



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة  
تخصص: مالية المؤسسة



## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

المعد بغرض مناقشة مشروع تخرج للحصول على شهادة جامعية - مشروع مؤسسة اقتصادية أو الحصو على براءة اختراع (طبقاً لأحكام القرار رقم 008 المؤرخ في 23 فبراير 2025 المعدل والمتمم للقرار رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022)

الموسومة بـ:

أهمية وواقع استخدام لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة

حالة - مع تصميم لوحة قيادة تفاعلية

Interactive AI Dashboard

تحت إشراف:

أ. د. سميرة مشراوي

د. محمد الطاهر عامري

من إعداد الطالبتين:

➤ مروة بداوي

➤ زينة شاشي

### لجنة المناقشة

| الاسم واللقب               | الرتبة            | الصفة                         |
|----------------------------|-------------------|-------------------------------|
| أ. د. فاطيمة الزهرة بوداود | أستاذ             | رئيساً                        |
| أ. د. سميرة مشراوي         | أستاذ             | مشرفاً ومقرراً                |
| د. محمد الطاهر عامري       | أستاذ محاضر - ب   | مشرفاً مساعداً                |
| أ. سليمة هواري             | أستاذ مساعد - أ   | مناقشاً                       |
| أ. د. يوسف خنيش            | أستاذ             | مناقشاً                       |
| أ. د. عادل لعجالي          | أستاذ             | ممثل لوكالة تطوير المقاولاتية |
| مصطفى علالي                | مكتب محاسبة معتمد | شريك إقتصادي                  |

السنة الجامعية: 2025/2024





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

المعد بغرض مناقشة مشروع تخرج للحصول على شهادة جامعية - مشروع مؤسسة إقتصادية أو الحصو على براءة اختراع (طبعا لأحكام القرار رقم 008 المؤرخ في 23 فبراير 2025 المعدل والمتمم للقرار رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022)

الموسومة بـ:

أهمية وواقع استخدام لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة

حالة - مع تصميم لوحة قيادة تفاعلية

Interactive AI Dashboard

تحت إشراف:

أ. د. سميرة مشراوي

د. محمد الطاهر عامري

من إعداد الطالبتين:

➤ مروة بداوي

➤ زينة شاشي

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب               | الرتبة            | الصفة                         |
|----------------------------|-------------------|-------------------------------|
| أ. د. فاطيمة الزهرة بوداود | أستاذ             | رئيسا                         |
| أ. د. سميرة مشراوي         | أستاذ             | مشرفا ومقررا                  |
| د. محمد الطاهر عامري       | أستاذ محاضر ب-    | مشرفا مساعدا                  |
| أ. سليمة هواري             | أستاذ مساعد أ-    | مناقشا                        |
| أ. د. يوسف خنيش            | أستاذ             | مناقشا                        |
| أ. د. عادل لعجالي          | أستاذ             | ممثل لوكالة تطوير المقاولاتية |
| مصطفى علالي                | مكتب محاسبة معتمد | شريك إقتصادي                  |

السنة الجامعية: 2025/2024

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة، والذين كان لهم الدور البارز في تحقيق هذا الإنجاز.

نود أن نعبر عن أعمق امتنانينا للمشرفة على هذه المذكرة، الدكتورة سميرة مشراوي التي لم تبخل علينا بالدعم والتوجيه والإرشاد خلال جميع مراحل إعداد هذا العمل، وساهمت بشكل كبير في إثراء محتواه وتحقيق أهدافه.

كما نشكر الدكتور محمد الطاهر عامري على إشرافه في الجانب الاقتصادي وكذا أعضاء اللجنة الكرام الذين تكرموا بتصويب هذا العمل.

كما نود أن نشكر جميع الأساتذة الأفاضل في الكلية، الذين قدموا لنا العلم والمعرفة على مدار سنوات الدراسة، وكانوا لنا خير عون وسند.

ولا يفوتنا أن نكرر الشكر لمسئولة التخصص الفاضلة التي كانت معنا في كل خطوة ولم تبخل علينا بالإرشادات والنصائح.

ولا ننسى الأصدقاء والزملاء الذين شاركونا هذه الرحلة، وقدموا لنا المساعدة والنصح في أوقات الحاجة. نشركم من أعماق قلوبنا.

جزى الله الجميع كل خير، ووفقنا وإياكم لما فيه الخير والصلاح.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

## الإهداء

أهدي تخرجي هذا إلى من علمني العطاء وإلى من أحمل اسمه بكل افتخار وأرجو  
من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار "والدي  
العزیز".

وإلى ملائكتي في الحياة وإلى معنى الحب والحنان والتفاني وإلى بسمة الحياة وسر  
الوجود وإلى من كان دماؤها سر نجاحي أغلى الحبايب "أمي الحبيبة".  
وإلى من له الفضل الكبير في تشجيعي وتحفيزي ومن منه تعلمت المثابرة  
والاجتهاد وإلى من بهم أكبر وعليهم أعتد وإلى من بوجودهم اكتسبت قوة ومحببة  
لا حدود لها وإلى من عرفته معهم معنى الحياة "أخي الغالي وأخواتي وإلى بنوتي  
الصغيرة أبة".

وإلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وإلى من برهقتهم في دروب الحياة  
السعيدة والحزينة سرى وإلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير "صديقاتي  
العزیزات" وأخواتي شموسة وإكرام وزينة ربي حفظن الله لي".

بتوفيق من الله، وبدعاء من الأم لم يبق سوى خطوات قليلة لإنهاء مسيرتي الدراسية،  
شكراً لكل من مد لي يد العون وأسأل الله التوفيق لي ولكم.

مروة بدوي

## الإهداء

إلى أرواح الشهداء الخالدين الذين جاهدوا بأرواحهم في سبيل الله إلى كل مقاوم تحدى الأرض وفوقها نهدي كل إنجاز صغير أو كبير قمنا أو سنقوم به إلى أمثالكم ترفع القبة وإنا على درركم لسائرون.

إلى الرقم الصعب في حياتي، من مهد لي الطريق قبل أن أتعلم خطواتي الأولى، ومن سار أمامي كاشفاً مخاطر الحياة حاميني منها إلى من علمني أن طريق الحياة صعب وطويل، وأن سلاحه فيه هو العلم والمعرفة إلى أبي الاستثنائي إلى من غرس في قلبي حب العلم والمعرفة...

إلى من سمرت الليالي من أجلي، وضحت بالكثير لأكون ما أنا عليه اليوم... إلى أمي الحبيبة، نبع العنان والطاء،

وإلى أبي العزيز، سدي وفخري في الحياة،

إلى أسود حياتي الثلاثة الذين ساندوني ودعموني وكانوا خير رفيق أخوتي محمد أمين، نور الدين، رضوان

إلى كل من دعمني ووقف إلى جانبي بكلمة، بدعاء، بإبتسامة...

إلى أمز صديقاتي، مروة، شمس، بشرى،

أهدي إليكم ثمرة جهدي وتعبتي

زينب شاهي

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تصميم لوحة قيادة تفاعلية تتماشى مع خصوصيات مؤسسة مطاحن الأغواط، وذلك من خلال تحليل واقع التسيير وتحديد المؤشرات الأساسية التي تحتاجها الإدارة في المتابعة واتخاذ القرار. بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات لتحديد متطلبات تصميم لوحة قيادة رقمية تتيح عرض المعلومات في الزمن الحقيقي، وتحليل الأداء بكفاءة.

أظهرت النتائج أن اللوحات التقليدية تساهم في مراقبة التسيير، لكنها تفتقر إلى المرونة والديناميكية. وعليه، يُقترح تصميم لوحة تفاعلية ذكية، تجمع بين المؤشرات التشغيلية والمالية، وتدعم التفاعل الفوري مع البيانات، مما يُعزز من جودة التسيير وسرعة الاستجابة داخل المؤسسة.

**كلمات مفتاحية:** لوحة قيادة تفاعلية؛ مراقبة التسيير؛ اتخاذ القرار.

## Abstract

This study aims to design an interactive dashboard tailored to the specific needs of the Laghouat Mills Company, by analyzing the current management practices and identifying the key indicators required by the administration for effective monitoring and decision-making. Based on a descriptive and analytical approach, data were collected to determine the requirements for developing a digital dashboard capable of displaying real-time information and efficiently analyzing performance.

The results showed that traditional dashboards contribute to management control but lack flexibility and dynamism. Therefore, the study proposes the development of an intelligent interactive dashboard that integrates both operational and financial indicators and supports real-time interaction with data, thereby enhancing management quality and response speed within the company.

**Keywords:** Interactive Dashboard; Management Control; Decision-making.



# فهرس المحتويات

| الصفحة   | العنوان  |
|--|--|
| -  | شكر وتقدير   |
| -  | الإهداء  |
| -  | ملخص الدراسة   |
| I  | فهرس المحتويات   |
| III  | قائمة الجداول  |
| III  | قائمة الأشكال  |
| أ - و  | مقدمة  |
| <b>الفصل الأول: الإطار النظري حول لوحة القيادة</b> |  |
| 02   | تمهيد الفصل  |
| 03   | المبحث الأول: مفاهيم حول لوحة القيادة                  |
| 03   | المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة                       |
| 05   | المطلب الثاني: خصائص لوحة القيادة                      |
| 07   | المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة                      |
| 13   | المبحث الثاني: أهمية لوحة القيادة                      |
| 13   | المطلب الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير       |
| 16   | المطلب الثاني: لوحة القيادة كأداة لتحسين الأداء المالي |

|   |  |
|---|--|
| 20  | المطلب الثالث: لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار                      |
| <b>الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط</b> |  |
| 25  | تمهيد  |
| 26  | المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة                              |
| 26  | المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة                                       |
| 28  | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة                               |
| 34  | المطلب الثالث: تقديم مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير                  |
| 35  | المبحث الثاني: واقع إعداد واستخدام لوحة القيادة بمؤسسة مطاحن الأغواط |
| 35  | المطلب الأول: إعداد لوحة القيادة المالية للسنة 2022 واستخدامها       |
| 42  | المطلب الثاني: إعداد لوحة القيادة المالية للسنة 2023 واستخدامها      |
| 48  | المطلب الثالث: إعداد لوحة القيادة المالية للسنة 2024 واستخدامها      |
| 55  | خلاصة الفصل الثاني   |
| 56  | الخاتمة  |
| 63-60   | قائمة المراجع  |
| 65  | قائمة الملاحق  |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 10     | نموذج لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية                  | (01-01)    |
| 36-35  | المصاريف لشهر مارس 2022                                 | (01-02)    |
| 36     | الإيرادات لشهر مارس 2022                                | (02-02)    |
| 39-38  | لوحة القيادة الخاصة بالتكاليف لشهر مارس 2022            | (03-02)    |
| 40-39  | لوحة القيادة الخاصة بالإيرادات لشهر مارس 2022           | (04-02)    |
| 43-42  | التكاليف لشهر مارس 2023                                 | (05-02)    |
| 43     | الإيرادات لشهر مارس 2023                                | (06-02)    |
| 44     | لوحة القيادة الخاصة بالتكاليف والإيرادات لشهر مارس 2023 | (07-02)    |
| 45     | لوحة القيادة الخاصة بالتكاليف والإيرادات لشهر مارس 2023 | (08-02)    |
| 48     | التكاليف لشهر مارس 2024                                 | (09-02)    |
| 49     | الإيرادات لشهر مارس 2024                                | (10-02)    |
| 50-49  | لوحة القيادة الخاصة بالتكاليف والإيرادات لشهر مارس 2024 | (11-02)    |
| 51     | لوحة القيادة الخاصة بالتكاليف والإيرادات لشهر مارس 2024 | (12-02)    |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل             | رقم الشكل |
|--------|-------------------------|-----------|
| 28     | الهيكل التنظيمي للمؤسسة | (01-02)   |

# المقدمة

## المقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية في العصر الراهن بيئة تتسم بعدم الاستقرار، وتسارع التغيرات، واشتداد المنافسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي. وقد فرضت هذه التحديات المتزايدة على المؤسسات ضرورة البحث المستمر عن أساليب جديدة لتحسين تنظيمها الداخلي، وتطوير أنماط التسيير التي تعتمد عليها في متابعة أنشطتها واتخاذ قراراتها. ومع تعقد المهام وتوسع نطاق العمل، أصبحت الطرق التقليدية غير كافية لوحدها لمواكبة هذه المتغيرات المعقدة.

من بين الأدوات الحديثة التي برزت في هذا السياق، تبرز لوحة القيادة كوسيلة فعالة لجمع البيانات المتعلقة بسير المؤسسة وتحليلها، من خلال عرض مجموعة من المؤشرات التي تساعد على تقييم مدى التقدم نحو الأهداف المرسومة. وتتميز هذه الأداة بعرض مبسط ومركّز للمعلومة، مما يُسهّل على متخذي القرار قراءة الوضع العام واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وواقعية.

ورغم أن لوحة القيادة ليست حلاً شاملاً لجميع مشكلات التسيير، إلا أنها تُمثّل إطاراً منهجياً لتنظيم المعطيات المتعلقة بالأداء، وتعزيز آليات المتابعة والتقييم داخل المؤسسة. كما تساهم في ربط الأنشطة التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية، وهو ما يجعلها أداة تسيير فعالة خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى الاعتماد على البيانات وتقليل العشوائية في قراراتها.

مع ذلك، فإن واقع تطبيق لوحة القيادة يختلف من مؤسسة إلى أخرى، باختلاف طبيعة نشاطها، وحجمها، ومدى توفر المعطيات، وكذلك مدى جاهزية الموارد البشرية لديها. فبعض المؤسسات قد تواجه صعوبات في تبني هذا النوع من الأدوات إما بسبب نقص الكفاءات أو غياب الإمكانيات التقنية، في حين تعتمد مؤسسات أخرى بشكل صوري دون تحقيق الاستفادة الكاملة منها.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، جاءت هذه الدراسة بهدف تصميم لوحة قيادة تفاعلية تتماشى مع خصوصيات مؤسسة مطاحن الأغواط، وتُمكن من تحسين أساليب المتابعة واتخاذ القرار على أساس معطيات آنية ودقيقة.

وبناءً على ما سبق، يمكن طرح الإشكالية التالية:

❖ أولاً: الإشكالية الرئيسية:

## المقدمة

ما مدى أهمية لوحة القيادة، وكيف يتم استخدامها فعلياً داخل مؤسسة مطاحن الأغواط\*؟ وهل يمكن تطوير نموذج تفاعلي أكثر كفاءة يتماشى مع حاجياتها؟

### ثانياً: الإشكاليات الفرعية

1. ما المقصود بلوحة القيادة، وما أبعاد استخدامها داخل المؤسسات الاقتصادية؟
2. ما مدى معرفة واستعمال إدارة مطاحن الأغواط لهذه الأداة؟
3. ما أبرز التحديات التي تعيق تطبيق لوحة القيادة بشكل فعال في المؤسسة؟
4. كيف يمكن تصميم لوحة قيادة تفاعلية تراعي خصوصيات المؤسسة وتحسن من أدائها؟

### ثالثاً: فرضيات الدراسة:

1. تساهم لوحة القيادة في دعم التسيير من خلال تحسين المتابعة واتخاذ القرار؛
2. يواجه استخدام لوحة القيادة في مطاحن الأغواط عدة تحديات تحدّ من فعاليتها، مما يبرز الحاجة إلى نموذج تفاعلي متطور يتماشى مع طبيعة المؤسسة.

### رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

تتعدد أسباب اختيار موضوع البحث من أسباب موضوعية إلى أسباب ذاتية وتمثلت في:

1. ارتباط الموضوع بالتخصص والاهتمام بمجال التسيير والتحول الرقمي.
2. الحاجة إلى فهم أعمق لمفهوم لوحة القيادة ومدى تطبيقها في المؤسسات الجزائرية.
3. أهمية دراسة واقع استخدام هذه الأداة داخل مؤسسة محلية وتحليل نتائجها.
4. الرغبة في تقديم نموذج حديث لتصميم لوحة قيادة تفاعلية قابلة للتطبيق العملي.

### خامساً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تُسلط الضوء على أداة حديثة أصبحت تحظى باهتمام متزايد في المؤسسات الاقتصادية، وهي لوحة القيادة، باعتبارها وسيلة فعالة لمراقبة الأداء واتخاذ القرارات بناءً على

\* AGRODIV فرع الاغواط للحبوب (مطاحن الأغواط)، وسيتم الاعتماد على اسم مطاحن الأغواط للاختصار.

## المقدمة

معطيات آنية. كما أن الكثير من المؤسسات المحلية لا تزال تفتقر إلى الاستخدام الأمثل لهذه الأداة، إما بسبب ضعف الوعي أو نقص الإمكانيات، وهو ما يبرز الحاجة إلى دراستها وتكييفها مع السياق المحلي.

وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً في كونها لا تكتفي بالجانب النظري، بل تربطه بالتطبيق العملي من خلال دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط، مما يسمح بفهم الواقع الحقيقي لاستخدام لوحة القيادة، وتحليل الصعوبات المرتبطة بها، مع اقتراح نموذج تفاعلي حديث ينسجم مع متطلبات المؤسسة وظروف عملها.

### سادساً: أهداف الدراسة:

إن الهدف من تناول هذا الموضوع لا يخرج في كونه عن محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم لوحة القيادة وأهميتها في تنظيم العمل المؤسسي وتحسين التسيير؛
- تقييم واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط، وتحليل مدى وعي الإدارة بها؛
- تشخيص التحديات التي تُعيق الاستفادة الفعلية من لوحة القيادة؛
- اقتراح تصور لتصميم لوحة قيادة تفاعلية تساعد المؤسسة على تحسين أدائها واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

### سابعاً: حدود الدراسة

✓ **الحدود المكانية:** لقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة AGRODIV فرع الاغواط للحبوب (مطاحن الأغواط)، بوشاكر -الأغواط-؛

✓ **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2025/05/06 إلى 2025/05/21

### ثامناً: منهجية الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة، حيث تم في البداية عرض الجانب النظري المتعلق بلوحة القيادة، من خلال الرجوع إلى عدد من المراجع والكتب التي تناولت هذا الموضوع، بهدف التعرف على المفهوم العام، وأهم المكونات، والدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الأداة في تسيير المؤسسات.

## المقدمة

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، وذلك باختيار مؤسسة مطاحن الأغواط كنموذج عملي. تم جمع المعلومات حول كيفية استخدام لوحة القيادة داخل المؤسسة، وذلك بالاعتماد على ملاحظات ميدانية، والاطلاع على بعض الوثائق الإدارية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات غير رسمية مع بعض المسؤولين والعاملين، من أجل فهم الواقع بشكل أعمق.

### تاسعا: صعوبات الدراسة

- صعوبة الوصول إلى المعلومات الدقيقة داخل المؤسسة، حيث أن بعض البيانات المتعلقة بالتسيير تعتبر داخلية ولا يتم الإفصاح عنها؛
- صعوبة تتبع طريقة استخدام لوحة القيادة بشكل دقيق، خاصة في غياب تقارير رسمية مفصلة؛
- الوقت المحدود المتاح لإجراء الزيارات الميدانية والتواصل مع المعنيين بسبب انشغالهم بمهامهم اليومية.

### عاشرا: الدراسات السابقة:

1. دراسة بن متير حمزة والعربي حمزة - 2020، "أهمية لوحة القيادة الاستشرافية في إدارة التكاليف في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية - دراسة استكشافية-"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 10، العدد 03، وقد سعت هذه الدراسة إلى إبراز أثر لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين إدارة التكاليف داخل المؤسسة الاقتصادية. وركزت على مدى قدرة هذه الأداة على توفير رؤية مستقبلية لمتخذي القرار، بهدف التحكم في التكاليف وتوجيهها بشكل عقلاني. وتوصل الباحثان إلى أن استخدام لوحة القيادة في المؤسسات الجزائرية يتركز غالبًا على مراقبة التكاليف بشكل تقليدي، مع ضعف في التوظيف الاستشرافي للمؤشرات. كما لاحظت الدراسة أن العديد من المسيرين يفتقرون إلى التكوين الكافي لاستغلال هذه الأداة بطريقة فعالة.
2. دراسة خروبي يوسف، 2022، "أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 07، العدد 02، هدفت إلى دراسة مدى تأثير لوحة القيادة على تحسين الأداء العام داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة، من خلال تحليل مستوى استعمالها، ونوعية المعلومات التي توفرها، ودورها في دعم القرارات الإدارية.

## المقدمة

وخلصت الدراسة إلى أن لوحة القيادة تلعب دورًا إيجابيًا في تحسين الأداء، حيث تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة للمسيرين. وأوصت بتعميم استخدامها على جميع المديرين وتحسين طريقة عرض المؤشرات لتكون أكثر وضوحًا وسهولة في المتابعة.

3. دراسة بوبكر بوزيدي - 2024، "لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لقياس أداء الموظفين، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الأغواط" أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، سعت إلى تقييم مدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين الأداء بمختلف أبعاده (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - الأغواط، مع محاولة اقتراح نموذج أكثر شمولًا في هذا السياق.

توصلت الدراسة إلى أن اللوحة الاجتماعية تُستخدم بشكل جزئي ومحدود، بسبب نقص الموارد البشرية المؤهلة والتجهيزات التقنية. كما خلصت إلى ضرورة تصميم لوحة قيادة متكاملة تدمج المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن أدوات اتخاذ القرار.

### 4. دراسة Peter Weill & Stephanie L. Woerner

**Dashboarding Pays Off, MIT Center for Information Systems Research (CISR), 2022.**

أجريت دراسة على 1.300 شركة عالمية لاختبار العلاقة بين استخدام لوحات القيادة وأداء المؤسسة. أظهرت النتائج أن الشركات التي تستعمل لوحات قيادة متقدمة تسجل معدلات نمو وأرباح أعلى من منافسيه، بحيث حققت الشركات أداءً أعلى في اتخاذ القرار وتنفيذ الاستراتيجيات، وأوصت الدراسة باستخدام لوحات ديناميكية، موجهة بالأهداف، ومبنية على بيانات فورية.

### 4. دراسة Tamer Radwan

**The Role of Dashboards in Business Decision-Making and Performance Management, 2021.**

تناولت الدراسة كيف تؤثر لوحات القيادة على اتخاذ القرار وجودة التسيير داخل المؤسسات. تم تحليل تجارب عملية في شركات متوسطة وصغيرة، وتوصلت الدراسة إلى أن اللوحات تساعد على تقليل غموض

## المقدمة

المعلومات وتحسين الاستجابة السريعة، وأن المؤسسات التي تستخدم Dashboards بانتظام تتخذ قرارات استراتيجية أكثر دقة، وأوصت الدراسة بضرورة دمج لوحات القيادة مع نظم ذكاء الأعمال BI و ERP لتعزيز الفعالية.

### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

رغم تعدد الدراسات التي تناولت لوحات القيادة سواء في السياق الجزائري أو الدولي، إلا أن ما يميز هذه الدراسة هو تركيزها على تصميم لوحة قيادة تفاعلية مخصصة لمؤسسة إنتاجية جزائرية (مطاحن الأغواط)، بدل الاختصار على التقييم أو التحليل النظري. فبينما ركزت دراسات سابقة مثل دراسة بن متير (2020) وخروبي (2022) على الأثر العام للوحة في مراقبة التكاليف أو تحسين الأداء، تسعى هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج تطبيقي متكامل يعكس احتياجات المؤسسة ويعزز التسيير الذكي. كما تتميز بدمج المفاهيم الحديثة المستوحاة من التجارب الدولية، مثل دراستي (Weill (2022 و Radwan (2021، في سياق محلي عملي، ما يجعلها أكثر شمولاً وارتباطاً بالواقع.

### إحدى عشر: هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين هما:

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري حول لوحة القيادة وأهميتها، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان عبارة عن مفاهيم حول لوحة القيادة أما المبحث الثاني تناول أهمية لوحة القيادة وجاء في المبحث الثالث كيفية تصميم اللوحة

أما الفصل الثاني كان عبارة عن دراسة حالة في مطاحن الاغواط وتم تقسيمه إلى مبحثين حيث المبحث الأول بطاقة فنية للتعريف بمؤسسة مطاحن الأغواط والمبحث الثاني جاء فيه كيفية تطبيق لوحة القيادة في مطاحن الاغواط.

كما تتضمن هذه الدراسة جانبا اقتصاديا يتمثل في تحليل الجدوى الاقتصادية لمشروع تصميم لوحة قيادة تفاعلية داخل مؤسسة مطاحن الأغواط. يضم هذا الجانب تقدير الإيرادات المحتملة من اعتماد هذه الأداة الرقمية في تحسين الأداء التشغيلي والمالي للمؤسسة، مقابل التكاليف المرتبطة بتطويرها وتنفيذها.

# الفصل الأول

الإطار النظري حول لوحة القيادة وأهميتها  
في المؤسسة

### تمهيد

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة تتغير بسرعة، وتزداد فيها المنافسة يوماً بعد يوم، مما يجعل من الضروري أن تعتمد طرقاً حديثة في التسيير تساعد على فهم ما يحدث داخلها واتخاذ قرارات صحيحة في الوقت المناسب. فالأدوات التقليدية لم تعد كافية لوحدها، خاصة مع زيادة تعقيد المهام وتنوع الأنشطة داخل المؤسسة.

ولهذا السبب، ظهرت الحاجة إلى وسائل جديدة تساعد المسيرين على متابعة الأداء وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف. وتعدّ لوحة القيادة من بين هذه الأدوات، حيث تسمح بجمع معلومات دقيقة حول مختلف جوانب النشاط، وتعرضها بطريقة مبسطة تسهل الفهم واتخاذ القرار. في هذا الفصل، سنتعرف على المفهوم النظري للوحة القيادة، كما سيتم التطرق إلى دورها في تحسين أداء المؤسسة ومساعدتها على النجاح في بيئة العمل المتغيرة. وكيفية تصميمها لتؤدي دورها، وذلك كله من خلال المباحث التالية:

❖ المبحث الأول: مفاهيم حول لوحة القيادة؛

❖ المبحث الثاني: أهمية لوحة القيادة؛

❖ المبحث الثالث: تصميم لوحة القيادة.

## المبحث الأول: مفاهيم حول لوحة القيادة

في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات، برزت الحاجة إلى أدوات تساعد في توجيه الأداء وتحسين الكفاءة. ومن بين هذه الأدوات، تبرز لوحة القيادة باعتبارها إطاراً مرجعياً لمتابعة وتحليل مختلف جوانب النشاط داخل المؤسسة. وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بلوحة القيادة.

### المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة

يُعد التطرق إلى لوحة القيادة خطوة أساسية لفهم دورها كأداة محورية في تسيير المؤسسات، إذ تُستخدم لمتابعة الأداء بشكل مستمر.

ظهرت لوحة القيادة لأول مرة في ثلاثينيات القرن العشرين، على شكل نظام يتضمن نسباً وبيانات ضرورية تتيح للمسير متابعة سير عملية التسيير نحو الأهداف المسطرة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصّل عليها والنسب المعيارية. وفي عام 1948، بدأت بعض المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية باستخدامها ضمن إطار نظام التسيير التقديري<sup>1</sup>.

فيما يلي مجموعة من التعاريف التي توضح مفهوم لوحة القيادة:

#### • التعريف الأول:

"تُعتبر لوحة القيادة أداة للرقابة ومتابعة أداء المؤسسة الاقتصادية، تهدف إلى تجاوز النقائص الموجودة في نظام المحاسبة والموازنات التقديرية، خاصة ما يتعلق بالتأخر الزمني في الحصول على المعلومة اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة في الوقت المناسب. كما أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يتطلب تجزئتها إلى خطط وبرامج تشغيلية، وتحديد الوقت اللازم لإنجازها، بالإضافة إلى وضع معايير لقياس ومراقبة الأداء الآتي لتصحيح أي انحراف."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عريوة محاد، بوقرة رابح، أثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية 20. JEFR، العدد 01، جوان 2014.

<sup>2</sup> قرشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص: 98

### • التعريف الثاني:

"تشخيص دائم داخل المؤسسة، يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث يتم عرض المعلومات المتعلقة بالتسيير باستخدام نسب مئوية، جداول رقمية، منحنيات أو رسوم بيانية. وتُعتبر لوحة القيادة في التسيير أداة موجزة ومعبرة، تتيح للمسیر تتبّع تسلسل الأحداث، وإعادة فحص التوجهات، وتصحيح القرارات عند الحاجة"<sup>1</sup>.

### • التعريف الثالث:

"لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات المرتبة ضمن نظام متابعة، يتم التحكم فيها من قبل نفس الفريق أو المسؤول، بهدف المساعدة على اتخاذ القرار، والتنسيق، ومراقبة نشاطات قسم معين. كما تُعد أداة للاتصال واتخاذ القرار، تُوجّه مراقب التسيير إلى النقاط الأساسية (Les points clés) الخاصة بإدارة وظيفته وتحسين أدائها."<sup>2</sup>

نستنتج في الأخير أن لوحة القيادة هي نظام معلوماتي تسييري يُستخدم لعرض مجموعة من المؤشرات الكمية والكيفية بشكل منتظم، مما يسمح بالتشخيص المستمر لأداء المؤسسة، ويساعد على توجيه قرارات التسيير في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2009، ص04.

<sup>2</sup> ضحاك نجية، بوعويّنة سليمة، لوحة القيادة آلية لحكومة المؤسسات - دراسة حالة لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية) -

## المطلب الثاني: خصائص لوحة القيادة

تمثل خصائص لوحة القيادة العناصر التي تميزها كأداة تسييرية، حيث تجمع بين الدقة والشمولية، مما يتيح للمسيرين متابعة الأنشطة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتعتبر لوحة القيادة أداة حديثة لمراقبة التسيير، وتتميز عمومًا بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

1. **الدورية:** ترتبط بديناميكية لوحة القيادة وتحديث المعلومات التي تتضمنها. ويمكن التمييز بين عدة أشكال حسب المدة الزمنية:

- **يومية:** تخص فرق العمل التي تتابع نشاط اليد العاملة يوميًا، مثل: ساعات العمل الفعلية، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع، وغيرها.
- **أسبوعية:** تُستخدم عادة من قبل مسؤولي الورشات، مثل: الإنتاج الأسبوعي، المواد الأولية المستعملة، نشاطات البيع.
- **شهرية:** وهي الأكثر شيوعًا في المؤسسات، لأنها توفر نظرة شاملة في فترة قصيرة، وتتميز بقلة تكاليف إعدادها.
- **سنوية:** تُستخدم عادة في تتبع تنفيذ استراتيجية المؤسسة، ومقارنة أدائها بأداء المنافسين، مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية.

2. **الطابع الكمي:** غالبًا ما تكون المعلومات المعروضة في لوحة القيادة كمية لتسهيل القياس والمقارنة، ومعرفة الانحراف بين الأهداف والنتائج الفعلية، مثل: عدد الوحدات المنتجة والمباعة، ساعات العمل، أو في شكل تقديري مثل مستوى رضا الزبائن.

3. **السرعة:** توفر لوحة القيادة معلومات سريعة للمسؤولين، ما يجعلها أداة مناسبة لتقييم الأداء بسرعة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> Claude Alazard et Sabine separi , contrôle de gestion , dunod , Paris , 5eme edition ,2001 ; P: 590

4. **تناسق المعلومات:** تُستمد المعلومات من مصادر ووثائق المؤسسة بشكل واضح ومنسق، مما يضمن سرعة انتقالها ودقتها عبر مختلف المستويات الإدارية.
5. **المؤشرات المناسبة:** تُختار المؤشرات بناءً على طبيعة النشاط، وتُستخدم لقياس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية، وقد تعكس أداء فترة سابقة أو تستشرف الأداء المستقبلي، وتُعرض على شكل نسب أو جداول أو رسوم بيانية.
6. **أداة اتصال وتفاوض:** تُعد لوحة القيادة وسيلة اتصال فعالة بين مختلف مصالح ومراكز المؤسسة، من خلال تقديم التقارير ومناقشة مؤشرات الأداء ومراجعة الأهداف بشكل دوري.
7. **هرمية لوحة القيادة:** يُخصص لكل مستوى أو مركز مسؤولية لوحة قيادة مناسبة لطبيعته، مما يؤدي إلى تكوين لوحة قيادة شاملة على مستوى الإدارة العليا.
8. **وسيلة تنبؤ:** تساعد على تشخيص وضعية المؤسسة بعد تحديد الانحرافات وأسبابها، وبالتالي تُستخدم كأداة استشرافية تساعد في اتخاذ قرارات مستقبلية مدروسة.
9. **وسيلة لقياس الأداء:** من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات الفعلية، والكشف عن الانحرافات إن وجدت، واتخاذ التصحيحات المناسبة.
10. **أداة لاتخاذ القرار:** توفر لوحة القيادة معلومات واضحة حول نقاط القوة والضعف، ما يمكن المسير من اتخاذ قرارات تصحيحية بشكل مدروس، ويجعل منها أداة مساعدة في التسيير.
11. **أداة تحفيز:** تُعد لوحة القيادة مرآة تعكس نتائج أداء المسؤولين، ما يخلق نوعاً من المنافسة والتحفيز بينهم لتحسين أدائهم والارتقاء بمستوى المؤسسة.

### المطلب الثالث: أنواع لوحات القيادة

تتعدد أنواع لوحة القيادة بحسب طبيعة المعلومات والوظائف المستهدفة، مما يسمح بتكييف استخدامها حسب حاجيات كل مستوى إداري، حيث نجد منها (التشغيلية، والاستراتيجية) وكل نوع يخدم غرضا معينا في تحسين التسيير واتخاذ القرار.

**1. لوحة القيادة الاستراتيجية:** تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية بتجميع المعطيات الضرورية للسيطرة على تنفيذ الاستراتيجية، على المدى الطويل نسبيا، وتستعمل من قبل الإدارة العليا. (مثلا الحصص السوقية، التكاليف والأسعار، فائض الإنتاج، الاستثمارات)<sup>1</sup>.

تعتبر لوحة القيادة الاستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات. "فهو نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومؤسسة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة".  
وتقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في:

- دمج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة: تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة، دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة، من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته واتخاذ القرارات الضرورية؛
- عملية تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية: حيث أن النتائج الآنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية (المنتظرة) لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة للمؤسسة. كما تسمح أيضا المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير للنتائج الآنية في نفس الفترة والتنبؤ بالفترة لاحقة؛
- العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي.

<sup>1</sup> G.langlois,et autresK , **contrôle de gestion, epreuve n 7 decf** , editions foucher. Vanves 2005.p 348. 349

2. **لوحة القيادة التسييرية:** لوحة القيادة التسييرية تقوم بنقل المعطيات الأساسية للسيطرة على سير المؤسسة في المدى القصير، يتم إنشاؤها في فترات قصيرة ما يسمح للمسيرين بالممارسة السريعة للإجراءات التصحيحية وأيضاً توقع الأحداث. فيوجد العديد من لوحات قيادة تسييرية ترتبط بكل مركز مسؤولية.

3. **لوحة القيادة المالية:** تشير لوحة القيادة المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة. فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها. واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والمالية. وتكمن أهمية لوحة القيادة المالية في تطوير وإحياء لوحات قيادة مالية موثوقة وذات صلة وبالتالي تكون واحدة من الإجابات الضرورية في المجتمع وتقدم كل من<sup>1</sup>:

- الفهم الجيد للبيئة الاقتصادية والمالية؛
- أداة توجيه لتنفيذ الميزانية؛
- تعتبر وسيلة حوار واتصال ضمن المجتمع الداخلي ونحو الخارج أيضاً.
- ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة وتهدف إلى:
- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة؛
- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة كالأستثمارات، أساليب التمويل متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزون وتطور الهوامش، الخ؛

<sup>1</sup> Bruno carlier, christophe ruprich-robert, **construire ses tableaux de bord financiers**, territorial editions, imprimé par les deux-ponts, 2013, p 06

تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخبزينة والهيكمل المالى والمردودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة: التوازن المالى الشامل، المردودية الكلية وشروط الاستغلال.

**5. لوحة القيادة الاجتماعية:** هي وسيلة تسيير تسمح بقياس التوقعات والتحقق منها سواء كانت قصيرة الأجل أم متوسطة، وتؤمن الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا، فهي تجمع دوريا مجموعة من المؤشرات تختارها كأسس ومبادئ قوية للعمل بها، هي وسيلة تسييرية تساعد على اختيار وعرض المعلومات التي تعد بمثابة مفاتيح لاتخاذ القرار هذه اللوائح يجب أن تكون سهلة القراءة وملائمة لكل مستعمل كما ستحتوي على جزء من المعطيات في شكل أهداف مسطرة وأيضا قياس الانحرافات، وغالبا ما يترك في هذي اللوائح مكان للتعليق عنها<sup>1</sup>.

**6. لوحة القيادة للموارد البشرية:** تم تصميمها لتوجيه إدارة وظيفة الموارد البشرية، لكن عناصر لوحة القيادة هاته هي مؤشرات أساسية مقدمة لنجاح الموظفين، تبرز العديد من المقاييس الموجزة للوحة القيادة لوظيفة الموارد البشرية أكثر في لوحة القيادة الاجتماعية الشاملة<sup>2</sup>. زمن أهدافها:

- القيام بمتابعة التوقعات من خلال عدد الغيابات ... التقاعد .... حوادث العمل....
- متابعة الأهداف: من اجل القيام بعملية تقييم تسيير الموارد البشرية يتم تحديد الهدف بوضوح معبر عنه كميا وبعدها الرقابة على مدى انجاز هذه الأهداف.
- العمليات التصحيحية بعد مشاهدة الانحرافات عبر المؤشرات المعروضة واكتشاف الأسباب يتم التدخل بإجراء التصحيحات اللازمة

وتتمثل أهم المؤشرات المضمنة في لوحة القيادة لإدارة الموارد البشرية في الجدول التالي:

<sup>1</sup> اسمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2010، ص22.

<sup>2</sup> Dave Ulrich, **tableaux de bord sociaux, mesure la contribution des salariés a l'exécution de la stratégie**, harvard business school press, 2005, p 165.

الجدول رقم (01-01): نموذج لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية

| التجمع   |           |         | الشهر    |           |           | المؤشرات                      |
|----------|-----------|---------|----------|-----------|-----------|-------------------------------|
| الانحراف | التقديرات | التحقيق | الانحراف | التقديرات | التحقيقات | مؤشرات متعلقة بالوظائف        |
|          |           |         |          |           |           | أولاً: التوظيف                |
|          |           |         |          |           |           | ثانياً: الأجور                |
|          |           |         |          |           |           | ثالثاً: المناخ الاجتماعي      |
|          |           |         |          |           |           | رابعاً: التكوين               |
|          |           |         |          |           |           | خامساً: الأمان                |
|          |           |         |          |           |           | سادساً: الانتاجية لكل مستخدم: |
|          |           |         |          |           |           | مؤشرات متعلقة بالإدارة        |

المصدر: ضحاك نجية، بوعويبة سميرة، لوحة القيادة آلية لحوكمة المؤسسات، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، 2017، ص 05-06.

وتقاس المؤشرات الظاهرة في الجدول أعلاه بالمقاييس التالية<sup>1</sup>:

**التوظيف:** - عدد العمال؛ - عدد الوظائف الجديدة؛ - عدد التاركين للوظيفة؛ - عدد أيام العمل.

**الأجور:** - الكتلة الأجرية؛ - تغيرات مؤشر الأجور؛ - الساعات الإضافية/اجمالي الأجور (بالنسبة المئوية)؛ - متوسط الأجر لكل عامل: - معدل الترقية.

**المناخ الاجتماعي:** - التغيب؛ - معدل المساهمة في الانتخابات؛ - معدل دوران العمل=عدد التاركين خلال مدة/متوسط عدد العمال خلال نفس المدة.

**التكوين:** - عدد التربصات الداخلية والخارجية؛ - عدد المساهمين في التربصات؛ - تكاليف التكوين؛ - جهد التكوين= تكاليف التكوين/الكتلة الأجرية.

<sup>1</sup> ضحاك نجية، بوعويبة سميرة، لوحة القيادة آلية لحوكمة المؤسسات، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، 2017، ص 05-06.

الأمان: - عدد حوادث العمل؛ - عدد الأيام الضائعة/عدد أيام العمل الكلية.

الإنتاجية لكل مستخدم: -رقم الأعمال/مجموع العمال؛ -القيمة المضافة/مجموع العمال؛ -عدد الأيام مدفوعة الأجر/عدد أيام العمل

مؤشرات متعلقة بالإدارة: -التكلفة الكلية للإدارة؛ -مؤشرات الفعالية (الإنتاجية مقارنة بالأجور، نوعية التكوين).

7. لوحة القيادة المستقبلية (بطاقة الأداء المتوازن): ظهر مصطلح لوحة القيادة المستقبلية سنة 1992 على يد الكاتبان Kaplan و Norton بحيث اقترحا قائمة نوعية المؤشرات وقد تجاوزت استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور استراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية والآجال والقيمة مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية أي الجانب التنظيمي. هذا النوع يعتمد على مجموعة من المؤشرات تبرز للمسؤولين محددات الأداء الحاضر والمستقبلي. الأربعة مجالات المحتملة بطاقة الأداء المتوازن: مالية، الزبائن، العمليات، التعلم والنمو. وقد كانت أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه الأداة هي<sup>1</sup>:

- الهاجس الكبير الذي يواجهه المدراء، والمتمثل في وجود فجوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية؛

- المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة، وما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحت والتطوير والاهتمام بالعنصر البشري، لذا أصبح من الواجب الاهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعتها وتحسينها؛

- وجود المؤسسة في محيط تنافسي يتطلب القدرة على رؤية الأداء في مجالات متعددة وبشكل متزامن. وتسمح لوحة القيادة المتوازنة باتخاذ القرارات المستقبلية وضمت مؤشرات غير مالية مثل الابتكار والتدريب؛

<sup>1</sup>أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 183-186.

والمحاور الأساسية الأربعة التي تركز عليها عملية تقييم الأداء هي:

- المحور المالي "L'axe Financier": الذي يركز على تقييم نتائج الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة. لذا يتم الاعتماد على مؤشرات مالية، ويتم تحديد ما مدى مساهمة الاستراتيجية المطبقة في تحسين النتائج المالية.

- محور الزبائن "L'axe clients": يمكن هذا المحور المدراء من التعرف بدقة على القطاعات السوقية المستهدفة، كما يسمح لهم بقياس مدى نجاح المؤسسة في هذه القطاعات وذلك بالاعتماد على مؤشرات أساسية مثل: رضى الزبائن، المردودية حسب أنواع الزبائن، حصة السوق حسب القطاعات المستهدفة...،.

- محور العمليات الداخلية "L'axe processus internes": يركز مسيرو المؤسسة على محور العمليات الداخلية بغرض تحديد العمليات الأساسية في المؤسسة وتلك التي يجب التركيز عليها وتطويرها والإبداع فيها من أجل جذب الزبائن.

- محور التعلم والنمو أو التدريب التنظيمي "L'axe apprentissage organisationnel": يتمثل المحور الأخير لبطاقة الأداء المتوازن في التدريب التنظيمي. فمن خلال الأهداف المحددة في المحاور الثلاثة السابقة تتحدد المجالات التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها كي تتمكن من تحسين أدائها، ومن ثم تحقيق أهداف المحاور الأخرى. ويضم محور التدريب التنظيمي تكوين العمال وتنمية مهاراتهم، وتوفير الأنظمة المعلوماتية اللازمة للعاملين.

## المبحث الثاني: أهمية لوحة القيادة

من الضروري في كل مؤسسة مهما كان حجمها أو مجال نشاطها أن تتوفر على وسيلة تُمكنها من مراقبة التسيير وتحسين الأداء واتخاذ القرارات، ومع تطور أساليب التسيير وتعدد التحديات التي تواجهها المؤسسات ازدادت أهمية لوحة القيادة، ومن خلال المبحث التالي سيتم عرض أهميتها كأداة لمراقبة التسيير، ولتحسين الأداء ولاتخاذ القرار.

### المطلب الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

مراقبة التسيير هي عملية تتابع من خلالها المؤسسة كيفية سير أعمالها، ومدى توافق ما ينجز فعلياً مع ما تم التخطيط له مسبقاً، ومن خلال المطلب التالي سيتم التعرف على مراقبة التسيير ثم على دور لوحة القيادة كأداة لها.

#### 1. مفهوم مراقبة التسيير

" تُمثل مراقبة التسيير الأداة الفعالة التي تُتيح للمؤسسة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط له، والعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة"<sup>1</sup>.

"وهي عملية المقارنة بين الأهداف المسطرة مسبقاً والنتائج المحققة فعلياً، قصد تحديد مدى فاعلية الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة في حال ظهور انحرافات"<sup>2</sup>.

ويمكن تلخيص أبرز جوانب أهميتها فيما يلي<sup>3</sup>:

- توفير معلومات دقيقة وموثوقة، مما يُمكن الإدارة من فهم شامل وموضوعي للوضع الداخلي للمؤسسة؛

- الكشف المبكر عن الأخطاء والانحرافات، قبل أن تتفاقم وتؤثر سلباً على سير الأنشطة؛

<sup>1</sup> عبد القادر موزاوي، مراقبة التسيير - المفهوم، الأدوات، والآليات، دار ايلياء للنشر والتوزيع، الجزائر، 2024، ص 12.

<sup>2</sup> هواري معراج، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية - OPU الجزائر، 2011، ص 08.

<sup>3</sup> خالد رجم، محمد الأمين شربي، مراقبة التسيير، دار الكتاب المعاصر، الجزائر، 2022، ص 50.

- تمكين متخذي القرار من التدخل في الوقت المناسب، عبر اتخاذ إجراءات تصحيحية مدروسة ومدعومة بالمعطيات؛
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفعالية أكبر، من خلال مراقبة وضبط الأداء في جميع المستويات؛
- تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والاستمرار، خاصة في ظل البيئات الاقتصادية المتغيرة والتحديات المتزايدة.

## 2. دور لوحة القيادة في دعم مراقبة التسيير

يتجسد دور لوحة القيادة في دعم مراقبة التسيير في<sup>1</sup>:

- توفير معلومات آنية ومركزة: إذ تساعد لوحة القيادة في تجميع المعطيات المختلفة وتقديمها في شكل مؤشرات مختصرة وسهلة القراءة، مما يُمكن المسير من الحصول على نظرة شاملة حول الأداء في الوقت الفعلي.
- تسريع اكتشاف الانحرافات: تُظهر لوحة القيادة الفوارق بين النتائج الفعلية والمتوقعة بسرعة، ما يسمح بالكشف المبكر عن الانحرافات ومعالجتها قبل أن تؤثر سلباً على الأداء العام.
- توجيه اتخاذ القرار: من خلال المؤشرات التي توفّرها، تدعم لوحة القيادة عملية اتخاذ القرار، سواء على المدى القصير (تشغيلي) أو الطويل (استراتيجي)، وتساعد في تحديد الأولويات.
- مراقبة مراكز المسؤولية: تتيح لوحة القيادة تقييم أداء كل مصلحة أو وحدة داخل المؤسسة بشكل منفصل، مما يعزّز الرقابة الداخلية ويُحمّل كل مسؤول نتائج عمله.
- تحسين نظام مراقبة التسيير ككل: تُعد لوحة القيادة حلقة وصل بين المراقبة والمحاسبة، حيث تدمج الأبعاد المالية وغير المالية، مما يجعل مراقبة التسيير أكثر شمولاً وفعالية.
- تعزيز التفاعل بين مختلف مستويات التسيير: توفّر أداة مشتركة تسمح بتنسيق الجهود بين الإدارة العليا والمتوسطة، وتسهم في تقاسم نفس الرؤية حول أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 2، العدد 4، 2008، ص. 21-1.

- تحقيق الفعالية والنجاح في المتابعة: بفضل دورها في تقديم تقارير دقيقة وفي وقتها، تُعد لوحة القيادة وسيلة لتحسين الأداء العام وضمان التوجيه الصحيح للموارد.

### 3. مراحل استخدام لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

تظهر مساهمة لوحة القيادة في دعم مراقبة التسيير، في المراحل التالية<sup>1</sup>:

- **تحليل الانحرافات:** بعد معرفة الانحرافات يتم التركيز في المرحلة الأولى على الانحرافات المهمة فقط. والهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر هذه الانحرافات، مع التنبيه أن الفترات حساب وأسباب الانحراف يمكن أن تكون خارجية أو داخلية.

- **شرح أسباب الانحراف:** بعد تحديد الانحرافات وتحليلها يتم شرحها والوقوف على أهم أسبابها، وترفق عملية تحليل الانحرافات بتعليق كتابي يحرر من طرف المراقب الإداري، ثم يتحاور مع المسؤول المعني، حيث يتمحور التعليق حول الانحرافات المهمة وأسبابها، الرؤى المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة ومقارنة أهداف نهاية السنة، ثم تقديم اقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى.

- **البحث عن العمليات التصحيحية:** من أجل دراسة العمليات التصحيحية وتحليلها، يجب أن يتم حوار فوري ما بين المسؤول ومساعديه، مع الاستعانة بالمراقب الإداري الذي يعمل على تقييم الأفكار واقتراح الحلول ومقارنتها، وفي الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية وإعادة إدراجها ضمن الاختيارات الاستراتيجية والخطط العملية المستقبلية للمؤسسة، ولهذا على المسؤولين في المؤسسة أن يخصصوا من وقتهم لضمان تفعيل وتنشيط العملية الإدارية في المناسبات الدورية (أسبوعية، شهرية،....) والمتمثلة في الاجتماعات الخاصة بتقييم وفحص لوحة القيادة، وهذا التواصل ما بين المستويات التنظيمية يؤدي اتخاذ قرارات سريعة ومقبولة وواضحة.

<sup>1</sup> براق عيسى، كداتسة عائشة، براقمي راضية، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، يوم: 2017/10/25، جامعة البليدة، ص 09-10.

## المطلب الثاني: لوحة القيادة كأداة لتحسين الاداء المالي

تحتاج المؤسسة الى تتبع مؤشرات أدائها المالي بشكل دوري، مما يساهم في تحسينه واتخاذ قرارات سريعة، وفي هذا المطلب سيتم التطرق الى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي.

### 1. مفهوم الأداء المالي

يعرف الأداء المالي على أنه: "عنصر من العناصر الأساسية للعملية الإدارية حيث يوفر للإدارة معلومات وبيانات تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة والتعرف على اتجاهات الأداء فيها ولهذا يعتبر أساساً في تحديد مسيرة المؤسسة ونجاحها ومستقبلها، فالقيام بعملية الأداء يمكن المؤسسة من معرفة نقاط قوتها والعمل على تنميتها ونقاط الضعف والعمل على تحسينها او تجاوزها، فهو بالأساس يعد ويقوم بتوفير الكشوف المالية (القوائم المالية)"<sup>1</sup>.

كما يعرف أيضا بأنه: " تحليل نتائج أعمال المؤسسة بهدف كشف مواطن الخلل والانحراف وبيان أسبابها تمهيدا لإتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها، أي أنه قياس للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة نسبيا وتقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمالية المتاحة للمؤسسة وهذا لخدمة أطراف لها علاقة بالمؤسسة"<sup>2</sup>.

وبناء عليه فإنّ تقييم الاداء المالي عن مجموعة الدراسات التي تهدف لمعرفة مدى كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة مختلف وظائفها خلال فترة زمنية محددة، كما انه يعد تشخيصا لوضعية المؤسسة المالية ومدى نجاح هذه الاخيرة في خلق قيمة للمؤسسة المعنية بالقياس لمجابهة كل الانحرافات التي يمكن ان تواجهها. فنشخيص الوضعية المالية يعطي صورة واضحة ودقيقة لما آلت اليه المؤسسة خلال فترة زمنية معينة انطلاقا من مؤشرات القياس بمختلف أنواعها.

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي، دار الوراق، عمان، الأردن، 2000، ص 85.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التحليل المالي، الطبعة الأولى، دار الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2022، ص 113.

## 2. أهمية تقييم الأداء المالي

تحتل عملية التقييم الأداء المالي بأهمية بالغة وبارزة لتبينها وضعية المؤسسة المالية وأين وصلت هذه الأخيرة، تتجلى هذه الأهمية في النقاط الآتية<sup>1</sup>:

- يساعد تقييم الأداء المالي في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؛
- إنّ عملية تقييم الاداء المالي تشجع على التوجه بشكل بناء نحو حلّ المشاكل حيث أن التقييم يوفر بيانات حقيقة ملموسة يمكن الاستناد اليها في اتخاذ القرارات السليمة حول عمليات المؤسسة؛
- إنّ عملية تقييم الاداء المالي تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة؛
- عملية تقييم الاداء المالي يظهر مدى اسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الانتاج بأقل تكاليف، وتنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي؛
- توفر عملية التقييم قاعدة معلومات تستعملها المؤسسة لأغراض متنوعة كالرقابة والتخطيط.
- يوفر تقييم الأداء المالي مقياسا لمدى نجاح المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها.
- يمكننا تقييم الأداء من الحكم على مستوى تطور المؤسسة زمنيا إذا قورنت نتائج التقييم الحديثة مع السنوات السابقة، كما يسمح بمعرفة وضعيتها المالية تجاه منافسيها في حالة مقارنة النتائج المحصلة للمؤسسة محل التقييم مع المؤسسات الأخرى.
- يؤدي تقييم الأداء الى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، والعمل على ايجاد نظام فعال وسليم للاتصالات.

<sup>1</sup> ريغة أحمد صغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2، 2013-2014، ص23.

الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2013-2014، ص136-137.

- تحديد معدلات الأداء المرغوب من أجل تسهيل عملية المقارنة، ويفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيرهم، لتكون تحفيزاً لهم لبلوغ الأهداف.

### 3. دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي

تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الاعمال، 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 القياس التكاليف التي يصعب حسابها وتحديدتها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية، ويتضح دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المؤسسة كما يلي<sup>1</sup>:

❖ **لوحة القيادة كوسيلة تجميع:** إن عملية التجميع لا تعني حذف أو إهمال معلومات تتعلق بالمؤسسة وتمثل لوحة القيادة بناء متكامل يوضح لنا ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم.

❖ **لوحة القيادة كأداة مراقبة:** تشكل لوحة القيادة الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقاً من كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد، والذي يتحقق من خلال التدفق معلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات للمؤسسة. كذلك ما تجدر الإشارة إليه أن المراقبة من خلال لوحة القيادة لا تعني العقاب وإنما توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة.

❖ **لوحة القيادة كأداة للحوار والاتصال:** عند مقارنة ومعاينة النتائج فإن لوحة القيادة تسمح بالاتصال، وذلك بتسهيل تبادل المعلومات بين رؤساء الأقسام، أي تسمح بالحوار بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق إصدار تعليمات، تقديم قرارات، تبادل المعلومات ..، كما تسمح للمسؤول أن يفسر نتائج عمله ويحدد نقاط القوة والضعف.

❖ **لوحة القيادة كوسيلة إعلام:** يمكن استعمال لوحة القيادة في بعض الحالات الإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة، لكن مع الحذر أن

<sup>1</sup> زابر وافية، محفوظ مراد، لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، 2015، ص 11-12.

يكون هذا الانعكاس السلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

❖ **لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات:** تسمح لوحة القيادة أن تلعب دور التحسين والتعبئة المستمرة للمسريين نحو الأهداف المسطرة، والعصف الذهني لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة، وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار والقدرة على الاتصال بالمسؤولين والقدرة على تحفيزهم<sup>1</sup>.

❖ **لوحة القيادة كوسيلة قياس:** تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف؛

❖ **لوحة القيادة كوسيلة تسيير:** تساعد لوحة القيادة على الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، هذه الوسيلة تتطلب:

- وجود منهجية لتصميمها؛
- اعتمادها من قبل كل مسؤول داخل المؤسسة له أهداف يسعى الي تحقيقها (بمعن لكل نظام فرعي من نظام المؤسسة يمكن أن يعتمد لوحة قيادة خاصة به).
- القابلية للقراءة والفهم من قبل مختلف المسؤولين المتواجدين على مختلف مستويات السلم الهرمي.

❖ **لوحة القيادة كالوسيلة تنبؤ:** إذا تساعد بالتنبؤ بالحالة المستقبلية بناء على استقرار الماضي ودراسة الحاضر، فهي تقدم الوضعية لمراد الوصول إليها في المستقبل انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة

<sup>1</sup> محمد الصغير قريشي، واقع التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، دامة ورقة، 2011، ص167.

### المطلب الثالث: لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار

في هذا المطلب سيتم التطرق الى أهمية لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية للوصول إلى القرار المناسب.

#### 1. العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرار

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (أرقام الأعمال، الهوامش،.....) و النتائج غير المالية كذلك إعداد الوحدات المنتجة لمقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين للتأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمل وتدني جودة المنتجات و غيرها من التكاليف التي يصعب حسابها وتحديدتها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية، 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 تتبؤ لمجرى العمليات المستقبلية فعن طريق نتائج أشهر الماضية يمكن التنبيه إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة فهي أداة قيادة لتحكم كما تساعد على مراقبة نظام الميزانية بشكل يومي حيث فترة مراقبة الميزانية عادة ما تكون شهرية بينما لوحات القيادة تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات<sup>1</sup>.

وكخلاصة يمكن القول أن متخذ القرار يمكنه الحصول على المعلومات المساعدة في اتخاذ القرار الصائب من خلال لوحة القيادة، النظام الذي صمم لعرض المعلومات والرجوع إليها عند الحاجة مما يوضح بدقة مواطن الخلل ليتم تحديد المشكلة بدقة من خلال الإنحرافات ومن ثم حله.

<sup>1</sup> عبد القادر مختاري، رضا العميل المشاركة في صنع القرارات، الملتقى الدولي حول صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، أبريل، 2009، ص13.

## 2. مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات:

تعطي لوحة القيادة معلومات عن الانحرافات المسجلة ونقاط القوة والضعف للتسيير، هذه المعلومات سببا في اتخاذ قرارات وأفعال ملموسة. فمعرفة نقاط القوة والضعف يجب أن ترفق وتتم بتحليل أسباب هذه النقاط ثم بوضع خطة تصحيحية تكون محددة المدة والمدى، هذا التكامل بين هذه المراحل يجعل لوحة القيادة تؤدي دورها كأداة مساعدة على اتخاذ القرار، كما تساعد لوحة التحكم المالي على اتخاذ القرارات المالية الصحيحة وتحليل البيانات المالية بشكل أفضل، ويمكن استخدامها بالطريقة التالية<sup>1</sup>:

❖ **تحديد المتغيرات الأساسية:** يعد الخطوة الأولى لاستخدام لوحة التحكم المالي في اتخاذ القرارات المالية. ويشمل هذا التحديد جمع وتحليل المعلومات المالية الأساسية التي تؤثر في أداء المؤسسة، مثل الإيرادات والتكاليف والأرباح والديون والاستثمارات والسيولة النقدية وغيرها. وبناء على هذه المعلومات، يتم تحديد المتغيرات الأساسية التي يمكن استخدامها في لوحة التحكم المالي لتقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرارات المالية الصحيحة، فعلى سبيل المثال، يمكن تحديد مؤشرات مثل نسبة الربحية، والعوائد على الاستثمار، والنسب المالية المختلفة مثل النسبة المئوية للديون إلى حقوق الملكية، ونسبة السيولة النقدية. ويمكن تجميع هذه المؤشرات في لوحة تحكم مالي تسمح للمسؤولين بسهولة تحليل البيانات واتخاذ القرارات المالية المناسبة.

❖ **تجميع البيانات المالية:** بعد تحديد المتغيرات الأساسية، يتم تجميع البيانات المالية المتعلقة بهذه المتغيرات من مصادر مختلفة داخل المؤسسة، مثل القوائم المالية وتقارير الأداء المالي والميزانيات. ومن المهم التأكد من صحة هذه البيانات واكتمالها لتمكين لوحة التحكم المالي من تحليلها بشكل دقيق واتخاذ القرارات المالية المناسبة.

ويمكن استخدام أنظمة إدارة البيانات المالية وبرامج التقارير المالية المختلفة لجمع هذه البيانات وتخزينها بشكل مرتب ومناسب للتحليل والاستخدام في لوحة التحكم المالي. كما يمكن الاستفادة من

<sup>1</sup> معراج هواري، مصطفى الباهي، مدخل الى مراقبة التسيير، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر، 2011، ص85.

التحليلات الإحصائية وتقنيات التنقيب عن البيانات لتحليل هذه البيانات واستخراج المعلومات الهامة التي تساعد على اتخاذ القرارات المالية الصحيحة.

❖ **تصميم اللوحة:** بعد جمع البيانات المالية وتحديد المتغيرات الأساسية، يمكن الآن البدء في تصميم اللوحة المالية، ويمكن استخدام برامج الجداول الإلكترونية مثل Excel لتصميم اللوحة، ويتم تصميم اللوحة بشكل يسهل فهم البيانات المالية المختلفة. يجب تضمين الأرقام والرسوم البيانية التي توضح الاتجاهات والنسب المختلفة للمؤشرات المالية. يجب أيضاً تصميم اللوحة بطريقة تتيح الوصول السهل إلى المعلومات المهمة، مثل الأرقام الحالية والتغييرات على مدار فترات مختلفة.

يجب أن تتضمن اللوحة المالية المختلفة المؤشرات المالية الأساسية مثل الإيرادات، التكاليف، الأرباح، الخسائر، والنقدية. يمكن أيضاً تضمين مؤشرات مالية أخرى مثل نسبة السيولة، نسبة الربحية، ونسبة الديون إلى حقوق الملكية.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تصميم اللوحة بطريقة تتيح للمستخدم إدخال بيانات جديدة لتحديث الأرقام وتحليلها في الوقت الفعلي. يمكن أيضاً تصميم اللوحة بطريقة تتيح للمستخدم إنشاء مخططات توضح الاتجاهات المالية المستقبلية المتوقعة، وذلك باستخدام البيانات المالية الحالية والتنبؤات المستقبلية.

❖ **عرض البيانات:** عرض البيانات يأتي كخطوة أخيرة في استخدام لوحة التحكم المالي لاتخاذ القرارات المالية الصحيحة. يتم عرض البيانات على اللوحة بطريقة مرئية وسهلة الفهم، ويتم استخدام الرسوم البيانية والجداول والمخططات لتسهيل عملية التحليل والتفسير. يجب أن يتم تنسيق العرض بطريقة مرتبة ومنظمة، حتى يسهل فهم البيانات واستنتاج النتائج المالية الصحيحة. يتم استخدام أدوات مختلفة للعرض، مثل الرسوم البيانية التفاعلية، والأشكال الهندسية، والمخططات الزمنية والتحليل الرقمي، لتوضيح النتائج وتبسيطها وتقديمها بطريقة مفهومة وواضحة.

❖ **تحليل البيانات:** يجب تحليل البيانات المعروضة على لوحة التحكم المالي لاتخاذ القرارات المالية الصحيحة، ويمكن استخدام الأدوات المختلفة مثل التحليل المالي والمقارنة بين الفترات الزمنية المختلفة والتحليل العمودي والأفقي.

- ❖ **اتخاذ القرارات:** بعد عرض البيانات المالية على اللوحة وتحليلها، يمكن اتخاذ القرارات المالية الملائمة.
- يمكن استخدام اللوحة لاتخاذ القرارات في مجالات مثل:
- التخطيط المالي: يمكن استخدام اللوحة لتحديد الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة وتحديد
  - مدى توافر هذه الموارد في الوقت الحالي.
  - اتخاذ قرارات الاستثمار: يمكن استخدام اللوحة لتحليل البيانات المالية وتحديد الاستثمارات الملائمة والمرحلة.
  - اتخاذ قرارات التمويل: يمكن استخدام اللوحة لتحليل البيانات المالية وتحديد الخيارات المتاحة لتمويل
  - المشاريع وتحديد الخيار الأفضل من بينها.
  - اتخاذ قرارات الإنفاق: يمكن استخدام اللوحة لتحليل البيانات المالية وتحديد الإنفاق الملائم والمستدام للمؤسسة
  - اتخاذ قرارات الربحية: يمكن استخدام اللوحة لتحليل البيانات المالية وتحديد الإجراءات اللازمة لزيادة الربحية وتحقيق الأهداف المالية.
- عموماً، يمكن استخدام لوحة التحكم المالي لاتخاذ قرارات مالية دقيقة ومبنية على أسس صحيحة من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات بثقة.

## الفصل الثاني

واقع استخدام لوحة القيادة في

مؤسسة مطاحن الأغواط

## تمهيد الفصل

يعد التحليل التطبيقي لدراسة الحالة أحد الأساليب المهمة في البحث العلمي، حيث يمكن من خلاله فهم كيفية تطبيق النظريات والمفاهيم الأكاديمية على الواقع العملي. في هذا الفصل، سنقوم بتحليل دراسة حالة شركة "مطاحن الأغواط"، وهي إحدى الشركات الرائدة في مجال صناعة الطحين والمشتقات الغذائية في الجزائر. سنركز على كيفية استخدام الشركة لأهمية استخدام لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية.

تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى تقديم صورة واقعية عن أهمية استخدام شركة مطاحن الأغواط للوحة القيادة في إدارة عملياتها وتحقيق أهدافها المالية. سيساهم هذا في توضيح الفوائد العملية لهذه الأداة المالية وأثرها على الأداء العام للشركة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة؛
- المبحث الثاني: واقع تطبيق لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الاغواط.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أنشأت مؤسسة مطاحن الأغواط ف 03 جانفي 1980، حيث تم تجهيزها من طرف الشركة السويسرية BUHLER وأصبحت تحت وصاية فرع الأغواط للحبوب طبقا لجلسة المداولة المؤرخة في 2016/05/05، حيث قررت الجمعية الغير عادية لشركة المساهمة فرع الأغواط للحبوب إنشاء شركة مساهمة في إطار إعادة هيكلتها على شكل مركبات ذات الطابع القانوني التالي:

-التسمية: المركب صناعي وتجاري مطاحن الأغواط

-الوضعية القانونية: تغيرت الوضعية القانونية لمؤسسة مطاحن الأغواط وأصبحت مركب صناعي وتجاري وتابع لفرع الأغواط للحبوب شركة ذات أسهم.

-راس المال الاجتماعي: 432000000 دج.

-المساهمون: المجمع العمومي للصناعات الغذائية (فرع الأغواط للحبوب).

-المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية بوشاكر الأغواط؛

-المساحة الإجمالية: 10 هكتار منها حوالي 06 هكتار مساحة مبنية؛

-قدرة التخزين: 125000 قنطار (قمح صلب وقمح لين)؛

-قدرة الإنتاج اليومي: قمح صلب: 1000 قنطار / اليوم، قمح لين: 2500 قنطار / اليوم.

-المواد المصنعة:

- سميد ممتاز: سعة الكيس 25 كلغ و 10 كلغ.
- سميد عادي: سعة الكيس 25 كلغ.
- دقيق ممتاز: ساعات 1 كلغ، 2 كلغ، 5 كلغ، 10 كلغ، 25 كلغ.
- دقيق المخابز: 50 كلغ.

## الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

• النخالة: من القمح الصلب واللين.

• الكسكس: 1 كلغ، 10 كلغ.

-الطاقة البشرية: تحتوي المؤسسة على عمالة تقدر ب 182 عامل في 2015/12/31 موزعين على الشكل التالي:

- 20 إطار؛

-50 عون تحكم؛

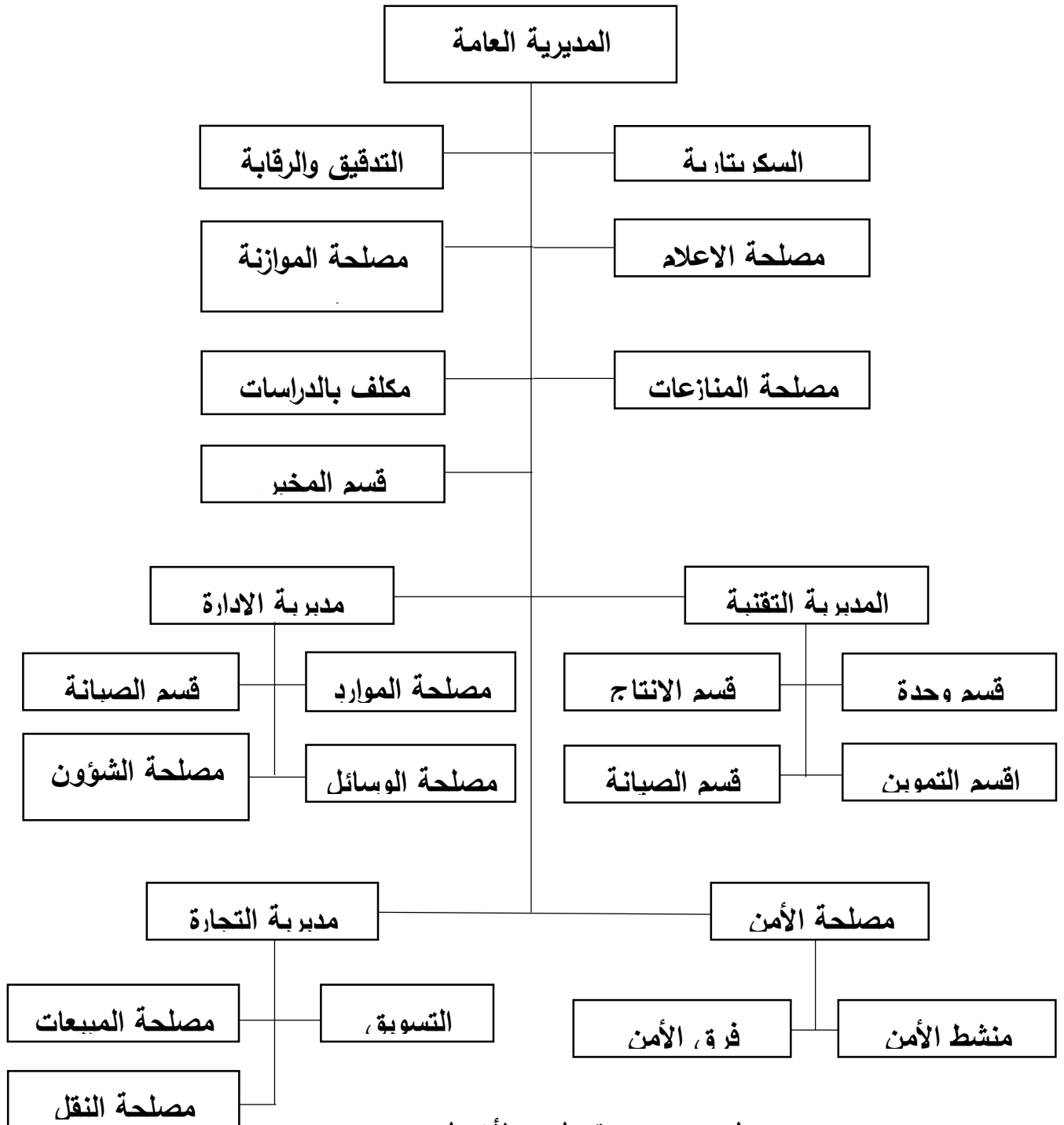
-112 عون تنفيذ.

-شبكة التوزيع: تجدر الإشارة أن مطاحن الأغواط تقوم بتوزيع منتجاتها على مستوى (الأغواط، آفلو، تمنراست، المنيعه، غرداية، زلفانة، متليلي، البيض، عين صالح، تيارت).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يوضّح الهيكل التنظيمي كيفية توزيع الأقسام والمصالح المختلفة داخل المؤسسة بطريقة هرمية، بدءاً من الإدارة العامة وحتى المصالح الفرعية.

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



## الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

يوضح المخطط تقسيم المؤسسة إلى مديريات ومصالح وأقسام، كل واحدة منها تتكفل بجانب معين من التسيير مثل:

- الإدارة والمالية: تسيير الموارد.
- الفنية والصيانة: الإشراف على الإنتاج والأشغال.
- الآلات: إدارة الورش والآليات.
- المساندة: علاقات، إعلام، دراسات، تكوين...

### 1-المديرية العامة:

يترأسها الرئيس المدير العام هو المسؤول الأول عن المؤسسة ويقوم بعدة وظائف، يمكن حصرها فيما يلي:

- المسؤول عن العلاقات العامة للمؤسسة.
- المسؤول عن متابعة تطور الإنتاج وسير العمل والعمال.
- إن كل كبيرة وصغيرة في المؤسسة ترجع إليه، وله الأحقية بالتصرف وأخذ القرارات، وكل المصالح المذكورة أدناه تابعة مباشرة إلى الإدارة العامة.
- وفي حين تتكون المديرية العامة من:

### 1-1- السكرتارية:

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالرئيس المدير العام، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

### 1-2-2-1- مصلحة الإعلام الآلي:

تمكن أهمية هذه المصلحة في إدارة جميع العمليات المتعلقة بصيانة أجهزة الإعلام الآلي وكذا إعداد البرامج ومتابعتها وتطويرها.

### 1-3-3-1- مصلحة المنازعات:

هي مصلحة مكلفة بجميع الأمور القانونية المتعلقة بنشاط المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية.

### 1-4-4-1- التدقيق والرقابة الداخلية:

تتوفر المؤسسة على خلية للتدقيق والرقابة الداخلية مرتبطة مباشرة بالرئيس المدير العام، يترأسها مدقق داخليا يقوم بمراقبة جميع المصالح وإعداد التقارير التي تشير إلى نقاط الضعف والقوة فيها والى الأساليب التي يمكن القضاء بها على أوجه الضعف التي يلاحظها داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح لها من تحقيق التطوير المستمر لكل هياكلها ويعتمد في ذلك على دليل التدقيق والمراقبة الداخلية المصادق عليه في سبتمبر 2013 وتم تحيينه في نوفمبر 2015 من قبل مجلس إدارة المؤسسة.

### 1-5-5-1- مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير:

هي عبارة عن بنك معلومات بالنسبة إلى المؤسسة من خلال وظائفها المتمثلة في:

- إعداد الموازنات التقديرية للمؤسسة ومتابعتها.
- إعداد التقارير الشهرية والدورية.
- إعداد التقرير السنوي الشامل لنشاط المؤسسة.

### 1-6-6-1- قسم المخبر:

تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه)، وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الديوان الوطني للحبوب الجافة ومشتقاتها وهذا من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من خلال:

## الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

- احترام مواصفات مراقبة الجودة، وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها؛
  - إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة؛
  - إمكانية التخزين؛
  - تحديد نسبة رطوبة القمح وذلك لدراسة إمكانية تخزينه (نسبة امتلاك الماء) ؛
  - الوزن النوعي (القمح بنوعيه)؛
  - تحديد نسبة امتصاص الماء وهذا بالنسبة للقمح اللين؛
  - نسبة المواد المعدنية؛
  - تحديد نسبة الشوائب من القمح اللين والصلب (تربة، أوساخ، فيروس، تعفن... الخ)؛
- بعد القيام بالتحاليل التي تستدعيها مواصفات الشراء ترسل المعلومات إلى رئيس قسم الإنتاج لاتخاذ القرار بالشراء أو عدمه؛

### 1-7- مديرية الإدارة المالية:

يعتبر المال العمود الفقري لأي نشاط سواء كان تجاريا أو إنتاجيا فيه تلبية الرغبات المادية والبشرية للنشاط وبفضله فمديرية الإدارة والمالية تسهر على توجيه العمليات المالية التي تقوم في المؤسسة برئاسة مدير مكلف بالإدارة المالية وهي تضم مجموعة من المصالح وهي:

أ-مصلحة الموارد البشرية: تقوم بتسيير شؤون العمال من:

- معالجة الأجور ، العطلة السنوية ، تقديم المنح والتحفيزات للعمال ، تحرير عقود التشغيل.
- المحافظة على العلاقات مع الشريك الاجتماعي (علاقات العمل بين المستخدم والمستخدمين).
- تنفيذ سياسة الاتصالات الداخلية للمؤسسة.

## الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

ب- **مصلحة المحاسبة والمالية:** مهمته الرئيسية هي مراقبة الحسابات وكل التدفقات النقدية للمؤسسة من تسجيل وحساب وجرد وفي هذا الإطار، تعتمد المؤسسة بصفة أساسية على المحاسبة العامة.

### 1-8- المديرية التقنية:

يرأسها مدير مكلف بالجانب التقني ويقوم بالتنسيق بين مجموع المصالح التابعة له والتي نذكر منها:

- **قسم الإنتاج:** تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج من السميد والفرينة والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- استقبال المادة الأولية من القمح اللين والصلب.

- تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه.

- مراقبة النوعية والجودة من خلال إرسال عينات إلى المخبر كلما تغير فوج العمل (أي كل 8 ساعات).

- تخزين وتصريف المنتج.

يتابع رئيس قسم الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

- **قسم التموين:** يشرف عليه رئيس قسم التموين يعمل تحت سلطة المديرية التقنية، ويقوم هذا القسم بالمهام التالية:

- يلبي حاجات المؤسسة من المواد الأولية واللوازم، والمواد الاستهلاكية وفقا لما هو محدد في الميزانية التقديرية للتموين.

- يقوم بإعداد طلبيات الشراء حسب الخصائص والميزات المحددة، ويتأكد منها قبل الاستعمال.

- يختار ويتابع ويقيم كفاءة الموردين.

- يشرف على المشتريات ويتحقق منها ، من حيث الكم والنوع والوثائق.

- يحدد قواعد تخزين المواد وفقا لشروط الأمانة المعمول بها.

- يدير تدفق المواد وقطع الغيار اللازمة لاستمرارية النشاط ... إلخ.

- قسم الصيانة: يقوم رئيس قسم الصيانة بالمهام التالية:
  - يسير بطريقة مثلى كل الآلات والمعدات وتجهيزات والوسائل الأخرى المستخدمة في الإنتاج؛
  - يخطط لعمليات الصيانة الوقائية مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات مصلحة الاستغلال؛
  - يسير ويتابع حالة كل آلة أو تجهيز على حدى ، وذلك من خلال مسك بطاقة تاريخية في ملف كل آلة (تحتوي البطاقة على الصيانة و الإصلاحات و ساعات العمل و ساعات التوقف... ) ؛
  - يساهم في اختيار المؤسسات المكلفة بالصيانة، ويشرف على خدماتها في المؤسسة؛
  - يوفر ويتابع ويستغل كل المعطيات الإحصائية المتعلقة بالصيانة؛
  - يساهم في إعداد مخطط الإنتاج السنوي؛
  - يضمن ويتابع حلة تجهيزات بواسطة الرقابة عن طريق القياس والتجربة؛
  - يلبي عن طريق الصيانة الإصلاحية كل طلبات التصليح المقدمة له حسب شروط الأولوية؛
  - يسهر على التطور التكنولوجي للمعدات والتجهيزات المستخدمة في الصيانة؛
  - يحدد الحاجات اللازمة للوحدة من قطع الغيار والقطع الاستهلاكية الخاصة بالمعدات والتجهيزات.

### 1-9- مديرية التجارة:

- تعد مديرية التجارة المتحدث الوحيد على مستوى المؤسسة مع الزبائن وذلك فيما يتعلق ببيع المنتجات النهائية وقطع الغيار الموافقة داخلة المؤسسة، ونجد لها كمهام أساسية أخرى منها:
- توجيه الإنتاج تبعاً لاحتياجات السوق؛
  - توجيه وتطبيق السياسة التجارية للمؤسسة؛
  - التنظيم، المراقبة والتنسيق مع نقاط البيع؛
  - المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة ودعمها.

10-1- مصلحة الأمن:

تتمثل في وحدة التدخل التي تضم خمس فرق، أربع فرق بدوام ليلي وفرقة بدوام نهارى، وتقوم أيضا بخدمات الاستقبال وأعمال التنظيف الداخلية والخارجية، وتتكفل أيضا بالأمن الصناعي.

المطلب الثالث: تقديم مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير

تُعنى مصلحة الموازنة بالتخطيط المالي، أي وضع تنبؤات مستقبلية حول الموارد والنفقات بناءً على معطيات تحليلية واستراتيجية. سيتم في هذا المطلب التعريف بهذه المصلحة في مؤسسة مطاحن الأغواط.

تُعتبر مصلحة الموازنة من أهم المصالح التابعة لمديرية المالية، حيث تركز مهامها بشكل أساسي على وضع التوقعات المالية المستقبلية للمؤسسة. بمعنى آخر، هي الجهة التي تتكفل بالتخطيط المالي وليس فقط تسيير الأموال الموجودة، بل تعمل على استشراف ما قد يحدث مستقبلاً من حيث الإيرادات والنفقات، بناءً على معطيات دقيقة ودراسات تحليلية.

تشمل مهام هذه المصلحة إعداد ما يُعرف بـ الموازنات التقديرية، سواء السنوية أو متوسطة وطويلة المدى، وذلك بهدف معرفة احتياجات المؤسسة مسبقاً، وتحديد كيف ستوزع الموارد بطريقة تتماشى مع الأولويات والاستراتيجيات. ولا تكتفي فقط بوضع الأرقام، بل تُحضّر أكثر من سيناريو مالي (مثلاً: سيناريو متفائل، واقعي، أو حتى متشائم)، حتى تكون المؤسسة جاهزة للتصرف مهما كانت الظروف.

وتحرص مصلحة الموازنة على متابعة النتائج الفعلية بشكل منتظم، وتقارنها بالتوقعات الموضوعية سابقاً. وإذا وُجد فرق بين ما كان مخططاً وما تم تحقيقه فعلاً، تقوم بتحليل أسباب هذا الفرق وتقتراح الحلول أو التعديلات اللازمة على الخطط المالية.

كما تقوم هذه المصلحة بدور مهم في دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسة، لأنها توفر للإدارة العليا معطيات دقيقة تساعدهم على تحديد الأولويات، وضبط المشاريع والاستثمارات، وفق رؤية مالية واضحة. وهي أيضاً تدمج في دراساتها عدة معلومات من مختلف المديريات، مثل الإنتاج، الموارد البشرية، والمشاريع التقنية، لتقديم صورة متكاملة.

وتستخدم مصلحة الموازنة في عملها أدوات وتقنيات حديثة، مثل برامج التخطيط المالي وتحليل البيانات، التي تسهل عليها عمليات التوقع والمقارنة، وتمنحها دقة أكثر في التقدير.

## المبحث الثاني: إعداد واستخدام لوحة القيادة بمؤسسة مطاحن الأغواط

يُعدّ الجانب التطبيقي من إعداد لوحة القيادة خطوة أساسية لترجمة المفاهيم النظرية إلى أدوات عملية فعالة تساعد في توجيه القرارات داخل المؤسسة. ويمثل التركيز على عنصرَي التكاليف والإيرادات جوهر هذا التصميم، نظراً لارتباطهما المباشر بالأداء المالي والربحية. ويهدف هذا الجزء إلى بناء نموذج معلوماتي متكامل يسمح بمتابعة دقيقة ودورية للتكاليف بمختلف أنواعها، وتحليل مصادر الإيرادات، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التنبؤ، التصحيح، والتحسين المستمر للأداء.

### المطلب الأول: إعداد لوحة القيادة المالية للسنة 2022

تتشكل لوحة القيادة المالية بالمؤسسة بالاعتماد على مجموعة من المعطيات التي يتم تحضيرها في شكل جداول والتي توضح من خلالها سير الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة. حيث تتعلق هذه المعطيات بثلاث مؤشرات سوف نقوم بعرض كل مؤشر بحيث أخذنا شهر مارس لسنة 2022.

#### 1. متابعة المصاريف والإيرادات

يتم متابعة كل المصاريف والإيرادات التي بحوزة المؤسسة في كل شهر مثلا لدينا هنا متابعتها في شهر مارس 2022 فهي شبيهة بجدول حساب النتائج يوضح كذلك توقعات الشهر وانجازاته، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (02-01): التكاليف لشهر مارس 2022

| المصاريف          | الحسابات | المصاريف      | تقديرات 2022 | التقديرات الشهرية | التحقيقات الشهرية |
|-------------------|----------|---------------|--------------|-------------------|-------------------|
| مشتريات مستهلكة   | 60       | 1.422.849.747 | 117.557272   | 131.365371        |                   |
| خدمات             | 61       | 120.000.000   | 10.000.000   | 2.644.500         |                   |
| خدمات أخرى        | 62       | 261.137.654   | 21.736.055   | 8.938.780         |                   |
| مصاريف المستخدمين | 63       |               |              | 15.706.788        |                   |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملاحق.

الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

|           |          |           |              |    |  |
|-----------|----------|-----------|--------------|----|--|
| 8246      | 312.699  | 3.752.385 | ضرائب ورسوم  |    |  |
| 49        |          | 0.00      | مصاريف مالية | 64 |  |
| 00        | 00       | 0.00      |              | 65 |  |
| 8.071.030 | 8.333333 |           |              | 66 |  |
|           |          |           |              | 67 |  |
|           |          |           |              | 68 |  |
|           |          |           | إستهلاك ذاتي |    |  |
|           |          |           | المجموع      |    |  |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملاحق.

الجدول رقم (02-02): الإيرادات لشهر مارس 2022

| الإيرادات | الحسابات | الإيرادات        | تقديرات 2022  | التقدير الشهري | التحقيق الشهري |
|-----------|----------|------------------|---------------|----------------|----------------|
|           |          | المبيعات         | 20.608.204.00 | 1.703.400.00   | 201.853.895.00 |
|           |          | تغيرات المخزونات | 0.00          | 0.00           | 248.853.895.00 |
|           |          | إنتاج المثبت     | 0.00          | 0.00           | 0.00           |
|           |          | إعانات استغلال   | 0.00          | 0.00           | 0.00           |
|           |          | نواتج استغلال    | 90.780.890    | 7.565.074      | 8.745534.85    |
|           |          | استرجاعات        | 0.00          | 0.00           | 0.00           |
|           |          | المجموع          | 2.151.601.290 | 177.905.074    | 459.453.325    |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملاحق.

## الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

- يبين الجدول السابق مقارنة بين التقديرات الشهرية والتحققات الفعلية لمجموعة من حسابات المصاريف خلال شهر مارس من سنة 2022. من خلال ملاحظة البيانات، يمكن رصد تباين واضح بين ما تم توقعه في الميزانية السنوية وما تحقق فعلياً خلال هذا الشهر.
- لوحظ أن حساب المواد الأولية (60) شهد تجاوزاً في التحقيق الشهري مقارنة بالتقدير، حيث بلغت المصاريف الفعلية حوالي 131.37 مليون دج مقابل تقدير قدره 117.56 مليون دج، ما قد يُشير إلى زيادة في الاستهلاك أو ارتفاع في الأسعار مقارنة بما كان متوقعاً.
- في المقابل، سجل حساب الخدمات (61) نسبة تحقيق منخفضة نسبياً، إذ لم تتعدّ المصاريف الفعلية 2.64 مليون دج من أصل 10 مليون دج متوقعة، وهو ما قد يُفسّر بعدم تنفيذ بعض الأنشطة المبرمجة أو بترشيد نفقات الخدمات.
- أما مصاريف المستخدمين (64)، فقد بلغت تحقيقاتها الفعلية 15.70 مليون دج مقابل تقدير شهري يُقدّر بـ 21.73 مليون دج، ما يعكس فارقاً يُحتمل أن يكون ناجماً عن نقص في التوظيف أو تأخر في صرف أجور بعض الفئات.
- بخصوص المصاريف الأخرى مثل الضرائب والرسوم (65)، فقد كانت تحقيقاتها ضعيفة جداً مقارنة بالتقديرات، حيث لم تتجاوز 8,246 دج من أصل 312,699 دج، وهو ما قد يعود إلى تأجيل بعض الالتزامات أو تطبيق إعفاءات مؤقتة.
- من جهة أخرى، نلاحظ غياب التحققات والتقديرات بالنسبة للحسابين (67) و(68)، مما يستدعي التوضيح إن كانت هذه الحسابات غير مستعملة فعلياً خلال هذه الفترة أو لم تُخصّص لها اعتمادات ضمن الميزانية السنوية.
- بصفة عامة، يُظهر الجدول أهمية المتابعة الشهرية للمصاريف الفعلية مقارنة بالتوقعات، من أجل كشف الانحرافات والتحكم في أداء المؤسسة، بما يساعد في تحسين التخطيط واتخاذ القرارات المناسبة. ويوضح الجدول الخاص بالإيرادات مقارنة بين التقديرات الشهرية لسنة 2022 وما تم تحقيقه فعلياً خلال شهر مارس من نفس السنة، وذلك عبر مجموعة من الحسابات التي تشمل المبيعات، التحويلات، إيرادات الانتقال، إضافة إلى بعض الحسابات الأخرى التي لم تسجّل أي نشاط.

## الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

### 2. تصميم لوحة القيادة بالمؤسسة

يتم تصميم وإعداد لوحة القيادة في نهاية كل شهر كي تضمن المؤسسة الرقابة الجيدة والمستمرة لأنشطتها، وبعد الانتهاء من تنفيذ لوحة القيادة ترسل المعطيات السابقة إلى الإدارة المركزية للمجمع المتواجدة في الجزائر العاصمة وذلك لأغراض المتابعة، التقييم، واتخاذ القرارات الاستراتيجية على المستوى الوطني.

#### الجدول (02-03): لوحة القيادة الخاصة بالتكاليف لشهر مارس 2022

| التراكم إلى غاية شهر مارس |           | شهر مارس  |                  |                   | تقديرات 2022 | المصاريف      |    |                           |
|---------------------------|-----------|-----------|------------------|-------------------|--------------|---------------|----|---------------------------|
| نسبة التحقيقات %          | تحقيقات   | تقديرات   | نسبة التحقيقات % | التحقيقات الشهرية |              |               |    | تقديرات شهرية             |
|                           | 364072814 | 376738415 | %111.75          | 131.365371        | 117.557272   | 1.422.849.747 | 60 | مشتريات<br>مستهلكة        |
|                           | 7444441   | 30.000000 | %26.44           | 2.644500          | 10000000     | 120.000000    | 61 | خدمات                     |
|                           | 13.655171 |           |                  | 8.938780          |              |               | 62 | خدمات<br>أخرى             |
|                           | 40.375676 | 65538165  | %72.26           | 15.706788         | 21.736055    | 261.137654    | 63 | مصاريف<br>المستخدمين      |
|                           | 143124    | 938070    | %2.64            | 8246              | 312699       | 3.752385      | 64 | ضرائب<br>ورسوم            |
|                           | 7541498   |           | -                | 0.00              | 0.00         | 0.00          | 65 | مصاريف<br>تشغيلية<br>أخرى |
|                           | 49        |           | -                | 49                | 00           | 0.00          | 67 | مصاريف<br>مالية           |

الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

|  |  |          |        |         |          |  |                 |         |
|--|--|----------|--------|---------|----------|--|-----------------|---------|
|  |  | 24999999 | %96.85 | 8071030 | 8.333333 |  | مخصصات<br>إهلاك | 68      |
|  |  |          |        |         |          |  |                 |         |
|  |  |          |        |         |          |  |                 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملاحق.

الجدول (02-04): لوحة القيادة الخاصة بالإيرادات لشهر مارس 2022

|                   |             |           | شهر مارس          |               |            | تقديرات 2022 | الإيرادات                 |    |
|-------------------|-------------|-----------|-------------------|---------------|------------|--------------|---------------------------|----|
| نسبة<br>التحقيق % | تحقيقات     | تقديرات   | نسبة<br>التحقيق % | التحقيقات     | تقديرات    |              |                           |    |
| %635.04           | 345.765549  | 544475600 | %118.5            | 201.853895.00 | 170.340000 | 2.060820400  | مبيعات                    | 70 |
|                   | 720.908675  | 0.00      |                   | 248.853895.00 | 0.00       | 0.00         |                           | 72 |
|                   |             | 0.00      |                   | 0.00          | 0.00       | 0.00         | إنتاج<br>المؤسسة<br>ذاتها | 73 |
|                   | 1.421918.49 | 0.00      |                   | 0.00          | 0.00       | 0.00         | إنتاج<br>مخزن             | 74 |
| %353.07           | 80.130068.6 | 22695222  | %115.60           | 8.745534.85   | 7.565074   | 90.780890    |                           | 75 |
|                   | 0.00        | 0.00      |                   | 00            | 000.       | 0.00         | نواتج<br>أخرى             | 76 |
|                   | 0.00        | 0.00      |                   | 0.00          | 0.00       | 0.00         | نواتج<br>مالية            | 76 |

## الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

|         |                                |      |      |      |      |      |      |
|---------|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| 77      | نواتج<br>مختلفة                | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 78      | تحويلات<br>تكاليف<br>الاستغلال | 0.00 |      |      |      |      |      |
| المجموع |                                |      |      |      |      |      |      |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملاحق.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن:

الحساب 70 يمثل المورد الأساسي للمؤسسة، حيث بلغت التقديرات الشهرية للمبيعات ما قيمته 170,340,000 دج، بينما سجل التحقيق الشهري مبلغاً قدره 201,853,895 دج، أي بنسبة تحقيق تفوق 118%.

هذا الفرق الإيجابي يدل على أداء تجاري جيد خلال شهر مارس، وقد يُعزى إلى عدة عوامل، مثل:

زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات.

تحسين في استراتيجيات البيع والتوزيع.

استفادة من عقود أو صفقات غير متوقعة خلال هذه الفترة.

بالنسبة للحساب 72 - التحويلات: لم يتم تخصيص أي تقدير شهري لهذا الحساب، ومع ذلك سجل تحقيقاً فعلياً قدره 248,853,895 دج، وهو مبلغ كبير وغير متوقع ضمن المخطط الأصلي.

يشير هذا إلى وجود تحويلات مالية غير مبرمجة قد تكون ناتجة عن:

دعم مالي خارجي (من الدولة أو شركاء).

تحويل داخلي من حسابات أخرى.

تسوية مالية مرتبطة بأداء سنوات سابقة.

## الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

هذا النوع من الفروقات يستوجب التفسير الدقيق من طرف إدارة المؤسسة المالية، لأنه يُحدث انحرافاً كبيراً في هيكل الإيرادات.

### أما الحساب 78 - إيرادات الانتقال

سجل هذا الحساب تقديراً شهرياً قدره 7,565,074 دج، مقابل تحقيق فعلي بلغ 8,745,534.85 دج، بنسبة تحقيق تقارب 115.6%.

هذا التجاوز المعتدل يمكن تفسيره بـ:

تحصيل مبالغ مرحلة من فترات سابقة.

إدراج مداخيل إضافية خلال هذا الشهر لم تكن مضبوطة بدقة في التقدير الأولي.

### في حين باقي الحسابات (73، 74، 75)

تُظهر الخانات المخصصة لهذه الحسابات (المخزونات، إنتاج المنشأة، الإيرادات بتدخل) غياباً تاماً سواء في التقدير أو التحقيق، ما يدل على:

عدم استعمال هذه الحسابات خلال شهر مارس.

أو أنها غير مفعلة في النظام المحاسبي للمؤسسة في هذه الفترة.

وبالتالي يتضح من خلال تحليل الإيرادات أن المؤسسة تمكنت من تجاوز التقديرات الشهرية بنسبة كبيرة، ويرجع ذلك أساساً إلى:

- الأداء الجيد في جانب المبيعات.

- تسجيل تحويلات مالية استثنائية وغير مبرمجة.

- تحصيل إيرادات انتقالية تفوق المتوقع.

غير أن تسجيل مبالغ مرتفعة دون تخطيط مسبق (كما هو الحال في الحساب 72) يفرض ضرورة إحكام الرقابة على إعداد الميزانية، مع مراعاة إدراج التقديرات المحتملة لمثل هذه العمليات لتفادي الانحرافات.

## الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

وتُبرز هذه المعطيات أهمية لوحة القيادة في متابعة الإيرادات شهرياً، لأنها توفر رؤية دقيقة لانحرافات الأداء وتُساهم في تعزيز الشفافية والفعالية في التسيير المالي للمؤسسة.

### المطلب الثاني: إعداد لوحة القيادة المالية للسنة 2023

تتشكل لوحة القيادة المالية بالمؤسسة بالاعتماد على مجموعة من المعطيات التي يتم تحضيرها في شكل جداول والتي توضح من خلالها سير الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة. حيث تتعلق هذه المعطيات بثلاث مؤشرات سوف نقوم بعرض كل مؤشر بحيث أخذنا شهر مارس لسنة 2023.

#### 1. متابعة التكاليف والإيرادات لشهر مارس 2023

يوضح هذا المؤشر كل المصاريف والإيرادات التي بحوزة المؤسسة في شهر مارس 2023 فهي شبيهة بجدول الحساب النتائج كما توضح كذلك توقعات الشهر وانجازاته، والجدول التالي يوضح:

#### الجدول (02-05): التكاليف لشهر مارس 2023

| المصاريف | الحسابات            | المصاريف    | تقديرات 2023 | التقديرات الشهرية | التحقيقات الشهرية |
|----------|---------------------|-------------|--------------|-------------------|-------------------|
| 60       | مشتريات<br>مستهلكة  | 1.457406840 | 125.247692   | 160.523645.22     |                   |
| 61       | خدمات               | 109.800.000 | 9.150000     | 1777002.69        |                   |
| 62       | خدمات أخرى          |             |              | 5003752.38        |                   |
| 63       | مصاريف<br>المستخمين | 267443867   | 22.378656    | 17.301272.18      |                   |
| 64       |                     |             |              |                   |                   |
| 65       | ضرائب ورسوم         | 4.800000    | 400000       | 494731.33         |                   |
| 66       | مصاريف مالية        | 500000      | 41667        | 1047050.17        |                   |
|          |                     |             |              | 00                | 00                |

الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

|              |           |            |                 |          |  |
|--------------|-----------|------------|-----------------|----------|--|
| 00           | 8.333.333 | 100.000000 | مخصصات<br>إهلاك | 67<br>68 |  |
| 16.132029.83 |           |            |                 |          |  |
|              |           | 00         | إستهلاك ذاتي    |          |  |
|              |           |            | لمجموع          |          |  |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملاحق.

الجدول (02-06): الإيرادات لشهر مارس 2023

| التحقيق الشهري | التقدير الشهري<br>2023 | الإيرادات 2023 | الإيرادات            | الحسابات | الإيرادات |
|----------------|------------------------|----------------|----------------------|----------|-----------|
| 227.093576.97  | 183.987488             | 2.129039246    | المبيعات             | 70       |           |
| 200.331885     | 0.00                   | 0.00           | تغيرات<br>المخزونات  | 72       |           |
| 0.00           | 0.00                   | 0.00           | إنتاج المثبت         | 73       |           |
| 0.00           | 0.00                   | 0.00           | إعانات استغلال       | 74       |           |
| 42.918043.8    | 7.565074               | 90.780890      | نواتج استغلال        | 75       |           |
| 00             | 00                     |                | استرجاعات<br>استغلال | 78       |           |
|                |                        |                |                      |          | المجموع   |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملاحق.

2. تقديم لوحة القيادة الخاصة بالتكاليف والإيرادات لشهر مارس 2023

يعرض الجدول الموالي المصاريف وتقديرات 2023 لشهر مارس وغيرها من العناصر الضرورية لتقديم لوحة القيادة:

الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

الجدول (02-07): لوحة القيادة الخاصة بالتكاليف لشهر مارس 2023

|                |                 |                | شهر مارس       |                          |                 | تقديرات 2023    | المصاريف                       |          |
|----------------|-----------------|----------------|----------------|--------------------------|-----------------|-----------------|--------------------------------|----------|
| نسبة التحقيق % | تحقيقات         | تقديرات        | نسبة التحقيق % | التحقيقات الشهرية        | تقديرات الشهرية |                 |                                |          |
| 117.3 %8       | 429.31627<br>2  | 365.71795<br>3 | 128.1 %6       | 160.523645.22            | 125.24769<br>2  | 1.45740684<br>0 | مشتريات<br>مستهلكة             | 60       |
|                | 6.558327.<br>36 | 27.450000      | 19.42 %        | 1777002.69<br>5003752.38 | 9.150000        | 109.800.000     | خدمات<br>خدمات أخرى            | 61<br>62 |
|                | 62.905608<br>.5 | 66.765968      | 77.31 %        | 17.301272.18             | 22.378656       | 267443867       | مصاريف<br>المستخدمين           | 63       |
| 10.00 %0       | 1.200088.<br>99 | 1.200000       | 123.6 %8       | 494731.33                | 400000          | 4.800000        | ضرائب ورسوم                    | 64       |
|                | 1.054209.<br>57 |                |                |                          |                 |                 |                                | 65       |
|                |                 |                | 251.2 %9       | 1047050.17               | 41667           | 500000          | مصاريف مالية                   | 66       |
|                |                 |                |                | 00                       | 00              |                 | مصاريف<br>عناصر غير<br>العادية | 67       |
| 138.2 %4       | 34.562429<br>.2 | 24.999999      | 193.5 %8       | 16.132029.83             | 8.333.333       | 100.000000      | مخصصات<br>إهلاك                | 68       |
|                |                 |                |                |                          |                 |                 |                                | المجموع  |

الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

الجدول (02-08): لوحة القيادة الخاصة بالإيرادات لشهر مارس 2023

| نسبة<br>التحقيق | تراكم إلى غاية شهر مارس |                |                | شهر مارس             |                   |                | تقديرات<br>2022 | الإيرادات                      | الحسابات |
|-----------------|-------------------------|----------------|----------------|----------------------|-------------------|----------------|-----------------|--------------------------------|----------|
|                 | نسبة<br>التحقيق<br>%    | تحقيقات        | تقديرات        | نسبة<br>التحقيق<br>% | التحقيقات         | تقديرات        |                 |                                |          |
|                 | 120.0<br>%4             | 631.06<br>9819 | 525.69<br>2261 | 123.4<br>%2          | 227.0935<br>76.97 | 183.98<br>7488 | 2.12903<br>9246 | مبيعات                         | 70       |
|                 |                         | 0.00           | 0.00           |                      | 0.00              | 0.00           | 0.00            |                                | 71       |
|                 |                         | 550.62<br>2264 | 0.00           |                      | 200.3318<br>85    | 0.00           | 0.00            | إنتاج<br>المؤسسة<br>ذاتها      | 72       |
|                 |                         | 0.00           | 0.00           |                      | 0.00              | 0.00           | 0.00            | إنتاج<br>مخزن                  | 73       |
|                 |                         |                | 0.00           |                      |                   |                |                 |                                | 74       |
|                 | 554.2<br>%0             | 125.79<br>6704 | 22.695<br>222  | 633.4<br>%1          | 42.91804<br>3.8   | 7.5650<br>74   | 90.7808<br>90   | نواتج<br>أخرى                  | 75       |
|                 |                         |                |                |                      |                   |                |                 | نواتج مالية                    | 76       |
|                 |                         |                |                |                      |                   |                |                 | نواتج<br>مختلفة                | 77       |
|                 |                         |                |                |                      |                   |                |                 | تحويلات<br>تكاليف<br>الاستغلال | 78       |
|                 |                         |                |                |                      |                   |                |                 |                                | المجموع  |

## الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

في هذا الإطار، تم تحليل بيانات شهر مارس 2023 كنموذج مرجعي، مع الأخذ بعين الاعتبار التقديرات السنوية الواردة في الميزانية، والتقديرات الشهرية المستخرجة منها، وذلك من أجل احتساب نسب التحقيق وتحديد الانحرافات المسجلة بدقة.

عند دراسة البيانات المالية المدرجة في لوحة القيادة الخاصة بشهر مارس 2023، نلاحظ وجود فروقات واضحة بين التقديرات الشهرية والمصاريف الفعلية، ما يعكس أهمية هذه الأداة في كشف نقاط الخلل والانحراف عن المخطط. فعلى سبيل المثال، سجل بند المشتريات المستهلكة (الرمز 60) مبلغاً محققاً قدره 160.5 مليون دج مقابل تقدير شهري بـ 125.2 مليون دج، أي بانحراف إيجابي يقارب +35 مليون دج، ما قد يشير إلى ارتفاع غير متوقع في الطلب أو ضعف في دقة التقديرات السابقة.

في المقابل، نجد أن بند الخدمات (الرمز 61) سجل مبلغاً فعلياً منخفضاً للغاية مقارنة بالتقدير (حوالي 1.7 مليون دج مقابل 109.8 مليون دج)، وهو انحراف سلبي كبير، قد يكون ناتجاً عن تأجيل الطلبات أو خطأ في تسجيل البيانات، ما يستوجب التحقق. أما بند الخدمات الأخرى، فقد تم تسجيل مبلغ محقق دون وجود تقدير مسبق، ما يدل على مصاريف غير مخططة ويعكس ضعفاً في شمولية عملية التقدير.

بالنسبة لـ المصاريف الإدارية (الرمز 63)، فقد كانت أقل من التقديرات بحوالي 5 ملايين دج، وهو ما قد يُفهم كتكشف أو حسن تدبير، شرط ألا يكون على حساب جودة التسيير. أما الاستهلاك فقد تجاوز التقدير الشهري بقيمة تقارب 95 ألف دج، مما قد يُعزى إلى استعمال مكثف للعتاد أو إدخال تجهيزات جديدة ضمن الدورة الإنتاجية.

بند الضرائب والرسوم لم يسجل أي مبلغ محقق رغم وجود تقدير بـ 4.8 مليون دج، ما قد يشير إلى تأجيل في الدفع أو إلى أن الاستحقاق يقع في أشهر لاحقة. في حين أن المصاريف المالية (الرمز 66) شكلت أكبر نقطة انحراف، إذ بلغت فعلياً أكثر من 1 مليون دج رغم تقديرها بـ 41 ألف دج فقط، وهو ما يبعث على القلق وقد يدل على دفع فوائد أو غرامات ناتجة عن سوء التسيير المالي.

من خلال هذه الفروقات، يتضح أن لوحة القيادة تمثل أداة فعالة لرصد الأداء المالي الفعلي ومقارنته بالمخطط، ما يسمح للمؤسسة باتخاذ قرارات تصحيحية سريعة وتعزيز فعالية التقدير والرقابة الداخلية.

## تحليل الإيرادات 2023

تعكس لوحة القيادة المالية الخاصة بشهر مارس 2023 هيكل الإيرادات الفعلية للمؤسسة، وتبرز الفجوات الموجودة بين التقديرات والمبالغ المحققة، مما يسمح بإجراء تقييم دقيق لأداء المؤسسة في جانب تعبئة الموارد.

نلاحظ أن بند المبيعات (الرمز 70) يظل المصدر الرئيسي للإيرادات، حيث بلغ المبلغ المحقق 227,093,576.97 دج، متجاوزاً التقدير الشهري المحدد بـ 183,987,488 دج، وهو أيضاً أعلى من الإيرادات السنوية المتوقعة التي قُدّرت بـ 2,129,039,246 دج. هذا الفارق الإيجابي يعكس ديناميكية قوية في النشاط التجاري، وقد يُفسّر بارتفاع في حجم الطلب، أو تحسين استراتيجيات البيع والتوزيع، وربما حتى بزيادة أسعار المنتجات. في كل الحالات، هذا الأداء الجيد في المبيعات يعزز القدرة التمويلية للمؤسسة، إلا أنه يبقى مرتبطاً بعوامل خارجية قد لا تكون دائمة.

من جهة أخرى، نلاحظ أن بند التعويضات (الرمز 72) لم يُدرج له أي تقدير في الميزانية، لكنه سجل مبلغاً محققاً بلغ 200,331,885 دج، ما يطرح إشكالاً في دقة التقديرات الأولية، ويبرز خللاً في التوقعات المالية. ويُحتمل أن هذه التعويضات مرتبطة بقرارات خارجية أو تسويات استثنائية، لذلك من الضروري إدماج مثل هذه البنود في تخطيط الإيرادات مستقبلاً لتقادي المفاجآت المحاسبية.

في المقابل، بنود مثل المخزونات (73)، بيع العتاد (74)، ورأسمال ينتقل (75) لم تُسجّل فيها أي حركة مالية لا تقديراً ولا تحقيقاً. هذا الغياب قد يدل على ضعف في استغلال الموارد المادية المتوفرة أو عدم تفعيل العمليات المرتبطة بها. وبالنظر إلى أهمية هذه البنود كمصادر دخل بديلة، فإن غيابها يؤثر سلباً على تنويع الإيرادات ويزيد من تبعية المؤسسة لنشاط وحيد (المبيعات).

أما بند مبيعات تنتقل (78)، فسجّل مبلغاً محققاً بـ 42,918,043.80 دج، وهو أعلى بكثير من التقدير الشهري المتمثل في 7,565,074 دج. هذه الفجوة تدل على وجود عمليات تجارية مؤجلة أو متراكمة من فترات سابقة، تم تحصيلها خلال هذا الشهر، مما يتطلب فصلاً دقيقاً زمنياً ومالياً بين الفترات لتقادي تداخل الأرقام وتضخيم نتائج الأداء الشهري.

بناءً على هذه المعطيات، يظهر أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على بند واحد كمصدر للإيرادات (المبيعات)، مع غياب التنوع في الموارد، وضعف إدماج بنود غير متوقعة (مثل التعويضات) ضمن التقديرات الأولية.

### المطلب الثالث: إعداد لوحة القيادة المالية للسنة 2024

تتشكل لوحة القيادة المالية بالمؤسسة بالاعتماد على مجموعة من المعطيات التي يتم تحضيرها في شكل جداول والتي توضح من خلالها سير الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة. حيث تتعلق هذه المعطيات بثلاث مؤشرات سوف نقوم بعرض كل مؤشر بحيث أخذنا شهر مارس لسنة 2024.

#### 1. متابعة المصاريف والإيرادات لشهر مارس 2024

يوضح هذا المؤشر كل المصاريف والإيرادات التي بحوزة المؤسسة في شهر مارس 2024 فهي شبيهة بجدول الحساب النتائج كما توضح كذلك توقعات الشهر وانجازاته، والجدول التالي يوضح:

#### الجدول (02-09): التكاليف لشهر مارس 2024

| المصاريف         | الحسابات | المصاريف    | المصاريف 2024 | التقديرات الشهرية | التحقيقات الشهرية |
|------------------|----------|-------------|---------------|-------------------|-------------------|
| مشتريات مستهلكة  |          | 1.582967155 | 125244715     | 118.947900        |                   |
| خدمات            | 60       |             | 9.430.000     | 837268.3          |                   |
| خدمات أخرى       | 61       | 113160.000  |               | 4.209291.22       |                   |
|                  | 62       |             |               |                   |                   |
| مصاريف المستخمين | 63       | 287.799.428 | 24.178.650    | 16.703888.9       |                   |
| ضرائب ورسوم      | 64       | 4.800.000   | 400000        | 16500.00          |                   |
| مصاريف مالية     | 65       | 500000      | 41667         | 1.4045000.00      |                   |
|                  | 66       | 00          | 0.00          | 0.00              |                   |
|                  | 67       |             |               |                   |                   |
| إهلاكات          | 68       | 118.800.000 | 9.900.000     | 9.542492.66       |                   |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملاحق.

الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

الجدول (02-10): الإيرادات لشهر مارس 2024

| الإيرادات | الحسابات | الإيرادات        | تقديرات 2024 | التقدير الشهري 2022 | التحقق الشهري |
|-----------|----------|------------------|--------------|---------------------|---------------|
|           | 70       | المبيعات         | 2.370515870  | 188.810.655         | 174.663194    |
|           | 72       | تغيرات المخزونات | 0.00         | 0.00                | 272.235830    |
|           | 73       | إنتاج المثبت     | 0.00         | 0.00                | 0.00          |
|           | 74       | إعانات إستغلال   | 0.00         | 0.00                | 0.00          |
|           | 75       | منتجات تشغيلية   | 121.380.890  | 10.115.074          | 87.824538.6   |
|           | 78       | استرجاعات        | 0.00         | 0.00                | 0.00          |
| المجموع   |          |                  |              |                     |               |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملاحق.

2. تقديم لوحة القيادة الخاصة بالتكاليف والإيرادات لشهر مارس 2024

يعرض الجدول الموالي المصاريف وتقديرات 2024 لشهر مارس وغيرها من العناصر الضرورية لتقديم لوحة القيادة:

الجدول (02-11): لوحة القيادة الخاصة بالتكاليف لشهر مارس 2024

| نسبة التحق يق | تراكم إلى غاية شهر مارس |           |          | شهر مارس     |           |           | تقديرات 2022 | المصاريف |    |
|---------------|-------------------------|-----------|----------|--------------|-----------|-----------|--------------|----------|----|
|               | نسبة %التحقق            | تحقيقات   | تقديرات  | نسبة %التحقق | التحقيقات | تقديرات   |              |          |    |
|               | 104.1                   | 406.03983 | 389.9190 | %94.97       | 118.94790 | 125244715 | 1.5829671    | مشتريات  | 60 |
|               | %3                      | 7         | 56       |              | 0         |           | 55           | مستهلكة  |    |

الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

|  |       |            |          |        |            |            |            |                                    |    |
|--|-------|------------|----------|--------|------------|------------|------------|------------------------------------|----|
|  | 11.46 | 3.243951.5 | 28.29000 | %8.87  | 837268.3   | 9.430.000  |            | خدمات                              | 61 |
|  | %     | 6          | 0        | 0.00   | 4.209291.2 |            | 113160.00  | خدمات                              | 62 |
|  |       | 15.14662   |          |        | 2          |            | 0          | أخرى                               |    |
|  | 89.78 | 64.462877  | 71.79657 | %69.08 | 16.703888. | 24.178.650 | 287.799.42 | مصاريف المستخدمين                  | 63 |
|  | %     |            | 7        |        | 9          |            | 8          |                                    |    |
|  | 1.375 | 16500.00   | 1.200000 | %4.12  | 16500.00   | 400000     | 4.800.000  | ضرائب ورسوم                        | 64 |
|  | %     |            |          |        |            |            |            |                                    |    |
|  |       |            |          |        | 50000      |            |            | مصاريف تشغيلية                     | 65 |
|  |       |            | 125001   | %3.37  | 1.4045000. | 41667      | 500000     | مصاريف المالية                     | 66 |
|  |       |            |          |        | 00         |            |            |                                    |    |
|  |       |            |          |        | 0.00       | 0.00       | 00         | مصاريف متعلقة بالعناصر غير العادية | 67 |
|  | 32.12 | 9.542492.6 | 29.70000 | %96.38 | 9.542492.6 | 9.900.000  | 118.800.00 | مخصصات إهلاك                       | 68 |
|  | %     | 6          | 0        |        | 6          |            | 0          |                                    |    |
|  |       |            |          |        |            |            |            |                                    |    |
|  |       |            |          |        |            |            | 00         |                                    | =  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق.

الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

الجدول (02-12): لوحة القيادة الخاصة بالإيرادات لشهر مارس 2024

| نسبة التحق يق | تراكمات إلى غاية شهر مارس |                 |                | شهر مارس        |                 |                 | تقديرات 2022 | الإيرادات                |         |
|---------------|---------------------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|--------------------------|---------|
|               | نسبة التحق يق %           | تحقيقات         | تقديرات        | نسبة التحق يق % | التحقيقات       | تقديرات         |              |                          |         |
|               | 105.7<br>%4               | 608.21669<br>4  | 575.1642<br>99 | 92.50<br>%      | 174.66319<br>4  | 188.810.65<br>5 | 2.370515870  | مبيعات                   | 70      |
|               |                           |                 | 0.00           |                 | 0.00            | 0.00            | 0.00         |                          | 71      |
|               |                           | 934.23694<br>0  | 0.00           |                 | 272.23583<br>0  | 0.00            | 0.00         | إنتاج المؤسسة ذاتها      | 72      |
|               |                           |                 | 0.00           |                 | 0.00            | 0.00            | 0.00         | إنتاج مخزن               | 73      |
|               |                           |                 |                |                 |                 |                 |              |                          | 74      |
|               | 290.1<br>%2               | 88.040098.<br>6 | 30.34522<br>2  | 868.2<br>%5     | 87.824538.<br>6 | 10.115.074      | 121.380.890  | نواتج أخرى               | 75      |
|               |                           |                 |                | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00         | نواتج مالية              | 76      |
|               |                           |                 |                | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00         | نواتج مختلفة             | 77      |
|               |                           |                 |                | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00         | تحويلات تكاليف الاستغلال | 78      |
|               |                           |                 |                |                 |                 |                 |              |                          | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق.

## الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

يوضح هذا التحليل أن المؤسسة قد حققت أداءً جيدًا خلال مارس. لكن نسب التحقيق التراكمية تكشف عن تأخر في بلوغ الأهداف السنوية. وتُبرز أهمية المتابعة الدورية من خلال لوحة القيادة لتعديل التقديرات وتوجيه الموارد بشكل أكثر واقعية وفعالية.

من خلال دراسة التقديرات المالية مقارنة بالتحقيقات الفعلية لمصاريف المؤسسة خلال شهر مارس 2024. يمكننا الوقوف على درجة الالتزام بالميزانية المرصودة وفعالية التسيير المالي. فقد بلغت التقديرات الشهرية الإجمالية لعدد من البنود الرئيسية ما يقارب 290 مليون دج. بينما لم تتجاوز التحقيقات الفعلية 165 مليون دج. أي بنسبة تنفيذ عامة تقترب من 57% فقط. ما يشير إلى وجود هوة واضحة بين المخطط والمنفذ. هذا الفارق الكبير يدفع إلى التساؤل حول مدى دقة التقديرات. وقدرة المصالح المختصة على تحويلها إلى برامج واقعية.

فبالنسبة لبند المشتريات المستهلكة. تم تخصيص 125 مليون دج. وتم تنفيذ 118.9 مليون دج. بنسبة تحقيق مرتفعة بلغت حوالي 95%. ما يعكس استقرارًا في عمليات التوريد وسيرًا طبيعيًا للنشاط الأساسي للمؤسسة. أما في مصاريف المستخدمين. فقد تم تقدير 24.1 مليون دج. وتم صرف حوالي 16.7 مليون دج فقط. بنسبة تنفيذ بلغت 69.09%. ما قد يكون راجعًا إلى تأجيل في دفع بعض المستحقات أو إعادة برمجة داخلية للأجور.

في المقابل. فإن بنودًا أخرى عرفت ضعفًا شديدًا في التنفيذ. أبرزها الخدمات التي لم يُصرف منها سوى 837 ألف دج من أصل 9.43 مليون دج. بنسبة لم تتجاوز 8.88%. والخدمات الأخرى التي كانت التقديرات لها ضخمة بلغت 113.1 مليون دج. في حين لم تُنفذ منها سوى 4.2 مليون دج. بنسبة ضئيلة جدًا تمثل 3.72% فقط. هذه الأرقام تُظهر وجود خلل واضح في ترجمة البرامج إلى عمليات فعلية. وهو ما قد يعكس إما سوء تخطيط أو ضعف في المتابعة الإدارية للعقود والمناقصات.

الانحراف الأخطر سُجّل في المصاريف المالية. حيث تم تقدير 41,667 دج فقط. بينما بلغ التنفيذ 14 مليون دج. ما يعني تجاوز التقديرات بأكثر من 33 ألف بالمئة. وهي نسبة صادمة تستوجب فتح تحقيق دقيق لمعرفة طبيعة هذه النفقات. والتي قد تتعلق بديون غير متوقعة. فوائد تأخير. أو نفقات طارئة غير مبرجة.

## الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

وفي الوقت نفسه. عرفت مخصصات الإهلاك استقرارًا جيدًا. حيث تم تنفيذ ما يفوق 95% من الغلاف المالي المرصود لها. ما يدل على احترام الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة. أما بند "مصاريف محققة بالأعباء غير المالية" فقد بقي صفرًا على المستويين التقديري والتحقيقي. ما يشير إلى غياب هذا النوع من العمليات ضمن نشاطات المؤسسة خلال الشهر.

بناءً على هذه المعطيات. يمكن القول إن المؤسسة أظهرت أداءً متفاوتًا في تنفيذ ميزانيتها الشهرية. حيث نجحت في التحكم في بعض البنود الأساسية. لكنها عجزت عن تنفيذ أخرى أو بالغت في تقديرها. هذه الانحرافات تفرض ضرورة مراجعة آلية إعداد التقديرات. وتفعيل المتابعة الدورية من خلال لوحة القيادة. لتكون أداة رقابة استباقية لا مجرد واجهة رقمية.

أما بالنسبة لجانب الإيرادات فُتبيّن معطيات الإيرادات الخاصة بشهر مارس 2024 أن المؤسسة قد حققت أداءً متباينًا بين مختلف بنود الإيرادات. حيث أن بعض البنود كانت قريبة من التقديرات. بينما سجلت أخرى انحرافات كبيرة أو غيابًا تامًا في الإنجاز. ففي بند المبيعات. بلغ مبلغ التحقيق الشهري حوالي 174.66 مليون دج مقارنةً بتقديرات شهرية قدرها 188.81 مليون دج. مما يعني أن المؤسسة حققت ما يقارب 92.5% من الإيرادات المخططة. وهذه النسبة تُعتبر إيجابية نسبيًا. وتدل على استمرار النشاط التجاري أو الخدمي بوتيرة شبه مستقرة. حتى وإن كانت هناك فجوة طفيفة يمكن أن تُعزى إلى تقلبات في الطلب أو تأخر في تسليم بعض المنتجات أو الخدمات.

أما الإيرادات من المخزونات. فقد بلغت تحقيقات شهر مارس 27.22 مليون دج. دون وجود أي تقديرات مسبقة لهذا البند في 2024. ما يُشير إلى أن هذه الإيرادات لم تكن متوقعة. وقد تتجم عن تسويق مخزون فائض أو إعادة تدوير موارد غير مستغلة سابقًا. وعلى الرغم من أنها لم تكن مبرمجة. إلا أنها تعتبر مؤشرًا إيجابيًا يعكس مرونة المؤسسة في استغلال ما لديها من أصول كامنة.

بالمقابل. لم تُسجل أية تحقيقات في بنود مهمة أخرى على غرار منتج النشاط. أو رأسمال ينتقل. رغم إدراجها ضمن التقديرات السابقة في السنوات الماضية. ما يطرح تساؤلات حول مدى فعالية المؤسسة في تنويع مصادر دخلها. واستغلال أصولها غير المباشرة مثل بيع المعدات القديمة أو تأجير الممتلكات.

أما الإيرادات من بند مبيعات انتقالية. فقد تم تقديرها بـ 121.38 مليون دج. بينما تم تسجيل تحقيق شهري قدره 8.78 مليون دج فقط. أي بنسبة لا تتجاوز 7.23%. ما يعكس تأخرًا واضحًا أو عرقلة في تنفيذ

## الفصل الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن الأغواط

العمليات المرتبطة بتحويل الأصول أو تنفيذ اتفاقيات بيع مشروطة. هذا الضعف في التحقيق مقارنة بالتقدير قد يكون راجعاً لعوامل إدارية أو قانونية حالت دون إتمام الصفقات أو تحويل الحقوق المالية.

من جهة أخرى، لم تُسجل أية تحقيقات أو تقديرات في بندي المرجعات ورحلات القيمة. ما يدل على أن هذه العمليات لم تكن مفعلة ضمن نشاط المؤسسة خلال الشهر. أو أن تسجيلها يتم بشكل دوري وليس شهرياً.

بصفة عامة، يُظهر هذا التحليل أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على مبيعاتها الرئيسية كمصدر أساسي للإيرادات. في حين تبقى بقية البنود إما غير مفعلة أو منخفضة الأداء. مما يُحتم إعادة النظر في تنوع مصادر التمويل وتعزيز قدرة المؤسسة على تفعيل إيراداتها غير التقليدية. وذلك لضمان مرونة واستدامة مالية أكبر مستقبلاً

### خلاصة الفصل الثاني

من خلال دراسة الجانب التطبيقي لتصميم وإعداد لوحة القيادة بمؤسسة مطاحن الأغواط. تم التوصل إلى أن هذه الأداة تُعد وسيلة فعالة لتعزيز مراقبة التكاليف وتحليل الإيرادات بشكل دوري ودقيق. أظهرت النتائج أن تجميع المؤشرات المالية المتعلقة بالتكاليف الثابتة والمتغيرة. ومصادر الإيرادات المختلفة. داخل لوحة قيادة واحدة. يساهم في تسهيل اتخاذ القرار وتحقيق رؤية شاملة عن الوضع المالي للمؤسسة.

كما أبرز التطبيق العملي أن استخدام لوحة القيادة يسمح بتحديد الانحرافات بين التقديرات والنتائج المحققة. مما يمكن إدارة المؤسسة من التدخل السريع لتصحيح المسار. وقد بين التحليل أن المؤسسة بحاجة إلى نظام معلوماتي مرن ومحدث بصفة مستمرة لضمان فعالية اللوحة. بالإضافة إلى تطوير ثقافة استخدام المؤشرات المالية على جميع مستويات التسيير.

وعليه. فإن لوحة القيادة إذا ما استُغلت بالشكل الأمثل. يمكن أن تشكل ركيزة أساسية في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مطاحن الأغواط. خاصة من خلال التحكم في التكاليف وتعظيم الإيرادات.

الخاتمة

أصبحت المؤسسات الاقتصادية بحاجة ماسة إلى أدوات تسييرية تساعد على التكيف، وتحقيق فعالية أكبر في عملياتها. وفي هذا السياق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على لوحة القيادة باعتبارها أداة حديثة في مجال مراقبة التسيير وتحسين اتخاذ القرار.

في الشق النظري، تم التركيز على توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بلوحة القيادة، انطلاقاً من نشأتها وتعريفها، مروراً بوظائفها وأنواعها، وصولاً إلى دورها المحوري في دعم الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تم إبراز أهم خصائصها مثل الشمولية، الدقة، الديناميكية، والقدرة على التكيف، ما يجعل منها أداة متعددة الاستخدامات تصلح لمختلف مستويات التسيير.

أما في الشق التطبيقي، فقد تم إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة مطاحن الأغواط، من خلال دراسة ميدانية هدفت إلى تقييم مدى تبني هذه الأداة داخل المؤسسة، وفهم طرق استخدامها، وتحليل التحديات التي قد تحدّ من فعاليتها. وقد تم استجواب الإطارات وتحليل الوثائق التنظيمية بهدف اختبار الفرضيات المطروحة.

وقد أظهرت الدراسة، سواء من خلال التحليل النظري أو الميداني، أن لوحة القيادة تمتلك إمكانات كبيرة لتحسين الأداء داخل المؤسسة، إلا أن نجاحها يرتبط بجملة من الشروط، وعلى رأسها: توفر نظام معلوماتي فعال، التكوين المستمر للموارد البشرية، وجود ثقافة تنظيمية داعمة للشفافية والقياس.

### نتائج الدراسة

#### على المستوى النظري:

- لوحة القيادة ليست مجرد أداة لعرض البيانات، بل هي نظام تسييري متكامل يساهم في التخطيط، التوجيه، المراقبة، والتقييم.
- أنواعها تتوزع بين لوحات تشغيلية، موجهة للمتابعة اليومية، ولوحات استراتيجية تهدف إلى مراقبة المؤشرات الكبرى المرتبطة بأهداف المؤسسة بعيدة المدى.
- تتميز اللوحة الناجحة بقدرتها على الربط بين البيانات الداخلية والخارجية، وإبراز العلاقة بين المؤشرات المالية وغير المالية، مما يساعد على اتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة وفورية.

### على المستوى التطبيقي - في مؤسسة مطاحن الأغواط:

- يتضح أن المؤسسة تعتمد على بعض المؤشرات لمراقبة النشاط، لكن هذه المؤشرات غير منظمة ضمن لوحة قيادة موحدة ومتكاملة.
- هناك افتقار واضح لنظام معلوماتي رقمي قادر على تحديث البيانات أنياً وتحليلها بصورة تفاعلية.
- يتم التعامل مع المؤشرات بشكل تقليدي، وغالباً ما تكون غير مرتبطة بشكل واضح بالقرارات الإدارية، مما يُضعف من فعاليتها في التسيير.
- تعاني المؤسسة من نقص في الكفاءات المتخصصة في مجال التحليل والتعامل مع البيانات، وهو ما يؤثر سلباً على استخدام لوحة القيادة.
- رغم إدراك بعض المسؤولين لأهمية اللوحة، إلا أن هذا الوعي لا يُترجم إلى ممارسة فعلية نتيجة غياب التكوين، والموارد التكنولوجية، والدعم الإداري.

وفي إطار هذه الدراسة أيضاً، تم التوسّع في الجانب التطبيقي من خلال إعداد دراسة جدوى اقتصادية لمشروع تصميم لوحة قيادة تفاعلية رقمية تتماشى مع طبيعة وهيكل مؤسسة مطاحن الأغواط. وقد شملت هذه الدراسة تحليل احتياجات المؤسسة من حيث المتابعة والمراقبة، وتحديد المؤشرات الرئيسية التي ينبغي تضمينها في اللوحة، إلى جانب تقدير المتطلبات التقنية والبشرية اللازمة لتنفيذ المشروع. كما تم تقييم الإيرادات والمزايا المنتظرة، سواء من حيث تحسين الأداء الداخلي، أو تسريع اتخاذ القرار، أو تقليل الهدر في الوقت والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن المشروع قابل للتنفيذ، ويمثل استثماراً واعداً يُمكن أن يُحدث نقلة نوعية في أساليب التسيير داخل المؤسسة.

### اختبار صحة الفرضيات

#### الفرضية الأولى:

لوحة القيادة تساهم في تحسين التسيير من خلال تسهيل المتابعة واتخاذ القرار.

تم التأكد من صحة هذه الفرضية، حيث بيّنت النتائج أن لوحة القيادة - عند استخدامها بالشكل المناسب تُمكن من تجميع المعلومات وتحليلها، وتقديمها في شكل مبسط يسهل استغلاله من قبل الإدارة لاتخاذ

قرارات فعالة وسريعة. وقد لاحظنا من الأدبيات والدراسات السابقة أن المؤسسات التي تعتمد لوحات ديناميكية ومرتكزة على مؤشرات دقيقة تحقق أداءً أعلى واستجابة أفضل للتغيرات.

### الفرضية الثانية:

يواجه استخدام لوحة القيادة في مطاحن الأغواط عدة تحديات تحدّ من فعاليتها، مما يبرز الحاجة إلى نموذج تفاعلي متطور يتماشى مع طبيعة المؤسسة.

ثبتت صحة هذه الفرضية كذلك. إذ خلّصت الدراسة إلى وجود عدة معيقات، منها: غياب التوحيد في المؤشرات، ضعف البنية المعلوماتية، نقص التكوين، وعدم إدماج الثقافة الرقمية في عملية اتخاذ القرار. كل ذلك يدفع نحو التفكير في تصميم لوحة قيادة تفاعلية مخصصة للمؤسسة، تعتمد على الذكاء الاصطناعي وتُدمج مؤشرات مالية وتشغيلية بطريقة مرئية وسهلة التحليل.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة النظرية والتطبيقية، ومن خلال الوقوف على النقائص التي تعاني منها مؤسسة مطاحن الأغواط في مجال متابعة الأداء واتخاذ القرار، نقترح تجسيد مشروع تصميم لوحة قيادة تفاعلية كحل عملي حديث يعالج هذه الثغرات ويدعم عملية التسيير بفعالية أكبر. وتتمثل أهم محاور هذا المشروع في تصميم وتطوير لوحة قيادة تفاعلية رقمية موجهة خصيصاً لمؤسسة مطاحن الأغواط، تدمج المؤشرات التشغيلية والمالية في واجهة واحدة مرنة تسمح للإدارة بمراقبة الأداء في الزمن الحقيقي، واتخاذ قرارات مستندة إلى معطيات دقيقة ومحدثة.

### آفاق البحث

تفتح هذه الدراسة المجال لعدة توجهات بحثية مستقبلية، نذكر منها:

- دراسة العلاقة بين اعتماد لوحة القيادة والأداء المالي في المؤسسات الجزائرية الصناعية.
- استكشاف مدى نضج البنية التكنولوجية في المؤسسات الوطنية لتبني نظم معلومات تفاعلية.
- مقارنة أداء المؤسسات التي تعتمد لوحات قيادة تقليدية مع تلك التي تستخدم لوحات تفاعلية رقمية.
- إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي في تصميم لوحات قيادة تنبؤية تدعم القرارات الاستراتيجية بشكل آني.



# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

##### الكتب

- حمزة محمود الزبيدي. التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي. دار الوراق. عمان. الأردن. 2000.
- خالد رجم، محمد الأمين شرقي، مراقبة التسيير. دار الكتاب المعاصر. الجزائر. 2022.
- عبد القادر موزاوي. مراقبة التسيير - المفهوم. الأدوات. والآليات. دار ايلياء للنشر والتوزيع. الجزائر. 2010.
- مجد صقور، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التحليل المالي، الطبعة الأولى، دار الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2022.
- هوارى معراج، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية OPU - الجزائر، 2011.

##### مقالات والدوريات علمية

- عريوة محاد، بوقرة رابح، أثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR. ع01. جوان 2014
- زينب بوغازي، رقاد سمية، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة المجلد 06، العدد 01 (2021).
- محمد الصغير قريشي، واقع التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، 2011.

### الأطروحات ورسائل الماجستير

- عبد الوهاب سويسي(2003).الفعالية التنظيمية:تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة. أطروحة دكتوراه.ص. الجزائر:جامعة الجزائر
- بن اخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،أطروحة دكتوراه. كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان, 2014- 2015 ,
- قريشي محمد الصغير . واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. أطروحة الدكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012-2013
- الهاشمي بن واضح. تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس سطيف 1. 2013-2014.
- **مذكرات الماجستير:**
- سمية مصباح. دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية. مذكرة ماجستير. جامعة قسنطينة. 2010.
- ريغة أحمد صغير. تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2. 2013-2014.
- أحمد بونقيب. دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير.مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة محمد بوضياف. المسيلة. 2006 .
- حنونة نور الهدي، السايح بوزيد، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في مؤسسة اقتصادي، مذكرة ماستر جامعة ورقلة 2019.

## قائمة المراجع

• صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2005-2006.

• بلقاسم زايري، مقدم وهيبية، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال.

### الملتقيات

1. براق عيسي، كداتسة عائشة، برامقي راضية، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع يوم: 2017/10/25 جامعة البليدة.

2. بركان زهية. مداخلة بعنوان لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية. ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2. 2017

3. بوديار زهية. جباري شوقي. لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2009.

4. زاير وافية، محفوظ مراد، لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 25 أبريل 2017.

5. شطارة نبيلة ولبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية حوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع. جامعة البليدة 02.2017.

6. ضحاك نجية. بوعوبنة سليمة، لوحة القيادة آلية لحوكمة المؤسسات - دراسة حالة لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية(لوحة القيادة الاجتماعية)22، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة، 2017.

7. محمد بولصنام، بوشوشو جميلة، لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة - دراسة الحالة مؤسسة بوفال -وحدة المضخات بالبروقية (الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع. البليدة.الجزائر. 2017/04/25.

## قائمة المراجع

---

---

### المطبوعات:

1. قريشي محمد الصغير. رفاع شريفة. مطبوعة دروس في مراقبة التسيير. جامعة ورقلة. الجزائر. 2015.

2. الأدوات الحديثة المستخدمة في مراقبة التسيير – المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية – نقلا عن

<https://hrdiscussion.com> :

### المراجع الأجنبية:

1. Bruno carlier, christophe ruprich-robert, **construire ses tableaux de bord financiers**, territorial editions, imprimé par les deux-ponts, 2013.
2. Claude Alazard et Sabine separi , **contrôle de gestion** , dunod , Paris , 5eme edition ,2001.
3. Dave Ulrich, **tableaux de bord sociaux, mesure la contribution des salariés a l'exécution de la stratégie**, harvard business school press, 2005.
4. G.langlois,et autresK , **controle de gestion, epreuve n 7 decf** , editions foucher. Vanves 2005.



# الملاحق

**COMPTE LIBELLE**

|     |   |
|-----|---|
| 600 | Achats de marchandises vendues  |
| 601 | Matières premières  |
| 602 | Autres approvisionnements   |
| 607 | Achats non stockés de matières et fournitures                                       |
| 614 | Charges locatives et charges de copropriété   |
| 615 | Entretien, réparations et maintenance   |
| 616 | Primes d'assurances   |
| 617 | Etudes et recherches  |
| 618 | Documentation et divers   |
| 621 | Personnel extérieur à l'entreprise  |
| 622 | Rémunérations d'intermédiaires et honoraires  |
| 623 | Publicité, publication, relations publiques   |
| 624 | Transports de biens et transport collectif du personnel                             |
| 625 | Déplacements, missions et réceptions  |
| 626 | Frais postaux et de télécommunications  |
| 627 | Services bancaires et assimilés   |
| 631 | Rémunération du personnel   |
| 635 | Cotisations aux organismes sociaux  |
| 637 | Autres charges sociales   |
| 638 | Autres charges de personnel   |
| 641 | Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations                             |
| 642 | Impôts et taxes non récupérables sur chiffre d'affaires                             |
| 645 | Autres impôts et taxes (hors impôts sur les résultats)                              |
| 656 | Amendes et pénalités, subventions accordés, dons et libéralités                     |
| 657 | Charges exceptionnelles de gestion courante   |
| 658 | Autres charges de gestion courante  |
| 680 | Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur                        |
| 681 | Dotations au amortissements, prov. et pertes de valeur - actifs non courants        |
| 685 | Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur - actifs courants      |
| 686 | Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs - éléments financiers |
| 896 | SOUS-TOTAL  |

**TOTAL GENERAL**

الملاحق

| janv-23               | févr-23               | mars-23               | avr-23                | mai-23                |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 7 265 402,74          | 7 389 308,71          | 14 163 663,47         | 6 083 449,75          | 6 536 561,93          |
| 117 808 810,25        | 114 296 910,78        | 134 853 885,75        | 111 990 811,29        | 119 349 461,89        |
| 10 357 765,85         | 8 872 460,71          | 9 265 032,05          | 8 111 274,80          | 7 997 821,96          |
| 2 400 611,69          | 401 356,30            | 2 241 063,95          | -                     | 4 229 172,23          |
| 335 265,00            | 385 265,00            | 385 265,00            | 385 265,00            | 555 265,00            |
| 2 511 285,20          | 406 615,00            | 1 391 737,69          | -                     | 2 776 144,62          |
| 666 614,17            | -                     | -                     | -                     | 1 282 359,23          |
| -                     | -                     | -                     | -                     | 494 532,11            |
| -                     | 74 904,00             | -                     | -                     | -                     |
| 562 852,00            | 983 188,00            | 1 022 068,00          | 714 988,00            | 695 559,20            |
| 8 500,00              | 101 230,00            | 59 260,00             | 17 500,00             | 929 141,80            |
| -                     | 25 000,00             | -                     | -                     | 258 560,00            |
| 3 109 600,00          | 1 708 450,00          | 3 413 200,00          | 4 786 200,00          | 6 660 130,00          |
| 983 010,00            | 182 059,12            | 456 170,00            | 101 878,16            | 2 240 201,82          |
| 4 200,00              | 9 200,00              | 8 000,00              | 8 000,00              | 9 498,92              |
| 38 873,95             | 31 021,11             | 45 054,38             | 38 750,16             | 52 016,75             |
| 21 196 086,94         | 15 892 961,38         | 14 055 174,12         | 23 560 904,23         | 16 302 927,91         |
| 4 674 006,07          | 3 331 680,29          | 2 876 990,04          | 4 816 652,39          | 3 475 300,52          |
| 425 641,34            | 318 325,82            | 281 531,37            | 472 377,04            | 325 837,72            |
| 83 980,30             | 89 511,26             | 87 576,65             | 87 947,80             | 89 684,95             |
| -                     | 4 000,00              | -                     | -                     | -                     |
| 2 973,00              | 9 744,00              | 411,00                | 9 042,02              | 22 079,85             |
| 346 820,33            | 341 820,33            | 494 320,33            | 341 820,33            | 341 820,33            |
| -                     | 10 159,39             | 1 031 650,00          | -                     | -                     |
| -                     | 0,01                  | 15 400,17             | 0,01                  | 0,44                  |
| -                     | -                     | -                     | -                     | 127 070,07            |
| -                     | -                     | -                     | -                     | -                     |
| 9 206 798,48          | 9 223 602,89          | 9 232 029,83          | 9 231 218,83          | 9 453 534,78          |
| -                     | -                     | -                     | -                     | -                     |
| -                     | -                     | -                     | -                     | -                     |
| 360 000,00            | 2 160 000,00          | 6 900 000,00          | 2 240 000,00          | 935 000,00            |
| <b>182 349 097,31</b> | <b>166 248 774,10</b> | <b>202 279 483,80</b> | <b>172 998 079,81</b> | <b>185 139 684,03</b> |

الملاحق

| juin-23               | juil-23               | août-23               | sept-23               | oct-23                |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 3 344 426,78          | 1 582 794,35          | 7 556 654,18          | 5 043 841,93          | 4 053 569,55          |
| 108 284 427,01        | 112 156 633,27        | 117 293 349,90        | 130 072 105,56        | 134 831 442,49        |
| 5 292 918,07          | 7 797 239,62          | 6 720 519,13          | 7 790 404,26          | 17 200 790,81         |
| 2 166 798,99          | 1 952 512,03          | -                     | 2 160 940,92          | 2 220 309,78          |
| 499 650,71            | 499 650,71            | 499 650,71            | 499 650,71            | 499 650,71            |
| 1 706 234,86          | 3 585 809,95          | 12 000,00             | 1 000 768,27          | 4 213 601,70          |
| 1 369 007,67          | 1 369 007,67          | 1 369 007,67          | 1 369 007,67          | 1 369 007,67          |
| 835 303,05            | -                     | -                     | 520 000,00            | 517 160,98            |
| -                     | 42 432,00             | 60 980,00             | 14 144,00             | 14 144,00             |
| 317 075,00            | 1 330 783,00          | -                     | 1 370 560,40          | 399 044,90            |
| 8 500,00              | 27 602,90             | 158 753,00            | 35 500,00             | 157 800,00            |
| 50 000,00             | 517 120,00            | -                     | -                     | -                     |
| 2 634 775,00          | 4 776 974,00          | -                     | 5 233 529,00          | 5 368 635,00          |
| 737 229,83            | 1 119 016,62          | -                     | 855 918,37            | 705 228,61            |
| 189 080,00            | 87,98                 | 1 320,00              | 55 095,60             | 1 200,00              |
| 57 227,48             | 6 792,84              | 64 076,96             | 35 189,45             | 47 537,49             |
| 15 714 965,84         | 21 448 666,58         | 17 269 700,60         | 14 573 810,82         | 23 451 426,08         |
| 14 868 089,19         | 4 798 628,24          | 3 448 078,56          | 3 015 174,75          | 4 818 132,58          |
| 1 215 396,52          | 430 073,16            | 346 313,23            | 290 651,89            | 469 030,67            |
| 84 859,62             | 84 991,91             | 75 961,13             | 66 783,33             | 72 107,34             |
| 282 411,70            | -                     | -                     | -                     | -                     |
| 9 092,42              | -                     | 52 112,83             | -                     | 130 931,55            |
| 341 820,33            | 342 020,33            | 341 820,33            | 341 820,33            | 341 820,33            |
| -                     | -                     | -                     | -                     | -                     |
| 0,17                  | -                     | 0,01                  | -                     | 0,01                  |
| 3,19                  | -                     | 0,01                  | -                     | 3 284 400,00          |
| -                     | 6 428,85              | 6 428,85              | 6 428,85              | 6 428,85              |
| 9 458 285,66          | 9 479 483,56          | 9 480 359,82          | 9 507 714,75          | 9 512 981,42          |
| -                     | -                     | -                     | -                     | -                     |
| -                     | -                     | -                     | -                     | -                     |
| 5 800 000,00          | 4 680 000,00          | -                     | 650 000,00            | 1 170 000,00          |
| <b>175 267 579,09</b> | <b>178 034 749,57</b> | <b>164 757 086,92</b> | <b>184 509 040,86</b> | <b>214 856 382,52</b> |

الملاحق

| nov-23         |                | déc-23 TOTAL |                  |
|----------------|----------------|--------------|------------------|
| 16 798 581,06  | -              | 77 313,83    | 79 740 940,62    |
| 121 347 650,64 | 137 814 718,18 |              | 1 460 100 207,01 |
| 8 219 910,39   | 9 146 288,56   |              | 106 772 426,21   |
| 5 109 595,40   | 4 418 407,14   |              | 27 300 768,43    |
| 499 650,71     | 651 317,41     |              | 5 695 546,67     |
| 1 277 012,37   | 7 786 569,67   |              | 26 667 779,33    |
| -              | -              |              | 8 794 011,75     |
| 363 463,32     | 1 931 792,20   |              | 4 662 251,66     |
| 79 600,00      | 12 704,00      |              | 298 908,00       |
| 1 437 200,10   | 1 035 737,60   |              | 9 869 056,20     |
| 171 258,00     | 423 330,00     |              | 2 098 375,70     |
| -              | 517 120,00     |              | 1 367 800,00     |
| 7 171 921,00   | 12 004 261,44  |              | 56 867 675,44    |
| 880 719,45     | 1 126 841,70   |              | 9 388 273,68     |
| 23 802,69      | 17 062,69      |              | 326 547,88       |
| 45 620,32      | 102 940,54     |              | 565 101,43       |
| 16 394 664,73  | 56 781 034,21  |              | 256 642 323,44   |
| 3 424 686,93   | 2 896 996,75   |              | 56 444 416,31    |
| 327 211,83     | 282 984,25     |              | 5 185 374,84     |
| 67 926,90      | 72 675,59      |              | 964 006,78       |
| -              | -              |              | 286 411,70       |
| 80 184,47      | 249 388,78     |              | 565 959,92       |
| 341 917,33     | 349 820,37     |              | 4 267 641,00     |
| -              | -              |              | 1 041 809,39     |
| 0,21           | 1 138 378,23   |              | 1 153 779,26     |
| -              | 87 552,13      |              | 3 499 025,40     |
| 6 428,85       | 6 428,85       |              | 38 573,10        |
| 9 501 244,68   | 9 557 913,82   |              | 112 845 168,52   |
| -              | 317 772,96     |              | 317 772,96       |
| -              | 1 995 704,04   |              | 1 995 704,04     |
| 660 000,00     | 900 000,00     |              | 26 455 000,00    |

|                       |                       |                         |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>194 230 251,38</b> | <b>251 548 427,28</b> | <b>2 272 218 636,67</b> |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------|



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة  
الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية



نموذج الدراسة التقنية الاقتصادية

## الدراسة الاقتصادية للمشروع

### أ. تعريف حامل المشروع

| □ شخص طبيعي  | □ شخص طبيعي   |
|--|---|
| الاسم واللقب: بداوي مروة<br>رقم التعريف الوطني NIN:<br>العنوان الشخصي: أفلو<br>عنوان العمل: الأغواط<br>مستوى التعليم: ماستر 2<br>الشهادة: ليسانس<br>رقم الهاتف: 0699779896<br>البريد الإلكتروني: | الاسم واللقب: زينة شاشي<br>رقم التعريف الوطني NIN:<br>العنوان الشخصي: أفلو<br>عنوان العمل: الأغواط<br>مستوى التعليم: ماستر 2<br>الشهادة: ليسانس<br>رقم الهاتف: 0668149183<br>البريد الإلكتروني: |

### ب. تعريف المشروع

#### النشاط

- يكون النشاط وفقا للمدونات التي تحدد قائمة الأنشطة لكل هيئة تسجيل (المركز الوطني للسجل التجاري، الفلاحة، الصناعة التقليدية والحرف) ؛
- قطاع النشاط.

| قطاع النشاط  | النشاط |
|--------------|--------|
| قطاع الإداري | خدمي   |

#### نوع الاستثمار المزمع:

|                          |                 |
|--------------------------|-----------------|
| توسيع طاقة النشاط الحالي | إنشاء نشاط جديد |
| □                        | ✓               |

## الدراسة الاقتصادية للمشروع

### الموقع:

- تحديد موقع النشاط
- مكتب خدمات والاستشارات المالية بولاية الأغواط
- تبرير اختيار الموقع: القرب من المتعاملين الاقتصاديين، القرب من الأسواق المستهدفة
- تحديد الرابط القانوني مع الموقع: (إيجار)

### خطة التنفيذ:

- الجدول الزمني: التسلسل الزمني لمراحل انجاز المشروع؛

| المهمة                      | الفترة                    |
|-----------------------------|---------------------------|
| دارسة الفكرة                | 2025/04/16                |
| تطوير الفكرة                | 2025/05/06 إلى 2025/05/21 |
| تصميم النموذج الأولي        | شهرين                     |
| برمجة لوحة القيادة وتصميمها | 20 يوم                    |
| اختبار لوحة القيادة         | شهر                       |
| تجارب الميدانية             | 3 أشهر                    |
| التحضير النهائي             | 15 يوم                    |

### 1. فكرة المشروع وأهدافه الأساسية:

يتمثل هذا المشروع في تطوير لوحة قيادة تفاعلية تعمل بالذكاء الاصطناعي تهدف إلى تحليل البيانات وعرضها بشكل مرن وسريع كبديل مميز يتيح لمستخدم تغيير الفترات الزمنية أو تصفية بيانات أو المقارنة بين عدة مجموعات بيانات، وعرض بيانات تتحدث تلقائياً وتدعم التحليل المتقدم من خلال رسوم البيانات التفاعلية كما يمكن تخصيص الواجهة وفقاً لاحتياجات المؤسسة.

### 2. تحليل SWOT:

- نقاط القوة :
- قدرة لوحة القيادة التفاعلية على تقديم معلومات مركزة وواضحة تساعد في قياس الأداء بدقة مما يسهل اتخاذ قرارات فعالة وسريعة
- إمكانية تحديث البيانات بشكل دوري من أجل مواكبة التغيرات

## الدراسة الاقتصادية للمشروع

- الاعتماد على تقنيات الذكاء الإصطناعي في تحليل البيانات

### نقاط الضعف:

- إذا تم الاعتماد على البيانات الداخلية غير دقيقة أو غير محدثة فهنا لوحة القيادة تفقد فعاليتها

### الفرص:

- تحسين جودة اتخاذ القرارات من خلال توفير معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية.

- التهديدات: يواجه المشروع رفضا من الموظفين أو المدير لتبني النظام الجديد

### الفائدة المشروع:

يقدم مشروع لوحة قيادة تفاعلية طريقة متطور لقياس تقدم والأداء وتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للمؤسسة

بالاستخدام برمجيات حديثة وتقنيات الذكاء الإصطناعي بأقل تكلفة ووقت ممكن مم يتيح للمستخدم اتخاذ

القرار في الوقت المناسب بكفاءة وفاعلية وهذا من خلال استهداف السوق الوطنية.

- تثمين الموارد المحلية؛

- يتم توفير نظام معلومات متكامل يتيح رصد وتقييم القدرات والكفاءات المحلية بشكل دقيق

### 3. التكلفة الإجمالية للمشروع:

تتضمن التكاليف ما يلي:

| البيان                     | المبالغ   |
|----------------------------|-----------|
| أجور المستخدمين            | 1.920.000 |
| أعباء الإيجار              | 480.000   |
| معدات مكتب                 | 600.000   |
| مصاريف الإشهار             | 500.000   |
| مصاريف الكهرباء والأنترنيت | 100.000   |
| تكاليف برمجيات             | 200.000   |
| تكلفة تصميم وتطوير         | 500.000   |
| تكلفة الصيانة وتحديث       | 100.000   |
| تكلفة التدريب ودعم         | 100.000   |

## الدراسة الاقتصادية للمشروع

|           |         |
|-----------|---------|
| 4.500.000 | المجموع |
|-----------|---------|

جدول أجور السنوية:

| المنصب        | العدد | الراتب | الراتب السنوي | المهام                |
|---------------|-------|--------|---------------|-----------------------|
| مسؤول المشروع | 1     | -----  | -----         | يتحصل على أرباح سنوية |
| مدير مساعد    | 1     | 50.000 | 600.000       |                       |
| مهندس برمجيات | 2     | 35.000 | 840.000       |                       |
| عامل مهني     | 2     | 20.000 | 480.000       |                       |
| المجموع       |       | -----  | 1.920.000     |                       |

طريقة التمويل:

| ذاتي                     | ثنائي                               | ثلاثي                    |
|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ا- تركيبة الاستثمار (السنة الأولى من النشاط)

| المبلغ (دج) | التسمية                   |
|-------------|---------------------------|
| 1.920.000   | أجور المستخدمين           |
| 480.000     | أعباء الإيجار             |
| 600.000     | معدات مكتب                |
| 500.000     | مصاريف الإشهار            |
| 100.000     | مصاريف الكهرباء والإنترنت |
| 200.000     | تكاليف برمجيات            |
| 500.000     | تكلفة تصميم وتطوير        |

## الدراسة الاقتصادية للمشروع

|           |                      |
|-----------|----------------------|
| 100.000   | تكلفة الصيانة وتحديث |
| 100.000   | تكلفة التدريب ودعم   |
| 4.500.000 | المجموع              |

### ب- التركيبة المالية

| العنوان                  | النسبة | المبلغ (دج) |
|--------------------------|--------|-------------|
| المساهمة الشخصية         | 20%    | -           |
| القرض بدون فائدة كلاسيكي | 80%    | -           |
| القرض البنكي             | 00     | -           |
| المجموع                  | 100%   | -           |

|   |                          |
|---|--------------------------|
| - | القرض بدون فائدة الإضافي |
| - | المساهمة الإضافية        |

### ت. التوقعات المالية (السنة الأولى من النشاط)

| العنوان                         | المبلغ (دج) |
|---------------------------------|-------------|
| رقم الأعمال                     | 6.000.000   |
| معدات مكتب                      | 600.000     |
| مصاريف الأشهر                   | 500.000     |
| تكاليف التصميم والتطوير         | 500.000     |
| تكاليف الإيجار                  | 480.000     |
| استهلاك الكهرباء والغاز والمياه | 100.000     |
| أعباء المستخدمين                | 1.920.000   |
| تكاليف التطوير والدعم           | 100.000     |
| تكاليف الصيانة والتحديث         | 100.000     |
|                                 |             |

## الدراسة الاقتصادية للمشروع

### ث. جدول حساب النتائج (TCR)

| السنة 07 | ..... | السنة 02 | السنة 01    | العنوان                                   |
|----------|-------|----------|-------------|---|
|          |       |          | 600000000   | رقم الأعمال ... (1)                       |
|          |       |          | 600.000     | معدات مكتب... (2)                         |
|          |       |          | 1.980.000   | الأعباء الخارجية ... (3)                  |
|          |       |          | 3.420.000   | القيمة المضافة ... (4) = (1) - (2) - (3)  |
|          |       |          | 1.920.000   | الأجور والأعباء الاجتماعية... (5)         |
|          |       |          | 1.500.000   | إجمالي فائض الاستغلال ... (6) = (4) - (5) |
|          |       |          | 300.000     | الإهلاكات و المؤونات.... (7)              |
|          |       |          | 1.200.000   | نتاج الاستغلال..... (8) = (6) - (7)       |
|          |       |          | اعفاء ضريبي | الضرائب على الشركات / IFU .... (9)        |
|          |       |          | 1.200.000   | صافي الدخل ..... (10) = (8) - (9)         |

### ج. مؤشرات الجدوى المالية

|                   |                              |
|-------------------|------------------------------|
|                   | صافي القيمة الحالية (VAN)    |
| 3 سنوات و 10 اشهر | المدة الزمنية للاسترداد (DR) |