

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila
Faculty of Economic, Commercial and
Management Sciences
Department of Management Sciences



جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

دور لوحة القيادة في المساعدة على اتخاذ القرارات بالمؤسسة
الاقتصادي - دراسة حالة: المجمع الجهوي للاستغلال لهيك الفلاحة والتنمية الريفية - المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:
مهني بوريش

من إعداد الطلبة:
زبيري فتحي
ربحاوي زين العابدين

لجنة المناقشة

رئيسا	الدرجة العلمية: أستاذ محاضر أ	الأستاذ: قرواط يونس
مقررا ومشرفا	الدرجة العلمية: أستاذ محاضر أ	الأستاذ: بوريش مهني
مناقشا	الدرجة العلمية: أستاذ محاضر أ	الأستاذ: نوي نور الدين

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بعد حمد الله تعالى، نهدي عملنا هذا وثمره جهدنا إلى الوالدين الكريمين.
إلى كل الإخوة والأخوات وإلى جميع الأهل والأقارب.
وإلى كل الأصدقاء والزملاء.
والى كل أستاذ.

زييري فتحي

ربحاوي زين العابدين

شكر

بعد شكر الله تعالى، نتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ مهني بوريش على الإشراف وتقديم الإرشادات لإتمام هذا العمل، كما نشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة، ونشكر جميع أساتذة كلية علوم التسيير لجامعة محمد بوضياف المسيلة.

كذلك نتقدم بالشكر إلى إدارات وموظفي المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-المسيلة، على حسن التعاون وسعة الرحب.
وكل الشكر لكل من ساهم في هذا العمل.

زييري فتحي

ربحايي زين العابدين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة في المساعدة على اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية وذلك بالتطبيق على المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-المسيلة ، وذلك من خلال استخدام أدوات الملاحظة والمقابلة بالإضافة إلى منهج دراسة حالة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- لوحة القيادة هي تمثيل مبسط وملخص لأهم المعلومات والمؤشرات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في التسيير.
- تعد أداة لتقييم نتائج المؤسسة ونقل المعلومات المحصلة إلى الجهات العليا بغرض التحقق من مدى مطابقة الأهداف الموكلة إلى المسؤولين مع النتائج الفعلية المحققة ، وبالتالي تساعد في اتخاذ القرار وتسمح لمتخذي القرار بمعرفة توقعهم.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، اتخاذ القرار، الأداء.

Symmary:

This study aimed to highlight the role of the dashboard in helping the decisions-making in the economic institution, by applying it on the Regional Exploitation Complex of the Agriculture and Rural Development-M'sila Bank, through the use of observation and interview tools, as well as the case study approach.

This study concluded the following:

- The dashboard is a simplified representation and summary of the most important information and indicators that needed by the manager in order to have a good management control.
- It is a tool for evaluating the results of the organization and transferring the collected information to the higher authorities for the purpose of verifying the extent to which the objectives entrusted to officials are compatible with the actual results achieved, and thus helps in decision-making and allows decision-makers to know their position.

Keywords: Dashboard, Decision making, Performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	إهداء
IV	شكر
IV	ملخص الدراسة
IV	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
[أ-٥]	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة
3	المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة
4	المطلب الثاني: مبادئ وخصائص لوحة القيادة
5	المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة
8	المطلب الرابع: مراحل إعداد لوحة القيادة
10	المبحث الثاني: أساسيات حول عملية اتخاذ القرار
10	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
11	المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرار
12	المطلب الثالث: أنواع القرار
14	المطلب الرابع: مراحل اتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيه
19	المبحث الثالث: لوحة القيادة وعلاقتها باتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية
19	المطلب الأول: مكانة لوحة القيادة في المؤسسة
21	المطلب الثاني: لوحة القيادة كشرط ضروري لمصادقية القرارات
22	المطلب الثالث: لوحة القيادة ودعمها لاتخاذ القرار
24	خلاصة

25	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار
26	تمهيد
27	المبحث الأول: تقديم عام للمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
27	المطلب الأول: نبذة تاريخية
28	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
34	المطلب الثالث: منتجات و خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية
36	المبحث الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة و التنمية الريفية "المسيلة"
36	المطلب الأول: عرض واقع لوحة القيادة بالمجمع الجهوي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
39	المطلب الثاني: إعداد لوحة القيادة في المجمع الجهوي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
42	المطلب الثالث: عرض للوحات القيادة على مستوى المجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
47	المبحث الثالث: مساهمة شخصية في تصميم لوحة القيادة بالمجمع الجهوي للبنك
47	المطلب الأول: إنشاء لوحة قيادة بالمجمع الجهوي للبنك.
52	المطلب الثاني: تقييم فعالية لوحة القيادة بالبنك.
52	المطلب الثالث: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار بالمجمع الجهوي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.
55	خلاصة
56	خاتمة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	جدول موحد للخدمات المصرفية للثلاثي الأخير من سنة 2022	1
43	وضعية الثلاثي لقرض الرفيق حسب النشاط من 2023/01/01 إلى 2023/03/31	2
44	الوضعية التراكمية لقرض الرفيق حسب النشاط في 2023/03/31	3
45	وضعية الثلاثي لقرض التحدي حسب النشاط من 2023/01/01 إلى 2023/03/3	4
46	الوضعية التراكمية لقرض التحدي في 2023/03/31	5
48	الخدمات المصرفية للثلاثي الأول من سنة 2023	6
49	أجهزة الدفع الالكتروني (TPE)	7
50	البطاقات الالكترونية في البنك	8
50	موارد البنك	9
51	لوحة قيادة تجميعية لخدمات مصرفية بالصيرفة الإسلامية	10

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	اتخاذ أنواع القرارات وفقا لمعيار درجة الهيكلية وعلاقتها بالمستويات الإدارية.	(1-1)
15	عملية صنع واتخاذ القرار.	(1-2)
17	العلاقة بين عمليتي اتخاذ القرار وحل المشكلة.	(1-3)
20	موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير.	(1-4)
29	الهيكل التنظيمي السابق للمديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.	(2-1)
30	الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية العامة المركزية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.	(2-2)
32	الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.	(2-3)
33	الهيكل التنظيمي لوكالة المسيلة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.	(2-4)
39	نموذج للوحة القيادة على المستوى المركزي.	(2-5)
49	منحنى بياني يوضح تطور بيع أجهزة الدفع الإلكتروني (TPE).	(2-6)

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
62	وضعية قرض التحدي للثلاثي حسب النشاط من 2023/01/01 إلى 2023/03/31	رقم (01)
63	وضعية قرض الرفيق للثلاثي حسب النشاط من 2023/01/01 إلى 2023/03/31	رقم (02)
64	لوحة قيادة لمنتج التأمين الفلاحي	رقم (03)
64	لوحة قيادة لمنتج التأمين على الكوارث الطبيعية	رقم (04)
65	معدل تجهيزات SMS لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (حساب شاك)	رقم (05)
65	معدل تجهيزات SMS لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (حساب جاري)	رقم (06)
66	تصريح شرفي بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية	رقم (07)
68	تصريح شرفي بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية	رقم (08)
68	وثيقة إجراء التربص الميداني	رقم (09)

مقدمة

مقدمة:

يعتبر الأداء من المقومات الأساسية في جميع الهياكل والمستويات الاقتصادية مهما كانت طبيعة المؤسسة وحجمها، حيث بدوره يعكس السير الناجح للمؤسسة من عدمه، وتهدف المؤسسات الاقتصادية إلى الحفاظ على استمراريتها ونموها في ظل التغيرات المتسارعة الحاصلة في العالم بشكل عام والقطاع الاقتصادي بشكل خاص و لبيئته التنافسية الحالية، وفي ظل هذه الظروف التي تتميز بشدة المنافسة وعدم التأكد أصبح لزاماً على المؤسسات الاقتصادية وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط والاستراتيجيات الموضوعة ومدى تحقيق الفعالية في الأداء ، وإيجاد أدوات عملية حديثة لمراقبة التسيير والمساهمة في اتخاذ القرارات لنجاح أهداف المؤسسة، وباعتبار أن مراقبة التسيير هي مجموع الإجراءات ونظم المعلومات التي تساعد المسير في مراقبة سير الأنشطة، وذلك عن طريق وسائل وأدوات معينة، منها لوحة القيادة والتي تمثل محور البحث.

حيث تعد لوحة القيادة كأحد أهم أدوات التسيير، بحيث تسمح للمسير بأخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال ما تعكسه من نتائج محققة، فهي أداة تسمح بمراقبة نتائج النشاط بصورة مستمرة وأنية وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وتغطية النقائص في تدفق المعلومات وبالتالي عملية اتخاذ القرار تكون غير معقدة.

أولاً: طرح الإشكالية:

بناءً على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما هو دور لوحة القيادة في المساعدة على اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية؟
انطلاقاً من هذه الإشكالية ولتسهيل الإجابة عنها، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي لوحة القيادة ؟
- كيف تؤثر لوحة القيادة على اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية ؟
- هل يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية على لوحة القيادة في اتخاذ القرارات ؟

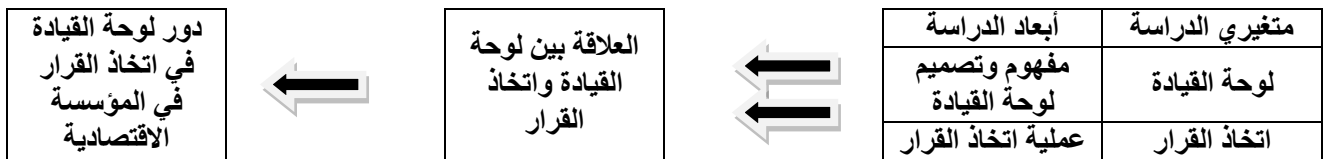
ثانياً: فرضيات الدراسة

قصد معالجة الإشكالية المطروحة تمت صياغة جملة من الفرضيات التي يتم إثباتها أو نفيها بعد إنجاز

الدراسة، وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

- تعد لوحة القيادة أداة مهمة في مراقبة التسيير بإعطائها نظرة شاملة، دقيقة، ومختصرة عن وضعية المؤسسة وتساهم باتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين.
- تؤثر لوحة القيادة على اتخاذ القرارات من خلال المؤشرات الموجودة بها.
- يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية على لوحة القيادة في اتخاذ القرارات حيث تساهم فعلاً في الوصول إلى الأهداف وكذا تسطير الانحرافات.

ثالثاً: نموذج الدراسة



رابعاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- تعتبر لوحة القيادة من أبرز الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير.
- كذلك تعتبر من أهم الركائز التي تدعم المؤسسة في اتخاذ القرارات.
- تعتبر لوحة القيادة نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسة في المدى القصير.

خامساً: أهداف الدراسة

نهدف من خلال دراستنا إلى:

- توضيح مدى مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

- التعرف بلوحة القيادة و أهم خصائصها و أنواعها.
- التعرف على مكانة لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة في عملية اتخاذ القرارات.
- معرفة كيفية استخدام لوحة القيادة في متابعة ومراقبة النشاطات والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

1. أسباب موضوعية:

- الأهمية الكبيرة للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرارات وفعاليتهم في المؤسسات الاقتصادية، ولهذا حاولنا معرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بها.
- حداثة موضوع الدراسة.

2. أسباب ذاتية:

- موضوع الدراسة هذا وعلاقته بتخصصنا في مجال التسيير وإدارة الأعمال.
- الرغبة والميولات الشخصية للاطلاع على الموضوع.

سابعا: منهجية الدراسة

من أجل تحليل منهجي وعلمي للإشكالية المطروحة واختيار الفرضيات المقترحة ثم إثباتهم أو نفيهم ، تم الاعتماد في الدراسة على ما يلي:

- المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بكل من لوحة القيادة واتخاذ القرارات.
- في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على دراسة حالة التي تم من خلالها إبراز دور لوحة القيادة في المساعدة على اتخاذ القرار على مستوى المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - المسيلة

- استخدام جمع مصادر المعلومات للدراسة النظرية الكتب والملتقيات والمذكرات السابقة ومواقع الإنترنت والمدخلات ذات الصلة بالموضوع، أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية تم الاعتماد على مختلف الوثائق والبيانات الخاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" بالمسيلة، بالاعتماد في جمع المعلومات والبيانات والتأكد من صحتها ودقتها على المقابلات الشخصية.

ثامنا- حدود الدراسة

1. المجال المكاني: تم إجراء دراستنا في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمسيلة وذلك لكونها تلبى شروط وتوافق موضوع البحث.
2. المجال الزمني: الجانب التطبيقي يقتصر على دراسة لوحة القيادة في الثلاثي الأخير من سنة 2022 والثلاثي الأول من سنة 2023، لكون أن لوحة القيادة تكون كل ثلاثة أشهر، أي أربعة مرات في السنة.

عاشرا: دراسات سابقة

توجد بعض الدراسات البحثية التي تناولت موضوع لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسات، ونعرضها كالاتي:

1. دراسة أحمد بونقيب (2006): دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير- دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة لوحة القيادة في زيادة فعالية نظام مراقبة التسيير بالمؤسسات الاقتصادية، وتوصلت الى جملة من النتائج أهمها:

- لوحة القيادة تزود المسؤولين بشكل دوري وسريع بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة وإبراز دورها في زيادة الفعالية الرقابية بالمؤسسة الاقتصادية.
- لكل مديرية لوحة قيادة خاصة بها، و بالتالي نظام لوحة القيادة في المؤسسة يتناسب مع الهيكل التنظيمي لها والمؤسسة مقسمة إلى مراكز مسؤولية مما يسهل عملية مراقبة التسيير و تتبع مبدأ فصل المهام حتى تسهل عملية تحديد المسؤوليات ومتابعة تنفيذ المهام.

2. دراسة بن لخطر محمد العربي (2015): لوحات القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة انطلاقاً من مختلف مقوماتها في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

- لوحة القيادة تؤثر في اتخاذ القرار التسويقي بدرجات متفاوتة.
- خصائص المؤسسة كالحجم والعمر تؤثر على مستوى لوحة القيادة، وهناك تغافل على استعمال لوحة القيادة من طرف مسيري المؤسسات الجزائرية.

3. دراسة بن معزوز كمال (2015): لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، العدد 21، جامعة الجلفة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة في المنظمات، حيث تم التطرق ل مسارها التاريخي ومختلف مكوناتها ودورها الاستراتيجي، وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

- لوحة القيادة أداة مساعدة ضرورية في القيادة مهما كان المستوى السلمي في المنظمة.
- الدور الأساسي للوحة القيادة بتزويد الإدارة العليا بمعطيات ملائمة تعطي صورة شاملة على أعمال المنظمة.

❖ أهم ما يميز الدراسة الخاصة بنا:

إن أهم ما يميز دراستنا هو كالاتي:

- إبراز أبعاد متعددة بشكل عام في الدراسة، وبشكل خاص الأبعاد المتعددة على مستوى كل متغير من متغيري الدراسة.
- تم التطرق في دراسة لوحة القيادة إلى أنواعها المتعددة، وبالتالي أدى هذا إلى إبراز دورها في المساعدة على اتخاذ القرارات الفعالة باختلاف أنواع القرار واختلاف المستويات.
- الدراسة الميدانية وما أظهرته عن كيفية إنشاء وإظهار وربط لوحة القيادة مع مختلف عناصر التنظيم ، من خلال إبراز نسبة التطور ونسبة تحقيق الأهداف بالنتائج المحققة وهذا ما يبرز دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار.

حادي عشر- هيكل الدراسة:

في إطار الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية في هذه الدراسة، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين اثنين، أستهل بمقدمة و أختتم بخاتمة.

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرارات، تم التطرق فيه لمتغيري الدراسة حيث اشتمل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول مفاهيم حول لوحة القيادة والمبحث الثاني أساسيات اتخاذ القرارات، والمبحث الثالث تناول لوحة القيادة وعلاقتها باتخاذ القرار في المؤسسة.

الفصل الثاني (الإطار التطبيقي): تمحور حول دراسة لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرارات لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بمجمع الاستغلال الجهوي في المسيلة، حيث تضمن ثلاث مباحث كالاتي:

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وفي المبحث الثاني تم تناول واقع استخدام لوحة القيادة بالمجمع الجهوي للاستغلال، وفي المبحث الثالث تم إبراز المساهمة الشخصية للطلابين في تصميم لوحة القيادة بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة.

الفصل الأول

الإطار النظري للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

تمهيد:

قد تتساءل ما هي لوحة القيادة والغرض الذي تخدمه وما إذا كنت أي مؤسسة بحاجة إلى واحدة وما هي علاقة هذه الأداة بعملية اتخاذ القرار، وفي المقابل ماهي عملية اتخاذ القرارات.

هذا ما سنجيب عليه أو نتطرق إليه في هذا الفصل من خلال تكوينه الذي يتضمن ثلاث مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة.
- المبحث الثاني: أساسيات عن عملية اتخاذ القرار.
- المبحث الثالث: علاقة لوحة القيادة باتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة

تعد لوحة القيادة من أهم الوسائل الحديثة المستعملة في التسيير لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك نظرا لما تستطيع توفيره وإظهاره للمسير عن وضعية سير مؤسسته ومدى التطور فيها. وهذا انطلاقا من المعلومات والبيانات والأرقام التي تظهرها. ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم لوحة القيادة كمطلب أول، مبادئها وخصائصها في مطلب ثاني، أنواعها كمطلب ثالث والمطلب الرابع والأخير مراحل تصميمها وإعدادها.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة

أولا: نبذة تاريخية

قبل التطرق إلى هذه الأداة، نشير إلى أنها مستعارة اصطلاحا من لوحة قيادة السيارة أو وسيلة نقل أخرى، من خلال المؤشرات التي تدل على السرعة ومستوى البنزين... الخ، وذلك من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، في إطار خط سير محدد مسبقا بين حدود واضحة ويجب احترامها والتحكم في مسار النشاط خلالها. ظهرت لوحة القيادة خلال سنة 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير بمتابعة عملية التسيير نحو الأهداف المسطرة وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية. وفي 1948 كانت مستعملة في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف المؤسسات التي تقوم بنظام التسيير التقديري، كأداة رقابة ومتابعة لأداء المؤسسة الاقتصادية وهذا لتجاوز النقص الموجود في نظام المحاسبة والموازنات التقديرية المتمثل في التأخر الزمني للحصول على المعلومة التي تفيد في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة في الوقت المناسب. بالإضافة إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية يستوجب تجزئتها إلى خطط وبرامج تشغيلية قصد إنجازها وتحديد الوقت اللازم لها ومعايير الإنجاز ومراقبة الأداء الآني لتصحيح أي انحراف¹.

ثانيا: تعريف لوحة القيادة

التعريف الأول: من خلال تسميتها يسهل لأي كان تصور أن لوحة القيادة عبارة عن عرض ملخص لمجموعة من المؤشرات الأساسية التي تزود مستخدميها بمعطيات محددة توجه قراراته المستقبلية، وفي هذا السياق عبر الأخصائيون عن نظرتهم للوحة القيادة، كل من خلال دراسته الأكاديمية أو تجربته المهنية، فهناك من عرفها على أنها "مجموعة مؤشرات مصممة للسماح للمسيرين بأن يكونوا على دراية بوضع معين وتطور الأنظمة التي يديرونها وتحديد الاتجاهات التي ستؤثر على وظائفهم².

التعريف الثاني: هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، أو هي فحص ومواجهة التوجيهات وتصحيح القرارات³.

التعريف الثالث: لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في اقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدى قصير وتسهيل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤولية⁴.

¹ وافية زاير وآخرون، مداخلة بعنوان: لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 5 أفريل 2017، ص 3.

² Henri Bouquin, La comptabilité de gestion, 9eme édition, Paris : presses universitaire de France , 2003, P 23.

³ Gilbert, Pillot, Maitrise du contrôle de gestion en schémacolor (Collection "IFG" Systemes pédagogique), édition sedifor, 1985, p110.

⁴ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، دار المحمدية العامة، 2014، ص 148.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

التعريف الرابع: تعرف لوحة القيادة على أنها أداة لمساعدة اتخاذ القرار و التنبؤ، تشكل جملة من المؤشرات التي يتراوح عددها بين خمسة وعشرة مؤشرات تهدف إلى تزويد المسيرين بمعلومات حول تطورات الأنظمة التي يتولون قيادتها وتحديد الاتجاهات المستقبلية التي تؤثر عليها على أفق متجانس مع طبيعة وظائفهم.⁵

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن لوحة القيادة هي نظام المعلومات المحصلة أو الناتجة من مصادر داخلية وخارجية والمعروضة بشكل واضح، تحليلي وتركيبى يتعلّق بجميع وضائف المؤسسة ويكون شاملاً وسهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات في اتخاذ القرارات المناسبة. وهي أداة للحوار والتواصل تسمح بقياس أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، ويمكن إعدادها بعدة طرق وأساليب ويشترط أن تخضع هذه العملية لمنهجية ممارسة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير لأنها تمكننا من اتخاذ القرار المناسب والوقت المناسب.

المطلب الثاني: مبادئ وخصائص لوحة القيادة

للوحة القيادة مجموعة من المبادئ والخصائص، نتطرق إليها كما يلي:

أولاً: مبادئ لوحة القيادة

بعض المبادئ لضمان تحقيق الهدف من لوحة القيادة منها⁶:

- الترابط: يتم تصميم لوحة القيادة لكل مركز مسؤولية أو وحدة إدارية مستقلة تابعة للمنظمة بحيث يتم ربط لوحات القيادة بلوحة قيادة مركزية لكل مستويات المنظمة، تشتمل على نفس المؤشرات والمقاييس المعتمدة، بحيث تسمح بتجميع كل المعلومات ليتم استخدامها من قبل المستويات العليا.
- الكفاءة: عندما يتم اتخاذ قرار أو موقف أمام المؤشرات التي تظهرها لوحة القيادة فإنها تحقق الكفاءة، فالهدف منها هو تنبيه المسؤولين وتوليد الأنشطة وتنظيمها فهي الأداة التي تترجم الرغبة في تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتي تتبع تبادل التحليل، وبالتالي تطبيق لوحة القيادة التي لا تؤدي إلى نتيجة في العمل فهي مضيعة للوقت و المال.
- الملائمة: وتكون في المعلومات ذات الصلة بالموضوع، فلوحة القيادة ينبغي أن تحتوي على مؤشرات قليلة لكنها جوهرية و ضرورية للمهام.
- الحالة الطارئة: القدرة على إعطاء تقارير في الحالات الضرورية والطارئة، حيث يتم تحديد وتصميم القرارات المتخذة للوحة القيادة وفق لطبيعة النشاط والحاجة لمعلومات من أجل متابعة تحقيق الأهداف.

ثانياً: خصائص لوحة القيادة

تعتبر أداة لوحة القيادة أداة حديثة لمراقبة التسيير في اغلب الأحيان تخص الأجل القصير ونجدها تتميز بالخصائص التالية عموماً⁷:

1. **الدورية:** وتتعلق بديناميكية لوحة القيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فممكن أن تكون:
 - أ. يومية: تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل: عدد ساعات العمل، الغيابات، العطل المرضية، الساعات الإضافية... الخ .
 - ب. أسبوعية وتكون في حالة المسؤول الأول للورشة مثل متابعة الإنتاج الأسبوعي، والمادة الأولية المستهلكة في مصلحة البيع وتقديرات كمية الإنتاج المتاحة.
 - ج. شهرية: وهي على العموم الأكثر تطبيقاً من طرف المسؤولين في المؤسسات لأنها تتميز ب:
 - إعطاء نظرة عامة على نشاط - سهولة وقلة تكاليف إعدادها.

⁵ Henri Bouquin, Le contrôle de gestion, 9eme édition, Paris : presses universitaire de France , 2010, P 523.

⁶ قاسم إبراهيم الشعر، وآخرون، لوحة القيادة (Dashboard) و أثرها في التحسين المستمر (دراسة حالة: شركة المحروقات و الزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد الثالث، المجلد 16، الأردن، 2016، ص 63-64.

⁷ بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015، ص 13-14.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

- لمؤسسة في ظرف قصير.
- د. سنوية : عادة ما تكون في مراقبة تجسيد إستراتيجية المؤسسة و مقارنته مع المنافسين الآخرين في نفس النشاط مثل :الميزانيات السنوية والمبيعات السنوية
2. **السرعة** : تميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها المسؤول لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، مثلا: لوحة القيادة اليومية يجب أن تكون في اليوم الموالي ،ولوحة القيادة الشهرية كأقصى حد 5 أيام بعد انتهاء الشهر المعني بالقياس، ولكن يتماشى كل هذا مع مراعاة مصداقية المعلومات وضرورتها وكذا تكلفتها.
3. **أداة الاستعمال المتداول**: الاستخدام المتكرر للوحة القيادة يستوجب خاصية سهولة الفهم والوضوح بمعنى ضرورة تحقيقها للاتصال الجيد بين الرئيس و المرؤوسين وذلك بواسطة عدد محدود من المؤشرات المنتقاة بشكل جيد وكذا اختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم والقيم بالتصحيحات المناسبة.
4. **التقدير الكمي**: عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابعا كميا و ذلك لتسهيل القياس والمقارنة من اجل إيجاد الانحراف أو الفروقات بين الأهداف والنتائج الحقيقية ، مثلا : بالوحدات :عدد ساعات العمل ، عدد القطع المنتجة والمباعة، أو في شكل تقريبي مثل: الصيانة رضا الزبائن، يكون في شكل نسب مئوية وذلك لتسهيل التحليل وقياس الأداء كاستعمال المنحنيات والنسب، وتحتوي على قيم مالية وغير مالية⁸.
5. **هرمية لوحة القيادة**: يخصص لكل مستوى أو مركز مسؤولية لوحة قيادة مناسبة لطبيعته لينتج من هذه المراكز لوحة قيادة شاملة للمؤسسة على مستوى الإدارة العليا.
6. **أداة تحفيز**: تعتبر لوحة القيادة بمثابة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولين من نتائج أعمال، مما يؤدي لتحفيز المسؤولين لبعضهم البعض حتى يتمكنوا من تحسين وضعيتهم للارتقاء لمستوى أداء أعلى .
7. **وسيلة تنبؤ**: تظهر بعد تحديد الانحرافات في كل مستوى ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية، حيث تشخص هذه العملية وضعية المؤسسة مما يؤدي بالمسؤولية إلى اعتمادها كوسيلة تنبؤ تساعد في اتخاذ القرارات.
8. **لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار**: تمنح لوحة القيادة معلومات عن نقاط القوة و نقاط الضعف للمسير، هذه المعلومات تسمح بوضع خطة تصحيحية و منه تكون كأداة مساعدة لاتخاذ القرار، ثم بعد ذلك كوسيلة من الوسائل المهمة في عملية التسيير⁹.
9. **أداة مراقبة ومقارنة**: تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة للانجازات مقارنة بالأهداف المحددة في إطار عملية وضع الميزانية، كما أنها تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في عملية التسيير و انحرافات المحتملة مقارنة بمعايير الأداء المتوقع.

المطلب الثالث: 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، وتتمثل أنواع لوحة القيادة كالآتي¹⁰:
- أولاً- **لوحة القيادة الإستراتيجية**: لوحة القيادة الإستراتيجية تقوم بتجميع المعطيات الضرورية للسيطرة على تنفيذ الإستراتيجية، على المدى الطويل نسبيا، وتستعمل من قبل الإدارة العليا. (مثلا الحصص السوقية، تكاليف الأسعار، فائض الإنتاج، الاستثمارات...)
- تعتبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات. (فهو نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومؤسسة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة).

⁸بن لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

⁹ Alain Fernandez, Les nouveaux de bord des decideurs d'organisation 2ème édition parés, 2000, p 26.

¹⁰محمد بولصنام، بوشو جميلة، لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة بوفال-وحدة المضخات- البرواقية، ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، 25أفريل 2017، جامعة البلديدة2، ص5-6.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

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 و النتائج 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 بالفترة اللاحقة.
 3. العمل على دمج و اختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي.
- ثانيا- **لوحة القيادة التسييرية:** لوحة القيادة التسييرية تقوم بنقل المعطيات الأساسية للسيطرة على سير المؤسسة في المدى القصير، يتم إنشائها في فترات قصيرة مما يسمح للمسيرين بالممارسة السريعة للإجراءات التصحيحية وأيضاً توقع الأحداث. فيوجد العديد من لوحات قيادة تسييرية ترتبط بكل مركز مسؤولية ونذكر منها¹¹:

1. **لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية):** تشير لوحة القيادة المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح و مدى مساهمتهم في المردودية الشاملة. فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات و دراسة أسبابها، واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والمالية

وتكمن أهمية لوحة القيادة المالية في تطوير وإحياء لوحات قيادة مالية موثوقة وذات صلة و بالتالي تكون واحدة من الإجابات الضرورية في المجتمع وتقدم كل من:

- أ. الفهم الجيد للبيئة الاقتصادية والمالية.
- ب. أداة توجيه لتنفيذ الميزانية.
- ج. تعتبر وسيلة حوار واتصال ضمن المجتمع الداخلي ونحو الخارج أيضا.

ويعتبر 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 متعلقة بمستقبل المؤسسة كالاستثمارات، أساليب التمويل متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزون وتطور الهوامش، الخ.
- تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخزينة و الهيكل المالي والمردودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة: التوازن المالي الشامل، المردودية الكلية وشروط الاستغلال.

2. **لوحة القيادة الاجتماعية:** هي وسيلة تسيير تسمح بقياس التوقعات والتحقق منها سواء كانت قصيرة الأجل أو متوسطة، وتؤمن الوصول للأهداف المحددة مسبقاً، فهي تجمع دورياً مجموعة من المؤشرات تختارها كأسس ومبادئ قوية للعمل بها.

¹¹ خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمحاسبية، المجلد: 07، العدد: 02، 2021، ص: 63.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

3. لوحة القيادة للموارد البشرية: تم تصميمها لتوجيه إدارة وظيفة الموارد البشرية، لكن عناصر لوحة القيادة هذه هي مؤشرات أساسية مقدمة لنجاح الموظفين، تبرز العديد من المقاييس الموجزة للوحة القيادة لوظيفة الموارد البشرية أكثر في لوحة القيادة الاجتماعية الشاملة، وتكمن أهدافها:

ثالثاً: لوحة القيادة الاستراتيجية (المتوازنة)

ظهر مصطلح لوحة القيادة المستقبلية سنة 1992 على يد الكاتبان (Kaplan و Norton) بحيث اقترحا قائمة نوعية من المؤشرات وقد تجاوزت استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور إستراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالتنوعية والأجال والقيمة المقدره من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية أي الجانب التنظيمي. هذا النوع يعتمد على مجموعة من المؤشرات تبرز للمسؤولين محددات الأداء الحاضر والمستقبلي، حيث يتمثل هذا فيما يلي¹²:

تعمل لوحة القيادة الحديثة المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن على تزويد المدراء بإطار عمل متكامل يتم من خلاله ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء فهي لا تكتفي بالتركيز على الأهداف المالية بل يتم توضيح الأهداف غير المالية الواجب على المؤسسة الوصول إليها بغرض تحقيق الأهداف المالية، ولقد تم تسمية لوحة القيادة المتوازنة بهذا الاسم كونها تسعى للبحث عن إيجاد توازن بين المؤشرات المالية وغير المالية من أجل تقييم الأداء على المدى القصير والطويل.

إذن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام مفتوح لقياس الأداء يشمل مؤشرات مالية وغير مالية ويربط بين العمليات التشغيلية والإستراتيجية التي تضعها المؤسسة، وتضم أربع محاور أساسية هي:

1. المحور المالي.
2. محور الزبائن.
3. محور العمليات الداخلية.
4. محور التدريب التنظيمي (محور التعلم والنمو).

1. **المحور المالي:** تعتبر الأهداف المالية هي الأهداف الأساسية خاصة في المؤسسات الهادفة للربح، ولا تزال حتى الآن، فعدة دراسات توضح أن المؤسسات لا تزال تعطي الوزن الأكبر لنماذج القياس المالية، حيث توجد ثلاث أهداف مالية أساسية يمكن للمؤسسة أن تحدها وتتمثل في¹³:

- نمو الإيرادات وتنوعها ويهدف إلى زيادة عرض السلع والخدمات، الوصول إلى أسواق وزبائن جدد، تغيير مزيج السلع والخدمات للاتجاه نحو زيادة القيمة المضافة المقدمة، إعادة تسعير السلع أو الخدمات.
- تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية خفض التكلفة سواء المباشرة أو غير المباشرة للسلع أو الخدمات ومشاركة المؤسسات الأخرى في الموارد المتاحة.
- استغلال الأصول وإستراتيجية الاستثمار بمعنى الجهود المبذولة لزيادة كفاءة استغلال الأصول والتوسع في استراتيجيات الاستثمار.

2. **محور الزبائن:** يهدف هذا الجزء إلى مساعدة المؤسسة على اختيار كل من الزبائن الذين تستهدف التعامل معهم والمناطق التسويقية التي ترغب في المنافسة فيها حتى تتمكن المؤسسة من تحديد واختيار الطرق التي من خلالها يتم نقل القيمة للزبائن في المناطق التسويقية المستهدفة، حيث يعد الزبون نقطة البداية في تحقيق القيمة للمساهمين، ومن ثم يصبح انطباع الزبائن عن كيفية أداء المؤسسة لأعمالها أحد أهم الأولويات، حيث تتمكن المؤسسة من استرداد تكاليف منتجاتها وتحقيق أرباحها من خلال الزبائن.

¹² براق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي راضية، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، جامعة البليدة، 25 أفريل 2017، ص 10-11.

¹³ براق عيسى، كداتسة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 10-11.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

3. محور العمليات الداخلية: يهتم بتحسين العمليات التشغيلية الموجودة التي تستحق الأهداف المرسومة من جانب المحور المالي ومحور الزبائن لأجل الزبائن والمساهمين، وصولاً إلى رسم سلسلة قيمة للعمليات كلها التي تتضمن معرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبون ووضع الحلول لهذه الاحتياجات، لذلك فإن هذا المحور يكون مختلف بالنسبة لكل مؤسسة (صناعية / خدماتية) لأنه يحدد السلسلة الكاملة للعمليات التي تضاف إلى قيمة الزبائن التي يحصلون عليها من منتجاتها وخدماتها.

4. محور التدريب التنظيمي (محور التعلم والنمو): يختص هذا الجانب بتحديد كيف تستطيع المؤسسة أن تجعل قدرتها على التغيير والتطوير مستمرة. حيث أن تزايد حدة المنافسة يتطلب من المؤسسة القيام بإجراء تحسينات مستمرة لقدراتها الحالية والعمل على إيجاد طاقات جديدة تمكنها من الاستمرار في الأسواق المستهدفة.

المطلب الرابع: مراحل إعداد وتصميم لوحة القيادة

يتم تصميم وإعداد لوحة القيادة كما يلي:

أولاً: تصميم وبناء لوحة القيادة:

يتطلب تصميم لوحة القيادة قبل كل شيء التشاور والاتصال مع مختلف الأطراف الفاعلة بالمنظمة ، ويمكن تلخيص أهم خطوات تصميم لوحة القيادة في العناصر الأساسية الآتية¹⁴:

- 1. تحديد مجالات التحسين:** تستخدم لوحة القيادة لتوجيه عملية التحسين والتقدم باتخاذ القرارات الصحيحة في أفق معين، هذا التحسين يجب أن يكون مستمراً ومتناغماً مع بيئتها التنافسية.
- 2. التحديد الدقيق لنقاط التدخل:** يتعلق الأمر بتحديد العمليات والأنشطة المعنية بالتحسين، وكذلك الأفراد المعنيين بنشر الإستراتيجية حيث تشكل نقاط التدخل هذه أولوية لوحة القيادة لأجل توجيه عملية التحسين المخطط لها وهي ترتبط بالقدرة على اتخاذ قرارات مناسبة فيها ربها للوقت.
- 3. اختيار أهداف الأداء:** عملياً كل مدير مسؤول عن تطوير الإستراتيجية، أي اعتماد تكتيك ممكن التحقيق. يجسد أهداف الأداء المراد تحقيقها لتجسيد الإستراتيجية المختارة أو نهج التحسين. حيث يتم التعبير عن الأداء في بعدين مترابطين هما الفعالية والكفاءة، فالفعالية تعني متابعة الإجراءات الصحيحة لتحقيق الأهداف المحددة، أما الكفاءة تعني التأكد من أننا نستخدم الموارد المخصصة على أفضل وجه. ويعتبر اختيار أهداف الأداء من أهم مراحل إعداد لوحة القيادة، فهي تفرض الاتجاه الواجب إتباعه بالإضافة إلى وثيرة التحسين. حيث من الضروري مشاركة الأطراف الفاعلة في مشروع التحسين.
- 4. اختيار مؤشرات الأداء:** يجب أن يتماشى اختيار مؤشرات الأداء مع الإستراتيجية المتبعة والسياق المحدد واحتياجات صانعي القرار.

ويجب أن تكون المؤشرات المدرجة في لوحة القيادة مرتبطة بشكل مباشر بأهم المتغيرات (العوامل الرئيسية) للإستراتيجية التي تنفذها الشركة.

- ومؤشر الأداء هو قياس كمي لأهداف العمل. على سبيل المثال: يستخدم قسم المبيعات مؤشر KPI لقياس إجمالي الربح الشهري مقابل إجمالي الأرباح المتوقعة ويستخدم قسم المحاسبة النفقات الشهرية مقابل الإيرادات لتقييم التكاليف.

ثانياً: مراحل إعداد لوحة القيادة

تمر بمراحل أساسية تتمثل في¹⁵:

¹⁴دحو معتصم، عامر عبد الرحمان، تصميم وتطوير لوحة قيادة مستقبلية في المؤسسات العمومية الاقتصادية-دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز معسكر، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة، المجلد 06، العدد: 01 (2022)، ص 186-187.
¹⁵بونقيب احمد، رحيم حسن، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص 7-8.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

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 المؤشرات أداة لتقييم الوضعية، يمكن أن نميز بين ثلاث مجموعات من المؤشرات:
 - أ. **مؤشرات نتائج ومؤشرات متابعة**: يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الانجاز فهو مؤشر متابعة، كما يمكن للمؤشر أن يشير إلى النتيجة النهائية (كحدث وقع فعلا) فهو مؤشر نتائج ويرتبط هذين النوعين من المؤشرات بالزمن ومجال التطبيق.
 - ب. **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.
 - ج. **مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية**: يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره انطلاقا من معطيات محاسبية مثل تكاليف الإنتاج، معدلات المردودية، وإما معطيات تشغيلية مثل عدد الغيابات، والمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية لان هذه الأخيرة تتطلب مدة زمنية أطول لتحضيرها عكس المعطيات التشغيلية.
3. **تحديد المعايير** : إن المؤشرات تكون بلا فائدة إذا لم تقارن بمعايير يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحة القيادة بقيم معيارية ويمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحدها 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** : بعدما تقع عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، انطلاقا من المعلومات التي تملكها المؤسسة. وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه كما تحدد المدة الزمنية للحصول عليها.
5. **اختيار 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 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، المنبهات... الخ.

المبحث الثاني أساسيات حول عملية اتخاذ القرارات

تعد عملية اتخاذ القرار جزءاً مهماً من حياة الإنسان وهي بتلك القدر من الأهمية في حياة المؤسسة الاقتصادية، فقد يتعلق القرار بأمر شديد البساطة والأهمية أو من الخطورة، بحيث يؤثر على استمرارية المؤسسة وبقائها. وجميع القرارات تتخذ على مستوى المؤسسة وتؤثر في تحقيق أهدافها وأدائها وانجازاتها. ومن خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى أساسيات هذه العملية من خلال مجموعة من المطالب، أولها: مفهوم عملية اتخاذ القرار كمطلب أول وعناصر وأنواع القرار في المطلب الثاني والثالث، وفي الأخير مراحل عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه في المطلب الرابع .

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

أولاً- تعريف القرار : تعني كلمة القرار البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة نهائية¹.

ثانياً- اتخاذ القرار:

- تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر الإدارة، وأن العملية الإدارية ما هي إلا سلسلة من القرارات المتصلة بالتخطيط، والتنظيم والتوجيه، والرقابة، وبالتالي هي لا تؤدي منفصلة عن هذه الوظائف².
- عرف كل من بون و كرتز " Kurtez, Boone " عملية اتخاذ القرار بأنها: الاختيار بين بديلين أو أكثر بإتباع الخطوات الآتية: إدراك المشكلة وتعريفها، تحديد البدائل الموجودة وتحليلها ثم اختيار البديل الأكثر مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذها³.
- كما عرف البعض عملية اتخاذ القرارات بـ « الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض تكاليف النقل، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير العديدة، لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير⁴ .
- القرار الإداري هو سلوك أو تصرف منطقي ذو طابع اقتصادي، يمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي يتم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل لحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفعالية من بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار⁵.
- من خلال مما سبق يمكن إظهار بعض المتغيرات التالية⁶:
- وقت اتخاذ القرار: أن التوقيت يعتبر من العوامل الحاسمة في عملية صنع القرار الفعال، حيث أن عملية تقديم أو تأخير صناعة القرار قد يترتب عنها انعكاسات سلبية على المنظمة التي تتخذ فيها القرار.
- جودة القرار: تتمثل جودة القرار بالقدرة على توفير البدائل والخيارات المتعددة مع إمكانية خلق الأفكار الجديدة وتقويمها، وقياس مدى انحراف أو صحة القرارات المتخذة.
- قبول القرار: إن زيادة درجة قبول القرار من جميع المعنيين يؤدي إلى زيادة احتمالية تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وقبول.
- سهولة تنفيذه: إن عدم الدقة في تنفيذ القرار تؤدي إلى فشله، ويؤدي إلى نتائج عكس التي توقعها صانع القرار، فالقرارات الجيدة ربما تكون أقل من النتائج المرغوبة، وذلك ليس بسبب صحة القرار وإنما بطريقة تنفيذ القرار.

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية "أنواعها ومراحلها"، دار امجد للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص 10.

² أحمد توفيق جميل: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 239-240.

³ شيريف خالد، كريم مراد، أثر نظم دعم القرارات DSS على اتخاذ القرار بوزارة الموارد المائية بالجزائر: دراسة حالة بالمديريات المركزية للوزارة، مجلة هيروdot للعلوم الإنسانية، المجلد 6/العدد: 3(2022)، ص 254-269.

⁴ بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية، الأردن، 1998، ص 148.

⁵ حسين الحريم، شفيق الحداد، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 1998، ص 140.

⁶ مهديدة فاطمة الزهراء، ترسيخ أخلاقيات العمل كآلية لتفعيل عملية صنع القرار بالمؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية لمجموعة مؤسسات بن جمادي-برج بو عريريج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 21 جوان 2017، جامعة محمد خيذر بسكرة، ص 251-252.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

➤ الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

على الرغم من أن عملية اتخاذ القرار وعملية صنع القرار متشابهتان من حيث ترابطهما وتكاملهما، إلا أن الفرق بينهما دقيق، نبرزه كالاتي:

- وتعرف صناعة القرار اصطلاحاً بأنه: "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي يتم إتباعها". وأنه: سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين⁷.
- فعملية اتخاذ القرار مستمدة من التفويض الرسمي والقانوني لمتخذ القرار، ومن دوره التنظيمي المستمد من مركزه الوظيفي، والمواقف التي تملي عليه التصرف لفعل القرار، واتخاذ البديل الذي يراه مناسب لها، بينما تتمثل عملية صنع القرار في القدرة المهنية والتقنية على تحديد المشكلة، وعملية جمع البيانات التي لها علاقة بها وترتيبها وتصنيفها، ثم عملية وضع البدائل وتحليلها وتقويمها وتطويرها، حيث تتجلى في عملية صنع القرار خصائص متخذ القرار العلمية والمهنية وخبراته العملية وإبداعاته الشخصية في بناء القرار وصياغته⁸.

المطلب الثاني: عناصر اتخاذ القرار

تتكون عملية اتخاذ القرارات من عناصر متعددة وأساسية نبرزها لئلا يلي:

أولاً- العناصر القاعدية والأساسية التالية:

تتضمن ما يلي⁹:

1. **صانع القرار:** سواء كان فرد أو جماعة، و تكون السلطة الكاملة بموجب القانون في اتخاذ القرار وفق مركزه أو وضعه ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى إداري بالمؤسسة.
 2. **موضوع القرار:** تتمثل في المشكلة التي بشأنها يتم اتخاذ القرار لأجل معالجتها ووضع حل مناسب.
 3. **الأهداف والدوافع:** القرار المتخذ هو تصرف أو سلوك ناتج عن دافع معين لإشباع حاجة، كل قرار يتخذ لدافع يشبع حاجة ما هو المبرر لاتخاذ القرار، وكلما زادت أهمية إشباع الحاجة زادت أهمية القرار المتخذ.
 4. **المعلومات والبيانات:** حتى تتم دراسة المشكلة لتحديد أبعادها بشكل واضح لا بد من جمع البيانات والمعلومات بخصوصها سواء كانت هذه المعلومات والبيانات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل، وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها أيضاً وذلك للتأكد من عملية تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة.
 5. **التنبؤ:** يعني التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل، وخاصة عندما تتعلق المشكلة بأمر مستقبلية يحتاج فيها متخذ القرار معلومات وبيانات محتمل حدوثها في المستقبل.
 6. **البدائل:** إن اتخاذ القرار عادة ما يتضمن اختيار واحد من مجموعة بدائل متاحة، وهو الذي يمثل حلاً للمشكلة التي هي محل القرار، فتحديد البدائل يعطي فرصة لاختيار الأفضل.
 7. **القيود:** تتم عملية اتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة على القرار من تقييم هذه القيود ودراستها لتفادي سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها ومن أمثلة هذه القيود تلك المتعلقة بالأفراد متخذي القرارات، القيود الفنية، الأنظمة الخبيرة ... الخ.
- ثانياً- النتائج المرغوبة:** يسعى متخذ القرار في كل الأحوال من خلال اتخاذ القرارات إلى تحقيق نتائج مرغوبة ومتوقعة إما تحسين الوضعية أو تفادي الوضعية السيئة، لتتنقسم المشاكل إلى نوعين:
1. **المشاكل الاعتيادية أو الروتينية:** هي مشكلات بسيطة يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها، وهذا النوع من المشاكل لا يحتاج إلى كثير من الجهد والتحليل لاختيار الحلول المناسبة لها¹⁰.

⁷ أحمد توفيق جميل، مرجع سبق ذكره، ص 140-141.

⁸ معاذ الصباغ، فاطمة بدر، الإجازة في علوم الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 229-230.

⁹ حسن الحريم، شفيق حداد، أساسيات الإدارة، دار الحاصد، عمان، الأردن، 2000، ص 141.

¹⁰ خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، مؤسسة دار المسيرة للنشر والتوزيع، بغداد، 2011، ص 110.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

2. **المشاكل الغير اعتيادية أو الجديدة:** هي مشكلات تتصف بالعمق و التعقيد، يحتاج حلها إلى نوع من التشاور والتفاهم، لأن هذا النوع من المشاكل لا يمكن مواجهته بقرارات مستعجلة وإنما ينبغي الاستعانة باختصاصيين من ذوي الخبرة والرأي¹¹.

ثالثا- أخلاقيات القرار: إن أي قرار يتخذ لابد و أن تراعى حدوده الأخلاقية و أن يتحمل المدير مسؤولية أخلاقية واجتماعية لما سينجم عنه من آثار ونتائج على المنظمة والمجتمع لذلك يحاول المديرين التأكد التام من القرار سليم من الناحية الأخلاقية. ويمكن أن يتبع المدير بعض المعايير للتأكد من الإطار الأخلاقي السليم للقرار ومنها:

1. المنفعة المتحققة من القرار لأصحاب المصالح كافة¹².

2. الحقوق والواجبات ومدى احترامها في القرار المتخذ.

3. العدالة ومدى تطابق القرار مع ركائزها.

4. الاختصاص، هل أن القرار يقع ضمن مسؤوليات متخذه أم لا.

رابعا- الابتكار واحترام الفرد: بمعنى انه يجب على المنظمة أن تدرك أهمية الابتكار، وتشجيع التفكير الابتكاري لا سيما في مجال تحديد المشكلات والبحث عن حلول غير مألوفة¹³.

- ويجب على المنظمة إدراك أهمية المعاملة الحسنة للأفراد من قبل رؤسائهم، واحترام النظم و عدالتها، وإشعار الأفراد بان لهم أهمية.

المطلب الثالث: أنواع القرار

يتخذ المديرين أنواع متعددة من القرارات في عملهم اليومي وهذه القرارات تتباين في أهميتها وحاجتها للموارد والمشاكل التي تتعامل معها والمدى الزمني لها والمستوى الإداري الذي تتخذ فيه ومدى عمومية وخصوصية القرار وطبيعة المشاركة فيه. لقد أجمل الباحثون الأسس التي تصنف وفقها القرارات في إطار نوعين مهمين .

أولا- القرارات المبرمجة والقرارات الغير مبرمجة: وتتكون مما يلي¹⁴:

1. **القرارات المبرمجة Programmed Decissions:** حلول جاهزة من واقع خبرة سابقة لحل مشاكل

روتينية

- **المشكلة المهيكلة STRUCTURED PROGRAMME:** مشاكل واضحة ذات معلومات متاحة وقليلة المخاطر وروتينية الحدوث.

2. **القرارات الغير المبرمجة Non Programmed Decission:** حلول خاصة لمشاكل غير روتينية.

- **المشكلة الغير مهيكلة Unstructured Problem:** موقف غامض و ناقص المعلومات يتطلب قرار غير مبرمج.

ثانيا: القرارات حسب المستويات الإدارية: وتتكون مما يلي¹⁵:

1. **القرارات التشغيلية Operational Decissions:** هي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، وهي اقرب لإتباع تعليمات وإرشادات، منها إلى الاختيار بين البدائل.

2. **القرارات الإدارية Managerial Decissions:** فهي قرارات تؤخذ على مستوى إداري اعلى مما تؤخذ في القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة الأداء وفرض كذلك قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها.

¹¹ زواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، طبعة خاصة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 87-90.

¹² صالح مهدي، طاهر محسن، مبادئ الإدارة و الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2008، ص 319.

¹³ يوسف جغولي، اثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة المسيلة، الجزائر، ديسمبر 2011، ص 127.

¹⁴ صالح مهدي، طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص 307.

¹⁵ حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2020، ص 99.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

3. القرارات الإستراتيجية Strategic Decisions: هي قرارات تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة، وتتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي في السوق واغتنام الفرص وتجنب المخاطر.

ثالثاً- القرارات حسب المدى الزمني:

وهي القرارات التشغيلية والقرارات التنفيذية والقرارات الإستراتيجية: ¹⁶ :

1. القرارات قصيرة الأجل: وتمثل القرارات التنفيذية التي غالباً ما تكون مساوية أو أقل من سنة واحدة.

2. القرارات متوسطة الأجل: وتمثل القرارات التشغيلية التي تكون أكثر من سنة وأقل من ثلاثة سنوات.

3. القرارات بعيدة الأجل: وتمثل القرارات الإستراتيجية وغالباً ما تكون لأكثر من ثلاث سنوات.

رابعاً: القرارات وفقاً لطريقة اتخاذها وطبيعة الجهة التي قامت باتخاذها

نبرزها من خلال ما يلي ¹⁷ :

1. وفق لطريقة اتخاذها:

- القرارات الفردية: وتمثل بالقرارات التي غالباً ما يتم اتخاذها من قبل المدير أو الرئيس دون أن يستعين بمشاوره أو مشاركة الآخرين في الرأي المتخذ.

- القرارات الجماعية: وتمثل بالقرارات التي تستفيد إلى المشاركة والمشاوره والتفاعلية في اتخاذ القرارات.

2. وفق لطبيعة الجهة التي قامت باتخاذها:

- القرارات التنظيمية: وتمثل بالقرارات التي باتخاذها المدير أو الرئيس استناداً لطبيعة الإطار الوظيفي أو الرسمي الذي يشغله في المنظمة وغالباً ما يأتي هذا القرار انعكاساً للسياسة العامة التنظيمية لها من حيث القوانين أو الأنظمة أو التعليمات التي تسير في إطارها المنظمة.

- القرارات الشخصية: وتمثل هذه الأنماط من القرارات النزاعات الذاتية الشخصية للرئيس أو المدير إذ أنها تتأثر بالميول الشخصية وطبيعة الخبرة المتراكمة لديه.

خامساً: القرارات حسب درجة الثقة بالمعلومات المتاحة في اتخاذها

تتكون من ثلاث عناصر أساسية ¹⁸:

1. القرارات المؤكدة: وتمثل القرارات التي تتسم بدرجة عالية من التأكيد من حيث المعلومات المتوفرة بشأنها بحيث لا تتضمن أي متغيرات غير مؤكدة.

2. القرارات في ظل المخاطرة: وتمثل هذه القرارات بتحديد احتمال حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل والاحتمالات هي النسبة المئوية لمدة مرات حدوث نتيجة معينة.

3. حالة عدم التأكد: وتمثل القرارات التي لا يتم تحديد احتمالات حدوثها بنسبة معينة وفقاً لطبيعة البدائل المتاحة لذلك أولها أقل تحديداً أو وضوحاً في حالة المخاطرة.

الشكل الآتي يمثل أنواع القرارات وفقاً لمعيار درجة الهيكله وعلاقتها بالمستويات الإدارية:

¹⁶ نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص22.

¹⁷ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب و الوثائق، بغداد، العراق، 2014، ص49.

¹⁸ معاذ الصباغ، فاطمة بدر، مرجع سبق ذكره، ص 219-220.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

الشكل رقم (01): اتخاذ أنواع القرارات وفقا لمعيار درجة الهيكلية وعلاقتها بالمستويات الإدارية



المصدر: معاذ الصباغ، فاطمة بدر، الإجازة في علوم الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 220.

يتضح من الشكل رقم (1)، أن اتخاذ القرارات غير المهيكلة يتم اتخاذها في اغلب الأحوال على مستوى الإدارة العليا، ونادرا ما يتم استخدامها على مستوى الإدارة الدنيا، والقرارات شبه مهيكلة تتخذ غالبا على مستوى الإدارة الوسطى، ويتم اتخاذ القرارات المهيكلة (الروتينية) على مستوى الإدارة الدنيا، ويمكن اتخاذها على مستوى الإدارات المتعددة.

المطلب الرابع: مراحل اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه أولاً: مراحل اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرارات بالخطوات الأساسية التالية:

- 1. مرحلة إدراك متطلبات القرار:** يواجه المدير الحاجة لاتخاذ القرار عندما تكون هناك مشكلة أو فرصة يجب اقتناصها. إن المشكلة تعني موقفاً تفشل فيه المنظمة في انجاز أهدافها وان بعض أوجه الأداء غير مرضية. إما الفرصة فهي موقف يرى فيه المديرين انجازات منظميه كامنة تتجاوز الأهداف الموضوعه حالياً. إن هذه المرحلة من أهم المراحل التي تحدد توجه القرارات مستقبلياً¹⁹.
- 2. تحديد المشكلة:** تعني دراسة الحالة الكائنة وتحري أسبابها الحقيقية، وبمعنى آخر تحديد الحالة التي لا يرضى عنها المدير في الجهاز الإداري ليبريد التخلص منها، ويجب على المدير التحري من السبب الرئيسي بشأنها وذلك يقع على من له سلطة اتخاذ القرار حيث يجب على مديري القرار الإداري وضع الأولويات لحل المشكلات لإعادة صياغة المشكلة²⁰.
- 3. تطوير البدائل:** بعد أن تعرف الأسباب تحاول الإدارة تطوير بدائل تمثل حلولا مقترحة لمراجعة الأسباب أو حل المشكلة أو الاستفادة من الفرصة. واحد الأسباب لفشل القرارات في المنظمة هو محاولة الإدارة البحث عن حلول محدودة جداً وفي إطار علاقة ضيقة بالأسباب وبعد أن تكون البدائل قد طورت يتم تقييمها²¹.
- 4. تقييم البدائل:** أهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها لتقييم البدائل هي :
 - المنفعة والفوائد.
 - التكاليف والآثار الجانبية المتوقعة عند تنفيذ القرار.
 - التوقيت الخاص بحصول المنافع وبداية ظهور الأثر الايجابي.
 - مدى القبول من جميع المعنيين بالأمر.

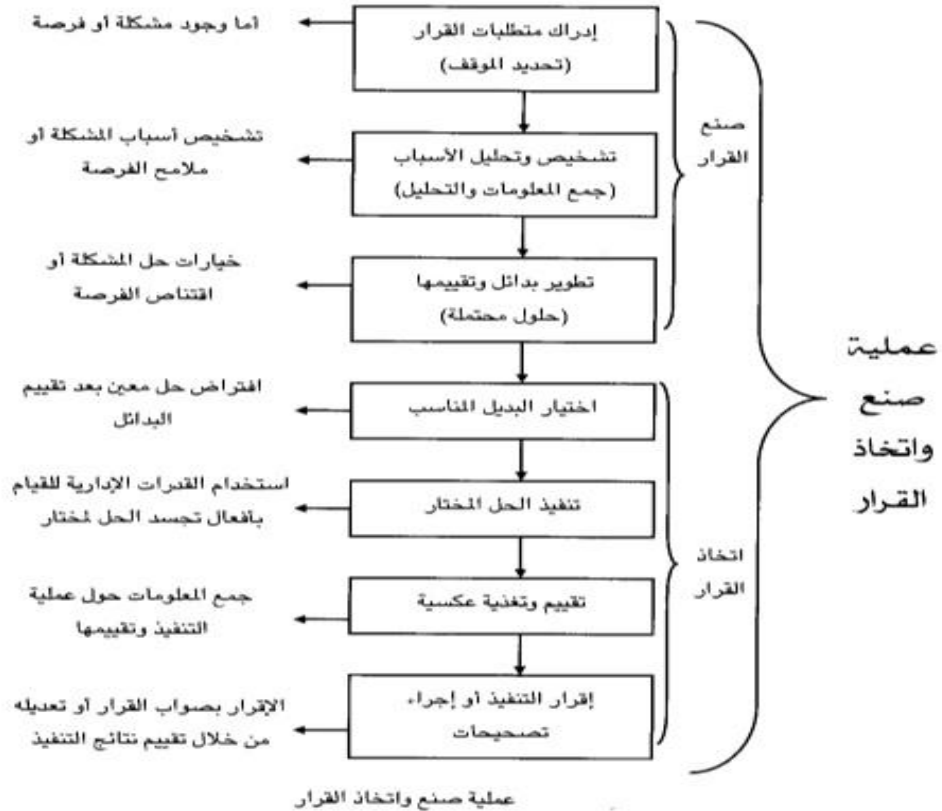
¹⁹ صالح مهدي، طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص304.

²⁰ خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006، ص24.

²¹ صالح مهدي، طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص303.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

- الجوانب الأخلاقية و الاجتماعية ومدى مراعاته للمسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف.
 - مدى قدرة الخيار على فتح آفاق علمية وإبداعية يمكن أن تعزز موقف المنظمة وشهرتها.
 - شخصية المدير وميله لقبول المخاطرة له تأثير كبير في مستوى تحليل التكلفة- المنفعة المؤيدة للقرار وتسمى هذه: النزعة أو الميل للمخاطرة.
5. **اختيار البديل المناسب:** بعد التقييم فان هناك بدائل ستستبعد وسيتم اختيار أفضل البدائل في ضوء نتائج التقييم والمعايرة الموضوعية عند المقارنة. فقد يكون المعيار هو اكبر ربح يتحقق من البديل أو ادني كلفة أو غير ذلك.
6. **تنفيذ البديل المختار:** هنا تبدأ مرحلة التنفيذ للبديل الذي تم اختياره كحل للمشكلة أو وسيلة للاستفادة من الفرصة. إن بعض القرارات تكون سهلة التنفيذ مقارنة بأخرى تحتاج إلى جهد كبير واستجابة من العاملين وتعاون لتنفيذها. وقد تظهر هنا صعوبة نقص المشاركة وهنا تظهر أهمية إدماج العاملين ومشاركتهم في القرار بشكل عام وإشعارهم أنهم جزء من المنظمة.
7. **تقييم و تغذية عكسية:** إن القرار لا ينتهي عندما يوضع موضع التنفيذ فلابد من تقييم النتائج الناجمة عن هذا القرار وجمع المعلومات عن الآثار والنتائج وتحليلها ومقارنتها بما استهدف من نتائج وتوفير تغذية عكسية بشكل تقارير وتصويبات وتوضيحات تستهدف زيادة فعالية القرار وقد تكون هناك نتائج ايجابية وسلبية وفي كلا الحالين يجب أن تدرس بعناية. بحيث تكون عملية القرار ديناميكية ومستمرة. إجراء تصحيحات إذا تطلب الأمر أو إقرار النتائج كما هي وتوثيقها للاستفادة منها مستقبلاً²².
- الشكل الموالي يمثل عملية اتخاذ القرار وصنع القرار:



المصدر: صالح مهدي، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2008، ص 303.

²² صالح مهدي، طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص 307.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

إشارة إلى ما ورد أعلاه، فقد تم التفريق بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار، حيث إن العملية الأولى تشتمل على إدراك متطلبات القرار أو الموقف أو المشكلة أو الفرصة التي تحتاج إلى قرار ومن ثم جمع معلومات وبيانات وفرزها وتحليلها ودراستها بشكل جيد ثم تطوير البدائل المناسبة والتي هي عبارة عن حلول ممكنة بالتعامل مع المشكلة أو الفرصة أو الموقف وربما تنتهي هذه المرحلة بالتوصية بأفضل هذه البدائل وترك حرية للإدارة لتقرير ذلك لتبدأ بعدها العملية الثانية (اتخاذ القرار) والتي يتم ضمنها اختيار البديل المناسب للبدء بالتنفيذ والتقييم واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تطلب الأمر. وإذا ما أردنا الحديث عن عملية متكاملة لصنع واتخاذ القرار.

ثانياً: خطوات الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات كما يراها بعض المؤلفين²³

1. نيجرو (1965):

- رؤية المشكلة.
- تصنيفها وتحليلها.
- فحص الإمكانيات والوسائل.
- وضع البدائل.
- تقييم البدائل.
- اتخاذ القرار.
- تنفيذ القرار.
- المتابعة.

2. أفرد (1975):

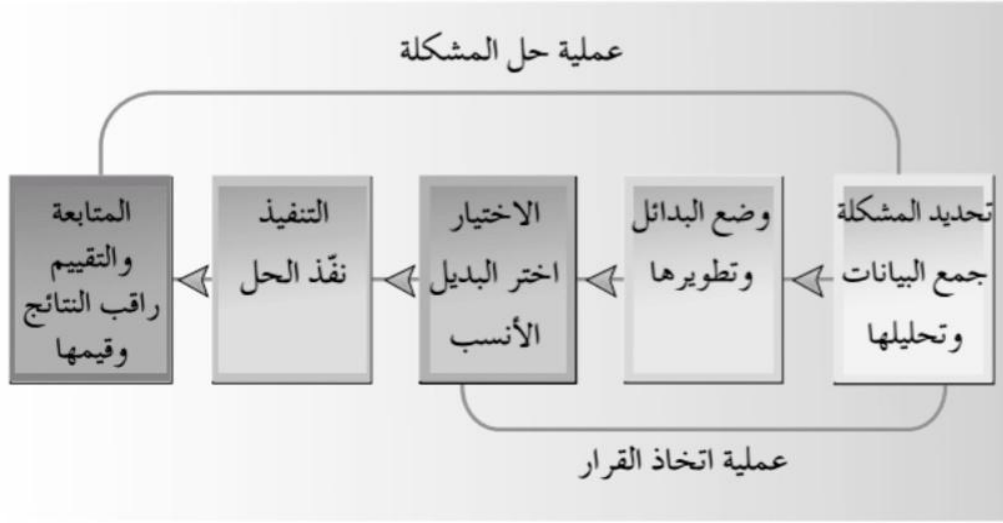
- الاحتكاك بالبيئة وتحسس الموقف كله.
- تشخيص الموقف وتعريف المشكلة.
- إيجاد الحلول البديلة.
- اختيار ومقارنة البدائل.
- اختيار خطة محددة.
- تنفيذ الخطة.
- الرقابة على الانحرافات

3. هيكسون و جوليت (1975):

- تحديد معايير الأداء في إطار أهداف المنظمة.
- التعرف على المشكلة.
- بحث البدائل.
- اتخاذ القرار.
- اختيار القرار.
- المتابعة ومقارنة النتائج و العلاج .

²³ عبد الكريم بالعربي، اثر تكنولوجيا المعلومات على القرارات الإدارية، أطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة وهران، الجزائر، 2010، ص 76-78.

الشكل رقم (03): العلاقة بين عمليتي اتخاذ القرار وحل المشكلة.



العلاقة بين عمليتي اتخاذ القرار وحل المشكلة

المصدر: معاذ الصباغ، فاطمة بدر، الإجازة في علوم الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 215.

ثانياً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

1. **المعلومات:** تعد المعلومات والبيانات الأساس والمنطلق الموضوعي لعملية اتخاذ القرار، التي من دونها يصبح القرار مجرد تقديرات شخصية وعشوائية²⁴.
2. **أهداف المؤسسة:** إن أي قرار يتخذ و ينفذ يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة والتي تعتبر بدورها الموجه الأساسي لكل العمليات²⁵.
3. **البيئة الخارجية والداخلية:** وتتضمن كل بيئة ما يلي²⁶:
 - **البيئة الخارجية:** وتتمثل هذه العوامل في الظروف الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل فيها أو في وسطها المؤسسة، والتي تخضع لسيطرة المؤسسة، ويمكن أن تكون كالآتي:
 - الظروف الاقتصادية والمالية السائدة في المجتمع.
 - التطورات التكنولوجية والبنية التحتية أو الأساسية.
 - العوامل السياسية والتنظيمية، والاجتماعية، مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية.
 - **البيئة الداخلية:** وعادة ما تكون العوامل الداخلية المؤثرة على ارتباط وثيق بخصائص المؤسسة الأم. ويمكن ذكر بعضها على النحو التالي:
 - عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يساعد المدير على اتخاذ القرار بشكل جيد أو مناسب.
 - عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارات والأقسام والوحدات.
 - عدم وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.

²⁴ معاذ الصباغ، فاطمة بدر، مرجع سبق ذكره، ص 230.

²⁵ نوال عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 25.

²⁶ مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميتها في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2022، ص 54.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

➤ مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة أو المنظمة مهما كان حجمها.

➤ القرارات التي تصدر من مستويات إدارية أخرى.

4. **الثقافة الساندة في المجتمع:** لا بد على المؤسسة أن تراعي الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار²⁷.

5. **العوامل السلوكية:** يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاث جوانب هي²⁸:

- الجانب الأول: يتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها.

- الجانب الثاني: يتعلق بالبيئة النفسية للفرد.

- الجانب الثالث: يتعلق بدور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد.

6. **حالات اتخاذ القرارات:**

تقسم حالات اتخاذ القرارات إلى ثلاثة حالات رئيسية، وذلك وفقا إلى توفر أو عدم توفر معلومات حول احتمالات حدوث حالات طبيعية أو البيئية الخارجية وهذه الحالات هي²⁹:

- **اتخاذ القرارات في حالات التأكد:** في ظل حالات التأكد يتوافر لدى المدير كافة المعلومات اللازمة عن

عناصر تقييم البدائل المتاحة، ويستطيع المدير أن يحدد كافة المعلومات اللازمة عن كل بديل والمتعلقة

بعناصر المفاضلة بينها، حتى يتمكن من تقدير الترتيب النسبي لكل بديل وتحديد مساهمة كل بديل

وتحديد مساهمة كل بديل في تعظيم النتائج المرجوة.

- **اتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد:** أحيانا يتوافر لدى متخذ القرار معلومات عن النتائج المحتملة لكل

بديل من البدائل المتاحة، وهذا يعني عدم التأكد من نتائج عناصر تقييم كل بديل، وهنا تزداد المشكلة

تعقيدا؛ حيث أن المدير لا يتمكن من جمع المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة، حتى يتمكن من اختيار

البديل الأحسن، ويتطلب الأمر في هذه الحالة الاعتماد على مزيج من الخبرة الشخصية والحلول الذاتية

وأسلوب المحاكاة، حتى تستطيع المنظمة من التغلب على حالات عدم التأكد والوصول إلى اختيار البديل

الأنسب وتجنب مشكل الاختيار الخاطئ.

- **اتخاذ القرارات في حالات المخاطرة:** في حالات المخاطرة يواجه متخذ القرار مشكلات تتعلق بتقدير

نتائج كل بديل من البدائل المتاحة وفقا لعناصر التقييم المختلفة، فالمدير لا يستطيع أن يلم بجميع جوانب

المشكلة وتحديد بدقة نتائج كل بديل - نظرا لعدم توفر المعلومات الكافية - وبذلك تزداد درجة المخاطرة

في تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل. ويتوقف النجاح في اتخاذ القرار واختيار البديل الأحسن على

مهارات وخبرات المدير وكذلك الاستعانة والمشورة مع أعضاء الإدارة.

❖ وهناك بعض العوامل الأخرى والتي قد تؤثر على اتخاذ القرار وهي³⁰:

- الخبرة والمعلومات والأساليب .

- الوقت.

- مدى المشاركة في اتخاذ القرار.

- عدم مقدرة المسير ومتخذ القرار على تحديد المشكلة الحقيقية والوهمية وعجزه عن الإلمام

بجميع الحلول الممكنة للمشكلة، وعجزه عن معرفة النتائج المتوقعة، وعجزه عن عملية تقييم

مثلى للبدائل.

²⁷ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكور البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، المجلد 180، ص 44.

²⁸ نوال عبد الكريم الأشهب، المرجع نفسه، ص 26.

²⁹ يوسف جغلولي، مرجع سبق ذكره، ص 125-126.

³⁰ شايب الذراع هني، مسار اتخاذ القرارات في المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة، جامعة الجزائر، 2000، ص 39-40.

المبحث الثالث: لوحة القيادة وعلاقتها باتخاذ القرار في المؤسسة

تهدف كل مؤسسة اقتصادية إلى الحفاظ على استمراريتها ومواكبة التطورات الحاصلة، وهذا من خلال اتخاذ القرارات السليمة التي تخدم المؤسسة، وبدورها هذه العملية لها علاقة بلوحة قيادة المؤسسة. أو يمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب وجود لوحة القيادة التي تساهم في تزويد المديرين بالمعطيات الشاملة لكافة محاور المؤسسة، ومن هذا السياق سنبرز في مطالب هذا المبحث: مكانة لوحة القيادة في المطلب الأول، وإبراز لوحة القيادة كشرط أساسي لمصداقية القرارات (المطلب الثاني)، وفي المطلب الثالث والأخير لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرار.

المطلب الأول: مكانة لوحة القيادة في المؤسسة:

إن أهم مبدأ يقوم عليه نظام لوحات القيادة هو إرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة القيادة خاصة به، لذا فإن لكل وظيفة من وظائف المؤسسة لوحة القيادة تسمح للمسؤولين بالتحكم في مختلف أنشطتهم، وبطبيعة الحال تختلف التصاميم والمؤشرات باختلاف أهمية وحجم وطبيعة نشاط كل مركز. **أولاً- إعداد لوحة القيادة في كل مستوى:** يمكن إعداد لوحات القيادة الخاصة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة، فنجد بالتالي لوحات خاصة بإدارة المشتريات، إدارة الإنتاج، التسويق، الإدارة المالية، الموارد البشرية (أو لوحة القيادة الاجتماعية)، الإدارة العامة، الأمن.. الخ، وكل لوحة قيادة لها مؤشرات الخاصة¹.

ثانياً: مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة وحلقة التسيير

نبرز مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة وحلقة التسيير كالتالي²:

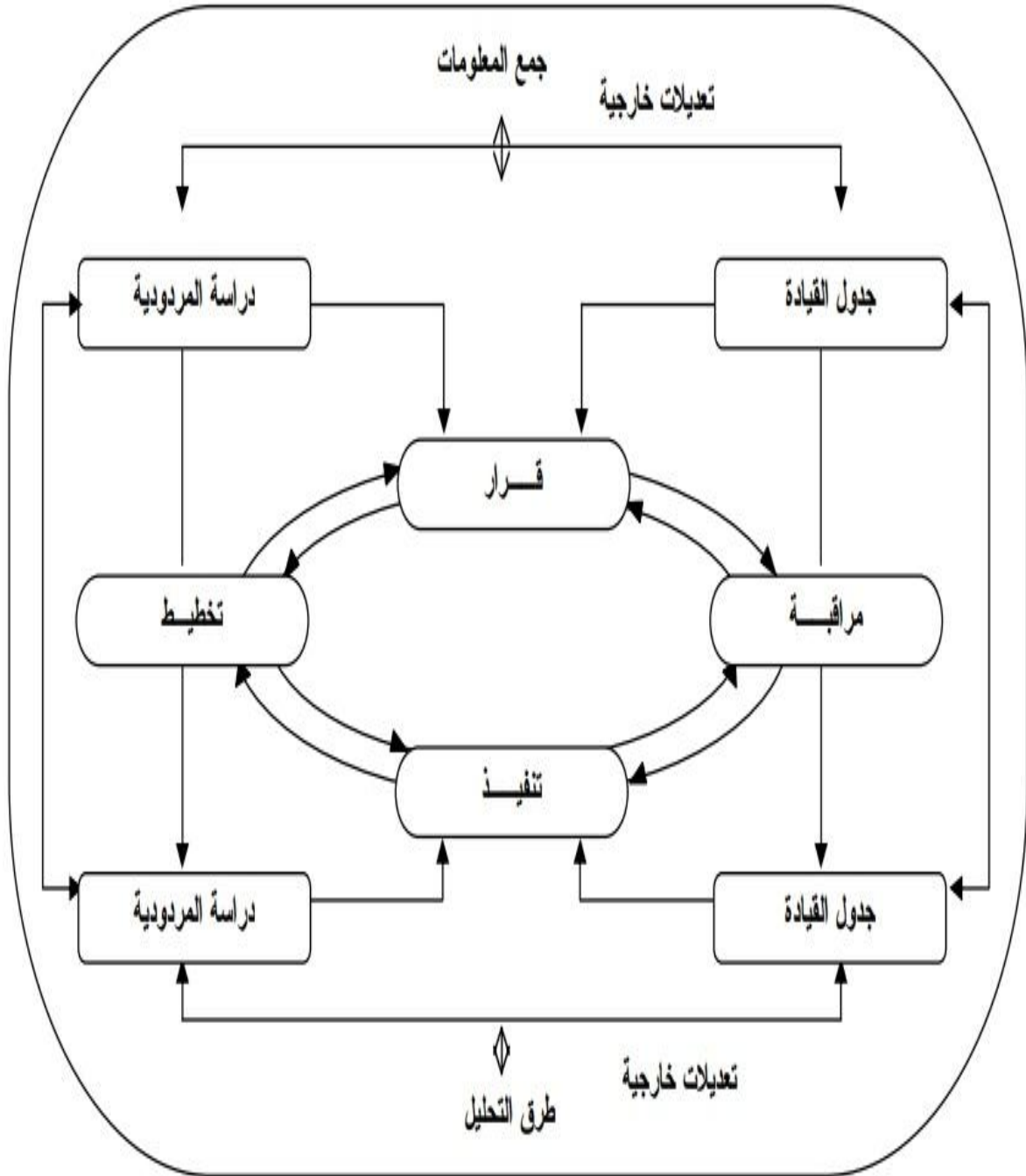
- 1. مكانة لوحة القيادة ضمن مراقبة التسيير:** تعتمد وظيفة مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على نظام لوحة القيادة، لأنه يعرض المعلومات الضرورية عرضاً تاماً سهل الفهم وملخص المحتوى، ونظام عمل لوحة القيادة يعتمد على النظام المحاسبي الذي تستمد منه المعلومات الضرورية واللازمة للتحليل والتشخيص واتخاذ القرار.. الخ، وتعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكلها وهيكلتها وذلك في ضوء الخطة العامة للمؤسسة.
- 2. مكانة لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير:** يمثل التسيير مجموعة العمليات المنسقة والمتكاملة فيما بينها، وهو العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف و النتائج التي تسعى لبلوغها جميع المؤسسات، وذلك بالاستغلال العقلاني للموارد المتوفرة، وتعتمد المؤسسة في ذلك على مجموعة تقنيات تحقق لها أهدافها، حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لسير أعمالها، ويتم التنفيذ وفق الخطة المرسومة تتبعها في ذلك عملية المراقبة وبعد ذلك اتخاذ القرار، لكن للانتقال من مرحلة من المراحل السابقة الذكر لا بد من اللجوء الى تقنيات معينة تبرز من خلالها لوحة القيادة التي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة واتخاذ القرارات، حيث يتم تزويدها بمعلومات خاصة بأهداف المؤسسة: إنجازاتها، والانحرافات التابعة لها التي بموجبها يتم اتخاذ القرارات المناسبة.

إذن لوحة القيادة تمثل نظام للمراقبة، وقاعدة لاتخاذ القرارات، ويمكن تحديد موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير من خلال الشكل التالي:

¹ ارحيم حسين، أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص 13.

² وافية زاير، محفوظ مراد، لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017، ص 15.

الشكل (04): موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير:



المصدر: زهية بoudيار-شوقي جباري، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الجزائر، 2009، ص18.

المطلب الثاني: لوحة القيادة كشرط ضروري لمصادقية القرارات:

إظهار دور لوحة القيادة كشرط ضروري لمصادقية القرارات تم دراسة لوحة القيادة الاستشرافية

كالآتي:

أولاً- مبادئ نجاحها: إن إنشاء لوحة قيادة استشرافية ليس مجرد تطبيق طبيعي في حياة التنظيم، وذلك لصعوبة الملاحظة الموضوعية للنتائج وتعدد اللغات المستعملة فيه من مالية، تسويق، موارد بشرية، وجوانب تقنية. وعليه فإن إنشاء لوحة قيادة ناجحة يتم عبر الالتزام بمبادئ أساسية يمكن أن نوجزها فيما يلي³:

- 1. ترقية المشروع:** يقوم فريق التسيير في البداية بتحديد التوجهات والتدابير الأساسية المتعلقة بمشروع لوحة القيادة الاستشرافية، ليتم في بعد إشراك المستوى التشغيلي في تنفيذ الخطط العملية. يعتبر هذه الخطوة إجراء معقفاً تعنى به كل المؤسسة، لضمان التزام المسؤولين بخلق المناخ الملائم لتنفيذه. إنه مهما كانت وسائل الاتصال المعتمدة في هذا الشأن فإنه لا بد أن يكون المشروع واضحاً بالنسبة للجميع.
- 2. نظام المقاييس:** كل نظام هو قابل للانتقاد مهما كانت دقته، ونفس الشيء يقال عن لوحة القيادة الاستشرافية. ومن بين الأشياء الحساسة والمتكررة هي تلك المتعلقة بثقافة المسيرين، تم إبراز ذلك كالآتي:
 - **تشخيص نظام المقاييس:** إن كل مؤسسة لها سوابق تتعلق بنظام المقاييس يعنى بمؤشرات وأهداف كمية، وتحليل للمقاييس المالية والجودة والموارد البشرية. وفي هذا الصدد فإن الهدف الأولي من التشخيص هو الجانب العملي الذي يستدعي معاينة للنظام الموجود، أما الهدف الآخر فهو بيداغوجي يعنى بتحسيس مختلف الأعوان برهانات النظام.
 - **التشخيص كأداة عملياتية:** ويكون بطرح أسئلة تتعلق بهذا المستوى: ما هي أهداف المقاييس الحالية؟ كيف هي مصممة؟ ومن طرف من؟ كيف هي مستغلة؟ ومن طرف من؟ ما هي المواضيع المعنية؟
 - **التشخيص كأداة بيداغوجية:** يمثل التشخيص كذلك فرصة مواتية لضمان انخراط المستخدمين. ذلك إن تشخيصاً ذا مصادقية يفتح المجال لنجاح المشروع من خلال تلك الخلاصات المؤسسة الناتجة عن التشخيص. إن هذا الأمر جد هام ويفتح المجال للمشاركة المحلية الجادة التي بدورها تؤسس لتسيير عملياتي يحمل المسؤولية للمستويات الوسيطة.
- 3. الانتقال من المجرى إلى الملموس:** من الضروري حين إنشاء لوحة القيادة الاستشرافية القيام بخطوات ملموسة من جمع للمعطيات، تكميم للتصويبات، تحديد للعوائق العملياتية، القيام بأفعال. كذلك يجب تبني خطوات تصميمية من خلال تحديد التوجهات الإستراتيجية، وعوامل النجاح، وتحليل النتائج
- 4. ربط لغة الأشياء بلغة الأموال:** ويتم ذلك بإيجاد ربط بين مختلف مستويات رهانات المؤسسة وأهداف إستراتيجية محددة على النحو التالي⁴:
 - الرهان المالي بالأداءات المالية.
 - الرهان التسويقي بالأداءات المتعلقة بالزبائن كحصة السوق وإشباع الزبون.
 - الرهان التقني بالأداءات المتعلقة بالمنتج، الخدمات، وتنظيم النشاطات.
 - رهان الموارد البشرية بالأداءات المتعلقة بالتحفيز ومؤهلات المستخدمين.
- 5. التحقق من طبيعة المؤشرات وملاءمتها لقيم المؤسسة:** تعباً للمؤشرات وتحفز المسؤولين أكثر من التصريحات الإستراتيجية، لذلك يلتزم المستخدمون بدورهم بمقاييس كمية مقارنة بتصريحات المسيرين. ذلك أن مقاييس النجاح تمثل العنصر الملموس والواضح من طرف القيادة، وضماناً لمصادقية كل إجراء إستراتيجي⁵.

³دحية عبد الحفيظ، نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد5، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2008، ص 77-78.

⁴ Patrick IRIBARENE, les tableaux de bord de la performance, Dunod, Paris, 2003, p41.

⁵دحية عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص78.

المطلب الثالث: لوحة القيادة و دعمها لاتخاذ القرار:

أولاً: فعالية لوحة القيادة في اتخاذ القرار:

1. التحليل المالي و المؤشرات المالية: هو معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة بهدف الحصول علي معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم الأداء في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل⁶.

- ويتضمن التحليل المالي تفسير القوائم المالية المنشورة وفهما (التي يجري إعدادها وعرضها وفق قواعد محددة تتضمنها المعايير والنظريات المحاسبية) وبمساعدة بيانات أخرى إضافية في ضوء اعتبارات معينة ولأغراض محددة . ويعرف على أنه : هو عملية تشخيص للوضع المالي للشركة من حيث التوازن المالي .

2. المردودية: إن قياس المردودية يهدف إلى التأكد من أن النشاط أو وسائل الإنتاج أو رؤوس الأموال المقدمة من طرف المساهمين تتوافق مع النتائج التي تسمح بتحقيقها وهذا لان المردودية تحسب بالنسبة بين العوامل والنتائج التي تحققها ، وهذا يعني أن المؤسسة تبحث على مدى توافق نتائج⁷ :

- النشاط مع مردودية الاستغلال.
- الجهاز الإنتاجي مع المردودية الاقتصادية.
- الأموال المقدمة مع المردودية المالية، مع الإشارة إلى أن هذه المردوديات مرتبطة فيما بينها.

ثانياً: الاجتماعات

يتكون تنظيم الاجتماعات لتحليل النتائج الموجودة على مستوى الإدارة وعلى مستوى ورشة العمل. ومع ذلك، يجب تكييف معدل الاجتماعات بشكل دور ي، من خلال هذا السياق سوف يتم التطرق إلى العنصرين الأساسيين للاجتماعات كالآتي⁸:

1. أهمية الاجتماعات:

- الاجتماع من شأنه أن يطور بسهولة تماسك وهوية المجموعة لأنه يتضمن بشكل أساسي تقييماً أفضل وخلق اتخاذ قرارات أفضل.

- يتطلب النهج الجديد تنظيم القطاع غير الرسمي، وتقديم معايير وتطوير التعلم والبناء المشترك للمنظمات، والتي يمكن أن ينشأ منها معنى مشترك حقيقي بين الفاعلين الاقتصاديين.
- من المهم للمديرين تحديد خلال هذه الاجتماعات الممارسات التي من شأنها أن تؤدي إلى تنفيذ واقع جديد، والذي وحده يؤدي إلى التغيير.

2. أنواع الاجتماعات: هناك أربع أنواع أساسية من الاجتماعات، نبرزها كالآتي:

- الاجتماع ربع السنوي: الذي ينظم إن أمكن على المواقع المعنية بحضور أحد أعضاء الإدارة العامة. سيكون لدى الأخير بالضرورة تصور أفضل فيما يتعلق بإنجاز المشاريع، وفهم المشاريع المتوخاة للسنة التالية، وقبل كل شيء، على الأقل خلال هذه الفترة الزمنية، سيكون بمثابة اتصال مباشر مع الفرق المحلية.
- الاجتماع الشهري: المنظم مع مديري الموقع. من المفيد أن يتم عقد هذا الاجتماع في أقرب وقت ممكن من الشهر وفي يوم محدد.

⁶العراقي حمزة، مداخلة بعنوان، دور لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرارات و أداة من أدوات مراقبة التسيير، الملتقى العلمي الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، بكلية العلوم الاقتصادية، جامعة لونيبي علي - البلدية 2، 25 أبريل 2017، ص 11.

⁸ Caroline Selmer, Concevoir le tableau de bord, 2^e édition, Dunod, France, 2004, P172.

الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة واتخاذ القرار

- الاجتماع الأسبوعي: بين المدير وفريقه، من أجل جرد الملفات الجارية، وتقييم احتياجات التعزيز، وتحديد الأولويات.
- الاجتماع اليومي: (بضع دقائق يوميًا) في ورشة العمل (يمكن القيام بذلك بشكل غير رسمي)، من أجل فهم أي أعطال حدثت في اليوم السابق واتخاذ الإجراءات المطلوبة بسرعة.

خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل قمنا بعرض الإطار النظري للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار والعلاقة بين هذين المتغيرين، وهذا من خلال فهم ماهية لوحة القيادة وخطوات تصميمها لأنها أداة مهمة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، فهي تعمل على وضع صورة مبسطة شاملة عن وضعية المؤسسة وتسمح للمسير بالرقابة على مختلف الأنشطة، كما أن عملية تصميم لوحة القيادة تستند إلى مجموعة من الخطوات المهمة من بينها اختيار المؤشرات المناسبة للعرض.

وتوفر نتائج في الوقت الفعلي من خلال تجميع واستخراج القيمة من البيانات التي تم جمعها، ويتم وضع هذه البيانات في تنسيق أكثر سهولة ووضوح في الإدارة. وتساعد في توفير الكثير من الوقت نظراً لأن المهام اليدوية تتطلب غزلة كميات هائلة من البيانات والتقارير. ويمكن القيام بذلك عن طريق إنشاء نظام أساسي مرئي يسمح لك بتكملة المهام ومساعدتك في الحصول على مزيد من الوقت لتحليل البيانات. وتعد هيكلية البيانات والعمليات مهمة جداً لنجاح لوحة القيادة، لذا يجب دائماً التأكد من عرض البيانات الدقيقة وصيانتها بشكل صحيح.

وبالتطرق لدور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية فإن ذلك يتم استناداً إلى المؤشرات المستخدمة فيها والنسب والمعطيات التي تعطي صورة عن وضعية المؤسسة الحالية وتنبه إلى الانحرافات الحاصلة بتحليلها وشرح أسبابها، وأيضاً الفرص الواجب استغلالها، من ثم اتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لدور لوحة القيادة في المساعدة
على اتخاذ القرار

دراسة حالة: المجمع الجهوي للاستغلال لبنك
الفلاحة والتنمية الريفية- المسيلة.

تمهيد:

في هذا الفصل وللإلمام بالموضوع أكثر سوف نتطرق إلى الجانب التطبيقي، وذلك لربط ما تم تناوله خلال الفصل السابق النظري حول دراسة دور لوحة القيادة في المساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ومراحل إعدادها بالإضافة إلى عملية اتخاذ القرارات وأهم عناصرها ومراحلها، مع التركيز على علاقة لوحة القيادة باتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ولإسقاط هذا الجانب في إطار منهجي تطبيقي، باستخدام مختلف أدوات الدراسة من المقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات التي تم استغلالها في إطار دراستنا.

توجهنا لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة المتمثل في مجمعه الجهوي للاستغلال كنموذج لإسقاط الجانب النظري، ولفهم أكثر لدور لوحة القيادة في المساعدة على اتخاذ القرار.

حيث تناولنا في هذا الفصل :

المبحث الأول: تقديم عام عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومجمعه الجهوي للاستغلال بالمسيلة .

المبحث الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-المسيلة.

المبحث الثالث: مساهمة في تصميم لوحة القيادة ب المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - المسيلة.

المبحث الأول: تقديم عام عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومجمعه الجهوي للاستغلال بالمسيلة

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم البنوك العمومية في الجزائر والتي تحاول تحقيق خدمات متعددة ومتطورة لمواكبة كل التطورات التكنولوجية الحاصلة في المجال المصرفي. وفي هذا المبحث سيتم إلقاء نظرة عامة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال: نبذة تاريخية بالتعريف عنه وعن أهم محطاته ومراحل تطوره ومختلف منتجاته وخدماته، وعلى مستوى خاص سيتم التطرق لمجمعه الجهوي للاستغلال في ولاية المسيلة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية (نشأة و تطور) بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

أولا: نبذة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية " بدر " بموجب المرسوم الرئاسي رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 ، وهو مؤسسة مالية وطنية تنتمي إلى القطاع العمومي وقد تولد عن إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري BNA وذلك بهدف تنمية القطاع الفلاحي وترقيته ودعم النشاطات الحرفية والصناعات التقليدية، عدل وأكمل بقانون 01/88 الذي حدد نهائيا القانون الأساسي للبنك بتاريخ 1988/01/12 وهو عبارة عن شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 33 مليار و مائتي مليون دينار جزائري 33.200.000.000 دج موزع علي 2200 سهم .

ثانيا: التعريف بالبنك¹:

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" هو مؤسسة مالية وطنية ينتمي إلى القطاع العمومي الجزائري أنشئ على شكل شركة مساهمة، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهذا تحت وصاية وزارة المالية. كما يعتبر أداة للتخطيط المالي بحيث يساعد على تنفيذ المخططات والبرامج المقررة لتحقيق الأهداف المرسومة لا سيما فيما يتعلق برفع الإنتاج الفلاحي (كما وكيفا).
- تتمثل أبرز مهامه في تنمية وتطوير القطاع الزراعي وتعزيز العالم الريفي ودعم أنشطة الصناعات التقليدية والحرفية.
- حسب المادة 03 من المرسوم التي تنص على المقر الاجتماعي للبنك الذي كان مقره في ولاية البليدة ثم تم تغييره بعد إنشائه إلى الجزائر العاصمة (العقيد عميروش، صندوق بريد 44، الجزائر العاصمة)، وله عدة فروع عبر التراب الوطني .
- يجند بنك الفلاحة والتنمية الريفية أكثر من 7000 موظف مع فريق يتكون من 1200 مكلف بالزبائن للإصغاء إلى انشغالاتهم عبر 331 وكالة و 39 مجمع استغلال جهوي موزعة عبر التراب الوطني.
- له شخصية قانونية واستقلالية مالية ويعد تاجر بكل تصرفاته وعلاقاته مع الغير وهذا من خلال :
 - القواعد العامة المتعلقة بنظام القرض والبنك.
 - الترتيبات القانونية التنظيمية السارية المفعول فيما يتعلق بأهدافه، وسائلها، أعمالها وهيكلها،
- وتجدر الإشارة إلى أن البنك كان أول من أطلق بطاقات السحب في الوسط المالي الجزائري وذلك سنة 1994.

ثالثا: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

لقد مر البنك بعدة مراحل ومحطات، و من أهم هذه المراحل هي كالاتي² :

¹الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" <https://badrbanque.dz>، 7 ماي 2023.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

- (1) سنة 1982-1990: خلال هذه المرحلة من السنوات الأولى كان هدف البنك هو فرض وجوده وتموقعه في العالم المصرفي وفي نفس الوقت الوسط الريفي، وذلك عن طريق العديد من الوكالات في المناطق ذات الصيغة الفلاحية، في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا الاختصاص كان منصوص في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان بنك عمومي يختص في احدي القطاعات الحيوية العامة.
- (2) سنة 1990-1991: بموجب صدور قانون النقد والقرض 10/90 الذي ألغى التخصص القطاعي للبنوك، من خلاله وسع بنك الفلاحة والتنمية الريفية أفاقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي.
- في نفس هذه الفترة "سنة 1991" شهدت إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي بتطبيق نظام SWIFT للعمليات التجارية الخارجية .
- (3) سنة 1992: وضع نظام LOGICIEL SYBU مع فروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية المختلفة .
- (4) سنة 1993: تم إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية .
- (5) سنة 1994: أول إنتاج لبطاقة السحب والتسديد.
- (6) سنة 1996: إدخال نظام الفحص اللاسلكي، فحص وإجراء العمليات البنكية عن بعد .
- (7) سنة 1998 : تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك (CIB).
- (8) سنة 2000-2004: ساهم البنك في تمويل الاقتصاد حيث قام برفع حجم القروض للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص وأيضاً الرفع من المساعدات للقطاع الفلاحي .
- (9) المرحلة الحالية : جعل بنك الفلاحة والتنمية الريفية نشاطه ومستوى مردوه لیساير قواعد اقتصاد السوق في مجال تمويل الاقتصاد، كرفعه من حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية، ومسايرة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة ومن اجل الاستجابة لمتطلبات زبائنه.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتمد تنظيم وهيكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تنظيمين هما : التنظيم المركزي والتنظيم اللامركزي، ويتكون الهيكل التنظيمي له من عدة مديريات جهوية موزعة عبر كامل التراب الوطني وذلك للتقرب أكثر من زبائننا. وسنقدم المكونات والهيكل التنظيمي لكلا التنظيمين كما يلي :

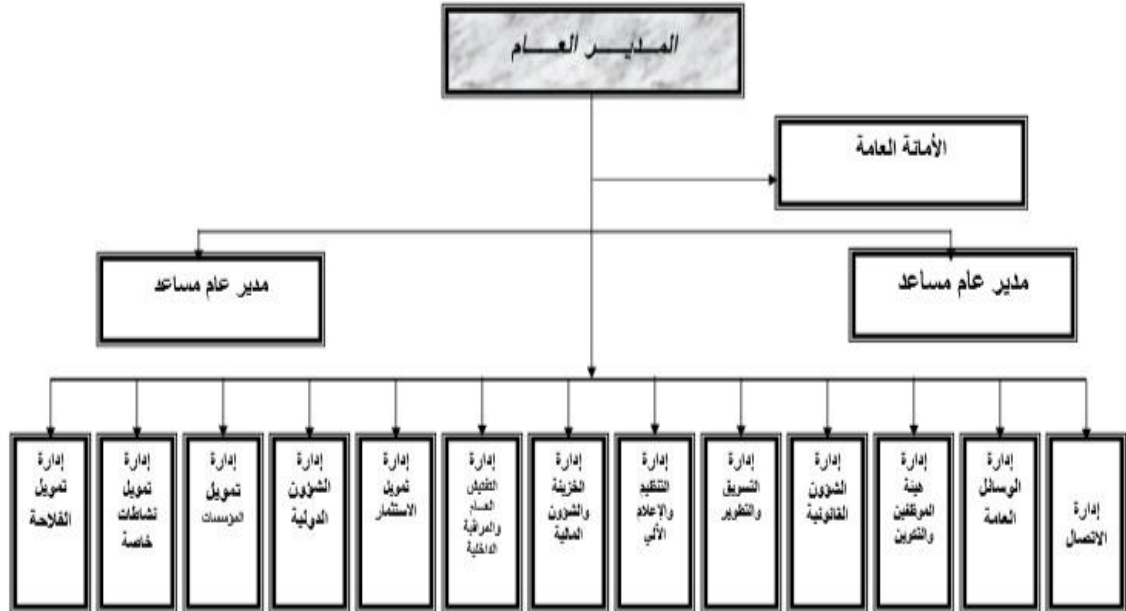
أولاً: التنظيم المركزي

نتعرف على الهيكل التنظيمي السابق والحالي للمديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

1. الهيكل التنظيمي السابق للمديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال الشكل التالي:

²أرشيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر".

الشكل (1): الهيكل التنظيمي السابق للمديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

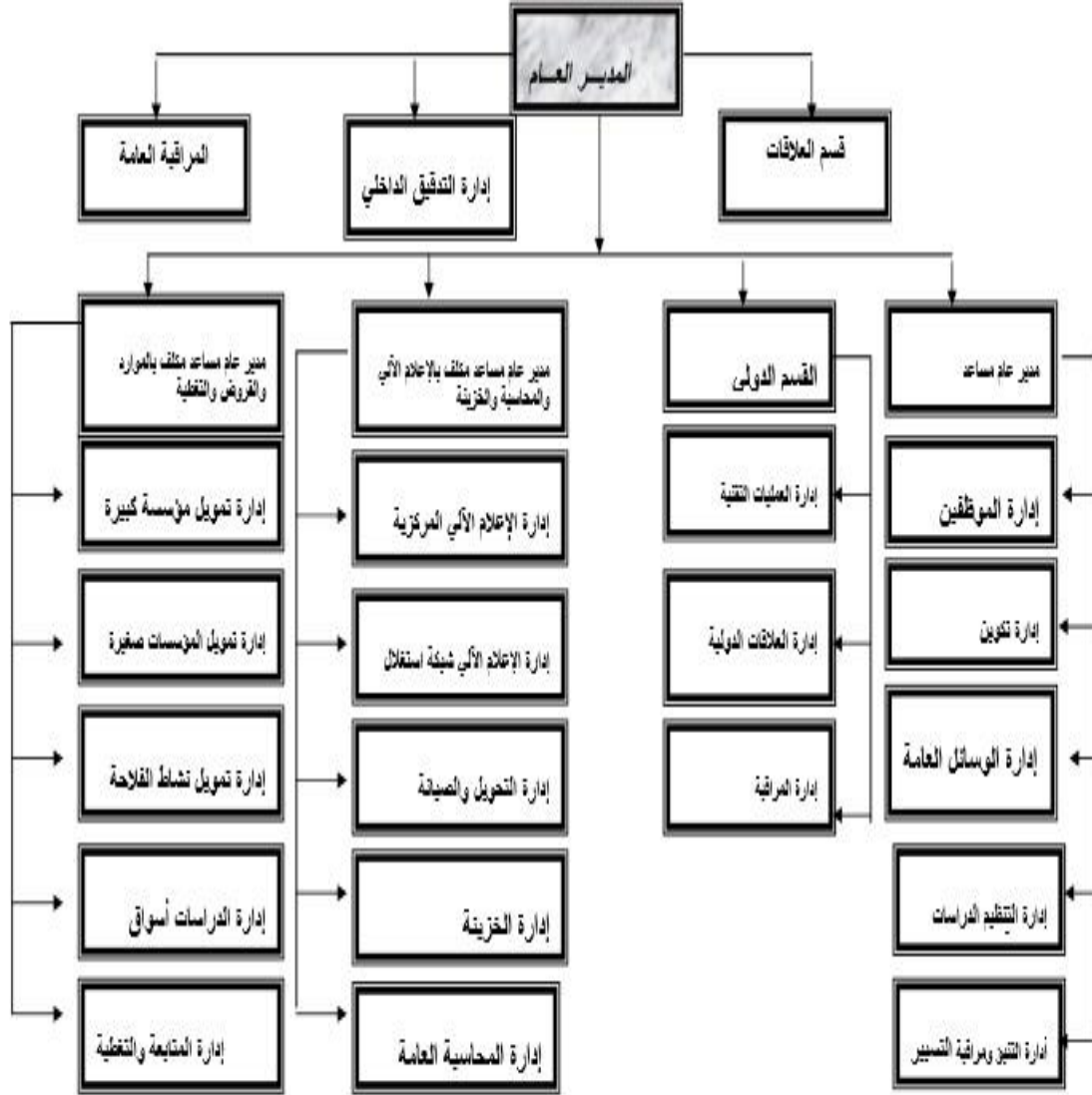


المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك

2. الهيكل التنظيمي الجديد للمديرية العامة المركزية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ابتداء من سنة 1999 في الشكل الموالي:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

الشكل (2): الهيكل التنظيمي الحالي للمديرية العامة المركزية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: وثائق داخلية من البنك

بعد التعرف علي هيكلي التنظيم المركزي السابق والحالي لبنك الفلاحة والتنمية، نتطرق الآن لتركيبة ومصطلحات التنظيم كما يلي:

أ. التنظيم المركزي:

- مجلس إدارة برئاسة المدير العام P.D.G.
- مديريات عامة، على رأس كل منها مدير عام مساعد.
- المديرية العامة للإدارة والوسائل (AM) مديرية المستخدمين DP / مديرية تكوين الموارد البشرية DRRH
- مديرية الوسائل العامة DMG / مديرية تقدير ومراقبة الميزانية (التسيير) DPG .
- مديرية تنظيم الدراسات القانونية والمنازعات DREJC.
- المديرية العامة المساعدة المكلفة بالالتزامات (موارد ، قروض ، وتحصيل RCP):

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

- مديرية تمويل المؤسسات الكبرى/DFGE/مديرية تمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة DFPME .
- مديرية تمويل النشاطات الزراعية و الصيد DFAAPA .
- مديرية الدراسات العامة DEG / مديرية المتابعة والتحصيل DSR.
- المديرية العامة للإعلام الآلي، المحاسبة والخزينة (ICT):
 - مديرية الإعلام الآلي المركزي DIC5/ مديرية الإعلام الآلي لشبكة الاستغلال DIRE
 - مديرية الإرسال وصيانة الإعلام الآلي DTMI .
 - مديرية الخزينة DT / مديرية المحاسبة العامة DCG.
- المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير.
- قسم الشؤون الدولية (DI):
 - DOTE: مديريةية العمليات التقنية مع الخارج/ DRI : مديريةية العلاقات الدولية.
 - DCS: مديريةية المراقبة والإحصاء.

وعليه فانه يتبين أنه على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية نوعان من التنظيم

- تنظيم مركزي الذي يشمل التنظيم العام للبنك .
- تنظيم لا مركزي حيث نجد على مستوى هذا البنك اكبر شبكة في الجزائر .

ثانيا: التنظيم اللامركزي

ويضم كل من المجمع الجهوي للاستغلال والوكالة المحلية للاستغلال التي تعمل تحت متابعة هذا المجمع، وسنبرزهم كالاتي:

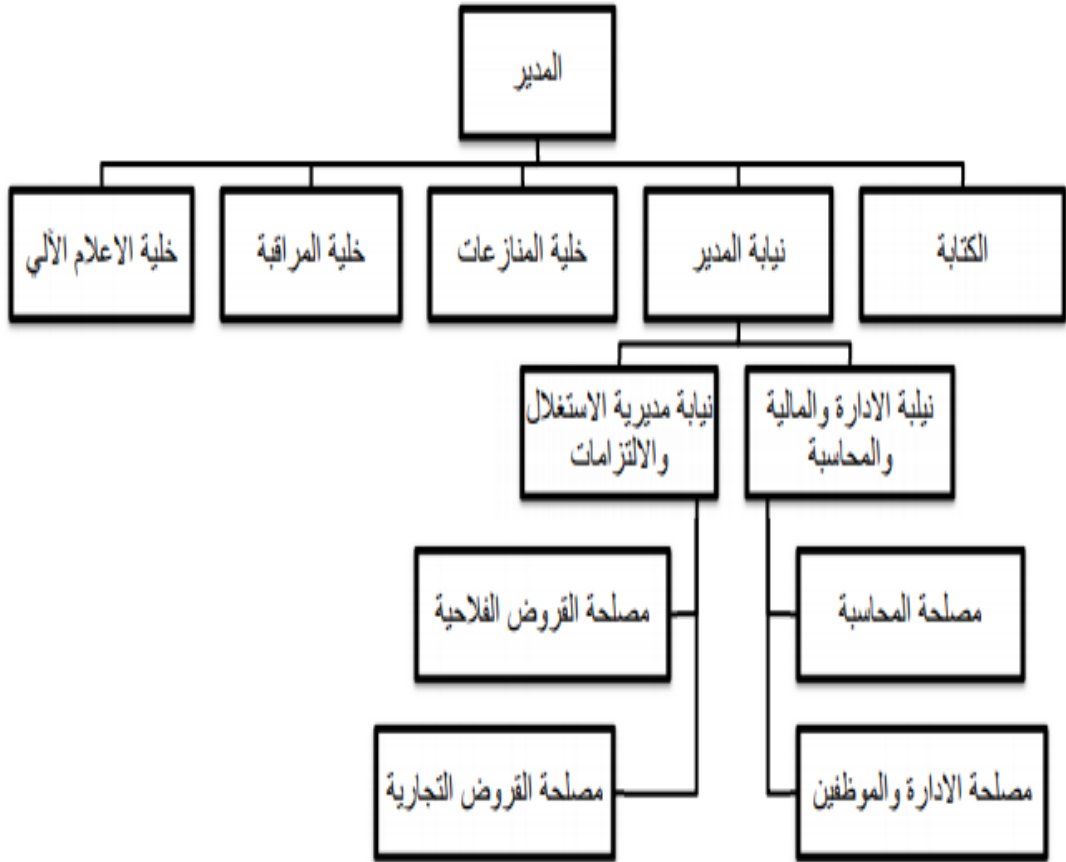
1. المجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E):

وحدة إدارية لا مركزية يتولى مهمة المتابعة، التنظيم، التنشيط و المساعدة لمختلف الوكالات التي هي تحت مسؤوليتها، وغالبا ما تكون هذه المجموعات الجهوية ولأئية. ويوجد 41 مجمع جهوي للاستغلال.

ونبرز هيكله التنظيمي كالاتي:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

الشكل (3): الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- المسيلة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك

من خلال هذا الشكل الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي يظهر انه يتكون من:

- المدير: المدير الجهوي للمجمع ، ويمكن الإشارة للكتابة "السكرتارية" المساعدة في تسهيل الأعمال المكتبية للمدير.
- نيابة المدير: وتضم:
 - نيابة مديرية القروض والاستغلال: تضم مصالح القروض التجارية والفلاحية ومصحة قروض الاستغلال التجارية والتجارة الخارجية ، هدفها: جمع الموارد، توزيع القروض، ترويج المنتجات والخدمات للزبائن.
 - نيابة مديرية الشؤون الإدارية والمحاسبة: وتضم مصالح المحاسبة والضرائب، مصحة الميزانية ومراقبة التسيير ومصحة التحليل والمعالجة. هدفها التسيير الجيد للحسابات.
- الخلية القانونية: تشرف على الوكالات ومساعدتها قضائياً، وتأمين حفظ الأرشيف للمديرية والوكالة. وتضم المصالح التالية:
 - مصحة القضاء والمنازعات/ مصحة الجباية/ مصحة الوثائق والأرشيف.
- خلية المنازعات: مهمتها مراقبة القروض والتجارة الخارجية والوقوف على الضمانات الكافية ، وتتكون من:
 - مصحة تسوية المنازعات ومصحة متابعة الضمانات.

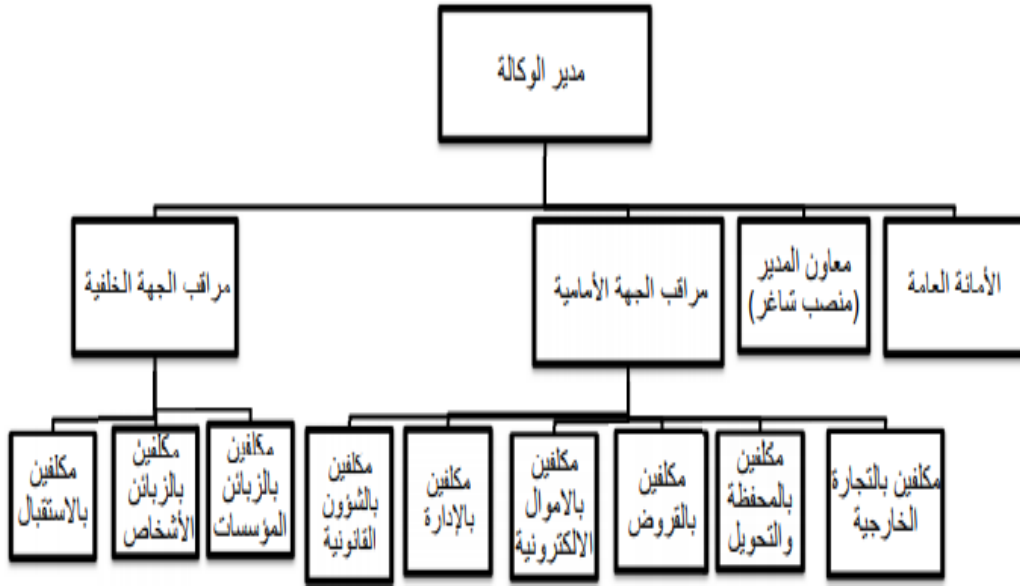
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

➤ مصلحة متابعة التجارة والتجارة الخارجية.

2. **الوكالة المحلية للاستغلال (A.L.E):** تتمثل في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية التابعة للمديرية العامة وتحت رقابة المجمع الجهوي للاستغلال، تعالج مختلف العمليات المصرفية حيث تكون في علاقات مباشرة مع الزبائن. ومن مهامها:
- السهر علي تطبيق إستراتيجية البنك، ومعالجة كل العمليات البنكية المتعلقة بالزبائن .
 - إعادة التقرير السنوي لنشاط الهيئة .

نبرز هذه الوكالة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لوكالة المسيلة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-الرمز 904



المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك.

من خلال هذا الهيكل نجد أن البنك له ثلاثة واجهات رئيسية، كل واجهة تحتوي على عدد من المصالح نستظهرها كالآتي:

1. **الواجهة الأمامية (FRONT OFFICE):** يكون فيها التعامل مباشرة مع الزبائن حيث تضم: المكلفين باستقبال الزبائن الخواص والزبائن الخاصة بالمؤسسات والشركات والمؤسسات الصغيرة والتجار.
2. **الواجهة الخلفية (BACK OFFICE):** يتم في هذا المستوى مختلف العمليات المحاسبية والإدارية، القروض وعمليات التجارة الخارجية.
3. **واجهة المعاملات (POLE TRANSACTION):** مصلحة مستحدثة يوجد بها الصندوق الرئيسي، الشباك السريع الخاص بعملياتي إيداع الأموال والسحب ومصلحة محاسبة الدفع.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

بنك الفلاحة والتنمية الريفية له عدة جمعيات ووكالات في مختلف الولايات عبر القطر الوطني، حيث خلال تنظيمه اللامركزي نجد علي مستواه اكبر شبكة بنكية في الجزائر للفروع والوكالات. ومن هذه الفروع المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- المسيلة الذي قمنا بإجراء التربص فيه.

حيث يعتبر المجمع الجهوي للاستغلال بالمسيلة على غرار ال جمعيات الأخرى الخلية الأساسية في العمليات البنكية فمهامه هو تحقيق السياسة المسطرة من طرف المديرية العامة للبنك، وتحت متابعته تتفرع سنة وكالات كالتالي:

- الوكالة المحلية المسيلة الرمز (904).
- الوكالة المحلية بوسعادة الرمز (905).
- الوكالة المحلية سيدي عيسى الرمز (903).
- الوكالة المحلية حمام الضلعة الرمز (906).
- الوكالة المحلية عين الملح الرمز (907).
- الوكالة المحلية مقرة الرمز (908).

وتتمثل مهامها في ما يلي :

- معالجة عمليات الائتمان والنقد وفتح الحسابات البنكية لكل شخص قام بالطلب.
- استلام الودائع وتقديم القروض من أجل تمويل الاقتصاد والقيام بعمليات السحب والإيداع اليومي للزبائن.
- تحقيق التنمية الفلاحية وتقديم تسهيلات فيما يخص قرار منح القروض وترقية المهن الفلاحية الأخرى.
- تنفيذ الأعمال البنكية في حدود المسؤولية المخولة لها (احترام القانون)، وتنسيق النشاطات بين جميع الوكالات .

المطلب الثالث: خدمات و منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية أهم الخدمات والمنتجات كالتالي :

أولاً: الحسابات المصرفية:

1. الحساب الجاري :يكون مفتوحاً للأشخاص الطبيعيين و المعنويين الذين يمارسون نشاطاً تجارياً.
2. حساب الصكوك (الشيكات): حسابات مفتوحة لجميع الأفراد التي لا تمارس أي نشاط تجاري و ذوي الأجور الراغبين بالشيكات لتصفية الحسابات.
3. حساب بالعملة الصعبة: منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة.
4. دفتر التوفير (Livret épargne BADR): منتج مصرفي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين.
5. دفتر توفير الشباب (Livret épargne Junior): دفتر ادخار لمن هم تحت 19 سنة .
6. دفتر توفير -فلاح (L.E.F): دفتر للفلاحين، حيث يمكنهم من ادخار أموالهم بدون فوائد أو بفوائد.

ثانياً: القروض³:

³ من موقع وزارة الفلاحة و التنمية الريفية على الانترنت <https://madr.gov.dz> ، 15 ماي 2023.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

1. **القرض الموسمي الرفيق (RFIG):** قرض الرفيق هو قرض موسمي مدعوم يمنحه بنك الفلاحة و التنمية الريفية و يشتمل هذا القرض على القرض الموسمي و القرض الفيدرالي و هو موجه للفلاحين و المستثمرين و هذا حسب قانون التوجيه الفلاحي 2008 للفلاحين و المربين.

أ. **المستفيدين من هذا القرض:**

- المزارعين و المربين، على شكل فردي أو على شكل تعاونيات أو مجموعات أو رابطات أو اتحادات أو وحدات فلاحية أو مخزونون للمنتجات الزراعية ذات الاستهلاك الواسع.
- المؤسسات الاقتصادية التي تسهم في تكثيف المنتجات الزراعية و تجهيزها و استرجاعها.

ب. **خصائص قرض الرفيق:**

- هو قرض لمدة سنتين، تتحمل وزارة الفلاحة و التنمية الريفية و الصيد البحري التغطية الكاملة للفائدة.
- أي مستفيد من قرض الرفيق يسدد ما بين 6 و 24 شهر ويستفيد من دفع جميع الفوائد من قبل وزارة الفلاحة و كذلك يستفيد من قرض آخر بنفس الصيغة للفترة التالية.
- أي مستفيد من قرض الرفيق ولا يسدد في مدة سنتين، يفقد حق تسديد دفع الفائدة من قبل وزارة الفلاحة ويفقد حق الاستفادة من قرض آخر.

ج. **المجالات التي يغطيها قرض الرفيق:**

- **القرض الموسمي:** اقتناء المنتجات الفلاحية لتخزينها ضمن نظام ضبط المنتجات الفلاحية الواسعة الاستهلاك و المدخلات اللازمة المتعلقة بنشاط المستثمرات الفلاحية و أعلاف الحيوانات الموجهة و وسائل الري و الأدوية البيطرية.
- **القرض الفدرالي:** القرض الفدرالي موجه للمتعاملين الاقتصاديين، المؤسسات الاقتصادية و التعاونيات و المجموعات المشاركة في الأنشطة التالية:

➤ إنتاج و تحويل مختلف المنتجات الحيوانية و النباتية/ إنتاج وحدات الثروة الحيوانية.

2. **قرض التحدي:** قرض استثماري محسن، لإنشاء مستثمرات جديدة للفلاحة على الأراضي الزراعية الغير مستغلة للمتعاملين الخواص أو الملكية الخاصة للدولة، يتم تغطية الفوائد المترتبة عنه من قبل وزارة الفلاحة.

أ. **الامتيازات المتعلقة عند الحصول على قرض التحدي:**

- إذا كانت مدة السداد خمس سنوات او اقل، تتحمل وزارة الفلاحة الفوائد.
 - يتحمل المستفيد من القرض دفع فائدة 1% عند السداد بين السنة السادسة (06) و السنة السابعة (07).
 - على المستفيد من القرض دفع فائدة 3% عند السداد بين السنة الثامنة و السنة التاسعة .
- ب. **المجالات التي يغطيها قرض التحدي:** كل ما يتعلق بالجانب الزراعي و الحيواني (إنشاء و اقتناء عوامل و وسائل الإنتاج)

ثالثا- **الودائع:**

- الوديعة تحت الطلب: يمكن سحبها في أي وقت و نسبة الفائدة بها ضئيلة أو منعدمة (حسب الشروط).
- الوديعة بشرط الإخطار: وديعة يتم الطلب عليها بإخطار البنك قبل الإجراء بمدة محددة في العقد.
- الوديعة لأجل: وديعة لا يمكن إلا بعد انقضاء المدة المحددة و المتفق عليها بين البنك و المودع.

رابعا- **التأمين:** التأمين الفلاحي/ التأمين على الكوارث الطبيعية/ التأمين على الأشخاص.

خامسا- **السندات:** سندات الصندوق و سندات الخزينة

سادسا: **البطاقات البنكية و أجهزة الدفع الالكتروني (TPE).**

و يقدم بنك الفلاحة و التنمية الريفية خدماته في إطار الصيرفة الإسلامية: من خلال فتح مختلف الحسابات البنكية و دفاتر التوفير في صيغة إسلامية و اعتماد صيغة المرابحة.

المبحث الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- المسيلة

في إطار دراستنا لحالة استخدام لوحة القيادة بالمجمع ودورها في المساعدة على اتخاذ القرار قمنا بالتوجه لنيابة مديرية القروض والاستغلال وهناك قمنا بدراسة حالة استخدام أدوات الملاحظة والمقابلة، وهذا من خلال مقابلة مسؤول هذه النيابة وهو نائب المدير للقروض والاستغلال حيث قمنا في البداية بالتعريف عن البنك بشكل عام، ثم حضرنا مجموعة أسئلة وجهناها للمدير حول واقع لوحة القيادة ودورها في المساعدة على اتخاذ القرار، وكذلك اطلعنا على نماذج للوحات القيادة في البنك وكيفية العمل بها، حيث قمنا باستغلال كل هذا في إطار دراستنا.

المطلب الأول: عرض واقع لوحة القيادة بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-المسيلة:

تمثل لوحة القيادة في المجمع أداة للمساعدة قصد التحكم ومراقبة الوكالات التابعة له عن طريق مؤشرات تسيير مرتبطة بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة. وهي بذلك تعطي تحليلا ديناميكيا من خلال المقارنة الفورية للنتائج بالتصويبات والمرجعيات. ولفهم واقع استخدام لوحة القيادة في البنك تم استخدام أدوات الدراسة المتاحة، من خلال يلي:

أولا: من خلال المقابلة الشخصي

تم التوصل لمعلومات متعددة وهذا من خلال أجوبة تحصلنا عليها عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة في إطار إجراء المقابلة، وتم التطرق إلى ما يلي⁴:

الأجوبة	الأسئلة
ج 1: نعم. يتم الاعتماد على لوحة القيادة في البنك وهي أداة أساسية في عمل البنك.	س1: هل يتم اعتماد لوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
ج 2: يتم استغلال أو استخدام لوحة القيادة في البنك عن طريق استغلال المعطيات والأرقام التي تظهرها.	س2: كيف يتم استخدام لوحة القيادة في البنك؟
ج3: لوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية غالبا ما تظهر في شكل جداول، حيث تظهر أرقام ونتائج مختلف العمليات.	س3: كيف تظهر لوحة القيادة أو كيف يتم عرض المعلومات عنها؟ أو بصيغة أخرى ما هو شكل لوحة القيادة في البنك؟
ج4: عموما شكل لوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية على شكل جداول كما تم الإشارة في الجواب السابق، ولا يوجد نموذج معين تحت اسم معين.	س4: هل هناك هيكل أو نموذج معتمد للوحة القيادة بالبنك؟
ج5: لا، ليس بالضرورة.	س5: هل كل مستوى لديه لوحة قيادة خاصة به؟
ج6: نعم كل وحدات العمل معنية بلوحة القيادة، لان النتائج والأرقام والنسب التي تظهر على لوحة القيادة	س6: هل كل وحدات العمل معنية بلوحة القيادة؟
	س7: عند التحدث عن لوحة القيادة كأمر واقع وليس مجرد فقط بعد الإنشاء و الهيكلة، كيف تتم المحاور

⁴مقابلة مع نائب المدير للقروض والاستغلال بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- المسيلة، 2023/06/11، 11-9.30.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

العملياتية والطرق التطبيقية لها؟	هي ناتج سيرورة كل الوحدات كل بدوره.
س8: هل هناك ورشات خاصة للوحة القيادة؟	ج7: انطلاقا من المعطيات التي تظهرها يتم التحرك حسب القوانين والاجتماعات.
س9: هل هناك أنواع للوحة القيادة في البنك؟	ج8: لا، لا توجد ورشات خاصة بلوحة القيادة.
س10: بالنظر للجانب التقني "المعالجة التقنية بالإعلام الآلي"، كيف تتم مختلف المتابعات (Les Suiver) لمختلف العمليات؟	ج9: هنا، لوحة القيادة تأتي أو تتشكل عن طريق لوحات قيادة دورية (لوحة قيادة شهرية، لوحة قيادة كل ثلاثة أشهر، لوحة قيادة في كل سنة).
س11: هل يوجد مثال عن كيفية معالجة أمر ما اعتمادا على لوحة القيادة؟	ج10: الجانب التقني الخاص بالإعلام الآلي هو جانب حساس والمعلومات عنه تتسم بالسرية والتحفظ، لكن يمكن الإشارة أن البنك يستعمل برمجيات عالمية مدفوعة مثال ذلك برنامج (Flex Cub).
س12: هل يمكن القول أن للوحة القيادة سلبيات كما لها ايجابيات؟	ج11: تم إبراز مثال واقعي لوكالة تابعة للمجمع أظهرت لوحة القيادة الخاصة بها ركود كبير على مستوى التعاملات المصرفية، حيث تم الوقوف على الأمر ومعرفة الأسباب (الطبيعة الجغرافية والتكوين الاجتماعية...)، ومعالجتها من خلال تنظيم خرجات ميدانية لمناطق الوكالة بالتنسيق مع السلطات المحلية والأمنية ومختلف الفاعلين.
س13: ما هو دور لوحة القيادة باتخاذ القرار في البنك؟	ج12: ايجابيات لوحة القيادة تغطي عن السلبيات (هذا إن وجدت).
	ج13: لها دور أساسي في اتخاذ القرار بالبنك.

ما تم استنتاجه من المقابلة:

لوحة القيادة لها دور أساسي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبالتالي لها دور أساسي أيضا في المساعدة على اتخاذ القرار على مستوى المجمع الجهوي للبنك وبدورها القرارات المتخذة على مستواه تتماشى حسب طبيعة القوانين المطبقة من طرف الجهات العليا، واتخاذ القرارات في المجمع مبني على قوانين صارمة لأن المؤسسة المصرفية هي مؤسسة في كامل الخطورة ، ولأن الموظفين الذين يعملون بها يجب أن يكونوا في مستوى عال و ذوي كفاءات عالية.

ثانيا: من خلال الدراسة الميدانية والاطلاع على وثائق المؤسسة المختلفة وملاحظة كيفية سير العمل فيها ، نبرز ما يلي:

1. لوحة القيادة بالمجمع :

يبرز دور لوحة القيادة ذات الطابع العملي كالآتي:

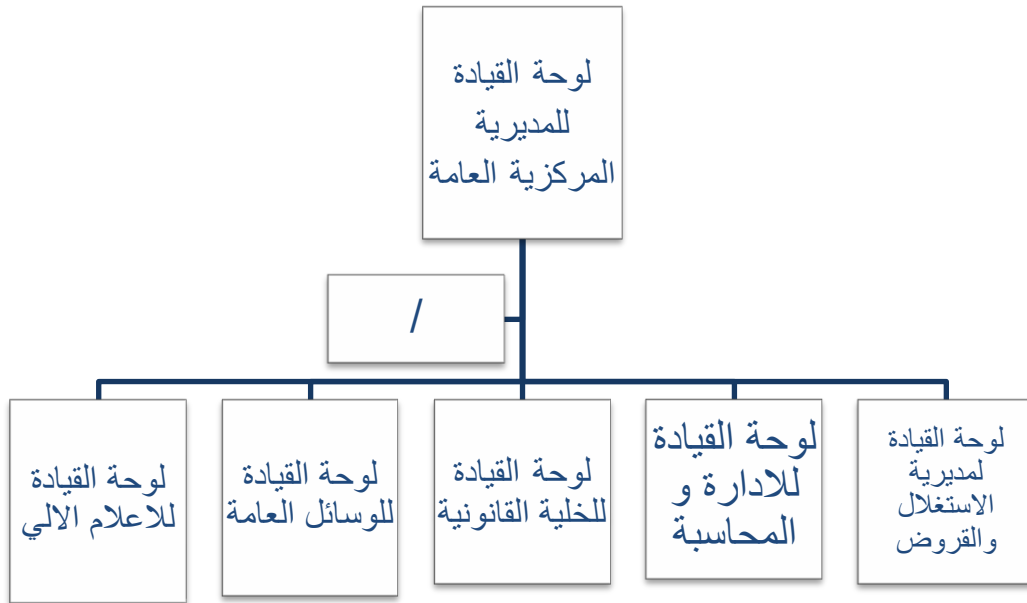
- أ. الحركة النازلة التي توضح التوجهات الإستراتيجية لمسؤولي الوحدات العملياتية.
- ب. الحركة الصاعدة بالبحث عن الانسجام في أدوات القيادة وإجراء المقارنات والتجميعات للمعلومات الصادرة من الوحدات العملياتية.
- إن هذين الدورين ليسا منفصلين وإنما متفاعلين عن طريق الاستشارات الجارية بين مستويات المسؤولية الإستراتيجية والعملياتية، مع إجراء تحاليل نظامية للأسباب والنتائج، من خلال:
 - المحور الاستراتيجي حيث يتم إسقاط وصياغة التوجهات والخيارات الإستراتيجية المقررة من طرف لجنة المديرية على شكل أهداف وألويات في إطار المسار السنوي للتخطيط (الموازنة التقديرية)، مع محاولة إيجاد انسجام بين محاور التنمية الإستراتيجية وأدوات العمل المساعدة في التطبيق وقياس التطور.
 - ومن الضروري وجود قاعدة معلوماتية منجزة من طرف مسؤولي الوكالات لإبراز ظروف وطريقة السير الداخلي للوكالة، نبرزها كما يلي:
 - تضع المديرية الجهوية الوكالات محل تساؤل فيما يتعلق بمدى التكيف مع طبيعة الزبائن المرتقبين وطبيعة النشاط المناسب لها. كما تتبنى في ذلك سياسة تعنى بتكوين مدراء الوكالات أو تعديل أنماط الترقية، وكذا إيجاد سياسة اتصال جديدة.
 - المديرية الجهوية لها دور أساسي في تنشيط ومتابعة الوكالات الموزعة على إقليمها، وعليه فإن لوحة القيادة الخاصة بها هي عبارة عن قائمة شاملة تقدم فيها حسابات النتائج وأداءات مجموع الوكالات وهي تساعد على المتابعة الشهرية من خلال مجموعات هي: إنتاج القروض، رصيد الودائع والتوظيفات، عمولات وخدمات، متابعة الوكالات والزبائن من أفراد ومؤسسات.
 - تعتبر لوحة القيادة بالمجمع مجموعة مقارنات بين التقديرات والمنجزات فهي توضيح لكيفية سير البنك والوقوف على مواطن الخلل ومواطن التطوير به. وأمكن هذا استنتاجا لما يلي:
 - لوحة القيادة في المجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية هي غالبا عبارة عن جداول ورسومات بها مجموعة من المؤشرات والمعطيات التي تظهر سيرورة عمل أو نشاط المجمع ومجموعة الوكالات التابعة له. وكل هذا يتم تصميمه وربطه بنظام معلوماتي مركزي عام. حيث كل التقارير والأنشطة تمر للمديرية العامة المركزية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
 - وتتميز لوحة القيادة في البنك بديناميكية فعالة ومدة إظهار وتحسين المعلومات التي تحتويها بحيث تسمح بشكل دوري وخلال فترات زمنية محددة كل ثلاثي من السنة وكل عام بإظهار مختلف النشاطات والمتابعات والميزانيات السنوية، بحيث:
 - كل مدير تشغيلي مسؤول عن تحديد وإنشاء وسائل القياس اللازمة، إما لمعلوماتهم الخاصة أو للمعلومات الخاصة بقسم آخر (بالتعاون مع رئيس القسم).
 - تظهر لوحة القيادة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية معلومات محددة ذات صلة محددة بالموضوع بمؤشرات قليلة لكنها جوهرية و أساس المهام.
 - لوحة القيادة على المستوى المجمع الجهوي للبنك تحتوي على بيانات كمية وهذا يسهل قياس ومقارنة للنتائج والأهداف الموضوعية.
 - تتم دراسة المحاور بإبلاغ الجميع بعضهم البعض بشكل فردي ثم بشكل جماعي خلال اجتماعات مجموعة العمل. وتتم مناقشة مختلف المقترحات بعد ذلك مع المدير المباشر لتطوير مشروع نهائي. قد تتطلب مناقشة المشروع عدة اجتماعات.
 - تسمح لوحة القيادة باتخاذ موقف معين أو اتخاذ قرار من خلال المؤشرات التي أظهرتها، وهذا ما يسمح بتنبيه المسؤولين وبالتالي توليد الأنشطة تباعا لما تقتضيه الضرورة.
 - لوحة القيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتميز بالوضوح والسهولة، وبالتالي تسمح باتصال جيد بين الرئيس المدير ومرؤوسيه.

ثالثاً: المصالح الموجودة في لوحة القيادة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية له مديريات خاصة في العاصمة الجزائر ومن كل مديرية تتفرع مصلحة من مصالح البنك، ولوحة القيادة تظهر على مستوى المديريات والمصالح كالاتي:

1. لوحة القيادة لمديرية القروض والاستغلال: ولديها ثلاثة مصالح:
 - مصلحة متابعة الضمانات.
 - مصلحة متابعة الأخطار التجارية والتجارة الخارجية/ مصلحة متابعة الأخطار ما قبل المنازعات.
2. لوحة القيادة لنيابة المديرية والمحاسبة:
 - مصلحة المحاسبة والجباية/ مصلحة ميزانية مراقبة التسيير/ مصلحة دراسة تسوية الوضعية.
3. لوحة القيادة لخلية الإدارة:
 - مصلحة تسيير الموارد البشرية.
 - مصلحة الأمن والوسائل العامة/ مصلحة الإعلام الآلي.
4. لوحة لخلية الشؤون القانونية:
 - المصلحة القانونية للمنازعات.
 - مصلحة التعويضات/ مصلحة مصادر الوثائق والأرشيف.

الشكل رقم (1): نموذج للوحة القيادة على المستوى المركزي



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: إعداد لوحة القيادة في المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- المسئلة:

يتم إعداد لوحة القيادة في المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- المسئلة بالاعتماد على مجموعة المعطيات الحقيقية التي تظهر سير الأنشطة التي يقوم بها البنك وعلى مستوى الوكالات التابعة له، ويتم تحضيرها في جداول ونسب بيانية وهذا من خلال ما يلي:

أولاً: من خلال المراحل التالية

1. **دراسة محيط البنك:** يتم التركيز في هذه المرحلة على البنك والسوق الذي ينشط فيه (موارد البنك، الهيكل التنظيمي للبنك، استراتيجيات البنك ، الخ). ومن ثم يتم تحديد أهداف البنك وأهداف مراكز النشاط، ويتم وضع أيضا المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو مستوى (مركز مسؤولية).
2. **تحديد الأهداف:** يقوم البنك هنا بعد التعرف على الوسط الذي هو فيه بتحديد الأهداف الذي يتوقع أن يصل إليها، مع مراعات موارد البنك وسياسته والأطر القانونية، ويكون تحديد هذه الأهداف معبر عنه بقيم محددة وقابلة للقياس وفي مدة زمنية محددة.
3. **اختيار المؤشرات:** مؤشرات قليلة العدد ذات أولوية في تفسير النقاط الأساسية لتسيير العمليات، وهي في الغالب تتمحور في خمسة مؤشرات :
 - الإنتاجية
 - الربحية.
 - مستوى النشاط (حجم الأعمال المحققة والنمو التجاري).
 - جودة الخدمة (الأخطاء، الوقت، الرضا).
 - تحديد أسس العمليات.
- ❖ **وباعتبار المؤشرات أداة لتقييم الوضعية، هناك ثلاث مجموعات من المؤشرات:**
 - مؤشرات نتائج ومؤشرات متابعة.
 - مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية.
 - مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية.
- ❖ **حيث يمكن أن تكون هذه المؤشرات عبارة عن:**
 - قياسات بقيمة النشاطات كالإنتاج الشهري للقرض العقاري للأفراد، أو استهلاكات الموارد كتكاليف الإعلام الآلي والمستخدمين الشهرية.
 - يمكن أن تكون أيضا عبارة عن تنقيط يعبر عن مستوى الأداء بدل قيم، وهذا يؤدي إلى فكرة حول فعالية الفعل العملياتي والنتيجة المتحصل عليها (كحجم النشاطات)، دون الأخذ بعين الاعتبار الوسائل المسخرة لتحقيق هذا الحجم.
 - من المهم توحيد المعطيات الأساسية التي تُشتق منها المؤشرات الإجمالية وبالتالي يؤدي هذا إلى توحيد البيانات في وثيقة مختصرة تتكون من العناصر الأساسية التالية:
 - وصف عمليات التشغيل الرئيسية للمؤسسة.
 - تعريف المفاهيم الخاصة بوظائف المؤسسة.
 - تحديد المعلومات المهيكلة لصنع القرار.
4. **تحديد المعايير:** المؤشرات تكون بلا فائدة إذا لم تقارن بمعايير يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحة القيادة بقيم معيارية.
5. **تجميع المعلومات:** في هذه المرحلة يتم تجميع المعلومات التي تم الحصول عليها وترتيبها لتصبح ملائمة وسهلة لقراءتها واستعمالها. ولا بد أن تكون المعلومات تتميز بدرجة عالية من الدقة والحقيقة وتكون متاحة بشكل غير معقد.
 - يجب إضفاء الطابع الرسمي على جمع البيانات في جداول موجزة تبلغ عن مهام المديرين، مما يؤدي إلى مؤشرات الأداء والإدارة.
6. **اختيار عناصر القياس الأساسية:** كل مدير تشغيلي بمفرده أو في مجموعة يعد قائمة بأهدافه والمؤشرات المقابلة بشكل دوري. ويحدد جميع المعلومات الداخلية والخارجية الخاصة بمصلحته التي يراها ضرورية لممارسة نشاطه، ويتحقق من المصادر.
7. **اختيار النظام المعلوماتي المناسب:** يتم هنا اختيار الأداة المعلوماتية الأفضل، وذلك بما يناسب البنك (تكلفة النظام، الخ).

ثانياً: المكونات التي تتضمنها لوحة القيادة بالمجمع

- غالباً ما تتضمن لوحة القيادة في المجمع مجموعة المؤشرات ذات الدلالة، الهدف منها قياس مختلف أنشطة البنك وتتضمن ما يلي:
- مؤشرات القروض والاستغلال.
 - مؤشرات المحاسبية والإدارية والرقابية.
 - مؤشرات الوسائل العامة ومؤشرات الوسائل البشرية، ومؤشرات التسيير.
 - المؤشرات الخاصة بالخلية القانونية.
 - المؤشرات المادية، بطاقات السحب والدفع البنكي، جهاز الدفع الإلكتروني (TPE).

ثالثاً: وتشكل لنا لوحة القيادة في شكل:

1. **جداول:** تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعمليها بالقيام بالعمليات الحسابية اللازمة.
2. **رسوم البيانية:** وتتميز بما يلي:
 - شرح التغيرات الحاصلة والفروقات.
 - تسهيل عملية فهم الأمور المعقدة.
 - إعطاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والتوجهات العامة.

رابعاً: التصميم النهائي للوحة القيادة بالمجمع

للتصميم النهائي للوحة القيادة يجب الاتصال والتشاور مع مختلف المستويات والأطراف داخل البنك، لأن الاتصال نقطة أساسية لنجاح لوحة القيادة. ويتم بعد ذلك تقديم الشكل النهائي للوحة القيادة. ويمكن إبراز أهم ما يتم في تصميم لوحة القيادة كما يلي:

1. **تحديد المخطط التنظيمي والاحتياجات الأساسية:** حيث أن من أهم الأسس الاقتصادية التنظيم وتحديد الاحتياجات، حيث تم ملاحظة أن معظم المستويات لا تعاني من نقص المعلومات، بل تعاني من الإفراط في المعلومات الذي ينتهي به الأمر إلى إخفاء الأولويات. لذلك من الضروري فرز البيانات القابلة للاستخدام حتى يتمكن نظام المؤشرات مرة أخرى من لعب دوره التحذيري بالكامل.
2. **المؤشرات في لوحات القيادة المتواجدة في المجمع:** لكي تكون هناك مصداقية في لوحات القيادة يجب أن تضم مجموعة من المؤشرات التي تساعد على القيام بالدور الحقيقي الذي وضعت من أجله:
 - الاهتمام بمتابعة سير العمليات والأحداث التي هي في طور الانجاز؛
 - تزويد المسؤولين بالنتائج الحقيقية للعمليات وتمكينهم من قيادة عملياتهم وتحسين أداءهم؛
 - التدخل السريع و الفوري في حالة السير الغير الجيد للعمليات؛
 - تقييم وضعية البنك و زيادة فعالية مراقبة تسيير داخلها والمساعدة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المطلب الثالث: عرض للوحات القيادة على مستوى المجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- المسيلة:

كما تم التطرق إليه سابقا يتم إعداد لوحة القيادة حسب الأقسام في البنك، وهنا سوف نتطرق لنماذج للوحة القيادة في قسم نيابة المديرية للاستغلال والقروض كالاتي:

أولاً: الخدمات المصرفية

الجدول(1): جدول موحد للخدمات المصرفية للثلاثي الأخير من سنة 2022

النسبة المحققة/الهدف	الحسابات المفتوحة	المحققة في 31.12.2022	الهدف	المحققة في 30.09.2022		
15%	12	2245	80	2233	حسابات الصكوك	خدمات مصرفية
41%	73	4593	176	4520	الحساب الجاري	
3%	8	4860	315	4852	حساب L.E.B	
16%	2	274	12	272	حسابات L.E.J	
0%	0	77	8	77	حسابات L.E.F	

المصدر: وثائق من البنك

يمثل هذا الجدول مختلف الحسابات البنكية التي يقدمها في إطار خدماتها المصرفية حيث يظهر عدد الحسابات المفتوحة في نهاية الثلاثي الثالث 2022/09/30 إلى نهاية الثلاثي الرابع والأخير في 2022/12/31 ويظهر الأهداف الموضوعية ونسب تحقيق النتائج مقارنة بالأهداف :

- نسبة حسابات الصكوك المفتوحة مقارنة بالنتائج بلغت 15%.
- نسبة الحسابات الجارية المفتوحة مقارنة بالأهداف هي 41%.
- نسبة دفاتر التوفير المفتوحة مقارنة بالنتائج بلغت 3%.
- نسبة دفاتر التوفير أشبال المفتوحة مقارنة بالنتائج بلغت 16%.
- نسبة دفاتر التوفير- فلاح منعدمة.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن نسبة تحقيق الأهداف ضئيلة في مختلف الحسابات ومنعدمة في دفتر توفير الفلاح، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى تفعيل الآليات المناسبة من أجل توضيح أهمية هذه الحسابات خاصة للفلاحين والتجار.

ثانياً: المتابعة الاقتصادية لنشاط القرض

لمتابعة مردودية نشاط القروض يكون من الضروري القيام بتحديد يومي لحصيلة أرصدة القروض، وإعطاء تقديرات للهوامش الناتجة عن هذه الأرصدة، وهدنكذلك حجم القروض الجديدة منها.

1. قرض الرفيق:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

- تمثل الأشكال التالية نماذج لوضعية قرض الرفيق حسب النشاط من بداية الثلاثي الأول من سنة 2023 إلى نهايته.

➤ الوضعية الأولى: وضعية الثلاثي لقرض الرفيق حسب النشاط من 2023/01/01 إلى 2023/03/31

الجدول (2): وضعية الثلاثي لقرض الرفيق حسب النشاط من 2023/01/01 إلى 2023/03/31

الولاية: المسيلة 028				الوحدة: الدينار الجزائري				
المبلغ الغير مدفوع	الملفات الغير مسددة	المبلغ المسدد	الملفات المسددة	المبلغ المستخدم	الملفات المستخدمة	المبلغ الممنوح	عدد الملفات الممنوحة	النشاط الممول
0,00	0	1141713	5	1738831	9	1005379	5	زراعة الحبوب
0,00	0	0	0	0,00	0	0,00	0	البطاطا
0,00	0	0	0	0,00	0	0,00	0	أعمال أخرى
0,00	0	0	0	23000000	1	23000000	1	تربية الدواجن
0,00	0	0	0	0,00	0	0,00	0	تشجير
0,00	0	0	0	0,00	0	0,00	0	تربية المواشي الحلوب
0,00	0	0	0	42423566	2	5300000	1	مواشي أخرى
0,00	0	0	0	0,00	0	0,00	0	نشاطات أخرى
0,00	0	1141713	5	67162397	12	29305379	7	المجموع ولائيا

المصدر: الوثائق الداخلية للبنك

ملاحظة:

(1) مبلغ و عدد القرض الممنوح يتعلق بالثلاثي المحدد فقط.

(2) مبلغ القرض المستخدم لا يتعلق فقط بالثلاثي المحدد و لكن أيضا الاعتمادات الممنوحة سابقا.

(3) مبلغ القرض المسدد والغير مسدد يتعلق بالقروض السابقة الممنوحة.

➤ الوضعية الثانية: وضعية الثلاثي التراكمية لقرض الرفيق حسب النشاط عند تاريخ 2023/03/31، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

الجدول (3): الوضعية التراكمية لقرض الرفيق حسب النشاط في 2023/03/31

الولاية: المسيلة 028						الوحدة: الدينار الجزائري		
المبلغ الغير مدفوع	الملفات الغير مسددة	المبلغ المسدد	الملفات المسددة	المبلغ المستخدم	الملفات المستخدمة	المبلغ الممنوح	عدد الملفات الممنوحة	النشاط الممول
27414914	255	132387033	592	216373360	817	240286516	917	زراعة الحبوب
0,00	0	11361099	4	11361099	4	11361099	4	البطاطا
0,00	0	00.0	0	3450000	1	18050000	2	أعمال أخرى
51014672	4	465771015	26	721880438	30	835824939	36	تربية الدواجن
0.00	0	0.00	0	0,00	0	0,00	0	تشجير
2798908	1	191579303	7	33538211	8	335982759	10	تربية المواشي الحلوب
3166263	2	39503416	9	194001512	11	237634878	23	مواشي أخرى
0,00	0	13763700	2	13763700	2	23193450	3	نشاطات أخرى
84394758	129	854365567	640	1496208321	873	1702333643	995	المجموع ولائيا

المصدر: الوثائق الداخلية للبنك

معطيات عن قرض الرفيق:

- قرض الرفيق هو قرض موسمي موجه للفلاحين والمستثمرين.
- القرض بدون فوائد إذا كانت مدة السداد ما بين 6 و 24 شهر، ويستفيد من قرض آخر بنفس الصيغة للفترة التالية.
- أي مستفيد من قرض الرفيق لا يسدد في مدة سنتين، يفقد حق تسديد دفع الفائدة ويفقد حق الاستفادة من قرض آخر.
- هذا القرض لديه نوعين القرض الموسمي والقرض الفيدرالي.

التعليق عن الوضعيتين : يظهر الجدول (2) وضعية قرض الرفيق حسب النشاط في الثلاثي الأول من سنة 2023، حيث يوجد ثلاث نشاطات فقط استخدمت القرض وهي زراعة الحبوب وتربية الدواجن وتربية المواشي مع الأعلاف وتم تمويلها بنسب متفاوتة، بمنح 7 ملفات إجمالي بمبلغ قيمته 29305379 دج، ومقارنة بالجدول (3) الذي يظهر الوضعية التراكمية لقرض الرفيق في 2023/03/31 حيث يظهر مختلف الأنشطة المتوفرة في قرض الرفيق بإجمالي 995 ملف ممنوح بقيمة 1702333643 دج، حيث تطور عدد الملفات في النشاطات الثلاثة والمتمثلة في زراعة الحبوب وتربية الدواجن وتربية المواشي مقارنة بالنشاطات الأخرى ، حيث تم منح 917 ملف تمويل لنشاط زراعة الحبوب بقيمة 240286516 دج، وزيادة ملف تمويل نشاط تربية الدجاج إلى 36 ملف بقيمة 853824939 دج، ونشاط تربية المواشي والأعلاف تم منح 23 ملف بقيمة 237634878 دج.

- نلاحظ أن معظم ملفات قرض الرفيق الممنوحة عند 2023/03/31 تركزت على النشاطات الثلاثة المتمثلة في زراعة الحبوب وتربية الدواجن وتربية المواشي التي لاقت تطورا ايجابيا، وانعدام تمويل نشاط

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

التشجير، وهذا ما يفسر توجهات العملاء في طلب القروض على هذه النشاطات بكثرة لمدى توفرها و نجاحها بشكل كبير في تحقيق الأرباح.

2. قرض التحدي

- تمثل الأشكال التالية نماذج لوضعية قرض التحدي حسب النشاط من بداية الثلاثي الأول من سنة 2023 إلى نهايته.

➤ الوضعية الأولى: وضعية الثلاثي لقرض التحدي حسب النشاط من 2023/01/01 إلى 2023/03/31

الجدول (4): وضعية الثلاثي لقرض التحدي حسب النشاط من 2023/01/01 إلى 2023/03/31

الولاية: المسيلة 028		الوحدة: الدينار الجزائري						
المبلغ الغير مدفوع	الملفات الغير مسددة	المبلغ المسدد	الملفات المسددة	المبلغ المستخدم	الملفات المستخدمة	المبلغ الممنوح	عدد الملفات الممنوحة	النشاط الممول
0,00	0	11544382	4	0.00	0	000	0	تربية الدواجن
0,00	0	0.00	0	0,00	0	000	0	التشجير
0,00	0	0.00	0	0,00	0	000	0	زراعة الحبوب
0,00	0	7658142	2	0.00	0	4585000	1	تربية الأبقار
3502047	3	2993405	2	32860456	3	41378720	3	تربية المواشي
0,00	0	0.00	0	0,00	0	000	0	البستنة
0,00	0	0.00	0	0.00	0	12102300	1	مستودع تبريد
0,00	0	655933	1	0,00	0	000	0	معدات زراعية
0,00	0	0.00	0	19973362	1	26865760	3	نشاطات أخرى
3502047	3	22851864	9	52833818	4	84931780	8	المجموع ولائيا

المصدر: الوثائق الداخلية للبنك

ملاحظة:

- (1) مبلغ و عدد القرض الممنوح يتعلق بالثلاثي المحدد فقط.
- (2) مبلغ القرض المستخدم لا يتعلق فقط بالثلاثي المحدد و لكن أيضا الاعتمادات الممنوحة سابقا.
- (3) مبلغ القرض المسدد و الغير مسدد يتعلق بالقروض السابقة الممنوحة.

معطيات عن قرض التحدي:

- قرض استثماري أكثر من عام إلى 5 سنوات، بدون فوائد إذا كانت مدة السداد خمس سنوات أو أقل.
- يتحمل المستفيد من القرض دفع فائدة 1% عند السداد بين السنة السادسة (06) و السنة السابعة (07).
- على المستفيد من القرض دفع فائدة 3% عند السداد بين السنة الثامنة (08) و السنة التاسعة (09).

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

➤ الوضعية الثانية: وضعية الثلاثي التراكمية لقرض الرفيق حسب النشاط عند تاريخ 2023/03/31، كما هو مبين في الجدول الآتي

الجدول (5): الوضعية التراكمية لقرض التحدي في 2023/03/31

الوحدة: الدينار الجزائري							
مبلغ غير مدفوع	غير مسددة	المبلغ المسدد	الملفات المسددة	المبلغ المستخدم	الملفات المستخدم	المبلغ الممنوح	ملفات ممنوحة
72411678	5	212902652	12	366543428	13	529562957	17
0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
2864067	2	15825328	4	18689395	4	58684942	7
21978647	7	132554328	11	224279388	13	308618154	24
107952185	26	95180820	35	286429033	43	451553724	70
0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
0,00	0	0,00	0	19356000	1	88686300	3
187085	1	14149445	5	16024530	5	21670530	6
0,00	0	0,00	0	58397576	1	290462295	7
207081663	41	470612928	67	989719353	80	1749238469	134

المصدر: الوثائق الداخلية للبنك

من خلال الجدول (5) نلاحظ أن نسبة الملفات الممنوحة عن طريق قرض التحدي في بداية الثلاثي ببعض النشاطات معدومة باستثناء تربية الأبقار والمواشي ونشاط مستودعات التبريد، مقارنة بالجدول (6) الذي يمثل الوضعية التراكمية لقرض التحدي في 2023/03/31 حيث نلاحظ محصلة معتبرة للملفات الممنوحة عن طريق هذا القرض لأغلب النشاطات وبالخصوص نشاط تربية المواشي والأبقار والدجاج، يقابل ذلك إجمالي معتبر لنشاطات التبريد. حيث بلغ عدد عدد الملفات الممنوحة لنشاط تربية الدجاج ب 17 ملف بقيمة تمويل 1702333643.91 دج و 70 ملف ممنوح لتربية الماشية بقيمة 58684942 دج، وبإجمالي 1702333643.91 دج ممنوحة ل 134 ملف في إطار قرض التحدي لكل النشاطات.

المبحث الثالث: مساهمة في تصميم لوحة القيادة بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- المسيلة:

بعد التعرف على لوحة القيادة ومعرفة كيفية تصميمها والأدوات اللازمة لإنشائها انطلاقا من العناصر الأساسية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري وفي المقابل ما تم التطرق إليه تطبيقيا على مستوى المجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، وفي إطار تجسيد وتطبيق ما تم اكتسابه وتعلمه نظريا وميدانيا حول لوحة القيادة قمنا بإنشاء نماذج للوحة القيادة في المجمع الجهوي وعلى مستوى نيابة المديرية للاستغلال والقروض حيث تم ذلك حصرا باستغلال الوثائق الداخلية للمجمع وهذا ما سنبرزه في هذا المبحث الآتي:

المطلب الأول: إنشاء لوحة قيادة بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- المسيلة.

المطلب الثاني: تقييم فعالية لوحة القيادة بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- المسيلة.

المطلب الثالث: دور لوحة القيادة في المساعدة على اتخاذ القرار بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- المسيلة.

المطلب الأول: إنشاء لوحة قيادة

من أجل إنشاء لوحة القيادة في المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- المسيلة وعلى مستوى مختلف أقسامه ونياباته وبالتحديد في نيابة الاستغلال والقروض أين تمت دراسة الحالة؛ ومن أجل إظهار وقياس سير المجمع بواسطة لوحة القيادة، نتطرق لما يلي:

أولا : تكوين نيابة مديرية الاستغلال التي على مستواها تمت دراسة الحالة

- مصلحة الاستغلال: تقوم بالمهام الإحصائية وتعرض محصلة نشاطات الوكالات التابعة لها وهذا من خلال: تنشيط الوكالات ميدانيا وتجسيد أهداف المديرية العامة والمساهمة مع السلطات المحلية في مختلف الأنشطة المالية.
- مصلحة القروض: تقوم بتقديم القروض للزبائن و استلام الملفات التي ترسل من الوكالات ليتم عرضها على لجنة القروض التابعة للمجمع.
- الوكالات المحلية للاستغلال.

ثانيا: لإنشاء لوحة القيادة تم اللجوء إلى ما يلي :

- مختلف المؤشرات والمعلومات والمعطيات التي تعتبر الوسيلة الأساسية لإعداد لوحة القيادة، مؤشرات مالية تشغيلية ومؤشرات متابعة.
- استغلال مختلف المعطيات التي ترسلها الوكالات التابعة للمجمع الجهوي.
- تحديد المعايير، وهذا من خلال قيم معيارية كالأهداف المحددة.
- وخلال إنشاء لوحة القيادة تم مراعاة وضوح وسهولة قراءة المعلومات واحتوائها على معلومات تلخيصية شاملة للقسم الذي تم إظهاره.

ثالثا: إنشاء لوحة القيادة

توضيح لأهم المؤشرات المستعملة:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

- نسبة التطور.
 - الفارق الناتج
 - نسبة تحقيق النتائج مقارنة بالأهداف.
- (1) لوحة قيادة تجميعية للخدمات المصرفية:

الجدول (1): الخدمات المصرفية للثلاثي الأول من سنة 2023

GRE	الاسم	الحسابات النشطة في 2022/12/31	الهدف المسطر	النتائج المحققة في 2023/03/31	الفارق الناتج	نسبة التطور	نسبة النتائج مقارنة بالأهداف
خدمات مصرفية	حسابات الصكوك	4350	6000	4393	43	1%	73%
	الحسابات الجارية	10175	15000	10424	249	3%	69%
	L.E.B	13974	15000	14152	178	2%	94%
	L.E.F	324	400	327	3	1%	81%
	L.E.J	544	620	557	13	3%	89%

المصدر: إعداد الطالبين

- L.E.F: دفتر توفير - فلاح.
- L.E.J: دفتر توفير - أشبال.

طريقة الحساب:

$$\text{نسبة التطور} = \frac{\text{الفارق المحقق}}{\text{النتيجة}}$$

$$\text{نسبة مقارنة النتائج بالأهداف} = \frac{100 \times \text{النتيجة المحققة}}{\text{الهدف المسطر}}$$

يظهر لنا الجدول خدمات مصرفية مختلفة والمتعلقة بالحسابات البنكية حيث تظهر النتائج لنهاية الثلاثي الأخير من سنة 2022 وهذا في 2022/12/31 إلى الثلاثي الأول من سنة 2023 إلى غاية 2023/03/31، حيث نلاحظ من خلال فارق النتائج أن نسبة التطور في الخدمات المصرفية تدور ما بين 1% إلى 3%، هذا ما يفسر النتائج المحققة مقارنة بالأهداف. وهذا ما يبين بداية ضعيفة للبنك.

(2) لوحة قيادة موحدة خاصة بأجهزة الدفع الالكتروني TPE:

إن من بين المعاملات الجديدة في البنوك هي المعاملات المتعلقة بجهاز الدفع الالكتروني فهذا المورد الخاص يشكل جزء من الميزانية في البنك، قمنا بانجاز لوحة قيادة خاصة بمبيعاته خلال الثلاثي الأول من سنة 2023

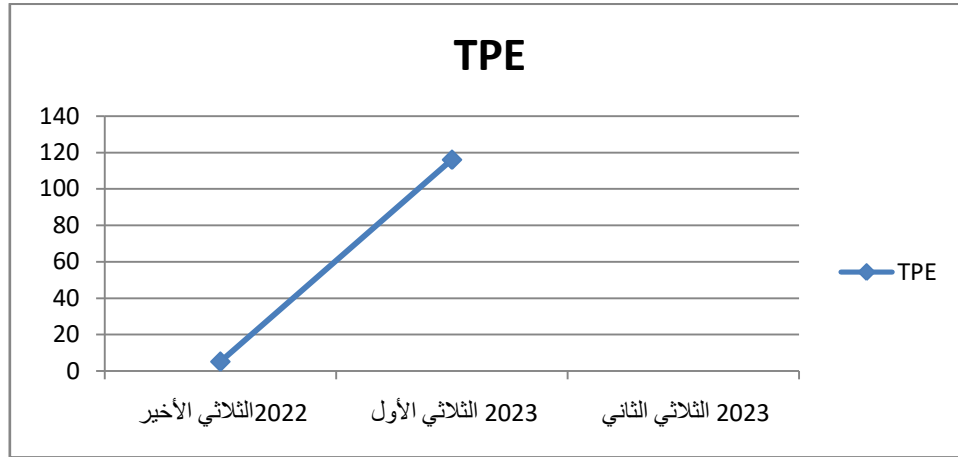
الجدول(2): أجهزة الدفع الالكتروني (TPE)

GRE	الاسم	ما تم تحقيقه في 2022/12/31		الهدف	ما تم تحقيقه في 2023/03/31		التطور		نسبة تحقيق الهدف
		TPE مثبتة	TPE المتصلة		TPE مثبتة	TPE متصلة	الفارق	النسبة %	
		TPE	10	10	70	72	57	62	116%

المصدر: إعداد الطالبين

من خلال ملاحظة الجدول يتبين أن الفارق ما بين ما تم تحقيقه في 2022/12/31 وبين 2023/03/31 هو 62 جهاز بنسبة تطور 116% وهذا مؤشر ممتاز، ويمكن تفسير الفارق بين الأجهزة المثبتة والمتصلة لعدم الاستعمال الحقيقي من التجار والمتعاملين لعدة أسباب أهمها أنه نظام جديد في الوسط وأيضا يمكن إرجاع ذلك للتهرب من الفوترة. وبالنسبة للهدف فقد فاقت التوقعات حيث تم وضع 70 جهاز كهدف متوقع الوصول إليه والنتيجة فاقت ذلك بجهازين (02) وبنسبة النتيجة المحققة مقارنة بالهدف بلغت 102%، وهذا ما يدل على قوة التوقع المسطر هنا بالاعتماد على مؤشرات قوية ومعطيات فعالة. ويمكن تفسير هذا أيضا بمسايرة البنك لحرص الحكومة على تطبيق نظام أجهزة الدفع الالكتروني على مختلف التجار والمتعاملين الاقتصاديين.

الشكل(1): منحني بياني يوضح تطور بيع أجهزة الدفع الالكتروني (TPE)



المصدر: إعداد الطالبين

(3) إنشاء لوحة قيادة خاصة بالبطاقات الالكترونية:

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

الجدول (03): البطاقات الالكترونية في البنك

		الاسم	ما تم تحقيقه في 2022/12/31	ما تم تحقيقه في 2023/03/31	الأهداف	النتيجة/الهدف
بطاقات الدفع الالكتروني	طلبات البطاقات	CIB/CBRI/CIBG	724	2180	800	273%
		TAWFIR	-	773	200	386%
		MASTERCARD	12	39	50	78%
		AFFAIRES	18	27	120	22.5%
	بطاقات قيد الحركة	CIB/CBRI/CIBG	443	2154	800	269%
		TAWFIR	94	671	200	336%
		MASTERCARD	4	36	50	72%
		AFFAIRES	-	267	120	223%

المصدر: إعداد الطالبين

➤ من خلال هذا الجدول الذي يوضح القيم المجمعة من الوكالات الستة التابعة للمجمع الجهوي لمختلف البطاقات الالكترونية التي يوفرها البنك، نلاحظ أن معظم البطاقات فاقت نسبة الأهداف الموضوعية ويمكن إرجاع ذلك للطريقة المتبعة من البنك بعرض وتزويد المتعاملين بالبطاقات بطريقة شبه أوتوماتيكية.

(4) إنشاء لوحة قيادة لموارد المجمع :

الجدول (4): موارد البنك

التطور		نسبة النتيجة المحققة من الهدف	المحققة في 2023/03/31	الهدف	المحققة في 2022/12/31	الوحدة: مليار دج
النسبة	الفارق					
16%	1270247	-1%	8998282	9123151	7728035	موارد بدون فوائد
0%	-4925	-11%	1524233	1709667	1529158	موارد بالفائدة
12%	1265322	83%	10522515	10832818	9257193	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين

- يوضح الجدول أعلاه الموارد المتعلقة بالمجمع الجهوي للاستغلال للثلاثي الأخير من سنة 2022 والثلاثي الأول من سنة 2023، حيث يظهر زيادة في رقم أعمال الموارد بقيمة 1.265.322.000 دج في الثلاثي الأول لسنة 2023 مقارنة بالثلاثي السابق، مع تحقيق نتائج بنسبة 83 % مقارنة بالأهداف المسطرة، في حين يوجد هناك نوعين من الموارد، موارد بدون فوائد وموارد مع فوائد، حيث يتضح لنا من نتائج الجدول أن الموارد التي بدون فوائد في تزايد بقيمة 1.270.247.000 دج من الثلاثي الأول لسنة 2023 مقارنة مع الثلاثي الأخير من سنة 2022 مما يشكل نسبة 86 % من إجمالي الموارد، أما بالنسبة للموارد مع الفائدة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

- يظهر تناقص بقيمة 4.925.000 مليون دج في الثلاثي الأول من سنة 2023 مقارنة بالثلاثي الأخير من سنة 2022 ويشكل نسبة 14 % من إجمالي الموارد للمجمع .
- ويفسر ذلك التوجه الغالب حيث يركز أغلب المتعاملين على المعاملات بدون فائدة، وتقادي أخذ الفوائد لاجتناب المعاملات الربوية.
 - على هذا الأساس توجه البنك نحو نظام التعامل في إطار الشريعة الإسلامية بما يسمى (الصيرفة الإسلامية).
- (5) لوحة قيادة خاصة بالصيرفة الإسلامية:**

الجدول (5): لوحة قيادة تجميعية لخدمات مصرفية بالصيرفة الإسلامية

	الحسابات النشطة في 2022/12/31	الهدف	الحسابات في الثلاثي الأول 2023	عدد الحسابات في 2023/03/31	الحسابات في 2023/03/31	التطور	نسبة النتائج المحققة مقارنة بالهدف
					الفارق	النسبة	
صكوك إسلامية	7	10	9	16	-1	-10%	90%
حسابات جارية إسلامية	46	20	11	57	-9	-45%	55%
دفتر توفير إسلامي	212	60	44	256	-16	-27%	73%
حساب استثماري فلاح	0	5	0	0	-5	-100%	0%
حساب أشبال	27	10	3	30	-7	-70%	30%
حساب توفير إسلامي استثماري	8	20	9	17	-11	-55%	45%
المجموع	300	125	76	376	-49	-39%	61%

المصدر: إعداد الطالبين

- قمنا بإنشاء جدول لوحة قيادة للحسابات المصرفية في إطار الصيرفة الإسلامية بالمجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهذا من خلال الأرقام الواردة من وكالة المسيلة (904) التي تعتبر الوكالة الوحيدة من بين وكالات المجمع التي تتعامل في إطار الصيرفة الإسلامية على مستوى الولاية. باستغلال المعطيات المرسله أظهرت أن أغلب النتائج المحققة لم تبلغ الأهداف الموضوعه حيث أن اكبر نسبة بلوغ للهدف كانت في حسابات الصكوك ب % 90، وانعدام الحسابات الاستثمارية في دفتر توفير- فلاح. وانطلاقا من هذه النتائج سيكون من الضروري للبنك اتخاذ الاجراءات التي تساعد في بلوغ الاهداف المرجوة، انطلاقا من الآليات الممكنة من خلال تنظيم فعاليات ولقاءات واعلانات واستغلال مختلف وسائل التواصل الالكترونية لتمكين مختلف المستثمرين والفلاحين من معرفة كيفية نظام الصيرفة الإسلامية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المطلب الثاني: تقييم فعالية لوحة القيادة في المجمع الجهوي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية " المسيلة"

عند عملية التقييم عادة يتم الاعتماد على معايير محددة يركز عليها، ونظرا لعدم وجود نظام نموذجي للوحة القيادة سيتم الاعتماد في عملية التقييم على معايير عامة ومشتركة كما يلي:

1. طريقة عرض لوحة القيادة.
2. مدة تحصيل المعلومات.
3. إبراز التطورات والمشاكل.
4. الصعوبات.

من خلال الدراسة الميدانية في المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-المسيلة، وبالتحديد على مستوى مديرية القروض والاستغلال، توصلنا إلى ما يلي:

1. طريقة عرض لوحة القيادة على مستوى المجمع تكون على شكل جداول في الغالب وتدعمها رسوم بيانية توضيحية تكميلية، حيث تتضمن الجداول كل العمليات التي يقوم بها المجمع والوكالات التابعة له، بحيث كل العمليات لديها المؤشرات الخاصة بها والنتائج المحققة عملياتيا ومقارنة هذه النتائج المحققة في كل عملية مع النتائج السابقة، مع الاعتماد بشكل أساسي على معايير تحديد الأهداف وهذا بوضع أهداف معينة ومقارنة نسبة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية.
2. بالتطرق إلى فترة تحضير المعلومات والمعطيات المكونة للوحة القيادة بالمجمع، وهذا من خلال النظام المتبع به الذي يسمح بتزويد المعلومات التي يتم إدراجها في النظام المعلوماتي الخاص بالبنك وهذا بشكل دوري ويتم استظهار هذه المعلومات غالبا في كل ثلاثي من السنة، إلا أن بعض المصالح تحتاج وتستعمل هذه المعلومات بشكل متجدد شهريا و أسبوعيا أو حتى يوميا كمصالح البيع المباشر مع الزبون على مستوى الوكالة، وهذا ما يسمح بتصميم وإنشاء فعال للوحة القيادة. لذلك من المهم في لوحة القيادة الاعتماد على فترات زمنية متقاربة فهذه ميزة أساسية لها.
3. كما تعكس نتائج لوحة القيادة التطورات الحاصلة والنقاط التي يمكن تطويرها واستغلالها كما تعكس المشاكل التي تتواجد على مستوى البنك والعراقيل التي تواجهه سواء على المستوى الداخلي بين مختلف مصالحه وكذلك خارج جدران البنك ميدانيا على المستوى المحلي ومع مختلف الفاعلين الاقتصاديين.
4. الصعوبات التي تتم مواجهتها في أغلب الأحيان ليست من الأهداف المسطرة فقط ولكن تأتي من طبيعة المؤشرات التي يجب أن تظهر في لوحة القيادة.

المطلب الثالث: إبراز دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

أولا: على المستوى الجهوي (اللامركزي):

- المجمع الجهوي له دور أساسي في متابعة وتنشيط الوكالات الموزعة على إقليمها، وبالتالي لوحات القيادة الخاصة به هي عبارة عن قائمة شاملة شاملة لمديرية الشبكة تقدم فيها حسابات النتائج وأداءات مجموع الوكالات وتقوم بالمساعدة على المتابعة الشهرية في مجموعات: الودائع والقروض ، عمولات وخدمات ومتابعة الوكالات، والزبائن من أفراد ومؤسسات.
- هناك عوامل أخرى يتم إظهارها والتي تكون تحت مراقبة الوكالات ويتم إلحاقها بالقوائم المرسله للمديرية الجهوية مثل: سرعة تحليل ملفات القروض، استقبال الزبائن، كما توجد وضعية خاصة لإظهار المدة المتوسطة بين إيداع ملف طلب القرض والإجابة عنه وتكون في كل ثلاثي.
- يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في عملية اتخاذ القرارات على متابعة الخطط الموضوعية وعملية تنفيذ الموازنات و التطورات الحاصلة وهذا يستلزم إعداد نماذج واضحة ومعبرة عن صورة مختلف النشاطات وهذا ما يتطلب إعداد لوحة القيادة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

- من خلال المعلومات المتحصل عليها ومختلف المؤشرات المالية والتشغيلية ومؤشرات المتابعة والنتائج الظاهرة والمعايير المحددة التي يمكن أن تكون في شكل أهداف، ويمكن إبراز هذا الدور في المساعدة على اتخاذ القرار من خلال ما يلي:
 - توضيح مدى تطابق وتوافق النشاط الفعلي بالتقديري.
 - إبراز وضعية البنك وتقييم أدائه في المدى المتوسط.
 - إظهار نقاط القوة والضعف في البنك.
- تظهر لوحة القيادة الموارد والاستخدامات في البنك، فالموارد ضمن الميزانية تتضمن بدورها مجموع الأموال المودعة من ودائع لأجل وودائع تحت الطلب وحسابات العملة الصعبة، فإظهار لوحة القيادة لقلّة الحسابات الاستثمارية المفتوحة في البنك يؤدي بالضرورة إلى اتخاذ قرار من شأنه مراجعة سياسة البنك فيما يتعلق بالفوائد، وضرورة التحرك ميدانيا بالتوجه للفلاحين والمستثمرين لاستقطابهم.
- كما أظهرت لوحات القيادة المرسلّة من طرف الوكالات، قلّة نشاط على مستوى وكالة معينة وهذا يؤدي بمتخذي القرار والمسؤولين المركزيين بضرورة التحرك للوقوف على الأسباب وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة بالتنسيق مع الوكالة المحلية للبنك والسلطات المحلية للمنطقة ومختلف الشركاء الاقتصاديين.
- أظهرت أيضا لوحة القيادة مستوى التطور الايجابي الكبير للمعاملات الالكترونية الخاصة ببيع جهاز الدفع الالكتروني TPE حيث تساعد النتائج على مواصلة التطور لبلوغ الأرقام المرجوة واتخاذ القرارات تماشيا أيضا مع سياسة الدولة الجزائرية.
- المسؤولون في اغلب الأحيان يدركون طبيعة المعلومات التي قد تكون مفيدة لهم في العمل ، ولكن من ناحية أخرى غالبًا ما يكون من الصعب عليهم تحديد المعلومات ذات الصلة التي ستعكس أداءهم بشكل أفضل وهنا يظهر دور لوحة القيادة في المساعدة على اتخاذ القرار.

ثانيا: على مستوى المديرية العامة (القيادة المركزية) :

- المتابعة المركزية تكون من خلال أربعة معايير هي: المتابعة الاقتصادية لنشاط القرض، المتابعة الاقتصادية لنشاط الودائع، الإدخار والتوظيفات، متابعة تنفيذ الموازنة التقديرية ومتابعة المستخدمين.
- تهدف لوحة قيادة بالمديرية العامة إلى استخراج الأداءات الاقتصادية لمختلف مهام المؤسسة تجاه الجهات الإستراتيجية المحددة، حيث تعتبر أداة التحليل الدائم لشروط تكوين الناتج الصافي البنكي، ومختلف الهوامش وكذا المولدات الرئيسية للتكاليف من مستخدمين ومصاريف عامة وتكنولوجية. فعلى هذا المستوى يتم حساب المردودية بناء على المعلومات المرسلّة، من الوحدات اللامركزية (المجمعات الجهوية) من قيم أرصدة وهوامش إجمالية أو معيارية.
- ما يمكن ملاحظته في هذا الجانب أن هناك عناصر في لوحة القيادة المركزية لا يمكن الحصول عليها عن طريق تجميع بسيط للمعلومات والتي تظهر في لوحات القيادة اللامركزية، كما هو الشأن بالنسبة للأداء الاقتصادي الذي لا يقتصر على الأداءات الجغرافية مثلا. فالمديرية العامة تطلب تقييمات للمردودية حسب المنتج أو حسب صنف الزبائن، وتطلب تحاليل مقاطعة كحساب المردودية حسب قطاعات نشاط الزبائن وحجم الزبائن. وعليه فإن مؤشرات لوحة القيادة المركزية لها دلالات قوية من الناحية الاقتصادية والمالية.
- بفعل لقاءات واجتماعات، وهذا من خلال وسائل اتصال مناسبة، حيث يبلغ مراقب الإدارة الموظفين التشغيليين بالنتائج غير المرضية. ولا يجب أن يتمثل دور هذه اللقاءات في التوبيخ بل من جانب أكبر في تدريبهم حتى يتمكنوا بأنفسهم من تحليل نتائجهم وانحرافاتهم من خلال الأرقام المقدمة.
- لوحات القيادة التي تم تكييفها مع كل مستوى من مستويات المسؤولية، بشكل متزايد كلما تقدمت في التسلسل الهرمي إلى المشاركين قبل كل اجتماع، سيحصلون على جدول أعمال يحدد الأسئلة التي سيتم التعامل معها (من قبل من؟ إلى متى؟) ، بالإضافة إلى القرارات التي يجب اتخاذها. لذلك سيكون لدى كل مدير يتم إبلاغه بنتائج الوقت الكافي لإعداد النقاط الخاصة بوحدة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار

- تسمح لوحات القيادة بإبراز العمليات المالية والنتائج غير المالية كذلك ، ليتم مقارنتها بالأهداف المسطرة، وهذا يسمح بقياس أداء المديرين.
- لوحات القيادة تساعد المسؤ ولين على التأكد من الاستعمال الفعال للموارد، من خلال قدرتها على قياس التكاليف الخفية (غيابات العمل، نقص الجودة).
- تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل أجرينا دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-المسيلة، حيث قدمنا في البداية معلومات خاصة بالبنك ثم تطرقنا لإظهار واقع استخدام لوحة القيادة بالمجمع عن طريق المقابلة والملاحظة واستغلال مختلف الوثائق والبيانات الداخلية وسعينا للمساهمة في تصميم لوحات قيادة خاصة للمجمع و تقييمها، ومن ثم الخروج بنتائج تفيد بالأهمية البالغة للوحة القيادة في اتخاذ القرار انطلاقا من دورها الرقابي في المساهمة بإظهار الانحرافات الحاصلة ومواطن استغلال الفرص وبالتالي اتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب.

خاتمة:

في هذه الدراسة ولتوضيح كيف تتيح لوحة القيادة عملية الاستفادة هذه والمشاركة وبالتالي تساعد في عملية اتخاذ القرار، سعينا إلى الإحاطة بهذه الأداة، التي لها أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية، حيث تسمح بمعرفة ومراقبة مدى الأهداف المسطرة والإنجازات المحققة مع تحديد الانحرافات، ولقد ثبت أنه من المهم بشكل متزايد فهم أهمية البيئة التي تعتمد على البيانات والمعلومات، ولوحة القيادة من أهم الأدوات التي تؤدي لفهم هذه البيئة، حيث توفر معطيات كافية والتي تعد بفرص ممتازة إذا تم قراءتها بشكل صحيح.

من هذا المنطلق كانت الغاية من دراستنا في إبراز دور لوحات القيادة في المساعدة على اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بشكل خاص، وأفضت بنا هذه الدراسة للوصول إلى جملة من النتائج والتوصيات، كانت كالاتي:

أولاً: إختبار الفرضيات

هدفت دراستنا إلى البحث على مدى مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ومن خلال النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة يمكن إثبات أو نفي فرضيات الدراسة التالية:

- تم إثبات صحة الفرضية الأولى : أن لوحة القيادة أداة مهمة في مراقبة التسيير، بإعطائها نظرة شاملة، دقيقة، ومختصرة عن وضعية المؤسسة وتساهم باتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين.
- تم إثبات صحة الفرضية الثانية : حيث تؤثر لوحة القيادة على اتخاذ القرارات من خلال المؤشرات الموجودة بها، وذلك من خلال الإختيار الدقيق والأمثل للمؤشرات لبناء لوحة القيادة بما يتلائم بمستلزمات مسؤول التسيير بهدف مساعدته على اتخاذ القرارات الصائبة.
- تم إثبات صحة الفرضية الثالثة : بأن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعتمد على لوحة القيادة في اتخاذ القرارات حيث تساهم فعلاً في الوصول إلى الأهداف وكذا تسطير الانحرافات، لتحقيق نتائج جيدة و بلوغ الأهداف المسطرة.

ثانياً: نتائج الدراسة

توصلنا من خلال دراستنا على جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- تساهم لوحة القيادة في مراقبة التسيير بإعطاء نظرة شاملة واضحة ومختصرة عن وضعية المؤسسة، ومن ثم تساهم في اتخاذ القرارات الصائبة.
- تعتبر لوحة القيادة تمثيل مبسط وملخص لأهم المعلومات والمؤشرات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في التسيير.
- الاختيار الدقيق لمؤشرات بناء لوحة القيادة بما يتلائم بمتطلبات مسؤول التسيير عن هذه الأخيرة بهدف مساعدته على اتخاذ القرارات الصائبة.
- تسمح لوحة القيادة لمتخذي القرار بمعرفة مكانهم.
- تعد لوحة القيادة في المؤسسة أداة لتقييم النتائج ونقل المعلومات المحصلة إلى الجهات العليا بغرض التحقق من مدى مطابقة الأهداف الموكلة إلى المسؤولين مع النتائج الفعلية المحققة.
- تعمل لوحة القيادة كأداة مكملة لأدوات مراقبة التسيير التقليدية فهي تسمح بتوفير معلومات آنية ومبسطة، تسمح للمؤسسة الاقتصادية بمراقبة أنشطتها خصوصاً إذا تم تصميمها بشكل جيد وتقديم محتواها بشكل يعكس للمسؤول مستوى الأداء.
- توفر تحديثات للنشاطات الدورية وبالتالي تساعد في فهم الأداء بطريقة شاملة ومفصلة.
- لوحة القيادة أداة لتحفيز المسؤولين من خلال ما تعكسه من القدرات الإبداعية ومستويات الأداء الذي تم تحقيقها و التحديات التي يواجهونها في إطار منهجي شامل يبدأ من فترة تسطير أهداف واقعية وطموحة.
- لوحة القيادة مفيدة لأي مؤسسة، كبيرة كانت أم صغيرة، وفي أي مجال.

ثالثاً: توصيات الدراسة

بناءً على النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة والمتعلقة بدور لوحة القيادة في المساعدة في اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية، تمكنا من وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات:

- الإهتمام بطريقة عرض لوحة القيادة بالاعتماد على الأشكال البيانية المختلفة والمعبرة، كما يستحسن استخدام المنبهات للكشف على الانحرافات والعمل على تصحيحها.
- من أجل استغلال أمثل للوحة القيادة يوصى بتنظيم العمل.
- السرعة في إعداد هذه الأداة حتى تكون ذات فعالية قصوى.
- تكوين أو تشكيل لجنة داخل المؤسسة خاصة بدراسة القرارات من أجل الوصول إلى القرار الصائب والصحيح في الوقت المناسب.
- الغرض من لوحة القيادة ليس التأمل العابر للأرقام، ولكن لتنبيه المدير بشأن إدارة مؤسسته وقيادته إلى تحليل الانحرافات وتصميم الإجراءات التصحيحية من خلال الرجوع إلى التسلسل الهرمي الخاص به (إذا لزم الأمر)، وتنفيذ القرارات المتخذة لإعادة صياغة أهداف.
- توعية المسؤولين الجزائريين بأهمية أدوات مراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية.
- برمجة دورات تكوينية للمسؤولين والمسييرين حول أدوات مراقبة التسيير خاصة لوحة القيادة، وكيفية إعدادها، وأثرها على مستقبل المؤسسة.

خامساً: أفاق الدراسة

في ختام الدراسة نقترح المواضيع التي معالجتها مستقبلاً:

- دور لوحة القيادة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- أثر تطبيق أنظمة مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات الصائبة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

(1) الكتب:

- احمد توفيق جميل: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
- بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية، الأردن، 1998. حسين الحريم، شفيق الحداد، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 1998.
- حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2020.
- خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- خليل محمد حسن السماع، مبادئ الإدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 2008.
- صالح مهدي، طاهر محسن، مبادئ الإدارة و الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2008.
- محمود حسن، حيدر شاكر، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، العراق، 2014.
- معاذ الصباغ، فاطمة بدر، الإجازة في علوم الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، طبعة خاصة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1998.
- نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية "أنواعها و مراحلها"، دار امجد للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.

(2) الأطروحات والرسائل:

- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015.
- بونقيب احمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة تسيير، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.
- شايب الذراع هني، مسار اتخاذ القرارات في المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة، جامعة الجزائر، 2000.
- عبد الكريم بالعربي، اثر تكنولوجيا المعلومات على القرارات الإدارية، أطروحة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة وهران، الجزائر، 2010.

(3) المجلات:

- خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمحاسبية، المجلد:07، العدد:02، 2021، ص63.
- دحو معتصم، عامر عبد الرحمان، تصميم و تطوير لوحة قيادة مستقبلية في المؤسسات العمومية الاقتصادية -دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز معسكر، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة، المجلد06، العدد: 01، 2022.
- دحية عبد الحفيظ، نظرة حول لوحة القيادة في البنوك العمومية التجارية الجزائرية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد5، 2008.
- شيروف خالد، كريم مراد، أثر نظم دعم القرارات على اتخاذ القرار بوزارة الموارد المائية بالجزائر: دراسة حالة بالمديريات المركزية للوزارة، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية، المجلد6، العدد:3، 2022.

- قاسم إبراهيم الشعر، وآخرون، لوحة القيادة وأثرها في التحسين المستمر (دراسة حالة: شركة المحروقات و الزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار)، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، العدد الثالث، المجلد 16، الأردن، 2016.
- مفتاح محمد دياب ، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2022.
- مهديدة فاطمة الزهراء، ترسيخ أخلاقيات العمل كآلية لتفعيل عملية صنع القرار بالمؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية لمجموعة مؤسسات بن حمادي- برج بوعريريج، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيذر بسكرة، العدد 21، جوان 2017.
- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، دار المحمدية العامة، 2014.
- يوسف جغلولي، اثر الثقافة التنظيمية في مراحل صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة المسيلة، الجزائر، ديسمبر 2011.

(4) المداخلات والندوات:

- العرابي حمزة، مداخلات بعنوان، دور لوحة القيادة كأسلوب لإتخاذ القرارات و أداة من أدوات مراقبة التسيير، الملتقى العلمي الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، بكلية العلوم الاقتصادية، جامعة لونيبي علي – البلدية 2، 25 أفريل 2017.
- براق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي راضية، مداخلات بعنوان مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، جامعة البلدية، 25 أفريل 2017.
- بوديار زهية، جبار شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2009/01/14.
- بونقيب احمد، رحيم حسن، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية-العدد الرابع ديسمبر 2008.
- زاير وافية، محفوظ مراد، جعبوب هناء، مداخلات بعنوان: لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، جامعة البلدية 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 5 أفريل 2017.
- محمد بولصنام، بوشو جميلة، مداخلات بعنوان: لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة بوفال-وحدة المضخات- البرواقية، ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، جامعة البلدية 2، 25 أفريل 2017.
- وافية زاير و آخرون، لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، جامعة البلدية 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2017.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Henri Bouquin, La comptabilité de gestion, 9eme édition, Paris : presses universitaire de France , 2003.
- Gilbert Pillot, Maitrise du contrôle de gestion en schémacolor (Collection "IFG " Systemes pédagogique), édition sedifor, 1985.
- Alain Fernandez, Les nouveaux de bord des decideurs d'organisation 2éme édition parés, 2000.
- Patrick Iribarene, les tableaux de bord de la performance, Dunod, Paris, 2003.

- Caroline Selmer, Concevoir le tableau de bord, 2^e édition, Dunod, 2004.

ثالثا: مواقع الانترنت

- الموقع الالكتروني لبنك الفلاحة و التنمية الريفية www.badrbanque.dz
- الموقع الالكتروني لوزارة الفلاحة و التنمية الريفية و الصيد البحري www.madr.gov.dz

الملاحق

الملحق رقم (01): وضعية قرض التحدي للثلاثي حسب النشاط من 2023/01/01 إلى 2023/03/31

Situation Trimestrielle du dispositif "ETTAHADI" par Activité du 01/01/2023 au 31/03/2023

Wilaya: M'SILA 028

U: DA

Activité Financée	Nbre de dossiers accordés	Montant accordé (1)	Nbre de dossiers utilisés	Montant utilisé (2)	Nbre de dossiers remboursés	Montant remboursé (3)	Nbre de dossiers impayés	Montant impayés (3)
Aviculture	0	0,00	0	0,00	4	11 544 382,65	0	0,00
Arboriculture	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Céréaliculture	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Elevage Bovin	1	4 585 000,00	0	0,00	2	7 658 142,61	0	0,00
Elevage Ovin	3	41 378 720,00	3	32 860 456,00	2	2 993 405,67	3	3 502 047,00
Maraichage	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Entreposage Frigorifique	1	12 102 300,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Matériels agricoles (Renou. Moiss. Batt)	0	0,00	0	0,00	1	655 933,31	0	0,00
Autres activités (Stock et distrib+Serriste+ Abatt Indus+Fab Alim)	3	26 865 760,00	1	19 973 362,62	0	0,00	0	0,00
Total Wilaya	8	84 931 780,00	4	52 833 818,62	9	22 851 864,24	3	3 502 047,00

(1) Le montant et le nombre du crédit accordé concerne uniquement le trimestre considéré.

(2) Le montant du crédit utilisé ne concerne pas uniquement le trimestre considéré, mais aussi les crédits précédemment accordés.

(3) Le montant du crédit remboursé et le montant des impayés concerne les crédits précédemment accordés.

SITUATION CUMULATIVE CREDIT "ETTAHADI" PAR ACTIVITE AU 31/03/2023

Wilaya: M'SILA 028

U: DA

Activité Financée	Nbre de dossiers accordés	Montant accordé	Nbre de dossiers utilisés	Montant utilisé	Nbre de dossiers remboursés	Montant remboursé	Nbre de dossiers impayés	Montant impayés
AVICULTURE	17	529 562 957,74	13	366 543 428,40	12	212 902 652,20	5	72 411 678,28
ARBORICULTURE	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
CEREALICULTURE	7	58 684 942,44	4	18 689 395,35	4	15 825 328,31	2	2 864 067,04
ELEVAGE BOVIN	24	308 618 154,75	13	224 279 388,82	11	132 554 682,48	7	21 978 647,45
ELEVAGE OVIN	70	451 553 724,36	43	286 429 033,75	35	95 180 820,93	26	107 952 185,41
MARAICHAGE	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
ENTREPOSAGE FRIGORIFIQUE	3	88 686 300,03	1	19 356 000,03	0	0,00	0	0,00
MATERIEL AGRICOLE	6	21 670 095,00	5	16 024 530,00	5	14 149 445,00	1	1 875 085,00
AUTRES ACTIVITES (Caprin+Transformation+Fab. D'aliment+Stock et distrib+serriste+Abatt Industriel)	7	290 462 295,21	1	58 397 576,96	0	0,00	0	0,00
Total Wilaya	134	1 749 238 469,53	80	989 719 353,31	67	470 612 928,92	41	207 081 663,18

الملحق رقم (02): وضعية قرض الرفيق للثلاثي حسب النشاط من 2023/01/01 إلى 2023/03/31

Annexes:

Situation Trimestrielle du dispositif "R'FIG" par Activité du 01/01/2023 au 31/03/2023

Wilaya: M'SILA 028

U: DA

Activité Financée	Nbre de dossiers accordés	Montant accordé (1)	Nbre de dossiers utilisés	Montant utilisé (2)	Nbre de dossiers remboursés	Montant remboursé (3)	Nbre de dossiers impayés	Montant impayés (3)
Céréaliculture	5	1 005 379,62	9	1 738 831,11	5	1 141 713,92	0	0,00
Pomme de terre	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Autres Maraichage	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Aviculture	1	23 000 000,00	1	23 000 000,00	0	0,00	0	0,00
Arboriculture	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Elevage Bovin laitiers (Aliments)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Autres Elevages (Alim + Cheptel)	1	5 300 000,00	2	42 423 566,77	0	0,00	0	0,00
Autres activités	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total Wilaya	7	29 305 379,62	12	67 162 397,88	5	1 141 713,92	0	0,00

(1) Le montant et le nombre du crédit accordé concerne uniquement le trimestre considéré.

(2) Le montant du crédit utilisé ne concerne pas uniquement le trimestre considéré, mais aussi les crédits précédemment accordés.

(3) Le montant du crédit remboursé et le montant des impayés concerne les crédits précédemment accordés.

SITUATION CUMULATIVE CREDIT "R'FIG" PAR ACTIVITE AU 31/03/2023

Wilaya: M'SILA 028

U: DA

Activité Financée	Nbre de dossiers accordés	Montant accordé	Nbre de dossiers utilisés	Montant utilisé	Nbre de dossiers remboursés	Montant remboursé	Nbre de dossiers impayés	Montant impayés
CEREALICULTURE	917	240 286 516,87	817	216 373 360,18	592	132 387 033,09	122	27 414 914,32
POMME DE TERRE	4	11 361 099,30	4	11 361 099,30	4	11 361 099,30	0	0,00
AUTRES MARAICHAGE	2	18 050 000,00	1	3 450 000,00	0	0,00	0	0,00
AVICULTURE	36	835 824 939,68	30	721 880 438,32	26	465 771 015,09	4	51 014 672,64
ARBORICULTURE	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
ELEVAGE BOVINS LAITIERS (Aliments)	10	335 982 759,62	8	335 378 211,32	7	191 579 303,19	2	2 798 908,13
AUTRES ELEVAGES (Alim + Cheptel)	23	237 634 878,44	11	194 001 512,87	9	39 503 416,53	1	3 166 263,23
AUTRES ACTIVITES (Entrep. Frigo)	3	23 193 450,00	2	13 763 700,00	2	13 763 700,00	0	0,00
Total Wilaya	995	1 702 333 643,91	873	1 496 208 321,99	640	854 365 567,20	129	84 394 758,32



Production « Assurance Agricole »

EN KDA

ALE	31-03-2022		31-03-2023		Variation		Objectif	Taux de Réalisation
	Nbre	Montant en primes totales	Nbre	Montant en primes totales	Nbre	Montant en primes totales		
SIDI AISSA "903"	1	150 503,55	1	168 820,00	0	18 316,45	200 000,00	84%
M'SILA "904"	15	4 376 974,97	12	3 999 161,00	-3	-377 813,97	2 250 000,00	178%
BOU SAADA "905"	10	1 253 294,27	8	1 247 777,00	-2	-5 517,27	2 125 000,00	59%
TOTAL GRE	26	5 780 772,79	21	5 415 758,00	-5	-365 014,79	4 575 000,00	

Production « Assurance CAT NAT »

EN KDA

ALE	31-03-2022		31-03-2023		Variation		Objectif	Taux de Réalisation
	Nbre	Montant en primes totales	Nbre	Montant en primes totales	Nbre	Montant en primes totales		
SIDI AISSA "903"	0	0	0	0	0	0,00	12 500,00	0%
M'SILA "904"	29	100 419,18	34	126 755,00	5	26 335,82	25 000,00	507%
BOU SAADA "905"	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12 500,00	0%
TOTAL GRE	29	100 419,18	34	126 755,00	5	26 335,82	50 000,00	

الملحق رقم (05): معدل تجهيزات SMS لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (حساب الراتب)



Taux d'équipement BADR SMS « Compte Chèque »

AGENCES	Taux d'équipement des ouvertures 1 ^{er} Trimestre 2023 en BADRSMS	Taux Global d'équipement en BADR SMS
SIDI AISSA "903"	129%	23%
M'SILA "904"	408%	10%
BOU SAADA "905"	186%	10%
AIN EL MELH "906"	650%	215%
HAMAM DALA "907"	135%	19%
MAGRA "908"	0%	70%
TOTAL GRE	236%	20%

الملحق رقم (06): معدل تجهيزات SMS لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (حساب جاري)

Taux d'équipement BADR SMS « Compte Courant »

AGENCES	Taux d'équipement des ouvertures 1 ^{er} Trimestre 2023 en BADRSMS	Taux Global d'équipement en BADR SMS
SIDI AISSA "903"	110%	21%
M'SILA "904"	136%	8%
BOU SAADA "905"	10%	1%
AIN EL MELH "906"	0%	0%
HAMAM DALA "907"	4%	4%
MAGRA "908"	0%	55%
TOTAL GRE	62%	8%

الملحق رقم (08): تصريح شرفي بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): (زينب بن يحيى) المولود(ة) بتاريخ: 1998/04/01 ب. المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.و.س.) رقم: 66806130 الصادرة بتاريخ: 2016/06/29 من الممسلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: إدارة أعمال تخصص إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2023
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور لوحة القيادة في المساعدة
على اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/06/05

التوقيع و البصمة



*يجوز كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.
**يُدْرَج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم:
.....



المسيلة في: 21 مارس 2023

رقم:

إلى السيد:
والتنسيقية:
والتنسيقية:
والتنسيقية:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات
نيل شهادة الماستر في شعبة: تخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	زيري فتحي	171735093616	206806130	
02	رجاوي زين العايمين	171735090957	200783213	

عنوان المذكرة:
د. د. د. لوجتة الرخبادية في المساعدة على اتخاذ القرار بالجامعة الاقتصادية.....

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	الرئيس القسم (الإمضاء والختم)

Avis favorable pour 2/2benzina a compter du 10/04/2023
pour 1/1mis a la SIBE
Encadré par M. SAFAXI et
M. HENOUA