

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

ميدان : مالية ومحاسبة

فرع: محاسبة ومالية



كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم: المالية والمحاسبة

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب:

• سعيدان بوبكر

تحت عنوان:

لوحة القيادة الإجتماعية كأداة لإتخاذ القرارات
دراسة حالة مؤسسة لافارج بحمام الضلعة

- لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. محمودي مليك
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. عفيصة عبد الرحمان
مناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. قمان مصطفى

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر و عرفان

نحمد الله تعالى ونشكره على نعمه وحسن عونه ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء

والمرسلين عليه أفضل الصلاة والتسليم

والحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا

الواجب ووفقنا لانجاز هذا العمل

ونتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل وفي
تذليل ما وجهناه من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ المشرف عبد الرحمان عفيصة، الذي لم
يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث وقبوله الإشراف
على هذا .

كما لايفوتني أن أتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة المناقشة على ما سوف يقدمونه من توجيهات
والتصويبات.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة على مساعدتهم لي في هذا العمل

إلى كل عمال مصنع الاسمنت بحمام الضلعة محل الدراسة على تعاونه وحسن استقبالهم

ونشكر كل من بث في نفسي حافزاً للصبر والمثابرة من قريب أو بعيد

راجين من المولى أن يجازيهم أفضل جزاء .

"عسى الله أن يوفقنا لما فيه خير لنا "

إهداء

سم الله الرحمن الرحيم

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالولدين إحسانا"

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا إما بعد:

فإلى من نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين في قوله تعالى اهدي هذا العمل إلى:

من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أعلى إنسان في هذا

الوجود "أمي الحبيبة"

إلى من عمل بكدي في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما إنا عليه "أبي الكريم

أدامه الله لي "

إلى إخوتي : عبد الرزاق ، سعاد ، نعيمة ، عزدين ، فضيلة ، بشرى

إلى من يغرس بذرة الأمل في قلبي ، حسام ، حسين ، عبد الحميد

على الذين بذلوا كل جهد وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة أساتذتي الكرام

وأخص الذكر، حوحو، عفيصة

إلى الأرواح التي تسكن تحت تراب الوطن الحبيب الشهداء العظماء

إلى كل طلبة جامعة وخاصة تخصص مالية ومحاسبة دفعة

2018/2017

إلى من ظمئنا شرابها وفتحت عيني في ديارها الغالية حمام الضلعة

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم صفحتي

بويكر

رقم صفحة	فهرس
	شكر و عرفان
	الإهداء
أ	المقدمة
الفصل الأول : نظام مراقبة التسيير وعلاقته بالقرارات	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: نشأة نظام مراقبة التسيير
11	المطلب الثاني: ماهية مراقبة التسيير
14	المطلب الثالث: أهداف نظام مراقبة التسيير
15	المطلب الرابع: مسار مراقبة التسيير
17	المبحث الثاني : عملية اتخاذ القرار
17	المطلب الأول: مفهوم القرار
18	المطلب الثاني : مراحل عملية اتخاذ القرار
19	المطلب الثالث: أنواع القرارات
20	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في صنع القرار
21	المبحث الثالث : لوحة القيادة كأداة مساعدة في اتخاذ القرار
22	المطلب الأول : تعريف لوحة القيادة
23	المطلب الثاني : خصائص لوحة القيادة
25	المطلب الثالث :أنواع المؤشرات
28	المطلب الرابع : مراحل إعداد لوحة القيادة
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني :الجانب التطبيقي للدراسة	
33	المبحث الأولى : لمحة عن نشأة المؤسسة
33	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة الأم.
34	المطلب الثاني :التعريف بالمصنع .
38	المطلب الثالث: منتجات المؤسسة
40	المبحث الثاني :استخدام لوحة القيادة الاجتماعية كأداة للتقييم الموارد البشرية في مؤسسة صناعية
43	المطلب الأول : مصادر المعلومات الداخلية للوحة القيادة الاجتماعية .

44	المطلب الثاني: مصادر المعلومات الخارجية ل لوحة القيادة الاجتماعية .
47	المبحث الثالث :مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية.
47	المطلب الأول :استخدام مؤشر التوظيف ومؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية
50	المطلب الثاني :استخدام مؤشر التدريب ومؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية
53	المطلب الثالث : النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية
55	المطلب الرابع: المساهمة ل لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم الاداء الموارد البشرية
64	الخاتمة
67	قائمة المراجع
70	فهرس الملاحق
	فهرس الأشكال
	الفهرس العام

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
04	مفهوم نظام مراقبة التسيير	(1-1)
07	مثلث نظام مراقبة التسيير	(2-1)
10	أهداف نظام مراقبة التسيير	(3-1)
32	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1-2
51	نظام معلومات لمراحل التوظيف	2-2
42	المجالات التنظيمية للوحة القيادة الاجتماعية	32-
42	مصادر المعلومات لنظام لوحة القيادة الاجتماعية	07

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
60	لوحة القيادة لشهر سبتمبر 2017	ملحق 1
62	الموازنة التقديرية لسنة 2017	ملحق 2
64	أسئلة المقابلة	ملحق 3

مقررة

1. تمهيد

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة نتيجة التطور الذي لحقه في ظل النظام الدولي الجديد من جهة والتكتلات الاقتصادية على المستوى الدولي والإقليمي من جهة أخرى، والجزائر كوحدة من العالم، شهدت في الآونة الأخيرة تحولات اقتصادية كبيرة، وذلك بدخولها نمطا جديدا يعتمدا على اقتصاد السوق والمبادلات الحرة، وفي ظل الظروف أصبح لزاما على مسيري المؤسسات الجزائرية وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط والبرامج، بمدى تحقيق الفعالية في الاداء، وباعتبار ان مراقبة التسيير هي مجموع الاجراءات ونظم المعلومات التي تساعد المسير في مراقبة سير الانشطة، وكذا اتخاذ القرارات الخاصة بذلك، وذلك عن طريق وسائل وادوات معينة منها لوحة القيادة وبطاقة الاداء المتوازن والمحاسبة التحليلية والتي تمثل محور موضوع البحث وتعد لوحة القيادة من بين الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من اخذ نظرة كثيفة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة اساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف بمراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها، وتغطية النقائص في تدفق المعلومات.

تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية عملية أساسية من عمليات ادارة الموارد البشرية، لا تقل أهمية عن العمليات الادارية الأخرى كالتخطيط واتخاذ القرار والتدريب وغيرها، ومن ثم لازم وضعها ضمن الخطوط العريضة لقطاع أو مؤسسة ما تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة، وان التطبيق الناجح لطرق وأدوات تقييم أداء الموارد البشرية يعتبر أحد أهم عناصر نجاح وتطور المؤسسة واستمرارها.

كان الاهتمام في ادارة المؤسسات بالماضي في الفترة (1850-1980) مركز بشكل كبير على مقاييس الأداء المالية والمحاسبية، حيث تقيس الاداء داخليا وفي الاجل القصير، ونتيجة لذلك تركزت الجهود على تطوير نظم المحاسبة الادارية التي وفرت تحليلات مفصلة للتكلفة، وتقارير عديدة عن الانحرافات، ولقد كان لهذا المؤشرات الدور الفعال في تلك الفترة التي تميزت باستقرار الطلب ومحدودية الأسواق وعدم تنوع المنتجات وغيرها، غير أن تغير الظروف المحيطة بالمؤسسات من عمليات الانتاج المعقدة، انفتاح الاسواق، شدة المنافسة، انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال... الخ، كل هذا جعل من

المؤشرات المالية غير كافية لتقييم أداء المؤسسة، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة، مما فرض ضرورة البحث عن أدوات ومؤشرات جديدة تكون أكثر جدوى وتتناسب مع البيئة الجديدة.

2. اشكالية الدراسة :

ان المؤسسة ليست بمعزل عن البيئة التي تنتمي اليها فهي تؤثر وتتأثر بها، لذا لأصبح لزاما عليها الأخذ بعين الاعتبار لمتغيرات بيئتها في عملية أداء الموارد البشرية حتى تكون رؤيتها شاملة وقراراتها فعالة، وهذا لا يتوقف على عملية التقييم في حد ذاتها كعملية، ولكن على مدى نجاعة أدوات وطرق التقييم وتفاعلها مع كل المتغيرات، ومن بين المتغيرات التي لها تأثير كبير في الاداء المورد البشري، هذا الاخير كان ينظر اليه ولفترة طويلة من الزمن على أنه تكلفة يجب العمل على تخفيضها الى أدنى مستوياتها، لكن مع التطورات المتتالية، اضحى ينظر الى المورد البشري على أنه أصل أساسي من أصول المؤسسة، يجب العمل على المحافظة عليه بتنمية وتدريبه والعمل على تقييم أداءه بأدوات الحديثة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

تكتسي عملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية بالغة في هذا القطاع كغيره من القطاعات لاعتمادها على المؤشرات تساعد في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة الصناعية، وابرار مدى نجاح استراتيجيتها وبلوغ الأهداف المرجوة .

بناء على ما سبق، يمكن طرح اشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يساهم استخدام لوحة القيادة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ؟

ومن منطلق هذه الاشكالية سيتم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- مراحل اعداد لوحة القيادة، استعمالها وتطبيقها في المؤسسة؟
- ماهو تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟
- ماهي لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بالشركة؟

3. فرضية الدراسة :

في ضوء اشكالية الدراسة، يتم طرح الفرضية الرئيسية التالية:
يساهم استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية من خلال استخدام مؤشرات متباينة.
وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يساهم مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية .
- يساهم مؤشر مرونة العمالة في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.
- يساهم مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.
- يساهم مؤشر الغياب في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.
- يساهم مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بفعالية.

4. اهمية الدراسة :

تتبع اهمية الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية وأهم أصول المؤسسة أحد العوامل الأساسية للأداء ومصدر كل الإبداعات، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والصمود والنمو بيئة أعمال تتميز بعدم الاستقرار .

ولهذا اصبحت المؤسسات الصناعية الجزائرية مطالبة أكثر من أي وقت برفع أداءها تحسبا للضغوطات الداخلية والخارجية والتحديات الكبرى على المدى القصير والطويل الناتجة عن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال

اذ يجب على المؤسسة الصناعية أن تكون لها القدرة على تقييم أداء مواردها البشرية، هذا الاخير اصبح هو الاخر يلعب دورا هاما بالتعريف بكم ونوع ومستوى الانجاز المحقق واللازم تحقيقه، بأعداد أداة جديدة للرقابة وهي لوحة القيادة الاجتماعية، حيث تساعد هذه الاداة في اختيار وعرض المعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة، وتبقى دائما في حاجة الى عملية امداد مستمرة للبيانات والمعلومات من خلال نظام معلومات الموارد البشرية والميزانية الاجتماعية .

وبالتالي تتضح أهمية الدراسة في اعتبار أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي لأداء أي مؤسسة جزائرية، وأيضا التعرض للوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية، ومحاولة اظهار مدى

فعاليتها وقدرتها على مسايرة التطورات ومواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل، واقتراح نموذج مطور للوحة القيادة الاجتماعية يساهم في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية .

5. أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف أهمها:

- ✓ التعرف على أداء الموارد البشرية في المؤسسة،
- ✓ التطرق الى طرق تقييم أداء الموارد البشرية وأداة، وظيفة ادارة الموارد البشرية،
- ✓ التطرق الى لوحة القيادة الاجتماعية،
- ✓ ابراز مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء المورد البشرية واقتراح نموذج مطور للمؤسسة .
- ✓ تسليط الضوء على مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية بشركة الاسمنت بحمام الضلعة،

6. منهج الدراسة :

قصد الوصول الى الاجابة على تساؤلات الاشكالية ولفهم أفضل وأدق، سنعتمد على المنهج الوصفي من خلال المشكلة المراد بحثها، حيث سنعتمد على الاسلوب الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديميا من معلومات عن الموضوع، والأسلوب المتعلقة بالدراسة قصد التعرف على واقعها، والاستناد على نتائج في اختيار لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية في ظل الظروف الحالية للشركة . ولانجاز هذه الدراسة ومعالجة اشكالياتها تم تقسيم الى فصلين الاولي نظري والثاني تطبيقي أما بالنسبة للفصل الثاني فسيتم الاعتماد على الوثائق وتقارير الشركة عينة الدراسة، شركة الاسمنت بحمام الضلعة ولاية المسيلة وعلى المقابلات الشخصية التي تمت بالشركة بالإضافة الى استخدام منهج دراسة حالة من خلال التطرق الى دراسة حالة شركة الاسمنت حمام الضلعة للإبراز مساهمة النموذج المطور للوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية .

7. صعوبات البحث :

- صعوبة اسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة لعدم التطابق بينهما،
- قلة الدراسات السابقة المشابهة للموضوع،
- قلة الوقت

هيكل البحث:

من أجل الاجابة على أسئلة الموضوع، وسعياً لتأكد صحة الفرضيات قي هذه الدراسة تم تقسيم هيكل الموضوع كما يلي:

الفصل الاول والذي يحمل عنوان "الجانب النظري للدراسة" تم تقسيمه لمبحثين: المبحث الاول ماهية نظام مراقبة التسيير- الاطار المفاهيمي للدراسة - والذي يتناول البعد النظري لكل من نظام مراقبة التسيير اما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان عملية اتخاذ القرار والمبحث الثالث أداة الرقابة التي لها علاقة بالموضوع.

اما الفصل الثاني الفصل الثاني فكان يحمل عنوان "الجانب التطبيقي للدراسة" حيث تم تخصيصه لدراسة حالة، وقسم الى مبحثين المبحث الاول يتضمن الطريقة والادوات المستخدمة في البحث، والمبحث الثاني للمناقشة النتائج، لعرض النتائج المتوصل اليها وفي الاخير ومن خلال الخاتمة توصلنا له من نتائج، واقتراحات وأفق الدراسة.

الفصل الأول

مدخل حول نظام

مراقبة التشغيل

تمهيد:

التسيير هو بمثابة المرآة التي يمكن بواسطتها إعطاء صورة حقيقية عن نشاطات المؤسسة، وذلك نتيجة تطبيق مبادئه بصرامة والتي تعتبر أساسية لنجاح العملية التسييرية. إن الهدف من أي عملية تسييري هو الوصول إلى أقصى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وبأقل تكلفة ممكنة وذلك على أساس الإمكانيات المتوفرة لديها، وكذلك اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة المشاكل اليومية والمشاكل المتصلة بالتخطيط طويل الأجل.

لقد أدرجت النظريات الاقتصادية جميعا وظيفة المراقبة ضمن الوظائف التسييرية، فالمراقبة هي مرحلة غير قابلة للانفصال عن التسيير، تقوم هذه الوظيفة بفحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها بالأهداف المسطرة للتأكد من مدى تحقق التوافق بين مستويات الأداء الفعلية والمعيارية من أجل تصحيح الأخطاء والانحرافات، وبالتالي تمثل وظيفة المراقبة ضمانا لجودة القرارات في المؤسسة. وسنحاول في هذا الفصل معالجة النقاط السابقة من خلال التطرق إلى مفهوم التسيير وعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ثم التعرض لمفهوم المراقبة ومختلف خطواتها ومستوياتها.

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

تعتبر وظيفة تسيير المؤسسة الحد الفاصل بين نجاح المشروعات أو فشلها، وبين تحقيق الأهداف الموضوعية أو العجز عن تحقيقها وهي التي تستطيع أن تحول الموارد الموجودة إلى أدوات فعالة للوصول إلى الأهداف.

تقوم هذه الوظيفة على مجموعة من المبادئ والأساليب التي تساعد المسيرين إذا أحسنوا تطبيقها على تحقيق نتائج جيدة وموثوق فيها، وهذا ما يتطلب تحلي هؤلاء المسيرين بقدر عال من المهارات والمعرفة لاتخاذ القرارات الصائبة والإشراف على تنفيذها.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم مراقبة التسيير

تعتبر مراقبة التسيير من الوظائف الأساسية المؤسسة تهدف إلى ترشيد وتوجيه موارد المؤسسة من خلال كشف لانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة من خلال عدة أدوات وتقنيات رياضية وإحصائية ومحاسبية¹

وقد كان هناك نقاش حول مراقبة التسيير حتى قبل اعتمادها غير أنها لم تظهر كوظيفة تسيير إلا في منتصف القرن العشرين في المؤسسات الأمريكية خاصة بعد الأزمة الاقتصادية وظهور الثورة الصناعية ونظرية النظم .

فقد بدا العديد من المفكرين بدراسة مراقبة التسيير من الآليات ونظرية النظم ليتم بعدها دراسة مراقبة التسيير من وجهة نظر الإدارة المالية والمحاسبة ومع تزايد تعقد محيط المؤسسة وظهور عدة اتجاهات في التسيير وبالإضافة إلى اعتماد الجوانب السلوكية والمعايير غير المالية في تسيير المؤسسة كوسائل رقابة ظهر المفهوم الحديث لنظام مراقبة التسيير من خلال المراحل التالية

- ❖ استعملت المحاسبة العامة المالية من خلال إعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتعلقة بعلاقة المرد ودية بالنشاط المنتجات المحققة والمباة ووضع النقاط الأولى لاستعمال نظم حسب الميزانية حسابات النتائج من اجل إبراز خطوات تكوين المرد ودية في كل الهوامش الربحية
- ❖ تم وضع ميكانيزم التنظيم من خلال تقسيم المؤسسة إلى عدة وظائف مثل: المالية، البحث والتطوير، وفرض نظم استقلالية الأقسام في التسيير

¹ -مايكل موريس، ترجمة معتصم الفاضل الجبالي، المدير الأول مرة، الرياض، مطابع الاطلس، 1994، ص32.

بعد الحرب العالمية II أين تم تأسيس نظام مراقبة التسيير باستخدام الطرق التقنية للتسيير، والتنبؤ التقديري نذكر منها لوحة القيادة وبطاقة الاداء المتوازن كمثل .

تعتبر لوحة هي وثيقة للتشخيص دائم في المؤسسة يركز على ابراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في الجداول رقمية او منحنيات او رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة، ومعبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الاحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجيهات وتصحيح القرارات .

وتعتبر بطاقة الاداء المتوازن في اعلى مستوياتها اطار عام يساعد المنظمة على ترجمة استراتيجيتها الى أهداف عملية وتوجيه الأداء والسلوك الفردي .

وبطاقة الاداء المتوازن تدعم المقاييس المترابطة به مع مرور الزمن بانتظام وخاصة الجوانب المالية .

1- مفهوم نظام مراقبة التسيير

يعرف نظام مراقبة التسيير بأنه العملية التي من خلالها يؤثر المسيرون في أفراد المؤسسة

لتطبيق الاستراتيجيات وضمان الحصول واستعمال الموارد بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة

وتتضمن مراقبة التسيير كل الوسائل والأنظمة التي يستعملها المسيرون لضمان مراقبة وملائمة¹

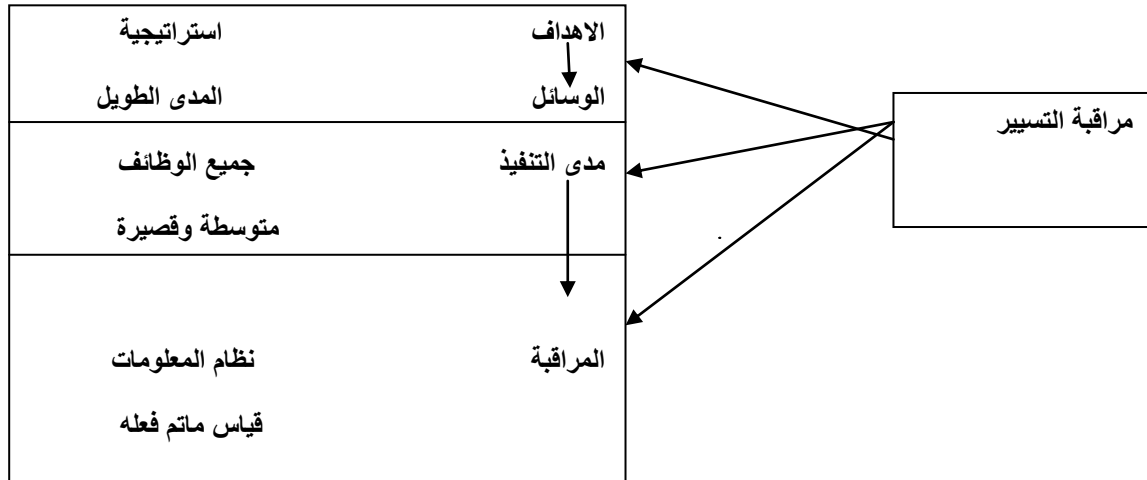
سلوك وقرارات العمال مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة

من التعريف السابقة يظهر الغرض الأساسي لمراقبة التسيير مايلي:

- تخطيط أنشطة المؤسسة .
- الرابط والتنسيق بين أنشطة المؤسسة.
- تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة.

1 جبرائيل جوزيف كحالة ،رضوان حلوة حنان ،محاسبة التكاليف المعيارية ،الطبعة الثانية ،الاردن ،دار الثقافة للنشر والتوزيع،1998،ص13 .

الشكل رقم 1-1 مفهوم نظام مراقبة التسيير



المصدر: سليم الدين، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص25.

- تقييم المعلومات وتقرير مسار العمل.

- التأثير على العمال لتغيير نظام عملهم بما يتوافق وأهداف المؤسسة .

كما تتركز مراقبة التسيير على المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المخطط لها بهدف ضمان ان كل جزء من المؤسسة يعمل بصورة متناسقة مع بقية الأجزاء وهذا لتحقيق هدف التكامل في المؤسسة بالإضافة إلى ذلك يعمل نظام مراقبة التسيير لاتخاذ الإجراءات التحويطة في الوقت المناسب في حالة ظهور مشاكل غير متوقعة، كما يساعد في عملية اتخاذ القرار.

وبالنظر لمصطلح "مراقبة" او رقابة التي تعتبر مزيج بين التوجيه، الرقابة والتنفيذ، فبالرجوع لمستوى الرقابة يميز الباحثين بين ثلاث مستويات للرقابة التي من يتضح موقع مراقبة التالي:

الجدول رقم 01 :اهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير .¹

تصور المؤسسة	تصور مراقبة التسيير
المقارنة الكلاسيكية	-تميزت مراقبة التسيير في القارية الكلاسيكية بانها قياسات كمية للفروقات بين التوقعات والانجازات الفعلية بهدف مجازة المنفذين .
مدرسة العلاقات الانسانية	- مراقبة التسيير وفق مدرسة العلاقات الانسانية هي وسيلة لتحفيز افراد المنظمة .
المقاربة النظامية	-تبدو مراقبة التسيير وفق هذه المقاربة كنظام جزئي يسمح بتنظيم التغذية العكسية اللازمة .

المصدر :موقع الانترنت 22/03/2018 14:00

المطلب الثاني: اهداف نظام مراقبة التسيير

تهدف مراقبة التسيير كما راينا سابقا الى التحكم في اداء الافراد والمؤسسة ككل وذلك عن طريق محاولة تحقيق الاهداف التالية :

سبق وان تطرقنا الى تعريف مراقبة التسيير الذي يرى ان مراقبة المراقبة التسيير هي مسار يتأكد من خلاله المسيرين من انه الحصول على الموارد وتم استعمالها بفاعلية وكفاءة من اجل تحقيق اهداف المنظمة من تعريفه بتوضيح العلاقة بين مراقبة التسيير والإستراتيجية حيث أشار بأن مراقبة التسيير هي المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأثير على الأعضاء الآخرين للمؤسسة من أجل تطبيق الاستراتيجية. ومن هذا التعريف يمكن استخراج نمطين من الآليات:

مراقبة التسيير آلية لتنسيق القرارو مراقبة التسيير آلية للتنشيط .

اهداف مراقبة التسيير :

- تحليل الانحرافات التي تكون ناجمة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري ابراز الأسباب.
- تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الاهداف التي توضع مقارنة بالموارد المتاحة .²
- الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منهاالمؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة
- تحقيق الفاعلية يعتبر المبدأ الاساسي في النظرية النيوكلاسيكية العقلاني .
- تحقيق الملائمة أي التأكد من الاهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة.

1- عقون سعاد , "محاولة التصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية", رسالة ماجستير ,جامعة الجزائر , 2001-2002 ,ص52
² 4 http://www.scribd.com/doc cite Consulté le 28-02-2018 à 15 : 25.

الجدول رقم 2.2: مراقبة التسيير آلية للتنسيق والتنشيط.

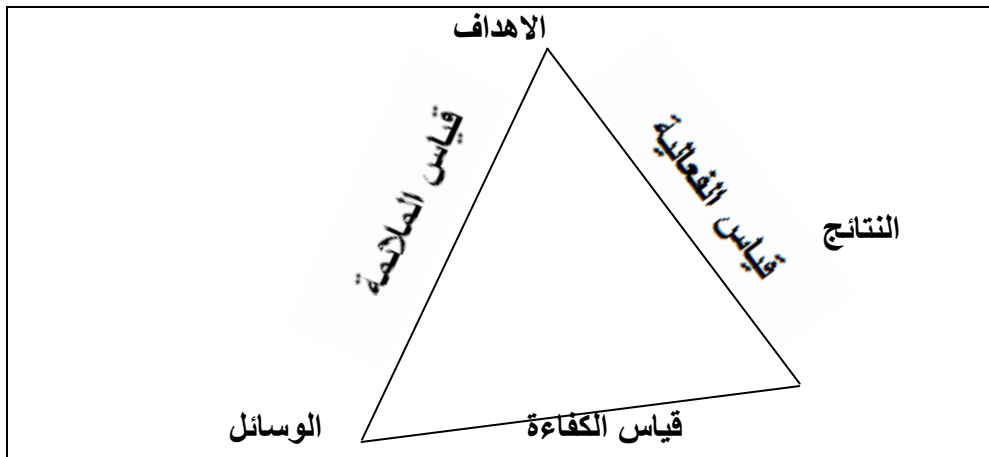
الآلية للتنشيط	الآلية لتنسيق القرار
الهدف هو التأثير على سلوك الاعضاء في الاتجاه المنتظر من طرف المؤسسة . وهو يتعلق بالجوانب الانسانية	الهدف هو جعل نظام اتخاذ القرارات اكثر فعالية وذلك خلال تنسيق افضل لمراحل واجراءت تخصيص الموارد.

المصدر: موقع انترنات، 2017/12/17 ، 14.00h .

الجدول رقم 3.2: الدور الوسيطي لمراقبة التسيير

المراقبة التنفيذية	مراقبة التسيير	التخطيط الاستراتيجي
يتم تنظيم وتسيير المهام المتكررة عن طريق المراقبة التنفيذية أو مراقبة المهام , التي تسمح بالتأكد من أهم المهام قد أنجزت بكفاءة و فعالية. تحدد هذه المراقبة الإجراءات الروتينية , كما تحدد غالبا الآليات التي تسمح بتعظيم المهام المتكررة	مراقبة التسيير كوسيط	يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها. تحدد فيما بعد سياسات الحصول و تحويل استعمال هذه الموارد. وتترجم هذه السياسات إلى مخططات وموازنات تكون محل دراسة و متابعة باستمرار.

الشكل رقم 1-2: مثلث نظام مراقبة التسيير



تميز المبادئ بثباتها وعموميتها وتساعد هذه المبادئ بصفقتها قواعد إرشادية المسيرين على القيام بعملهم بطريقة ملائمة وعلى زيادة كفاءتهم الإدارية وعلى توضيح النشاط الإداري ومفهوم الإدارة، ويستطيع المسير إذا ما أحسن استخدامها تجنب الوقوع في أخطاء جوهرية في عمله، كما يمكنه أن يتنبأ عن ثقة بنتائج الكثير من الجهود التي يبذلها .

وبالرغم من كون المبادئ حقائق جوهرية وأساسية إلا أنها ليست بالمطلقة، فهي ليست بالقوانين ولا تعني ضمناً أن نفس النتائج ستحدث في كل مجموعة من الظروف التي تبدو متماثلة مما يقتضي استخدام المبادئ

بكل عناية وتقدير

المطلب الثالث: مسار مراقبة التسيير

المرحلة الأولى التخطيط :

تسمح هذه المرحلة بالانتقال من الغايات الى الاهداف المحددة القابلة للتنفيذ وذلك بتصميم مخططات تسمح بتنفيذها.

يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتقييم المعلومات اللازمة المؤسسة والتي تساعد المديرين على وضع الاستراتيجية طويلة المدى يتم تقسيمها فيما بعد بمساعدة مراقب التسيير الى المدى المتوسط (3.5° سنوات وايضا المدى القصير) سنة عن طريق ما يسمى بالموزنات حيث تسمح هذه الاخيرة بتحقيق الاهداف القصيرة الاجل .

المرحلة الثانية التنفيذ:

هي المرحلة الموالية للمرحلة التخطيط فبعدما يتم التخطيط لمل تريد المؤسسة ان تحققه ,تبدأ مرحلة التنفيذ وهي تطبيق المخططات التي تم اعدادها على ارض الواقع للوصول الى الاهداف المحددة .

المرحلة الثالثة: المتابعة و التحليل

ان النشاطات المخطط لهل تعطى نتائج تعتمد جزئيا على الظروف المحيطة وبالتالي يصعب تحليل هذه النتائج مما يستوجب ضرورة وجود "نظام لقياس". ففي الواقع لايمكن معرفة النتائج المتحصل عليها بصورة مباشرة ,اي لن تحديد يتطلب وضع مؤشرات ,المعتمدة في النهاية من اجل وصف واقع النتائج تشكل "نظام للقياس"

ان الهدف من هذه المرحلة هو المقابلة ومقارنة النتائج المقاسة بتلك المنتصرة او المتوقعة ,وكذا تحليل الفروقات التي لايمكن تفاديها لتحديد فيما اذا كانت تشكل انحرافا بالنسبة لمخطط النشاط وهذا يتضمن اتخاذ اجراءات تصحيحية، او ببساطة اذا كانت هذه الفارق تتدرج ضمن المجال المحدد والمقبول لاي عمل تنتهي وبالتالي فان هذه المرحلة تمثل مراقبة اولية، وهي تنظيم يسمح بتأكيد من ان المؤسسة تتوجه بالصورة جيدة نحو الاهداف المنتظرة .

المرحلة الرابعة: الاجراءات التصحيحية

تتطلب الانحرافات الخارجة عن المجال المقبول للعمل التنبئي ضرورة اتخاذ الاجراءات تصحيحية ,خذة التصحيحات تتم في غالب الاحيان على الاعمال الواجب القيام بها اي طريقة التنفيذ , او على

الوسائل التي ينبغي توفيرها وكيفية استعمالها , كما يمكن ان تتم هذه التصحيحات في الحالات القصوى على الاهداف والغايات في حد ذاتها والتي تستوجب اعادة النظر فيها .

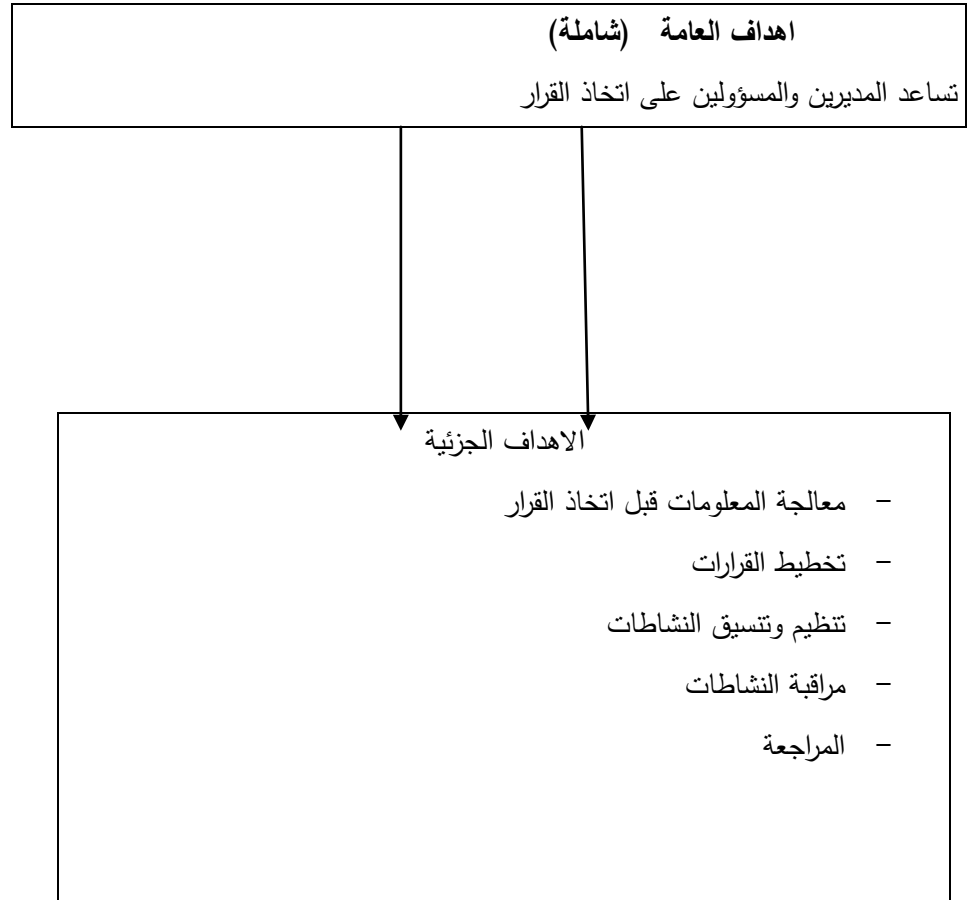
في هذه المرحلة يقوم المراقب التسيير بتقديم التوصيات والاقتراحات الواجب اتخاذها فقط فهو غير مسؤول عن اتخاذ القرارات بهذا الشأن لان الاخيرة لا تتدرج ضمن صلاحيات يسمح بهذا المسار بمساعدة المسؤولين وافراد المؤسسة على تحسين ادائهم من خلال مختلف المراحل السابقة , فهو وسيلة لتحليل الانحرافات والبحث عن اسبابها وبالتالي يستطيع هؤلاء المسؤولين والافراد التعرف على أخطائهم وتحسين ادائهم في المستقبل . وعليه فان مسار المراقبة يهدف الى التدريب والتعليم والى التحسين جودة العمل التسييري ككل ويتم عادة في مراقبة التسيير انجاز تشخيص مختصر حول مسار المراقبة بالمؤسسة , للتأكد من ان هذا المسار لا يهمل ولا يغفل عن اية مرحلة , غير ان هذا المسار يمكن ان يكون مميزا لدى بعض الشركات مثل الشركات الصغيرة التي تكون في مرحلة التوسع والنمو وبالتالي تركز اكثر على المرحلة الاولى والثانية من المسار (التخطيط و التنفيذ) على حساب الوقت الخاص بالتحليل وايضا الثاني الضروري للتعلم وهذا ما يؤدي الى تكرار نفس الاخطاء .

أهداف نظام مراقبة التسيير :

من بين الاهداف التي تسعى مراقبة التسيير الى تحقيقها:

- تحليل الانحرافات التي تكون ناجمة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري ابراز الاسباب التي أدت الى هذه الانحرافات
- تحقيق الفعالية وتعني بها تحقيق الاهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة.
- الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة.
- تحقيق الفاعلية يعتبر المبدأ الاساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني.
- تحقيق الملائمة أي التأكد من الاهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة.

الشكل: 1-3 أهداف نظام مراقبة التسيير: ¹



5 - خصائص نظام مراقبة التسيير: ²

تتمثل خصائص نظام مراقبة التسيير فيما يلي:

- تعتبر عملية وليست عملا انفراديا منعزلا،
- تعمل على حث وتحفيز الأشخاص على تنفيذ المهام ،
- تبين الغاية من العملية وهي تحقيق أهداف المنظمة،
- بالإضافة الى الأشخاص تستعين بمجموعة من الادوات والتقنيات لتنفيذ العملية،

¹ مسعود صديقي، انعكاس تكامل المراجعة الداخلية والخارجية على الاداء الرقابي، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمة والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر 2005، ص: 27.

² - نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء في العلوم الاقتصادية، جامعة لحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص: 29.

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار

ان العملية التسييرية هي مجموعة من الوظائف المتكاملة, المسيرين لتحقيق اهداف المؤسسة ولضمان استمراريته,تتطلب ممارسة هذه الوظائف التسييرية مقدرة كبيرة على اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالاختيار بين البدائل العديدة في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة, لذلك فان اتخاذ القرارات تعتبر جوهر العملية التسييرية.

المطلب الأول: مفهوم القرار

أولاً: هناك عدة تعاريف للقرار نذكر منها بعض التعاريف الشاملة التالية:¹

(1) القرار هو اختيار افضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل واثارها في تحقيق المطلوبة.

(2) القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف ،او عملية المفاضلة بين²الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة

ومن خلال استقراء عملية اتخاذ القرار الاداري نرى انها تتالف من العناصر التالية

- ✓ وجود مشكلة:وهذا يعني ان يجد المسير امامه مشكلة محددة تتطلب حلا
- ✓ توفر البدائل مختلفة:اي هناك طرقا مختلفة امام المسير لينتقي منها اجرها
- ✓ وجود هدف:يسعى اليه متخذ القرار ويمثل ذلك الهدف تحقيق اقصى عائد او اقل تكلفة
- ✓ توفر الوعي والادراك في اختيار البدائل:اذ لا يمكن ان نتصور البديل المرجع دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل

✓ المناخ الذي يتخذ فيه القرار: اي الجو الذي يتم فيه اتخاذ القرار وما يتضمنه منها:

- شخصية متخذ القرار.
- ماسبق اتخاذه من قرارات داخل المنظمة.
- الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ .

¹-مهدي حسن زوليف ،احمد القاطمين ،الرقابة الإدارية ،عمان ،دار حنين للنشر ،1995،ص36 .
- إبراهيم عبد العزيز شيحا ،أصول الإدارة العامة ،الإسكندرية ،منشأة المعارف ،1993،ص341.

2- تعريف القرار

يعرف القرار بأنه أي سلوك أو تصرف واعي ومنطقي وذو طابع اجتماعي، يمثل الحل والتصرف و البديل الذي يتم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، وبعد هذا السبيل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل الممكنة المتاحة لمتخذ القرار وعادة ماتمر عملية اتخاذ القرار بجملة من المراحل يمكن ايجازها اجمالاً دون الخوض في تفصيلها، كما يلي

- 1- تحديد المشكلة
- 2- تحليل المشكلة
- 3- تحديد البدائل
- 4- تقييم البدائل
- 5- المفاضلة بين البدائل الممثل.
- 6- اتخاذ القرار، تنفيذه ورقابته.

المطلب الثاني: مراحل عملية صنع القرار¹

تمر عملية صنع القرار بخمس خطوات او مراحل رئيسية:

1- مرحلة تحديد المشكلة :

ان وجود المشكلة يعني وجود اختلاف بين الموقف الحالي والموقف او المطلوب تتكون هذه المرحلة من ثلاث مراحل وهي:

○ الاستكشاف:

يعني متابعة الموقف الحالي في ضوء الظروف المتغيرة والتي قد تؤدي الي ظهور مشكلة

○ التعريف الدقيق على نوع المشكلة :

○ ويتطلب ذلك تحديد لحجم الاختلاف بين النتائج والموقف الحالي والموقف المطلوب، وترجمة ذلك بشكل كمي ونوعي.

○ التشخيص:

○ يتضمن تجميع بيانات اضافية وتحديد المتغيرات المؤثرة في المشكلة وكذلك النتائج على وجودها

2- مرحلة البحث عن البدائل :

تمثل الخطوة الثانية في عملية صنع القرار في التعرف على البدائل والحلول الممكنة و المتوفرة

¹- سارة بن عثمان، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر فالعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص:05.

لمعالجة المشكلة، ويشترط وجود بديلين على الأقل، لان اختيار بديل واحد لا يمثل اتخاذ القرار.

3- مرحلة تقييم البدائل واختيار الحل:¹

تعتمد هذه الخطوة على حصر مزايا وعيوب كل بديل وذلك قبل اختيار اي بديل من البدائل ويجب تقييم كل بديل بطريقة منطقية وطبقا لسته معايير الاقل وهي :

- امكانية التطبيق
- الجودة
- التكاليف
- المعكوسية
- الاخلاقيات

4 مرحلة تنفيذ الحل :

- اقتناع العاملين باهمية تنفيذ الحل
- توفر الموارد الكافية لتنفيذه
- واقعية الحل ودقته

5 مرحلة تقييم النتائج : يحتاج المسيرون الى متابعة تنفيذ القرار وتحقيق التقدم وفقا لما هو مخطط ، وكذلك التأكد من حل المشكلة من خلال عملية صنع القرار، لذ يتطلب الامر توفير الوسائل الكفيلة باجراء عملية المتابعة هذه من خلال نظام للمعلومات بحيث تتكرر دورة القرار كلما استدعى الامر كذلك

المطلب الثالث: أنواع القرارات

هناك عدة تصنيفات للقرار نذكر منها :

التصنيف الاول : حسب البيئة التي فيها القرار

يشمل المناخ على المؤثرات والقيود والتغيرات البيئية التي تؤثر على عملية صنع القرار ويمكن القول

بشكل عام ان القرارات تصنع في ثلاث حالات مختلفة هي : 1:

- I. حالة التأكد.
- II. حالة عدم التأكد.
- III. حالة المخاطرة .

13-ابراهيم عبد العزيز شيحا،مرجع سبق ذكره ،ص351

التصنيف الثاني : حسب المشاركة في اتخاذ القرارات :¹²

a. **القرارات التنظيمية** : وهي القرارات التي يتخذها المدير باعتباره عضوا في التنظيم ، اي عندما يعمل بصفته الرسمية اثناء القيام بوظائفه باعتباره مسؤولا عن التنظيم ،الصادر بشأن تعيين او نقل موظف ما.

b. **القرارات الشخصية** : وهي تلك القرارات التي يصدرها المدير بصفته الشخصية وليس باعتباره عضوا مسؤولا عن التنظيم ،اي تلك القرارات المتصلة بتصرفاته الشخصية ، كقرار الصادر مدة شهر من اجازته السنوية وقضائها بالخارج.

التصنيف الثالث: حساب تكرارات

ميز SIMON بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة :²³

أ - القرارات المبرمجة

واعتمادا على اجراءات روتينية متكررة ،تحكمها قواعد واضحة وتعتمد هذه القرارات على الخبرات الشخصية لمتخذها وعلى معرفة المواقف السابقة المماثلة ،وتستعمل هذه القرارات لحل المشاكل البسيطة والتي لا تحتاجها الى تحليل طويل وتكون المعلومات فيها صحيحة ودقيقة . ويمكن تعديل هذه القرارات او الغاؤها دون نشوء اثار ضارة بالمؤسسة .

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار

بما ان عملية صنع القرار تعتبر من اهم الادوار التي يقوم بها المديرون فان الادارة العليا تهتم في معظم المؤسسات بهذه الناحية في مسيرتها الحالية والمستقبلية ، فهي تركز على تنمية قدرتهم في صنع القرار بالبرامج التدريبية التي تعدها لهم .

وهناك العديد من النواحي الادارية والمشاكل التنظيمية التي لها تاثير هام في عملية صنع القرار بالمؤسسات ومن اهمها مايلي :1

1- جودة القرار :

ان حرص المدير على صحة القرار وجودته يمثل ضغطا متواصلا عليه ،وطبيعي كلما كان القرار اساسيا كلما كانت المسؤولية فيه كبيرة ،لهذا يجب على متخذ القرار ان يتحلى بصفتين اساسيتين

1- سونيا محمد البكري ،استخدام الاساليب الكمية في الادارة ،الاسكندرية ،مطبعة الاشعاع ،1997،ص34 .

2- ابراهيم عبد العزيز شيجا ، مرجع سبق ذكره ،ص344 .

للتخفيف من حدة هذا الضغط عليه، تتمثل الأولى في المقدرة على تحليل سلوكه في عملية صنع القرار وتتمثل الثانية في التفاؤل والثقة الكبيرة في النتائج التي تنجم عن تطبيق ما يتخذه من القرارات .

2-التفاؤل المتحفظ :

يتوقف صحة القرار على عدد كبيرة من العوامل من اهمها درجة كفاءة المعلومات التي يستند عليها المدير في صنع القرار ومقدرته على الالمام وفهم الحالة ككل، وبما انا التواصل قرار رشيد تماما امر غير ممكن في الحياة العملية لذلك يحاول المسيير التواصل الى احسن ما يمكنه من القرارات وهو يامل ان لا تكون فيها اخطاء او على الاقل لاتكون اخطاء كبيرة .

3- تقييم القرار :

يجب تقييم او اعادة تقييم القرار الذي تم اتخاذه في الماضي بصفة مستمرة ، لدراسة مدى صلاحيته في الوقت الحاضر ، واحتمالات نجاحه في المستقبل .

4- البيئة التي يتخذ فيها القرار :

تلعب البيئة الداخلية والخارجية دورا مهما في عملية صنع القرار بل وفي طبيعة القرارات نفسها ، ولاشك ان تهيئة البيئة الصالحة لصنع القرارات الرشيدة (نسبيا) يعتبر من اهم مسؤوليات الادارة العليا بالمنظمات¹.

المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير أدوات مساعدة على اتخاذ القرارات

يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير على اقتراح وإقامة مجموعة من الأدوات التي تعتبر أدوات مساعدة على اتخاذ القرارات.

وتعتبر المحاسبة التحليلية أداة تسيير هامة تلعب دورا فعالا في مراقبة التسيير لأنها تمد بمختلف المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، فهي تقوم بحساب التكاليف الخاصة بكل لمنتوج وكذلك حساب النتائج المحققة، كما تساهم في وضع الموازنات التقديرية .

اما الموازنات التقديرية فهي اداة لتقييم الاداء، فالتقديرات التي تتضمنها تمثل معايير يمكن الاعتماد عليها في الحكم على الاداء الفعلي وذلك بقارنتها مع ما تم تنفيذه ليتم تحديد الانحرافات واسبابها، وهذا ما يطلق عليه بالمراقبة الموازنة

1- عادل حسن، الادارة مدخل حالات، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1984، ص25

هل سبق وان قدرت سيارتك من دون مؤشرات السرعة, المسافة وكمية البنزين الموجودة ودرجة حرارة المحرك؟

إذن فكيف للمسيرين إن يقوموا بقيادة مؤسساتهم دون إن يكون بإمكانهم الاطلاع مباشرة على مستوى نشاطات كل المصالح , تنبؤات الأساسية , واتجاه تغير التكاليف...الخ؟

لوحة القيادة هي إحدى الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير, وهي تنتمي إلى نظام المعلومات التسييري الكلي للمؤسسة بحيث تساعد على المعلومات الخاصة بمختلف نشاطات المؤسسة ,كما تضمن تقديم المعلومات المرتدة عن تحقيق الأهداف ليتم تفسيرها وتصحيحها وهي بهذا تعتبر من أهم الأدوات المساعدة

على اتخاذ القرارات, وهذا ما سنتعرف عليه من خلال .

— لوحة القيادة هي الوسيلة لقيادة المؤسسة توضع تحت تصرف المسؤول وفريق عمله من اجل اتخاذ القرارات والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ,وهي تتكون من مجموعة معلومات ووثائق تسمح باستغلالها.

. لوحة القيادة هي الوسيلة للقيادة وهي أداة:

- موجهة إلى كل مسؤول عملي.
 - تعكس ما يجري وقابلة للتكيف.
 - تركز على الجوانب الهامة وتترجم الإستراتيجية المختارة .
 - مصاغة بلغة عملية.
 - تسمح بتحديد الاجراءات التصحيحية اللازمة .
- ويبين هذا التعريف إن المعلومات التي تقدمها لوحات القيادة تتميز بأنها :
- قليلة العدد
 - مهمة بالنسبة للمسؤول المعني.
 - يمكن الحصول عليها بسرعة .
 - مفهومة وسهلة الترجمة.

المطلب الأول : تعريف لوحة القيادة¹

إن استعمال الأدوات المحاسبية والموازنية فقط غير كافي لمواجهة النقائص التي يمكن إن تظهر إثناء تسيير المؤسسة ومحاولة تحسين نتائجها, وهذا راجع لعدم التطبيق الجيد لهذا الأدوات من جهة والى محدوديتها من جهة أخرى :المعلومات الناتجة عنها تكون عادة ذات طبيعة مالية وشديدة التخصص, وغالبا ما تأتي متأخرة ولا تعطي صورة واضحة عن العوامل الأساسية لقيادة المؤسسة. ولمعالجة هذه النقائص لجأت بعض المؤسسات وخاصة المؤسسات الفرنسية وذلك قبل الحرب العالمية الثانية إلى وضع نظام جديد هو لوحات القيادة والتي تسمح المسؤولين بالحصول على نظرة مركبة عن المؤشرات الأساسية لمحيطها وذلك في الوقت الحقيقي والمناسب, وبالتالي فهي تسمح باتخاذ القرارات الملائمة نظرا لتركيزها على المعلومات الأكثر أهمية فقط وليس على المعلومات.

وسنحاول في مايلي إعطاء أهم التعريف الواردة عن لوحات القيادة :

- لوحة القيادة هي أداة تلخيصية تتضمن المعلومات الضرورية التي تسمح لكل مسوول بتحليل الوضعيات لسبق الأحداث ولاتخاذ القرارات في أوقات قياسية .وهي من جهة أخرى وسيلة اتصال مفضلة لدى الجميع الفاعلين بالمؤسسة.

- لوحة القيادة هي الوسيلة رقمية تشير إلى المستوى المحتمل للمشاكل الفعلية أو المستقبلية, وهي تتمكن من مجموعة مؤشرات لتزويد المسؤولين بالمعلومات الأساسية لقيادة نشاطاتهم.

يتوقع نشاط مراقب التسيير في التنظيم العام للوحات القيادة على المستويين:

المستوى الأول :يقوم مراقب التسيير هنا بمساعدة المسؤولين على تعريف لوحات القيادة خاصة بكل منهم (مساعدتهم على تحديد قائمة المؤشرات)ووبتالي فان نشاط مراقب التسيير هنا نشاط دعم للمسؤولين هدف تحفيزهم على ضبط واستعمال لوحات القيادة الخاصة بكل منهم.

المستوى الثاني :يقوم مراقب التسيير هنا بمساعدة المسؤولين على تحليل النتائج وتفسيرها لاتخاذ القرارات التسيير الملائمة سواء لجزء من النشاط أو للمؤسسة ككل.

1 : -[http:// www.educnet. éducation.fr](http://www.educnet.education.fr). 12:30 2018/04/28

2- [http:// www. Directioninformatique.com](http://www.Directioninformatique.com)

المطلب الثاني: خصائص لوحات القيادة.¹

ينطلق التصور الكلاسيكي للوحات القيادة من الفرضية التالية , أن متخذ القرار عقلاني ويستطيع أن يفهم كل المعلومات و يتخذ كل أنواع القرارات .وبالتالي يكفي أن يكون متخذ القرارات مزودا بكل المعلومات ليتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة.

تميزت لوحات القيادة ضمن هذا التصور الكلاسيكي بأنها تضم مجموعة من المعلومات المرتدة ذات الأصل المحاسبي والمالي فقط في وثائق ذات حجم كبير و معقد (من 10 إلى 200 صفحة في الشهر) . فإذا كانت هذه المعلومات مفيدة لتقديم صورة عن المؤسسة ولتقييم الخسائر ...فهي بالمقابل غير قابلة للاستعمال في ميدان القيادة لأنها :

تقتصر فقط على المعلومات المالية والمحاسبة.

*بالإضافة إلى أنها غير ملائمة نظرا لكبر حجمها ولتأخر تاريخ صدورها وبالتالي فإن هذا النوع من لوحات القيادة كان يؤدي إلى تخفيض سرعة العمل², كل هذا كان في ظل محيط مستقر تسعى المؤسسة فيه.

إلى تحقيق هدف واحد و هو تخفيض التكاليف لزيادة الربح.

لكن مع تغير خاصية المحيط وارتباطه بظروف عدم الاستقرار والتأكد وجد متخذ القرارات نفسه مجبرا على اتخاذ أفضل القرارات وبسرعة ,وهذا ما جعل من النماذج الحديثة للوحات القيادة أدوات سريعة لاتخاذ القرارات وللتسيير العام للمؤسسة وأطلق على هذا النوع من لوحات القيادة اسم لوحة القيادة الاستشرافية او التنبؤية تميزت لوحات القيادة هنا بأنها:

*أداة تلخيصية :حيث أصبحت تحتوي على عدد محدود من المؤشرات (في الغالب من 5 إلى

10)والتي

تساعد على تقديم المعلومات الأساسية لكل مسؤول عملي , فكثرة المؤشرات والمعلومات لا يسمح باتخاذ القرارات الملائمة في الأوقات المناسبة لأنها تؤدي إلى صعوبة قراءة لوحة القيادة و كذلك إلى تضييع الوقت.

¹ - Alain fernandez, Les nouveaux tableau de bord des décideurs, 2ème Edition, Paris, Edition d'organisation, 2002, P7.

2- [http:// www.Eylolle.com](http://www.Eylolle.com).

كما تميزت المعلومات المقدمة من طرف لوحة القيادة الحديثة بأنها ملائمة وموافقة للعوامل الأساسية للنجاح المرتبطة بكل مسؤول بالإضافة إلى أنها أصبحت تقدم بطريقة فعالة تسهل عملية استعمالها (منحنيات جداول...).

*أداة تضم مؤشرات مالية وغير مالية: منذ 1992 اقترح كل من Kaplan و Norton في عدة مقالات أن تسيير المؤسسات بالاعتماد على مؤشرات مالية وغير مالي بحيث تأخذ بعين الاعتبار إشغاليين أساسيين :

fتحقيق الهدف و ليس فقط استرجاع المسار المتبع¹.

fخلق القيمة و ليس مجرد تخفيض التكاليف.

جمعت هذه المؤشرات وفق أربعة محاور في لوحة قيادة متوازنة من أجل الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:

- ماهية نظرة المساهمين إلينا ؟ النظرة المستقبلية المالية.

- ماهية نظرة المستهلكين إلينا ؟ النظرة المستقبلية للزيائن.

- أين يمكن أن نتفوق؟ النظرة المستقبلية الداخلية.

- هل باستطاعتنا الاستمرار في التحسين و في خلق القيمة؟ (النظرة المستقبلية للتعلم و التجديد .

أداة سريعة لاتخاذ القرارات :

ففي ظل محيط سريع التغير لابد من اتخاذ قرارات فورية و سريعة لأنه

من النادر أن تتوفر فرصة الحظ الثاني.

وعليه أصبح الشكل الحديث للوحات القيادة يسمح بتقديم المعلومات الأساسية بسهولة وبسرعة) أداة

تلخيصية) ، كما أصبح يمكن المسؤولين من تحليل النتائج وتفسيرها لاتخاذ القرارات الملائمة بأقصى

سرعة و في الأوقات المناسبة

أداة للتسيير العام

يرى كل من Kaplan و Norton أن لوحة القيادة ليست مجرد أداة لقياس مدى تحقق النتائج و إنما هي

أداة للتسيير العام لأنها:

¹ 1 - Alain fernandez, Les nouveaux tableau de bord des décideurs, 2ème Edition, Paris, Edition d'organisation, 2002, P7.

2 -Bernard Colasse, Op Cit, P1135.

3- [http:// www.Eylolle.com](http://www.Eylolle.com).

- تعطي معنى للأحداث أو الأعمال بإعطائها تمثيلا مشتركا لمهمة المؤسسة ككل.
- تظهر رغبة في التغيير) تفكير و توضيح استراتيجي مسبق قبل وضع لوحة القيادة وذلك على جميع مستويات الإدارة ,مع احتمال إعادة النظر في الهيكله) .
- تضغط على السلوكيات الشخصية للأفراد بتقديمها أهداف تفصيلية (الكمية ,الآجال) و التي تستخدم لاحقا من طرف نظام التحفيز.
- تدفع إلى تحسين الجودة و التعلم في مجال المنظمة

المطلب الثالث :أنواع المؤشرات

تتكون لوحة القيادة من مجموعة محددة من المؤشرات (من 5 إلى 10 في الغالب) و التي تعمل على تزويد المسؤولين بمعلومات مفيدة لقيادة نشاطاتهم و سنحاول فيما يلي إعطاء المفاهيم الأساسية التي تخص هذه المؤشرات:

تعريف المؤشر (l'indicateur)¹

*المؤشر هو معلومة رقمية مختارة ,هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية متقاربة عن معدلات تنفيذ وإنجاز المهام المؤشر، المتغيرة الأساسية، الدليل، معيار المراقبة...وما إلى ذلك من التسميات المختلفة التي تدل كلها على العنصر الأساسي للوحات القيادة، دور المؤشر هو قياس مدى تحقق الهدف أو الأهداف والإشارة إلى مستوى النتيجة المحققة.

*على المستوى التطبيقي، يجب أن يكون تعريف المؤشر دقيقا جدا، فكل مؤشر ينبغي أن يتضمن توضيحا للمعلومات التالية :

- البيان اسم المؤشر مثلا :الزمن المتوسط لتركيب جهاز التلفاز (س).
- العلاقة المطبقة لحسابه.
- كشف لمصادر المعلومات مثلا :المصادر التي يمكن استغلالها للحصول على أزمنا تركيب أجهزة التلفاز .

-الدورية مثلا :سيتم حساب هذا المؤشر كل شهر ويتم تجميعها في نهاية السنة.

-المسؤول :من يحسبه ؟ من يراقبه ؟ و لمن هو موجه ؟

1-سنوسي علي،نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة الصحية ،رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر ،1990-2000 ص127 .

- طريقة التقديم: رقم, منحني, أشكال بيانية...

- مرجعية أو هدف: ما هو المستوى الجيد للمؤشر؟

1-1 أنواع المؤشرات:

لاختيار المؤشر بطريقة سليمة وتحديد قيمته, فإنه من المفيد الرجوع إلى التصنيفات المختلفة التالي

1- مؤشر النتيجة ومؤشر المتابعة:

- مؤشر النتيجة: يقوم بقياس النتيجة النهائية للأداء أو لحدث معين بعد الإنجاز.

- مؤشر المتابعة: يقوم بقياس مستوى تطور الأداء و العمل خلال فترة الإنجاز.

مثال: مؤسسة تنتج تجهيزات منزلية و تسعى إلى تحسين إرضاء زبائنها بإقامتها مصلحة للصيانة (خدمة

ما بعد البيع) قادرة على تقديم خدمات الصيانة لزبائنها في فترة لا تتجاوز 48 ساعة¹.

- فمؤشر المتابعة هنا مثلاً: هو قياس نسبة المواعيد خلال 48 ساعة.

- أما مؤشر النتيجة فهو قياس درجة رضى الزبائن (عدد المواعيد التي قدمت لها خدمات الصيانة

خلال مدة لا تتجاوز 48 ساعة²).

2 - مؤشر المراجعة ومؤشر القيادة:

- يستعمل مؤشر المراجعة لإعلام المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج المحققة.

- أما مؤشر القيادة فهو يسمح بقيادة العمل أو الأداء أثناء القيام بيه مما يساعد على التحكم في

النشاطات.

مثال: يمكن لسائق مكلف بقيادة سيارة من المدينة "س" إلى المدينة "ص" بأقصى سرعة و ضمان

واققتصاد ممكن أن يستعمل مؤشرات المراجعة التالية: الزمن المستغرق في الرحلة, عدد المخالفات

المعاقب

عنها, عدد تجاوزات السرعة المسجلة في العلبة السوداء, كمية البنزين المستهلكة...

و مؤشرات القيادة التالية: سرعته في لحظة معينة, عدد دورات المحرك في الثانية, السرعة المسموح بها

في ذلك الجزء من الطريق...

1 - المؤشر المالي والمؤشر غير المالي:

- المؤشر المالي هو الذي يستند على المعطيات المالية والمحاسبية فقط مثلاً: معدل مردودية الاستثمار,

¹-الهيبي خالد عبد الرحيم, ادارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, 2003.

سعر التكلفة للمنتوج...

- أما المؤشر غير المالي، فهو ذلك الذي يستند على معطيات فيزيائية عملية..مثل: الحجم، الزمن، المخزون

- **المؤشر المركب والمؤشر المستهدف:** المؤشر المركب هو ذلك المؤشر الذي يحدد بناءً على مجموعة متنوعة من المعلومات بهدف وصف

وضعية ما بصورة عامة و إجمالية مثل سعر التكلفة المتوسط لمنتوج ما
أما المؤشر المستهدف، فهو ذلك الذي يقتصر فقط على مظهر محدد و خاص مثل: الزمن اللازم لتغيير
أطر عجلات الشاحنة "أ"

و حتى يكون المؤشر مصدر ثقة لا بد أن تتوفر فيه الشروط التالية :

1-الملاءمة والمصادقية: و ترتبط هذه الخاصية بضرورة تلبية المؤشر لاحتياجات المستفيدين منه بصورة جيدة أي تلبية للمعلومات المطلوبة و التي هم في حاجة إليها.

2-الوفاء والموضوعية هذا يعني ¹:

-الإزامية تغير المؤشر و تناسبه مع مستوى التغير الذي يطرأ على الظاهرة التي هي قيد التقدير أو القياس .وضرورة ثبات مدول المؤشر في الزمان والمكان وهذا يعني أن المؤشر يقوم على أساس معطيات علمية و موضوعية و يتم إعداده من قبل مختصين و بالتالي لا يجب أن يخضع لتلاعبات أو تشوهات من قبل مستعمليه.

-**السرعة والسهولة:** وهذا يعني سرعة الحصول على المعلومة وسهولة الوصول إليها ليتم استعمالها في الوقت المناسب .وعادة يفضل استعمال الأشكال البيانية باعتبارها تسمح لمستعملها باستخراج المعلومات بسرعة وسهولة ولكونها أكثر تعبيراً كما هو موضح في الشكل التالي

المطلب الرابع: مراحل تصميم لوحات القيادة

تخضع عملية وضع وتصميم لوحات القيادة إلى نفس المراحل التي تطرقنا إليها عند عرضنا لكيفية تصميم نظام مراقبة التسيير وهذا باعتبارها إحدى الأدوات الأساسية المكونة له .
وتضم عملية التصميم هذه مرحلتين(انظر الشكل أدناه)، تتمثل المرحلة الأولى في الدراسة التمهيديّة والتي تعتبر ضرورية لأنها تهدف إلى التعرف على إستراتيجية المؤسسة وتحديد مختلفة المسؤوليات و

¹ - Dominique Tissier, Op Cit, P314.

كذلك المتغيرات الأساسية للنجاح التي تحقق هذه الإستراتيجية .

إما المرحلة الثانية فتتمثل في عملية تصميم لوحات القيادة بالمعنى الضيق, وهي ترتبط باختبار المؤشرات التي تسمح بمتابعة خطط عمل المسؤولين لتحقيق الأهداف الخاصة بكل واحد منهم . وسنحاول فيملي التعمق أكثر في المرحلة الثانية (مرحلة تصميم لوحات القيادة) باعتبارنا قد تطرقنا سابقا إلى المرحلة الأولى (المرحلة التمهيديّة) عند عرضنا لكيفية تصميم نظام مراقبة التسيير .

تضم مرحلة تصميم لوحة القيادة أربع خطوات وهي:

- تصميم المخطط التنظيمي للتسيير والمتغيرات الأساسية.

- اختبار المؤشرات المناسبة .

- البحث عن مصادر المعلومات .

- تصميم لوحة القيادة.

1- تحديد المخطط التنظيمي للتسيير الأساسية¹:

يعرف المخطط التنظيمي للتسيير على انه التمثيل الرسمي للمسؤوليات الممارسة حقيقة والاتصالات الموجودة بين مختلف المستويات التنظيمية وأنشطة المؤسسة, وهو بهذا إعادة تشكيل للمخطط التنظيمي للمؤسسة بطريقة تبين المسؤوليات الممارسة فعليا في الواقع.

إن الهدف من هذه المرحلة هو تحديد المسؤوليات الحقيقة الخاصة بكل مسؤول وكذلك وسائل العمل المتاحة لكل واحد منهم, وحتى يتمكن مراقب التسيير من تحقيق هذا عليه إن يقوم بإجراء مقابلات وحوارات مع المدير المؤسسة ومختلف المسؤولين حتى يطلع على النتائج المسطرة وخطط العمل الموضوعة لتحقيقها, كما عليه إن يقوم بدراسة الوثائق المستعملة والمنتجة من قبل كل مسؤول وكذلك التعرف على العلاقات التنظيمية والوظيفية.

وبتالي ينتج عن هذا التحليل تحديد لمراكز المسؤولية والمهام والأهداف الرئيسية لكل مركز وبالتالي

المتغيرات الأساسية الواجب مراقبتها .

2 - اختيار المؤشرات المناسبة:

تتضمن هذه الخطوات وضع لكل متغيرة أساسية مجموعة من المؤشرات التي تسمح بقياس

مستوى أداء المهام والتعرف بأقصى سرعة على الانحرافات للتمكن من تصحيحها في الأوقات المناسبة.

¹ - عقون سعاد , مرجع سبق ذكره , ص 150

وتتم عملية اختيار المؤشرات بمشاركة هؤلاء ضرورة بسبب معرفتهم الدقيقة القوة والضعف في المصالح و هذا ما يؤدي إلى تركيز المؤشرات على المتغيرات الأساسية.
وبتالي يتم التوصل في الأخير إلى اتخاذ القرار النهائي بخصوص قائمة المؤشرات التي سيتم استعمالها في لوحة القيادة.

3- البحث عن المصادر المعلومات :¹

ان عملية اختيار المؤشرات لا ترتبط فقط بمجرد تحديد المهام والأهداف المراد تحقيقها ,بل كذلك بإمكانية الحصول على المعلومات التي تسمح بحسابها واستعمالها في الوقت المناسب و من اجل هذا يقوم مراقب التسيير بدراسة نقدية لنظام المعلومات الخاص بالمؤسسة .وتشمل هذه الدراسة على المراحل التالية:

- التأكد من توفر المعلومات انطلاقا من قائمة المؤشرات المحددة في الخطوة السابقة,كذلك التعرف على درجة صلاحيتها (جيدة ,حسنة ,متوسطة ,رديئة , سيئة) وعلى المدة اللازمة للحصول عليها .
 - ثم يقوم مراقب التسيير بمساعدة المسؤولين العاملين بالبحث عن كيفية الحصول على المعلومات غير الموجودة أو المتأخرة.
- ففي حالة عدم وجود بعض المعلومات ,فسيتم الاعتماد على الإجراءات تسمح بالحصول على المعلومات غير الموجودة أو المتأخرة.
- ففي حالة عدم وجود بعض المعلومات ,فسيتم الاعتماد على إجراءات تسمح بالحصول عليها مستقبلا مثلا:

وضع وثيقة لمتابعة حركة المخزونات, وثيقة لتدوين ساعات الإنتاج...الخ.

اما في حالة وجود المعلومات ولكن وصولها في أوقات متأخرة فسيتم تقدير قيمتها بمدة قصيرة وهذا باستعمال القيمة الحقيقية لها عند تاريخ الحاجة واستكمال او تقدير قيمتها النهائية من اجل استخدامها.

ونتيجة لهذه الدراسة النقدية يتم تحديد قائمة المعلومات المتوفرة واقصاء تلك التي لا يمكن الحصول عليها في الاجال المناسبة او تلك التي تكون غير صالحة للاستعمال .

4- تصميم لوحة القيادة وتحديد استغلالها :

يعمل مراقب التسيير في هذه المرحلة على اقتراح لوحات قيادة متكيفة مع الهيكل الموجودة وليس العكس, فاذا ادت عملية وضعها الى إعادة النظر في التنظيم الموجودة فسيتم رفضها , لهذا السبب يجب أولا التكيف ثم في وقت لاحق يتم القيام بالتعديلات اللازمة لانه حينها سيتم التعرف على عدد من النقائص و الاخطاء في التنظيم وتؤدي بذلك الى إعادة النظر فيها بصفة الية .

¹ _ عقون سعاد ,مرجع سبق ذكره ,ص150 .

ويجب ان تظهر لوحات القيادة المعلومات الاساسية بوضوح ,حتى تسمح باستغلالها بسرعة و تضمن الاتصال الجيد بين مستعمليها ومسؤوليهم .ولتحقيق افضل استخدام للوحات القيادة فمن الافضل اتباع التعليمات التالية.

- استخدام نفس لوحة القيادة الخاصة بكل مسؤول صفحة رئيسية او عدة صفحات ,تحمل المعلومات المهمة المرتبطة بنشاط كل منهم ,ويتم استعادة هذه الصفحة بنفس الشكل في لوحة قيادة المستوى الاعلى ويمكن كذلك ادراج في اسفل الصفحة الانحراف المستخرجة والاجراءات التصحيحية المتخذ لتصحيحها . وفي الاخير يتم اختيار هذه اللوحات المقترحة لفترة محددة من الزمن لتحديد تلك القابلة للتطبيق ويعتمد كثير من أدوات مراقبة التسيير كالمحاسبة التحليلية وبطاقة الاداء المتوازن والموازنات التقديرية ويمكن ان ناخذ محاسبة التحليلية كمثل مبسط.

خلاصة الفصل :

عندما نحضر لعملية اتخاذ القرار فان المهم هو المستقبل وليس الماضي ,فعلى مستوى التكاليف نجد ان التكاليف التاريخية ليست ذات دلالة كبيرة ومعاينة الماضي ليس مهما لكونه يقدم معلومات تشكل قاعدة للتفكير ولا يمكن استعمال هذه المعايينات مباشرة عند التحضير لاتخاذ القرار .

وفي هذا الصدد نجد ان المحاسبة التحليلية يمكنها ان تحدد التكاليف قي المستقبل وذلك عن طريق التكاليف المعيارية والتي يمكن اعتمادها في اتخاذ القرار .

واعبارا من اللحظة التي تبنى فيها النظرة التقديرية يمكننا ان نتصور سياقا خاصا لتحضير اتخاذ القرار وهو المسار الموازن ,وبالفعل فانه إثناء المناقشة الموازنة يتم الحزم في الخيارات الأساسية:تصنيع المنتج او التنازل عنه لمؤسسة اخرى,شراء التجهيزات او كراءهاا , الانطلاق في نشاط جديد ...

ان الاعتماد على المحاسبة التحليلية والتسيير الموازني فقط غير كافي لان المعلومات الناتجة عنهما تكون ذات طبيعة مالية ومحاسبية بحتة ,لهذا السبب لا بد من استعمال لوحات القيادة باعتبارها تضم المعلومات المالية وغير المالية ,وكذلك باعتبارها اداة تلخيصية تسهل عملية اتخاذ القرارات بسرعة وفي الاوقات المناسبة.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة

لافارج المسيلة

المبحث الأول : تعريف عام بالمؤسسة .

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة الأم.

1- نشأة وتعريف شركة " لافارج "

انطلقت أعمال مجمع لافارج في عام 1833 عندما قام "اوغست بافين" بتأسيس استثمار وتخصص في تصنيع الجير في فرنسا ،ومن خلال الاستحواذ على عدد من شركات الجير والاسمنت في البلاد ، أصبحت مجموعة لافارج اكبر منتج للاسمنت في فرنسا بحلول أواخر عام 1930 . وقد بدأت بالتوسع عالميا لأول مرة في عام 1864 عبر تزويدها للجير لأغراض بناء قناة السويس البحرية، واستمرت مجموعة بالتوسع عالميا في القرن العشرين عندما بدأت عملياتها في كل من شمال إفريقيا والمملكة المتحدة والبرازيل وكندا .

وأصبحت مجموعة لافارج بعد استحواذها على شركة "بورتلاند انك" في عام 1981 من اكبر مصنعي الاسمنت في أمريكا الشمالية، وواصلت المجموعة توسعها العالمي أكثر من خلال استحواذها على "بلو سيركل اندستريز" عام 2001 وعلى شركات اخرى في المنطقة حوض البحر الأبيض المتوسط وشرق أوروبا والشرق الأوسط وآسيا، وتعد لافارج اليوم المجموعة المتضامنة الرائدة في صناعة الاسمنت على مستوى العالم بامتلاكها لمنشآت إنتاجية في 78 دولة .

وفي عام 1997 ، حققت تجارة مجموعة لافارج في الباتون_ الموجودة الآن في 29 دولة حول العالم

- تطورا هاما، وذلك باستحواذها على مؤسسة "ريتلاند" التي كانت آنذاك إحدى اكبر الشركات

المصنعة للخراسنة والاسمنت في العالم .

ودخلت مجموعة لافارج السوق لأول مرة بمنتجات الجبس في عام 1931 وهي الآن ثالث اكبر منتج للألواح الجدارية حول العالم باستثمارات في 28 دولة ،وفي شهر شباط من عام 2007، باعت المجموعة قسمها الخاص بمواد أسطح المباني والذي ورثته من مؤسسة "ريدلاند" بعد الاستحواذ عليها ، في الإطار إعادة تنظيم مجمع لافارج في العام ،ثم تعيين السيد لوك كليباط مديرا عاما لافارج بالجزائر .

وكان السيد لوك كليباط منذ جانفي 2010 مديرا عاما للنشاط الاسمنت لافارج بالجزائر :الاسمنت،والجبس يهدف التنظيم الجديد الذي قام به مجمع لافارج على المستوى كل بلد خاصة إلى تسهيل تطور عرض المنتجات وإيجاد حلول تتكيف أحسن مع متطلبات الأسواق المحلية وذات مردودية للبناء،مستدامة ومقبولة .

السيد لوك كليباط الذي يبلغ من العمر 47 سنة كرس كل حياته المهنية في قطاع المحروقات (اكسون ومجمع بولوري) حيث شغل حتى 1995 ،وبعد ذلك التحق بقطاع مواد البناء عند ريدلاند ،مؤسسة اشترتها

لافارج سنة 1997، ودخل مجمع لافارج، خلال سنة الاخيرة في مناصب مديرة المالية وبالمديرية العامة في مختلف نشاطات المجمع وقضى السيد لوك كليباط معظم العشرية 2000/2010 ببولندا حيث كان نائب رئيس الجمعية البولندية لمنتجي الاسمنت. وفي اطار مهامه الجديدة، فهو مكلف بموصلة العمل لتنمية استراتيجية المجمع بالجزائر وخاصة استمرار تنمية عروض المواد والحلول التي تسمح في المدى الطويل في مرافقة البلد في التنمية وكذلك بتعميق وابرار الشراكة الموجودة حاليا مع الشركاء العموميين مثل تلك المقامة مع مجمع جيكا ; gica ومجمع كوسيدار cosider في ميدان الجبس

2- موقع الافارج في شركة الجزائرية الاسمنت :

لافارج هي متواجدة اليوم بالجزائر عبر كل نشاطاتها :الاسمنت،الخرسانة والجبس،في موقع الريادة في كل منها ، يكسب المجمع شركتين للاسمنت(مسيلة وعكاز) بقدرة انتاج تصل الى 8 ملايين طن وتسيغن طريق الشراكة مع جيكا(GICA) شركة الاسمنت بمفتاح من جهة الخرسانة، لافارج لها 22 موقع انتاجي للخرسانة بقدرة انتاج 1مترمكعب، ويشغل المجمع اكثر من 2000 متعامل

3- تطور مؤسسة لافارج نشاطات مواطنة مع مجموعاتها

مجمع لافارج رائد عالمي في مواد البناء يحتل لافارج مواقع المراتب الأولى في نشاطاته:الاسمنت،التحبيب،الخرسانة، ومع 76الف متاعون ب78بلد، أنجز المجمع في سنة2010رقم أعمال وصل إلى 16.2 مليار اورو. لافارج مصنفة العالمي داوجوسن سوستنبلبي انداكس في سنة 2010 بفضل نشاطاته في ميدان التنمية المستدامة. مصنفة باول مركز بحث في العالم للموارد البناء، لافارج يضع الابتكار في صلب اهتماماته خدمة للبناء المستدام والابداع المعماري.

المطلب الثاني :التعريف بالمصنع .

1_مالك المشروع:الشركة الجزائرية للاسمنت (لافارج) وشريك فرنسي قاعدة 51/49

2-الموقع :حمام الضلعة ولاية المسيلة

3-حجم الاستثمار

الخط الاول كامل:260 مليون دولار

الخط الثاني:190 مليون دولار .

المجموع: 450 مليون دولار .

4- خلق مناصب شغل :

الخط الاول كامل : 800 منصب

الخط الثاني كامل : 200 منصب

المجموع: 1000 منصب

شغل مباشر وغير مباشر : 8000 منصب.

5- القدرة الانتاجية :

الخط الاولى : 2 مليون طن في السنة

الخط الثاني: 2 مليون طن في السنة

المجموع : 4 مليون طن في السنة

6- نوعية الانتاج :

-اسمنت بورتلاندي عادي :- CPG

-اسمنت مقاوم للسلفات :- SRC

الخط الاول كامل (مدة الانجاز 20 شهرا) انطلاق فيفيري 2004

الخط الثاني كامل (مدة الانجاز 18 شهرا) انطلاق جوان 2005

8- البيئة :

احترام المعايير الاوربية

تكلفة معدات حفظ البيئة اكثر من عشرة مليون دولار

9- خصائص اخرى :

ان الشركة الجزائرية للاسمنت لافارج يمكن تصنيفها من بين احدث المصانع الاسمنت على المستوى

العالمي وذلك بتركيزها على مراقبة الجودة بصفة دائمة وبطرق حديثة ومنتظمة .

والاقتصاد في استهلاك الطاقة ومراقبة بصفة دائمة ومنتظمة لمسائل التلوث ، وامن صناعي على المستوى

العالمي، ونظام مركزي للتحكم في المعدات التكنولوجية للمصنع .

10- الموارد الاولية :

معدات المؤسسة السنوية :

Type materil	Nombre
Cat d9r دوزر	02
CAT 775D شاحنات	08
آلة التحميل CAT990	03
HJOHHDEERE 744 آلة تحميل	03
آلة تسوية éJohhdeere	01
Atlascopco lc6 آلة تخريم	02
Atlascopco 150 آلة تخريم	01

11- البنية الأساسية :

أ- الطرق :

تم ربط المصنع شرقا بالطريق الوطني رقم 60 (مسيلة - حمام الضلعة) بإنشاء طريق جديد

بطول 4

كلم شمالا جسرا طوله 60 م يعبر وادي الدبيل ويساعد على ربط التجمعات السكانية المنعزلة بالمنطقة والمساهمة في التنمية العمرانية بها ،ثم انجاز طريق مكمل للطريق الأول لربط منطقة المصنع بالطريق الوطني رقم 45 ،يسمح للنقل الثقيل بتفادي منطقة وسط مدينة المسيلة مراعاة للمسائل البيئية وللمساهمة في تخفيض تكلفة نقل الاسمنت .

ب- الكهرباء:

الخصائص : التزويد يتم عن طريق خط جهد عالي 220kv من ذراع الحاجة (المسيلة) على بعد 25 كلم الاحتياجات : MW60 .

التكلفة 570.00859218 دج

ج- الغاز الطبيعي :

الخصائص :خط 10-7-70 Bars على طول 41 كلم من المهير (برج بوعريريج)

الاحتياجات: 40000 م س

التكلفة: 515.00071374 دج

الانعكاسات : هذه العملية سمحت بربط وتزويد القرى المجاورة بالغاز الطبيعي على امتداد مساره

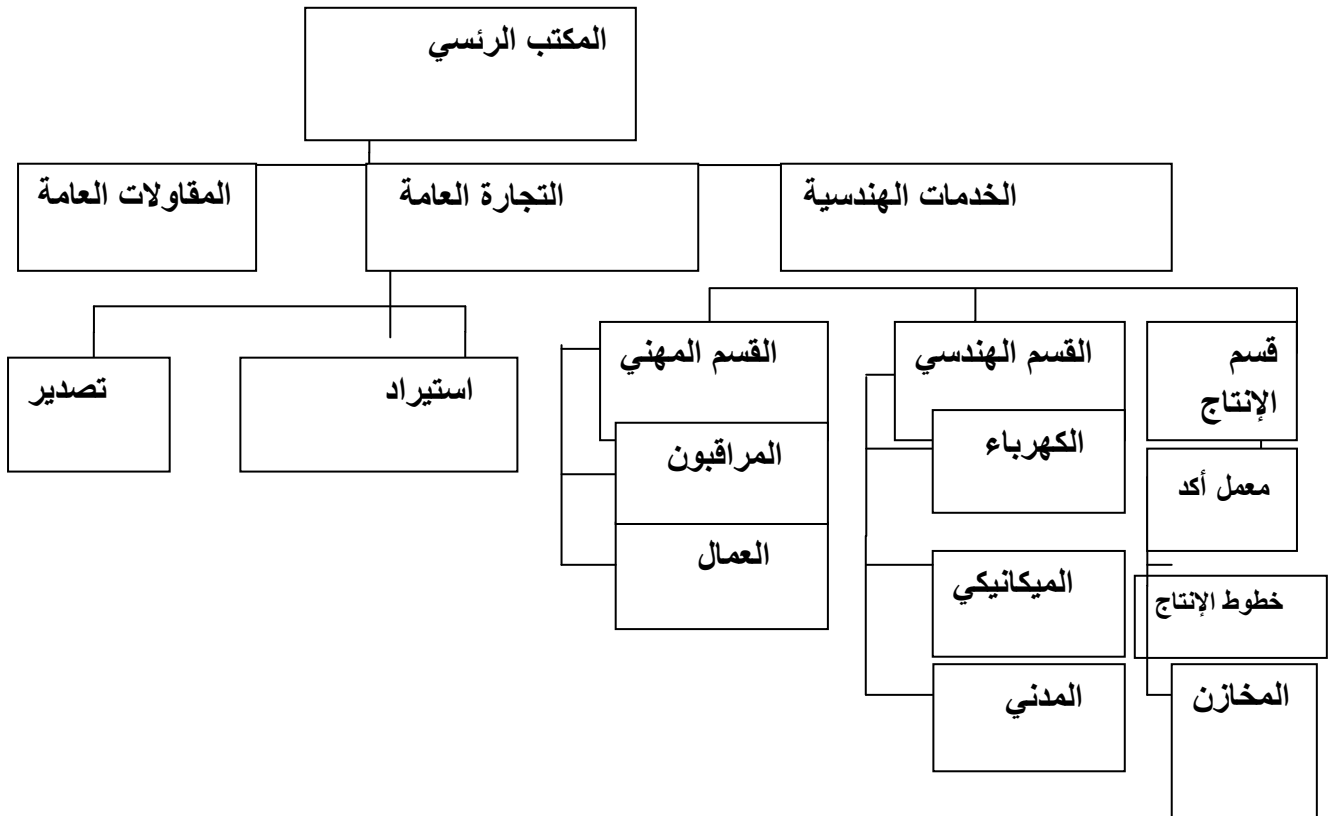
د - التزويد بالماء:

الخصائص : تم انجاز عدة أبار على بعد 3 كلم شرق المصنع

الاحتياجات: 1800 م يوميا

التكلفة: 100000000 دج

الشكل رقم (14) : الهيكل التنظيمي للشركة (لافارج)



بعض مزايا الاجتماعية :

- تسهر الشركة على توفير الاستقرار الاجتماعية لعمالها بتوفيرها السكن الاجتماعي الراقى حيث قامت بانجاز 231 سكن اجتماعي للعمال الذين يقيمون خارج محيط الولاية وصلت الى 46000000 دينار جزائري .
 - توفير السكن بالمصنع.
 - وجود عيادة بالمصنع ومتابعة صحية للعمال .
 - اقامة ملاعب وقاعة مجزة بالادوات الرياضية ووسائل الترقية .
 - توفير النقل لكل العمال والاطارات(40نقل)
 - توفير وجبات غذائية في المصنع لكل العمال .
 - توفير الخدمات الاجتماعية ،نزهة وعمره
- مساهمات الشركة الجزائرية للاسمنت لافارج بدعم بعض الانشطة الرياضية والعالمية .

المطلب الثالث: منتجات المؤسسة

أولا :منتجات المؤسسة .

1-التعريف بالمنتج crs

الاسمنت المقاوم للسلفات(5: 42 'NA CEM CPA 445) يستخدم لمشاريع الخرسانة المسلحة المعرضة للأملح الموجودة في التربة او المياه الجوفية ،مثل مناطق جنوب الجزائر(بسكرة ،ورقلة ،الوآد المنيعه) الأساسات والإعمال البحرية .

2-التعريف بالمنتج cpg

الاسمنت الاصطناعي المركب CPG مطابق للمعايير 15 AFNORNEP ، NA442,EN197

301 ! 940 ويتجاوز إلى حد كبير المقاومة المطلوبة هذه المعايير .

3-منتجات اخرى :

لقد تمت دراسة إنتاج الاسمنت المصالح للآبار البترولية وهذا النوع من الاسمنت مستورد

- وكذلك تمت دراسة الاسمنت المصالح للإشغال في الموانئ الجديدة والترميمات .

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لافارج المسيلة

- وأنواع خاصة ذات المقاومة العالية جدا .وهناك خمسة أنواع مختلفة من الاسمنت بهدف تغطية كافة احتياجات السوق الوطني وتصدير الفائض.

4-نظام حماية البيئة :

أدخلت الشركة الجزائرية للاسمنت (لافارج) سياسة بيئة متكاملة ،بغرض تقليل التأثير على البيئة المحيطة بالمصنع .

وضعت الشركة إمكانية معتبرة لتحسين نوعية الهواء المنبعث وذلك من خلال وضع لوقف انبعاث الغبار عن طريق تركيب مصفيات هواء متطورة ،وكذلك تم وضع آليات لقياس ومراقبة الانبعاثات لضمان السيطرة في مختلف الظروف .

فيما يخص الموارد المائية ،تم تقنين الاستخدام ،وهذا بإنشاء محطة لتصفية المياه المستعملة وإعادة استخدامها في مجال الري، بالإضافة إلى التحكم بنوعية المياه بشكل منتظم وهذا بإجراء تحاليل دورية ،كما تم إنشاء مساحات خضراء بشبكة ري

حصاة الشركة الجزائرية للاسمنت لافارج من الإنتاج الوطن

إنتاج 2005 ل انطلاق الخط الثاني في جوان 2005	4032822 طن
إنتاج إلى 13-03-2007	8678463 طن
إنتاج إلى 18-03-2007	136986 طن

ثانيا :المبيعات والتسويق بالمؤسسة .

للشركة الجزائرية للاسمنت لافارج مديرية للتسويق والتوزيع :

- تقوم بتسويق المنتج بكل أنحاء الوطن (الشرق ،الغرب ،الوسط)
- توزيع المنتج بشاحنات الشركة الجزائرية للاسمنت .

عدد الشحنات 50

عدد العمال 95

- اعطاء الزبون كل المعلومات الكافية لحسن استعمال المنتج.
- ولتغطية الاحتياجات السوق الوطنية بالاسمنت عبر تراب الوطني تستخدم الشركة ثلاث مستودعات لتخزين مادة الاسمنت في ثلاث مناطق مختلفة وهي: مستودع بجاية ومستودع الرغاية بالجزائر العاصمة بالاضافة إلى مستودع القليعة ببيتبازة ،حيث تحتوي على طاقة بشرية تقدر ب45 عامل يسهرون على السير الحسن للتوزيع .

المبحث الثاني :استخدام لوحة القيادة الاجتماعية كأداة للتقييم الموارد البشرية في مؤسسة صناعية

ماهية لوحة القيادة الاجتماعية :

لوحة القيادة الاجتماعية تتكون من مجموعة من المؤشرات والتي تمثل معلومات دقيقة ،مفيدة وملائمة لمسؤول إدارة الموارد البشرية كما انه عبارة عن معلومة رقمية مختارة ،هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية متقاربة عن معدلات تنفيذ وانجاز المهام ،وهو الوحدة الأساسية في لوحة القيادة الاجتماعية حيث دورها هو التأكد من مدى تحقق الاهداف والإشارة إلى مستوى النتيجة المحققة ،وللمؤشر عدة أشكال

- شكل كمي : تصور المعطيات الخام بقيم أصلية ،
- شكل كفي : تصور المعطيات بنسب مئوية ،إشارات
- المؤشرات المساعدة لحل مشاكل الموارد البشرية :لإتقان هذه المؤشرات والاستجابة لردود الفعل ،تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على الاختيار الاستراتيجي للقياس والحلول الفعلية بأقل تكلفة وأكثر سرعة وفي أحسن الأوقات .

ويمكن التمييز في المؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية ثلاث عائلات كبرى وهي على التوالي :

- المؤشرات الخاصة بالتسيير الاجتماعي ،
 - المؤشرات الخاصة بالأداء العمليات ،
 - مؤشرات خلق القيمة ،
- إن هذه المؤشرات (التسيير الاجتماعي ،أداء العمليات ،خلق القيمة) متعلقة بمدى تطور مراحل وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ،وسنتعرض في العناصر الموالية .

1-مؤشرات التسيير الاجتماعي :

هذه المؤشرات غالبا ما تظهر في نظام الأجور والميزانية الاجتماعية ،ويتم تبويب هذه المؤشرات في لوحة القيادة الاجتماعية ،وتخص غالبا المعلومات والمعطيات التي تتعلق بالإدارة العمال :

العمال تدفقات العمال، الإحصائيات الديموغرافية، التدريب والتكاليف الاجرية وتضم المعلومات الأساسية لعملية التطوير الاجتماعي في المؤسسة .

1-2 العائلات الكبرى للمؤشرات الاجتماعية :

- عائلة المعلومات الهيكلية : تدعى مؤشرات الوضعية، وتحتوي معلومات قاعدية للأفراد فيما يخص السن، المستوى التعليمي، الوضعية العائلية
- عائلة المعلومات الخاصة بالكفاءات .
- عائلة معلومات السلوك

2-2 أهم المؤشرات المستعملة في التسيير الاجتماعي :

يبين الجدول أهم مجالات لوحة القيادة الاجتماعية وأمثلة لبعض المؤشرات، وهو كالتالي :

الجدول رقم (05) : أمثلة عن مؤشرات بعض أهم مجالات لوحة القيادة الاجتماعية

الديموغرافية	- عدد العمال لأخر الفترة، عدد العمال لأول الفترة، الداخليين، الخارجيين - النسب المتعلقة بالفئات المهنية السن، الجنس، الأقدمية .
القانونية	- عدد ساعات المفوضة . عدد ساعات الإنتاج . - عدد CDI . CDD، التدريبات، تعاقب العمال ... الخ. نسبة الكتلة الاجرية المخصصة لعملية التدريب، القيمة المضافة الاقتصادية
الاقتصادية	- لمصارف الاجتماعية، عدد العمال - تطور الكتلة الاجرية - تكاليف عملية التدريب، عدد العمال
البيئة الاجتماعية	- عدد ساعات الغياب عدد ساعات المدفوعة الأجر . - دوران العمال - عدد ساعات الإضراب - عدد النزاعات

Source: IMBERT J., Le tableau de bord RH, construire mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage RH, Edition D'Organisation groupe Eyrolles, Paris, 2007, p 56.

من خلا الجدول السابق ،يمكن القول انه تتمثل مؤشرات بعض أهم مجالات لوحة القيادة الاجتماعية في المؤشرات :الديموغرافية ،القانونية والاقتصادية والبيئة الاجتماعية .

1-المؤشرات الخاصة بأداء العمليات :

عموما مع نهاية سنوات الثمانينات تأثرت أنظمة تسيير المؤسسات بظهور مايسمى بالإدارة بالعمليات حيث في الدول الانجلوساكسونية توضح مفهوم مؤشرات الأداء الأساسية والتي استطاعت ترجمة أداء عمليات الموارد البشرية ،هذه المؤشرات يتم تحديدها ومتابعتها من خبراء الوظيفة وهي تعبر على الجودة المحسوسة من الزبائن ،حيث تسمح بتحسين الخدمات المقدمة .

2-المؤشرات الخاصة بخلق القيمة المضافة :

1-2 خلق القيمة الاقتصادية :

الجدول رقم06: بعض المؤشرات التي تقيس الإنتاجية والمروية

التدريب	زيادة عدد مستندات الطلب المعالجة من طرف البائعين -انخفاض عدد العيابات للعمال المتدربين تحسين أجال الانجاز بعد التدريب في كيفية قيادة المشاريع.
نظام الأجور	-التحسين في الأداء المشاهد منذ وضع نظام للعلاوات انخفاض مدة توظيف الكفاءات منذ عملية إعادة تقييم الأجور
التوظيف	-أهداف الموازنة المحققة , رقم الأعمال
إدارة الأداء	-تحسين مؤشرات الإنتاجية منذ وضع أهداف خاصة بالعلاوات
وضع نظام للخدمات الذاتية	-انخفاض عدد ساعات الطبع للمعلومات الإدارية

المطلب الأول : مصادر المعلومات الداخلية للوحة القيادة الاجتماعية

1- التسيير الاجتماعي ونتائج العمليات : يعرض التسيير الاجتماعي ونتائج العمليات أربعة مصادر مهمة وهي :

1-1 نظام الأجور ومعايير تسيير العمال : هي أول مصدر لقيادة الموارد البشرية حيث تسمح بإمكانية تحليل متعدد الإبعاد بدراسة البيانات وفقا لمعايير متعددة منها :

- ✓ الغياب في جميع الوحدات والأقسام حسب : فئة العمر ، فئة المجتمع المهني ،
- ✓ الكتلة الاجرية حسب : أصناف العمال ، الأقسام ، القديمة ، الوظائف

1-2- الميزانية الاجتماعية : تقدم من الميزانية الاجتماعية وثائق متعلقة بالتعليق حول أنشطة للموارد البشرية حيث تعرف التعليق بأنها : مجموع الوثائق الموافقة للجداول والإشكال البيانية التي تهدف إلى إعلام الإدارة العليا حول الوضعية والنتائج المحققة

1-3- التوبيخ والخدمات الذاتية للموارد البشرية : إن تطور انترانيت الموارد البشرية لمستعملي نظام معلومات الموارد البشرية من عمال ، مديرين وأجور ، وهذا لغناها بقاعدة معطيات مهمة لقيادة هذه الموارد ، فاننقل المعلومات الشخصية لهؤلاء المستعملين صعبة للغاية لذلك لا بد من التنظيم

1-4- المعلومات المستخرجة من نشاطات إدارة الموارد البشرية : إن فعالية تسيير المورد البشري (الإنفاقات السنوية ، ميزانية العمال ، المخططات المتغيرة ، ...) تحكم على جودة استثمار المعلومات المجمعة وبدء تنفيذ الأعمال المطابقة لها

2- خلق القيمة : تتمثل في : حسابات النتائج ، مخططات النتائج ، الإستراتيجية والعلمية

2-1- حسابات النتائج : هناك تأثيرات ثابتة لوظيفة إدارة الموارد البشرية تمكنها من التصرف في حدود الإنتاجية وفي حدود خلق قيمة اقتصادية ، لكن لا تعمل على تحقيق قيمة مطلقة لواقع عمل الموارد البشرية ، بل تقوم بقياس نسب المشاركة مع مراقبي تسيير المؤسسة

2-2 - مخططات النشاطات الإستراتيجية والعلمية : إن خلق القيمة لوظيفة إدارة الموارد البشرية يفصل أهداف التطوير الإستراتيجية التي تستخلص من مخططات الأعمال التطبيقية ومخططات سير الموارد البشرية بالأولويات الإستراتيجية وأيضا مراقبة التأثير الحقيقي لانتهاج هذه الأعمال .

3-تدقيق الجودة :

1-3 نظام الجودة : أن الوظيفة إدارة الموارد البشرية قسم مهم يساعد في البحث على مؤشرات فعالة خصوصا في مجال تطوير الكفاءات وجودة إدارة الموارد البشرية

2-3-التدقيق الاجتماعي : ظهر التدقيق الاجتماعي امتدادا لنتائج الميزانية الاجتماعية ،فهو يعمل على تكييف وتحليل تطبيقات تسيير الموارد البشرية وإدماج مشكلة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ،التي تحقق أو تنفذ من طرف مستشارين معتمدين على تقوية التحليل وتدعيمه بنظريات والقوانين

المطلب الثاني :مصادر المعلومات الخارجية للوحة القيادة الاجتماعية .

1. القياس المقارن :

إن الفريق الموارد البشرية بحاجة إلى معلومات حول أوضاع ومهارات الموارد البشرية واكبر اتجاهات التطوير الاقتصادية والاجتماعية ،فال مورد البشري هو من الوسائل الضرورية لسير عملية القيادة ،غير انها تستعمل ببطنة

2. التحقيقات على الرضا الخارجي :

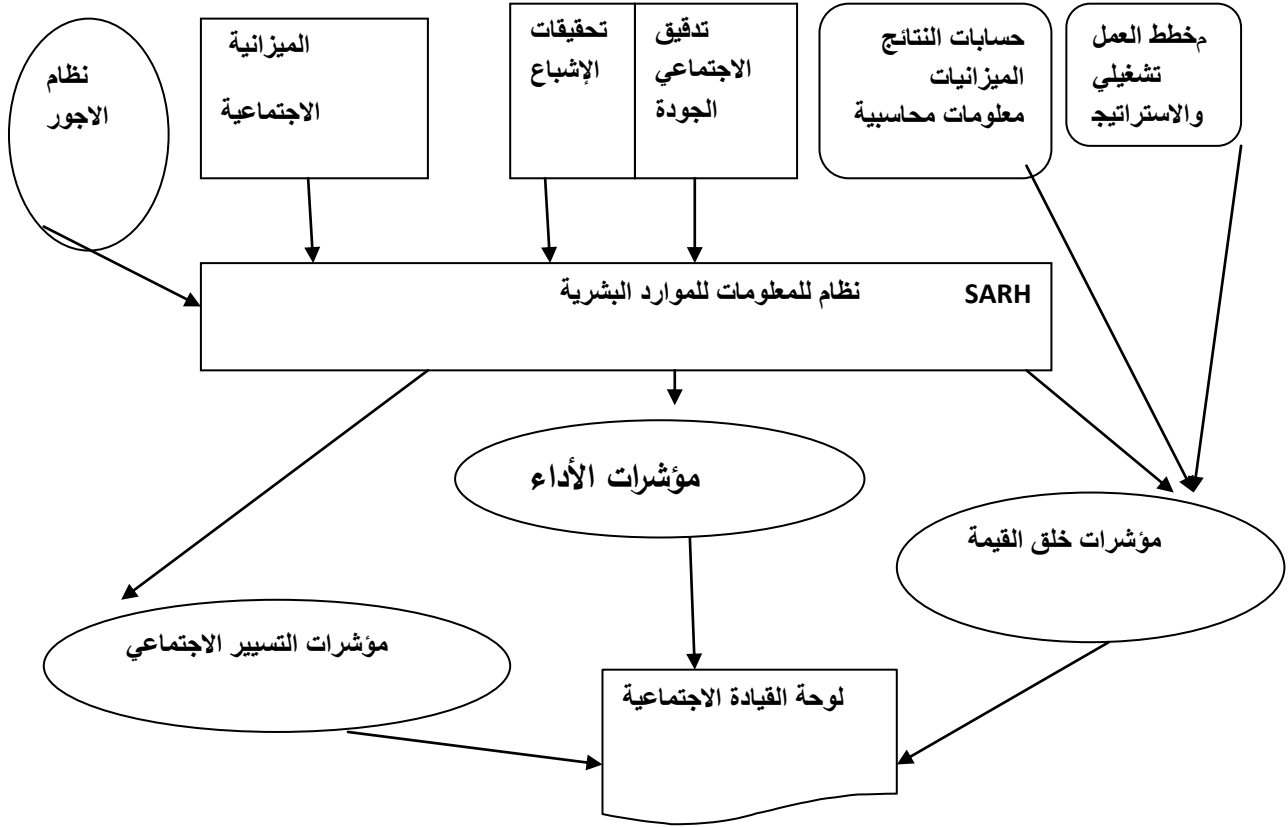
ان اكبر المؤسسات تساهم في القيام بتحقيقات وحوارات تخص بها المستخدمين وترتيبها بعد ذلك في نماذج والتي تكون من خلالها قد أخضعت عينة واحدة من المستخدمين لمقابلات مكررة في فترة معينة من الزمن

3.حقل الخبرة الموارد البشرية :

يقوم المسؤول عن الموارد لبشرية بتقديم أهم المعلومات عن اكبر المواضيع الخاصة بها ،اتجاهات التطوير التقنية ،الاجتماعية والاقتصادية التي تكون في خزان معلومات إدارة الموارد



الشكل رقم 07: مصادر المعلومات لنظام لوحة القيادة الاجتماعية.



Source: IMBERT J., Le tableau de bord RH, construire mettre en œuvre et évaluer système de pilotage RH, Edition D'Organisation groupe Eyrolles, Paris, 2007, p 47

البشرية حيث تقدم أفكار العمل والمؤشرات التي تولد تبادل الخبرات وأحسن التطبيقات المؤسسة من طرف الخبراء واتحادات العمال :

-الاجهزة العالمية

-المواقع الحكومية

-معاهد التحقيقات

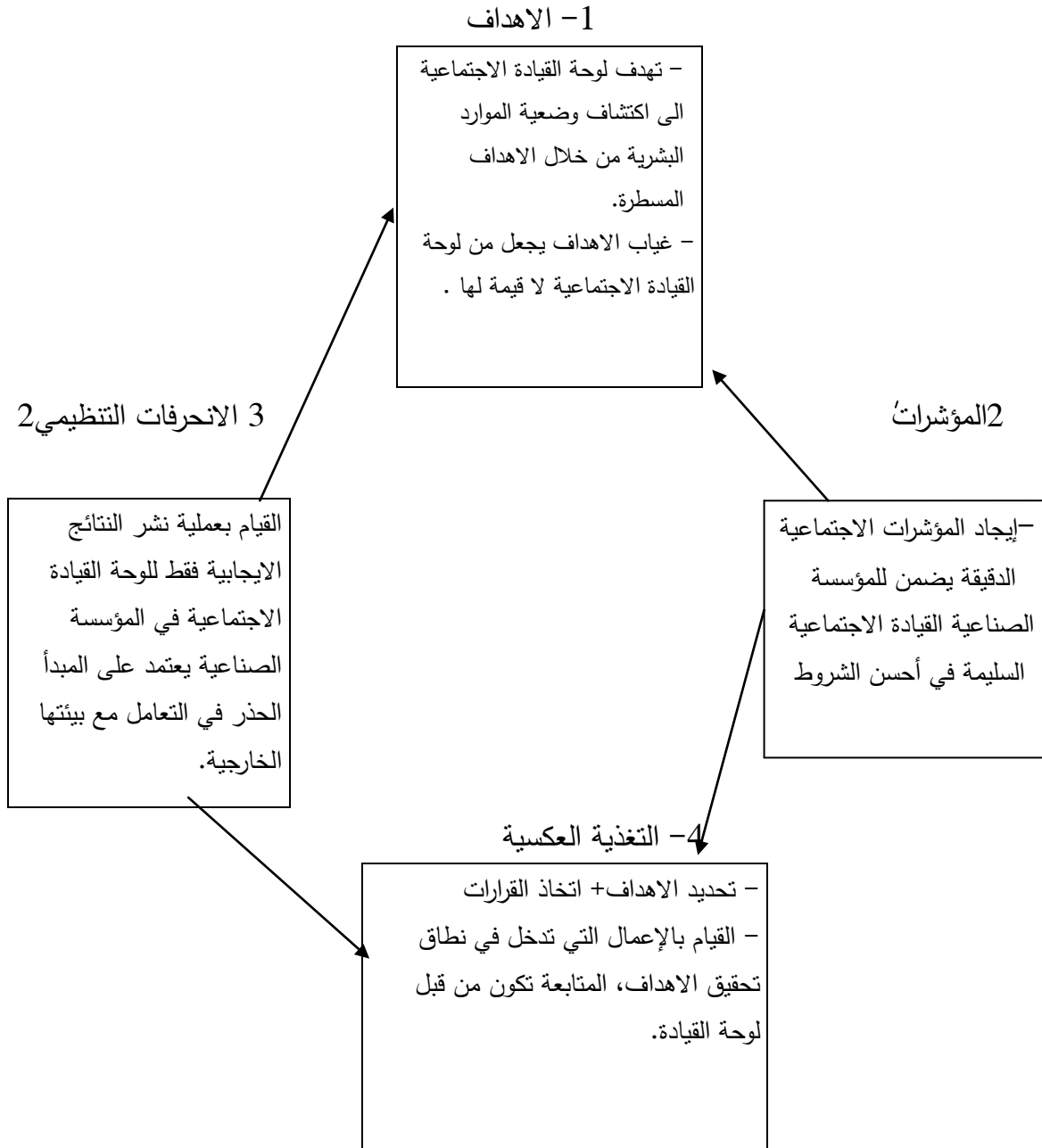
- الديوان الوطني للإحصاءات الجزائرية

4- المجالات التنظيمية للوحة القيادة الاجتماعية:

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية عن ترجمة رقمية (مؤشرات) لوظائف ادارة الموارد البشرية، ولضمان ظهور هذه الصورة بالشكل الفعال تتواجد عدة مجالات تنظيمية يجب العمل عليها، ويوضح الشكل رقم (05)

أهم المجالات التنظيمية للوحة القيادة الاجتماعية.

الشكل رقم (05): المجالات التنظيمية للوحة القيادة الاجتماعية



المبحث الثالث: مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية .

المطلب الأول: استخدام مؤشر التوظيف ومؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية

1. استخدام مؤشر التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية: 1

لمعرفة مساهمة التوظيف في تقييم أداء الموارد البشرية يجب التطرق إلى هدف نشاط التوظيف الذي يعمل على تحقيق اقل تكلفة ممكنة واقصر اجل تعيين الموارد البشرية في المناصب المشغولة ومنه تحتاج إدارة الموارد البشرية لقياس تكلفة التوظيف،مدته وعائده .

1-1 تكلفة التوظيف: حسب تكلفة التوظيف بدمج التكاليف التالية:¹

- تكلفة مصدر المرشحين وتشمل: تكلفة الإعلان ، تكلفة الوكالة الخاصة .
- تكلفة موظف مكتب التوظيف: وهي تكلفة ساعات العمل التي استغرقها الموظف

تكلفة الموظف = الاجر الممنوح +الفوائد الممنوحة(حوافز،ضمان الاجتماعي)
+المصاريف المختلفة للعمل (وسائل العمل، إيجار مكتب)

- تكلفة النقل والإيواء: تكاليف نقلهم وإيواء المرشحين للخضوع إلى مختلف الاختبارات والمقاولات.
- تكلفة تعلم الموظف الجديد: الموظف الجديد لايملك نفس مستوى كفاءة العامل

2-1 مدة التوظيف: تمتد مدة التوظيف من تاريخ يلقي موظف مكتب التوظيف طلب رسمي من

المؤسسة انتشغل منصب شاغر والى غاية تاريخ بداية العامل الموظف مزاوله العمل في منصبه.

3-1 - كمية الاستقطاب: ويتم فيها تحليل سبب عجز طلبات التوظيف او الحصول على فائض منها،

فقد يكون مثلا سبب الفائض من الطلبات الداخلية تدهور ظروف العمل كعدم التفاهم مع المشرف او الكثرة الصرعات مع فريق العمل ،

¹- صراح حمدي، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كمية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009،

يومي 14-15 افريل، ص4

1-4 إثبات مصداقية طرق الاختبار : ويشمل قياس مدى جودة طرق الاختبار المستعملة من طرف المؤسسة ، ويتم ذلك بحساب معامل الارتباط بين مستوى كفاءة عينة من الموظفين بعد مرور فترة من الاختبارات ومستوى الكفاءة لهؤلاء الموظفين الذين توقعه موظف الاختبار

2. استخدام مؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية .

من بين عناصر ظروف العمل والتي ستبين طرق قياس حدتها :الغياب، دوران العمل ،حوادث العمل ،الصراعات العالمية ،والتي تعتبر مؤشرات هامة لتوضيح مساهمة مؤشر ظروف عمل إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية ،وسنتناولها في الآتي :

2-1- الغياب :لقياس حدة الغياب نستعمل المؤشر التالي :

$$\text{مؤشر الغياب} = \frac{\text{عدد ساعات الغياب لفترة معينة}}{\text{ساعات العمل النظرية لنفس الفترة}}$$

من اجل الحصول على النتيجة جيدة يجب مقارنة هذا المؤشر من خلال عدة أشهر أو سنوات وملاحظة تطوره ،فزيادته تبين التماذي في احترام قواعد المؤسسة ،أو تدهور لظروف العمل أو كون العامل يملك مشاكل خارجية كالمشاكل العائلية ،وكذا دراسة المؤشر على أساس السن ،الجنس ،الأقسام ،المستويات الادرية ... الخ ،ولا يمكن تحديد معدل امثل المؤسسات ،لكن القول أن الأفضل هو الذي ينخفض ب [بالمئة من معدل السنوات السابقة .كما نعتمد مؤشر درجة تكرار الغياب كالاتي :

$$\text{تكرار الغياب} = \frac{\text{عدد ساعات في فترة معينة}}{\text{العدد المتوسط للعمال الموافق لنفس الفترة}}$$

2-2 دوران العمل : وهو حركة خروج العمال أو تركهم للمؤسسة ،ويعتبر مشكلة إن تعدى حدا معيناً ،أي أصبح يمثل نسبة كبيرة بحيث أن النسبة المتوسطة لاتعتبر مشكلة بل على العكس فهي مؤشر

لتحديد المعارف والكفاءات، أما إن أصبحت هذه النسبة كبيرة فهذا مؤشر يدل عن عدم رضا العمال عن عملهم أما بسبب حوادث العمل أو الصراعات أو ظروف عمل غير جيدة ... الخ

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العمال التاركين للمؤسسة في سنة } 100 N}{\text{عدد العمال في } 1 \text{ جانفي للسنة } N}$$

- **تكلفة دوران العمل:** من الصعب حساب تكلفة دوران العمل لكن يمكن تقديرها علما انها تتكون من العناصر التالية :

✓ الانخفاض في إنتاجية العامل قبل الذهاب ،تسديد تعويضات ،

✓ تكلفة الحصول على عامل من نفس كفاءة ،مهارة وخبرة العامل الذاهب ،وتشمل :تكلفة الاستقطاب والتدريب ،

✓ تكاليف ناتجة عن الذهاب والتمثلة في عمليات الترقية والنقل .

2-2 حوادث عمل: حوادث العمل هي عبارة عن حوادث تحدث خلال العمل ناتجة عن تدهور ظروف

العمل او عدم كفاءة العامل لتحليلهم يجب أولا تحديد درجتهم مثلا :عامل يحمل آلة قابلة للانفجار فإذا

زلق العامل نميز خمس حالات :1

- لايزلق لاشيئ ،

- زلق ثم نهض دون اي مشكل

- لايعود الى العمل - حادث مع توقف عن العمل ،

ومنه يتم التحليل درجة خطورة الحادث على اساس مستوى خطورته،وتستعمل المؤشرات التالية :2

عدد الحوادث

$$\text{معدل تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد الحوادث}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

ويجب تحليل هذا المؤشر حسب مستوى الخطورة ،نوع الحادث (تنقل ،عمل في الورشة ...الخ)

الحوادث التي كادت إن تقع ..وغيرها ،كما يتم تحليل مدى وجود ظواهر تنبأ بوقوع حوادث مثل :مدى

تعرض العمال لدرجة حرارة أو ضجيج أو رطوبة عالية ،مدى استعمال العمال لمواد خطرة كالمواد

الكيميائية .

تكلفة حوادث العمل: تشمل تكلفة حوادث العمل العناصر التالية :

- ✓ **تكلفة الاضطرابات**: وتهتم بالتكاليف المادية (المواد، المنتجات والسائل) التكلفة الناتجة عن توقف السير العملية الإنتاجية (تكاليف ساعات العمل) التكاليف الناتجة عن التأخر التجاري (عدم احترام الآجال، تدهور الجودة... الخ)
- ✓ **تكلفة التعديلات**: وتهتم بتكلفة تعويض العامل (مع حساب تكلفة انخفاض الكفاءة والإنتاجية)

تكلفة اللجوء إلى زيادة ساعات أو شراء منتجات من خارج المؤسسة أو اي طريقة أخرى

2-4- الصراعات العمالية: تشمل الصراعات العمالية كل إشكال اللاتفاهم بين العمال أو الجماعات أو الأقسام أو الوظائف أو بين المستويات التنظيمية أو بين العمال والإدارة ومن بين مؤشرات الصراعات نجد: 1 معدل تكرار حوادث العمل، ارتفاع عدد الشكاوي، ارتفاع عدد معدلات الغياب ودوران العمل. ونقيس درجة حدة الصراعات بالمؤشر التالي :

$$\text{مؤشر حدة الصراع} = \frac{\text{الزمن بسبب الصراع}}{\text{عدد العمال المعنيين بالصراع}}$$

تكلفة الصراع: تشمل انخفاض الإنتاج خسارة الزبائن كعدم احترام الآجال، تكلفة الاضطرابات الناتجة كارتفاع المخزون النصف مصنع، تدهور جو العمل حتى بعد مرور فترة الصراع، تكاليف الإنتاج الثابتة خاصة مع توقف الإنتاج .

المطلب الثاني: استخدام مؤشر التدريب ومؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية

سيتم التطرق إلى كل من استخدام مؤشر الأجور في تقييم أداء الموارد البشرية على التوالي :

1- استخدام مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية :

لمعرفة مساهمة مؤشر التدريب في تقييم أداء الموارد البشرية، يجب توضيح أهداف وطرق تحقيق نشاط التدريب ومتابعة تنفيذه وتعتمد أهم المؤشرات الخاصة على مقارنة تكاليف التدريب ومدته مع جودة النتائج التحصل عليها .

1-1- تكلفة التدريب ومدته: كما في المؤشرات السابقة نقيس تكاليف التدريب ومدته، وهذه الأخيرة تحسب بالفرق بين تاريخ البداية وتاريخ النهاية للتدريب وان احتوى على عدة تدريبات يتم قسمة المدة الكلية على العدد .

-قياس تكلفة التدريب :تتكون تكاليف التدريب من مايلي 1:

- **تكاليف المباشرة:** وتشمل الأجر للمدربين ،مصاريف كراء القاعات والوسائل ،مصاريف النقل والإيواء ،..الخ.
- **التكاليف الغير المباشرة:** وهي التكاليف أجور المتدربين وامتيازاتهم الاجتماعية وكذا المدربين ان كانوا مأجورين في المؤسسة ،كما يجب إضافة تكاليف الوظيفة المشرفة على التدريب وادارته من الأجر المسيرين والموظفين

<p>تكلفة التدريب</p> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>تكلفة التدريب للساعة =</p> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>عدد الساعات المستغرقة في التدريب</p>

✓ **تقييم كفاءة التدريب :** نتأكد من إتباع السيرورة الجيدة أو الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف

التدريب ، والمتمثلة في الآتي :

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية والطرق المستعملة لذلك ،

✓ تحديد طرق ووسائل التدريب ،

✓ التنسيق بين حدود الميزانية ،الاحتياجات والوسائل ،

✓ التنفيذ ومتابعة تطور الكفاءات ،

✓ قياس نتائج البرامج المطبقة ،

2-استخدام مؤشر الأجر في تقييم أداء الموارد البشرية :

يهدف مؤشر الأجر إلى وضع سياسة أجر عادلة تحقق رضا جميع الموارد البشرية ويتم

توضيح أهداف سياسة الأجر في لوحة القيادة الاجتماعية وكيفية تحقيقها ومساهمتها في تقييم

أداء الموارد البشرية من خلال 1:

- تحديد سياسة الأجر ،تكوين كتلة أجره في إطار تنفيذ السياسات ومع احترام التوازن المالي

والاجتماعي ،مع أعداد ميزانيات مصاريف العمالة ،

- متابعة تنفيذ الميزانيات وسياسة الأجر للتأكد إن كانت الدفعات المحققة تتوافق مع السياسة

الموضوعة وذلك من خلال مختلف المؤشرات التي تأكد مدى الفعالية والكفاءة لتحقيق الاهداف.

1-2 قياس فعالية نظام الأجر : يتم قياس فعالية نظام الأجر بتقييم كمية الموارد المستعملة لتحقيق

الاهداف ،إي حساب التكاليف ،ونعتمد بذلك على النقاط التالية 2:

- تطور الكتلة الاجرية ،

- تطور متوسط الاجر الفردي، بحيث :

$$\frac{\text{الكتلة الاجرية}}{\text{متوسط عدد العمال}} = \text{متوسط الاجر الفردي}$$

- تطور متوسط الاجر الساعي يساوي :

$$\frac{\text{الكتلة الاجرية}}{\text{العدد الساعي الكلي}} = \text{متوسط الاجر الساعي الكلي}$$

2-2 قياس تطور الكتلة الأجرية: لقياس تطور الكتلة الاجرية للمؤسسة يمكن الاعتماد على الخطوات والأسس التي اقترحها والتي تشمل مختلف المؤشرات الخاصة بالكتلة الاجرية فقياس تطور الكتلة الاجرية، يجب التركيز على تحليل الآثار التي تحدثها التغيرات على مستوى الأجور والموارد البشرية، بحيث نقيس من حيث الموارد البشرية كل من آثار: 1:

- التغيرات الكمية من دخول وخروج للعمال ،
- التغيرات النوعية من حيث المهارات والكفاءات (الاقدمية، على أساس الكفاءة بعد التدبير ،..الخ)
- التغيرات في ساعات العمل كإضافية أو الساعات المأجور دون مقابل للعمل كالغياب

2-1- التغير في النشاط :

كل ما يحدث في سير النشاط من غياب، إضراب، ساعة إضافية، حوادث العمل، له أثر على الكتلة الجارية للمؤسسة فيحسب قياس أثره (التكاليف الناتجة) سواء بقيمة محددة أو نسبة مئوية من الكتلة

- 1- حساب عدد العمال المعنيين بالتغير ،
- 2- حساب عدد ساعات الأعمال الإضافية أو المأجور دون عمل ،
- 3- حساب الأجر المتوسط لكل مجموعة ،
- 4- ضرب 1 في 2 في 3 ،

5- حساب نسبة التغير بقسمة الناتج 4 على الكتلة الأجرية ،

2-2 تطور العمالة :

تحاول المؤسسة التكيف بين العمالة واحتياجاتها ، فيجب قياس أثر كل دخول أو خروج ناتج عن (توظيف، دوران عمل ، تقاعد... الخ) على الكتلة الأجرية سواء كانت هذه الحركات داخلية بين الاقسام

والمستويات التنظيمية أو خارجية بين المؤسسة ومحيطها .والتحليل قد يشمل المستوى العام أو الفردي

،ويتم حساب أثر هذه التغيرات كالتالي 1:

1- حساب متوسط العمالة في السنة N.

2- حساب متوسط عمالة في السنة n.1

3- حساب (1-2).

4-حساب متوسط الأجور لعمالة السنة n

5-ضرب 4 في 5

6- حساب النسبة بقسمة 5 على الكتلة الاجرية

المطلب الثالث : النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية

سيتم فيما نموذج مطور لتفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية خلال الفترة .

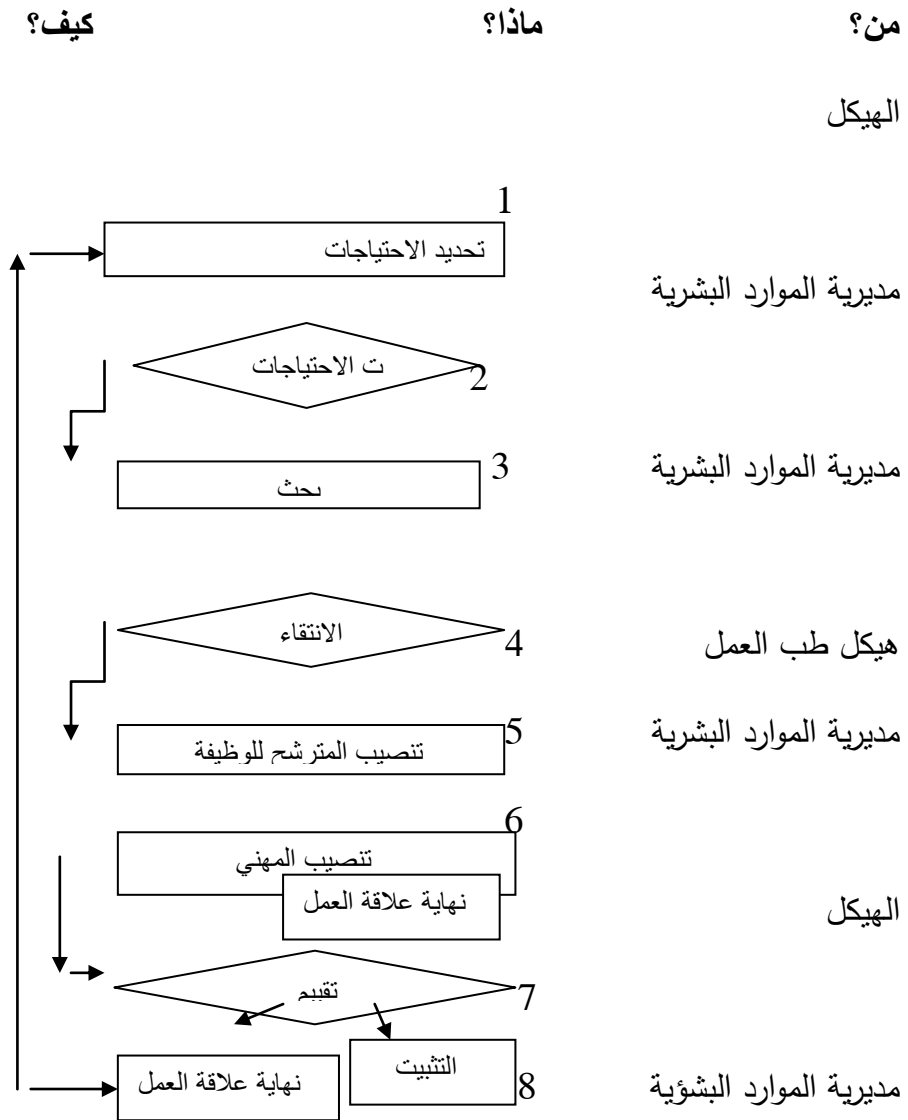
مؤشر تحقيق التوظيف :يسمح هذا المؤشر بمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتوظيف والمساهمة في تخفيض البطالة ،وبالتالي،المساهمة في تنمية المجتمع وتحقيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية .

1. مؤشر مرونة العمالة :يسمح هذا المؤشر بمعرفة مدى تحكم إدارة الموارد البشرية في العمالة وقدرتها في تقوية النشاطات العملية، ومدى تأمينها للجودة العالية، كما يساهم مؤشر مرونة العمالة في تسهيل مختلف العمليات بالمصالح

2. مؤشر التدريب : يسمح هذا المؤشر بمعرفة اهتمام كبير بتدريب مواردها البشرية ومدى تحقيق الاهداف من الزيادة في المعارف،المهارات والسلوكيات،أي ما اكتسبه العمال فعلا والتعرف على فعالية البرامج التدريبية التي تطبقها المؤسسة .

3. مؤشر الغيات :يسمح هذا المؤشر بمعرفة مدى التزام العمال بالعمل في المؤسسة واحترام أوقاته، وتحليل أسباب الغياب .ومعرفة وزن الأجور بالنسبة للتكاليف، ومدى فعالية سياسة التحفيز المتبعة في المؤسسة .

الشكل رقم 1-5) نظام معلومات لمراحل التوظيف بشركة الاسمنت



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مديرية الموارد البشرية بالشركة الاسمنت بالمسيلة.

تم الاعتماد في هذا على المقابلات الشخصية مع مدير دائرة الموارد البشرية وكذا الملاحظة المباشرة لمكان العمل، بغرض جمع مختلف المعلومات حول الميزانية الاجتماعية ولوحة القيادة الاجتماعية، اما بالنسبة لانواع لوحة القيادة المطبقة بالشركة، فقد تم اجراء المقابلة الشخصية أيضا مع مدراء مختلف الدوائر. بالاضافة الى عن طريق اعداد موجهة الى اطارات الشركة، قصد التعرف على ارائهم حول النموذج للوحة القيادة الاجتماعية.

المطلب الرابع: المساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم الاداء الموارد البشرية

الفرع الاول : انواع لوحة القيادة بالشركة

• لوحة القيادة المالية.

يتولى اعداد لوحة القيادة المالية، ويركز في اعدادها على اختيار المؤشرات المالية التي تقيم الوضع المالي للشركة، والجدول الموالي يوضح :

الجدول رقم 06: النسب المالية لشركة الاسمنت حمام الضلعة بالمسيلة (2011-2013)

النسب السنوات	العلاقة الرياضية	2011	2012	2013
نسبة الاستقلال المالي	(رأس المال/إجمالي الديون) في 100	335.86	533.16	335.85
نسبة السيولة العامة	الأصول المتداولة/ديون ق أ في 100	223.50	347.83	431.68
نسبة السيولة السريعة	القيمة ح+الموجودات على م ق / د ق في 100	116.10	204.53	296.80
نسبة السيولة الآتية	الموجودات/د ق م في 100	98.44	186.84	279.90
النسبة السنوية لتجديد الاستثمارات	الاستثمارات السنوية/الامتلاك س في 100	123.02	296.18	72.23

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دائرة المالية في الشركة الاسمنت

من خلال الجدول السابق ، نلاحظ مايلي:

- نسبة الاستقلال المالي خلال الفترة 11-13 تبين إن الشركة مستقلة ماليا، أي قادرة على تسديد ديونها بدرجة تامة، ودون اللجوء إلى الاستدانة.
- نسبة السيولة العامة خلال الفترة 11-13 تبين إن الشركة لها سيولة لايأس بها، مما يساعدها على تسديد ديونها القصيرة والمتوسطة المدى في الآجال المحددة، كما يمكنها الوفاء بالتزاماتها في الوقت المحدد.
- نسبة السيولة السريعة خلال الفترة 11-13 تبين إن الشركة لها قدرة سريعة في تسديد ديونها القصيرة المدى.
- تعكس نسبة السيولة الآتية خلال الفترة 11-13 التوازن المالي وقدرة على الشركة على التمويل الذاتي .

- تطور نسبة السنوية لتجديد الاستثمارات بين سنة 11-13 بنسبة 173 %، إما في سنة 2013 فيلاحظ انخفاض غير عادي، حيث انخفضت النسبة إلى 72.23 % وتدل هذه النسبة على أن الاستثمارات في السنة ضئيلة من جهة أخرى تدل على ارتفاع الاهتلاكات السنوية.

الجدول رقم 07: لوحة القيادة الإنتاجية لشركة الاسمنت ح ض بالمسيلة خلال الفترة 11-13

السنة	الإنتاج المتوقع(طن)	الإنتاج المحقق (طن)	نسبة الانحراف %
2011	1000000	767686	76.77
2012	1000000	1132324	113.23
2013	1000000	1155012	115.50
المجموع	3000000	14348000	104.18

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دائرة الإنتاج بشركة ح. ض من خلال لوحة القيادة الإنتاجية لشركة الاسمنت بحمام الضلعة نلاحظ ان الإنتاج المحقق يفوق الإنتاج المتوقع خلال الفترة 11-13

- تفكيك آلة تكديس المادة الأولية والحصول حادث خلال إجراء هذا التفكيك،
- تركيب مصفاة جديدة تقوم برسكلة غبار الاسمنت، وذلك باستبدال المصفاة الكهربائية،
- تغيير مخفض السرعة بمخفض جديد لمطحنة المادة الأولية رقم 01:
- تحويل نظام التحكم الآلي وتسيير الآلات من المكسرة إلى نقل اسمنت

الجدول رقم: 08 الجوانب البيئية بشركة الاسمنت بحمام الضلعة .

الزمن	المسؤولية	النشاط	الغاية	الهدف	AES	المجال
13/12	عملية اليقظة التكنولوجية	تصليح المصفاة	تخفيض الفضلات من الورشات	احترام التشريعات والأخذ بعين الاعتبار الإفراد	الرمي في الفضاء	الهواء
-12 13	عملية اليقظة التكنولوجية	تطبيق نظام جديد	كمية الغاز المستهلكة	احترام نسب الاستهلاك	استهلاك الطاقة	الطاقة
-12 13	عملية التموين	وضع مخطط الفضلات	تخفيض نسبة الفضلات	تسير حسن للفضلات	إنتاج الفضلات	الفضلات
السداسي الرابع 13	عملية إدارة البنية التحتية	تطبيق إجراء للعلاج	تخفيض إنتاج التلوث في الموقع	تخفيض الإنتاج التلوث الأرض	رمي السوائل على الأرض	الأرضية

المصدر: وثائق من مصلحة البيئة والجودة للشركة الاسمنت ب ح ض .

من خلال الجدول السابق، نلاحظ انه يضم انجازات الشركة بعد حصولها على شهادة الايزو لتحسين الجوانب البيئية المذكورة سابقا من حيث: الاهداف، الغايات، الأنشطة، المسؤوليات والآجال، إما بالنسبة لتسيير النفايات الصناعية، فمعظم النفايات المتولدة يعاد معالجتها وإدخالها كمادة أولية في عملية الإنتاجية، كما إن جميع النفايات تعالج وتباع في المزاد العلني إلى محولين معتمدين من قبل وزارة البيئة وتهيئة الإقليم، والجدول التالي يوضح كمية النفايات الصناعية التي قامت الشركة ببيعها في سنة 2013

الجدول رقم 09 : كمية النفايات الصناعية المباعة 2013

النوع	الوحدة	الكمية	سعر الوحدة (دج)	س ب إجمالي (دج)
نفايات حديدية	كغ	900.65	5	4503.25
أشرطة مطاطية	كغ	68.43	12	821.16
بطاريات	كغ	2.50	6	15.00
زيوت	برميل (200ل)	32	1000	32000
37339.41				م الاجمالي دج

المصدر: وثائق من مصلحة البيئية والجودة لشركة الاسمنت بالمسيلة.

من خلال الجدول نلاحظ أن الشركة قد حققت مداخلي معتبرة لبيعها لنفايات الصناعية في المزاد العلني، وقدر مبلغ ب: 37339.41 دج وبهذا حققت الشركة مكسبين هما :

- التخلص من النفايات ومخاطرها على الوسط البيئي خاصة تلك الخاصة والخطيرة كالزيوت والشحوم والبطاريات،
- تحقيق عوائد مالية معتبرة تستثمر في حماية البيئة، وتعوض بها المبالغ السنوية المدفوعة كضريبة بيئية والمقدرة 200000 دج سنويا

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة لافارج المسيلة

يبين الجدول الموالي لوحة القيادة البيئية لشركة الاسمنت 2013، وهو كالأتي:

الجدول رقم 10 : لوحة القيادة البيئية لشركة الاسمنت 2013 .

المؤشر	2013	نسبة	الأداء المستهدف	نسبة الانجاز
الاستثمارات البيئية	3000000	% 50	2700000	% 111.11
معدل الاستهلاك كهرباء(كيلواط/طن)	16.03	02.67_ بالمئة	16	% 100.62
معدل استهلاك غاز(م3/طن)	13.93	% -14.33	13	% 103.33
معدل استهلاك الماء	0.62	% -01.58	0.60	% 103.33
انبعاثات غبار الاسمنت	57.21	% -12.14	62	% 92.27
سعة الوقود المستعمل(لتر)	23894	% -06.22	24500	% 97.52
الورق المسترجع (كغ)	420	% 0.5	500	% 84
نفايات اخرى(طن)	155	% 04.02	150	% 103.33

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من التقارير دائرة الجودة والبيئة في شركة الاسمنت بالمسيلة 2013 .

يتبن لنا من خلال ملاحظة لوحة القيادة البيئية لشركة الاسمنت بالمسيلة 2013 مايلي:

- بالرغم من انخفاض معدل استهلاك الطاقة الكهربائية إلا إن الشركة لم تحقق الهدف المنشود (اقل من 16 كيلوواط /طن).
- بالرغم من انخفاض معدل استهلاك الغاز الطبيعي، إلا أن الشركة لم تحقق الهدف المنشود(اقل من 13م3/طن)
- بالرغم من انخفاض معدل استهلاك المياه إلا ان الشركة لم تحقق الهدف المنشود(في حدود 0.60 كيلوواط/طن)
- حققت الشركة نتائج جيدة احسن مما كانت تهدف اليه فيما يتعلق بانبعاث غبار الاسمنت، حيث حققت معدل 57.21ملغ/م3 مقابل 62ملغ/م3 كمعيار.

- حققت الشركة نتائج حسنة فيما يتعلق بحجم الورق المسترجع، لكن ليس كما كانت تهدف اليه، حيث تم تحقيق معدل 420 كغ من الورق المسترجع مقابل 500 كغ كمعيار.
- حققت الشركة نتائج حسنة فيما يتعلق بطرح النفايات الصلبة، لكن ليس كما كانت تهدف اليه، حيث تم تحقيق معدل 155 طن من النفايات مقابل 150 طن كمعيار.

خلاصة الفصل الثاني :

- من خلال دراستنا لاستخدام لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي :
- تعتبر لوحة القيادة تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية، ولكون وقت المدراء والمسؤولين يسمح لهم فقط بمتابعة المؤشرات الأساسية اليومية نظرا لانشغالهم الدائم بفحص الكثير من الامور .
 - تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية وسيلة لقيادة أنشطة إدارة الموارد البشرية، والركيزة الأساسية لتقييم أداء الموارد البشرية، وهذا لما تحتويه من مختلف المؤشرات التي تبني حسب احتياجات صانع القرار الاجتماعي، وإمكانية التنبؤ ودراسة تطور أوضاع الموارد البشرية ومراقبة التنفيذ واستراتيجية الموارد البشرية من أجل تقييم الفعال لأداء الموارد البشرية .
 - يستند مدير إدارة الموارد البشرية في إعداد للوحة القيادة الاجتماعية على نظام معلومات الموارد البشرية والميزانية الاجتماعية .
 - تؤدي لوحة القيادة الاجتماعية عدة مهام منها، التشخيص، إدارة الحوار ، تحفيز المسؤولين ، تحسين الكفاءات الإعلام ن التنبؤ ،المراقبة ،المساعدة في اتخاذ القرارات، تجميع البيانات، تقييم أداء الموارد البشرية .
 - يمكن التمييز في المؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية ثلاث عائلات كبرى وهي:المؤشرات الخاصة بالتسيير الاجتماعي، المؤشرات الخاصة بأداء العمليات، مؤشرات خلق القيمة.
 - تعبر مؤشرات الأداء العمليات على الجودة المحسوسة من الزبائن، حيث تسمح بتحسين ووضوح الخدمات المقدمة .
 - تبين المؤشرات خلق القيمة المضافة مساهمة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المجالات الأخرى لخلق القيمة:الاقتصادية، الفكرية ،الاجتماعية وإشباع الزبائن والعمال .
 - يساهم استخدام كل من مؤشر :التوظيف ،ظروف عمل إدارة الموارد البشرية، التدريب والأجور في تقييم أداء البشرية .
- التوظيف، مؤشر مرونة العمالة ،مؤشر الغياب ،مؤشر الأجور

- تستخدم الشركة لوحة لقيادة تقريبا في جميع دوائرها ومصالحها وتراها كأداة تقييم وتوقع، لأنها تعمل على إبراز الانحرافات وتحديد الوسائل المهمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التطورات الايجابية لمختلف النشاطات.

- يتم إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في الشركة الاسمنت بالمسيلة من طرف مدير دائرة الموارد البشرية بتواتر شهري وسنوي، ويتم عرضها في شكل مخططات بيانية أو جداول، وهذه الأخير هي الأكثر استعمالا في الشركة.

المخاتمة العامة

الخاتمة العامة

يعتبر التسيير بمثابة المرأة التي يمكن اعطاء صورة حقيقة عن نشاطات المؤسسة، حيث يهتم بتحديد الاهداف وتحقيقها عن طريق توجيه وتنسيق العمل بين العمال، وتخطيط والتنظيم ورقابة العمليات المنفذة للتأكد من اتجاهها نحو تحقيق الاهداف المسطرة.

إن الهدف من وراء أي عملية تسييرية هو تحقيق أقصى الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة وذلك بأقل تكلفة ممكنة وباستعمال الإمكانيات المتاحة، لايمكن أن يتم بسهولة وبدون مواجهة المشاكل، نظرا للصعوبات التي تتخلل تنفيذ الأعمال مما يؤدي إلى وجود اختلالات وانحرافات، وهذا مايستوجب وجود نظام فعال لمراقبة التسيير يعمل على تحديد الانحرافات وتفسيرها من أجل مساعدة المسيرين المسؤولين على اتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة قبل تفاقم الأوضاع.

1. بالنسبة للدراسة النظرية: توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى النقاط التالية:

- التسيير هو عملية تهدف إلى تحقيق الاهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة.
- تعتمد عملية التسييرية على مجموعة من المبادئ التي تساعد المسيرين على القيام بعملهم بالطريقة المناسبة وتمكنهم إذا ما أحسنوا استخدام تجنب الكثير من الأخطاء.
- كما تقوم العملية التسييرية على مجموعة من الوظائف المتكاملة التي يمارسها المسيرون لتحقيق أهداف المؤسسة
- ترمي مراقبة التسيير إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات المسيرين، وتطوير قدراتهم.
- وبناء على هذا حاولنا تقديم جملة من اقتراحات والتوصيات للمؤسسة كما هو موضح:
- يجب أن ينظر إلى مراقبة التسيير على انها وسيلة وليست غاية فهي تعمل على تزويد المسيرين المسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة.
- ينبغي تنظيم نشاطات تكوين ورسكلة على جميع المستويات، كما ينبغي النظر الى هذه العملية على انها استثمار لايقبل اهمية عن باقي الاستثمارات.
- ضرورة توعية الأفراد بأهمية هذا النظام وبأهدافه حتى يساهموا في إقامته بأسرع وقت .
- الإسراع في وضع لوحة القيادة باعتبارها من أهم أدوات مراقبة التسيير.

2. أفاق الدراسة:

- ظهرت لنا من خلال دراستنا هذه العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها، خاصة وان هذا المجال لازال خصبا للبحث وواعدا لاستقطاب اهتمام الدراسات العلمية والعملية، منها:
- دور لوحة القيادة في تفعيل وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الصناعية .
 - دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل في المؤسسة الصناعية .
 - دور الميزانية الاجتماعية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الصناعية .
 - مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد لوحة القيادة الاجتماعية في المؤسسة الصناعية
 - دور لوحة القيادة الاجتماعية في تفعيل وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية. وفي الاخير، دراستنا هذه لاتعدو إلا أن تكون محاولة لإثراء واحد من أهم الموضوعات، ونتمنى أن تكون قد وفقنا بالالمام ببعض جوانبها، وهو اجتهاد بشري وانساني، يلزمه النقص، يحتاج إلى التصويب، فان أصبت فمن الله وحده، وان أخطأت فمن نفسي .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- 1- لشهب صفاء، نظام المراقبة التسيير وعلاقتها باتخاذ القرار(دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموازية)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص1
- 2- مايكل موريس، ترجمة معتصم الفاضل الجبالي، المدير الأول مرة، الرياض، مطابع الأطلس، 1994، ص32.
- 3- جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، محاسبة التكاليف المعيارية، الطبعة الثانية، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1998، ص13 .
- 4- عقون سعاد، "محاولة التصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص52
- 5- مهدي حسن زوليف، احمد القاظمين، الرقابة الإدارية، عمان، دار حنين للنشر، 1995، ص36 .
- 6- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1993، ص341.
- 7- سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، الإسكندرية، مطبعة الإشعاع، 1997، ص34
- 8- عادل حسن، الإدارة مدخل حالات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1984، ص25
- 9- سارة بن عثمان، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر فالعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص:05.
- 10- سنوسي علي، نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة الصحية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1990-2000، ص127
- 11- إلهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 12- مسعود صديقي، انعكاس تكامل المراجعة الداخلية والخارجية على الأداء الرقابي، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمة والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر 2005، ص:27.

16- نعيمة يحياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء في العلوم الاقتصادية، جامعة لحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص:29

17- سليم الدين، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص:25.

مداخلات:

- بوديار زهيه وجباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة.

13- حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، الأردن، 1998، ص:140.

14- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص:341.

15- جميل عبد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986، ص:112.

المواقع الالكترونية:

محمود فرج حسين، أسمية تصميم الوظيفة في إدارة الموارد البشرية، متوفر على الموقع الالكتروني:
بتاريخ (12.02.2018).

<http://www.e-buziness.net/ar/index.php/menusection/article>

1 : -[http:// www.educnet. éducation.fr](http://www.educnet.education.fr).

2- [http:// www. Directioninformatique.com](http://www.Directioninformatique.com)

¹ 3 - Alain fernandez, Les nouveaux tableau de bord des décideurs, 2ème Edition, Paris, Edition d'organisation.

قائمة الملحق

TABEAU DE BORD MOIS: SEPTEMBRE 2013

SGP :		INDJAB		UKDA								
GROUPE SOGECOR :		BATISUD										
N°	AGREGATS	COMPT ES SCF	MIS		EVOLUTION		CUMUL A FIN SEPT 2012	CUMUL A FIN SEPT 2013	ECART EN VALEUR	EVOLUTION %	ECART EN VALEUR	EVOLUTION %
			sept-12	sept-13	EVOLUTION VALEUR	% EVOLUTION						
1	Vente de Marchandises	700										
2	Vente de Produits Frais et Intermédiaires	701 et 702										
3	Vente de travaux	704	64 351	134 003	69 652	105%	638 809	754 182	-84 627	-10,09%		
4	Vente d'études	705 et 705										
5	Autres (703, 706 et 706)	-										
6	Chiffre d'Affaires $\equiv (1)+(2)+(3)+(4)+(5)$ CA réalisé au sein du Groupe	70	64 351	134 003	69 652	105%	638 809	754 182	-84 627	-10,09%		
7	Production Stockée ou déstockée	-										
8	Production immobilisée	72										
9	Subventions d'exploitation	73										
10	Production de la période $\equiv (6)+(7)+(8)+(9)$	74	64 351	134 003	69 652	105%	638 809	754 182	-84 627	-10,09%		
11	Achats consommés	60										
12	Dont Achats de Marchandises vendues	600										
13	Matières Premières	601	16 087	24 121	8 034	50%	159 046	183 850	-5 147	-3%		
14	Achats D'études et de prestation de services	604										
15	Services extérieurs	61										
16	Autres Services extérieurs	62	5 065	50 921	45 856	768%	173 777	173 777	0	0%		
17	Consommations de la période $\equiv (11)+(12)+(13)+(14)+(15)+(16)$	62	21 952	79 042	53 890	242%	362 819	362 819	0	0%		
18	Valeur ajoutée $\equiv (10)-(17)$	-	42 399	54 961	16 562	39%	478 990	391 363	87 627	21%		
19	Charges de personnel	63	35 453	40 201	4 748	13%	440 363	438 969	1 394	-1%		
20	Impôts et taxes et versements assimilés	64	1 287	2 680	1 393	108%	16 776	16 219	557	3%		
21	EBE $\equiv (18)-(19)-(20)$	-	5 659	16 680	10 421	184%	18 931	22 275	-3 344	-28%		
AUTRES AGREGATS		COMPT ES SCF	CUMUL		EVOLUTION		CUMUL		EVOLUTION		EVOLUTION	
22	Concours bancaires courants	519	2 391 956	2 390 828	-1 128	0%						
23	Concours clients (routants bruts)	411	701 542	675 840	-25 702	-4%						
24	EFFECTIF TOTAL	-	1 314	1 314	0	0%						

S.C.I.M.A.T Cimenterie Ain Touta		01/09/2014		SEPTEMBRE 2014		31 Juin		C		37/Entretien																																																																																																																																																							
N° Adm: 000733004054		Type: Point		Section paye		Matière		Localisation																																																																																																																																																									
Date fin de période: 1/9/2014		Valeur paye		Frais		Solde décaissé		Solde (99%)		Qualif. Deb. Cof. Cof. Cof. Cof.																																																																																																																																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Postings</th> <th>Heures travaillées mensuelles</th> <th>Heures non travaillées</th> <th>Heures supplémentaires 100%</th> <th>Heures supplémentaires 175%</th> <th>Heures supplémentaires</th> <th>Heures supplémentaires</th> <th>Heures supplémentaires</th> <th>Heures supplémentaires</th> <th>Heures supplémentaires</th> <th>Heures supplémentaires</th> <th>Total heures</th> </tr> </thead> <tr> <td>Heures de repos</td> <td>17 S.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mises jours NEUT</td> <td>2 S.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mises jours TRAV</td> <td>4 S.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mises jours ABE</td> <td>5 S.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>6 S.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="12" style="text-align: center;">Total</td> </tr> </table>												Postings	Heures travaillées mensuelles	Heures non travaillées	Heures supplémentaires 100%	Heures supplémentaires 175%	Heures supplémentaires	Heures supplémentaires	Heures supplémentaires	Heures supplémentaires	Heures supplémentaires	Heures supplémentaires	Total heures	Heures de repos	17 S.											Mises jours NEUT	2 S.											Mises jours TRAV	4 S.											Mises jours ABE	5 S.												6 S.											Total																																																																													
Postings	Heures travaillées mensuelles	Heures non travaillées	Heures supplémentaires 100%	Heures supplémentaires 175%	Heures supplémentaires	Heures supplémentaires	Heures supplémentaires	Heures supplémentaires	Heures supplémentaires	Heures supplémentaires	Total heures																																																																																																																																																						
Heures de repos	17 S.																																																																																																																																																																
Mises jours NEUT	2 S.																																																																																																																																																																
Mises jours TRAV	4 S.																																																																																																																																																																
Mises jours ABE	5 S.																																																																																																																																																																
	6 S.																																																																																																																																																																
Total																																																																																																																																																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>1° S.</th> <th>D</th> <th>D</th> <th>L</th> <th>M</th> <th>M</th> <th>J</th> <th>V</th> <th>2° S.</th> <th>S</th> <th>D</th> <th>L</th> <th>M</th> <th>M</th> <th>J</th> <th>V</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1° S.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>4° S.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2° S.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>4° S.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>												1° S.	D	D	L	M	M	J	V	2° S.	S	D	L	M	M	J	V	1° S.								4° S.								2° S.								4° S.																																																																																																													
1° S.	D	D	L	M	M	J	V	2° S.	S	D	L	M	M	J	V																																																																																																																																																		
1° S.								4° S.																																																																																																																																																									
2° S.								4° S.																																																																																																																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>INDS</th> <th>ÉTATUT DE BASE MENSUEL</th> <th>Montant en Euro</th> <th>Montant (99%)</th> <th>Montant</th> <th>CV</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>INDO</td> <td>TAUX HORAIRE</td> <td>246,03</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SARL</td> <td>SALAIRE BASE REEL</td> <td>42 644,00</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>INDF</td> <td>IND DIFFERENTIELLE</td> <td></td> <td></td> <td>30 001,01</td> <td></td> </tr> <tr> <td>INDP</td> <td>IND ANCIENNETE</td> <td>0,00</td> <td></td> <td>2 411,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>INDS</td> <td>PRIME DE SUISSANCE</td> <td>0,00</td> <td></td> <td>2 330,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>INDC</td> <td>PRIME REND COLLECT TRIMES</td> <td>34 785,15</td> <td>70,00</td> <td>66 330,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>INDI</td> <td>PRIME REND INDIVID TRIMES</td> <td>34 785,15</td> <td>30,00</td> <td>20 429,54</td> <td></td> </tr> <tr> <td>SALP</td> <td>SALAIRE DE POSTE</td> <td>154 102,20</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>INDS</td> <td>RETENUE SEC SOCIALE</td> <td>154 102,20</td> <td></td> <td></td> <td>12 076,40</td> </tr> <tr> <td>INDP</td> <td>PRIME PARTAGE</td> <td>72,00</td> <td>400,00</td> <td>0 000,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>INDV</td> <td>INDEMNITE VEHICULE</td> <td></td> <td></td> <td>0 000,00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>INDU</td> <td>SALAIRE BRUT</td> <td>102 962,20</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>INDM</td> <td>SALAIRE NET</td> <td>154 102,20</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>INDG</td> <td>SALAIRE DISPOSABLE</td> <td>154 102,20</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>INDA</td> <td>TOTAL GAINS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>INDR</td> <td>RETENUE SEC REEL</td> <td>02 149,00</td> <td></td> <td></td> <td>54 122,00</td> </tr> <tr> <td>INDH</td> <td>RETENUE SEC M4</td> <td>06 236,27</td> <td></td> <td></td> <td>3 823,00</td> </tr> <tr> <td>INDT</td> <td>RETENUE MUTUELLE</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>300,00</td> </tr> <tr> <td>INDJ</td> <td>RETENUE PANIER</td> <td>22,00</td> <td>400,00</td> <td></td> <td>0 000,00</td> </tr> <tr> <td>INDO</td> <td>RETENUE PREY SOCIAL</td> <td>09 000,00</td> <td>10 000,00</td> <td></td> <td>10 000,00</td> </tr> <tr> <td>INDK</td> <td>BASE PREY MOUTON</td> <td>5 000,00</td> <td></td> <td></td> <td>5 000,00</td> </tr> <tr> <td>INDL</td> <td>RETENUE PREY MOUTON</td> <td>5 000,00</td> <td></td> <td></td> <td>5 000,00</td> </tr> <tr> <td>INDN</td> <td>NET A PAYER</td> <td></td> <td></td> <td>102 940,17</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2" style="text-align: center;">Total</td> <td></td> <td>102 940,17</td> </tr> </tbody> </table>												INDS	ÉTATUT DE BASE MENSUEL	Montant en Euro	Montant (99%)	Montant	CV	INDO	TAUX HORAIRE	246,03				SARL	SALAIRE BASE REEL	42 644,00				INDF	IND DIFFERENTIELLE			30 001,01		INDP	IND ANCIENNETE	0,00		2 411,00		INDS	PRIME DE SUISSANCE	0,00		2 330,00		INDC	PRIME REND COLLECT TRIMES	34 785,15	70,00	66 330,00		INDI	PRIME REND INDIVID TRIMES	34 785,15	30,00	20 429,54		SALP	SALAIRE DE POSTE	154 102,20				INDS	RETENUE SEC SOCIALE	154 102,20			12 076,40	INDP	PRIME PARTAGE	72,00	400,00	0 000,00		INDV	INDEMNITE VEHICULE			0 000,00		INDU	SALAIRE BRUT	102 962,20				INDM	SALAIRE NET	154 102,20				INDG	SALAIRE DISPOSABLE	154 102,20				INDA	TOTAL GAINS					INDR	RETENUE SEC REEL	02 149,00			54 122,00	INDH	RETENUE SEC M4	06 236,27			3 823,00	INDT	RETENUE MUTUELLE				300,00	INDJ	RETENUE PANIER	22,00	400,00		0 000,00	INDO	RETENUE PREY SOCIAL	09 000,00	10 000,00		10 000,00	INDK	BASE PREY MOUTON	5 000,00			5 000,00	INDL	RETENUE PREY MOUTON	5 000,00			5 000,00	INDN	NET A PAYER			102 940,17				Total			102 940,17
INDS	ÉTATUT DE BASE MENSUEL	Montant en Euro	Montant (99%)	Montant	CV																																																																																																																																																												
INDO	TAUX HORAIRE	246,03																																																																																																																																																															
SARL	SALAIRE BASE REEL	42 644,00																																																																																																																																																															
INDF	IND DIFFERENTIELLE			30 001,01																																																																																																																																																													
INDP	IND ANCIENNETE	0,00		2 411,00																																																																																																																																																													
INDS	PRIME DE SUISSANCE	0,00		2 330,00																																																																																																																																																													
INDC	PRIME REND COLLECT TRIMES	34 785,15	70,00	66 330,00																																																																																																																																																													
INDI	PRIME REND INDIVID TRIMES	34 785,15	30,00	20 429,54																																																																																																																																																													
SALP	SALAIRE DE POSTE	154 102,20																																																																																																																																																															
INDS	RETENUE SEC SOCIALE	154 102,20			12 076,40																																																																																																																																																												
INDP	PRIME PARTAGE	72,00	400,00	0 000,00																																																																																																																																																													
INDV	INDEMNITE VEHICULE			0 000,00																																																																																																																																																													
INDU	SALAIRE BRUT	102 962,20																																																																																																																																																															
INDM	SALAIRE NET	154 102,20																																																																																																																																																															
INDG	SALAIRE DISPOSABLE	154 102,20																																																																																																																																																															
INDA	TOTAL GAINS																																																																																																																																																																
INDR	RETENUE SEC REEL	02 149,00			54 122,00																																																																																																																																																												
INDH	RETENUE SEC M4	06 236,27			3 823,00																																																																																																																																																												
INDT	RETENUE MUTUELLE				300,00																																																																																																																																																												
INDJ	RETENUE PANIER	22,00	400,00		0 000,00																																																																																																																																																												
INDO	RETENUE PREY SOCIAL	09 000,00	10 000,00		10 000,00																																																																																																																																																												
INDK	BASE PREY MOUTON	5 000,00			5 000,00																																																																																																																																																												
INDL	RETENUE PREY MOUTON	5 000,00			5 000,00																																																																																																																																																												
INDN	NET A PAYER			102 940,17																																																																																																																																																													
		Total			102 940,17																																																																																																																																																												
Solde de paye		Solde décaissé		Heures travaillées		4 Retenues		Régime		Net à payer																																																																																																																																																							
Solde de paye		Solde décaissé		Heures travaillées		Régime		Net à payer		Heures et de travail																																																																																																																																																							
C. de l'1° au 31/08/14		C. de l'01/09/14		C. de l'01/09/14		C. de l'01/09/14		C. de l'01/09/14		C. de l'01/09/14																																																																																																																																																							
C. de l'01/09/14		C. de l'01/09/14		C. de l'01/09/14		C. de l'01/09/14		C. de l'01/09/14		C. de l'01/09/14																																																																																																																																																							
C. de l'01/09/14		C. de l'01/09/14		C. de l'01/09/14		C. de l'01/09/14		C. de l'01/09/14		C. de l'01/09/14																																																																																																																																																							

الملحق رقم 4: أسئلة المطروحة في المقابلة

أسئلة المقابلة:

1. ماذا تمثل وظيفة التدقيق بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة؟
2. ماهي المراحل التي يمر بها مراقب من الداخل والخارج في المؤسسة محل الدراسة؟
3. هل هناك تقارير يعدها المدقق الداخلي تكشف مزايا وعيوب نظام مراقبة التسيير؟
4. كيف يتم معالجة الانحرافات التي تحدث في المؤسسة؟
5. ما علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة التدقيق في المؤسسة محل الدراسة؟
6. ماهي الادوات التي يستعين بها نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة؟
7. لماذا يتم الاعتماد على هذه الادوات دون غيرها ؟
9. ماهي مراحل اعداد لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة؟
10. ماهي مراحل اعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة محل الدراسة ؟

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص البحث :

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة نتيجة التطور الذي لحقه في ظل النظام الدولي الجديد من جهة، والتكتلات الاقتصادية على المستوى الدولي والاقليمي من جهة أخرى، والجزائر كوحدة من الدول العالم، شهدت في الاونة الأخيرة تحولات اقتصادية كبيرة وذلك بدخولها نمطا جديدا يعتمدا على اقتصاد السوق والمبادلات الحرة، وفي ظل هذه الظروف أصبح لزاما على مسيري المؤسسات وضع نظام للرقابة لذلك.

تعتبر رقابة التسيير من بين أهم الآليات التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها والتحكم في أدائها التسييري، من خلال إبراز الدور الرقابي في المؤسسة للوصول إلى معلومات وتحليلات واقعية عن سير العمل من اجل ترشيد القرارات والسياسات العامة.

هدفت هذه الدراسة إلى وظيفة رقابة التسيير في تقييم وترشيد القرارات في المؤسسة ، ومن أجل ذلك حاولنا في هذه الدراسة معالج الاشكالية التالية : **كيف يمكن للرقابة التسيير ترشيد القرارات واتخاذ القرار الصائب ؟** وللاجابة على هذا الاشكالية قمنا بدراسة نظرية وتطبيقية للموضوع باستخدام بعض أدوات المستعملة في البحث المتمثلة في المقابلة الشخصية والملاحظة، وذلك عن طريق دراسة حالة في مؤسسة لافارج بحمام الضلعة ولقد توصلنا إلى عدة نتائج نذكر أهمها : تعمل الرقابة الداخلي على منع وتقليل حدوث الأخطاء من خلال تقييمه لنظام مراقبة التسيير، أيضا أن الرقابة الداخلي يعمل على اكتشاف نقاط القوة والضعف في الأداء المؤسسة، كما تساهم وظيفة التدقيق في عملية صنع القرار الاستراتيجي والنظرة الاستشرافية لدى المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : مراقبة التسيير، تدقيق، لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن، القرار .

Résumé :

L'audit et le contrôle de gestion sont des mécanismes plus importants qui ont aidé à l'organisation d'atteindre des objectifs et de contrôler la performance gestionnaire, en mettant en évidence un rôle de supervision dans l'organisation d'avoir accès à l'information et de l'analyse et de réaliste de rationaliser les décisions et les politiques publiques. Cette étude vise à clarifier le rôle de la fonction d'audit pour évaluer et activer le système de contrôle de gestion de l'organisation, et pour cela nous avons essayé dans cette étude de répondre à la problématique suivante : " Comment la fonction d'audit contribue de à l'évaluation du système de contrôle de gestion à l'organisation économique ", et pour répondre à ce problème nous avons étudié la théorie et la pratique de l'objet à l'aide des outils utilisés dans la recherche d'un entretien personnel et de l'observation, à travers une étude de cas dans le BatiSud, et nous avons atteint plusieurs conclusions, nous mentionnons que le plus importante est : l'audit interne prévoit et réduit l'apparition d'erreurs lors de l'évaluation du système de contrôle de gestion, a également constaté que la fonction de l'audit interne découvre les points positive et les points négative dans la performance de l'organisation, contribue également la fonction d'audit processus les décisions stratégique de l'organisation .

Mots clés : audit, système contrôle de gestion, système de contrôle interne, tableau de bord, budget prévisionnel .