



جامعة الجبلاي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم تسيير
قسم: علوم التسيير



العنوان:

أهمية لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة
العمومية
دراسة حالة بلدية العطاف

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

د / سعيد الطيب

اعداد الطلبة:

غلاب ياسين ✓

بوزيان رحمانى لحسن ✓

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر

"يا رب لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك"
"يا رب لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا"
يسرنا وبشرفنا ان نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف

الطيب السعيد

اعترافا بجميله على قبوله الإشراف على الموضوع وتوجيهاته ونصائحه
كما نتقدم بالشكر والامتنان للمؤطر **خليج عبد الرزاق** بصفة خاصة وعمال البلدية بصفة
عامة ولكل من قدم يد المساعدة من قريب أو من بعيد
في إنجاز هذا العمل.

الأهداء

يشرفني أن أهدي عملي هذا إلى:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه.

إلى كل من وقف بجانبني وساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

ياسين

الأهداء

يشرفني أن أهدي عملي هذا إلى:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه.

إلى كل من وقف بجانبني وساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

لحسن

الفهرس

-	الشكر
-	الاهداء
أ-ج	مقدمة
04	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأهمية لوحة القيادة في اتخاذ القرار
05	تمهيد
06	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة.
06	الفرع الأول: مفهوم لوحة القيادة
10	الفرع الثاني: أنواع لوحة القيادة وأشكالها
11	الفرع الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة
12	المطلب الثاني: ماهية اتخاذ القرار
12	الفرع الأول: تعريف القرار وأهميته
13	الفرع الثاني: مراحل اتخاذ القرار
14	الفرع الثالث: أنواع القرار والعوامل المؤثرة فيه
19	المبحث الثاني الدراسة الميدانية
20	تمهيد
21	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وعملها .
21	الفرع الأول: التعريف بالبلدية.
21	الفرع الثاني: الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والمصالح الموجودة في بلدية العطاف
22	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لبلدية العطاف
22	الفرع الثاني: المصالح الموجودة في بلدية العطاف
25	المطلب الثالث: واقع لوحة القيادة والعوامل المساهمة في إعدادها ببلدية العطاف
25	الفرع الأول: واقع لوحة القيادة ببلدية العطاف
27	الفرع الثاني دراسة وتحليل المقابلة
28	خاتمة
-	المراجع
-	الملاحق

قائمة الاشكال

14	الشكل رقم 01 مراحل عملية اتخاذ القرار
17	الشكل: رقم 02: أنواع القرارات في المستويات الادارية

توطئة:

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة نتيجة التطور الذي تخلقه في ضل النظام الجديد من جهة و التكتلات الاقتصادية على المستوى الدولي و الإقليمي من جهة أخرى ، و الجزائر كوحدة من دول العالم ، شهدت في الآونة الخيرة تحولا الأخيرة تحولات اقتصادية كبيرة ، وذلك بدخولها نمطا جديدا يعتمد على الاقتصاد السوق و المبادلات الحرة ، وفي ضل هذه الظروف اصبح لازم على المسيرين المؤسسات الجزائرية وضع نظام فعال لرقابة على تنفيذ الخطط و البرامج للمدى تحقيق الأداء باعتبار مراقبة التسيير هي مجموعة الإجراءات و نظم المعلومات التي تساعد المسير للمراقبة تسيير الأنشطة و كذا اتخاذ القرارات و ذلك عن طريق وسائل و أدوات معينة منها لوحة القيادة التي تمثل محور موضوع البحث

تعد لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة للمراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظر شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة الأساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة من جميع الوظائف وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها، وتغطية النقائص في تدخل المعلومات

الإشكالية:

ومن أجل التعرض هذا الموضوع بالتفصيل تمت صياغة الإشكالية الموالية

ما مدى مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الفعالة في المؤسسة العمومية؟

الإشكالية الجزئية:

يندرج تحت الاشكال الرئيسي جملة التساؤلات الجزئية الموالية:

هل يوجد تطبيق لوحة القيادة في بلدية العطاف؟

أين يكمن تطبيق لوحة القيادة؟

الفرضيات:

نعم يوجد تطبيق للوحة القيادة في بلدية العطاف

يكمن تطبيق لوحة القيادة في بلدية العطاف في مراقبة تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات

أهمية الموضوع: تتجلى أهمية هذا البحث في إظهار الدور الكبير الذي تلعبه لوحة القيادة في التأثير على القرارات داخل المؤسسة، إذ لا بد من إعطائها حقا والأخذ بالمعايير والأسس العلمية التي توّطرها والتي

تساهم في التأثير على عمليات اتخاذ القرار وتحديد الانحرافات التي تكون نتيجة السير الخطأ للنظام أو عدم تطبيقه أو التطبيق الجزئي له فقط

أسباب اختيار الموضوع:

➤ أسباب موضوعية:

- توضيح أهمية لوحة القيادة بالنسبة لأي مؤسسة.
- ضرورة إبراز دور نظام مراقبة التسيير كعنصر أساسي من المزيج الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة.
- عدم استناد بعض المؤسسات على مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات.

➤ أسباب ذاتية:

- ارتباط موضوع البحث مع مجال التخصص.
- إثراء المعرفة الذاتية حول الموضوع ونظرا لرغبتنا في تعرف على المحيط المهني والعمل في هذا المجال مستقبلا

➤ أهداف الدراسة من خلال دراستنا لموضوع هذا البحث فإننا نهدف إلى تحقيق ما يلي:

- إلقاء الضوء على أهمية لوحة القيادة في اتخاذ القرار
- توضيح مفهوم لوحة القيادة وأهميتها ومراحل إعدادها
- التطرق إلى مفهوم اتخاذ القرار مع إبراز أهميته ومكانته في المؤسسة ومراحل اتخاذه والعوامل المؤثرة فيه

➤ حدود البحث:

- الإطار المكاني للدراسة: تمت الدراسة في بلدية العطاف
- الإطار الزمني للدراسة: شملت دراستنا شهري فيفري وبداية شهر مارس وشهر سبتمبر من العام 2020، بسبب جائحة كوفيد 19

➤ منهج الدراسة والأدوات: تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي،

- والمقابلة لجمع المعلومات اللازمة وذلك من خلال الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع
- صعوبات الدراسة لم تخلو دراستنا من بعض الصعوبات التي وجدها: مشاكل بالجانب النظري:
- شاسعة البحث مع أهمية التدقيق في المعلومات في الإطار المنهجي مشاكل بالجانب التطبيقي:
- ضيق الوقت في ظل عدم وجود مؤسسة مستقبلية إلا في قرب انقضاء الآجال المحددة

- انشغال موظفي المؤسسة بضغط العمل مما شكل عائقا في جمع المعلومات
 - جائحة كوفيد 19 التي شكلت عائق في جمع المعلومات.
- **هيكل الدراسة:** كأي بحث أو دراسة سواء نظرية أو تطبيقية لابد من وجود خطة واضحة المعالم من أجل ضبط العمل وتمثل هيكل دراستنا العام فيما يلي:
- مقدمة

المبحث الأول: نتطرق بإيجاز إلى الأدبيات النظرية لكل من نظام لوحة القيادة واتخاذ القرارات
المبحث الثاني: والذي سيكون تطبيقيا حيث سنقوم بإسقاط ما تم ذكره في الجانب النظري على بلدية العطاف
من أجل معرفة مدى اعتمادها على لوحة القيادة على عمليات اتخاذ القرارات.
وتم إنهاء البحث بخاتمة طرحت فيها أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة التطبيقية مع تقديم جملة من
التوصيات من شأنها أن تزيد من فعالية نظام مراقبة التسيير من أجل تأثير أدق وأكثر فعالية على عمليات
اتخاذ القرارات.

المبحث الأول

تمهيد:

يُعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مهمة وجوهرية، وبشكل عام يُعتبر من أهم الوظائف الإدارية وتُسعى الإدارة دائماً إلى اتخاذ القرار السليم مع الأهداف المسطرة وذلك بمدى صحة قراراتها ومدى كفاءة وفاعلية هذه العملية، لذلك تحتاج المؤسسة لوسيلة فعالة تساعد على اتخاذ قراراتها وهي لوحة القيادة بما تحتويه من مؤشرات تدل على طبيعة القرار الواجب اتخاذه.

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة.

الفرع الأول: مفهوم لوحة القيادة.

أولاً: نشأة وتعريف لوحة القيادة

1- نشأة: ظهر مفهوم لوحة القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية ابتداء من سنة 1948، فهو اسم مستوحى من لوحة قيادة السيارة من منطلق أن كليهما يتكونان من مجموعة من أدوات القياس تعمل بشكل دائم وتسمح بالمراقبة الجيدة للمؤسسة.

غير أن حين ظهور هذه الأداة في المؤسسة كانت كمصطلح يستعمل لوصف عملية فرز وانتقال كتلة من الوثائق والمعلومات في قلب المؤسسة ، حيث كانت هذه فحواه الأولية ، غير أنه فيما بعد وضعت مجموعة من المؤسسات المهمة في الولايات المتحدة الأمريكية نظاماً للإدراك ، المعالجة والاستثمار الداخلي للمعلومات يوافق فعلاً مصطلح لوحة القيادة¹.

2- تعريف لوحة القيادة:

للوحة القيادة عدة تعاريف من بينها نذكر:

التعريف الأول : هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية ، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية وبيانات أو منحنيات ، فلوحة القيادة في التسيير موجزة معبرة يستطيع المسير تقديم تسلسل للأحداث ويعيد فحص ومواجهة التوجيهات وتصحيح القرارات²

التعريف الثاني : يضيف Yves jean soulon أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسئول والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير ، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لافتتاح الفرص وتخفيض نسبة الخطر³.

التعريف الثالث : هي تجميع منظم للمعلومات التي تسمح للمسير بشكل سريع بمعرفة إذا ما كان سير نشاط المؤسسة وأجهزتها الرئيسية هو نفسه ما تم تقديره ، وتخطيطه ووضع الانحرافات المحتملة له، وتوضيحها⁴

التعريف الرابع : لوحة القيادة هي أداة تلخيصه لسيروية النشاطات داخل المؤسسة ، فهي تقيس تطور أهم العناصر الأساسية بالنسبة لكل مسئول ، ويتم من خلالها إعداد الانحرافات بالنسبة للأداء المتوقع مقارنة بالأداء السابق ، غير أن لوحة القيادة لا تنوب عن الوسائل التسييرية الأخرى مثل المعلومات المحاسبية ، غير أنه يركز على جميع المعلومات المهمة فقط من أجل اتخاذ القرار السريع في أقصر

¹ Jean Richard Sulzer comment construire le tableau ,Dunod paris 2^{ème} Edition 1985 ,pp 9-10.

² Gilben pilot maitrise du control de gestion édition sedifer, p110.

³ J.y. solou ie tableau de bord du décideur les édition d'organisation, paris ,1982 p40.

⁴ Jean Gerber organisation et fonctionnement de l'entreprise, corle empimere France 1993, p827.

وقت ممكن ، مع البقاء على دراية كاملة بكل مصادر المعلومات الأخرى من أجل الدراسة المعمقة للمشكلات الخاصة أو القرارات ذات الأمر في الأمد المتوسط⁵

- من خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة هي أداة ووسيلة تشخيصية لأهم المؤشرات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومي.

ثانيا خصائص وأهمية لوحة القيادة:

1-الخصائص:

ومن بين أهم الخصائص التي تتميز بها لوحة القيادة هي⁶ :

- كل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه.
- يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول والتي تعكس الإستراتيجية المتبعة.
- التعبير عنها يتم بلغة مشتركة تسمح لأعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.
- تسمح بكشف الخلل فيها لمطابقة احتياجات وأهداف المسؤولين.
- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

2-: أهمية لوحة القيادة.

إن لوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهل ممارسة المسؤوليات ويتضح أهميتها في النقاط التالية:⁷

- أ- عند وضع خطة المؤسسة:
- إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى
- اشتراك جميع الإداريين في وضع الأهداف.
- المساعدة على وضع سياسات تكون واضح.
- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها، وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعاً.

⁵ Jaques de guerny et jean claude Guriec contrôle de gestion et choix stratégique édition Delmas paris 6^{eme} édition 1997, p13.

⁶ هادف أحمد عبد السلام، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمركب الحجار والصلب Arcelor Mittal بعنابة، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص5.

⁷ عزيزي حسان، دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين النونة الوحدة التجارية - نفرت - خلال فترة 2012-2013 مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي، مرباح، بورقلة، ص4.

ب- خلال سير النشاط المؤسسة:

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية.

- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا.

- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك.

- السماح بتحديد نقاط القوة والضعف المؤسسة.

- السماح بتقديم سريع ودائم النتيجة في المؤسسة.

ثالثا: مبادئ ووظائف لوحة القيادة:**1- المبادئ: تتمثل فيما يلي:**

تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها وتتضمن:

- خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف....).

- تقرير على الإنجازات بين التقديرات والإنجازات المحققة.

• أن تتلاءم مع تنظيم المؤسسة وخاصة تقسيم المسؤوليات حيث يستوجب أن يكون لكل مسؤول

لوحة قيادة واحدة ويمكن للمسؤول أن يتحصل على العديد من لوحات القيادة من المرؤوسين.

• أن تكون لوحة القيادة متلائمة مع المستوى السلمي للسلطة ومع الوظيفة وأهداف المؤسسة

• تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسة، فالمؤسسة الصغيرة يكون لها غالبا لوحة قيادة واحدة

قيادة واحدة يمسكها عادة المسؤول الأول، أما المؤسسة الكبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل

فرع، وعموما يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات الفرعية.

• لا توجد لوحة قيادة نموذجية ومع ذلك على المسؤول اختيار المعلومات التي يحتاجها ثم

عرضها بشكل ملائم⁸.

2- الوظائف: نذكر منها⁹:

• **تناسق المعلومات:** حيث تكون المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة وفي

مختلف المستويات، من جهات متعارف عليها وبلغه واضحة مع سرعة انتقال المعلومات.

• **المؤشرات المناسبة:** يتم اختيار المؤشرات بما يعبر عن طبيعة النشاط ويقاس مستوى الأداء في

كل مركز مسؤولية، تتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة أو بالتنبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين،

تظهر في شكل نسب، جداول، أشكال بيانية... الخ.

⁸ مريم بالأطرش، مرجع سبق ذكره، ص52.

⁹ محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح،

ورقلة، 2013، ص 133-134.

- **أداة اتصال وتفاوض:** لوحة القيادة أداة اتصال وتفاوض فعالة بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء أو من خلال المناقشة الدورية حول القيادة ومراجعتها.
 - **وسيلة تنبؤ:** تبرز بعد تحديد الانحرافات في كل مركز مسؤولية ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية في كل مركز، فهذه العملية تجعل من لوحة القيادة المشخص الحقيقي لوضعية المؤسسة مما يؤدي بالمسيرين إلى اعتمادها كوسيلة تنبؤ تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية وتحديد الأهداف العملية.
 - **وسيلة لقياس الأداء:** من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات واستخلاص الانحرافات (سلبية أو إيجابية) ومن ثم اتخاذ القرارات والقيام بالتصحيحات المناسبة.
 - **أداة تحفيز:** تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولون من نتائج أعمال في فترات مختلفة، مما يؤدي إلى تحفيز المسؤولين بعضهم لبعض من أجل تحسين وضعيتهم ليصلوا إلى مستوى أداء أعلى.
 - **أداة سريعة لاتخاذ القرارات:** ففي ظل محيط سريع التغير لا بد من اتخاذ قرارات فورية وسريعة لأنه من النادر أن تتوفر فرصة الحظ الثاني، إلى جانب تميزها في الحصول على المعلومات وسهولة تطويرها، كما أنها تضم بالإضافة إلى المعلومات المالية معلومات غير مادية، عددها قليل مركز على النقاط الأساسية، قراءتها سهلة وسريعة¹⁰.
- تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش، الاستثمارات...) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات، النتيجة، الصيانة...)، مقارنتها بالأهداف المحددة، التسيير، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين ومساعدتهم على اتخاذ القرارات¹¹.
- 3- أهداف لوحة القيادة.**

تتبع للميزات التي انفردت بها لوحة القيادة فأبعادها ووظائفها تبرز في النقاط التالية:

- **أداة لتشخيص المنظمة:** تنطلق فكرة لوحة القيادة من تشخيص المنظمة، الغاية منها الوصول إلى تحقيق دقيق لوضعيتها هذا التشخيص بهدف بدرجة أول تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية المالية.

¹⁰ صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.

¹¹ حسين رحيم وآخرون، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، جامعة محمد خصري بسكرة، العدد الرابع، 2008، ص4.

- **أداة مقارنة:** وذلك لقياسها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المحصل عليها، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، إضافة إلى تشخيص نقاط القوة والضعف في المنظمة.
- **أداة حوار وتشاور:** إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يمكن في خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية وكونه هاما يبرز عند عقد الاجتماعات العامة وغيرها¹².
- **أداة للمراقبة:** تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة على ما تحقق ومقارنة الأهداف المحددة، تجلب الانتباه للنقاط الحساسة التي هي بمثابة مفتاح للتسيير ومدى انحرافها بالنسبة للمعايير¹³.

الفرع الثاني: أنواع لوحة القيادة وأشكالها:

أولاً: أنواع لوحة القيادة:

- 1- **لوحة القيادة ذات التوجه الاستراتيجي:** هي عبارة عن نظام مؤشرات يسعى لقياس الأداء الكلي في مختلف أبعاده المركزية، يسمح بتوضيح الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى قيم واقعية قابلة للتحقيق، إلى جانب أنه يضمن تسيير السياسة العامة للمؤسسة، وتندرج تحته ثلاثة أنواع:
 - أ- **لوحة القيادة المتوازنة:** تركز في عملية تقييم الأداء على المحور المالي، محور الزبائن، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية ومحور التدريب التنظيمي.
 - ب- **لوحة القيادة ذات البحث العميق:** تسعى إلى تحقيق مستوى أداء مقبول من خلال الرأسمال المادي (تطور المهارات الفردية والتنظيمية) في وسط التحليل.
 - ت- **لوحة القيادة الخاصة بالجودة:** هي نظام يركز على معايير من أجل الحصول على شهادة الأيزو، تركز أساساً على قيمة الزبون والمستهلك.
- 2- **لوحة القيادة التسييرية:** تبين هذه اللوحات الأداء الاقتصادي والمالي لمختلف أنشطة المنظمة وفقاً للتوجيهات الاقتصادية المتبناة باعتباره أساس التحليل الدائم لشروط تشكيل الناتج الصافي، فهي عبارة عن نظام معلومات يسمح بمعرفة المعطيات المهمة التي تسمح بمراقبة أسواق المؤسسة في الأجل القصير، في أسرع وقت ممكن، وتسهل سير العمليات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يوفر بسرعة معلومات تسمح للمسيرين بالتدخل المباشر، مراقبة سير العمليات التي تقوم بتحديد طريقة الاستغلال الواجب إتباعها والمعلومات المكتملة الواجب توافرها كي تساهم في اتخاذ القرارات بسرعة¹⁴.

¹² ناصر دادي عدون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 148-149.

¹³ هوارى معراج وآخرون، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص78.

¹⁴ باسم عمروش، دور الأدوات مراقبة التسيير في ترشيد عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، سنة 2013، ص129-130.

ثانياً: أدوات لوحة القيادة:

إن الأدوات الأكثر استعمالاً في لوحة القيادة هي الانحرافات النسب، الجداول، العلامات المنبه والتمثيلات البيانية:

- **الانحرافات:** يتم استخراج معظمها من أنظمة المراقبة، بحيث أن نستخلص الانحرافات التي لها علاقة بالجوانب الأساسية للنشاط، ففي كل مستوى تدريجي يجب على لوحة قيادة أن تحتوي على الانحرافات.

- **النسب:** وهي عبارة عن علاقة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو كمييين وهذه النسب حتى تؤدي دورها التقييمي والقيادي لا بد أن تعبر عن حقيقة وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب.

- **الجداول:** هي عبارة عن ترتيب معلومات على شكل أعمدة وصفوف ومنحنيات، تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة سواء كانت مقارنة بالتقديرات أو النتائج المحققة.

تعتبر هذه الجداول الأداة الأكثر استعمالاً في لوحة القيادة وغالباً تكون مصدر لكل الأدوات البيانية والهندسية إلا إن هذه الجداول غالباً تكون معقدة ويصعب على مستعملها إتباعها، وفهمها بسرعة اتخاذ القرارات المناسبة في أسرع وقت.

-**العلامات المنبه:** هي عبارة عن عقبة موجهة يجب على المسؤولين الاهتمام بها حيث حدوثها، فالمسؤول عليه التدخل لتفادي الأخطار المتوقعة.

-**التمثيلات البيانية:** هي عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول ، وهي الأكثر سهولة الاستيعاب والأكثر تعبيراً عن حالة تطور المنظمة ،إلا أنها تكلف وقتاً طويلاً لإعدادها¹⁵

الفرع الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة.

في لوحة القيادة بأربعة مراحل أساسية هي:¹⁶

1- **تحديد مهام مراكز المسؤوليات (تحديد النتائج والأهداف المسطرة):** يتم تحديد النتائج والأهداف المسطرة اعتماداً على المسؤولين بأهداف المصلحة، فقبل إعداد أي مسؤول للوحة القيادة مركزه أو قسمه، لا بد أن يكون ذا دراية بمهامه التي تسمح له بالوصول للأهداف المرجوة، فالدور التقييمي للوحة القيادة يستدعي تحديد أدق للمسؤوليات والمهام ويتطلب هذا توفّي المعلومات الضرورية، مما يسمح باتخاذ القرارات المناسبة.

2- **تحديد العناصر الأساسية المحددة للمهام وتنشيط المسؤولين:** لا بد من اختبار بعض العناصر الأساسية من هذه الأهداف وتكون بالطريقة التي تسمح لكل مسؤول من متابعة وتحقيق الأهداف فنوعية

¹⁵ بوجار أمينة، لوحة القيادة لتقييم أداء المكتبات الجامعية، مذكرة ماستر، علم المكتبات وتوثيق، جامعة قسنطينة، 2016، ص 30.

¹⁶ سارة بوشطيط، دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، 2014، ص 12.

القيادة تعمل على تحسين أداء المسؤولين والممثلين من خلال مشاركتهم في الأعمال وللنجاح تعتمد على عاملين أساسيين هما:

- التقيد بالوقت المحدد للقيام بالدور المنوط لهم.
- تحديد مهام كل شخص مع توفير المعطيات اللازمة لنجاح العمل.
- 3- **تحديد المعايير واختيار المؤشرات** : تحديد العناصر الأساسية المعبرة عن الأهداف المحددة غير كاف لمراقبة وقيادة مركز مسؤولية ، ولهذا لا بد من وضع معايير توضح طرق قياس وتحديد هذه العناصر ، فالمعايير والمؤشرات تشكل قلب لوحة القيادة ، إذا تسمح بالتأكد من مدى تحقيق الأهداف وتقييم التغييرات الطارئة في نشاط معين كما تمكن من التحكم في مدى نجاح العمل لتحقيق نتائج مرضية ، ويتم تحديد المؤشرات التي تسمح لكل مسؤول بمتابعة نشاط مصلحته ويستحسن أن يكون عددها قليل ويجب أن تخضع هذه المؤشرات مجموعة من الشروط من بينها :
- لا بد من أن تكون هذه المؤشرات ثابتة على مدى الزمن.
- يجب أن تكون هذه المؤشرات معبرة، إذا أن هذه الأخيرة ليست هدفا في حد ذاتها وأنها هي وسيلة لمراقبة، مراكز المسؤوليات.

- لا بد أن تكون ذات منفعة وسهلة الاستعمال.
- لا بد أن تكون هذه المؤشرات مختصرة وغير معقدة لاستعمالها بكل سهولة.
- 4- **جمع وتحليل المعطيات**: إن الجمع المنظم للمعلومات يعطينا ضمنا أكبر لفعالية المعلومات المتوفرة وعموما لا يوجد جمع مثالي للمعلومات، غير أنه يجب التقيد بأمرين مهمين جدا هما:
- أن يكون كل المؤشر قابل للتغيير والمعالجة في إطار جمع وتحليل المعلومات.
- أن يكون المؤشر بسيط حتى تتمكن من وضعه في نظام جمع المعلومات.
- مصادر المعلومة تسمح بتحديد وجهة التنفيذ.
- التحليل والمعالجات للمعطيات الخام تسمح لنا بالحصول على المعلومات المطلوبة وأجال الإنتاج وفتراتها¹⁷

المطلب الثاني: ماهية اتخاذ القرار

الفرع الأول: تعريف القرار وأهميته:

أولا: تعريف القرار: تعددت التعريفات لمفهوم القرار إلى نذكر منها:

حسب Bernard هو ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير¹⁸

¹⁷ سارة بوشطيط، مرجع سبق ذكره، ص12.

¹⁸ طاهرة عريس، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص3.

حسب Simon هو عملية بحث عن حل وسط ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيق تاما غير البديل الذي تم اختياره ، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة¹⁹. هو عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة ، وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة²⁰. -يشير إلى العملية التي تبين على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين ، أي الاختيار والتفصيل للبدائل أو الإمكانيات المتاحة ، حيث أن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تمثل في الاختيار بين تلك البدائل²¹. ومنه نستنتج أن اتخاذ القرار يعتبر عملية مفاضلة بين مجموعة من البدائل لاختيار أفضل بديل لحل مشكل معين.

ثانيا: أهمية القرار:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ القرار ، فاتخاذ القرارات أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المؤسسة ، وتحديد مستقبلها ، ولا يمكن أداء وظيفة بالمؤسسة (كالإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية) ، أو أداء وظيفة إدارية (كالتخطيط ، والتنظيم والتوجيه ، والرقابة) ، ما لم يصدر بصدها قرارا يحدد من يقوم بها ، ومتى ، وأين ، ومع من ، وبأي تكلفة ، وغير ذلك ، وتمكن أهمية اتخاذ القرار فيما يلي²²:

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة.
- اتخاذ القرارات أداء المدير في عمله.
- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة.
- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة.
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية.

الفرع الثاني: مراحل اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بالعديد من المراحل والتي يمكن توضيحها كالتالي:

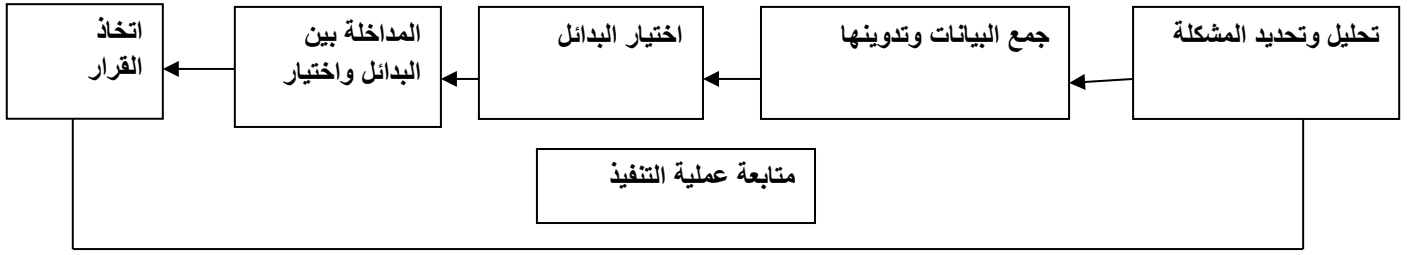
¹⁹ أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي، الطبعة الثانية 2010، دار ديونو للنشر والتوزيع، همان -الأردن، ص16.

²⁰ محمد حافظ الحجازي، دعم القرارات في المنظمات، بدون طبعة، مصر، بدون سنة نشر، ص105.

²¹ إبراهيم نائب، إنعام باقية، نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محوسة، الطبعة الثانية، دار وائل لنشر، عمان، الأردن، 2015، ص33-35.

²² سالمى ياسين، الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع GPL البلدية، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص48.

الشكل رقم 1 مراحل عملية اتخاذ القرار.



مصدر: خليل الشماغ، مبادئ الإدارة، ط1، مطابع الخلود، بغداد، 1991، ص18.

- 1- **مرحلة تحديد وتشخيص المشكلة:** من الأموا المهمة التي ينبغي على متخذ القرار وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها هي تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.
- 2- **مرحلة جمع البيانات والمعلومات:** أن فهم من المشكلة فهما حقيقيا ، وتحديد أبعادها واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار الفعال ، وذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة القائمين به في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة لتحليلها دقيقا يتم مقارنة الحقائق مع الأرقام للوصول إلى معلومات تساعد على الوصول إلى القرارات المناسبة²³.
- 3- **مرحلة تحديد واختيار البدائل:** يعتبر تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة من أهم مراحل اتخاذ القرارات وتتمثل في البحث عن الحلول والبدائل الممكنة لحل تلك المشكلة وتلعب الخبرة لدى متخذي القرار دورا رئيسا في هذا المجال.
- 4- **مرحلة تقييم البدائل:** البديل الأفضل والمناسب في ظل ظروف إمكانية متخذ القرار .
- 5- **مرحلة اتخاذ القرار:** يعد اختيار البديل المناسب هو البديل الذي يحقق الهدف المطلوب انجازه لاتخاذ القرار التي تعد كإعلان عن ذلك البديل، ويجب أن يتبع عملية اتخاذ القرار نوع من الرقابة للتأكد من فعالية القرار الذي تم اتخاذه.
- 6- **الشكل رقم 1-2- أنواع القرارات في المستويات الإدارية.**

الفرع الثالث: أنواع القرار والعوامل المؤثرة فيه:

أولاً: أنواع القرار

يمكن الاعتماد على عدة معايير عند تصنيف القرارات أهمها:

1- تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية في المؤسسة.

²³ أحمد زنبيل حوري، دور المحاسبين ومراقب الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية وتنمية الموارد البشرية، القاهرة،

ونجد في هذا المعيار:²⁴

- **قرارات تتعلق بالموارد البشرية:** وتتناول مصادر الحصول على العاملين وطرق الاختيار والتعيين وغير ذلك.
 - **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها:** وهي خاصة بالأهداف المراد تحقيقها، الإجراءات الواجب اتباعها والسياسات، برامج العمل، قواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم الخ.
 - **قرارات تتعلق بالإنتاج:** منها اختيار موقع المصنع، وأنواع الآلات المستخدمة في الإنتاج وكيفية الحصول عليها، وتصميم المصنع الداخلي وطرق الإنتاج وغيرها.
 - **قرارات تتعلق بالتسويق:** وتشمل نوعية السلعة التي سيتم بيعها وأوصافها، والأسواق التي سيتم التعامل معها، ووسائل الدعاية لترويج السلعة... الخ.
 - **قرارات تتعلق بالتمويل:** كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال، والسيولة وطرق التمويل... الخ.
- 2- تصنيف حسب تكرارها:**

ميز **SIMON** بين القرارات المبرمجة ، والقرارات غير المبرمجة²⁵

أ-القرارات المبرمجة **Décisions programmables** :

واعتبارها إجراءات روتينية متكررة، تحكمها قواعد واضحة وتعتمد هذه القرارات على الخبرات الشخصية لمتخذها وعلى معرفة المواقف السابقة المماثلة، وتستعمل هذه القرارات لحل المشاكل البسيطة والتي لا تحتاج إلى تحليل طويل وتكون المعلومات فيها صحيحة ودقيقة، ويمكن تعديل هذه القرارات أو إلغاؤها دون نشوء آثار ضارة بالمؤسسة.

ومن أمثلتها العديد من المشاكل اليومية المتكررة التي تواجه المديرين في عمليات الإشراف والمراقبة على سير العمل اليومي كالقرار الذي يتخذ للقيام بترتيب أصناف المنتجات على رفوف المحل.

ب-القرارات غير المبرمجة **Décisions non programmables** :

تتصف هذه القرارات بأنها غير روتينية وغير متكررة ولا توجد مواقف معروفة مسبقا لحلها لأن المؤسسة تواجهها لأول مرة ، وعادة ما يصعب تجميع المعلومات الكافية لهذا النوع من المشاكل وبالتالي فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد ، ومن أمثلتها توسيع خطوط المنتجات والاندماج مع مؤسسات أخرى وبالتالي لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشاكل ، ففي هذه الحالة وعندما يحدد المشكل المطروح وغير المتوقع أو المبرمج ، فإنه بإمكان المسير الاستعانة ببعض الخوارزميات والبراهين التي يتوقع أن تساعده كثيرا على التقدم في مرحلة الحل واتخاذ القرار .

²⁴ نواف كتمان، اتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص249.

²⁵ H. Simon le nouveau management –le décision par ordinateur ; Economisa, paris,1997 ;

3- تصنيف وفقا للمشاركة في اتخاذ القرار:

ونميز بين نوعين من القرارات للمشاركة في اتخاذها:²⁶

- أ- **القرارات الشخصية:** تتعلق بالمدير كفرد وليس كعضو في المنظمة، بمعنى أن مثل هذه القرارات لا تفوض إلى أحد لأن تنفيذها لا يتطلب دعما من أعضاء المنظمة.
- القرارات التنظيمية:** هي تلك القرارات التي يضعها المدراء بموجب أدوارهم الرسمية كوضع الاستراتيجيات ووضع الأهداف الموافقة للخطط وغيرها.

4- تصنيف حسب المستوى التنظيمي:

حيث Anthony يمكن تصنيف القرار حسب المستوى التنظيمي إلى ثلاث أنواع.

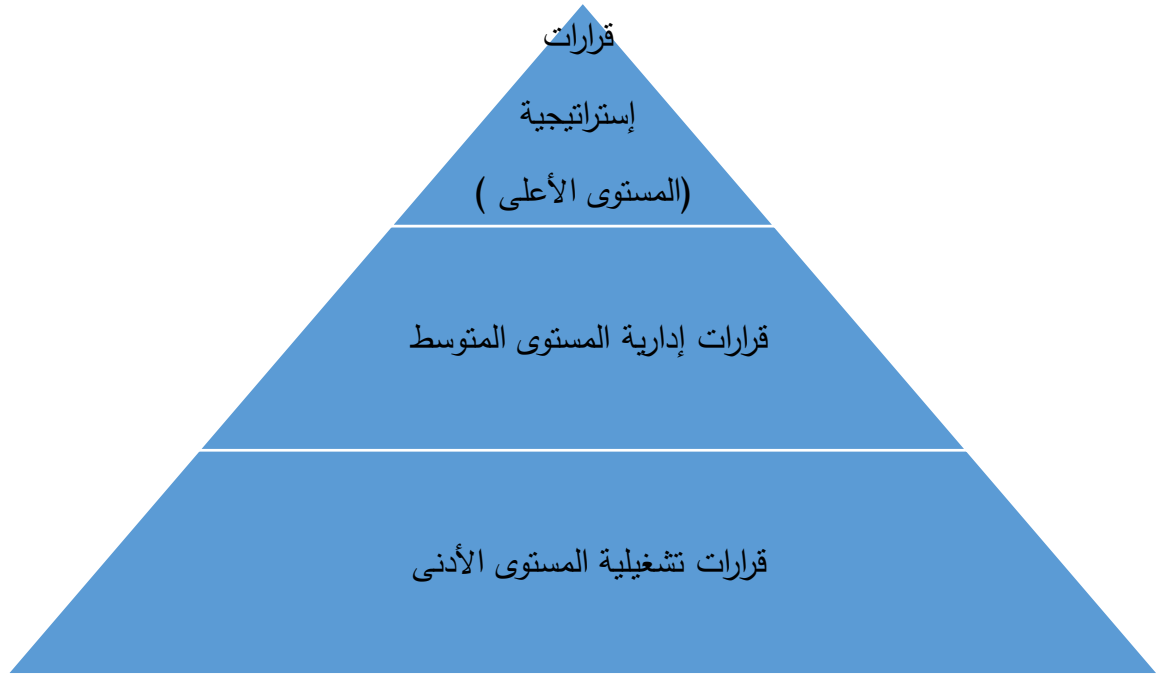
- أ- **القرارات العملية Décisions opérationnelles :** وهي قرارات لا مركزية ومتكررة تتعلق على سبيل بالأسعار وبرامج الإنتاج ومستخزي المخزونات ... الخ.
- تصنيع هذه القرارات في المستويات التنظيمية الدنيا وتتخذ في ظروف التأكد التام ونتائجها تكون معروفة مسبقا

- ب- **القرارات التكتيكية Décisions tactiques:** ترتبط بهياكل المؤسسة وحياسة الموارد: الهياكل والمسؤوليات وتدفق المعلومات، تطوير الموارد وبصورة خاصة الموظفين والمواد الأولية وهذه القرارات تتخذ في المستويات التنظيمية الوسطى في ظل ظروف عدم التأكد النسبي ولا توجد لهذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا.

- ت- **القرارات الإستراتيجية Décisions stratégiques:** وهي القرارات التي تخص الخيارات الكبرى للمؤسسة من أهداف التنمية والتوجيهات فيما يتعلق بالإنتاج أو نوع النشاط الذي تريد المؤسسة الدخول إليه، وهذه القرارات تتطلب زمنا أطول مقارنة بالقرارات السابقة وتتخذ من المستويات التنظيمية العليا للمؤسسة.

²⁶ صخري جمال عبد الناصر، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة البترولية في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة ENSP 2010-2011-2012، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص30.

الشكل: رقم 02: أنواع القرارات في المستويات الإدارية



مصدر: حسين بالعجوز المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 104.

2- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار منها ما يلي²⁷ :

- أهداف المؤسسة: إن أي قرار يتخذ يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة والتي تعتبر بدورها الموجه الأساسي لكل العمليات.

- الثقافة السائدة في المؤسسة: لا بد على المؤسسة أن تراعى الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة: يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الواقع والحقيقة وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديلي:

- العوامل السلوكية: يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاث جوانب هي:

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

ب- الجانب الثاني: يتعلق بالبيئة النفسية للفرد.

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

- القيم والمعتقدات: للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها مع الحياة.

²⁷ سالمى ياسين، الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع GPL

البلدية، مذكرة ماجستير، فير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 53-54.

- **المؤثرات الشخصية:** لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي يؤثر على القرار الذي سيتخذه وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجيهات الشخصية للفرد.
- **الميول والطموحات:** لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار التابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.
- **العوامل النفسية:** تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوا بيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليه الفرد.

وهناك بعض العوامل الأخرى والتي قد تؤثر على اتخاذ القرار وهي:

- 1- الخبرة والمعلومات والأساليب.
- 2- الوقت
- 3- مدى المشاركة في اتخاذ القرار.
- 4- عدم مقدرة ومتخذ القرار على تحديد المشكلة الحقيقية والوهمية وعجزه عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وعجزه عن معرفة النتائج المتوقعة، وعجزه عن عملية تقييم مثلى للبدائل.

المبحث الثاني الدراسة الميدانية

تمهيد:

- الموضوع الذي تتناولناه يطفئ عليه الجانب العمل أكثر من النظري إذ يقوم هذا الجانب بمعالجة لوحة قيادة والعوامل المساهمة في إعدادها ببلدية العطاف، طبيعتها ومكوناتها والعوامل المساهمة في إعدادها وتقييم عملها وفعاليتها وسنتناول في هذا المبحث.

المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة وعملها.

الفرع الاول: التعريف بالبلدية.

العطاف هي مدينة جزائرية تقع شمال الجزائر بولاية عين الدفلى وهي معروفة بطابعها الفلاحي، تبعد عن الجزائر العاصمة حوالي 182 كلم، وهي ذات بعد تاريخي كبير وواسع، كانت تسمى في العهد الروماني (تيفا فاكاسترا) وهو حصن روماني موجود في الشمال الغربي للمدينة الحالية على بعد 2 كلم، حيث ضمت إلى مقاطعة موريتانيا القيصرية في العهد القديم والى كانت عاصمتها أنداك شرشال وأنشأوا منها عدة مستعمرات ضلت قائمة إلى بداية الفتح الإسلامي، ثم تحول اسم منطقة إلى سوق ابراهيم بعد الفتوحات والدخول الإسلامي ثم إلى العطاف إلى يومنا هذا.

وتقع مدينة العطاف غرب ولاية عين الدفلى مساحتها حوالي 69.07 كلم يبلغ عدد سكانها حوالي 65922 نسمة إذ يعبرها الطريق الوطني رقم (04) وطريق السيار (شرق غرب) وشبكة السكك الحديدية كما تترجع على عدد هائل في الأراضي الزراعية والهياكل الأخرى (28)

الفرع الثاني: الموارد البشرية

1- عدد العمال الموظفين الإجمالي 298 لسنة 2020

2- عدد العمال حسب التقسيمات التالية:

أ- حسب الجنس (ذكور - إناث)

• ذكور 244

• إناث 54

ب- حسب الشهادة العلمية

• ليسانس

• مهندس دولة

• تقني سامي في الإعلام الآلي والإدارة الإقليمية 06

• شهادة التأهيلية

• شهادات ثانوية

ج- حسب نوعية التوظيف (دائم-المؤقت)

• عامل دائم: 113

• عامل المؤقت 185

د- حسب المسؤوليات والمناصب والمهام

• عامل مهني 63

28 - الموقع الرسمي لولاية عين الدفلى: dz.aindefla-wilaya.www

- عون الإدارة الإقليمية 10
- عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية: 02
- ملحق الإدارة الإقليمية: 09
- متصرف إقليمي رتبي موظف: 03
- متصرف إقليمي: 09
- مهندس دولة في إعلام الآلي
- عون نظافة: 31
- سائق: 28

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية العطاف والمصالح الموجودة في البلدية

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لبلدية العطاف: أنظر الملحق رقم 01

**الفرع الثاني: وظائف كل قسم من المصالح الموجودة في البلدية حسب الهيكل التنظيمي.
المهام الأساسية للبلدية:**

لبلدية العطاف مكانة مهمة في التنظيم الإداري للدولة الحديثة حيث تتمتع بخصائص عديدة منها:

- بلدية العطاف اقليمية لامركزية ومكان لممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.
 - تمارس بلدية العطاف صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون
 - تساهم البلدية مع الدولة بصفة خاصة في ادارة وتهيئة الإقليم والتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه.
- ومن خلال ما سبق ذكره يتجلى لنا الدور الاساسي للتنظيم البلدي العطاف وعليه يجب الاضطلاع على ماضي وواقع هذا التنظيم ومن اجل ذلك يجب دراسة المراحل التي مر بها.

المناصب العليا لإدارة البلدية

الصنف الثالث

من 50001 ألف نسمة الى 110000 ألف نسمة

المصالح الإدارة تتكون من:

الامانة العامة:

- 1- مصلحة الامانة للمجلس الشعبي البلدي
- 2- مصلحة التوثيق والعلاقات الخارجية
- 3- مصلحة الاحصائيات

- مكتب تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي
- مكتب البريد (الفرز والدراسة)
- مكتب الوسائل العامة
- مكتب التوثيق والمحفوظات
- مكتب العلاقات الخارجية
- مكتب الاحصائيات
- 2 مكتب التنظيم وتنشيط الشؤون الاجتماعية والثقافية
 - قسم التنظيم والشؤون العامة
- 1 مصلحة التنظيم
 - مكتب النزاعات والشؤون العامة
 - مكتب التنظيم
 - مكتب تنقل الاشخاص
- 2 مصلحة السكان
 - مكتب الاعلام والاتصال
 - مكتب الانتخابات
 - مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية
 - قسم الشؤون الاجتماعية -الصحية والثقافية
- 3 مصلحة الشؤون الاجتماعية والصحية
 - مكتب النشاط الاجتماعي بصفة عامة
 - مكتب الصحة العمومية والنظافة المدرسية
 - مكتب الوقاية وصحية الاماكن العمومية
- 4 مكتب الثقافة والرياضة والتسلية
 - مكتب التنمية الثقافية
 - مكتب تنمية ممارسة الرياضيات وتعميمها
- 3 مديرية الادارة والشؤون الاقتصادية
 - قسم الادارة والمالية
- 1 مصلحة تسيير الموظفين والتكوين
 - مصلحة تسيير الموظفين الاداريين
 - مكتب تسيير الموظفين التقنيين

- مكتب تكوين الموظفين
- 2- مصلحة المالية والميدان البلدي
 - مكتب الاحتياجات المالية
 - مكتب تنفيذ الميزانية والوكالة
 - مكتب تسيير أملاك البلدية والصفقات والمزايدة
 - قسم الشؤون المالية
- 3- مصلحة النشاط الاقتصادي
 - مكتب المصالح البلدية العمومية
- 4- مصلحة الدراسات الاقتصادية
 - مكتب الدراسات الاقتصادية والمخططات
 - مكتب الاحصائيات الاقتصادية وضبط التجهيزات
- 4- مديرية التعمير ومختلف الشبكات
 - قسم التعمير والهندسة المعمارية
- 1- مصلحة التعمير
 - مكتب التخطيط العمراني
 - مكتب التعبير
 - مكتب المراقبة ومطابقة الجودة للأشغال
- 2- مصلحة الهندسة المعمارية ومراقبة الانجاز
 - مكتب الدراسات المعمارية
 - مكتب المتابعة ومراقبة انجاز المشاريع
 - قسم مختلف الشبكات
- 3- مصلحة المياه والتطهير
 - مكتب دراسات مشكل المياه
- 4- مصلحة صيانة الطرق والمرور والنقل
 - مكتب الصيانة للطرق والمرور
 - مكتب مختلف الشبكات والتوزيع (الكهرباء-الاضواء العمومية)
- 5- مديرية التجهيز والاستثمارات
 - قسم الوسائل والصيانة
- 1- مصلحة الصيانة

- مصلحة الصيانة لحظيرة العقارات
- مكتب الصيانة للأثاث
- 2- مصلحة الورشات للمخازن
- مكتب المخازن العامة والورشات
- مكتب حظيرة السيارات
- قسم التجهيز
- 3- مصلحة البيئة والأماكن العمومية
- مكتب النشاط البيئي (المحاربة -التلوث)
- مكتب الأماكن العمومية واماكن التسلية
- 4- مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة
- مكتب الدراسات التقنية والبرمجة
- قسم الاستثمارات
- 5- مصلحة الدراسات والتنظيم والبرمجة والمتابعة والإنجاز والاستثمارات
- مكتب الدراسات في ميدان الاستثمارات
- مكتب البرمجة ومتابعة الاستثمارات
- مكتب عمليات إنجاز الاستثمارات

المطلب الثالث: واقع لوحة القيادة والعوامل المساهمة في إعدادها ببلدية العطاف.

الفرع الاول: واقع لوحة القيادة ببلدية العطاف

أولاً: مكونات لوحة القيادة ببلدية العطاف.

تعتبر لوحة القيادة من العوامل المساهمة في نجاح سياسة أي مؤسسة كانت سواء اقتصادية أو اجتماعية وذلك من خلال صنع القرار الذي يساهم في تطبيق آليات سير المؤسسة وعلى هذا السياق نتطرق إلى لوحة القيادة ومكوناتها ببلدية العطاف إذ يتم اتخاذ القرار وصنعه من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي (زيان بن عبيلة) ذات الطابع الرسمي بمساعدة هيئتين متوازيتين.

الجانب التنظيمي الإداري الذي يقترحه الأمين العام (يحي مخاطري) الذي يستخدمه في تسير مصالح البلدية كتأطير العمال وتنصيبهم وتكوينهم وترقيتهم.

اللجان البلدية وهي خمسة وكل لجنة متخصصة في ميدانها:

- لجنة الاقتصاد والمالية والاستثمار: والمتخصصة في دراسة دفاتر الشروط والمزايدات والمساهمة في اعداد الميزانية من خلال حصر المداخيل وتميئتها.

- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية والشباب: تهتم بالجانب الاجتماعي للنسيج البشري لبلدية العطاف من خلال حصر واعداد شهادة المعوزة وتنظيم العورات الثقافية والرياضية للشباب والمساهمة في توزيع الإعانات

- لجنة الصحة والنظافة وحماية البيئة

- لجنة تهيئة الإقليم والتعمير والسياسة والصناعة التقليدية

- لجنة الرعي والفلاحة والصيد البحري.

ثانيا: العناصر والعوامل المساهمة في اعداد لوحة القيادة ببلدية العطاف

- من العوامل المساهمة في صنع القرار واتخاذ داخل البلدية هناك نوعين من العوامل:

- العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

1- العوامل الداخلية:

عناصر لوحة القيادة بالبلدية.

العناصر:

- رئيس المجلس الشعبي البلدي (كإطار سياسي)

- الأمين العام كإطار إداري

- نواب المجلس الشعبي البلدي عددهم 03 نواب

- ورؤساء اللجان.

- الإداريين.

ثالثا: العوامل المساهمة في اعداد لوحة القيادة التي لديها عاملين:

- عامل التأثير على لوحة القيادة.

- عامل توجيه قرارات لوحة قيادة.

- عامل التأثير: والذي تؤثر في العناصر المكونة للوحة القيادة.

- عامل التوجيه: انطلاقا من عامل التأثير يمكن من هذه العوامل أن توجه طبيعة عملية صنع

القرارات واتخاذها ومنه يمكن الحكم مدى فعاليتها.

العوامل الداخلية والعوامل الخارجية (رسمية):

- العوامل الغير رسمية (الداخلية): تتمثل في مجموع القيم الاجتماعية السائدة في هاته البلدية أو

أخرى.

- الثقافات السائدة في المجتمع (الكيف).

- الكثافة السكانية للبلدية (العدد).

العوامل الرسمية (الخارجية): هي العوامل التي تتخلص في الإطار الرسمي الذي يتعلق بالوصايا الأعلى

من الناحية السياسية والقانونية التنظيمية حيث يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي المنتخب إلى جانب

أعضائه أن يتخذ مجموعة من القرارات واعداد مداولات التي تستهدف التنمية المحلية والتي يمكن أن تتلقى رفضاً.

الفرع الثاني: دراسة وتحليل المقابلة

تم الإجابة على الأسئلة من طرف خليج عبد الرزاق المسؤول عن مصلحة المالية:

السؤال الأول: هل لديكم لوحة قيادة على مستواكم؟

الجواب الأول: نعم توجد لوحة القيادة على مستوى بلدية العطاف فهي أداة مهمة في مراقبة التسيير وتعطي نظرة شاملة ودقيقة، ومختصرة عن وضعية المؤسسة وتساهم في اتخاذ القرارات في الوقت المناسبين سعى منها على تحسين الأداء العام

السؤال الثاني: هل المعلومات الموجودة في لوحة القيادة في الدقة التامة.

الجواب الثاني: نعم بطبيعة المعلومات الموجودة لدينا في لوحة القيادة تتصف بالدقة التامة

السؤال الثالث: كيف تعتمدون على لوحة القيادة في اتخاذ القرار على مستواكم؟

الجواب الثالث: يتم الاعتماد على لوحة القيادة في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات دقيقة عن وضعية المؤسسة واتخاذ القرار في الوقت المناسب.

السؤال الرابع: ما هو مشروعكم التحليلي لتطوير لوحة القيادة من أجل تحقيق قرار سليم

الجواب الرابع: المشروع التحديدي لتطوير لوحة القيادة من أجل تحقيق قرار سليم وذلك بتطوير نظام

لوحات القيادة وإعطائه مكانة مناسبة من أجل تحسين اتخاذ القرارات من خلال ادخال الاعلام الالي فيه

للاكتشاف الالي للحلا غير المرغوب فيها بواسطة قاعدة بيانات رقمية واستعمال أنظمة الحديثة

والبرمجيات.

سعيًا في هذه الدراسة الإحاطة بأداة أدوات المراقبة والتسيير بلوحة القيادة التي لها أهمية كبيرة للمؤسسات الجزائرية، ولضمان الاستمرار هذه الخيرة وبقائها في ظل هذا المحيط الاقتصادي، والاجتماع المنقلب والمتشعب، وجد أن الوسيلة الناجعة لذلك تتوقف على التحكم في التسيير ومراقبة من خلال استخدام مختلف الأدوات والتقنيات الكمية والنوعية التي تسمع للمسرين

فالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة الوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات وبالتالي تساهم على اتخاذ القرارات اللازمة والاوقات المناسبة، وعلية المبحثن التي تضمنتها الدراسة شكلت الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلات الفرعية، ولقد تم اختيار مدى صحة الفرضيات التي تم وضعها، ومن خلال هذه الحالة سنعرض نتائج البحث، وتوصيات وفي الأخير أفاق الدراسة كما يلي:

نتائج البحث

ومن خلال كل ما سبق يمكن اثبات صحة فرضيات الدراسة على نحو التالي

الفرضية الرئيسية: أهمية لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية " تم الايجاب عليها بالإيجاب أي أن لوحة القيادة أداء مهمة في اتخاذ القرار في المؤسسة من خلال التنبه المبكر بالانحرافات الحاصلة وهذا م تؤكد من خلال إجابات العمال وأراءهم حول أهمية لوحة القيادة في اتخاذ القرار الفرضية الفرعية الأولى: تم اثبات صحة الفرضية وهي أنه يوجد تطبيق للوحة القيادة في بلدية العطاف.

الفرضية الفرعية الثانية: تم اثبات صحة الفرضية، يمكن تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة من خلال الدراسة الحالة يتضح أن بلدية العطاف تطبيق لوحة القيادة فهي من الوسائل التسييرية الموجودة يعتمدون عليها في مراقبة تحقيق الأهداف التي تناسب مع استراتيجية المؤسسة يستطيع من خلال المسير تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وذلك من أجل اتخاذ القرارات اللازمة واتخاذ في اذار تطبيق استراتيجية المؤسسة

الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة التي أصبحت لا تتلاءم مع متطلبات البيئة والتوجيه نحو الحديث منها بهدف تحقيق الأهداف والمساهمة في التكيف مع كل المستجدات
- ✓ اشراك المسؤولين العاملين في تحضير لوحة القيادة، وتحسبهم بأهمية هذه الأداء، في تقييم وتحسين أدائهم وليس الرقابة عليهم، وتخفيف الضغط عليهم من خلال التواصل والتكوين
- ✓ تطور نظام لوحات القيادة وإعطاء المكانة المناسبة من أجل تحسسين اتخاذ القرار من خلال ادخال الاعلام الالي فيه اكتشاف الالي للحلات غير مرغوبة فيها بواسطة قاعدة بيانات رقمية واستعمال الأنظمة الحديثة والبرمجيات
- ✓ ضرورة اتباع الطرق العلمية المنهجية في تصميم لوحة قيادة العكس الفعلية المسؤولين، وتوزيع المؤشرات في لوحات القيادة وعدم اقتارها على المؤشرات المالية في محدوديتها لدعم تركيز متخذ القرار

✓ الاهتمام بطريقة تقديم لوحة القيادة وفترة تحضيرها، ومن خلال استخدام الاشكال البيانية عرض لوحة القيادة وهذا لفت الانتباه المسؤول الى الانحرافات الهامة بشكل سريع.

➤ مراجع عربية:

- هادف أحمد عبد السلام، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمركب الحجار والصلب Arcelor Mittal بعنابة، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2014.
- عزيزي حسان، دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين النونة الوحدة التجارية -نفرت -خلال فترة 2012-2013 مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي، مرياح، بورقة.
- مريم بالأطرش، مرجع سبق ذكره.
- محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013.
- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
- حسين رحيم وآخرون، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، جامعة محمد خصري بسكرة، العدد الرابع، 2008.
- ناصر دادي عدون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 148-149.
- هوارى معراج وآخرون، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- باسم عمروش، دور الأدوات مراقبة التسيير في ترشيد عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، سنة 2013.
- بوجار أمينة، لوحة القيادة لتقييم أداء المكتبات الجامعية، مذكرة ماستر، علم المكتبات وتوثيق، جامعة قسنطينة، 2016.
- سارة بوشطيط، دور لوحة القيادة الاجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، 2014.
- طاهرة عريس، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.
- أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي، الطبعة الثانية 2010، دار ديونو للنشر والتوزيع، همان -الأردن.
- محمد حافظ الحجازي، دعم القرارات في المنظمات، بدون طبعة، مصر، بدون سنة نشر،
- إبراهيم نائب، إنعام باقية، نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محوسبة، الطبعة الثانية، دار وائل لنشر، عمان، الأردن، 2015.

- سالمى ياسين، الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع GPL البلدية، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2009-2010.
- أحمد زنبيل حوري، دور المحاسبين ومراقب الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، مصر، 2006.
- نواف كمنان، اتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003،
- صخري جمال عبد الناصر، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة البترولية في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة ENSP 2010-2011-2012، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2013.
- سالمى ياسين، الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع GPL البلدية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2010.

➤ المراجع الأجنبية:

- Jean Richard Sulzer comment construire le tableau, Dunod paris 2^{emme} Edition 1985.
- Gilben pillot maitrise du control de gestion édition sedifer.
- J.y. solou ie tableau de bord du décideur les édition d'organisation, paris ,1982.
- Jean Gerber organisation et fonctionnement de l'entreprise, corle empimere France 1993.
- Jaques de guerny et jean claude Guriec contrôle de gestion et choix stratégique édition Delmas paris 6^{eme} édaton 1997.
- H. Simon le nouveau management –le decision par ordinateur ; Economisa, paris,1997

➤ المواقع الالكترونية

الموقع الرسمي لولاية عين الدفلى www.wiliyaaindefla.dz.

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لبلدية العطاف

