

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي  
الميدان علوم اقتصادية , التسيير و علوم تجارية  
الشعبة : علوم مالية و محاسبة  
التخصص : محاسبة و تدقيق

لوحة القيادة أسلوب لاتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية  
(دراسة حالة مؤسستين اقتصاديتين - ولاية سعيدة)

تحت اشراف الاستاذة :

قدوري هودة سلطان

من اعداد الطالبة :

نجاري خلود

اعضاء لجنة المناقشة

الاستاذ (ة) ..... رئيسا

الاستاذة قدوري هودة سلطان مشرفا

الاستاذ (ة) ..... عضوا

السنة الجامعية 2019/2018

شكر و تقدير

..ولئن شكرتم لأزيدنكم..

لله الشكر أولا وآخرا.

بعد توفيق الله سبحانه وتعالى في إتمام هذا البحث أتوجه  
بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المشرفة :قدوري هودة  
على كل ما قدمته من نصائح وتوجيهات ومساعدة على الرغم  
من مشاغلها والتزاماتها.

و نتقدم بخالص الشكر و الامتنان الى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين لقبولهم دعوتنا  
لمناقشة مذكرتنا المتواضعة.

## الاهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك في الوجود ،إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها ،إلى التي  
دفعتنني دوما إلى الأمام وكانت سراجا ينير دربي إليك "أمي" الغالية حفظك الله.  
أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من كان حافظا للعلم والمثابرة إلى أبي الغالي " مختار " حفظه الله الذي  
لم يبخل عليا بعطفه وحنانه ودعمه المادي والمعنوي.  
إلى الأعمدة التي أظل ارتكز عليها للصمود إخي وأخواتي.

إلى أجمل ما أهدت لي في الحياة من الصديقات الوفيات ،اللاتي طالما لجأت إليهن في وقت  
الضيق والفرج وفي الصراء والضراء .

إلى من له معزة خاصة في قلبي وإلى من دعني في مشواري الدراسي من قريب أو بعيد . الى  
كل من سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

## الملخص :

تعد لوحة القيادة من أهم الوسائل الحديثة لمراقبة التسيير و أكثرها استخداما لما تتوفر من معلومات و معطيات ذات جودة و بصورة مختصرة و لاحتواءها على مؤشرات تسعى للفت انتباه المسؤولين للانحرافات و تصحيحها وذلك من أجل تحقيق الفعالية في الأداء , و انطلاقا من ذلك قمنا بإجراء هذه الدراسة و التي هدفت الى توضيح أهمية هذه الاداة داخل المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة و دورها في عملية اتخاذ القرارات بصفة خاصة و ضرورة تفعيلها في الميدان لتحقيق الاهداف المسطرة و الرفع من كفاءة و فعالية المؤسسة .

بينت نتائج الدراسة مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على لوحة القيادة في اتخاذ القرارات، اذ تشكل المعلومات التي تحتويها ممثلة في مختلف المؤشرات مصدرا مهما لتوجيه قرار المسيرين و ترشيده .

**الكلمات المفتاحية :** مراقبة التسيير , اتخاذ القرارات , لوحة القيادة .

## Abstract:

The dashboard is one of the most modern methods of management accounting and most of the use; because of the available information and data of quality and shortened to contain the indicators seek to draw the attention of officials to deviations and correct them in order to achieve effectiveness in performance, and based on that we conducted this study Which aims at clarifying the importance of this tool within the economic institution in general and its role in the decision-making process in particular and the need to activate it in the field to achieve the objectives and increase the efficiency and effectiveness of the institution.

Therefore; the study's results showed how the institutions under study relied on the dashboard in decision making, in which the information which contains represented in the various indicators constitutes an important source for guiding and rationalizing the managers' decision

**Keywords:** management accounting, decision making, dashboard.

## قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان                                                      |
|--------|--------------------------------------------------------------|
| I      | شكر و تقدير                                                  |
| II     | الاهداء                                                      |
| III    | الملخص                                                       |
| IV     | قائمة المحتويات                                              |
| VI     | قائمة الجداول                                                |
| VIII   | قائمة الاشكال                                                |
| IX     | قائمة الملاحق                                                |
| أ      | المقدمة العامة                                               |
| 08     | الفصل الاول : الاطار النظري لنظام لوحة القيادة               |
| 09     | مقدمة الفصل                                                  |
| 10     | المبحث الاول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة                   |
| 10     | المطلب الاول : تطور مفهوم لوحة القيادة                       |
| 11     | المطلب الثاني : تعريف و خصائص لوحة القيادة                   |
| 14     | المطلب الثالث : وظائف لوحة القيادة و انواعها                 |
| 21     | المبحث الثاني : تصميم لوحة القيادة                           |
| 21     | المطلب الاول : مناهج تصميم لوحة القيادة                      |
| 24     | المطلب الثاني : مكونات لوحة القيادة و مراحل تصميمها          |
| 31     | المطلب الثالث : المؤشرات و الادوات المستعملة في لوحة القيادة |
| 39     | المبحث الثالث : الابعاد التسييرية للوحة القيادة              |
| 39     | المطلب الاول : مبادئ لوحة القيادة                            |
| 41     | المطلب الثاني : مزايا و مقومات لوحة القيادة                  |
| 43     | المطلب الثالث : اهمية لوحة القيادة وعوامل نجاحها             |
| 46     | خلاصة الفصل                                                  |
| 47     | الفصل الثاني : لوحة القيادة كاداة لاتخاذ القرارات            |
| 48     | مقدمة الفصل                                                  |
| 49     | المبحث الاول : مدخل لعملية اتخاذ القرارات                    |
| 49     | المطلب الاول : تعريف و عناصر اتخاذ القرارات                  |

|     |                                                                             |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 52  | المطلب الثاني : انواع و اساليب اتخاذ القرارات                               |
| 61  | المطلب الثالث : خصائص و اهمية اتخاذ القرارات                                |
| 63  | المبحث الثاني : مراحل اتخاذ القرارات و النظريات المتعلقة به                 |
| 64  | المطلب الاول : حالات و نظريات اتخاذ القرارات                                |
| 69  | المطلب الثاني : معايير اتخاذ القرارات و صفات متخذ القرار                    |
| 71  | المطلب الثالث : مراحل اتخاذ القرارات                                        |
| 77  | المبحث الثالث :اهمية لوحة القيادة في اتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة بها   |
| 77  | المطلب الاول : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات                      |
| 80  | المطلب الثاني : معوقات اتخاذ القرار و المقترحات التي تؤدي الى زيادة فاعليته |
| 83  | المطلب الثالث : مساهمة لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرارات                 |
| 85  | خلاصة الفصل                                                                 |
| 86  | الفصل الثالث : واقع مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات                   |
| 87  | مقدمة الفصل                                                                 |
| 88  | المبحث الاول : التعريف بالمؤسستين محل الدراسة                               |
| 88  | المطلب الاول : مؤسسة منبع الحليب ومشتقاته OROLAIT                           |
| 90  | المطلب الثاني : مؤسسة نפטال GPL                                             |
| 92  | المبحث الثاني : اعداد و تصميم لوحة القيادة في مؤسسة منبع الحليب و مشتقاته   |
| 92  | المطلب الاول :لوحة القيادة الخاصة بمؤسسة المنبع                             |
| 100 | المطلب الثاني : اقتراح نموذج لوحة قيادة لمؤسسة المنبع                       |
| 107 | المطلب الثالث : مساهمة لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة في اتخاذ القرارات       |
| 109 | المبحث الثالث : : اعداد و تصميم لوحة القيادة في مؤسسة نפטال                 |
| 110 | المطلب الاول : لوحة القيادة الخاصة بمؤسسة نפטال                             |
| 117 | المطلب الثاني : اقتراح لوحة قيادة نموذجية لمؤسسة نפטال                      |
| 124 | المطلب الثالث : الاعتماد على لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرارات           |
| 126 | خلاصة الفصل                                                                 |
| 128 | الخاتمة العامة                                                              |
| 132 | قائمة المصادر و المراجع                                                     |
| 142 | قائمة الملاحق                                                               |

## قائمة الجداول

| الرقم | العنوان                                                          | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------------|--------|
| 01-01 | خصائص لوحة القيادة مقارنة مع ادوات مراقبة التسيير                | 14     |
| 02-01 | مثال للوحة القيادة المالية                                       | 17     |
| 03-01 | طريقة تصميم لوحة القيادة وفقا للطريقة التقليدية                  | 22     |
| 04-01 | طريقة تصميم لوحة القيادة وفقا لطريقة O.V.A.R                     | 23     |
| 05-01 | الشكل العام للوحة القيادة                                        | 26     |
| 06-01 | الاضافات الممكنة في لوحة القيادة                                 | 27     |
| 07-01 | مراحل تصميم نظام لوحة القيادة                                    | 31     |
| 08-01 | المؤشرات الخاصة بالاداء الاقتصادي                                | 33     |
| 09-01 | المؤشرات الخاصة بالاداء الاجتماعي                                | 33     |
| 10-01 | جدول لمتابعة نشاط قسم التسويق                                    | 35     |
| 11-02 | مقارنة بين القرارات المبرمجة و الغير مبرمجة                      | 55     |
| 12-02 | مقارنة بين القرارات حسب المستويات الادارية                       | 57     |
| 13-03 | لوحة القيادة الخاصة بمؤسسة المنبع لشهر فيفري 2016-2017           | 94     |
| 14-03 | لوحة القيادة الخاصة بمؤسسة المنبع لشهر مارس 2016-2017            | 96     |
| 15-03 | لوحة القيادة المقارنة لشهري فيفري و مارس 2017 لمؤسسة المنبع      | 98     |
| 16-03 | الميزانية المالية المختصرة لجانب الاصول لشهر فيفري لمؤسسة المنبع | 101    |
| 17-03 | الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم لشهر فيفري لمؤسسة المنبع | 101    |
| 18-03 | لوحة القيادة النموذجية لشهر فيفري لمؤسسة المنبع                  | 102    |
| 19-03 | الميزانية المالية المختصرة لجانب الاصول لشهر مارس لمؤسسة المنبع  | 104    |
| 20-03 | الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم لشهر مارس لمؤسسة المنبع  | 104    |
| 21-03 | لوحة القيادة النموذجية لشهر مارس لمؤسسة المنبع                   | 106    |
| 22-03 | لوحة القيادة الخاصة بمؤسسة نفضال 2017-2018                       | 111    |
| 23-03 | لوحة القيادة الخاصة باعباء مؤسسة نفضال                           | 113    |
| 24-03 | لوحة القيادة الخاصة بالعمليات الداخلية و التمهين لمؤسسة نفضال    | 114    |
| 25-03 | لوحة القيادة الخاصة بعمليات النقل و التوزيع لمؤسسة نفضال         | 115    |
| 26-03 | الميزانية المالية المختصرة لجانب الاصول لمؤسسة نفضال             | 117    |
| 27-03 | الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم لمؤسسة نفضال             | 117    |

|     |                                             |       |
|-----|---------------------------------------------|-------|
| 119 | لوحة القيادة النموذجية الاولى لمؤسسة نפטال  | 28-03 |
| 123 | لوحة القيادة النموذجية الثانية لمؤسسة نפטال | 29-03 |

## قائمة الاشكال

| الرقم | العنوان                                                                         | الصفحة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01-01 | مكونات بطاقة الاداء المتوازن                                                    | 21     |
| 02-01 | منحنى بياني للتغير في المبيعات خلال الثلاثي الاول من السنة n                    | 35     |
| 03-01 | دائرة نسبية توضح توزيع المنتج (أ) في مناطق معينة بولاية سعيدة                   | 36     |
| 04-01 | اعمدة بيانية توضح تطور الانتاج خلال الثلاثي الاول من السنة n                    | 36     |
| 05-01 | المنبهات المستعملة في لوحة القيادة                                              | 37     |
| 06-01 | نموذج للوحة القيادة                                                             | 38     |
| 07-01 | مبدأ تداخل لوحات القيادة                                                        | 40     |
| 08-02 | تصنيف القرارات حسب المستويات الادارية                                           | 58     |
| 09-02 | حالات اتخاذ القرارات                                                            | 65     |
| 10-02 | صفات متخذ القرار                                                                | 71     |
| 11-02 | طريقة تقييم البدائل المختلفة                                                    | 75     |
| 12-02 | مخطط عمليات اتخاذ القرارات                                                      | 77     |
| 13-03 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة المنبع                                                   | 90     |
| 14-03 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال                                                    | 92     |
| 15-03 | نسب تغير المؤشرات الاساسية في لوحة القيادة لمؤسسة المنبع شهر فيفري              | 96     |
| 16-03 | نسب تغير المؤشرات الاساسية في لوحة القيادة لمؤسسة المنبع شهر مارس               | 98     |
| 17-03 | نسب تغير المؤشرات الاساسية في لوحة القيادة لمؤسسة المنبع شهري فيفري و مارس 2017 | 100    |
| 18-03 | التغير في مؤشرات لوحة القيادة المقترحة لمؤسسة المنبع لشهر فيفري                 | 103    |
| 19-03 | نسب تغير المؤشرات الاساسية في لوحة القيادة لمؤسسة نفضال                         | 113    |
| 20-03 | منحنى التغير في الابعاء للوحة القيادة لمؤسسة نفضال                              | 114    |
| 21-03 | نسب تغير مؤشرات النقل في لوحة القيادة لمؤسسة نفضال                              | 116    |
| 22-03 | التغير في مؤشرات لوحة القيادة المقترحة لمؤسسة نفضال                             | 120    |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان                                                              | الرقم |
|--------|----------------------------------------------------------------------|-------|
| 142    | Tableau de bord mensuel – mois de février 2016-2017 (orolait)        | 01    |
| 143    | Tableau de bord mensuel – mois de mars 2016-2017 (orolait)           | 02    |
| 144    | Tableau de bord mensuel – mois de février 2017 (orolait)             | 03    |
| 145    | Tableau de bord mensuel – mois de mars 2017 (orolait)                | 04    |
| 146    | Bilan actif – mois de février 2016 (orolait)                         | 05    |
| 147    | Bilan passif – mois de février 2016 (orolait)                        | 06    |
| 148    | Bilan actif – mois de mars 2016 (orolait)                            | 07    |
| 149    | Bilan passif – mois de mars 2016 (orolait)                           | 08    |
| 150    | Bilan actif – mois de février 2017 (orolait)                         | 09    |
| 151    | Bilan passif – mois de février 2017 (orolait)                        | 10    |
| 152    | Bilan actif – mois de mars 2017 (orolait)                            | 11    |
| 153    | Bilan passif – mois de mars 2017 (orolait)                           | 12    |
| 154    | Tableau de bord page de gard (naftal)                                | 13    |
| 155    | Indicateurs de performance 2017 (naftal)                             | 14    |
| 156    | Indicateurs de performance 2018 (naftal)                             | 15    |
| 157    | Recap de tableau de bord (naftal)                                    | 16    |
| 158    | Axe processus interne et apprentissage (naftal)                      | 17    |
| 159    | Cout de transports de l'activite distribution des produit carburants | 18    |
| 160    | Bilan 2017 (naftal)                                                  | 19    |
| 161    | Bilan 2018 (naftal)                                                  | 20    |

# المقدمة العامة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية القلب النابض للنشاط الاقتصادي فهي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تتكامل فيما بينها من اجل تحقيق هدف معين , فالمكانة الاقتصادية لاي بلد كان مرهونة بمدى قدرة و كفاءة مؤسساتها في تحقيق التنمية الاقتصادية داخل البلد و حتى خارجه , ونظرا لتعقيد الوسط الاقتصادي و التغيرات الاقتصادية المتتابة وسعي المؤسسات الى الحفاظ على سير نشاطها وتحسين ادائها ومواجهة اداراتها لتحديات العصر وجب عليها ان تسلك نهجا فعالا للرفع من مستوى ادائها , وذلك بتبني نظام للرقابة الشاملة و الذي يساعدها على مسايرة التحديات الاقتصادية المختلفة و التحكم في مواردها المالية و استغلالها الاستغلال الامثل و هو ما يضمه نظام مراقبة التسيير . حيث اصبح يحتل هذا النظام المراكز الاولى من بين نظم المؤسسات الحديثة , باعتباره نظام يسمح للمسيرين بتقييم الاداء و معرفة مدى تحقيق الاهداف المسطرة و تصحيح الانحرافات غير المقبولة , و باعتبار اي نظام قائم يحتاج الى مجموعة من الادوات التي تساعده حتى يؤدي دوره على اكمل وجه فنظام مراقبة التسيير هو الاخر يعتمد في تطبيقه على ادوات و اساليب متعددة من اجل تثبيت ركائزه واعطاء جوانب مختلفة من عمله كنظام فعال , ولعل من اهم العوامل التي تساعد في تحقيق اهداف المؤسسات هو الاستعمال الجيد لهذه الادوات كلوحة القيادة .

تعد لوحة القيادة من اهم التقنيات الحديثة في عملية التسيير و اكثرها انتشارا , جاءت لتكمل النقائص التي مست الادوات التقليدية لمراقبة التسيير نظرا لعجزها في تلبية بعض الاحتياجات الضرورية في ظل التغيرات الاقتصادية الراهنة من جهة و لالزامية استحداث اداة تعالج العمليات المختلفة بصورة متجددة من جهة اخرى , حيث تحتوي على مجموعة من المؤشرات و التي تختلف باختلاف حاجة المسيرين فكل وظيفة او مؤسسة لها لوحة القيادة الخاصة بها و هذا ما يسهل عليها عملية التعامل معها نظرا لمرونة اعدادها فلا يجد المسيرين انفسهم مقيدون بتصميم محدد عكس الادوات الاخرى , كما تسهل في عملية تحديد نقاط القوة و تدعيمها و نقاط الضعف و الحد منها , حيث تسمح باخذ نظرة شاملة حول وضعية المؤسسة ومدى نجاعتها في الاستغلال الامثل لمواردها لتحقيق اعلى مردودية ممكنة من خلال النتائج المحققة و التي تظهر في لوحة القيادة , فهي تسمح بتوفير معلومات انية متعلقة بمختلف الأنشطة و العمليات التي تقوم بها المؤسسة , فقد اثبتت هذه الاداة قدرتها على تنبيه المسيرين و متابعة و معاينة النتائج وهذا من اجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة و الفورية في حالة وجود انحرافات بين ما تم انجازه وما هو متوقع و اقتراح الحلول الممكنة و مراقبة القرارات المتخذة لضمان استمراريته و فعاليتها .

## الاشكالية :

تعتبر عملية صنع القرار من العمليات التي ظهرت مع البدايات الاولى للانسان فهي ليست وليدة الساعة ,حيث تعتبر هذه العملية جزءا لا يتجزأ من امور حياتنا اليومية بغض النظر عن بساطتها او تعقيدها ,ومع التطور الذي يشهده العالم على وجه العموم و المؤسسات على وجه الخصوص وتعدد النشاط الاداري الناتج عن تعدد البيئة الاقتصادية اصبح من الاساسي الاعتماد على هذه العملية لما لها اهمية بالغة و اثر سواء على المدى القصير او البعيد ,فهي عبارة عن مجموعة من القواعد و الاجراءات التي يتخذها المسؤولين باختلاف مستوياتهم الادارية و التي تساعد في حل مشكلة ما , وباعتبار القرارات المتخذة تحتاج الى معلومات واساليب معينة اصبحت تستعمل عدة تقنيات من بينها لوحة القيادة و التي تعتبر اداة حديثة من ادوات مراقبة التسيير و التي تسمح للمديرين بمعرفة تطور الانظمة التي يقودونها ومدى تمكنهم من تحقيق الاهداف المسمطة .

من خلال هذا تتبلور إشكالية هذه الدراسة ضمن السؤال التالي :

**هل يمكن الاعتماد على لوحة القيادة كوسيلة لدعم عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية ؟**

و للتوسع اكثر في هذا الموضوع تم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بلوحة القيادة وكيف يتم تصميمها ؟
- ما المقصود بعملية اتخاذ القرارات ؟ وما هي السبل المعتمدة في ذلك من قبل المؤسسة؟
- ماهي علاقة لوحة القيادة بعملية اتخاذ القرار ؟ وهل تستخدم المؤسسة الجزائرية لوحة القيادة كمصدر معلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار أم لغرض المتابعة فقط؟

## فرضيات البحث :

- تسعى المؤسسة الاقتصادية الى تبني لوحة قيادة بتصميمها و استخدامها اعتمادا على منهج صحيح هذا من ناحية، و تقويمها و تحديثها باستمرار هذا من ناحية أخرى.
- تشكل المعلومات التي تحتويها لوحة القيادة ممثلة في مختلف المؤشرات مصدرا مهما للمديرين في دعم عملية اتخاذ القرار .

## مبررات اختيار موضوع الدراسة :

- الرغبة الشخصية في الاطلاع و التعمق في مختلف جوانب موضوع لوحة القيادة و اكتساب خبرة و معرفة من خلال الدراسة الميدانية .
- محاولة اظهار الجانب المتعلق باتخاذ القرارات اعتمادا على هذه الاداة .
- محاولة التعرف على واقع هذه الاداة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و قدرتها على الاستغلال الامثل لها و مدى فعاليتها في تحقيق الاهداف المرجوة .

## اهمية الدراسة :

تكمن اهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على اهم اداة من ادوات مراقبة التسيير و دورها في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية , بالاضافة الى محاولة اظهار مدى فعاليتها في اعطاء قيمة مضافة لعمل المديرين و تحسين ادائهم .

## اهداف الدراسة :

- التعرف بلوحة القيادة و كيفية اعدادها و ابراز اهميتها في المؤسسة .
- معرفة الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في المؤسسة و كيفية استخدامها لعملية اتخاذ القرارات .
- تحليل واقع استخدام لوحة القيادة في المؤسسات محل الدراسة ومعرفة مختلف الوثائق المستخدمة فيها .

## حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الزمنية و المكانية ,حيث امتدت الدراسة في مؤسسة المنبع لانتاج الحليب و مشتقاته خلال الفترة الممتدة بين 2019-02-24 و 2019-03-09 , اما بالنسبة لمؤسسة نفطال فتم اجراء التبرص ابتداء من يوم 2019-04-08 الى غاية 2019-04-03 .

## منهج الدراسة :

من اجل تحليل اشكالية الدراسة و اختبار صحة الفرضيات وفهم افضل و ادق للموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال عرض و وصف مختلف الجوانب المتعلقة بلوحة القيادة و اتخاذ القرارات و ما يرافقهما من مصطلحات و متغيرات , بالاضافة الى منهج دراسة الحالة من اجل التركيز على الجوانب العملية.

## الدراسات السابقة :

- بونقيب احمد , "دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير , دراسة حالة المؤسسة الوطنية لاجهزة القياس و المراقبة AMC" , رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال , 2005-2006

حاول الباحث في هذه الدراسة التعريف بلوحة القيادة و ما مدى مساهمتها في زيادة فعالية مراقبة التسيير و تلبية الضروريات الحديثة لها , فقام بالتطرق الى لوحة القيادة كاداة حديثة و فعالة داخل المؤسسة و كيفية استخدامها في عملية مراقبة التسيير من خلال ابراز اهميتها مقارنة بالادوات الرقابية الاخرى و المتمثلة في المحاسبة بنوعيتها (العامة و التحليلية) , حيث تم اسقاط بعض جوانب الدراسة النظرية على المؤسسة الوطنية لاجهزة القياس و المراقبة بالمنطقة الصناعية لمدينة العلمة ولاية سطيف , فقام بعرض نشاطاتها مع التطرق الى اهم ادوات مراقبة التسيير المستخدمة فيها مع التركيز على واقع استخدام لوحة القيادة بها , فوجد ان نظام لوحات القيادة المتبع يتناسب مع هيكلها التنظيمي (اي لكل مديرية لوحة قيادة خاصة بها) , غير انه توجد بعض النقائص كعدم اهتمامها بطريقة عرض لوحة القيادة , بالاضافة الى ان المعلومات المكونة لها شهرية التحضير و هذا راجع الى ضعف النظام المعلوماتي و بالالخص عملية جمع المعلومات و نشرها مع استعمال المؤشرات المالية فقط , و على اثر هذا تم التوصل الى سوء استعمال هذه الاداة في مجال مراقبة التسيير داخل المؤسسة , فهي لاتعتبر من ادوات الرقابة التي تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطهم و تحفيزهم نحو تحقيق اداء افضل بل هي اداة تقييم النتائج و تصعيد المعلومات الى الجهات العليا بغرض التحقق من مدى مطابقة الاهداف مع النتائج.

- بن لخضر محمد العربي , "دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" , اطروحة دكتوراه تخصص تسيير المؤسسات , 2014 - 2015

هدفت هذه الدراسة الى معرفة ما مدى تاثير استخدام المؤسسات الاقتصادية للوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية , فان نجاح تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية يتوقف على فعالية نظام المعلومات التسويقي في تقديمه للمعلومات بصفة مستمرة تضمن تحديث المؤشرات التسويقية , فتعتبر لوحة القيادة التسويقية اداة مميزة تضمن التفاعل لمستخدميها مع حقيقة الالوضاع و القدرة على الادراك السريع لما يجري , فما يميز القرار التسويقي هو ارتباطه المباشر بالزبون و ارتباط الزبون بالمبيعات التي تعتبر ارادات المؤسسة , فعليه ان اتخاذ القرارات في المجالات التسويقية يتطلب دقة في المعلومات و توفرها بكميات مناسبة من اجل تقليل حالة عدم التأكد و تقادي حدوث نتائج غير مرضية وهذا ما توفره لوحة القيادة , و لغرض تأكيد هذا الجانب قام الدكتور "بن لخضر محمد" الى اجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة اقتصادية باستعمال برنامج SPSS (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية) و تم التوصل الى :

- وجود علاقة ارتباط بين لوحة القيادة و القرارات التسويقية و هذا راجع الى ارتباط الاخير بالمعلومات و لوحة القيادة تقوم بتوفيرها بجودة و في الوقت الملائم .
- عدم اعتماد المؤسسة على الواجهة لنشر لوحة القيادة بل تبقى مجرد وثائق يتم وضعها بجانب الوثائق المحاسبية
- اعتماد المؤسسة على المؤشرات المالية فقط في تصميم لوحة القيادة و نقص المؤشرات الغير مالية.
- غياب نظام معلومات تسويقي يؤثر على جودة اتخاذ القرار التسويقي.

- سمية مصباح , "دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية , دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق -قسنطينة- " , رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية , 2009 - 2010

حاولت الباحثة في هذه الدراسة التعريف بلوحة القيادة وماهو تاثيرها في تحسين اداء المورد البشري باعتبار ان الاخير هو الثروة الاولى و الجوهرية للمؤسسة و المحرك الاساسي لادائها , لهذا يجب على المؤسسة ان تكون قادرة على ادارة اداء العاملين وتقييم كم و نوع ومستوى الانجاز المحقق من طرفهم وذلك باعداد سياسة جديدة للرقابة و المتمثلة في لوحة القيادة الاجتماعية , فقامت بالربط بين لوحة القيادة الاجتماعية و اهمية المؤشرات المتواجدة بها وطرق تطبيقها في مجال تسيير الموارد البشرية , فقامت بتجسيد الدراسة النظرية على ارض الواقع من خلال مؤسسة سونلغاز بقسنطينة , ومن اهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة ان مدير الموارد البشرية

يتبع في اعداد لوحة القيادة الاجتماعية تحديد الاهداف و اختيار المؤشرات وعدم اعتماده على جميع التمثيلات البيانية فهناك من تسهل القراءة و الفهم اكثر من الجداول , بالاضافة الى اعتبار لوحة القيادة وسيلة مساعدة في اتخاذ القرار و ليست عرض شامل للمعلومات فقط , اما فيما يخص جانب الموارد البشرية فقامت لوحة القيادة باظهار اعتماد المؤسسة على عمال يملكون الخبرة كون اغليبيتهم قضوا فترة تفوق العشر سنوات بالمؤسسة مع الرغبة الكبيرة لدى العمال في التكوين و التربص على مستوى المديریات او خارجها , بالاضافة الى ارتفاع الكتلة الاجرية في المؤسسة الناتج عن الزيادة في عدد الموظفين .

- صفاء لشهب , "نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار , دراسة حالة انتاج المياه المعدنية لموزاية" , رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال , 2005-2006

عاجت هذه الدراسة مدى استخدام المسيرين لنظام ماقبة التسيير في عملية اتخاذ القرارات باعتباره اداة تسمح لهم بالتعرف على وضعية المؤسسة بصورة شاملة و دقيقة من اجل الوقوف على الانحرافات و الاخطاء الناتجة عن تنفيذ مختلف الانشطة , حيث يقوم مراقب التسيير بوضع مجموعة مختلفة و متنوعة من الاساليب و الادوات حسب الاحتياجات التي تقوم عليها المؤسسة و التي تعتبر مهمة للتحكم في تسيير المؤسسة مثل المحاسبة التحليلية ,لوحات القيادة ,الموازنة التقديرية... ومن اجل التعمق في الموضوع ولمسه عن طريق الدراسة التطبيقية اجريت دراسة حالة لمؤسسة انتاج المياه المعدنية موزاية, فتم التوصل الى ان العملية التسييرية تقوم على عدة وظائف متكاملة تمارس من طرف المسيرين لتحقيق اهداف المؤسسة حيث تسمح بتوفير معلومات مختلفة و التي تتطلب من المسيرين قدرة كبيرة و كفاءة عالية على اتخاذ القرارات , لذلك تعتبر الاخيرة جوهر العملية التسييرية ككل.

- فادي خليل ظاهر الاسطل , "بطاقة الاداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الادارية , دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة" , رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال , 2011-

2012

هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن و عملية اتخاذ القرارات الادارية ,حيث تعتبر بطاقة الاداء المتوازن وسيلة ملائمة لتوفير معلومات عن بيئة المؤسسة و الاداء المتوصل اليه في مختلف جوانب المؤسسة مما يحسن من عملية اتخاذ القرار لارتباط مقاييس الاداء باهداف المؤسسة , فقام بتقسيم البحث الى اربعة فصول تطرق في الفصل الاول الى الاطار العام للدراسة اما الثاني فكان عبارة عن جانب نظري ملم

بالموضوع من حيث بطاقة الاداء المتوازن مروراً بعملية اتخاذ القرار , اما الفصل الثالث فكان عبارة عن دراسات سابقة و الاخير تم التطرق فيه الى الدراسة التطبيقية و التي قام فيها باسقاط الجانب النظري على ارض الواقع وتم اختيار مجموعة من المصارف الوطنية بقطاع غزة , فتم التوصل الى ان المعلومات المتدفقة من بطاقة الاداء المتوازن تلعب دوراً هاماً في تقديم صورة صحيحة ومتوازنة لمتخذ القرار و التي تمكنه من الوقوف على مواقع الانحرافات ومعالجتها بأسرع طريقة.

## هيكل الدراسة :

بغية الاجابة على الاشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات من عدمها تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول كالتالي :

الفصل الاول تمثل في مراجعة الادبيات المتعلقة بلوحة القيادة , فتناولنا مفهوم هذه الاداة بصفة عامة من نشأة و تعريف بالاضافة الى الخصائص و مختلف الوظائف التي تؤديها لوحة القيادة , كما تطرقنا الى طريقة تصميمها و المناهج المعتمدة في اعدادها بالاضافة الى المؤشرات و الادوات المستعملة في ذلك , و في الاخير تطرقنا الى مبادئ هذه الاداة و المزايا و المقومات التي تمتاز بها بالاضافة الى العوامل التي تؤدي الى نجاحها.

اما الفصل الثاني خصص لعملية اتخاذ القرارات فتم التطرق فيه الى مدخل لهذه العملية من تعريف و عناصر بالاضافة الى انواع الاساليب المعتمدة في اتخاذ القرارات , كذلك تم تسليط الضوء على النظريات المختلفة و الحالات التي يتم على اثرها اتخاذ القرارات , كما تعرضنا الى العوامل التي تؤثر في هذه العملية و التي تزيد من فعاليتها .

اما بالنسبة للفصل الثالث فقد خصص لدراسة الحالة , فتم اسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني من خلال دراسة واقع تطبيق لوحة القيادة و النموذج المعتمد في مؤسستين مختلفتين هما مؤسسة المنبع لانتاج الحليب و مشتقاته و مؤسسة نفضال و اعطاء لمحة عامة حولهما , حيث تناولنا في هذا الفصل تقديم لوحة القيادة الخاصة بهما مع اقتراح نموذج مبني على الوثائق الداخلية للمؤسسة و محاولة معرفة اثر هذه الاداة في عملية اتخاذ القرارات.

# الفصل الاول : الاطار النظري

## لنظام لوحة القيادة

## مقدمة الفصل :

اثر التحديات التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة نتيجة للتطور الحاصل في المؤسسة و اشتداد المنافسة وعدم مقدرة الأدوات التقليدية للتسيير على مواكبة هذه الأحداث أصبح لازما على مسيري المؤسسات البحث عن أدوات حديثة و وضع نظام فعال للرقابة على الأداء و مختلف البرامج و الخطط الذي يسمح بتزويد المسؤولين بمعلومات حالية و دائمة من أجل متابعة سير العمليات وهذا ما أدى الى ظهور لوحة القيادة.

تعتبر لوحة القيادة من بين أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تسمح للمسير باخذ نظرة شاملة عن المؤسسة وذلك من خلال احتوائها على معلومات ضرورية لتقييم الأداء و توجيه المنظمة و القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة وتصحيح الأخطاء و الانحرافات في الوقت المناسب .

وبناء على ما سبق فقد تم تقسيم هذا الفصل كالتالي :

**المبحث الأول :** وقد تضمن مفاهيم أساسية عن لوحة القيادة منذ نشأتها الى تعريفها ثم الخصائص التي تتميز بها هذه الاداة وانواعها .

**المبحث الثاني :** كان هذا المبحث عبارة عن نظرة شاملة حول طريقة تصميم لوحة القيادة و المناهج التي مرت بها بالإضافة الى اهم المؤشرات و الأدوات المستعملة فيها .

**المبحث الثالث :** تضمن الأبعاد التسييرية للوحة القيادة من مبادئ ,مزايا ومقومات الى الأهداف العامة و سبل نجاح لوحة القيادة

## المبحث الاول: مفاهيم عامة حول لوحة القيادة

تستدعي الإدارة الجيدة للمؤسسة ان يكون مسيروها ملمين بكافة المعلومات و الاحداث التي تجري داخل المؤسسة و خارجها، سواء كانت مالية او غير مالية، متأتية من مصدر داخلي او خارجي من اجل معرفة مدى نجاعة الاساليب الادارية وقدرة التسيير على تحقيق الاهداف الموضوعة و القيام بجمع مؤشرات و معطيات مختلفة لتشكيل ما يسمى بلوحة القيادة.

تعتبر لوحة القيادة اداة من ادوات التسيير الحديثة التي تقوم بجمع معلومات ومؤشرات مختلفة تسمح للمؤسسة بدراسة اداء المؤسسة من جوانب مختلفة، لمعرفة نقاط القوة و الضعف و اتخاذ الاجراءات و التدابير التصحيحية من اجل تحقيق الاهداف المرجوة.

### المطلب الاول : تطور مفهوم لوحة القيادة

لقد ظهرت لوحة القيادة كمفهوم خلال ثلاثينات القرن الماضي وتحديدًا سنة 1932<sup>1</sup>، كانت بدايتها على شكل متابعة للنسب و البيانات التي تسمح للمسيرين بالمتابعة الجيدة للمؤسسة من اجل تحقيق الاهداف المنشودة وذلك من خلال المقارنه فيما بين النسب المتحصل عليها و التي تم تقديرها.

تطور هذا المفهوم في الولايات المتحدة الامركية سنة 1948، وتم تطبيقه من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري . و بالرغم من اختلاف تسمية هذه الاداة فالبعض يطلق عليها مصطلح "جدول المراقبة" و البعض الاخر "جدول التسيير" اما اخرون فيطلقون عليها "لوحة القيادة" غير ان جل هذه التعريفات تصب في معنى واحد.<sup>2</sup>

وقدم A.Fernandez في كتابه نموذج لوحة القيادة للسيارة حيث تعتبر هذه الاخيرة كوسيلة تسمح للسائق بالتعرف على مختلف المعلومات التي تساعده على اتخاذ القرارات كمعرفة سرعة السيارة، مستوى الوقود، المسافة التي قطعها السيارة ... فبالنظير يعرف السائق مختلف مؤشرات نظام سيارته بواسطة لوحة القيادة فهو نظام ضروري للقياس.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عرقوب وعلي، "دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين اداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة الشركات"، اطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2014، ص 123

<sup>2</sup> اقناروس محمد لمين، بورغدة فاتح. "الادوات الحديثة في مراقبة التسيير"، مداخلة تحت عنوان مراقبة التسيير كالية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع، جامعة البليدة 02، البليدة، 2017/04/25، ص 14

<sup>3</sup> Alain FERNANDEZ، "Les nouveaux tableau de bord des managers"، 5ème Editions, Eyrolles، 2011، page 08

مع بداية التسعينات ظهر مصطلح بطاقة القيادة الاستشرافية او تعرف ببساطة الاداء المتوازن و كان ذلك نتيجة اعمال كل من R.Kaplan و D.Norton سنة 1992 و تطور هذا المصطلح نتيجة البحوث المتتالية من الدول الانجلوساكسونية وهذا المفهوم الجديد قياس الاداء الذي جاء به كل من Kaplan و Norton في لوحة القيادة الاستشرافية يعتمد على رؤية متعددة في قياس الاداء حسب اربعة محاور اساسية.<sup>1</sup>

في هذه الاثناء كانت معظم المؤسسات الفرنسية تخضع لرقابة الدولة باعتبارها مؤسسات عمومية ,حيث كانت انشغالات الدولة تتمثل في تحريك العجلة الاقتصادية ودفع وتيرة التشغيل و بروز الاقتصاد الفرنسي بالخارج , حيث كان البعد المالي في التقارير ليس له اولوية في تسيير المؤسسات ,لهذا كان مفهوم لوحة القيادة محصور في تقارير تحمل مؤشرات كمية (المخزونات ,معدل الانتاج...). اما الادارة الامريكية كانت تعتمد على ثقافة التقارير الموجهة للمساهمين حيث كانت المؤشرات المالية تاخذ الحيز الاكبر في هذه التقارير ,ولكن مع بداية التسعينات تم التفتن الى ضرورة استعمال المؤشرات الكمية اين ظهر النموذج الامريكي للوحة القيادة<sup>2</sup>

## المطلب الثاني : تعريف و خصائص لوحة القيادة

### الفرع الاول : تعريف لوحة القيادة

تتعدد التعريفات الخاصة بلوحة القيادة بتعدد المفكرين اصحاب الاختصاص ولكن قبل التعريف بلوحة القيادة سننتقل الى تعريف مراقبة التسيير باعتبار الاخيرة ادات من الادوات الحديثة لها :

تعرف بانها نموذج لقياس ومراقبة الانتاجية الصناعية و الذي يضمن للمسيرين و الاداريين القدرة على السيطرة على العمليات التي تضمن بان الموارد المتاحة مستعملة بكفاءة و بطريقة جيدة حيث تتطابق مع اهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

مراقبة التسيير هو نظام يتشكل من مجموع العمليات و الانظمة التي تسمح للمسؤولين بالتأكد من ان الخيارات الاستراتيجية و الانشطة و الافعال المتضمنة لهذه الخيارات كانت و تكون و ستبقى متناسقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Houda ZIAN , "Contrôle de gestion et pilotage de la performance" ,Editions Universitaires Européennes ,France ,2013 ,page 38

<sup>2</sup> بن لخضر محمد العربي , " دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" , اطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير , جامعة ابي بكر بلقايد , تلمسان , 2015 , ص 16-17

<sup>3</sup> Claude ALZARD , Sabine SEPARI , "Contrôle de gestion" , 6ème Edition, Dunod paris ,2007 ,page 09

و الآن نتطرق الى تعريف لوحة القيادة كالتالي :

كمصطلح عرفت لوحة القيادة ووفقا لمعجم Larousse عرفت بانها مجموعة من الاجهزة التي تحتوي على مؤشرات وضعت على مرأى من الطيار او السائق ويهدف الى السماح له بمراقبة التشغيل الجيد للطائرة او السيارة.<sup>2</sup>

ولكن التعريف الاقتصادي لهذه الاداة هي كالتالي :

تعرف لوحة القيادة على انها مجموعة من مؤشرات التوجيه توضع بصفة دورية من اجل مساعدة المسؤولين لتوجيه قراراتهم و تحقيق اهدافهم.<sup>3</sup>

لوحة القيادة هي عبارة عن وثيقة تقوم بتجميع معلومات بصورة واضحة و منتظمة عن متغيرات مختارة من اجل المساعدة في تحديد و تنسيق و اتخاذ القرارات ومراقبة سير وظيفة او خدمة او فريق.<sup>4</sup>

تعرف ايضا على انها عبارة عن جدول يضم مجموعة من المؤشرات اللازمة لادارة المؤسسة على المدى القصير فهو عبارة عن وسيلة اتصال و جمع المعلومات بالاضافة الى اداة للتوجيه.<sup>5</sup>

يمكن تعريفها ايضا بانها عبارة عن أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح للمتحكم بجذب انتباه المدير إلى النقاط الرئيسية في إدارته من أجل تحسينها.<sup>6</sup>

كما يعرفها البعض الآخر من خلال تشبيهها بلوحة قيادة الطائرات أو السيارات، فهي عبارة عن اداة تسيير تضم مجموعة من المؤشرات المالية والغير مالية، والتي تكون الأكثر ملاءمة للسماح للمسيرين والمدراء بتقييم اداء انشطتهم.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> محرز عبد القادر , "ادوات مراقبة التسيير لقيادة استراتيجية المؤسسة -لوحة القيادة المتوازنة و نظام الموازنات التقديرية- " ,رسالة ماجستير ,قسم العلوم التجارية ,جامعة الجزائر 03 الجزائر , ص 47

<sup>2</sup> Akoun jseph ADOYI , "Gestion et administration des entreprises " ,Edition Lharmattan ,paris ,2010 , page 68

<sup>3</sup> Brigitte DORIATH , " Contrôle de gestion en 20 fiches " ,5 éme Editions, Dunod paris, 2008, page 143

<sup>4</sup> Claude ALZARD , Sabine SEPARI , "op cit" , page 552

<sup>5</sup> Christoph HENOT ,Farouk HEMICI , " Contrôle de gestion " , Editions Bréal , paris ,2007 ,page 138

<sup>6</sup> Abdelghafor KAANIT , "Elaboration dun tableau de bord prospectif pour le pilotage strategique dun système de production " ,These de Magister ,University hadj lakhdar ,Batna,2004 ,page 29

<sup>7</sup> ريغة احمد الصغير , "تقييم اداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن " ,رسالة ماجستير في علوم التسيير ,جامعة قسنطينة 2 ,قسنطينة 2014 , ص 55

تعرف لوحة القيادة على انها مجموعة من المعلومات الكمية و المالية الموضوعة في شكل ارقام و التي تستخدم من قبل المسيرين من اجل توجيه نشاط المؤسسة كي يتماشى مع الاهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية وخطط العمل ذات.<sup>1</sup>

يعرفها Michel LEROY على انها تقديم شامل و بيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسؤول بمتابعة تحقيق اهداف مؤسسته.<sup>2</sup>

لوحة القيادة عبارة عن مصدر من مصادر توفير المعلومات خلال مدة زمنية معينة يتم استعمالها بطريقة منتظمة لمواكبة عمل من الاعمال او مسار تنفيذ قرار من القرارات ,كما تختلف باختلاف استعمالاتها و حسب اختلاف المؤسسة وما تقدمه من خدمات و سلع فلذا لا توجد لوحة قيادة نموذجية فهي تقوم على اساس الكشف عن المعطيات المتوفرة.<sup>3</sup>

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بان لوحة القيادة عبارة عن اداة او وثيقة تقوم باستظهار بعض المؤشرات التي تسمح للمسيرين بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وقياس الانحرافات المكتشفة مع الوضعية التنبؤية .

### الفرع الثاني : خصائص لوحة القيادة

للوحة القيادة مجموعة من الخصائص نذكر منها كالتالي<sup>4</sup>:

- توجد لوحة قيادة خاصة بكل مسؤول و التي تتناسب مع طبيعة نشاطه.
- يتم التركيز فيها على اهم النقاط التي تسمح بمتابعة الاستراتيجية المتبعة من طرفه.
- تسمح لمختلف الجهات بالتحاور حول النتائج المتوصل اليها.
- سرعة كشف نقاط القوة و الضعف و التعديل فيها وفقا لاحتياجات المسؤولين.
- تحتوي على معلومات مالية و غير مالية بالاضافة الى قلة عددها و سهولة فهمها.
- تعد بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات .
- يتم تحصيل المعلومات بسرعة .
- تكون واضحة وسهلة الشرح.
- تحتوي على تمثيلات بيانية فعالة للفت انتباه المعنيين .

<sup>1</sup> Nicolas BERLAND ,François –Xavier SIMON , "Le Contrôle de gestion en mouvement" , Editions Organisation Eyrolles ,France ,2010 ,page 70

<sup>2</sup> دادة عبد الحميد , "اثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة" ,رسالة ماجستير في علوم التسيير ,جامعة قاصدي مرياح ,ورقلة ,2014, ص 24

<sup>3</sup> عبد اللطيف قطيش , "الادارة العامة من النظرية الى التطبيق" ,منشورات الحلبي الحقوقية ,سوريا ,2013, ص 172

<sup>4</sup> بونقيب احمد , "دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير" ,رسالة ماجستير قسم علوم التسيير ,جامعة محمد بوضياف ,المسيلة ,2006, ص 119

الجدول رقم (01) : خصائص لوحة القيادة مقارنة مع ادوات مراقبة التسيير الاخرى

| لوحدات القيادة                        | الادوات الرقابية الاخرى          |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| تحتوي على معلومات مالية و نوعية       | تحتوي على معلومات مالية فقط      |
| معلومات داخلية و خارجية               | معلومات داخلية                   |
| السرعة في القراءة و التحليل           | تاخذ وقتا في عملية التحليل       |
| محتوى يتكيف مع كل مسؤول               | محتوى ثابت بالنسبة لكل المسؤولين |
| معطيات قليلة تركز حول النقاط الاساسية | معطيات كثيرة و مفصلة             |
| مرنة وقابلة للتجديد                   | الصعوبة في تطوير الادوات         |
| السرعة في تحصيل المعلومات             | بطئ في تحصيل المعلومات           |

المصدر : لمين علوطي ,نذيرة راقي , "لوحة القيادة كاداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية", دراسات \_مجلة دولية علمية محكمة, العدد 28 ,جامعة الاغواط ,الجزائر ,جانفي 2017 ,ص

84

### المطلب الثالث : وظائف لوحة القيادة و انواعها

#### الفرع الاول :وظائف لوحة القيادة

نقوم لوحة القيادة بمجموعة من الوظائف ولعل اهمها كالتالي <sup>1</sup>:

#### • اداة لقياس الاداء و اتخاذ القرارات:

تسمح باظهار النتائج الغير مالية (عدد الوحدات المباعة و المنتجة ..)و المالية (رقم الاعمال المحقق ..) ومقارنتها بالاهداف المسطرة مما يسمح بقياس اداء المسيرين ,كما تعتبر لوحات القيادة اداة هامة تساعد المسؤولين في اتخاذ قراراتهم حيث تقوم بتزويدهم بمعلومات حول متغيرات مختلفة و اساسية في عملية التسيير اليومي ,فعلى عكس الانظمة المحاسبية التقليدية التي تعتمد على معطيات تاريخية و الرقابة على العمليات

<sup>1</sup> رحيم حسين ,بونقيب احمد , "دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير", ابحاث اقتصادية و ادارية ,العدد الرابع ,المركز الجامعي برج بوعريش ,جامعة فرحات عباس سطيف , الجزائر ,ديسمبر 2008 , ص 04

السابقة فان لوحة القيادة اداة تنبؤ لعمليات ستحدث في المستقبل (التنبؤ الى احتمالية حدوث اخطار في الاشهر القادمة بناء على النتائج المتحصل عليها في الشهر الماضي) .

#### • اداة للرقابة :

تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة على ما هو محقق ومقارنته بالاهداف المحددة مسبقا ,وهي تجلب الانتباه للنقاط الحساسة التي تعتبر كمفتاح للتسيير ومدى انحرافها بالنسبة للمعايير , كما تسمح ايضا بفحص وتشخيص نقاط القوة و الضعف و اظهار مختلف النقائص التي يمكن ان تؤثر على نتيجة المؤسسة .

#### • اداة كمية :

بالاضافة الى المعلومات المالية التي تحتويها لوحة القيادة فانها تشتمل على معلومات كمية مقدمة في شكل مؤشرات مختلفة ( النسب, المنحنيات, الجداول .. ) وهذا لغرض لفت انتباه القراء و سهولة التعامل معها.

#### • اداة تلخيصية :

وهذا لاشتمالها على معلومات ملخصة و ضرورية لقيام كل مسؤول بتشخيص سريع لتقديم سيرورة العمل الموضوع تحت سلطته ,حيث يتم التطرق فيها الى معلومات ملخصة وذات فاعلية واهمية من اجل السماح لاطراف المؤسسة بدراسة النتائج بسرعة و من دون اي عوائق.

#### • اداة حوار و اتصال :

تعتبر لوحة القيادة كاداة للحوار فهي تسمح لكل مسؤول ان يعلق على النتائج المتحصل عليها و الاجراءات التي تم اتخاذها بالاضافة الى اسباب الانحرافات , مما تسمح باجراء عملية الحوار بين المستويات الادارية المختلفة و تواصل المسؤولين فيما بينهم من خلال الاطلاع على النتائج و الاهداف التي تظهر من خلال لوحة القيادة ,وهنا يجب على الادارة العليا تحقيق التناسق فيما بين الاجراءات التصحيحية المتخذة على مستوى مراكز المسؤولية و التركيز على تحسين الاداء الاجمالي بدلا من التعظيم الجزئي (اخذ اجراء تصحيحي مفيد لمركز مسؤولية معين ولايكن قد يعود بالضرر على اداء المؤسسة ). تساهم في توسيع حلقة الحوار و الاتصال بين مختلف المسؤولين في مختلف المستويات الادارية ,حيث انها تعرض النتائج و الانحرافات وكذا الاجراءات التصحيحية المتخذة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هباش سامي , "دراسة واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية", رسالة ماجستير , قسم علوم التسيير , جامعة العربي تبسي , تبسة , 2008 , ص 128

• اداة شخصية :

بمعنى انه لكل شخص مسؤول على مركز معين لوحة قيادة خاصة به و التي تحتوي على معلومات خاصة بالنتائج التي يملك المسؤول التأثير عليها ,الا انها يمكن ان تحتوي على بعض المعلومات المرتبطة بمحيط نشاط المعني بالامر و التي تعلمه عن التغيرات الخارجية ذات التأثير الاكيد على نتيجته.<sup>1</sup>

• اداة للتحفيز وتنمية مهارات المسيرين:

تظهر لوحة القيادة اداء المسيرين ورغبتهم في رفع التحديات و تصحيح الاخطاء التي واجهوها , فتولد لديهم الرغبة في التقدم نحو تحقيق اهدافهم المسطرة و تحفيزهم على ذلك بالاطلاع على المشاكل و ايجاد افضل الحلول و التواصل مع مختلف اعضاء المؤسسة من اجل تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق اداء افضل, كما ان التحسيس المستمر بالنقاط الاساسية في عملية التسيير و القيام بعمليات التحليل لاجاد افضل الحلول و الاطلاع على المشاكل التي يواجهونها في مختلف الاقسام كل هذا ينمي مهارات وقدرات المسؤولين و يمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات بالاضافة الى دفع و تحفيز الاعضاء داخل المؤسسة نحو تحقيق اداء افضل ,لذا فلوحة القيادة تساهم و بشكل كبير وفعال في عملية تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة .<sup>2</sup>

• اداة للتنبؤ:

تساعد بالتنبؤ بالحالة المستقبلية بناءا على استقرار الماضي ودراسة الحاضر, فهي تقدم الوضعية المراد الوصول اليها في المستقبل انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة.<sup>3</sup>

للقول بان لوحة القيادة جيدة يجب ان تتبع قاعدة "U3" و التي مفادها بان لوحة القيادة يجب ان تكون اداة "مفيدة ,قابلة للاستخدام ,مستعملة":<sup>4</sup>

- Utile "مفيدة" : فهو يسمح للمدير بتقييم وضعية المؤسسة بهدف اتخاذ قرار بشأن الإجراءات للقيام بها.

- Utilisable "قابلة للاستخدام" : تسمح للمسؤولين باستخراج المعلومات التي يمكن استغلالها بسهولة.

- Utilisé "مستعملة": لوحة القيادة يمكن أن تصبح أداة حقيقية في خدمة ادارة المؤسسة.

<sup>1</sup> عقون سعاد , "نظام مراقبة التسيير ادواته ومراحل اقامته بالمؤسسة الاقتصادية " ,رسالة ماجستير قسم علوم التسيير , جامعة الجزائر , الجزائر , 2002 , ص 143

<sup>2</sup> شعبان سهام , "محاولة تصميم لوحة القيادة الاستشارية لمؤسسة صحية جزائرية", رسالة ماجستير , قسم علوم التسيير جامعة احمد بوقرة , بومرداس , 2014 , ص 08

<sup>3</sup> حجاج زينب , بصري رمة , "بطاقة الاداء المتوازن ولوحات القيادة كادوات حديثة في مراقبة التسيير" ,مداخلة تحت عنوان الإطار النظري الحديث لمراقبة التسيير و ادواتها , جامعة البليدة

02 , البليدة , 25 افريل 2017 , ص 09

<sup>4</sup> Daniel BOIX , Bernard FEMINIER , "Le tableau de bord facile" , Edition Organisation , paris , 2003 , page 2003

## الفرع الثاني : انواع لوحة القيادة

توجد عدة انواع من لوحات القيادة ويعود ذلك التعدد لاختلاف حاجات كل مستوى او جهة معينة من المعلومات وسوف يتم ذكرها كالتالي :

### • لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية) :

وهي عبارة عن خلاصة رقمية للنشاطات التي تقوم بها المؤسسة ,حيث تظهر الارتباط بين مختلف المصالح و اسهامهم في في المردودية الشاملة ,فهي بمثابة اداة تستعملها الادارة العامة لمراقبة مختلف العمليات التشغيلية و اكتشاف التغيرات ودراسة اسبابها ,بالاضافة الى اتخاذ مختلف التدابير التي يمكن ان تعيد المؤسسة للمسار الصحيح فيما يخص القرارات المتعلقة بالاستثمارات و السياسات المالية و التجارية.<sup>1</sup>

تقوم لوحة القيادة المالية في تقديم المعلومات الى المديرين من اجل تقدير مدى تحقيق الاهداف الموضوعة من قبلهم كما تهدف الى قياس الفعالية التشغيلية وذلك بالمقارنة بين النتائج المتحصل عليها و الموضوعة مسبقا ,و استخراج نقاط الضعف بالاضافة الى تزويد اصحاب القرار بمعلومات تساعد على اتخاذ القرارات المستقبلية كاستثمارات , فترات دوران المخزون , اساليب التمويل.... لاحتوائها على مؤشرات تتعلق بالهيكل المالي للمؤسسة.<sup>2</sup>

الجدول رقم (02) :مثال للوحة القيادة المالية

| النسب                                                         | كيفية القياس                                                                                                                                                               | N | N+1 |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|
| الاستقلالية المالية<br>تغطية القيم الثابتة<br>الخزينة الصافية | اموال خاصة / اموال دائمة<br>اموال ثابتة / قيم صافية<br>(القيم المتاحة+المتاحات) / الديون قصيرة الاجل<br>النتيجة / رؤوس الاموال الخاصة<br>رقم الاعمال / رؤوس الاموال الخاصة |   |     |
| مردودية الاموال الخاصة<br>دوران رؤوس الاموال                  |                                                                                                                                                                            |   |     |

المصدر : سويسي عبد الوهاب , "الفعالية التنظيمية .تحديد المحتوى و القياس باستعمال اسلوب لوحة القيادة", اطروحة دكتوراه ,قيم علوم التسيير ,جامعة الجزائر ,الجزائر , 2003 , ص 189

<sup>1</sup> بوحديد ليلي , " دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية", اطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير ,جامعة الحاج لخضر ,باتنة , 2014 , ص 65

<sup>2</sup> سويسي عبد الوهاب , "الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال اسلوب لوحة القيادة", اطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير ,جامعة الجزائر ,الجزائر , 2003 , ص 187

### • لوحة القيادة الاجتماعية :

تعتبر من اهم انواع لوحات القيادة التي يمكن استخدامها في المؤسسة على مستوى مصلحة ادارة الموارد البشرية ,فهي تستخدم لتقييم اداء الموارد البشرية و مراقبة تطورات ادائهم و تعديل الانحرافات الغير ملائمة و اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة باستخدام مؤشرات تسمح بقياس معدلات مختلفة (التدريب ,التوظيف, التأطير ,الغيابات....)<sup>1</sup>.

هي عبارة عن اداة تسييرية تساعد على اختيار المعلومات و عرضها و التي تعد بمثابة مفاتيح لاتخاذ القرارات, فيجب ان تكون لوحة القيادة الاجتماعية سهلة القراءة و ملائمة لكل مستعملها بالاضافة الى احتوائها على جزء من المعطيات في شكل اهداف مسطرة.<sup>2</sup>

تتميز لوحة القيادة الاجتماعية بمجموعة من الخصائص نذكرها كالتالي:<sup>3</sup>

- امكانية القراءة و الاختيار و و الوضوح حيث يمكن بسهولة الحصول على المعلومة الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية كما يسهل استغلالها من طرف المسيرين.
- حركية و سريعة الانتاج اذ ان المعلومة الاجتماعية سريعة التغير.
- يمكن ان تستعمل لوحة القيادة كوسيلة في عملية القيادة.
- المعلومات المتواجدة فيها غير قابلة للنقاش كونها محددة من خلال مبادئ واقعية و موضحة بصفة ممثلة.

### • لوحة القيادة الاستراتيجية :

وهي عبارة عن نظام من المؤشرات و التي تهتم بقياس الاداء الشامل للمؤسسة وتطوره في مختلف الابعاد ,كما تسمح بتوضيح الاهداف الاستراتيجية وترجمتها الى قيم مستهدفة وملموسة ,وهي غالبا ادوات الادارة العامة هدفها التقييم و انسجام الاستراتيجية المتبعة .

تعتبر لوحة القيادة الاستراتيجية الشكل المطور للوحة القيادة المالية ,ففي الاخيرة كانت تغطي المؤشرات المالية على محتوى اللوحة فتعكس وضعية المؤسسة من جهة واحدة ولكن مع مرور الوقت و تغير الظروف ازدادت الحاجة الى قياس جوانب مختلفة في المؤسسة وليس فقط الاداء المالي فاصبحت تضم مؤشرات مختلفة (مؤشرات تتعلق بالسوق ,الزبون , المنافسة ,الانتاج...)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بوحديد ليلي , "مرجع سبق ذكره", ص 65

<sup>2</sup> سمية مصباح , "دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير", رسالة ماجستير قسم علوم التسيير , جامعة قسنطينة , قسنطينة , 2010, ص 41

<sup>3</sup> صراح بوزاري , "لوحة القيادة الاجتماعية اساس اتخاذ القرار لادارة الموارد البشرية", الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية , جامعة المسيلة , يومي 14-15 2009 , ص 02

<sup>4</sup> زايري بلقاسم, مقدم وهيبه, "الحاجة الى تصميم لوحة قيادة من اجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال وقياس الاداء اجهامها", الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة , 20-21 نوفمبر 2012 , ص 227

تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على ثلاث اسس وهي كالتالي <sup>1</sup>:

- دمج الاهداف ذات البعد الاستراتيجي داخل لوحة القيادة :

حيث تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية نحو الاهداف الموضوعة من خلال التحليل المتواصل لطريقة عمل مجال مسؤولياته و اتخاذ القرارات المناسبة.

- عملية تفصيل المؤشرات المتعلقة بالنتائج الحالية و النتائج المستقبلية :

فالنتائج الحالية عبارة عن تكاليف تتحملها المؤسسة و ايرادات تحققها ,اما النتائج المستقبلية لا تظهر الا في نشاطات لاحقة للمؤسسة .

- العمل على دمج و اختيار مؤشرات ذات طابع كمي و نوعي ومالي من اجل :

- التنسيق بين مختلف لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة.

- تنمية وظيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية.

تعد لوحة القيادة الاستراتيجية وفقا للمنهجية التالية :

- توضيح الاهداف الاستراتيجية للمسؤول على القيادة في شكل نتائج حالية و مستقبلية

- ترجمة هذه الاهداف الى مؤشرات حيث تتطلب هذه المرحلة ضرورة تدخل الادارة العامة من اجل توضيح بعض الاهداف لغرض امكانية تسجيل الاستراتيجية المعتمدة.

- البحث عن مؤشرات و التي ترتبط بالتشغيل الداخلي و التسيير العلمي و التي تمكن من ان تفسر عمل الوحدة التنظيمية ,بالاضافة الى مؤشرات ترتبط البيئة الخارجية المتتاية من وحدات تنظيمية اخرى .

- اختيار توقيت تحليل المؤشرات الذي يتمثل في امكانية الضبط و التعديل قبل بداية فترة تطبيق الاستراتيجية.

• لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة) :

تم تنفيذها عام 1992 من طرف روبرت كابلن و دافيد نورتن (KAPLAN.R et NORTON.D) حيث قاما بتطوير لوحة القيادة الاستراتيجية الى لوحة القيادة المستقبلية و تعرف ايضا باسم بطاقة الاداء المتوازن. <sup>2</sup> وتم تعريفها على انها : نظام يقدم مجموعة متماسكة من الافكار و المبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسة لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية في مجموعة مترابطة من مقاييس الاداء التي تساهم في انجاز الاعمال و ربطها باستراتيجيتها, و المساهمة في التنسيق بين الاداء الفردي و التنظيمي للوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> لمن علوطي, "مرجع سبق ذكره", ص 85

<sup>2</sup> Rafika BOURAIB, "Tableau de bord, outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise", Mémoire de Magistère En sciences Economique, université Mouloud Mammeri, Tizi ouzou, 2014, page

<sup>3</sup> عرقوب وعلي, "مرجع سبق ذكره", ص 139

كما تعرف بانها عبارة عن نظام يقوم بتقييم الاداء وترجمة الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة الى اهداف معينة ومقاييس ومعايير مستهدفة من اجل التحسين المستمر ..<sup>1</sup>

ترتكز لوحة القيادة المستقبلية على اربعة محاور اساسية وهي كالتالي<sup>2</sup>:

#### - المحور المالي :

يركز على تقييم نتائج الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة فلماذا يتم الاعتماد على المؤشرات المالية أي مدى مساهمة الاستراتيجية المالية المتبعة في التحسين من الاداء المالي . حيث تعبر عن الاهداف المالية بالمردودية و يتم قياسها باقيمة المضافة كما يمكن التعبير عنها بالتطور السريع لرقم الاعمال .

#### - محور الزبائن :

يعكس جميع الانشطة و الاجراءات الادارية التي تقابل حاجات و رغبات الزبائن , فنجاح أي مؤسسة في العصر الحالي مرهون على وضع متطلبات و حاجات الزبائن في قلب استراتيجياتها, فهذا المحور يساعد المؤسسة في التعرف على مختلف القطاعات السوقية المستهدفة, كما يسمح بقياس امكانية المؤسسة في النجاح بالاعتماد على مؤشرات مختلفة ( رضى الزبائن , المردودية , حصة السوق...)

#### - محور العمليات الداخلية :

يتم التركيز على محور العمليات الداخلية من اجل تحديد العمليات الاساسية للمؤسسة و التي تسمح لها بالتطور كونها تسمح لها بجلب الزبائن وجعلهم اكثر ولاء لها لذا يجب التركيز على هذا المحور و تطويره و الابداع فيه.

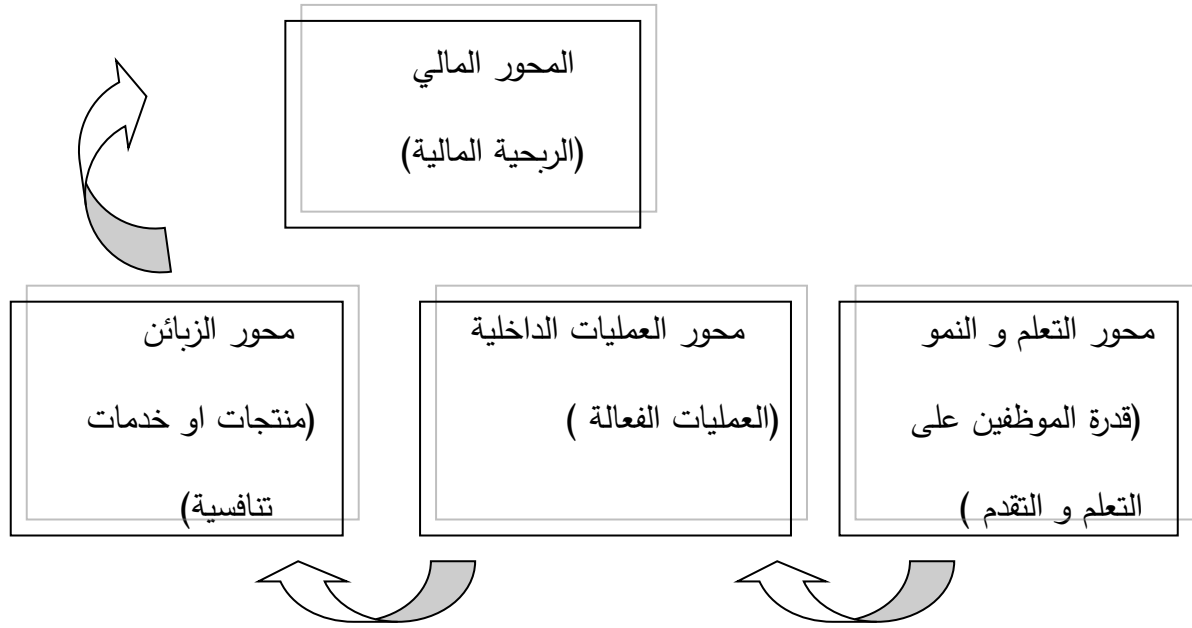
#### - محور التعلم و النمو :

يعرف كذلك بمصطلح التدريب التنظيمي وهو يتعلق بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها من اجل تحسين الاداء و تفعيل النمو كتكوين العمال وتنمية مهاراتهم وتوفير الانظمة المعلوماتية اللازمة للعاملين.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي , رمضان فاهيم غربية , "التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الاداء المتوازن", المكتبة العصرية للنشر و التوزيع , القاهرة , مصر , 2006 , ص 77

<sup>2</sup> محمد بولصنام , بوشو جميلة , "لوحة القيادة كاداة من ادوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة", ملتقى وكني حول مراقبة التسيير كالية لحوكمة الشركات و تفعيل الابداع , جامعة البليدة 02 , البليدة, 25 افريل 2017 , ص 08

الشكل رقم (01) : مكونات بطاقة الاداء المتوازن



La source : Zouhair DJERBI ,Xavier DURAND , Catherine KUSZLA , "Contrôle de gestion" ,Edition Dunod ,Paris ,2014 , Page 278

### المبحث الثاني : تصميم لوحة القيادة

تسمح لوحات القيادة بمتابعة عملية تسيير المؤسسة باستمرار حيث تعتبر وسيلة اعلام وتحذير وحث على عملية اتخاذ قرارات ملائمة لتحقيق الاهداف الموضوعة مسبقا, لذلك تخضع عملية تصميم لوحة القيادة لطريقة صارمة و ممنهجة وذلك نظرا لاهمية هذه الاداة.

#### المطلب الاول : مناهج تصميم لوحة القيادة

يوجد منهجين لتصميم لوحة القيادة نذكرهما كالتالي :

##### • المنهج التقليدي :

يقوم هذا المنهج على اساس تحديد المؤشرات الخاصة بالتسيير ثم اختيار المؤشر الذي يكون ملائما اكثر حسب كل مركز لتظهر في لوحة القيادة ويتم عرضها حسب اختيار كل مسؤول ,فالمؤشر في المنهج التقليدي يعكس العوامل الاساسية للتسيير ويساعد في عملية اتخاذ القرار من خلال ما يوفره من خصائص ولكن مع تطور المحيط و ارتباطه بعدم الاستقرار و النقائص التي سادت لوحة القيادة المعدة بالطريقة التقليدية (بطئ في

التشخيص، التركيز على الرقابة أكثر من عملية التحسين...) وجب على المسؤولين تغيير الطريقة التقليدية إلى طريقة أكثر سرعة وملائمة للظروف الحالية.<sup>1</sup>

زادت حاجة المسيرين إلى وظائف أخرى عجزت لوحة القيادة المعدة بالطريقة التقليدية عن تلبيتها مثل الحاجة إلى التشخيص السريع، والتحفيز، ومتابعة مدى تنفيذ الإستراتيجية... وذلك لا يرجع فقط إلى مبدأ الإعداد، بل وحتى طريقة الاستخدام فهذه التحديات التي واجهت المسيرين أظهرت النقائص التالية :<sup>2</sup>

- غالبا ما يعد نموذج واحد يتم استخدامه في جميع مراكز المسؤولية التابعة لمؤسسة ما، لهذا تفقد لوحة القيادة أحد مميزاتها الهامة المتمثلة في التكيف مع كل مسؤول على حدى.
- لا يتم تحديث لوحات القيادة من حيث ( الأهداف، طريقة عرض المؤشرات... )
- الهدف الرئيسي للوحات القيادة التقليدية، هو الرقابة دون المساعدة في عملية التغيير والتحسين.
- انفصال المؤشرات المستخدمة في لوحة القيادة، عن إستراتيجية المؤسسة في بعض الأحيان، مما لا يسمح بتوجيه الأعمال في الوقت المناسب.
- لوحات القيادة يتم التركيز فيها على مؤشرات داخلية، ولا تأخذ بعين الاعتبار العوامل

لهذا تم تطوير لوحات القيادة لتتجاوب مع متغيرات الإدارة الحديثة، لتنتقل من التحكم في الماضي فقط إلى متابعة الماضي والتطلع إلى المستقبل عن طريق الانطلاق من الإستراتيجية، ليتم تحديد المؤشرات على أساسها

يمثل الجدول التالي طريقة تصميم لوحة القيادة بالطريقة التقليدية :

### الجدول رقم (03) : طريقة تصميم لوحة القيادة وفقا للطريقة التقليدية

|                             |                                                                   |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| مهام مركز المسؤولية         | تحديد اهداف المركز (تعظيم المبيعات في المركز التجاري)             |
| العوامل الاساسية للتسيير    | تحديد العوامل التي تترجم الاهداف (الكمية المباعة ,جودة المنتج...) |
| المتغيرات التي تعكس العوامل | تحديد المعلومات التي تعكس العوامل (المنتجات المقبولة...)          |
| المؤشرات                    | مرتبطة بمؤشرات التسيير التي تترجم العوامل الاساسية                |

المصدر : لشلاش عائشة، "مرجع سبق ذكره"، ص 113

<sup>1</sup> Alazard CLAUDE et Sépari SABINE , "Contrôle de gestion manuelle et applications" , 6ème Editions , Dunod , paris , 2006 , page 602

<sup>2</sup> لشلاش عائشة، "الوحة القيادة كاداة لاتخاذ القرار"، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير، جامعة الجليلي الياس، سيدي بلعباس، 2011، ص 115

• المناهج الحديثة :

تهتم لوحة القيادة المعدة وفقا للمنهج الحديث بكل انواع الاداء في المؤسسة (الاداء الكلي) وتعالج معلومات ذات افاق مستقبلية , فتنقسم المناهج الحديثة الى نموذجين النموذج الفرنكوفوني و النموذج الامريكي نذكرهما كالتالي :

• النموذج الفرنكوفوني (O.V.A.R) :

طريقة O.V.A.R تعني " أهداف، متغيرات، عمل، مسؤوليات " ثم تطويرها من طرف مجموعة من الباحثين الفرنسيين التابعين لمركز البحث ( C.E.H ) ويمكن تعريف هذه الطريقة على أنها " منهجية لإعداد لوحات القيادة على مستوى الإدارة العامة، أو مراكز المسؤولية على حد سواء".<sup>1</sup> تعتبر هذه المنهجية كطريقة للبناء التدريجي و المنظم للوحة القيادة باستعمال مؤشرات من مراكز مختلفة.<sup>2</sup>

طريقة O.V.A.R تعتمد على الأهداف ومتغيرات العمل التي تمكن من تحقيق هذه الأهداف، ويتم اختيار المؤشرات الأكثر ملائمة لتعكس تطور المتغيرات المحددة مسبقا. ثم تحديد مرجع خاص بكل مؤشر بهدف إعداد لوحات القيادة.

و المقصود ب O.V.A.R هي: "أهداف ,متغيرات ,عمل ,مسؤوليات". " Objectifs, Variables d'Action, "Responsables"

الجدول رقم (04) : طريقة تصميم لوحة القيادة وفقا لطريقة O.V.A.R

|                               |                                                                    |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| تحديد الاهداف / متغيرات العمل | التحليل الاستراتيجي على مستوى الإدارة العامة (تحديد اهداف المؤسسة) |
|                               | تحديد المتغيرات                                                    |
|                               | اختبار التناسق بين الاهداف و المتغيرات                             |
| المسؤوليات                    | تحديد المسؤوليات                                                   |
|                               | المناقشة في الاهداف الموضوعية                                      |
| المؤشرات                      | اختيار المؤشرات                                                    |
|                               | تحديد المؤشرات التي تتناسب مع البيانات الماحة                      |

<sup>1</sup> Carol BEAU , "Contrôle de gestion", Edition Nathan ,Paris ,2012 , page 90

<sup>2</sup> Zouhair DJERBI ,Xavier DURAND , Catherine KUSZLA , "Contrôle de gestion", Edition Dunod ,Paris ,2014 ,

|                               |                        |
|-------------------------------|------------------------|
| اختيار طريقة عرض لوحة القيادة | تحديد شكل لوحة القيادة |
| تحقيق النموذج                 |                        |

La source :Martine MAADANI ,Karim SAID ,Management et pilotage de la performance  
,Edition Hachette ,paris ,page 83-84

### • النموذج الانجلوسكسوني :

تعرف ايضا بنموذج بطاقة الاداء المتوازن حيث قام الامريكيين بتطوير لوحة القيادة التقليدية باعتبارها اداة قياس و تقييم من خلال طرح نموذج متكامل اطلق عليه نموذج بطاقة الاداء المتوازن جاء نظرا لعدة تحولات فقياس اداء الماضي فقط لايسمح بالتحكم في المستقبل فمن الضروري قياس الاداء مع الاخذ بعين الاعتبار كافة المقاييس و في مختلف المستويات الادارية , ويرجع هذا الى عدة اسباب من بينها<sup>1</sup>:

- تعقد الصناعة و تغير طبيعة العمل.
- زيادة المنافسة على الصعيد المحلي و العالمي.
- تطور تكنولوجيا المعلومات.

### المطلب الثاني : مكونات لوحة القيادة و مراحل تصميمها

#### الفرع الاول : مكونات لوحة القيادة

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة فهناك عدة اشكال تتغير بتغير حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها ,بالاضافة الى المستوى التنظيمي الذي تتواجد فيه لوحات القيادة وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين ,غير ان هناك بعض النقاط المشتركة في لوحات القيادة نذكرها كالتالي<sup>2</sup>:

### • منطقة المقاييس الاقتصادية :

وهي المنطقة الموجودة في الجهة اليمنى للوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة ,تكون عبارة عن قائمة من الاصناف وتتمثل عموما في (ورشات, مصالح ,مراكز المسؤوليات...) بحيث تكون هذه الاصناف تابعة لهذا المسؤول وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءا من صلاحيات وتفاوض معها على تحقيق اهداف محددة , فيمكن ان يتمثل الصنف الاول في ادارة الانتاج و المسؤول عنه هو مدير الانتاج وهذا الاخير يخضع لسلطة الادارة العامة , كما يجب ان يكون لكل صنف موجود في لوحة القيادة وزن اقتصادي

<sup>1</sup> ادريس صبحي ,محمد وائل , الغالي منصور , "اساسيات الاداء و بطاقة الاداء المتوازن", الطبعة الاولى , دار وائل للنشر , الاردن , 2009 , ص 63

<sup>2</sup> رحيم حسين ,بونقيب احمد , "مرجع سبق ذكره", ص 05

مقارنة بمجموع النشاطات في المؤسسة اي اهمية النشاط في المؤسسة, بالاضافة الى ان كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات و التي تخص نشاطه (في الغالب تكون هناك مجموعة من المؤشرات المشتركة) بحيث تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على اهم النقاط الاساسية في ادارته.<sup>1</sup>

#### • منطقة النتائج الفعلية :

ان النتائج المعروضة في هذه المنطقة يمكن ان تكون شهرية اي تتعلق بشهر واحد كما يمكن ان تكون تراكمية اي متعلقة بمجموعة من نتائج الشهر منذ بداية السنة كما يمكن ان تكون شهرية و تراكمية معا, و المعلومات المتواجدة في لوحة القيادة ترتبط ب:

#### - النشاط :

ويتم التعبير عنها من خلال وحدات النشاط (عدد الوحدات المنتجة , عدد ساعات العمل ,كمية المواد المستهلكة ... )بالاضافة الى قيم نوعية ( حصة السوق ,معدل الغياب ... )

#### - الاداء المالي:

وتتضمن الاعباء و التكاليف ,هوامش الانتاج و النتائج الوسيطة (التمويل الذاتي ,القيمة المضافة...). بالاضافة الى عرض نتائج لوحات القيادة شهريا و تراكميا يمكن عرض النتائج المتعلقة بالاداء المالي و النشاط في وثيقة واحدة معبر عنها بمؤشرات مالية و كمية, او الفصل مابين نتائج النشاط و النتائج المتعلقة بالاداء المالي لنفس مراكز المسؤوليات لتسهيل عملية المتابعة و تحليل الخل.<sup>2</sup>

#### • منطقة الاهداف :

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة .والأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنيتين معا, كما يمكن أن تكون أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنيتين.

<sup>1</sup> بن لخضر محمد العربي , "مرجع سبق ذكره", ص 57

<sup>2</sup> رحيم حسين ,بونقيوب احمد , "مرجع سبق ذكره", ص 06

• منطقة الانحرافات :

تسمى ايضا بمنطقة الفروقات حيث تظهر في هذه المنطقة الفروقات المتحصل عليها مابين النتائج الفعلية و الاهداف ويتم التعبير عنها اما بقيم مطلقة او نسب مئوية، ويتم عرضها اما حسب الاداء (فروق تخص الاداء المالي ،فروق تخص النشاط...) او حسب الزمن ( فروق شهرية ،فروق تراكمية...)

• مناطق اضافية :

يمكن اضافة بعض النقاط في لوحات القيادة تتمثل فيما يلي :

- الاهداف المراد الوصول اليها خلال نهاية الدورة وهذا يساعد المسؤولين بتذكر التزاماتهم.
  - نتائج الدوة السابقة و التي تساعد في عملية مقارنة النتائج الحالية مع النتائج السابقة
  - النتيجة المحتمل تحقيقها خلال نهاية الفترة
  - البرنامج المراد تنفيذه من اجل الوصول الى الهدف النهائي .
- سوف نوضح في الشكل الموالي الشكل العام الذي يتم اعتماده في تصميم لوحة القيادة ،فبالرغم من اختلاف اشكال لوحات القيادة من مركز الى اخر و من مصلحة الى اخرى فان معظمها يتبع نفس التصميم

الجدول رقم (05) : الشكل العام للوحة القيادة

| الاهداف | النتائج | الفروقات |                                                            |
|---------|---------|----------|------------------------------------------------------------|
|         |         |          | الصف 01<br>مؤشر أ<br>مؤشر ب<br>الصف 02<br>مؤشر أ<br>مؤشر ب |

منطقة المقاييس الاقتصادية      منطقة النتائج      منطقة الاهداف      منطقة الفروقات

المصدر : بركان زهية ،"لوحة القيادة كاداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية"،ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كالية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع ،جامعة البليدة 02 ،البليدة، ص 14

الجدول رقم (06) : الاضافات الممكنة في لوحة القيادة

| المؤشرات                                       | النتائج | الاهداف | الفروقات | نتائج السنة السابقة | النتائج المتوقعة تحقيقها | اهداف نهائية السنة | البرنامج قيد الانجاز |
|------------------------------------------------|---------|---------|----------|---------------------|--------------------------|--------------------|----------------------|
| الصف 1<br>مؤشر أ<br>مؤشر ب<br>الصف 2<br>مؤشر أ |         |         |          |                     |                          |                    |                      |

الاضافات

لوحة القيادة الاساسية

المصدر : بن لخضر محمد العربي , "مرجع سبق ذكره", ص 59

#### الفرع الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة

تخضع عملية اعداد لوحة القيادة الى منهجية دقيقة نظرا لاهمية هذه الاداة في عملية مراقبة التسيير , فيجب على المسيرين التحضير الجيد للمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم ما مدى المنفعة المتوقعة من وراء تبني لوحة القيادة فتمر بالمراحل التالية:

##### • دراسة المؤسسة و التعرف عليها :

خلال هذه المرحلة يجب ان يتم دراسة المؤسسة بصورة شاملة فيتم التركيز على اهم العناصر التي تساعد في ذلك وهي كالتالي<sup>1</sup>:

- المؤسسة و السوق الذي تعمل فيه.
- موارد و سياسات وإستراتيجية المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

<sup>1</sup> بونقيب احمد , "مرجع سبق ذكره", ص 140

• المؤسسة و السوق الذي تعمل فيه :

من الضروري معرفة وضعية المؤسسة و حصتها في السوق لكي يسهل فهم الاستراتيجية المنتهجة من طرفها و الآثار الناجمة عنها، وهذا من خلال مجموعة من العوامل تحدد درجة تعقد السوق (المنافسة ، الموردون و الشركاء ، رغبات الزبائن ، التنوع في المنتج...) )

• موارد و سياسات و استراتيجيات المؤسسة

- مستوى التجهيزات المتواجد في المؤسسة :

يستخدم في نظام لوحات القيادة أدوات عالية التكنولوجيا، لذا يجب معرفة قدرة المؤسسة على إدماج تجهيزات تكنولوجية جديدة و ما مدى تجاوب المستعملين و الأفراد في المؤسسة مع الأنظمة المعلوماتية الحديثة ،ففي حالة قدرة المتعاملين في المؤسسة على استخدام هذه الأجهزة واستفادتهم منها في نشاطهم فإن ذلك سيكون دافعا قويا إلى وضع نظام لوحات قيادة متطور .وهنا يجب التذكير إلى أن جعل العمليات تتفّذ آليا لا يحدث بين ليلة وضحاها بل يتأتى ذلك تدريجيا، كي يتماشى مع خصوصيات المؤسسة.

- السياسة الداخلية للمؤسسة :

يعتبر نظام لوحات القيادة أداة هامة للمساعدة في اتخاذ القرارات، لذا وجب الاهتمام بنمط الإدارة حيث قدم Blake و Mouton ملخصا حول الأنواع المختلفة من الإدارة حسب المعيارين التاليين :المصلحة الموجهة للأفراد و المصلحة الموجهة للإنتاج .وقد اجتمع مختلف علماء الإدارة على أن النمط الإداري الأكثر فعالية هو ذلك الذي يتم فيه الاهتمام بالمعيارين، أي الإدارة بالمشاركة، لذا يجب معرفة النمط الإداري المتبع من طرف المؤسسة أهو تقليدي أم قائم على مبدأ المشاركة؟ ففي المبدأ الأول يكون تفويض السلطة شكليا ( المرؤوس يتخذ القرارات بالشكل الذي يرغب فيه رئيسه ) ولكن من غير المنطقي تأسيس نظام لوحات قيادة في ظل نظام مركزي يتم فيه اتخاذ جميع القرارات على مستوى شخص واحد، بل يجب وجود مراكز مستقلة، حتى يمكن الحديث عن تطبيق نظام لوحات القيادة.

- الثقافة السائدة في المؤسسة :

تعتبر ثقافة المؤسسة مجموعة من العادات و السلوكات المتفق عليها بين أعضاء الفريق، مما يكسبها قوة ودلالة تظهر في تصرفات الأفراد، و كلما كانت ثقافة المؤسسة قوية كلما كان من الصعب إدراج أي شيء غريب في المؤسسة. لذا فعلى مصمم نظام لوحات القيادة أن ينتبه لهذه النقطة وأن يعمل على دمج المميزات الخاصة لثقافة المؤسسة في عملية وضع نظام لوحات القيادة، كما أن عليه أن يأخذ بعين الاعتبار ردود فعل الأفراد عند وضع النظام، فلوحات القيادة الحديثة تكون موجهة نحو الزبائن، بمعنى أنه يتم استعمال معايير حكم خارجية

على أداء المؤسسة و الأفراد (معدل رضى الزبائن...) وهذا غير مألوف لدى الأفراد، حيث عادة ما يكون نظام الحكم و التقييم داخليا .فهذا التغير الثقافي عادة ما تصاحبه نتائج و آثار يجب التوقي و الحذر في التعامل معها.

#### - استراتيجية المؤسسة :

هناك استراتيجيتان أساسيتان و للمؤسسة الاختيار، فالإستراتيجية الأساسية الأولى هي الريادة في التكلفة، أي تخفيض التكاليف وسواء كان ذلك على نطاق واسع أو ضيق .و الإستراتيجية الأساسية الثانية هي التنوع في منتجاتها , فعملية وضع لوحات القيادة مرتبطة أساسا بالإستراتيجية المختارة، فلو أن مؤسسة اختارت الإستراتيجية الأولى فإن وضع نظام التقارير التقليدي الذي يحتوي على مؤشرات مالية كفيل أن يسمح لها بتطبيق إستراتيجيتها، بينما إذا قامت مؤسسة باختيار الإستراتيجية الثانية فهذا يعني أنها تتقرب تطورات السوق وتتابع تغير رغبات الزبائن كي تتمكن من تقديم أفضل الخدمات وتنتهز الفرص الجديدة وتواجه المنافسة، وهنا يكون نظام لوحات القيادة الحديثة هو ما يلزمها لتطبيق هذه الإستراتيجية بشكل أفضل.

#### • دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

يمكن إيجاز هذه المرحلة في معرفة نشاطات المؤسسة و توزيع السلطات فيها وتحديد المسؤوليات، فكل هذا ضروري جدا للبدء في وضع نظام لوحات القيادة الذي يتناسب مع طريقة التنظيم المتبعة في المؤسسة .ولمزيد من التفصيل حول هذه النقطة ارجع إلى المبحث الثاني من الفصل الأول و الذي تم التطرق فيه إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومراكز المسؤولية<sup>1</sup>

#### • تحديد الاهداف :

بعد القيام باختيار القطاعات المراد وضع لوحة القيادة لها و تحديد مسؤوليتها يتم تحديد الاهداف و التي تعتبر السبب الاساسي في وجود لوحة القيادة ,بحيث يكون الهدف ممكنا و محددا من حيث المدة و ان يكون معقولا,وكي يكون اكثر قابلية للتطبيق يجب ان يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الادارة .<sup>2</sup>

#### • تحديد العناصر الاساسية لتحقيق الاهداف :

وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وتسمى المتغيرات الاستراتيجية او العوامل الاساسية للتسيير وهي عبارة عم مجموعة متغيرات نشاط خاصة بكل مركز من مراكز مسؤولية وتكون كالتالي :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بونقيب احمد , " مرجع سبق ذكره", ص 142

<sup>2</sup> لمين علوطي ,نذيرة راقي , "مرجع سبق ذكره", ص 87

<sup>3</sup> قويدر الواحد عبد الله, "دور مراقبة التسيير في تحسين اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية", رسالة ماجستير قسم علوم التسيير ,جامعة حسنية بن بوعلي ,الشلف , 2007 , ص 91

- تحديد المعلومات الضرورية .

- جمع المعلومات المتوفرة في المؤسسة وتصنيف عناصرها.

- البحث عن المعلومات الغير متوفرة ودراسة طرق الحصول عليها.

#### • اختيار المؤشرات المناسبة :

بعد ان يتم تحديد العناصر المراد قياسها يجب البحث عن مؤشرات تسمح بمتابعة هذا القياس ,لذلك يجب على المسؤول الاختيار من بين المؤشرات التي يراها مناسبة لتحديد نشاطه ويتم ذلك وفق مبدئين هما :

- اشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات.

- تقليص عدد المؤشرات من اجل تجنب التعقيد وتبسيط الامور.

يجب ان تخضع المؤشرات الى مجموعة من الشروط من بينها :

- ان تكون ذات منفعة و سهلة الاستعمال.

- ان تكون المؤشرات معبرة حيث تعتبر وسيلة لمراقبة مراكز المسؤوليات

- يجب ان تكون مختصرة و غير معقدة

#### • تجميع المعلومات :

بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات و اختيار الانسب تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات انطلاقا من المعلومات التي هي في حوزة المؤسسة ,وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول باختيار المعلومات التي يحتاجها قسمه لتحضير المؤشرات التي يستفيد منها .

#### • اختيار نظم المعلوماتية المناسب :

تعتبر انظمة الاعلام الالي وسيلة ضرورية في عملية تصميم لوحات القيادة داخل المؤسسة ,فعمليات حجز و استخراج المعلومات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الاداة المعلوماتية احسن ,حيث يقع اختيار هذه الانظمة على عاتق المؤسسة و هذا راجع الى عدة اسباب (تكلفة النظام ,حجم المؤسسة...).

#### • بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم :

بعد القيام بالمرحل السابقة يجب اختيار الشكل المناسب لعرض لوحة القيادة ,اي بناء لوحة قيادة بتبني ادوات تسمح بالاطهار السهل و القراءة السريعة للمؤشرات لمتابعة النشاط الرسومات البيانية <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بوحديد ليلي , "مرجع سبق ذكره", ص79

الجدول رقم (07): مراحل تصميم نظام لوحة القيادة

| المحطة                  | رقم المرحلة | المرحلة                 | اهدافها                                                                        |
|-------------------------|-------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| التعريف بهوية المؤسسة   | 1           | محيط المؤسسة            | تحليل محيط و استراتيجية المؤسسة من اجل تحديد معالم المشروع.                    |
|                         | 2           | تعريف المؤسسة           | تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحديد الاجراءات و الانشطة و الفاعلين الاساسيين. |
| تصميم نظام لوحة القيادة | 3           | تحديد الاهداف           | اختيار الاهداف التكتيكية لكل فريق.                                             |
|                         | 4           | بناء لوحة القيادة       | التعريف بلوحة القيادة لكل فريق.                                                |
|                         | 5           | اختيار المؤشرات         | اختيار المؤشرات وفقا للاهداف المسطرة.                                          |
|                         | 6           | جمع المعلومات           | تحديد المعلومات الضرورية لبناء المؤشرات.                                       |
|                         | 7           | نظام لوحات القيادة      | بناء نظام لوحة القيادة.                                                        |
| تشغيل نظام لوحة القيادة | 8           | اختيار برنامج تشغيل     | تحديد الخيارات المطلوبة لاختيار برنامج تشغيل اعلام الي ملائم.                  |
|                         | 9           | تشغيل البرنامج و توسيعه | وضع البرنامج في المؤسسة وتشغيله و توسيعه على كل المؤسسة.                       |
| التحسين المستمر         | 10          | مراجعة النظام           | المتابعة المستمرة للنظام.                                                      |

المصدر : بونقيب احمد , "مرجع سبق ذكره", ص 139

المطلب الثالث : المؤشرات و الادوات المستعملة في لوحة القيادة

الفرع الاول : مؤشرات لوحة القيادة

المؤشر هو عبارة عن معلومة او مجموعة من المعلومات التي تساعد في تقدير وضعية معينة من طرف المسؤولين اصحاب القرار .<sup>1</sup> فهي تعتبر مكون رئيسي للوحة القيادة باعتبار ان الاخيرة هي عبارة عن عرض لاهم المعلومات و المؤشرات التي التي تساعد على ادارة العمليات , ونذكر اهمها كالتالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> مصباح سمية , "دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية", رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية , جامعة منتوري , قسنطينة '2010 , ص 96

<sup>2</sup> صفاء لشهب , "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار", رسالة ماجستير قسم علوم التسيير , جامعة الجزائر , الجزائر , 2006 , ص 117

### • مؤشر النتيجة ومؤشر المتابعة :

يقوم مؤشر النتيجة بقياس النتيجة النهائية لحدث أو أداء معين بعد الانجاز بحيث يسمح لنا بمعرفة ما اذا تم التوصل الى الهدف المنشود ام لا , اما مؤثر المتابعة فيقوم بقياس مستوى تطور العمل اثناء فترة الانجاز مما يسمح باتخاذ اجراءات تصحيحية ملازمة للاداء لهذا يعتبر هذا المؤشر اداة للقيام برد فعل في الوقت الملائم.

**مثال:** مؤسسة تقوم بانجاز اجهزة الهواتف النقالة وتسعى الى تحسين ارضاء الزبون باقامتها مصلحة للصيانة (خدمة ما بعد البيع) قادرة على تقديم خدمات الصيطة لزبائنها في مدة لا تتجاوز 48 ساعة .ومنه :

مؤشر المتابعة = قياس نسبة المواعيد خلال 48 ساعة

مؤشر النتيجة = قياس درجة رضى الزبون (عدد المواعيد التي قدمت لها خدمات الصيانة خلال مدة لا تتجاوز 48 ساعة)

### • مؤشر القيادة و مؤشر المراجعة :

يستعمل مؤشر القيادة من اجل قيادة العمل اثناء القيام به وتوضيح سير العمليات و التحكم في النشاطات بالنسبة للمسؤول المعني وتساعده في اتخاذ القرارات فالهدف منها هو تمكين المسؤولين من قيادة وتحسين ادائهم. اما مؤشرات المراجعة سيستخدم لتزويد المستوى التنظيمي الاعلى بالنتائج المتوصل اليها للمركز المعني بتنفيذ برامج العمل حيث يقوم بقياسة درجة تحقيق الاهداف من طرف المسؤول الملزم بتقديم بيان للرئيس.

**مثال :** يمكن لسائق مكلف بقيادة سيارو من المدينة (ا) الى المدينة (ب) باقصى سرعة وضمان و اقتصاد ممكن ان يستعمل المؤثرات التالية :

مؤشر القيادة = عدد دورات المحرك في الثانية ,سرعته في لحظة معينة ,السرعة المسموح بها في طريق معين...

مؤشر المراجعة = الزمن المستغرق ,عدد تجاوزات السرعة المسجلة ,كمية البنزين المستهلكة...

### •المؤشر المالي و الغير مالي :

الاولى هي عبارة عم مؤشرات يتم تحضيرها انطلاقا من معطيات محاسبية مالية (تكلفة الانتاج ,معدل الربح في الوحدة...) اما الثانية فهي عبارة عن معطيات تشغيلية غير مالية (نسبة رضى الزبون ,معدل التغيب...)

### •مؤشر الانذار و مؤشر التوازن :

تقوم مؤشرات الانذار بتنبيه المسؤول في الحالات الغير عادية و السير الغير جيد للعملية مما يتطلب تدخلا فوريا (ارتفاع التكاليف ,انخفاض المبيعات...) وعدم دوث اي تنبيه على هذه المتغيرات دليل على السير الحسن

للعلمية ،اما مؤشر التوازن فهو يؤمن متابعة ومعالجة النظام وتقديمه بالمقارنة مع الاهداف الموضوعية اي تركيز على مدى صحة الاهداف.<sup>1</sup>

سوف نحاول تلخيص المؤشرات التي تستعمل بكثرة في الجداول التالية :

**الجدول رقم (08) : المؤشرات الخاصة بالاداء الاقتصادي**

| الاداء الاقتصادي                                                                                                                          |                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تعكس هذه المؤشرات الوضعية الاقتصادية للمؤسسة حيث تبين قدرتها على الاجابة على انشغالات مالكيها والاطراف المالية (المردودية , الانتاجية...) |                                                                                                                                                       |
| اهم المؤشرات                                                                                                                              |                                                                                                                                                       |
| الموردون                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تكلفة السلع و المواد الاولية المشتراة</li> <li>- نسبة الصفقات الموافقة للشروط المتفق عليها وعددها</li> </ul> |
| الزبائن                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- رقم الاعمل</li> <li>- نسبة الحصة في السوق</li> </ul>                                                         |
| المستثمرون                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الارباح المتتالية من الاستثمارات</li> </ul>                                                                  |
| العمال                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاجور المدفوعة</li> </ul>                                                                                   |
| القطاع العمومي                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مجموع الضرائب المدفوعة</li> <li>- الاعانات المتحصل عليها</li> </ul>                                          |

المصدر : بوحديد ليلي , "مرجع سبق ذكره", ص 74

**الجدول رقم (09) : المؤشرات الخاصة بالاداء الاجتماعي**

| الاداء الاجتماعي                                                                      |                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هو عملية تقيس من خلالها المؤسسة ادائها الاجتماعي المتعلق بمهمتها و اهدافها الاجتماعية |                                                                                                                                                                              |
| المؤشرات القاعدية                                                                     |                                                                                                                                                                              |
| العلاقة بين العمال و الادارة                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة العمال الذين تمثلهم المنظمات النقابية او جهات اخرى</li> <li>- القواعد الخاصة بالتفاوض مع العمال حول تعديلات الانشطة</li> </ul> |

<sup>1</sup> بن لخضر محمد العربي , "مرجع سبق ذكره", ص 64

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| مثل اعادة بناء الهيكل التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- نوع العقد و نوع التوظيف</li> <li>- خلق مناصب عمل</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 | التشغيل            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- متوسط عدد ساعات التدريب لكل عامل حسب السنة او الفئة التي ينتمي اليها</li> </ul>                                                                                                                                                                             | التدريب و العمل    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- التعريف بسياسات و برامج تكافؤ الفرص</li> <li>- البنية التنظيمية للإدارة العامة مع توضيح عدد الرجال و النساء بالاضافة الى مؤشرات التنوع الثقافي</li> </ul>                                                                                                   | تنوع و تكافؤ الفرص |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- التعريف باللجان التي تمثل العمال</li> <li>- حوادث العمل العادية وحوادث العمل المميتة</li> <li>- ايام العمل الضائعة و معدل الغيابات</li> <li>- التعريف ببرنامج الوقاية من الفيروسات</li> <li>- طرق تسجيل و التصريح بحوادث العمل و الامراض المهنية</li> </ul> | الصحة و الامن      |

المصدر : بوحديد ليلي , "مرجع سبق ذكره", ص 76

### الفرع الثاني : ادوات لوحة القيادة

تعرض لوحة القيادة بطرق مختلفة من اجل لفت انتباه المسؤولين و تمكينهم من قراءتها بطريقة سهلة و مبسطة حيث تستعمل مجموعة من الادوات المختلفة نذكرها كالتالي :

#### • الجداول و القوائم المالية :

تقوم هذه الوسائل بتزويد المسؤولين بمعلومات مفصلة باعتبارها وثائق تلخص العمليات المحاسبية المختلفة , تقدم في شكل جداول ضمن شروط تنظيمية الى الاطراف المستفيدة منها , فهذه القوائم تساعد في التحليل من خلال ترجمتها في شكل نسب ودراسة التغيرات <sup>1</sup>.

الجدول عبارة عن ترتيب للمعلومات في شكل اعمدة تسمح بمقارنة مختلف المعلومات بين ما هو محقق وما تم تقديره و استخراج الفروق بينهما , فهي الاداة الأكثر استعمالا في لوحة القيادة <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> قريشي محمد صغير , "لوحة القيادة كاداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية", رسالة ماجستير قسم علوم التسيير , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة , 2004 , ص 87

<sup>2</sup> بلهاشمي جيلالي طارق , "لوحة القيادة كاداة في مراقبة التسيير المصرفي", رسالة ماجستير قسم علوم التسيير , جامعة سعد دحلب , البليدة , 2006 , ص 100

الجدول رقم (10) : جدول لمتابعة نشاط قسم التسويق

| جدول خاص بمتابعة نشاط قسم التسويق لفترة .... |         |          |            |       |
|----------------------------------------------|---------|----------|------------|-------|
| المؤشرات                                     | الاهداف | الفترة n | الفترة n-1 | الفرق |
| عدد الزبائن                                  |         |          |            |       |
| عدد الطلبات                                  |         |          |            |       |
| رقم الاعمال                                  |         |          |            |       |
| ....                                         |         |          |            |       |

المصدر : هباش سامي , "دراسة واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر  
رسالة ماجستير قسم علوم التسيير , جامعة العربي تبسي , تبسة , 2010 , ص 133

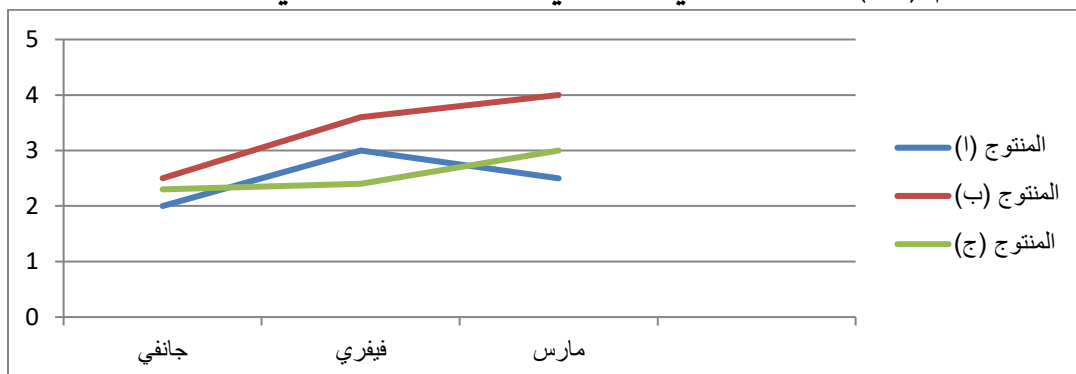
#### • التمثيل البياني :

تعتبر الاداة الاكثر سهولة للاستيعاب و الاكثر تعبيرا عن حالة المؤسسة فياخذ التمثيل البياني عدة اشكال (دوائر نسبية ,مدرجات تكرارية , منحنيات...) و التي تعبر عن بعض النسب المتواجدة في الجداول.  
تسهل عملية فهم الظواهر المعقدة و شرح مختلف التغيرات و التطورات التي حصلت بطريقة بسيطة و ملفتة  
للانتباه.<sup>1</sup>

#### - المنحنيات :

هو اسلوب من الاساليب الاحصائية و الرياضية قد يكون على شكل خط مستقيم او منكسر يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة خلال فترة زمنية محددة حيث تقوم بشرح التطورات و التغيرات الحاصلة على المتغير المراد دراسته.

الشكل رقم (02) : منحنى بياني للتغير في المبيعات خلال الثلاثي الاول من السنة n



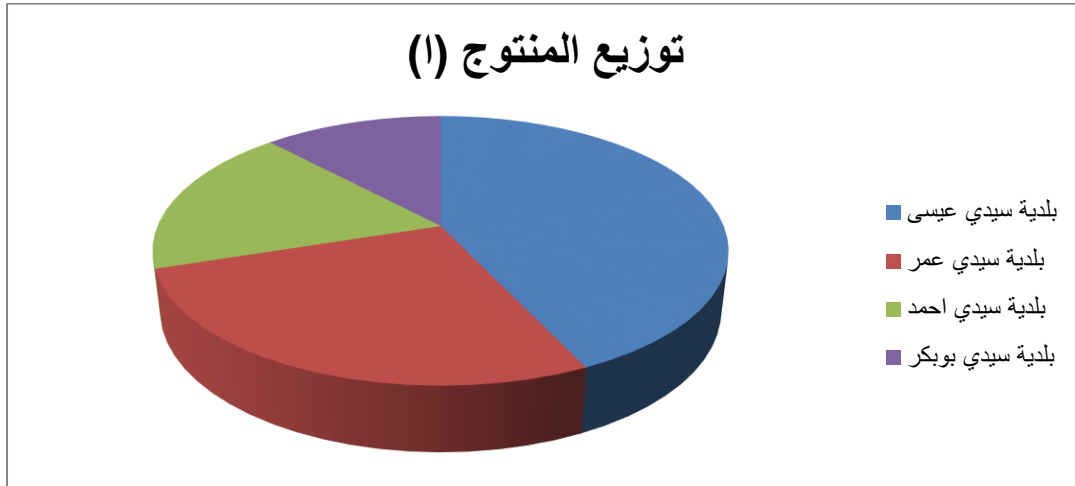
المصدر : من اعداد الطالبة

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون , معزوي ليندة , لهواسي هجرة , "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية", دار الحمديّة للنشر و التوزيع , الجزائر , 2004 , ص 42

- الرسومات البيانية :

تسمح بدراسة التطورات و التغيرات بشكل بسيط و مفهوم و هذا نتيجة لانعكاس النسب في شكل بيانات مختلفة<sup>1</sup>

الشكل رقم (03) :دائرة نسبية توضح توزيع المنتج (ا) في مناطق معينة في ولاية سعيدة



المصدر : من اعداد الطالبة

الشكل رقم (04) :اعمدة بيانية توضح تطور الانتاج خلال الثلاثي الاول من السنة n



المصدر : من اعداد الطالبة

• النسب :

هي عبارة عن علاقة بين متغيرين وهي الاكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة ونتائجها، بحيث تكون سهلة الاستيعاب وتساعد في معرفة وضعية المؤسسة خلال فترة معينة (نسبة رقم الاعمال كل بائع، نسبة الربحية، نسبة التغير في المردودية...).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة، "مرجع سبق ذكره"، ص 42

• المنبهات :

وهي عبارة عن اشارات مرئية تبين حدوث انحرافات نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات مثل اقتراب المؤشر من منطقة الخطر (تجاوز نسبة شكاوى العملاء حدا معيناً ...) هنا تظهر اشارة ضوئية تنبه المسؤولين بضرورة معالجة الامر بسرعة ,في حين ما اذا لم تصدر اي اشارة فهذا يعني ان العملية تسير بشكل جيد.<sup>2</sup>

الشكل رقم (05): المنبهات المستعملة في لوحة القيادة



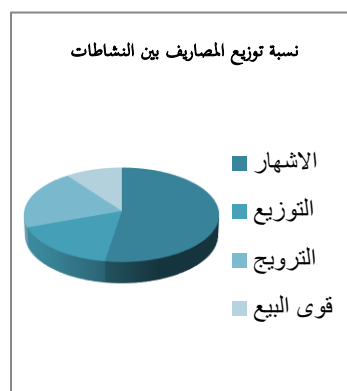
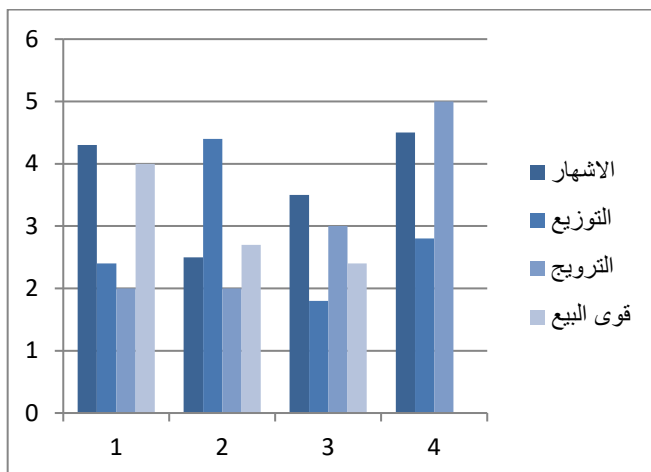
**La source:** Jean François RIEU ,pierre RIGOLLET , **Tableaux de bord** ,edition Eni , Paris ,2014 , page 4

<sup>1</sup> بوديار زهية , جباري شوقي , " لوحة القيادة كاسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة " , مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , افريل 2009 , ص 08

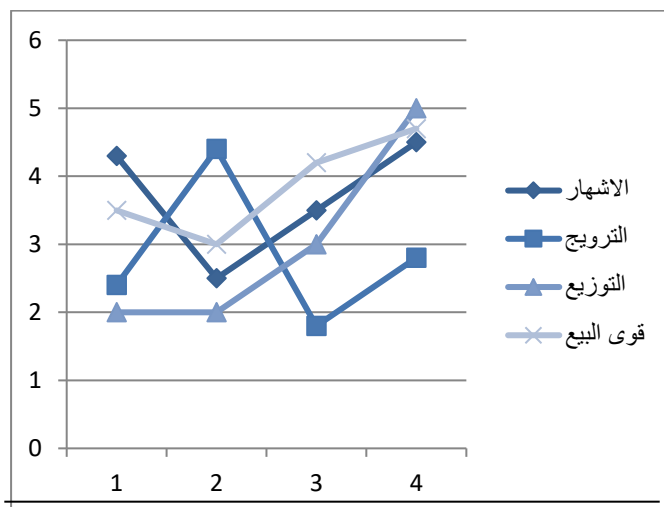
<sup>2</sup> بونقيب احمد , "مرجع سبق ذكره" , ص 161

الشكل رقم (06): نموذج للوحة القيادة

شهر.... /سنة....  
مصلحة المبيعات: قسم....



مجموع المصاريف حسب القطاع لشهر ماي



تطور المصاريف للاثهر الثلاثة الماضية

| الفرق | مصاريف تقديرية | مصاريف فعلية |        |
|-------|----------------|--------------|--------|
| 30-   | 270            | 300          | الشمال |
| 50-   | 400            | 450          | الجنوب |
| 10    | 230            | 220          | الشرق  |
| 70    | 260            | 190          | الغرب  |

المصاريف حسب المناطق



تجاوز الميزانية (50)

### المبحث الثالث : الأبعاد التسييرية للوحة القيادة

نظرا للاهمية البالغة للوحة القيادة ودورها في مساعدة المسؤولين في تشخيص وضعية المؤسسة فانها تخضع لمبادئ و اسس من اجل ان تصمم بطريقة تناسب غايات المؤسسة وان تؤدي الاهداف التي وجدت من اجلها .

#### المطلب الاول : مبادئ لوحة القيادة

باعتبار لوحة القيادة اداة من ادوات مراقبة التسيير فان وضعها و تصورهما يخضع لمبادئ معينة حتى تستطيع تادية وظيفتها على اكمل وجه<sup>1</sup>:

#### • مبدأ الارتباط بالهيكل التنظيمي :

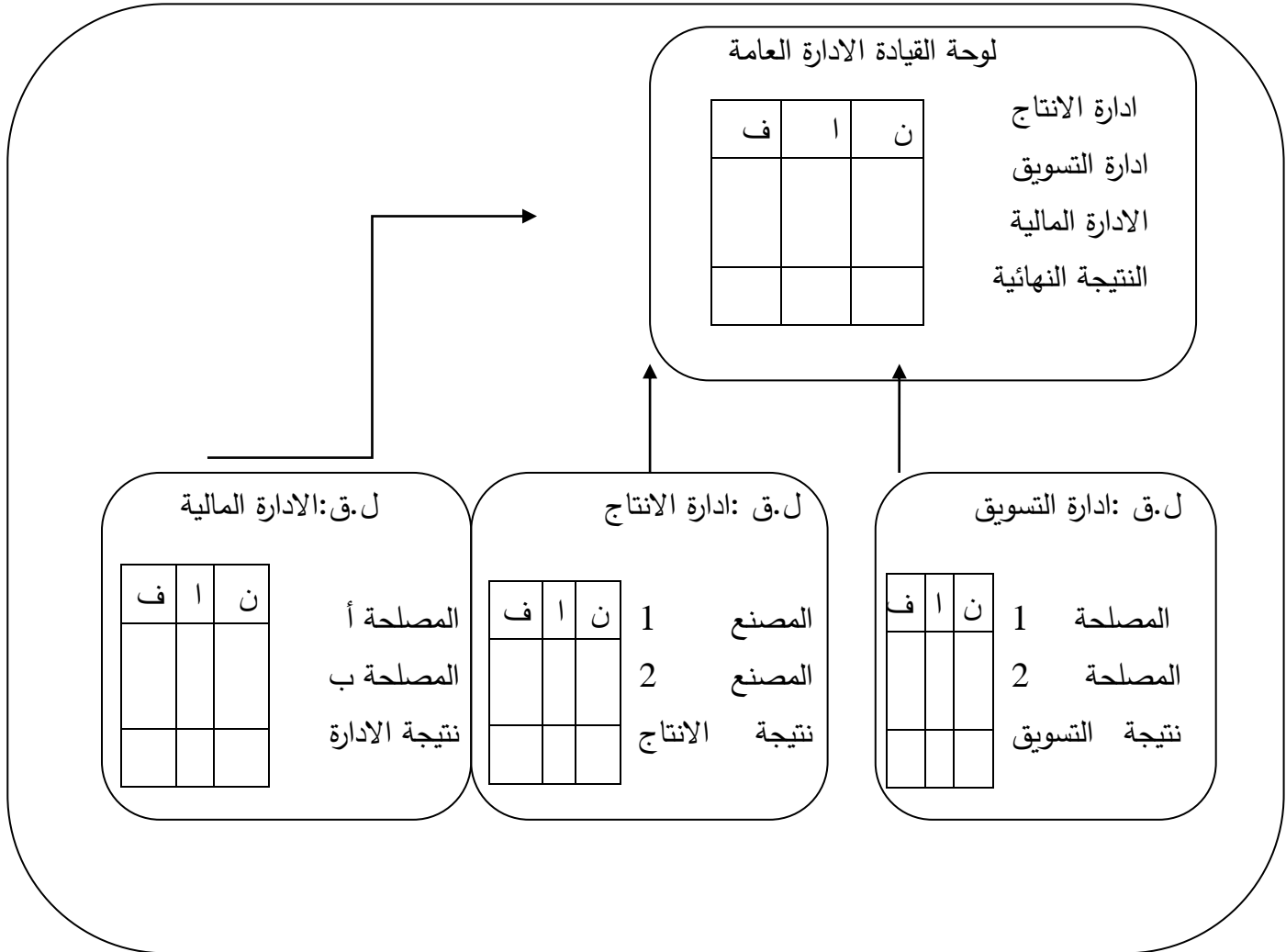
ترتكز عملية التنظيم على اساس تفويض السلطات من اجل تسهيل تنفيذ المهام ,حيث يجب ان تتكيف لوحة القيادة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الذي يظهر في شكل هرمي اي يتوافق مع تقسيم المسؤوليات سواء كانت افقيا او عموديا فمن الضروري ان يكون هناك تطابقا بين تنظيم المؤسسة و تنظيم نظام لوحات القيادة و بالتالي تسمح ب :

- ان يكون لدى كل مسؤول لوحة قيادة خاصة به و التي تتماشى مع اهدافه .
- كل مسؤول أيا كان مستواه التنظيمي يتلقى تفويضا من مستوى تنظيمي أعلى منه، كما يجب على هذا المسؤول أن يقدم تقريرا دوريا حول النتائج التي حققها.
- تقوم لوحة القيادة بجمع النتائج التي ستظهر في لوحة القيادة للمستوى الاعلى لذا يجب ان تحتوي على معلومات و مؤشرات تعرض بشكل واضح و تحليلي و سهل التفسير و تعكس اداء المؤسسة في شتى المجالات .
- تحتوي مقاييس موضوعية و التي تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ( الانحرافات بين التقديرات ,الانجازات...).
- كل لوحة قيادة تحتوي على إطار تلخيصي يتم فيه تجميع مختلف التفاصيل التي تحدد النتيجة النهائية لمركز المسؤولية المعني، مرفوقة بتعليق المسؤول وتحليلاته، وهذا الإطار التلخيصي يظهر في لوحة القيادة للمستوى التنظيمي الأعلى منه مباشرة.

<sup>1</sup> نعيمة بجاوي , "ادوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق", اطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير ,جامعة الحاج لخضر ,باتنة , 2009 , ص 265

- يجب ان تكون لوحات القيادة لنفس المستوى بنفس الشكل و هذا من اجل تسهيل اعتماد المعطيات.
  - عملية تجميع المعلومات المتواجدة بلوحات القيادة والمصادقة عليها تنطلق من المستويات السفلى وتتم تعاقبياً، فمن غير المعقول أن يتصرف المدير العام في نتائج قسم معين قبل المسؤول عن هذا القسم .
- والشكل الموالي يوضح مبدأ تداخل لوحات القيادة .

الشكل رقم (07) : مبدأ تداخل لوحات القيادة



المصدر : بونقيب احمد, "مرجع سبق ذكره", ص 136

#### مبدأ الشمولية و تجميع المحتوى :

يقوم هذا المبدأ على اساس اختيار المعلومات الاساسية و الاكثر نفعا للمسؤول , فعملية الاختيار تركز على تحديد المؤشرات المناسبة التي تكون ملائمة بالنسبة لطبيعة عمل المعني بلوحة القيادة. بالإضافة الى جمع المعطيات ذات العلاقة فيما بينها من اجل الحصول على مؤشرات ذات دلالة .

• مبدأ سرعة الاعداد و الارسال :

باعتبار ان الغرض الاساسي من لوحة القيادة هو تنبيه المسؤولين عن سير عملياتهم اليومية فلهذا يجب اعداد لوحات القيادة بسرعة ,فعادة ما يكون الحصول على معطيات تقديرية معيارية في مدة وجيزة افضل من الحصول على معطيات فعلية ودقيقة في مدة اطول (مثل عملية تقييم المخزونات بطريقة التكاليف المعيارية بدل انتظار عملية الجرد للحصول على نتائج ادق و التي لا يستفاد منها نظرا لطول فترة تحصيلها) .حيث يتم في الغالب تحصيل اغلب المعلومات من التقارير الشهرية مما تسمح للمسؤولين باعداد لوحات القيادة بشكل اسرع وفعال .

كما تجدر الاشارة الى ان اغلبية لوحات القيادة يتم تحريرها كل شهر و تستغرق مدة تحضيرها من 5 الى 8 ايام غالبا , الا ان هنالك اقسام في المؤسسة تحتاج الى معلومات يومية و متجددة حول نشاطها مما يستلزم انشاء لوحات قيادة لهذه الاقسام بصفة يومية ,وحتى يكون هناك تناسق في فترة التحرير بين مختلف لوحات القيادة في المؤسسة يتم تشكيل لوحة القيادة الشهرية لبعض الاقسام عن طريق تجميع المعلومات اليومية و الاسبوعية التي تكون الشهر.<sup>1</sup>

المطلب الثاني : مزايا و مقومات لوحة القيادة

الفرع الاول : مزايا لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بما يلي<sup>2</sup>:

- يساعد في تقييم اداء المؤسسة على المدى القصير .
- سهل الاستخدام بالاضافة الى تسهيله لممارسة المسؤولية.
- يساعد في عملية اتخاذ القرار.
- يهدف الى الاستخدام الافضل لوسائل الاستغلال.
- يقوم بتوضيح وضعية المؤسسة و مدى تطابق نشاطها الفعلي بما هو مقدر له.
- تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومة من اجل تحقيق الاهداف.
- تعتبر اداة تلخيصية اي تشمل على المعلومات الضرورية فقط.
- السماح لمختلف اعضاء الفريق بالتحاور بلغة مشتركة وذلك لسهولة تفسيرها.

<sup>1</sup> محمد بونقيب , "مرجع سبق ذكره" , ص 137

<sup>2</sup> بوديار زهية , جباري شوقي , "مرجع سبق ذكره" , ص 05

## الفرع الثاني: مقومات لوحة القيادة

يجب ان تتوفر مجموعة من المقومات حتى يمكننا القول بان لوحة القيادة فعالة اهمها <sup>1</sup>:

### • محتوى لوحة القيادة :

يجب ان تكون المعلومات المتوفرة في لوحة القيادة شاملة وملائمة لنشاط المؤسسة ,و لتوفر المعلومات المناسبة يجب على الادارة ان تستمع للمسؤولين العاملين حتى يمكن مساعدتهم في انجاز المهام المطلوبة ,فايجاد المؤشرات الملائمة يكون نتيجة تفاعل بين المسير و القائم بالعمل .

وحتى تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة فعالة فيجب ان تتوفر فيها العناصر التالية:

- الحيادية : اي التعبير عن الاحداث دون تشويه او تضليل اي عكس الصورة الصادقة للنشاط.
- القابلية للتكيف : قدرة المعلومة على الاستجابة للتغيرات بكيفية تمكن من مراجعتها بشكل مستمر.
- سهولة الترجمة : القراءة المباشرة و الواضحة بدون اي غموض.

### • شاملة :

اي ان تشمل كل أنشطة الوحدة ولكن مقدمة بشكل ملخص .

### • هيكلية لوحة القيادة :

تتشكل لوحة القيادة من مجموعة من المؤشرات يتم انتقاءها بعناية كبيرة على اساس الاهداف المسطرة و بعدد محصور , حيث ان الكم الهائل من المعلومات و المؤشرات سوف يقضي على المعلومة الاساسية بالاضافة الى مراعات طريقة تقديمها و شكلها .

### • توقيت لوحة القيادة :

يجب ان تستغل المعلومة بناءا على توقيتها في عملية اتخاذ القرارات اي تقديم المعلومة الخاصة بنشاط معين حسب التوقيت المناسب لتقديم صورة اكثر دقة عن سيرورة المؤسسة, فالالتزام بالجدول الزمنية لتحضير و ارسال لوحة القيادة ضروري للمسير بالاضافة الى استعمال بعض الوسائل التقنية و البريد الالكتروني الداخلي يساعد على وصولها الى الاطراف المعنية بسرعة.

<sup>1</sup> بن لخضر محمد العربي , "مرجع سبق ذكره", ص 92-93

• جودة لوحة القيادة :

ترتبط جودة لوحة القيادة بجودة المعلومة التي تحملها فلهذا من الضروري وجود نظام للمعلومات الادارية حيث تعتبر مخرجاته مدخلات لوحة القيادة التي يتم استغلالها في شكل مؤشرات , فكلما حرصت الادارة على دقة المعلومة كلما كانت درجة المصادقية و جودة لوحة القيادة اكبر .

• درجة تناسق لوحات القيادة :

المقصود هنا هو تنظيم المعلومة مهما كانت طبيعتها لتتمكن من الانتقال مابين المستويات التنظيمية دون عوائق , فالمعلومة يمكن ان تفقد شيء من قيمتها اذا انتقلت من مستوى لآخر , فيقدم كل مسؤول تقريراً دورياً في شكل لوحة قيادة حول النتائج المتحصل عليها الى المستوى التنظيمي الاعلى منه . حيث يتم تجميع مختلف لوحات القيادة (الخاصة بكل مسؤول) في لوحة قيادة واحدة وهذا مايقوي درجة التناسق بين لوحات القيادة وضبط توزيع المسؤوليات.

• ثقافة التسيير في المؤسسة :

من اهم العوامل التي تساهم في نجاح لوحة القيادة وزيادة فعاليتها هو تبني المؤسسة ثقافة تسيير تقبل بهذه الاداة و مستوى الاتصال و الحوار الذي تفرضه ,بالاضافة الى اعتمادها على التسيير بالاهداف و التي تمنح للمسؤول مجموعة من الاهداف التي عليه تحقيقها خلال فترة معينة .<sup>1</sup>

المطلب الثالث : اهمية لوحة القيادة وعوامل نجاحها

الفرع الاول : اهمية لوحة القيادة

باعتبار لوحة القيادة نظام للمعلومات يساعد المسؤولين على معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة تسيير المؤسسة فلها اهمية كبيرة سوف نتطرق اليها في النقاط التالية :<sup>2</sup>

• عند وضع خطة المؤسسة :

- الزام كل مسؤول بوضع خطط تتماشى مع خطط الاقسام الاخرى .
- وضع الاهداف من طرف جميع الاداريين .

<sup>1</sup> بن لخضر محمد العربي , "مرجع سبق ذكره", ص 94

<sup>2</sup> بوديار زهية , جباري شوقي , "مرجع سبق ذكره", ص 7

- تساعد في وضع سياسات واضحة مسبقا.
- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الادارية بالإضافة الى تحديد مراكز المسؤوليات وفقا لذلك.

• اثناء سير نشاط المؤسسة :

- تسهل عملية الحصول على الائتمان من البنوك .
- تحديد نقاط الضعف و القوة لدى المؤسسة.
- تحديد نوعية المعلومات المستعملة و ارسالها الى المستويات العليا.
- مراقبة مختلف عناصر المؤسسة من اجل كشف الانحرافات و تقديم الاجراءات التصحيحية.
- تقوم بتقديم سريع و دائم للنتيجة المحققة من طرف المؤسسة.
- السماح باعطاء وضعية الخزينة و متابعة تطور الهامش الاجمالي .
- المقارنة بين الاهداف المسطرة و النتائج المتوصل لها.

الفرع الثاني : عوامل نجاح لوحة القيادة

تشكل لوحة القيادة في الغالب هاجسا كبيرا مما تولد الضغط النفسي لدى المسؤولين يتمثل في العدائية و الرفض التام لهذا النظام ,حيث ينظرون اليه على انه <sup>1</sup>:

- اداة لمراقبة أنشطة العاملين.
- نقص الثقة بين الادارة و المسؤولين العاملين (الزامية تقديمهم شهريا تقرير عن ادائهم).
- يعتبر تصميم لوحة القيادة وقت ضائع و غير مفيد و النشاطات العملية لايمكن ان تدار من خلال ارقام.
- تعتبر لوحة القيادة كوثيقة اضافية كغيرها من الوثائق.

فمن الضروري ان تنتبه الادارة الى هذه النقاط عند القيام بعملية تصميم لوحة القيادة بالإضافة الى تخفيف من حدة الضغط النفسي المتولد وذلك من خلال تحقيق التواصل و التكوين اللازمين للمسؤولين ,فلذا يجب القيام بالعمليات التالية اثناء تصميم لوحة القيادة :

- اشراك مختلف المسؤولين في تحضير لوحة القيادة و فتح باب النقاش حول الاهداف .

<sup>1</sup> بونقيب احمد , "مرجع سبق ذكره", ص 163

- تحسيسهم بأهمية هذه الاداة وانها تبرز ادائهم و تحسنه و ليست فقط اداة للرقابة عليهم.
- تحديد الاهداف الاساسية التي وضعت من اجلها و الاثار الايجابية المتوقعة منها .
- القيام بدورات تكوينية من اجل كشف اللبس عن هذه الاداة.

بالاضافة الى هذه العوامل فقط تقع المؤسسة في هفوات عند وضع لوحة القيادة وهي :

- الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط.
- عدم التعليق على النتائج المحققة.
- عدم استخدام المنحنيات و الرسوم البيانية.
- احتوائها على عدد كبير من المؤشرات مما يفقدها اهميتها.

## خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل حاولنا التعرف على لوحة القيادة باعتبارها اداة من ادوات مراقبة التسيير و وسيلة فعالة للحكم على اداء المؤسسة , فارتأينا الى ان هذه الاخيرة تعتبر كدعامة في التسيير كونها تعمل على توفير المعلومات الخاصة بمختلف أنشطة المؤسسة والتي تسعى من خلالها لمتابعة الانجازات و تحقيق الاهداف بالاضافة الى خلق جو تفاعلي بين مختلف مراكز المسؤوليات وزيادة نسبة التواصل بين الاطراف المعنية.

تصمم لوحة القيادة بطريقة حديثة وفعالة باستخدام مؤشرات وادوات تكون ذات دلالة بمحتوى اللوحة من اجل تبسيطها وتمكين المسؤولين من دراستها وفهمها و الاستغلال الفوري لها دون اي اشكالية و الرقابة على ادائهم من خلال المقارنة بين ما هو متوقع وماتم التوصل اليه.

# **الفصل الثاني : لوحة القيادة**

## **كاداة لاتخاذ القرارات**

## مقدمة الفصل

لقد أصبح عالم الإدارة اليوم مسرحاً للتغيير، الأمر الذي استوجب من المسؤولين تطوير أساليبهم الإدارية و قدراتهم الذاتية لمواجهة متطلبات التغيير و حل المشكلات التي تصادفه يوميا و ذلك باتخاذ القرارات المناسبة، فيمكن القول بأن المؤسسات عبارة عن مركز قرار مستقل حيث يتم فيها اتخاذ المئات من القرارات يوميا.

تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم المهام المتواجدة في الأجهزة الإدارية، حيث يتوقف عليها مدى نجاح هذه الأخيرة وتحقيقها لأهدافها الأساسية، ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل الإداري يركز إلى حد كبير على عملية اتخاذ القرارات ومناهجها المتبعة و العوامل التي تؤثر عليها باعتبارها محور العملية الإدارية فكل تصرف يقوم به مسؤول معين ينطوي على اتخاذ قرار أو أكثر.

وبناء على ما سبق فقد تم تقسيم هذا الفصل كالتالي :

**المبحث الأول :** وقد تضمن مفاهيم أساسية عن عملية اتخاذ القرارات فتطرقنا إلى تعريفها و عناصرها ومختلف أنواعها بالإضافة إلى الأساليب التي تعتمد عليها من التقليدية و الحديثة وصولاً إلى أهميتها.

**المبحث الثاني :** تضمن هذا المبحث الحالات التي يمكن على أثرها اتخاذ القرارات و النظريات المتعلقة بها بالإضافة إلى أهم المميزات التي يجب أن تتوفر في الشخص حتى يعتبر قادر على إجراء هذه العملية و المراحل التي يمر بها.

**المبحث الثالث :** تضمن المبحث الأخير المؤثرات و المعوقات التي تصادف عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى مقترحات تساعد صاحب القرار على الزيادة من فاعليته و تطرقنا إلى دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار.

## المبحث الاول : مدخل لعملية اتخاذ القرارات

تتمثل العملية الإدارية من مجموعة من الوظائف الأساسية التي تؤدي من طرف المديرين والتي تهدف الى استثمار المتاحات في المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة بأقل جهد و تكلفة ممكنة فالعملية الإدارية عملية إنسانية بالدرجة الأولى.

فالإنسان يمر بمجموعة من المواقف اليومية التي تتطلب منه اتخاذ قرار أو أكثر, فتعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية فهي عبارة عن مهارة القدرة على اتخاذ القرار الأساسية في مختلف مجالات الحياة المعاصرة وضرورة الزامية لمواجهة التغييرات.

### المطلب الاول : تعريف و عناصر اتخاذ القرارات

#### الفرع الاول : تعريف عملية اتخاذ القرار

لعملية اتخاذ القرارات تعاريف متعددة و لكن قبل التطرق اليها سنقوم بتعريف القرار أولا :

يعرف القرار على انه : افضل بديل لحل مشكلة ما و اختيار بديل معين من البدائل الموجودة .<sup>1</sup>

ويعرف ايضا بانه :البديل الذي يختاره شخص بعد تحليله و تقييمه لمواجهة موقف معين .<sup>2</sup>

القرار هو اختيار واعى بين احتمالين على الاقل للعمل .<sup>3</sup>

القرار هو افضل خيار عمل يمكننا ان نتخذه في وقت ما .<sup>4</sup>

تعني كلمة قرار بانها اختيار قائم على اسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين او اكثر ,و بالتالي يكون القرار هو البث النهائي و الارادة المحددة لصانع القرار فيما يجب او ما لا يجب فعله للوصول بوضع معين الى نتيجة محددة و نهائية.<sup>5</sup>

و الان سنتطرق الى تعريف عملية اتخاذ القرار وهي كالتالي :

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل, "الابداع في اتخاذ القرارات الادارية", دار الاثراء للنشر و التوزيع, الاردن, 2009, ص 47

<sup>2</sup> كامل بربر, "الادارة عملية و نظام", الطبعة الاولى, المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع, بيروت, 1996, ص 164

<sup>3</sup> Brahim YAHIAOUI, "Contribution du système d'information a la prise de décision", Thèse de magister, université A.amira, Bejaia, 2016, page 5

<sup>4</sup> سامي تيسير سليمان, "كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار", المثلث للنشر و التوزيع, الرياض, 1998, ص 20

<sup>5</sup> رضا اسماعيل البسيوني, "ادارة الاعمال", الطبعة الاولى, مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع, القاهرة, 2008, ص 74

يعرف على انه : تصرف الفرد الناتج عن اختيار افضل البدائل المتوفرة بعد دراسة النتائج و التفكير و توقع كل بديل واثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة .<sup>1</sup>

اتخاذ القرار هو عملية الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف او اهداف معينة مصحوبا بتحديد اجراءات التنفيذ .<sup>2</sup>

عملية اتخاذ القرار هي عملية يمكننا وصفها بالموافقة او المصادقة على القرار بتمرير النموذج للمشروع من احد المدراء في الادارة الوسطى ممن له علاقة وطيدة و تنفيذية بصناعة القرار الذي يتم رفعه خلال التنظيم الى الادارة العليا لاعتماده و المصادقة عليه .<sup>3</sup>

ويعرف ايضا بانه عملية اصدار حكم عما يجب فعله في موقف معين وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها .<sup>4</sup>

اتخاذ القرار هو تصرف يقوم به طرف او عدة اطراف من صانعي القرارات في الاختيار بين عدة خيارات متوفرة لحل مشكل معين .<sup>5</sup>

هي عملية تنتهي الى تفضيل بديل او حل من بين عدة حلول متاحة .<sup>6</sup>

اتخاذ القرارات هو عبارة عن عملية تسعى الى البحث عن افضل الخيارات و البدائل لحل مختلف المشاكل و القضايا التي يسعى صناع القرار الى الوصول اليها .<sup>7</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان اتخاذ القرار هو قيام الشخص على الاختيار بين بدائل متعددة و متاحة لانتقاء بديل مناسب ورفض بقية البدائل الاخرى ويكون ذلك بطريقة فعالة و غير عشوائية وفق اساليب علمية معتمد عليها .<sup>8</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز النجار , "الادارة الذكية", المكتب العربي الحديث , الاسكندرية , 2008 , ص 58  
<sup>2</sup> جابر عوض سيد , ابو الحسن عبد الموجود , "الادارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية", المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية , 2003 , ص 116  
<sup>3</sup> ابراهيم المنيف , "استراتيجية الادارة اليابانية", الطبعة الاولى , مكتبة العبيكات للنشر , الرياض , 1998 , ص 178  
<sup>4</sup> على الشرفاوي , "العملية الادارية : وظائف المديرين", دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع , الاسكندرية , 2003 , ص 07  
<sup>5</sup> R.B.RUDANI , "Principles of management", Esition Tata McGraw Hill education private limited , 2013 , paga 230  
<sup>6</sup> محمود علي محمد البليسي , "سبل تطوير اساليب اتخاذ القرار في ادارة الازمات الامنية في فلسطين", رسالة ماجستير تخصص القيادة و الادارة , جامعة الاقصى , غزة , 2016 , ص 39  
<sup>7</sup> Paul NUTT , David WILSON , "Handbook of decision making", John wiley and sons .Ltd .Publication , United kingdom , 2010 , page 75  
<sup>8</sup> شكري معمر سعاد , "التقارير المالية للمراجع و اثارها على اتخاذ القرارات في ظل الازمات المالية العالمية", اطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير , جامعة امحمد بوقرة , بومرداس , 2015 , ص 55

يجب التفرقة بين صنع القرار و اتخاذه ,فعملية اتخاذ القرار هي ناتج عملية صنع القرار اي المرحلة المتعلقة بانهاء عملية الاختيار و الاستقرار على بديل واحد , فكثير من الباحثين العرب لعلم ادارة الاعمال يقومون بالخلط بين المفهومين ففي الحقيقة ان اتخاذ القرار يمثل جنبا واحدا من عملية صنع القرار. وخلاصة القول ان الذي يقوم بعملية صنع القرارات في التنظيم هي "المؤسسة" ثم يليه مصدر القرار الذي يكون في اعلى التنظيم فردا كان او لجنة او مجلس ادارة.<sup>1</sup>

### ثانيا : عناصر عملية اتخاذ القرارات

تحتاج عملية اتخاذ القرار الى مجموعة من العناصر الاساسية نذكرها كالتالي :<sup>2</sup>

#### • متخذ القرار :

قد يكون فردا او جماعة (لجنة) وتكون له السلطة الكاملة في اتخاذ القرار تبعا لمركزه او وضعه ضمن الهرم التنظيمي كما يمكن ان تفوض له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة .

#### • موضوع القرار :

ويتمثل في المشكلة او المسألة التي تستدعي من متخذي القرار تبني حل او تصحيح انحراف معين, و المشاكل كثيرة و متنوعة لا حصر لها حيث يمكن ان تصادفهم مشكلة خطيرة و التي قد تؤدي الى كارثة ومنها ما هو قليل الاهمية.

#### • الاهداف و الدوافع :

ان القرار الذي يتم اتخاذه هو تعبير عن تصرف او سلوك معين يراد القيام به من اجل تحقيق غاية او اشباع حاجة معينة ,وكلما زادت اهمية الشي زادت اهمية القرار المتخذ .فكما هو معروف وراء كل عمل دافع ووراء كل دافع هدف معين يراد اشباعه ,وبناء على ذلك لايتخذ قرار الا اذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد .

#### • المعلومات و البيانات :

من اجل دراسة مشكلة ما و تحديد ابعادها بشكل دقيق وواضح لا بد من جمع معلومات و بيانات متعلقة بالمشكلة سواء كانت هذه المعلومات من الماضي او الحاضر او المستقبل ,وهذا يرجع الى طبيعة المشكلة بحد

<sup>1</sup> دادة عبد الحميد , "مرجع سبق ذكره" , ص 55

<sup>2</sup> بن خروف جلييلة , "دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات", رسالة ماجستير تخصص علوم التسيير , جامعة امحمد بوقرة , بومرداس , 2009 , ص 98

ذاتها وذلك بغرض التأكد من عملية تنفيذ الاهداف المرجوة.و للمؤسسات الحديثة اليوم مجموعة من النظم المتكاملة و التي توفر لمتخذ القرارات معلومات مختلفة و في ظرف قياسي من خلال استعمال اجهزة المعلوماتية.

#### • التنبؤ :

وهو شي اساسي لان معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة حيث يجب التنبؤ بها و تقديرها وتحديد انعكاساتها و تاثيرها في المؤسسة ,فالتنبؤ يساعد متخذ القرار على معرفة ما سيكون عليه الحال في المستقبل .

#### • البدائل :

ان عملية اتخاذ القرار تتضمن اختيار بديل واحد من بين مجموعة متنوعة من البدائل و هو الذي يعتبر حلا للمشكلة محل الدراسة.فالبديل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة المشكلة ,فالتحديد البدائل يعطي فرصة افضل لاختيار الاحسن منها.

#### • القيود :

يواجه متخذ القرار مجموعة من القيود التي تفرضها البيئة المحيطة بمتخذ القرار سواء كانت داخلية او خارجية و التي تضع عوائق امامه ,لذا يجب عليه ان يحسن التعامل معها و يقوم بدراستها جيدا من اجل تفادي سلبياتها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : انواع و اساليب اتخاذ القرارات

#### الفرع الاول : انواع القرارات

يقوم المدير خلال ممارسته للعمل الاداري باتخاذ العديد من القرارات التي تختلف من حيث اهميتها و اثرها على المؤسسة , فهناك قرارات بسيطة و التي لا تتطلب جهدا او وقتا طويلا عند اتخاذها وهناك قرارات اخرى و التي تنسم بالطابع الاستراتيجي ,ومن هنا نتضح اهمية القرار الذي يتخذه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وردة برويس , "فعالية الاتصال الاداري في انجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية و انعكاسها على اداء العاملين", اطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2015, ص 174

<sup>2</sup> احمد عثمان ابراهيم , "اثر استخدام الطرق الكمية على اتخاذ القرارات الادارية", مجلة اماراك العدد الثامن , الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم و التكنولوجيا , 2013, ص 87

هناك العديد من تصنيفات القرارات نذكرها كالتالي :

• تقسيم القرارات وفقا للوظائف الاساسية<sup>1</sup>:

**قرارات تتعلق بالعنصر البشري :**

تتضمن هذه القرارات طرق الحصول على الموظفين (الاختيار و التعيين) وكذا نوعية التدريب المطلوبة و اسس دفع الاجور و المكافآت و الترقيات بالاضافة الى علاقة المؤسسة بالنقابات العمالية و المؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري .

**قرارات تتعلق بالتسويق :**

وهي تلك القرارات التي تختص بنوع السلعة التي سيتم بيعها ومواصفاتها التي سوف يتم التعامل معها و التعبئة و التغليف و الاشهار بالاضافة الى قنوات التوزيع المخصصة لها.

**قرارات تتعلق بالانتاج :**

وهي القرارات التي تتعلق باختيار مواقع المصانع وقربها من مستلزمات الانتاج وحجم الانتاج و السياسات الخاصة بها , كذلك مصادر الحصول على المواد الاولية و التخزين و الرقابة على الانتاج وجودته .

**قرارات تتعلق بالتمويل :**

وهي التي تتخصص في ايجاد طرق تمويل المؤسسة مثل حجم راس المال اللازم للمؤسسة وكيفية توزيع الارباح وذلك بغرض الاستخدام الامثل للموارد المتاحة .

**قرارات تتعلق بالوظائف الادارية :**

هي القرارات التي تحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة و توزيع المناصب الادارية وقواعد اختيار المدراء و تدريباتهم و الرقابة عليهم.

<sup>1</sup> بن خروف جلييلة , "مرجع سبق ذكره", ص101

• تقسيم القرارات وفقا لامكانية برمجتها :

القرارات المبرمجة :

تشير الى القرارات المخطط لها مسبقا و التي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة او الروتينية (حيث يتم تحديد اساليب و اجراءات للتعامل مع اي مشكلة سلفا ) ,اي تتخذ في مواقف معينة وتخضع لقواعد معينة وهذا النوع من القرارات لا يستدعي الذكاء بل غالبا مايكون مستمد من الخبرات السابقة او المعرفة الفنية بخصوص الاعمال التي تنفذ في مواقف معينة.<sup>1</sup>

هي القرارات التي تتخذ لمشكلات معينة وواضحة وتكون عناصرها مفهومة ويمكن قياسها ,غالبا ما تكون هذه القرارات روتينية مثل مطالبة الزبائن بالدفع عند مستوى معين من المديونية وخلال فترة محددة ولهذا يسهل برمجتها.<sup>2</sup>

القرارات الغير مبرمجة :

وهي القرارات الغير متكررة الحدوث او التي تعالج مشكلة جديدة او التعامل مع موقف غير معين او غير مالوف اي تشمل حالة عدم التأكد وذلك لان القرارات جديدة و غير محددة بشكل واضح و بالتالي تتطلب من متخذها جهدا اكبر في جمع المعلومات وطرح البدائل ,غالبا مايتم اتخاذ القرارات الغير مبرمجة من قبل الادارة العليا فانها تحتاج الى مهارات متطورة في اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح بن ناصر شغرد القحطاني, "الضغوط الاجتماعية و ضغوط العمل واثرها على اتخاذ القرارات الادارية", رسالة ماجستير قسم العلوم الادارية ,جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ,الرياض , 2007, ص 66

<sup>2</sup> منعم زمير الموسوي, "بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات", دار وائل للنشر و التوزيع ,عمان , 2009 , ص 17

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح ياغي, "مرجع سبق ذكره", ص 34

جدول رقم (11) : مقارنة بين القرارات المبرمجة و الغير مبرمجة

| القرارات الغير مبرمجة                    | القرارات المبرمجة                  |
|------------------------------------------|------------------------------------|
| تعتمد على بيانات غير مؤكدة نسبيا         | تعتمد على بيانات مؤكدة نسبيا       |
| تتخذ في العادة مرة واحدة او تكرارها بسيط | يتكرر اتخاذ هذه القرارات           |
| عادة ظروفها متغيرة                       | عادة ظروفها ثابتة                  |
| عادة تتخذ في حالة عدم التأكد             | عادة تتخذ في حالة التأكد           |
| تؤثر قيم المدير على عملية اتخاذ القرار   | تأثير المدى محدود على طبيعة القرار |
| اجراء اتخاذها غير محددة سلفا             | اجراء اتخاذها محددة سلفا           |
| تتخذ في المستوى الاعلى                   | تتخذ في المستوى التشغيلي           |

علي بشاغة , "اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية", رسالة ماجستير قسم علم

الاجتماع , جامعة محمد لمين دباغين, سطيف, 2015, ص96

• تقسيم القرارات وفقا للمشاركة في اتخاذها :<sup>1</sup>

القرارات الفردية :

وهي القرارات التي يتم اتخاذها من طرف شخص واحد وهو الرئيس او المدير و التي تعكس ميوله وذلك دون الاستعانة بالآخرين . ويعكس هذا النوع من القرارات الاسلوب البيروقراطي فمن خلال اتخاذه لهذا النوع من القرارات فهو يضع الحل بنفسه ويطلب من رؤوسيه تنفيذه دون الرجوع الى رأيهم فيه و بالتالي سوف تتجر عنه اثار سلبية تقضي على روح المبادرة داخل العمل.

القرارات الجماعية :

تتخذ القرارات ليس فقط بواسطة الافراد ,وانما ايضا بواسطة الجماعات ويعتمد المديرون في بعض الاحيان على رأي الآخرين من خلال عقد اللجان و الاجتماعات .وبصفة عامة هناك العيد من القرارات الجماعية و هي تختلف فيما بينها في درجة تاثير افراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائي ويمكن التفريق في هذا المجال بين ثلاث مداخل :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الله ابراهيم العيساوي , "التدريب واثره في اتخاذ القرارات الرشيدة", مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية , العدد 17 , جامعة الانبار , العراق ,

2015 , ص 42

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي , "اساسيات ادارة منظمات الاعمال : الوظائف و الممارسات الادارية" , الدار الجامعية للنشر و التوزيع , الاسكندرية , 2006 , ص 91

- افراد الجماعة ينصحون المدير وهو الذي يتخذ القرار ,وهنا تتجلى مساهمة افراد اللجنة او المشتركين في الاجتماع في ابداء الاراء البديلة ومناقشتها و تقييمها و ابداء النصيحة للمدير الذي يدير اللجنة .
- افراد الجماعة لابد ان يجتمعوا بالموافقة على القرار النهائي ,وهنا يكون دور المدير في اللجنة او الاجتماع هو ادارة المناقشة او تتميتها و التعرف على البدائل للوصول الى قرار شبه نهائي .
- اغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي ,وهنا لا يلزم اجماع كل افراد الجماعة بل يلزم ان تكون هناك اغلبية على القرار ,فاذا كان عدد افراد الجماعة خمسة فان موافقة ثلاثة افراد تكون كافية لاتخاذ القرار .

#### • تصنيف القرارات وفقا لاهميتها:<sup>1</sup>

##### القرارات الاستراتيجية :

تتميز هذه القرارات بالثبات النسبي طويل الاجل وبضخامة الاستثمارات او الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها , وباهمية الاثار و النتائج التي تحدثها في المستقبل وبما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لابعاد اقتصادية و مالية و اجتماعية ,ونتيجة لاهمية الاثار و النتائج المنبثقة من القرارات الاستراتيجية على حاضر المؤسسة ومستقبلها ,فان اختصاصها يكون متعلقا بالادارة العليا و تتميز هذه القرارات ب :

- عند اتخاذ القرارات فان مستقبل المؤسسة يكون مهدد وفي موقف حرج.
- تبني في اعلى المستويات الادارة ( المدير او مجلس الادارة).
- تعتمد على معلومات داخلية وخارجية من المؤسسة .
- قرارات طويلة الاجل الا ان نتائجها يمكن ان تظهر على المدى القصير .

##### القرارات التكتيكية :

هي القرارات التي يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطي وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلي توفير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي وبيان حدود السلطة أو تحديد مسار العلاقات بين الموظفين، أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات. كما ان هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كان مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلي

<sup>1</sup> عيادي عبد القادر , "دور واهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ قرارات التمويل", رسالة ماجستير قسم علوم التسيير , جامعة حسيبة بن بوعلي شلف, 2008, ص 47

معدل من الأداء ,يحتاج هذا المستوى من القرارات الى توجيه من خلال التنبيه بالاطعاء المرتكبة و التي يمكن ان تواجهها .<sup>1</sup>

### القرارات التشغيلية :

يتم اتخاذ هذه القرارات من طرف الادارة الدنيا ,وتشمل عمليات صنع القرارات المتعلقة بتسيير العمليات اليومية في المؤسسة ,حيث يمتاز هذا النوع من القرارات بأنه يحتاج الى معلومات محددة ومتاحة ضمن المؤسسة لأنها قرارات على درجة عالية من التأكد و تتعلق بفترات زمنية قصيرة .<sup>2</sup>

تسمى بالقرارات التنفيذية حيث تتخذ بواسطة الادارة التنفيذية مباشرة ,و التي تتعلق بمشكلات تنفيذ النشاط التجاري في المؤسسة , تمتاز هذه القرارات بأنها لا تحتاج الى المزيد من الجهد او البحث من قبل متخذها بل تتخذ في ضوء الخبرات و التجارب السابقة.<sup>3</sup>

### جدول رقم (12) : مقارنة بين القرارات حسب المستويات الادارية

| أوجه المقارنة         | القرارات الاستراتيجية | القرارات الادارية | القرارات التشغيلية    |
|-----------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|
| المدى الزمني          | طويل المدى            | متوسط المدى       | قصير المدى            |
| درجة التكرار          | غير متكرر             | متكرر             | متكرر                 |
| مستوى اتخاذ القرار    | الادارة العليا        | الادارة الوسطى    | الادارة الدنيا        |
| نطاق القرار           | يشمل كل المؤسسة       | يشمل الادارة      | يشمل الاقسام الفرعية  |
| تأثير العوامل البيئية | مهم جدا               | مهم               | متوسط او قليل الاهمية |

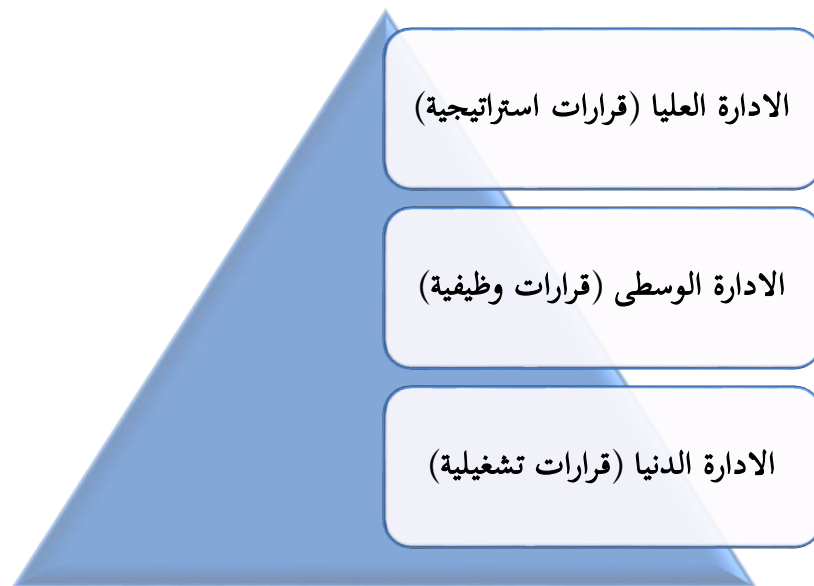
علي بشاعة , "مرجع سبق ذكره", ص 98

<sup>1</sup> معتصم محمد كراز , "العوامل البيئية لنظم ادارة معلومات التعليم و تأثيرها على جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات", رسالة ماجستير , قسم ادارة الاعمال , الجامعة الاسلامية , غزة , 2016, ص 50

<sup>2</sup> حسام نعيم حسن النفار , "قدرة متخذي القرارات الادارية على الاستفادة من البيانات المالية", رسالة ماجستير , قسم ادارة الاعمال , الجامعة الاسلامية , غزة , 2017 , ص 30

<sup>3</sup> محمد سميح محمد الوادية , "علاقة نظم المعلومات الادارية بجودة القرارات الادارية", رسالة ماجستير , قسم علوم التسيير , جامعة الازهر , غزة , 2015 , ص 48

الشكل رقم (08) :تصنيف القرارات حسب المستويات الادارية



اسماعيل مناصرية , "دور نظم المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية", رسالة ماجستير قسم علوم التسيير , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , 2004 , ص 09

الفرع الثاني : اساليب اتخاذ القرارات

تتنوع اساليب اتخاذ القرار بتنوع القرارات بحد ذاتها و اهميتها لذا يوجد قسمين من الاساليب وهما الاساليب التقليدية (الكيفية) و الاساليب الحديثة (الكمية) و سنتطرق لهما كالتالي :

- الاساليب التقليدية (الكيفية ) : تعتمد على التخمين و الخبرة الادارية و نجد فيها :

الحكم الشخصي :

يعتمد هذا الاسلوب على الفطرة او خبرة الشخص واستخدامه لحكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في ادراك العنصر و المشكلات التي تعترضه و التقدير الصحيح لها , و القيام بعملية فحص و تحليل وتقييم شامل للبيانات و المعلومات المتاحة من اجل فهم التفاصيل الخاصة بها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان , "اتخاذ القرارات الادارية", دار الثقافة للنشر و التوزيع , عمان , 2003 , ص 185

## المحاولة و الخطأ :

تعتبر هذه الطريقة كتطبيق للطريقة السابقة ,حيث يتم من خلالها تحديد المشكلة و البديل بطريقة تقديرية الا ان ما يميزها انها تتبع اجراءات للتنفيذ الى غاية تحقيق النتائج . فاذا كانت النتائج سلبية يتم استبعاده و اختيار بديل اخر اما اذا حقق هذا القرار النتائج المرجوة منه يصبح نموذجاً يقتدى به .<sup>1</sup>

## دراسة الاراء و الاقتراحات و تحليلها :

من خلال هذا الاسلوب يعتمد المدير على البحث ودراسة شاملة للاراء و الاقتراحات التي تقدم اليه من طرف زملائه و المستشارون و المتخصصون حول المشكلة ثم تحليلها ليتمكن من اختيار افضل البدائل .<sup>2</sup>

## • الاساليب الحديثة (الكمية) :

تعتمد هذه الاساليب على مخرجات علمية نذكرها كالتالي :

## بحوث العمليات :

يعني تطبيق الوسائل و الطرق العلمية لحل المشكلات التي تواجهه بشكل يضمن تحقيق افضل النتائج فهي مدخل علمي لحل المشكلات الادارية في المواقف المعقدة .ويعتمد تطبيق اسلوب بحوث العمليات استخدام مختلف التخصصات القادرة على الاسهام في حل المشكلات مثل الهندسة ,الرياضيات ,المحاسبة ...<sup>3</sup>

## نظرية الاحتمالات :

يصادف متخذ القرار مشاكل مختلفة يتخذ على اثرها بعض القرارات بناءا على معرفة و اطلاع كامل بالمشكلة و البعض الاخر لا تتوفر له المعلومات الكافية حيث يختلف موقف متخذ القرار في كل حالة لذلك تصنف القرارات وفقا لكل حالة ,فاذا صادف موقع عدم التأكد خصص له احتمالات حدوثه المستقبلية والا فان الحلول تكون واضحة ولا تحتاج الى تخصيص احتمالات فيها.<sup>4</sup>

ان تطبيق هذه النظرية يعتمد على تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل الى توقعات سليمة مستقبلا .

<sup>1</sup> علي الشراوي , "مرجع سبق ذكره", ص 133

<sup>2</sup> مرغني بلقاسم , "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات", رسالة ماجستير قسم علوم التسيير , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة , 2014, ص 70

<sup>3</sup> زعور نعيمة , "الاثار الاقتصادية للقرار الاداري", رسالة ماجستير قسم علوم التسيير , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2004, ص 30

<sup>4</sup> اسمهان خلفي , "دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات", رسالة ماجستير قسم العلوم التجارية , جامعة الحاج لخضر , باتنة , 2009, ص 42

## نظرية المباريات :

تستخدم في الحالات التي تتميز بوجود صراع بين المؤسسات المتنافسة المستقلة سواء كانت افراد او مؤسسات حيث يعمل المتنافسون على تحديد افضل الاستراتيجيات التي تمكن تعظيم الارباح و تقليل الخسار مع الاخذ بعين الاعتبار ردود فعل الطرف الاخر و التصرفات التي يتوقع القيام بها.<sup>1</sup>

## اسلوب شجرة القرار :

بما اننا نعيش في بيئة تتسم بالديناميكية وعدم التاكيد مما يتطلب في الكثير من الاحيان اتخاذ سلسلة متعاقبة من القرارات التي تتوقف على بعضها البعض وليس مجرد قرار واحد ,عندئذ تصبح المشكلة هي مشكلة اتخاذ قرار متعدد المراحل حيث يؤثر ناتج احد القرارات على القرارات التالية له ,ومثل هذا النوع من المشاكل يحتاج الى اداة تعرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة مبسطة و منطقية تمكن المؤسسة من فهم و تقييم البدائل المختلفة حتى تمكنها من اختيار افضل القرارات, وتعرف هذه الوسيلة بشجرة القرار حيث تظهر بسهولة تركيب عملية اتخاذ القرارات وما تحويه من بدائل و حالات طبيعية و النتائج المترتبة عنها.<sup>2</sup>

يعتبر هذا الاسلوب بمثابة تمثيل بياني يوضح الافعال الممكن اتخاذها ,وهي عبارة عن خريطة ترسم افضل الطرق لانسياب القرارات الجزئية بشكل مستقل عن بعضها ثم تجمع من جديد لتقديم حل شامل .ويعتمد تحديد هذه الاحداث و القرارات على الاحتمالات ويستخدم هذا الاسلوب في القضايا المهمة كاطلاق منتج جديد او اختيار استثمار...<sup>3</sup>

## اسلوب البرمجة الخطية :

تعتبر البرمجة من اكثر الادوات استخداما ويجع ذلك الى سهولة استخدامها واتساع قاعدة تطبيقها فهي عبارة عن مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية تعتمد على التفكير المنطقي المسبق والأهداف وصولا إلى حل لمشكلات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> اولاد قادة امال , "جودة المعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد قرارات التمويل و الاستثمار في المؤسسات الاقتصادية", اطروحة دكتوراه قسم العلوم الاقتصادية , جامعة حسنية بن بو علي , الشلف , 2017 , ص 107

<sup>2</sup> يوسف كمال , "ضغوط العمل لدى القيادة الادارية و اثرها على عملية اتخاذ القرار", الطبعة الاولى , مكتبة الوفاء القانونية للنشر , الاسكندرية , 2016 , ص 48

<sup>3</sup> اسمهان خلفي , "مرجع سبق ذكره", ص 43

<sup>4</sup> سفيان نبيل رمضان الخض , "واقع استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات في المستويات العليا بوزارة الداخلية و الامن الوطني بقطاع غزة", رسالة ماجستير قسم اداة الاعمال , الجامعة الاسلامية , غزة , 2016 , ص 28

من اهم التقنيات الرياضية المساعدة على اتخاذ القرارات السليمة و تبسيط المشكلات وحلها مثل توزيع الموارد المادية و البشرية المحدودة احسن توزيع من اجل تحقيق اكبر ربح ممكن

### المطلب الثالث : خصائص و اهمية اتخاذ القرارات

#### الفرع الاول :خصائص عملية اتخاذ القرارات

يتضمن اتخاذ القرارات مجموعة من الخصائص اهمها <sup>1</sup>:

- القرار هو عملية فكرية بحتة لذلك فان متخذ القرار يحتاج الى التحليل و التفكير في اختيار افضل البدائل المتاحة.
- عملية اتخاذ القرار عملية استمرارية ذلك ان كل نشاط يتم داخل التنظيم هو نتيجة لعملية اتخاذ قرار اي تتم بصورة متواصلة.
- تتضمن وجود عدة بدائل لاختيار الافضل منها, وهذه البدائل المتاحة تعطي للقرار خاصية مهمة جدا و هي تعدد الخيارات
- تعتبر اجابة لمشكلة معينة فاذا لاتوجد مشكلة لايوجد قرار .
- تعتمد عملية اتخاذ القرار على العقلية و الترشيح ,فاما ان تكون هدفية بحتة او موضوعية مرتبطة بالقيم و العادات.
- تعتمد عملية اتخاذ القرار على الحقائق العلمية و المرتبطة بالمشكلة التي تحاول الادارة اتخاذ القرار لحلها.
- القرار هو نتيجة تفاعل مجموعة من الجهود المشتركة داخل التنظيم.
- يتاثر القرار بالعوامل الداخلية و الخارجية بالاضافة الى القيم التي يؤمن بها متخذ القرار , بالاضافة الى القدرات و المهارات الابداعية المتواجدة لديه.

بالاضافة الى كونه عملية انسانية حيث يتضمن مصلحة للعاملين كان يتوافق مع احتياجاتهم و طموحاتهم ورغباتهم مما يعطيهم دافعا قويا للحصول على تاييدهم و قبولهم له ,وهناك مجموعة من الفوائد التي يجنيها المدير من خلال اشراك المرؤوسين في صناعة القرار و هي <sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمد توفيق محمد شبير , "واقع تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة واثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات", رسالة ماجستير قسم ادارة الاعمال ,الجامعة الاسلامية , غزة , 2015 , 39

<sup>2</sup> رافدة الحريري , "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية", دار المناهج للنشر و التوزيع , عمان , 2007 , ص 230

- اعطاء المرؤوسين فرصة للتعبير عن آرائهم و الاسهام بمقترحاتهم في كل ما يمس نشاطهم او يؤثر على اعمالهم.
- تشجيع التعاون بين افراد المؤسسة و قائدهم.
- اعطاء المرؤوسين فرصة للتعرف على مجريات الامور داخل المؤسسة.
- خلق مناخ ملائم يشجع على التعبير و التجديد و ينمي المهارات القيادية لدى المرؤوسين.
- تحقيق الثقة المتبادلة بين المرؤوسين انفسهم و بين المرؤوسين و القائد .

### الفرع الثاني : اهمية اتخاذ القرارات

- لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بشانه قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، و لا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة ما لم يصدر يصدها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.<sup>1</sup>
- و تتجلى اهمية اتخاذ القرارات في النقاط التالية:<sup>2</sup>

### اهمية القرارات من الناحية العلمية :

- تعتبر القرارات الادارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات و الاستراتيجيات المختلفة بالمؤسسة من اجل تحقيق اهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- تلعب القرارات دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الادارية مثل التخطيط و التنظيم و الرقابة و غيرها من الوظائف.
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد و تفسير و تطبيق الاهداف و السياسات و الاستراتيجيات العامة في المؤسسات.
- تقوم عملية اتخاذ القرارات على جمع المعلومات اللازمة عن طريق استعمال مختلف الوسائل من اجل توفير العديد من البدائل و اختيار افضلها.

<sup>1</sup> احمد ماهر، "الادارة المبادئ و المهارات"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2004، ص 280

<sup>2</sup> اولاد قادة امال، "مرجع سبق ذكره"، ص 95

### اهمية القرارات من الناحية العملية :

- تكشف القرارات عن سلوك و موقف القادة و الرؤساء الاداريين كما تكشف عن العوامل الداخلية و الخارجية الضاغطة على متخذي القرار . الامر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات و التحكم فيها والتعامل معها.
- تعتبر القرارات ميدانا واسعا للرقابة على اداء الرؤساء .
- تعتبر القرارات وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة في القيام بالوظائف و المهام المطلوب تحقيقها و انجازه باسلوب علمي وعملي.

### اهمية القرار بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية :

بالنسبة لاهمية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الاقتصادية فتتزايد هذه الاهمية بتزايد درجة تعقيدها نتيجة لتضخم حجم المؤسسات و انفتاحها على البيئات المختلفة ولسرعة التغيرات التي اصبحت تتميز بها الحياة العامة , ويعود هذا السبب الى كونها تتأثر و تؤثر على الافراد و الجماعات داخل المؤسسة و خارجها , بالإضافة الى ارتباط عملية اتخاذ القرارات بالنشاطات الادارية , كما ترتبط بالسلوك التنظيمي حيث يتناول اتخاذ القرارات جوانب السلوكية و العلاقات الشخصية المؤثرة في القرار فبالتالي تؤثر على الوضع الاجتماعي و الاقتصادي في المجتمع .

### المبحث الثاني : مراحل اتخاذ القرارات و النظريات المتعلقة به

عملية اتخاذ القرار تعد جوهر الاداء السليم لمختلف المدراء في مختلف المستويات و اللذين يتمتعون بصفات و مميزات تخولهم لهذه المهمة , حيث ترتبط هذه الوظيفة بالوظائف الاخرى فنجاح الانشطة داخل المؤسسة ترتبط بدرجة كبيرة مع ما مدى فعالية واهمية القرار المتخذ .

فعملية اتخاذ القرار عملية معقدة و يتدخل فيها العديد من العوامل و الخبرات و الممارسات لفن الادارة فهي تحتاج الى اتباع خطوات و مراحل معينة و تستعمل نظريات تساعد في الوصول الى قرار سليم.

## المطلب الاول : حالات و نظريات اتخاذ القرارات

### الفرع الاول : حالات اتخاذ القرارات

يمكن تقسيم حالات اتخاذ القرار بناءا على درجة دقة المعلومات كالتالي <sup>1</sup>:

#### • القرارات في حالة التأكد :

في هذه الحالة يكون الشخص صاحب القرار على علم تام بكافة المعلومات اللازمة لاتخاذ قراره وقدرته على تحدي كل البدائل الممكنة و المتطلبات اللازمة لتنفيذها بالاضافة الى معرفته النتيجة المتوقعة من كل بديل , ففي هذه الحالة تتميز عملية اتخاذ القرار بالسهولة .

في هذه الحالة يواجه متخذ القرار موقفين هما <sup>2</sup>:

- ان المشكلة تستوجب حلا وحيدا , مثل تحديد بعض المؤشرات الاقتصادية الكمية (الطول , الوزن , الحجم) , و التي تكون محكومة من مصدر واحد من المصادر المتوفرة اي علمت كمياتها بشكل محدد .
- ان تتوفر المشكلة على عدد محدود من الحلول الممكنة , مثل ترشيد خطط تخصيص الموارد المتوفرة على اوجه الاستخدام الممكنة وفي هذه الحالة على متخذ القرار ان يفصل بين البدئل و يختار الانسب منها .

#### • القرارات في حالة المخاطرة :

تتخذ القرارات في هذه الحالة تحت ظروف وحالات محتملة الوقوع فبالتالي فان على متخذ القرار ان يقدر الظروف و المتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل , و الصفة الاساسية لهذه الحالة انه لنتائج كل بديل تتوفر معلومات قليلة لمتخذي القرارات مما يعني انه في حالة مخاطرة . فكلما ازدادت كمية وجود معلومات خاصة بكل بديل كلما كانت الحالة اقرب الى التأكد و انخفضت درجة المخاطرة . في هذه الحالة تظهر امام متخذ القرار مسألة مزدوجة عليه حلها وهما تحديد المتغيرات التي تحدث في المستقبل بشكل دقيق و احتمال وقوع اي منهما .

في هذه الحالة يجد متخذ القرارات نفسه امام عدة احتمالات و التي يستطيع الاخذ بها وهي <sup>3</sup>:

<sup>1</sup> علمي لزهر , "اهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية" , رسالة ماجستير قسم علوم التسويق , جامعة الجزائر , الجزائر , 2004 , ص 133

<sup>2</sup> باشا نجاح , "نمذجة و ترشيد القرار الاداري باستخدام برمجة الاهداف" , رسالة ماجستير قسم علوم التسويق , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2014 , ص 13

<sup>3</sup> باشا نجاح , "مرجع سبق ذكره" , ص 13

- احتمالات ذاتية و التي تحدد باستعمال تقديرات شخصية سواء من طرف متخذ القرار نفسه او مساعديه ,و التي يعتمد فيها على ادراكه الشخصي .
- الاحتمالات الموضوعية و التي تستند الى مجموعة من القوانين الخاصة بالاحتمالات .
- الاحتمالات الشرطية و التي تعبر عن الاحتمالات المشروط وقوعها بحدث او مجموعة من الاحداث و التي يكون احتمال حدوثها ودرجة تاثيرها على المتغيرات ذات العلاقة بالمشكلة معلوم مسبقا .
- القرارات في حالة عدم التأكد :

يتمثل عدم التأكد الذي يواجهه متخذ القرار في ظاهرة عدم الوضوح و التشويش في المواقف ,وهذا راجع الى عدة اسباب مثل نقص المعلومات ,التوقعات الكثيرة و تنوع البدائل ,الاحتمالات المتعارضة ... حيث يرجح البعض عدم التأكد الى معدلات التغيير في عوامل المحيط و تعدد متغيراته ,حيث يجد متخذ القرارات نفسه عاجزا عن ادراكها و توقع اثار البدائل المتوفرة ,و بالتالي تكون نتائج قراراته غامضة و مجهولة تماما . كما توصف هذه الحالة بالتعقيد حيث تتشابه فيها الاحداث و تتعدد المتغيرات و بالتالي يعجز متخذ القرارات عن ادراك وفهم ما يحدث و الالمام به.<sup>1</sup>

تختلف حالة المخاطرة عن حالة عدم التأكد في كون الاولى يستطيع متخذ القرار تقدير احتمال كل بديل مما يساعده على تقدير القيمة المتوقعة و اختيار الافضل ,اما في حالة عدم التأكد لايمكنه استعمال معيار افضل قيمة متوقعة للمفاضلة بين القرارات المختلفة واختيار القرار الامثل نظرا لعدم معرفته باحتمالات حدوث البدائل و بالتالي لا يمكنه تقدير القيمة المتوقعة.<sup>2</sup>

### الشكل رقم (09): حالات اتخاذ القرارات

|                                 |                               |                                   |
|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد | اتخاذ القرارات في ظل المخاطرة | اتخاذ القرارات في ظل التأكد التام |
|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|

عدم التأكد



تأكد تام

المصدر :سالمي ياسين , "الطرق الحديثة لحساب التكاليف و اتخاذ القرار في المؤسسة", رسالة ماجستير ,قسم العلوم التجارية ,جامعة الجزائر 03 , الجزائر , 2010 ' ص 35

<sup>1</sup> فالتة اليمين , "اليقظة و اهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية", اطروحة دكتوراه , قسم علوم التسيير , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2013 , ص

120

<sup>2</sup> بن خروف جلييلة , "مرجع سبق ذكره", ص103

من خلال الشكل يتضح لنا أن القرار المتخذ في ظروف التأكد الكامل يحتوي على كل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار مع وجود استقرار وعدم غموض ، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة. أما القرارات المتخذة في ظل ظروف المخاطرة يكون احتمال حدوث كل حالة معروفا أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية. أما اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد أكثر تعقيدا حيث يتم اتخاذها على أساس غموض تام، حيث لا تتوفر المعلومات الكافية ، وبالتالي تكون النتائج المتوقعة الحصول عليها غير مؤكدة، أي على الإدارة تحاشيها<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : نظريات اتخاذ القرارات

تمخض عن الفكر الاداري نظريتان اساسيتان و اللتان تتعلقان بعملية اتخاذ القرارات ، فالنظرية الاولى هي النظرية التقليدية و التي تفترض الرشد المطلق في صناعة القرار اما الثانية فهي النظرية السلوكية و التي تفترض الرشد المقيد.<sup>2</sup> نذكرهما كالتالي :

#### • النظرية التقليدية (الكلاسيكية) :

ظهرت اواخر القرن التاسع عشر اوائل القرن العشرين و تقوم هذه النظرية على اساس ان المسؤولين عقلانيين و يمتازون بالرشد فهم متواجدون في نظام تسوده ظروف التأكد ذلك نظرا لامتلاكهم المعلومات التامة حول المشاكل التي تصادفهم و الاهداف التي يريدون التوصل اليها.<sup>3</sup> اي ان تكون لديهم القدرة على اختيار افضل بديل من البدائل المتاحة و ثقة كبيرة في النتائج و الاحتمالات التي تتجر عن كل بديل ومدى مساهمته في انجاز الهدف المحدد. فهنا يجب تغليب العقلانية في نظرية اتخاذ القرار و انها تقاس بلغة المعلومات اي من يملك المعلومات فهو عقلائي ومن لا يملكها فهو غير عقلائي ، وكذلك بالاهداف بالعقلاني له اهداف محددة و واضحة اما الغير العقلاني فليس له هدف.<sup>4</sup>

تفترض في هذه النظرية تحقق بعض الشروط في متخذ القرار وهي كالتالي :<sup>5</sup>

- معرفة كل الاهداف التي يرغب في تحقيقها و المشاكل المراد حلها
- معرفة كافة الحلول الممكنة لكل بديل.
- معرفة مزايا و عيوب كل بديل.

1 سالمى يسين ، "مرجع سبق ذكره" ، ص 35

2 باشا نجاح ، "مرجع سبق ذكره" ، ص 11

3 حسين بلعجوز ، "نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الانتاجية" ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الاسكندرية ، 2009 . ص 215

4 اسمهان خلفي ، "دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات" ، رسالة ماجستير قسم العلوم التجارية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009 ، ص 26

5 باشاش نجاح ، "مرجع سبق ذكره" ، ص 11

- اختيار البديل الافضل و الذي يؤدي الى الحل الامثل.

حسب هذه النظرية فان على متخذ القرارات ان يسير وفقا لخطوات متتابعة تبدأ بالتعرف على المشكلة وتحديد مختلف البدائل المتعلقة بها ثم التعرف على جميع النتائج المحتملة لكل بديل وتقييمها وصولاً الى اختيار البديل الافضل و الذي يحقق اعلى عائد ويحل المشكلة القائمة بشكل نهائي , ويتضح بان هذه النظرية اهتمت اهمية القيود و المؤثرات المحيطة بالمشكلة محل الدراسة , فلم تأخذ بالحسبان محدودية العقل البشري وعدم قدرته على احتواء جميع المعلومات الضرورية لحل المشكلة .<sup>1</sup>

توجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية اهمها :<sup>2</sup>

- اهمال الجانب الانساني داخل الادارة و خارجها حيث قامت بالتركيز على الجانب الفني في عملية اتخاذ القرارات.

- ان تعدد الاهداف و البدائل امام الاداري تجعل من عملية اتخاذ القرارات امرا غير مضمون دائما.

- يمكن للاداري ان يكون عقلانيا في اتخاذ القرار و يتاثر بالبيئة المحيطة به و الاطراف التي يحتك بها.

من اهم روادها : ماكس فيبر , هنري فايول , تاليلور

### • النظرية السلوكية :

من ابرز الانتقادات التي وجهت الى النظرية الكلاسيكية هي عدم الاهتمام بالجانب الانساني و العوامل التي تؤثر في العملية الادارية واعطاء اهمية كبرى للجانب العملي و الاداري , هذا ما ادى الى ظهور النظرية السلوكية و التي جاءت للفت الانتباه و التركيز على العنصر البشري و الذي يعتبر كعامل اساسي في العملية الادارية ومحو جوهر في عملية اتخاذ القرار .<sup>3</sup>

تفترض هذه النظرية بان متخذ القرار ليس لديه المعرفة التامة حول المشكلة او بدائلها نظرا لكون الانسان يمتلك قدرات عقلية وخبرات محدودة في استقراء و تحليل البدائل المتاحة لمعالجة المشكلات , وقد سمي هذا الاتجاه في المنظور الفكري باتجاه الرجل الاداري و الذي اعتمد على حقيقة القابلية المحددة للمسؤولين في

<sup>1</sup> نوال عبد الرحمن محمد الحوراني , "مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء و المديرات", رسالة ماجستير قسم ادارة اعمال , الجامعة الاسلامية غزة , 2013 , ص 19

<sup>2</sup> زعرور نعيمة , "مرجع سبق ذكره", ص 07

<sup>3</sup> كروب بوبكر , "اشكاليات اتخاذ القرارات التسويقية ونظام المعلومات التسويقي", رسالة ماجستير قسم التسويق , جامعة وهران 02 , وهران , 2016 ص

الوصول للقرار الاحسن و الذي يحقق الاهداف المرجوة ,ويعتمد اتخاذ القرار حسب النظرية السلوكية على اسلوب المشاركة و الاخذ بآراء الآخرين

كان سايمون هربرت من له الاثر الاكبر على زيادة ادراك البشرية في حل المشكلات الادارية و اتخاذ القرارات حيث اتى بمفهوم "العقلانية المحددة" الذي توصل من خلاله الى ان متخذي القرارات لا يعملون في ظل المعرفة التامة بل يعملون في حالة اللاتاكيد.<sup>1</sup> حيث يرى سايمون بان الهدف من عملية اتخاذ القرار ليس الحصول على الحل الامثل بحجة انه في ظل تغير الظروف فان الحل يصبح غير ملائم ,وانما الهدف من عملية اتخاذ القرارات هو الوصول الى الحل الافضل لكن في ظل الظروف السائدة فقط. حيث يقول : "من حيث الاهمية فان كل القرارات تمثل حلا وسطا ,ذلك لان البديل الذي يتم اختياره لايتيح انجاز الاهداف بصورة تامة بل يمثل الحل الافضل المتاح في ظل الظروف الموجودة في تلك الفترة..."<sup>2</sup>

تقتض هذه النظرية الرشد المقيد او المحدود في عملية اتخاذ القرارات ,بالاضافة الى افتراض بان الهدف الخاص بالمؤسسة لا يكون ثابتا ومعينا بل يتغير مع تغير ادراك و احساس متخذ القرار . ويتميز هذا النموذج بانه عبارة عن نموذج قرار مفتوح يعمل تحت الفروض التالية:<sup>3</sup>

- متخذ القرار ليس له علم بكل البدائل المتاحة ولا النتائج الخاصة بكل بديل متاح.
- متخذ القرار يعمل لتحديد عدد محدود من البدائل .
- متخذ القرار يقوم باختيار البديل الذي يحقق اشباعا لمستوى الطموح الخاص له.

<sup>1</sup> اسمهان خلفي , "مرجع سبق ذكره", ص 37

<sup>2</sup> باشا نجاح , "مرجع سبق ذكره", ص 12

<sup>3</sup> باشا نجاح , "مرجع سبق ذكره", ص 13

المطلب الثاني : معايير اتخاذ القرارات و صفات متخذ القرار

الفرع الاول : معايير اتخاذ القرارات

يتخذ المسؤولين القرارات في ظل مجموعة من المعايير التي تؤثر عليه و اهمها هي :<sup>1</sup>

**المعيار المتشائم :**

يعتمد متخذ القرار هذا المعيار من اجل الحصول على اقل نتيجة من النتائج المتأكد منها وهذه النتيجة هي سواءا اكانت اكبر كلفة ام اقل عائد مرافق لكل بديل تحت كل حالة من حالات الطبيعة ,وبعد ذلك يقوم متخذ القرار باختيار افضل اسوء هذه النتائج للبدائل مجتمعة. اي اختيار اقل الفوائد.

**المعيار المتفائل :**

هذا المعيار هو عكس معيار التشاؤم حيث يتم اختيار افضل النتائج (اكبر الارباح او اقل التكاليف ) تحت كل حالة من حالات الطبيعة لكل بديل ومن ثم يتم اختيار افضل النتائج للبدائل مجتمعة .

**المعيار التوفيقي (معيار الوسط بين التفاؤل و التشاؤم) :**

يهدف هذا المعيار الى الجمع بين اسوأ نتائج و افضل نتائج لكل بديل , ولكي يحدد مقدار التفاؤل فعلى متخذ القرار ان يختار رقما بين الصفر و الواحد, فعندما يكون متخذ القرار غير متفائلا فالرقم المختار مقابل التفاؤل يكون اقرب الى الصفر ,اما اذا كان متفائلا بشكل كبير فيختار رقما اقرب الى الواحد .

يقوم متخذ القرار بضرب اعلى نتيجة لكل بديل بدليل التفاؤل و يضرب اقل نتيجة بدليل التشاؤم لكل بديل و بعد ذلك يجمع الرقمان ويتم اختيار البديل الذي يحقق اعلى قيمة اذا كان متخذ القرار يهدف الى تحقيق اقصى الارباح ,ويتم اختيار البديل صاحب اقل قيمة اذا كان متخذ القرار يهدف للوصول الى اقل كلفة.

**معيار لابلاس Laplace ( معيار الوسط الحسابي) :**

يفترض هذا المعيار حدوث متساوي لجميع نتائج حالات الطبيعة ,وهذا الافتراض ناتج على اساس عدم توافر معلومات لدى متخذ القرار عن تلك النتائج ,لذا فان متخذ القرار يقوم بحساب الوسط الحسابي لنتائج كل بديل

<sup>1</sup> منعم زمير الموسوي , "اتخاذ القرارات الادارية - مدخل كمي", الطبعة الاولى , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان , 1998 , ص 389

تحت الآلات الطبيعية المختلفة ثم يأخذ أكبرها إذا كان يهدف إلى تحقيق أقصى الأرباح ,واقلمها إذا كان يهدف إلى تحقيق أقل كلفة.

### معيار الأسف أو الندم :

ركز هذا المعيار على الندم الذي يشعر به متخذ القرار بعد اتخاذه للقرار ,فهو يعتمد على الدراسات النفسية حيث يرى بأن متخذ القرار يمكن ان يشعر بالندم بعد اتخاذه لقراره و حصوله على نتيجة معينة , فهو في تلك الحالة يعرف النتيجة المتوصل اليها جراء اختياره البديل و يتمنى لو اختار بديلا اخر , وبالتالي عليه تقليل ندمه من خلال بذله لجهد أكبر.

### الفرع الثاني : صفات متخذي القرارات

من الطبيعي ان يمتاز صاحب القرار بمجموعة من الموصفات او الخصائص التي تميزه عن غيره كونه شخص مسؤول خولت له مهمة اتخاذ القرار وتتضمن اعتبارات القرار الامثل مايلي :<sup>1</sup>

- تعريف شامل ودقيق ومحدد موضع القرار وجوانبها المختلفة.
- فهم دقيق وواضح للاهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضع القرار.
- المعرفة التامة بالبدائل المختلفة و بطريقة يستطيع الاعتماد عليها في تقدير كل بديل و مايترتب عنه.
- الطريقة السليمة لتحديد العلاقة بين نتائج كل بديل و الاهداف المراد تحقيقها
- الحرية التامة للاختيار من بين البدائل المتاحة و التي تعتبر كحل امثل للمشكلة.

اما بالنسبة لاهم الصفات الواجب توفرها في متخذ القرار فيمكن تلخيصها في الشكل التالي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اولاد قادة امال , "مرجع سبق ذكره" , ص 111

### الشكل رقم (10): صفات متخذ القرارات



المصدر : اولاد قادة امال , "مرجع سبق ذكره" , ص 112

المطلب الثالث : مراحل اتخاذ القرارات و مستوياته

الفرع الاول: مراحل اتخاذ القرارات

ليست العناصر بحد ذاتها هي التي تصنع القرار , فكل قرار هو حكم قائم على المخاطرة وما لم تكن هذه العناصر لبنات تتدرج عليها عملية القرار فان المدير لن يصل الى قرار صحيح و فعال , وسوف نصف تسلسل المراحل التي تقتضيها عملية صنع القرار كالتالي :<sup>1</sup>

#### • تحديد المشكلة :

الخطوة الاولى في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في ادراك او تحسس الادارة بوجود مشكلة ما , فالمشكلة هي "انحراف او عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب ان يكون" , اي انها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها.<sup>2</sup>

تعتبر مرحلة تشخيص المشكلة اهم خطوة في عملية اتخاذ القرارات , فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي الى اتخاذ قرار خاطئ مهما كانت الدقة و الوضوح في تنفيذ الخطوات , فلا يقتصر المسؤول على اتخاذ القرار

<sup>1</sup> عبد الهادي الميداني , "فن الادارة" , الطبعة العربية الاولى , مكتبة العبيكات للنشر , الرياض , 2004 , ص 59

<sup>2</sup> بن ابراهيم الغالي , "اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك الاسلامية" , اطروحة دكتوراه , قسم علوم التسيير , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2013 , ص

في المشكلة المطروحة بل يجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة و تشخيصها و تحديدها وبعد ذلك يسعى الى حلها .<sup>1</sup>

تنقسم المشاكل في مجملها الى نوعين هما :<sup>2</sup>

### المشاكل الروتينية (الاعتيادية) :

وهي مشكلات بسيطة يتكرر حدوثها بذات شكلها و موضوعها ,مثل المشكلات التي تتعلق بالعمال كحضورهم و انصرافهم و توزيع الاعمال بينهم وتطبيق التعليمات عليهم ,و بالتالي فان هذا النوع من المشاكل لا يحتاج الى كثير من الجهد و التحليل لاختيار الحلول الملائمة.

### المشاكل المتجددة (الغير اعتيادية) :

وهي مشكلات تتصف بالعمق و التعقيد ,ويحتاج حلها الى التفاهم و التشاور ,مثل التدهور الحاصل في منتوجات المؤسسة او مبيعاتها او انخفاض مستوى ادائها ,فهذا النوع من المشاكل لا يواجه بقرارات مستعجلة و انما يلزم الاستعانة باخصائيين .

وحتى تكون هناك مشكلة لا بد من توفر الشروط التالية :<sup>3</sup>

- ان يكون هناك شخص او مجموعة لهم احاجة ما تنتظر الاشباع او التحقيق , وهذا الشخص هو متخذ القرار .

- ان تكون هناك مجموعة من البدائل التي يمكن الاختيار بينها

- عدم قدرة صاحب القرار على تحديد البديل الافضل و الذي يعد حلا للمشكلة محل الدراسة .

### • جمع البيانات و المعلومات عن المشكلة :

ان فهم المشكلة فهما حقيقيا و اقتراح بدائل مناسبة لحلها يستدعي جمع معلومات ذات صلة بالمشكلة محل الدراسة ,ذلك باعتبار ان القرار الجيد و الفعال يعتمد على مدى قدرة المدير في الحصول على اكبر قدر ممكن

<sup>1</sup> عصام محمد حمدان مطر , "التطوير التنظيمي واثره على فعالية القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية في قطاع غزة", رسالة ماجستير قسم ادارة الاعمال ,الجامعة الاسلامية , غزة , 2008, ص 31

<sup>2</sup> العياشي عيدوني , "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة", رسالة ماجستير , قسم علوم التسيير , جامعة سطيف 01 سطيف , 2014, ص 39

<sup>3</sup> سفيان نبيل رمضان خضر , "واقع استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات في المستويات العليا بوزارة الداخلية و الامن الوطني (الشق العسكري) بغزة", رسالة ماجستير ادارة الاعمال , الجامعة الاسلامية , غزة , 2016, ص 24

من البيانات و المعلومات الدقيقة و التي تتلائم زمنيا من مصادر متنوعة ,وتحديد افضل الطرق للحصول عليها و من ثم تحليلها تحليلا دقيقا و استخراج المؤشرات التي تساعد للوصول الى احسن قرار.<sup>1</sup>

يقول كوتلر و ديبوا : "تسيير المؤسسة هو تسيير مستقبلها ,تسيير مستقبلها هو تسيير المعلومة" , وعليه فان مراحل معالجة مشكلة ما قد تكون بعيدة عن الواقع اذا لم يلتزم المدير بالدقة و الحرص على جمع المعلومات الصحيحة فكلما كانت الصورة واضحة كلما قلت نسبة الخطر ,بالاضافة الى الزامية تحري مصدر المعلومة فاذا كانت المصادر داخلية فان الحصول عليها يكون سهلا ,خاصة اذا كانت محفوظة وفقا للاصول العلمية ولا تحتاج جهدا كبيرا للوصول اليها ,اما اذا كانت المصادر الخارجية فان الحصول عليها يكون وفقا لعلاقة المؤسسة مع الطرف الخارجي و قدرتها على التفاوض معه.<sup>2</sup>

### • تحليل المشكلة وتحديد البدائل المتاحة :

في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل المتاحة و التي تعالج المشكلة و يشترط وجود على الاقل بديلين لان اختيار بديل واحد بسبب انه الوحيد لا يمثل اتخاذ قرار ,كما يمكن تسهيل عملية توفير البدائل من خلال استعمال اسلوب يشجع على تقديم اكبر عدد ممكن من الافكار ,بحيث يعتمد هذا الاسلوب على الحرية في طرح الافكار ,تقديم اكبر عدد من الافكار وعدم نقدها.<sup>3</sup>

ان اتخاذ القرار يشتمل على الاختيار و بالتالي لابد من وجود بديلين او اكثر و بناءا على ذلك فان كان المدير يواجه مشكلة معينة ولا يوجد لديه الا بديل واحد فقط فهو لا يواجه هنا مشكلة اتخاذ القرار .<sup>4</sup>

ويقصد بالبديل انه قرار مبدئي مقترح من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمتخذ القرار من اجل المقارنة و التحليل وحتى يتم اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل ليصبح الحل او القرار المراد اتخاذه,اي اجراء تحليل منطقي للبدائل و اختيار الاحسن.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> رامي بكر ابو زور , "ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الادارية في وزارة المالية بقطاع غزة", رسالة ماجستير قسم القيادة و الادارة , جامعة الاقصى , غزة , 2014 , ص 28

<sup>2</sup> اسماعيل مناصرية , "دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية", رسالة ماجستير قسم العلوم التجارية , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , 2004 , ص 12

<sup>3</sup> عصام محمد حمدان مطر , "مرجع سبق ذكره", ص 31

<sup>4</sup> علاء الدين عبد الغني محمود , "ادارة المنظمات", الطبعة الاولى , دار صفاء للنشر و التوزيع , عمان , 2011 , ص 166

<sup>5</sup> محمد عبد الفتاح ياغي , "مرجع سبق ذكره", ص 162

• تقييم البدائل المتاحة :

تشير الى عملية تقييم البدائل وتحليل كل بديل للتعرف على مزاياه وعيوبه، قوته وضعفه، وما يترتب عنه من ايجابيات و سلبيات ولا تتم هذه العملية دون الاعتماد على المقارنة بين مختلف البدائل، حيث تتطلب هذه المرحلة الادراك و الوعي و الرؤية الجيدة للأمور من زاوية مستقبلية، فالامر يتطلب بالتنبؤ لعوامل و المتغيرات التي يمكن ان تظهر في المستقبل.<sup>1</sup>

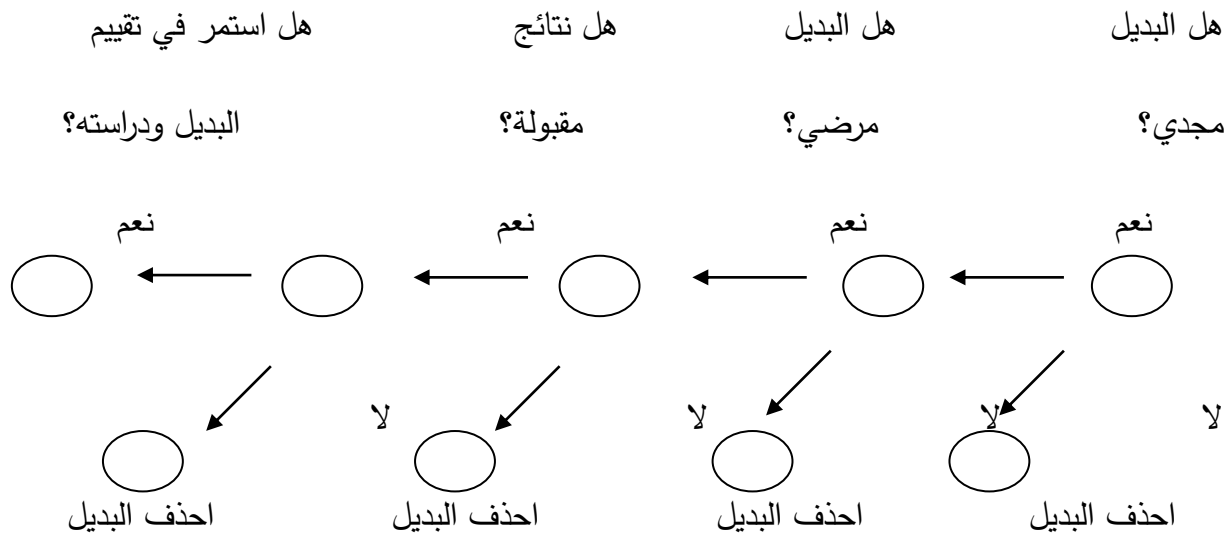
هناك عدة معايير تستخدم للمفاضلة بين البدائل المتاحة و هي كالتالي:<sup>2</sup>

- امكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الموارد اللازمة (المادية و البشرية).
- التكاليف و الموارد الناجمة عن تنفيذ البديل و التي يمكن ان تقدر من خلال المقارنة بين المكاسب المتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل و الخسائر التي تترتب عليه.
- اثار تنفيذ البديل على المؤسسة (الاقسام، الادارات، الوظائف، الاداء...) او على المؤسسات الاخرى، وهذا يختلف باختلاف المشكلة و اهميتها فهناك بدائل تؤثر في المؤسسة بالسلب مثل تخفيض علاوات العمال .
- الاثار الاجتماعية و الانسانية للبديل و انعكاسه على الافراد و الجماعات ومدى قوة العلاقات التي يمسها.
- مدى استجابة المرؤوسين و تقبلهم للبديل، وهذا عنصر هام يجب اخذه بعين الاعتبار عند تقييم البدائل، وذلك لان عدم استجابة المرؤوسين للبديل او معارضتهم له يخلق عقبات تحول دون تنفيذه .
- وقت وظروف اختيار البديل ففي بعض الاحيان يتطلب من متخذ القرار اجراء دراسة سريعة و سطحية على البدائل نظرا للظروف الطارئة مما يؤدي به الى اختيار قرار تحت ضغط هذه الظروف، ففي مثل هذه المواقف يجب ان يتخذ القرار الافضل في ظل الظروف التي تسيطر على الموقف.
- الزمن الذي يستغرقه البديل فهذا يتوقف على طبيعة المشكلة و نوعها، فاذا توفر بديلان فان متخذ القرار يختار البديل الذي سيققق له اهدافه في اقل وقت ممكن .

<sup>1</sup> اولاد قادة امال، "مرجع سبق ذكره"، ص 109

<sup>2</sup> عصام محمد حمدان مطر، "مرجع سبق ذكره"، ص 30

الشكل رقم (11) : تقييم البدائل المختلفة



جلال ابراهيم العبد, "ادارة الاعمال. مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات", دار الجامعة الجديدة للنشر  
الاسكندرية, 2003, ص 235

• اختيار البديل الافضل :

بعد مرور القرار بالمراحل السابقة يجد المدير نفسه امام ضرورة اختيار احد البدائل و الذي يحقق له افضل العوائد , فعملية الاختيار تتأثر بالعديد من العوامل فمنها من تكون موضوعية و الاخرى شخصية حسب معرفة متخذ القرار وميوله ورغبته , فكلما توفرت للمسؤولين معلومات كافية و دقيقة كلما كانت عملية اختيار البديل افضل و اسهل <sup>1</sup>.

• تنفيذ القرار :

ان عملية اتخاذ القرار لا تنتهي مع اختيار البديل الافضل بل تنتهي بتحويل القرار الى عمل فعال , فمتى تحقق تطبيق هذا القرار في الواقع يكون قد حقق فعاليته . يتم تنفيذه بواسطة الافراد المخول لهم ذلك , حيث يقوم المدير بابلاغ العمال في المستويات الدنيا عن الاجراءات الواجب اتخاذها و التغييرات المتوقعة حدوثها , بالإضافة الى تحفيزهم وترغيبهم في عملية تنفيذ البديل المختار , وذلك من خلال اشراكهم في عملية تنمية البدائل حتى يشعرو بانهم جزء من هذه العملية , حيث ان الافراد في المستويات الدنيا اقدر من الادارة على تفهم الصعوبات التي

<sup>1</sup> اسماعيل مناصرية, "مرجع سبق ذكره", ص 15

تظهر في هذا المستوى بالإضافة انه اذا تم تحقيق هذه الاهداف و كانت لصالحهم تجعلهم اكثر حرصا على تاديتها بفعالية ,اما اذا كانت تصب في مصلحة المدير فقد لا يجد الحماسية الكافية للتنفيذ.<sup>1</sup>

### • متابعة القرار :

تهتم هذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار و الاخيرة بمتابعة عملية تطبيق القرار و تقييم النتائج ,حيث تبين الرقابة على التنفيذ و مدى جودة القرار المتخذ بالإضافة الى مدى قدرته على حل المشكلة موضوع الدراسة ,بالإضافة الى ذلك فمتابعة القرار تظهر مدى الانحراف عن المخطط من اجل معالجة الانحراف بسرعة و التعرف على الاسباب التي ادت الى ذلك.<sup>2</sup>

بالرغم من اتفاق رجال الفكر الاداري على ان عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل معينة ,الا انه لا يوجد اتفاق كامل بينهم حول هذه المراحل "فهربرت سايمون" اوضح ان عملية اتخاذ القرار تمر بالمراحل التالية:<sup>3</sup>

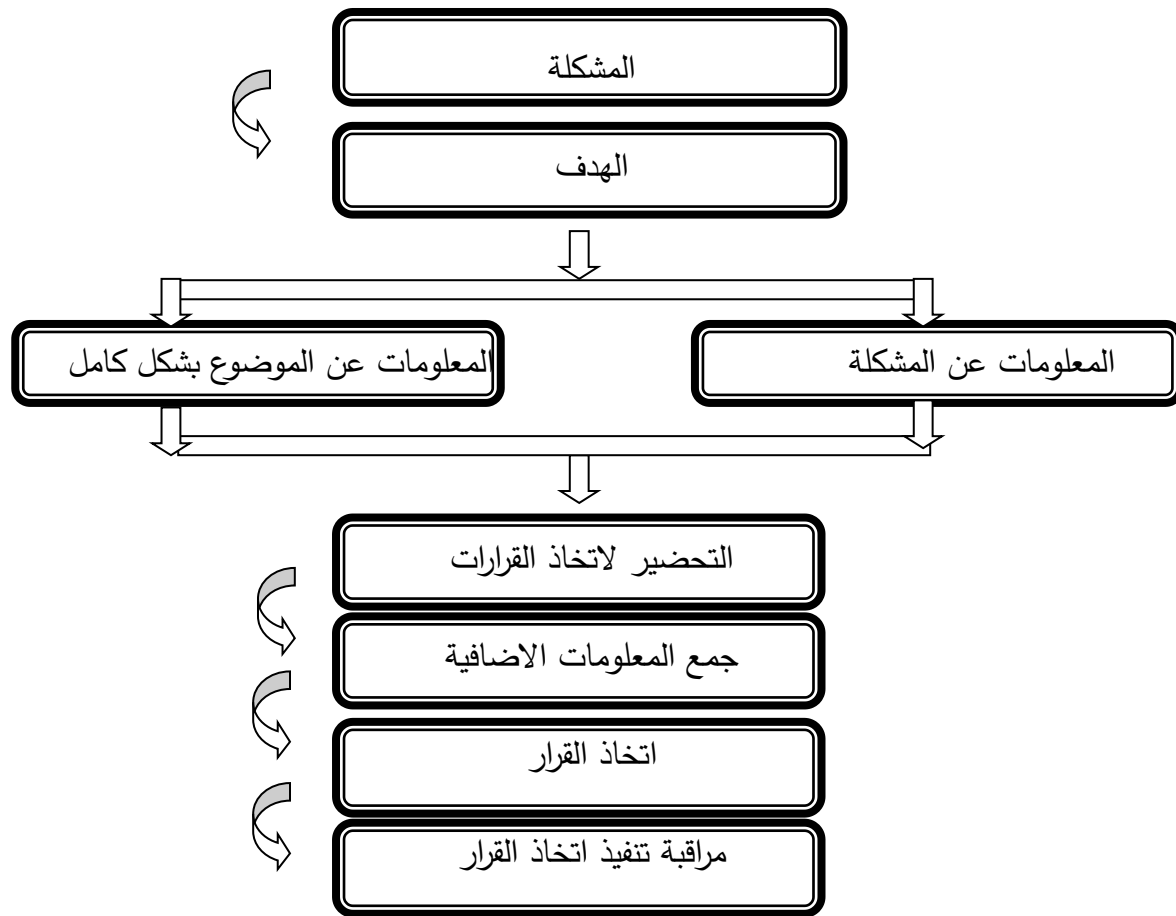
- مرحلة البحث و الاستطلاع ومنها يتم اكتشاف ضرورة الحاجة الى اتخاذ قرار معين.
- مرحلة التصميم ,وفيهما يتم البحث عن البدائل المختلفة محتملة العمل.
- مرحلة الاختيار ,وفيهما يتم اختيار بديل من بين البدائل المختلفة.

<sup>1</sup> اسمهان خلفي , "مرجع سبق ذكره" , ص 14

<sup>2</sup> اولاد قادة منال , "مرجع سبق ذكره" , ص 110

<sup>3</sup> جابر عوض سيد , ابو الحسن عبد الموجود , "مرجع سبق ذكره" , ص 118

الشكل رقم (12) : مخطط عمليات اتخاذ القرارات



المصدر : بلحاج فتيحة , "الاسس النظرية و العلمية في اتخاذ القرارات", المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية العدد 07 , جامعة الجزائر 03 , الجزائر , 2016, ص 274

### المبحث الثالث :اهمية لوحة القيادة في اتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة بها

نظرا لاهمية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية واعتبارها اساس يبنى عليه اي نشاط ,فهي تتاثر بمجموعة من العوامل التي تتعلق بالمحيط الداخلي او الخارجي لها سواء كان هذا التأثير يزيد من فاعلية القرار ام العكس ,بالاضافة الى تصادمها بمعوقات و سلبيات تعيق هذه العملية وتجعل متخذ القرار تحت ضغوطات قد تؤدي به الى اتخاذ قرار خاطئ .

#### المطلب الاول : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

تتأثر سيرورة اتخاذ القرارات بعدة متغيرات و قد يكون هذا التأثير بالسلب اي عرقلة سير العملية كما يمكن ان يكون بالايجاب اي تسهيل عملية اتخاذ القرار و ترشيدها ,حيث تتنوع هذه العوامل بين الفردية التي لها

علاقة مباشرة بسلوكيات متخذ القرار ومساعدته ,واخرى تتعلق بالمشكلة في حد ذاتها بالإضافة الى العوامل الاجتماعية و البيئية ,وسوف نقوم بتصنيف هذه العوامل كالتالي :<sup>1</sup>

### • عوامل البيئة الخارجية :

و تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل وسطها المؤسسة و التي لا تخضع لسيطرة المؤسسة بل هي التي تخضع لضغوطها و تتمثل فيما يلي :

- الظروف الاقتصادية و السياسية و المالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التقنية و التكنولوجية و البنية التحتية التي تقوم عليها الانشطة الاقتصادية .
- الظروف الانتاجية القطاعية مثل المنافسين و الموردين و المستهلكين.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية و الاقتصادية مثل النقابات و التشريعات و القوانين الحكومية و الراي العام و السياسة العامة للدولة و شروط الانتاج .
- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق .

ان هذه العوامل ترتب على ادارة المؤسسة قرارات لا ترغب في اتخاذها او ليست في مصلحتها دائما ,فمثلا اذا كان القرار المتخذ قد تم تحت ظروف سياسية او ذا طابع سياسي او اجتماعي فمن الصعب استخدام المنطق الحر الرشيد في اتخاذ القرارات الحكومية المبني على معيار اقتصادي , غير ان ذلك لايعني ان لا يقوم صانعو القرارات الاداريين و غيرهم بدراسة عميقة للمسائل و المشكلات و استخدام اجراءات منظمة و احطام رشيدة تمكنهم من الوصول الى استنتاجاتهم , ولكنه يعني ان اجراءات القرارات لا يمكن اعتمادها دون وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المؤسسات بالحسبان .<sup>2</sup>

### • عوامل البيئة الداخلية :

يتأثر القرار بالعوامل الداخلية في المؤسسة مثل :<sup>3</sup>

- حجم المؤسسة ومدى نموها .
- عدد العاملين فيها و المتعاملين معها.

<sup>1</sup> بن غدة شريفة , "اتخاذ القرار وعلاقته بالسلوكيات التفكير ومستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية", اطروحة دكتوراه , قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا , جامعة سطيف 02 , سطيف , 2014 , ص 94

<sup>2</sup> كاسر نصر منصور , "الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية", الطبعة الاولى , دار الحامد للنشر و التوزيع , عمان , 2006 , ص 36

<sup>3</sup> محمد سميح محمد الوادية , "مرجع سبق ذكره", ص 53

- الظروف الداخلية المحيطة بالقرار .
- تأثير القرار على مجموعة الافراد في المؤسسة.
- مدى توفر الموارد البشرية و المالية و الفنية .
- تأثير طرق الاتصال بين العمال و طبيعة العلاقة السائدة.
- امكانية الافراد و قدراتهم ومدى تدريبهم .
- عوامل شخصية و نفسية :

وهي العوامل التي ترتبط بنفسية متخذ القرار كما تتعداه الى مجموعة مستشاريه ومرؤوسيه وكل من يساهم في تحضير ودراسة و تنفيذ القرار ويمكننا ان نميز بين العاملين التاليين <sup>1</sup>:

#### العوامل النفسية :

اعطى "هريبرت سيمون" اهمية كبيرة للعوامل النفسية و اثارها على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات و جعل السلوك النفسي المتحكم في سلوك الفرد عند اتخاذه القرارات و تتمثل هذه العوامل في :

- الدوافع النفسية لمتخذ القرارات .
- المحيط النفساني لمتخذ القرار ودور المؤسسة في تكوينه.

فاذا كان تأثير هذه العوامل ايجابى سيرقى سلوك متخذ القرار الى درجة كبيرة من الموضوعية اما اذا كان التأثير سلبى فستغلب على متخذ القرار الذاتية و الخلل في تنظيم الامور وعدم سلامة القرارات المتخذة , و انطلاقا من اعتماد صنع القرار على المعلومات الكافية و الصحيحة فالحالة النفسية للمساعدين تؤثر على كيفية جمعهم للمعلومات و طريقة تقديمها الشيء الذي يؤثر على القرار .

#### العوامل الشخصية :

مع توفر صفات القائد الاداري لدى متخذ القرار تتوفر له القدرة على التحكم في الامور بدقة وعناية , كما ان عنصر الخبرة و التجربة من الامور التي تساعد على حل المشكلات باستبعاد الحلول الفاشلة المتخذة من قبل و الاستعانة بالتجارب الناجحة , ومنه اذا توفرت الصفات السابقة في متخذ القرار فقد تجمعت الاسباب و العناصر الاساسية لاتخاذ القرار السليم .

<sup>1</sup> خلاصي مراد , "اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الاطارات في العمل" , رسالة ماجستير , قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفوليا , جامعة منتوري , قسنطينة , 2007 , ص 78

• عوامل ظروف القرار :

و يقصد بها الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل و الظروف المحيطة بالمشكلة و التي تؤثر عليها ,ومدى دقة البيانات المتوفرة ,هذا ما يؤدي الى اتخاذ القرار في ظروف التأكد او عدمه او تحت ظروف المخاطرة .

يكون متخذ القرار تحت ظروف التأكد اذا كان على علم بجميع البدائل و نتائج كل منها يبقى فقط تحديد الحل الانسب و الذي يعطي افضل النتائج ,اما في ظروف عدم التأكد فلا تتوفر لديه المعرفة الخاصة باحتمالات حدوث كل نتيجة لكل بديل و اخيرا ظروف المخاطرة .<sup>1</sup>

• عوامل اخرى : وتتمثل في التالي :<sup>2</sup>

تأثير اهمية القرار : كلما ازدادت اهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات ,وتتعلق اهمية الاهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية :

- عدد الافراد الذين يتأثرون بالقرار و درجة هذا التأثير .
- كلفة القرار و العائد ,حيث تزداد اهمية القرار كلما كانت التكاليف الناتجة عنه او العائد المتوقع منه مرتفعا .
- الوقت اللازم لاتخاذ فكلما ازدادت اهمية القرار احتاج الى وقت اطول ليكتسب الخبرة و المعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار .

تأثير عنصر الزمن : يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار ,فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة امامه لاتخاذ القرار كلما كانت البدائل المطروحة اكثر و النتائج اقرب الى الصواب و امكانية تحليل المعلومات متاحة اكثر ,وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة امام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في اتخاذ القرار مما يقلل من البدائل المتاحة .

المطلب الثاني : معوقات اتخاذ القرار و المقترحات التي تؤدي الى زيادة فاعليته

الفرع الاول :معوقات اتخاذ القرارات .

• المركزية الشديدة و عدم التفويض :

<sup>1</sup> العياشي عيدوني , "مرجع سبق ذكره" , ص 45  
<sup>2</sup> كاسر نصر منصور , "مرجع سبق ذكره" , ص 38-39

لقد اكدت الدراسات العلمية ان القيادات في الاجهزة الادارية في معظم الدول النامية تمارس قدرا كبيرا من المركزية في اتخاذ القرارات ,مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات و الصلاحيات للقيادات على المستوى الثاني من الادارة ,حيث تتركز مظاهر المركزية في كثرة الامضاءات و المواقف و الشروحات التي تشترط لمصلحة الاعمال و ضرورة عرض كل كبيرة و صغيرة على المدير مما يؤدي الى سيطرة الروتين و الروح البيروقراطية التي تقتزن دائما بالمركزية الجامدة.<sup>1</sup>

#### • قلة البيانات و المعلومات :

تعتبر المعلومات و البيانات شرط اساسي من الشروط التي يجب توافرها لمتخذ القرارات ,ويرجع عدم توفرها بكميات مناسبة لاسباب عديدة اهمها:<sup>2</sup>

- قيام متخذ القرار بجمع المعلومات تحت ضيق الوقت .
- ان يكون هناك عيوباً في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات .
- ان يكون القائمين على جمعها و ترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية .
- ضعف نظام المعلومات وعدم استخدام مستويات عالية من التكنولوجيا.

#### • عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المؤسسات:

حيث أن معظم هذه اللوائح قد وضعت في ظروف معينة وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي فإنها لم تعد تتلاءم مع المستجدات التي ظهرت وأصبحت الإدارات مطالبة بتعديل وتطوير هذه اللوائح لتناسب التطورات والتغيرات التي حصلت .وفي المقابل فإن المؤسسات قد تعاني من سرعة تغيير التعليمات واللوائح إذ ما يلبث العاملون أن يتفهموها ويعملوا بموجبها حتى يتم تعديله أو إلغائها.<sup>3</sup>

#### • التهرب و التعاقس من طرف المسؤولين عن اتخاذ القرارات الصعبة :

وذلك خوفا من المساءلة فيما لو فشل القرار او انقيادهم لضغوطات و توجيهات التي تأتي من طرف اصحاب السلطة و المجتمع.<sup>4</sup>

#### • عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم سليمة بين البدائل المتاحة لحل المشكلة بسبب التزامه

بارتباطات سابقة تحتم عليه ضرورة ترجيح بديل محدد مما يؤدي به الى نتائج غير مرغوب فيها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماجد بن سفر بن صالح السفياي , "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية", رسالة ماجستير ,قسم الادارة التربوية و التخطيط ,جامعة ام القرى ,المملكة العربية السعودية , 2012 , ص 36

<sup>2</sup> نوال عبد الرحمن محمد الحوراني , "مرجع سبق ذكره", ص 25

<sup>3</sup> مصباح عبد الهادي حسن الدويك , "نظم المعلومات الصحية المحوسبة و اثرها على القرارات الادارية", رسالة ماجستير ,قسم ادارة الاعمال ,الجامعة الاسلامية , غزة , 2010, ص 88

<sup>4</sup> مرغني بلقاسم , "مرجع سبق ذكره", ص 61

بالإضافة الى : <sup>2</sup>

- ندرة وجود حل واحد سليم للمشكلة المطروحة .
- عدم توصيل القرارات للمسؤولين عند تنفيذها في الوقت الملائم و بالطريقة المناسبة.
- مناهضة القرارات في حالة فرضها على العاملين في المستويات التنظيمية.
- صعوبة التعرف على مزايا و عيوب البدائل المتوقعة في البيئة التي تعمل بها المؤسسة.

#### الفرع الثاني : المقترحات التي تؤدي الى زيادة فاعلية القرارات

بناءا على العوائق التي يواجهها المسيرين اثناء اتخاذ القرار فقد حاول بعض الاختصاصيين تقديم الاقتراحات التي تزيد من فاعلية القرارات وهي كالتالي :<sup>3</sup>

- تدريب الافراد على كيفية اتخاذ القرارات في المواقع التي يجهلون فيها طريقة الوصول للقرارات الصحيحة او التي لا يملكون الخبرة الكافية فيها.
- اشراك الموظفين في المستويات الادارية الدنيا و الوسطى في عملية اتخاذ القرارات و تغيير نظرة الادارة العليا بانها الوحيدة القادرة على ذلك.
- وجود القوى العاملة ذات الخبرة العلمية و الانجاز المرتفع خاصة في المناصب المسؤولة عن عملية اتخاذ القرار.

بالإضافة الى :<sup>4</sup>

- الاعتماد على اسلوب حل المشكلات اثناء القيام بعملية اتخاذ القرار و ذلك باتباع خطوات معينة.
- الاعتماد على الاساليب الحديثة و التكنولوجيا من اجل اتخاذ القرار .
- اعتماد متخذ القرار على خبرته الشخصية ومعرفته لطبيعة المشكلة من اجل علاجها.
- الاعتماد على الابداع و التفكير الخلاق لايجاد حلول بديلة في القرارات الغير روتينية.
- بما ان القرار لاينتهي بمجرد تنفيذه بل يتعدى الى متابعة مدى تحقيقه للنتائج ,فعلى المؤسسة الاعتماد على مؤشرات للمراجعة و تقييم الاداء و اجراء التعديلات الضرورية .
- التكيف مع الظروف الخارجية و الداخلية عند اتخاذ القرار حتى تكون واقعية وذلك من خلال استغلال كافة المعلومات حول هذه الظروف.

<sup>1</sup> رامي بكر ابو زور , "مرجع سبق ذكره" , ص 31

<sup>2</sup> صبري فايق عبد الجواد ابو سبت , "تقييم دور نظم المعلومات الادارية في صنع القرارات الادارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" , رسالة ماجستير , قسم ادارة الاعمال , الجامعة الاسلامية , غزة , 2005 , ص 71

<sup>3</sup> عصام محمد حمدان مطر , "مرجع سبق ذكره" , ص 36

<sup>4</sup> اسمهان خلفي , "مرجع سبق ذكره" , ص 75

- تجنب العواطف و الاهواء الشخصية اثناء اتخاذ القرار مما يزيد من موضوعيته.<sup>1</sup>
- تبني مبدأ المرونة في اتخاذ القرارات اي امكانية تعديله عندما تستجد امور تقتضي ذلك.
- توفر متخذ القرار على بعض الصفات (التحليل , الذكاء ,بعد النظر...).
- توفر الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين.
- توفر نظام جيد للمعلومات و الاتصال و الرقابة.

### المطلب الثالث : مساهمة لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرارات

تعتبر لوحة القيادة احدى الادوات الاساسية لمراقبة التسيير ,فهي تنتمي الى نظام المعلومات التسييري الكلي للمؤسسة بحيث تساعد على توفير اهم المعلومات الخاصة بمختلف نشاطات المؤسسة ,كما تضمن تقديم المعلومات المرتدة عن تحقيق الاهداف ليتم تفسيرها و تصحيحها وهي بذلك تعتبر من اهم الادوات التي تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات .<sup>2</sup>

تعد لوحة القيادة من بين الادوات التي تتشكل من المعلومات التي تبت استغلالها من اجل اتخاذ القرارات كونها نظام معلومات يعبر عن مركز مسؤولية معين . و سوف نتطرق الى دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرارات :<sup>3</sup>

#### • تحديد الانحرافات :

تسمح لوحة القيادة من خلال المؤشرات التي تحتويها بحديد الانحراف أي الفرق بين ما هو مستهدف وما هو محقق ، أي الفرق بين نتيجة حساب المؤشر في الواقع والمعيار الذي وضع له مسبقا .من هنا تعمل كجهاز إنذار للمسير يسمح له بتحديد نقطة بداية مشكل ما أو هدف جديد يحققه في المستقبل ،أي توفر له معلومة عن وضع الوحدة، وهذه أول خطوة في صناعة القرار .

#### تحليل اسباب هذه الانحرافات :

نعلم أن مبدأ التداخل في لوحات القيادة، يسمح للمسير بالتعمق أكثر في حالة المؤشرات خاصة تلك التي تتعلق ببعضها ببعض ، زد على ذلك دور المسير من خلال خبرته وذكائه، في تحليل هذه الانحرافات من خلال تحديد الأسباب بدقة بغرض التحكم فيها مستقبلا .سواء كانت داخلية ك: تعطل الآلات، أو خارجية كدخول منافس جديد .اذن لا تظهر لوحة القيادة القرار الواجب اتخاذه مباشرة في هذه الحالة. ولكن تدعم هذه العملية من خلال التحليل الذي يكون بناء على مؤشرات لوحات القيادة.

<sup>1</sup> محمد سميح محمد الوادية , "مرجع سبق ذكره" , ص 60

<sup>2</sup> صفاء لشهب , "مرجع سبق ذكره" , ص 124

<sup>3</sup> لشلاش عائشة , "مرجع سبق ذكره" , ص 129

### اتخاذ قرارات بغرض التعديل :

بعدما يحدد متخذ القرار السبب في الانحرافات، تسهل عملية اتخاذ القرار بغرض التقويم والتحسين، من خلال تحديد البدائل المناسبة وتقييمها ،سواءا بمفرده إذا تعلق الأمر بوحده بشكل خاص أو باستشارة القادة داخل المؤسسة الذين يتعلق بهم الأمر .

### اتخاذ القرارات و متابعتها :

لا يقف دور لوحة القيادة عند حد اتخاذ القرار، بل يشكل أداة فعالة لمراقبة التنفيذ ومدى نجاح ذلك. ونعلم أن حسن التنفيذ هو نصف القرار. وذلك يتوقف على الانسجام القائم بين مراقب التسيير والمنفذين .

و يمكن تلخيص دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات من خلال النقاط التالية :<sup>1</sup>

- تزويد المسير بالمعلومات اللازمة والملائمة، من خلال انتقاء أهم المؤشرات التي تخص وحدة ما، وهذا ما يجعل رد الفعل سريع عن طريق سهولة تحديد السبب.
- تقديم معلومات ذات جودة ومصداقية لتقييم نتائج قراراتهم او اتخاذ قرارات جديدة.
- تقوم بترجمة استراتيجية المؤسسة و العمل على تنفيذها و تقويمها باستمرار مما يسهل عملية اتخاذ القرارات.

بالإضافة الى :<sup>2</sup>

- تساعد على تحليل و تفسير النتائج و بالتالي اتخاذ القرار الملائم.
- اتخاذ القرارات بسهولة نظرا لعكسها ما يجري داخل المؤسسة و تركيزها على الجوانب الهامة فيها.
- تساعد متخذي القرارات بتحديد الاجراءات التصحيحية اللازمة .
- احتواءها على عدد معين من المؤشرات يسمح باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .
- تسمح بمعرفة نقاط القوة و الضعف و بين ما هو مسطر و ما تم تحقيقه و اخذ القرارات على اثرها .<sup>3</sup>
- تخصيص للمؤسسة نظام للمعلومات لكل مسؤول على مختلف المستويات و بالتالي سهولة اتخاذ القرارات في كل مصلحة .

<sup>1</sup> لشلاش عائشة , "مرجع سبق ذكره", ص 130-131

<sup>2</sup> صفاء لشهب , "مرجع سبق ذكره", ص 126

<sup>3</sup> بوطبة صبرينة , مولة نسيم , "مساهمة لوحة القيادة في تفعيل نظام مراقبة التسيير " , ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كالية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع , جامعة الجزائر 03 , الجزائر , ص 06

## خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل حاولنا تسليط الضوء على عملية اتخاذ القرارات كونها محو اساسي و فعال داخل الادارة و وظيفة هامة من وظائفها , فتوصلنا الى انها عملية اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل و ذلك بناء على طرق و اساليب و مرورا بعدة مراحل و التي تساعد على تلخيص المشكلة ودراستها بصورة ادق من اجل اختيار القرار الملائم و الذي يضمن للمؤسسة و صاحب القرار تحقيق الاهداف المسطرة.

ونظرا لتعقيد عملية اتخاذ القرار فهي تستلزم توفر معرفة و دراية كافية و مهارات فريدة في المسؤولين بالاضافة الى معرفة ابعاد و معوقات اتخاذ القرار من طرف الادارة , فمقدار النجاح الذي تحققه اي مؤسسة يتوقف على قدرة و كفاءة الاداريين و فهمهم للقرارات و اختيارهم لافضلها.

## الفصل الثالث : واقع مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات

## مقدمة الفصل

بعد تطرقنا في الجزء النظري من خلال الفصلين السابقين الى لوحة القيادة باعتبارها اداة حديثة و فعالة من ادوات مراقبة التسيير و الية تساعد على التحكم الجيد باداء المؤسسة و الوصول الى اهدافها المسطرة , بالاضافة الى تعرضنا للاطر النظرية لعملية اتخاذ القرار كونها عملية يومية ضرورية تقوم بها مختلف المؤسسات مهما تنوعت طبيعتها و اختلف حجمها.

و لغرض تقريب المفاهيم العلمية و العملية حاولنا من خلال هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على ارض الواقع وقد وقع اختيارنا على مؤسسة المنبع لانتاج الحليب و مشتقاته و مؤسسة نפטال من اجل معرفة مدى استخدام لوحة القيادة في هاتين المؤسستين و كيف تساعد هذه الاخيرة على اتخاذ الاجراءات التصحيحية و القرارات المناسبة فيهما .

وبناء على ما سبق فقد تم تقسيم هذا الفصل كالتالي :

**المبحث الاول :** التعريف بالمؤسستين محل الدراسة.

**المبحث الثاني :** التطرق الى لوحة القيادة الخاصة بمؤسسة المنبع لانتاج الحليب من خلال معرفة طريقة اعدادها و كيف تساعد على اتخاذ القرار .

**المبحث الثالث :** التطرق الى لوحة القيادة الخاصة بمؤسسة نפטال من خلال التعرف على المنهج المتبع في اعدادها و كيفية تسخيرها لاتخاذ القرار .

## المبحث الاول : عموميات حول المؤسستين محل الدراسة

من اجل التعمق في دراسة نظام لوحة القيادة وكيفية اتخاذ القرارات على اثره وقع اختيارنا على مؤسستين مختلفتين بولاية سعيدة هما مؤسسة المنبع للحليب و مشتقاته (مؤسسة صناعية) و مؤسسة نفضال (مؤسسة تجارية) و التي سوف نعرض من خلال هذا المبحث التعريف و الهيكل التنظيمي لهما مع الاشارة الى مختلف المصالح التي تتواجد في المؤسستين .

### المطلب الاول : مؤسسة منبع الحليب ومشتقاته OROLAIT

#### تعريف المؤسسة :

وحدة سعيدة \* المنبع\* تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 و دخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدرة إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللبن .

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بهران إلى غاية 30-12-1997 ، من 1-10-1997 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج و يتمثل إنتاجها في الحليب و مشتقاته كما تتسع مناطق توزيع إلى كل من وهران ، مشرية ، عين الصفراء ، فرندة ، البيض، سيق ، المحمدية .

#### الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

يتكون هذا الهيكل من 6 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية :

المديرية التقنية : و تضم هذه 4 مصالح ثانوية :

مصلحة الإنتاج : و هذه المصلحة بدورها تضم ورشتين : ورشة التحضير، ورشة التعقيم .

مصلحة الصيانة : تقوم هذه المصلحة بصيانة و إصلاح آلات و تجهيزات مستعملة في الإنتاج

المخبر : يقوم باستقبال حليب المربين و إجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة .

مصلحة تجميع و استقبال الحليب : دورها استقبال حليب المربين و تسييرهم إداريا .

مديرية المحاسبة و المالية : تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية :

مصلحة المحاسبة العامة : والتي تعني بضبط العمليات و الحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها ، و بناءا على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات و التطهير

المحاسبة التحليلية : و التي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة .

الإدارة العامة : وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين و تنقسم إلى المصالح الآتية :

تسيير المستخدمين : تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين و التأكد من صلاحية العاملين و تأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة و من كون شروط عملهم الحسنة و مشجعة على بذل الجهد و تكريس الطاقات

مصلحة التكوين : دورها يتمثل في إطارات المؤسسة أو إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة .

المصلحة الاجتماعية : تسهر هذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية و المهنية .

مديرية البيع : تنقسم هذه المديرية إلى المصالح الآتية :

مصلحة تسيير المبيعات : و يتلخص دورها في الاستقبال و البيع و تسيير هذه العمليات إداريا .

مصلحة البيع : تهتم ببيع منتج الحليب و مشتقاته و تسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها .

مصلحة الفوترة : يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته .

مصلحة النزاعات القضائية : تهتم بكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة .

مصلحة النقل : تهتم في توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو قطع الغيار .

مديرية التموين : تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج و تنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين :

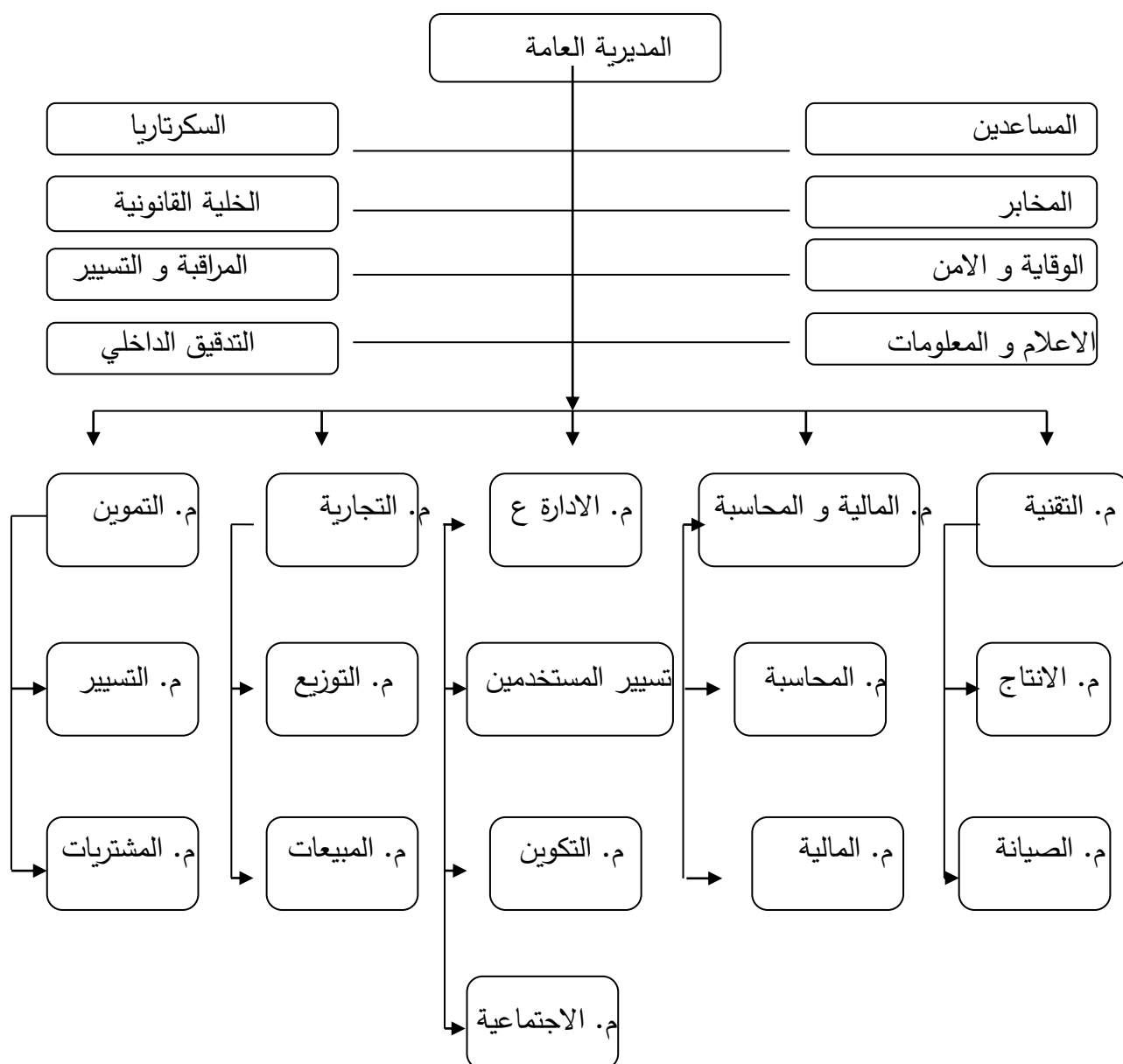
مصلحة تسيير المخزون : تهتم بتسيير و إدارة المدخلات و المخرجات للمواد المختلفة.

مصلحة الشراء : تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية و كل مستلزمات الإنتاج .

مصلحة الأمن و النظافة : تقوم بمراقبة المعدات و أمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة دخول و خروج

العمال و الشاحنات و تقوم بحفظ الوحدة

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المنبع



المصدر : الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة

### المطلب الثاني : مؤسسة نفضال GPL

#### تعريف المؤسسة :

تم انجاز فرع سعيدة GPL سنة 1973 و قد بدأت بالإنتاج منذ عام 1975 و هي تغطي أربع ولايات : سعيدة، البيض، معسكر، النعامة، و تتربع على مساحة تقدر ب 4 هكتارات منها المساحة المغطاة لعملية الإنتاج و تقدر ب 3200 م<sup>2</sup> و المساحة المغطاة للإدارة ب 800 م<sup>2</sup> , و تقع في المنطقة الصناعية يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم ( 06 ) ، و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين المحمدية و بشار و غربا مؤسسة المواد

الكاشطة أما شرقا فيحدها مؤسسة المياه المعدنية. تبلغ الطاقة التخزينية على مستوى هذه المؤسسة بالنسبة لغاز البوتان butane حوالي 1200 طن بوتان سائل أي ما يعادل 2061 م 3 بمعنى حوالي 50000 قارورة بوتان. اما بالنسبة لغاز البروبان propane فتبلغ 150 طن بروبان أي ما يعادل 306 م 3 بمعنى حوالي 800 قارورة بروبان و يبلغ عدد عمالها حوالي 152 عاملا.

### الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من المصالح التالية :

مصلحة الخدمات الاجتماعية والثقافية: مهمتها وضع وتطوير سياسة المؤسسة فيما يخص النشاطات الاجتماعية والثقافية وتقديم المساعدات لفائدة العمال والقيام بالبحوث ذات الطابع الاجتماعي.

مصلحة المحاسبة العامة : تعد الركيزة الأساسية لتدعيم المعلومات على مستوى المؤسسة كما تقوم بمراقبة الشيكات والصكوك وتسليمها إلى المصلحة المالية ، إضافة إلى ذلك فهي تنجز الميزانية وجدول حسابات النتائج.

مصلحة الخزينة والمالية : مهمتها تتمثل في مراقبة المداخيل ، ورفض الشيكات بدون أرصدة... الخ.

مصلحة المحاسبة التحليلية : مهمتها مراقبة الاستثمارات ووضع أسعار السلع بالتعاون مع مسؤولي الأقسام .

مصلحة تسيير المستخدمين : تقوم بمراقبة تغيب أو حضور العمال ، تأمين المستخدمين وتحضير أجور العمال....

مصلحة الصيانة : تعمل على الفحص اليومي لوسائل الإنتاج.

مصلحة النقل : تقوم بصيانة الشاحنات والعتاد كما تقوم بتسيير حاضرة الشاحنات.

مصلحة الأمن : مهامها السهر على حماية محيط المؤسسة ، مراقبة دخول وخروج العمال وتحسين ظروف العمل

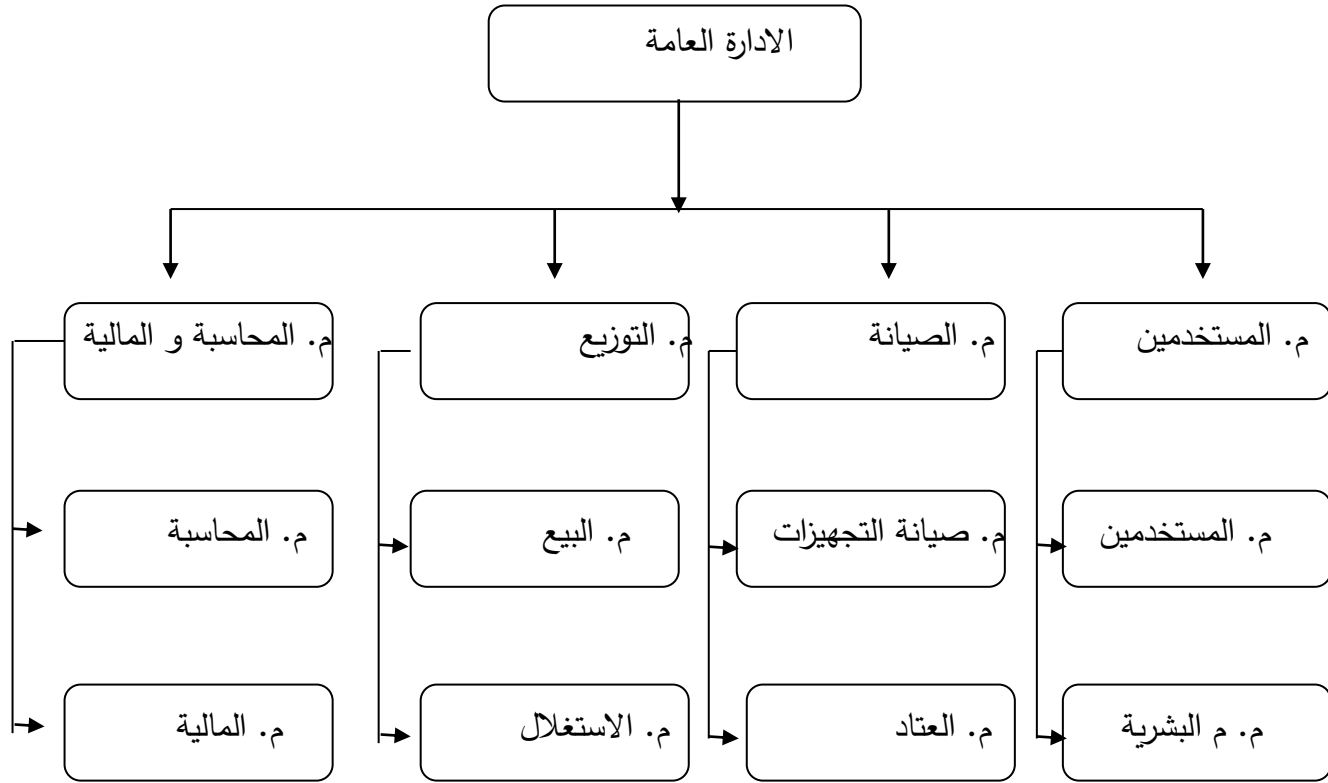
مصلحة تسيير المخزون : تقوم بجمع المعلومات الخاصة بالمخزونات من دخول وخروج واسترجاع ...

دائرة التوزيع : مهمتها التخطيط وكيفية استعمال العتاد وضمان مراقبة الإنتاج والتمويل والتخزين وهي تضم مصلحتين :

مصلحة الاستغلال : تقوم بوضع كل الوسائل تحت تصرف مصلحة البيع حتى تحقق أهدافها.

مصلحة البيع : وهي مكلفة بوضع وتحديد مراكز بيع في المناطق المختلفة وضمان عملية البيع

الشكل رقم (14) :الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



المصدر : الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة

### المبحث الثاني : اعداد و تصميم لوحة القيادة في مؤسسة منبع الحليب و مشتقاته

نظرا لاعتبار لوحة القيادة خلاصة رقمية لنشاط المؤسسة و التي تظهر الارتباط بين مختلف المصالح فهي تعتبر استثمارا نافعا لها كونها تسمح بمتابعة اداء المؤسسة و اعطاء المديرين نظرة شاملة عن المجريات التي تحدث في المؤسسة خلال فترة ما ,لهذا سنتطرق في هذا المبحث الى عرض لوحة القيادة الخاصة بمؤسسة الحليب و مشتقاته و كيفية اتخاذ القرار على اثرها.

#### المطلب الاول :لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة

تعتمد مؤسسة الحليب و مشتقاته في اعدادها للوحة القيادة الى النموذج الفرنكوفوني O.V.A.R نظرا لوضوحها و سهولة تطبيقها بالاضافة الى تقارب بيئة المؤسسة الجزائرية مع نظيرتها الفرنسية , حيث يعتبر هذا النموذج كطريقة للبناء التدريجي و المنظم للوحة القيادة , ومن خلال المقابلة الشخصية بالمسؤول عن اعداد لوحة القيادة بالمؤسسة (رئيس قسم مراقبة التسيير ) و الملاحظة الشخصية تم التوصل الى النقاط التالية :

- النظام الطابع في هذه المؤسسة هو اللامركزية حيث يحق لكل مدير مصلحة ما اصدار الاوامر و التعليمات بالإضافة الى اتخاذ القرارات المتعلقة بالمصلحة التي يراسها و ذلك في حدود صلاحياته المفوضة له من طرف الادارة العليا.
- يمكن القول بان نظام لوحة القيادة في المؤسسة تتماشى الى حد كبير مع الهيكل التنظيمي لها باعتبار ان معظم المصالح المتواجدة على مستوى هذه المؤسسة لها لوحة قيادة خاصة بها تحتوي على مجموعة من المؤشرات التي تتناسب و مركزها.
- يتم جمع المعلومات من مختلف المصالح (مصلحة الانتاج , مصلحة المحاسبة , مصلحة التموين , مصلحة الموارد البشرية ...) من اجل اعداد لوحة القيادة بالمؤسسة .
- يتم استعمال مبداء تداخل لوحات القيادة حيث تقوم كل مصلحة باعداد لوحة القيادة الخاصة بها و يكون رئيس تلك المصلحة مسؤولا عليها و يقوم بالمصادقة عليها باعتباره الشخص الاكثر دراية بتلك المعلومات , ثم يتم جمعها و اعداد لوحة قيادة عامة بناءا على تلك المخرجات المتحصل عليها
- وجود نظام معلومات متطور يسمح بنقل المعلومات بسهولة .
- تقوم المؤسسة بعرض لوحة قيادة اساسية و التي هي عبارة عن جدول يحتوي على معلومات رقمية و شبه انعدام المنحنيات و الرسومات البيانية .
- تتمثل لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة في جدول شبيه بجدول حسابات النتائج حيث يحتوي على مختلف مبيعات و مشتريات و انتاج الفترة الشهرية , اي نجد فيها الانجازات المحققة خلال شهر معين و نظيرتها من الانجازات لنفس الشهر مع اختلاف السنة (اي السنة التي تسبقها ) , مع المقارنة بينهما و تسجيل الانحرافات على مستوى الاعباء و المنتوجات .
- تعتبر لوحة القيادة في المؤسسة كتنقير شهري حيث يقوم كل مسؤول مصلحة باعداد لوحة القيادة الخاصة به و تعرض على رئيس مصلحة مراقبة التسيير الذي يقوم بدوره بتقديمها الى المدير العام من اجل مناقشتها و تحديد نقاط القوة و الضعف ومعالجتها , غير ان عملية المراقبة تتم بصفة يومية من اجل تحديد النقائص فور حدوثها و تصحيحها .
- بعد الانتهاء من اعداد لوحة القيادة و الموافقة عليها من طرف المدير العام يتم ارسال نسخة منها الى المديرية العامة لمؤسسة المنبع الواقعة في الجزائر العاصمة بغرض وضعها في الصورة و امدادها بالمعلومات الكافية عن وضعية المؤسسة و النتائج المحققة من طرفها

وفيما يلي سوف نقوم بعرض لوحات القيادة المعتمدة من طرف المؤسسة :

**الجدول رقم (13) : لوحة القيادة الخاصة بمؤسسة المنبع لشهر فيفيري 2016-2017**

| البيان                                | فيفري 2016 | فيفري 2017 | الانحراف | نسبة الانحراف |
|---------------------------------------|------------|------------|----------|---------------|
| المبيعات من البضائع                   | 388,01     | 578,05     | 190,04   | 49%           |
| المبيعات من المنتجات التامة و الوسيطة | 92641,99   | 102472,59  | 9830,60  | 11%           |
| المبيعات من الاشغال                   | 0          | 0          | 0        |               |
| المبيعات من الدراسات                  | 0          | 0          | 0        |               |
| رقم الاعمال                           | 93030      | 103050,64  | 10020,64 | 11%           |
| الانتاج المخزن او المنتقص من المخزن   | 837,03     | 290,92     | -546,11  | -65%          |
| الانتاج المثبت                        | 0          | 0          | 0        |               |
| اعانات الاستغلال                      | 3449,84    | 3239,41    | -210,43  | -6%           |
| انتاج الفترة                          | 97316,87   | 106580,96  | 9264,09  | 10%           |
| المشتريات المستهلكة                   | 76905,88   | 83162,74   | 6256,86  | 8%            |
| مشتريات البضائع المباعة               | 309,95     | 462,17     | 152,22   | 49%           |
| المواد الاولى                         | 76595,93   | 82700,57   | 6104,64  | 8%            |
| مشتريات الدراسات و الخدمات            | 0          | 0          | 0        |               |
| الخدمات الخارجية                      | 572,11     | 467,61     | -104,5   | -18%          |
| الخدمات الخارجية الاخرى               | 430,81     | 1268,36    | 837,55   | 194%          |
| استهلاك الفترة                        | 77908,81   | 84898,72   | 6989,91  | 9%            |
| القيمة المضافة                        | 19408,06   | 21682,25   | 2274,19  | 12%           |
| اعباء المستخدمين                      | 8180,94    | 8526,69    | 345,75   | 4%            |

|                                          |         |          |         |     |
|------------------------------------------|---------|----------|---------|-----|
| الضرائب و الرسوم و المدفوعات<br>المماثلة | 86,62   | 95,33    | 8,71    | 10% |
| اجمالي فائض الاستغلال                    | 11140,5 | 13060,24 | 1919,74 | 17% |

المصدر : مستخرج من وثائق الشركة (الملحق رقم 01)

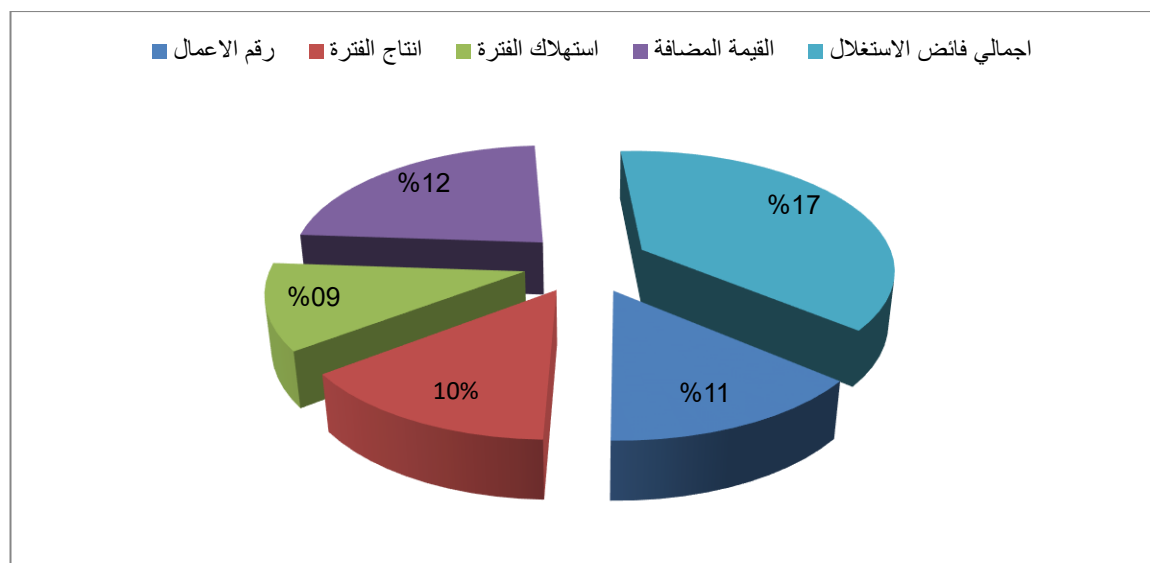
ملاحظة : الوحدة المستخدمة هي كيلو دينار KDA 1 = DA 1000

من خلال لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة لشهر فيفري 2016 و 2017 (الملحق رقم 01) نلاحظ ارتفاعا في رقم الاعمال حيث كان 93030 كيلو دينار و اصبح 103050.64 كيلو دينار اي ارتفع بنسبة 11% وهذا راجع الى ان نشاط المؤسسة في ازدياد مستمر وتزايد للطلب على مادة الحليب و مشتقاته مما استوجب عليها تغطيته وهذا بزيادة القدرة الانتاجية و التي ارتفعت هي الاخرى من 97316.87 كيلو دينار الى 106580.96 كيلو دينار بنسبة 10% وهذا ما يؤدي بطريقة طردية الى ارتفاع مشتريات المؤسسة ب 6256.86 كيلو دينار أي 08% من اجل مضاعفة انتاجها و قدرتها على مزاوله نشاطها بصورة عادية , اما فيما يخص الخدمات الخارجية فقد سجلت المؤسسة انخفاض بنسبة % -18 مما يدل على نقص حاجة المؤسسة للغير او نقص التكاليف التي تتحملها كالايجار , الصيانة و التأمين...

كما نلاحظ ارتفاعا طفيفا في ضرائب و رسوم المؤسسة ففي سنة 2016 كانت 86.62 كيلو دينار و في سنة 2017 اصبحت 95.33 كيلو دينار أي ارتفعت بنسبة % 10 و هذا طبيعي نظرا للزيادة في الوعاء الضريبي و الارتفاع الذي شهدته المؤسسة في رقم اعمالها , اما فيما يتعلق باعباء المستخدمين فهي الاخرى ارتفعت بنسبة % 4 وهذا يمكن ان يكون بسبب زيادة في اجور العمال او توظيف عامل جديد .

على العموم يمكن القول بان لوحة القيادة للمؤسسة خلال شهر فيفري للسنتين 2016 و 2017 عكست وضعية جيدة للمؤسسة من مختلف الجوانب و هذا دليل على قدرة المؤسسة على الاستغلال الامثل لموجوداتها من اجل الزيادة في ربحيتها .

الشكل رقم (15) : نسب تغير المؤشرات الأساسية في لوحة القيادة لمؤسسة المنبع لشهر فيفيري



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 13

الجدول رقم (14) : لوحة القيادة الخاصة بمؤسسة المنبع لشهر مارس 2016-2017

| البيان                              | مارس 2016 | مارس 2017 | الانحراف | نسبة الانحراف |
|-------------------------------------|-----------|-----------|----------|---------------|
| المبيعات من البضائع                 | 372,29    | 981,08    | 608,79   | 164%          |
| المبيعات من المنتجات التامة         | 103039,51 | 114312,56 | 11273,05 | 11%           |
| المبيعات من الاشغال                 | 0         | 0         | 0        |               |
| المبيعات من الدراسات                | 0         | 0         | 0        |               |
| رقم الاعمال                         | 103411,81 | 115293,64 | 11881,83 | 11%           |
| الانتاج المخزن او المنتقص من المخزن | 3913,88   | 1941,08   | -1972,8  | -50%          |
| الانتاج المثبت                      | 0         | 0         | 0        |               |
| اعانات الاستغلال                    | 3986,18   | 4061,85   | 75,67    | 2%            |
| انتاج الفترة                        | 111311,87 | 121296,57 | 9984,7   | 9%            |
| المشتريات المستهلكة                 | 90162,81  | 94713,05  | 4550,24  | 5%            |

|      |                |                 |                 |                                          |
|------|----------------|-----------------|-----------------|------------------------------------------|
| 181% | 540,36         | 839,25          | 298,89          | مشتريات البضائع المباعة                  |
| 4%   | 4009,87        | 93873,79        | 89863,92        | المواد الأولية                           |
|      | 0              | 0               | 0               | مشتريات الدراسات و الخدمات               |
| -41% | -178,85        | 261,18          | 440,03          | الخدمات الخارجية                         |
| 78%  | 441,63         | 1010,15         | 568,52          | الخدمات الخارجية الاخرى                  |
| 5%   | <b>4813</b>    | <b>95984,37</b> | <b>91171,37</b> | استهلاك الفترة                           |
| 26%  | <b>5171,71</b> | <b>25312,2</b>  | <b>20140,49</b> | القيمة المضافة                           |
| -6%  | -504,18        | 8264,95         | 8769,13         | اعباء المستخدمين                         |
| 1%   | 0,93           | 114,75          | 113,82          | الضرائب و الرسوم و المدفوعات<br>المماثلة |
| 50%  | <b>5674,95</b> | <b>16932,5</b>  | <b>11257,55</b> | اجمالي فائض الاستغلال                    |

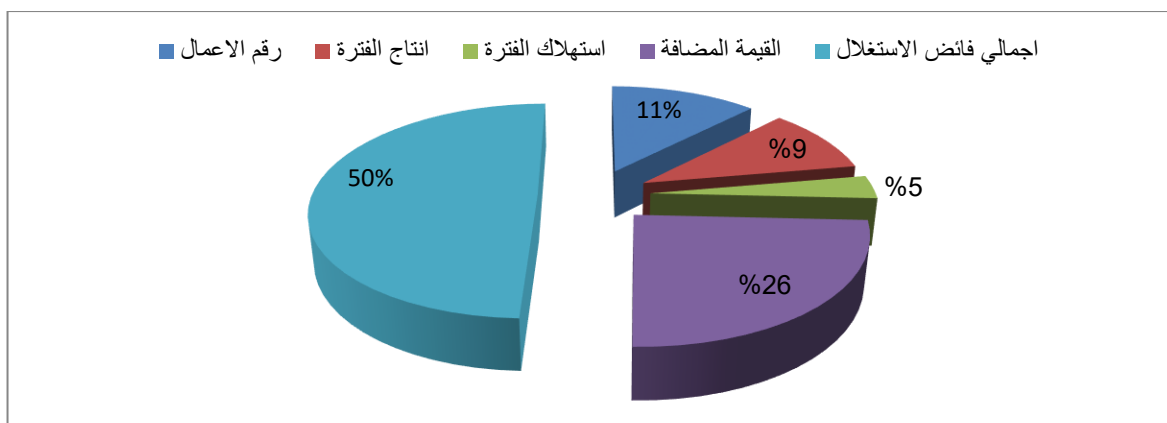
المصدر : مستخرج من وثائق الشركة (الملحق رقم 02)

من خلال ما سبق و بالاعتماد على الملحق رقم 02 نجد ان المؤسسة قد حققت رقم اعمال لشهر مارس 2017 ما مقداره 115293.64 كيلو دينار اكثر من الذي حققته في مارس 2016 حيث بلغ 1013411.81 كيلو دينار اي نسبة 11% وهذا يدل على ان مبيعات المؤسسة ارتفعت نتيجة لزيادة الطلب على منتوجاتها و قدرتها على المنافسة في السوق مع اكتسابها لرضى الزبون , و قابلت هذه الزيادة ارتفاعا في مشتريات المؤسسة و خاصة البضائع المباعة فارتفعت ب 181% اما المواد الأولية فارتفعت بنسبة 04% وهذا راجع الى الزيادة في استهلاكها خلال عملية الانتاج .

شهدت المؤسسة انخفاضا في الخدمات الخارجية ب -41% عكس الخدمات الخارجية الاخرى كمصاريف الاشهار و النشر ,مصاريف البريد و الاتصالات و مصاريف نقل السلع... التي شهدت ارتفاعا بنسبة 78%, اما بالنسبة لاعباء المستخدمين من اجور واعباء اجتماعية فانخفضت ب % 06 وهذا يمكن ان يكون نتيجة خروج احد العمال في عطلة غير مدفوعة الاجر او التخلي عن احد العمال .

من خلال ما تطرقنا اليه يمكن التوصل الى ان لوحة القيادة الخاصة بشهر مارس للفترتين 2016 و 2017 لم تحتوى على انحرافات التي تؤدي بالمؤسسة الى الخسارة ا و الى ضرورة تعديل خطا ما بل على العكس اوضحت بان الهدف الاساسي لها محقق و هو الزيادة في رقم الاعمال.

الشكل رقم (16) : نسب تغير المؤشرات الأساسية في لوحة القيادة لمؤسسة المنبع لشهر مارس



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 14

الجدول رقم (15) : لوحة القيادة المقارنة لشهري فيفري و مارس 2017 لمؤسسة المنبع

| البيان                              | فيفري 2017 | مارس 2017 | الانحراف | نسبة الانحراف |
|-------------------------------------|------------|-----------|----------|---------------|
| المبيعات من البضائع                 | 578        | 981       | 403      | 70%           |
| المبيعات من المنتجات التامة         | 102473     | 114313    | 11840    | 12%           |
| المبيعات من الاشغال                 | 0          | 0         | 0        | -             |
| المبيعات من الدراسات                | 0          | 0         | 0        | -             |
| رقم الاعمال                         | 103051     | 115294    | 12243    | 12%           |
| الانتاج المخزن او المنتقص من المخزن | 291        | 1941      | 1650     | 56%           |
| الانتاج المثبت                      | 0          | 0         | 0        | -             |
| اعانات الاستغلال                    | 3239       | 4062      | 823      | 25%           |
| انتاج الفترة                        | 106581     | 121297    | 14716    | 14%           |
| المشتريات المستهلكة                 | 83163      | 94713     | 11550    | 14%           |
| مشتريات البضائع المباعة             | 462        | 839       | 377      | 82%           |
| المواد الاولية                      | 82701      | 93874     | 11173    | 14%           |

|                                              |       |       |       |      |
|----------------------------------------------|-------|-------|-------|------|
| مشتريات الدراسات و الخدمات                   | 0     | 0     | 0     | -    |
| الخدمات الخارجية                             | 468   | 261   | -207  | -44% |
| الخدمات الخارجية الاخرى                      | 1268  | 1010  | -258  | -20% |
| استهلاك الفترة                               | 84899 | 95984 | 11085 | 13%  |
| القيمة المضافة                               | 21682 | 25312 | 3630  | 17%  |
| اعباء المستخدمين                             | 8527  | 8265  | -262  | -3%  |
| الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة        | 95    | 115   | 20    | 21%  |
| اجمالي فائض الاستغلال                        | 13060 | 16933 | 3873  | 30%  |
| منتجات مالية                                 | 0     | 0     | 0     | -    |
| المخصصات للاهلاكات , المؤونات و خسائر القيمة | 3070  | 3018  | -52   | -2%  |
| النتيجة الاجمالية                            | 9991  | 13914 | 3923  | 39%  |
| اعباء تشغيلية الاخرى                         | 997   | 785   | -212  | -21% |
| منتجات تشغيلية اخرى                          | 0     | 0     | 0     | -    |
| نتيجة الفترة                                 | 8994  | 13129 | 4135  | 46%  |

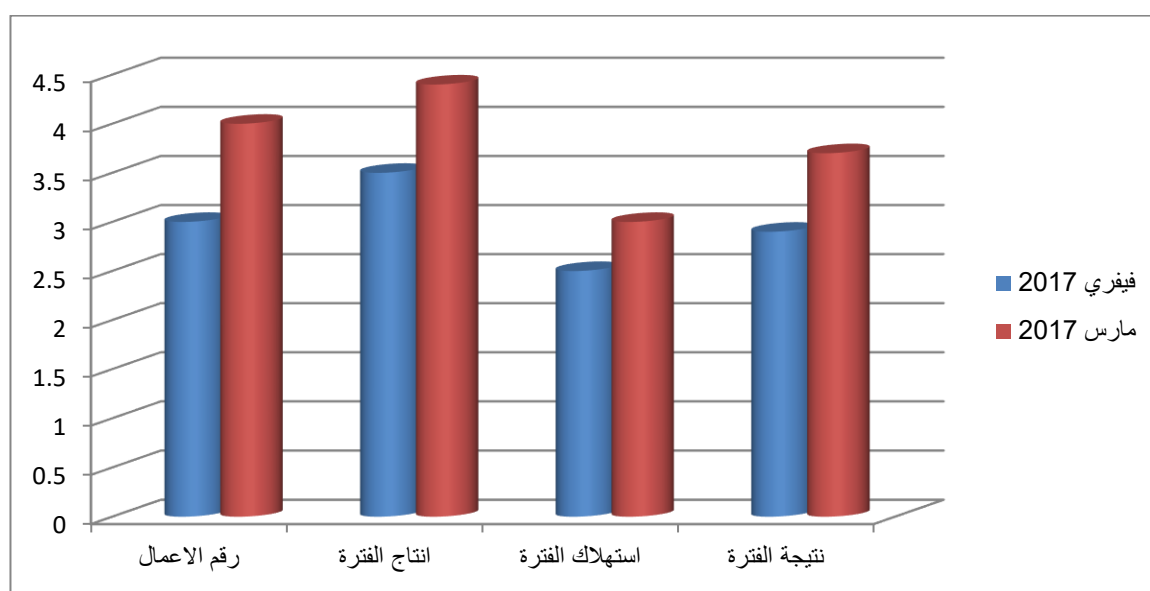
المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الملحقين 03 و 04

من خلال اعداد و عرض لوحة القيادة الخاصة بشهري فيفري و مارس من نفس السنة (2017) نلاحظ بان المؤسسة شهدت ارتفاعا في ما يخص رقم اعمالها بنسبة 12% وهذا نتيجة لاستغلالها زيادة الطلب على مادة الحليب و مشتقاته وقدرتها على التسيير الجيد لممتلكاتها من اجل تحقيق مصالحها , فقامت بالرفع من انتاجها ليصل الى 121297 كيلو دينار بعد ما كان 106581 كيلو دينار أي بنسبة 14% وهذا بغرض طرح كمية كافية من منتوجها في الاسواق و التي تلبي حاجيات المستهلك وهذه الزيادة تقابلها بدون شك زيادة في كمية المواد المستعملة في العملية الانتاجية بنسبة 13% .

من خلال ملاحظتنا للمؤشرات المتواجدة في لوحة القيادة لشهري فيفري و مارس فقد استطاعت المؤسسة تحقيق نتيجة و رقم اعمال ايجابيين و الزيادة في حصتها السوقية و زيادة الطلب على المواد المنتجة من طرف هذه المؤسسة .بالاضافة الى استغلالها للنواقص التي اظهرتها لها لوحة القيادة لشهر فيفري من اجل

تصحيحها و مواكبتها خلال شهر مارس و هنا تظهر اهمية لوحة القيادة باعتبارها اداة تنبيه و تصحيح الانحرافات.

الشكل رقم (17) : نسب تغير المؤشرات الاساسية في لوحة القيادة لشهري فيفري و مارس 2017 لمؤسسة المنبع



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 15

### المطلب الثاني : اقتراح نموذج لوحة قيادة للمؤسسة

ذكرنا سابقا ان المؤسسة تعتمد في اعدادها للوحة القيادة على جدول حسابات النتائج الشهري و الذي يحتوي على مؤشرات جزئية لا تكفي لعرض الصورة الشاملة عن وضعية المؤسسة ,و باعتبار انه لا يوجد نموذج موحد للوحة القيادة اي كل شركة تستعمل مؤشرات مختلفة حسب حاجتها ولهذا سنقوم باقتراح نموذج للوحة القيادة و التي يمكن على اثرها الالمام بشتى جوانب المؤسسة باستعمال مختلف الوثائق المحاسبية من ميزانية و جدول تدفقات الخزينة

**الفرع الاول :** سوف نقوم اولا باقتراح نموذج يعتمد على ميزانية المؤسسة و سوف نقوم باعداد الميزانية المالية المختصرة و استخراج مؤشرات التوازن منها لغرض دراستها واعداد لوحة قيادة نموذجية لشهر فيفري

الجدول رقم (16): الميزانية المالية المختصرة لجانب الاصول لشهر فيفري لمؤسسة المنبع

| الاصول            | فيفري 2016  | فيفري 2017  |
|-------------------|-------------|-------------|
| اصول غير جارية    | 411158580,6 | 447887743,1 |
| قيم الاستغلال     | 64460726,2  | 84095181,04 |
| قيم قابلة للتحقيق | 139675871,5 | 95145906,57 |
| قيم جاهزة         | 294960916,7 | 283437957,7 |
| المجموع           | 910256095   | 910566788,4 |

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الملحقين 05 و 09

الجدول رقم (17) الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم لشهر فيفري لمؤسسة المنبع

| الخصوم         | فيفري 2016  | فيفري 2017  |
|----------------|-------------|-------------|
| الاموال الخاصة | 451521264,6 | 512850651,8 |
| خصوم غير جارية | 46186101,7  | 40947192,33 |
| خصوم جارية     | 412548728,7 | 356768944,2 |
| المجموع        | 910256095   | 910566788,4 |

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الملحقين 06 و 10

راس مال العامل الصافي = اموال دائمة - اصول غير جارية

راس مال العامل الصافي لسنة 2016 = 411158580,6 - 497707366,3 =

86548785,69 =

راس مال العامل الصافي لسنة 2017 = 447887743,1 - 553797844,1 =

105910101 =

راس مال العامل الخاص = اموال خاصة - اصول غير جارية

راس مال العامل الخاص لسنة 2016 = 411158580,6 - 451521264,6 =

$$40362683,99 =$$

$$447887743,1 - 512850651,8 = \text{راس مال العامل الخاص لسنة 2017}$$

$$64962908,69 =$$

$$\text{اجمالي راس المال العامل} = \text{مجموع الاصول المتداولة}$$

$$499097514,4 = \text{اجمالي راس المال العامل لسنة 2016}$$

$$462679045,3 = \text{اجمالي راس المال العامل لسنة 2017}$$

$$\text{راس مال العامل الاجنبي} = \text{مجموع الديون}$$

$$458734830,4 = \text{راس مال العامل الاجنبي لسنة 2016}$$

$$397716136,6 = \text{راس مال العامل الاجنبي لسنة 2017}$$

$$\text{الخزينة الفورية} = \text{خزينة الاصول} - \text{خزينة الخصوم}$$

بما ان خزينة الخصوم للسنتين 2016 و 2017 تساوي الصفر فان خزينة الفورية تكون كالتالي :

$$294960916,7 = \text{الخزينة الفورية لسنة 2016}$$

$$283437957,7 = \text{الخزينة الفورية لسنة 2017}$$

الجدول رقم (18): لوحة القيادة النموذجية لشهر فيفري لمؤسسة المنبع

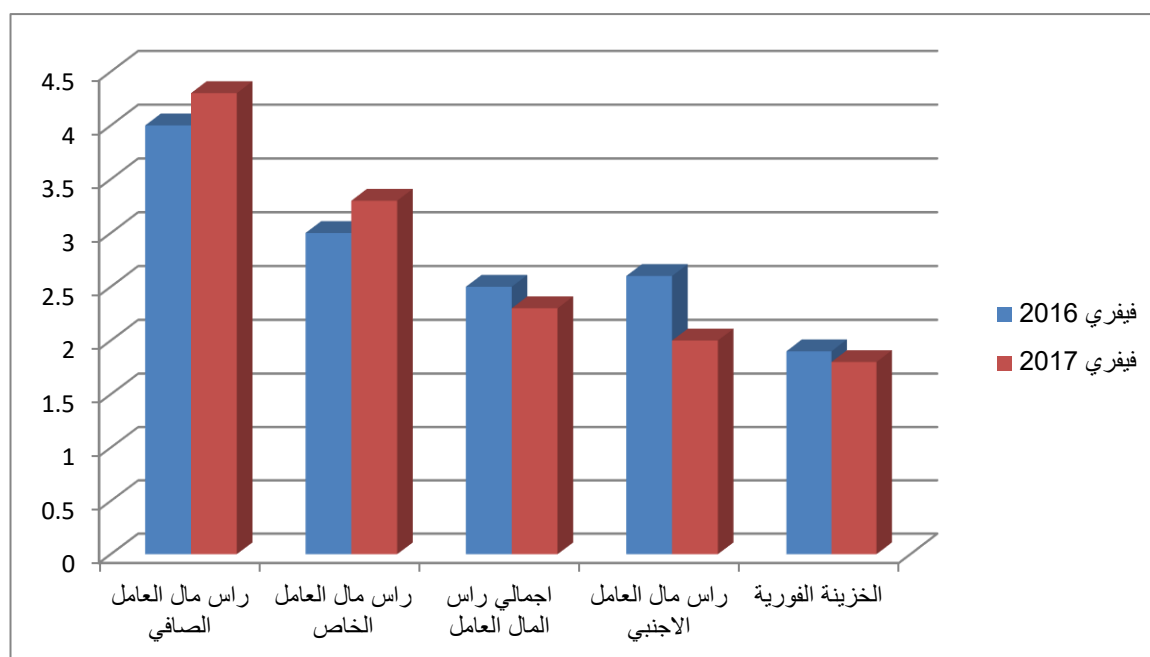
| المؤشر                  | فيفري 2016  | فيفري 2017  | الانحراف     | نسبة الانحراف |
|-------------------------|-------------|-------------|--------------|---------------|
| راس مال العامل الصافي   | 86548785,69 | 105910101   | 19361315,33  | 22%           |
| راس مال العامل الخاص    | 40362683,99 | 64962908,69 | 24600224,7   | 61%           |
| اجمالي راس المال العامل | 499097514,4 | 462679045,3 | -36418469,14 | -7%           |

| راس مال العامل الاجنبي | 458734830,4 | 397716136,6 | -61018693,84 | -13% |
|------------------------|-------------|-------------|--------------|------|
| الخزينة الفورية        | 294960916,7 | 283437957,7 | -11522959,01 | -4%  |

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدولين رقم 16 و 17

من خلال لوحة القيادة المقترحة نلاحظ بان راس المال العامل الصافي موجب و قد ارتفع ب 22% وهذا يدل على وجود فائض لم يمتص في عملية تمويل الاصول الغير جارية أي مما يؤدي الى وجود هامش امان لدى المؤسسة, وهو مايفر اضافة الى قدرتها على تغطية اصولها الثابتة بواسطة اموالها الدائمة يمكنها ايضا الوفاء بديونها عند تاريخ استحقاقها , اما بالنسبة لراس مال العامل الخاص نلاحظ بانه ارتفع حيث كان يقدر ب 40362683,99 كيلو دينار و اصبح 64962908,69 كيلو دينار أي ارتفع بنسبة 61% وهذا يدل على قدرة المؤسسة في تمويل اصولها الغير جارية بواسطة مواردها الخاصة دون اللجوء الى الموارد الخارجية وهو مؤشر ايجابي على عدم تبعيتها للاطراف الخارجية , كما نلاحظ ايضا انخفاض في قيمة راس مال العامل الاجنبي بنسبة 13% خلال السنتين وهذا راجع الى سعي المؤسسة للاستقلالية عن دائنيها , اما خزينة المؤسسة بالرغم من انها انخفضت بنسبة 4 % الا انها بقيت موجبة وهذا يعطي للمؤسسة القدرة الكافية لتمويل دورة الاستغلال بالاضافة الى مواجهة الحالات الاستثنائية التي يمكن ان تواجهها .

الشكل رقم (18) : التغير في مؤشرات لوحة القيادة المقترحة لمؤسسة المنبع لشهر فيفري



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 18

**الفرع الثاني :** سوف نقوم باقتراح لوحة قيادة مبنية على اساس ميزانية المؤسسة لشهر مارس باستخراج مجموعة من النسب و التي تعتبر كمؤشرات اضافية تساعد المؤسسة في معرفة وضعها المالي

**الجدول رقم (19) الميزانية المالية المختصرة لجانب الاصول لشهر مارس لمؤسسة المنبع**

| الاصول            | مارس 2016   | مارس 2017   |
|-------------------|-------------|-------------|
| اصول غير جارية    | 409063682,5 | 448044987,9 |
| قيم الاستغلال     | 72165271,29 | 87237824,8  |
| قيم قابلة للتحقيق | 156769987,3 | 98143789,15 |
| قيم جاهزة         | 279080763,7 | 292437668,5 |
| المجموع           | 917079704,8 | 925864270,3 |

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الملحقين 07 و 11

**الجدول رقم (20) الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم لشهر مارس لمؤسسة المنبع**

| الخصوم         | مارس 2016   | مارس 2017   |
|----------------|-------------|-------------|
| الاموال الخاصة | 459511267   | 527810495,8 |
| خصوم غير جارية | 45970401,77 | 40947192,33 |
| خصوم جارية     | 411598036,1 | 357106582,2 |
| المجموع        | 917079704,8 | 925864270,3 |

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الملحقين 08 و 12

**مؤشرات السيولة :**

**السيولة العامة = اصول جارية / خصوم جارية**

السيولة العامة لسنة 2016 = 508016022.31 / 411598036.08

= 1.23

السيولة العامة لسنة 2017 = 477819282.44 / 357106582.17

$$1.34 =$$

السيولة السريعة = ( اصول جارية - مخزونات ) / خصوم جارية

$$411598036.08 / (72165271.29 - 508016022.31) = \text{السيولة السريعة لسنة 2016}$$

$$1.06 =$$

$$357106582.17 / (87237824.80 - 477819282.44) = \text{السيولة السريعة لسنة 2017}$$

$$1.09 =$$

السيولة الجاهزة = قيم جاهزة / خصوم جارية

$$411598036.08 / 279080763.7 = \text{السيولة الجاهزة لسنة 2016}$$

$$0.68 =$$

$$357106582.17 / 292437668.5 = \text{السيولة الجاهزة لسنة 2017}$$

$$0.82 =$$

مؤشرات التمويل :

التمويل الدائم = اموال دائمة / اصول غير جارية

$$409063682.5 / (45970401.77 - 459511266.96) = \text{التمويل الدائم لسنة 2016}$$

$$1.24 =$$

$$448044987.89 / (40947192.33 - 527810495.83) = \text{التمويل الدائم لسنة 2017}$$

$$1.27 =$$

التمويل الخاص = اموال خاصة / اصول غير جارية

$$409063682.5 / 459511266.96 = \text{التمويل الخاص لسنة 2016}$$

$$1.12 =$$

$$448044987.89 / 527810495.83 = \text{التمويل الخاص لسنة 2017}$$

$$1.18 =$$

$$\text{الاستقلالية المالية} = \text{الاموال الخاصة} / \text{مجموع الديون}$$

$$(411598036.08 + 45970401.77) / 459511266.96 = \text{الاستقلالية المالية لسنة 2016}$$

$$1 =$$

$$(357106582.17 + 40947192.33) / 527810495.83 = \text{الاستقلالية المالية لسنة 2017}$$

$$1.33 =$$

الجدول رقم (21): لوحة القيادة النموذجية لشهر مارس لمؤسسة المنبع

| الانحراف | مارس 2017 | مارس 2016 | المؤشرات            |                |
|----------|-----------|-----------|---------------------|----------------|
| 0,10     | 1,34      | 1,23      | السيولة العامة      | مؤشرات السيولة |
| 0,03     | 1,09      | 1,06      | السيولة السريعة     |                |
| 0,14     | 0,82      | 0,68      | السيولة الجاهزة     |                |
| 0,03     | 1,27      | 1,24      | التمويل الدائم      | مؤشرات التمويل |
| 0,05     | 1,18      | 1,12      | التمويل الخاص       |                |
| 0,32     | 1,33      | 1,00      | الاستقلالية المالية |                |

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدولين رقم 19 و 20

من خلال الجدول نلاحظ بان لوحة القيادة النموذجية لشهر مارس كانت تحتوي على مؤشرات ايجابية تدل على كفاءة المؤسسة في الاستخدام الامثل لمواردها , فنلاحظ بان مؤشرات السيولة ارتفعت خلال الفترتين وهذا يدل على قدرة اصول المؤسسة على مسايرة ديونها قصيرة الاجل وذلك من خلال مواجهة

التزاماتها الجارية بموجوداتها المتداولة، فمثلاً نجد بأن نسبة التداول (السيولة العامة) قد ارتفعت خلال الفترتين ب 10% وهذا يدل على الزيادة في اصول المؤسسة التي تساعد على تغطية ديونها الجارية، أما بالنسبة للسيولة السريعة فقد ارتفعت ب 03 % أما السيولة الجاهزة فقد تغيرت من 68% الى 82 % أي بارتفاع يقدر ب 14% وهذا يدل على توفر المؤسسة لسيولة جاهزة تكفي لسداد ديونها قصيرة الاجل . أما بالنسبة لمؤشرات التمويل فنلاحظ ان نسبة التمويل الدائم ارتفعت ب 03% وهذا يدل على قدرة المؤسسة في تمويل اصولها الثابتة بواسطة اموالها الدائمة، وكذلك بالنسبة لنسبة التمويل الخاص فارتفعها ب 05% يدل على مقدرتها في تمويل اصولها الثابتة باموالها الخاصة دون اللجوء الى الغير و اخيراً نسبة الاستقلالية المالية فتغيرت بنسبة 32% وهذا الارتفاع يدل على استقلالية المؤسسة عن دائنيها و توفرها على اموال تساعد في مواصلة نشاطها دون اللجوء الى الغير .

### المطلب الثالث : مساهمة لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة في اتخاذ القرارات

كما اشرنا سابقاً بأنه تم جمع المعلومات في مؤسسة المنبع عن طريق اسلوب الملاحظة الشخصية اثناء تواجدها بالمؤسسة و الاطلاع على مختلف الوثائق التي تساعدنا في الالمام بجوانب الدراسة ( لوحة القيادة الشهرية ، الميزانية ، جدول حسابات النتائج... ) بالإضافة الى المقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة مراقبة التسيير و الذي يعتبر المسؤول عن اعداد و عرض لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة و الذي اوضح لنا كيفية اعتماد المؤسسة على هذه الاداة لاتخاذ القرارات .

تعتمد مؤسسة المنبع لانتاج الحليب و مشتقاته في عملية اتخاذ القرارات بناءً على لوحة القيادة بمجموعة من الخطوات نذكرها كالتالي :

- اجراء اجتماع مرة كل شهر بغرض تقييم النتائج المتوصل اليها و هذا الاجتماع يكون متكون من مجموعة مدراء المصالح و المسيرين بالإضافة الى المدير العام حيث يتم فيه عرض مختلف الوثائق و التقارير التي تم اعدادها خلال الفترة و من بينها لوحة القيادة.
- دراسة لوحة القيادة الخاصة بكل مصلحة حيث يقوم كل مسؤول مصلحة بتوضيح النقاط الاساسية التي تتعلق بمصلحته فمثلاً رئيس مصلحة الموارد البشرية يقوم بتبرير العمليات التي تمت على مستوى مصلحته كملاحظة ارتفاع في حساب العمال راجع الى الزيادة في العلاوة.
- بعد الاتفاق على النقاط الاساسية في كل مصلحة يتم التوجه الى لوحة القيادة الاساسية و التي تجمع مختلف المؤشرات التي تساعد على اتخاذ القرارات و استخراج نقاط القوة و الضعف فيها و تحديد

الانحرافات سواء تعلق الامر بمبيعات المؤسسة او مشترياتها و اسباب الزيادة او النقصان بناءا على المقارنة بين شهرين. اي جمع المعلومات الاساسية و التي تسهل عملية اختيار البدائل و تحديد المشكلة بدقة.

- تحديد البدائل المختلفة مع اختيار الافضل و الانسب من بينها و ذلك باستخدام مجموعة من الاساليب و التركيز على اسلوب التفاوض و التشاور بين الرؤساء و اشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
- عند الاستقرار على قرار معين يتم تعميمه على مختلف مصالح الشركة و العمال و تنفيذه من طرفهم بالاضافة الى اخطار المؤسسة الام بالجزائر العاصمة بهذا القرار .

يتم اتخاذ قرارات مختلفة في مؤسسة المنبع بناءا على لوحة القيادة فالملاحظ انها تساعد المسؤولين على معرفة اتجاههم في ما يخص عملية استخدام مواردهم المتاحة لتحقيق اهدافهم و التي تتمثل في زيادة الارباح , فلوحة القيادة لدى المؤسسة تحتوي مثلا على مؤشر مبيعات المؤسسة و التي اذا ما لوحظ انخفاض فيها فهذا يدل اما على عدم اقبال الزبائن على المنتج او سوء التغليف او وجود خلل في عملية التسويق , فلذا يتم اجراءات تصحيحية لتدارك الوضعية كخفض في سعر البيع او تغيير في سياسة التسويق البحث عن منافذ جديدة و زبائن جدد او طرح منتج جديد في الاسواق و الذي يتماشى مع متطلبات الطلب العام , كما تحتوي على مؤشرات اخرى مهمة كمشتريات الفترة و التي يجب استعمالها استعمالا عقلانيا حتى لا تكون اكثر من رقم الاعمال المحقق فمثلا اذا ما ارتفعت نسبة المشتريات و صاحبها انخفاض في المبيعات فهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة على الاسخدام العقلاني لهذه المواد حتى يتم تغطية سعرها من خلال الارباح او شرائها لكمية اكبر من احتياجاتها , او اذا ما انخفضت الكمية المنتجة بالنسبة لهذه المشتريات فهذا يدل على الاستخدام المسرف لهذه الموارد فانها تستعمل بافراط دون احترام المقادير او الكمية الواجب استعمالها في اعداد الحليب و مستقاته , فهنا تتخذ المؤسسة قرار بتمويلها بالمواد الاولى حسب حاجتها بالاضافة الى تنبيه العمال و تنويعهم لاستخدام امثل لها , كما يمكن ان نلاحظ من خلالها انتاج الفترة فاذا ما لوحظ انخفاض فيه فهنا يجد المسؤول نفسه ملزما برفع الانتاج بصورة عقلانية حتى يتم الزيادة في المبيعات و الارباح اما اذا وجد انتاج الفترة مرتفع بنسبة كبيرة فهنا يستلزم خفض الانتاج الى نسبة معينة حتى لا يتم تكديس السلع في المخازن و بالتالي تؤدي الى التلف , و هذه الملاحظات و غيرها تظهرها لوحة القيادة و بالتالي فهي تسهم و بدرجة كبيرة في عملية اتخاذ القرار .

يعتمد المسؤولون في مؤسسة المنبع في اتخاذ قرارات روتينية و استراتيجية اعتمادا على لوحة القيادة فقرار شراء المواد الاولية يعتبر من القرارات المتكررة و التي تسمح لها بمواصلة عملها حيث يتم التحكم فيها بملاحظة التغير في مشتريات فترتين متتابعتين او مقارنتها مع مؤشر اخر كالمبيعات او الانتاج , اما القرارات الاستراتيجية فالزيادة او الخفض في المبيعات او انتاج الفترة فيتم كذلك اتخاذها اعتمادا على لوحة القيادة . و من بعض امثلة القرارات المتخذة بناءا على لوحة القيادة كالتالي :

- الزيادة في انتاج منتج معين و ذلك نظرا لكثرة الطلب عليه و لتحقيقه نسبة مبيعات جيدة و التي تساعد في الرفع من رقم الاعمال .
- تمديد فترة عقد المؤسسة مع المزارع التي تزودها بالحليب ذات الثمن المعقول و الذي يمكن استرجاع تكلفته عن طريق الارباح .
- طرح منتج جديد في الاسواق و الذي يغطي سعر الحليب المدعم باعتبار ان الاخير ارباحه محدودة و ذلك نظرا لدعم الدولة لسعره .
- اذا ما لوحظ بان منتج ما يعمل على الرفع من قم اعمال المؤسسة و يحقق نسبة مبيعات و ارباح عالية فتسعى الى البحث عن منافذ تسويق جديدة له لغرض الزيادة في ربحيتها .

تعتبر لوحة القيادة في مؤسسة المنبع لانتاج الحليب و مشتقاته كاداة لتوجيه المسؤولين و اخطارهم بالوضعية الشهرية للمؤسسة و تقدير الاداء على المستوى القصير , لذا الغرض الذي انشأت من اجله هو الرقابة كونها تساعد في عملية الرقابة على مختلف المصالح من خلال ملاحظة تطور المؤشرات المختلفة ومراقبة ادائها بالاضافة الى اتخاذ القرارات التي من شأنها ان تزيد من فعالية المؤسسة و الوصول الى اهدافها .

### المبحث الثالث: اعداد و تصميم لوحة القيادة في مؤسسة نفطال

تعتبر لوحة القيادة اداة فعالة من ادوات مراقبة التسيير و التي تسمح بترجمة استراتيجية المؤسسة الى اهداف ملموسة و مساعدتها على تقييم ادائها ,لهذا سنتطرق في هذا المبحث الى عرض لوحة القيادة الخاصة بمؤسسة نفطال و التي تعتبر المؤسسة الوحيدة و الرائدة في تصنيع و تصدير المواد البترولية على مستوى الجزائر و كيف يتم اتخاذها للقرار على اثرها.

### المطلب الاول :لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة

تم الاعتماد في مؤسسة نפטال على جمع المعلومات عن طريق الملاحظة الشخصية بالاضافة الى المقابلة التي اجريت مع المسؤولة عن مصلحة المحاسبة و المالية و تخصيص بعض الوقت مع مدير المالية و تقديمه لنا بعض المعلومات المتعلقة بمجال البحث , بالاضافة الى استخدام اسلوب تحليل الوثائق المستخرجة من المؤسسة تم التوصل الى النتائج التالية :

- تعتمد مؤسسة نפטال بدورها على النموذج الفرنكوفوني كاساس لاعداد لوحة القيادة لانها الاكثر شيوعا و استعمالا على مستوى المؤسسات الجزائرية , زيادة على ذلك وضوحها و تماشيها مع متطلبات المؤسسة محل الدراسة .
- الاسلوب الاداري الغالب في المؤسسة هو اللامركزية , حيث يخول لكل مسؤول عن قسم معين اتخاذ قرارات معينة (روتينية) في حدود صلاحياته فقط دون الرجوع الى الادارة العليا .
- نظام لوحة القيادة لا يتماشى بحد كبير مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة اي غياب مبدا الانسجام عن طريق التداخل بين لوحات القيادة , وهذا راجع الى غياب شبه تام لهذا النظام في المصالح المتواجدة بها فلا يوجد لوحة قيادة مستقلة خاصة بكل وظيفة ( الموارد البشرية , البيع ... ) بل تقتصر فقط على المصلحة المسؤولة عن اعداد هذه الاداة .
- يتم عرض لوحة قيادة اساسية وهي عبارة عن جدول يضم مجموعة من المؤشرات و المعلومات المختلفة و التي تحتاجها المؤسسة مع استخدام المنحنيات و الرسوم البيانية بالاضافة الى الالوان المختلفة لتسهيل القراءة و جذب الانتباه الى النقاط الاساسية مع غياب نظام المنبهات .
- يتم اعداد لوحة القيادة سنويا حيث نجد فيها الانجازات المحققة خلال سنتين متتاليتين و المقارنة بينهما مع تسجيل الفرق بينهما و الانحرافات , و تعتبر هذه الفترة طويلة جدا اي لا يمكن للمؤسسة تدارك الاخطاء فور وقوعها من اجل معالجتها و تجنبها للمشاكل التي يمكن للوحة القيادة تنبيهها بها .
- يتم اعداد لوحة القيادة على مستوى مصلحة المحاسبة التحليلية نظرا لغياب وظيفة مستقلة و خاصة بمراقبة التسيير على مستوى المؤسسة , وهذا ما يحد من استخدام لوحة القيادة بصفة رسمية و سلسلة , بالاضافة الى غياب فكرة هذه الاداة لدى العمال و ذلك نظرا لاقتصار تلك المصلحة فقط في اعدادها

وفيما يلي سوف نقوم بعرض لوحات القيادة المعتمدة من طرف المؤسسة :

الجدول رقم (22) : لوحة القيادة الخاصة بمؤسسة نفضال لسنتي 2017 - 2018

| البيان                   | سنة 2017    | سنة 2018    | الانحراف    | نسبة الانحراف |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| رقم الاعمال              | 86573906,64 | 86726556,87 | 152650,23   | 1.7%          |
| التغير في المخزون        | 137752,99   | 98394,94    | -39358,05   | -29%          |
| الانتاج المثبت           | -           | 14256,07    | 14256,07    | -             |
| اعانات الاستغلال         | -           | -           | -           | -             |
| انتاج السنة المالية      | 86711659,64 | 86839207,87 | 127548,23   | 1.4%          |
| المشتريات المستهلكة      | 8153966,45  | 7848418,83  | -305547,62  | -4%           |
| الخدمات الخارجية         | 13600149,3  | 13338471,49 | -261677,81  | -2%           |
| استهلاك السنة المالية    | 21754115,75 | 21186890,32 | -567225,43  | -3%           |
| القيمة المضافة للاستغلال | 64957543,9  | 65652317,55 | 694773,65   | 1%            |
| اعباء المستخدمين         | 44176678,15 | 50492881,38 | 6316203,23  | 14%           |
| الضرائب و الرسوم         | 6134066,34  | 6454938,6   | 320872,26   | 5%            |
| اجمالي فائض الاستغلال    | 14646799,4  | 8704497,57  | -5942301,83 | -41%          |
| المنتجات العملياتية      | 1051311,08  | 192263,86   | -859047,22  | -82%          |
| الاعباء العملياتية       | 12431,05    | 172677,51   | 160246,46   | 1289%         |
| المخصصات للاهلاكات       | 8554343,91  | 11819856,66 | 3265512,75  | 38%           |
| استرجاع عن خسائر القيمة  | 20839,73    | 171433,34   | 150593,61   | 723%          |
| النتيجة العملياتية       | 7152175,25  | 2924339,39  | -4227835,86 | -59%          |
| المنتوجات المالية        | 410021,33   | 216725,61   | -193295,72  | -47%          |
| الاعباء المالية          | 161870,71   | 743257,29   | 581386,58   | 359%          |
| النتيجة المالية          | 248150,62   | 526531,68   | 278381,06   | 112%          |

|                 |            |            |             |      |
|-----------------|------------|------------|-------------|------|
| النتيجة العادية | 7400325,86 | 3450871,08 | -3949454,78 | -53% |
| النتيجة الصافية | 7400325,86 | 3450871,08 | -3949454,78 | -53% |

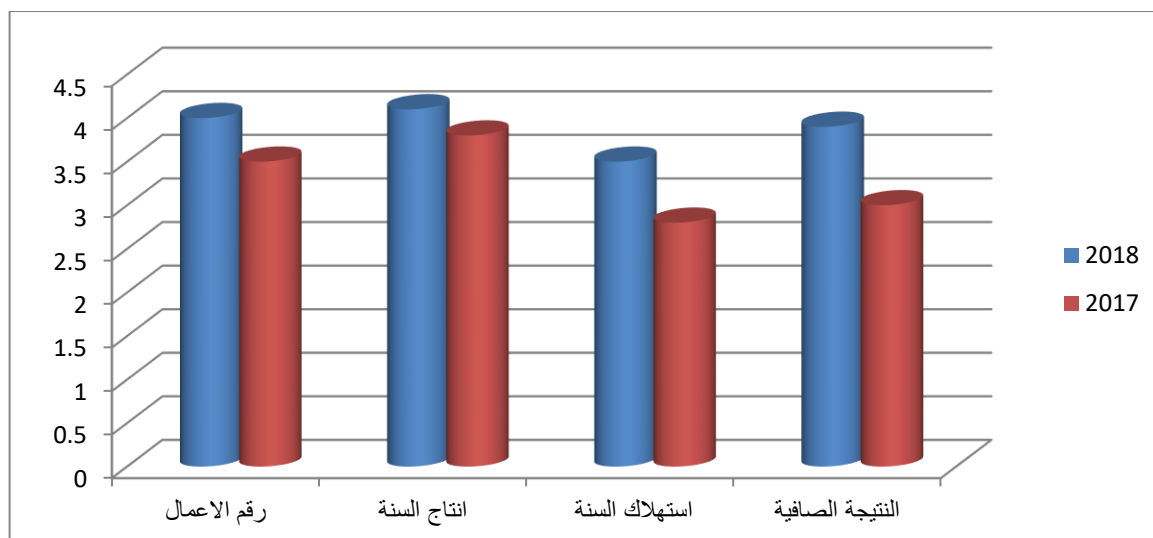
المصدر : مستخرج من وثائق الشركة (الملحقين رقم 14 و 15 )

**ملاحظة : الوحدة المستخدمة هي مليون دينار DA 1000 = مليون 1**

من خلال لوحة القيادة الخاصة بمؤسسة نفطال لسنتي 2017 - 2018 نلاحظ بان رقم اعمالها ارتفع بنسبة 1.17% خلال سنة 2018 بزيادة قدرت ب 152650.23 مليون دينار عن السنة الفارطة , وهذا ما يعني ان المؤسسة حققت ما كانت ترغب فيه الا وهو الزيادة في الارباح و ان الطلب على المواد البترولية (غاز , بنزين , مازوت ...) في ارتفاع مستمر , وهذا ما نلاحظه في الزيادة في القدرة الانتاجية لها بنسبة 1.14% حيث كانت خلال سنة 2017 تقدر ب 86711659.64 مليون دينار لترتفع الى 86839207.87 مليون دينار في سنة 2018 و هذا من اجل تغطية حالة الطلب في السوق و الزيادة في ارباحها .

نلاحظ كذلك زيادة في اعباء المستخدمين بنسبة 14% وهذا راجع الى الزيادة في عدد العمال و مصاريفهم كالاعباء الاجتماعية , اما الضرائب و الرسوم هي الاخرى شهدت ارتفاعا قدر ب 320872.26 مليون دينار أي بنسبة 5% وذلك ناتج عن الزيادة في نسبة الضريبة حيث كانت 17% لتصبح 19% بالاضافة الى الارتفاع في الوعاء الضريبي , اما بالنسبة للاهتلاكات و خسائر القيمة فقد ارتفعتا لتصلا الى 3265512.75 مليون دينار و 150593.61 مليون دينار على التوالي وذلك نتيجة لشراء الات و معدات نقل جديدة , غير ان ما لفت انتباهنا ان نتيجة المؤسسة قد انخفضت بالرغم من ارتفاع النتيجة المالية و هذا راجع الى الانخفاض في النتيجة العملياتية للمؤسسة

الشكل رقم (19) : نسب تغير المؤشرات الأساسية في لوحة القيادة لمؤسسة نפטال



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 22

الجدول رقم (23) : لوحة القيادة الخاصة باعباء مؤسسة نפטال

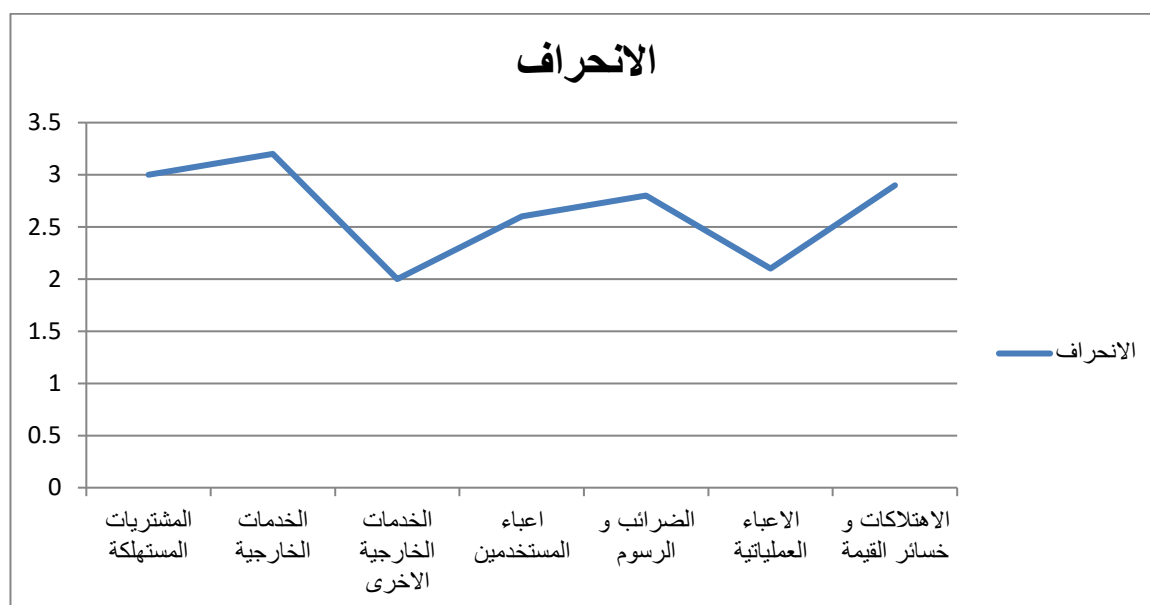
| البيان                    | سنة 2017 | سنة 2018 | الانحراف | نسبة الانحراف |
|---------------------------|----------|----------|----------|---------------|
| المشتريات المستهلكة       | 1652,11  | 1846,16  | 194,05   | 11%           |
| الخدمات الخارجية          | 1,39     | 1,58     | 0,18     | 12%           |
| الخدمات الخارجية الاخرى   | 7,25     | 6,59     | 0,67     | -10%          |
| اعباء المستخدمين          | 37,37    | 38,65    | 1,28     | 3%            |
| الضرائب و الرسوم          | 24,02    | 25,85    | 1,83     | 7%            |
| الاعباء العملياتية الاخرى | 0,23     | 0,01     | 0,22     | 2%            |
| الاعباء المالية           | -        | -        | -        | -             |
| الاهتلاكات و خسائر القيمة | 5,53     | 8,69     | 3,17     | 36%           |
| مجموع الاعباء             | 1727,9   | 1927,52  | 199,63   | 10%           |

المصدر : مستخرج من وثائق الشركة (الملحق رقم 16)

من خلال الجدول نلاحظ ان مشتريات المؤسسة من بضائع و معدات و مصاريف الشراء ... قد ارتفعت بنسبة 11% , و الخدمات الخارجية هي الاخرى ارتفعت كاقساط التأمين و الايجار و الصيانة حيث

كانت 1.39 مليون دينار لتصبح 1.58 مليون دينار عكس الخدمات الخارجية الاخرى التي شهدت انخفاضا بنسبة 10% , اما اعباء المستخدمين و الضرائب شهدت ارتفاعا بنسبة 03% و 07% على التوالي وهذا ناتج اما لزيادة اجور العمال او مصاريفهم بالاضافة الى الارتفاع في نسبة الضريبة المطبقة , و في المجمل ارتفعت الابعاء بقيمة قدرت ب 199.63 مليون دينار أي بنسبة 10% و هذا طبيعي نتيجة الارتفاع في رقم الاعمال و المبيعات الذي يصاحبه ارتفاع في التكاليف .

الشكل رقم (20) : منحني التغير في الابعاء للوحة القيادة لمؤسسة نفطال



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 23

الجدول رقم (24) : لوحة القيادة الخاصة بالعمليات الداخلية و التمهين مؤسسة نفطال

| البيان                      | سنة 2017 | سنة 2018 | نسبة الانحراف |
|-----------------------------|----------|----------|---------------|
| تطور القوى العاملة          | 32       | 32       | 0%            |
| معدل الانتاجية              | 2029923  | 2051635  | 1%            |
| تطور المال المخصص للاستثمار | 6        | 9        | 57%           |
| تطور كتلة الاجور            | 44       | 50       | 14%           |
| تكلفة الاجور                | 1380521  | 1577903  | 14%           |

|                                  |         |         |      |
|----------------------------------|---------|---------|------|
| تطور تكاليف مكاتب المقاطعة       | 19      | 21      | 12%  |
| تطور تكاليف مكاتب الفروع         | 3       | 4       | -8%  |
| تطور تكاليف مكاتب الادارة العامة | 6       | 7       | -10% |
| تطور تكاليف المكاتب              | 28      | 32      | 4%   |
| تطور تكاليف التدريب              | 3557832 | 1306991 | -63% |

المصدر : مستخرج من وثائق الشركة (الملحق رقم 17)

من خلال لوحة القيادة الخاصة بالعمليات الداخلية للمؤسسة نلاحظ بان معدل الانتاجية قد ارتفع بنسبة 01% بالاضافة الى حصولها على استثمارات جديدة وهذا ما هو مبين في الجدول حيث كانت القيمة المخصصة لاستثمارات المؤسسة سنة 2017 06 مليون دينار اما خلال سنة 2018 اصبحت 09 مليون دينار وهذا دليل على تشغيل اموالها و حصولها على استثمارات جديدة , بالاضافة الى ان القوى العاملة لم تتغير غير ان كتلة و تكلفة الاجور قد ارتفعتا بنسبة % 14 للمؤشرين وهذا راجع الى الزيادة في اجور العمال او تقديم علاوات و مكافآت مالية , ونلاحظ كذلك ان تكاليف مكاتب نفطال قد ارتفعت بنسبة % 04 مجملا و ذلك نتيجة اقتناء معدات مكتب جديدة و اجهزة اعلام الي ... , اما بالنسبة لتكاليف التدريب فقد انخفضت من 13557832 مليون دينار الى 1306991 مليون دينار أي بنسبة % 61 وذلك ناتج عن قلة البرامج التدريبية لتلك السنة .

الجدول رقم (25) : لوحة القيادة الخاصة بعمليات النقل و التوزيع لمؤسسة نفطال

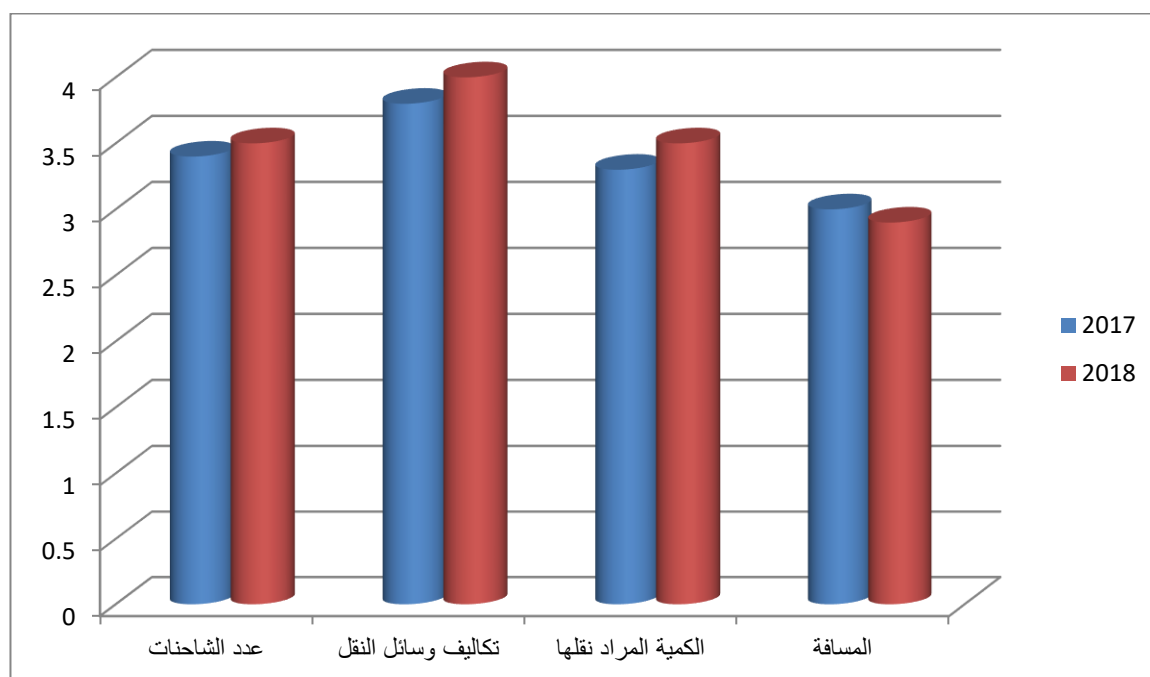
| البيان                 | سنة 2017  | سنة 2018    | نسبة الانحراف |
|------------------------|-----------|-------------|---------------|
| تكاليف وسائل النقل     | 34972501  | 37087157,54 | 6%            |
| الكمية المراد نقلها    | 110680,03 | 110830      | 0,13%         |
| المسافة                | 34,53     | 34,02       | -1%           |
| عدد الدورات            | 9393      | 9284        | -1%           |
| الكمية / عدد الدورات   | 11,94     | 11,78       | 1%            |
| تكلفة الوحدة           | 315,98    | 334,63      | 6%            |
| عدد شاحنات نقل البترول | 12        | 13          | 8%            |

|                                  |    |    |    |
|----------------------------------|----|----|----|
| عدد السائقين                     | 16 | 16 | 0% |
| عدد مرات تناوب الشاحنات في اليوم | 2  | 2  | -  |
| عدد مرات تناوب السائقين في اليوم | 2  | 2  | -  |

المصدر : مستخرج من وثائق الشركة (الملحق رقم 18)

ما هو ملاحظ من خلال لوحة القيادة التالية ان تكاليف وسائل النقل للمؤسسة قد ارتفعت من 34972501 مليون دينار الى 37087157.54 مليون دينار اي بنسبة % 06 وهذا راجع الى زيادة المصاريف المتعلقة بوسائل النقل من بنزين و قطع غيارات الشاحنات , كما ان هناك ارتفاع في الكمية المراد نقلها بنسبة % 0.13 أي الزيادة على الطلب في ما يخص هذه المواد مع انخفاض في مسافة النقل بنسبة % 01 وهذا ما عكس بالضرورة انخفاض في عدد الدورات , كما نلاحظ اقتناء شاحنة لنقل البترول مع ابقاء عدد السائقين كما هو .

الشكل رقم (21) : نسب تغير مؤشرات النقل في لوحة القيادة لمؤسسة نفطال



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 25

### المطلب الثاني : اقتراح نموذج لوحة قيادة لمؤسسة نفضال

تعتمد مؤسسة نفضال في اعدادها للوحة القيادة الخاصة بها على مجموعة من الجداول من بينها جدول حسابات النتائج السنوي وجدول اخرى تحتوي على مؤشرات مختلفة سواء تعلق بالعمليات الداخلية او الخارجية للمؤسسة , غير ان هذه المؤشرات لا تعتبر كافية لدراسة مختلف جوانب المؤسسة لهذا سنحاول اقتراح نموذج لوحة قيادة يحتوي على مجموعة من المؤشرات المبنية على الوثائق الداخلية للشركة ( الميزانية و جدول حسابات النتائج) لعرض صورة اشمل عن نشاط المؤسسة ومدى تحقيقها لمتطلبات النتائج .

**الفرع الاول :** اقتراح نموذج مبني على مجموعة من النسب التحليلية و ذلك بالاعتماد على ميزانية المؤسسة للسنتين 2017 و 2018

#### الجدول رقم (26) الميزانية المالية المختصرة لجانب الاصول لمؤسسة نفضال

| 2017          | 2018          | الاصول            |
|---------------|---------------|-------------------|
| 3229763253,51 | 3695720496,06 | اصول غير جارية    |
| 370263894,72  | 386139145,63  | قيم الاستغلال     |
| 182351099,78  | 310784270,63  | قيم قابلة للتحقيق |
| 464954907,55  | 324608424,82  | قيم جاهزة         |
| 4247333155,56 | 4717252337,14 | المجموع           |

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الملحقين 19 و 20

#### الجدول رقم(26) الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم لمؤسسة نفضال

| 2017          | 2018          | الخصوم         |
|---------------|---------------|----------------|
| -147804892,95 | -363544891,32 | الاموال الخاصة |
| 13106222,48   | 28101559,75   | خصوم غير جارية |
| 4382031826,03 | 5052695668,71 | خصوم جارية     |
| 4247333155,56 | 4717252337,14 | المجموع        |

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الملحقين 19 و 20

راس مال العامل الصافي = اموال دائمة - اصول غير جارية

$$\text{راس مال العامل الصافي لسنة 2017} = (134698670,47) - 3229763253,51$$

$$= 3364461923,98$$

$$\text{راس مال العامل الصافي لسنة 2018} = (335443331,57) - 3695720496,06$$

$$= 4031163827,63$$

راس مال العامل الخاص = اموال خاصة - اصول غير جارية

$$\text{راس مال العامل الخاص لسنة 2017} = (147804892,95) - 3229763253,51$$

$$= 3377568146,46$$

$$\text{راس مال العامل الخاص لسنة 2018} = (363544891,32) - 3695720496,06$$

$$= 4059265387,38$$

اجمالي راس المال العامل = مجموع الاصول المتداولة

$$\text{اجمالي راس المال العامل لسنة 2017} = 1017569902,05$$

$$\text{اجمالي راس المال العامل لسنة 2018} = 1021531841,08$$

راس مال العامل الاجنبي = مجموع الديون

$$\text{راس مال العامل الاجنبي لسنة 2017} = 4395138048,51$$

$$\text{راس مال العامل الاجنبي لسنة 2018} = 5080797228,46$$

الخزينة الفورية = خزينة الاصول - خزينة الخصوم

بما ان خزينة الخصوم للسنتين 2017 و 2018 تساوي الصفر فان خزينة الفورية تكون كالتالي :

$$\text{الخزينة الفورية لسنة 2017} = 464954907,55$$

الخزينة الفورية لسنة 2018 = 324608424,82

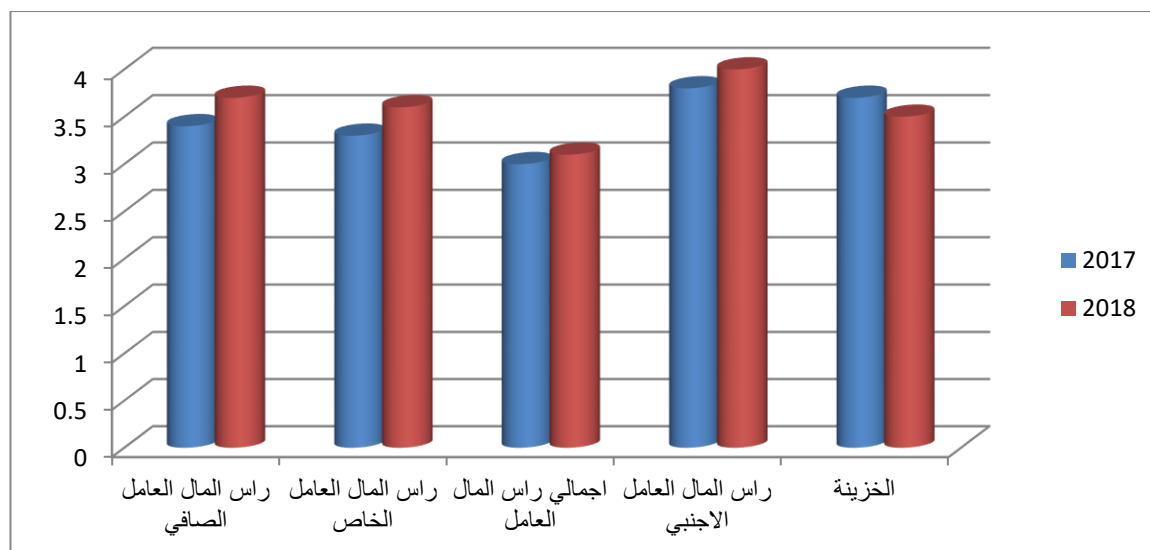
الجدول رقم (28): لوحة القيادة النموذجية لمؤسسة نفضال

| المؤشر                  | 2017        | 2018        | الانحراف     | نسبة الانحراف |
|-------------------------|-------------|-------------|--------------|---------------|
| راس مال العامل الصافي   | 3364461924  | 4031163828  | 666701903,7  | 20%           |
| راس مال العامل الخاص    | 3377568146  | 4059265387  | 681697240,9  | 20%           |
| اجمالي راس المال العامل | 1017569902  | 1021531841  | 3961939,03   | 0,39%         |
| راس مال العامل الاجنبي  | 4395138049  | 5080797228  | 685659180    | 16%           |
| الخزينة الفورية         | 464954907,6 | 324608424,8 | -140346482,7 | -30%          |

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدولين رقم 26 و 27

نلاحظ من خلال لوحة القيادة المقترحة لمؤسسة نفضال ان راس المال العامل الصافي موجب خلال فترة الدراسة حيث كان يقدر ب 3364461924 مليون دينار ليصبح 4031163828 مليون دينار اي بزيادة قدرت ب 666701903.7 مليون دينار وهذا يدل على ان الموارد المالية الدائمة للمؤسسة قامت بتمويل الاصول المتداولة مع بقاء فائض يسمح لها بتسديد ديونها قصيرة الاجل و هذاما يؤكد على ان المؤسسة تمتلك هامش امان يساعدها على مواجهة التزاماتها المالية , كما نلاحظ ان راس المال العامل الخاص موجب و قد ارتفع بنسبة 20% و هذا يدل على ان المؤسسة قادرة على تمويل اصولها الثابتة بواسطة مواردها الخاصة دون اللجوء الى المصادر الخارجية كالاقتراض , وهو مؤشر ايجابي على عدم تبعيتها للاطراف الخارجية , اما بالنسبة لراس المال العامل الاجنبي فقد قدر ب 16% وهنا لا ينظر الى الديون بمفهومها السلبي بل كمورد ضرورية لتنشيط دورة الاستغلال , نلاحظ كذلك بان خزينة المؤسسة قد انخفضت خلال الفترتين ب 14036482.7 مليون دينار أي بنسبة 30 % لكنها موجبة خلال السنتين وهذا الانخفاض لا يشكل خطورة كبيرة على المؤسسة باعتبار ان خزينة الخصوم تساوي الصفر غير انه من الافضل ان تتجنب الانخفاض في خزينتها حتى تتمكن من توفير سيولة اضافية لاحتياجاتها المفاجئة .

الشكل رقم (22) : التغير في مؤشرات لوحة القيادة المقترحة لمؤسسة نفضال



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم 28

**الفرع الثاني :** اعداد لوحة قيادة نموذجية بالاعتماد على الميزانية بالاضافة الى جدول حسابات النتائج الخاص بالمؤسسة و استخراج مجموعة من المؤشرات المالية

**مؤشرات السيولة :**

**السيولة العامة = اصول جارية / خصوم جارية**

السيولة العامة لسنة 2017 =  $4382031826.03 / 1017569902.05$

= 0.23

السيولة العامة لسنة 2018 =  $5052695668.71 / 1021531841.08$

= 0.20

**السيولة السريعة = ( اصول جارية - مخزونات ) / خصوم جارية**

السيولة السريعة لسنة 2017 =  $4382031826.03 / 647306007.33$

= 0.14

$$\text{السيولة السريعة لسنة 2018} = 635392695.45 / 5052695668.71$$

$$= 0.12$$

$$\text{السيولة الجاهزة} = \text{قيم جاهزة} / \text{خصوم جارية}$$

$$\text{السيولة الجاهزة لسنة 2017} = 464954907.55 / 4382031826.03$$

$$= 0.1$$

$$\text{السيولة الجاهزة لسنة 2018} = 324608424.82 / 5052695668.71$$

$$= 0.06$$

مؤشرات النشاط :

$$\text{دوران المخزون} = \text{المبيعات} / \text{متوسط المخزون}$$

$$\text{عدد دوران المخزون لسنة 2017} = 1917788261.70 / 185131947.36$$

$$= 10 \text{ مرات}$$

$$\text{عدد دوران المخزون لسنة 2018} = 2101522305.25 / 193069572.8$$

$$= 11 \text{ مرة}$$

$$\text{فترة التخزين} = 360 / \text{معدل دوران المخزون}$$

$$\text{فترة التخزين لسنة 2017} = 360 / 10$$

$$= 36 \text{ يوم}$$

$$\text{فترة التخزين لسنة 2018} = 360 / 11$$

$$= 32 \text{ يوم}$$

معدل دوران الذمم المدينة = المبيعات / الذمم المدينة

$$123071416.46 / 1917788261.70 = \text{معدل دوران الذمم المدينة لسنة 2017}$$

$$= 16 \text{ دورة}$$

$$224080317.77 / 324608424.82 = \text{معدل دوران الذمم المدينة لسنة 2018}$$

$$= 9 \text{ دورات}$$

فترة التحصيل = 360 / معدل دوران الذمم المدينة

$$16 / 360 = \text{فترة التحصيل لسنة 2017}$$

$$= 23 \text{ يوم}$$

$$9 / 360 = \text{فترة التحصيل لسنة 2018}$$

$$= 38 \text{ يوم}$$

معدل دوران الذمم الدائنة = المشتريات / الذمم الدائنة

$$57708847.21 / 432638892.18 = \text{معدل دوران الذمم الدائنة لسنة 2017}$$

$$= 7 \text{ دورات}$$

$$145051990.43 / 515659693.08 = \text{معدل دوران الذمم الدائنة لسنة 2018}$$

$$= 4 \text{ دورات}$$

فترة الدفع = 360 / معدل دوران الذمم الدائنة

$$7 / 360 = \text{فترة الدفع لسنة 2017}$$

$$= 51 \text{ يوم}$$

$$4 / 360 = \text{فترة الدفع لسنة 2018}$$

= 90 يوم

الجدول رقم (29): لوحة القيادة النموذجية الثانية لمؤسسة نفطال

| الانحراف | 2018 | 2017 | البيان             |                |
|----------|------|------|--------------------|----------------|
| -0,03    | 0,2  | 0,23 | السيولة العامة     | مؤشرات السيولة |
| -0,02    | 0,12 | 0,14 | السيولة السريعة    |                |
| -0,04    | 0,06 | 0,1  | السيولة الجاهزة    |                |
| 1        | 11   | 10   | عدد دوران المخزون  | مؤشرات النشاط  |
| 4        | 32   | 36   | فترة التخزين       |                |
| -7       | 9    | 16   | عدد دوران الزبائن  |                |
| 15       | 38   | 23   | فترة التحصيل       |                |
| -3       | 4    | 7    | عدد دوران الموردين |                |
| 39       | 90   | 51   | فترة الدفع         |                |

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الجدولين رقم 25 و 26

ما هو ملاحظ من خلال الجدول ان النسب الخاصة بالسيولة بصف عامة قد انخفضت خلال سنة 2018 مقارنة مع سنة 2017 وهذا دليل على انخفاض في اصولها القابلة للتحويل الى نقد خلال الفترتين , اما بالنسبة لنسب النشاط فعلى العموم كانت جيدة بالنسبة للمؤسسة فنلاحظ ان عدد دوران المخزون قد ارتفع حيث كان يقدر ب 10 دوران في السنة ليصبح 11 دورة في السنة , وهذا دليل على سرعة تصريف المخزون السلعي و عدم تكدسه في المخازن و زيادة حركيته و التي ستدعم السيولة في المؤسسة نظرا لما توفره من نقد , اما بالنسبة للمقارنة بين فترة التحصيل من الزبائن و الدفع للموردين فكانت في صالح المؤسسة , فترة التحصيل كانت اقل من فترة الدفع وهذا ما يسمح للمؤسسة باسترجاع اموالها لدى الغير لغرض تسديد ديونها للغير اي حصولها على فترة امان كافية لمواجهة التزاماتها و هذا دليل على سياسة التحصيل الجيدة للمؤسسة.

### المطلب الثالث : مساهمة لوحة القيادة الخاصة بمؤسسة نפטال في اتخاذ القرارات

كما تطرقنا سابقا الى ان عملية جمع المعلومات في مؤسسة نפטال تمت عن طريق الملاحظة الشخصية اثناء التواجد في الميدان , مع وضع مختلف الوثائق التي تساعدنا تحت تصرفنا ( لوحة القيادة السنوية , الميزانية , جدول حسابات النتائج ) و تحليلها و دراستها , بالاضافة الى المقابلة الشخصية برئيس مصلحة المالية و المسؤولة الرئيسية عن اعداد لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة وطرح مجموعة من الاسئلة في حدود الدراسة و التي اوضحت لنا كيف تساعد هذه الاداة في عملية اتخاذ القرار .

في ظل غياب وظيفة مستقلة و خاصة بمراقبة التسيير و اقتصار المؤسسة فقط على وظيفة المحاسبة التحليلية لاعداد لوحة القيادة وعدم شمولها على المصالح الاخرى فيتم عرض لوحة القيادة كالتالي :

- يجرى اجتماع سنوي يتم فيه عرض مختلف الوثائق الاساسية للمؤسسة من ميزانية و جدول حسابات النتائج و جدول تدفقات الخزينة بالاضافة الى لوحة القيادة .
- يتم دراسة لوحة القيادة العامة للمؤسسة و التي تقوم رشية مصلحة المحاسبة التحليلية بتوضيح النقاط الاساسية التي تضمنتها كونها المسؤولة عن هذه الاداة
- تتم دراسة مختلف النتائج التي اظهرتها لوحة القيادة وجمع مختلف المعلومات التي تساعد المؤسسة في ايجاد حل للانحرافات و تدعيم نقاط القوة .
- بعد الدراسة يتم طرح مجموعة من الحلول و الاقتراحات التي تساعد على حل المشكلة التي ابرزتها لوحة القيادة و ذلك باستخدام اسلوب الحوار بين الرئيس و المرؤوس .
- عند اختيار بديل معين من البدائل المتاحة و الذي يعتبر كقرار تم اختياره بالاجماع لحل مشكلة ما تسعى الادارة الى تطبيقه لغرض الخروج من هذه المشكلة بالاضافة الى اعلام المؤسسة الام الواقع مقرها بشراكة الجزائر العاصمة و امدادها بمختلف الوثائق و القرارات المتخذة على اثرها.

تساعد لوحة القيادة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية فقط و افنقارها لوضع حلول للقرارات الروتينية باعتبار ان الاخيرة هي قرارات متكررة و تحصل بين فترة و اخرى و تتطلب حلا فوريا , اما لوحة القيادة تعد سنويا اي لا يمكن اسخدامها كحل لمعالجة مشاكل انية , فالقرارات الاستراتيجية تتخذ من خلال اجتماع المدراء و هذا ما يجعل استخدام لوحة القيادة يقتصر على ايصال المعلومة الى المؤسسة الام و اهمال دورها في تقييم الاداء و مساعدة المصالح في تدارك الخطا متى حصل. و من امثلة القرارات المتخذة بناء على هذه الاداة هي :

- قرار شراء شاحنة نقل البترول نظرا لزيادة الطلب على منتجات المؤسسة و ذلك من اجل توفيره في السوق في الوقت المناسب و بالكميات المطلوبة .
- قرار توظيف سائقين جدد و ذلك نظرا للارتفاع في العمليات اليومية للمؤسسة بالاضافة الى طول المسافة بين نقطة الانطلاق و نقطة الوصول و هذا ما يستدعي ضرورة المناوبة بين السائقين.
- الزيادة في عرض مادة معينة كالغاز الطبيعي و ذلك نظرا لزيادة الطلب عليها و لجوء معظم السائقين في الاونة الاخيرة الى استبدال الوقود باسطوانات الغاز.
- انشاء محطات تزويد المركبات بالوقود في بعض الاماكن التي لوحظ فيها الزيادة على طلب مشتقات البترول بالاضافة الى التعداد السكاني الكبير بتلك المنطقة او الطريق التي يتم مرور السيارات فيها بصفة كبيرة.

ان استخدام نظام لوحات القيادة في مؤسسة نفطال يعتبر ضرورة حتمية باعتبارها المؤسسة الوحيدة و الرائدة في مجالها و التي تحتاج الى اتخاذ قرارات سواء كانت استراتيجية ام روتينية في ظل بيئة تمتاز بعدم الاستقرار و هذا ما توفره تلك الاداة , لذلك وجب عليها انشاء مصلحة خاصة بمراقبة التسيير لغرض اعطاء لوحة القيادة المساحة الكافية و التطبيق الصحيح لها و استغلالها من اجل اتخاذ القرارات .

### خلاصة الفصل :

ما يمكننا قوله في نهاية هذا الفصل انه من خلال دراستنا و محاولتنا للمقاربة بين الدراسة النظرية و التطبيقية و ذلك من خلال مؤسستي المنبع لانتاج الحليب و مشتقاته و مؤسسة نفضال , فقمنا بعرض لوحة القيادة الخاصة بهما ومدى امكانية اعتماد هذه الاداة كوسيلة لاتخاذ القرارات مع اقتراح نموذج مبني على مجموعة من المؤشرات الاضافية و التي استخرجت من وثائق المؤسستين .

توصلنا الى ان لوحة القيادة في مؤسسة المنبع تساهم و بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات باختلاف انواعها وهذا نظرا لالمام مختلف العمال بها و شمولها على جل المصالح بالاضافة الى قصر مدة اعدادها (شهرية) , اما بالنسبة لمؤسسة نفضال فيعتبر تطبيق هذه الاداة نسبي و غير شامل و افتقار العمال لثقافة هذه الاداة كونها تركز على مصلحة واحدة دون المصالح الاخرى مع مساهمتها في اتخاذ قرارات استراتيجية فقط و ذلك نظرا لطول فترة اعدادها (سنوية) .

# الخاتمة العامة

تسعى المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحالي الى فرض هيمنتها و سيطرتها على السوق و المجال الذي تنشط فيه , مع مواصلة استمراريته في بيئة تمتاز بالمنافسة و عدم الاستقرار , و لعل من اهم العوامل التي تساعدنا في ذلك امتلاكها لنظام مراقبة التسيير فعال و الالمام بمختلف ادواته , و من بين هذه الادوات نجد لوحة القيادة تتراس هذه القائمة كونها اداة حديثة جاءت لتسد النقائص و الفراغات التي شهدتها الادوات التقليدية , فهي عبارة عن اداة تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية على المدى القصير بواسطة مجموعة من المؤشرات و التي تعتبر كجهاز انذار تكشف عن الانحرافات و الاخطاء من اجل تصحيحها وتعديل مسارها و التحكم بنشاطها , حيث تسمح هذه الاداة باعطاء نظرة مبسطة و شاملة لواقع المؤسسة و الذي يساعد المسيرين على اتخاذ قرارات مختلفة سواء كانت قرارات تكتيكية او استراتيجية , فلوحة القيادة لا تقتصر على كونها اداة للرقابة فقط بل تتعداه لتصل الى وسيلة لاتخاذ القرارات و ذلك بالاستعمال الجيد لها .

ان الهدف الاساسي من دراستنا هو محاولة اظهار الجوانب المختلفة لهذه الاداة و ابراز دورها كوسيلة لاتخاذ القرارات و هذا من خلال الخصائص التي تمتاز بها كسهولة الاستعمال و تماشيها مع متطلبات المؤسسة , فسعيانا الى معرفة مدى قدرة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على تطبيقها حيث قمنا باختيار مؤسستين مختلفتين و هذا من اجل الفهم الجيد للموضوع و القدرة على اجراء مقارنة بينهما للخروج بنتائج تكون اكثر شمولية و مصداقية , فظهرت الدراسة بان كلتا المؤسستين تستخدمان لوحة القيادة غير ان الاختلاف يكمن فيما مدى قدرتهما على استيعاب هذه الاداة و شموليتها في الوسط الاداري , و على هذا الاثر تمكنا من الوصول الى مجموعة من النتائج التي تاخذنا بطبيعة الحال الى الفرضيات التي قمنا بصياغتها من اجل نفيها او تاكيدها.

#### اختبار صحة الفرضيات :

- تم اثبات صحة الفرضية الاولى حيث تعتبر لوحة القيادة اداة مصممة وفق منهج صحيح و ذلك من اجل الزيادة من فعاليتها و لغرض تاديتها لوظيفتها على اتم وجه دون اي مشاكل او انحرافات تنقص من اهميتها .
- تم اثبات صحة الفرضية الثانية حيث تبني لوحة القيادة على مجموعة من المؤشرات و التي تختلف حسب حاجة المؤسسة ,حيث تسمح هذه الاخيرة بلفت انتباه المسيرين الى النقاط الضرورية و التي يراها تساعد على تلخيص وضعية معينة وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرارات .

## نتائج الدراسة :

جاء هذا البحث ليلقي الضوء على واقع استخدام لوحة القيادة كأحد أهم آليات مراقبة التسيير، و بيان أهميتها في اتخاذ القرارات ، حيث تم التوصل الى مجموعة من النتائج ابرزها :

- المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تتبنى اداة لوحة القيادة بالرغم من اختلاف طرق استخدامها .
- تعتبر لوحة القيادة اداة مكمله لادوات مراقبة التسيير التقليدية من خلال ما توفره من معلومات ضرورية و بشكل مبسط.
- تعتبر لوحة القيادة اداة شخصية اي تتوفر على معلومات و ما يتناسب مع كل مسؤول اي لا يوجد نموذج شامل و موحد لكل المؤسسات .
- تستخدم المؤسسات محل الدراسة المنهج الحديث (الفرنكوفوني ) لاعداد لوحة القيادة و بالاختصاص نموذج OVAR
- من اجل ان تكون لوحة القيادة ذات فعالية يجب ان تكون منسجمة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة (مبدا تداخل لوحات القيادة) وذلك لغرض احتواءها على معلومات شاملة
- ضرورة انتقاء المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة بعناية خاصة و بما يتلائم مع حاجات المؤسسة من اجل اتخاذ القرارات المرجوة .
- يجب اعطاء اهمية كبيره لطريقة عرض لوحات القيادة بدل الاعتماد على الجداول المليئة بالارقام وعدم اهمال الرسومات البيانية و التي تعتبر كوسيلة مساعدة على تبسيط و فهم نتائج الاداة .
- كلما كانت فترة اعداد لوحة القيادة اقل كلما كانت ذات فعالية اكبر و ذلك لغرض تدارك الاخطاء فور وقوعها و تصحيحها . فمن الافضل ان تكون هذه الفترة شهرية بدل السنوية (حالة المؤسسة الثانية)
- يتم الاعتماد على لوحة القيادة بدرجة كبيرة في عملية اتخاذ القرارات و تصحيح الانحرافات .

## التوصيات :

- العمل على ارساء فكرة اداة لوحة القيادة لدى العمال و اجراء دورات تكوينية للتعريف بقيمة هذه الاداة و طريقة اعدادها وفق المنهج الصحيح .

- اعداد لوحة قيادة خاصة بكل مصلحة ففي هذه الحالة تكون المعطيات و المعلومات المتوفرة ذات دقة اكبر باعتبار ان كل مسؤول ذو دراية افضل عن وضعية المصلحة التي تقع تحت اشرافه و بهذا تكون لوحة القيادة مبنية على معلومات ادق و اشمل .
- يجب وضع مؤشرات اضافية و ذلك لغرض الالمام بمختلف جوانب المؤسسة و عدم الاعتماد فقط على جدول حسابات النتائج حتى تكون عملية اتخاذ القرار تمس جوانب مختلفة من المؤسسة و بشكل يتماشى مع طبيعتها .
- السعي لفتح المجال امام المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات و اشراكهم في ذلك من اجل تحفيزهم و شعورهم بالمسؤولية اتجاه تلك القرارات .
- الاهتمام اكثر بطريقة عرض لوحات القيادة باستخدام المنبهات و الرسومات البيانية بالاضافة الى الالوان وذلك للفت الانتباه .
- توعية العمال بصفة عامة و المسؤولين بصفة خاصة باهمية لوحة القيادة و دورها كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات و تحقيق الاهداف المسطرة .
- ضرورة ادراج مصلحة خاصة بمراقبة التسيير في المؤسسات حتى تتمكن لوحة القيادة من اخذ مكانتها الصحيحة في المؤسسة و تادية الوظيفة التي صممت من اجلها .

قائمة المصادر

و المراجع

## قائمة الكتب :

1. ابراهيم المنيف , "استراتيجية الادارة اليابانية", الطبعة الاولى , مكتبة العبيكات للنشر , الرياض , 1998.
2. احمد ماهر , "الادارة المبادئ و المهارات", الدار الجامعية للنشر و التوزيع , الاسكندرية , 2004.
3. ادريس صبحي , محمد وائل , الغالبي منصور , "اساسيات الاداء و بطاقة الاداء المتوازن", الطبعة الاولى , دار وائل للنشر , الاردن , 2009.
4. جابر عوض سيد , ابو الحسن عبد الموجود , "الادارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية", المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية , 2003.
5. جلال ابراهيم العبد , "ادارة الاعمال .مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات", دار الجامعة الجديدة للنشر , الاسكندرية , 2003.
6. حسين بلعجوز , "نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الانتاجية", مؤسسة الثقافة الجامعية , الاسكندرية , 2009.
7. رافدة الحريري , "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية", دار المناهج للنشر و التوزيع , عمان , 2007.
8. رضا اسماعيل البسيوني , "ادارة الاعمال", الطبعة الاولى , مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع , القاهرة , 2008.
9. سامي تيسير سليمان , "كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار", المثلث للنشر و التوزيع , الرياض , 1998.
10. عبد العزيز النجار , "الادارة الذكية", المكتب العربي الحديث , الاسكندرية , 2008.
11. عبد الغفار حنفي , "اساسيات ادارة منظمات الاعمال : الوظائف و الممارسات الادارية", الدار الجامعية للنشر و التوزيع , الاسكندرية , 2006.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي , رمضان فهم غريبة , "التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الاداء المتوازن", المكتبة العصرية للنشر و التوزيع , القاهرة , مصر .
13. عبد الهادي الميداني , "فن الادارة", الطبعة العربية الاولى , مكتبة العبيكات للنشر , الرياض , 2004.
14. عبد اللطيف قطيش , "الادارة العامة من النظرية الى التطبيق", منشورات الحلبي الحقوقية , سوريا , 2013.

15. علاء الدين عبد الغني محمود , "إدارة المنظمات" , الطبعة الاولى , دار صفاء للنشر و التوزيع , عمان , 2011.
16. على الشرفاوي , "العملية الادارية : وظائف المديرين" , دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع , الاسكندرية , 2003.
17. كاسر نصر منصور , "الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية" , الطبعة الاولى , دار الحامد للنشر و التوزيع , عمان , 2006.
18. كامل بربير , "الادارة عملية و نظام" , الطبعة الاولى , المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع , بيروت , 1996.
19. منعم زمير الموسوي , "بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرارات" , دار وائل للنشر و التوزيع , عمان , 2009.
20. منعم زمير الموسوي , "اتخاذ القرارات الادارية - مدخل كمي" , الطبعة الاولى , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان , 1998.
21. مؤيد عبد الحسين الفضل , "الابداع في اتخاذ القرارات الادارية" , دار الاثراء للنشر و التوزيع , الاردن , 2009.
22. ناصر دادي عدون , معزوزي ليندة , لهواسي هجيرة , "مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية" , دار المحمدية للنشر و التوزيع , الجزائر , 2004.
23. نواف كنعان , "اتخاذ القرارات الادارية" , دار الثقافة للنشر و التوزيع , عمان , 2003.
24. يوسف كمال , "ضغوط العمل لدى القيادة الادارية و اثرها على عملية اتخاذ القرار" , الطبعة الاولى , مكتبة الوفاء القانونية للنشر , الاسكندرية , 2016.

### مذكرات التخرج :

25. اسمهان خلفي , "دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات" , رسالة ماجستير قسم العلوم التجارية , جامعة الحاج لخضر , باتنة , 2009.
26. اسماعيل مناصرية , "دور نظم المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية" , رسالة ماجستير قسم علوم التسيير , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , 2004.

27. العياشي عيدوني, "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة" رسالة ماجستير ,قسم علوم التسيير ,جامعة سطيف 01 ,سطيف ,2014.
28. اولاد قادة امال , "جودة المعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد قرارات التمويل و الاستثمار في المؤسسات الاقتصادية", اطروحة دكتوراه قسم العلوم الاقتصادية ,جامعة حسيبة بن بو علي ,الشلف ,2017.
29. باشا نجاح , "تمذجة و ترشيد القرار الاداري باستخدام برمجة الاهداف " , رسالة ماجستير قسم علوم التسيير ,جامعة محمد خيضر ,بسكرة ,2014.
30. بلهاشمي جيلالي طارق , "لوحة القيادة كاداة في مراقبة التسيير المصرفي", رسالة ماجستير قسم علوم التسيير ,جامعة سعد دحلب ,البليدة , 2006.
31. بن خروف جليلة , "دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات", رسالة ماجستير تخصص علوم التسيير ,جامعة امحمد بوقرة ,بومرداس , 2009.
32. بن ابراهيم الغالي , "اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك الاسلامية", اطروحة دكتوراه ,قسم علوم التسيير ,جامعة محمد خيضر ,بسكرة ,2013.
33. بن لخضر محمد العربي , " دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية", اطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير ,جامعة ابي بكر بلقايد ,تلمسان , 2015.
34. بن غدة شريفة , "اتخاذ القرار وعلاقته باساليب التفكير ومستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية", اطروحة دكتوراه ,قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا ,جامعة سطيف 02 ,سطيف ,2014.
35. بونقيب احمد , "دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير", رسالة ماجستير قسم علوم التسيير ,جامعة محمد بوضياف ,المسيلة , 2006.
36. بوحديد ليلي , "دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية", اطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير ,جامعة الحاج لخضر ,باتنة , 2014.
37. حسام نعيم حسن النفار , "قدرة متخذي القرارات الادارية على الاستفادة من البيانات المالية" , رسالة ماجستير ,قسم ادارة الاعمال ,الجامعة الاسلامية ,غزة , 2017.
38. خلاصي مراد , "اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الاطارات في العمل", رسالة ماجستير ,قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفوليا ,جامعة منتوري ,قسنطينة , 2007.

39. دادة عبد الحميد , "اثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة  
",رسالة ماجستير في علوم التسيير ,جامعة قاصدي مرباح ,ورقلة , 2014.
40. رامي بكر ابو زور , "ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الادارية في وزارة المالية بقطاع  
غزة " ,رسالة ماجستير قسم القيادة و الادارة ,جامعة الاقصى , غزة , 2014.
41. ريغة احمد الصغير , "تقييم اداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن" ,رسالة  
ماجستير في علوم التسيير ,جامعة قسنطينة 2 ,قسنطينة , 2014.
42. زعرور نعيمة , "الاثار الاقتصادية للقرار الاداري " ,رسالة ماجستير قسم علوم التسيير ,جامعة  
محمد خيضر ,بسكرة , 2004.
43. سالمى ياسين , "الطرق الحديثة لحساب التكاليف و اتخاذ القرار في المؤسسة" ,رسالة ماجستير  
قسم العلوم التجارية ,جامعة الجزائر 03 , الجزائر , 2010.
44. سفيان نبيل رمضان الخضر , "واقع استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات  
في المستويات العليا بوزارة الداخلية و الامن الوطني بقطاع غزة" , رسالة ماجستير قسم اداة الاعمال  
الجامعة الاسلامية , غزة , 2016.
45. سويسى عبد الوهاب , "الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال اسلوب لوحة  
القيادة " ,اطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير ,جامعة الجزائر , الجزائر , 2003.
46. سمية مصباح , "دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير" , رسالة ماجستير قسم علوم  
التسيير ,جامعة قسنطينة ,قسنطينة , 2010.
47. شدرى معمر سعاد , "التقارير المالية للمراجع و اثارها على اتخاذ القرارات في ظل الازمات  
المالية العالمية" ,اطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير ,جامعة امحمد بوقرة ,بومرداس , 2015.
48. شعبان سهام , "محاولة تصميم لوحة القيادة الاستشرافية لمؤسسة صحية جزائرية" ,رسالة  
ماجستير ,قسم علوم التسيير جامعة امحمد بوقرة ,بومرداس , 2014.
49. صبري فايق عبد الجواد ابو سبت , "تقييم دور نظم المعلومات الادارية في صنع القرارات  
الادارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" ,رسالة ماجستير ,قسم ادارة الاعمال ,الجامعة  
الاسلامية , غزة , 2005.
50. صفاء لشهب , "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار" ,رسالة ماجستير قسم علوم التسيير  
جامعة الجزائر , الجزائر , 2006.

51. صالح بن ناصر شغرد القحطاني, "الضغوط الاجتماعية و ضغوط العمل واثرها على اتخاذ القرارات الادارية", رسالة ماجستير قسم العلوم الادارية, جامعة نايف العربية للعلوم الامنية, الرياض , 2007.
52. عرقوب وعلي, "دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين اداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة الشركات", اطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير, جامعة امحمد بوقرة, بومرداس, 2014.
53. عصام محمد حمدان مطر, "التطوير التنظيمي واثره على فعالية القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية في قطاع غزة", رسالة ماجستير قسم ادارة الاعمال, الجامعة الاسلامية, غزة, 2008.
54. علمي لزهر, "اهمية نظام المعلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية", رسالة ماجستير قسم علوم التسيير, جامعة الجزائر, الجزائر, 2004.
55. علي بشاغة, "اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية", رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع, جامعة محمد لمين دباغين, سطيف, 2015.
56. عقون سعاد, "نظام مراقبة التسيير ادواته ومراحل اقامته بالمؤسسة الاقتصادية", رسالة ماجستير قسم علوم التسيير, جامعة الجزائر, الجزائر, 2002.
57. عيادي عبد القادر, "دور واهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ قرارات التمويل", رسالة ماجستير قسم علوم التسيير, جامعة حسيبة بن بوعلي, شلف, 2008.
58. فالتة اليمين, "اليقظة و اهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية", اطروحة دكتوراه, قسم علوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2013.
59. قريشي محمد صغير, "لوحة القيادة كاداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية", رسالة ماجستير قسم علوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2004.
60. قويدر الواحد عبد الله, "دور مراقبة التسيير في تحسين اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية", رسالة ماجستير قسم علوم التسيير, جامعة حسيبة بن بوعلي, الشلف, 2007.
61. كروب بوبكر, "اشكاليات اتخاذ القرارات التسويقية ونظام المعلومات التسويقي", رسالة ماجستير قسم التسيير, جامعة وهران 02, وهران, 2016.

62. لشلاش عائشة , "لوحة القيادة كاداة لاتخاذ القرار", رسالة ماجستير قسم علوم التسيير ,جامعة الجيلالي اليابس ,سيدي بلعباس , 2011.
63. ماجد بن سفر بن صالح السفياي , "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية", رسالة ماجستير ,قسم الادارة التربوية و التخطيط ,جامعة ام القرى ,المملكة العربية السعودية , 2012.
64. محمد توفيق محمد شبير , "واقع تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة واثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات", رسالة ماجستير قسم ادارة الاعمال ,الجامعة الاسلامية , غزة , 2015.
65. محمد سميح محمد الوادية , "علاقة نظم المعلومات الادارية بجودة القرارات الادارية", رسالة ماجستير ,قسم علوم التسيير ,جامعة الازهر , غزة , 2015.
66. محرز عبد القادر , "ادوات مراقبة التسيير لقيادة استراتيجية المؤسسة -لوحة القيادة المتوازنة و نظام الموازنات التقديرية-", رسالة ماجستير ,قسم العلوم التجارية ,جامعة الجزائر 03 ,الجزائر
67. محمود علي محمد البليسي , "سبل تطوير اساليب اتخاذ القرار في ادارة الازمات الامنية في فلسطين", رسالة ماجستير تخصص القيادة و الادارة , جامعة الاقصى , غزة , 2016.
68. مرغني بلقاسم , "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات", رسالة ماجستير قسم علوم التسيير ,جامعة قاصدي مرباح ,ورقلة , 2014.
69. مصباح سمية , "دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية", رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية ,جامعة منتوري ,قسنطينة , 2010.
70. مصباح عبد الهادي حسن الدويك , "نظم المعلومات الصحية المحوسبة و اثرها على القرارات الادارية", رسالة ماجستير ,قسم ادارة الاعمال ,الجامعة الاسلامية , غزة , 2010.
71. معتصم محمد كراز , "العوامل البيئية لنظم ادارة معلومات التعليم و تاثيرها على جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات", رسالة ماجستير ,قسم ادارة الاعمال ,الجامعة الاسلامية , غزة , 2016.
72. نعيمة يحيوي , "ادوات مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق", اطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير ,جامعة الحاج لخضر ,باتنة , 2009.
73. نوال عبد الرحمن محمد الحوراني , "مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء و المديرات", رسالة ماجستير قسم ادارة اعمال ,الجامعة الاسلامية , غزة , 2013.

74. هباش سامي , "دراسة واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية", رسالة ماجستير , قسم علوم التسيير , جامعة العربي تبسي , تبسة , 2008.
75. وردة برويس , "فعالية الاتصال الاداري في انجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية و انعكاسها على اداء العاملين", اطروحة دكتوراه تخصص علم الاجتماع , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2015.

### المقالات و المجلات العلمية و الملتقيات :

76. احمد عثمان ابراهيم , "اثر استخدام الطرق الكمية على اتخاذ القرارات الادارية", مجلة امارابك العدد الثامن , الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم و التكنولوجيا , 2013.
77. اقناروس محمد لمين , بيورغدة فاتح . "الادوات الحديثة في مراقبة التسيير", مداخلة تحت عنوان مراقبة التسيير كالية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع , جامعة البليدة 02 , البليدة , 2017/04/25.
78. بركان زهية , "لوحة القيادة كاداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية", ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كالية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع , جامعة البليدة 02 , البليدة
79. بلحاج فتيحة , "الاسس النظرية و العلمية في اتخاذ القرارات", المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية العدد 07 , جامعة الجزائر 03 , الجزائر , 2016.
80. بوديار زهية , جباري شوقي , "لوحة القيادة كاسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة", مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , افريل 2009.
81. بوطبة صبرينة , مولة نسيم , "مساهمة لوحة القيادة في تفعيل نظام مراقبة التسيير", ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كالية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع , جامعة الجزائر 03 , الجزائر
82. حجاج زينب , بصري ريمة , "بطاقة الاداء المتوازن ولوحات القيادة كادوات حديثة في مراقبة التسيير", مداخلة تحت عنوان الاطار النظري الحديث لمراقبة التسيير و ادواتها , جامعة البليدة 02 , البليدة , 25 افريل 2017.
83. خالد عبد الله ابراهيم العيساوي , "التدريب واثره في اتخاذ القرارات الرشيدة", مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية , العدد 17 , جامعة الانبار , العراق , 2015.

84. رحيم حسين ,بونقيب احمد , "دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ",ابحاث اقتصادية و ادارية ,العدد الرابع ,المركز الجامعي برج بوعريريج ,جامعة فرحات عباس سطيف , الجزائر ,ديسمبر 2008.
85. زايري بلقاسم, مقدم وهيبه, "الحاجة الى تصميم لوحة قيادة من اجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال وقياس الاداء اتجاهها", الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة , 20-21 نوفمبر 2012.
86. صراح بويزاري , "لوحة القيادة الاجتماعية اساس اتخاذ القرار لادارة الموارد البشرية", الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ,جامعة المسيلة , يومي 14-15 2009.
87. لمين علوطي ,نذيرة راقي , "لوحة القيادة كاداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية", دراسات \_مجلة دولية علمية محكمة, العدد 28 ,جامعة الاغواط ,الجزائر ,جانفي 2017.
88. محمد بولصنام ,بوشو جميلة , "لوحة القيادة كاداة من ادوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة",ملتقى وكني حول مراقبة التسيير كالية لحوكمة الشركات و تفعيل الابداع ,جامعة البليدة 02 ,البليدة,25 افريل 2017.

### المراجع باللغة الفرنسية :

89. Abdelghafor KANIT, "Elaboration dun tableau de bord prospectif pour le pilotage strategique dun système de production ",These de Magister ,University hadj lakhdar ,Batna,2004.
- 90.Akoun jseph ADOYI , "Gestion et administration des entreprises ",Edition Lharmattan ,paris ,2010.
- 91.Alain FERNANDEZ , "Les nouveaux tableau de bord des managers" , 5éme Editions, Eyrolles , 2011.
- 92.Alazard CLAUDE et Sépari SABINE , "Contrôle de gestion manuelle et applications" , 6éme Editions , Dunod , paris , 2006.
- 93.Brahim YAHIAOUI , "Contribution du système d'information a la prise de décision ",Thèse de magister ,université A.amira ,Bejaia, 2016.
- 94.Brigitte DORIATH , " Contrôle de gestion en 20 fiches" ,5 éme Editions, Dunod paris, 2008.
- 95.Carol BEAU , "Contrôle de gestion" ,Edition Nathan ,Paris ,2012.

- 96.Christoph HENOT ,Farouk HEMICI ,"**Contrôle de gestion**" , Editions Bréal , paris .
- 97.Claude ALZARD , Sabine SEPARI ,"**Contrôle de gestion**", 6éme Edition, Dunod paris ,2007.
- 98.Daniel BOIX ,Bernard FEMINIER ,"**Le tableau de bord facile**" ,Edition Organisation ,paris.
- 99.Houda ZIAN ,"**Contrôle de gestion et pilotage de la performance**" ,Editions Universitaires Européennes ,France ,2013
100. Jean François RIEU ,pierre RIGOLLET , **Tableaux de bord** ,edition Eni , Paris ,2014 .
101. Nicolas BERLAND ,François –Xavier SIMON ,"**Le Contrôle de gestion en mouvement**" , Editions Organisation Eyrolles ,France ,2010.
102. Martine MAADANI ,Karim SAID ,**Management et pilotage de la performance** ,Edition Hachette ,paris .
103. Rafika BOURAIB ,"**Tableau de bord, outils de pilotage de mesure et d'évaluation de la performance de l'entreprise**" ,Mémoire de Magistère En sciences Economique, universit é Mouloud Mammeri ,Tizi ousou ,2014 .
104. Paul NUTT , David WILSON , "**Handbook of decision making**" , John wiley and sons .Ltd .Publication ,United kingdom ,2010.
105. R.B.RUDANI ,"**Principles of management**" ,Esition Tata McGraw Hill education private limited ,2013.
106. Zouhair DJERBI ,Xavier DURAND , Catherine KUSZLA ,"**Contrôle de gestion**" ,Edition Dunod ,Paris ,2014 .

## قائمة الملاحق

## الملحق رقم 01

TABLEAU DE BORD MENSUEL

2016

Année

Janvier

Mois

| SGP :            |  |
|------------------|--|
| EPE ou Groupe :  |  |
| filiale de saïda |  |

En millions de DA

| N° | Comptes SCF | AGREGATS                                         | Mois         |              | Evolution       |             | Cumul              |                    | Evolution       |             |
|----|-------------|--------------------------------------------------|--------------|--------------|-----------------|-------------|--------------------|--------------------|-----------------|-------------|
|    |             |                                                  | Fevrier 2016 | Fevrier 2017 | Ecart en valeur | % évolution | à fin Fevrier 2016 | à fin Fevrier 2017 | Ecart en valeur | % évolution |
|    |             |                                                  |              |              |                 |             |                    |                    |                 |             |
| 1  | 700         | Ventes de marchandises                           | 388,01       | 578,05       | 190,03          | 49%         | 516,99             | 951,98             | 434,99          | 84%         |
| 2  | 701 et 702  | Ventes de produits finis et intermédiaires       | 92 641,99    | 102 472,59   | 9 830,60        | 11%         | 196 701,70         | 199 435,83         | 2 734,13        | 1%          |
| 3  | 704         | Vente de travaux                                 | 0,00         | 0,00         | 0,00            | -           | 0,00               | 0,00               | 0,00            | -           |
| 4  | 705 et 706  | Vente d'études                                   | 0,00         | 0,00         | 0,00            | -           | 0,00               | 0,00               | 0,00            | -           |
| 5  | -           | Autres (703, 708 et 709)                         | 0,00         | 0,00         | 0,00            | -           | 0,00               | 0,00               | 0,00            | -           |
| 6  | 70          | Chiffre d'Affaires = (1)+(2)+(3)+(4)+(5)         | 93 030,00    | 103 050,64   | 10 020,64       | 11%         | 197 218,69         | 200 387,80         | 3 169,11        | 2%          |
| 7  | 72          | Chiffre d'Affaires réalisé au sein du Groupe (*) | 0,00         | 0,00         | 0,00            | -           | 0,00               | 0,00               | 0,00            | -           |
| 8  | 73          | Production stockée ou déstockée                  | 837,03       | 290,92       | -546,12         | -65%        | 1 357,81           | 257,56             | -1 100,25       | -81%        |
| 9  | 74          | Production immobilisée                           | 0,00         | 0,00         | 0,00            | -           | 0,00               | 0,00               | 0,00            | -           |
| 10 | 74          | Subventions d'exploitation                       | 3 449,84     | 3 239,41     | -210,42         | -6%         | 6 875,01           | 6 359,84           | -515,17         | -7%         |
| 11 | 60          | Production de la période = (8)+(7)+(9)           | 97 316,87    | 106 580,96   | 9 264,10        | 10%         | 205 451,51         | 207 005,21         | 1 553,70        | 1%          |
| 12 | 600         | Achats consommés                                 | 76 905,88    | 83 162,74    | 6 256,86        | 8%          | 160 859,84         | 160 483,26         | -376,57         | 0%          |
| 13 | 601         | dont: Achats de marchandises vendues             | 309,95       | 462,17       | 152,22          | 49%         | 414,89             | 764,76             | 349,88          | 84%         |
| 14 | 604         | Matières premières                               | 76 595,93    | 82 700,57    | 6 104,64        | 8%          | 160 444,95         | 159 718,50         | -726,45         | 0%          |
| 15 | 61          | Achats d'études et de prestations de services    | 0,00         | 0,00         | 0,00            | -           | 0,00               | 0,00               | 0,00            | -           |
| 16 | 62          | Services extérieurs                              | 572,11       | 467,61       | -104,50         | -18%        | 1 210,80           | 897,31             | -313,48         | -26%        |
| 17 | 62          | Autres services extérieurs                       | 430,81       | 1 268,36     | 837,55          | 194%        | 818,73             | 2 177,56           | 1 358,82        | 166%        |
| 18 | -           | Consommations de la période = (11)+(15)+(16)     | 77 908,81    | 84 898,72    | 6 989,91        | 9%          | 162 889,37         | 163 558,14         | 668,77          | 0%          |
| 19 | -           | Valeur ajoutée = (10)-(17)                       | 19 408,06    | 21 682,25    | 2 274,19        | 12%         | 42 562,14          | 43 447,07          | 884,93          | 2%          |
| 20 | 63          | Charges de personnel                             | 8 180,94     | 8 526,69     | 345,75          | 4%          | 16 849,01          | 16 855,27          | 6,26            | 0%          |
| 21 | 64          | Impôts, taxes et versements assimilés            | 86,62        | 95,33        | 8,70            | 10%         | 175,33             | 142,44             | -32,89          | -19%        |
| 22 | -           | EBE = (18)-(19)-(20)                             | 11 140,50    | 13 060,24    | 1 919,74        | 17%         | 25 537,80          | 26 449,36          | 911,56          | 4%          |

| N° | Comptes SCF | Autres Agrégats                   | Cumul              |                    | Evolution       |             |
|----|-------------|-----------------------------------|--------------------|--------------------|-----------------|-------------|
|    |             |                                   | à fin fevrier 2016 | à fin Fevrier 2017 | Ecart en valeur | % évolution |
|    |             |                                   |                    |                    |                 |             |
| 22 | 519         | Concours bancaires courants       | 0,00               | 0,00               | 0,00            | -           |
| 23 | 411         | Créances clients (Montants bruts) | 67 963,38          | 70 002,25          | 2 038,87        | 3%          |
| 24 | -           | Effectif Total                    | 160                | 151                | -9              | -6%         |
|    | -           | Dont permanents                   | 68                 | 82                 | 14              | 21%         |

03/03/2019 14:30

## الملحق رقم 02

TABLEAU DE BORD MENSUEL

Mois Mars Année 2017

| SGP :           |                                                  | filiale de : saïda |                 |                 |                 | En millions de DA |                 |                 |                 |             |
|-----------------|--------------------------------------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|
| EPE ou Groupe : |                                                  |                    |                 |                 |                 |                   |                 |                 |                 |             |
| N°              | AGREGATS                                         | Comptes SCF        | Mois            |                 | Evolution       |                   | Cumul           |                 | Evolution       |             |
|                 |                                                  |                    | mars 2016       | mars 2017       | Ecart en valeur | % évolution       | à fin mars 2016 | à fin mars 2017 | Ecart en valeur | % évolution |
| 1               | Ventes de marchandises                           | 700                | 372,29          | 981,08          | 608,78          | 164%              | 889,28          | 1 688,10        | 798,82          | 90%         |
| 2               | Ventes de produits finis et intermédiaires       | 701 et 702         | 103 039,51      | 114 312,56      | 11 273,05       | 11%               | 299 741,21      | 320 844,87      | 21 103,65       | 7%          |
| 3               | Vente de travaux                                 | 704                | 0,00            | 0,00            | 0,00            | -                 | 0,00            | 0,00            | 0,00            | -           |
| 4               | Vente d'études                                   | 705 et 706         | 0,00            | 0,00            | 0,00            | -                 | 0,00            | 0,00            | 0,00            | -           |
| 5               | Autres (703,708 et 709)                          | -                  | 0,00            | 0,00            | 0,00            | -                 | 0,00            | 0,00            | 0,00            | -           |
| 6               | Chiffre d'Affaires = (1)+(2)+(3)+(4)+(5)         | 70                 | 103 411,81      | 115 293,64      | 11 881,83       | 11%               | 300 630,50      | 322 532,97      | 21 902,47       | 7%          |
|                 | Chiffre d'Affaires réalisé au sein du Groupe (*) |                    | 0,00            | 0,00            | 0,00            | -                 | 0,00            | 0,00            | 0,00            | -           |
| 7               | Production stockée ou déstockée                  | 72                 | 3 913,88        | 1 941,08        | -1 972,80       | -50%              | 5 271,69        | 2 752,77        | -2 518,92       | -48%        |
| 8               | Production immobilisée                           | 73                 | 0,00            | 0,00            | 0,00            | -                 | 0,00            | 0,00            | 0,00            | -           |
| 9               | Subventions d'exploitation                       | 74                 | 3 986,18        | 4 061,55        | 75,67           | 2%                | 10 861,19       | 10 468,48       | -392,71         | -4%         |
| 10              | Production de la période = (6)+(7)+(8)+(9)       |                    | 111 311,87      | 121 296,57      | 9 984,70        | 9%                | 316 763,38      | 335 754,23      | 18 990,85       | 6%          |
| 11              | Achats consommés                                 | 60                 | 90 162,81       | 94 713,05       | 4 550,23        | 5%                | 251 022,65      | 261 829,74      | 10 807,09       | 4%          |
| 12              | dont: Achats de marchandises vendues             | 600                | 298,89          | 839,26          | 540,36          | 181%              | 713,78          | 1 406,36        | 692,58          | 97%         |
| 13              | Matières premières                               | 601                | 89 863,92       | 93 873,79       | 4 009,87        | 4%                | 250 308,87      | 260 423,38      | 10 114,51       | 4%          |
| 14              | Achats d'études et de prestations de services    | 604                | 0,00            | 0,00            | 0,00            | -                 | 0,00            | 0,00            | 0,00            | -           |
| 15              | Services extérieurs                              | 61                 | 440,03          | 261,18          | -178,86         | -41%              | 1 650,83        | 1 367,47        | -283,36         | -17%        |
| 16              | Autres services extérieurs                       | 62                 | 568,52          | 1 010,15        | 441,62          | 78%               | 1 387,26        | 2 666,43        | 1 279,18        | 92%         |
| 17              | Consommations de la période = (11)+(15)+(16)     | -                  | 91 171,37       | 95 984,37       | 4 813,00        | 5%                | 254 060,74      | 265 863,65      | 11 802,91       | 5%          |
| 18              | Valeur ajoutée = (10)-(17)                       | -                  | 20 140,49       | 25 312,20       | 5 171,70        | 26%               | 62 702,64       | 69 890,58       | 7 187,94        | 11%         |
| 19              | Charges de personnel                             | 63                 | 8 769,13        | 8 264,95        | -504,18         | -6%               | 25 618,14       | 25 365,71       | -252,43         | -1%         |
| 20              | Impôts, taxes et versements assimilés            | 64                 | 113,82          | 114,75          | 0,93            | 1%                | 289,15          | 298,78          | 9,63            | 3%          |
| 21              | EBE = (18)-(19)-(20)                             | -                  | 11 257,55       | 16 932,50       | 5 674,96        | 50%               | 36 795,35       | 44 226,09       | 7 430,74        | 20%         |
| Autres Agrégats |                                                  | Comptes SCF        | Cumul           |                 | Evolution       |                   |                 |                 |                 |             |
|                 |                                                  |                    | à fin mars 2016 | à fin mars 2017 | Ecart en valeur | % évolution       |                 |                 |                 |             |
| 22              | Concours bancaires courants                      | 519                | 0,00            | 0,00            | 0,00            | -                 |                 |                 |                 |             |
| 23              | Créances clients (Montants bruts)                | 411                | 68 511,22       | 80 674,71       | 12 163,48       | 18%               |                 |                 |                 |             |
| 24              | Effectif Total                                   | -                  | 160             | 149             | -11             | -7%               |                 |                 |                 |             |
|                 | Dont permanents                                  | -                  | 64              | 82              | 18              | 28%               |                 |                 |                 |             |

25/02/2019 15:54

## الملحق رقم 03

**G.I.P.LAIT**  
FILIALE: DE SAIDA

## Tableau de bord mensuel

Mois de:

févr-17  
En KDA

| AGREGATS                                                        | Cpte<br>SCF | MONTANT        |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|----------------|
| Ventes marchandises                                             | 700         | 578            |
| Ventes de produits finis et intermédiaires                      | 701 et 702  | 102 473        |
| Ventes de travaux                                               | 704         |                |
| Ventes études                                                   | 705 et 706  |                |
| Autres (prestations fournis)                                    |             |                |
| <b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>                                       |             | <b>103 051</b> |
| dont chiffre d'affaires réalisé au sein du groupe               |             |                |
| Production immobilisée                                          | 73          | 0              |
| Production stockée ou déstockée                                 | 72          | 291            |
| Subventions d'exploitation (prime de collecte et d'intégration) | 74          | 3 239          |
| <b>Production de la période</b>                                 |             | <b>106 581</b> |
| Achats consommées                                               | 60          | 83 163         |
| - dont: Marchandises vendues                                    | 600         | 462            |
| Matières.& fournitures consommées                               | 601         | 82 701         |
| Achats d'études et prestations de services                      | 604         |                |
| Services extérieurs                                             | 61          | 468            |
| Autres services extérieurs                                      | 62          | 1 268          |
| <b>Consommations de la période</b>                              |             | <b>84 899</b>  |
| <b>VALEUR AJOUTEE</b>                                           |             | <b>21 682</b>  |
| Charges du personnels                                           | 63          | 8 527          |
| Impôts, taxes et versements assimilés                           | 64          | 95             |
| <b>Excédent Brut d'Exploitation "EBE"</b>                       |             | <b>13 060</b>  |
| Produits Financiers                                             |             | 0              |
| Amortissements                                                  | 68          | 3 070          |
| <b>Résultat d'Exploitation</b>                                  |             | <b>9 991</b>   |
| <b>Autre charges opérationnelles</b>                            |             | <b>997</b>     |
| <b>Autre produits opérationnelles</b>                           |             | <b>0</b>       |
| <b>Résultat de la période</b>                                   |             | <b>8 994</b>   |
| Créances clients (montants bruts)                               | 41          | 70 002         |
| <b>Effectifs total</b>                                          |             | <b>151</b>     |
| <b>dont : permanents</b>                                        |             | <b>82</b>      |
| <b>MFC/Production total</b>                                     |             | <b>80%</b>     |
| <b>V.A/C.A</b>                                                  |             | <b>21%</b>     |
| <b>F.P/V.A</b>                                                  |             | <b>39%</b>     |

## الملحق رقم 04

G.I.P.LAIT

FILIALE: DE SAIDA

Tableau de bord mensuel

Mois de:

mars-17

En KDA

| AGREGATS                                                        | Cpte<br>SCF | MONTANT        |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|----------------|
| Ventes marchandises                                             | 700         | 981            |
| Ventes de produits finis et intermédiaires                      | 701 et 702  | 114 313        |
| Ventes de travaux                                               | 704         |                |
| Ventes études                                                   | 705 et 706  |                |
| Autres (prestations fournis)                                    |             |                |
| <b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>                                       |             | <b>115 294</b> |
| dont chiffre d'affaires réalisé au sein du groupe               |             |                |
| Production immobilisée                                          | 73          | 0              |
| Production stockée ou déstockée                                 | 72          | 1 941          |
| Subventions d'exploitation (prime de collecte et d'intégration) | 74          | 4 062          |
| <b>Production de la période</b>                                 |             | <b>121 297</b> |
| Achats consommés                                                | 60          | 94 713         |
| - dont: Marchandises vendues                                    | 600         | 839            |
| Matières.& fournitures consommées                               | 601         | 93 874         |
| Achats d'études et prestations de services                      | 604         |                |
| Services extérieurs                                             | 61          | 261            |
| Autres services extérieurs                                      | 62          | 1 010          |
| <b>Consommations de la période</b>                              |             | <b>95 984</b>  |
| <b>VALEUR AJOUTEE</b>                                           |             | <b>25 312</b>  |
| Charges du personnels                                           | 63          | 8 265          |
| Impôts, taxes et versements assimilés                           | 64          | 115            |
| <b>Excédent Brut d'Exploitation "EBE"</b>                       |             | <b>16 933</b>  |
| Produits Financiers                                             |             | 0              |
| Amortissements                                                  | 68          | 3 018          |
| <b>Résultat d'Exploitation</b>                                  |             | <b>13 914</b>  |
| <b>Autre charges opérationnelles</b>                            |             | <b>785</b>     |
| <b>Autre produits opérationnelles</b>                           |             |                |
| <b>Résultat de la période</b>                                   |             | <b>13 129</b>  |
| Créances clients (montants bruts)                               | 41          | 10 764         |
| <b>Effectifs total</b>                                          |             | <b>149</b>     |
| <b>dont : permanents</b>                                        |             | <b>82</b>      |
| <b>MFC/Production total</b>                                     |             | <b>81%</b>     |
| <b>V.A/C.A</b>                                                  |             | <b>22%</b>     |
| <b>F.P/V.A</b>                                                  |             | <b>33%</b>     |

NB : 01- le tableau de bord mensuel est provisoire

2 - effectif total 149 inscrits dont 146 payés ( quatre agents en congé de maladie et un paie bloqué )

Detail des frais de personnels mois de mars 2017

|                                                  |              |
|--------------------------------------------------|--------------|
| Paie mois de mars 2017                           | 8 047        |
| Panier et transport pour les agents de L'A N E M | 218          |
| <b>TOTAL</b>                                     | <b>8 265</b> |

## الملحق رقم 05

GIPLAIT SAIDA

BP 142 ZI REBAHIA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:0000200742202680

EDITION\_DU:31/07/2008 3:14

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

AU 29/02/16

## BILAN (ACTIF)

| ACTIF                                           | NOTE | 2016                    |                                                         | 2015                  |                       |
|-------------------------------------------------|------|-------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                 |      | Montants<br>Bruts       | Amortissements<br>Provisions et<br>pertes de<br>valeurs | Net                   | Net                   |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                      |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Immobilisations incorporelles                   |      | 508 500,00              | 332 300,00                                              | 176 200,00            | 144 350,00            |
| Immobilisations corporelles                     |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Terrains                                        |      | 158 186 530,00          |                                                         | 158 186 530,00        | 158 186 530,00        |
| Bâtiments                                       |      | 139 527 881,77          | 16 904 398,01                                           | 122 623 483,76        | 122 433 016,80        |
| Autres immobilisations corporelles              |      | 473 842 765,26          | 368 147 063,29                                          | 105 695 701,97        | 83 504 659,64         |
| Immobilisations en concession                   |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Immobilisations encours                         |      | 1 488 452,57            |                                                         | 1 488 452,57          | 23 515 778,59         |
| Immobilisations financières                     |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Titres mis en équivalence                       |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Autres participations et créances rattachées    |      | 200 000,00              |                                                         | 200 000,00            |                       |
| Autres titres immobilisés                       |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  |      | 1 642 500,00            |                                                         | 1 642 500,00          | 1 667 500,00          |
| Impôts différés actif                           |      | 21 145 712,28           |                                                         | 21 145 712,28         | 21 119 994,32         |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  |      | <b>796 542 341,88</b>   | <b>385 383 761,30</b>                                   | <b>411 158 580,58</b> | <b>410 571 829,35</b> |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Stocks et encours                               |      | 69 868 713,18           | 5 407 986,98                                            | 64 460 726,20         | 54 219 843,02         |
| Créances et emplois assimilés                   |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Clients                                         |      | 128 230 623,11          | 70 069 681,41                                           | 58 160 941,70         | 49 616 417,55         |
| Autres débiteurs                                |      | 62 449 396,80           | 21 999 124,00                                           | 40 450 272,80         | 57 136 942,15         |
| Impôts et assimilés                             |      | 41 064 657,04           |                                                         | 41 064 657,04         | 40 544 345,86         |
| Autres créances et emplois assimilés            |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Disponibilités et assimilés                     |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Placements et autres actifs financiers courants |      | 35 506 000,00           |                                                         | 35 506 000,00         | 35 506 000,00         |
| Trésorerie                                      |      | 259 454 916,66          |                                                         | 259 454 916,66        | 216 641 443,14        |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      |      | <b>596 574 306,79</b>   | <b>97 476 792,39</b>                                    | <b>499 097 514,40</b> | <b>453 664 991,72</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      |      | <b>1 393 116 648,67</b> | <b>482 860 553,69</b>                                   | <b>910 256 094,98</b> | <b>864 236 821,07</b> |

## الملحق رقم 06

GIPLAIT SAIDA

BP 142 ZI REBAHIA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:0000200742202680

EDITION\_DU:31/07/2008 3:14

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

AU 29/02/16

## BILAN (PASSIF)

|                                                | NOTE | 2016                  | 2015                  |
|------------------------------------------------|------|-----------------------|-----------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                        |      |                       |                       |
| Capital émis                                   |      | 197 380 000,00        | 197 380 000,00        |
| Capital non appelé                             |      | 152 049 502,37        | 152 049 502,37        |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1)  |      |                       |                       |
| Ecart de réévaluation                          |      |                       |                       |
| Ecart d'équivalence (1)                        |      | 92 065 200,85         | 74 380 109,76         |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) |      | 10 026 561,35         | 9 763 206,34          |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau     |      |                       |                       |
| Part de la société consolidante (1)            |      |                       |                       |
| Part des minoritaires (1)                      |      |                       |                       |
|                                                |      | <b>451 521 264,57</b> | <b>433 572 818,47</b> |
| <b>TOTAL I</b>                                 |      |                       |                       |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                    |      |                       |                       |
| Emprunts et dettes financières                 |      | 6 412 901,00          | 6 388 581,52          |
| Impôts (différés et provisionnés)              |      |                       |                       |
| Autres dettes non courantes                    |      | 39 773 200,70         | 46 234 308,88         |
| Provisions et produits constatés d'avance      |      | <b>46 186 101,70</b>  | <b>52 623 390,40</b>  |
| <b>TOTAL II</b>                                |      |                       |                       |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                       |      |                       |                       |
| Fournisseurs et comptes rattachés              |      | 170 988 071,42        | 135 051 621,58        |
| Impôts                                         |      | 16 958 190,89         | 17 777 893,63         |
| Autres dettes                                  |      | 224 602 466,40        | 225 211 096,99        |
| Trésorerie passif                              |      | <b>412 548 728,71</b> | <b>378 040 612,20</b> |
| <b>TOTAL III</b>                               |      | <b>910 256 094,98</b> | <b>864 236 821,07</b> |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>         |      |                       |                       |

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

## الملحق رقم 07

GIPLAIT SAIDA

BP 142 ZI REBAHIA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:0000200742202680

EDITION\_DU:31/07/2008 3:16  
EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16  
AU 31/03/16

| ACTIF                                           | NOTE | BILAN (ACTIF)           |                                                |                       | 2015                  |
|-------------------------------------------------|------|-------------------------|------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                 |      | Montants Bruts          | Amortissements Provisions et pertes de valeurs | Net                   | Net                   |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                      |      |                         |                                                |                       |                       |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif |      | 508 500,00              | 340 775,00                                     | 167 725,00            | 144 350,00            |
| <b>Immobilisations incorporelles</b>            |      |                         |                                                |                       |                       |
| <b>Immobilisations corporelles</b>              |      |                         |                                                |                       |                       |
| Terrains                                        |      | 158 186 530,00          |                                                | 158 186 530,00        | 158 186 530,00        |
| Bâtiments                                       |      | 140 070 286,77          | 16 985 252,03                                  | 123 085 034,74        | 122 433 016,80        |
| Autres immobilisations corporelles              |      | 473 997 565,26          | 370 834 837,35                                 | 103 162 727,91        | 83 504 659,64         |
| Immobilisations en concession                   |      |                         |                                                |                       |                       |
| <b>Immobilisations encours</b>                  |      |                         |                                                |                       |                       |
| <b>Immobilisations financières</b>              |      |                         |                                                |                       |                       |
| Titres mis en équivalence                       |      |                         |                                                |                       |                       |
| Autres participations et créances rattachées    |      | 200 000,00              |                                                | 200 000,00            |                       |
| Autres titres immobilisés                       |      |                         |                                                |                       |                       |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  |      | 1 627 500,00            |                                                | 1 627 500,00          | 1 667 500,00          |
| Impôts différés actif                           |      | 21 145 712,28           |                                                | 21 145 712,28         | 21 119 994,32         |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  |      | <b>797 224 546,88</b>   | <b>388 160 864,38</b>                          | <b>409 063 682,50</b> | <b>410 571 829,35</b> |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |      |                         |                                                |                       |                       |
| <b>Stocks et encours</b>                        |      |                         |                                                |                       |                       |
| <b>Créances et emplois assimilés</b>            |      |                         |                                                |                       |                       |
| Clients                                         |      | 132 783 322,23          | 70 069 681,41                                  | 62 713 640,82         | 49 616 417,55         |
| Autres débiteurs                                |      | 75 075 134,67           | 21 999 124,00                                  | 53 076 010,67         | 57 136 942,15         |
| Impôts et assimilés                             |      | 40 980 335,81           |                                                | 40 980 335,81         | 40 544 345,86         |
| Autres créances et emplois assimilés            |      |                         |                                                |                       |                       |
| <b>Disponibilités et assimilés</b>              |      |                         |                                                |                       |                       |
| Placements et autres actifs financiers courants |      | 35 506 000,00           |                                                | 35 506 000,00         | 35 506 000,00         |
| Trésorerie                                      |      | 243 574 763,72          |                                                | 243 574 763,72        | 216 641 443,14        |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      |      | <b>605 492 814,70</b>   | <b>97 476 792,39</b>                           | <b>508 016 022,31</b> | <b>453 664 991,72</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      |      | <b>1 402 717 361,58</b> | <b>485 637 656,77</b>                          | <b>917 079 704,81</b> | <b>864 236 821,07</b> |

## الملحق رقم 08

GIPLAIT SAIDA

BP 142 ZI REBAHIA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:0000200742202680

EDITION\_DU:31/07/2008 3:16

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

AU 31/03/16

## BILAN (PASSIF)

|                                                | NOTE | 2016                  | 2015                  |
|------------------------------------------------|------|-----------------------|-----------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                        |      |                       |                       |
| Capital émis                                   |      | 197 380 000,00        | 197 380 000,00        |
| Capital non appelé                             |      |                       |                       |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1)  |      | 152 049 502,37        | 152 049 502,37        |
| Ecart de réévaluation                          |      |                       |                       |
| Ecart d'équivalence (1)                        |      |                       |                       |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) |      | 100 055 203,24        | 74 380 109,76         |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau     |      | 10 026 561,35         | 9 763 206,34          |
| Part de la société consolidante (1)            |      |                       |                       |
| Part des minoritaires (1)                      |      |                       |                       |
| <b>TOTAL I</b>                                 |      | <b>459 511 266,96</b> | <b>433 572 818,47</b> |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                    |      |                       |                       |
| Emprunts et dettes financières                 |      |                       |                       |
| Impôts (différés et provisionnés)              |      | 6 412 901,00          | 6 388 581,52          |
| Autres dettes non courantes                    |      |                       |                       |
| Provisions et produits constatés d'avance      |      | 39 557 500,77         | 46 234 808,88         |
| <b>TOTAL II</b>                                |      | <b>45 970 401,77</b>  | <b>52 623 390,40</b>  |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                       |      |                       |                       |
| Fournisseurs et comptes rattachés              |      | 170 913 566,14        | 135 051 621,58        |
| Impôts                                         |      | 16 965 637,04         | 17 777 893,63         |
| Autres dettes                                  |      | 223 718 832,90        | 225 211 096,99        |
| Trésorerie passif                              |      |                       |                       |
| <b>TOTAL III</b>                               |      | <b>411 598 036,08</b> | <b>378 040 612,20</b> |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>         |      | <b>917 079 704,81</b> | <b>864 236 821,07</b> |

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

## الملحق رقم 09

GIPLAIT SAIDA

BP 142 ZI REBAHIA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:098131010007932

EDITION\_DU:31/07/2008 3:19

EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

AU 28/02/17

## BILAN (ACTIF)

| ACTIF                                           | NOTE | 2017                    |                                                         |                       | 2016                  |
|-------------------------------------------------|------|-------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                 |      | Montants<br>Bruts       | Amortissements<br>Provisions et<br>pertes de<br>valeurs | Net                   | Net                   |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                      |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Immobilisations incorporelles                   |      | 508 500,00              | 421 400,00                                              | 87 100,00             | 91 450,00             |
| <b>Immobilisations corporelles</b>              |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Terrains                                        |      | 158 186 530,00          |                                                         | 158 186 530,00        | 158 186 530,00        |
| Bâtiments                                       |      | 151 735 782,85          | 17 889 918,04                                           | 133 845 864,81        | 132 215 549,71        |
| Autres immobilisations corporelles              |      | 491 552 333,44          | 401 308 164,08                                          | 90 244 169,36         | 96 119 795,60         |
| Immobilisations en concession                   |      |                         |                                                         |                       |                       |
|                                                 |      | 33 938 214,52           |                                                         | 33 938 214,52         | 273 000,00            |
| <b>Immobilisations encours</b>                  |      |                         |                                                         |                       |                       |
| <b>Immobilisations financières</b>              |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Titres mis en équivalence                       |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Autres participations et créances rattachées    |      | 200 000,00              |                                                         | 200 000,00            | 200 000,00            |
| Autres titres immobilisés                       |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  |      | 1 461 500,00            |                                                         | 1 461 500,00          | 1 492 500,00          |
| Impôts différés actif                           |      | 29 924 364,40           |                                                         | 29 924 364,40         | 29 912 978,45         |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  |      | <b>867 507 225,21</b>   | <b>419 619 482,12</b>                                   | <b>447 887 743,09</b> | <b>418 491 803,76</b> |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Stocks et encours                               |      | 89 503 168,02           | 5 407 986,98                                            | 84 095 181,04         | 78 986 300,80         |
| <b>Créances et emplois assimilés</b>            |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Clients                                         |      | 117 520 373,10          | 69 910 804,33                                           | 47 609 568,77         | 49 566 869,00         |
| Autres débiteurs                                |      | 47 522 110,11           | 21 999 124,00                                           | 25 522 986,11         | 40 076 717,58         |
| Impôts et assimilés                             |      | 22 013 351,69           |                                                         | 22 013 351,69         | 20 626 302,02         |
| Autres créances et emplois assimilés            |      |                         |                                                         |                       |                       |
| <b>Disponibilités et assimilés</b>              |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Placements et autres actifs financiers courants |      | 35 506 000,00           |                                                         | 35 506 000,00         | 35 506 000,00         |
| Trésorerie                                      |      | 247 931 957,65          |                                                         | 247 931 957,65        | 244 973 820,81        |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      |      | <b>559 996 960,57</b>   | <b>97 317 915,31</b>                                    | <b>462 679 045,26</b> | <b>469 736 010,21</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      |      | <b>1 427 504 185,78</b> | <b>516 937 397,43</b>                                   | <b>910 566 788,35</b> | <b>888 227 813,97</b> |

## الملحق رقم 10

GIPLAIT SAIDA

BP 142 ZI REBAHIA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:098131010007932

EDITION\_DU:31/07/2008 3:19

EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

AU 28/02/17

## BILAN (PASSIF)

|                                                | NOTE | 2017                  | 2016                  |
|------------------------------------------------|------|-----------------------|-----------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                        |      |                       |                       |
| Capital émis                                   |      | 197 380 000,00        | 197 380 000,00        |
| Capital non appelé                             |      |                       |                       |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1)  |      | 216 429 612,13        | 216 429 612,13        |
| Ecart de réévaluation                          |      |                       |                       |
| Ecart d'équivalence (1)                        |      | 102 062 942,03        | 84 602 533,71         |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) |      | -3 021 902,38         | -2 977 226,33         |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau     |      |                       |                       |
| Part de la société consolidante (1)            |      |                       |                       |
| Part des minoritaires (1)                      |      |                       |                       |
| <b>TOTAL I</b>                                 |      | <b>512 850 651,78</b> | <b>495 434 919,51</b> |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                    |      |                       |                       |
| Emprunts et dettes financières                 |      | 7 863 545,02          | 7 860 647,52          |
| Impôts (différés et provisionnés)              |      |                       |                       |
| Autres dettes non courantes                    |      | 33 083 647,31         | 33 520 787,22         |
| Provisions et produits constatés d'avance      |      | 40 947 192,33         | 41 381 434,74         |
| <b>TOTAL II</b>                                |      |                       |                       |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                       |      |                       |                       |
| Fournisseurs et comptes rattachés              |      | 122 253 824,17        | 118 780 777,63        |
| Impôts                                         |      | 5 901 742,76          | 6 362 125,76          |
| Autres dettes                                  |      | 228 613 377,31        | 226 268 556,33        |
| Trésorerie passif                              |      | 356 768 944,24        | 351 411 459,72        |
| <b>TOTAL III</b>                               |      | <b>910 566 788,35</b> | <b>888 227 813,97</b> |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>         |      |                       |                       |

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

## الملحق رقم 11

GIPLAIT SAIDA

BP 142 ZI REBAHIA SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:098131010007932

EDITION\_DU:31/07/2008 3:19

EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

AU 31/03/17

## BILAN (ACTIF)

| ACTIF                                           | NOTE | 2017                    |                                                         |                       | 2016                  |
|-------------------------------------------------|------|-------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                 |      | Montants<br>Bruts       | Amortissements<br>Provisions et<br>pertes de<br>valeurs | Net                   | Net                   |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                      |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Immobilisations incorporelles                   |      | 508 500,00              | 423 575,00                                              | 84 925,00             | 91 450,00             |
| Immobilisations corporelles                     |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Terrains                                        |      | 158 186 530,00          |                                                         | 158 186 530,00        | 158 186 530,00        |
| Bâtiments                                       |      | 152 537 882,85          | 17 970 772,06                                           | 134 567 110,79        | 132 215 549,71        |
| Autres immobilisations corporelles              |      | 493 959 556,84          | 404 262 213,66                                          | 89 697 343,18         | 96 119 795,60         |
| Immobilisations en concession                   |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Immobilisations encours                         |      | 33 938 214,52           |                                                         | 33 938 214,52         | 273 000,00            |
| Immobilisations financières                     |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Titres mis en équivalence                       |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Autres participations et créances rattachées    |      | 200 000,00              |                                                         | 200 000,00            | 200 000,00            |
| Autres titres immobilisés                       |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  |      | 1 446 500,00            |                                                         | 1 446 500,00          | 1 492 500,00          |
| Impôts différés actif                           |      | 29 924 364,40           |                                                         | 29 924 364,40         | 29 912 978,45         |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  |      | <b>870 701 548,61</b>   | <b>422 656 560,72</b>                                   | <b>448 044 987,89</b> | <b>418 491 803,76</b> |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Stocks et encours                               |      | 92 645 811,78           | 5 407 986,98                                            | 87 237 824,80         | 78 986 300,80         |
| Créances et emplois assimilés                   |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Clients                                         |      | 118 481 127,20          | 69 910 804,33                                           | 48 570 322,87         | 49 566 869,00         |
| Autres débiteurs                                |      | 49 539 249,35           | 21 999 124,00                                           | 27 540 125,35         | 40 076 717,58         |
| Impôts et assimilés                             |      | 22 033 340,93           |                                                         | 22 033 340,93         | 20 626 302,02         |
| Autres créances et emplois assimilés            |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Disponibilités et assimilés                     |      |                         |                                                         |                       |                       |
| Placements et autres actifs financiers courants |      | 35 506 000,00           |                                                         | 35 506 000,00         | 35 506 000,00         |
| Trésorerie                                      |      | 256 931 668,49          |                                                         | 256 931 668,49        | 244 973 820,81        |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      |      | <b>575 137 197,75</b>   | <b>97 317 915,31</b>                                    | <b>477 819 282,44</b> | <b>469 736 010,21</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      |      | <b>1 445 838 746,36</b> | <b>519 974 476,03</b>                                   | <b>925 864 270,33</b> | <b>888 227 813,97</b> |

## الملحق رقم 12

GIPLAIT SAIDA  
BP 142 ZI REBAHIA SAIDA  
N° D'IDENTIFICATION:098131010007932

EDITION\_DU:31/07/2008 3:19  
EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17  
AU 31/03/17

## BILAN (PASSIF)

|                                                | NOTE | 2017                  | 2016                  |
|------------------------------------------------|------|-----------------------|-----------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                        |      |                       |                       |
| Capital émis                                   |      | 197 380 000,00        | 197 380 000,00        |
| Capital non appelé                             |      |                       |                       |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1)  |      | 216 429 612,13        | 216 429 612,13        |
| Ecart de réévaluation                          |      |                       |                       |
| Ecart d'équivalence (1)                        |      | 117 022 786,08        | 84 602 533,71         |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) |      | -3 021 902,38         | -2 977 226,33         |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau     |      |                       |                       |
| Part de la société consolidante (1)            |      |                       |                       |
| Part des minoritaires (1)                      |      |                       |                       |
|                                                |      | <b>527 810 495,83</b> | <b>495 434 919,51</b> |
| <b>TOTAL I</b>                                 |      |                       |                       |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                    |      |                       |                       |
| Emprunts et dettes financières                 |      | 7 863 545,02          | 7 860 647,52          |
| Impôts (différés et provisionnés)              |      |                       |                       |
| Autres dettes non courantes                    |      | 33 083 647,31         | 33 520 787,22         |
| Provisions et produits constatés d'avance      |      | <b>40 947 192,33</b>  | <b>41 381 434,74</b>  |
| <b>TOTAL II</b>                                |      |                       |                       |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                       |      |                       |                       |
| Fournisseurs et comptes rattachés              |      | 121 566 894,91        | 118 780 777,63        |
| Impôts                                         |      | 6 041 255,92          | 6 362 125,76          |
| Autres dettes                                  |      | 229 498 431,34        | 226 268 556,33        |
| Trésorerie passif                              |      | <b>357 106 582,17</b> | <b>351 411 459,72</b> |
| <b>TOTAL III</b>                               |      | <b>925 864 270,33</b> | <b>888 227 813,97</b> |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>         |      |                       |                       |

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

## الملحق رقم 13

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>NAFTAL SPA</b><br>DIRECTION CENTRALE FINANCES<br>DIRECTION COÛTS & BUDGET                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                           |
| <b>TABLEAU DE BORD</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                           |
| <b>INDUCTEURS DES PERFORMANCES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                           |
| <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; display: flex; justify-content: space-between;"> <span>820</span> <span>#N/A</span> </div>                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                           |
| <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; display: flex; justify-content: space-between;"> <span>272</span> <span>CMP 205 BOURACHED</span> </div>                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                           |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">21- INDIC. PERFORMANCE<br/>N-1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">AXE FINANCIER</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">AXE CLIENT</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">TK Tiers</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">21- INDIC. PERFORMANCE<br/>N</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">AXE PROCESSUS INTERNE<br/>&amp; APPRENTISSAGE</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">TK NAFTAL</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">DÉFINITIONS</div> |
| Exercice précédant : <input type="text" value="2017"/><br>Exercice actuel : <input type="text" value="2018"/>                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                           |

## الملحق رقم 14

| LIBELLE                                 | ESSENCE NORMALE | ESSENCE SUPER | ESSENCE SANS PLAMIB | GASOIL        | TOTAL         |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|
| 70- Ventes et produits annexes          | 6 162 218,71    | 15 001 906,46 | 5 982 203,05        | 59 427 578,42 | 86 573 906,64 |
| 72- Variation stocks produits finis     | 10 880,53       | 28 677,77     | 7 060,12            | 91 134,58     | 137 752,99    |
| 73- Production immobilisée              | -               | -             | -                   | -             | -             |
| 74- Subvention d'exploitation           | -               | -             | -                   | -             | -             |
| I-PRODUCTION                            | 6 173 099,24    | 15 030 584,23 | 5 989 263,17        | 59 518 713,00 | 86 711 659,64 |
| 60- Achats consommés                    | 672 965,72      | 1 754 615,42  | 439 636,32          | 5 286 748,99  | 8 153 966,45  |
| 61/62- Service extérieurs et autres     | 1 092 474,38    | 2 867 362,05  | 710 752,77          | 8 929 560,09  | 13 600 149,30 |
| II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE           | 1 765 440,10    | 4 621 977,47  | 1 150 389,09        | 14 216 309,08 | 21 754 115,74 |
| III-VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION       | 4 407 659,14    | 10 408 606,76 | 4 838 874,08        | 45 302 403,92 | 64 957 543,90 |
| 63- Charges de personnel                | 3 592 344,07    | 9 400 225,71  | 2 341 548,99        | 28 842 559,39 | 44 176 678,15 |
| 64- Impôts, taxe et versement assimilés | 554 277,39      | 1 580 692,43  | 380 518,41          | 3 618 578,12  | 6 134 066,34  |
| IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION         | 261 037,69      | -             | 2 116 806,68        | 12 841 266,41 | 14 646 799,40 |
| 75- Autre produits opérationnels        | 83 038,61       | 218 864,61    | 53 881,83           | 695 526,02    | 1 051 311,08  |
| 65- Autre charges opérationnelles       | 981,88          | 2 587,93      | 637,12              | 8 224,13      | 12 431,05     |
| 68- Dotation aux amort, provision       | 703 063,34      | 1 834 952,77  | 459 009,47          | 5 557 318,34  | 8 554 343,91  |
| 78- Reprise sur pertes de valeur        | 1 646,04        | 4 338,47      | 1 068,08            | 13 787,14     | 20 839,73     |
| V-RÉSULTAT OPÉRATIONNEL                 | -               | -             | 1 712 110,00        | 7 985 037,11  | 7 152 175,25  |
| 76- Production financiers               | 358 322,88      | 85 359,28     | 21 014,43           | 271 261,77    | 410 021,33    |
| 66- Charges financières                 | 32 385,85       | 33 698,66     | 8 296,20            | 107 090,37    | 161 870,71    |
| VI-RÉSULTAT FINANCIER                   | 12 785,48       | 51 660,63     | 12 718,22           | 164 171,40    | 248 150,62    |
| VII-RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS     | 19 600,37       | -             | 1 724 828,23        | 8 149 208,51  | 7 400 325,86  |
| IX-RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE           | 338 722,51      | 2 134 988,36  | 1 724 828,23        | 8 149 208,51  | 7 400 325,86  |
|                                         | 338 722,51      | -             | 1 724 828,23        | 8 149 208,51  | 7 400 325,86  |

INDICATEURS DE PERFORMANCE CDD  
(2017)

## الملحق رقم 15

| LIBELLE                                 | ESSENCE NORMALE | ESSENCE SUPER | ESSENCE SANS PLAMB | GASOIL        | TOTAL         |
|-----------------------------------------|-----------------|---------------|--------------------|---------------|---------------|
| 70- Ventas et produits annexes          | 6 356 218,47    | 11 711 367,00 | 6 843 638,47       | 61 815 332,92 | 86 726 556,87 |
| 72- Variation stocks produits finis     | 8 191,22        | 16 521,79     | 5 825,05           | 67 856,87     | 98 394,94     |
| 73- Production immobilisée              | 1 186,80        | 2 393,78      | 843,97             | 9 831,52      | 14 256,07     |
| 74- Subvention d'exploitation           | -               | -             | -                  | -             | -             |
| I-PRODUCTION                            | 6 365 596,49    | 11 730 282,56 | 6 850 307,49       | 61 893 021,32 | 86 839 207,87 |
| 60- Achats consommés                    | 658 354,72      | 1 336 094,44  | 457 877,34         | 5 396 092,34  | 7 848 418,83  |
| 61/62- Service extérieurs et autres     | 1 112 848,08    | 2 248 634,42  | 786 339,98         | 9 190 649,01  | 13 338 471,49 |
| II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE           | 1 771 202,79    | 3 584 728,86  | 1 244 217,32       | 14 586 741,35 | 21 186 890,32 |
| III-VALEUR AJOUTÉE                      | 4 594 393,70    | 8 145 553,71  | 5 606 090,17       | 47 306 279,97 | 65 652 317,55 |
| D'EXPLOITATION                          |                 |               |                    |               |               |
| 63- Charges de personnel                | 4 225 462,96    | 8 558 938,26  | 2 959 398,45       | 34 749 081,72 | 50 492 881,38 |
| 64- Impôts, taxe et versement assimilés | 620 726,37      | 1 356 027,32  | 467 272,30         | 4 010 912,60  | 6 454 938,60  |
| IV-EXCEDENT BRUT                        | -               | 1 769 411,87  | 2 179 419,43       | 8 546 285,65  | 8 704 497,57  |
| D'EXPLOITATION                          | 251 795,63      |               |                    |               |               |
| 75- Autre produits opérationnels        | 16 005,66       | 32 283,59     | 11 382,16          | 132 592,44    | 192 263,86    |
| 65- Autre charges opérationnelles       | 14 375,13       | 28 994,79     | 10 222,63          | 119 084,95    | 172 677,51    |
| 68- Dotation aux amort, provision       | 992 697,43      | 2 016 585,59  | 687 940,71         | 8 122 632,93  | 11 819 856,66 |
| 78- Reprise sur pertes de valeur        | 14 271,56       | 28 785,88     | 10 148,98          | 118 226,92    | 171 433,34    |
| V-RÉSULTAT OPÉRATIONNEL                 | -               | 3 753 922,77  | 1 502 787,22       | 555 387,14    | 2 924 339,39  |
| 76- Production financiers               | 1 228 590,98    |               |                    |               |               |
| 66- Charges financières                 | 18 042,07       | 36 391,04     | 12 830,31          | 149 462,19    | 216 725,61    |
| VI-RÉSULTAT FINANCIER                   | 61 875,00       | 124 802,53    | 44 001,37          | 512 578,39    | 743 257,29    |
|                                         | -               | 88 411,49     | -                  | 363 116,20    | 526 531,68    |
| VII-RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS     | 43 832,93       |               |                    |               |               |
|                                         | -               | 3 842 334,27  | 1 471 616,16       | 192 270,94    | 3 450 871,08  |
| IX-RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE           | 1 272 423,91    | -             | 1 471 616,16       | 192 270,94    | 3 450 871,08  |
|                                         | 1 272 423,91    | -             | 1 471 616,16       | 192 270,94    | 3 450 871,08  |

INDICATEURS DE PERFORMANCE CDD (2018)

الملحق رقم 16

| Libelle                                       | CHARGES  |          | EVOLUTION |         |
|-----------------------------------------------|----------|----------|-----------|---------|
|                                               | N-1      | N        | Ecart     | %       |
| 1- Achats Consommées (60*)                    | 1 652,11 | 1 846,16 | 194,05    | 11%     |
| 2- Services Extérieurs (61*)                  | 1,39     | 1,58     | 0,18      | 12%     |
| 3- Autres Services Extérieurs (62*)           | 7,25     | 6,59     | - 0,67    | -10%    |
| 4- Total frais personnel 63*                  | 37,37    | 38,65    | 1,28      | 3%      |
| Impôts et Taxes 64*                           | 24,02    | 25,85    | 1,83      | 7%      |
| 5- Total Charges Opérationnelles (68*)        | 5,53     | 8,69     | 3,17      | 36%     |
| 6- Total Autres Charges Opérationnelles (65*) | 0,23     | 0,01     | - 0,22    | -2881%  |
| 6- Total charges financières (66*)            | -        | -        | -         | #DIV/0! |
| total charges                                 | 1 727,90 | 1 927,52 | 199,63    | 10%     |

RECAP DE TABLEAU DE BORD

CMP 205 BOURACHED

## الملحق رقم 17

| AXE ORGANISATIONNEL                                              | 2017      | 2018      | ÉVOLUTION % | OBSERVATION |
|------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| ÉVOLUTION DES EFFECTIFS                                          | 32        | 32        | 0%          |             |
| TAUX DE PRODUCTIVITÉ = ( VA/ NOMBRE EFFECTIF )                   | 2 029 923 | 2 051 635 | 1%          |             |
| ÉVOLUTION AMORTISSEMENTS DES INVESTISSEMENTS (MILLIONS DA)       | 6         | 9         | 57%         |             |
| ÉVOLUTION MASSE SALARIALE (MILLIONS DA)                          | 44        | 50        | 14%         |             |
| RATIO DE COÛT DES SALAIRES =MASSE SALARIALE/ EFFECTIF            | 1 380 521 | 1 577 903 | 14%         |             |
| ÉVOLUTION FRAIS DE SIEGES DISTRICTS (MILLIONS DA)                | 19        | 21        | 12%         |             |
| ÉVOLUTION FRAIS DU SIEGE BRANCHE (MILLIONS DA)                   | 4         | 3         | -8%         |             |
| ÉVOLUTION FRAIS DU SIEGE DIRECTION GENERALE (MILLIONS DA)        | 7         | 6         | -10%        |             |
| ÉVOLUTION FRAIS DES SIEGES (MILLIONS DA)                         | 29        | 31        | 4%          |             |
| ÉVOLUTION COÛT DE FORMATION                                      | 3 557 832 | 1 306 991 | -63%        |             |
| TAUX DES FRAIS DE FORMATION (COÛT DE FORMATION/ MASSE SALARIALE) | 80 536    | 3%        | -100%       |             |

## AXE PROCESSUS INTERNE ET APPRENTISSAGE

CMP 205 BOURACHED

الملحق رقم 18

| NAFTAL                               |               |               |     |  |  |
|--------------------------------------|---------------|---------------|-----|--|--|
| COÛTS DE TRANSPORT MOYEN Naftal( DA) | 34 972 501,00 | 37 087 157,54 | 6%  |  |  |
| QUANTITE TRANSPORTEE PAR Naftal (M3) | 110 680,03    | 110 830,00    | 0%  |  |  |
| DISTANCE                             | 34,53         | 34,02         | -1% |  |  |
| NMB ROTATION                         | 9 393,00      | 9 284,00      | -1% |  |  |
| QUANTITE \ROTATION                   | 11,78         | 11,94         | 1%  |  |  |
| COÛTS UNITAIRE Naftal (DA/M3)        | 315,98        | 334,63        | 6%  |  |  |
| TK DA/M3/KM                          | 9,15          | 9,84          | 7%  |  |  |
| NBR DES CAMIONS CITERNES             | 12,00         | 13,00         | 8%  |  |  |
| NBR DE CHAUFFEUR                     | 16,00         | 16,00         | 0%  |  |  |
| NBR ROTATION PAR CAMION PAR JOUR     | 2             | 2             | -9% |  |  |
| NBR ROTATION PAR chauffeur PAR JOUR  | 2             | 2             | -1% |  |  |

COUTS DE TRANSPORTS DE L'ACTIVITE DISTRIBUTION DES PRODUIT CARBURANTS

CMP 205 BOURACHED

## الملحق رقم 19

| BILAN 2017(NAFTAL)             |                  |                  |                  |                                        |      |                  |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------------------------|------|------------------|
| Libellé                        | 2017             |                  |                  | LIB2                                   | 2017 |                  |
| ### ACTIFS NON COURANTS        | -                | -                | -                | ### CAPITAUX PROPRES ###               | -    | -                |
| Ecart d'acquisition (goodwill) | -                | -                | -                | Capital émis                           | -    | -                |
| Immobilisations incorporelles  | -                | -                | -                | Primes et réserves                     | -    | -                |
| Immobilisations corporelles    | 5 528 766 473,66 | 2 344 703 534,36 | 3 184 062 939,30 | Ecart de réévaluation                  | -    | -                |
| Immobilisations en cours       | 24 596 961,07    | -                | 24 596 961,07    | Résultat net                           | -    | 147 804 892,95   |
| Immobilisations Financières    | 21 930 353,14    | 827 000,00       | 21 103 353,14    | Autres capitaux propres                | -    | -                |
| Impôts différés                | -                | -                | -                | TOTAL CAPITAUX PROPRES I               | -    | 147 804 892,95   |
| TOTAL ACTIF NON COURANT        | 5 575 293 787,87 | 2 345 530 534,36 | 3 229 763 253,51 | ### PASSIFS NON COURANTS ###           | -    | -                |
| ### ACTIFS COURANTS ###        | -                | -                | -                | Dettes rattachées à des participations | -    | -                |
| Stocks et en cours             | 371 913 980,71   | 1 650 085,99     | 370 263 894,72   | Impôts (différés et provisionnés)      | -    | -                |
| Créance et emplois assimilés   | -                | -                | -                | Autres dettes non courantes            | -    | 11 229 549,98    |
| Clients                        | 153 825 932,43   | 30 754 515,97    | 123 071 416,46   | Provisions et produits comptabilisés   | -    | 1 876 672,50     |
| Autres débiteurs               | 50 877 800,20    | 15 348 230,75    | 35 529 569,45    | TOTAL PASSIFS NON COURANTS II          | -    | 13 106 222,48    |
| Impôts et assimilés            | 23 750 113,87    | -                | 23 750 113,87    | ### PASSIFS COURANTS ###               | -    | -                |
| Autres actifs courants         | -                | -                | -                | Fournisseurs et compte rattachés       | -    | 57 708 847,21    |
| Disponibilités et assimilés    | -                | -                | -                | Impôts                                 | -    | -                |
| Placements et autres actifs    | -                | -                | -                | Autres dettes                          | -    | 4 324 322 978,82 |
| Trésorerie                     | 464 954 907,55   | -                | 464 954 907,55   | Trésorerie Passif                      | -    | -                |
| TOTAL ACTIF COURANT            | 1 065 322 734,76 | 47 752 832,71    | 1 017 569 902,05 | TOTAL PASSIFS COURANTS III             | -    | 4 382 031 826,03 |
| TOTAL GENERAL ACTIF            | 6 640 616 522,63 | 2 393 283 367,07 | 4 247 333 155,56 | TOTAL GENERAL PASSIF                   | -    | 4 247 333 155,56 |

## الملحق رقم 20

| BILAN 2018 (NAFTAL)            |                  |                  |                  |                                        |  |                  |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------------------------|--|------------------|
| Libellé                        | 2018             |                  |                  | LIB2                                   |  | 2018             |
| ### ACTIFS NON COURANTS        | -                | -                | -                | ### CAPITAUX PROPRES ###               |  | -                |
| Ecart d'acquisition (goodwill) | -                | -                | -                | Capital émis                           |  | -                |
| Immobilisations incorporelles  | -                | -                | -                | Primes et réserves                     |  | -                |
| Immobilisations corporelles    | 6 489 155 592,78 | 2 814 863 772,02 | 3 674 291 820,76 | Ecart de réévaluation                  |  | -                |
| Immobilisations en cours       | -                | -                | -                | Résultat net                           |  | - 363 544 891,32 |
| Immobilisations Financières    | 22 255 675,30    | 827 000,00       | 21 428 675,30    | Autres capitaux propres                |  | -                |
| Impôts différés                | -                | -                | -                | TOTAL CAPITAUX PROPRES I               |  | - 363 544 891,32 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT        | 6 511 411 268,08 | 2 815 690 772,02 | 3 695 720 496,06 |                                        |  | -                |
|                                | -                | -                | -                | ### PASSIFS NON COURANTS ###           |  | -                |
| ### ACTIFS COURANTS ###        | -                | -                | -                | Dettes rattachées à des participations |  | -                |
| Stocks et en cours             | 387 789 231,62   | 1 650 085,99     | 386 139 145,63   | Impôts (différés et provisionnés)      |  | -                |
| Créance et emplois assimilés   | -                | -                | -                | Autres dettes non courantes            |  | 12 904 538,81    |
| Clients                        | 252 290 713,69   | 28 210 395,92    | 224 080 317,77   | Provisions et produits comptabilisées  |  | 15 197 020,94    |
| Autres débiteurs               | 61 876 959,52    | 15 621 959,15    | 46 255 000,37    | TOTAL PASSIFS NON COURANTS II          |  | 28 101 559,75    |
| Impôts et assimilés            | 40 448 952,49    | -                | 40 448 952,49    | ### PASSIFS COURANTS ###               |  | -                |
| Autres actifs courants         | -                | -                | -                | Fournisseurs et compte rattachés       |  | 145 051 990,43   |
| Disponibilités et assimilés    | -                | -                | -                | Impôts                                 |  | -                |
| Placements et autres actifs    | -                | -                | -                | Autres dettes                          |  | 4 907 643 678,28 |
| Trésorerie                     | 324 608 424,82   | -                | 324 608 424,82   | Trésorerie Passif                      |  | -                |
| TOTAL ACTIF COURANT            | 1 067 014 282,14 | 45 482 441,06    | 1 021 531 841,08 | TOTAL PASSIFS COURANTS III             |  | 5 052 695 668,71 |
|                                | -                | -                | -                |                                        |  | -                |
| TOTAL GENERAL ACTIF            | 7 578 425 550,22 | 2 861 173 213,08 | 4 717 252 337,14 | TOTAL GENERAL PASSIF                   |  | 4 717 252 337,14 |