

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات الحصول على شهادة ليسانس في إدارة الأعمال

تحت عنوان:

**أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة لوحة
القيادة في المؤسسة الأنايب الوطنية ALFA
PIPE**

تحت إشراف:

أ. د. عقبة مخنان

المؤطر:

شيلة محمد

من إعداد الطلبة:

- سليمان فاطمة الزهراء

- خياطي حياة

- طرباقو دعاء

السنة الجامعية:

أهداء

الحمد لله الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع

أهدي هذا العمل وثمره جهدي إلى من سهرا عليا، وصبرا معي حتى وصلت
لهذه المرحلة.

أهدي هذا العمل الى اخوتي وسندي كل باسمه والى عائلتي الكريمة الى زملائي
في الدراسة اللهم سهل لهم طريق النجاح

اهدي هذا العمل الى كل من ساعدني على إتمام هذا العمل وقدم لي العون
سواء من قريب او بعيد

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

-سليمانى فاطمة الزهراء-

اهراء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرحمة المهداة محمد

صلى الله عليه وسلم

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح ولكن الأجل أن يتذكر من كان السبب

في ذلك النجاح أهدي ثمرة هذا العمل:

إليكما يامن أحمل اسمكما بكل افتخار إليكما يا قدوتي الذي ينير دربي إليكما يامن

أعطيتموني ولا يزال عطائكما بلا حدود فمهما وصفت فيكم او عبرت عن مشاعري

فلم اوفي حقكم فأنتم رحمة الله لي في هذه الحياة يامن أدين لكم بحياتي ابي الحبيب و

إليك يا بسمة حياتي وسر وجودي يامن دعائك سر نجاحي يا نبع الحنان وجنة الدنيا

وقرة عيني ومصباح حياتي وضياؤها أمني الحبيبة أطال الله عمركما.

إلى كل أساتذتي و كل معلمينا حفظكم الله و جزاكم كل الخير.

إلى إخوتي وأخواتي وفقهم الله وصانهم إلى كل أصدقاء الجامعة إلى كل الذين

تحملهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكري. إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في هذا

العمل.

أهداء

"وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي الا بفضلله وما تخطى العبد عقبات وصعوبات الا بتوفيقه ومعونته....

شيء جميل أن يسعى الانسان الى النجاح ولكن الأجل أن يذكر من كان السبب في ذلك النجاح أهدي ثمرة هذا العمل:

إلى التي وهبت في لذة كبدها كل العطاء والحنان، الى التي رعنتني حق رعاية وكانت سندي في الشدائد تتبني خطوة خطوة في عملي، وكانت دعواها لي بالتوفيق، الى نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب والعين جزاها عني الجزاء في الدارين.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى احقق له أماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسامة مترجمة في تقديمه للعلم أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره.

إلى اليد اليمنى وضلعي ثابت أختي ملك وأخواتي بشرى وربتاج، وإلى خالتي نواصر فوزية التي كانت معي من أول يوم في مساري وخالاتي وأخوالي.

إلى كل أساتذتي وكل معلمينا حفظهم الله وجراهم كل خير.

إلى كل زميلاتي وزملائي في مقاعد الدراسة وفقهم الله.

-طابقو دعاء-

شكر وتقدير

الشكر أولاً للمولى عز وجل الذي يسر لنا أمرنا وهون لنا الصعب،
حتى إنهاء هذا العمل فالحمد لله حمدا يليق بكماله وثناء يليق بعظمته وفضله

علينا وعلى الناس أجمعين

من أعماق القلب نتقدم بأسمى آيات الشكر أبلغ عبارات التقدير

للأستاذ "عقبة مخنان"

الذي كان لنا سنداً وعوناً بنصائحه وتوجيهاته طيلة قيامي بهذا البحث
والشكر موصول لجميع عمال مؤسسة "ALFAPIPE" وبالأخص

السيد "شيلة محمد" الذي قام بتأطيرنا داخل المؤسسة.

وأخيراً نأمل أن يكون عملنا لبنة من جدار العلم والبحث ومنطلقاً للبحوث

اللاحقة.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للوحة القيادة وأهم خصائصها ومراحل إعدادها، والتعرف على نموذج لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة الوطنية للأنابيب ALFA PIPE وكيفية تطبيقها مع أهم مؤشراتها والأدوات المساعدة في إعدادها، ولتحقيق أهداف التقرير واختبار فرضياته قمنا بطرح جملة من الأسئلة على مدير مصلحة مراقبة التسيير عن طريق المقابلة الشخصية، حيث اتضح أن لكل مديرية لوحة قيادة خاصة بها تعد من طرف مديرها بالاعتماد مؤشرات مختلفة تخص كل مديرية، والتي يتم عرضها في شكل جداول ومنحنيات على مستوى المديرية بشكل خاص ثم تعرض على مستوى المديرية العامة مع باقي لوحات القيادة التي تجمع من طرف مصلحة مراقبة التسيير، بحيث تساعد المؤسسة على التنبؤ و اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، لوحة القيادة، اتخاذ القرارات، الانحرافات، بناء استراتيجيات.

Abstract :

This study aims to identify the theoretical framework of the dashboard, its most important characteristics and the staged of its preparation, and to learn about the dashboard model of the National Pipeline Corporation ALFA PIPE and how to apply it along with its most important indicators and tools to help in its preparation, to achieve the objectives of the report and test its hypotheses, ae asked asset of questions to the director of the monitoring department, management is through personal interviews, as it became clear that each directorate had its own dashboard prepared by its director based on various indicators pertaining to each directorate, which are displayed in the form of tables and curves at the directorate level in particular and then displayed at the general directorate level with the rest of the dashboards that collect by the management control department, which helps the organization to forecast, make decisions, and build strategies.

Keywords: management monitoring, dashboard, decision making, deviations, building strategies

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء 1
	إهداء 2
	إهداء 3
	شكر وتقدير
VI	ملخص
VII	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الأشكال
أ-ج	مقدمة
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنايب الوطنية ALFAPIPE	
02	تمهيد
03	المطلب الأول: النشأة التاريخية وتعريف المؤسسة وأهميتها وأهدافها الاستراتيجية
08	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
11	المطلب الثالث: مصلحة التبرص
13	خلاصة المبحث
المبحث الثاني: الدراسة الميدانية دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للأنايب ALFA PIPE	
15	تمهيد
16	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة
19	المطلب الثاني: تحليل البيانات ونتائج أسئلة الدراسة
20	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
22	خلاصة البحث
23	الخاتمة
26	قائمة المراجع
28	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	اندماج شركة أناييب الغاز مع ألفا تيس	(01)
09	الهيكمل التنظيمي	(02)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
29	لوحة القيادة للإنتاج 2016	(1)
30	لوحة القيادة لإنتاج 2017	(2)
31	لوحة القيادة لمتابعة ضياع المواد الأولية ونسبة التشغيل 2017	(3)
32	لوحة القيادة لمتابعة ضياع المواد الأولية ونسبة التشغيل 2016	(4)
33	لوحة القيادة لمشتريات المواد الأولية بالكمية 2016	(5)
34	لوحة القيادة لمشتريات المواد الأولية بالقيمة 2016	(6)

مقدمة

مقدمة:

في الوقت الراهن أصبح من المهم انتهاز الأساليب الحديثة في إدارة أعمال المؤسسات وإتباع طرق علمية في مراقبة تسييرها وذلك لضمانات استمراريتها وتطورها لأن التحكم الجيد في عملية التسيير يعتبر مؤشرا على صحة وسلامة المؤسسة نظرا لتأثيرها المباشر على مردوديتها وأدائها، ويتم ذلك من خلال قدرة نظام مراقبة التسيير على ترشيد وتوجيه المؤسسة بمدى مطابقة النتائج للأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حالة تسجيل اختلالات أو انحرافات بين ما تم إنجازه ومعرفة أسبابها و اقتراح الحلول الممكنة لذلك، وهذا من خلال عدة أدوات وتقنيات رياضية وإحصائية ومحاسبية وتكنولوجية. ومن أبرز هذه الأدوات لوحة القيادة التي تحمل المعلومات الضرورية لتقييم أداء المؤسسة وإعطاء المسيرين المؤشرات التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة وتدارك الانحرافات التي تعيق ذلك.

الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكن قياس الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

كيف يتم تطبيق لوحة القيادة في مراقبة التسيير لمؤسسة الأنايب الوطنية ALFA PIPE؟

الأسئلة الفرعية: وعلى هذا يمكن صياغتها كالتالي:

- 1) متى وكيف يتم اعداد لوحة القيادة في مؤسسة الأنايب الوطنية ALFA PIPE؟
- 2) هل يتم الاعتماد على لوحة القيادة في بناء استراتيجيات مؤسسة الأنايب الوطنية ALFA PIPE؟
- 3) كيف تؤثر لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة الأنايب الوطنية ALFA PIPE؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

يتم تطبيق لوحة القيادة على مستوى مصلحة مراقبة التسيير لمواكبة المشاكل والتغيرات الحادثة في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- 1) تعد لوحة القيادة بشكل دوري على مستوى كل مصلحة وتجمع في مصلحة مراقبة التسيير؛

- (2) تساهم لوحة القيادة في بناء استراتيجيات المؤسسة؛
- (3) تساعد لوحة القيادة المؤسسة في تقييم الأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة وبالتالي اتخاذ القرارات المختلفة.

مبررات اختيار البحث:

➤ الأسباب الذاتية:

- أهمية الموضوع وعلاقته المباشرة بالتخصص المدروس؛
- الرغبة في التعرف على مفاهيم جديدة والاطلاع.

➤ الأسباب الموضوعية:

- إظهار ضرورة الاعتماد على لوحة القيادة لمراقبة التسيير في المؤسسات؛
- التعرف على نموذج لوحة القيادة وكيفية تطبيقها في مؤسسة الأنايب الوطنية ALFA PIPE؛
- مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ودورها في اتخاذ القرارات الهامة لتحقيق الأهداف.

أهداف البحث:

- التعريف بلوحة القيادة وأهم خصائصها ومهامها؛
- تحليل الدور الفعال الذي تؤديه لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية؛
- التعرف على نموذج لوحة القيادة لمؤسسة الأنايب الوطنية ALFA PIPE؛
- معرفة مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير وبالأخص لوحة القيادة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

أهمية البحث:

نظرا لأهمية أدوات التسيير أصبح من الضروري للمؤسسات مواكبة التغيرات والتحولات التي يشهدها مجال التسيير، كالاستفادة من أحدث الأساليب التي يقدمها وتساعد بشكل فعال وناجح في بناء استراتيجيات المؤسسة، ولوحة القيادة هي واحدة من هذه الأدوات لها أهمية خاصة باعتبارها نظام معلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لتقييم أداء المؤسسة وكذا اتخاذ القرارات، وبناء على هذه الأهمية وقع اختيارنا للموضوع.

حدود البحث:

➤ الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفترة الزمنية من 2024/03/05 إلى 2024/03/18.

➤ الحدود المكانية: أنجزت الدراسة على مستوى مصلحة مراقبة التسيير في مؤسسة الأنايب الوطنية ALFA PIPE بغرداية.

منهجية البحث والأدوات المستخدمة:

تضم دراستنا كل من المنهج الوصفي والتحليل، حيث استعملنا المنهج الوصفي للتطرق لكل المفاهيم الخاصة بلوحة القيادة وخصائصها ومهامها، والمنهج التحليل لتوضيح كيفية انجاز لوحة القيادة في مؤسسة الأنايب الوطنية ALFA PIPE.

الأدوات المستخدمة هي المقابلة الشخصية.

تقسيمات البحث: للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية قسمنا البحث الى فصلين:

➤ **المبحث الأول:** تقديم المؤسسة الوطنية للأنايب والمطلب الأول يتعلق بالتطور التاريخي وتعريف للمؤسسة وأهميتها وأهدافها الاقتصادية، أما المطلب الثاني خصص للهيكل التنظيمي والمصلحة المشرفة على مراقبة التسيير وأيضا تطرقنا على دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي والتعريف بمصلحة مراقبة التسيير؛

➤ **المبحث الثاني:** من خلال هذا المبحث حاولنا التعريف بمتغيرات الدراسة وتناولنا بعض المفاهيم الأساسية للوحة القيادة كمطلب أول، وفي المطلب الثاني تطرقنا إلى الدراسة الميدانية والمنهج المعتمد في الدراسة ومختلف أدوات جمع المعلومات وأخيرا قمنا بتحليل ومناقشة النتائج.

صعوبات البحث:

- قلة المؤسسات العاملة بلوحة القيادة؛
- التعامل مع الموارد البشرية للمؤسسة.

المبحث الأول

تقديم عام لمؤسسة الأنايب الوطنية ALFA PIPE

تمهيد المبحث الأول

تعتبر مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيه المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي: النشأة التاريخية و نعرف المؤسسة وأهميتها وأهدافها الاستراتيجية كمطلب أول من ثم الهيكل التنظيمي كمطلب ثاني وفي المطلب الثالث نتحدث عن مصلحة التربص.

المطلب الأول: النشأة التاريخية وتعريف المؤسسة وأهميتها وأهدافها الاستراتيجية

الفرع الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFA PIPE الى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUABL و ALTUMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر.¹

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS الى عدة شركات وهي:

- ✓ شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.
- ✓ شركة EMB من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.
- ✓ شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.
- ✓ شركة ENGL متخصصة في صناعة الغازات الصناعية.
- ✓ شركة ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية (PIOUUT) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخصتا في القطاع البترولي.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم: 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى * المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب * والتي استقلت بمجلس إدارة خاص ورأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات وهي:

- ✓ وحدة أنابيب الغاز - تبسة - TGT.
- ✓ وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - TON.
- ✓ وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية. PTS.
- ✓ وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - GTR.
- ✓ وحدة أنابيب وتجهيزات الري - برج بوعرييج - TMIA.

¹ بوحميده ياسين- رئيس مصلحة المحاسبة- مؤسسة ALFA PIPE - مقابلة شخصية

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب الوطنية ALFA PIPE

✓ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TUSGH، والتي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ.

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدربات مشكلة لمجمع أنابيب هي:

- مديرية غرداية PIPE GAZ
- مديرية الرغاية TUPELONGITUDINAL وتضم وحدتي GTR وPTS
- مديرية الثالثة تضم كل من تبسة، وهران، برج بوعرييج.

هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي.

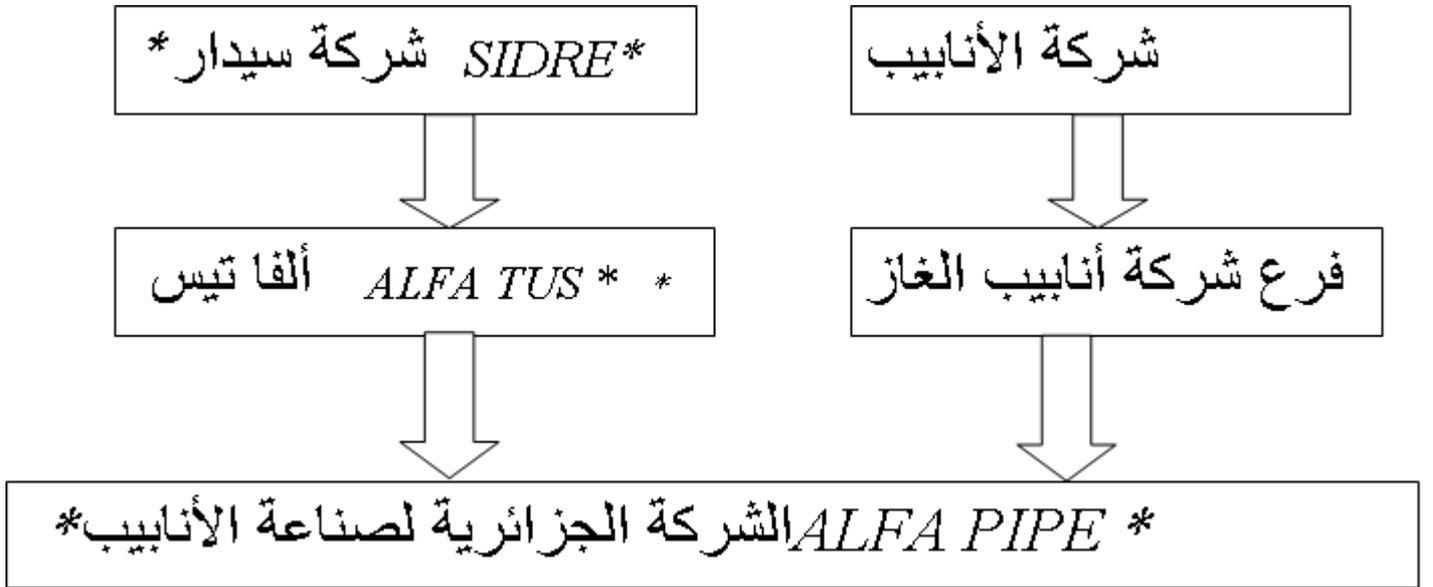
وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (HOCH) بالمنطقة الصناعية بنورة والتي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربع على مساحة 23000 متر مربع و969 عامل، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي:

- في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13 م
- في سنة 1986: تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.
- في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما:
 - وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية ISP والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.
 - وحدة الخدمات المختلفة UPD والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.
- وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان.
- وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية.
- وفي سنة 2000م: وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز * PIPE GAZ * مستقلة ماليا وتابعة إداريا لمجمع الأنابيب * GROOP ANABIB *

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب الوطنية ALFA PIPE

- في 20 جانفي 2001 م: تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية ISO 9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي APIQ 1
- في 15 أوت 2003 م: تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية.
- في سنة 2006: فكرت المؤسسة * PIPE GAZ * في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرعاية * ALFA TUS * لزيادة رأس مالها.
- في سنة 2007 م: يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس:

الشكل (01): يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس



المصدر: وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة

وتعتبر وحدة أنابيب الغاز * ALFA PIPE * بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى ويكون الإنتاج فيها حسب الطلبات وإبرام العقود كما تسعى إلى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية.

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز، إضافة إلى الأنابيب الخاصة بنقل المياه، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي

تحصل عليها إما من مجمع الحديد والصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مروراً بثلاث ورشات وهي على الترتيب:²

- ✓ ورشة الإنتاج: والتي تحوي أربع آلات للإنتاج، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحياناً يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك.
- ✓ ورشة التغليف الخارجي: وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنايب الموجه لنقل البترول.
- ✓ ورشة التغليف الداخلي: ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وبطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي.

تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبيات بالحجم الكبير، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم إلى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار إلى 13 متر.

الفرع الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال ما يلي:³

- ❖ المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، فهي تتعامل مع كل من سونا طراك وسونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري..... الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60% من احتياجات السوق الوطنية؛
- ❖ على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين ورجال الأمن الداخلي للمؤسسة، والمسيرين، العمال داخل الورشات، المهندسين..... الخ؛

² فيش مسعود- رئيس مصلحة الأمن والسلامة- مؤسسة ALFA PIPE - مقابلة شخصية

³ شيلة محمد وبن عيسى فضيل- لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA

PIPE- مذكرة تخرج- جامعة غرداية- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- 2018/2017- ص 25

- ❖ كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل وحاسي مسعود وعين أميناس؛
- ❖ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية؛
- ❖ أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و APIQ1 وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية .HSE

الفرع الرابع: الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

تعد الأهداف الاستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها بكل ما لها من طاقة:

- ❖ المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات والري)؛
- ❖ السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر؛
- ❖ تخفيض التكاليف لتمكين من بيع منتوجها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة؛
- ❖ العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها؛
- ❖ المساهمة في تنمية المنطقة، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة؛
- ❖ تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها؛
- ❖ العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها؛
- ❖ المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية؛
- ❖ محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني؛
- ❖ العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها؛
- ❖ توفير رؤوس الأموال الأجنبية (العملة الصعبة)؛
- ❖ إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

للهيكل التنظيمي أهمية في كل مؤسسة كونه يقوم بتحديد مختلف المسؤوليات وكذا المهام من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من الجهة والتسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى، وسنحاول من خلال هذا المطلب دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب الوطنية كالتالي:

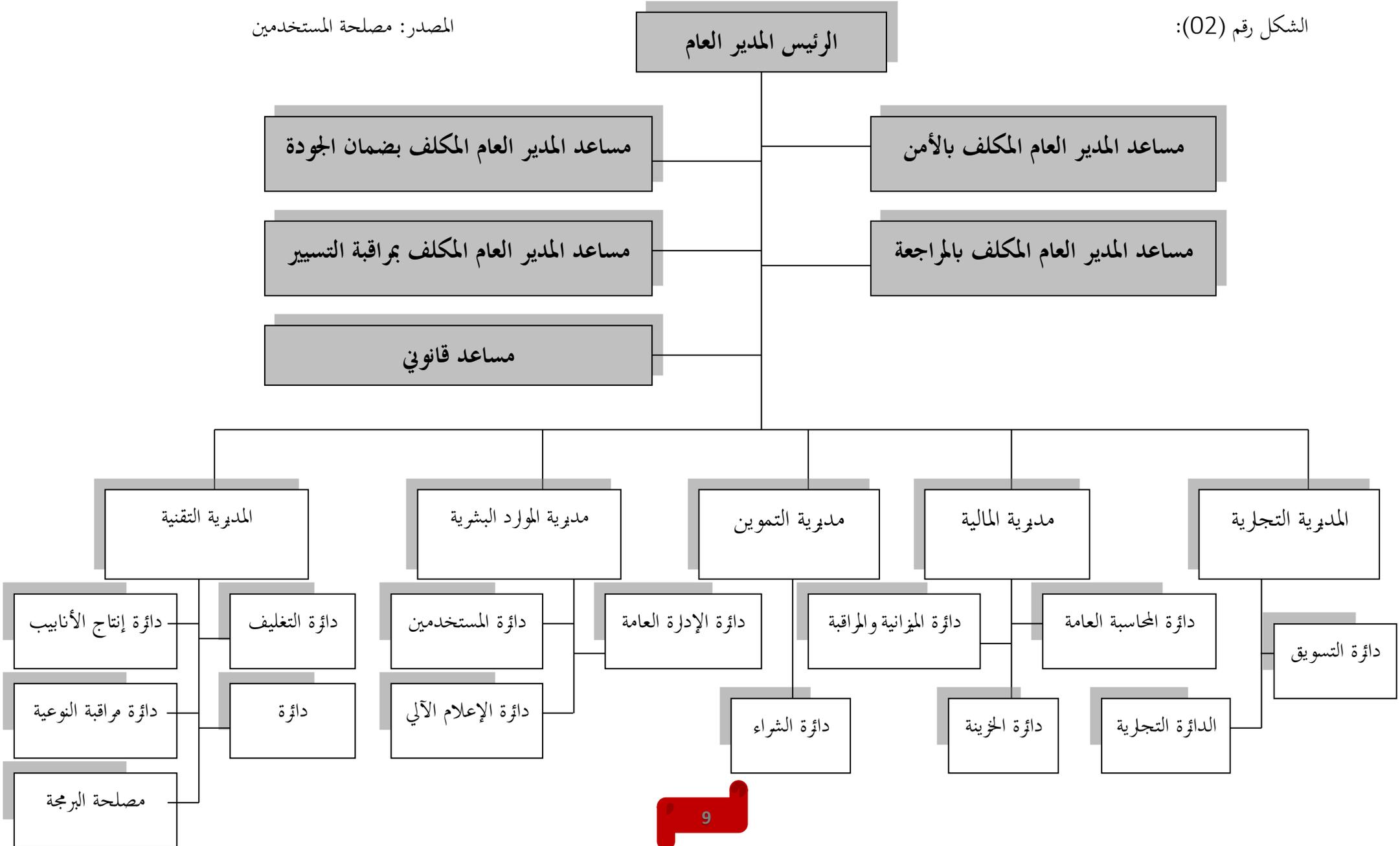
الفرع الأول: تحليل الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الادارية داخل التنظيمات رغبة في الوصول الى الأهداف ويتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات بين المديرات والدوائر ويتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب الوطنية ALFA PIPE فيما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب الوطنية ALFA PIPE

الشكل رقم (02):

المصدر: مصلحة المستخدمين



نقوم بشرح موجز لكل عنصر من الهيكل التنظيمي على الكل التالي:

❖ الرئيس المدير العام:

والذي له السلطة على جميع المؤسسة، هو المسؤول على اتخاذ القرارات النهائية واصدار الأوامر كما أنه يقوم بالتنسيق بين جميع المديريات لتحقيق الأهداف العامة ويعتبر الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنايب التابعة لها إداريا.

❖ مساعدو المدير العام:

✓ مساعد المدير العام المكلف بالأمن:

الشخص المسؤول عن توفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعمالها، ويسهر على تطبيق قواعد الأمن مع فريق عمل تابع له، كما له تفويض من الإدارة العليا باتخاذ القرارات الخاصة بعمله.

✓ مساعد المدير العام المكلف بضمان الجودة:

هو المسؤول على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التي تقام في المؤسسة، بمراقبة مدى تطبيق المديريات لمختلف تعليمات الجودة.

✓ مساعد المدير العام المكلف بمراقبة التسيير:

يهتم بمراقبة مديريات المؤسسة ومدى تحقيقها للأهداف وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها، خاصة المحاسبة العامة والمالية.

✓ مساعد قانوني:

مسؤول عن جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى، مختص في حل المنازعات والقضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة وموظفيها.

❖ المديريات:

1. المديرية التقنية: تهتم بالجانب الفني لمختلف المشاريع وإنجاز الطلبات، تحتوي على ثلاث دوائر وهي:

- دائرة إنتاج الأنايب؛

- دائرة التغليف؛

- دائرة الصيانة؛
 - دائرة مراقبة النوعية؛
 - مصلحة البرمجة.
2. **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بمختلف شؤون المورد البشري في المؤسسة من خلال تنظيمهم وتوجيههم وتحفيزهم، أيضا تشرف على عمليات التوظيف والتكوين وكل ما يخص العامل من الجانب الإداري والاجتماعي، تنقسم إلى:
- دائرة المستخدمين؛
 - دائرة الإدارة العامة؛
 - دائرة الإعلام الآلي.
3. **مديرية التموين:** تعتبر الوسيط بين المؤسسة والمورد بحيث تقوم بتموين المؤسسة بالوسائل والمواد الأولية وكل ما تحتاجه في عملياتها المختلفة وتحتوي على دائرة واحدة:
- دائرة الشراء.
4. **مديرية المالية:** تعد القلب النابض للمؤسسة تهتم بالتسيير المالي والمحاسبي ومراقبة حركة دخول وخروج الأموال إضافة إلى إعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، هذا كله بهدف تحديد الوضعية المالية للمؤسسة ومتابعة سير نشاطها، وتضم الدوائر التالية:
- دائرة المحاسبة العامة؛
 - دائرة الميزانية والمراقبة؛
 - دائرة الخزينة.
5. **المديرية التجارية:** هي التي تشرف على العمليات بين المؤسسة والزبون من بيع سلع وصفقات وفواتير مبيعات، فهي تهتم بالسلعة شكلا وسعرا ورق تسديدها وتوصيلها، تضم:
- دائرة التسويق؛
 - الدائرة التجارية.

المطلب الثالث: مصلحة التربص

تعتبر مراقبة التسيير من أهم المصالح في مؤسسة ALFA PIPE نظرا لدورها الكبير في ديمومة المؤسسة وتطورها فهي تساهم بشكل كبير في العمليات الإدارية وتقييم الأداء وكذا اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة.

❖ مراقبة التسيير في مؤسسة ALFA PIPE

تتمثل المهمة الأساسية لمراقبة التسيير في مساعدة المسؤولين العاملين والإدارة في التحكم بشكل جيد في تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال سيرورة 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 ALFA PIPE يوجد تواصل بين مراقبة التسيير والدوائر الأخرى، نظرا لموقعها في الهيكل التنظيمي فهي في اتصال مباشر مع مدير الوحدة والتي تساهم بنسبة كبيرة في تفعيل نظام الرقابة وضبط المعلومات واستغلال الوقت مما يؤدي بنا للقول أن هذه الوظيفة متمركزة في المكان المناسب وخاصة أنها تلم بجميع المعلومات الخاصة بالوحدة وتكون على علاقة بجميع الوظائف في المؤسسة.⁴

❖ مهام مراقبة التسيير في مؤسسة ALFA PIPE: تتمثل فيما يلي:⁵

- ✓ 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.

⁴ شيلة محمد وبن عيسى فضيل- مرجع سبق ذكره- ص28

⁵ شيلة محمد وبن عيسى فضيل- مرجع سبق ذكره- ص28

خلاصة المبحث

من خلال معالجتنا لهذا المبحث تعرفنا على مؤسسة الأنايب الوطنية ALFA PIPE محلها بولاية غرداية تعرفنا على نشأتها وتطورها التاريخي، كما تطرقنا لأهميتها الاقتصادية وأهدافها الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها من خلال ممارسة نشاطها الإنتاجي، أيضا قمنا بتحليل هيكلها التنظيمي وركزنا على مصلحة مراقبة التسيير باعتبار الدراسة حول أداة لوحة القيادة للمؤسسة.

المبحث الثاني

الدراسة الميدانية "دراسة حالة مؤسسة الأنايب الوطنية

"ALFA PIPE

تمهيد المبحث الثاني

يعتبر الهدف الأساسي من وضع نظام مراقب التسيير في المؤسسات هو مساعدة المسؤولين والمديرية العامة على التحكم والتقييم الجيد لمتابعة نشاطاتها والتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة وذلك عن طريق تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب، ونجد أداة لوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة التي يقوم بإعدادها مساعد المدير المكلف بمراقبة التسيير.

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة

أحد أهم أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة لوحة القيادة وهي التي تستعمل مجموعة من المؤشرات تعمل على إيجاد نسبة الانحرافات والاختلالات في المؤسسة، نتطرق لها في المطلب هذا بشكل تفصيلي كما يلي:

الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة

أعطيت للوحة القيادة عدة تعاريف أهمها:

- **تعريف 01:** لوحة القيادة هي أداة تلخيصية (outil de synthèse) تتضمن المعلومات الضرورية التي تسمح لكل مسؤول بتحليل الوضعيات لسبق الأحداث ولاتخاذ القرارات في أوقات قياسية وهي من جهة أخرى وسيلة اتصال مفضلة لدى جميع الفاعلين بالمؤسسة.⁶
 - **تعريف 02:** هي مجموع المؤشرات والمعلومات الأساسية التي تسمح بأخذ رؤية شاملة حول وضعية نشاط المؤسسة وكشف الاختلالات والانحرافات المسجلة في مركز ما، وتكون بلغة واحدة لجميع أفراد المؤسسة وبالتالي فهي تساعد على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.⁷
- ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة هي عبارة عن نظام للمعلومات المحصلة من مصادر داخلية أو خارجية والمعروضة بشكل واضح تحليلي وتركيبى تتعلق بجميع وظائف المؤسسة، ويكون هذا النظام شاملا وسهل الاستعمال كما يسهل ممارسة المسؤوليات وكذلك اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: خصائص ومهام لوحة القيادة

➤ خصائص لوحة القيادة:

من خصائص لوحة القيادة نجد:⁸

– لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه؛

⁶ صفاء لشهب- نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير- جامعة الجزائر- 2006/2005-

ص124

⁷ قريشي محمد الصغير- واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- أطروحة دكتوراه- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة ورقلة- 2013/2012- ص133

⁸ زينب بوغازي ورقاد سليمة- لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير- مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة- جامعة فرحات عباس بسطيف- 2021- صص 293-294

- يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، والتي تعكس الاستراتيجية المتبعة؛
 - يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم؛
 - تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين؛
 - تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛
- إضافة إلى ان المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة:⁹
- تكون قليلة العدد؛
 - تكون مطابقة لاحتياجات المسؤول المعني؛
 - تحتوي على قيم مالية وغير مالية؛
 - يتم تحصيلها بسرعة مع القدرة على تحديد مصدرها؛
 - تكون واضحة وسهلة الشرح؛
 - يتم تمثيلها بشكل فعال (بيانات...)، للفت انتباه المعنيين؛
 - يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولماكب التغيرات سواء داخلية أو خارجية.

الفرع الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة

عملية إعداد لوحة القيادة تمر بمراحل أساسية تتمثل في:¹⁰

1. دراسة محيط المؤسسة: يتم التركيز في هذه المرحلة على المؤسسة والسوق الذي تنشط فيه (موارد المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، استراتيجيات المؤسسة)، ومن ثم يتم تحديد أهداف المؤسسة، وأهداف مراكز النشاط، ويتم وضع أيضا المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو مستوى (مركز مسؤولية).
2. وضع المؤشرات: باعتبار المؤشر أداة لتقييم الوضعية ممكن أن نميز بين 3 مجموعات من المؤشرات:

⁹ زينب بوغازي ورفاد سليمة- مرجع سبق ذكره- ص294

¹⁰ براق عيسى وكداتسة عائشة وبرامقي رضية- مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير - الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البلدة02-2017/04/25- ص ص07-08

❖ **مؤشرات نتائج ومؤشرات متابعة:** يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الإنجاز "مؤشر متابعة"، كما يمكن للمؤشر أن يشير إلى النتيجة النهائية كحدث وقع فعلا "مؤشر نتائج" ويرتبط هذين النوعين من المؤشرات بالزمن ومجال التطبيق.

❖ **مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية:** يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية بالمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل ويسمى هنا مؤشرا رقابيا، في حين تعمل مؤشرات القيادة على توضيح سير العمليات بالنسبة للمسؤول المعني، وتساعده في اتخاذ القرارات، دون أن يتم رفعها إلى المستوى الأعلى، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم.

❖ **مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية:** يمكن للمؤشر ما أن يتم تحضيره إما انطلاقا من معطيات محاسبية مثل تكاليف الإنتاج معدلات المردودية وإما معطيات تشغيلية مثل عدد الغيابات، والمعطيات التشغيلية تساعد على إتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية لأن هذه الأخيرة تتطلب مدة زمنية أطول لتحضيرها عكس المعطيات التشغيلية.

باعتبار أن المؤشرات تمثل جوهر لوحة القيادة فإن سلامة هذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير بمدى سلامة المؤشرات الموضوعية، حرصا على تحقيق السلامة والبساطة والوضوح عند وضعها.

3. **تحديد المعايير:** إن المؤشرات تكون بلا فائدة إذ لم تقارن بمعايير يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحة القيادة بقيم معيارية ويمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحددها المؤسسة، والمعايير تمثل في الحقيقة مؤشرات قياسية قد تكون مستوحاة من المنافسين الأوائل، أو من مكاتب دراسات متخصصة في مجال الاستثمارات وقياس الأداء.

4. **تجميع المعلومات:** بعد ما تقع عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، إنطلاقا من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة. وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة الزمنية للحصول عليها.

5. **إختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة:** تعتبر المعلومة أداة لازمة في عملية تصميم نظام لوحة القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسة أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام....).

6. **مراعاة طريقة عرض لوحة القيادة:** إن من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحة القيادة على معلومات تلخيصية مرتبة وشاملة، ويمكن

للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة لافتة، وهناك عدة أدوات لتصميمها منها الجداول، الرسومات والتمثيلات البيانية، الرموز..... إلخ.

المطلب الثاني: تحليل البيانات ونتائج أسئلة الدراسة

كانت دراستنا في مؤسسة الأنايب الوطنية بالضبط في مصلحة مراقبة التسيير واعتمدت على ما

يلي:

الفرع الأول: أداة الدراسة

اخترنا في هذه الدراسة المقابلة كأداة للإجابة على أسئلتنا عن طريق:

1. مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية للأنايب (شيلة محمد) بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة، وتسعى هذه المقابلة لقياس مدى توافر مفاهيم لوحدة القيادة والأنشطة المتعلقة بالمؤسسة.

2. الإطلاع على الوثائق المرتبطة بتطبيق لوحة القيادة بالمؤسسة.

الفرع الثاني: أسئلة المقابلة

1) من الذي يتولى إعداد لوحة قيادة المؤسسة؟

الجواب: يقوم كل مديرية بإعداد لوحة القيادة الخاصة بمديريته ويجمعها مدير مراقبة التسيير ليعرض لوحة قيادة شاملة بالمؤسسة.

2) على ماذا يتم الاستناد في اعداد لوحة القيادة؟

الجواب: يتم الاستناد على مجموعة من المؤشرات المختلفة حسب كل مديرية.

التعليق على الإجابة: تختلف المؤشرات حسب المديرية وهذه بعض الأمثلة:

- مؤشرات مديرية التموين: مؤشر المشتريات، مؤشر المواد الأولية المستهلكة؛
- مؤشرات المديرية التجارية: مؤشر متابعة رقم الأعمال، مؤشر متابعة المبيعات؛
- مؤشرات مديرية الموارد البشرية: مؤشر حركة الموظفين، مؤشر متابعة الأجور؛
- مؤشرات مديرية المالية: مؤشر حسابات النتائج، مؤشر الخزينة للمؤسسة.

3) متى يتم إعداد لوحة القيادة؟

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للأنابيب ALFA PIPE

الجواب: يتم اعدادها وتحليلها شهريا على مستوى كل مصلحة ثم تجمع في لوحة قيادة مفصلة وشاملة، ويجب احتوائها على معطيات جديدة قد تكون متغيرة أو ثابتة.

التعليق على الإجابة: يتم اعدادها شهريا لمواكبة كل التغيرات الحاصلة على مستوى المؤسسة بشكل عام وعلى المديرية بشكل خاص.

(4) كيف يتم عرض لوحة القيادة؟

الجواب: يتم عرض لوحة القيادة على شكل جداول ومنحنيات بيانية.

(5) على أي مستوى تعرض لوحة القيادة؟

الجواب: تعرض لوحة القيادة على مستوى كل مديرية على حدى من ثم تعرض على مستوى المديرية العامة للمؤسسة.

(6) ما هي مهام لوحة القيادة؟

الجواب:

- ✓ تجميع البيانات؛
- ✓ أداة للتشخيص؛
- ✓ أداة لإدارة الحوار؛
- ✓ تحفيز المسؤولين؛
- ✓ تحسين الكفاءات؛
- ✓ أداة للتنبؤ والمراقبة؛
- ✓ المساعدة لاتخاذ القرارات؛
- ✓ أداة للتقييم.

(7) ما مدى اعتماد مؤسسة ALFA PIPE على لوحة القيادة في اتخاذ القرارات؟

الجواب: تعتمد المؤسسة بشكل كبير على لوحة القيادة في التنبؤ واتخاذ القرارات وكذا بناء استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

في بداية بحثنا هذا وضعنا مجموعة من الفرضيات للإجابة على الإشكالية استنادا على معلومات سابقة وبعد الدراسة توصلنا إلى التالي:

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية

يتم تطبيق لوحة القيادة على مستوى مصلحة مراقبة التسيير لمواكبة المشاكل والتغيرات الحادثة في المؤسسة.
وعليه الفرضية صحيحة

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

- 1) تعد لوحة القيادة بشكل دوري على مستوى كل مصلحة وتجمع في مصلحة مراقبة التسيير؛
الفريضة صحيحة
- 2) تساهم لوحة القيادة في بناء استراتيجيات المؤسسة؛ فرضة صحيحة
- 3) تساعد لوحة القيادة المؤسسة في تقييم الأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة وبالتالي اتخاذ
القرارات المختلفة. فرضية صحيحة

خلاصة المبحث

تناولنا في هذا المبحث تقديمًا عامًا للوحة القيادة وعرضنا الأدوات المستخدمة في الدراسة المتمثلة في المقابلة الشخصية بأسقان الجانب النظري عليها، من ثم اختبارنا صحة الفرضيات وتوصلنا إلى أن لوحة القيادة تعد بشكل شهري على مستوى كل مديرية بناءً على مؤشرات مختلفة وتجمع من طرف رئيس مراقبة التسيير وتعرض بشكل شامل ومفصل على المديرية العامة.

خاتمة

خاتمة:

أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتقييم أداء المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة، كما تطرقنا لها بشكل مفصل في دراستنا هذه وبرزت أهميتها وطريقة اعدادها بالإسقاط على مؤسسة ALFA PIPE التي تولي لوحة القيادة أهمية كبيرة في اتخاذ قراراتها وبناء استراتيجياتها.

وقد توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- تضمن لوحة القيادة للمؤسسة متابعة إنجازاتها والتحكم في تقييم وتحسين أدائها؛
- للوحة القيادة عدة مهام أبرزها: التنبؤ، المراقبة، تحسين الكفاءات، تجميع البيانات؛
- ينعكس الدور المهم للوحة القيادة في عملية التسيير من خلال المعلومات التي تحتويها والأشخاص المعنيين بها، فهي ليست حكرا على الإدارة العليا وإنما يتعامل بها العمال من مختلف مستويات الإدارة وبذلك تتناسق لوحات القيادة بمختلف المديرية في المؤسسة؛
- يقوم كل مدير مديرية بإعداد لوحة قيادة خاصة بمديريتها شهريا وتجمع على مستوى مديرية مراقبة التسيير وتعرض على المديرية العامة بشكل مفصل وشامل؛
- تبنى قرارات المديرية بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام على المعلومات التي توفرها مؤشرات لوحة القيادة؛
- تعبر لوحة القيادة عن مجموعة من المعلومات المالية المنظمة بطريقة علمية تسمح بمتابعة تحقيق الأهداف المالية والكمية على المدى القصير والطويل.

التوصيات:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن وضع مجموعة من التوصيات كما يلي:
- توعية المسؤولين كيفية العمل بلوحة القيادة وإبراز أهميتها في تقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرارات الصائبة على وجه الخصوص؛
 - إجراء تكوينات وتدريبات للمسؤولين والعمال حول أدوات مراقبة التسيير بصفة عامة ولوحة القيادة بصفة خاصة وزيادة اهتمام المؤسسة بجانب البحث والتطوير في هذا المجال؛

- توسيع واطافة مؤشرات أخرى على مستوى المديریات للحصول على نتائج أكثر دقة وبالتالي اتخاذ قرارات أحسن؛
- ضرورة اتخاذ مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.

آفاق الدراسة:

بعض عرض وتحليل دراستنا نشأت لنا مجموعة من الأفكار ونظرة مستقبلية تساعد في دراسات لاحقة منها:

- التكنولوجيا الحديثة كالدكاء الاصطناعي وأثرها على مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية؛
 - واقع لوحة القيادة في المؤسسات الحكومية الجزائرية؛
 - معوقات تطبيق الأساليب الحديثة في مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية.
- وأخيرا أمل أن نكون قد وفقنا في عرض هذا الموضوع بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض المعد لأجله وهو إعطاء صورة موجزة عن لوحة القيادة في مؤسسة الأنايب الوطنية ALFA PIPE.

المراجع

قائمة المراجع:

- بوحميده ياسين- رئيس مصلحة المحاسبة- مؤسسة ALFA PIPE - مقابلة شخصية
- فنيش مسعود- رئيس مصلحة الأمن والسلامة- مؤسسة ALFA PIPE - مقابلة شخصية
- شيلة محمد وبن عيسى فضيل- لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنايب ALFA PIPE - مذكرو تخرج- جامعة غرداية- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - 2018/2017
- صفاء لشهب- نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير- جامعة الجزائر- 2006/2005
- قريشي محمد الصغير- واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- أطروحة دكتوراه- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة- 2013/2012
- زينب بوغازي ورقاد سليمة- لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير- مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة- جامعة فرحات عباس بسطيف- 2021

الملاحق

الملحق (1) لوحة القيادة للإنتاج 2016

Production (4eme Trimestre 2016)

Installation	T4 / 2016			Cumul au 31/12/2016		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
Machines à souder (Tubes soudés non parachevés)	99 778	82 142	82%	195 655	118 629	61%
Parachèvement (Tubes parachevés)	76 752	69 437	90%	164 776	126 307	77%
Revêtement Extérieur (Tubes revêtus extérieur)	81 180	59 785	74%	185 380	142 758	77%
Hydrocarbres	81 180	59 785	74%	155 380	116 468	75%
Hydrauliques	0	0	#####	0	0	#DIV/0!
Préstation Annaba	0	0	#####	30 000	26 290	88%
Revêtement Intérieur (Tubes revêtus Int & Ext)	80 580	59 220	73%	175 840	142 969	81%
Hydrocarbres	80 580	59 220	73%	145 840	116 679	80%
Hydrauliques	0	0	#####	0	0	#DIV/0!
Préstation Annaba	0	0	#####	30 000	26 290	88%

الملحق (2) لوحة القيادة للإنتاج 2017

Production (4eme Trimestre 2017)

Installation	T4 / 2017			Cumul au 31/12/2017		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
Machines à souder (Tubes soudés non parachevés)	0	20 930	#####	138 672	139 987	101%
Parachèvement (Tubes parachevés)	0	20 060	#####	131 788	131 734	100%
Revêtement Extérieur (Tubes revêtus extérieur)		22 699	#####	153 845	153 790	100%
Hydrocarbres	0	22 699	#####	153 845	153 790	100%
Hydrauliques	0	0	0%	0	0	0%
Préstation Annaba	0	0	0%	0	0	0%
Revêtement Intérieur (Tubes revêtus Int & Ext)		23 230	#####	154 409	154 343	100%
Hydrocarbres	0	23 230	#####	154 409	154 343	100%
Hydrauliques	0	0	0%	0	0	0%
Préstation Annaba	0	0	0%	0	0	0%

الملحق (3) لوحة القيادة لمتابعة ضياع المواد الاولية ونسبة التشغيل 2017

NB : Il est précisé qu'au niveau du budget 2017:

- Le démarrage du projet RGG1 42" Ep 20.60mm est prévu pour le mois d'aout. Par contre le projet a été lancé le mois de septembre.

1-2 Fonctionnement des installations (Quatrième trimestre 2017)

a) Mise au mille

Installations	2017	
	Prévisions	Réalisations
Mise aux mille machins - RGG1	1 062	1 021
Mise aux mille parachèvements (finition) - RGG1	1 111	1 124
Mise au mille Globale - RGG1	1 180	1 148

Nous constatons à la lecture du tableau ci-dessus une atteinte totale d'objective prévue pour ce trimestre et ce, pour la mise aux milles globale.

b)Taux de marche

UM : %

Installations	2017	
	Prévisions	Réalisations
Machines à souder	65%	61.08%
Parachèvement	65%	63.45%
Revêtement extérieur	75%	82.65%
Revêtement intérieur	75%	67.20%

**الملحق (4) لوحة القيادة لمتابعة ضياع المواد الاولية ونسبة التشغيل
2016**

1-2 Fonctionnement des installations (2016)

a) Mise au mille

Installations	2016	
	Prévisions	Réalisations
Mise aux mille machins - GR7	1 036	1 031
Mise aux mille parachèvements (finition) - GR7	1 100	1 089
Mise au mille Globale - GR7	1 140	1 122

Une bonne Mise au mille mensuelle enregistrée, 1122 ‰.

b)Taux de marche

UM : %

Installations	2016	
	Prévisions	Réalisations
Machines à souder	65%	52.40%
Parachèvement	65%	60.25%
Revêtement extérieur	75%	62.38%
Revêtement intérieur	75%	54.00%

الملحق (5) لوحة القيادة لمشتريات المواد الاولية بالكمية 2016
Approvisionnements matieres principales
4eme Trimestre 2016
(en quantité)

a) Importations

UM: TONNE

Matières	T4/ 2016			Cumul au 31/12/2016		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
* Bobines importées	45 000	34 018.74	76%	114 500	50 892.38	44%
* Produits de soudage						
Fil	0	11.20	#DIV/0!	0	11.20	#DIV/0!
Flux	0	10.00	#DIV/0!	0	10.00	#DIV/0!
* Produits de revêtement						
Epoxy	0	66.00	#DIV/0!	0	66.00	#DIV/0!
PE	750	814.16	109%	950	912.46	96%
Adhésif	90	214.25	238%	240	264.25	110%
Grenaille	0	0.00	#DIV/0!	0	0.00	#DIV/0!
Résine&Durcisseur	40	54.00	135%	70	54.00	77%

الملحق (6) لوحة القيادة لمشتريات المواد الاولية بالقيمة 2016
Approvisionnements matieres principales
4eme Trimestre 2016
(en Valeur)

a) Importations

UM: KDA

Matières	T4/ 2016			Cumul au 31/12/2016		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
* Bobines importées	2 234 741	1 651 024	74%	6 555 523	2 530 192	39%
* Produits de soudage						
Fil	0	1 804	#DIV/0!	0	1 804	#DIV/0!
Flux	0	1 205	#DIV/0!	0	1 205	#DIV/0!
* Produits de revêtement						
Epoxy	0	24 878	#DIV/0!	0	24 878	#DIV/0!
PE	142 471	149 582	105%	182 527	165 516	91%
Adhésif	27 617	53 601	194%	73 287	66 110	90%
Grenaille	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
Résine&Durcisseur	13 056	16 396	126%	22 847	16 396	72%
Total	2 417 885	1 898 490	79%	6 834 184	2 806 100	41%