



جامعة غرداية - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم مالية والمحاسبة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

من اعداد الطالبتين:

هزرش حفصة و عمران بشرى

بعنوان:

لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار لدى المؤسسة

دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للأنايب - ALFAPIPE - غرداية

خلال فترة : 2022/2021

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/14

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
بوخاري عبد الحميد	غرداية	رئيسا
قراش عمر	غرداية	مشرفا ومقررا
بن قايد الشيخ	غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

## اهداء

مههما كتبت من عبارات لن اجد اصدق من قوله تعالى: " يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ "

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، و الحمد لله الذي لا يضاھي نعمته و فضله اي شيء، و الحمد لله

الذي بنعمته تتم الصالحات

ھا قد انطوت صفحة من صفحات الحياة كان فيها الجد و الاجتهاد زرعت فيها الدراسة و التعب لأحصد فيها التفوق و النجاح بعد تعب و سهر و جهد ، لم تكن الرحلة قصيرة و لم يكن الطريق محفوفاً بالتسهيلات لكنني نجحت اهدي ثمرة نجاحي الى:

من قال فيهما الله تعالى : " وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا "

الى من حبهم يعلو فوق كل حب الى من أناروا لي طريق العلم و ساندوني ووفروا لي سبل الحياة

الى امي " واعر نادية" التي ساندتني في طريقي عند ضعفي و هزلي و علمتني ان الحياة عقبات "حفظها الله "

الى أبي " هزرش لهاشمي" معلمي الاول و سندي الثابت في كل خطوات حياتي ومصدر سعادي " ادامه الله "

الى كل اخوتي واخواتي الذين كانوا سندا في حياتي : " فاطمة الزهراء وعبد الوهاب و نور الدين و سهام و رضوان"

و الى لينا و اسيل وكل عائلة هزرش و واعر الى كل من دعمني من قريب او من بعيد

إلى صديقتي التي شاركتني في مسيرتي الدراسية عمران بشرى و الى كل الاحباب و الاصدقاء

الى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل قريب او من بعيد

هزرش حفصة



## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين  
أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما عز وجل "....." واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل  
ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى من تاهت الكلمات والحروف في وصفها، ويعجز القلم عن كتابة أي شيء عنها  
إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر  
نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى ما لدي...

## أمي الحبيبة

إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى الذي رباني ف أحسن تربيته وعلمني فهو بمثابة مثلي  
الأعلى.... أبي العزيز والحنون الذي وقف معي في العسر واليسر  
حفظهما الله وأطال عمرهما

إلى من بهم أكبر و عليهم أعتد و بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها.... إخوتي  
بلقاسم و رياض و إسراء و أم الخير لجين

وإلى من تحلوا وتميزوا بالعطاء أسرتي عمران.. غريقة  
إلى صديقتي التي شاركتني في مسيرتي دراسية هزرش حفصة  
وإلى كافة من ساعدنا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل

عمران بشرى



## شكر وعرفان

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة و نعمة العلم

والبصيرة

بشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى من كان عوننا لنا

و الى من وجهنا وأعاننا في إتمام هذه الدراسة الدكتور الفاضل

قراش عمر و الى شيلة محمد

وأشكر لجنة المناقشة لتفضلهم على قراءة المذكرة، ثم لا ننسى الشكر

الخالص لجميع من ساهم في اتمام عملنا هذا والله ولي التوفيق.

هزersh حفصة، عمران بشرى



## ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية و للإجابة عن الاشكالية قمنا بدراسة نظرية و تطبيقية بالاعتماد على مجموعة من الادوات منها المقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق المتحصل عليها و ذلك عن طريق دراسة حالة في مؤسسة الجزائرية للأنايبب وحدة غرداية ALFAPIPE ومن خلال هذه الدراسة توصلنا الى مجموعة من النتائج اهمها أن لوحة القيادة هي إحدى الأدوات الأساسية في عملية التسيير بحيث تساعد على توفير أهم المعلومات الخاصة بمختلف نشاطات الشركة، كما تضمن تقديم المعلومات والانحرافات وكذا نسب تحقيق الأهداف المسطرة ليتم تفسيرها وتصحيحها.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، اتخاذ القرار

### Résumé :

Cette étude vise à montrer la contribution de tableau de bord à la prise de décision dans l'institution économique, et pour répondre à la problématique, nous avons fait une étude théorique et pratique, en nous appuyant sur un ensemble d'outils dont : l'entretien, l'observation, et analyse des documents obtenus, à travers une étude de cas à la Société Algérienne des Tuyauteries, unité de Ghardaïa, ALFAPIPE .Au cours de cette étude, nous sommes parvenus à un ensemble de résultats dont le plus important : Le tableau de bord est l'un des outils de base du processus de gestion car il aide à fournir les informations les plus importantes sur les différentes activités de l'entreprise, et assure également la fourniture d'informations et d'écarts ainsi que les taux d'atteinte des objectifs fixés à interpréter et à corriger.

**Mots-clés :** tableau de bord, prise de décision

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر والعرفان
I	الملخص
II	الفهرس
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
<b>الفصل الاول: الإطار النظري والدراسات السابقة للوحة القيادة و اتخاذ القرار</b>	
6	تمهيد
33-7	المبحث الاول: مفاهيم حول متغيرات الدراسة للوحة القيادة واتخاذ القرار
7	المطلب الاول: ماهية لوحة القيادة
22	المطلب الثاني: ماهية اتخاذ القرار
29	المطلب الثالث: العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرار
44-34	المبحث الثاني: الدراسات السابقة في مجال لوحة القيادة واتخاذ القرار
34	المطلب الاول: دراسات سابقة باللغة العربية
39	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغات الأجنبية
41	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة حالة (المؤسسة الجزائرية للأنايب وحادة غرداية) <b>ALFAPIPE</b>	
46	تمهيد
54-47	المبحث الاول: تقديم المؤسسة
47	المطلب الاول: لمحة تاريخية للمؤسسة وتعريف المؤسسة
49	المطلب الثاني: الاهمية الاقتصادية للمؤسسة
51	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
76-55	المبحث الثاني: عرض النتائج المتحصل عليها ومناقشة النتائج
55	المطلب الاول: طريقة والادوات المستعملة في الدراسة
56	المطلب الثاني: عرض النتائج المتحصل عليها
74	المطلب الثالث: مناقشة النتائج المتحصل عليها
77	خلاصة الفصل
80	الخاتمة
84	المراجع
88	الملاحق

## فهرس المحتويات

### فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	الشكل العام للوحة القيادة	(1-1)
12	خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى	(2- 1)
19	يوضح تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية	(3-1)
57	متابعة كمية الانتاج لسنة 2021-2022	(1-2)
58	متابعة ضياع المواد الاولية (الحديد) لسنة 2022-2021	(2-2)
60	متابعة نسبة تشغيل الورشات لسنة 2021-2022	(3-2)
62	متابعة دورة العمل لسنة 2022-2021	(4-2)
63	متابعة المشتريات بالكمية لسنة 2021-2022	(5-2)
65	متابعة المشتريات بالقيمة لسنة 2022-2021	(6 -2)
67	متابعة المواد الاولية المستهلكة بالكمية لسنة 2022-2021	(7 -2)
69	متابعة المواد الاولية المستهلكة بالقيمة لسنة 2022-2021	(8-2)
71	متابعة المبيعات لسنة 2022-2021	(9-2)
72	متابعة رقم الاعمال لسنة 2022-2021	(10-2)
74	متابعة حركة الموظفين سنة 2021	(11-2)
74	متابعة حركة الموظفين سنة 2022	(12-2)



قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	شكل يوضح العلامات الساطعة	(1-1)
51	المهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE	(1.2)
57	يوضح الرسم البياني لكمية الانتاج الفعلية والمقدرة لكل ورشة سنة 2021-2022	(2-2)
59	يوضح الرسم البياني متابعة ضياع المواد الاولية (الحديد) لسنة 2022-2021	(3-2)
60	يوضح الرسم البياني متابعة نسبة تشغيل الورشات لسنة 2021	(4-2)
61	يوضح الرسم البياني متابعة نسبة تشغيل الورشات لسنة 2022	(5-2)
64	يوضح الرسم البياني متابعة المشتريات بالكمية لسنة 2021	(6-2)
64	يوضح الرسم البياني متابعة المشتريات بالكمية لسنة 2022	(7-2)
66	يوضح الرسم البياني متابعة المشتريات بالقيمة سنة 2021	(8-2)
66	يوضح الرسم البياني متابعة المشتريات بالقيمة سنة 2022	(9-2)
68	يوضح الرسم البياني متابعة المواد الاولية المستهلكة بالكمية لسنة 2021	(10 -2)
68	يوضح الرسم البياني متابعة المواد الاولية المستهلكة بالكمية لسنة 2022	(11-2)
70	يوضح الرسم البياني متابعة المواد الاولية المستهلكة بالقيمة لسنة 2022/2021	(12-2)
73	يوضح الرسم البياني متابعة رقم الاعمال لسنة 2022/2021	(13-2)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
79	لوحة القيادة للإنتاج لسنة 2021	1
80	لوحة القيادة للإنتاج لسنة 2022	2
81	متابعة ضياع المواد الاولية (الحديد) لسنة 2021	3
82	متابعة ضياع المواد الاولية (الحديد) لسنة 2022	4
83	متابعة نسبة تشغيل الورشات لسنة 2021	5
83	متابعة نسبة تشغيل الورشات لسنة 2022	6
84	متابعة دورة العمل لسنة 2021	7
85	متابعة دورة العمل لسنة 2022	8
86	متابعة المشتريات بالكمية لسنة 2021	9
87	متابعة المشتريات بالقيمة لسنة 2021	10
88	متابعة المشتريات بالكمية لسنة 2022	11
98	متابعة المشتريات بالقيمة لسنة 2022	12
90	متابعة المواد الاولية المستهلكة بالكمية لسنة 2021	13
91	متابعة المواد الاولية المستهلكة بالقيمة لسنة 2022	14
92	متابعة المواد الاولية المستهلكة بالكمية لسنة 2022	15
93	متابعة المواد الاولية المستهلكة بالقيمة لسنة 2022	16

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
94	لوحة القيادة لمتابعة المبيعات 2021	17
95	لوحة القيادة لمتابعة المبيعات 2022	18
96	لوحة القيادة لمتابعة رقم الاعمال لسنة 2021	19
97	لوحة القيادة لمتابعة رقم الاعمال لسنة 2022	20
98	لوحة القيادة لمتابعة حركة الموظفين لسنة 2021	21
98	لوحة القيادة لمتابعة حركة الموظفين لسنة 2022	22

مقدمة

## توطئة:

ادت التغيرات التي تطرأ على البيئة الاقتصادية للمؤسسات في الوقت الراهن - من بينها المؤسسات الجزائرية - الى صعوبات في تحقيق الاهداف المسطرة واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت الصحيح من اجل مصلحة المؤسسة، وذلك حسب ظروفها المالية وامكانياتها المتاحة بما يضمن لها تحقيق اقصى عائد ممكن باقل التكاليف والسعي للبقاء في السوق والتوسع فيه، مما ادى بالمؤسسات الى استعمال ادوات مراقبة التسيير لتحقيق التفوق والتميز المؤسسي.

وتعد لوحة القيادة من بين أهم الأدوات و الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير التي اثبتت نجاعتها في المؤسسات ، والتي تعطي نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة، حيث تستعمل المؤسسة لوحة القيادة من اجل ضمان القدرة على التحكم في وضع المؤسسة و التسيير الصحيح لمواردها واتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق الاهداف المراد الوصول اليها. لذا تطرقنا الى دراسة موضوع لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة .

## الاشكالية الرئيسية:

من خلال ما سبق تبلور الاشكالية الرئيسية لبحثنا هذا والمتمثلة في السؤال التالي:

ما مدى فاعلية لوحة القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ؟

## ● الاسئلة الفرعية:

ندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1- ما المقصود بلوحة القيادة؟ وهل يتطابق استخدامها في المؤسسة مع أهدافها؟

2- ما هي العناصر الواجب توفرها في تقرير مراقب التسيير لتلبية متطلبات متخذ القرارات

3- ما مدى فعالية لوحة القيادة لاتخاذ قرارات ملائمة في مؤسسة

- **الفرضيات:** كإجابات أولية عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- تقوم المؤسسة بمراقبة انشطتها وعملها الميداني عن طريق التصميم الجيد للوحة القيادة الذي يسمح لها

بتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها

2- يوجد في تقرير مراقب التسيير سلبيات وإيجابيات المكتشفة في سير عمل المؤسسة عن طريق مراقبة

وتقديم التصحيحات اللازمة

3- تؤثر لوحة القيادة بشكل كبير على اتخاذ قرارات مناسبة وفعالة

- **اهداف الدراسة:** تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد الى:

(1) معرفة كيفية اعداد لوحة القيادة بالنسبة للمؤسسة

(2) معرفة مزايا وعيوب تطبيق لوحة القيادة

(3) مدى مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات

- **اهمية الدراسة:** يكتسي الموضوع أهمية يمكن إدراكها من خلال ما يلي:

(1) أهمية لوحة القيادة كأداة من ادوات مراقبة تسيير التي تستخدم لتحقيق الاهداف المراد الوصول اليها.

(2) لفت انتباه المؤسسات الى اهمية تطبيق لوحة القيادة من اجل اتخاذ قرارات فعالة و ناجحة

• مبررات اختيار الموضوع

دوافع ذاتية: تتمثل في:

1- الرغبة في كسب معارف حول هذا الموضوع

2- الرغبة في تزويد مكتبة الجامعة مزيد من المذكرات في هذا الموضوع

دوافع موضوعية:

1- توضيح مدى اهمية لوحة القيادة داخل المؤسسة في اتخاذ قرارات فعالة

2- الموضوع له علاقة مباشرة مع التخصص المدروس

• حدود الدراسة:

الاطار المكاني للدراسة:

تم إجراء دراستنا في مؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب (ALFAPIPE) غرداية

الاطار الزمني للدراسة:

تمت الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة 2021/2022

• منهج الدراسة و الادوات المستخدمة:

من اجل تحقيق اهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية حيث تم اجراء مسح

نظري في الادبيات المتعلقة بلوحة القيادة و اتخاذ القرارات وعرض اهم الدراسات السابقة. ومن اجل تحقيق نوع

من الربط بين التراكم المعرفي(نظري) والعملي ( التطبيقية) وفي الدراسة التطبيقية تم اعتماد المنهج دراسة الحالة و كذلك تم استعمال أدوات الدراسة التي تتمثل في المقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق المتحصل عليها.

### • هيكل الدراسة:

من اجل معالجة اشكالية الدراسة المطروحة تم هيكله هذا البحثي شكل مقدمة نبرز فيها الإشكالية، الفرضيات، ومنهج المتبع في الدراسة، ثم فصلين اساسيين يتمثلان في:

**الفصل الأول:** والذي يتناول الإطار النظري والدراسات السابقة، والذي قسم بدوره إلى مبحثين، تناول الأول منه مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة واتخاذ القرار، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض الدراسات السابقة ومناقشتها.

**الفصل الثاني:** تطرق الى دراسة حالة مؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب(ALFAPIPE) وحدة غرداية ، وقد تم تقسيمه أيضا إلى مبحثين، المبحث الأول تناول لمحة عامة عن شركة ALFAPIPE، أما المبحث الثاني فقد تم من خلاله استعراض اتخاذ القرارات من خلال لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة. وأخيرا الخروج بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة، إضافة إلى التوصيات والاقتراحات وآفاق الدراسة المقترحة

### • صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على الوقت الكافي في مقابلة موظفين في محل الدراسة
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف عن التقارير والإحصائيات الرسمية للمؤسسة خلال المقابلات معهم.
- تحصلنا على المعلومات ولكن غير كافية



## الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات

السابقة للوحة القيادة

واتخاذ القرار

تمهيد:

أدى كبر حجم الاعمال في المؤسسات الاقتصادية إلى صعوبة في عمليات اتخاذ القرار ، مما دفع بالمسيرين الى توظيف ادوات مراقبة تسيير من اجل ضمان سير المؤسسة والتحكم في اوضاعها، وتعتبر لوحة القيادة من بين أهم ادوات مراقبة التسيير والاكثر استعمالا في المؤسسات لأنها توفر معلومات انية و ملائمة و تشغيلية بحيث تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات بشكل سريع و تمكنهم من متابعة الاعمال و التحكم فيها بشكل جيد وهذا ما سنحاول التطرق اليه من خلال الفصل الاول من الدراسة، والذي ستنتم معالجته في مبحثين يتضمن الأول منها مفاهيم حول متغيرات الدراسة ، اما المبحث الثاني فقد تم من خلاله عرض اهم الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع.

## المبحث الاول: مفاهيم حول متغيرات الدراسة للوحة القيادة و اتخاذ القرار

تكتسي عملية اتخاذ القرار اهمية كبيرة في تحقيق الاهداف المسطرة داخل المؤسسة الاقتصادية، و تكون مبنية على مجموعة من المعلومات حيث كلما كانت هذه المعلومات اكثر دقة كانت القرارات فعالة، ومن بين اهم الوسائل المستخدمة في مراقبة تسيير التي تقدم المعلومات شاملة لوضعية المؤسسة هي لوحة القيادة التي تساعد بشكل كبير في عملية اتخاذ وضبط القرارات.

## المطلب الاول: ماهية لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة من بين أدوات مراقبة التسيير التي تمكن المسير من اخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة وتعتبر وسيلة ادارية اساسية تسمح باتخاذ القرارات بالنسبة لكافة مستويات الادارة

## الفرع الاول : تعريف لوحة القيادة وخصائصها

## اولا: تعريف لوحة القيادة:

- لوحة القيادة هي وسيلة للاتصال واتخاذ القرار و التي تسمح بمراقبة التسيير بلفت نظر المسؤول الى النقاط الهامة او نقاط المفاتيح المتعلقة بالسير وذلك قصد تحسينها<sup>1</sup>

<sup>1</sup>معراج هوارى، مصطفى الباهي، مدخل الى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 78

- لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق او نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، و على التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي اداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين ادائها<sup>1</sup>
- اما (M.leroy،2001) اوضح انها عرض ملخص وبيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسير في متابعة تحقيق الاهداف لوحده وتقديم تقارير 2
- اما بالنسبة ل Claude Alzard « فهي وثيقة جامعة وشاملة، بطريقة واضحة ومتجانسة، لمجموعة من المعلومات المنظمة لمتغيرات مختارة من اجل المساعدة على اتخاذ القرارات، التنسيق ومراقبة انشطة المؤسسة»<sup>3</sup>
- بالنسبة ل D. BOIX et B. FEMINIER "لوحة القيادة هي أداة مخصصة للمدير لتمكينه، بفضل المؤشرات المقدمة بطريقة تركيبية، من التحكم في تشغيل نظامه من خلال تحليل الانحرافات الكبيرة من أجل التنبؤ واتخاذ قرار بالتصرف"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> وهيبية مقدم ، الادارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة ، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، سنة 2020، ص 18.19

<sup>2</sup> بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2014/2015، ص 12

<sup>3</sup> شيلة محمد، عيسى فضيل، لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، 2017/2018، ص 3،4

<sup>4</sup>AMRANI Kamilia, Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance financière d'une entreprise, Maste rFinance et comptabilité, Université Abderrahmane Mira de Béjaïa ,2018 , p 30

- كما عرف (Selon Stephen Few) ان "لوحة معلومات الإدارة ، هي تصور لمعلومات قيمة مدججة في صفحة واحدة ضرورية لتحقيق هدف أو أكثر ، فهي تتيح بفضل واجهة سهلة اتخاذ قرارات فورية وواضحة وتوفير الدعم لصانعي القرار"<sup>1</sup>

من هذه التعاريف يمكن استنتاج التعريف التالي للوحة القيادة:

هي وثيقة لعرض مجموعة من معلومات هامة او الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير وتكون بطريقة منظمة وواضحة قد تكون معلومات مالية او غير مالية والتي تساعد المسؤول في اتخاذ القرارات كما انها أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة للوصول الى اهداف المسطرة المراد الوصول اليها من قبل المؤسسة

### الجدول رقم (1-1): الشكل العام للوحة القيادة

لوحة قيادة المركزية			
العناصر	النتيجة	الهدف	الانحرافات
خانة المؤشرات او الوسائط الاقتصادية	خانة النتيجة المتحصل عليها	خانة الاهداف المسطرة المراد بلوغها	خانة الانحراف

المصدر: بوشطبط سارة، دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم اداء الموارد البشرية ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم

التجارية، جامعة غرداية، 1014/2013، ص 11

<sup>1</sup> MELLAH Safia , Tableaux de bord, outils de gouvernance d'entreprise, Cas de l'EPE SONELGAZ ,diplôme de doctorat ,Option Gouvernance d'entreprise ,Faculté des Sciences Economiques ,des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion ,Université Abdelhamid BEN BADIS MOSTAGANEM ,2020/2021 ,P 93

ثانيا: خصائص لوحة القيادة: تمتاز لوحة القيادة بجملة من الخصائص ، نذكر منها<sup>1</sup>

-تناسق المعلومات: حيث تكون المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة في مختلف المستويات واضحة مع سرعة انتقال هذه المعلومات

- المؤشرات المناسبة: حيث يتم اختيار المؤشرات حسب طبيعة النشاط ويقاس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية، تتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة، أو بالتنبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين، تظهر في شكل نسب ، و جداول، أشكال بيانية.....الخ

- أداة اتصال وتفاوض: تعتبر لوحة القيادة أداة اتصال وتفاوض فعالة بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء أو من خلال التحوار والمناقشة الدورية حول مراجعة القيادة.

- هرمية لوحة القيادة: يخصص لكل مستوى أو مركز مسؤولية لوحدة قيادة مناسبة لطبيعته، لينتج من هذه المراكز لوحة قيادة شاملة للمؤسسة على مستوى الإدارة العليا

- وسيلة تنبؤ: وتظهر بعد تحديد الانحرافات في كل مستوى ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية، حيث تشخص هذه العملية وضعية المؤسسة، مما يؤدي بالمسؤولين إلى اعتمادها كوسيلة تنبؤ تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية.

- وسيلة لقياس الأداء: من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات وإخراج انحرافات ملائمة أو غير ملائمة والقيام بالتصحيحات المناسبة.

<sup>1</sup>إبراق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي رضية، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كالية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع ، جامعة البليدة 02، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2017/04/25، ص2 ، 3

- لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار: إن لوحة القيادة تمنح معلومات عن نقاط القوة والضعف للمسير، هذه المعلومة تسمح بوضع خطة تصحيحية ومنه تكون كأداة مساعدة على اتخاذ القرار، ثم كوسيلة من الوسائل المهمة في عملية التسيير.

- أداة تحفيز: تعتبر لوحة القيادة بمثابة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولون من نتائج أعمال، مما يؤدي إلى تحفيز المسؤولين لبعضهم البعض حتى يحسنوا وضعيتهم للارتقاء لمستوى أداء أعلى.

➤ وفيما يلي سنقوم بعرض خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى:

جدول رقم (1-2): خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى.

لوحة القيادة	الأدوات الرقابية الأخرى للرقابة الإدارية
- تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)	- معلومات مالية بحتة
- إمكانية و جود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة	- مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة
- محتواه يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين	- محتواها معياري لكل المسؤولين
- عرض المعلومات فيها يتماشى مع النشاط اليومي للمسؤولين.	- عرض المعلومات يكون في العموم شهريا
- معطيات قليلة، مركز حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل	- معطيات كثيرة، جد مفصلة، شمولية.
- تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال	- تمثيل البيانات يكون معقدا
- سرعة في القراءة، والتحليل	- تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها
- مرنة و قابلة للتجديد و التعديل	- صعوبة في تطوير هذه الأدوات
- سرعة في تحصيل المعلومات (يوم 1 + إلى يوم 3+)	- بطئ في تحصيل المعلومات (يوم 10+ إلى يوم 25+)

المصدر: محمد بولصنام. بوشو جميلة، لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة

المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البلدية 2، يوم 2017/4/25، ص 5



الفرع الثاني: أهمية واهداف لوحة القيادة

اولا: أهمية لوحة القيادة:

ان للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها ضرورية لمراقبة اداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهل ممارسة

المسؤوليات، ويمكن ايضاح اهميتها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

● خلال سير نشاط المؤسسة:

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات و المساهمة في تقديم الاجراءات التصحيحية
  - تحديد نوعية المعطيات المستعملة في ارسالها الى المستويات العليا
  - تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك و السماح بتحديد نقاط القوة و الضعف للمؤسسة
  - تزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير و المتعلقة بالوضع الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث وبمكناها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط
  - اداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي
  - هي وسيلة للحوار و الاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات
- عند وضع خطة المؤسسة:<sup>2</sup>

➤ الزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الاقسام الاخرى

<sup>1</sup> رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية علوم اقتصادية وتجارة وعلوم تسيير ، علوم تجارية، جامعة العربي بن مهيدي -ام البواقي-، 2016/2017، ص 47

<sup>2</sup> بن عشو نادية، دور لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية، جامعة غرداية 2016/2017، ص 8

- اشتراك جميع الاداريين في وضع الاهداف
- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما
- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى اداري وكل فرد، وتحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك

### ثانيا: اهداف لوحة القيادة<sup>1</sup>:

- أداة لتشخيص المنظمة: تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المنظمة، الغاية منها الوصول إلى تحقيق دقيق لوضعيتها ان هذا التشخيص يهدف بدرجة أولى الى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الاهداف المسطرة في الآجال المحددة ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية المالية
- أداة مقارنة: وذلك لقيامها بمقارنة الاهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المحصل عليها، واطهار الانحرافات على شكل نسب او قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه الى النقاط الاساسية في التسيير، اضافة الى تشخيص نقاط القوة والضعف في المنظمة
- أداة حوار وتشاور ان الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية وكونه هاما يبرز عند عقد الاجتماعات العامة وغيرها
- أداة للرقابة: تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة على ما تحقق ومقارنة الاهداف المحددة، تجلب الانتباه للنقاط الحساسة التي بمثابة مفتاح للتسيير ومدى انحرافها بالنسبة للمعايير.

<sup>1</sup>خولة بحور، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، علوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، 2014/2015، ص23

الفرع الثالث: مراحل اعداد لوحة القيادة و ادواتها

اولا: مراحل اعداد لوحة القيادة: تمر عملية اعداد لوحة القيادة بالمراحل التالية<sup>1</sup>:

- 1 - تحديد مهام مراكز المسؤوليات (تحديد النتائج والاهداف المسطرة): يتم تحديد النتائج والاهداف المسطرة اعتمادا على مسؤولين بأهداف المصلحة، فقبل اعداد اي مسؤول للوحة القيادة مركزه او قسمه، لابد ان يكون ذو دراية بمهامه التي تسمح له بالوصول للأهداف المرجوة، فالدور التقييمي للوحة القيادة يستدعي تحديد ادق للمسؤوليات و المهام ويتطلب هذا توفير المعلومات الضرورية، مما يسمح باتخاذ القرارات المناسبة
- 2-تحديد العناصر الاساسية المحددة للمهام وتنشيط المسؤولين: لابد من اختيار بعض العناصر الاساسية التي تعبر عن هذه الاهداف وتكون بالطريقة التي تسمح لكل مسؤول من متابعة وتحقيق الاهداف، فنوعية القيادة تعمل على تحسين اداء المسؤولين و الممثلين من خلال مشاركتهم في الاعمال و للنجاح تعتمد على عاملين أساسيين هما:

➤ التقيد بالوقت المحدد للقيام بالدور المنوط لهم

➤ تحديد مهام كل شخص مع توفير المعطيات اللازمة لنجاح العمل

- 3-تحديد المعايير واختيار المؤشرات: تحديد العناصر الاساسية المعبرة عن الاهداف المحددة غير كاف لمراقبة وقيادة مركز المسؤولية، ولهذا لابد من وضع معايير توضح طرق قياس وتحديد هذه العناصر، فالمعايير و المؤشرات تشكل قلب لوحة القيادة، اذ تسمح بالتأكد من مدى تحقيق الاهداف وتقييم التغييرات الطارئة في نشاط معين كما تمكن من التحكم في مدى نجاح العمل لتحقيق نتائج مرضية، ويتم تحديد المؤشرات التي تسمح لكل مسؤول بمتابعة نشاط مصلحته ويستحسن ان يكون عددها قليل، ويجب ان تخضع هذه المؤشرات لمجموعة من الشروط من بينها:

1 خولة بحور ، مرجع سابق ، ص 24

- لا بد من ان تكون هذه المؤشرات ثابتة على مدى الزمن
- يجب ان تكون هذه المؤشرات معبرة، اذ ان هذه الاخيرة ليست هدفا في حد ذاتها وانما هي وسيلة لمراقبة مراكز المسؤوليات

➤ لا بد ان تكون ذات منفعة وسهلة الاستعمال

➤ لا بد ان تكون هذه المؤشرات مختصرة وغير معقدة لاستعمالها بكل سهولة

**4-** جمع وتحليل المعطيات: ان الجمع المنظم للمعلومات يعطينا ضمانا اكبر لفعالية المعلومات المتوفرة وعموما

لا يوجد جمع مثالي للمعلومات، غير انه يجب التقيد بأمرين مهمين جدا هما:

- ان يكون كل مؤشر قابل للتغيير والمعالجة في اطار جمع و تحليل المعلومات
- ان يكون المؤشر بسيط حتى تتمكن من وضعه في نظام جمع المعلومات
- مصادر المعلومة تسمح بتحديد وجهة التنفيذ
- التحليل والمعالجات للمعطيات الخام تسمح لنا بالحصول على المعلومات المطلوبة واجال الانتاج وفتراتها

**ثانيا: ادوات لوحة القيادة:**

● النسب: هي عبارة على علاقة بين عنصرين ماليين أو كميين، تكون بسيطة وسهلة الاستيعاب،

تساعد في معرفة وضعية المؤسسة في فترة ما و قياس جانب معين من أدائها، مثل نسبة المردودية

المالية، نسبة السيولة، نسبة رقم اعمال كل بائع،..... الخ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مريم طويجي ، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكر ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2018/2019 ، ص 42

● القيم والانحرافات: هي وسيلة تعطي نظرة سريعة وواقعية لنشاط المؤسسة كرقم أعمال كل وحدة، كما يمكن استخراج عد كبير من الانحرافات من نظام رقابة الموازنة عن طريق مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة

● العلامات الساطعة: هي مؤشرات ذات أهمية خاصة حيث تعبر عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة و ذات دلالة، بعد مقارنة قيم المؤشر بمعيار معين و الشكل التالي يوضح مجموعة من إشارات تعتمدها لوحة القيادة<sup>1</sup>

### الشكل رقم: (1-1) يوضح العلامات الساطعة



المصدر: محمد بولصنام، بوشو جميلة، لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة 25، 2 أبريل 2017، ص 10

- التمثيل البياني: تحتوي التمثيلات البيانية على بعض الامتيازات مقارنة بالجدول، من أهدافها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة وتوضيحها للتغيرات وكذا للانحرافات
- الجداول: هذه الأداة هي الأكثر استعمالا في لوحة القيادة، حيث تعتبر مصدر كل الأدوات الأخرى (البيانية و...)، حيث هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف، تسمح

<sup>1</sup> محمد بو لصنام، بوشو جميلة، لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع، جامعة البليدة 25، 2 أبريل 2017، ص 10

بمقارنة المعلومات المختلفة سواء كانت مقارنة بين التقديرات والنتائج الفعلية ومنه استخراج الفروقات<sup>1</sup>

● التقارير و محاضر الاجتماعات:

تمثل هذه الاخيرة خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة، او مسالة هامة، وتتجسد هذه

المناقشة في كتابة تقرير عن النتائج المتوصل اليها، واعداد محاضر تشمل جميع جوانب الاجتماع، هذه

التقارير والمحاضر تدعم النماذج السابقة الذكر وتفسر بعض الغموض<sup>2</sup>

● القوائم المالية والجداول:

تقوم هذه الوسائل بالتزويد بالمعلومات المفصلة، وهي أساسا وثائق ملخصة للعمليات المحاسبية تقدم في شكل

جداول، وإظهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة، يساعد في التحليل من خلال ترجمتها في شكل نسب، وأشكال

بيانية، وتمثل هذه الوسائل في الميزانية، جدول حسابات النتائج.....الخ<sup>3</sup>

الفرع الرابع: أنواع لوحة القيادة ووظائفها

اولا: أنواع لوحة القيادة:

أ- لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية):

تعرف لوحة القيادة الكلاسيكية او المالية على انها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط

بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة للمؤسسة. وتعتبر وسيلة في يد الادارة العامة لمراقبة كل

<sup>1</sup> عبد القادر بابو، دور مؤشرات لوحة القيادة في تحسين جودة القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، علوم اقتصادية، علوم تسيير و علوم تجارية، جامعة غرداية، 2022/2021 ، ص 13

<sup>2</sup> رحيمة حاجي ، مرجع سابق ، ص 54 ، ص 55

<sup>3</sup> مرجع سابق ، ص 55

العملية التسييرية، و اكتشاف الانحرافات ودراسة اسبابها، واتخاذ مختلف الاجراءات التي من شأنها ان تعيد المؤسسة

1

الى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والمالية. وعموما تهدف لوحة القيادة الكلاسيكية الى:

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

- تقديم المعلومة الضرورية لأصحاب القرار و المتعلقة بمستقبل المؤسسة كالاستثمارات، اساليب التمويل متابعة الخزينة، فترات دوران المخزون وتطور الهوامش... الخ

تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخزينة و الهيكل المالي و المدودية المالية لرؤوس الموالم، و التي من خلالها يمكن مراقبة: التوازن المالي الشامل، المدودية الكلية وشروط الاستغلال<sup>2</sup>

يمكن تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (1-3): يوضح تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية

النسب	كيفية القياس	ن	ن+1
الاستقلالية المالية	الاموال الخاصة / الاموال الدائمة		
تغطية القيم الثابتة	الاموال الثابتة / القيم الثابتة الصافية		
الخزينة الصافية	(القيم المحققة + المتاحة) / ديون قصيرة الاجل		

<sup>1</sup> مريم طويجي، مرجع سابق، ص 37

<sup>2</sup> مريم طويجي، مرجع سابق، ص 37

		النتيجة/ رؤوس الاموال الخاصة	مردودية الاموال الخاصة
		رقم الاعمال/ رؤوس الاموال الخاصة	دوران رؤوس الاموال

المصدر: زينب بوغازي، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مقال في مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 1 (2021)، المجلد 6،

ص 296

### ب- لوحة القيادة الاستراتيجية:

بحيث ان لوحة القيادة الاستراتيجية هي انظمة من المؤشرات التي تبحث عن قياس الاداء الكلي وتطوره في ابعاده المختلفة، وهي تسمح بتوضيح الاهداف الاستراتيجية وترجمتها الى قيم مستهدفة وملموسة. وهي غالبا أدوات الادارة العامة هدفها التقييم وانسجام الاستراتيجية المتبعة و التأكد من انها تلهم دائما المؤشرات التنفيذية<sup>1</sup>

### ج- لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة):

تختلف عن لوحة القيادة الاستراتيجية كونها تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، فهي تقترح قائمة نوعية من المؤشرات وتجمعها في أربعة محاور: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التدريب.<sup>2</sup>

### ثانيا: الوظائف الاساسية للوحة القيادة:

تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة، نذكر منها ما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> وهيبية مقدم، مرجع سابق، ص 41

<sup>2</sup> زهية بركان، حورية كتمير، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة 25، 2، أبريل 2017، ص 12

<sup>3</sup> رحيم حسين. بونقيب احمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة تسيير، اجات اقتصادية وادارية، العدد الرابع ديسمبر، جامعة فرحات عباس سطيف - الجزائر -، 2008، ص 4، 5



● أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات:

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش...) والنتائج غير المالية ( عدد الوحدات المنتجة....) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي

● أداة حوار واتصال:

تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار ما بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم ومع الإدارة العليا من خلال الاطلاع على النتائج والأهداف الظاهرة في لوحات القيادة بمختلف المصالح بالمؤسسة

● أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين:

تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها. فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم على ذلك. كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير، و القيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول، والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة ينمي مهارات وقدرات المسؤولين و يمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل.

## المطلب الثاني: ماهية اتخاذ القرار

## الفرع الأول: تعريف اتخاذ القرارات

❖ إن عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل : اكتساب حصة أكبر من السوق ، تخفيض التكاليف ، توفير الوقت ، زيادة حجم الإنتاج و المبيعات وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ و في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة<sup>1</sup>.

و هناك من القرارات ما يتم اتخاذه بسرعة و بدون تفكير عميق و بدون الحصول على معلومات كافية ، بينما هناك ثمة قرارات يحتاج اتخاذهها إلى معلومات أو استشارة أصدقاء أو أقارب أو تفكير و إيجاد عدة بدائل ، للتأكد من نتائج هذه القرارات و في هذا الصدد فهناك قول الخليفة عمر بن عبد العزيز " من عمل بلا علم فقد أفسد أكثر مما أصلح:

## الفرع الثاني: أنواع القرارات:

أولاً: أنواع القرارات وفقاً لمدى توفر حجم المعلومات وتتضمن<sup>2</sup>:

- 1- في حالة التأكد الكامل: تفترض هذه النظرية أن لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، والمدير متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة.
- 2- في حالة المخاطرة: تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج لكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف تحدث.

<sup>1</sup> احمد فنيش، محمد بجاج، دور إتخاذ القرارات في تحسين أداء الموظف العام، اطروحة ماستر، تخصص قانون إداري، كمية

الحقوق و العموم السياسية، جامعة غرداية، 2018/2017، ص8

<sup>2</sup> خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان، ص21-22

3- في حالة عدم التأكد: تفترض هذه النظرية أن المدير متخذاً بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث كلا من هذه النتائج. - في حالة . القرار يعلم

### ثانياً: الأنظمة المفتوحة<sup>1</sup>:

حيث يمكن النظر إلى القرارات الإدارية وكأنها نظام مفتوح يعمل المدير متخذ القرار من خلاله في منظمة رسمية كأحد العناصر يستقبل المعلومات من البيئة مثل : (المعرفة/ الطاقة / المواد) بشكل مستمر، ويتفرع البيئة إلى بيئة خارجية وداخلية وتكون كما يلي:

أ - البيئة الخارجية - هي تلك المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة مثل: (البيئة السياسية/ الاقتصادية/ الإجتماعية)

ب - البيئة الداخلية - وهي التي تؤثر على المنظمة من الداخل وتتمثل في الناحية الفنية والإجرائية لأداء الأعمال في داخل المنظمة مثل : (طرق أداء العمل والآلات والمعدات والأدوات المستعملة).

### ثالثاً: النظام البيئي التركيبي

اقترح (تومبسون وماكوين) وصف بيئات القرار الإداري وتتضمن بأربع فئات تركيبية وهي <sup>2</sup>:

١ - البيئة العشوائية الهادئة: وفيها تكون القوى الخارجية مبعثرة ولا تتغير نسبياً في ذاتها وليس القدرة على التنبؤ بردود فعل تلك القوى, ويتعامل المدير متخذ القرار مع هذا النمط بحالة عدم التأكد وأن إستراتيجية هذا البيئة مبنية على التجربة والخطأ.

<sup>1</sup> مرجع سابق ص22

<sup>2</sup> مرجع نفسه

٢ - البيئة العنقودية الهادئة : وتكون القوى الخارجية ساكنة ، وأن مدير متخذ القرار يحدد أسباب الأحداث ووضع الاحتمالات معينة بأحداث المستقبلية، ويتعامل المدير مع العنصر المخاطرة و إستخدام إستراتيجية تكون لبدليل التكتيكات.

٣ - البيئة المشوشة المتفاعلة : وتتميز بالحيوية والديناميكية، ويستطيع متخذ القرار أن يقوم بتنبؤات عن البيئة ، ويتعامل مع عنصر المخاطرة والمعلومات تكون غير كاملة واتباع إستراتيجية التنافس الضروري.

٤ - البيئة العنيفة : تأتي نتيجة ازدياد عدد المنظمات، ونتيجة سرعة التغيرات والتوسع في التطور التكنولوجي وتضخم حجمها، ويتطلب الحالة بيئية ائتلافية بين المديرين متخذي القرارات.

وهناك مجموعة من أنواع القرارات وهي :

1-قرارات وظيفية وقرارات شخصية.

2-قرارات صريحة وقرارات ضمنية.

3-قرارات مكتوبة وقرارات شفوية.

4-قرارات انفرادية وقرارات جماعية.

5-قرارات أساسية وقرارات روتينية.

6-قرارات قاعدية وقرارات فردية.

الفرع الثالث: خطوات اتخاذ القرار

لا تختلف عملية اتخاذ القرارات عن عملية حل المشاكل الإدارية، فكلاهما يمر بنفس الخطوات، إلا أن بعض المؤلفين يحاولون تقديم خطوات مختصرة والبعض الآخر يرغب في تفصيل هذه الخطوات.

ويمكن تحديد تلك الخطوات بالآتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات. الإدارة و عملية اتخاذ القرار ، دار هومو للطباعة و النشر و التوزيع الجزائر ، 2005 ، ص 29

- 1- حدد الهدف او المشكلة التي تحتاج إلى قرار بشأنها.
- 2- حلل طبيعة الهدف أو المشكلة وذلك يجمع المعلومات الكاملة عنها.
- 3- أوجد بدائل مقترحة لحل المشكلة المطلوب اتخاذ القرار بشأنها وقيم هذه البدائل.
- 4- اختر أفضل البدائل (القرار).
- 5- نقد القرار وراقب عملية التنفيذ ونتائجه.

### الخطوة الأولى: تحديد الهدف أو المشكلة<sup>1</sup>

في كثير من المنظمات الاقتصادية يصعب على المدير الإجابة على سؤال يبدو في عناية السداجة باديء الأمر ، ألا وهو ما هو الهدف الأساسي من عملنا ؟ ونجد الكثير من المنظمات التي نجحت في الإجابة على هذه الأسئلة قد نجحت وتوسعت أعمالها وازدادت وكفاءتها والعكس صحيح.

فمن السهولة يجد المدير نفسه متزلقا في أمور اتخذ قرارات بشأنها ، وبدأ يخي خسائر قراراته غير المدروسة هو:

إن أول مبدأ هو: (اختر وعزز هدفك)

وهذا يحتاج إلى تعريف الهدف بالطبع، وقد قيل أن الهدف الصحيح هو نصف القرار ،و تعتبر مرحلة تحديد الهدف من أصعب وأشق المراحل، لأن فيها الكثير من الابداع و النظرة الواسعة والبعيدة المدى والتنبؤ الصائب، وهناك ثلاثة أسباب تستوجب تحديد الهدف لكل قرار وهي :

- التركيز الاهتمام وتبسيط الضوء على المشكلة الحقيقية.
- للتأكد من اتفاق كل ذوي العلاقة بخصوصه

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، مرجع سابق. ص 31/30

- لتحديد النتائج التي يراد تحقيقها كنتيجة للقرار كمياً إذا كان ذلك ممكناً، فلكل قرار إذن، هدف وعليه الجهد الذي يبذل في هذه المرحلة لن يضيع أبداً، بل سيوفر جهوداً أخرى في المراحل اللاحقة.

### الخطوة الثانية: جمع المعلومات وتحليلها<sup>1</sup>:

بعد تحديد الهدف يصبح من الضروري جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها، وإن أكثر الأخطاء التي تقع فيها بعد الإدارات عند اتخاذها للقرارات يعود سببها إلى عدم وجود المعلومات الكافية أو جمع معلومات خاطئة، أو وجود معلومات كثيرة جداً لا علاقة لأكثرها بالمشكلة، وعليه يجب الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بالموضوع.

ومن الضروري تحليل طبيعة القرار نفسه، وهل أن القرار يتم ضمن صلاحيات المدير وكيف سيتم اتخاذه؟ ومن الذي يجب استشارته للحصول على المعلومات؟ وهل هناك أساليب كمية ضرورية للمساعدة في اتخاذ القرار؟ وما هي؟

إن دور الحاسب الآلي في تحليل المعلومات الكثيرة، فعال وهام، ليس فقط في السرعة والدقة المتناهيتين، بل أيضاً في طريقة برمجة بعض المشاكل التي أصبح للحاسب الآلي الحق في اتخاذ القرار عند حصول بعض المؤشرات المحددة في البرنامج، مثل طبعه لأمر الشراء عند وصل مستوى الخزين للمادة الأولية مستوى إعادة الطلب وبصورة أوتوماتيكية.

### الخطوة الثالثة: إيجاد البدائل وتقييمها<sup>2</sup>:

ليس هناك حل أو بديل واحد لحل المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها وإلا فلا داعي لعملية اتخاذ القرارات، وبعد تحديد الهدف أو المشكلة وتحليل كامل المعلومات عنها يتم إيجاد البدائل لحلها وهناك عدة طرق لإيجاد البدائل منها:

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 31.

- طريقة عصف الأفكار ..

- طرق التقييم الاقتصادي والأساليب الكمية.

- الخبرة السابقة.

إن إيجاد بديل أصيل أو اقتصادي يمكن اعتباره الحل الأمثل، قد لا يتم إلا بعد التدقيق والبحث المستمرين، وتعتبر هذه المرحلة (إيجاد البديل المناسب) بمثابة المؤشر النهائي للحل.

#### الخطوة الرابعة: اختيار البديل المناسب<sup>1</sup>:

في هذه المرحلة ، يتم اتخاذ القرار ، ولكن قبل اتخاذ القرار لا بد أن :

- تتم مراجع الهدف ومطابقته مع البديل الذي تم اختياره والتأكد من أن هذا البديل سيحقق الهدف المطلوب.

- يتم التأكد من أن هذا البديل لا يحتوي على أخطاءه.

#### الخطوة الخامسة : مرحلة التنفيذ :

بعد إجراء كل الخطوات السابقة، من جمع للمعلومات، وتحديد المشكلة، واختيار أفضل البدائل، نصل في هذه المرحلة إلى تطبيق وتنفيذ القرار وتنقسم هذه الخطوات إلى قسمين هما<sup>2</sup>:

1. تنفيذ الحل : بعد اتخاذ القرار لا بد من تحديد خطة أو برنامج تنفيذ وبيان أسلوب التنفيذ

وخطواته" وفي هذه المرحلة ننظر إلى أن عملية التنفيذ يقوم بها المرؤوسون، بعد إعطاء الأوامر من

قبل القائد ، ومقدار القبول والتنفيذ يرجع إلى مشاركة للآخرين بإبداء آرائهم ،ومستوى المشاركة

يحددها أهمية القرار ، وطبيعة الموقف، والمرؤوسين

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص32

<sup>2</sup> بوحفص بوعامر ، القيادة الإدارية وأثرها على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية \*دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة ألقابايب " ALFAPIPE المنطقة الصناعية -بلدية بونورة و - لاية غرداية\* ، أطروحة ماستر ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة غارداية

2. المتابعة والرقابة " : المتابعة خلال عمليات الإنجاز وذلك بمراجعة إجراءات العمل وطرق الإنجاز وتصويب الأخطاء والتغيرات التي تبرز بين النظريات التي تم اعتمادها كفوائد للعمل في البداية وبين تطبيق العملي الذي. قد يكون مخالفا لما تم تصوره في المرحلة الأولى للمشروع " بعد تنفيذ القرار يجب مراقبته بشكل متواصل لكي نحدد مدى فاعليته في حل المشكلة، ومراقبة أي انحرافات أو أخطاء يمكنها أن تحدث، فمثلا يمكن أن يكون القرار قد عمل على حل مشكلة واحدة لكنه في المقابل أوجد مشكلة أو مشكلات أخرى غير منتظرة، لذا فإن عملية المتابعة والمراقبة تعد عملية ضرورية لنجاح عملية اتخاذ القرار وتنفيذه بصورة جيدة.

#### الفرع الرابع: النواحي السيكولوجية في إتخاذ القرارات والمشاركة فيها<sup>1</sup>:

أن القائد الإداري يجب أن يتمتع بما يسمى بالحاسة الإدارية في قيامه بمهام الإدارة ويجب أن يؤمن أيمانا كاملا بوجود تحقيق أهداف المنظمة قدر إيمانيه بوجود تحقيق أهدافه الذاتية أو الخاصة، ومشاركة الموظفين مع المدير يضع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل.

#### 1-الجرأة والتردد في إصدار القرارات:

أولاً : الجرأة : أن الجرأة في إتخاذ القرارات أمر مطلوب، ويجب أن تتسم الجرأة بسرعة مواجهة الموقف وحسم الأمور بقرارات مدروسة و مؤثرة.

ثانيا : التردد : هناك أمور في تردد المديرين في إصدار القرارات كانت كما يلي:

1- حادثة المدير بالعمل.

2-عدم كفاءة المدير ونقص تدريبه.

3- عدم وضوح الاختصاصات والسلطات.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق، ص 27/26



4- الخوف من اتخاذ القرارات.

5- ضيق الوقت لدى المدير.

6- وجود ضغوط داخلية وخارجية رسمية أو غير رسمية.

لذلك يجب توفر في المدير الخبرة والمعرفة والمهارة لإصدار قرارات مناسبة وصائبة وعدم التردد في إصدار القرارات التي تؤدي إلى الفوضى وعدم تحقيق الأهداف.

## 2-التفريق بين القائد الإداري والمدير الإداري:

- القائد الإداري يستمد سلطته من المجموعة ذاتها ويعتمد في مباشرة وظائفه على التأثير والنفوذ والاستمالة لينال رضا تابعيه وحفزهم على العمل ورفع روحهم المعنوية.

-المدير الإداري هو الذي يعتمد على السلطة المفوضة إليه من أعلى والناجحة عن مباشرته لوظيفته ويكون بوضعه الرئاسي مفوضا عن الجماعة التي تتبعه.

أن سلوك الإداري هو الذي يميز القائد الإداري عن الرئيس الإداري.

## المطلب الثالث: دور لوحة القيادة باتخاذ القرارات.

ان لوحة القيادة تعطي معلومات حول النقاط المهمة للتسيير على ان تكون اجبارية وممكنة بواسطة تحليل

اسباب هذه الظواهر، وبوضع اعمال تصحيحية ومتابعتها للحد منها، من خلال هذه الشروط تعتبر لوحة

القيادة كمساعدة في اتخاذ القرار، وتأخذ مكانها الحقيقي في مجموع وسائل مراقبة التسيير.<sup>1</sup>

تتمثل العلاقة المرتبطة بين لوحة القيادة واتخاذ القرار في الفعالية والأهداف والقيادة والمؤشرات، والتي سيتم

مناقشتها عنصرا بعنصر كما يلي

<sup>1</sup>سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004. ص ص 38-39

## الفرع الأول: الفعالية

تتحقق الفعالية التنظيمية حسب Taylor من خلال التحليل والتخطيط الدقيق للمدخلات والإجراءات والمخرجات لأي نظام، إضافة إلى مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه وتحليل العمل بطريق عملية، ودراسة الحركة والوقت الاقتصادي في التكاليف والقضاء على الإسراف. حيث ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصادي تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلباً في ذلك الوقت، لان المجتمع في تلك الحقبة لم يصل مرحلة الرخاء الاقتصادي. لذلك فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية (كالفعالية الإنتاجية).

ومن نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل والتي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية نذكر:

- ✓ تقسيم العمل على أساس التفكير والتنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص؛
- ✓ التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز؛
- ✓ الاختيار والتدريب العلمي للعامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية؛

الفرع الثاني: الأهداف<sup>1</sup>

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة يحددها المساهمين أو الإدارة العليا انطلاقاً من رصد وتقييم نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة.

فيعرف الهدف التنظيمي على أنه " حالة تسعى المؤسسة للوصول إليها ويعتبر غاية أو نتيجة نهائية توجه المؤسسة الجهود لتحقيقه".

<sup>1</sup> شيلة محمد ، بن عيسى فضيل، لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة، مذكرة ماستر ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية ، 2018/2017 ، ص 13-14

كما يعرف الهدف أيضا على أنه "نقطة نهائية تعمل المؤسسة للوصول إليها من منطلق أنها عملية مستمرة تحقق هدف البقاء".

تظهر أهمية الأهداف في لوحة القيادة و اتخاذ القرار في كونها تعتبر الموجه الأول للأنشطة، وتمكن من معرفة الكفاءة إضافة إلى إعطاء صورة عن أهمية ووضع المؤسسة في المستقبل؛

### الفرع الثالث: القيادة<sup>1</sup>

تشير القيادة إلى مجموع العمليات التصحيحية التي يجب القيام بها بمناسبة حادثة معينة. فهي أفعال تتعلق بالموارد والمنتجات وتزامنها مع انحراف كل منهما عن المستويات المحددة في إطار أفق زمني.

توجد مجموعة من الأساليب للقيادة تضمن تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة ومن بين هذه الأساليب نجد:

✓ القيادة المستقلة: في هذه الحالة يتحمل المسؤول بمفرده عملية اتخاذ القرار وتطبيقه بعد تحليل نتائج لوحة قيادته؛

✓ القيادة التشاورية: يتخذ المسؤول في هذه الحالة القرار بعد التشاور مع زملاء في نفس المستوى الهرمي أو مع مسؤولين في مستويات أعلى؛

✓ القيادة بواسطة المستوى الهرمي الأعلى: بعد عملية تحليل نتائج لوحة القيادة من قبل المشرف على الوحدة التنظيمية داخل المؤسسة (المكلف بمراقبة التسيير)، يقوم بإعلام المسؤول الأعلى بالنتائج، ويقترح عند الاقتضاء عملية قيادة يعود فيها القرار إلى المسؤول الأعلى.

<sup>1</sup> شيلة محمد ، بن عيسى فضيل، مرجع سابق، ص 15

مجالات القيادة المستقلة ترتبط بالمؤشرات المحلية والخاصة لوحدة تنظيمية محددة، أما مجالات القيادة التشاركية والقيادة بواسطة المستوى الهرمي الأعلى فإنها ترتبط بمؤشرات ذات نزعة شمولية تتواجد في عدة لوحات قيادة، إذ تتطلب عمل تنسيقي متكامل فيما بينها لتعطي رؤية أكثر وضوح حول مستوى الفعالية المطلوب. ترتب القيادة بناء على مدى العملية التسييرية من مستوى عملي إلى تكتيكي إلى استراتيجي.

✓ **مستوى القيادة العملية:** يعبر عنه غالباً بالضبط أو التعديل لإجراء معد مسبقاً، ويرتبط هذا

المستوى بالمدى القصير؛

✓ **مستوى القيادة التكتيكية:** هو تكييف الموارد (مالية وبشرية وتقنية مع العامل الزمني) المتواجدة

على مرأى الحالة المدروسة؛

✓ **مستوى القيادة الاستراتيجية:** تتمثل في الرقابة وتصحيح الانحرافات المحتملة على أساس

الأهداف الاستراتيجية المسطرة.

### الفرع الرابع: المؤشرات<sup>1</sup>

إن اختيار المؤشرات بشكل جيد وعناية يمكن المؤسسة من تشكيل لوحة قيادة فعالة تسمح لها بعرفة وضعيتها وقياس أداءها لاتخاذ القرارات الصائبة.

يعرف المؤشر على أنه "معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في معرفة وتقدير وضعية معينة من قبل متخذاً لقرار"؛ أو هو "الصورة الأكثر تمثيل لوضعية معينة تخدم المؤسسة"؛

ويمكن اعتبار المؤشر بأنه عنصر قابل للملاحظة يشمل المقومات التالية:

<sup>1</sup> سويسى عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 182

✓ وضع الأهداف؛

✓ قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها؛

✓ معرفة اتجاه النتائج؛

✓ تقديم رؤية مستقبلية؛

✓ إعداد العلاقة القائمة على أساس (سبب/أثر) بين النتائج الفعلية والمحقة.

فالمؤشر إذا هو معلومات دقيقة وبسيطة وملائمة، يحصل عليها المسير من مختلف أنشطة المؤسسة عن طريق لوحة القيادة، بحيث تمكنه من معرفة وضعية وقياس أداء المؤسسة وبالتالي اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة. ويكون المؤشر إما بوحدات كمية أو نوعية أو مادية وقد تكون أيضا أشكالاً بيانية.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة في مجال لوحة القيادة و اتخاذ القرار

المطلب الاول : دراسات السابقة باللغة العربية

## 1. دراسة:

بن لخضر محمد العربي ، دور لوحات القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

، اطروحة دكتوراه تخصص علوم تسيير ، جامعة ابو بكر بالقايد تلمسان ، سنة 2015/2014

عاج الباحث الاشكالية التالية : ما مدى استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للوحة القيادة في تحسين اتخاذ

القرارات التسويقية؟

حيث هدفت هذه الدراسة الى زيادة المساحة المعرفية لموضوع لوحة القيادة لما لها من أهمية في تقييم وتطوير

الأداء بصفة عامة و الأداء التسويقي بصفة خاصة ، و مدى استخدام لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية و

رفع الغموض حول استخدام هذه الأداة في المجال التسويقي ، وتقييم دور لوحات القيادة في الرقابة على الأنشطة

التسويقية و تحسين اتخاذ القرارات ، ومن اجل تطبيق هذه الدراسة استخدم منهج الوصفي التحليلي لعرض

الجانب التطبيقي من الدراسة اما اداة الدراسة هي الاستبيان ، ومن اهم النتائج المتحصل عليها :

- كلما تم احترام خطوات اتخاذ القرار كلما كان القرار التسويقي اكثر فعالية

- غياب نظام المعلومات التسويقية لدى اغلبية المؤسسات

- لقد بينت الدراسة ان اغلبية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تستعمل لوحة القيادة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن لخضر محمد العربي ، دور لوحات القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، اطروحة دكتوراه تخصص علوم تسيير ، كلية علوم اقتصادية و تسيير وعلوم تجارية، جامعة ابو بكر بالقايد تلمسان ، سنة 2015/2014

## 2. دراسة

اسماعيل بالحنيش، مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد قرارات الادارة الرياضية ، اطروحة دكتوراه في

ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر 3، 2022/2021

حيث عالج الباحث الاشكالية التالية : ما مدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في عملية ترشيد اتخاذ القرارات

الادارة الرياضية؟

حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير لوحة القيادة الاجتماعية في عملية ترشيد اتخاذ القرارات ، و اظهار

اهمية لوحة القيادة الاجتماعية لمسيرى الموارد البشرية في مديريات الشباب و الرياضة

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة واهداف الدراسة واستخدم اداة الاستبيان

ومن اهم النتائج التي تحصل عليها الباحث :

- تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية اداة فعالة في قيادة العمليات الادارية المتعلقة بالموارد البشرية

- فعالية مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية يؤدي بالضرورة الى جودة وكفاءة اتخاذ القرارات<sup>1</sup>

## 3. دراسة :

بركاني سمير، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، رسالة ماجستير تخصص

تسويق، جامعة البليدة، الجزائر، سنة 2004

حيث عالج الباحث الاشكالية التالية : إلى مدى يمكن اعتماد فكرة لوحة القيادة التسويقية كأداة تسييره

للعلمية التسويقية في المجمع الصناعي للورق السيلولوز بالجزائر؟

<sup>1</sup>دراسة اسماعيل بالحنيش، مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد قرارات الادارة الرياضية ، اطروحة دكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات

البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر 3، 2022/2021

و هدفت هذه الدراسة الى إظهار أهمية لوحة القيادة التسويقية للمسير الجزائري و المساهمة في توسيع الثقافة التسويقية داخل المؤسسة الجزائرية وايضا رفع الغموض حول لوحة القيادة التسويقية و تم استخدام في هذه الدراسة المنهج التحليل لعرض الجانب النظري من الدراسة اما الجانب التطبيقي استخدم الاستبيان وتم استنتاج ما يلي:

- يتوقف نجاح تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية على فعالية نظام المعلومات التسويقي في تقديمه للمعلومات بصفة انية ومستمرة تضمن تحديث المؤشرات التسويقية بالمعطيات الجديدة ليتسنى على المدير التسويقي اتخاذ قراراته حسب المعطيات الجديدة والترصد بانتظام لتطور متغيرات البيئة التنافسية<sup>1</sup>

#### 4.دراسة :

مختاري الضاوية، دور لوحة القيادة في ادارة وقياس الاداء بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص

نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2012/2013

حيث عالجت الباحثة الاشكالية التالية : كيف يمكن للوحة القيادة ان تساهم في مواجهة التحديات الحديثة امام ادارة وقياس الاداء بمديرية الصيانة بالأغواط لمؤسسة سوناطراك ؟

و قد هدفت الدراسة بشكل عام الى بناء الاطار النظري والعملي لإشكالية مساهمة لوحة القيادة في ادارة وقياس الاداء بالمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وعلى مستوى مديرية الصيانة بالأغواط من خلال الدراسة التطبيقية بصفة خاصة و اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و الادوات المستعملة هي الملاحظة و المقابلة الشفهية ، وقد تم التوصل إلى ما يلي:

<sup>1</sup> بركاني سمير، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية ، رسالة ماجستير تخصص تسويق، كلية علوم اقتصادية و تسيير وعلوم تجارية ، جامعة البليدة ، الجزائر ، سنة 2004



- تتميز لوحة القيادة بقدرتها على اعطاء صورة معبرة عن وضعية المؤسسة بصفة ملخصة وشاملة في نفس الوقت

- تلعب لوحة القيادة دورا هاما في ادارة وقياس الاداء بالمؤسسات الاقتصادية، وذلك بفضل ما تتميز به من خصائص.<sup>1</sup>

## 5. دراسة:

موسى حجاب، المراقبة التسويقية عن طريق لوحة القيادة في المستويات التشغيلية دراسة حالة مجمع

صيدال، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3 ، سنة 2018/2017

حيث عالج الباحث الاشكالية التالية : الى اي مدى يمكن اسناد دور المراقبة التسويقية لمؤشرات لوحة القيادة وفي المستوى التشغيلي للمؤسسة ؟ وما هو واقع هذه الاسناد في مجمع صيدال ؟

و تهدف هذه الدراسة الى تحليل محاور وابعاد لوحة القيادة المالية وتوضيح دورها في توجيه الاداء الشامل لكل

نشاط ومن ثم الاداء الشامل للمؤسسة وايضا تهدف الدراسة الى تحليل النتائج المالية و الهيكلية لمجمع صيدال

حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من اجل عرض اطار الرقابة التسويقية ومتغيراتها

المختلفة بالإضافة الى ابعاد لوحة القيادة كما اعتمدنا المنهج التحليلي في القراءة و التحليل العضوي لهذه المتغيرات

ومن الادوات المستعملة الاستبيان وتم التوصل الى بعض النتائج من بينها:

- يسهم الاداء التسويقي في تحسين الاداء المالي حيث يتيح تدفقا للأرباح و النواتج المالية التي تغطي جانبا

مهما من افاق النشاط المالي

<sup>1</sup> مختاري الضاوية، دور لوحة القيادة في ادارة وقياس الاداء بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، كلية علوم اقتصادية و تسيير وعلوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2013/2012

- المراجعة التسويقية هو نشاط دائم و مستمر يقيس شفافية البرامج التسويقية تستخدمها المؤسسة كمرجع تاريخي لمستوى التكلفة المقرر في الفترات اللاحقة و تنوع الانشطة التي تؤثر في هذه التكلفة<sup>1</sup>

6. دراسة:

بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة ، اطروحة دكتوراه في علوم تسيير، جامعة الحاج لخضر- باتنة - ، سنة

2015/2014

حيث عالج الباحث الاشكالية التالية: كيف يساهم استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم اداء الموارد

البشرية في شركة الاسمنت عين توتة بباتنة؟

حيث تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الإطار النظري لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، والتطرق إلى لوحة القيادة الاجتماعية، وابرار مساهمتها في تقييم أداء الموارد البشرية بشركة الاسمنت عين توتة خلال الفترة (2011-2013)، واقترح نموذج مطور يساهم في تفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي باستخدام الاسلوب الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة و اهداف الدراسة و استخدمت اداة الاستبيان ، ومن بين الاستنتاجات ما يلي:

- تتمثل عملية تقييم اداء الموارد البشرية في مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية باستخدام ادوات و

طرق تشمل معايير ومؤشرات تساعد على اتخاذ القرارات المثلى

- يمثل اداء الموارد البشرية انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد الموضوعة تحت تصرفها واستغلالها

بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول لتحقيق الاهداف<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موسى حجاب، المراقبة التسويقية عن طريق لوحة القيادة في المستويات التشغيلية دراسة حالة مجمع صيدال، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية علوم اقتصادية و تجارية وعلوم تسيير، جامعة الجزائر3 ، سنة 2017/2018

<sup>2</sup> بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة ، اطروحة دكتوراه في علوم تسيير، كلية علوم اقتصادية و تجارية وعلوم تسيير، جامعة الحاج لخضر- باتنة - ، سنة 2014/2015

## المطلب الثاني: دراسات السابقة باللغات الاجنبية

## 1. دراسة: عمrani كميليا بعنوان:

Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance financière

- d'une entreprise - Cas de l'EPB ، تخصص مالية و محاسبة، جامعة عبد الرحمان

بجاية - ، سنة 2018

حيث تم صياغة الاشكالية التالية: كيف تخطط وتنفذ لوحة القيادة المالية داخل المؤسسة؟

و هدفت هذه الدراسة الى تسليط على لوحة القيادة وكيفية انشائها و العمل بها داخل المؤسسات ، وكيف لوحة

القيادة الإدارية تتدخل لتلبية متطلبات المؤسسة وصنع القرار وقد تم استخدام في هذه الدراسة منهج الوصفي و

المنهج التجريبي و مجموعة من الادوات من بينها الملاحظة وتحليل الوثائق المتحصل عليها

وتم الوصول الى بعض النتائج منها :

- ان لوحة القيادة الإدارية تتدخل لتلبية متطلبات المؤسسة وصنع القرار لأنها تجمع بين المؤشرات المناسبة

التي تسمح بمراقبة أنشطة المنظمة

- بالنظر إلى المكانة المهمة التي تحتلها لوحة القيادة، يجب على أي شركة أن تتسلح بنظام تحكم إداري فعال

ضروري لإدارتها بشكل صحيح.<sup>1</sup>

## 2. دراسة: ملاح صفية بعنوان:

cas de L'EPE ,outils de gouvernance d'entreprise ,Tableaux de bord

- SONELGAZ , اطروحة دكتراه ، تخصص حوكمة الشركات، جامعة عبد الحميد بن بديس

مستغانم - ، سنة 2020/2021

<sup>1</sup> AMRANI Kamilia , Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance financière d'une entreprise - Cas de l'EPB - , Master en science de gestion, Université Abderrahmane Mira de Béjaïa , 2018

حيث اشكالية الدراسة تتمثل فيما يلي: كيف تتدخل لوحة القيادة، كأداة تحكم إدارية ، في الآليات الداخلية لإدارة المشاريع الاقتصادية؟

و هدفت هذه الدراسة اظهار التحدي الذي تقوم به لوحات القيادة في ضل حوكمة الشركات ، ولا سيما بالنسبة للشركات الجزائرية و أيضاً دراسة آليات حوكمة الشركات الهادفة إلى ضمان شفافية المعلومات الواردة في فواتير العملاء الجزائريين.

اعتمد في دراسة هذه الدراسة منهج وصفي ، وذلك لإبراز الجانب النظري من الموضوع ، ثم الطريقة التحليلية ، وأخيراً الطريقة الاستنتاجية للتمكن من الاختبار الفرضيات.

تم استنتاج من هذه الدراسة ان لوحة القيادة تمثل أداة للحوار بين المديرين لقياس أداء الإدارة و ايضا تمثل لوحة القيادة أداة لقياس الأداء، ومساعدة المديرين على اتخاذ قرارات بشأن الخطوات و العمليات التي يجب عليهم إنشاؤها من أجل تحسين أداء الأعمال<sup>1</sup>

### 3. دراسة زيان هدى تحت عنوان:

Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances. اطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، جامعة مونتييسكو- بورديو الرابع، .

2003

وفي هذه الدراسة تم طرح الأسئلة التالية:

هل ينظر المديرون إلى لوحات المعلومات على أنها الأداة الرئيسية؟ وما هو دور لوحة القيادة في إدارة الأداء؟

<sup>1</sup> MELLAH Safia, Tableaux de bord, outils de gouvernance d'entreprise, Cas de l'EPE SONELGAZ, Thèse pour l'obtention du diplôme de doctorat LMD, Gouvernance d'entreprise , Université Abdelhamid BEN BADIS MOSTAGANEM Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion , 2020/2021

الهدف من هذه الدكتوراه هو الإجابة على مشكلة بحثنا من خلال دراسة ممارسات لوحة القيادة للشركات الصغيرة والمتوسطة. و بشكل أكثر تحديداً، دراستنا تركز على مكانة لوحة القيادة في إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج التجريبي ، و استعمال اداة الاستبيان .

حيث استنتجنا من هذه الدراسة ان بعض العوامل لها تأثير كبير على ممارسات لوحة القيادة للشركات الصغيرة والمتوسطة هي العوامل التفسيرية التنظيمية (الحجم ، النوع النشاط ، وعمر الشركة ، والهيكـل ، والبيئة ، ودرجة الحوسبة) و السلوكية (نوع التدريب على القيادة وأسلوب صنع القرار واستراتيجية الإدارة)<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

اولا: المقارنة بين الدراسة الحالية مع دراسات باللغة العربية :

المقارنة	اوجه التشابه	اوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة بن لخضر محمد العربي	- تم استخدام نفس المنهج في الدراسة و هو المنهج الوصفي - تم دراسة ايضا نفس المتغير المستقل و هو لوحة القيادة	- تختلفا في متغير الدراسة التابع حيث الدراسة الحالية درست لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار اما دراسة بن لخضر محمد العربي درست دور لوحات القيادة في تحسين القرارات التسويقية - تختلفان في مكان الدراسة و فترة الدراسة - ان الدراسة الحالية مذكرة ماستر اما دراسة بن لخضر محمد العربي اطروحة دكتوراه
الدراسة الحالية مع دراسة اسماعيل بالحنيش	- تم استخدام نفس المنهج في الدراسة و هو المنهج الوصفي - كانت الدراساتين في سنتي 2022/2001 - و تتشابه ايضا في المتغير	- تختلفا في متغيرات الدراسة حيث الدراسة الحالية درست لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار اما دراسة اسماعيل بالحنيش درست مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد قرارات الادارة الرياضية

<sup>1</sup> ZIAN Houda. Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances. DOCTORAT ès SCIENCES de GESTION. UNIVERSITÉ MONTESQUIEU - BORDEAUX IV. ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ. 2003

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تختلفان الدراستين في مكان الدراسة</li> <li>- حيث ان الدراسة الحالية مذكرة ماستر اما دراسة اسماعيل بالحنيش اطروحة دكتوراه</li> </ul>	<p>المستقل و هو لوحة القيادة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تختلفا في متغيرات الدراسة حيث الدراسة الحالية درست لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار اما دراسة بركاني سمير درست لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية</li> <li>- وتختلفان ايضا في مكان وفترة الدراسة</li> <li>- و تعتبر الدراسة الحالية مذكرة ماستر اما دراسة بركاني سمير مذكرة ماجستير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تم استخدام نفس المنهج في الدراسة و هو المنهج الوصفي</li> <li>- تم دراسة نفس المتغير المستقل و هو لوحة القيادة</li> </ul>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة بركاني سمير</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تختلفان في متغير الدراسة التابع حيث الدراسة الحالية درست لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار اما دراسة مختاري الضاوية درست دور لوحة القيادة في ادارة وقياس الاداء بالمؤسسة الاقتصادية</li> <li>- وتختلفان ايضا في مكان وفترة الدراسة</li> <li>- و تعتبر الدراسة الحالية مذكرة ماستر اما دراسة مختاري الضاوية مذكرة ماجستير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تم استخدام نفس المنهج في الدراسة و هو المنهج الوصفي</li> <li>- و ايضا تم دراسة نفس المتغير المستقل و هو لوحة القيادة</li> </ul>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة مختاري الضاوية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تختلفان في متغيرات الدراسة حيث الدراسة الحالية درست لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار اما دراسة موسى حجاب درست المراقبة التسويقية عن طريق لوحة القيادة في المستويات التشغيلية</li> <li>- وتختلفان ايضا في مكان وفترة الدراسة</li> <li>- و الدراسة الحالية مذكرة ماستر اما دراسة موسى حجاب اطروحة دكتوراه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تم استخدام نفس المنهج في الدراسة و هو المنهج الوصفي</li> <li>- تم دراسة نفس المتغير هو لوحة القيادة</li> </ul>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة موسى حجاب</p>

<p>- تختلفان في المنهج المتبع حيث الدراسة الحالية اتبعت المنهج الوصفي اما الدراسة السابقة اعتمدت على المنهج الاستقرائي</p> <p>- تختلفان في متغيرات الدراسة حيث الدراسة الحالية درست لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار اما دراسة بو حديد ليلي درست دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم اداء الموارد البشرية</p> <p>- وتختلفان ايضا في مكان وفترة الدراسة</p> <p>- حيث ان الدراسة الحالية مذكرة ماستر اما دراسة بو حديد ليلي اطروحة دكتوراه</p>	<p>تم دراسة نفس المتغير الذي هو لوحة القيادة</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة بو حديد ليلي</p>
--	--	--

ثانيا: المقارنة بين الدراسة الحالية مع دراسات باللغة الاجنبية:

اوجه الاختلاف	اوجه التشابه	المقارنة
<p>- اختلاف الدراستين في مكان و فترة الدراسة</p> <p>- وتختلفان في اللغة المعتمدة اثناء الدراسة</p>	<p>- تم استخدام نفس المنهج في الدراسة و هو المنهج الوصفي</p> <p>- تم دراسة نفس المتغير المستقل و هو لوحة القيادة</p> <p>- كلا الدراستين مذكرة ماستر</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة عمراني كميليا</p>
<p>- اختلاف الدراستين في مكان و فترة الدراسة</p> <p>- وتختلفان في اللغة المعتمدة اثناء الدراسة</p> <p>- ان الدراسة الحالية مذكرة ماستر اما دراسة ملاح صفية اطروحة دكتوراه</p>	<p>- تم استخدام نفس المنهج في الدراسة و هو المنهج الوصفي</p> <p>- تم دراسة نفس المتغير المستقل و هو لوحة القيادة</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة ملاح صفية</p>
<p>- تختلفان في المنهج الذي تم الاعتماد عليه حيث ان الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي اما دراسة زيان هدى</p>	<p>- تم دراسة في كلا الدراستين نفس المتغير المستقل و هو لوحة القيادة</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة زيان هدى</p>

<p>اعتمدت على المنهج التجريبي</p> <p>- و تختلفان في اللغة المعتمدة اثناء الدراسة</p> <p>- اختلاف الدراساتين في مكان و فترة الدراسة</p> <p>- وحيث ان الدراسة الحالية مذكرة ماستر</p> <p>اما دراسة زيان هدى اطروحة دكتوراه</p>		
--	--	--



## خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل حول مفاهيم حول لوحة القيادة و اتخاذ القرار و دور لوحة القيادة لاتخاذ قرارات اكثر فعالية حيث درسنا في المبحث الأول مفاهيم كل من لوحة القيادة واتخاذ القرار وبيان مراحل إعدادها. وقد أشار المبحث الثاني إلى الدراسات السابقة ومقارنتهم بموضوع محل الدراسة.

ومن هذا نقول ان لوحة القيادة تكون اكثر نجاحا اذا تم اعدادها بالشكل الصحيح و اكثر دقة ووضوح لكي يناسب كل مديرية لكي يسهل عليها اتخاذ قرارات في الوقت المناسب وتكون القرارات اكثر ملائمة مع الاهداف.

# الفصل الثاني:

دراسة حالة (المؤسسة الجزائرية للأنايب

**ALFAPIPE** (وحدة غرداية)

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الاول الى مفاهيم حول لوحة القيادة و اتخاذ القرار و دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار، لذا سوف نقوم في هذا الفصل الى التطبيق الميداني حول هذا الموضوع في المؤسسة الجزائرية للأنايب وحدة غرداية.

وبذلك تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين حيث المبحث الاول تم التحدث من خلاله عن تقديم المؤسسة محل الدراسة اما المبحث الثاني سنقوم من خلاله بالتحدث عن طريقة و الادوات المستعملة في الدراسة و عرض النتائج و مناقشتها

## المبحث الاول: تقديم المؤسسة

## المطلب الاول: لمحة تاريخية للمؤسسة وتعريف المؤسسة

تعتبر وحدة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE (غرداية) من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتوسّع أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلبت العملة الصعبة، وستطرّق في المطلب إلى التعريف بالمؤسسة.

## الفرع الاول: نبذة تاريخية عن المؤسسة

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهمّ الصناعات التي تساهم في التنمية الاقتصادية الوطنية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية، وهي شركة تابعة لمجموعة الصناعات المعدنية والصلب IMETAL ، أنشأت المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية سنة 1974، حيث قامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، وخلال هذه السنوات طرأت عليها عدة تطورات سواء على مستوى القاعدة او على مستوى القمة و ذلك نتيجة تغير السياسة الاقتصادية للبلاد، حيث يمكن تحديد اغلب التغيرات فيما يلي:

✓ في سنة 1986م، تمّ إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها وكذا مواكبة التطور التكنولوجي الذي أصبح يحظى به قطاع نقل المحروقات.

✓ وفي سنة 1989م انقسمت إلى المؤسسة الى وحدتين هما:

• وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عاملا

• وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عاملا

✓ وفي سنة 1991م تمّ ضمّ الوحدتين من جديد نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD" بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب الثاقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة، وأصبحت تسمّى وحدة الأنابيب الحلزونية "TUBESSPIRAL"

- ✓ في سنة 1992م تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنايب بمادة البوليتلان "POLLYTHYLENE" من أجل التطور والتحسين في جودة المنتجات ؛
- ✓ ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنايب الحلزونية ركودًا في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزًا تساوي قيمة مادته الأولية، مما أدى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزًا من الخارج، وهذا أدى بها إلى تقديم التواعد المبكر للعمال وتقليص في مدة العمل والعقود بقصد تسريح العمال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل مما أدى إلى تدخل الدولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشراء من المؤسسات المحلية قصد تحسين وضعيتها ؛
- ✓ وفي 15 أكتوبر 2000م وبعد إعادة هيكلة القطاع أصبحت وحدة غرداية مؤسسة عمومي اقتصادية تحتل اسم مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز "GAZ PIPE" ومديرية مستقلة ماليًا إداريًا تابعة لمجمع الأنايب "GROUP ANABIB" ؛
- ✓ في 20 جانفي 2001م تحصلت مؤسسة الأنايب على شهادة الجودة العالمية "ISO.9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "API" ؛
- ✓ وفي 15 يوليو 2006 ومن اجل مواجهة المنافسة الخارجة ومواكبة اقتصاد السوق، تم عقد اتفاق لدمج مؤسسة PIPE GAZ غرداية ومؤسسة ALFA TUS عنابة التابعة لمجمع سيدار. وكان هذا كان ميلاد مؤسسة الجزائرية لصناعة الانايب ؛
- ✓ في سنة 2016 وبعد هيكلة الحكومة للمؤسسات الاقتصادية وخاصة قطاع الحديد والصلب أصبحت المؤسسة تابعة لمجمع إيميتال
- ✓ سنة 2017 قامت المؤسسة باقتناء آلة تلحيم جديدة تسمح بمضاعفة انتاج المؤسسة وكذلك ادراج منتجات اخرى كانت تستورد بالعملة الصعبة.

## الفرع الثاني: تعريف المؤسسة

أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974م و تعد من اقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOICHE" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار وتعد أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم عدد من العمال بلغ 860 عاملاً.

وفي إطار التحويلات الاقتصادية تم دمج شركة "PIPE GAZ" ببنورة "غرداية"، ومؤسسة

"ALFA TUS" بالحجر عناية "تحت اسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب" ALFAPIPE" برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري.

تختص مؤسسة في تصنيع الأنابيب الفولاذية الملحومة اللولبية حتى 80X ، بأقطار مختلفة

(16" – Ø80) وسمك (6,90 ملم – 25,40 مم) ، مغلقة خارجياً بثلاث طبقات من البولي إيثيلين و داخليا بالايوكسي، خصوصا بعد الحصول على آلة اللحام الجديدة سنة 2017. هذه الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب تستعمل خصيصا لغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 150000 طن سنويًا

## المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

تلعب المؤسسة دوراً اقتصادياً على مستوى مختلف المؤسسات المحلية والوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكسب أهمية اقتصادية كبيرة تتمثل فيما يلي:

- تساهم في تمويل أكبر مشاريع سوناطراك مثل: "DLR1-GR6 - GR4 - GR5 - G01- GK1-ELR1-GR7" ؛

- تدعم عدد كبير من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات ؛

- تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 860 عاملاً، مما يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالتساقين، والأمن الداخلي، العمال، المهندسون، المسيرين

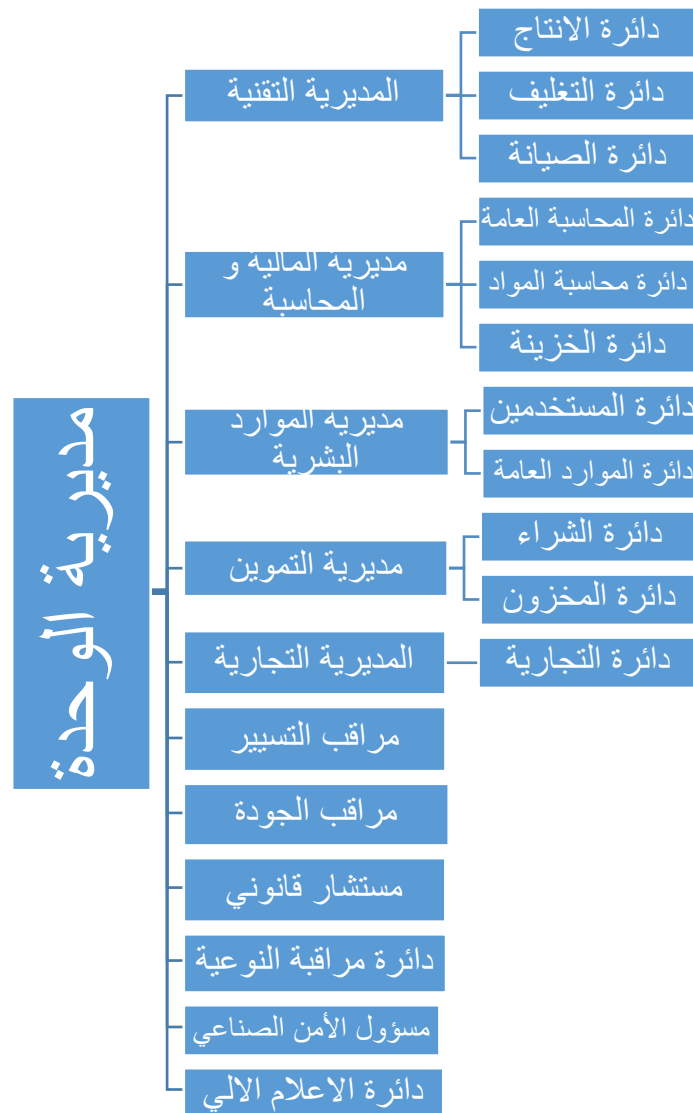
- أمّا على الصّعيد الدّولي تلعب دورًا فعّالاً في نشر السّمة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصاً بعد حصولها على شهادة الأيزو "ISO9001" و "API Q1" ؛

ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية، وساعدها موقعها الاستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة الأعلى، الأسفل، الجانبيين، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب و يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (1.2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFAPIPE



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مصلحة المستخدمين للمؤسسة



## الفرع الاول: شرح مصالح اقسام المؤسسة

تتكون مؤسسة ALFAPIPE من خمسة اقسام رئيسية على رأسها مدير الوحدة كهيئة مشرفة وسنقوم بتقديم عرض موجز عن وظيفة كل منها:

المديرية العامة: يوجد على رأسها مدير الوحدة فهو المسير الأساسي لها، وبالتالي يعمل على مراقبة وتنظيم وتوجيه مختلف القرارات الخاصة بالتسيير من أجل استمرارية العمل بصورة حسنة.

المديرية التقنية: تقوم بإنجاز مختلف المشاريع والطلبات، تحتوي على ثلاث دوائر وهي:

✓ دائرة الإنتاج

✓ دائرة الصيانة

✓ دائرة التغليف

مديرية المالية والمحاسبة: هي القلب النابض للتسيير المالي للمؤسسة فهي التي تقوم بالجرد محاسبي كل سنة ومراقبة حركة دخول وخروج الأموال وإصدار الحسابات الاجتماعية، والتصريح عن أرقام الأعمال لمصالح الضرائب والتأشير على الأجرة، تحتوي على ثلاث دوائر وهي:

✓ دائرة المحاسبة العامة

✓ دائرة محاسبة المواد

✓ دائرة الخزينة

مديرية الموارد البشرية: تقوم بمديرية الموارد البشرية بالإشراف على العمال من خلال تنظيمهم وتوجيههم وتحفيزهم وبالتالي الوقوف على مستحقاتهم وكذا ضمانات الاجتماعية وحساب أجورهم، وتطبيق القوانين النصوص عليها في قانون العمل وتنقسم إلى:

✓ دائرة المستخدمين

✓ دائرة الموارد العامة

مديرية التموين: هي المصلحة التي تمون المؤسسة بالوسائل والمواد الاولية حيث أن المؤسسة تحتوي على عدة مخازن تحتفظ فيها والمواد الاولية وتقدمها عند الطلب، كما تقوم باقتناء هذه السلع من طرف الموردين وتقوم أيضا بالبحث على احتياجات وطلبات المؤسسة لتموينها من خارج أو داخل المؤسسة، تحتوي على دائرتين وهي:

✓ دائرة الشراء

✓ دائرة المخزون

المديرية التجارية: هي إلى تشرف على عملية بيع السلعة أو الخدمة للزبون وإجراء الصفقات وفواتير المبيعات، فهي تشرف على شكل السلعة وسعرها وطرق تسديدها وتوصيلها.

مراقب التسيير: مراقبة التسيير مصممة في المؤسسة من خلال مساعد المدير مكلف بمراقبة التسيير، ترتبط وظيفيا وتنظيما مع وظائف الإدارة العليا وتزود هذه الاخيرة المدير الوحدة وللرئيس المدير العام المعلومات المخولة لاتخاذ القرارات.

مراقب الجودة: تتمثل مهامه في الرقابة على الانتاج سواء في الوحدات او اثناء مراحل التصنيع وفق متطلبات تعبئة النماذج المقررة للأيزو وكذلك اختبار تطابق المنتجات النهائية وفق متطلبات وشروط مواصفات الايزو لمعرفة مطابقتها للمواصفات المعتمدة والتأكد من صلاحيتها للغرض وفق متطلبات التقييم والمتبعة.

مستشار قانوني: تقوم أساسا بتمثيل المؤسسة لدى المصالح القضائية والقانونية، كما تنظر في المنازعات الجماعية والفردية بين العمال والإدارة أو العمال فيما بينهم، فتتخذ الإجراءات اللازمة لفض النزاع قبل اللجوء إلى العدالة، وتراقب سلامة التعاملات القانونية من الأخطاء ومدى تطابقها مع القانون.

دائرة مراقبة النوعية: هي إلى تشرف مراقبة جودة المنتج والتأكد من مدى مناسبة المنتج ومطابقته للأغراض التي صُمم من أجلها، وبالتالي تحقيق رضا الزبون بتلبية رغباتهم، ويشترط ذلك ضرورة وجود مواصفات قياسية؛ وذلك لمتابعتها بكل سهولة وتحقيقها، ثم إجراء بعض الإصلاحات والتدخلات في حال وجود عيوب.

دائرة الاعلام الالي: ويتمثل دور هذه المصلحة في تسيير المعالجة المعلوماتية وترقية البرامج على مستوى الوحدة وكذا ضمان صيانتها، اضافة الى ترقية وتطوير التطبيقات الخاصة بالاعلام الآلي للوحدة.

مسؤول الأمن الصناعي: تتمثل مهمة هذا الأخير في إقامة وإعداد القواعد والإجراءات والتعليمات الخاصة بالأمن في المراكز، والحرص على نشرها وتطبيقها بصرامة، ذلك لوجود خطر مستمر داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE

تتمثل المهمة الأساسية لمراقبة التسيير في مساعدة المسؤولين العمليين والإدارة في التحكم بشكل جيد في تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال سيورة عمليات قائمة على وضع الميزانيات وخطط العمل بغرض تحقيق أهداف كمية وقيمية، كما يقوم مراقب التسيير بمتابعة النتائج وتحديد الانحرافات ومساعدة المسؤولين على شرح أسبابها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، ومن خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أنه في مؤسسة ALFAPIPE يوجد تواصل بين مراقبة التسيير والدوائر الأخرى، نظرا لموقعها في الهيكل التنظيمي فهي في اتصال مباشر مع المدير الوحدة و التي تساهم بنسبة كبيرة في تفعيل نظام الرقابة و ضبط المعلومات و استغلال الوقت مما يؤدي بنا للقول أن هذه الوظيفة متمركزة في المكان المناسب و خاصة أنها تلم بجميع المعلومات الخاصة بالوحدة و تكون على علاقة بجميع الوظائف في المؤسسة

أ- مهام مراقب التسيير في مؤسسة ALFAPIPE :

- ✓ المشاركة في وضع الموازنات التقديرية لأنشطة المؤسسة المختلفة؛
- ✓ توفير أو إشعار المدير بكل الانحرافات والفروقات الموجودة بين الموازنات والأهداف المخطط لها؛
- ✓ اعداد لوحة القيادة الدورية وعرضها على مدير الوحدة ومسؤولي المصالح؛
- ✓ اعداد التقارير الفصلية والسنوية وتحليلها؛
- ✓ تحليل الانحرافات التي تنتج عن النشاط الفعلي والتقديري كما يشرح الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وهذا عن طريق لوحة القيادة؛

الربط بين مديرية الوحدة ومختلف المصالح في المؤسسة وتسهيل وصول المعلومات الى القيادة

المبحث الثاني: عرض النتائج المتحصل عليها و مناقشة النتائج

المطلب الاول: طريقة و الادوات المستعملة في الدراسة

اولا: دراسة حالة:

لقد اخترنا مؤسسة ALFAPIPE بسبب اهميتها الاقتصادية في الجزائر و في ولاية غرداية و خبرة موظفيها واطاراتها في تسيير أعمالها و الذين يسهرون على تقديم الافضل من اجل المؤسسة

ثانيا: طريقة جمع المعلومات:

تم جمع المعلومات الخاصة بدراستنا عن طريق تفحص لوحات القيادة للمؤسسة بهدف معرفة كيفية اجراءات و خطوات اتخاذ القرارات بالاعتماد على هذه اللوحات في مؤسسة ALFAPIPE من اجل تحقيق الاهداف المسطرة

ثالثا: الادوات المستخدمة في الدراسة

من اجل القيام بهذه الدراسة قمنا باستعمال الادوات التالية:

1- وثائق المؤسسة:

و المتمثلة في مجموعة من لوحات القيادة و مجموعة من المعلومات التي تساعد في معرفة وضعية المؤسسة المالية

2- المقابلة الشخصية:

من اجل جمع معلومات أكثر حول المؤسسة الخاصة بالمتغيرات المدروسة قمنا باجراء مقابلة شخصية مع مراقب التسيير في مؤسسة ALFAPIPE حيث من خلال هذه المقابلة قمنا من خلال هذه المقابلة طرحت العديد من الاسئلة من اجل اكتساب معرفة حول الموضوع المدروس و معرفة اهداف المؤسسة المراد تحقيقها

3- الملاحظة:

من خلال ملاحظتنا داخل المؤسسة توصلنا الى ما يلي:

- الحضور الدائم للمسؤولين و العمال

- الحرص على تحسين نظام المراقبة والتسيير و المتابعة الدورية للعمل
- الاستماع لانشغالات العمال و الزبائن

رابعاً: طريقة العمل:

يتم ذلك عن طريق جمع المعلومات المتمثلة في لوحات القيادة ومن ثم معالجتها عن طريق اكتشاف الانحرافات الموجودة في سير العامل واتخاذ القرارات التي تساعد المؤسسة على تغطية هذه الانحرافات

ومن البرامج المستخدمة في هذا العمل (EXCEL)

خامساً: متغيرات الدراسة:

هناك متغيرين احدهما مستقل و الاخر متغير تابع:

متغير مستقل: لوحة القيادة

متغير تابع: اتخاذ القرار

المطلب الثاني: عرض النتائج المتحصل عليها

الفرع الاول: لوحة القيادة الخاصة بمديرية الإنتاج

تحتوي لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج على أربع مؤشرات:

المؤشر الاول: خاص بمتابعة كمية الإنتاج

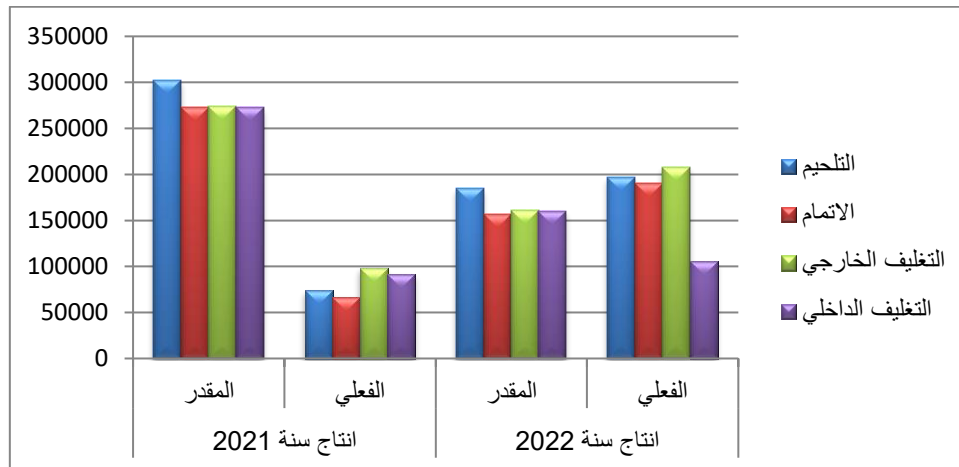
تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمتابعة كمية الإنتاج على بيانات خاصة بالورشات التابعة لهذه المديرية (تلحيم، الاتمام، التغليف الداخلي، التغليف الخارجي). والتي تتوضح من خلالها الاسباب التي ادت الى تدني كمية الانتاج او زيادتها.

## الجدول رقم (2-1): جدول لوحة القيادة خاص بكمية الانتاج لسنة 2021-2022

انتاج سنة 2022				انتاج سنة 2021				الورشات (متر)
%	الفروقات	الفعلي	المقدر	%	الفروقات	الفعلي	المقدر	
170	12 150	196920	184770	24	-228286	74050	302336	التلحيم
121	33239	190144	156905	25	-205606	66963	272569	الاتمام
129	46845	207909	161064	36	-174994	98490	273484	التغليف الخارجي
66	-54824	105591	160415	34	-180916	91608	272524	التغليف الداخلي

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم (2و1)

## الشكل رقم (2-2) : يوضح الرسم البياني لكمية الانتاج الفعلية والمقدرة لكل ورشة سنة 2021-2022



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

## التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول وكذا الرسم البياني الممثل له بان الانتاج الفعلي لسنة 2021 لورشة التلحيم يقدر ب74050 متر اقل من المقدر 302336 متر مما يعني وجود انحراف سالب اما بالنسبة لسنة 2022 فقد كان الانتاج الفعلي اكثر من المقدر بفارق 12 150 متر اما بالنسبة لورشة الاتمام لسنة 2021 الانتاج الفعلي

اقل من المقدر بفارق 205606 متر في حين سجل العكس في سنة 2022 فان الانتاج الفعلي اكثر من المقدر بفارق 33239 متر . و في ورشة التغليف الخارجي نلاحظ بأن الانتاج الفعلي اقل من المقدر ايضا في سنة 2021 بفارق 174994 متر اما سنة 2022 فان الانتاج الفعلي اكثر من المقدر بفارق 46845 متر ، كذلك الأمر في ورشة التغليف الداخلي التي سجل بها في سنة 2021 انتاجا فعليا أقل من المقدر بفارق 180916 متر في حين سجلت ذات الورشة وفي نفس سنة 2022 فان انتاجا مقدرا اقل من الفعلي بفارق 54824 متر

### المؤشر الثاني: خاص بمتابعة ضياع المواد الاولية (الحديد)

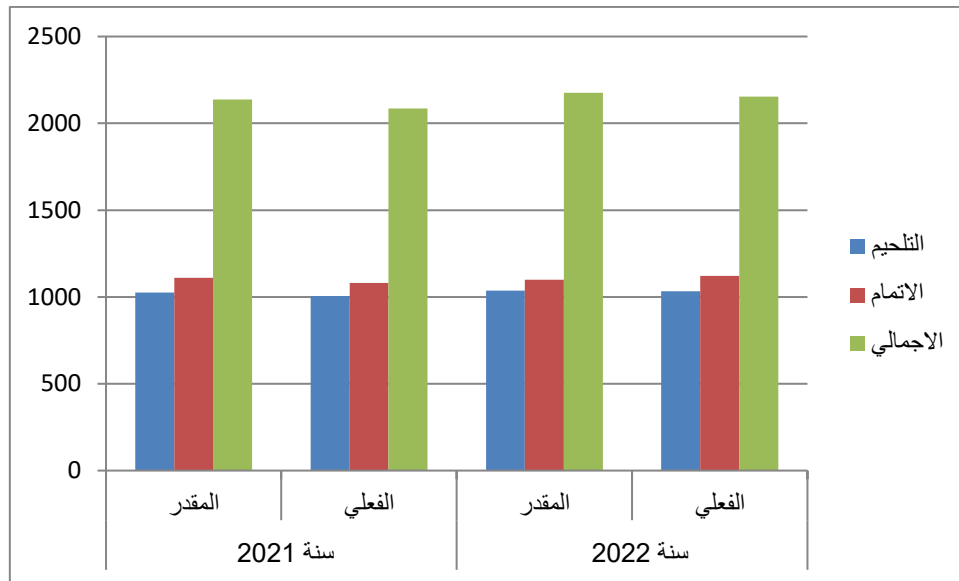
تحتوي لوحة القيادة الخاصة بضياع المواد الاولية (الحديد) على وجود بيانات خاصة توضح كمية الحديد المتلفة خلال عملية الانتاج والتي تحسب على اساس 1000 طن (مثلا: ضياع 40 طن من الحديد يرمز له ب 1040). ويهدف هذا المؤشر الى معرفة ما مدى تحقيق اقل خسارة للمواد الاولية.

### الجدول رقم (2-2): جدول لوحة القيادة خاص بضياع المواد الاولية (الحديد) لسنة 2021-2022

سنة 2022		سنة 2021		الورشات (طن)
المقدر	الفعلي	المقدر	الفعلي	
1036	1033	1026	1005	التلحيم
1100	1121	1111	1080	الانمام
2176	2154	2137	2085	الاجمالي

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم (3و4)

## الشكل رقم (2-3) : يوضح الرسم البياني ضياع المواد الأولية (الحديد) لسنة 2021-2022



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الجدول السابق

## التعليق:

نلاحظ من خلال قراءة الجدول وكذا التمثيل البياني له بأن حجم المواد الأولية المقدر ضياعه في كلتا الورشتين في سنة 2021 كان أكبر مما ضاع فعلا، إذ قدرت المؤسسة ضياع 2137 طن من الحديد في حين ضيعت 2085 طن فقط، أما في سنة 2022 فقد ضيعت المؤسسة كمية أكبر مما كان متوقعا، إذ توقعت المؤسسة ضياع 2176 طن في حين ضيعت فعلا ما مقداره 2154 طن.

## المؤشر الثالث: خاص بمتابعة نسبة تشغيل الورشات

تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمتابعة تشغيل الورشات على وجود بيانات خاصة توضح نسبة اداء او عمل كل ورشة وتقاس هذه النسبة بعدد ساعات عمل الورشات مقارنة بعدد الساعات الاجمالية اي عدد ساعات اليوم ناقص عدد ساعات توقف الورشة.

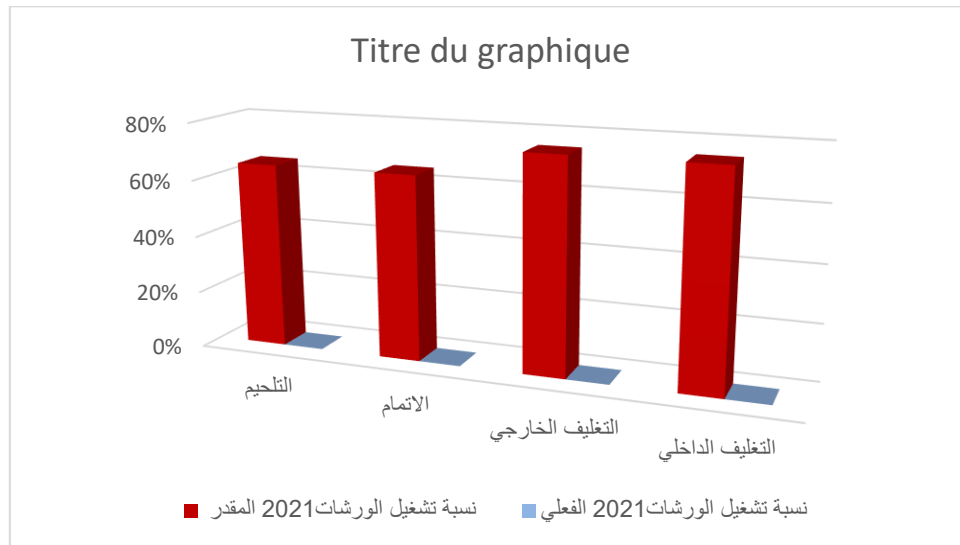


الجدول رقم (2-3): جدول لوحة القيادة خاص بنسبة تشغيل الورشات لسنة 2021-2022

نسبة تشغيل الورشات 2022		نسبة تشغيل الورشات 2021		الورشات (%)
المقدر	الفعلي	المقدر	الفعلي	
65%	32.50%	65%	5.32%	التلحيم
65%	39,68%	65%	5.41%	الاتمام
75%	60,28%	75%	16.93%	التغليف الخارجي
75%	48.64%	75%	16.32%	التغليف الداخلي

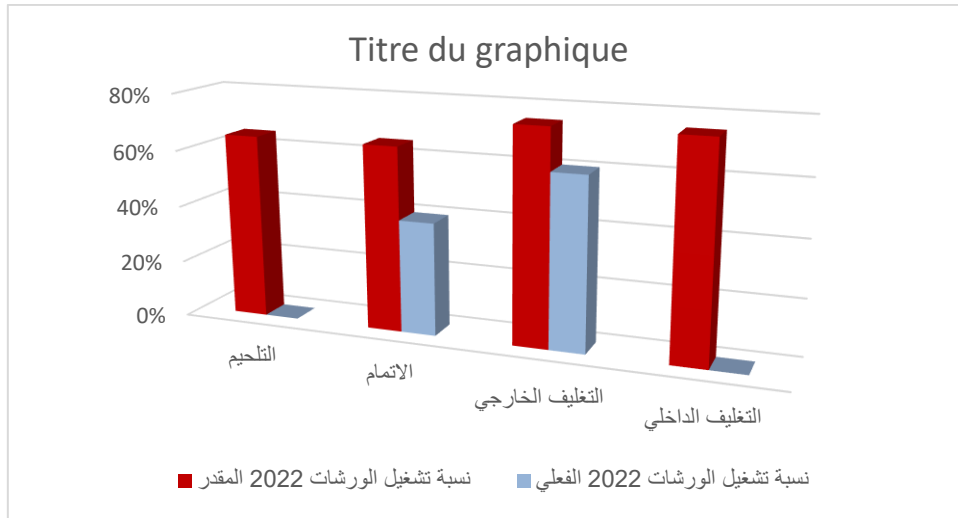
المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (5و6)

الشكل رقم (2-4) : يوضح الرسم البياني نسبة تشغيل الورشات لسنة 2021



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الجدول السابق

الشكل رقم (2-5) : يوضح الرسم البياني نسبة تشغيل الورشات لسنة 2022



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

#### التعليق:

نلاحظ من خلال الرسم البياني الخاص بنسبة تشغيل الورشات في سنة 2021 بان نسبة التشغيل المقدر في كل الورشات كانت اكبر من نسبة التشغيل الفعلية حيث قدرت المؤسسة نسبة تشغيل كل من ورشة التلحيم والاطمام ب 65% في حين كانت النسب الفعلية أقل بكثير من ذلك ( ورشة التلحيم 5.32% وورشة الاتمام 5.41%)، اما في التغليف الخارجي و الداخلي فان نسبتهما المقدر كانت 75% في حين كانت نسبة التشغيل 16.93% في ورشة التغليف الخارجي و 16.32% في ورشة التغليف الداخلي.

اما بالنسبة لسنة 2022 فقد بين الجدول وكذا الرسم البياني الخاص بها بأن المؤسسة في تقديراتها قد حافظت على نفس نسب التشغيل المسجلة في سنة 2021، أما نسب التشغيل الفعلية فقد كانت أقل من ذلك بكثير، وقدرت ب 32.50% في ورشة التلحيم و 39.68% في ورشة الاتمام، 60.28% في ورشة التغليف الخارجي و 48.64% في ورشة التغليف الداخلي.

المؤشر الرابع: خاص بمتابعة دورة العمل

تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمتابعة دورة العمل على وجود بيانات خاصة توضح فترات دوام العمل لكل ورشة، حيث يقسم الدوام الى فترات عمل دائمة (Con) او متناوبة (Dis) مدة دوام الفترة 08 ساعات يوميا لكل فريق عمل، ويهدف هذا المؤشر الى معرفة توزيع العمال وحركتهم الموسمية بالنسبة للورشات.

الجدول رقم (2-4): جدول لوحة القيادة خاص بدورة العمل لسنة 2021-2022

سنة 2022		سنة 2021		الورشات
المقدر	الفعلي	المقدر	الفعلي	
2x8 Dis 4x8 Dis	3x8x3 Dis	2x8x2 Dis 1x11/1x8 Dis	3x8x4 Dis	التلحيم
2x8 Con	3x8 Dis	2x8 Dis/Con	3x8 Dis	الاطمات
2x8 Dis	2x8 Dis	2x8 Dis	2x8 Dis	التغليف الخارجي
2x8 Dis	2x8 Dis	2x8 Dis	2x8 Dis	التغليف الداخلي

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (7 و8)

التعليق:

من خلال عرضنا للوحة القيادة الخاصة بمتابعة دورة العمل نلاحظ ان دورة العمل المقطرة في ورشة التلحيم لسنة 2022 و 2021 كانت (3x8x4) اي معناه يوجد 3 مجموعات يعملون 8 ساعات و 4 ايام في الاسبوع اما دورة العمل الفعلية لسنة 2021 كانت (2x8x2) اي مجموعتين يعملون 8 ساعات كل يومين في الاسبوع و ايضا (1x11/1x8) اي مجموعة تعمل 11 ساعة في اليوم و مجموعة اخرى 8 ساعات في اليوم بشكل متناوب اما سنة 2022 فكانت توجد (2x8) اي مجموعتين تعمل 8 ساعات في اليوم و (4x8) اي 4 مجموعات تعمل 8 ساعات في اليوم بشكل متناوب و كل عمال هذه الورشة عمال دائمون

اما بالنسبة لورشة الاطمات فان دورة العمل المقطرة لسنتي 2021 و 2022 كانت (3x8) اي 3 مجموعات من العمال الدائمون يعملون 8 ساعات في اليوم اما دورة العمل الفعلية (2x8) لسنة 2021 يوجد مجموعتين من

العمال دائمون و متعاقدين يعملون 8 ساعات و بالنسبة لسنة 2022 يوجد مجموعتين ايضا يعملون 8 ساعات وكلهم متعاقدين ، اما بالنسبة لورشة التغليف الخارجي و التغليف الداخلي فان دورة العمل كانت ( 2x8 ) اي مجموعتين يعملون 8 ساعات في اليوم و كانوا عمال دائمون في كلا السنتين و بالنسبة للعمل للمقدر والفعلي

الفرع الثاني: لوحة القيادة الخاصة بمديرية التموين

المؤشر الاول: خاص بمتابعة المشتريات

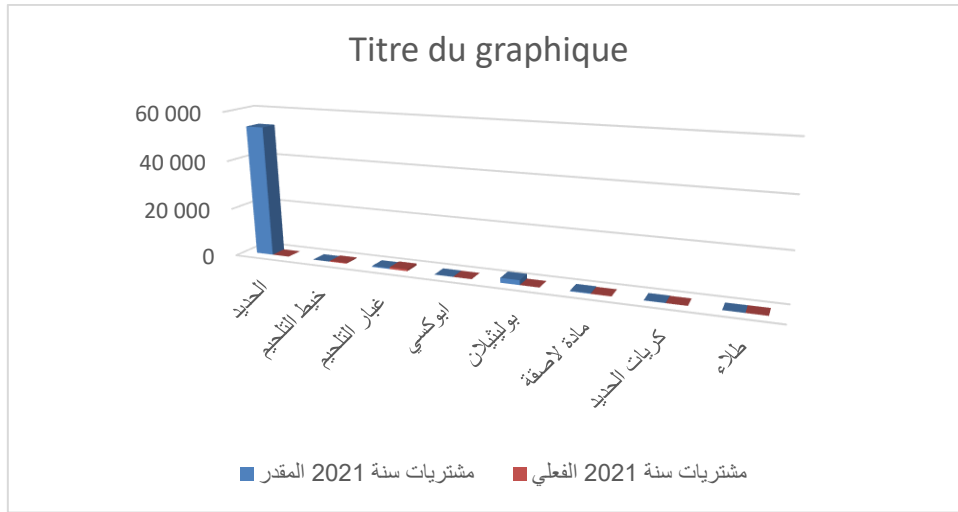
تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمتابعة المشتريات على بيانات توضح مدى ضمان تزويد وحدات الإنتاج بالمواد الأولية المطلوبة وفق شروط ثلاثة هي: التكلفة المناسبة، احترام المواعيد، وجودة المواد الأولية

الجدول رقم(2-5): جدول لوحة القيادة خاص بالمشتريات بالكمية لسنة 2021-2022

مشتريات سنة 2022				مشتريات سنة 2021				المواد (طن)
%	الفروقات	الفعلي	المقدر	%	الفروقات	الفعلي	المقدر	
82	9917.04	45 515.96	55 433	4	-51394.72	2 223.28	53 618	الحديد
0	0	0	0	0	294	294	0	خيط التلحيم
0	0	0	0	186	347	753	406	غبار التلحيم
99	-1.98	125.02	127	67	-19.88	40.12	60	ابوكسي
349	1871.75	2 625.75	754	31	-1337.87	610.13	1948	بوليثيلان
349	178.25	250.25	72	19	-210	50	260	مادة لاصقة
61	-76	120.00	196	0	-94	0	94	كريات الحديد
0	204.27	204.27	0	0	0	0	0	طلاء

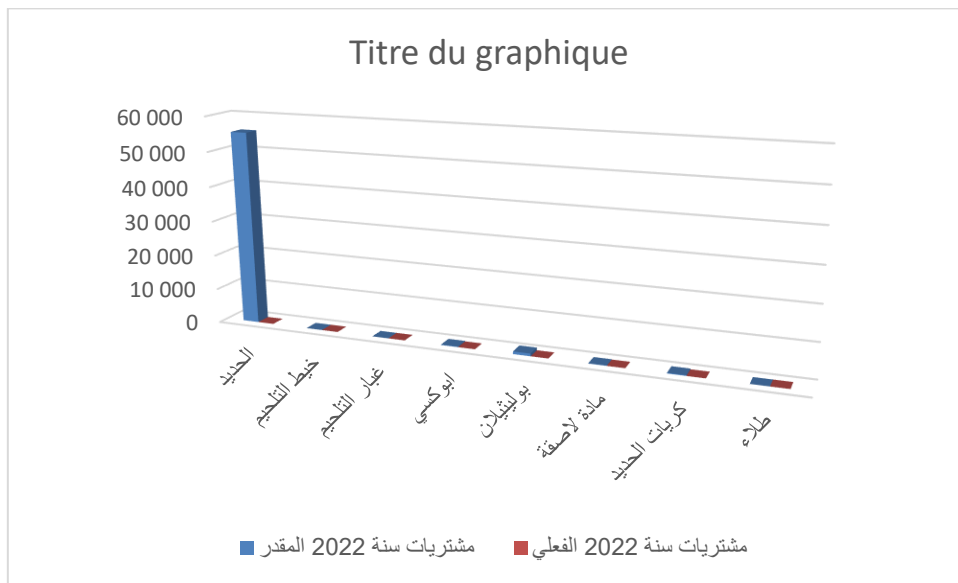
المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم (9 و11)

الشكل رقم (2-6): يوضح الرسم البياني المشتريات بالكمية لسنة 2021



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

الشكل رقم (2-7) : يوضح الرسم البياني المشتريات بالكمية لسنة 2022



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

### التعليق:

نلاحظ من خلال الجداول وكذا الرسوم البيانية أن كمية المشتريات الفعلية في سنة 2021 لمادة الحديد كانت اقل من المقدرة بفارق 51394.72 طن والعكس في سنة 2022 أين كانت فكانت الكمية الفعلية أكثر من المقدرة بفارق 9917.04 طن ، اما بالنسبة لكمية المشتريات من مادة خيط التلحيم لسنة 2021 فقد كانت

الكمية المقدرة منعدمة و الفعلية 294 طن و في سنة 2022 كانت منعدمة تماما ، اما بالنسبة لمادة غبار التلحيم فكانت سنة 2021 الكمية الفعلية اكثر من المقدرة بفارق 347 طن اما بالنسبة لسنة 2022 فكانت الكمية منعدمة.

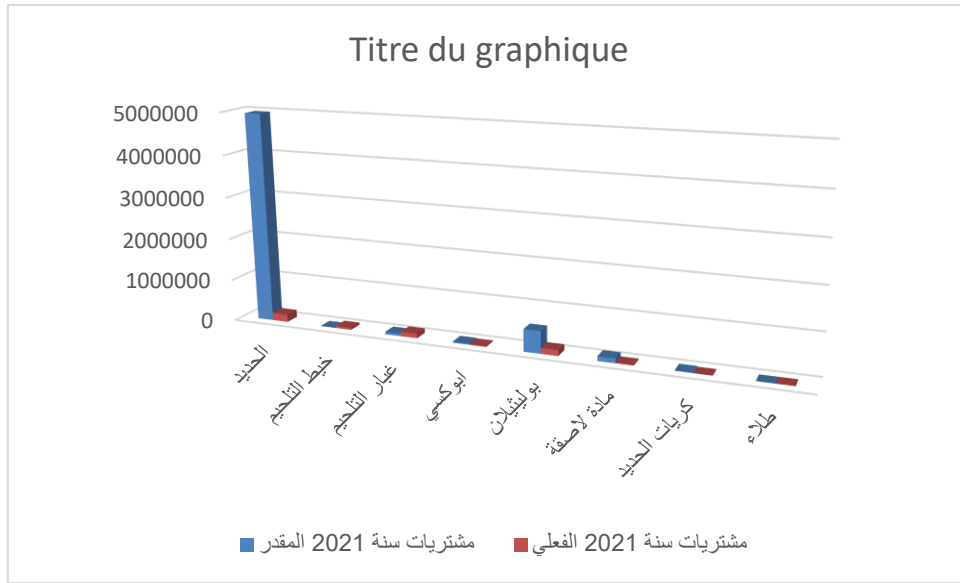
بالنسبة لمادة ابوكسي ففي كل من سنة 2021 و 2022 كانت الكمية الفعلية اقل من المقدرة بفارق 19.88 طن و 1.98 طن على التوالي ، و بالنسبة لمادة بوليثيلان في سنة 2021 فكانت الكمية الفعلية اقل من المقدرة بفارق 1337.87 طن اما سنة 2022 فكانت الكمية الفعلية اكثر من المقدر بفارق 1871.75 طن و المادة لاصقة كانت سنة 2021 الكمية الفعلية اقل من المقدرة بفارق 210 طن والكريات الحديدية ايضا بفارق 94 طن اما بالنسبة لمادة الطلاء فلم تكن موجودة اما سنة 2022 الكمية الفعلية لمادة لاصقة اكثر من المقدرة بفارق 178.25 طن و ايضا مادة الطلاء فكانت بفارق 204.27 طن و مادة كريات الحديد فكانت الكمية الفعلية اقل من المقدرة بفارق 76طن

الجدول رقم (2-6): جدول لوحة القيادة خاص بالمشتريات بالقيمة لسنة 2021-2022

المواد (دج)	مشتريات سنة 2021				مشتريات سنة 2022			
	المقدر	الفعلي	الفروقات	%	المقدر	الفعلي	الفروقات	%
الحديد	4963818	178074	-4785744	4	9419730	7852885	-1566845	83
خيوط التلحيم	0	51018	51018	0	0	0	0	0
غبار التلحيم	56246	108512	52266	193	0	0	0	0
ابوكسي	31772	19047	-12725	60	71171	114358	43187	161
بوليثيلان	527471	136988	-390483	26	197058	641511	444453	326
مادة لاصقة	111035	17283	-93752	16	29648	96281	66633	325
كريات الحديد	15910	0	-15910	0	39640	17891	-21749	45
طلاء	0	0	0	0	0	89251	89251	0

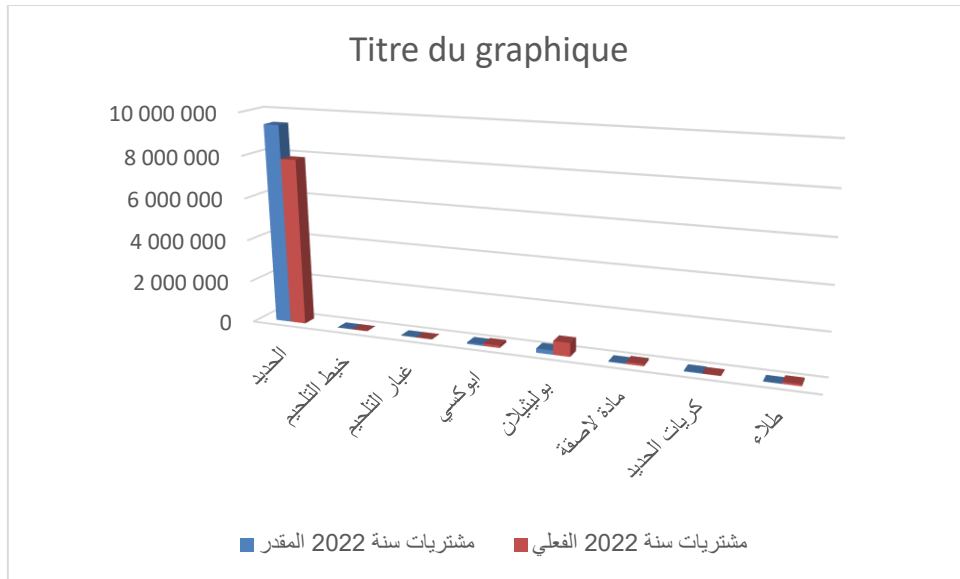
المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم (10 و 12)

الشكل رقم (2-8): يوضح الرسم البياني المشتريات بالقيمة سنة 2021



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

الشكل رقم (2-9): يوضح الرسم البياني المشتريات بالقيمة سنة 2022



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

التعليق:

نلاحظ من خلال قراءة الرسم البياني الخاص متابعة المشتريات بالقيمة ان قيمة مشتريات سنة 2021 بالنسبة

لمواد خيط التلحيم و غبار التلحيم فكانت القيمة الفعلية اكثر ن القيمة المقدرة بفروقات على التوالي 51018 دج و 52266 دج اما بالنسبة لمادة الحديد كانت القيمة الفعلية اقل من القيمة المقدرة وذلك بفارق 4785744 دج وكذلك بالنسبة لمواد ابوكسي و بوليثيلان و المادة اللاصقة و كريات الحديد ايضا القيمة الفعلية اقل من القيمة المقدرة و قيمة الفروقات كانت على التوالي 12725 دج ، 390483 دج ، 93752 دج ، 15910 دج اما بالنسبة لسنة 2022 فكانت مادي الحديد و كريات الحديد القيمة الفعلية لهما اقل من القيمة المقدرة وقيمة الفارق على التوالي 1566845 دج ، 21749 دج اما بالنسبة لقيمة مادي خيط التلحيم و غبار التلحيم فكانت منعدمة و بالنسبة لمواد ابوكسي، بوليثيلان، مادة لاصقة، طلاء فكانت القيمة الفعلية اكثر من المقدرة وكانت على التوالي 43187 دج ، 444453 دج ، 66633 دج ، 89251 دج

### المؤشر الثاني: خاص بمتابعة المواد الاولية المستهلكة

تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمتابعة الاستهلاكات على بيانات عرض ما تم استهلاكه فعليا بالقيمة والكمية بالنسبة لكل مادة من المواد الاولية ومقارنتها بالأهداف المسطرة في برنامج بداية السنة. والهدف منها هو مراقبة نسب وتكاليف الاستهلاك المنتوج لكل مادة أولية.

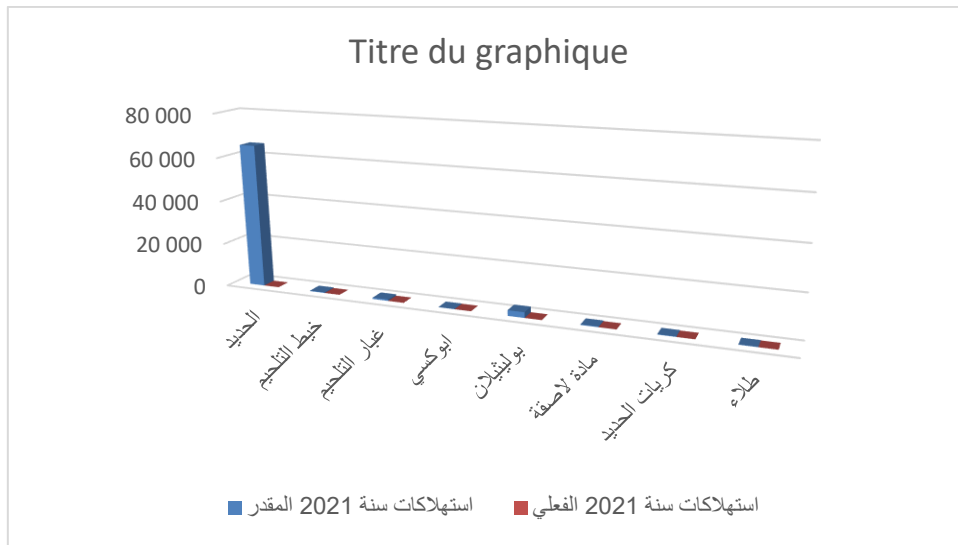
### الجدول رقم (2-7): جدول لوحة القيادة خاص بالمواد الاولية المستهلكة بالسنة 2021-2022

المواد (طن)	استهلاك السنة 2021			استهلاك السنة 2022			
	المقدر	الفعلي	الفروقات	%	المقدر	الفعلي	الفروقات
الحديد	65 536	14955.38	-50580.62	23	52703.50	42397.80	-10305.7
خيط التلحيم	275	62.30	-212.7	23	282.00	119.60	-162.4
غبار التلحيم	649	84.25	-564.75	13	562.00	436.00	-126
ابوكسي	100	38.80	-61.2	39	99.00	91.02	-7.98
بوليثيلان	2544	715.50	-1828.5	28	2 520.00	1 396.00	-1124
مادة لاصقة	278	61.10	-216.9	22	274.00	225.38	-48.62
كريات الحديد	197	39.00	-158	20	197.00	163.00	-34
طلاء	147	78.49	-68.51	53	216.00	164.83	-51.17

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (13 و15)

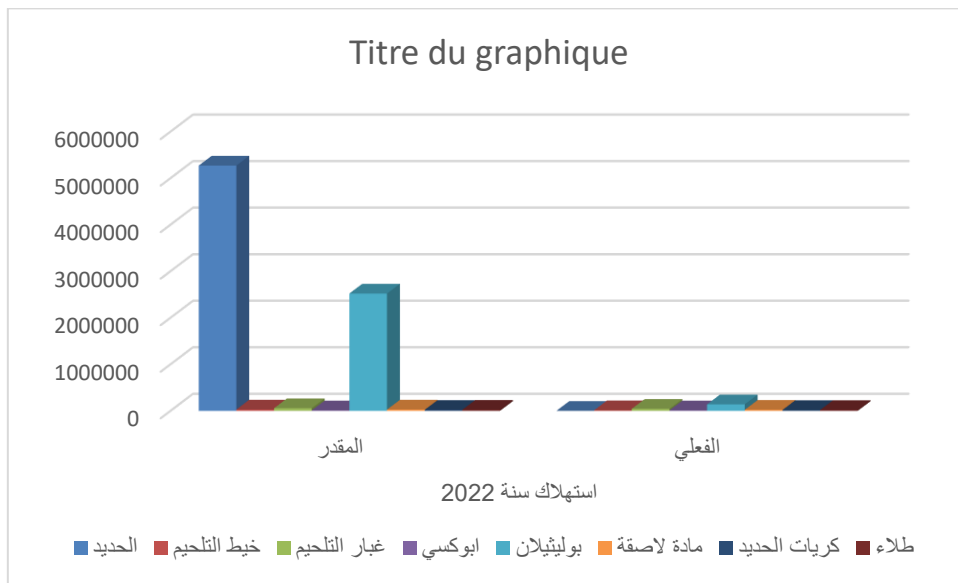


## الشكل رقم (2-10): يوضح الرسم البياني المواد الاولية المستهلكة بالكمية لسنة 2021



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

## الشكل رقم (2-11): يوضح الرسم البياني المواد الاولية المستهلكة بالكمية لسنة 2022



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

## التعليق:

نلاحظ من خلال الرسم البياني الخاص بمتابعة المواد الاولية المستهلكة بالكمية ان الكمية الفعلية المستهلكة في كل المواد لسنة 2021 اقل من المقدرة حيث كانت الفروقات كالتالي بالنسبة لمادة الحديد 50580.62 طن ، ومادة خيط التلحيم تقدر 212.7 طن و غبار التلحيم 564.75 طن ،ابوكسي 61.2 طن ،بوليثيلان

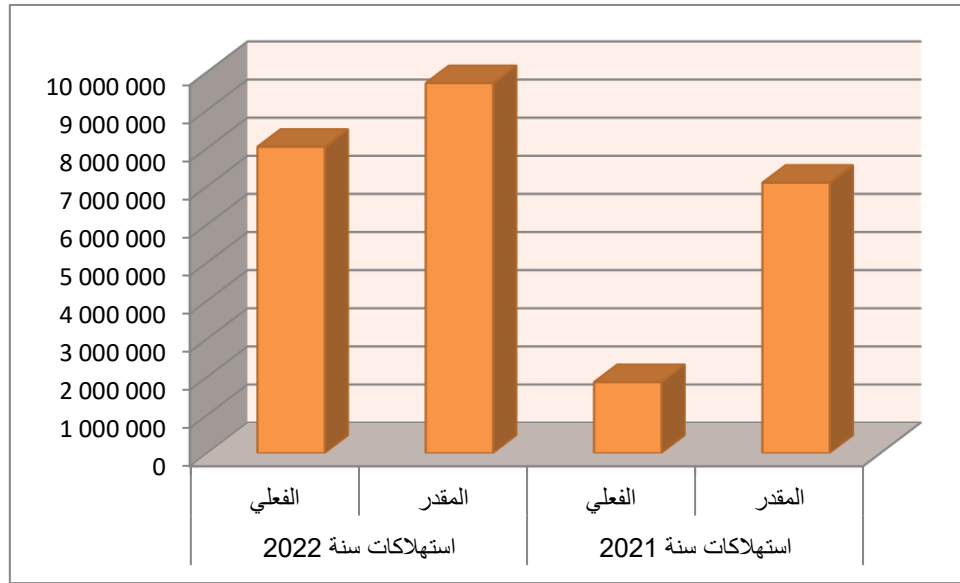
1828.5 طن اما المادة اللاصقة 216.9 طن و كريات الحديد 158 طن و مادة طلاء 68.51 طن ، اما بالنسبة لسنة 2022 كانت ايضا الكمية الفعلية المستهلكة في كل المواد اقل من المقدرة و تقدر الفروقات كالتالي بالنسبة لمادة الحديد 10305.7 طن ، ومادة خيط التلحيم 162.4 طن و غبار التلحيم 126 طن ، ابوكسي 7.89 طن ، بوليثيلان 1124 طن اما المادة لاصقة 48.62 طن و كريات الحديد 34 طن و مادة الطلاء 51.17 طن و مادة طلاء 68.51 طن

### الجدول رقم (2-8): جدول لوحة القيادة خاص بالمواد الاولية المستهلكة بالقيمة لسنة 2021-2022

المواد	استهلاكات سنة 2021			استهلاكات سنة 2022		
	المقدر	الفروقات	%	المقدر	الفروقات	%
الحديد	5 996 232	1 258 749	21%	8 589 874	7 336 852	85%
خيط التلحيم	43 830	9 268	21%	61 266	25 507	42%
غبار التلحيم	89 911	15 716	17%	93 432	71 608	77%
ابوكسي	53 219	29 936	56%	55 699	80 755	145%
بوليثيلان	688 770	223 799	32%	659 039	337 528	51%
مادة لاصقة	118 722	243 995	206%	113 143	85 958	76%
كريات الحديد	33 429	43 341	130%	39 842	28 284	71%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم (16/14)

## الشكل رقم (2-12): يوضح الرسم البياني المواد الاولية المستهلكة بالقيمة لسنة 2022/2021



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الجدول السابق

تعليق:

✓ نلاحظ ان ، كل المواد المستهلكة بالقيمة خلال سنة 2021 لم تتجاوز اغلب المواد الاستهلاك الفعلي 50% من الاستهلاك المقدر إلا المادتين ( مادة لاصقة ، كريات الحديد ) حيث تجاوز الاستهلاك الفعلي على الاستهلاك المقدر ب 206% ، 103% على ترتيب . اما سنة 2022 نلاحظ ان كل المواد المستهلكة حيث تجاوز استهلاك الفعلي 50% من الاستهلاك المقدر خاصة مادة ابوكسي حيث تجاوزت 100% من الاستهلاك المقدر .

✓ مما سبب في فروقات سالبة خلال سنتين 2022/2021 ، يجب على مؤسسة دراسة و معرفة سبب الانحرافات التي ادت الى هذه النتيجة .

## الفرع الثالث: لوحة القيادة الخاصة بالمديرية التجارية

## المؤشر الاول: خاص بمتابعة المبيعات

تحتوي لوحة القيادة الخاصة بمتابعة كمية المبيعات على بيانات خاصة بالكميات المباعة من المنتجات النامة الصنع ونصف مصنعة والنفايات. والمعبر عنها بالمتر بالنسبة للمنتجات وبالطن بالنسبة للنفايات والهدف منها متابعة

نسبة التحقق مقارنة بالأهداف المسطرة وكذا تطور حجم المبيعات بالسنوات السابقة، وهذا لإعطاء صورة واضحة للمسيري المؤسسة حول تطور المبيعات قصد الاسهام في اتخاذ القرارات من اجل تصحيح الانحرافات

الجدول رقم (2-9): جدول لوحة القيادة خاص بالمبيعات لسنة 2021-2022

المبيعات سنة 2022				المبيعات سنة 2021				المواد
%	الفروقات	الفعلي	المقدر	%	الفروقات	الفعلي	المقدر	
133%	46 434	185 799	139 365	38%	-141 974	86 603	228 577	الأنابيب المتوافقة (ML)
0%	1 741	1 741	0	4%	-28 690	1 310	30 000	الأنابيب المكشوفة (ML)
133%	6 574	26 574	20000	0%	1 432	1 432	0	أنابيب مغلفة هيدروليكية
								متنوع
100%	-6	3 144	3 150	54%	-1 335	1 553	2888	خردة معدنية (طن)
0%	0	0	0	0%	0	0	0	منتج اللحام(طن)
89%	-28	232	260	59%	-66	94	160	نفايات البولي ايثيلين (طن)

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم (17 و18)

تعليق :

✓ نلاحظ ان نتيجة المبيعات لسنة 2021 كانت سالبة و ذلك بسبب ان المبيعات الفعلية تقل على المبيعات المقدره ، اما بالنسبة لسنة 2022 فكانت النتيجة موجبة حيث ان المبيعات الفعلية تجاوزت المبيعات المقدره

## المؤشر الثاني: خاص بمتابعة رقم الاعمال

## الجدول رقم (2-10): جدول لوحة القيادة خاص برقم الاعمال لسنة 2021-2022

رقم الاعمال سنة 2022				رقم الاعمال سنة 2021				المواد
%	الفروقات	الفعلي	المقدر	%	الفروقات	الفعلي	المقدر	
54%	-5 224 198	6 151 398	11 375 596	54%	-5 224 198	6 151 398	11 375 596	انابيب المحروقات
136%	218 890	818 890	600 000	11%	-937 916	112 084	1 050 000	انابيب الري
0%	6 376	6 376	0	0%	2 658	2 658	0	خدمات
96%	-2 227	51 323	53 550	54%	-21 352	24 856	46 208	بقايا حديدية
48%	-6 388	5 832	12 220	40%	-4 522	2 998	7 520	بقايا بلاستيكية
0%	30	30	0	0%	137	137	0	بقايا اخرى
58%	-5 007 517	7 033 849	12 041 366	50%	-6 185 193	6 294 131	12 479 324	المجموع

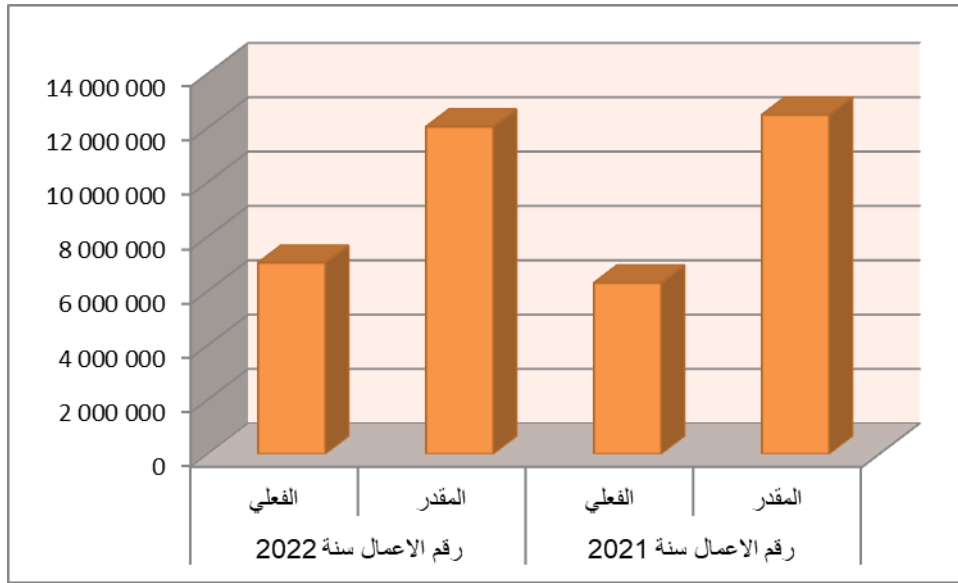
المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم (19 و20)

تعليق :

✓ من خلال الجدول لاحظنا ان رقم الاعمال حقق نتيجة سالبة ، خلال السنتين 2022/2021 بسبب نقص في اداء الفعلي للمؤسسة .

✓ يجب على المؤسسة دراسة اسباب التي ادت لهذه النتيجة و معالجتها ، لأن هذه النتائج تشكل خطر على استمرار المؤسسة .

## الشكل رقم (2-13): يوضح الرسم البياني رقم الاعمال لسنة 2022/2021



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

تعليق :

✓ كما ذكرنا في تعليق على الجدول السابق ، خلال السنتين 2022/2021 كان رقم الاعمال الفعلي

اقل من رقم الاعمال المقدر مما ادى الى نتيجة سالبة

الفرع الرابع: لوحة القيادة الخاصة بمديرية الموارد البشرية

المؤشر الاول: خاص بحركة الموظفين

هي عبارة عن عدة جداول يتم من خلالها متابعة كل ما يخص حركة الموظفين وتصنيفاتهم في المؤسسة، اي انها تعتبر وصف تعبيرى للموظف. والهدف منها اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم.

الجدول رقم(2-11): جدول لوحة القيادة بحركة الموظفين سنة 2021 سنة 2021

المجموع	المجموع		الفعلي 2021												
			اطار مسيير			اطار سامي			اطار		تقني		منفذ		
			عامل مؤقت	عامل دائم	عامل مؤقت	عامل مؤقت	عامل دائم	عامل مؤقت	عامل دائم	عامل مؤقت	عامل دائم		عامل مؤقت	عامل دائم	
408	2	406	0	0	3	1	114	0	210	1	79	الإنتاج			
147	1	146	0	0	1	1	75	0	68	0	2	التصليح			
186	5	181	0	1	2	2	39	2	108	0	32	الدعم			
137	4	133	0	0	24	2	49	1	49	1	11	التسيير			
<b>878</b>	<b>12</b>	<b>866</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>6</b>	<b>277</b>	<b>3</b>	<b>435</b>	<b>2</b>	<b>124</b>	المجموع			
<b>878</b>	<b>878</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>283</b>	<b>438</b>	<b>126</b>						المجموع			

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم (21)

الجدول رقم (2-12): جدول لوحة القيادة بحركة الموظفين سنة 2022:

المجموع	المجموع		الفعلي 2022												
			اطار مسيير			اطار سامي			اطار		تقني		منفذ		
			عامل مؤقت	عامل دائم	عامل مؤقت	عامل مؤقت	عامل دائم	عامل مؤقت	عامل دائم	عامل مؤقت	عامل دائم		عامل مؤقت	عامل دائم	
409	2	407	0	0	3	1	112	0	211	1	81	الإنتاج			
149	1	148	0	0	1	1	76	0	68	0	3	التصليح			
185	5	180	0	1	2	2	38	2	109	0	31	الدعم			
137	5	132	1	0	22	2	50	1	49	1	11	التسيير			
<b>880</b>	<b>13</b>	<b>867</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>6</b>	<b>276</b>	<b>3</b>	<b>437</b>	<b>2</b>	<b>126</b>	المجموع			
<b>880</b>	<b>880</b>	<b>1</b>	<b>29</b>	<b>282</b>	<b>440</b>	<b>128</b>						المجموع			

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم (22)

تعليق :

✓ من خلال الجداول السابقة لحركة الموظفين للسنتين 2022/2021 نلاحظ ان هناك حركة ضعيفة للموظفين ، حيث ان في سنة 2021 كان عددهم 878 موظف ( 866 عامل دائم ، 12 عامل مؤقت ) . اما في سنة 2022 كان عددهم 880 موظف ( 867 عامل دائم ، 13 عامل مؤقت).

يعني خلال سنتين زيادة 2 موظف فقط وذلك بسبب استقرار نشاط المؤسسة

الفرع الثاني: مناقشة النتائج

من خلال ما تم التطرق إليه وحسب النتائج المتحصل عليها والتي تم عرضها في الجداول المبينة أعلاه (لوحات القيادة المختلفة) يمكن استنتاج ما يلي:

## اولا: لوحة القيادة الخاصة بمديرية الإنتاج

## أ- متابعة كمية الإنتاج:

من خلال عرضنا للوحة القيادة الخاصة بالإنتاج فيما سبق يمكن تلخيص اهم اسباب هذه الانحرافات لسنة 2021 كالتالي:

➤ ورشة التلحيم: توقف لمدة 3922 ساعة لعدم وجود طلبية ، وايضا لمدة 157 ساعة بسبب تعديلات الالة ، و 75 ساعة توقف عملياتي

➤ ورشة الاتمام: توقف لمدة 168 ساعة لعدم وجود طلبية ، و 187 ساعة تنقل المواد الاولية، و 12 ساعة توقف لتغيير قطر الالة

➤ تغليف الخارجي: توقف لمدة 653 ساعة بسبب تنقل المواد الاولية، و 48 ساعة توقف لتغيير قطر الالة وتوقف لمدة 27 ساعة بسبب تعديلات الالة

➤ التغليف الداخلي: توقف لمدة 643 ساعة بسبب تنقل المواد الاولية، و 37 ساعة توقف لتغيير قطر الالة وتوقف لمدة 35 ساعة بسبب تعديلات الالة

اما بالنسبة لسنة 2022 سبب الانحرافات سالبة فكانت بسبب:

التغليف الداخلي: توقف لمدة 419 ساعة لعدم وجود انايب، وتوقف لمدة 52 ساعة بسبب تعديلات الالة

## ب- متابعة ضياع المواد الاولية (الحديد):

من خلال عرضنا للوحة القيادة الخاصة بضياع المواد الاولية (الحديد) فنلاحظ انه تم ضياع اقل مما كان هو مقدر حيث تم ضياع 85 طن من الحديد من اصل 140 طن حديد كان مقدر مما يعني نسبة جيدة بالنسبة للمؤسسة.

## ج- نسبة تشغيل الورشات:

بالنسبة لتقييم لوحة القيادة الخاصة بنسبة تشغيل الورشات لاحظنا وجود انحرافات سلبية في جميع الورشات للسنة 2021 و سنة 2022 التي قد تكون مؤثرة خصوصا في ورشتي التلحيم واتمام وذلك راجع الى التوقفات التالية: سنة(2021) 3922 ساعة توقف لتعديلات الخاصة بالآلات، 157 ساعة توقف بسبب الاعطاب، 75



ساعة توقفات اخرى، اما سنة (2022) 2658 ساعة توقف لتعديلات الخاصة بالآلات، 809 ساعة توقف بسبب الاعطاب، 251 ساعة توقفات اخرى

ح- متابعة دورة العمل: من خلال عرضنا للوحة القيادة الخاصة بمتابعة دورة العمل لاحظنا عدم وجود انحرافات للسنتين 2022 و 2021 وذلك لان المؤسسة لم تتوقف عن الانتاج خلال هذه الفترة.

ثانيا: لوحة القيادة الخاصة بمديرية التموين

أ- متابعة مشتريات المواد الاولية:

سبب الانحرافات السلبية سنة 2021 تقريبا في جميع المواد الاولية راجع لضعف الانتاج نظرا لعدم وجود طلبية اما بالنسبة لسنة 2022 فهناك عدة فوارق مقبولة الا بخصوص مادة اللاصقة حيث تم شراء 250 طن مقابل 72 طن كان مقدر أي بنسبة 350% وذلك نظرا لنقص هذه المادة الاولية في السوق الدولية

ب- متابعة استهلاكات المواد الاولية:

سبب انحرافات سلبية سنة 2021 تقريبا في جميع المواد الاولية راجع لضعف الانتاج نظرا لعدم وجود طلبية اما بالنسبة لسنة 2022 سبب الفروقات السلبية خاصة في مادة خيط التلحيم انه تم استهلاك 119 طن مقابل 560 طن أي بنسبة 42% وذلك راجع لعملية تدوير هذه المادة مما ساهم في تقليل استهلاك هذه المادة

الفرع الثالث: لوحة القيادة الخاصة بالمديرية التجارية

بالنسبة لسنتين 2021 و 2022 نلاحظ انه يوجد فرق سالب في مجموع رقم اعمال وذلك راجع الى نقص في انتاج مما اثر مباشرة على الكميات المباعة و بذلك على رقم الاعمال ايضا .

الفرع الرابع: لوحة القيادة الخاصة بمديرية الموارد البشرية

بالنسبة لحركة الموظفين نلاحظ خلال السنتين 2021 و 2022 لا توجد حركة معتبرة بالنسبة للموظفين و ذلك راجع الى استقرار في عملية الانتاج

## خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل معرفة دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية للأنايب وحدة غرداية ALFAPIPE ، حيث من خلال دراستنا الميدانية في هذه المؤسسة لاحظنا انها تطبق لوحة القيادة بشكل يتطابق مع هيكلها التنظيمي و ان لكل مديرية لوحة قيادة خاصة بها، لكي تساعدنا في عملية مراقبة تسيير من اجل معرفة الانحرافات وذلك من خلال المقارنة بين العمل الفعلي والمقدر و اتخاذ القرارات المناسبة لوضع المؤسسة للوصول الى الاهداف المسطرة .

الخاتمة

الخاتمة :

تتمثل مراقبة التسيير المرآة التي تعكس الصورة الواقعية لوضعية المؤسسة ، و ذلك من خلال التأكد من أن النتائج المحققة تطابق وتوافق تلك المرسومة من قبل والانحرافات عن هذه النتائج المرسومة يتم اكتشافها فتتخذ في الحال الإجراءات اللازمة لتصحيحها وفي الشكل الذي يضمن عودة الأنظمة إلى السير في الطريق المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف .

إن الاستخدام الجيد لأدوات مراقبة التسيير يساعد على توجيه وقيادة المؤسسة نحو تحقيق اهدافها في فترة وجيزة دون الوقوع في المشاكل والخطر ، من أهم أدوات مراقبة التسيير لوحة القيادة وذلك من خلال تقديم معلومات لمتخذ القرار في الوقت الملائم التي تتصف بالوضوح والدقة دون الحاجة الى التفسير والتحليل والاستقصاء .

الهدف الرئيسي من دراستنا هو محاولة معرفة كل الجوانب المتعلقة بلوحة القيادة، وإبراز دورها في اتخاذ القرار في المؤسسات ، وهذا من خلال اهمية التي تتميز بها والتي تعتبر من بين أهم الركائز التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير. وعليه الفصلين الذين تضمنتهما الدراسة شكلت الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، وقد تم اختبار مدى صحة الفرضيات التي تم وضعها، ومن خلال هذه الخاتمة سنعرض اختبار الفرضيات، نتائج البحث، توصياته وفي الأخير أفاق الدراسة كما يلي:

اختبار الفرضيات:

تؤكد النتائج المتحصل عليها صحة الفرضية الرئيسية وهي لوحة القيادة يساهم في اتخاذ القرارات بالشكل السليم في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الأولى: تم إثبات صحة فرضية انه يوجد هناك عدة مجالات تستعمل فيها لوحة القيادة في مؤسسة فلكل مصلحة لها لوحة قيادة خاصة بها.

الفرضية الفرعية الثانية: تم إثبات صحة ان لوحة القيادة تساعد المؤسسة الاقتصادية في تقييم أدائها ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة ؛يستطيع من خلالها المسؤول تحديد الفرص و التهديدات في المؤسسة وذلك من أجل اتخاذ القرارات اللازمة لمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: تم إثبات صحة ان لوحات القيادة المصممة بمؤسسة ALFAPIPE غرداية

تساهم بالقدر الكافي في اتخاذ القرارات التي تساعد في تحسن الأداء، حيث ان لوحة القيادة في مؤسسة ALFAPIPE تساهم في اتخاذ القرارات من خلال العمل على تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب باتخاذ القرارات المناسبة،

#### نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نذكر منها:

- ❖ ان لوحة القيادة أداة مرنة تسمح بعرض سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها .
- ❖ تلعب لوحة القيادة دور مهم في عملية التسيير من خلال المعلومات التي تحتويها والأشخاص المعنيين بها، فهي ليست حكرًا على الإدارة العليا وإنما يتعامل بها الميدانيين، وذلك لتناسق لوحات القيادة بمختلف الوحدات في المؤسسة.
- ❖ تعبر لوحة القيادة عن مجموعة من المعلومات المالية المنظمة، بطريقة علمية تسمح بمتابعة تحقيق الاهداف المالية والكمية على المدى القصير والطويل.
- ❖ إن عملية اتخاذ القرارات هي الإختيار البديل الأفضل .
- ❖ تمر عملية اتخاذ القرار بالمراحل التالية: تحديد المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل تطبيق وتنفيذ البديل الذي تم اختياره وتقييم النتائج.
- ❖ تحتوي لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة على الانحرافات بين الاهداف المسطرة وما تحقق فعلا خلال السنة لكنها بالمقابل تهمل حساب الانحرافات مع ما انجز خلال السنوات السابقة.

## الاقتراحات والتوصيات:

وفي الاخير بعد إتمام هذه الدراسة ومعرفة شكل لوحة القيادة ومدى مساهمتها في اتخاذ القرار بالمؤسسة نقترح التوصيات التالية :

❖ ضرورة فهم المسؤولين في المؤسسة على مدى اهمية لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الصحيحة .

❖ الاهتمام بطريقة لازمة لإعداد لوحة القيادة ومراقبتها، و انتباه المسؤولين الى الانحرافات الهامة.

نظرة مستقبلية:

بعد عرض وتحليل هذه الدراسة التي بين أيدينا تنشأ لنا مجموعة من الأفكار والآفاق المستقبلية تساعد الباحثين في دراسات لاحقة أهمها:

✓ دور لوحة القيادة الحديثة في توجيه القرارات .

✓ أثر لوحة القيادة في ترشيد حوكمة الشركات .

✓ واقع لوحة القيادة في المؤسسات الجزائرية .

# قائمة المراجع

### ❖ المراجع باللغة العربية:

#### ● كتب:

- معراج هواري، مصطفى الباهي، مدخل الى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011
- وهيبية مقدم ، الادارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة ، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، سنة 2020
- خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان
- جمال الدين لعويسات .الإدارة و عملية اتخاذ القرار ، دار هومو للطباعة و النشر و التوزيع الجزائر ، 2005

#### ● مجلات:

- زينب بوغازي، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مقال في مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 1 (2021)، المجلد 6

#### ● ملتقيات:

- براق عيسى، كداتسة عائشة، براقمي رضية، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع ، جامعة البليدة 02، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2017/04/25
- محمد بولصنام. بوشو جميلة، لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة 2، يوم 2017/4/25

- زهية بركان ، حورية كتمير، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة 25، 2017 أبريل

#### ● الرسائل و الاطروحات:

- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2015/2014



## المراجع

- شيلة محمد، عيسى فضيل، لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، 2018/2017
- بوشطيط سارة، دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم اداء الموارد البشرية ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، 1014/2013
- رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية علوم اقتصادية وتجارة وعلوم تسيير ، علوم تجارية، جامعة العربي بن مهيدي -ام البواقي-، 2017/2016
- بن عشو نادية، دور لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية، جامعة غرداية 2017/2016
- خولة مجور، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، علوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، 2015/2014
- مريم طويجني ، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكر ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2019/2018
- عبد القادر بابو، دور مؤشرات لوحة القيادة في تحسين جودة القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، علوم اقتصادية، علوم تسيير و علوم تجارية، جامعة غرداية، 2022/2021
- رحيم حسين. بونقيب احمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة تسيير، ابحاث اقتصادية وادارية ، العدد الرابع ديسمبر، جامعة فرحات عباس سطيف - الجزائر- ، 2008
- احمد فنيش، محمد بجاج، دور اتخاذ القرارات في تحسين أداء الموظف العام، اطروحة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق و العموم السياسية، جامعة غرداية، 2018/2017
- سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.

الرسائل و الأطروحات باللغة الاجنبية:

- AMRANI Kamilia, Le tableau de bord comme outil de pilotage de la performance financière d'une entreprise, Master Finance et comptabilité, Université Abderrahmane Mira de Béjaïa ,2018
- MELLAH Safia , Tableaux de bord, outils de gouvernance d'entreprise, Cas de l'EPE SONELGAZ ,diplôme de doctorat ,Option Gouvernance d'entreprise ,Faculté des Sciences Economiques ,des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion ,Université Abdelhamid BEN BADIS MOSTAGANEM ,2020/2021

الملاحق

الملحق 1: لوحة القيادة للإنتاج لسنة 2021

**Production ( 4eme Trimestre 2021 )**

Installation	T4 / 2021			Cumul au 31/12/2021		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
<b>Machines à souder</b> (Tubes soudés non parachevés )	<b>66 524</b>	<b>8 806</b>	<b>13%</b>	<b>302 336</b>	<b>74 050</b>	<b>24%</b>
<b>Parachèvement</b> ( Tubes parachevés )	<b>60 192</b>	<b>3 860</b>	<b>6%</b>	<b>272 569</b>	<b>66 963</b>	<b>25%</b>
<b>Revêtement Extérieur</b> ( Tubes revêtus extérieur )	<b>67 468</b>	<b>27 911</b>	<b>41%</b>	<b>273 484</b>	<b>98 490</b>	<b>36%</b>
Hydrocarbres	23 522	14 638	<b>62%</b>	229 538	71 819	<b>31%</b>
Hydrauliques	43 946	13 273	<b>0%</b>	43 946	26 671	<b>0%</b>
Préstation Annaba	0	0	<b>0%</b>	0	0	<b>0%</b>
<b>Revêtement Intérieur</b> ( Tubes revêtus Int & Ext )	<b>67 567</b>	<b>22 796</b>	<b>34%</b>	<b>272 524</b>	<b>91 608</b>	<b>34%</b>
Hydrocarbres	23 621	14 638	<b>62%</b>	228 578	72 445	<b>32%</b>
Hydrauliques	43 946	8 158	<b>0%</b>	43 946	19 164	<b>0%</b>
Préstation Annaba	0	0	<b>0%</b>	0	0	<b>0%</b>

الملحق 2: لوحة القيادة للإنتاج لسنة 2022

Production ( 4eme Trimestre 2022 )

Installation	T4 / 2022			Cumul au 31/12/2022		
	Prévision	Réalisatio n	Taux	Prévision	Réalisatio n	Taux
<b>Machines à souder</b> (Tubes soudés non parachevés )	<b>22 000</b>	<b>43 487</b>	<b>198%</b>	<b>184 770</b>	<b>196 920</b>	<b>107%</b>
<b>Parachèvement</b> ( Tubes parachevés )	<b>23 373</b>	<b>40 814</b>	<b>175%</b>	<b>156 905</b>	<b>190 144</b>	<b>121%</b>
<b>Revêtement Extérieur</b> ( Tubes revêtus extérieur )	<b>23 373</b>	<b>53 071</b>	<b>227%</b>	<b>161 064</b>	<b>207 909</b>	<b>129%</b>
Hydrocarbres	3 373	51 627	<b>1531</b> %	141 064	186 179	<b>132%</b>
Hydrauliques	20 000	1 444	<b>0%</b>	20 000	21 730	<b>0%</b>
Préstation Annaba	0	0	<b>0%</b>	0	0	<b>0%</b>

الملاحق

<b>Revêtement Intérieur</b> ( Tubes revêtus Int & Ext )	<b>23 373</b>	<b>53 968</b>	<b>231%</b>	<b>160 415</b>	<b>105 591</b>	<b>66%</b>
			<b>1557</b>			
Hydrocarbres	3 373	52 524	%	140 415	75 804	<b>54%</b>
Hydrauliques	20 000	1 444	<b>0%</b>	20 000	29 788	<b>0%</b>
Préstation Annaba	0	0	<b>0%</b>	0	0	<b>0%</b>

**1-1 Fonctionnement des installations (Quatrième trimestre 2021)**

**a) Mise au mille**

Installations	4eme trimestre 2021	
	Prévisions	Réalisations
Mise aux mille machins - RGZ2	1 026	-
Mise aux mille parachèvements ( finition) - RGZ2	1 111	-
Mise au mille Globale - RGZ2	1 140	-

**1-1 Fonctionnement des installations (Quatrième trimestre 2022)**

**a) Mise au mille**

Installations	4eme trimestre 2022	
	Prévisions	Réalisations
Mise aux mille machins - OB1	1 036	1 033
Mise aux mille parachèvements ( finition) - OB1	1 100	1 121
Mise au mille Globale - OB1	1 140	1 158



الملحق 5 : متابعة نسبة تشغيل الورشات لسنة 2021

**Taux de marche (a** نسبة تشغيل الورشات

**UM : %**

Installations	4eme trimestre 2021	
	Prévisions	Réalisations
Machines à souder	65%	5.32%
Parachèvement	65%	5.41%
Revêtement extérieur	75%	16.93%
Revêtement intérieur	75%	16.32%

الملحق 6 : متابعة نسبة تشغيل الورشات لسنة 2022

**Taux de marche (a**

**UM : %**

Installations	4eme trimestre 2022	
	Prévisions	Réalisations
Machines à souder	65%	32.50%
Parachèvement	65%	39,68%
Revêtement extérieur	75%	60,28%
Revêtement intérieur	75%	48.64%

**Cycle de travail (a**

	4eme trimestre 2021	
Installations	Prévisions	Réalisations
Machines à souder	3x8x4 Dis	2x8x2 Dis 1x11/1x8 Dis
Parachèvement	3x8 Dis	2x8 Dis/Con
Revêtement extérieur	2x8 Dis	2x8 Dis
Revêtement intérieur	2x8 Dis	2x8 Dis

**Cycle de travail (a**

	4eme trimestre 2022	
Installations	Prévisions	Réalisations
Machines à souder	3x8x3 Dis	2x8 Dis 4x8 Dis
Parachèvement	3x8 Dis	2x8 Con
Revêtement extérieur	2x8 Dis	2x8 Dis
Revêtement intérieur	2x8 Dis	2x8 Dis

**Approvisionnements matieres principales  
4eme Trimestre 2021  
( en quantité )**

a) Importations

UM: TONNE

Matières	T4 / 2021			Cumul au 31/12/2021		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
* Bobines importées	0	806,52	#DIV/0!	53 618	4 952,00	9%
* Produits de soudage						
Fil	0	294,00	#DIV/0!	0	294,00	#DIV/0!
Flux	0	549,30	#DIV/0!	406	777,00	191%
* Produits de revêtement						
Epoxy	0	0,00	#DIV/0!	60	16,00	27%
PE	0	0,00	#DIV/0!	1 948	725,13	37%
Adhésif	0	0,00	#DIV/0!	260	75,00	29%
Grenaille	0	0,00	#DIV/0!	94	224,00	238%
Résine&Durcisseur	0	0,00	#REF!	0	72,44	#DIV/0!

**Approvisionnementn matières principales  
4eme Trimestre 2021  
( en Valeur )**

**a) Importations**

UM: KDA

Matières	T4 / 2021			Cumul au 31/12/2021		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	Taux
<b>* Bobines importées</b>	0	0	#DIV/0!	4 963 818	519 760	10%
<b>* Produits de soudage</b>						
Fil	0	51 018	#DIV/0!	0	62 727	#DIV/0!
Flux	0	82 855	#DIV/0!	56 246	125 561	223%
<b>* Produits de revêtement</b>						
Epoxy	0	0	#DIV/0!	31 772	8 950	28%
PE	0	0	#DIV/0!	527 471	180 039	34%
Adhésif	0	0	#DIV/0!	111 035	32 385	29%
Grenaille	0	0	#DIV/0!	15 910	37 312	235%
Résine&Durcisseur	0	0	#REF!	0	38 229	#DIV/0!
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>133 873</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>5 706 253</b>	<b>1 004 963</b>	<b>18%</b>

**Approvisionnement matières principales  
4eme Trimestre 2022  
( en quantité )**

**a) Importations**

UM: TONNE

Matières	T4 / 2022			Cumul au 31/12/2022		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	Taux
<b>* Bobines importées</b>	0	10 359,48	#DIV/0!	55 433	45 515,96	<b>82%</b>
<b>* Produits de soudage</b>						
Fil	0	0,00	#DIV/0!	0	0,00	#DIV/0!
Flux	0	0,00	#DIV/0!	0	0,00	#DIV/0!
<b>* Produits de revêtement</b>						
Epoxy	0	24,02	#DIV/0!	127	125,02	<b>99%</b>
PE	0	817,75	#DIV/0!	754	2 625,75	<b>348%</b>
Adhésif	0	20,25	#DIV/0!	72	250,25	<b>349%</b>
Grenaille	0	0,00	#DIV/0!	196	120,00	<b>61%</b>
Résine&Durcisseur	0	0,80	#REF!	0	204,27	#DIV/0!

**Approvisionnement matières principales  
4eme Trimestre 2022  
( en Valeur )**

**a) Importations**

UM: KDA

Matières	T4 / 2022			Cumul au 31/12/2022		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
<b>* Bobines importées</b>	0	1 793 736	#DIV/0!	9 419 730	7 852 885	<b>83%</b>
<b>* Produits de soudage</b>						
Fil	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
Flux	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
<b>* Produits de revêtement</b>						
Epoxy	0	21 971	#DIV/0!	71 171	114 358	<b>161%</b>
PE	0	201 696	#DIV/0!	197 058	641 511	<b>326%</b>
Adhésif	0	7 791	#DIV/0!	29 648	96 281	<b>325%</b>
Grenaille	0	0	#DIV/0!	39 640	17 891	<b>45%</b>
Résine&Durcisseur	0	356	#REF!	0	89 251	#DIV/0!
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>2 025 550</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>9 757 247</b>	<b>8 812 177</b>	<b>90%</b>

الملحق 13: متابعة المواد الاولية المستهلكة بالكمية لسنة 2021

**Consommations matieres principales  
4eme Trimestre 2021  
( en quantité )**

UM:  
TONNE

Matières	T4 / 2021			Cumul au 31/12/2021		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
<b>* Bobines importées</b>	16 477	1 564,32	<b>9%</b>	65 536,00	16 352,99	<b>25%</b>
<b>* Produits de soudage</b>						
Fil	69	5,50	<b>8%</b>	275,00	44,90	<b>16%</b>
Flux	183	6,30	<b>3%</b>	649,00	104,55	<b>16%</b>
<b>* Produits de revêtement</b>						
Epoxy	31	10,35	<b>33%</b>	100,00	53,95	<b>54%</b>
PE	759	181,28	<b>24%</b>	2 544,00	920,36	<b>36%</b>
Adhésif	84	13,05	<b>16%</b>	278,00	57,13	<b>21%</b>
Grenaille	60	10,00	<b>17%</b>	197,50	279,00	<b>141%</b>
Résine&Durcisseur	14	15,89	<b>114%</b>	147,00	78,97	<b>54%</b>



**Consommations matières principales  
4eme Trimestre 2021  
( en valeur )**

UM:  
KDA

Matières	T4 / 2021			Cumul au 31/12/2021		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
<b>* Bobines importées</b>	1 453 895	125 295	<b>9%</b>	5 996 232	1 258 749	<b>21%</b>
<b>* Produits de soudage</b>						
Fil	10 997	954	<b>9%</b>	43 830	9 268	<b>21%</b>
Flux	25 352	950	<b>4%</b>	89 911	15 716	<b>17%</b>
<b>* Produits de revêtement</b>						
Epoxy	16 498	5 768	<b>35%</b>	53 219	29 936	<b>56%</b>
PE	205 494	40 701	<b>20%</b>	688 770	223 799	<b>32%</b>
Adhésif	35 873	4 511	<b>13%</b>	118 722	243 995	<b>206%</b>
Grenaille	10 223	1 100	<b>11%</b>	33 429	43 341	<b>130%</b>
Résine&Durcisseur	6 818	7 029	<b>103%</b>	71 588	40 982	<b>57%</b>
	<b>1 765 151</b>	<b>186 309</b>	<b>11%</b>	<b>7 095 701</b>	<b>1 865 786</b>	<b>26%</b>

الملحق 15 : متابعة المواد الاولية المستهلكة بالكمية لسنة 2022

**Consommations matieres principales  
4eme Trimestre 2022  
( en quantité )**

UM: TONNE

Matières	T4 / 2022			Cumul au 31/12/2022		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
<b>* Bobines importées</b>	4 308	13 950,66	<b>324%</b>	52 703,50	42 397,80	<b>80%</b>
<b>* Produits de soudage</b>						
Fil	29	27,20	<b>94%</b>	282,00	119,60	<b>42%</b>
Flux	58	105,40	<b>182%</b>	562,00	436,00	<b>78%</b>
<b>* Produits de revêtement</b>						
Epoxy	13	47,20	<b>363%</b>	99,00	91,02	<b>92%</b>
PE	317	476,00	<b>150%</b>	2 520,00	1 396,00	<b>55%</b>
Adhésif	35	62,00	<b>177%</b>	274,00	225,38	<b>82%</b>
Grenaille	26	41,50	<b>160%</b>	197,00	163,00	<b>83%</b>
Résine&Durcisseur	28	57,27	<b>205%</b>	216,00	164,83	<b>76%</b>

الملحق 16 : متابعة المواد الاولية المستهلكة بالقيمة لسنة 2022

**Consommations matières principales  
4eme Trimestre 2022  
( en valeur )**

UM: KDA

Matières	T4 / 2022			Cumul au 31/12/2022		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
<b>* Bobines importées</b>	366 029	2 415 545	<b>660%</b>	8 589 874	7 336 852	<b>85%</b>
<b>* Produits de soudage</b>						
Fil	6 300	5 862	<b>93%</b>	61 266	25 507	<b>42%</b>
Flux	9 642	17 382	<b>180%</b>	93 432	71 608	<b>77%</b>
<b>* Produits de revêtement</b>						
Epoxy	7 314	43 175	<b>590%</b>	55 699	80 755	<b>145%</b>
PE	82 903	115 986	<b>140%</b>	659 039	337 528	<b>51%</b>
Adhésif	14 453	23 854	<b>165%</b>	113 143	85 958	<b>76%</b>
Grenaille	5 258	7 807	<b>148%</b>	39 842	28 284	<b>71%</b>
Résine&Durcisseur	12 460	25 489	<b>205%</b>	96 120	71 314	<b>74%</b>
	<b>504 360</b>	<b>2 655 099</b>	<b>526%</b>	<b>9 708 416</b>	<b>8 037 807</b>	<b>83%</b>

الملحق 17: متابعة المبيعات لسنة 2021

Expéditions ( 4eme Trimestre 2021 )

Installation	T4 / 2021			Cumul au 31/12/2021		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
<b>Tubes Conformes ( ML )</b>	<b>68 244</b>	<b>28 182</b>	<b>41%</b>	<b>228 577</b>	<b>86 603</b>	<b>38%</b>
* CEEG TUS Ghardaia	0	0	#DIV/0!	68 577	58 421	85%
* SONATRACH 28"	24 300	14 619	60%	160 000	14 619	9%
* CODIDER	43 944	13 563		43 944	13 563	
<b>Tubes déclassés</b>						
* Tubes nus ( ML )	1 000	590	59%	30 000	1 310	4%
* Tubes revêtus hydrauliques	0	350	0%	0	1 432	#DIV/0!
<b>Divers</b>						
* Ferraille ( t )	537	305	57%	2 888	1 553	54%
* Produit de soudage (T)	0	0	0%	0	0	
* Déchet polyéthylène ( t )	40	94	234%	160	94	59%

Expéditions ( 4eme Trimestre 2022 )

Installation	T4 / 2022			Cumul au 31/12/2022		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
<b>Tubes Conformes ( ML )</b>	3 373	63 331	1878%	139 365	70 785	51%
* RGZ2 40" 12.7mm	0	60 493	#DIV/0!	139 365	67 411	48%
* RGZ2 40" 14.27mm	3 373	2 838	84%	0	3 373	#DIV/0!
* OB1 24'	0	0		0	110 014	
* CEEG 28"	0	0		0	5 000	
<b>Tubes déclassés</b>						
* Tubes nus ( ML )	0	249	#DIV/0!	0	1 741	#DIV/0!
* Tubes revêtus hydrauliques	20 000	461	0%	20 000	26 574	133%
<b>Divers</b>						
* Ferraille ( t )	450	1 264	281%	3 150	3 144	100%
* Produit de soudage (T)	0	0	0%	0	0	
* Déchet polyéthylène ( t )	90	28	31%	260	232	89%

**Chiffre d'affaires ( 4eme Trimestre 2021 )**

UM: KDA

Désignation	T4 / 2021			Cumul au 31/12/2021		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
<b>1-Tubes Conformes</b>						
* Tubes hydrocarbures ( Sonatrach )	2 209 333	700 096	32%	9 816 592	2 335 881	24%
* CEEG TUS Ghardaia	0	0	#DIV/0!	2 005 156	1 635 784	82%
* SONATRACH 40"	1 003 177	700 096	70%	6 605 280	700 096	11%
* Tubes hydraulique ( Cosider )	1 206 156	387 959		1 206 156	387 959	32%
<b>S/TOTAL</b>	<b>2 209 333</b>	<b>1 088 056</b>	<b>49%</b>	<b>9 816 592</b>	<b>2 723 840</b>	<b>28%</b>
<b>Tubes déclassés</b>						
* Tubes nus	350 000	26 737	8%	1 050 000	54 593	5%
* Tubes Hydrauliques revêtus int & ext	0	15 050	#DIV/0!	0	57 491	#DIV/0!
<b>S/TOTAL</b>	<b>350 000</b>	<b>41 787</b>	<b>12%</b>	<b>1 050 000</b>	<b>112 084</b>	<b>11%</b>
<b>Prestation</b>	0	1 653	0%	0	2 658	0%
<b>S/TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1 653</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>2 658</b>	<b>0%</b>
* Chutes bobines et tubes (Ferraille )	8 592	4 884	57%	46 208	24 856	54%
* Chutes polyéthylène	1 880	2 998	159%	7 520	2 998	40%
* Produits périmé (Fil et flux de soudage)	0	0	0%	0	0	0%
* Autres	0	137	0%	0	137	0%
<b>S/TOTAL</b>	<b>10 472</b>	<b>8 019</b>	<b>77%</b>	<b>53 728</b>	<b>27 991</b>	<b>52%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 569 805</b>	<b>1 139 515</b>	<b>44%</b>	<b>10 920 320</b>	<b>2 866 573</b>	<b>26%</b>

Chiffre d'affaires ( 4eme Trimestre 2022)

UM: KDA

Désignation	T4 / 2022			Cumul au 31/12/2022		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
<b>1-Tubes Conformes</b>						
* Tubes hydrocarbures ( Sonatrach )	304 257	3 052 154	1003%	11 375 596	6 151 398	54%
* RGZ2 40" 12.7mm	0	2 896 986	#DIV/0!	11 071 339	3 228 270	29%
* RGZ2 40" 14.27mm	304 257	155 168	51%	304 257	184 398	61%
* OB1 24'	0	0	#DIV/0!	0	2 513 731	
* CEEG 28"	0	0	#DIV/0!	0	225 000	#DIV/0!
<b>S/TOTAL</b>	<b>304 257</b>	<b>3 052 154</b>	<b>1003%</b>	<b>11 375 596</b>	<b>6 151 398</b>	<b>54%</b>
<b>Tubes déclassés</b>						
* Tubes nus	0	13 181	#DIV/0!	0	66 917	#DIV/0!
* Tubes Hydrauliques revêtus int & ext	600 000	22 636	4%	600 000	751 972	125%
<b>S/TOTAL</b>	<b>600 000</b>	<b>35 817</b>	<b>6%</b>	<b>600 000</b>	<b>818 890</b>	<b>136%</b>
<b>Prestation</b>	0	1 690	0%	0	6 376	0%
<b>S/TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1 690</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>6 376</b>	<b>0%</b>
* Chutes bobines et tubes (Ferraille )	7 650	19 961	261%	53 550	51 323	96%
* Chutes polyéthylène	4 230	899	21%	12 220	5 832	48%
* Produits périmé (Fil et flux de soudage)	0	0	0%	0	0	0%
* Autres	0	0	0%	0	30	0%
<b>S/TOTAL</b>	<b>11 880</b>	<b>20 860</b>	<b>176%</b>	<b>65 770</b>	<b>57 185</b>	<b>87%</b>

الملاحق

<b>TOTAL</b>	<b>916</b>	<b>3 110</b>		<b>12 041</b>	<b>7 033</b>		
	<b>137</b>	<b>521</b>	<b>340%</b>	<b>366</b>	<b>850</b>	<b>58%</b>	

الملحق 21 : متابعة حركة الموظفين لسنة 2021

3) Effectifs Fin de période (fin Décembre2021)

UM: Nbre

	Réalisation									S,Total		Total
	Exécution		Maitrise		cadre		cadre sup		cadre dirigeant	CDI	CDD	
	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDD			
Production	79	1	210	0	114	1	3	0	0	406	2	408
Maintenance	2	0	68	0	75	1	1	0	0	146	1	147
Sout/Logistique	32	0	108	2	39	2	2	1	0	181	5	186
ADM/gestion	11	1	49	1	49	2	24	0	0	133	4	137
<b>S,Total</b>	<b>124</b>	<b>2</b>	<b>435</b>	<b>3</b>	<b>277</b>	<b>6</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>866</b>	<b>12</b>	<b>878</b>
<b>Total</b>	<b>126</b>		<b>438</b>		<b>283</b>		<b>31</b>		<b>0</b>	<b>878</b>		<b>878</b>

الملحق 22 : متابعة حركة الموظفين لسنة 2022

3) Effectifs Fin de période (fin Décembre2022)

UM: Nbre

	Réalisation									S,Total		Total
	Exécution		Maitrise		cadre		cadre sup		cadre dirigeant	CDI	CDD	
	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDD			
Production	67	2	212	0	117	1	4	0	0	400	3	403
Maintenance	3	0	62	0	75	1	1	0	0	141	1	142
Sout/Logistique	28	1	114	1	37	2	3	1	0	182	5	187
ADM/gestion	11	1	49	1	50	2	26	0	0	136	4	140
<b>S,Total</b>	<b>109</b>	<b>4</b>	<b>437</b>	<b>2</b>	<b>279</b>	<b>6</b>	<b>34</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>859</b>	<b>13</b>	<b>872</b>
<b>Total</b>	<b>113</b>		<b>439</b>		<b>285</b>		<b>35</b>		<b>1</b>	<b>872</b>		<b>872</b>