

## لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية

### حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة

*Dashboard as a tool to monitor the conduct of public economic institutions: Case of the subsidiary of Sonelgaz Company in the Medea*

د. مبن علوي \*

أستاذ محاضر صنف "أ"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة المدية، الجزائر

omm1977@gmail.com

أ. نذيرة راقي

طالبة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة المدية، الجزائر

nadi\_doctorat@yahoo.fr

#### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية استخدام لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية العمومية باعتبارها أداة للرقابة وتقييم الأداء بصفة دائمة ومستمرة. كما تطرقنا فيها كذلك إلى مفهوم لوحة القيادة وأنواعها والية عملها، وانتهينا بتطبيق ما تم تناوله في الجانب النظري على شركة سونلغاز لولاية المدية حتى نبين الدور الأساسي والعملية التي تلعبه هذه الأداة في تقييم أداء مؤسساتنا الاقتصادية؛ خاصة وان هذه الأخيرة تسعى حاليا إلى ترشيد نفقاتها وتطوير أدائها.

**الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة، مراقبة التسيير، لوحة القيادة المتوازنة، شركة سونلغاز بالمدينة

#### Abstract:

This study aims to illustrate the importance of using the dashboard in public economic enterprises as a tool for control and performance evaluation on a permanent basis. and touched them as well as to the concept of the dashboard, types and mechanism of action, and we finished the application of what was covered in the theoretical side of the Sonelgaz company for a term Medea even show basic and practical role played by the performance of this tool in the economic evaluation of our institutions; especially since the latter is currently seeking to rationalize expenditure and improve its performance.

**Keywords:** The dashboard, steering control, plate balanced leadership, Sonelgaz company Medea

\* المؤلف المرسل

## المقدمة:

تسعى معظم المؤسسات للعمل على محافظة وسلامة سير أنشطتها باستمرار، والسهر على تحسين أدائها بصفة دورية ومنتظمة. مما يكسبها ذلك تحقيق وضعية جيدة. فأصبح اليوم من الضروري والممكن اعتماد نظام مراقبة التسيير في المؤسسات، الذي يعتبر من الأنظمة التي تهدف إلى التحكم في العمل التسييري وإعطاء نظرة شاملة وسريعة لوضعية المؤسسة، من خلال استخدام أدوات التسيير المختلفة، ولعل من أهم هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي تسمح لأي مسؤول أو صاحب قرار باتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، وتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة.

وتعد لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة حول وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها، وتغطية النقائص في تدفق المعلومات.

ومن هنا نطرح تساؤلنا الرئيسي: ما الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية

العمومية باعتبارها كأداة من أدوات مراقبة التسيير ؟

وللإجابة عن تساؤلنا قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم لوحة القيادة وما هي أهم خصائصها ؟
- ما هي أنواع لوحة القيادة؟
- ما الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في مؤسسة سونلغاز بالمدينة؟

للإجابة عن اشكاليتنا قمنا بطرح الفرضيات الآتية:

- لوحة القيادة هي الأداة التي تسمح للمسيرين بمعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.
- توجد عدة أنواع للوحة القيادة منها لوحة القيادة الكلاسيكية والإستراتيجية.
- تلعب لوحة القيادة دورا كبيرا في توجيه المسؤولين في مؤسسة سونلغاز فرع المدينة.

## المنهج المتبع:

قمنا باستخدام المنهج الاستقرائي مع استخدام اسلوبي الوصف والتحليل ودراسة الحالة.

## أولا: ماهية لوحة القيادة

منذ انتشار الصناعة ذات الحجم الكبير، ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات رقابية تسمح بمتابعة التكاليف قصد التحكم فيها، من أبرزها: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، والموازنات التقديرية، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المسيرين، وكشفت عن عجز في هذه

الأدوات الرقابية على تلبية بعض ضرورات التسيير الحديث، وهو ما دفع الباحثين إلى تطوير أداة تكميلية أكثر شمولاً هي لوحة القيادة.

### 1-1- مفهوم لوحة القيادة ومميزاتها:

#### 1-1-1- مفهوم لوحة القيادة:

- لوحة القيادة هي "وسيلة تقوم بتخفيض حالة عدم التأكد في اتخاذ القرارات وذلك بتوفير المعلومات وتساهم في عملية تخفيض المخاطر وهي أداة اتصال وتنشيط الأفكار"<sup>1</sup>.
- لوحة القيادة هي "وسيلة تساعد على التنبؤ وعلى اتخاذ القرارات، تتكون من مجموعة مؤشرات قليلة العدد (من 5 إلى 10) وضعت بكيفية تسمح للمسيرين بمعرفة اتجاه التطورات التي تطرأ على المؤسسة وبتحديد العوامل التي تؤثر عليها في الأجل المناسبة"<sup>2</sup>.

- هي "تجميع منظم للمعلومات التي تسمح للمسير وبشكل سريع بمعرفة ما إذا كان سير نشاط المؤسسة وأجهزتها الرئيسية هو نفسه ما تم تقديره وتخطيطه ووضع الانحرافات المحتملة له وتوضيحها"<sup>3</sup>.
- بالإضافة إلى ذلك هي: "عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسب الخطر".

#### 1-1-2- مميزات لوحة القيادة:

- يتم إعدادها وتمثيلها في وقت قصير بشكل مناسب وهادف للفت انتباه المعنيين، يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء كل مسير، وذلك بمراعاة طبيعة وحجم نشاط كل مسئول عملي.
- تكون واضحة وسهلة التفسير، حيث تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور بلغة مشتركة حول نتائج أدائهم، ومن ثم التفاهم حول الإجراءات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب.
- يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات، سواء الداخلية منها أو الخارجية.

ويمكن تلخيص أهم خصائص لوحات القيادة، مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى فيما يلي:

**الجدول رقم (1): خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى**

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

**المصدر:** بونقيب أحمد، رحيم حسين، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية والإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص 04

**1-2- أنواع لوحة القيادة:**

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت بعدما كانت وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية، تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة:

**1-2-1- لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية):**

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

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة.
- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة كالأستثمارات، أساليب التمويل متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزون وتطور الهوامش،... الخ.

تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخرينة والهيكل المالي والمردودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة: التوازن المالي الشامل، المرد ودية الكلية وشروط الاستغلال.<sup>4</sup>

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

النسب	كيفية القياس	ن	1+ن
الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة / الأموال الدائمة		
تغطية القيم الثابتة	الأموال الثابتة / القيم الثابتة الصافية		
الخرينة الصافية	(القيم المحققة+المتاحات)/الديون قصير الأجل		
مرد ودية الأموال الخاصة	النتيجة / رؤوس الأموال الخاصة		
دوران رؤوس الأموال	رقم الأعمال/ رؤوس الأموال الخاصة		

المصدر: سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مذكرة دكتوراه غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص189

### 1-2-2- لوحة القيادة الاستراتيجية:

تعتبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات، فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة.

تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في:

1- دمج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة: تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية(مصلحة، دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة، من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته واتخاذ القرارات الضرورية.

2- عملية تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية: حيث أن النتائج الآنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية (المنتظرة) لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة للمؤسسة. كما تسمح أيضا المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير للنتائج الآنية في نفس الفترة والتنبؤ با لفترة لاحقة.

3- العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي يهدف إلى:

- تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة؛
- تنمية وضيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية؛
- تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات.

**منهجية بنائها:** تتضح منهجية بناء لوحة القيادة الإستراتيجية حسب الخطوات التالية:

أ- توضيح الأهداف الإستراتيجية للمسؤول على القيادة في شكل نتائج آنية ونتائج مستقبلية؛

- ب - ترجمة هذه الأهداف في شكل مؤشرات، وتحديد قياسها بشكل كمي، نقدي أو نوعي؛ وتتطلب هذه المرحلة ضرورة تدخل الإدارة العامة لتوضيح بعض الأهداف بغرض إمكانية تجسيد الإستراتيجية المعتمدة؛
- ج - البحث عن مؤشرات ترتبط بالتشغيل الداخلي والتسيير العلمي، والتي يمكن أن تفسر بقوة عمل الوحدة التنظيمية، ويضاف إلى هذه المؤشرات مؤشرات ترتبط بظواهر خارجية عن مناطق المسؤولية المتأتمية من وحدات تنظيمية أخرى أو البيئة الخارجية التي لها تأثير على الوحدة؛
- د- اختيار توقيت تحليل المؤشرات الذي يتمثل في إمكانية الضبط والتعديل قبل بداية فترة تطبيق الإستراتيجية.

وعليه فان توقيت القيادة يتراوح بين الأسبوع والثلاثي، والأكثر استعمال هو الشهر بالنسبة للنتائج الآنية والثلاثة أشهر لبعض النتائج المؤجلة.

### 1-2-3- لوحة القيادة المستقبلية(المتوازنة):

ظهر مصطلح لوحة القيادة المستقبلية سنة 1992 على يد الكاتبان Norton و Kaplan؛ بحيث تقترح قائمة نوعية من المؤشرات وقد تجاوزت استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور إستراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالتنوع والأجال والقيمة مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية أي الجانب التنظيمي.

فهذا النوع يعتمد على مجموعة من المؤشرات تبرز للمسؤولين محددات الأداء الحاضر والمستقبلي، وذلك بربط النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها وسنتطرق إليها بشكل من التفصيل في المبحث الثاني.

### 1-3- الوظائف الأساسية للوحات القيادة:

- تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة، نذكر منها ما يلي:<sup>5</sup>
- وسيلة لتشخيص المؤسسة: تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها، حيث يهدف هذا التشخيص إلى تعيين العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجال المحددة.
  - أداة للقياس الأداء: بمقارنة النشاط الحقيقي بالأهداف المسطرة، حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج الكمية (كمية منتجة، كمية مباعه) مقارنة بالأهداف المحددة سابقا وفارق النتائج يمثل الانحراف.
  - وسيلة بيداغوجية: تعمل لوحة القيادة على التحسين الدائم في النقاط الأساسية في تسيير الإطار وإيجاد الحلول ومعرفة مشاكل الآخرين وترقية تكوين الاقتصادي للمسؤولين ومؤهلاتهم للتطور والاتصال مع الزملاء.
  - وسيلة لتحفيز المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما حقق المسؤولون من نتائج وبرهان لتحدياتهم الكبرى تظهر في تقرير شامل عندما تأخذ أهدافهم طابع الطموح والواقعية.

- وسيلة إعلام: تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية.
- وسيلة لاتخاذ القرارات: لوحة القيادة تقدم المعلومات على النقاط الأساسية في التسيير وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط الضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية والقيام بإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالتالي تمكن المؤسسة من تفادي انحرافات مستقبلًا.
- أداة رقابة ومقارنة: تسمح لوحة القيادة بمراقبة النتائج المحصل عليها مع الأهداف المحددة، كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف في المؤسسة.
- وسيلة تسيير: تساعد لوحة القيادة بالوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها.

### ثانياً: مساهمة لوحة القيادة في تحسين عملية مراقبة التسيير

تعتبر لوحة القيادة من أهم الأدوات التي تعتمد عليها عملية مراقبة التسيير من أجل اتخاذ القرارات وترشيد الاستراتيجيات.

#### 2-1-1- مراحل إعداد لوحة القيادة والوسائل المستخدمة فيها:

##### 2-1-1-1- مراحل إعداد لوحة القيادة:

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير. فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى المتوخاة من وراء تبني هذه الأداة، وفي حال الموافقة على تبني المشروع، يشرع في المراحل التالية:<sup>6</sup>

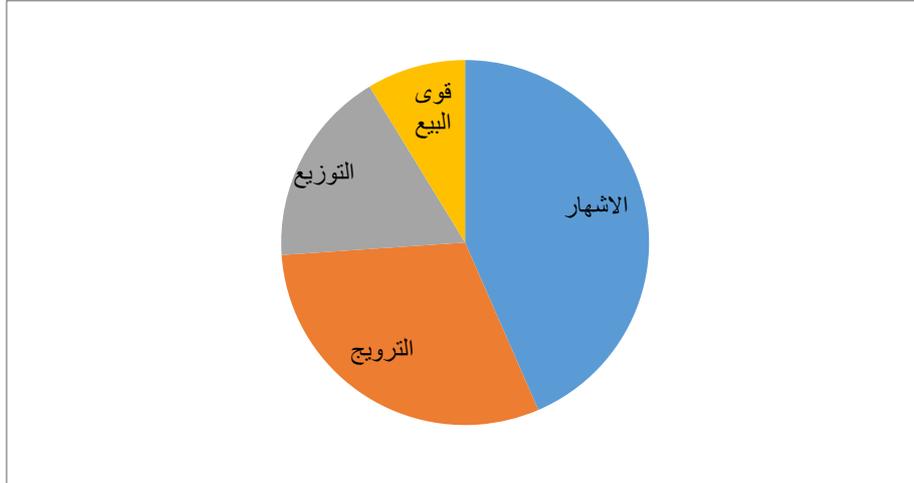
- **تحديد الأهداف:** بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة. والهدف يجب أن يكون ممكناً ومحدداً من حيث المدة وأن يكون معقولاً، ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق؛
- **العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف:** وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية. كما يتم في هذه المرحلة مايلي:
  - تحديد المعلومات الضرورية؛
  - جمع المعلومات في المؤسسة والبحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها؛
  - تصنيف عناصر المعلومات.

- اختيار المؤشرات الملائمة: بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، فعلى المسؤول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه، ويتم ذلك وفق المبدأين التاليين:
  - تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل؛
  - إشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات.
- بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها: بعد تنفيذ المراحل الثلاث السابقة الذكر يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط. كاللوحات الإحصائية، المقتطفات، الرسومات البيانية،... الخ.

## 2-2-2- الوسائل المستعملة في لوحة القيادة:

- يستعمل عند تصميم لوحة القيادة عدة أدوات كالجداول والنسب والتمثيل البياني والعمليات الساطعة باعتبارهم الشكل الذي تظهر عليه المؤشرات:
- النسب: هي عبارة على علاقة بين عنصرين ماليين أو كميين، تكون بسيطة وسهلة الاستيعاب، تساعد في معرفة وضعية المؤسسة في الفترة ما بحيث يمكنها قياس الأداء مثل نسبة رقم أعمال كل بائع، نسبة رضى الزبائن... الخ؛

### الشكل رقم (01): نسبة توزيع المصاريف بين النشاطات.



المصدر: من إعداد الباحثين

- التمثيل البياني: هو أداة أكثر سهولة للاستيعاب وأكثر تعبيراً عن حالة تطور المؤسسة، فالتمثيل البياني عبارة عن أشكال هندسية (منحنيات، مدرجات تكرارية، دوائر نسبية... الخ)، معبرة عن بعض النسب أو الجداول، غير أن هذا التمثيل يكلف وقتاً طويلاً لإعداده، وهذا ما سبب بطئ في تقديم البيانات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن<sup>7</sup>.

- العلامات الساطعة: هي مؤشرات ذات أهمية خاصة حيث تعبر عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة وذات دلالة، بعد مقارنة قيم المؤشر بمعيار معين.

و الشكل التالي يوضح مجموعة من إشارات تعتمد عليها لوحة القيادة:



- 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؛
- الجداول: هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة بين التقديرات والنتائج المحققة واستخراج الفروقات فهي الأداة الأكثر استعمالا في لوحة القيادة وعادة ما تكون في شكل نموذج عام، لكن قدرتها على إعطاء نظرة شاملة ودقيقة عن العمليات تتناسب عكسيا مع كثافتها.

الشكل رقم (02): يمثل لوحة قيادة تم عرضها على شكل جدول

جدول متابعة نشاط تجاري لشهر						
المؤشرات	شهر السنة السابقة	شهر السنة الحالية	الفرق	...	....	
عدد الزيارات الفعلية أو المحققة						
معدل التكرار اليومي للزيارات						
عدد الزبائن الجدد						
عدد الطلبات الجديدة						

Source: Boisselier, contrôle de gestion, Op.cit.p75.

## 2-2- سير عملية مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحة القيادة:

إن تصميم ووضع نظام للوحات القيادة لا يعتبر غاية في حد ذاته، فبمجرد الانتهاء من عملية تحضيره يبدأ عمل المسؤولين، فيتم تحليل المعطيات ثم شرح الانحراف وفي الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية. وتتطلب عملية استغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما يبين الأفراد المسؤولين، وكل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق.

وتتم عملية مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحات القيادة كالتالي:<sup>8</sup>

## 1- تحليل الانحرافات:

ما هو مهم في هذه المرحلة هو التركيز على الانحرافات المهمة فقط والإسراع إلى تحليلها. وتتصب عملية التحليل على العناصر التالية:

- الهوامش ( انحرافات حول المنتجات، حول الأعباء المتغيرة، حول الأعباء الثابتة) ..
- الأعباء (انحرافات حول أعباء المنتجات، حول التكاليف الوحودية).
- رقم الأعمال ( انحرافات على حجم المبيعات، أسعار المبيعات، نسبة التخفيض).

فالهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر هذه الانحرافات، مع التنبيه أن فترات حساب الانحرافات مرتبطة بنوعية النشاط أو الوظيفة، فهناك وظائف تحتاج إلى معرفة الانحرافات اليومية. وأسباب الانحرافات يمكن أن تكون:

- إما خارجية ( السوق، المنافسة، الظروف، ...).
- أو داخلية ( انقطاع في المخزون، عجز تقني، ...).

و الانحرافات غير الملائمة منها ما هو قابل للاستدراك ومنها ما هو غير قابل للاستدراك. إضافة إلى أن الانحرافات الملائمة منها ما هو استثنائي ومنها ما هو متكرر، وهذا الأخير هو الذي يجب استغلاله ومعرفة أسبابه.

## 2/ شرح أسباب الانحرافات:

بعد تحديد الانحرافات وتحليلها يتم شرحها والوقوف على أهم أسبابها، وترفق عملية تحليل الانحرافات بتعليق كتابي يحرر من طرف مراقب التسيير بالتداول مع المسؤول المعني، وهذا التعليق يرافق لوحة القيادة المرسلة إلى المستوى الأعلى ويتمحور التعليق حول:

- الانحرافات المهمة وأسبابها.
- الرؤى المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة ومقارنة أهداف نهاية السنة.
- اقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى (كأن يقترح مسؤول قسم الإنتاج تعديلا في برنامج الصيانة الوقائية).

## 3/ البحث عن العمليات التصحيحية:

يمكن القول عن لوحة القيادة أنها فعالة إذا كانت قيمتها المضافة (نفعيتها) أكبر من تكلفتها. من أجل دراسة العمليات التصحيحية وتحليلها، يجب أن يتم حوار فوري ما بين المسؤول ومعاونيه، مع الاستعانة بالمراقب الإداري، الذي يعمل على تقييم الأفكار واقتراح الحلول ومقارنتها، وفي الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية وإعادة إدراجها ضمن الاختيارات الإستراتيجية والخطط العملية المستقبلية للمؤسسة.

## 2-3 النظرة الحديثة للوحات القيادة (لوحة القيادة المتوازنة).

كان أول ظهور للوحات القيادة المتوازنة هو بداية تسعينيات القرن العشرين على يد الباحثين الأمريكيين Robert S.Kaplan و David P.Norto وقد كانت أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه الأداة هي:

- الهاجس الكبير الذي يواجهه المدراء، والمتمثل في وجود هوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية.
- المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة، وما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحث والتطوير والاهتمام بالعنصر البشري، لذا أصبح من الواجب الاهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعتها وتحسينها.
- وجود المؤسسة في محيط تنافسي يتطلب القدرة على رؤية الأداء في مجالات متعددة وبشكل متزامن.

وتسمح لوحة القيادة المتوازنة باتخاذ القرارات المستقبلية وضمت مؤشرات غير مالية مثل الابتكار والتدريب.<sup>9</sup> والمحاور الأساسية الأربعة التي تركز عليها عملية تقييم الأداء حسب الباحثين هي:<sup>10</sup>

- **المحور المالي:** يركز هذا المحور على تقييم نتائج الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة. لذا يتم الاعتماد على مؤشرات مالية تسمح بتقييم دقيق للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي الناجمة عن النشاطات السابقة، ويتم تحديد ما مدى مساهمة الإستراتيجية المطبقة في تحسين النتائج المالية.
- **محور الزبائن:** يمكن هذا المحور المدراء من التعرف بدقة على القطاعات السوقية المستهدفة من طرف المركز أو القسم الذي يديرونه، كما يسمح لهم بقياس مدى نجاح المؤسسة في هذه القطاعات وذلك بالاعتماد على مؤشرات أساسية مثل: رضى الزبائن، المردودية حسب أنواع الزبائن، حصة السوق حسب القطاعات المستهدفة... .
- **محور العمليات الداخلية:** يركز مسيرو المؤسسة على محور العمليات الداخلية بغرض تحديد العمليات الأساسية في المؤسسة وتلك التي يجب التركيز عليها وتطويرها والإبداع فيها من أجل جذب الزبائن.
- **محور التدريب التنظيمي:** يتمثل المحور الأخير للوحة القيادة المتوازنة في التدريب التنظيمي. فمن خلال الأهداف المحددة في المحاور الثلاثة السابقة تتحدد المجالات التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها كي تتمكن من تحسين أدائها، ومن ثم تحقيق أهداف المحاور الثلاثة الأخرى. ويضم محور التدريب التنظيمي المجالات التالية:
  - تكوين العمال في المؤسسة وتنمية مهاراتهم.
  - توفير الأنظمة المعلوماتية اللازمة للعاملين.
  - التحفيز وتشجيع المبادرات الفردية.

### ثالثا: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدينة

تعتبر مؤسسة سونلغاز إحدى أكبر المؤسسات في الجزائر والتي تضم مجموعة من الفروع وهذا لتسهيل القيام بمختلف نشاطاتها عبر كامل التراب الوطني.

#### 3-1- التعريف بالمؤسسة ومهامها:

إن المديرية الفرعية بالمدينة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدينة (سونلغاز) تعتبر فرع من أحد فروع المؤسسة الأم وهي تابعة لمديرية الكهرباء والغاز وسط وستعرف عليها في هذا المطلب. نشأة المديرية.

تعتبر سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة ممثل المؤسسة الأم بولاية المدينة أي أنها تقوم ببعض مهامه وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام الذي تديره عليه، وقد تم انشاؤها عام 1971 بعدما كانت ولاية المدينة تندرج ضمن مديرية البلدية، ويقع مقرها بمركز بلدية المدينة وبالضبط مقابل المستشفى المحلي.

ومن المهام الأساسية لهذا الفرع:

- تطوير شبكات الغاز والكهرباء بحيث يسمح بربط زيا بن جدد بها.
- تسويق الكهرباء والغاز.
- ضمان ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة بأقل تكلفة.

#### 3-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتكون الهيكل التنظيمي العام للفرع من:

- المدير العام: يعين الرئيس العام ليتولى إدارة الفرع وتسييره كما له نائب الذي تخول إليه مهمة التشييط والتنسيق ومتابعة نشاطات المنظمة.
- قسم الموارد البشرية: تعد تنشأة سياسة الموارد البشرية وتؤمن مراقبة تخطيط وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها، وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل.
- قسم التنمية والاستراتيجية حول أشغال الكهرباء والغاز: مكلف بإعداد الدراسات والتحليل المستقبلية التي هي نفسها تعود إلى تزويد سونلغاز برؤية أفضل للمخاطر والفرص على المدى المتوسط والطويل وهي المكلفة بتحديد استراتيجيات التنمية والتوزيع في عدة مجالات.
- قسم الإدارة العامة: تعد وتقوم بتطبيق السياسة والتنظيم المتعلق بميدان وسائل البنية التحتية السيارات والوثائق التقنية والعملية وتقوم بدور الرقابة التنفيذية.

- قسم التسيير والمعلوماتية: تحدد سياسة تنظيم وإدارة المنظمة وانجاز الدراسات المتعلقة بهيكل ونظم التسيير، بالإضافة إلى اعداد واقتراح المخطط الإداري للنظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة.
- مسؤول عن الاتصالات: مهمته أن يضع تحت الوحدات مجموع وسائل الاتصال الضرورية لتبادل المعلومات فيما بين المواقع البعيدة.
- قسم استغلال الكهرباء: مديرية نقل الكهرباء مكلف بتسيير شبكة نقل الكهرباء، وذلك لتأمين احتياجات النقل والاحتياط.
- قسم استغلال الغاز: تموين المحطات الكهربائية ووحدات التوزيع والزبائن الصناعيين بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل ظروف التسيير، نوعية الخدمة، الأمن، التكلفة.
- قسم العلاقات التجارية: تعد السياسة التجارية للمنظمة، تتابع وتقيم تطبيقها، كما تقوم بتنشيط الشبكة التجارية بعد قواعد ونظم المعلومات المتعلقة بالعلاقات وتسيير الزبائن الصناعيين والحسابات الكبيرة لهم وتساهم في انجاز دراسات التعريفات والأسعار.
- قسم البحث والتطوير: مكلف بالدراسات والبحوث التطبيقية والخبرات من أجل تحسين قابلية الفعالية والأمنية للمنشآت والبيئة، و كذلك تقوم بإنجاز الدراسات للاستعمال العقلاني للطاقة.
- قسم الأمن الداخلي: مسؤول عن توفير الأمن الداخلي للمؤسسة كما لها مسؤول عن هذا القسم يسهر على ضمان الأمن والاستقرار في العمل.

### 3-3- لوحة القيادة لمؤسسة سونلغاز:

وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة سونلغاز توجد تحت خلية المحاسبة والمالية وسوف نقوم بعرض مجموعة من لوحات القيادة في مؤسسة سونلغاز، سنتطرق في البداية للوحات القيدة المتواجدة في مؤسسة سونلغاز بالمدينة وبعدها نتطرق الى دراسة حالة سونلغاز بالجزائر فيما يخص لوحة القيادة المتوازنة.

#### 1/ لوحة القيادة في سونلغاز بالمدينة:

#### • لوحة القيادة Rémonté de Fonds au siège SDC

TE Cumul % KDA	تجميع (cumule) شهر ديسمبر 2014	شهر ديسمبر 2014	تجميع شهر ديسمبر 2013	شهر ديسمبر 2013	
06+	1693474	171604	1584626	186249	CCP
03+	2175547	276650	2105595	184790	BNA
05+	3869021	448254	3690221	371039	المجموع
					الخزينة
70+	2967601	235907	1743863	373035	Mise à disposition
13-	420861	38928	482008	55986	استغلال
64+	2081845	196979	1261855	317049	استثمار (البرامج العمومية)

المصدر: مؤسسة سونلغاز خلية المحاسبة والمالية

**لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية: حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة  
لمين علوطي و نذيرة راقي**

من الجدول نلاحظ أن هناك زيادة في مداخيل المؤسسة عبر الحساب الجاري حيث قدرت نسبة الزيادة بـ 6% س2014 مقارنة مع سنة 2013 وعبر البنك بـ 3% .  
كما أن ما تنفقه المؤسسة ( في معرفة السكان الجدد لتوصل لهم الكهرباء...) مثلا ازداد بنسبة 70% . كما قامت المؤسسة بتخفيض تكاليف الاستغلال بنسبة 13% وزاد استثمارها الى 64% في 2014 مقارنة بـ 2013.

• **لوحة القيادة الخاصة بالإنجازات المالية (Réalizations financières):**

البرنامج	دفع شهر ديسمبر 2013	دفع شهر ديسمبر 2014	التزامات المجمعة لشهر ديسمبر 2014	الدفعات المجمعة لشهر ديسمبر 2014	الهدف	T/R%	Evol Cumul %
Reseau de tel	0	0	26698	0	26000	103	0
RCN Elec 62	89920	16207	821486	241527	135000	608	179
QLS Elec 62	0	0	0	0	0	0	0
E-Rural 61	0	0	97812	97812	22500	435	435
PP Elec 42-71	101607	75327	18022 7 72	804197	1029723	175	78
مجموع الكهرباء	191527	91534	2748268	1143536	1213223	226	94
RCN Gaz 63	3418	1469	86525	29962	46000	188	65
QLS Gaz 63	4970	13930	63377	63377	33000	192	192
RENF Gaz 52	0	0	37660	0	2000	183	0
DP-Gaz 64	0	61376	170140	170140	36800	331	331
PPGaz 72	0	0	77319	25258	17500	441	144
مجموع الغاز	8388	76775	435621	289337	135300	322	214
أخرى (البنى التحتية، المشتريات)	18683	2711	139360	126168	151477	92	83
المجموع العام	218590	171020	3323249	1559041	1500000	222	104

المصدر: مؤسسة سونلغاز خلية المحاسبة والمالية

فيما يخص الكهرباء المؤسسة أعطت التزامات مقدرة بـ 226% من الهدف وقامت بدفع ما نسبته 94% لهذه الالتزامات حيث أنه كلما كانت النسب متقاربة كان أفضل.  
أما الغاز فأعطت التزامات مقدرة بـ 322% وقامت بدفع نسبة 214%. أما البنى التحتية فالالتزامات قدرت بـ 92% في حين قامت المؤسسة بدفع نسبة 82%، حيث نلاحظ أن النسبة قريبة وهذا شيء ايجابي.

في الأخير نقول أن المؤسسة لديها ميزانية مقدرة بـ 1500000 KDA أعطت في حدود هذه الميزانية 222% من الالتزامات وقامت بدفع نسبة 104% من هذه الالتزامات. وهناك فرق كبير بين النسبتين حيث يجب على المؤسسة أن تعطي التزامات التي تستطيع دفع قيمتها.

• لوحة القيادة الخاصة بغلق الأرصدة:

- AP: هي أن تعطي الإدارة العامة للوحدات القدرة على الإلتزام با لإنفاق

- RAR: الحسابات التي تقم المؤسسة بتسويتها بعد.

الملاحظات	RAR		الإنجازات		OBJ	السنة
	القيمة Kda	رقم AP	القيمة بكيلو دينار	رقم AP		AP
	445271	03	413272	07	RCN ELEC/GAZ ET PNE – QLS -DP	2011 et antérieure
	1041347	01	964195	36	PP-PNE-QLS DP et DP	2012 +2013
47AP: 2864085 KDA	1486618	04	1377467	43	Programme DD-ETAT	المجموع

المصدر: مؤسسة سونلغاز خلية المحاسبة والمالية

المؤسسة بقي لديها 3 حسابات في سنة 2011 لم تقم بتسويتها محاسبياً وفي سنة 2012-2013 بقي لديها 03 حسابات فعلى المؤسسة أن تقوم بتسوية وضعية الحسابات.

2/ دراسة حالة لوحة القيادة المتوازنة بالجزائر SDA:

سنتناول في هذه الدراسة لوحة القيادة المستقبلية في شركة التوزيع بالجزائر SDA والتي سنتطرق فيها الى الجانب المالي، جانب الزبائن، جانب العمليات الداخلية، وجاني التدريب والتعليم.

• المحور المالي:

المحور	2011	2012		T.R	T.E
	المنجز	المتوقع	المنجز		
النتيجة	- 4 750 390 579,46	- 4 675 000 000,00	-6 081 185 930,31	130%	28%
A	1 096 342 780,65	1 417 000 000,00	388 308 333,91	27%	- 65%
A(MDA)	23 075,00	23 715	25 507 ,00	108%	10,50%

المصدر: مؤسسة سونلغاز

يتبين من الجدول أن النتيجة تمثل خسارة بنسبة 28% وذلك راجع الى أن فائض الاستغلال الخام (EBE) سلبي بسبب انخفاض القيمة المضافة وارتفاع تكاليف الأشخاص.

نلاحظ من الجدول انخفاض نسبة القيمة المضافة ب65% زيادة رقم الأعمال بالنسبة للشركة بنسبة 10.5% وذلك لارتفاع المبيعات من الطاقة الشمسية.

• العمليات الداخلية:

المؤشرات	2012			T.R	T.E
	المنجز	المتوقع	المنجز		
<b>مؤشر الخاص بالكهرباء</b>					
متوسط سعر البيع	403,6	-	404,27	-	0,25%
نسبة الخسارة	25,64 %	20%	26,80%	134%	4%
Délai de raccordement (jrs)	9	10	8	80%	-8%
TEC (heures)	6,28	2,11	9,89	468,72%	57,50%
Taux d'incidents aux km	49,85	28,9	57,96	200,55%	16
Réalisation physique	653,338	1384,01	822,33	59,40%	26%
<b>مؤشر الخاص بالغاز</b>					
متوسط سعر البيع	31,61	-	31,62	-	0,04%
نسبة الخسارة	11,58 %	8%	15,37%	192%	33%
Délai de raccordement (jrs)	9	10	9	90%	-17%
Taux de fuites	2,19%	0,5	1,70%	340%	-22%
Fréquence Moyenne de Coupure	0,14	0,13	0,146	112%	4,29%
TEC (minutes)	23,99	9	34,78	386%	45%
Taux d'incidents aux km	25,61	18	23,45	130%	-8%
TMC incidents (minutes)	13,16	20,5	23,62	115%	79%
الانجازات المادية	360,835	593,651	294,779	50%	-18%
<b>فترة الاصلاح</b>					
- Acier	3h12	8h	4h44	59%	48%
- Cuivre	2h30	4h	2h30	63%	-
- Polyéthylène	2h52	4h	3h41	92%	28%
<b>المؤشرات المشتركة غاز+كهرباء</b>					
<b>Délai Crédit Client (jrs)</b>					
- Décembre	129	100	113	113%	40%
<b>Taux d'encaissement (%)</b>					
- Décembre	70 %	-	74%		

المصدر: مؤسسة سونلغاز

ارتفاع مؤشر نسبة الخسارة من 25.64% سنة 2011 الى 26.80% سنة 2012 أي ما نسبته 4%. كذلك نلاحظ ارتفاع نسبة الخسارة الخاصة بالغاز من 11.58% سنة 2011 الى 15.37% سنة 2012 وذلك راجع الى الاستهلاك الكبير للغاز. وارتفاع حوادث بسبب الكهرباء بنسبة 16% وذلك راجع لأسباب جوية فيما يخص انقطاع الكهرباء (TCE) يوجد ارتفاع بنسبة 57.50% وذلك راجع أيضاً لأسباب جوية.

لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية: حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة  
لمين علوطي و نذيرة راقي

3/ محور الزبائن:

المؤشرات	2011	2012		T.R	T.E
	المنجز	المتوقع	المنجز		
<b>مؤشر الكهرباء</b>					
عدد المشتركين	1 018 065	1 043 775	1 063 164	102%	4,4%
ارتفاع المشتركين	52 947	39 821	45 099	113%	-14,8%
الانجازات	10 908	-	11 222	-	2,87%
شبكة التوزيع	17 712,39	18 159	18 218,09	100%	3%
<b>مؤشرات الغاز</b>					
عدد المشتركين	518 274	535 469	561 445	113%	8,3%
ارتفاع المشتركين	36 831	27 706	43 171	156%	17,2%
الانجازات	2 768	-	1 827	-	-34%
شبكة التوزيع	6 139,48	6 446	6 416,17	99,5%	5%

المصدر: مؤسسة سونلغاز

- ارتفاع عدد الزبائن المشتركين فيما يخص الكهرباء والغاز بنسبة 4.4% و 8.3% على الترتيب.
- ارتفاع المشتركين من الكهرباء والغاز بنسبة 14.8% و 17.2% على التوالي.
- ارتفاع الانجازات من الكهرباء بنسبة 2.87%، بينما نلاحظ في الغاز انخفاض الانجازات بنسبة 34%.
- ارتفاع شبكات التوزيع بالكهرباء بنسبة 3% والغاز بنسبة 5%.

4/ محور التدريب التنظيمي:

المؤشرات	2011	2012		T.R	T.E
	المنجز	المتوقع	المنجز		
العدد	3 148	3256	3270	100,34%	3,9%
- Cadres	715	748	735	98%	3%
- Maitrise	1717	1724	1722	100%	0,3%
- Exécution	716	784	813	104%	14%
الاختيار	254	138	107	78%	-58%
- C	48	38	39	103%	-19%
- M	66	23	10	43%	-85%
- E	140	77	58	75%	-59%
التدريب	969	2245	1667	74,25%	72%
دوران العمل	0,35	-	0,28	-	-
- C	0,4	-	0,36	-	-
- M	0,35	-	0,27	-	-
- E	0,30	-	0,22	-	-
الإنتاجية	4 179 250,48	-	1 424 984,71	-	-

المصدر: مؤسسة سونلغاز

- نلاحظ ارتفاع العدد في شركة سونلغاز بنسبة 3.9%.
- ارتفاع نسبة التدريب ب 72% حيث قدرت في سنة 2011 ب 969 شخص خضع للتدريب وفي سنة 2012 ب 1667 شخص.
- ونلاحظ انخفاض في نسبة دوران العمل حيث قدر ب 0.28% في سنة 2012 وهذا يدل على وجود مناخ ملائم للعمل أي أن الأشخاص لا يغيرون أماكن أعمالهم.
- من الجدول يتبين لنا أن هناك انخفاض في الإنتاجية في سنة 2012 بالمقارنة مع 2011 وذلك راجع لانخفاض في القيمة المضافة.

### الخلاصة:

إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة التسييرية. وقمنا في بحثنا هذا بالتطرق إلى مفهومها وخصائصها وأهم أنواعها بالإضافة إلى أدواتها وقمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز. من خلال بحثنا تمكنا من الإجابة على الفرضيات المطروحة:

- لوحة القيادة هي وسيلة تمكن من تقديم نظرة شاملة على المؤسسة وهي وسيلة اتصال فعالة تمكن المسيرين من تحقيق الأهداف المرجوة.
- توجد ثلاث أنواع للوحة القيادة هي لوحة القيادة الكلاسيكية، الاستراتيجية والمستقبلية.
- تستخدم مؤسسة سونلغاز لوحة القيادة من أجل تصحيح الانحرافات وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة.

### النتائج:

هناك استعمال للوحات القيادة في مؤسسة سونلغاز وهي تقام شهريا من طرف المسؤولين ويستعملون في إعدادها طريقة الجداول معتمدين على الأرقام مركزين في ذلك على الجانب المالي دون الجوانب الأخرى.

### التوصيات:

- إدراج لوحات قيادة خاصة بالمصالح التي لا تمتلك هذه الأداة.
- السرعة في تحضير هذه الأداة كي تكون ذات أهمية للمؤسسة.
- الاهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة وذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية المعبرة والابتعاد عن الجداول المليئة بالأرقام المضللة.
- نشر لوحات القيادة على واجهات بغرض لفت انتباه المسؤولين المعنيين حول أهم النتائج والأهداف، كما ينصح باستخدام الألوان في عرض الرسوم البيانية.

- ضرورة استخدام لوحة القيادة المتوازنة من أجل تسهيل عملية تحقيق الأهداف.

### الهوامش:

<sup>4</sup>Alain Fernandez ,l'essentiel dutableau de bord,édition d'organisation,France,sans date,p16.

<sup>5</sup> صفاء لشهب، مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص113.

<sup>6</sup>بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأداة فعالة لاتخاذ القرار، متاح على [iefpedia.com/](http://iefpedia.com/) يوم 2015/01/24.

<sup>4</sup> سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مذكرة دكتور، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003 ص ص187-188.

<sup>5</sup>leroy.M.le tableau de bord.edition d'organisation.paris. 2000.p33

<sup>6</sup>p.Boisselier, contrôle de gestion: cours et application, vuibert, 2eme edition, paris, 2001, p 474.

<sup>7</sup>دادي ناصر عدون، معزوي ليندة ولهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص42.

<sup>8</sup>بونقيب أحمد، رحيم حسين، مرجع سابق، ص 13.

<sup>9</sup>Denis Molho,Dominique fernandez,tableau de bord outils de performance,édition d'organisation,France,2009.

<sup>10</sup>أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص 183-186.

### قائمة المراجع:

#### الكتب باللغة العربية:

- صفاء لشهب، مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

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

#### المجلات

- بونقيب أحمد، رحيم حسين، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008.

#### مذكرات

- سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

- أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006.

لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية: حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة  
لمين علوطي و نذيرة راقي

---

الكتب باللغة الفرنسي:

-leroy.M.le tableau de bord.edition d'organisation.paris. 2000

date,. – Alain Fernandez ,l'essentiel dutableau de bord,édition d'organisation,France,sans

- p.Boisselier, contrôle de gestion: cours et application, vuibert, 2eme edition, paris, 2001, p474

- Denis Molho,Dominique fernandez,tableau de bord outils de performance,édition d'organisation,France,2009

مواقع الانترنت:

بوديار زهبة، جباري شوقي، لوحة القيادة كأداة فعالة لاتخاذ القرار، متاح على ./iefpedia.com يوم 2015/01/24.

---