المشتريات تتمثل في ضمان تزويد وحدات الإنتاج بالمواد الأولية المطلوبة وفق شروط ثلاثة هي: التكلفة المناسبة (الأخذ بعين الاعتبار تكاليف التخزين)، احترام المواعيد، وجودة المواد الأولية.

فالمسؤول عن عملية التموين يستعمل الميزانيات التي تحدد فيها كمية المواد اللازمة وفترات تحصيلها والتكاليف المقدرة، ثم يقوم بالرقابة على ميزانية المشتريات باستعمال محاسبة التسيير التي تسمح بتحليل الانحرافات.

يقوم المسؤول بإعداد مؤشرات التي تسمح له بالتحكم الجيد في عملياته اليومية ومن أهم هذه المؤشرات كالتالي:

- ✓ **النشاط:** عدد الأسواق، عدد الموردين، عدد الطلبيات، الكميات المشتراة.
 - ✓ **الإنتاجية:** تكلفة الشراء/ مبلغ المشتريات، تكلفة المشتريات/ رقم الاعمال².
 - ✓ **تكلفة وظيفة الشراء:** التكلفة الإجمالية، التكلفة المتوسطة للتخزين.
 - ✓ **الجودة:** نسبة الموردين، الوقت المستغرق لتحويل الطلب إلى طلبية، مدة تحضير الطلبية.
- 2- لوحة القيادة الخاصة بإدارة الإنتاج:** تقوم إدارة الإنتاج بتصنيع الكميات المحددة من المنتجات في مواعيدها وبأقل التكاليف وبالجودة المطلوبة، وعلى ضوء هذه المهام فان المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذه المتغيرات الأساسية لوظيفة الإنتاج تركز على³:
- ✓ **قياس النشاط:** الكميات المنتجة، عدد ساعات العمل الخاصة بكل منتج عدد ساعات المدفوعة الأجر، محزونات المواد الأولية.
 - ✓ **الأعباء والتكاليف:** الأعباء الإجمالية بحسب طبيعتها، تكلفة ساعات العمل آلة وساعة عمل يدوية.

1- بونقيب احمد، مرجع سابق، ص: 164-170 .

2- Michel Leroy, Op cit, P : 99.

3- Michel Leroy, idem, P : 102.

✓ **جودة الخدمة:** نسبة الفضلات، عدد المنتجات المباعة، عدد الطلبات التي لم تنفذ في مواعيدها، عدد شكاوي الزبائن، عدد ساعات العطل في الآلات.

✓ **الأمن:** عدد الحوادث، عدد الأيام التي توقف فيها العمل بسبب الحوادث.

✓ **الإنتاجية:** معدل استعمال التجهيزات والآلات، كمية المواد الأولية المستهلكة/ الكميات المنتجة.

3- لوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية¹: إن الدور الأساسي للإدارة المالية هو تزويد مختلف

الإدارات في المؤسسة بالبيانات المحاسبية الضرورية في عملية التسيير، لذا تظهر عادة في لوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية ثلاثة أنواع من المؤشرات:

✓ **مؤشرات مالية تعكس الحالة المالية الإجمالية للمؤسسة:** يمكن حساب المؤشرات المالية انطلاقاً من جدول الحسابات النتائج: القيمة المضافة، فائض الاستغلال، قدرة التمويل الذاتي.

✓ **انطلاقاً من الميزانية يمكن حساب:** تطور رأس المال العامل، تطور احتياجات رأس المال العامل، القيمة الإجمالية، الأموال الخاصة/الأموال الدائمة.

✓ **مؤشرات مالية تخص الإدارة المالية:** حجم القروض المحصلة، معدل الفوائد المتوسطة للديون المالية، قيمة النواتج المالية، رصيد الخزينة.

✓ **مؤشرات تسيير عامة:** التكلفة الإجمالية للوظيفة، تكلفة الوظائف التابعة للإدارة المالية (المحاسبة، إدارة الخزينة، قسم الدراسات المالية....).

✓ **مؤشرات الإنتاجية:** عدد الفواتير المعالجة شهرياً.

4- لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية: تجمع لوحة القيادة إدارة الموارد البشرية العناصر

الأساسية لنظام إدارة الموارد البشرية، بناءً على الأهداف الإستراتيجية، يقدم رؤية عالمية لتحديات الموارد البشرية للمؤسسة².

وفقاً لـ³ (J) Imbert , لوحة القيادة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من المؤشرات التي تتبع عملية إدارة الموارد البشرية:

✓ **مؤشرات الكفاءة:** النسبة المئوية للموظفين المدربين في مهن جديدة، عدد الموظفين المدربين

✓ **مؤشرات الأداء:** النسبة المئوية من الكفاءات الممنوحة، النسبة المئوية من الموظفين الذين يعتبرون

1- احمد بونقيب، مرجع سابق، ص: 170 .

2- Imbert, (J) : **les tableaux de bord RH** , édition EYROLLES, paris, 2007, P : 126.

3- Imbert, (J), idem, P : 123.

فعالين ممتازين في وظائفهم.

✓ مؤشرات المواهب: النسبة المئوية للمواهب/ القوى العاملة .

✓ مؤشرات اجتماعية: عدد ساعات الغياب المسجلة.

5- لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العامة¹: من المبادئ الأساسية للوحات القيادة هي مبدأ التداخل، لذا

تحتوي لوحة القيادة للإدارة العامة على معلومات تلخيصية للوحات القيادة الخاصة بالإدارات الأخرى (إنتاج، تسويق...)، كما تحتوي لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العامة على مؤشرات إستراتيجية تسمح لها بمتابعة أهم العوامل المتحركة في أدائها ونشاطها، مثل متابعة تطور أسعار الصرف، معدلات التضخم، إضافة إلى متابعة المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة والتأثيرات المصاحبة له، وعليه فإن إدارة المؤسسة تركز على المحاور الكبرى مثل² :

- اعتماد مؤشرات لمتابعة مردودية الأقسام بها.

- مؤشرات لمتابعة النتيجة الصافية، نتيجة الاستغلال.

- القدرة على التمويل.

- رصيد الخزينة المتاح.

ومن أهم مؤشرات الإستراتيجية المتعلقة بالوضع التنافسية للإدارة العامة:

✓ **المؤشرات المستخدمة:** حصة السوق مقدرة بالحجم وبالأموال، فائض الإنتاجية، الاستثمارات المالية، التدفقات النقدية، الطاقات الإنتاجية.

ويبقى على الإدارة العامة لكل مؤسسة اختيار مؤشرات التي تتناسب مع الظواهر التي تواجهها واحتياجاتها، ويبقى دور لوحات القيادة هو متابعة وقياس الظواهر المالية وغير المالية، على عكس الأنظمة المحاسبية الرقابية الأخرى التي تتميز بطول كشف النتائج وعرضها.

6- لوحة القيادة الخاصة بإدارة التسويق¹: مع ازدياد المنافسة وتغيرات رغبات الزبائن أصبحت مهام

رجل التسويق أكثر صعوبة فهو يعمل على تحديد سياسات التسعير المناسبة لمواجهة المنافسة وتحديد سياسات الإشهار والترويج، اختيار قنوات التوزيع المناسبة والقيام بدراسة السوق وسلوكات المستهلك. ومن أهم المؤشرات المستعملة في إدارة التسويق هي كالتالي:

-1 بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق، ص: 111-112.

2- N Robert Guidj, **le contrôle de gestion**, 3 éme Edition, Edition d'organisation, paris, 2001, P : 32.

- ✓ السوق: عدد الزبائن، الحجم الإجمالي للسوق بدلالة وحدات نقدية، نسبة النمو التي يشهدها السوق.
- ✓ المنافسة: عدد المنافسين، عدد نقاط البيع، عدد الزيارات لدى الزبائن.
- ✓ الهوامش: الهامش التجاري الإجمالي، نسبة الهامش.
- ✓ التكاليف: قيمة التخفيضات، تكلفة العمليات التجارية.
- ✓ الإنتاجية: رقم الأعمال المتوسط المحقق من طرف كل بائع، عدد زيارات الزبائن الخاصة بكل بائع.
- ✓ الجودة: النزاعات الحاصلة مع الزبائن، عدد الشكاوى، عدد الزبائن الراضين، شهرة المنتجات.

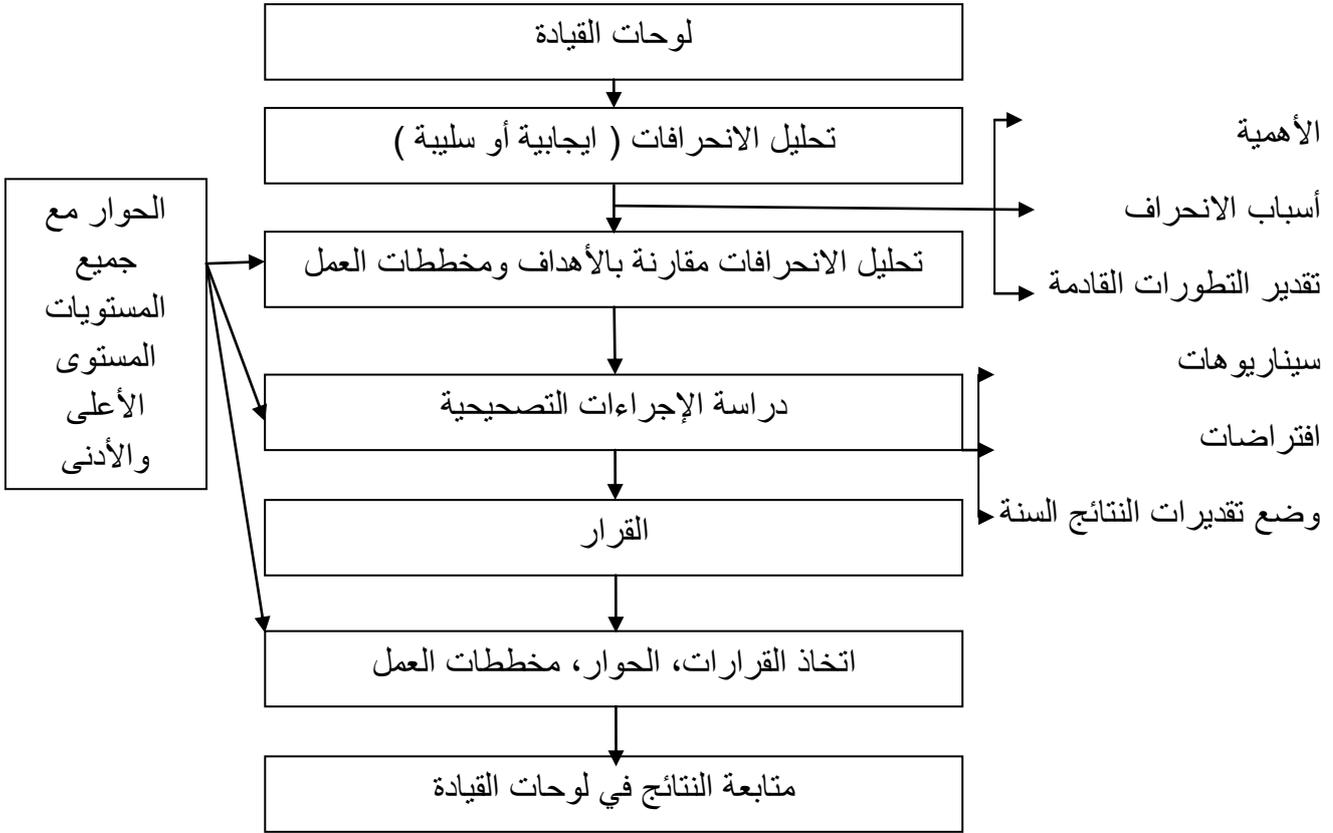
المطلب الثالث: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار

من مهام مستعملي القيادة هو معرفة كل القيم المتوفرة في لوحة القيادة وذلك من اجل تحليل الانحرافات الناجمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

تشكل لوحة القيادة نقطة انطلاق لتحليل البيانات بعد تفسير الانحرافات لاتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية.

يوضح الرسم البياني أدناه عملية اتخاذ القرار باستخدام لوحة القيادة:

الشكل رقم (05) : مراحل استعمال نظام لوحة القيادة



المصدر: بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق، ص: 85.

1- تحليل الانحرافات: تسمح لوحة القيادة للمسير بتركيز وقته على تحليل الانحرافات المهمة باتباع

التسيير بلا استثناء، أي فقط النشاطات التي خرجت مؤشراتها عن ما كان مخطط له بشكل لافت وكبير سواء كان ايجابيا أو سلبيا.

ولتحليل الانحرافات مبادئ اساسية¹:

- ✓ الانحراف هو الفرق بين القيمة الملاحظة (نتائج حقيقية) وقيمة مرجعية (الأهداف).
- ✓ يعرف الانحراف بقيمة جبرية (+) أو (-) ويمكن أن تكون له نفس القيمة الجبرية وليس له نفس المعنى الاقتصادي مثل الانحراف على التكاليف التي يكون فيها التفسير الاقتصادي عكس الإشارة.
- ✓ ويجرا الانحراف الى انحرافات جزئية بهدف عزل تأثير كل عنصر لوحده بحيث يكون مجموع الانحرافات الجزئية يساوي الانحراف الإجمالي.

والهدف الأساسي من تحليل الانحرافات هو معرفة مصادرها وتحديد العوامل المسؤولة عن تلك الانحرافات.

2- تفسير وشرح أسباب هذه الانحرافات: بعد تحديد الانحرافات وتحليلها يتم شرحها والوقوف على أهم

أسبابها، وترفق عملية تحليل الانحرافات بتعليق كتابي يحرر من طرف المراقب الإداري ثم يتم التحاور مع المسؤول المعني²، والتعليق لتفسير وشرح الانحرافات يقوم على أربعة نقاط³:

- الانحرافات المهمة وأسبابها.
- التنبؤات للفترات القادمة ومقارنتها بأهداف نهاية السنة.
- الإجراءات التالية التي تم اتخاذها والتي في طريق الإصدار.
- تقديم اقتراحات لإجراءات تصحيحية تتجاوز صلاحيات المسؤول المعني.

وتتمثل أسباب الانحرافات في:

- أسباب خارجية: المنافسة، ظروف اقتصادية.....
- أسباب داخلية: نوعية المنتج، السياسة التجارية، مسار الإنتاج.....
- أسباب استثنائية: حوادث وتعطلات.
- أسباب دائمة: تطور حاجات الزبائن، تقسيم السوق.

3- دراسة الإجراءات التصحيحية¹: من اجل دراسة العمليات التصحيحية وتحليلها، يجب أن يتم الحوار

الفوري مابين المسؤول ومعاونيه، مع الاستعانة بالمراقب الإداري، الذي يعمل على تقييم الأفكار واقتراح الحلول ومقارنتها، وفي الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية وإعادة إدراجها ضمن الاختيارات الإستراتيجية والخطط العملية المستقبلية للمؤسسة، ولتوضيح محتوى العمليات التصحيحية تعرض فيما يلي مثالا عن العمليات التصحيحية الخاصة بأحد المراكز التكلفة، مع الإشارة إلى أن مركز التكلفة يمكن أن يكون مصنعا أو ورشة أو غير ذلك من وحدات الأنشطة، ومع ذلك تجد الإشارة إلى أن عملية اتخاذ القرار شيء، وتنفيذ القرار شيء آخر، وغالبا ما يكون صعبا، ولهذا السبب يتعين المسؤول في المؤسسة أيا كان تخصصهم ووضعيتهم، أن يخصصوا جزءا معتبرا من وقتهم لضمان تفعيل وتنشيط العملية الإدارية في المناسبات الدورية (الأسبوعية،

1- دادي ناصرعدون ، التحليل المالي لتقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000، ص: 66.

2- رحيمة حاجي، مرجع سابق، ص: 64 .

3- Michel Leroy, Op cit, P : 131.

نصف شهرية)، والمتمثلة في الاجتماعات الخاصة بتقييم وفحص لوحات القيادة، وهذا التواصل ما بين مستويين تنظيميين يسهل عملية اتخاذ قرارات سريعة، مقبولة وواضحة².

4- قرار الإجراء التصحيحي: تقدم لوحة القيادة معلومات عن النقاط الرئيسية للإدارة والانزلاق المحتملة لها ولكن يجب أن تكون قبل كل شيء بمبادرة الإجراء، يجب ان تستكمل بالضرورة معرفة نقاط الضعف من خلال تحليل أسباب هذه الظواهر وتنفيذ الإجراءات التصحيحية التي يتم رصدها وتنفيذها حتى الانتهاء منها، في ظل هذه الظروف يمكن اعتبار لوحة القيادة أداة مساعدة لاتخاذ القرار وتأخذ مكانها الحقيقي في جميع وسائل مراقبة الميزانية³.

-1 - رحيمة حاجي، مرجع سابق، ص: 64.

2- Michel Leroy, Op.cit., p : 135-136.

3- Zaier Abdelatif, Yataoui Nour Elislam, **Tableau de bord de gestion : Outil d'aide à la prise de décision** , mémoire de master, école supérieure de commerce,koléa, juin 2017,P : 54.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل اساسيات اتخاذ القرار حيث تم التطرق في المبحث الاول إلى مفهومه وأهميته وأبعاده وظروفه ومختلف المعوقات التي تعترضه، وتعرض المبحث الثاني الى عملية اتخاذ القرار ،أنواع القرارات ،مراحل عملية اتخاذ القرار ، والعوامل المؤثرة في اتخاذه، حيث تتخذ القرارات في ظروف مختلفة ، فقد تكون في حالات التأكد أو عدم التأكد أو حالات يشوبها نوع من المخاطرة، إضافة إلى ذلك قد يكون اتخاذ القرارات في ظروف غير محددة لا يعلم فيها صاحب القرار بالعوامل والمتغيرات التي ستحدث في المستقبل.

وتم التطرق المبحث الثالث إلى لوحة القيادة كاداة اتخاذ القرار من خلال عرض مؤشراتها ، ولوحات القيادة لمختلف مراكز المسؤولية، وابرز دورها في إنجاز عملية اتخاذ القرار، باعتبارها أداة تساعد على التطبيق الجيد لإستراتيجية المؤسسة من خلال متابعة تحقيق الأهداف بشكل مستمر ودوري مما يسمح بالوقوف على أهم الانحرافات ثم تحليلها وشرح أسبابها وانتهاء باتخاذ قرار الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

لمؤسسة GRTE مديرية نقل الكهرباء/الوسط

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل الأول والفصل الثاني إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بلوحة القيادة واتخاذ القرار نحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية هي الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء مديرية نقل الكهرباء/الوسط وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع سونلغاز.

المبحث الثاني: تقديم شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE.

المبحث الثالث: نظام لوحة القيادة المعتمد في مديرية نقل الكهرباء/الوسط DTE/CENTRE

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع سونلغاز

سيتناول هذا المبحث تقديم مديرية نقل الكهرباء/ الوسط أهدافها و مهامها بعدما يتم التعريف بكل من مؤسسة سونلغاز التي تعد من المؤسسات الفاعلة في الاقتصاد الوطني كونها الرائدة في إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء.

المطلب الأول: التعريف بشركة سونلغاز

أولاً: لمحة تاريخية عن شركة سونلغاز

تأسست شركة سونلغاز سنة 1948 تحت اسم الكهرباء والغاز EGA، ثم بعد قرار التأميم أصبحت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ذات طبيعة اقتصادية وتجارية. وبتاريخ 28 جويلية 1969 صدر القرار 59-69 الذي يعلن عن تفكك شركة الكهرباء والغاز EGA، فنقرر بذلك إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز التي استمرت على العمل بنفس طرق و هياكل الكهرباء وغاز الجزائر مع إحداث بعض التغييرات الطفيفة إلى أن تحولت إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

- في سنة 1983 تزودت بستة شركات فرعية للأشغال المتخصصة هي :

- ✓ شركة أشغال الكهرباء KAHIRIF
- ✓ شركة الأشغال و التركيب الكهربائي KAHAKIB.
- ✓ شركة انجاز المنشآت الأساسية INEGRA.
- ✓ شركة انجاز القنوات KANAGHAZ
- ✓ شركة التركيب الصناعي ETTERKIB
- ✓ المؤسسة لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة AMC

وبفضل هذه الشركات أصبحت سونلغاز تمتلك منشآت أساسية كهربائية وغازية تقي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ووفقا للقرار 91-475 الصادر بتاريخ 14 ديسمبر 1991 أسندت إليها مهمة الخدمة العمومية.

- في سنة 2002 أصبحت شركة مساهمة (SPA) مما منحها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر.

- في سنة 2004 أصبحت سونلغاز مجمعا أو شركة قابضة أعادت هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية والمتمثلة فيمايلي:

❖ سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)

❖ سونلغاز نقل الكهرباء (GRTE)

❖ سونلغاز نقل الغاز (GRTG)

- في سنة 2005 تم إنشاء فرعين جديدين هما الشركة المدنية لطب العمل SMT و مركز البحث و تطوير الكهرباء و الغاز CREDEG.

- في سنة 2006 تم هيكلة وظيفة التوزيع في أربعة شركات فرعية:

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز الجزائر SDA.
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوسط SDC.
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز الشرق SDE.
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز الغرب SDO.

-في جانفي 2009 تم إنشاء شركتين اخريتين هما الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام (ELIT) و شركة

الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية و الغازية (SOPIEG)

-أصبحت حاليا مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة منها ست شركات مساهمة .

- و في إطار مراجعة تنظيمها و إعادة هيكلتها في ظل الأزمة المالية و الصحية تم في 13 أوت 2020 التوقيع على إدماج و تكتل أربعة شركات فرعية تابعة للمجمع.و يتعلق الأمر بكل من شركة المراجعة و الاستشارات القانونية (CASEG) مركز البحث و تطوير الكهرباء و الغاز (CREDEG) و شركة طب العمل (SMT) و الشركة الجزائرية لتقنيات الاتصال (SAT-INFO).

ثانيا: تقديم شركة سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز من أهم الشركات الكبرى في الجزائر، اذ تحتل المرتبة الأولى في المغرب العربي في إنتاج الطاقة الكهربائية بإنتاج يقدر ب 24420 GWH، فضلا عن الإنتاج و التوزيع و نقل الكهرباء توسعت صلاحيتها إلى البيع، التركيب، والصيانة، حيث يسهر موظفوها على التسيير الحسن لجميع العمليات ، كونت خبرة كبيرة في ميدان الكهرباء و الغاز و هذه الخبرة مكتسبة منذ مدة تفوق 50 سنة من وجود الشركة.

المطلب الثاني: أهداف شركة سونلغاز ووظائفها

أولاً- أهداف الشركة

- القيام بدراسة السوق ومتابعة تطوره وذلك بدراسته وتحديد احتياجاته دائمة التطور.
- تخطيط وتحضير برامج الإنتاج.
- توفير الموارد المالية الضرورية للقيام بهذه البرامج.
- تحضير كل وسائل الإنتاج الضرورية.
- ضمان توزيع الكهرباء على مجمل التراب الوطني وتحديد سياسة البيع.
- تحديد معايير الأجهزة المستعملة في الطاقة الكهربائية والهياكل الكهربائية ومختلف أنواعها.

ثانياً: مهام شركة سونلغاز

- ضمان إنتاج ونقل الطاقة الكهربائية.
- ضمان التامين والتوزيع العام للغاز مع احترام شروط الحماية بأقل تكلفة.
- ضمان التموينات المهمة لتنفيذ هذه البرامج.
- التخطيط باستخدام البرامج السنوية.
- إعداد مخططات للتطوير الهيكلي للطاقة الكهربائية المأخوذة في مجال نشاطه.
- إعداد واستخدام السياسة التجارية طبقاً لشروط العمل.
- المساهمة في تحديد المعايير التطبيقية للموارد والتجهيزات الكهربائية والغازية .

ثالثاً: وظائف شركة سونلغاز

لشركة سونلغاز وظائف أساسية تتمثل فيما يلي :

1- وظيفتان تقنيتان: وهما الهندسة والاستغلال

الهندسة: و تهتم بتحقيق الإنتاج و إنتاج الهياكل الخاصة بإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

الاستغلال: و تتكلف بتسيير الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

2- الوظيفة التجارية: مكلفة ببيع الطاقة.

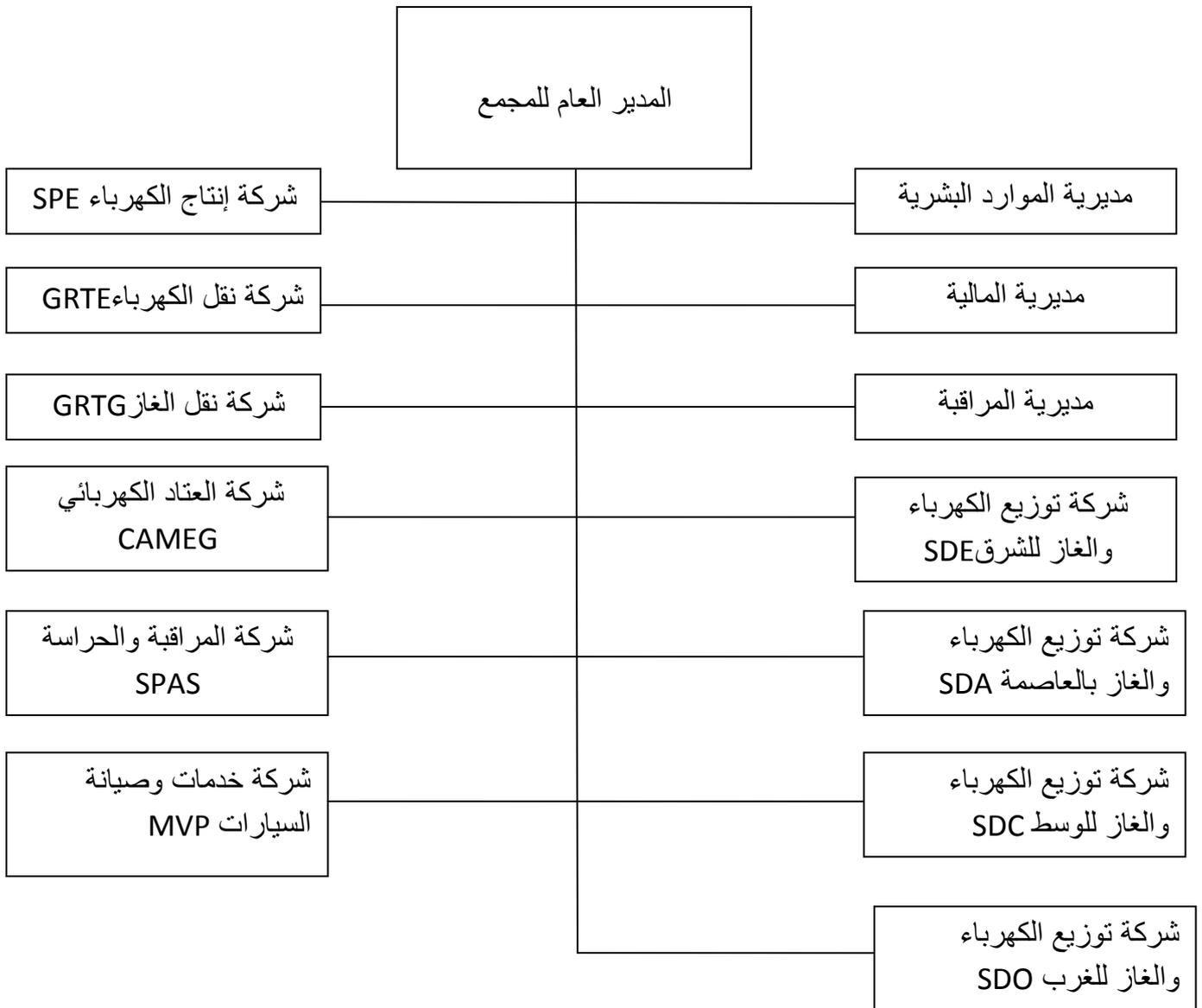
3- الوظيفة الإدارية: مكلفة بتسيير الموارد البشرية، والتسيير المالي وتسيير الأجهزة.

4- الدراسات والإرشادات: تقوم الشركة بدراسات اقتصادية وتخطيطية ودراسات تجارية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز

إن الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز يعتبر من بين العوامل التي تؤدي لإبراز كيفية تنظيمها، فانتظام الوظائف وترابطها يؤدي الى مسايرة المحيط الذي تعيش فيه، حيث انها تسعى إلى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط، و يوضح الشكل التالي هيكلها التنظيمي.

الشكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز



المصدر: من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: تقديم شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE

سننظر في هذا المطلب إلى تقديم شركة "تسيير شبكة نقل الكهرباء"، فرع المالية والمحاسبة وبالتحديد مصلحة مراقبة التسيير وكذا الوحدات التابعة لها ومختلف المهام الموكلة إليها.

المطلب الأول: بطاقة فنية عن الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE

أولا- التعريف بالشركة

تأسست الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء في 01 جانفي 2004 بموجب المرسوم 01-02 المؤرخ في 05 فيفري 2002. في سبتمبر 2004 تم تسجيلها تحت اسم سونغاز نقل الكهرباء وفي هذا الصدد تم منح المسير رخصة استغلال شبكة نقل الكهرباء من طرف وزارة الطاقة و المناجم بعد الأخذ برأي لجنة ضبط الكهرباء و الغاز. و في فيفري 2009 أصبح اسمها الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء. وهي شركة مساهمة برأسمال قدره 40.000.000.000 دج ، تحتوي على 3016 عامل. ويقع مقرها ب7 شارع فرنان حنافي- الحامة- الجزائر. للشركة مديرية عامة بالجزائر العاصمة و خمس مديريات جهوية مقسمة جغرافيا لتغطية كل التراب الوطني (مديرية الجزائر، مديرية وهران، مديرية عنابة، مديرية سطيف، مديرية حاسي مسعود) وكل مديرية لها قاعدة مجهزة بمكاتب وعتاد لتركيب الكهرباء.

ثانيا- مهام الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

تهتم شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء باستغلال وصيانة وتطوير شبكة نقل الكهرباء والعمل على تقديم أفضل خدمة لاحتياجات زبائننا و تتلخص مهامها في مايلي :

- تأمين الاستغلال الكامل للطاقة وصيانة الأجهزة.
- تأمين الشبكة وتطويرها.
- ضمان الفعالية المالية والاقتصادية.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE

يوضح الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء الهياكل المكلفة بتحديد سياسات الشركة ومتابعة ومراقبة تلك السياسات وتنفيذها على ارض الواقع، وكذا مراقبة نشاط الهياكل العملية.

و يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE



المصدر: من وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: مديرية نقل الكهرباء/ الوسط DTE/CENTRE

قبل التعريف بمديرية نقل الكهرباء/ الوسط سنتعرض لشركة نقل الكهرباء الجزائر والتي تتمثل مهمتها الأساسية في تسيير مجموع وسائل نقل الكهرباء والمشاءات المتنقلة وتأمين الاستغلال والصيانة حسب القواعد التقنية المسطرة قانونيا، و ذلك بغية ضمان تغطية الاحتياجات والاحتياجات. و تتمثل وظائفها في مايلي:

- 1- استغلال مؤلفات شبكة النقل: و ذلك من خلال:
 - تسيير معلومات الشبكة ومراقبة نشاطها.
 - تسيير العلاقات مع المساهمين والمتدخلين في النشاط.
 - التعريف بطرق الاستغلال الفعالة.
- 2- صيانة شبكة النقل: و ذلك ب:
 - اختيار سياسات الصيانة على أساس تقني ومالي.
 - وضع استراتيجيات الصيانة (مخططات إستراتيجية سنوية).
 - تسيير نشاطات الصيانة التي تستعمل الوسائل والمعدات، المناهج وإجراءات المعالجة الذاتية.
- 3- نشاطات التسيير المتممة: هذه الوظيفة تغطي نشاطات التسيير اللازمة في سير وقيادة وظائف نقل الكهرباء الأساسية.

وتختص مديرية نقل الكهرباء في:

- مراقبة وتحريك نشاطات النقل في إطار السياسة العامة الموضوعة من طرف المديرية العامة.
- المساهمة في إعداد سياسات قيادة وحفظ الشبكات.
- ضمان أمن الأفراد والمعدات.
- تسيير الموارد المادية والبشرية والمالية المتوفرة.
- ضمان مراقبة التسيير المرتكز على إعداد الأهداف ومتابعة تحقيقها.
- ضمان اليقظة التكنولوجية والتأقلم مع التكنولوجيا الحديثة.
- متابعة مشاريع التجهيز مع مديرية تطوير الشبكة.
- المشاركة في التخطيط العام لشبكات الكهرباء.
- وضع الوسائل، الميكانيزمات والأدوات الضرورية من اجل تجزئة محفظة المشتريات.

أولاً- تقديم مديرية نقل الكهرباء /الوسط DTE/CENTRE

تهتم هذه المديرية بضمان استغلال وصيانة المؤلفات الواقعة في حدودها المعرفة في المخطط الجغرافي، فهي تتكون من شبكة واسعة تمتد من ضواحي الشلف غربا إلى ضواحي بجاية شرقا ومن الجزائر جنوبا.

تحتوي مديرية نقل الكهرباء /الوسط في آخر إحصاءاتها على 5 قواعد للصيانة موزعة إقليميا كما يلي :
الحراش، برواقية، سي مصطفى، وبني مراد.

تجهيزاتها التقنية مكونة أساسا من 101 محول كهرباء تقوم باستغلاله، و 5735,8 كلم من الشبكة تقوم بصيانتها، ومن ابرز مهامها صيانة الشبكة باستعمال الوسائل الحديثة والاستغلال الأمثل لهذه الشبكة وتطويرها وفق متطلبات النشاط.

ثانيا-أهداف مديرية نقل الكهرباء/ الوسط:

تسعى هذه المديرية الى تحقيق الأهداف التالية :

- ضمان توفير اللوازم وجودة الخدمة.
- السهر على استغلال وصيانة الأجهزة والمعدات الموضوعة تحت الخدمة بأقل تكاليف.
- ضمان العلاقة مع الزبائن فيما يخص صيانة وإصلاح التجهيزات.
- ضمان امن وسلامة العمال والمنشات الكهربائية.

ثالثا- مهام مديرية نقل الكهرباء /الوسط:و تتمثل فيمايلي:

- استغلال شبكة نقل الكهرباء و تنفيذ على مستوى المراكز ذات التحكم الجماعي من طرف تقنيين يتحكمون في مراكز تحويل الكهرباء و الوحدات المتنقلة.

- صيانة شبكة نقل الكهرباء من خلال:

- ✓ أعمال صيانة المعدات داخل مراكز تحويل الطاقة الكهربائية
- ✓ أعمال غسل العوازل في الأعمدة الكهربائية تحت التوتر باستعمال المروحية
- ✓ أعمال الصيانة في الأعمدة الكهربائية تحت التوتر الكهربائي
- ✓ أعمال غسل المعدات داخل مراكز تحويل الطاقة الكهربائية تحت التوتر الكهربائي
- ضمان انجاز أشغال التحديث أو التوسع وتطوير الشبكة.

رابعاً - الأدوات المساهمة في اتخاذ القرار المستخدمة في مديرية نقل الكهرباء/ الوسط

1- المحاسبة المالية: يتم في مديرية نقل الكهرباء إعداد الميزانية المحاسبية في نهاية السنة إلا أنه يتم التركيز على ميزانية المنجزات السنوية التي تتضمن معظم الانجازات السنوية للمؤسسة .

- تهتم كل مصلحة بانجاز الميزانية الخاصة بها مع الأخذ بعين الاعتبار الانجازات السنة السابقة من اجل الحصول على نتائج نسبية ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة مع السنة الماضية.

- تقوم كل مصلحة بإرسال ميزانيتها لمصلحة مراقبة التسيير من اجل تحليل المعلومات و إعداد ميزانية عامة تخص المديرية ونكون موضوع اجتماعات للمصادقة عليها وإرسالها للمديرية العامة.

2- المحاسبة التحليلية: هي نظام يعالج بيانات التكاليف المتحصل عليها في المحاسبة المالية وتحليلها للحصول على نتائج يتخذ على ضوئها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها، وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء في المستوى التنفيذ أو الإدارة.

3- الموازنة التقديرية: تعتبر من أهم أدوات المديرية، وهي عبارة عن خريطة طريق أو إستراتيجية سنوية تنبعث من أهداف المؤسسة التي تسهر على تحقيقها. و يتم إعدادها وفق المراحل التالية:

- تقوم المؤسسة باستلام رسالة توجيهية من المديرية العامة تتضمن معظم خطوات إعداد موازنة المديرية السنوية، تستلم هذه الرسالة في الأشهر الأخيرة للسنة N وتقوم بتحضير الموازنة للسنة N+1 . تتضمن هذه الرسالة الإستراتيجية الخاصة بكل مصلحة والخطوات الواجب إتباعها من اجل إعداد تلك الموازنة.

- كل مصلحة تقوم بإعداد الموازنة الخاصة بها ثم يقوم مراقب التسيير بإحصاء واستلام التقارير من اجل إعداد تقرير مؤقت الذي يكون موضوع اجتماع مدير المؤسسة و رؤساء المصالح المعنية من اجل المصادقة على الموازنة المؤقتة.

- يتم إرسال تلك الموازنة المؤقتة الى المديرية العامة من اجل دراستها والمصادقة النهائية عليها، وبعدها يتم إعادة إرسالها للمديريات من اجل تطبيقها وهو ما يسمى بالهدف المسطر خلال تلك السنة.

4- لوحة القيادة: يتم إعدادها في كل فصل وهي تشمل مجموعة من المؤشرات التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة عن مختلف مصالح المديرية و الاختلالات الحاصلة لأخذها بعين الاعتبار واتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير من اجل بلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة.

5-التقرير الشهري: يعتبر من بين الأدوات المهمة لمراقبة التسيير وهو يشمل مجموع ما حققته المؤسسة خلال الشهر و يتضمن مختلف مصالح المؤسسة. يتم إعداده عبر المراحل التالية:

- ✓ يقوم مراقب التسيير بإرسال مراسلة لكل مصالح المؤسسة من اجل إخبارهم بإعداد التقرير الشهري في مدة زمنية معينة وهو بدوره يقوم بإعداد تقرير يخص مصلحة المحاسبة والمالية ويتضمن مصاريف ومداخل المؤسسة خلال الشهر (محاسبة تحليلية شهرية).
- ✓ عندما تتوفر مجمل التقارير لدى مراقب التسيير يقوم بإعداد التقرير النهائي الشامل ويتم إرساله إلى المسؤولين من اجل تزويدهم بكافة المعلومات الشهرية.

المبحث الثالث: نظام لوحة القيادة المعتمد في مديرية نقل الكهرباء/ الوسط DTE/CENTRE

المطلب الأول: إعداد لوحات القيادة في مديرية نقل الكهرباء /الوسط

أولا - مراحل إعداد لوحات القيادة بمديرية نقل الكهرباء /الوسط

تعتبر لوحة القيادة من أهم أدوات تقييم الأداء المستعملة في مديرية نقل الكهرباء /الوسط، وهي تتمثل في مجموعة من الجداول، يتم إعدادها كل فصل عبر المراحل التالية:

- ✓ يقوم مراقب التسيير بإرسال مراسلة لكل مديريات المؤسسة من اجل إخبارهم بإعداد لوحة القيادة في مدة زمنية تتمثل في ثلاث أشهر. يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة الزمنية للحصول عليها ، ثم يتم اختيار ووضع المؤشرات.

✓ تتضمن لوحة القيادة مختلف مصالح المديرية وأهمها:

- لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الاستغلال حيث تتضمن مؤشرات الأداء والفعالية الخاصة باستغلال الشبكة بأحسن كيفية ومعظم النقائص والحوادث التي تتعرض لها المنشآت خلال الفصل ليتم معالجتها وصيانتها.

- لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الصيانة و تتضمن القواعد الأساسية للصيانة (قاعدة الحراش، قاعدة سي مصطفى، قاعدة البرواقية، قاعدة بني مراد، قاعدة الحرية).
- لوحة القيادة الخاصة بمصلحة المالية و المحاسبة والتي تسمح بمعرفة مدى تحكم المؤسسة في نفقات الاستغلال و الاستثمار.
- ✓ عندما تتوفر كل لوحات القيادة لدى مراقب التسيير يقوم بإعداد لوحة القيادة الشاملة ويتم إرسالها إلى المسؤولين لاتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية.
- ✓ كما يتم إعداد تقارير شهرية وسنوية موجهة للإدارة العامة بغرض متابعة مدى تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة إذا تطلب الأمر.

ثانيا- طريقة عرض لوحات القيادة المستخدمة في مديرية نقل الكهرباء/ الوسط DTE/CENTRE

إن طريقة التقديم والعرض واستخدام الأدوات التي من شأنها إعطاء صورة شاملة وواضحة عن أداء المؤسسة من المقومات الهامة لنجاح تطبيق لوحات القيادة. وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية والإطلاع على وثائق المؤسسة محل الدراسة أن:

معظم المصالح لها لوحة قيادة خاصة بها.

- عرض لوحات القيادة يتم في شكل جداول مليئة بالبيانات.

- هناك غياب للمنحنيات والرسوم البيانية.

- لا تعتمد المؤسسة إطلاقا على المنبهات.

- لا تعتمد المؤسسة على الواجهات في نشر لوحات القيادة.

المطلب الثاني: لوحات القيادة المستعملة في مديرية نقل الكهرباء/ الوسط DTE/CENTRE

سيتناول هذا المطلب لوحات القيادة المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة و المتمثلة في مايلي.

1- لوحة القيادة الخاصة بمصلحة النشاط التجاري:

تقوم مصلحة النشاط التجاري بمتابعة تجارة المؤسسة في مادة الكهرباء، حيث يقوم بمتابعة تطور الطاقة المنقولة وتسجيل ما حققته المؤسسة من نقل للطاقة و متابعة مبيعات هذه الأخيرة و تطورها مقارنة مع السنة الماضية، واستخراج الانحرافات الممكنة لمعالجتها، معتمدا في ذلك على المؤشرات التالية:

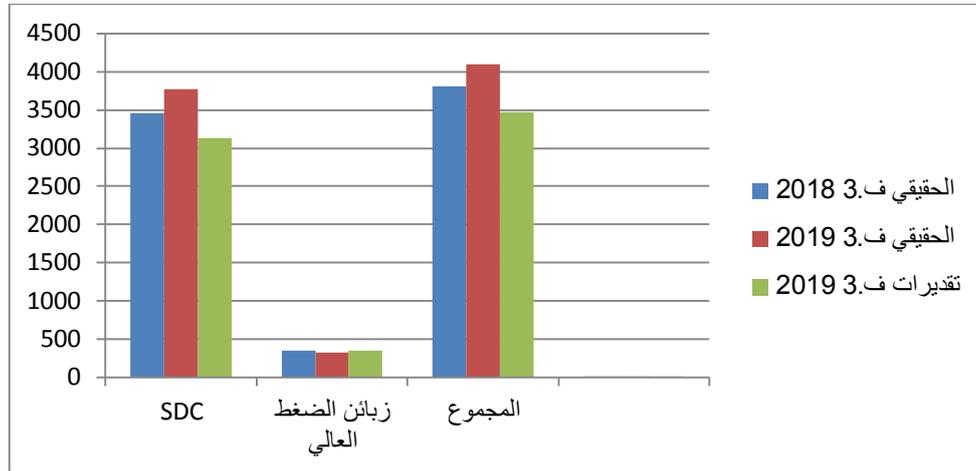
المؤشر الأول: و يتعلق بنقل الطاقة الكهربائية و يمثل في الجداول الآتية:

الجدول رقم (06) : تطور مبيعات الكهرباء حسب طبيعة الزبون (بجيغا وات ساعي (GWH))

نسبة الانجاز الفصل الثالث % 2019	تقديرات الفصل الثالث 2019	نسبة التطور %	الحقيقي الفصل الثالث		البيان
			2019	2018	
120,48	3128,96	9,14	3769,76	3454,17	SDC
95,38	347,66	-5,28	331,60	350,08	زبائن الضغط العالي
117,97	3476,63	7,81	4101,36	3804,26	المجموع

المصدر: من وثائق المؤسسة (ملحق رقم 15)

الشكل رقم (08): تمثيل بياني يوضح تطور مبيعات الكهرباء حسب طبيعة الزبون



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول السابق

(SDC): نسبة التطور = (الحقيقي 2019 - الحقيقي 2018) / (الحقيقي 2018) * 100 =

$$= 100 * (3454,17 / (3454,17 - 3769,76)) = 9,14 \%$$

(SDC): نسبة الانجاز = الحقيقي 2019 / تقديرات فصل ثالث 2019 =

$$= 3128,96 - 3769,76 = 120,48 \%$$

التعليق:

- يتبين من الجدول أعلاه أن نقل الطاقة لحساب الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/الوسط و زبائن الضغط العالي قد عرف خلال الفصل الثالث من سنة 2019 زيادة تقدر بـ 7,81% مقارنة

بنفس الفترة من سنة 2018 وبنسبة انجاز قدرها 117,97 % مقارنة بتقديرات الفصل ، و تجدر الإشارة إلى أن بعض المحطات قد شهدت تطور مهم في نقل الطاقة و يتعلق الأمر بمحطة العفرون (+18%) ، الغريب (+16%)، صور الغزلان(+20%)، تيزي مدن (+19%)، سوق الجمعة (+16%)، CM حاسي بحيح(+18%)، PSالقليعة (+18%)SIM (+100%) ، أولاد موسى(+49%) و الصومعة (+24%). بينما على مستوى زبائن الضغط العالي فقد تميز نقل الطاقة بانخفاض قدره 5,28 % مقارنة بسنة 2018 ، ويرجع ذلك إلى انخفاض استهلاك الزبائن التاليين مصنع الاسمنت صور الغزلان(-8%)، ENIEM تيزي وزو (-19%)، سيال بني عمران (-30%)، SNTF تنية (-90%)، مصنع الاسمنت الشلف(-17%)، تحلية المياه تنس(-10%).

المؤشر الثاني: رقم أعمال الطاقة المنقولة

الجدول رقم (07): تطور رقم الأعمال حسب طبيعة الزبون (مليون دينار جزائري)

البيان	الحقيقي الفصل الثالث		نسبة التطور %	أهداف الفصل الثالث 2019	نسبة الانجاز الفصل الثالث 2019 %
	2019	2018			
SDC	2638,83	2417,92	9.14	2190,28	120,48
HT	232,12	245,06	-5,28	243,36	95,38
المجموع	2870,95	2662,98	7,81	2433,64	117,97

المصدر: من وثائق المؤسسة (ملحق رقم 16)

التعليق:

- يلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة قد حققت في الفصل الثالث من سنة 2019 زيادة في رقم الأعمال الإجمالي خارج الرسم بنسبة 7,81% حيث بلغ 2870,95 مليون دج مقابل 2662,98 مليون دج للثلاثي الثالث من سنة 2018، وبنسبة انجاز قدرها 117,97% مقارنة بما تم تقديره. فبالنسبة لرقم الأعمال الخاص بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الوسط فقد عرف ارتفاعا بنسبة 9,14% مقارنة بسنة 2018 فيما شهد رقم الأعمال الخاص بزبائن الضغط العالي انخفاضا بنسبة 5,28%.

الجدول رقم (08): رقم الأعمال خارج الطاقة المنقولة (مليون دينار جزائري)

نسبة التطور %	الحقيقي الفصل الثالث		البيان
	2019	2018	
%-100	00	0,011	خدمات أخرى مقدمة
%-100	00	0,011	المجموع الجزئي لفروع سونلغاز
%+100	0,69	0,151	خدمات أخرى مقدمة
%+100	0,69	0,151	المجموع الجزئي للشركات خارج سونلغاز
%+100	0,69	0,162	المجموع العام

المصدر: من وثائق المؤسسة (ملحق رقم 17)

التعليق:

سجل رقم الأعمال خارج الطاقة المنقولة لشركات خارج سونلغاز خلال الفصل الثالث 2019 تطورا بنسبة تفوق 100٪ مقارنة بنفس الفترة من سنة 2018 إذ بلغ 0,69 مليون دج مقابل 0,151 مليون دج وذلك باحتساب فاتورة خدمتين ، الأولى تتعلق بخدمة مقدمة للزبون سيدال و الثانية تخص مصاريف الإشراف على أشغال الانحراف لصالح الزبون OBI. فيما لم تسجل المؤسسة أي صفقة مع فروعها .

المؤشر الثالث: رقم الأعمال حسب طبيعة الزبون

الجدول رقم (09): الذمم (مليون دينار جزائري)

نسبة التطور %	الحقيقي الفصل الثالث		البيان
	2019	2018	
%-100	00	0,011	خدمات أخرى مقدمة
%-100	00	0,011	المجموع الجزئي لفروع سونلغاز
%+100	316,15	126,70	الانحراف وخدمات أخرى مقدمة
%+100	316,15	126,70	المجموع الجزئي للشركات خارج سونلغاز
%+100	316,15	126,70	المجموع العام

المصدر: من وثائق المؤسسة (ملحق رقم 18)

التعليق

يتبين من الجدول أعلاه انه خلال الفصل الثالث من سنة 2019 لم تتلقى المؤسسة من فروعها طلبات عن الخدمات الأخرى و إنما اقتصر ذلك على الشركات خارج سونلغاز ، وقد بلغت حقوقها اتجاه هذه الأخيرة 316,15 مليون دج بما فيه الرسم مقابل 126,70 مليون دج بما فيه الرسم لنفس الفترة من سنة 2018 اي بنسبة زيادة تفوق 100٪ ، و يعود ذلك إلى فاتورة خدمة الانحراف لصالح EPVNB التي تمثل وحدها مبلغ 194 مليون دج . و تجدر الإشارة إلى أن تسديد هذه الفاتورة مشروط بالمصادقة عل تقرير الإقفال من قبل المراقب المالي لولاية المدية و الذي قد تمت المصادقة عليه من طرف لجنة الأسواق.

2- لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الموارد البشرية:

تهتم مديرية نقل الكهرباء /الوسط بمواردها البشرية إذ تحتاج إلى الكفاءة المهنية واليد العاملة الماهرة للقيام بمهامها على أحسن وجه و تحقيق الأهداف المسطرة ، فهي تسعى الى توفير التكوين المناسب لها من اجل تطويرها .و يستعمل قسم الموارد البشرية لوحة القيادة كأداة أساسية لتقييم الأداء و تحسينه معتمدا في ذلك على المؤشرات التالية:

- نسبة التأطير
- عدد طلبات التوظيف
- عدد العمال المستفيدين من التكوين

و هو ما تمثله الجداول الآتية:

الجدول رقم (10): العدد الإجمالي للقوى العاملة الخاصة بالفصل الثالث 2019

القوى العاملة			
الإجمالي	الغير النشطة	التعاقدية	النشطة
512	12	00	502

المصدر: من وثائق المؤسسة (ملحق رقم 19)

الجدول رقم (11): القوى العاملة النشطة

نسبة التطور %	الحقيقي الفصل الثالث		البيان
	2019	2018	
-14,69	122	143	الإطارات
-25,52	324	435	عون التحكم
-16,42	56	67	عون التنفيذ
-22,17	502	645	المجموع

المصدر: من وثائق المؤسسة (ملحق رقم 20)

نسبة الانجاز = الحقيقي 2019 / تقدير 2019 * 100 = (125 / 122) * 100 = 97,6 %

التعليق:

- شهدت القوى العاملة الدائمة انخفاضا بنسبة 22,17 % خلال الفصل الثالث 2019 مقارنة بالفصل الثالث من سنة 2018 و يرجع ذلك إلى تحويل العمال إلى مديرية نقل الكهرباء/الوسط الجزائر .
- بلغ عدد العمال الدائمين بمديرية نقل الكهرباء/الوسط في نهاية الفصل الثالث 2019، 514 عامل منهم 502 عامل نشط موزعين على النحو التالي:

* الإطارات 24,31 %

* أعوان التحكم 64,55 %.

* أعوان التنفيذ 11,16 %.

إن نسبة التأطير بالمؤسسة ضعيفة حيث بلغت نسبة الإطارات 24,31 % فيما احتل أعوان التحكم أعلى نسبة (64,55 %) ليأتي أعوان التنفيذ في المرتبة الثالثة مسجلين أيضا نسبة ضئيلة إذ بلغت 11,16 % . الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في سياسة التوظيف.

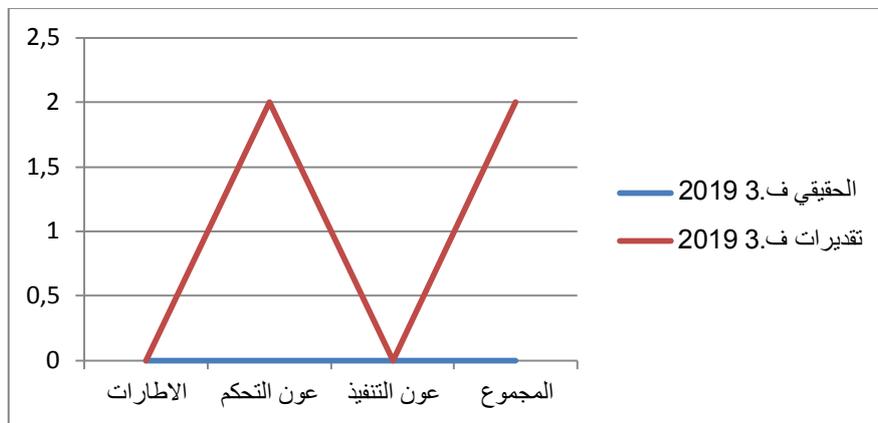
- تمثل القوى العاملة النسائية 11,35 من إجمالي العمال الدائمين النشطين إذ يقدر عددهن 57 عاملة في الفصل الثالث 2019، وقد سجلت انخفاضا مقارنة بنفس الفترة من سنة 2018 بنسبة 25 % بسبب تحويل 19 عاملة إلى مديرية نقل الكهرباء/الوسط.

الجدول رقم (12): التوظيف

الانحراف	تقديرات الفصل الثالث 2019	الحقيقي الفصل الثالث 2019	البيان
0	0	0	الاطارات
-2	2	0	عون التحكم
0	0	0	عون التنفيذ
-2	2	0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة (ملحق رقم 21)

الشكل رقم (09): تمثيل بياني يبين عدد التوظيف



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول السابق

التعليق:

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المديرية لم تسجل أي دخول للعمال عن طريق التوظيف، وعليه، فقد تبقى بحاجة إلى توظيف 02 من أعوان التحكم لتغطية احتياجاتها من الموارد البشرية.

الجدول رقم (13): إنشاء المناصب الإدارية

المناصب	عدد المناصب في الهيكل التنظيمي	عدد المناصب المشغولة	% الأشغال
مدير	1	1	100
رئيس قسم	1	1	100
رئيس قسم Division	6	5	83,33
رئيس المحطات الحضرية	16	15	93,75

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة (ملحق رقم 22)

التعليق:

تجدر الإشارة إلى أن نسبة شغل المناصب الإدارية هي 100% بالنسبة للمدير و رئيس القسم وت فوق 80% بالنسبة لمنصب رئيس قسم ورئيس المصلحة / رئيس تجميع المحطات الحضرية، مما يدل على أن المؤسسة لا تعاني بشكل كبير من مشكلة المناصب الشاغرة ومع ذلك لابد من شغلها في اقرب الآجال نظرا لحساسية تلك المناصب.

الجدول رقم (14): عدد الأعوان المستفيدين من التكوين

البيان	الحقيقي الفصل الثالث 2019	التقديري الفصل الثالث 2019	نسبة الانجاز الفصل الثالث 2019 %
التكوين المهني المتخصص	7	35	20
التحسين المهني	71	197	36,04
المجموع	78	232	34

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة (ملحق رقم 23)

التعليق:

- تمثل نسبة الانجاز الإجمالية بعدد الأعوان المستفيدين من التكوين المهني في الفصل الثالث 2019 34 % أي ما يعادل 78 موظف مقابل 232 موظف متوقع تكوينهم . يمثل التكوين المهني المتخصص 09 % منها و التحسين المهني 91 %.

3- لوحة القيادة الخاصة بمصلحة استغلال شبكة الكهرباء:

يعتمد فرع إنتاج الكهرباء في إعداد لوحة القيادة على المؤشر التالي:

المؤشر الأول: جودة الخدمة و يمثل في الجداول الآتية:

الجدول رقم (15): تطور معايير الجودة

نسبة الانجاز الفصل الثالث % 2019	تقديرات الفصل الثالث 2019	التطور %	الحقيقي الفصل الثالث		الوحدة	البيان
			2019	2018		
77,52	844	24,5	814,01	235,98	ميغا وات ساعي	الطاقة الغير موزعة
97,67	1,95	21,9	1,98	0,62	% 00	النسبة
77,2	26	219,2	26,29	8,22	الدقائق	متوسط وقت الانقطاع TIM
78.5	3,4	3,98	2.52	2,51	كم	الحوادث/100
100,38	99,6	-0,01	99,98	99,99	%	توفير شبكة النقل
67	36	83,9	17,82	9,69	الدقائق	SAIDI
53,87	1,13	45,28	0,77	0,53	العدد	SAIFI

المصدر: من وثائق المؤسسة (ملحق رقم 01)

متوسط وقت الانقطاع TIM = (عدد الساعات في السنة) x 60 x الطاقة الغير موزعة/الطاقة المحولة

SAIDI = مدة الانقطاعات/ عدد الزبائن

SAIFI = عدد الانقطاعات/ عدد الزبائن

نسبة التطور = (الحقيقي 2019 - الحقيقي 2018) / (الحقيقي 2018 x 100)

نسبة الانجاز = (الحقيقي 2019 / التقديرات 2019) x 100

التعليق:

تميز تشغيل الشبكة خلال الفصل الثالث من سنة 2019 بتدهور معظم مؤشرات الجودة مقارنة بنفس الفترة من سنة 2018 , و بارتفاع عدد الاضطرابات التي كان لها تأثير مباشر على خدمة الزبائن و تحقيق الأهداف المسطرة ،حيث يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط وقت الانقطاع قد سجل زيادة بنسبة 219,2 % وكل من مؤشر SAIDI و SAIFI بنسبة 9,83 % و 45,28% على التوالي . و يرجع ذلك إلى الحوادث التي شهدتها الشركة إذ ازدادت نسبة الحوادث ب 3,98 % ، وتجاوزت 50 % مما تم تقديره في الفصل الثالث من سنة 2019 . كما شهدت الشركة انخفاض طفيف في وفرة شبكة نقل الكهرباء إذ بلغت نسبة الانخفاض 0,01 % مقارنة بالسنة الماضية وتعدت 100% مقارنة بتقديرات 2019 . الأمر الذي جعل المؤسسة تكثف مجهوداتها في مراقبة الشبكات والخطوط الكهربائية لتقليص عدد الحوادث وتحسين جودة الخدمات لإرضاء زبائنها.

الجدول رقم (16): توزيع الحوادث حسب مستوى الضغط

الحقيقي الفصل الثالث 2019			الحقيقي الفصل الثالث 2018		الضغط
المحقق الحوادث/100كم	المحقق العدد	تقديرات ف.3 الحوادث/100كم	الحوادث/100كم	العدد	
0,68	07	3,4	0.29	03	400 ك.ف
1,74	40		2,77	63	220-150 ك.ف
4,3	91		2,95	68	90-60 ك.ف
2,52	138		2,48	134	المجموع

المصدر: من وثائق المؤسسة (ملحق رقم 02)

التعليق:

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نوعية الخدمة في الفصل الثالث من سنة 2019 مقارنة بنفس الفترة من سنة 2018 قد تراجعت في المستوى بسبب الاضطرابات الانقطاعات المتكررة , نتيجة الحوادث التي أدت إلى خلل في الخطوط 400 ك.فولط 220-150 ك.فولط و 90-60 ك.فولط , حيث وقع خلال هذا الفصل:

- 7 أحداث على الخط 400 ك. فولط
- 40 حادث على الخط 220-150 ك. فولط
- 91 حادث على الخط 90-60 ك. فولط

و ذلك بسبب التقلبات الجوية المتكررة, الضباب الكثيف, حركات بعض الطيور, التلوث و الاستهلاك الزائد للكهرباء نتيجة الموجة الحرارية التي شهدتها هذا الفصل.

كما يلاحظ أن خط 90-60 ك. فولت هو الأكثر تضررا مقارنة بنفس الفترة من سنة 2018 ثم يليه خط 400 ك. فولت حيث بلغ عدد الحوادث بهما على التوالي 91 و 07 مقابل 68 و 03 حوادث في الفصل الثالث 2018. فيما عرف خط 220-150 ك. فولت انخفاض في عدد الحوادث بفارق قدره 23 حادث و سجل انحراف موجب بين عدد الأحداث الحقيقية و الأحداث المتوقعة قدره 0.88 ك. فولت . و تجدر الإشارة إلى انه قد تم تعزيز شبكة النقل بتشغيل المنشأة الناقلة 30/60 ك.فولت عين الدفلى للخط 220

ك.فولت الشلف2 - ECDE الشلف (مصنع الاسمنت) 11 كم. مما يشير إلى أن المؤسسة تسعى إلى الحد من تلك الحوادث للرفع من مستوى خدماتها.

و يعود ارتفاع عدد الحوادث على الخط 60-90 ك فولط أكثر من غيره من الخطوط إلى الموجة الحرارية التي تميز بها هذا الفصل و التي نتج عنها زيادة في استهلاك الطاقة الكهربائية أدى إلى تعثر المحولات و الخطوط نجم عنه :

*انقطاع مرحلي للتيار الكهربائي بتاريخ 2019/08/7 نتيجة التحميل الزائد على الخط 60 ك فولط تيزي وزو – بوخالفة , الأربعاء – المفتح و بني مراد الصومعة.

* انقطاع وقائي للتيار الكهربائي بتاريخ 01 و 02 /08/2019 بمحطتي دراع بن خدة و بوخالفة نتيجة التحميل الزائد للحاقلن 60/220 ك فولط دراع بن خدة , بسبب عدم توفر خط 60 ك فولط تيزي وزو – دراع بن خدة لسقوط العمود رقم 23 بتاريخ 2019/08/01.

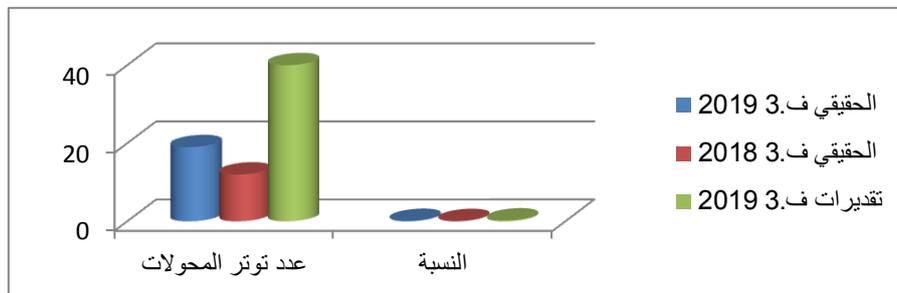
*حادث استثنائي وقع بتاريخ 2019/09/12 يتمثل في سقوط خمس أعمدة على الخط 60 ك فولط البويرة – سيدي عيسى 2 .

الجدول رقم (17): توتر المحولات

البيان	الوحدة	الحقيقي الفصل الثالث		التطور %	تقديرات الفصل الثالث 2019	نسبة الانجاز الفصل الثالث 2019 %
		2018	2019			
عدد توتر المحولات	العدد	19	12	-36,84	40	30
النسبة	%	0,11	0,07	-36,36	0,23	30,43

المصدر: من وثائق المؤسسة (ملحق رقم 03)

الشكل رقم (10): تمثيل بياني يوضح توتر المحولات



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول السابق

التعليق:

شهدت نفس الفترة (الثلاثي الثالث 2019) 12 توتر في المحولات الكهربائية وان كان ذلك اقل مما سجل في الفصل الثالث من سنة 2018 إذ بلغ فيه عدد توتر المحولات 19 توتر أي بنسبة انخفاض قدرها 36.36 % , و اقل مما تم تقديره سنة 2019 بـ 28 توتر أي بنسبة انجاز 30% إلا انه لا بد من الاستمرار في معالجة ذلك.

الجدول رقم (18): خسارة نقل الكهرباء

الوحدة	الحقيقي الفصل الثالث		التطور %	تقديرات الفصل الثالث 2019	نسبة الانجاز الفصل الثالث 2019 %
	2018	2019			
جيغا وات ساعي	116,94	120,61	3,14	/	/

المصدر: من وثائق المؤسسة (ملحق رقم 04)

التعليق:

نتج عن الحوادث التي شهدتها المؤسسة على مستوى الخطوط الكهربائية وعن التوتر في المحولات خلال الفصل الثالث من سنة 2019 خسارة في نقل الكهرباء قدرها 120,61 جيغا وات ساعي مقابل 116,94 جيغا واط ساعي خلال نفس الفترة من سنة 2018 أي بنسبة زيادة قدرها 3,14%. كما يلاحظ من الجدول انه لم يتم وضع تقديرات للخسارة المتوقعة لسنة 2019 مما قد يشير إلى أن الشركة لم تضع إستراتيجية لمواجهة ذلك رغم أهمية ذلك في ضمان استمراريتها و الحفاظ على زبائنها ، حيث أن ضياع الكهرباء يؤدي إلى تدني نوعية الخدمة و خسائر مالية و مادية تلحق بالمؤسسة.

3- لوحة القيادة الخاصة بمصلحة صيانة شبكة الكهرباء:

تتضمن لوحات القيادة المستعملة بفرع صيانة شبكة نقل الكهرباء الانجازات حسب النشاط و نوع الصيانة لبرنامج صيانة الشبكة للثلاثي الثالث من سنة 2019 فضلا عن التقديرات وانجازات 2018 من نفس الفترة وهو ما تمثله الجداول التالية :

الجدول رقم (19): تطور صيانة المحطات

نسبة الانجاز ف.الثالث 2019 %	تقديرات الفصل الثالث 2019	التطور %	الحقيقي ف.الثالث		الوحدة	العمل	نوع الصيانة
			2019	2018			
10	62	-82	6	35	الامتدادات	صيانة الامتدادات (HT و BT)	الصيانة الوقائية
69	36	67	25	15	المحولات	صيانة المحولات	
50	420	-43	212	370	الامتدادات	الفحص الحراري للمحطات	
79	204	-13	162	186	الامتدادات	تطهير المحطات	
135	124	83	167	91	المعدات	صيانة الوصلات ومعدات التحكم عن بعد	
59	34	-55	20	45	المحطات	فحص الشبكة الأرضية للمحطات الفرعية	الصيانة المشروطة والتصحيحية
100	14	100	14	0	المعدات	معدات HT	
60	10	0	6	6		معدات BT (عدادات)	
50	4	-550	2	13	المعدات	معدات BT (الحماية)	
%300	1	-	3	0	المعدات	معدات التحكم عن بعد	
52,78	36	72,73	19	11	المعدات، الاختناقات	تحليل الغاز المذاب	تحليل الزيت للمحولات والاختناقات
23,53	17	-50	4	6	المحولات	التحليل الفيزيائي الكيميائي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملاحق رقم 05، 06، 07)

نسبة التطور للفحص الحراري = $(370 / (370 - 212)) * 100 = 43\%$

التعليق:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك تراجع في الصيانة الوقائية خلال الفصل الثالث 2019 مقارنة بنفس الفترة من سنة 2018 بالنسبة لـ:

- امتدادات الضغط المنخفض والضغط العالي بنسبة 82 %

- الفحص الحراري للمحطات بنسبة 43 % .

- تنظيف المحطات بنسبة 13 % .

- فحص الشبكة الأرضية للمحطات بنسبة 55 %.

فيما عرفت صيانة المحولات والوصلات ومعدات التحكم عن بعد ارتفاعا بنسبة 67% و 83 % على التوالي.

كما سجل انحراف سلبي مقارنة بتقديرات 2019 بالنسبة لغالبية محاور الصيانة باستثناء صيانة الوصلات ومعدات التحكم عن بعد الذي سجل انحراف موجب قدره 43 تجهيز أي بنسبة زيادة قدرها 135%.

- أما بالنسبة للصيانة المشروطة والتصحيحية يلاحظ أن هناك ارتفاع في صيانة معدات الضغط العالي ومقارنة بالفصل الثالث من سنة 2018 بنسبة زيادة قدرها 100 % .بينما عرفت صيانة معدات (BT) انخفاضا محسوسا بالنسبة لمعدات الحماية قدر بـ 550 % و استقرارا بالنسبة للعدادات BT ، و لم يسجل اي انحراف بالنسبة لمعدات (HT) على عكس معدات الضغط المنخفض (BT) التي سجلت انحرافا سالبا يقدر بـ 4 عدادات و 2 معدات حماية، و2 معدات التحكم عن بعد.

- و فيما يخص تحاليل زيت المحولات والاختناقات فقد سجلت مقارنة بالفصل الثالث من سنة 2019 ارتفاعا بالنسبة للغاز المذاب بنسبة 72,73% و انخفاضا بالنسبة للتحليل الفيزيائي الكيميائي بـ 50% ، وانحراف سالب مقارنة بما تم تقديره لكل من الغاز المذاب و التحليل الفيزيائي الكيميائي قدر بـ 17 محول و اختناق و 13 محول على التوالي أي ما يعادل نسبة انجاز و 52,78 % و 20.53 % .

الجدول رقم (20): تطور صيانة الخطوط HT و THT

نوعية الصيانة	العمل	الوحدة	الحقيقي ف.3		التطور %	تقديرات ف.الثالث 2019	نسبة الانجاز ف.الثالث 2019 %
			2018	2019			
الصيانة الوقائية للخطوط	معاينة الخطوط (بما في ذلك المعاينات بالمروحية)	كم	4638	497	-89	600	83
	المعاينة الشخصية	كم	434	594	37	1305	46
	الفحص الحراري	كم	41	162	295	189	85,7
	غسل الخطوط	عمود	373	571	53	800	71
	غسيل تحت التوتر الكهربائي للخطوط بواسطة المروحية	سلسلة	9200	7050	-23,4	-	-
صيانة الخط (تركيب واستبدال)	استبدال العوازل المكسرة	عازل	8	322	-	500	64
	تركيب عوازل مركبة	سلسلة	-	6	-	5	120
	أعمال تصحيحية أخرى	عمود	3	26	766	88	30
	تثبيت DPC	عمود	-	107	100	70	152

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملاحق رقم 08، 09)

نسبة التطور للفحص الحراري = $100 * (41 / (41 - 162)) = 295\%$

نسبة التطور لغسيل الخطوط = $100 * (9200 / (9200 - 7050)) = -23,4\%$

التعليق:

- يتبين من الجدول رقم (20) أن المؤسسة قد كثفت من الفحص الحراري للخطوط في الفصل الثالث من سنة 2019 مقارنة بنفس الفترة من سنة 2019 كإجراء وقائي إذ بلغت نسبة الزيادة 295 %، كما شهد تنظيف الخطوط و المعاينة الشخصية ارتفاعا بنسبة 53% و 37% على التوالي . في حين قلصت من صيانتها الوقائية بالنسبة لمعاينة الخطوط و الغسيل تحت الضغط بواسطة المروحية إذ بلغت نسبة الانخفاض 89% و 23.4% على التوالي.

أما بالنسبة للصيانة العادية فلقد سجلت ارتفاعا على كافة المستويات مقارنة بالفصل الثالث من سنة 2018، و بالأخص استبدال العوازل المكسرة والأعمال التصحيحية الأخرى والمتمثلة فيمايلي:

- ازدواجية الممرات

- تعزيز الأسلاك الأرضية

- ضبط فجوات الشرارة

- تركيب لوحات التعريف.

- تركيب أجهزة الحماية من اللقائ.

وتجدر الإشارة إلى انه قد أدت المعاينة للخطوط إلى رفع 16 مشكل كما سمح الفحص الحراري برفع 12 نقطة حساسة .

أما مقارنة بالتقديرات فلقد سجلت كل من الصيانة العادية والصيانة الوقائية انحرافات سالبة على كافة العمليات باستثناء تركيب العوازل المركبة الذي سجل انحراف موجب يقدر بسلسلة واحدة أي بنسبة انجاز قدرها 120%. ولقد بلغ عدد النقائص التي تم رصدها من خلال المعاينة للخطوط 16 مشكل كما سمح الفحص الحراري برفع 12 نقطة حساسة .

الجدول رقم (21): الأعمال الخاصة للصيانة

نسبة الانجاز ف.الثالث 2019 %	تقديرات ف.الثالث 2019	التطور %	الحقيقي ف.3		الوحدة	العمل	
			2019	2018			
150	9,35	464	14,1	25	كم	التقليم	التشذيب والحفر بالنار تحت خطوط HT و THT
730	3	100	21,9	-	هكتار	الحفر بالنار	
120	5	-	6	0	محولات	تحقيقات مختلطة (GRTE-SDX) لعدادات الحماية HT و MT	التحقق من تنسيق إعدادات المحول HT و MV مع SDX

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملاحق رقم 10، 11)

التعليق:

- يلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك تراجع فيما يتعلق بالتشذيب بنسبة تقدر ب 464 % مقارنة بنفس الفترة من سنة 2018 و بنسبة 150 % مقارنة بالتقديرات. وان القطع بالنار تحت الخطوط HT و THT قد سجل ارتفاعا بنسبة 100% مقارنة بسنة 2018 وانخفاضا بنسبة 730% مما تم توقعه خلال نفس الفصل. أما فيما يتعلق بالتحقيقات المشتركة بين GRTE و SDX من تناسق تعديلات الحماية للمحولات

MT و HT فقد تمت 6 تحقيقات في الفصل الثالث 2019 مقابل 0 تحقيق في نفس الفترة من سنة 2018 و بنسبة انجاز تقدر 120 % مقارنة بالتقديرات.

5- لوحة القيادة الخاصة بمصلحة شبكة الاتصالات:

تقوم الشركة الجزائرية لنقل الكهرباء بإدارة و تطوير شبكة خاصة للاتصالات بالألياف البصرية لتلبية بالدرجة الأولى:

- احتياجات إدارة نظام الإنتاج- النقل الكهربائي..
- مستلزمات الوصول إلى شبكة الاتصالات لصالح شركات مجمع سونلغاز، و بالأخص لاحتياجاتها المعلوماتية.
- توفير روابط اتصالات لطوابق الضغط المتوسط للمؤلفات الجديدة المسجلة في خطة التنمية وخطة الطوارئ.

و يعتمد فرع شبكة الاتصالات بمديرية نقل الكهرباء في إعداد لوحات القيادة على المؤشرين التاليين:

المؤشر 1: و يتعلق باستغلال شبكة الاتصالات و يمثل في الجداول التالية:

الجدول رقم (22): تطور كثافة شبكة الاتصالات

البيان	الوحدة	الفعلي الفصل الثالث		نسبة التطور %	تقديرات الفصل الثالث 2019	% الانجاز الفصل الثالث 2019
		2019	2018			
السلك FO	كم	10,84	26,68	-59,67	10,84	100
تجهيزات العزل	العدد	SDH	1	-100	0	-
		PDH	1	-100	0	-
		جهاز التوجيه والمفاتيح	6	0	0	0

المصدر: من وثائق المؤسسة (ملحق رقم 12)

التعليق:

يلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك تراجع في استغلال كل من السلك FO ومعدات العزل SDH و PDH خلال الفصل الثالث 2019 مقارنة بنفس الفترة من سنة 2018 بنسبة 59,67% و 100% على التوالي فيما لم يتم استغلال أي جهاز توجيه أو مفتاح خلال الثلاثي الثالث 2019، مما يجعل كثافة شبكة

الاتصالات لمديرية نقل الكهرباء/الوسط ضئيلة أكثر. أما مقارنة بالتقديرات فلم تسجل أي انحرافات، مما يشير إلى أن التوقعات قد تم وضعها بدقة و ذلك أمر ايجابي يستحق التشجيع و المتابعة.

الجدول رقم (23): دمج المحطات الكهربائية الجديدة و محطات توليد الطاقة والطوابق ذات الضغط المتوسط بشبكة الاتصالات بالألياف البصرية

البيان	الوحدة	الفعلي الفصل الثالث		نسبة التطور %	تقديرات الفصل الثالث 2019	% الانجاز الفصل الثالث 2019
		2018	2019			
المحطات الكهربائية	العدد	1	-	-	03	-
محطات توليد الطاقة	العدد	1	-	-	01	-
طوابق MV	العدد	2	-	-	-	-

المصدر: من وثائق المؤسسة (ملحق رقم 13)

التعليق:

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة لم تسجل اي انجاز في الفصل الثالث 2019 فيما يتعلق بعملية الدمج للمحطات والطوابق MV . وبالتالي قد تبقى حاجتها إلى دمج 3 محطات كهربائية ومحطة لتوليد الكهرباء قائمة.

المؤشر 2: و يتعلق بالتطوير لاحتياجات سير نظام الإنتاج -النقل الكهربائي ويمثل في الجدول الآتي:

الجدول رقم (24): تشغيل روابط الألياف البصرية في إطار تطوير الشبكة الكهربائية

البيان	الوحدة	الحقيقي الفصل الثالث		التطور %	تقديرات الفصل الثالث 2019	% الانجاز الفصل الثالث 2019
		2018	2019			
وصلات FO	العدد	8	1	-87,5	1	100
Liaisons FO	كم	20,52	10,84	-47,17	10,84	100

المصدر: من وثائق المؤسسة (ملحق رقم 14)

التعليق:

يلاحظ من الجدول أعلاه انه في إطار تطوير الشبكة الكهربائية سجل تشغيل وصلات FO تراجعاً ملحوظاً في الفصل الثالث 2019 مقارنة بنفس الفترة من سنة 2018 سواء من حيث العدد أو الكيلومترات إذ بلغت نسبة الانخفاض 87,5 % و 47,17 % على التوالي.

6- لوحة القيادة الخاصة بمصلحة المالية والمحاسبة:

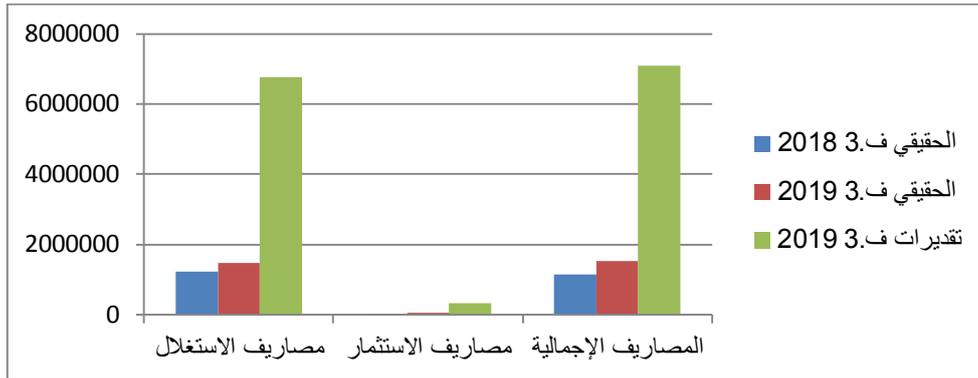
ترتكز لوحة القيادة المعدة بمصلحة المالية و المحاسبة على مؤشر المصاريف، ويتمثل في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): تطور المصاريف حسب الطبيعة : كيلو دينار جزائري

نسبة الانجاز ف.الثالث 2019 %	تقديرات الفصل الثالث 2019	نسبة التطور %	الحقيقي الفصل الثالث		البيان
			2019	2018	
21,77	6768638,36	20,35	1473507,75	1224336,85	مصاريف الاستغلال
20,39	326000	81,35	66473,87	36655,24	مصاريف الاستثمار
21	7094638,36	34,29	1539981,62	1146748,16	المصاريف الإجمالية

المصدر: من وثائق المؤسسة (ملحق رقم 24)

الشكل رقم (11): تمثيل بياني يوضح تطور المصاريف حسب الطبيعة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول السابق

الانحراف = المصاريف الفعلية – المصاريف المقدرة

التعليق:

يتبين من الجدول رقم 26 أن المصاريف الإجمالية للمؤسسة خلال الفصل الثالث 2019 قد سجلت ارتفاعا بنسبة 34,29 % مقارنة بنفس الفترة من سنة 2018 حيث بلغت 1539981,62 كيلودج مقابل 1146748,16 كيلودج الفصل الثالث 2018 . و تعود أعلى نسبة لها للاستثمارات إذ فاقت 80 %، فيما بلغت نسبة تطور مصاريف الاستغلال 20.39 % و هي تخص الصيانة و تبديل الشبكات التالفة و الغير صالحة. مما يشير إلى أن للمؤسسة مشاريع استثمارية هامة للنهوض بشبكة نقل الكهرباء، أما مقارنة بتقديرات 2019 فقد سجلت المؤسسة انحرافا موجبا سواء تعلق الأمر بمصاريف الاستغلال أو مصاريف الاستثمار حيث بلغا على التوالي (5295130,61) كيلودج و(259526,13) كيلودج أي ما يعادل 21,77 % و 20,39% كنسبة انجاز، و يرجع ذلك للأسباب التالية:

- الخلاف مع المواطنين من اجل أملاكهم والذي يصل حتى إلى القضاء
- في بعض الأحيان الشركة GRTE هي التي لا تعطي الضوء الأخضر لبدء الأشغال لأسباب تقنية
- أن هناك عقود قيد الدراسة أي في مرحلة تحضير دفتر الشروط والذي يمر على عدة مراحل منها الإعلان في الجرائد، اختيار المورد أو الشريك ثم مرحلة إمضاء العقد.
- وجود تحفظات على دفتر الشروط يجب التقيد بها.

المطلب الثالث: تقييم نظام لوحات القيادة المعتمد في مديرية نقل الكهرباء الوسط DTE/CENTRE

يثنى على نظام لوحات القيادة المعتمد في المؤسسة محل الدراسة انه يتم تخصيص لوحة القيادة لكل مديرية مع احترام مراحل إعدادها. إلا انه يعاب عليه انه يتم عرض لوحات القيادة في شكل جداول تفتقد للمنحنيات والرسوم البيانية، مما يحول دون فهم الظواهر المعقدة والتغيرات الحاصلة. كما لا يعتمد إطلاقا على المنبهات رغم دورها الفعال في تنبيه المسؤولين عن وجود انحرافات خطيرة تتطلب المعالجة الفورية، ولا على الواجهات في نشر لوحات القيادة. والجدير بالذكر أيضا أن فترة إعداد لوحات القيادة (3 أشهر) تجعل لوحات القيادة المعدة بالمديرية تفقد خاصية الأنوية فضلا عن عدم احتوائها للأهداف ولبعض المؤشرات الهامة والأساسية ولا لكيفية حساب تلك المستعملة، كما يلاحظ غياب للوحة القيادة المتوازنة التي تعد الأداة الأكثر فعالية في تقييم الأداء ، كونها تقوم على أربعة أبعاد تخص مختلف جوانب المؤسسة، تسمح بإحداث التوازن بين المؤشرات المالية والغير مالية وبين الأهداف الطويلة

والقصيرة الأجل . وفيما يلي نقترح بعض لوحات القيادة التكميلية لتلك المستعملة بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (26): لوحة القيادة التكميلية المقترحة لمصلحة الاستغلال

الانحرافات	التقديري	الفعلي	المؤشرات	الأهداف
			- استهلاكات الطاقة - الطاقة الضائعة - عدد الطلبات	توسيع شبكة نقل الكهرباء

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم (27): لوحة القيادة التكميلية المقترحة لمصلحة الصيانة

الأهداف	المؤشرات	(ن-1)	(ن)	% التطور	الفعلي	التقديري	الانحراف
تخفيض التكلفة - الصيانة الوقائية - الصيانة الطارئة	- التكلفة الفعلية / التكلفة المعيارية - تكلفة الصيانة الوقائية/ تكلفة الصيانة الاجمالية - عدد التدخلات الفعلية/عدد التدخلات المعيارية - تكلفة التدخل (قطع الغيار، اليد العاملة) /التكلفة الصيانة الإجمالية						
تحسين جودة الصيانة	- عدد طلبات التصليح - عدد التدخلات - معدل الانجاز = عدد طلبات التصليح / عدد التدخلات - معدل الساعات المستغرقة لتصليح العطل						

المصدر: من إعداد الطالب

جدول رقم (28): لوحة القيادة التكميلية المقترحة لمصلحة المحاسبة و المالية

الانحراف	التقديري	الفعلي	% التطور	(ن)	(ن-1)	المؤشرات	الاهداف
						- القيمة المضافة - معدل القيمة المضافة = CA/VA - النتيجة الصافية - نسبة المردودية = RN/CA - المردودية الاقتصادية = ن ص/مجموع الأصول - نسبة الاستقلالية المالية = (الأموال الخاصة/مج الديون) - نسبة المديونية = (مج الديون / مج الأصول) - نسبة السيولة العامة = (الأصول المتداولة / د ق أ) - نسبة السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة/ ديون ق أ - نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة/ الأصول الثابتة - نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة /الأصول الثابتة - رأس المال العامل =الأموال الدائمة - الأصول الثابتة - احتياجات رأس المال العامل =الأصول المتداولة (ماعدا القيم الجاهزة) - الديون قصيرة الأجل (ماعدا السلفات المصرفية). - مدة تحصيل الزبائن = (الزبائن + أوراق)*360	تحسين المردودية المالية و الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطالب

جدول رقم (29): لوحة القيادة التكميلية المقترحة لمصلحة النشاط التجاري

الانحرافات	التقديري	الفعلي	المؤشرات	الاهداف
			- عدد الشكاوى - عدد النزاعات مع الزبائن - مستحقات المؤسسة / رقم الأعمال	جودة خدمة الزبائن

المصدر: من إعداد الطالب

جدول رقم (30): لوحة القيادة التكميلية المقترحة لمصلحة الموارد البشرية

الانحراف	التقديري	الفعلي	المؤشرات	الاهداف
			- رقم الأعمال / عدد العمال - القيمة المضافة / عدد العمال - مصاريف العاملين / القيمة المضافة	تحديد مردودية العاملين
			- مصاريف العاملين / عدد العمال - تكلفة التوظيف الإجمالية في الفترة / عدد الموظفين خلال الفترة - تكلفة التكوين / عدد العمال المكونين	تخفيض المصاريف
			- معدل التأطير = (الإطارات + التقنيين) / عدد العمال الإجمالي - عدد الدورات التكوينية و التدريبية في الفترة - القيمة المضافة / عدد العمال المكونين	جودة التأطير و التكوين
			- عدد الغيابات في الشهر - عدد ساعات الغياب / عدد ساعات العمل النظرية - عدد الساعات أو الأيام الضائعة / عدد العاملين	متابعة الغيابات
			- عدد حوادث العمل - معدل تكرار الحوادث	حوادث العمل
			- معدل دوران العمال = عدد المغادرين / عدد العمال الإجمالي - معدل الاستقالة = عدد الاستقالات / عدد المسرحين - عدد شكاوى العمال	دوران العمال

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الرابع: مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات بمديرية نقل الكهرباء/ الوسط

بعد إعداد مختلف لوحات القيادة و تحديد الانحرافات و البحث عن أسبابها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة و هنا يبرز الدور الرئيس للوحة القيادة في ترشيد القرارات ، حيث تزود المسؤولين بالمعلومات الهامة و الدقيقة حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي و التي تسمح لهم بالتأكد من الاستعمال الأمثل للموارد ، و ذلك من خلال المقارنة بين النتائج المحققة و الأهداف المسطرة باستعمال المؤشرات التي يرغب كل مسؤول في متابعتها باستمرار و التي تساعده في تحقيق أهدافه بشكل جيد و اتخاذ القرارات المناسبة ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء و الارتقاء به إلى المستوى المطلوب.

وبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة تقوم مديرية نقل الكهرباء/ الوسط كونها مديرية جهوية بإرسال لوحات القيادة التي يتم إعدادها إلى الإدارة العامة و هذه الأخيرة تقوم باتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية اللازمة. و بناء على نتائج لوحات القيادة المرسلّة تم معالجة :

- 47 نقص خاص بمعدات الضغط العالي.

- 22 نقص خاص بمعدات الضغط المنخفض.

- 05 نقائص خاصة بمعدات التحكم عن بعد (TM ,TS).

ويتعلق ذلك بالمحطات اما بالنسبة للخطوط فلقد تم رفع 16 نقص خاص بالخطوط (THT),(HT) و سمح التفتيش الحراري للخطوط برفع 12 نقص .

كما تم بعد نقل الملفات للجنة الوطنية المختلطة (CNM)اتخاذ القرارات التالية:

● أن يتم معالجة الملفات الخمس الآتية و المتضمنة الأرضيات المعاد تأهيلها أو المهجورة في إطار خاص ،ويتعلق الأمر بالمحطات التالية:

- المحطة 30/60 كيلو فولط شرشال.

- المحطة 30/60 كيلو فولط القليعة.

- المحطة المهجورة 60/60 كيلو فولط عين الدفلى .

- المحطة 30/60/220 كيلو فولط الخميس.

- 220 المحطة 30/60/220 كيلو فولط الخبرة

- متابعة حل النقاط الحرجة للشبكة في إطار مخطط عمل الانتقال لصيف 2019
- انجاز محطات التحويل المتنقلة 3/1 (CM- AIN DEFLA) .
- مراجعة ملفات غلق رخص البرامج مع مديريات التوزيع حيث ان قرار فتح و تقييم رخص البرامج يتم على مستوى المديريات و ذلك كمايلي :

قرار فتح رخص البرامج: رخص البرامج تتعلق بالنفقات على الاستثمار وهي تمثل الحد الأعلى للنفقات الموجودة في الميزانية، فمديرية نقل الكهرباء تقدر مبلغ الاستثمار الذي تريد تحقيقه ثم تطلب موافقة الإدارة العامة، وهذه الطلبات تدرج في الميزانية باستثناء الطلبات الطارئة التي يتم طلبها في حالة الطوارئ، وإذا وافقت الإدارة على المبلغ، فإنها تفتح ظرفا يسمى بترخيص البرنامج مرفوق بمبلغ x الذي يمكن أن يكون مساويا للمبلغ المطلوب أو اقل. وتجدر الإشارة إلى انه خلال الفصل الثالث 2019 تم فتح رخصة برنامج واحدة بمبلغ 2354 كيلو دينار جزائري .

قرار تقييم رخص البرامج: عندما لا يكفي مبلغ رخص البرامج الموافق عليه من طرف الإدارة العامة تقوم مديرية نقل الكهرباء بعملية التقييم وذلك من اجل طلب زيادة المبلغ مع تقديم الوثائق المبررة لذلك (التقارير، الفاتورة الأولية)، لتقوم بعد ذلك بإغلاق تلك الرخص. أما إذا كان المبلغ اكبر فتقوم بإرجاع الفارق إلى المستوى المركزي (الإدارة العامة لمؤسسة GRTE). و عليه، فمن خلال تعديل رخص البرامج الموجهة للإدارة العامة، تستطيع الدولة في السنوات التالية تحديد مستوى النفقات العامة الفعلية في قطاع ما، وبالتالي يمكن لها أن تقرر الزيادة في الاعتمادات أو التقليل منها على حسب نسبة الانجاز.

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز واقع نظام لوحة القيادة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء مديرية نقل الكهرباء/الوسط وكذا تبيان مدى مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات حيث تناول المبحث الأول التعريف بالمديرية أهدافها ووظائفها وذلك بعد تقديم كل من شركة سونلغاز و شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE .

وتطرق المبحث الثاني الى لوحات القيادة المستخدمة بمديرية نقل الكهرباء/الوسط و كيفية إعدادها و القرارات التي تم اتخاذها بناء على نتائجها. فيما تعرض المبحث الثالث إلى تقييم نظام لوحة القيادة المعتمد في المؤسسة محل الدراسة وقد تم اقتراح لوحات قيادة تكميلية.

وقد تبين أن مديرية نقل الكهرباء/الوسط تستند بشكل كبير على لوحات القيادة في اتخاذ القرار إلا أنها تعثر بها بعض النقائص كغياب بعض المؤشرات و أدوات العرض التي تسمح بإعطاء صورة دقيقة ومعبرة أكثر عن وضعية المؤسسة.

الغائبة

ان التطورات التكنولوجية السريعة و التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال ، هي عوامل تهدد المؤسسة الاقتصادية في بقاءها و ضمان ديمومتها ، و تفرض عليها مواجهة حدة المنافسة التي أساسها اتخاذ القرارات ذات الجودة العالية في اسرع وقت .وتعد لوحة القيادة من أدوات تقييم الأداء الفعالة التي تسمح لمتخذي القرار بالحصول على معلومات شاملة ودقيقة عن اداء المؤسسة في وقت قياسي. وذلك ما حاولت هذه الدراسة إبرازه من خلال ثلاث فصول ، حيث تطرق الفصل الأول الى لوحة القيادة ومراحل إعدادها ، وتناول الفصل الثاني المفاهيم الأساسية لإتخاذ القرار ، بينما خصص الفصل الثالث لدراسة حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (مديرية نقل الكهرباء / الوسط).

و من خلال المعالجة النظرية و الميدانية للموضوع تم التوصل إلى النتائج التالية:

نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: - يتم إعداد لوحة القيادة عبر عدة مراحل تتمثل في دراسة محيط المؤسسة، تحديد الأهداف، تجميع المعلومات، ووضع المؤشرات التي تعد المكون الرئيس لها. وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: - يعد اتخاذ القرار جوهر العملية التسييرية والمرآة التي تعكس قدرة المؤسسة على استغلالها للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، وتتوقف فعالية القرارات على نجاعة الأدوات المستخدمة في اتخاذها من حيث الدقة وشمولية المعلومات والسرعة في توفيرها وهو ما تحققه لوحة القيادة بشكل كبير.

الفرضية الثالثة: تتبنى المؤسسة محل الدراسة نظام لوحات القيادة حيث يتم إعداد لوحات القيادة لمختلف مصالحها بعد تحديد الأهداف واختيار المؤشرات ثم يتم إرسالها إلى الإدارة العامة، وبناء على الانحرافات التي يتم استخراجها من مجمل لوحات القيادة وبعد تحليل أسبابها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

النتائج العامة:

- لوحة القيادة هي عبارة عن جدول يعطي صورة ملخصة و شاملة عن أداء المؤسسة في وقت قياسي -
- لوحة القيادة هي أداة اتصال تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات.

الخاتمة

- يتم عرض لوحة القيادة باستخدام مجموعة من الأدوات يتمثل أكثرها استخداما في الجداول وأنجعها في المنبهات .

- تعد المؤشرات المكون الرئيس للوحة القيادة اذ يتم على أساسها مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة و استخراج الانحرافات و تصحيحها .

- لوحة القيادة هي أداة اتصال تسمح بالتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة.

- تقوم المؤسسة محل الدراسة بإعداد لوحات القيادة لمختلف مصالحها إلا ان فترة إعدادها (كل فصل) تفقد لوحة القيادة ميزتها الأساسية و المتمثلة في توفير المعلومات بصفة انية والامر الذي يشير الى ضعف نظام المعلومات.

- تفتقد لوحات القيادة المستعملة في المؤسسة لبعض المؤشرات الهامة والضرورية لتقييم الأداء بكفاءة

- تقتصر المؤسسة محل الدراسة على الجداول في عرض لوحات القيادة ولا تستخدم الرسومات البيانية و لا المنبهات التي تلعب دورا جوهريا في لفت الانتباه للانحرافات الخطيرة و التي تتطلب معالجة فورية

- لا تستعمل المؤسسة الواجهات في عرض لوحات القيادة.

التوصيات:

بناء على النتائج المتوصل إليها نوصي بمايلي:

- تفعيل نظام المعلومات بالمؤسسة ليمح بإعداد لوحات القيادة في المدة الزمنية المناسبة.

- وضع نظام المعايير والمنبهات بحيث يعد دليل مرجعي لإعداد العمليات التصحيحية.

- إثراء المؤشرات المستخدمة في لوحات القيادة الحالية.

- إعداد دورات تكوينية في مجال إعداد لوحة القيادة للمسؤولين .

- توعية وتحسيس العاملين بأهمية لوحة القيادة في تحسين أدائهم و اشراكهم في إعدادها.

الخاتمة

آفاق الدراسة:

ان دراسة هذا الموضوع أظهرت إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى تستحق الدراسة و التحليل نذكر منها:

- دور نظام المعلومات في تفعيل لوحة القيادة.
- معوقات تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية.
- دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

المراجع

المراجع باللغة العربية

اولاً: الكتب

- 1- احمد محمد المصري، " الإدارة الحديثة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- 2- برناردو تايلور الثالث، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، " مقدمة في علم الإدارة"، الرياض، دار المريخ، 2002.
- 3- جمال الدين لعويسات، " الإدارة وعملية اتخاذ القرار"، دار هومة للصناعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 4- حسين بلعجوز، " المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .
- 5- حمدي طه، " مقدمة في بحوث العمليات"، ترجمة: احمد حسين علي حسين، دار المريخ، الرياض، المملكة السعودية، 1996.
- 6- خليل محمد حسين الشماع، " مبادئ الإدارة- مع التركيز على إدارة الأعمال"، عمان، دار المسيرة، غير متوفرة.
- 7- رفعت النجار، " النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977.
- 8- ساندي بوكراس، " حل المشاكل واتخاذ القرارات الفعالة"، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2001 .
- 9- شمس الدين عبد الله شمس الدين، " مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية"، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق، 2005.
- 10- عبد السلام أبو قحف، " أساسيات الإدارة والتنظيم، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 11- علي حسين، " نظرية القرارات الإدارية، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- 12- علي الشراوي، " العملية الإدارية- وظيفة المديرين"، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002
- 12- علي شريف، " الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 13- ك.ح. أبو الخير، "أصول الإدارة العلمية"، دار الجبل الصاعد للطباعة، القاهرة، مصر، 1974.
- 14- م. الناشد، " المدخل إلى إدارة الأعمال"، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1979.
- 15- محمد رفيق الطيب، " مدخل للتسيير، الجزء الثاني: وظائف المسير وتقنيات التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 16- محمد عبد الغني حسن، « مهارات اتخاذ القرار: الإبداع والابتكار في حل المشكلات، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2001.
- 17- محمد علي ولطفي لويز سيفين، " الاتجاهات الحديثة في اقتصاديات الإدارة- مدخل إلى الألفية الثالثة"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005 .
- 18- محمد قاسم القريوني، " مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف"، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001 .
- 19- معراج هواري، ومصطفى الباهي، " مدخل الى مراقبة التسيير "، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 20- مؤيد الفضل، " الأساليب الكمية في الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 21- مؤيد سعيد السالم، " نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم"، الطبعة الأولى، دار للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 22- ناصر دادي عدون، " التحليل المالي لتقنيات مراقبة التسيير"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000.

- 23- ناصر دادي عدون، معزوي ليندة ولهواسي هجيرة، "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 .
- 24- ناصر دادي عدون وعبد الله الواحد، "مراقبة التسيير في المنظمة الاقتصادية"، دار المحمدية، الجزائر، 2010 .
- 25- نواف كنعان، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
- 26- ياغي محمد عبد الفتاح، "مبادئ الإدارة العامة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .

ثانياً: المذكرات والرسائل

- 27- اسمهان خلفي، " دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009 .
- 28- باسم عمروش، " دور أدوات مراقبة التسيير في ترشيد عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمركب المنجمي بجبل العنق- بئر العاتر رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013 .
- 29- بلهاشمي جيلالي طارق، " لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير المصرفي"، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006 .
- 30- بن خروفة جلييلة، " دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009 .
- 31- بونخلة فريد، " تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007 .
- 32- بونقيب احمد، " دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

- 33- التوهامي جدواني ومحمد جدواني، " استخدام لوحة القيادة للرفع من الفعالية التنظيمية"، مذكرة
ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015-2016.
- 34- رحمانى دلال، " لوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة
ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2016 .
- 35- رحيمة حاجي، " دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر
،جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017.
- 36- صخري جمال عبد الناصر، " التحليل المالي كأداة اتخاذ القرارات في المؤسسة البترولية في
الجزائر"، دراسة حالة مؤسسة ENSP ، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،
2013.
- 37- علاء محمد الدين، " دور مراقبة التسيير في تقييم الأداء وظيفة الموارد البشرية"، مذكرة ، جامعة
عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016- 2017 .
- 38- علي بشاغة، " اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير،
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02 ، 2014-2015.
- 39- لخضر زواويد، " دور لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير في المؤسسات الطاقوية"، مذكرة
ماستر ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015.
- 40- لوافي الطيب، " دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"،
أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات، سطيف،
2011-2012.
- 41- محمد العربي بن لخضر، "دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية
الجزائرية، أطروحة دكتوراه ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015 .
- 42- مريم بوعافية، " دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"،مذكرة ماستر،جامعة
قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017.

43- نور الدين طيطوش، " دور لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير، مذكرة ماستر، المدرسة العليا للتجارة- القليعة، 2016-2017.

44- نور الهدى حنونة، "لوحة القيادة كأداة ترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001-2002.

رابعاً: المجالات

45- وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، " ورقة بحثية: اتخاذ القرارات وحل المشكلات"، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، دون سنة نشر.

ثالثاً: الملتقيات

46- صراح بوزاري، " لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية"، الملتقى العلمي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.

47- مقدم وهيبة، " دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية"، الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14 و 15 افريل، 2009 .

المراجع باللغة الأجنبية:

Ouvrages :

48- Alain fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des décideurs », 2^{eme} Edition, Paris, Edition d'organisation, 2002.

49- Boix Daniel, " le tableau de bord " , Edition organisation, Paris, 1998.

50- C. Perochon et j.Lerion, Analyse comptable et gestion prévisionnelle, Edition Foucher, Paris, 1982.

51- Caroline selmer "les nouveaux tableaux de bord des managers " 2^{eme} édition dunod, paris 2003.

- 52- Claud Alzard et Sebine Separi, « contrôle de gestion », 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004.
- 53- Colosse Bernard, « encyclopédie de contrôle de gestion et audit », édition économie, Paris, France, 2000.
- 54- Darbelet. A., « économie d'entreprise », 1^{ère} Edition, Edition Foucher, Paris, 2001.
- 55- Herbert Simon, « the new science of management decision », Prentice-Hall, New Jersey .S.A, 1997.
- 56- Imbert, (J) : « les tableaux de bord RH », édition EYROLLES, paris,2007.
- 57- Langlois. G et autres « contrôle de gestion », Edition Berti, Alger 2008.
- 58- LAURENT PASCAL & BERNARD BOUGOUN, « Pratique de la décision », Dunod, Paris, France, 2005.
- 59- Malo J.L, les tableaux de bord comme signe d'une gestion et d'une comptabilité à la française. InMélanges en l'honneur du professeur Claude pércochon,foucheur,1995, Paris
- 60- Marmuse Nathan, « les aides à la décision- techniques quantitatives de gestion », 2^{ème} édition, Nathan ,Paris , 1992.
- 61- Michel Gervais " contrôle de gestion ", 7 eme Edition Economica, Paris 2000.
- 62- Michel leroy, « le tableau de bord au service de l'entreprise », 2^{ème} édition organisation, paris 2001.

63- Nibert Guidi, « le contrôle de gestion », 3^{eme} Edition d'organisation, paris, 2001.

64- Pierre voyer, « Tableau de bord de gestion », 2^{ème} édition ,presse de l'université du québec, 2009.

65- ROBERT KREITNER, Management, 3rd édition, Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A, 1986, Paris.

66- Scoth K. Cowart «Balenced Scorcard, Dashboard, What are the differences? " By Glisi Scool ,2008.

67- Stephen P.Fitzgerarld « decision making, London : Capstone publishing, 2002.

68- Wayne eckerson, « performance Dashboard: measuring, monitoring and managing your business », John wily and sons, 2005.

MEMOIRES

69- Zaier Abdelatif, Yataoui Nour Elislam, » Tableau de bord de gestion : Outil d'aide à la prise de décision », mémoire de master, école supérieur de commerce, juin 2017.

REVUES

70-- Anne pezet " the History of the French tableau de bord (1885-1975) : evidence from the archives "Accounting, Business & Financial History Vol. 19, No. 2, July 2009.

71- Chow cheew, Hadad Kamel, M, and Williamson James E, « Applying the BS to Small compagnies, management Accounting », August, 1988.

72-Kaplan R. Norton.D," The Balanced Scorc card, Measures that derive performance;" Harvad D business Review 1992

73- Salterio Steven, Marlys, « the Balanced Scorc card, judgmental effect of Common and unique performance measure », the Accounting Review volume 75, n°3 ; July, 2003.

WEBOGRAPHIE

74- Alain Fernandez, « Gismi méthode pour concevoir et réaliser le projet business intelligence en totalité », www.nodesway.com.

الملاحق

الملاحق

الملحق (01)

QUALITE DE SERVICE :

Désignation	Unité	Réalisé 3°TR 2018	Prévu 2019	Prévu 3° TR 2019	Réal 3° TR 2019	Taux réal. 3° TR 2019	Taux Evolu. 2019/2018
END	MWh	235.98	1876	844	814.01	96.4	24.5
Taux	%00	0.62	1.29	1.95	1.98	101.5	21.9
TIM	mn	8.22	64	26	26.29	101.1	219.2
INC/100	Km	2.51	8	3.4	2.52	74.11	3.98
Disponibilité	%	99.99	99.6	99.6	99.98	100.38	-0.01
SAIDI	mn	9.69	80	36	17.82	49.5	83.9
SAIFI	Nbre	0.53	2.5	1.13	0.77	68.14	45.28

الملحق (02)

Répartition des incidents par niveau de tension :

Tension	Réalisation 3T 2018		Réalisation 3T 2019		
	Réalisé Nombre	INC /100 Km	Objectif T3 INC /100 Km	Réalisé Nombre	Réalisé INC /100 Km
400 kV	03	0.29	3.4	07	0.68
220-150 kV	63	2.77		40	1.74
90-60 kV	68	2.95		91	4.3
Total	134	2.48		138	2.52

الملحق (03)

DECLENCHEMENTS DES TRANSFORMATEURS :

Désignation	Unité	Réalisé 3°TR 2018	Prévu 2019	Prévu 3°TR 2019	Réal 3°TR 2019	Taux réal. 3°TR 2019	Taux Evolu. 2019/2018
Nombre Déclenchement Transformateur	nombre	19	119	40	12	30	-36.84
Ratio	%	0.11	0.71	0.23	0.07	30.43	-36.36

(04) الملحق

PERTES DE TRANSPORT :

	3° T 2018	3° T 2019	Evol.	Prévu	TR 18/19 (%)
(GWh)	116,94	120,61	3,14	/	/
Taux (%)	2,63	2,23	-15,21	3,40	/

(05) الملحق

↻ **Entretien préventif :**

Action	Unité	Réalisé 3 ^{ème} TR 2018	Prévu 2019	Prévu 3 ^{ème} TR 2019	Réal 3 ^{ème} TR 2019	Taux réal. 3 ^{ème} TR 2019	Taux Evolu. 2018/2019
Entretien travées (HT & BT)	Travée	35	342	62	6	10%	-82%
Entretien transformateurs	TR	15	212	36	25	69%	67%
Inspection thermographique poste	Travée	370	1547	420	212	50 %	-74 %
Dépollution postes	Travée	186	400	204	162	79%	-13%
Entretien liaisons et équipements télé-conduite	Equip.	91	643	124	167	135%	83%
Vérification réseau de terre des postes	Postes	45	156	34	20	59%	-55%

الملحق (06)

↻ Entretien conditionnel et correctif (remplacement et installation des équipements) :

Action	Unité	Réalisé 3 ^{ème} TR 2018	Prévu 2019	Prévu 3 ^{ème} TR 2019	Réal 3 ^{ème} TR 2019	Taux réal. 2 ^{ème} TR 2019	Taux Evolu. 2018/2019
Equipements HT	Equip.	0	42	14	14	100%	100%
Equipements BT compteurs		6	38	10	6	60 %	0 %
Equipements BT protections	Equip	13	14	4	2	50 %	-550 %
Equipements télé- conduite	Equip	-	1	3	300%	-	3

الملحق (07)

Analyses d'huile des transformateurs et selfs :

Action	Unité	Réalisé 3 ^{ème} TR 2018	Prévu 2019	Prévu 3 ^{ème} TR 2019	Réal 3 ^{ème} TR 2019	Taux réal. 3 ^{ème} TR 2019	Taux Evolu. 2018/2019
Analyse des gaz dissous	TR & selfs	11	254	36	19	52.78 %	42 %
Analyse Physico- chimique	TR	6	125	17	4	23.53 %	-50 %

الملحق (08)

↻ Entretien préventif des lignes :

	Unité	Réalisé 3 ^{ème} TR 2018	Prévu 2019	Prévu 3 ^{ème} TR 2019	Réal 3 ^{ème} TR 2019	Taux réal. 3 ^{ème} TR 2019	Taux Evolu. 2018/2019
Visite de lignes (y compris visites par hélicoptère)	km	4638	8786	600	497	83%	-89%
Visite en tête	km	434	2450	1305	594	46%	37%
Inspection thermographique	km	41	634	189	162	85.7 %	75 %
Dépollution des lignes	Pylône	373	2220	800	571	71%	50%
Lavage sous tension des lignes par hélicoptère	Chaines	9200	7050	-	-	-	-

(09) الملحق

↻ Entretien des lignes (installation et remplacement) :

	Unité	Réalisé 3 ^{ème} TR 2018	Prévu 2019	Prévu 3 ^{ème} TR 2019	Réal 3 ^{ème} TR 2019	Taux réal. 3 ^{ème} TR 2019	Taux Evolu. 2018/2019
Remplacement isolateurs cassés	ISOS	8	880	500	322	64%	-
Installation des isolateurs en composite	Chaîne	-	230	5	6	120%	-100,0%
Autres actions correctives*	Pylône	3	424	88	26	30%	766%
Installation DPC	Pylône	-	258	70	107	152%	100%

(10) الملحق

↻ Elagages et tranchée par feu sous les lignes HT & THT :

	Unité	Réalisé 3 ^{ème} TR 2018	Prévu 2019	Prévu 3 ^{ème} TR 2019	Réal 3 ^{ème} TR 2019	Taux réal. 3 ^{ème} TR 2019	Taux Evolu. 2018/2019
Elagage	km	2.5	14,3	9.35	14.1	150%	464%
Tranchées par feu (TPF)	Ha	-	258	3	21.9	730%	100%

(11) الملحق

Vérification de la Coordination des réglages des protections des transformateurs HT/MT avec les SDx :

	Unité	Réalisé 3 ^{ème} TR 2018	Prévu 2019	Prévu 3 ^{ème} TR 2019	Réal 3 ^{ème} TR 2019	Taux réal. 3 ^{ème} TR 2019	Taux Evolu. 2018/2019
Vérifications MIXTES (GRTE-SDX) des réglages protection des TRs HT/MT.	TR	0	20	5	6	120 %	-

(12) الملحق

Evolution de la consistance du réseau télécom :

Désignation		Unité	Réal. 3TR 2018	Prévu 2019	Prévu 3TR 2019	Réal 3TR 2019	Taux réal. 3TR 2019(%)	Tx.Ev.% 18/19
Câble FO		km	26.88	4744.61	10.84	10.84	100	-59.67
Equipement d'extrémité	SDH	Nbre	1	86	0	0	-	-100
	PDH		1	159	0	0	-	-100
	Routeur et switches		-	-	0	0	-	0

(13) الملحق

Intégration des nouveaux postes, centrales et étages MT au réseau de communication par fibre optique RTFO :

Désignation	Unité	Réal. 3TR 2018	Prévu 2019	Prévu 3T2019	Réalisé 3T2019	Taux réal. 3T2019(%)	Tx.Ev.% 18/19
Postes électriques	Nbre	1	07	03	-	-	-
Centrales	Nbre	1	03	01	-	-	-
Etages MT	Nbre	2	03	-	-	-	-

الملحق (14)

Mise en service des liaisons FO dans le cadre du développement du réseau électrique :

	Unité	Réal 3T2018	Prévu 2019	Prévu 3T2019	Réal 3T2019	Taux réal. (%) 3T2019	Taux Evolution(%) 2018/2019
Liaison FO	Nombre	8	7	1	1	100	-87.5
	km	20.52	369	10.84	10.84	100	-47.17

الملحق (15)

ENERGIE TRANSITEE :

U : GWH

Désignation	Unité	Réalisé 3°T.2018	Prévu 2019	Prévu 3 ^{ème} TR 2019	Réal 3 ^{ème} TR 2019	Taux réal. 3°T2019	Taux Evolution
SDC	GWH	3 454,17	12 515,86	3 128,96	3 769,76	120,48	9,14
HT		350,08	1 390,65	347,66	331,60	95,38	-5,28
TOTAL GENERAL		3 804,26	13 906,51	3 476,63	4 101,36	117,97	7,81

(16) الملحق

CHIFFRE D'AFFAIRES TRANSIT D'ENERGIE :

U : MDA

Désignation	Unité	Réalisé 3°T.2018	Prévu 2019	Prévu 3 ^{ème} TR 2019	Réal 3 ^{ème} TR 2019	Taux réal. 3°T2019	Taux Evolution
SDC	MDA	2 417,92	8 761,10	2 190,28	2 638,83	120,48	9,14
HT		245,06	973,46	243,36	232,12	95,38	-5,28
TOTAL GENERAL		2 662,98	9 734,56	2 433,64	2 870,95	117,97	7,81

(17) الملحق

CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TRANSIT D'ENERGIE :

U : MDA

DESIGNATION	Réalisation		Taux Evolution TR18/TR19
	Réalisé 3°T.2018	Réalisé 3°T.2019	
AUTRES PRESTATIONS DE SERVICE	0,011	00	-100%
S/TOTAL FILIALES SONELGAZ	0,011	00	-100%
AUTRE PRESTATIONS DE SERVICE	0,151	0.69	+100%
S/TOTAL SOCIETES HORS SONELGAZ	0,151	0.69	+100%
TOTAL GENERAL	0,162	0.69	+100%

الملحق (18)

CREANCES :

U : MDA

DESIGNATION	Réalisation		Taux Evolution TR18/TR19
	Réalisé 3°T.2018	Réal 3°T.2019	
AUTRES PRESTATION	0,011	00	-100%
S/TOTAL FILIALES SONELGAZ	0,011	00	-100%
DEVIATION ET AUTRE PRESTATION	126,70	316.15	+100%
S/TOTAL SOCIETES HORS SONELGAZ	126,70	316.15	+100%
TOTAL GENERAL	126,71	316.15	+100%

الملحق (19)

EFFECTIF GLOBAL FIN TRIMESTRE

Effectifs			
Actifs	Contractuels	Inactifs	Global
502	00	12	514

الملحق (20)

EFFECTIFS PERMANENTS EN ACTIVITE :

Libellé	Effectif actif Fin 3°TRN 2018	Recrutement) (Budget 2019)	Effectif Prévu 2019	Entrées 3°TR 2019	Sorties 3°TR 2019	Sorties temporaires 3°TR 2019	Effectif actif 3°TR 2019	Taux Evolu. 2018/2019
Cadre	143	0	125	2	2	0	122	-14.69
Maîtrise	435	0	309	4	1	1	324	-25.52
Exécution	67	0	64	1	0	3	56	-16.42
Total	645	0	498	7	3	4	502	-22.17

(21) الملحق

RECRUTEMENT :

	Prévu 3°TR 2019				Réal 3°TR 2019				Ecart			
	C	M	E	Total	C	M	E	Total	C	M	E	Total
TOTAL GENERAL	0	2	0	2	0	0	0	0	0	-2	0	-2

(22) الملحق

MISE EN PLACE SUR LES POSTES D'ENCADREMENT :

Postes	Nombre de poste organigramme	Nombre de poste occupé	Taux d'occupation
Directeur	1	1	100%
Chef de Département	1	1	100%
Chef de Division	6	5	83.33%
Chef de Service/ Chef de GPU	16	15	93.75%

(23) الملحق

Fomation en nombre d'agents :

Type de formation	Prévu 2019	Réalisé 3°T 2019	Taux de réalisation Global TR
FPS	35	07	34 %
PP	197	71	
Total	232	78	

(24) الملحق

DÉPENSES PAR NATURE

Désignation	Réal 3 ^{ème} TR 2018	Prévu 2019	Réal 3 ^{ème} TR 2019	Taux Réalisation 3° TR 2019	Taux Evol 3°TR19/3°TR 18
Exploitation	1 224 336.85	6 768 638.36	1 473 507.75	21.00	20.35%
Investissement	36 655.24	326 000	66 473.87	20.00	81.35%
Dépenses Globales	1 146 748.16	7 094 638.36	1 539 981.62	21.00	34 .29%