

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

Mohamed Boudiaf Université of M'sila  
Faculty of Economic, Commercial and  
Management Sciences  
Department of finance et comptabilité



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة

## العنوان:

لوحة القيادة ودورها في ترشيد القرار داخل المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم: المالية ومحاسبة  
تخصص: محاسبة وتدقيق  
من إعداد الطلبة: بن خينش ثامر - عبد الاوي هشام

### لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ: حسان بوبعاية
مقرراً ومشرفاً	أستاذ محاضر أ	الأستاذ: عفيصة عبد الرحمان
ممتحناً	أستاذ محاضر أ	الأستاذ: محمودي مليك

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

# الشكر والتقدير

الحمد لله عزوجل على نعمه العظيمة  
التي غمرتنا وأوصلتنا إلى إتمام مذكرتنا هذه.  
نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير لأستاذنا  
المشرف "عفيصة عبد الرحمان" الذي ساعدنا على  
إنجاز هذا البحث وتحمل معنا العناء، ولم يبخل  
علينا بنصائحه، وإلى كل من ساعدنا من قريب وبعيد

# الاهداء

بعد بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله

خاتم النبيين محمد صلى الله عليه وسلم

أما بعد...

نهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين العزيزان يحفظهما  
لله لنا وإلى أفراد أسرتنا، وإلى كل الأقارب والأصدقاء  
والأحباب من دون استثناء وإلى أساتذتنا كرام وكل رفقاء  
الدراسة وفي الأخير أرجو من الله أن يجعل عملنا هذا نافعا  
يستفيد منه جميع طلبة المترشحين المقبلين على تخرج.

## فهرس المحتويات

	شكر والتقدير
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	ملخص
	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة وعلاقتها في إتخاذ القرار
	المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة
	المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة
	المطلب الثاني: مبادئ لوحة القيادة وخصائصها
	المطلب الثالث: أهمية لوحة القيادة وأهدافها
	المبحث الثاني: لوحة القيادة ومراحل إعدادها وطرق عرضها
	المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة
	المطلب الثاني: مزايا تطبيق لوحة القيادة
	المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للوحة القيادة
	الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في إتخاذ القرار في المؤسسة
	المبحث الأول: ماهية القرار وعلاقته بلوحة القيادة
	المطلب الأول: تعريف القرار
	المطلب الثاني: تعريف إتخاذ القرار وعناصره
	المطلب الثالث: العلاقة بين لوحة القيادة وإتخاذ القرار
	المبحث الثاني: شركة + ALGAL
	المطلب الأول: نبذة عامة عن الشركة
	المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة الخاصة بالشركة
	المطلب الثالث: أهمية إستعمال لوحة القيادة داخل المؤسسة
	خلاصة الفصل

	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

### فهرس الجداول والاشكال

	الجدول رقم (1) خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الراقية الأخرى
	الجدول رقم (2) لوحة القيادة المهنية الخاصة بعملية نظام المعلومات
	الجدول رقم (3) لوحة القيادة الخاصة بالمنتوج
	الجدول رقم (4) لوحة القيادة الخاصة بظروف العمل
	الجدول رقم (5) لوحة القيادة المهنية الخاصة بالعمليات التجارية:
	الجدول رقم (6) لوحة القيادة المهنية الخاصة بعملية الإنتاج.
	الجدول رقم (7) لوحة القيادة المهنية الخاصة بعملية الشراء:

### الاشكال

	شكل رقم (1) يوضح مكونات المؤسسة
	الهيكل التنظيمي لشركة ALGAL PLUS

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة في ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية، لذلك قمنا في هذه الدراسة على الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في ما مدى قدرة لوحة القيادة في ترشيد القرار داخل المؤسسة؟ للمعالجة هذه الإشكالية قمنا بإجراء دراسة نظرية وتطبيقية للموضوع وذلك باستخدام بعض الأدوات المستعملة في البحث وذلك عن طريق دراسة حالة في المؤسسة الاقتصادية **ALGAL PLUS** في ولاية المسيلة وعلى إثره تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها عرض لوحة القيادة في شكل جداول مع العرض و الأشكال البيانية، و الدقة في الأهداف المسطرة. الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، اتخاذ القرار.

## ملخص باللغة الأجنبية:

This study aims to highlight the role of the dashboard in rationalizing the decision in the economic enterprise, so in this study we have to answer the research problem of What is the ability of the dashboard to rationalize the decision within the organization? To address this problem, we conducted a theoretical and practical study of the subject, using some of the tools used in the research, through a case study in the **ALGAL PLUS** economic institution in the state of M'sila, and as a result, a number of results were reached, the most important of which is the display of the dashboard in the form of tables, with attention to graphics, display and shapes. Graphics, and accuracy in the ruler goals.  
**Keywords:** dashboard, decision making.



# مقدمة



## مقدمة:

تهدف المؤسسة الاقتصادية في ظل التغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية الحالية إلى الحفاظ على استمراريته لنموها، لما يحتم عليها اتخاذ القرارات السليمة التي تحدد كيفية توزيع مواردها المتاحة لتحديد البدائل المتاحة، لهذا الأمر الذي تطلب ضرورة وجود لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية، لهذا تعد لوحة القيادة من أهم الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير من خلال المؤشرات الموجودة فيها حيث تساعد المسيرين في عملية إتخاذ القرارات للمتابعة بشكل جيد بالتالي تساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية لتتبع أهمية استخدام لوحات القيادة أساسا من حدود استخدام الأدوات التقليدية كأدوات الرقابية فهذه الأدوات تتطلب وقتا أطول لتوفير معلومات تسمح بمعالجة الأوضاع، وهي أيضا تسمح بمتابعة كل التكاليف خاصة تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة سوء سير العمليات مما يعني تحمل المؤسسة لتكاليف إضافية للوحة القيادة أحد هذه الوسائل الفعالة القادرة على تلبية الضروريات الحديثة لعملية التسيير، لتعد أيضا من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث أنها تمكن من إعطاء نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة لمدى تحسين أدائها من خلال النتائج المحققة التي تظهر في لوحات القيادة ذلك عن طريق مجموعة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، لذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها لتغطية النقائص في تدفق المعلومات و بناءا على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

مامدى قدرة لوحة القيادة في ترشيد القرار داخل المؤسسة؟

و انطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما هي طبيعة القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة ؟
- فيما تتمثل مساهمة لوحات القيادة بالمؤسسة في المساعدة لإتخاذ القرارات ؟

**فرضيات الدراسة :**

- تعتمد شركة ALGAL PLUS على لوحة القيادة كأداة في إتخاذ القرار.

- يتم إعداد لوحة القيادة كل أسبوع لمتابعة نشاط المؤسسة .
- للوحة القيادة أهمية كبيرة في إتخاذ القرار في مؤسسة ALGAL PLUS

### أسباب اختيار الموضوع:

- رغبتنا في هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به لكيفية استخدامه في مؤسسة.
- ظهور تحديات جديدة لمتغيرات إقتصادية أدت إلى ضرورة إستعمال المؤسسات الجزائرية لأدوات فعالة في مراقبة التسيير.
- العلاقة بين التخصص المدروس في الجامعة لموضوع البحث.

### أهمية الدراسة :

- تكم أهمية الدراسة في أن لوحة القيادة من أبرز الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير وكذلك تعتبر من أهم الركائز التي تدعم المؤسسة في إتخاذ القرار.

### أهداف الدراسة:

- محاولة إبراز أهمية لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية.
- كيفية إستعمال لوحة القيادة بإعتبارها أداة مساعدة في إتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية.

### حدود الدراسة:

حسب المكان: تم إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية للشركة

ALGAL PLUS لولاية المسيلة .

حسب الزمان: لقد تمت الدراسة من الفترة 2023/04/06 إلى 2023/05/25.

### منهج البحث المستخدمة:

لمعالجة لوحات القيادة و تماشياً مع طبيعة الموضوع تم الإعتماد في دراستنا على المنهج التحليلي عند قيامنا بعرض الجوانب النظرية لذلك بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع لفهم كل مكوناته، حيث قمنا بالاستعانة بمجموعة من الدراسات والبحوث المتوفرة سواء في شكل كتب، مذكرات، ملتقيات، أو عبر المواقع الأنترنت، أما في الدراسة التطبيقية إعتدنا على لوحة القيادة كأداة في ترشيد القرار في شركة ALGAL PLUS لولاية المسيلة .  
**مرجعية الدراسة:**

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمذكرات والملتقيات العلمية التي لها علاقة مع الموضوع الدراسة.

### **هيكل الدراسة:**

لتحقيق الغاية المنشودة من البحث قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للوحة القيادة وعلاقتها في إتخاذ القرار وهذا من خلال مبحثين:

- المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة.
  - المبحث الثاني: لوحة القيادة ومراحل إعدادها وطرق عرضها.
- اما الفصل الثاني تطرقنا فيه: إلى دور لوحة القيادة في إتخاذ القرار
- المبحث الأول ماهية القرار وعلاقته بلوحة القيادة
  - المبحث الثاني شركة ALGAL PLUS للألمنيوم.

# الفصل الأول



الإطار المفاهيمي للوحة القيادة  
وعلاقتها في إتخاذ القرار

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة وعلاقتها في إتخاذ القرار

### المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة

من بين الأدوات التي تستعملها مختلف مصالح المؤسسة في تقييم الأداء واتخاذ القرارات ما يعرف بلوحة القيادة، حيث تسمح بالوقوف على مختلف الأنشطة بهدف مراقبتها والتحكم فيها، ومعرفة أسباب القصور في تحقيق الأهداف بسرعة، كما تمكن المسؤولين من اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة.

في هذا المبحث سيتم التطرق الى بعض التعاريف ومبادئ وخصائص وأهمية لوحة القيادة.

### المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة.

**تعريف لوحة القيادة:** تأخذ لوحة القيادة عدة تعاريف فقد عرّفها (**Michalleory**) على أنها تقديم شامل وبيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمؤسسة بمتابعة تحقيق أهدافها. (leory, 2000, p. 16)

وعرّفها **Seperi et Alazard** على انها مجموعة من المؤشرات المترتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرارات، وعلى التنسيق، وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية، لإدارة وتسيير وظيفة وتحسين أدائهم (Alazard , 2001, p. 591).

**تعريف (JR. SULZER)** حيث عرف لوحة القيادة بأنها " عبارة عن تدفق المعلومات

الضرورية لكل نظام مركزي خاص بالتسيير التنبئي. (سنوسي ، 2001، صفحة 121)

يتضح من خلال هذا التعريف أن لوحة القيادة عبارة عن ذلك النظام الخاص بالتسيير الموازني والتقديري ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن لوحة القيادة هي أداة من أدوات مراقبة التسيير التي تسمح لفريق المؤسسة بمتابعة المؤشرات المالية والغير المالية وتدقيق المعلومات في اتخاذ القرارات المناسبة، لتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت قصير، ومعالجة الانحرافات المتواجدة داخل الوضعية المستقبلية وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة.

## المطلب الثاني: مبادئ لوحة القيادة وخصائصها

ستقوم لوحة القيادة على مبادئ وخصائص تميزها عن غيرها من أدوات مراقبة التسيير، وستنطبق لكل هذا من خلال ما يلي:

أولاً: مبادئ لوحة القيادة.

على اعتبارها من أدوات التسيير فإن وضعها يخضع للمبادئ التالية:

### أ - الانسجام مع الهيكل التنظيمي:

توافق المخطط العام للوحات القيادة مع تقسيم المسؤوليات.

- أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة، تحتوي على منشورات مناسبة له تمكنه من الفهم الجيد للوضع والتدخل السريع والفعال متى كان ذلك ضرورياً.

- القدرة على تجميع وحدات القيادة في نفس الخطط الهرمي.

- أن تحتوي كل لوحة القيادة على تجميع لنتائجها حيث يظهر هذا التجميع في لوحة القيادة للمستوى الأعلى.

### ب - بالسرعة في جمع ونشر المعلومات:

تقلص أجال جمع المعطيات إلى أدنى حدود ممكنة وليس من الضروري أن تكون نهايته أو متناهية في الدقة.

### ج - التركيز على النقاط الهامة:

- يجب إختيار من الكم النهائي من المعطيات والمعلومات أكثرها نفعاً للمسؤول.

مع الحرص على قلة عددها وتلخيصها، وفي الأخير يجب عرض لوحة القيادة في شكل يسهل قراءتها وبسرعة. (قودير ، 2007 ، الصفحات 90-91)

### ثانياً خصائص لوحة القيادة:

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

- يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول.

- يغير عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.

- يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات سواء الداخلية

أو الخارجية. (بونقيب ، 2006 ، صفحة 119)

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للوحة القيادة وعلاقتها في إتخاذ القرار

- يتم إعدادها وتمثيلها في وقت قصير بشكل مناسب وهادف للفت انتباه المعنيين، كما تعمل على اتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت من أجل تحقيق الأهداف المسطرة (هميلة ، 2003، صفحة 9)

- تتصف لوحة القيادة بالوضوح وسهولة الاستعمال.

### ثانيا: خصائص لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة أداة حديثة لمراقبة التسيير في أغلب الأحيان تخص الأجل القصير، ونجدها تتميز بالخصائص التالية عموما:

أ- **الدورية**: وتتعلق بديناميكية لوحة القيادة ومدة تحسين المعلومات التي يتم تحويرها عند نشأتها إلى المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون: **يومية**: تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل: ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع.

**أسبوعية**: وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.

**شهرية**: وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز بنظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير وكذا قلة تكاليف إعدادها.

**سنوية**: وعادة تكون في مراقبة تجسيد إستراتيجية المؤسسة ومقارنة مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.

ب- **التقدير الكمي**: عادة ما تكون المعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تحمل طابعا كمي وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية، مثلا بالوحدات، عدد القطع المنتجة والمباعة، عدد ساعات العمل، أو في شكل تقريبي مثل: الصيانة، رضا الزبائن في شكل نسب مئوية وذلك لتسهيل التحليل وقياس الأداء (كاستعمال النسب، المنحنيات...) وتحتوي على قيم مالية وغير مالية.

ج- **السرعة**: تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية مثلا: لوحة القيادة اليومية يجب أن تكون في اليوم الموالي، لوحة القيادة الشهرية يجب أن لا تتعدى 05 أيام بعد إنتهاء الشهر المعني بالقياس، ولكن كل هذا مع مراعاة مصداقية المعلومات وضرورتها وكذا تكلفتها

د- **الإنتقاء**: يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به ومؤش ارت يكون الإتفاق عليها مسبقا، وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة كل مسؤول.

هـ- **موجهة للنشاط**: لا تقي لوحة القيادة شيء بدون التعاليق ومخططات الأنشطة فتقييمها يجب أن يكون ديناميكيا، يتبع التغييرات ويستجيب لخاصيتين من خصائص المسير القيادة والتشيط.

و- **أداة تلخياية (outil de synthèse)**: فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.

ز- **أداة للاستعمال المتداول**: طبيعة الإستخدام المتكرر للوحة القيادة يستوجب خاصية سهولة الفهم والوضوح بمعنى ضرورة تحقيقها للإتصال الجيد بين المسؤول والمعاونين وذلك بواسطة عدد محدود من المؤشرات المنتقاء بشكل جيد، وكذا إختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات وبلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم. (الخضر، 2015، صفحة 33) وفيما يلي سنقوم بعرض خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى

الجدول رقم (1) خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى

لوحات القيادة	الأدوات الرقابية الأخرى
تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)	- معلومات مالية بحتة
- إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة	- مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة
- محتواها يتناسب مع مختلف المسؤولين	- محتواها "معياري" لكل مسؤولين
- عرض المعلومات فيها يتمشى مع النشاط اليومي للمسؤولين	- عرض المعلومات يكون في العموم شهريا
- معطيات قليلة، مركزة حول النقاط الاساسية المهمة والتي تسمح بالعمل.	- معطيات كثيرة، جد مفصلة، شمولية
- تمثيل البيانات يكون بشكل جذاب وفعال	- تمثيل البيانات يكون معقدا
- سرعة في قراءة التحليل	- تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها
- مرنة وقابلة للتحديد والتعديل	- صعوبة في تطوير هذه الأدوات
- سرعة في تحصيل المعلومات	- بطيء في تحصيل المعلومات

المصدر : أحمد بونقيب ، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة-AMC-)، رسالة ماجستير في علوم التجارية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 14/09/2006، ص120.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات، وكما أن لها أهداف سوف نتطرق اليها في هذا المطلب.

#### أولاً: أهمية لوحة القيادة:

إن للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد على معرفة لمعطيات الضرورية لمراقبة سير المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات، ويمكن إيضاح أهميتها في النقاط التالية:

- تزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضع الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث ويمكنها من التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط؛
- أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي (مقدم، 2009، صفحة 5)؛
- تسمح لوحة القيادة للمسؤول في المؤسسة بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت الفعلي؛
- بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة إلا أنه يجب أن لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات وإنما تكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة؛
- تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة، تحتوي على أرقام وتسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية؛
- يجب أن تتلائم لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة، إذ لا بد أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة هي محصلة للوحات القيادة المرؤوسين التابعين له، وهذا ما يعرف بمبدأ التداخل (وآخرون،، 2004، صفحة 4)

ثانيا: أهداف لوحة القيادة:

- انتقلت لوحة القيادة تدريجيا من وسيلة بسيطة لمراقبة التسيير إلى وسيلة مساعدة على اتخاذ القرار في مختلف وظائف المؤسسة، وهي بذلك تهدف إلى:
- السماح لمتخذي القرار بطرح الأسئلة الملائمة؛
  - جذب انتباه متخذي القرار للنقاط الأكثر أهمية؛
  - التفكير الفعال والمفيد للمشاكل؛
  - تقديم واقتراح مناهج محتملة في الدراسات التوقعية المستقبلية؛
  - الوعي بالمخاطرة المحتملة المتولدة من القرارات في الماضي أو المستقبل؛
  - السماح للمسير بتحديد درجة الكفاءة للقرارات وللعمليات الأساسية في المؤسسة؛
  - مساعدة المديرين بنقل رسالة مهمة لجميع موظفيهم؛
  - ضمان إجراءات وقواعد عمل مفهومة ومحترمة من طرف مختلف الأعوان في المؤسسة؛
  - السماح لمختلف المسؤولين وفرق عملهم من قياس أدائهم الجماعي (بولصنام، 2017، صفحة 4)

## المبحث الثاني: لوحة القيادة مراحلها ومزاياها وطرق عرضها

### المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة 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.

وتتضمن عملية التصميم هذه مرحلتين (انظر الشكل أدناه)، تتمثل المرحلة الأولى في الدراسة التمهيديّة والتي تعتبر ضرورية لأنها تهدف إلى التعرف على استراتيجية المؤسسة وتحديد مختلفة المسؤوليات وكذلك المتغيرات الأساسية للنجاح التي تحقق هذه الاستراتيجية. 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 فيممي التعمق أكثر في المرحلة الثانية (مرحلة تصميم لوحات القيادة) باعتبارنا قد تطرقنا سابقاً 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 الأساسية: (عقون، 2001-2002، صفحة 150)

يعرف المخطط التنظيمي للتسيير على أنه التمثيل الرسمي لمسؤوليات 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 الحقيقية 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 يطمع على النتائج

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للوحة القيادة وعلاقتها في إتخاذ القرار

المسطرة وخطط العمل الموضوعة لتحقيقها، كما عليه إن يقوم بدراسة الوثائق المستعملة والمنتجة من قبل كل مسؤول وكذلك التعرف على العلاقات التنظيمية والوظيفية. وبالتالي ينتج عن هذا التحميل 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 لتمكين من تصحيحها في الأوقات المناسبة وتتم عملية اختيار المؤشرات بمشاركة هؤلاء ضرورة بسبب معرفتهم الدقيقة القوة والضعف في المصالح وهذا ما يؤدي إلى تركيز المؤشرات على المتغيرات الأساسية.

وبتالي يتم التوصل في الأخير إلى إتخاذ القرار النهائي بخصوص قائمة المؤشرات التي سيتم استعمالها في لوحة القيادة.

### 3- البحث عن المصادر المعلومات : (عقون، المرجع سبق ذكره )

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 ومن 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 العمليين 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 وصوليا في أوقات متأخرة فسيتم تقدير قيمتها بمدة قصيرة وهذا باستعمال القيمة الحقيقية ليا عند تاريخ الحاجة واستكمال او تقدير قيمتها النهائية من اجل استخدامها.

ونتيجة لهذه الدراسة النقدية يتم تحديد قائمة المعلومات المتوفرة واقصاء تمك التي لا يمكن الحصول عليها في الآجال المناسبة او تمك 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 لأنه حينها سيتم التعرف على عدد من النقائص والاطفاء في التنظيم وتؤدي بذلك الى اعادة النظر فيها بصفة الية.

ويجب ان تظهر لوحات القيادة المعلومات الاساسية بوضوح، حتى تسمح باستغلالها بسرعة وتضمن الاتصال الجيد بين مستعمليها ومسؤوليهم. ولتحقيق أفضل استخدام للوحات القيادة فمن الافضل اتباع التعميمات 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 الاعمى

ويمكن كذلك ادراج في أسفل الصفحة الانحراف المستخرجة والاجراءات التصحيحية المتخذ لتصحيحها.

وفي الاخير يتم اختيار هذه اللوحات المقترحة لفترة محددة من الزمن لتحديد تمك القابلة للتطبيق ويعتمد كثير من أدوات مراقبة التسيير كالمحاسبة التحليلية وبطاقة الاداء المتوازن والموازنات التقديرية ويمكن ان نأخذ محاسبة التحليلية كمثال مبسط.

**المطلب الثاني: مزايا وعرض لوحة القيادة**

**أولا: مزايا لوحة القيادة**

- تتميز لوحة القيادة بأنها: (جباري ز.، 2009، صفحة 5)
- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات.
  - تساعد في تقسيم الأداء في المدى القصير.
  - تساهم في إتخاذ القرارات.
  - تهدف للاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال.
  - توضيح وضعية المؤسسة وحيطها.
  - توضيح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري.
  - توجه المسؤولين بإعطاء العناية والاهتمام بمصلحة المؤسسة.
  - تساهم في إمكانية التحاور اللازم بين أرباب الشركات بهدف تدعيم وتطوير السبل الإيجابية.
  - تمكين من الاستغلال الفوري للمعلومات.

#### ثانيا: طرق عرض لوحة القيادة (بولصنام م.، 2017، صفحة 10)

- إن من أهم مميزات لوحة القيادة هي لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصيه ومرتبته، ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات.
- بعد عملية التصميم يتم اختيار طرق عرض لوحات القيادة بالشكل الذي تراه المؤسسة مناسبة.
- وفيما يلي عرض لأهم الطرق المتبعة في تحرير لوحات القيادة.
- الجدول: تحتوي الجداول على أرقام بيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة
- الرسومات البيانية:** مقارنة بالجدول المرقمة فإن الرسومات البيانية لها عدة مزايا هي:
- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة، وشرح التغيرات الحاصلة والفروقات.
  - تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة و الاتجاهات العامة، وهناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة في لوحات القيادة منها :

النسب: هي عبارة على علاقة بين عنصرين ماليين أو كميين، تكون بسيطة وسهلة الاستيعاب، تساعد في معرفة وضعية المؤسسة في الفترة ما مثل نسبة رقم أعمال، نسبة رضى الزبائن... الخ؛

-العلامات الساطعة : هي مؤشرات ذات أهمية خاصة حيث تعبر عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة و ذات دلالة، بعد مقارنة قيم المؤشر بمعيار معين .  
والشكل التالي يوضح مجموعة من إشارات تعتمد على لوحة القيادة.



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

### المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للوحة القيادة

تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة منها:

#### 1-3-1 أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش ..) والنتائج غير المالية كذلك عدد الوحدات المنتجة...، ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين (Leroy, 2001, p. 42).

ومقارنة بالأنظمة المحاسبية التقليدية فإن لوحات القيادة تساعد المسؤولين على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال وتدني جودة المنتوجات...، وغيرها من التكاليف التي يصعب حسابها و تحديدها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية (V.Zaritet, 1989, p. 5)

كما تعتبر لوحات القيادة أداة هامة تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي ، فعلى عكس أنظمة الميزانية

والمحاسبة التي تعتمد على معلومات تاريخية والرقابة على العمليات السابقة فإن لوحة القيادة أداة تنبؤ لمجرى العمليات المستقبلية (فمن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبؤ إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة) فهي أداة قيادة وتحكم. (F.Busson, 1996, p. 214)

كما تعتبر لوحات القيادة أداة تكميلية لنظام تسيير الميزانية، حيث تستعمل في عملية مراقبة الميزانية ويتم فيها وضع أهم المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها باستمرار والتي تساعد في تحقيق أهدافه بشكل جيد و اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات (Muller, 1991, p. 204). (فترة مراقبة الميزانية عادة ما تكون شهرية، بينما لوحات القيادة تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات) .

### 1-3-2 أداة حوار واتصال

تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته.

### خلاصة الفصل الأول:

تلخص هذا الفصل بصفة عامة عن ماهية لوحات القيادة لأهميتها ومراحل إعدادها. تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة، وذلك من كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية، وقد عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تلعبه، وانتقلت من اعتماد المؤشرات المالية والكمية إلى المؤشرات النوعية، ومنه إمكانية اعتمادها في مجال اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.

# الفصل الثاني



دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار

### الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في إتخاذ القرار

إن محور العملية الإدارية هو الوصول إلى الهدف بأحسن وسيلة وبأقل تكلفة في حدود الإمكانيات المتاحة ولا يتحقق هذا إلا من خلال. منهج إتخاذ القرار فالمسؤولية الأساسية للإدارة والمقياس الحقيقي لكفاءتها هي قدراتها على إتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة المشاكل التي تواجهها في سبيل تحقيق أهدافها (مشرقي، 1997، صفحة 19).

#### المبحث الأول: ماهية إتخاذ القرار

من أجل الوقوف على ماهية إتخاذ القرار سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم القرار وتعريف إتخاذ القرار في مطلبين حيث تطرقنا في المطلب الأول: إلى مفهوم القرار اما المطلب الثاني فتناولنا فيه تعريف إتخاذ القرار وعناصره.

#### المطلب الأول: مفهوم القرار

إن إتخاذ القرارات صفة تلازم الأفراد لإشباع حاجياتهم وكانت تعتمد في الماضي على التخمين والحدس والتنبؤ وعلى تجارب وخبرات، أما في عصرنا الحالي أصبح علم القرارات له موضوعه الخاص وقوانينه وضوابطه.

#### أولاً: مفهوم القرار

مفهوم القرار لغة: مشتق من القر، وأصل معناه على ما نريد هو " التمكن (ثعلب، 2011، صفحة 34).

كما عرف القرار: " اختيار الطريق أو المنهج أو المسلك أو الحل الأفضل من بين عدة مسالك أو مناهج."

والقرار اصطلاحاً: "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة (بلعجوز، 2010، صفحة 29)

ويعرف كذلك بأنه: " اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة أمام القرار لإنجاز الهدف أو الأهداف الموجودة، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب"

وهناك عدة تعاريف للقرار نذكر منها بعض التعاريف الشاملة التالية (القاطمين، 1995، صفحة 36):

1- القرار هو اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة في كل بديل

واثارها في تحقيق المطلوبة.

2- القرار هو إختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف، او عملية المفاضلة بين الحلول (شيجا، 1993، صفحة 341) البديلة لمواجهة مشكلة معينة.

ويعرف القرار بأنه أي سلوك أو تصرف واعي ومنطقي وذا طابع اجتماعي، يمثل الحل والتصرف والبدل الذي يتم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا السبيل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل الممكنة المتاحة لمتخذ القرار.

وعادة ما تمر 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 المثل.
- 6- اتخاذ القرار، تنفيذه ورقابته.

**المطلب الثاني: تعريف اتخاذ القرار وعناصره:**

**أولا تعريف اتخاذ القرار:**

اتخاذ القرار بالدرجة الأولى عملية عقلية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية هي البحث، المقارنة، الاختيار (السلمي، 2004، صفحة 554)

المقصود هنا أن عملية اتخاذ القرار تتصف بالعقلانية والرشد وتتكون من عدة عمليات على التوالي: فالبحث يعني تجميع المعلومات المتاحة وتحليلها بهدف الوصول إلى تصورات واقعية أي مجمل مدركات الإنسان وخبراته واتجاهاته ودوافعه وأهدافه، أما بالنسبة للمقارنة فتعني المفاضلة بين البدائل المتاحة، الاختيار، البدائل الأفضل التي تحقق إشباع الرغبات وتحقيق الأهداف.

واتخاذ القرار بعني أيضا بأنه " عملية متشابكة تستند إلى معلومات نستخرجها من مصادر مختلفة منظمة (رشوان، 2004، صفحة 89)

## الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في إتخاذ القرار

اتخاذ القرار في قاموس علم الاجتماع يعني " يستخدم مصطلح صانع القرار للإشارة إلى شخص له مسؤوليات رسمية تتعلق بصياغة سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية، أما اتخاذ القرار فهو يشير إلى عملية دينامية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة (عيث، 2006، صفحة 106)

واتخاذ القرار من وجهة نظر علماء الإدارة يعني " أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق لمواجهة هذه الطرق تسمى بدائل، فإذا لم يكن هناك غير حل واحد يجد سلوكه حتما لم يكن بصدد قرار وقد يكون أمام متخذ القرار أو الامتناع عنه، في هذه الحالة يكون أمامه بديلان لا بديل واحد وهما اتخاذ القرار والامتناع. عنه ويتطلب وجود القرار أن يتم اختيار واع لأحد البدائل المتاحة (العجمي، 2007، صفحة 173)

انطلاقا مما سبق ذكره فإن عملية اتخاذ القرار تعتبر عصب العملية الإدارية سواء في تحديد الأهداف أو في تحديد الوسائل لتحقيق الأهداف، فاتخاذ القرار هو اختيار بديل من عدة بدائل أو حل من عدة

حلول شريطة أن تدرس المشكلة من جميع جوانبها فمثلا:

لدينا مشكلة انخفاض الإنتاج ولدينا عدة بدائل المتمثلة في:

(1) تحسين الإنتاج.

(2) توسيع الإنتاج.

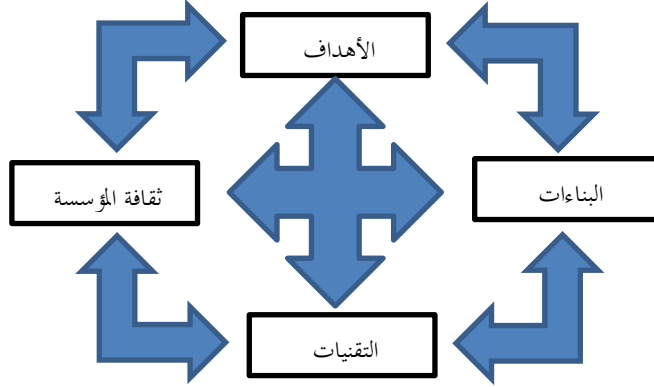
(3) الإعلان.

(4) تخفيض الأسعار.

اختار الحل الذي يقدم لي أقل تكلفة يكون متناسب مع الموارد الموجودة في المؤسسة ويكون هذا الحل في إطاره الحالي.

فالعامل في أي مؤسسة يتطلب توفير إمكانيات مناسبة لذا يجدر تخصيص ميزانية مالية مناسبة وتخصيص مكافآت مادية مع توفير أماكن للعمل كقاعات كل هذا يتطلب وجود إداريين ومسؤولين يساهمون على سير وثيرة العمل، هنا يقودنا هذا الطرح إلى التطرق إلى مكونات المؤسسة إضافة إلى الإمكانيات نجد أيضا حسب الشكل ما يلي:

شكل رقم (1) يوضح مكونات المؤسسة



بلفاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع،  
النزهة الجديدة، القاهرة، 2008، ص 34.

لتأسيس أي مؤسسة لأبد من توفر إمكانيات أساسية من بناءات وتقنيات وتوجد فيها ثقافة تظهر في تاريخ المؤسسة مع تلك القيم والمعتقدات والمعايير والعادات وكذا إنتاج المؤسسة سواء مادي أو معنوي ويتوقف نجاح عمل المؤسسة على محالة تحقيق الأهداف المرجوة وذلك طبعاً عند اتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية تساهم في نجاح عمل المؤسسة.

**ثانياً: العناصر الأساسية في إتخاذ القرار:**

إن دراسة النظرية العامة للتنظيم يجب أن تتضمن الأسس والمبادئ التنظيمية التي تضمن التوصل إلى قرارات صحيحة تاماً كما يجب أن تتضمن المبادئ التي تحقق الأداء الصحيح للأعمال.

إن طبيعة التنظيم الهرمي تستدعي وجود فئتين من المنفذين وهو يتولون الأداء الفعلي للعمل ويوجدون في المستويات الدنيا من التنظيم والفئة الثانية هي. فئة متخذي القرارات ويوجدون في المستويات العليا للتنظيم. اعتبار السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي أي أن القرار يتخذ ويتم التأثير على المنفذين لوضع هذا القرار موضع التنفيذ ولا يتم إلا عن

طريق هذا المتغير تتعدد المستويات التنظيمية والفاصل بين المنفذين ومنتخذي القرارات كبير وبالتالي فإن محالات التأثير تمر عبر مستويات وسيطة، المشرفون في هذه المستويات تحت وطأة النفوذ والتأثير من طرف صناع القرار ومنتخديه، هذا التأثير ويصبح في التنظيم يتم من خلال استعمال السلطة وغيرها من الأساليب لتوجيه السلوك الإنساني. إن عملية الاختيار التي تسبق أداء العمل تعني لأن الفرد يختار من عدة بدائل وهو بذلك يضحي بالبدايل غير المختارة وهذا النوع من التطرق يطلق عليه تصرف رشيد، التنظيم يحتوي على عدة قرارات متداخلة على اعتبار كل قرار يحقق هدف معين ووجود هذا الهدف يحقق أهداف أخرى.

تحديد الوظيفة والواجبات تحديد السلطة أي تقرير من الذي يملك حق إتخاذ القرارات الأخر بدلا من الفرد، وصنع القيود على مجالات الاختيار والبدايل. (منصور، 1999، صفحة 76)

ومن خلال كل هذه العناصر النظرية نستخلص أن العمل التنظيمي يتم من خلال تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم سلطة يندرج من الأعلى إلى القاعدة وأن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون بإتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وهذا ما يحقق مزايا التنظيم، التنسيق بين الأنشطة زيادة الخبرة لمنتخذي القرارات، تحديد المسؤوليات لأعضاء التنظيم بمعنى آخر أن مهمة المدير المسؤول عن التنظيم تتمثل في اكتشاف أكثر الأساليب فعالية لتحقيق الأهداف العامة ويعتمد في ذلك على تفويض السلطة، من خلالها يحدد الرؤساء لمرووسهم المقدمات القيمة أي الأهداف والغايات التي يتعين إنجازها. (محمد، 2008، صفحة 180)

كما أن هذه النظرية تتركز على ما يلي:

- المعرفة الكاملة بكل البدائل في خضم ظروف معينة.
- المعرفة الكاملة بكل النتائج التي تترتب عن كل بدل.
- قدرة متخذ القرار على ترتيب هذه البدائل. (لعويسات، 2005، صفحة 62)

### المطلب الثالث: العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرار

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال الهوامش ...) والنتائج غير المالية كذلك

(عدد الوحدات المنتجة...) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، ومقارنة بالأنظمة المحاسبية التقليدية فإن لوحات القيادة تساعد المسؤولين على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمل وتدني جودة المنتجات، وغيرها من التكاليف التي يصعب حسابها وتحديدها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية.

كما تعتبر لوحات القيادة أداة هامة تساعد المسؤولين في إتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي، فعلى عكس أنظمة الميزانية والمحاسبة التي تعتمد على معلومات تاريخية والرقابة على العمليات السابقة فإن لوحة القيادة أداة تنبؤ لمجرى العمليات المستقبلية (فمن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبيه إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في أداة الأشهر القادمة فهي قيادة وتحكم).

كما تعتبر لوحات القيادة أداة تكميلية لنظام تسيير الميزانية، حيث تستعمل في عملية مراقبة الميزانية ويتم فيها وضع أهم المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها باستمرار والتي تساعد في تحقيق أهدافه بشكل جيد وإتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات فترة مراقبة الميزانية عادة ما تكون شهرية، بينما لوحات القيادة تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات. (مخطاري، 2009، صفحة 13)

تستخدم لوحة القيادة لإعداد التقارير الدورية وهذه التقارير يمكن أن تكون شهرية، نصف سنوية، سنوية الأنشطة ... الخ، أي على فترات زمنية متعاقبة، وعندما يطلب إعداد هذا التقرير الدوري فإنه في الحقيقة يبين الأنشطة التي تمت خلال الفترة، ويبين النتائج التي تحققت من خلالها الإنجازات التي أنجزتها الإدارة والمشاكل التي واجهتها.

زيادة الثقة نفس متخذ القرار بتبرير قراراته لجماعات الضغط من السلطة العليا وحتى من خلال بيانات ورسومات عن الإنحرافات التي يمكن أن تدعم قراراته ينعكس إيجابيا على أفكاره وتطلعاته مما يزيد من نجاح المؤسسة.

## الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في إتخاذ القرار

تدعيم حجة المدير أمام الإدارة والمدير المالي من خلال تطور المعطيات في لوحة القيادة. تستخدم لوحة القيادة أيضا للمساعدة على إجراء عمليات التخطيط وبالأخص عندما يكون القرار حول إتجاهات المبيعات لذلك لا بد من توفر بيانات أو معلومات خاصة تساعد في عملية التخطيط، التخطيط يبني على التنبؤ للمستقبل، وبشكل رئيسي في عملية إتخاذ القرار والذي يبني على أساس أرقام وتوقعات أو تنبؤات.

تستخدم لوحة القيادة أيضا في عمليات الإشراف والمتابعة فمن خلال توفر المعلومات لدينا يعني وجود خطته سجلات ووجود، ووجود أرقام ومؤشرات معينة تستطيع من خلالها مراقبة مدى صحة تنفيذ الخطة. الإبتعاد عنها، ولا بد من توفر المعلومات الخاصة لقياس الأداء الفعلي لذلك نجد أن لوحة القيادة. هي وسيلة مساعدة ومناسبة في عمليات الإشراف والمتابعة والرقابة والتخطيط والتنفيذ وكل ذلك يساعد في إتخاذ قرارات ناجحة وسليمة.

وكخلاصة يمكن القول أن متخذ القرار يمكنه الحصول على المعلومات المساعدة في إتخاذ القرار من خلال لوحة القيادة النظام الذي صمم لعرض المعلومات والرجوع إليها عند الحاجة مما يوضح بدقة مواطن الخلل ويتم تحديد المشكلة بدقة من خلال الإنحرافات. (العربي، 2015، صفحة 95،96)

**المبحث الثاني: شركة +ALGAL للألمنيوم:**

إسنادا إلى ما جاء في الجانب النظري وتدعيما لمعموماتنا إخترنا وحدة +ALGAL لمزاولة التربص التطبيقي بها بإعتبار أن الموضوع يصب في هذا السياق، إذ أنها وحدة تسويقية ونتاجية .

وقد تم إختيارها لإعطاء نظرة مفصلة عن دور القيادة وما تتطلبه من إتخاذ القرارات ذلك لتنمية نشاطها وبلوغ أهدافها.

**أولا: تعريف المؤسسة:ALGALPLUS**

+ALGAL هي شركة تقع في المنطقة الصناعية في المسيلة 250 كلم جنوب الجزائر متخصصة في إنتاج بروفيلات الألمنيوم بمختلف الأشكال بتقنية البثق المباشر .  
تعتبر الشركة أحد أهم المجمعات الصناعية للمهنة في إفريقيا بمساحة 123000 متر مربع مع ثلاث مكابس بثق UBE و SCHLOEMANN بسعة 2500 و 1600 طن ؛  
بقدرة إنتاج سنوية تبلغ 18000 طن ؛ اثنين من خطوط الطلاء الحراري، خط تلوين إلكتروليتي (أنودة) ، ورشة طلاء خشبي ، ورشة فرز نفايات الألمنيوم ، ورشة تذيب ، محطة معالجة مياه متطورة للغاية محطة كهرباء وغاز لاستيعاب أربعة مكابس بثق أخرى في المستقبل القريب.

**التسلسل الزمني:**

✓ 1982: توقيع عقد تسليم المفتاح للمصنع مع الشركة اليابانية UBE Ltd ، الرائدة عالمياً في مجال هندسة الألمنيوم على قطعة أرض مساحتها 123000 متر مربع والمتخصصة في بثق أنودة وإعادة صب الألمنيوم.

✓ 1985: دخول الشركة في الإنتاج وتولي إدارة المصنع من قبل مجموعة METANOF

✓ 1996-1997: إدخال خط التلوين الإلكتروني وخط الطلاء الحراري الأفقي.

✓ 1998: انتقال تسيير المصنع من مجموعة METANOF إلى ALGAL spa.

✓ 2004 - 2002 :الحصول على شهادة ISO 9002-1994 و-ISO 9001

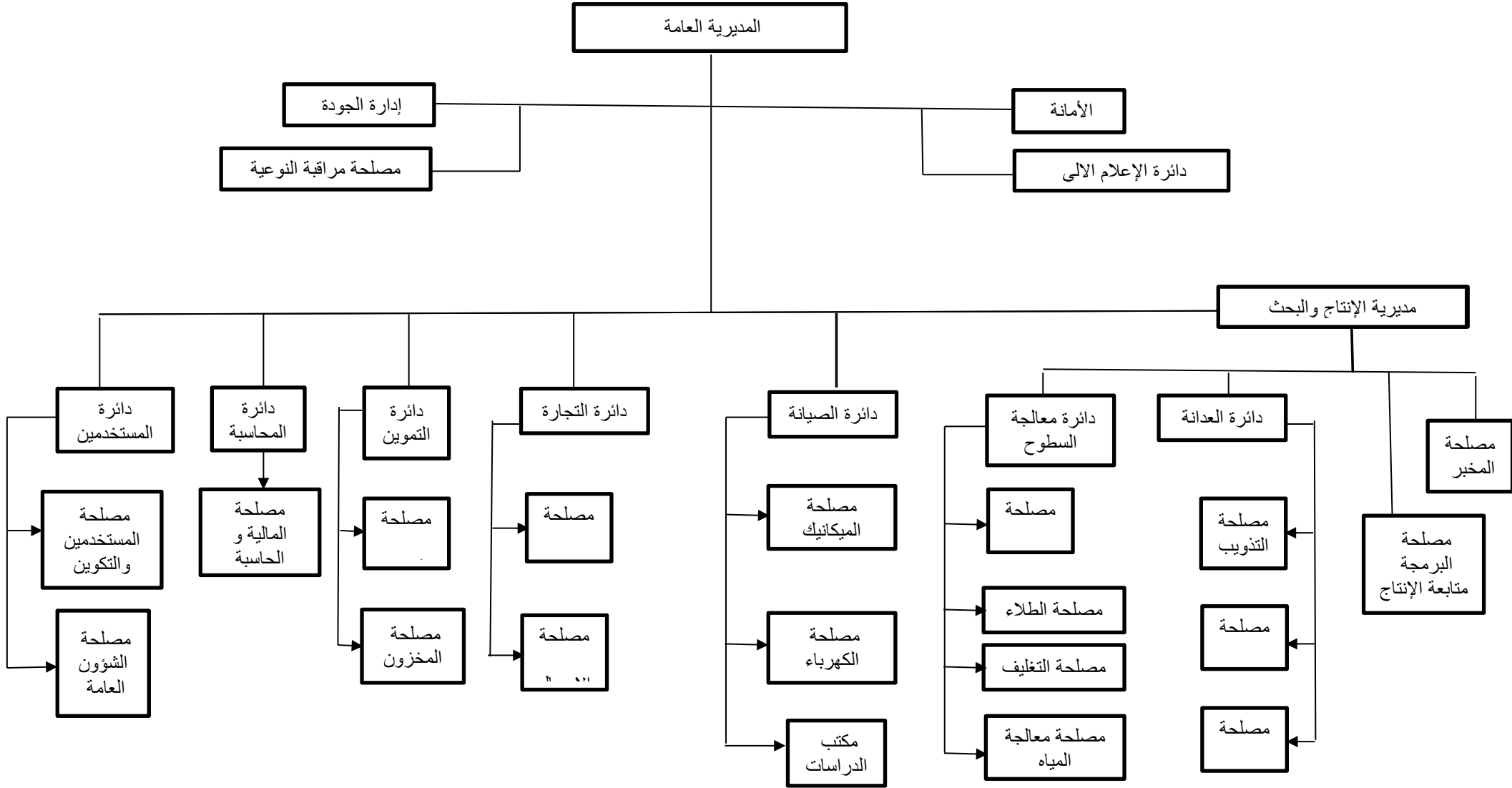
V2000

## الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في إتخاذ القرار

---

- ✓ 2007: إنشاء Sarl ALGAL PLUS بعد بيع الأصول الصناعية لمجموعة من المساهمين الجدد. 2008 تجديد شهادة ISO 9001 الإصدار 2000 وتنفيذ نظامين لاقتناء QUALANOD و QUALICOAT
- ✓ 2013: تركيب خط عمودي للطلاء الحراري (SAT)
- ✓ 2017: تركيب خط طلاء بوردة خشبي
- ✓ 2018: تركيب خط كامل لفرز نفايات الألمنيوم و 2 أفران للمعالجة الحرارية للبروفيلات والقضبان.
- ✓ 2022 تركيب خط عمودي ثاني للطلاء الحراري (ABD)

## ALGAL PLUS الهيكل التنظيمي لشركة



## الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في إتخاذ القرار

### أنواع لوحة القيادة الخاصة بالشركة:

#### أولاً: لوحة القيادة المهنية الخاصة بعملية نظام المعلومات

الشهر	2 الشهر	1 الشهر	مؤشر
			عدد الزوار بالموقع الخاص بالمؤسسة

المحقق	الهدف	مؤشر
	Inf/=	المطالبات الداخلية في المؤسسة
	الاستجابة /2h	وقت الاستجابة للاحتياجات الداخلية لتطور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات
	الاختراق 0	حماية النظام
	الأجهزة التي تم إختراقها	

مجموع المطالب المحققة	مجموع الأجهزة ذات كفاءة	مجموع أجهزة الحاسوب	الهدف	مؤشر
			Inf/=80%	نسبة الأجهزة ذات كفاءة

#### الإجراءات التي يجب اتخاذها:

ملاحظات	اخر أجل	المسؤولين	الاجراءات

المصدر: من طرف شركة ALGAL PLUS يوم 2023/05/18.

ثانياً: لوحة القيادة الخاصة بالمنتج

مجال القبول	معايير الجودة	المنتج	الورشة
2mm/m	الاعوجاج	مادة أولية أسطوانات الالمنيوم	التدوير
3mm MAX	التحذبات		
50mm الطول الأقصى	التشققات		
العمق 4mm			
السلك 2mm			
+15mm/-0mm	الطول		
NF EN 573-3	التركيب الكيميائي		
+2mm/0-mm	القطر	مجنبات الالمنيوم	البتق
موافق لمعايير الجودة (-9-755)	الشكل		
موافق لمعايير الجود (9-755)	الابعاد		
68HB	الصلادة		
10%	الاستطالة		
160MPA	حد المرونة		
60-80µm	سمك طبقة الطلاء	مجنبات الالمنيوم	الطلاء
لا مع 90+/-10	اللمعان		
غير لا مع 70+/-5			
غرافيت 30+/-5			
حسب طلب الزبون	اللون		

مصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على الوثائق المقدمة من الشركة يوم 2023/05/18.

ثالثاً: لوحة القيادة الخاصة بظروف العمل

القيمة	اعدادات التشغيل	المرحلة	الورشة
850-900 °C	حرارة الفرن	التذويب	التذويب
700-730 °C	حرارة المعدن		
75 ou 85mm/min	سرعة الصب	الصب	
30 à 50 m3/h	تدفق ماء التبريد	معالجة حرارية	
16 à 21 °C	حرارة ماء التبريد		
560 à 580 °C	حرارة الفرن		
11 h	مدة المعالجة	تسخين البلت	البتق
480 °C	حرارة البلت	قص البلت	
300 mm-850 mm	طول البلت	تركيب القالب	
450 °C	حرارة القالب	السحب	
أكبر سرعة ممكنة	السرعة		
210 bar	الضغط		
°C510 / °C 560	حرارة المقاطع عند المخرج		
1°C/s	معامل التبريد	التبريد	
من 1% إلى 2%	طول الشد	التمديد	
175 à 195 °C	حرارة الفرن	معالجة حرارية	
4h	مدة المعالجة	الطلاء	
25-42°C	حرارة المحلول		غسل البروفيل
5min	وقت التنظيف		الشطف
6-12g/l	تركيز المحلول		
1-6g/l	الناقلية		الطلاء
4-5 bar	ضغط الهواء		الطهي
1,4mètre/min	سرعة الطلاء		
50-70 kilovolts	الجهد الكهربائي		
180-200°C	حرارة الفرن		
15-20min	وقت الطهي		

مصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على الوثائق المقدمة من الشركة يوم 2023/05/18.

### المطلب الثالث: أهمية إستعمال لوحة القيادة داخل المؤسسة

يقوم استعمال لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها : (Colasse, 2000)

- استعمال لوحة القيادة يكون فقط للذين لهم نظرة واطلاع شامل على المؤسسة، ففي المؤسسة غير المتوسطة لوحة القيادة تكون حكرا على مدير المؤسسة، وعند الضرورة يتم استعمالها من طرف مرؤوسين المقربين، اما في المؤسسات الكبرى فاستعمالها يكون لمدير المؤسسة، بالإضافة الى رؤساء الاقسام والمصالح (الادارية والدالية والتجارية والتنفيذ... )
- عرض المعلومات يكون في جداول رقمية وتمثيلات بيانية تدرج هذه الاخيرة في ملف يوضع تحت التصرف الدائم للمسئول.

- إذن فلوحة القيادة تشكل ركيزة عند عقد اجتماعات العمل، فاستعمالها يتم عن طريق تبادل الملفات والاجتماعات.

**تبادل الملفات:** يتم تبادل المعلومات بأرسال تقرير الاداء من طرف كل مصلحة او قسم بحيث يعكس الاعمال الخاصة بلوحة قيادته ، وبالمقابل يتم ارسال اوامر وقرارات من المدير ذاته للمرؤوسين.

**الاجتماعات:** هي الاجتماعات الدورية والقياسية سلفا كاجتماع المديرية العامة بسكن من اعداد الحوار المرغوب فيه بصفة فعالة، فالاعتماد على الاجتماعات يسمح بإنتاج العناصر الأكثر اهمية لوحة القيادة وخاصة الاعمال الموجهة للمشاريع التي يدكن التعليق عليها عندما يكون عدد المشاريع مؤكدا.

- ان لوحة القيادة لا تبقى أداة اعلام بسيطة، ولكن تصبح الية رسمية لمتابعة التسيير واتخاذ القرارات.

## الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في إتخاذ القرار

### لوحة القيادة المهنية الخاصة بالعمليات التجارية:

مؤشر	الهدف	عدد الشحنات	عدد الطلبيات	جميع الاعمال المحققة
تقديرات العمليات التجارية	sup /= 90%	300	340	89%

مؤشر	الهدف	عدد المطالبات
جميع الاعتراضات	Inf / =5	5

مؤشر	الهدف	التي تم إرجاعها
جميع الطلبيات التي تم ارجاعها	Inf / =15	17

مؤشر	الهدف	عدد الزبائن السعداء بالخدمة	عدد الطلبيات النجاة	جميع الاعمال المحققة
معدل رضا الزبون -	sup /= 95%			

مؤشر	الهدف	الحصة المحققة
الحصة السوقية	50%	%

الإجراءات	المسؤولين	آخر اجل	الملاحظات

المصدر: من إعداد الباحث إتماداً على الوثائق مقدمة من الشركة يوم 2023/05/18.

## الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في إتخاذ القرار

### لوحة القيادة المهنية الخاصة بعملية الإنتاج.

مؤشر الاداء		عملية الاصلاح	الغاز الطبيعي 1600 t	الغاز الطبيعي 2500 t	طلاء	تحسين	تغليف
الاعمال المنجزة	الهدف	≤ %	≤ 18 %	≤ 18 %	≤ 2 %	≤ 0.5 %	≤ %
	المتوقع	≤	≤	≤	≤ 44.6	≤ 0.6	≤
	المحققة	12.309			27.518	0	
	جميع الاعمال المحققة	%	%	%	1.91 %	0 %	%

مؤشر الاداء		عملية الاصلاح	الغاز الطبيعي 1600 t	الغاز الطبيعي 2500 t	طلاء	تحسين	تغليف
جميع الخردوات المستغنى عنها	الهدف	≤ %	≤ %	≤ %	≤ %	≤ %	≤ %
	المتوقع	≤	≤	≤	≤	≤	≤
	المحققة	59.212					
	جميع الاعمال المحققة	%	%	%	%	%	%

مؤشر الاداء		عملية الاصلاح	الغاز الطبيعي 1600 t	الغاز الطبيعي 2500 t	طلاء	تحسين	تغليف
معدل انجاز الإنتاج	الهدف	≥ %	%	%	≥ 80 %	100 %	%
	المتوقع	2925			2244	120	≤
	المحققة	59.212			1415.513	120	
	جميع الاعمال المحققة	34.21%	%	%	63.08 %	100%	%

تعليقات:

الإجراءات	المسؤولين	اخر اجل	ملاحظات

المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على الوثائق مقدمة من الشركة يوم 2023/05/18.

## الفصل الثاني: دور لوحة القيادة في إتخاذ القرار

### لوحة القيادة المهنية الخاصة بعملية الشراء:

مؤشر	الهدف	عدد طلبيات الشراء المحققة	عدد طلبيات الشراء	نسبة الإنجاز
تقدير جميع المشتريات	98 %	187	188	99.5 %
مؤشر	الهدف	عدد طلبيات الشراء المحققة	عدد طلبيات الشراء	نسبة الإنجاز
الطلبات المتوافقة	98 %	351	351	100 %
مؤشر	الهدف	عدد طلبيات الشراء المحققة	عدد طلبيات الشراء	نسبة الإنجاز
الطلبات المنجزة في الوقت المحدد	95 %	344	351	98 %
مؤشر	الهدف	عدد طلبيات الشراء المحققة	عدد طلبيات الشراء	نسبة الإنجاز
معدلات دوران المخزون (الرئيسية)	1	305069	679526	0.54
معدلات دوران المخزون (الثانوية)	0.5	66218	613163	0.11

إجراءات التحسين التي يتعين اتخاذها

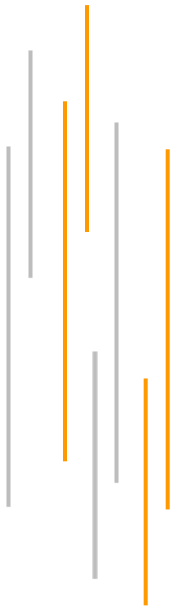
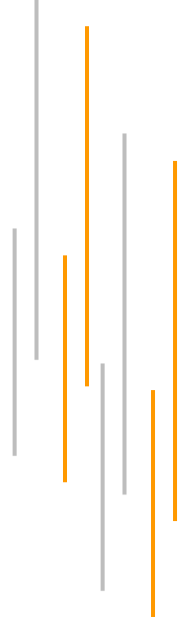
ملاحظات	اخر اجل	المسؤولين	الإجراءات
	غاية ديسمبر 2022	رئيس الفرع	وضع قائمة لطرح هذه الطلبيات من المخزن

المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على الوثائق المقدمة من الشركة يوم 2023/05/18.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل نكون قد قدمنا دراسة شاملة في دور لوحة القيادة في ترشيد القرار في مؤسسة **ALGAL PLUS** بالمسيلة حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى التعاريف وعناصر إتخاذ القرار في الشركة.

أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى نبذة عامة على شركة **ALGAL PLUS** وأنوع لوحة القيادة الخاصة بالشركة وأهمية استعمالها داخل المؤسسة.



الخاتمة

## الخاتمة:

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة لإدارة المؤسسة و مساعدتها على إتخاذ القرارات لأنها تمثل شكل مختصر للمعلومات و المؤشرات التي تحملها التي تمكن المؤسسة من توجيه أنشطتها في الإتجاه السليم بناءا على أهدافها المسطرة، من منطلق أن المؤسسة نظام متكامل من الأنظمة الفرعية، فقد توجب على الإدارة العامة بدورها الإعتماد على لوحة القيادة كأداة لتوجيه مراكز الأنشطة، ولقد لاحظنا أن لوحة القيادة كيف ساهمت في ترشيد القرار من خلال العلاقة التكاملية الموجودة بينهما.

تمثلت الدراسة في تحليل لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية ودورها في ترشيد القرار وذلك بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا والمتمثلة في ما مدى قدرة لوحة القيادة في ترشيد القرار داخل المؤسسة؟ يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلنا إليها في ما يلي:

**أولاً: نتائج الدراسة**

- لوحة القيادة أداة تسيير الأكثر موضوعية و ملائمة لذلك نظرا للمؤشرات المتعددة والمعلومات التي تحتويها لوحة القيادة مما يؤدي ذلك إلى ترشيد القرار، لهذا ما يؤكد صحة الفرضية .
- تعتمد مؤسسة ALGAL PLUS على لوحة القيادة كأداة في إتخاذ القرار مما يثبت صحة الفرضية الاولى
- لا تعتمد ALGAL PLUS على لوحة قيادة اسبوعية و انما حسب النشاط و طبيعة العمل و احتياجات المسؤولين كلوحة الخاصة بظروف العمل فهي تعتبر لوحة قيادة لحظية مما ينفي صحة الفرضية الثانية
- تمكن لوحة القيادة المتواجدة ب المؤسسة ALGAL PLUS من تحقيق التواصل والحوار بين المسؤولين وتبادل المعلومات
- مؤسسة ALGAL PLUS لا تعطي إهتمام كبير بطريقة عرض لوحة القيادة حيث تعتمد على الجداول بشكل كبير
- تلعب لوحة القيادة دور هاما في كشف الخلل في تسيير المؤسسة وتساعد المسؤول على إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت والمكان المناسب
- تم إثبات صحة الفرضية القائلة أنه للوحة القيادة أهمية في إتخاذ القرارات المالية بشركة ALGAL PLUS

## وكتائج أخرى:

- لوحة القيادة تتضمن إجراءات تصحيحية مقترحة من طرف الوحدات لذلك تضع تقديرات دقيقة حيث تعتبرها أداة لتحقيق الأهداف مع الاهتمام بتوجيه إتخاذ القرارات.
- تعتمد مؤسسة ALGAL PLUS على وضع لوحة القيادة الخاصة بكل مصلحة من مصالحها و هذا ما يتناسب مع هيكلها التنظيمي

## ثانيا: التوصيات

على ضوء هذه الدراسة والنتائج المتحصل قدمنا بعض التوصيات التالية:

- السرعة في تحضير هذه الأداة حتى تكون ذات أهمية بالغة ومفيدة.
- الاهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة بأشكال بيانية معبرة و الابتعاد عن الجداول المليئة بالأرقام
- على الوحدة العامة أن تأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات التصحيحية المقدمة من طرف الوحدات والعمل بها كي تساهم لوحة القيادة بشكل فعال في توجيه عملية إتخاذ القرارات .



# قائمة المراجع



قائمة المراجع

الكتب والقواميس:

- 1) السلمي, ع. (2004). *إدارة السلوك التنظيمي*. القاهرة: دار غريب .
- 2) العجمي, م. ا. (2007). *لإدارة التربوية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- 3) العربي, ب. ل. (2015). دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية. تلمسان, الجزائر: جامعة بلقايد (غير منشورة).
- 4) القاطمين, م. ح. (1995). *الرقابة الادارية*. عمان, عمان: دار حنين للنشر .
- 5) القريوتي, م. ق. (2001). *مبادئ الادارة*. عمان: دار النشر والتوزيع .
- 6) بلعجوز, ح. (2010). *المدخل لنظرية القرار*. الجزائر, الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 7) ثعلب, س. ص. (2011). *نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية*. عمان, عمان: دار الفكر .
- 8) رشوان, ح. ع. (2004). *علم الاجتماع التنظيم*. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة .
- 9) شيحا, إ. ع. (1993). *أصول الإدارة العامة*. الاسكندرية, مصر: منشأة المعارف .
- 10) عيث, م. ع. (2006). *قاموس علم الاجتماع*. القاهرة: دار المعرفة الجامعية .
- 11) لعويسات, ج. ا. (2005). *مبادئ الادارة*. الجزائر, بوزريعة: دار الهومة للنشر والتوزيع .
- 12) محمد, م. ع. (2008). *علم الاجتماع التنظيم*. مصر: دار المعرفة الجامعية .
- 13) مشرقي, ح. ع. (1997). *نظرية القرارات الإدارية* (مدخل كمي في الإدارة). عمان, عمان: دار المسيرة .
- 14) منصور, ك. ن. (1999). *الاساليب الكمية في إتخاذ القرارات الادارية*. عمان, الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع .
- 15) هميلة, ع. (2003). دور لوحة القيادة في تحسين الاداء. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح .

(16) وآخرون، د. ن. (2004). مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر ،  
الجزائر :دار المحمدية العامة .

### المذكرات والملتقيات:

- 1) بولصنام ، ج. ب. (2017). أبريل . (25) لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة بوفال -وحدة المضخات -بالبروقية (، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع .البليدة ،الجزائر :جامعة البليدة .
- 2) بونقيب ، أ. (2006). دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير .المسيلة :جامعة محمد بوضياف .
- 3) جباري ، ز. ب. (2009). افريل . (14-15) لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة .الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية جامعة المسيلة .  
المسيلة ،جامعة المسيلة .
- 4) سعاد ، ع. (2001-2002). محاولة التصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية .  
رسالة ماجستير .الجزائر ،جامعة الجزائر .
- 5) سنوسي ، ع. (2001). نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة الصحية .الجزائر :جامعة الجزائر .
- 6) عقون ، س. (2001-2002). محاولة التصميم نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية .  
رسالة ماجستير .الجزائر ،جامعة الجزائر .
- 7) قودير ، ا. (2007). دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية .الشلف .
- 8) مخطاري ، ع. ا. (2009). رضا العميل والمشاركة في القرارات .صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية .المسيلة ،الجزائر :جامعة محمد بوضياف .
- 9) مقدم ، م. (2009). أبريل . (15) دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية .المسيلة ،  
الجزائر :جامعة محمد بوضياف .

مراجع باللغة الأجنبية:

- 1) .Muller, T. e. (1991). Contrôle de Gestion Tome 2 : La Gestion Prévisionnelle et Budgétaire . Paris , La Villeguerin, Paris .
- 2) Alazard , C. (2001). *Contrôle de gestion*. paris.
- 3) C.Alazard.S.Séparie. (2001). *controle de gestion*. France: dunod.
- 4) Colasse, B. (2000). Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et d'audit. *Economica*. franca, paris.
- 5) F.Busson. (1996). L'utilisation du Tableau de Bord dans les PME Villadans Recherches . Economica, Paris.
- 6) Gervais, M. (s.d.). OPCIT.
- 7) IBID. (s.d.). IBID . p. p.p 616.619.
- 8) leory, m. (2000). tableau de bord au service de l'entreprise, ed' d'organisation.
- 9) Leroy, M. (2001). Le Tableau de Bord au Service de L'entreprise. paris.
- 10) V.Zaritet, H. S. (1989). *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*. paris: Economica.

