



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2016

القسم: علوم التسيير

الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله

مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " مالية و بنوك "

إشراف الأستاذ(ة):

إعداد الطالب (ة) :

كنيدة زليخة

عبواز صفاء

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا		قرين ربيع
مناقشا		باي مرتم
مشرفا ومقررا		كنيدة زليخة

السنة الجامعية: 2015/2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ
الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

الآية 09 من سورة النحل

شكر وقدر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء الواجب
ووفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

عرفانا بالجميل وإقرارا بالفضل أتقدم بعبارة الشكر والامتنان إلى
كل من سهر على تعليمنا واحترقوا لينبروا دربنا ،وتقديرى الكبير
لأستاذتي المشرفة التي نختار في أوصافها....هي أكبر من
الكرم.....أكبر من العطاء

إلى من أعطت وأجزلت عطائها...إلى من سقت و ثمنت بختي
بإرشاداتها ونصائحها

إلى من ضحت بوقتها وجهدا وستنال بعون الله ثمار تعبها إليك
أستاذتي الغالية "كهدية زوليفة " كل الحب والتقدير .

أقدم شكري للأستاذة " باي مريم " التي لم تبخل عليا بإرشاداتها
وإلى كل من ساعدني من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بقسم
المالية و المحاسبة وكل الشكر و التقدير لسمية، الذين أفادوني
كثيرا أثناء تربيتي ضحوا بوقتهم لمساعدتي و كل من قدم لي يد
المساعدة و لو بكلمة .

هَدَايَا

الحمد لله حمدا كثيرا و الشكر لله الذي لولا فضله و نعمته علي
لما وصلت إلي ما أنا عليه وبتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع
لأحول ولا قوة إلا بالله إلي من أمر الله ببرهما: الوالدين
الكريمين

إلي من سقنتني من صدرها حبا وألغا وخطنتني بين أجنانها ليلا إلي القلب
الذي أحيا به و لأجله إلي منبع الحب و الحنان ومنهل العرفان إليك يا أغلي
شيء في الوجود " أمي الغالية "

إلي من غرس في روحي العلم إلي من جرع كأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلي من
كَلَبَ أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلي من صد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق
العلم إلي القلب الكبير " أبي الغالي "

إلي من يعجز اللسان عن وصفه ما أكنة لهم من حب وحنان إخواتي: أحمد وزوجته
هميدان وإلي سر ابتسامتنا الصغيرين " ميرال، مجد الوحمان " إلي الحنون أخي بلال
إلي القلوب الطاهرة والنفوس الصافية، إلي من حبهم يجري في عروقي ويلهم
بذكرهم قلبي إلي أختاي : عزيزة وزوجها زكريا ، أسماء وزوجها طارق.

إلي كل من جدتي أطال الله في عمرهما وكل أعمامي وأخوالي..
إلي أغلي وأحلى صديقاتي : إيمان، رقية، أميرة، نجلاء، كوثرسمية،
مروة، أمينة، بلقيس، لبنى، أسماء، هنال

إلي من نساهم قلبي ويتذكّرهم فؤادي

أهدي ثمرة جهدي

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الاهداء
VII – III	الفهرس
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
XI	فهرس الملاحق
أ – ز	مقدمة
47-1	الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير
2	المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير
2	أولاً: تعريف مراقبة التسيير
3	ثانياً: خصائص مراقبة التسيير
4	المطلب الثاني: دور مراقبة التسيير ومهامها
4	أولاً: دور مراقبة التسيير
4	ثانياً: مهام مراقبة التسيير
6	المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير
6	أولاً: التحليل المالي
7	ثانياً: المحاسبة المالية
9	ثالثاً: الموازنات التقديرية
10	رابعاً: لوحة القيادة
10	خامساً: بطاقة الأداء المتوازنة
12	المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة
12	المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة ومكانتها ضمن أدوات مراقبة التسيير
12	أولاً: تعريف لوحة القيادة
13	ثانياً: الحاجة إلى استخدام لوحة القيادة

14	ثالثا: مكانة لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير
16	المطلب الثاني: مبادئ ومراحل تصميم لوحات القيادة
16	أولا: مبادئ تصميم لوحات القيادة
17	ثانيا: مراحل تصميم لوحات القيادة
19	المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للوحات القيادة
19	أولا: أداة لقياس الأداء والمساعدة على اتخاذ القرارات
19	ثانيا: أداة حوار واتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة
19	ثالثا: أداة تلخيصية
20	رابعا: أداة للتسيير العام
20	خامسا: أداة للتنبؤ
20	سادسا: تحفيز المسؤولين
20	سابعا: تشخيص المؤسسة
21	المبحث الثالث: الاستعمال التطبيقي للوحات القيادة
21	المطلب الأول: المكونات الأساسية للوحات القيادة
22	أولا: منطقة المقاييس الاقتصادية
22	ثانيا: منطقة النتائج الفعلية
24	ثالثا: منطقة الأهداف
24	رابعا: منطقة الفروقات
24	خامسا: مناطق اضافية
25	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في تقديم لوحات القيادة
25	أولا: الرسومات البيانية والمنحنيات
28	ثانيا: النسب
29	ثالثا: الجداول
30	رابعا: المنبهات (العلامات الساطعة)
31	المطلب الثالث: كيفية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة
33	أولا : عند إنطلاق العمليات
33	ثانيا: عند إختيار المشروع:
35	المبحث الرابع: أنواع لوحات القيادة في المؤسسة

35	المطلب الأول: لوحة القيادة المالية
35	أولاً: مؤشرات مالية تعكس الحالة المالية الإجمالية للمؤسسة
36	ثانياً: مؤشرات مالية تخص الإدارة المالية
38	المطلب الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية
39	أولاً: مؤشرات تعداد المستخدمين
40	ثانياً: الإنضباط أثناء العمل
40	ثالثاً: التكوين
40	رابعاً: التعويض
42	المطلب الثالث: لوحة القيادة التسويقية
42	أولاً: متابعة الأهداف
42	ثانياً: متابعة الإفتراضات
42	ثالثاً: لوحة حوصلية
42	رابعاً: العمليات التصحيحية
47	خلاصة الفصل الأول.
85-49	الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول اتخاذ القرار
49	تمهيد
50	المبحث الأول: الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة
50	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وأنواعها
50	أولاً: تعريف القرار
51	ثانياً: تعريف عملية اتخاذ القرار
51	المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار
52	أولاً: مرحلة تحديد وتشخيص المشكلة
52	ثانياً: مرحلة جمع البيانات والمعلومات
53	ثالثاً: مرحلة تحديد واختيار البدائل
54	رابعاً: مرحلة تقييم البدائل
55	خامساً: مرحلة اتخاذ القرار أو التنفيذ
56	المطلب الثالث: أنواع القرارات على مستوى المؤسسات
56	أولاً: تصنيف الأول

57	ثانيا:تصنيف الثاني
58	ثالثا: تصنيف الثالث
61	المبحث الثاني: أساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيها
61	المطلب الأول: الأساليب التقليدية
61	أولا: الخبرة
61	ثانيا: أسلوب الحكم الشخصي
62	ثالثا: التجربة
62	رابعا: دراسة الآراء والإقتراحات وتحليلها (الحكم الجامع)
63	المطلب الثاني: الأساليب الحديثة
63	أولا: بحوث العمليات
64	ثانيا: البرمجة الخطية
65	ثالثا: شجرة القرارات
65	رابعا: نظرية الاحتمالات
66	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة
68	أولا: العوامل الداخلية
68	ثانيا: العوامل الخارجية
69	ثالثا: العوامل النفسية والشخصية
70	رابعا: عوامل أخرى
72	المبحث الثالث: القرارات المالية على مستوى المؤسسة
72	المطلب الأول: قرار الاستثمار
73	أولا: تعريف القرار الاستثماري
73	ثانيا: محددات القرار الإستثماري
74	ثالثا: المبادئ التي يقوم عليها قرار الاستثمار
75	رابعا: مراحل اتخاذ القرار الاستثماري
76	خامسا: أنواع القرارات الاستثمارية
79	المطلب الثاني: قرار التمويل
79	أولا: تعريف قرار التمويل
79	ثانيا: العوامل المؤثرة في قرار التمويل

80	ثالثا: العوامل المؤثرة في صياغة الهيكل التمويلي
81	رابعا: أنواع قرار التمويل
81	المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح
82	أولا: تعريف قرار توزيع الأرباح
83	ثانيا: محددات قرار توزيع الأرباح والعامل المؤثرة فيه
84	ثالثا: البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح
84	خلاصة الفصل الثاني.
134-86	الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة
86	تمهيد
87	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
87	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
88	أولا: إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
88	ثانيا: تغيير الشكل القانوني للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
88	ثالثا: تغيير الشكل القانوني للمؤسسة العمومية للكهرباء والغاز
90	رابعا: إعادة هيكلة وظيفة التوزيع
91	المطلب الثاني: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -
92	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -
92	أولا: مدير التوزيع
92	ثانيا: أمانة المدير (الأمانة العامة)
93	ثالثا: المكلف بالاتصالات
93	رابعا: المكلف بالشؤون القانونية
93	خامسا: المكلف بالأمن
93	سادسا: المكلف بالأمن الداخلي
94	سابعا: الأقسام و المصالح
101	المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -
101	المطلب الأول: لوحة القيادة بالمديرية

102	المطلب الثاني: دور وأهداف لوحة القيادة بالمديرية ومكانتها ضمن أدوات مراقبة التشغيل
105	المطلب الثالث: تنظيم قسم المالية و المحاسبة والهيكل التنظيمي لها
105	أولاً: تنظيم ومهام كل مصلحة
108	ثانياً: الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية و المحاسبة
108	ثالثاً: حركة الأموال
112	المبحث الثالث: إعداد وعرض لوحة القيادة المالية ودورها في اتخاذ القرار المالي
112	المطلب الأول: إعداد لوحة القيادة المالية للمديرية
112	أولاً: نظام المعايير والمنبهات
112	ثانياً: طريقة عرض لوحة القيادة المالية
113	ثالثاً: تركيب لوحة القيادة المالية
115	المطلب الثاني: الوثائق المستعملة لإعداد لوحة القيادة المالية بالمديرية
115	أولاً: الوثيقة الأولى نفقات شهر أكتوبر لسنة 2014
116	ثانياً: الوثيقة الثانية الأموال المتصاعدة شهر أكتوبر لسنة 2014
116	ثالثاً: الوثيقة الثالثة نفقات البرنامج الإستعجالي
117	رابعاً: الوثيقة الرابعة نفقات شهر أكتوبر لسنة 2015
118	خامساً: الوثيقة الخامسة الأموال المتصاعدة شهر أكتوبر لسنة 2015
120	المطلب الثالث: عرض نموذج للوحة القيادة المالية للمديرية
129	المطلب الرابع: القرارات المالية للمديرية
129	أولاً: قرار الاستثمار
131	ثانياً: قرار التمويل
132	ثالثاً: قرار توزيع الأرباح
134	خلاصة الفصل الثالث.
143-139	خاتمة
152-145	قائمة المراجع
178-154	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الشكل العام للوحات القيادة	21
02	الإضافات الواردة على لوحات	25
03	مختلف النسب المستعملة في لوحات القيادة.	29
04	جدول متابعة نشاط تجاري	30
05	لوحة القيادة المالية	37
06	مثال للوحة القيادة المالية	38
07	نموذج للوحة القيادة الاجتماعية	41
08	لوحة القيادة التسويقية	46
10	نفقات شهر أكتوبر لسنة 2014 الخاص ببرنامج المديرية	119
11	نفقات شهر أكتوبر لسنة 2014 الخاص بالبرنامج عمومي (الدولة)	119
12	وضعية الأموال المتصاعدة لشهر أكتوبر 2014	120
13	نفقات البرنامج الاستعجالي	121
14	نفقات شهر أكتوبر لسنة 2015 خاصة ببرنامج المديرية	122
15	شهر أكتوبر لسنة 2015 الخاص ببرنامج العام	122
16	وضعية الأموال المتصاعدة لشهر أكتوبر 2015	123
17	أموال المتصاعدة بالمديرية لشهر أكتوبر لسنة 2015	124
18	وضعية الأموال المتاحة	125
19	فواتير خاصة بالبرنامج الاستعجالي	126
20	متابعة الضمانات (الكفالة)	127
21	مراقبة الالتزامات و النفقات	130
22	إغلاق البرامج المصرح بها	131
23	فروقات نتيجة جرد ممتلكات المديرية	132

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	مكانة لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير	01
18	مراحل تصميم أو إعداد لوحة القيادة	02
23	طرق عرض منطقة النتائج الفعلية للوحة القيادة	03
26	منحنى بياني يوضح التنافسية	04
26	منحنى بياني للوضعيات المبيعات	05
27	منحنى بياني على شكل عنكبوتي	06
28	شكل دائري	07
28	أعمدة زمنية	08
31	إشارات أو رموز	09
31	طريقة عمل لوحات القيادة	10
67	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	11
78	نموذج القرار الاستثماري	12
100	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع - ميلة	13
108	الهيكل التنظيمي لقسم المالية و المحاسبة	14
111	حركة الأموال	15
130	مخطط برامج الاستثمار والاستغلال لمديرية توزيع ميلة	16
132	خطوات اتخاذ قرار الاستثمار والتمويل	17

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة	142
02	جدول حسابات النتائج	143
03	الموازنة التقديرية	144
04	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة	146
05	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة	146
06	وضعية الأموال المتصاعدة لشهر أكتوبر 2014	147
07	البرنامج الاستعجالي لسنة 2014	148
08	نفقات برامج المديرية لشهر أكتوبر 2015	149
09	وضعية الأموال المتصاعدة لشهر أكتوبر 2015	149
10	عرض لوحة القيادة المالية لشهر أكتوبر 2015	150
11	القرارات المتخذة بناء على لوحة القيادة	164

مقدمة

في ظل التغيرات المتزايدة والسريعة التي يشهدها المحيط الاقتصادي، نجد المؤسسات الاقتصادية مرغمة على التجديد في طرق تسييرها تماشياً مع هذه التحديات، من خلال انتهاز نهجاً يقضي بضرورة تحقيق السلوك الاقتصادي الرشيد وذلك بالاستغلال الأمثل والفعال لمواردها المادية والمالية خاصة منها، وعليه فقد ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات تسمح بمتابعة التكاليف ومحاولة التحكم فيها، مما أدى بالفكر التسييري إلى تطوير أدوات تسييرية تلبي احتياجات المؤسسات، تعتبر مهمة وأساسية لقيادة المؤسسات والتحكم في تسييرها ومن ثم مساعدتها في اتخاذ القرارات لعل من أهم هذه الأدوات لوحة القيادة.

إن انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق وانفتاح السوق الجزائري على الاستثمارات الأجنبية دفع بالمؤسسات الجزائرية إلى السعي قدماً نحو إحداث تغيرات عديدة على مستوى وسائلها وطرق تسييرها بغية تحقيق أداء أفضل مما هو عليه، ونظراً لكون مراقبة التسيير واحدة من بين الآليات الحديثة المستخدمة لتحسين أداء المؤسسات بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ نشاطاتها وبالتالي المساعدة على اتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة وكذا العمل على اكتشاف العلاقة بين الأهداف والوسائل والنتائج من أجل تحقيق الفعالية، الكفاءة والملائمة وبالتالي فالهدف من مراقبة التسيير هو ربط بين القمة (الأهداف) والقاعدة (الوسائل، النتائج)، فإنه بات من الضروري على المؤسسات الوطنية التطلع إلى استخدام تقنيات حديثة بدل الاكتفاء بالاعتماد على أدوات رقابية تقليدية ثبت عجزها، وعليه تعتبر لوحة القيادة أحد هذه الأدوات الفعالة والقادرة على تلبية الضروريات الحديثة لعملية التسيير ومن أهم الوسائل المستعملة حيث تسمح بتوفير معلومات أنية وملائمة وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة، وتمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات واخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى تحسين أدائها من خلال النتائج المحققة التي تظهر بها عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها وتغطية نقائص تدفق المعلومات في الوقت المناسب.

تحديد إشكالية الدراسة:

تعتبر لوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لقياس الأداء ومراقبة التسيير وكذا اتخاذ القرارات اللازمة على مستوى كل قسم وظيفي وعليه فقد

حاولنا صياغة الإشكالية الرئيسية لبحثنا على النحو التالي:

ما هو دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرارات المالية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية

ميلة؟

يندرج تحت هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو مفهوم وأهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ؟
- ✓ ما المقصود بلوحة القيادة التسييرية وما هي أهم ميزاتها مقارنة بالأدوات التقليدية لمراقبة التسيير؟
- ✓ ما الدور الذي تلعبه لوحة القيادة باعتبارها أداة من أدوات مراقبة التسيير؟
- ✓ كيف تتم عملية اتخاذ القرارات المالية على مستوى المؤسسة ؟

فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية وجملة الأسئلة الفرعية حاولنا صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:

- ✓ نظام مراقبة التسيير هو الطريقة التي نستطيع من خلالها تقييم وتوجيه موارد المؤسسة وضمان استعمالها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛
- ✓ تساعد لوحة القيادة على توفير معلومات مرتبطة بالأداء اليومي للمسؤولين على عكس الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير؛
- ✓ تلعب لوحة القيادة دورا مهما في مراقبة التسيير بإعطائها نظرة شاملة ودقيقة وسريعة ومختصرة عن وضعية المؤسسة؛
- ✓ يتم اتخاذ القرار المالي على مستوى المؤسسة من خلال عدة مراحل باستعمال أساليب حديثة إلى جانب الأساليب التقليدية.

دوافع اختيار الموضوع:

هناك جملة من الدوافع التي حفزتنا على دراسة هذا الموضوع والتي يمكن إبرازها على النحو التالي:

• الدوافع الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

- ✓ ظهور تحديات جديدة ومتغيرات اقتصادية أدت إلى ضرورة استعمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأدوات فعالة في مراقبة التسيير؛
- ✓ أهمية المورد المالي باعتبارها المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة، والتعرف على لوحة القيادة كأداة لترشيد القرارات وتصحيح الانحرافات، ومحاولة إظهار مدى فعاليتها وقدرتها على مسايرة التطورات ومواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة ؛

- ✓ إبراز أهمية لوحة القيادة ودورها في إمداد المديرين في المؤسسة بمعلومات تمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب؛
- ✓ الاهتمام المتزايدة من طرف المؤسسات بالمعلومات المتجددة ومختصرة لأهميتها في صنع القرارات المساهمة في تطور واستمرار المؤسسة.

• الدوافع الذاتية: تتمثل فيما يلي:

- ✓ الرغبة الذاتية في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به؛
- ✓ محاولة اظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها في اتخاذ القرارات؛
- ✓ جاء اختيار بحكم التخصص الذي ندرس فيه (مالية المؤسسة) وكذلك الرغبة في التخصص أكثر في المجال؛
- ✓ محاولة اضافة مرجع جديد للدارسين الباحثين في هذا المجال.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث انطلاقا من أهمية أدوات التسيير أصبح من الضروري مساعدة المؤسسات الاقتصادية لمواكبة التغيرات والتحولات البيئية التي يشهدها مجال التسيير والاستفادة من الأساليب الحديثة التي يقدمها، وضرورة إتباع سياسة ناجحة وفعالة من خلال ادخال بعض هذه الاساليب على الأسس العملية والتي من بينها نظام مراقبة التسيير، فمتخذ القرار يقوم بتوظيف المعلومات المالية التي يحصل عليها من المحيط الداخلي للمؤسسة بالدرجة الاولى في بناء قرارات تحافظ على بقاء المؤسسة واستمرارها، تدخل في إطار استراتيجية المؤسسة التي تسعى دائما لتحقيق أهدافها، فلوحة القيادة لها أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة تسيير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات، تأخذ مكانها الحقيقي في مجموع وسائل مراقبة التسيير.

أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- ✓ التعرف بشكل تفصيلي على لوحة القيادة في المؤسسة؛
- ✓ فهم آلية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق مستعملة فيها؛
- ✓ تحليل وتفسير الدور الذي تلعبه لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية ومدى قدرتها على تحسين الأداء؛

✓ محاولة الاطلاع على كيفية توظيف لوحة القيادة في تقييم وضعية المؤسسة واتخاذ القرارات من خلال دراسة حالة مؤسسة اقتصادية؛

✓ معرفة وإطلاع نموذج لشكل لوحة القيادة وأهم المؤشرات المتعلقة بها؛

المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، والإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا اختبار صحة الفرضيات فقد اعتمدت على:

✓ المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بكل من لوحة القيادة وعملية اتخاذ القرار؛

✓ منهج دراسة حالة: وذلك بدراسة مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية ميله واستخدام أدوات الدراسة الممكنة كالمقابلة والملاحظة.

الدراسات السابقة:

• دراسة: دادة عبد الحميد، أثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على اتخاذا لقرارات داخل المؤسسة

– دراسة مقارنة لكل من مؤسسة موبليس وروائح الورد، رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.

تناولت هذه الدراسة إشكالية أثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير عند تزويد متخذي القرارات بالمعطيات الكافية والدقيقة داخل المؤسسة وهدف إلى إبراز الدور الذي يلعبه هذا النظام وأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الصحيحة والدقيقة، وخلص الباحث إلى أن:

✓ اتخاذ القرارات يعتمد بنسبة عالية على البيانات والمعلومات التي يوفرها نظام المعلومات لمراقبة التسيير لذا فالأمر يتطلب المضي نحو تطويره، حتى يستجيب لاحتياجات المستخدمين من البيانات والمعلومات خاصة وأن المؤسسات الجزائرية تعاني من صعوبات تدفق البيانات.

• دراسة: قريشي محمد الصغير، لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية - حالة

المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة-، رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2004.

تناولت هذه الدراسة إشكالية هل بإمكان تجسيد لوحة القيادة في مراقبة البنوك، بحيث تساعد على قياس أداء البنوك الجزائرية مع توفر الشروط اللازمة لتصل الى مرحلة اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي، وذلك من خلال اعتماد نظام لوحة القيادة وفق طريقة GIMSI وخلص إلى أن:

✓ من خلال هذه الطريقة يمكن ايجاد لوحة القيادة ذات دور أكثر فعالية بحيث تساعد صاحب القرار في إعداد وتجميع المعلومات حسب احتياجاته الخاصة وتقوم بتبسيط عدة وظائف داخل البنك وتحقق الميزات التالية: الاستقلالية، الفهم المطابق، المساعدة على تشخيص الواقع، المساعدة على الحوار وتبادل المعلومات.

• **دراسة: بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، التخصص: تسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.**

تناولت هذه الدراسة إشكالية مدى تأثير استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للوحة القيادة في تحسين اتخاذ القرارات التسويقية وهدف إلى توضيح النماذج الحديثة في تصميم لوحات القيادة اختار منها نموذج GIMSI وخلص إلى أن:

✓ لاستعمال لوحة القيادة بشكل فعال يجب على المؤسسة أن تتبنى نموذج التسيير بالأهداف لأنها تعتمد أساسا على تحديد الانحرافات بين ما تم تحقيقه والأهداف المراد الوصول إليها من خلال الشكل العام.

✓ تلعب لوحة القيادة دور مهم في عملية التسيير من خلال كل أنواع الاتصال وكذا المعلومات التي تحتويها والأشخاص المعنيين بها، فهي ليست حكرًا على الإدارة العليا وإنما يتعامل بها الميدانيين، وذلك لتناسق لوحات القيادة بمختلف الوحدات في المؤسسة.

✓ ظهرت لوحة القيادة لتكملة أدوات مراقبة التسيير التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات أنية وتشغيلية بشكل مبسط وملخص يسمح للمؤسسة الاقتصادية بمراقبة انشطتها خصوصا إذا تم تصميمها بشكل جيد وتقديمها بمحتوى يعكس للمسؤول مستوى الأداء.

• **دراسة: بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC - رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: إدارة أعمال، جامعة محمد يوضياف، مسلة 2006.**

تناولت هذه الدراسة إشكالية كيف يمكن للوحات القيادة أن تساهم في زيادة فعالية مراقبة التسيير واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات بالمؤسسات على وجه عام وفي المؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة، وخلص إلى أن:

✓ هناك سوء استعمال لهذه الأداة في مجال مراقبة التسيير، فلوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة ليست أدوات رقابة ذاتية تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطاتهم وتحفيزهم نحو تحقيق أداء

أفضل، بل هي أداة لتقييم النتائج وتصعيد المعلومات شهريا إلى الجهات العليا بغرض التحقق من مدى مطابقة الأهداف الموكلة إلى المسؤولين مع النتائج الفعلية، فهي لوحات قيادة تقليدية مركزة على الرقابة وبالتالي فهي لا ترقى إلى تلبية الضروريات الحديثة لعملية مراقبة التسيير.

• **دراسة:** صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة انتاج المياه المعدنية لموازية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006.

تناولت هذه الدراسة اشكالية كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين والمسؤولين في عملية اتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير والهدف منها توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير وكيفية اقامة أدواته، مع نبين كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات وخلصت إلى أن:

- ✓ اعتبار مراقبة التسيير وسيلة وليست غاية فهي تعمل على تزويد المسيرين والمسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة؛
- ✓ اعتبار أدوات مراقبة التسيير كتقنيات تسمح بتخطيط الأدوات وكذلك متابعتها والحكم عليها بعد تنفيذها، كما يمكن تصنيف هذه الأدوات إلى نوعين، يهتم النوع الأول بالقيادة الأمامية للأداء عن طريق التسيير التقديري له وذلك باستعمال الموازنات التقديرية مثلا، أما النوع الثاني فهو يقوم بالقيادة المتزامنة للأداء ويسمح كذلك بالقيادة الخلفية وذلك باستخدام المحاسبة التحليلية ولوحات القيادة.

القيمة المضافة للدراسة هي تناولت الموضوع من جوانب تختلف بشيء من التغير عن الدراسات السابقة، حيث في هذه الدراسة تم استعراض دور لوحة القيادة باعتبارها أداة فعالة من أدوات مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية في عملية اتخاذ القرارات المالية، وهذا اذا تم تطبيقها و اعتمادها بطريقة صحيحة وفقا لمبادئها و مراحل إعدادها مع محاولة إسقاط ذلك على واقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله، وتبيان كيف يتم تفعيلها داخل قسم المالية و المحاسبة والمساعدة في اتخاذ القرارات المالية، وهذا ما لم يتم تقديمه في الدراسات السابقة .

هيكل البحث :

للإجابة على إشكالية البحث وكذا مختلف التساؤلات المطروحة فقد تضمن هذا البحث مقدمة وخاتمة، وثلاث فصول، اثنين منها نظرية، وفصل تطبيقي واحد على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** تحت عنوان " لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير" ويتم تقسيمه إلى أربعة مباحث المبحث الأول عبارة عن مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير، والمبحث الثاني تناولنا ماهية لوحة القيادة، والمبحث الثالث الاستعمال التطبيقي للوحات القيادة، أما المبحث الرابع تناول أنواع لوحات القيادة في المؤسسات.
- **الفصل الثاني:** وعنوانه " مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار" حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث إذ تناول المبحث الأول الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار، والمبحث الثاني تناول أساليب اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها، أما المبحث الثالث فقد احتوى على القرارات المالية على مستوى المؤسسة
- **الفصل الثالث:** تحت عنوان " دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة " وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي: المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، أما المبحث الثاني تناولنا تقديم لوحة القيادة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-، أما المبحث الثالث: إعداد وعرض لوحة القيادة المالية ودورها في اتخاذ القرار المالي.

الفصل الأول:
لوحة القيادة كأداة
للمراقبة والتفسير

تمهيد:

إن وجود نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسات مهم جدا هدفه الأساسي الرقابة لكل الأنظمة في المؤسسة، ولهذا فإنه من المهم أن يطبق بطريقة صحيحة من أجل ضمان تحقيق الأهداف المسطرة وتقييمها من قبل المؤسسات وذلك عن طريق استخدام مختلف أدواتها مثل: الموازنات، المحاسبة التحليلية، التحليل المالي، لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن، التي تتيح للمؤسسة قياس مدى كفاءة وفعالية الأهداف والتأكد من سيرورة العمل على تنفيذها داخل المؤسسة وهذا بأقل التكاليف الممكنة.

لعل من أهم هذه الأدوات والأكثر استعمالا في المؤسسات لوحة القيادة لأنها تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة ومستقبلية تساعد المديريين على اتخاذ قرارات سريعة وتمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في التسيير اليومي للعمليات، كما تمكن المدير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة .

بالتالي نهدف ضمن هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظري للوحة القيادة باعتبارها إحدى أدوات

مراقبة التسيير من خلال أربعة مباحث أساسية على النحو التالي:

✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير.

✓ المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة.

✓ المبحث الثالث: الاستعمال التطبيقي للوحات القيادة.

✓ المبحث الرابع: أنواع لوحات القيادة في المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات الاقتصادية نظرا لما تضيفه من رقابة على المؤسسات، وذلك من خلال القدرة على ترشيد وتوجيه المؤسسات وكشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لها من خلال عدة أدوات وتقنيات رياضية وإحصائية ومحاسبية وتكنولوجية.... الخ، من خلال هذا المبحث سنحاول استعراض بعض المفاهيم الأساسية حول مراقبة التسيير، دور مراقبة التسيير ومهامها ومن تم توضيح مختلف أدوات مراقبة التسيير.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير

يمكن إبراز مفهوم مراقبة التسيير من خلال تقديم جملة من التعاريف المتعلقة بها، بالإضافة إلى توضيح الخصائص المميزة لها على النحو التالي:

أولاً: تعريف مراقبة التسيير

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمراقبة التسيير عبر الزمن وذلك منذ ظهورها، ويمكن تعريفها بأنها « مجموعة التقنيات التي تسمح بضمان الاستعمال الأكبر لأدوات التسيير، بالإضافة إلى الحصول على نتائج مطابقة للتقديرات ».¹

تعرف أيضا مراقبة التسيير بأنها: « تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة، أو باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة ».²

كما تعرف بأنها: « الإجراءات التي يتأكد من خلالها المسيرون أن الموارد تم الحصول عليها ويتم استعمالها بفعالية (بالنسبة للأهداف) وفعالية (بالنسبة للوسائل المستعملة) وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة ».³

يمكن تعريفها أيضا: « هي العملية المنجزة داخل وحدة اقتصادية لضمان التنشيط والتحريك الفعال الدائم لطاقات والموارد بها لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف هذه الوحدة ».⁴

¹ مرابطي نوال، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير، رسالة ماجستير العلوم، غير منشورة، تخصص: الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص: 54.

² ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص: 10.

³ معراج هوارى، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص: 6.

⁴ محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية على الرابط التالي: www.rryee.net، تاريخ الزيارة 17:23 2016/01/29، ص: 5.

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن مراقبة التسيير هي وسيلة أو مجموعة أدوات لتقييم المؤسسة تمكنها من رؤية وضعيتها بالنسبة للأهداف المسطرة واتخاذها للإجراءات التصحيحية الممكنة أثناء أداء المهام المنوطة بها، فهي مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تسمح للمسيرين على كافة المستويات داخل المؤسسة التحكم في أدائهم من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

ثانياً: خصائص مراقبة التسيير

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص عدة خصائص لمراقبة التسيير تتمثل فيما يلي:

- ✓ عبارة عن سيرورة عمليات تضمن التحكم والتأكد من تنفيذ العمليات المخطط لها؛
- ✓ تعتمد في تقييم الأداء على ثلاثة معايير أساسية ناتجة عن العلاقة بين العناصر التالية: الأهداف المراد تحقيقها وموارد المتاحة والنتائج المحققة، هذه المعايير هي الكفاءة والفعالية والملائمة¹؛
- ✓ جمع المعلومات من مصدرها والعمل على وضع تخطيط مسبق مع مراعاة التنسيق بين مختلف وحدات المنظومة وضبط مراكز القرار مع كل الأشخاص المعنيين والمتابعة الميدانية لمدى تقدم التخطيط الموضوع أنفاً؛
- ✓ تزويد المسيرين بمعلومات دقيقة على المدى القصير ومتابعتها ميدانياً مع تحسين الاهتمام البالغ للنتائج الأولية وذلك لتسهيل أخذ القرار²؛
- ✓ مراقبة التسيير هي مسار دائم للضبط من خلاله يتم التأكد من أن الموارد والطاقات قد تم الحصول عليها واستعمالها بكفاءة وفعالية؛
- ✓ إيجاد العلاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج حيث أن الوسائل المتوفرة تشكل في زمن معين قيداً ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند وضع الأهداف قصيرة المدى ويجب أن يكون هناك احتمال تحقيقها بتلك الوسائل وتوفير النتائج اعتماداً على مسارات معينة للنشاط؛
- ✓ تساعد المسؤولين والعاملين على التحكم في أدائهم التسييري من خلال تزويدهم بمختلف المعلومات اللازمة والناجمة عن المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية ومنه تساعد في اتخاذ القرارات³.

¹ بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف -مسيلة- الجزائر، 2006، ص: 9.

² Charies Horngren et d'autres, contrôle de gestion et gestion Budgétaire, nouveaux horizons-ARS 4é édition Paris , 2010,p: 7.

³ بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 11

المطلب الثاني: دور مراقبة التسيير ومهامها

سنحاول من خلال هذا المطلب استعراض دور مراقبة التسيير ومهامها على النحو التالي:

أولاً: دور مراقبة التسيير

هناك عدة أدوار رئيسية لمراقبة التسيير نذكر منها ما يلي: ¹

- ✓ المساعدة على التحكم الجيد في عملية التسيير بالمؤسسة؛
- ✓ المساهمة في تصميم نظام المعلومات الخاص بعملية التسيير من خلال إعداد الخطط وكل ما يتعلق بالموازنات ومراقبة انجاز الأهداف؛
- ✓ الرقابة المستمرة على النشاط الإداري أو التسييري لتحديد الانحرافات وتقييم أداء المؤسسة؛
- ✓ تحديد الوسائل التي تسمح ببلوغ الأهداف؛
- ✓ قيادة النشاط بالحرص الدائم على اتخاذ القرارات التصحيحية؛
- ✓ تقسيم النتائج الحقيقة ومقارنتها مع المعايير؛ ²
- ✓ التوفيق بين الإستراتيجية والمستوى التنفيذي حيث يتم ربط مراقبة التسيير بمستوى القرارات التكتيكية أي هي حلقة الوصل بين إستراتيجية المؤسسة وتنفيذ المهام اليومية فيها. ³

ثانياً: مهام مراقبة التسيير

يمكن تقسيم مهام مراقبة التسيير إلى مهام كلاسيكية وأخرى حديثة سنعرضها فيما يلي: ⁴

1. المهام الكلاسيكية: تختلف صلاحيات مراقبة التسيير من مؤسسة إلى أخرى اختلافا شديدا وفي

جميع الحالات يقوم مراقب التسيير بما يلي:

- ✓ المساهمة في إعداد وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة هي ما تسعى إليه المؤسسة كمقياس كفي حتى تؤدي دورها وسياستها فهي عادة محددة وكمية من خلال استعمال مؤشرات، وتعتبر عن الترجمة الواقعية للأهداف وهناك خصائص يجب مراعاتها في الأهداف وهي:
- إمكانية التحقيق من الأهداف؛

¹ بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

² بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة تخصص: علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/2015، ص: 6.

³ بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: العلوم التجارية جامعة الجزائر 3-الجزائر 2010/2011، ص: 116.

⁴ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص: 76-80.

- ضرورة مراعاة تعدد الأهداف؛
 - المصادقية.
 - ✓ يشارك في المناقشة من خلال دراسة واقتراح العناصر التي تسمح بوضع السياسة العامة للمؤسسة والسياسات القطاعية الجزئية فيها وكذا الإستراتيجية العامة والفرعية فيها، مع الأخذ بعين الاعتبار لظروف نشاطها وإمكاناتها الداخلية ضمن شروط المحيط الذي تنشط فيه؛
 - ✓ يساهم ويساعد المسيرين باعتباره مستشارا، كل المعنيين في تحديد الأهداف العامة وترجمتها إلى أهداف خاصة متفرعة، وكذلك تفريع وترجمة السياسات والإستراتيجيات التي تصل إلى مخطط استراتيجي متوسط الأجل؛
 - ✓ يعمل مراقب التسيير كنظام على دعم متخذي القرارات في مختلف المستويات الإدارية من خلال ترشيد سلوكهم بواسطة توفير المعلومات الضرورية والمناسبة التي يقدمها هذا النظام؛
 - ✓ ينسق مجموع البرامج والموازنات ويضمن انسجام هيكل المؤسسة، لاعتبار المؤسسة نظاما متكاملًا موجهًا نحو أهداف مشتركة، فالتنسيق بين مراكز المسؤولية بين مستويات المؤسسة وتفرعاتها الأفقية من المهام الأساسية والضرورية، سواء عند وضع الأهداف والبرامج والميزانيات، أو عند تنفيذها؛
 - ✓ يراقب مختلف إنجازات ويقارنها مع التقديرات لإستخرج الفروقات ويقترح القرارات الواجب اتخاذها لتصحيحها؛
 - ✓ يضع ويطور لوحات القيادة للمسؤولين الذين عليهم إيجاد المعلومة الرئيسية أو النقاط الحساسة وبصورة عامة يكون مسؤولا عن المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة، ويحرص على نوعية المعلومات وأجال الحصول عليها، وهو بهذا رجل الدراسات الاقتصادية.
- 2. المهام الحديثة:** مع التطور والتعقيد في ظروف المؤسسات ومحيطها، أصبحت هناك أدوار جديدة لمراقب التسيير تتمثل في:
- ✓ مرافق للتغيرات حيث أنها تركز بصورة أساسية على مفهوم التكوين حيث أن نظام مراقبة التسيير هو الذي يتحمل هذه المهمة حيث يقوم بتنشيط حصص تكوينية داخلية لصالح الموظفين وبخاصة المبتدئين يهدف من خلالها إلى:
 - تطوير ثقافة التسيير داخل المؤسسة؛
 - تبليغ الرسائل المتعلقة بمتابعة تحسين النتائج؛
 - تطوير الحوار مع المنفذين؛
 - المساهمة في تقديم صورة إيجابية عن وظيفته.

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

- ✓ رجل حوار التسيير حيث مهمة مراقبة التسيير تركز حول ثلاثة نقاط: التنبؤ، القياس، اتخاذ التدابير اللازمة، ويهدف حوار التسيير إلى التأكد باستمرار أن لكل مسؤول نظرة واضحة؛
- ✓ مسير للوقت نظرا لأهمية الوقت في التسيير، لاعتباره يرافق كل حركة ونشاط إداري في المؤسسة وتتحدد به نتائجها على حد كبير (عمليات التمويل، الإنتاج أو أي تصرف آخر) فهي تعمل على استغلاله المناسب؛
- ✓ مساهم في إدارة الجودة نظرا للتطورات السريعة في التكنولوجيا وتغيير وانفتاح الأسواق أصبحت إدارة الجودة ذات أهمية كبيرة في المؤسسات التي تسعى للبقاء والتوسع في نشاطها، ودخلت مراقبة وإدارة الجودة من اهتمامات مراقب التسيير ومهامه الأساسية.

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير

لمراقبة التسيير أدوات مهمة تساعد في العملية التسييرية وعملية تقييم الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة وتتمثل في:

أولاً: التحليل المالي

إن ظهور فكرة التحليل المالي تعود إلى نهاية القرن 19 م، حيث استعملت البنوك والمؤسسات المصرفية النسب المالية التي تبين مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها استنادا إلى كشفها المحاسبية إضافة إلى أن الأزمة الاقتصادية التاريخية الممتدة من فترة بين 1929-1933 كان لها أثر معتبر في تطوير تقنيات التسيير والتحليل المالي، ففي سنة 1933 أسس في الولايات المتحدة الأمريكية لجنة الأمن والصرف، ساهمت في نشر التقديرات والإحصائيات المتعلقة بالنسب المالية لكل قطاع.¹

يمكن تعريف التحليل المالي بأنه: «عبارة عن معالجة للبيانات المالية لتقييم الأعمال وتحديد الربحية على المدى الطويل، وهو ينطوي على استخدام البيانات والمعلومات لخلق نسب ونماذج رياضية تهدف إلى الحصول على معلومات تستخدم في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الرشيدة، كما يعتبر مكون أساسي من المكونات القوية والمنافسة التي تساعد على فهم أفضل لمواطن القوة والضعف».²

كما يعرف أيضا بأنه: «أداة للتخطيط السليم، يعتمد على تحليل القوائم المالية بإظهار أسباب النجاح والفشل، كما يعتبر أداة لكشف مواطن الضعف في المركز المالي للمؤسسات وفي السياسات

¹ بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2010/2011، ص: 8.

² فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، بدون دار نشر، فلسطين، 2008، ص: 2-3.

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

المختلفة التي تؤثر على الربح، كما يمكن من رسم خطة عمل واقعية للمستقبل ويساعد الإدارة على تقييم الأداء»¹.

يمكن حصر أهداف التحليل المالي في النقاط التالية:²

- ✓ معرفة قدرة المؤسسات على خدمة ديونها وقدرتها على الاقتراض؛
- ✓ تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة؛
- ✓ الحكم على كفاءة الإدارة؛
- ✓ تقييم جدوى الإستثمار في المؤسسة؛
- ✓ الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقييم؛
- ✓ التعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة ومدى قدرتها على الإلقاء بالتزاماتها المستحقة الأداء خلال الفترة المالية.³

ثانيا :المحاسبة التحليلية

تعتبر المحاسبة التحليلية كأحد فروع المحاسبة الذي يعمل على تطبيق المبادئ والأسس والقواعد المحاسبية في تحليل وتسجيل بيانات التكاليف بغرض تحديد تكلفة الوحدة المنتجة والاستفادة منها، كما تعتبر ولادة المحاسبة التحليلية تطورا طبيعيا للمحاسبة العامة ومرحلة متقدمة في تطور الفكر المحاسبي، ظهرت المحاسبة التحليلية بعد 1945 لتقدم الصناعة وظهور واشتداد المنافسة بين المنتجين ولاستمرار حياة المؤسسات من خلال تخفيض تكاليفها إلى الحد الأدنى والحصول على أكبر فائدة ممكنة ودراسة التكاليف بشتى أنواعها لاستخدامها في إعداد الميزانيات المرنة المتغيرة، ومعرفة عتبة المردودية بعدما أصبحت المحاسبة العامة قاصرة وعاجزة عن تلبية احتياجات ومتطلبات المؤسسة وكذا الضائقة الكبرى التي حدثت سنة 1929.⁴

يمكن تعريف المحاسبة التحليلية بأنها: « حساب التكلفة وسعر التكلفة لكل منتج (سلعة أو خدمة) من منتجاتها قصد تحليل النتائج ومعرفة كيفية تشكيلها، والوصول إلى تحديد مدى ربحية كل منتج ».⁵

¹ خلدون إبراهيم شريفات، إدارة وتحليل مالي، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، 2001، ص: 93.

² اليمين سعاد، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيدها قراراتها، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص:العلوم

التجارية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2008/2009، ص: 4

³ عبد الستار الصباح وسعود العامري، الإدارة المالية، دار وائل للنشر، الأردن، ط 4، 2010، ص: 49-50.

⁴ بوعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 5، 2009، ص: 7-8.

⁵ محمد مسعي، المحاسبة العمومية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص: 130.

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

كما تعرف أيضا: « هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة (بالإضافة إلى مصادر أخرى) وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة وتعتبر أداة ضرورية لتسيير المؤسسات».¹

تسعى المحاسبة التحليلية إلى تحقيق الأهداف التالية هي:²

- ✓ المساعدة في تحديد سعر عادي أو مرضي يخص السلع المباعة من طرف المؤسسة؛
- ✓ المساعدة في تحديد الحد الأدنى لتخفيض الأسعار؛
- ✓ تحديد المنتجات التي تعود على المؤسسة بالربح والتي تخلف خسارة؛
- ✓ مراقبة المخزونات وتحديد قيمتها؛
- ✓ الفصل ما بين تكلفة نقص النشاط وتكلفة الإنتاج؛
- ✓ ضمان الترابط مع الحسابات المالية؛
- ✓ الكشف عن الضياع والتبذير والاختلاسات.

ثالثا: الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية من أقدم الأساليب المستخدمة في الرقابة والتنبؤ بالمستقبل، وقد ظهرت فكرتها من المحاسبة الحكومية لإنجلترا سنة 1712 وكان المفكر الأمريكي Degazeux ديقازو أول من تطرق إليها في كتابه " التطور التاريخي للتكاليف " سنة 1825.³

يمكن تعريف الموازنات التقديرية بأنها: « مخطط مفصل، وضع لفترة زمنية قادمة محددة، مترجم إلى معطيات كمية، ويتعلق بأوجه مختلفة من نشاط المؤسسة، يوزع هذا المخطط على جميع المسؤولين حتى يكون مرشدا لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامه كأساس لتقييم الأداء».⁴

تعرف كذلك أنها: « أسلوب بمقتضاه يتم وضع تقديرات كمية، وقيمية، لبرامج وأنشطة الوحدة الاقتصادية، لفترة مستقبلية، في صورة خطة شاملة، منسقة، يرتبط بها المسؤولون والمنفذون، وذلك في

¹ ناصر داددي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، محاسبة تحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988، ص: 8.

² درحومن هلال، المحاسبة التحليلية- نظام معلومات للتسيير ومساعدة على اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2004/2005، ص: 118-119.

³ شناف فريد، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، دار المحمدية، الجزائر، 2002، ص: 8.

⁴ مؤيد محمد الفضل، عبد الناصر إبراهيم نور، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 144.

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

ضوء متطلبات الوحدة وظروفها، واتخاذها هدفا يتم على أساسه متابعة النتائج الفعلية، والرقابة عليها وذلك حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المصححة لمعالجة الانحرافات»¹.

يتم إعداد الموازنات التقديرية من أجل مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها والتمثلة فيما يلي:

1. **أداة تخطيطية:** وذلك من أنها تهدف عموماً إلى تحقيق أهداف تخطيطية كما تمثل وسيلة لصياغة توقعات المديرية في المستقبل بتوصيفها في صورة كمية وتمكينها من استغلال موارد المؤسسة أفضل استغلال والسيطرة على تكاليفها وإدارتها.²
2. **أداة تنسيق:** تعمل على تسهيل وانسجام وترابط أداء الأقسام المختلفة في المؤسسة سواء بين الإدارات أو بين الموارد والاستخدامات، وتنسيق أنشطتها مما يسمح بتوحد الأعمال المتنوعة وتوجيهها نحو مجموعة واحدة لتحقيق الأهداف، فعملية التنسيق تضمن للمؤسسة حسن سير خطة الموازنة.³
3. **أداة رقابية:** إن النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة بالموازنات التخطيطية ويتم تحديد الانحرافات بالمقارنة مع التقديرات وتحليلها لتمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتفادي تكرار حدوثها ومواجهة وتجنب التحديات والمخاطر المرافقة بكفاءة وفعالية.⁴

رابعاً: لوحة القيادة

ظهرت عبارة لوحة القيادة خلال 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير بمتابعة عملية التسيير نحو الأهداف المسطرة وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، وفي 1948 كانت مستعملة في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف المؤسسات التي تقوم بنظام التسيير التقديري،⁵ وتعود جذورها إلى القرن العشرين حيث كان يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة، ثم إلى الثلاثينيات من القرن الماضي حيث كان يتم تطبيقها من قبل أكبر الشركات في ذلك الوقت، لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 بفرنسا، وتتعلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية

¹ محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعة الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: المحاسبة والتمويل، جامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، 2006، ص: 18.

² درويش مصطفى الجخلب، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007، ص: 43.

³ الطيب سايح، نظام الموازنات التقديرية في التسيير الإستراتيجي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2005/2006، ص: 10.

⁴ فيصل محمود الشواوة، مبادئ الإدارة المالية - إطار نظري ومحتوى عملي التمويل، استثمار، التخطيط، التحليل المالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص: 183.

⁵ بوقرة رابح وعريوة معاد، اثر المعايير المحاسبية الدولية (IASFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR، الجزائر، عدد 1، جوان 2014، ص: 20.

المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة.¹

تعتبر لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، وإجراء التصحيحات المناسبة،² سنتطرق الى هذه الأداة التسييرية بشيء من التفصيل في المباحث اللاحقة.

خامسا: بطاقة الأداء المتوازنة

إن فكرة هذه الطريقة تعود إلى سنوات الخمسينات حيث قام Harbert Simeun ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب بل هناك مجموعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج، أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن بشكل رسمي كامل سنة 1990، بأمريكا الشمالية على يد المستشار Hobert Kaplan بإجراء بحث لإيجاد مؤشر أداء شامل يعطى للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة ذلك عن طريق تقييم يوازن بين المالي والعملي، لقد قدمت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كوسيلة لتقييم الإستراتيجية والأداء ثم تحولت فيما بعد إلى نظام التسيير وتسمح بنشر الإستراتيجية، تحديد الأهداف العملية لكل فرد في المؤسسة، توجيه سلوكياتهم وتساعد على القيادة.³

حيث تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: « نظام لقياس الأداء ويعتبر أداة لترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أعمال تنفيذية، ويتضمن تقييم الأداء من أربعة جوانب هي التمويل، عمليات المنشآت العملاء، التعلم والنمو».⁴

تعرف أيضا بأنها: « نموذج يعرض طرقا متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة الجزائر، عدد 7، 2010/2009، ص: 224.

² المرجع السابق، ص: 224.

³ نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة، ص: 78.

⁴ زياد عبد الحليم الديبة، مدى تطبيق النظام المتوازن BSC في المصارف التجارية اليمنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة

الجزائر، العدد 09، 2011، ص: 152

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل»¹.

من الأهداف التي تساهم بطاقة الأداء المتوازنة في تحقيقها نذكر:²

- ✓ تهيئة إطار عمل لترجمة الإستراتيجية والعمليات ودعم التواصل بينها والتأكد من توفر المتطلبات؛
- ✓ رسم وتوضيح خارطة الطريق وربط الأسباب بالنتائج؛
- ✓ توحيد وتقوية الاتصال بين المساهمين والموردين؛
- ✓ الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المؤسسة؛
- ✓ بناء التوازن بين عوامل ومؤشرات النجاح الحرجة.

¹ أحمد محمد أبو محسن، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية - غزة- فلسطين، 2009، ص: 72.

² فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مدخل، امثلة وقضايا معاصرة)، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان 2014، ص: 578-587.

المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة

أصبح من الضروري بالنسبة للمؤسسات وضع نظام لوحة القيادة لإكمال نظامي المحاسبة والموازنات باعتبارها أداة توفر المعلومات الضرورية لسير الأعمال والأداء الناتجة بصفة ضرورية وأكثر كفاءة، سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء نظرة شاملة للوحة القيادة باعتبارها إحدى أدوات مراقبة التسيير من خلال تعريف لوحة القيادة والحاجة إلى استخدامها، مكانتها ضمن أدوات مراقبة التسيير، مبادئها ومراحل تصميمها، وظائفها الأساسية.

المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة ومكانتها ضمن أدوات مراقبة التسيير

سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز مفهوم لوحة القيادة وحاجة المؤسسات إلى استخدامها ومن ثم مكانتها ضمن أدوات مراقبة التسيير.

أولاً: تعريف لوحة القيادة

تعددت التعاريف المقدمة للوحة القيادة ومن جملة هذه التعاريف نذكر مايلي:

تعرف لوحة القيادة بأنها: «عبارة عن نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة سريعة للبيانات الضرورية لمراقبة سير المؤسسة على المدى القصير وأداء المسؤولين».¹

كما تعرف بأنها: «مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها».²

تعرف كذلك بأنها: «عبارة عن وثيقة معلومات ملخصة تخص وضعية المؤسسة وهي ذات توجه نحو مراقبة التسيير تسمح للمسؤول بتحليل الوضعيات وتوقع الأحداث وكذا التصحيح».³

كما يمكن تعريفها بأنها: «أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذا وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، وعادة ما يقارن جدول قيادة التسيير بجدول قيادة السيارة هذا

¹ بن لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

² أحمد بو نقيب، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

³ عريس الطاهر، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص: 121.

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح»¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها: نظام للمعلومات ووثيقة ملخصة لوضعية المؤسسة مرنة تسمح بعرض سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من المؤشرات المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة، وهي في المقابل تتميز بالخصائص التالية:

- ✓ موجهة إلى كل مسؤول عملي؛
- ✓ تركز على الجوانب الهامة التي تسمح بمتابعة الأداء؛
- ✓ مصاغة بلغة عملية مفهومة؛
- ✓ مقدمة بطريقة فعالة في شكل بيانات، جداول، منحنيات.....الخ؛
- ✓ تقدم الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الانحرافات في الوقت المناسب؛
- ✓ السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

ثانياً: الحاجة إلى استخدام لوحة القيادة

كي تستطيع المؤسسة مواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة والمنافسة الحادة، فلا يجب أن تكتفي بالاعتماد على أدوات رقابية اثبتت عجزها في تلبية الضروريات الحديثة لعملية التسيير بل يجب البحث عن أدوات حديثة تسمح بـ:²

- ✓ تزويد المسؤولين بمعلومات آنية ودقيقة؛
- ✓ المتابعة الدائمة لسير العمليات؛
- ✓ إظهار التغيرات والانحرافات بالدقة والسرعة اللازمين، مع تحديد الأسباب والآثار الناتجة عن هذه الانحرافات بغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛
- ✓ الإطلاع والتفسير لأكبر عدد من القيم في المؤسسة وبشكل سريع؛
- ✓ وضع تقديرات وفرضيات مستقبلية تتميز بقدر كبير من التأكد.

في هذا المجال يتم اللجوء إلى لوحات القيادة نظراً لاحتوائها على هذه المزايا، بالإضافة إلى تماشيها مع مبدأ تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية وتفويض السلطات، فهي تسمح للمسؤولين بمتابعة

¹ مقدم وهيبة، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، على الرابط التالي <http://iefpedia.com/arab/wp-content/2009/12>، تاريخ الزيارة، 20/01/2016، 18:38، ص: 3.

² أحمد بونقيب، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

نشاطهم الخاص وبمعرفة أسباب القصور في تحقيق الأهداف بسرعة، كما تمكنهم من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وكذا يمكن اعتبار لوحات القيادة أداة رقابة ذاتية خاصة بالمسؤولين.

ثالثاً: مكانة لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير

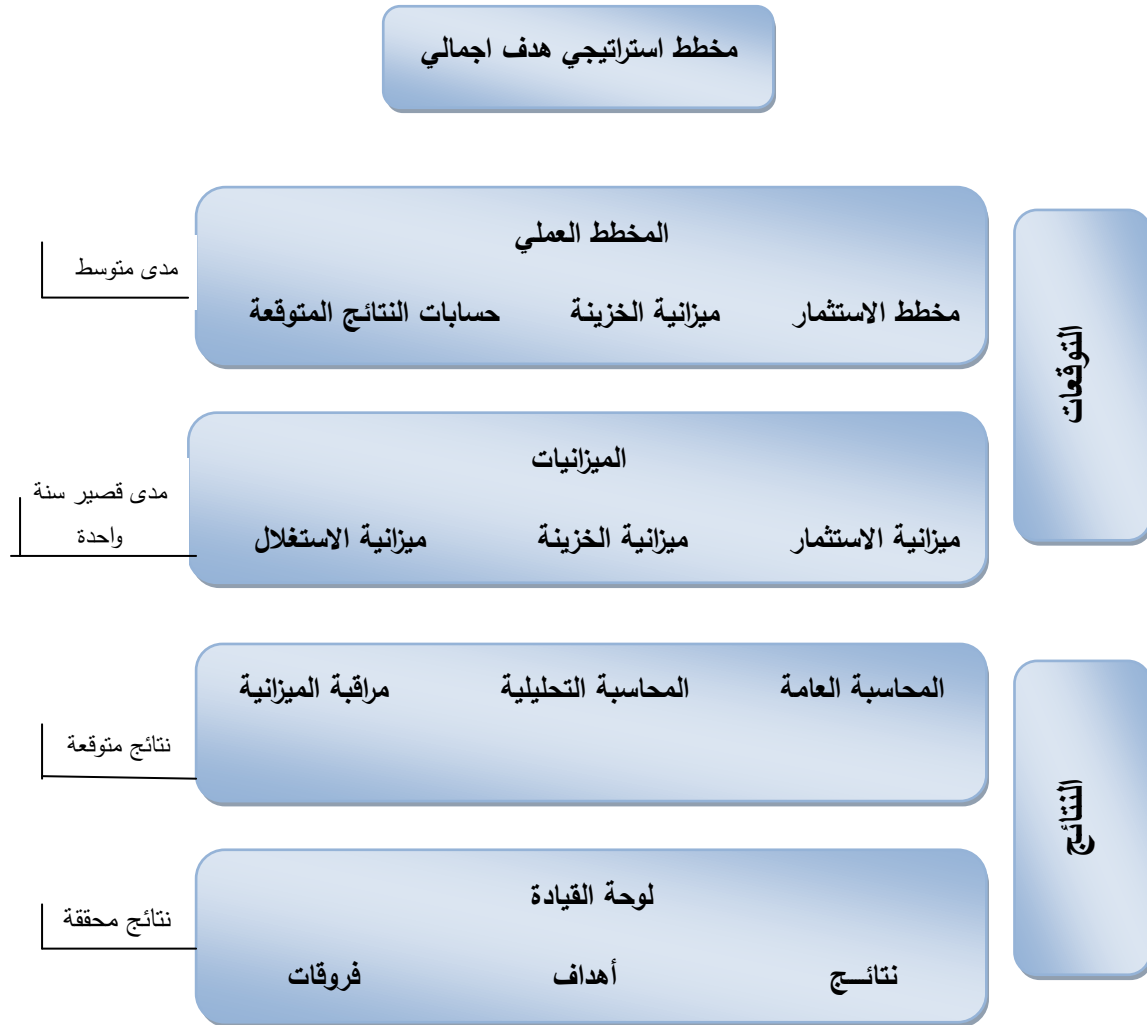
تعتمد وظيفة مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على نظام لوحة القيادة، لأنه يعرض المعلومات الضرورية عرضاً تاماً سهل الفهم ومخلص المحتوى، ونظام عمل لوحة القيادة يعتمد على النظام المحاسبي الذي تستمد منه المعلومات الضرورية واللازمة للتحليل، التشخيص واتخاذ القرار....، وتعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكلها وهيكلها، وذلك في ضوء الخطة العامة للمؤسسة.¹

يمكن عرض موقع لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير من خلال الشكل الموالي:

¹ بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار غير منشورة، التخصص: المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، أفريل 2009، ص: 19.

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التشغيل

الشكل رقم 01: مكانة لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التشغيل



المصدر: بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، أبريل 2009 ص: 20.

المطلب الثاني: مبادئ ومراحل تصميم لوحات القيادة

يتم تصميم و إعداد لوحة القيادة في المؤسسة وفقا لمبادئ محددة، كما أنها تمر بمراحل محددة، سنحاول توضيحها من خلال هذا المطلب .

أولاً: مبادئ تصميم لوحات القيادة

إن تعريف لوحات القيادة في حد ذاته يفرض مبادئ تصميمها والتي تتمثل في:

1. مبدأ التناسب والتوافق مع الهيكل التنظيمي:

للمؤسسة وكذلك التناسب مع الهرم الإداري وهي تتطابق مع هيكل السلطة ويمكن تشبيهها بهرم أين يظهر كل مسؤول في فئتين¹:

- ✓ فهو يتلقى تفويضا بالسلطة من المستوى الهرمي لأعلى منه والذي يكون مطالبا اتجاههم؛ بتقديم تقارير دورية؛
- ✓ مستوى أسفل يفوض له جزءا من السلطة.

هذا الهيكل يلزم ويوجب في كل مستوى من المسؤولية انتهاج ثلاثة أنواع من الاتصال:

الاتصالات النازلة، الاتصالات الأفقية، الاتصالات الصاعدة. ومنه فإن:

- ✓ لكل مسؤول لوحة قيادة؛
- ✓ لكل لوحة قيادة سطر يضم مجموع النتائج والذي يجب أن يوجد في لوحة قيادة المسؤول الأعلى منه؛
- ✓ لكل لوحة قيادة نفس الشكل عند نفس المستوى وذلك لتمكين الجمع بينها؛
- ✓ لتجميع معلومات لوحة القيادة يجب أن يحترم التسلسل الهرمي.

2. مبدأ الشمولية:

في هذا المبدأ يجب اختيار المعلومات الأساسية من بين مختلف المعلومات الممكنة وذلك باختيار وتحديد المؤشرات الملائمة بالنسبة لمجال العمل وطبيعة التفويض للمعنى بلوحة القيادة.²

¹ معاج هوارى، مصطفى الباهي، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

² نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة: قطاع صناعة للحليب، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص: جامعة لخضر - باتنة - الجائر، 2008/2009، ص: 255.

3. مبدأ سرعة الإعداد والإرسال: إن دور لوحات القيادة بإنذار المسؤولين حول تسييرهم وكذلك تنفيذ الأعمال التصحيحية السريعة والفعالة، ودقة النتائج يتم الحصول عليها من التقارير الدورية للمحاسبة التحليلية.¹

ثانياً: مراحل تصميم لوحات القيادة

تمر لوحة القيادة بأربعة مراحل أساسية يمكن توضيحها كما يلي:²

1. تحديد الأهداف: بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة، والهدف يجب أن يكون ممكناً ومحدداً من حيث المدة وأن يكون معقولاً، ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق.

2. العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية، كما يتم في هذه المرحلة:

✓ تحديد المعلومات الضرورية؛

✓ جمع المعلومات في المؤسسة، البحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها؛

✓ تصنيف عناصر المعلومات.

3. إختيار المؤشرات الملائمة أو المناسبة: تتضمن هذه المرحلة وضع لكل متغيرة أساسية مجموعة من المؤشرات التي تسمح بقياس مستوى أداء المهام والتعرف بأقصى سرعة على الانحرافات للتمكن من تصحيحها في الأوقات المناسبة.

إن إختيار المؤشرات التي يمكن اعتمادها لتقييم نتائج الأعمال يجب أن تكون شاملة وتغطي كافة أبعاد النشاط التسييري، فإن لوحة القيادة تحتوي على مؤشرات متعددة لذلك يمكن تجميعها في مجاميع كل مجموعة ترتبط بجزء من النشاط أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، هناك مجموعة المؤشرات المرتبطة بقنوات التوزيع وكذلك المؤشرات المرتبطة بالعمليات الإنتاجية، وكذلك تلك المرتبطة بالنشاط المالي

¹ نعيمة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص: 256.

² P. Boisselier , Contrôle de gestion: Coursat application, Vuibert, 2eme edition , Paris, 2001, p: 474.

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

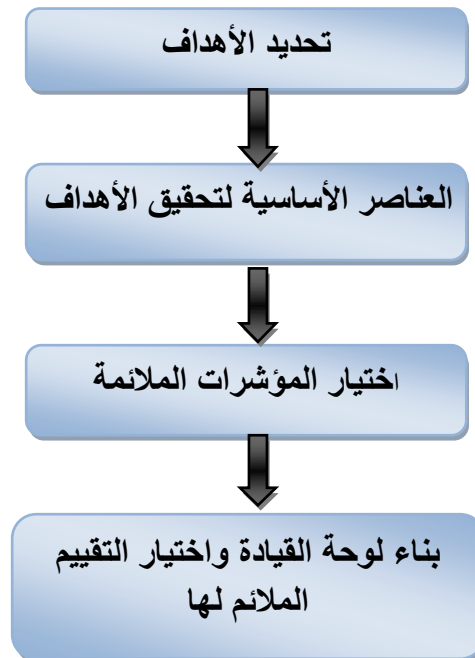
وأخرى تتعلق بالإدارة العامة للمؤسسة والتطورات المستقبلية المنشودة، ويمكن عرض هذه المجاميع كما يلي:¹

- ✓ المؤشرات المتعلقة بالتسيير المالي والهيكلية المالية في المؤسسة؛
- ✓ المؤشرات المتعلقة بالتجهيزات والطاقات الإنتاجية؛
- ✓ المؤشرات المتعلقة بالمخزونات والمشتريات والإنتاج التام الصنع؛
- ✓ المؤشرات المتعلقة بالتكاليف وتركيبها؛
- ✓ المؤشرات المتعلقة بالإنتاج والإنتاجية؛
- ✓ المؤشرات المتعلقة بالربحية.

بالتالي يتم التوصل في الأخير إلى اتخاذ القرار النهائي بخصوص قائمة المؤشرات التي سيتم استعمالها في لوحات القيادة.

4. **بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها:** بعد تنفيذ المراحل الثلاث السابقة الذكر يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة يتبنى أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط كاللوحات الإحصائية، المقطعات، الرسومات البيانية الخ.

الشكل رقم 02: مراحل تصميم أو إعداد لوحة القيادة



المصدر: إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

¹ خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات للجامعة، الجزائر، 2007، ص ص: 275-276.

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للوحات القيادة

تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة، تتمثل فيما يلي :

أولاً: أداة لقياس الأداء والمساعدة على اتخاذ القرارات

تسمح بإظهار النتائج المالية وغير مالية ومقارنتها بالأهداف المسطرة، وكذا مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات حيث تزودهم بمعلومات عن التسيير اليومي.¹

ثانياً: أداة حوار واتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة

تعتبر وسيلة اتصال متجانسة بالنسبة لمختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة حيث تكون أداة مخاطبة بين الرئيس والمروّوس انطلاقاً من الأهداف المسطرة التي يسعيان لتحقيقها.²

ثالثاً: أداة تلخيصية

فهي لا تشمل سوى على المعلومات الضرورية للملائمة والموافقة لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته أي وجود عدد محدود من المعلومات مابين 10 و 25 مؤشر كأقصى حد للمساعدة في اتخاذ القرار المناسب.³

رابعاً: أداة للتسيير العام: ذلك لأنها:

- ✓ تعطي معنى للأحداث أو الأعمال بإعطائها تمثيلاً مشتركاً لمهمة المؤسسة ككل؛
- ✓ تظهر رغبة في التغيير (تفكير وتوضيح إستراتيجي على جميع مستويات الإدارة مع احتمال إعادة النظر في الهيكله)؛
- ✓ تضغط على السلوكات الشخصية للأفراد بتقديمها أهداف تفصيلية (الكمية، الآجال) والتي تستخدم من طرف نظام التحفيز.⁴

¹ بونقيب أحمد، رحيم حسين، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد الرابع 2008، ص: 4.

² بوديار زهية وجباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص: 4.

³ عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: علوم التسيير جامعة الجزائر 2002/2001، ص: 142.

⁴ صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم التسيير، جامعة الجزائر 2006/2005، ص: 127.

خامسا: أداة للتنبؤ

يبرز الانحرافات يذهب المسؤولون إلى معرفة أسبابها وتحديد الإجراءات التصحيحية في كل مركز مسؤولية، عملية التحليل هذه تجعل للوحة القيادة الشخص الحقيقي لوضعية المؤسسة ولأجل تحكم أدق في الأداء وجب اعتماد عملية تنبؤ كإجراء ضروري لهيكله لوحة القيادة.¹

سادسا: تحفيز المسؤولين

باعتبارها مرآة عاكسة لما حققه المسؤولون من نتائج ولتحدياتهم الكبرى، تظهر لوحة القيادة من تقريب شامل يبدأ لحظة أخذ أهدافهم طابع الطموح والواقعية.

سابعا: تشخيص المؤسسة

تتعلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها، هذا التشخيص يهدف بدرجة أولى إلى تعيين كافة العامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية المالية.²

¹ الطاهر ابو طالب، مراقبة التسيير في قطاع البنوك، رسالة ماجستير، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2002/2003، ص: 78.

² المرجع السابق، ص: 78.

المبحث الثالث: الاستعمال التطبيقي للوحات القيادة

تعد لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير حيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف اتخاذ القرارات ومراقبتها وتصحيحها وتغطية النقائص في تدفق المعلومات، ومن خلال هذا المبحث سنقوم بعرض المكونات الأساسية لها وكيفية تطبيقها في المؤسسة وأدوات عرضها.

المطلب الأول: المكونات الأساسية للوحات القيادة

إن أغلب لوحات القيادة الحالية تحتوي على أربعة مناطق رئيسية تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: الشكل العام للوحات القيادة

المؤشرات	النتائج	الأهداف	الفروقات
الصف 1: - مؤشر أ - مؤشر ب الصف 2: - - الصف ن -			
منطقة المقاييس الاقتصادية منطقة النتائج منطقة الأهداف منطقة الفروقات			

المصدر: بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC - رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2006، ص: 129.

يمكن شرح هذه المناطق في لوحة القيادة على النحو التالي:¹

أولاً: منطقة المقاييس الاقتصادية

توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة وهي عبارة عن قائمة من الأصناف وتتمثل عموماً في (مراكز مسؤولية، مصالحي، ورشاش،)، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحيته وتفاوض معها على تحقيق أهداف معينة، فيمكن تمثيل الصنف رقم (1) في إدارة إنتاج، والمسؤول هنا هو مدير الإنتاج وهو بدوره خاضع لسلطة الإدارة العامة، كما يشترط أن يكون لكل صنف موجود بلوحة القيادة وزن اقتصادي مقارنة بمجموع النشاطات في المؤسسة، إضافة إلى أن كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات والتي تخص دائرة نشاطه، وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.

ثانياً: منطقة النتائج الفعلية

إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية خاصة بشهر واحد أو تراكمية أي مجموع نتائج الشهر منذ بداية السنة أو شهرية وتراكمية معاً، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التشغيل

الشكل رقم 03: طرق عرض منطقة النتائج الفعلية للوحة القيادة

الوضعية في 31 مارس سنة ن

لوحة القيادة للقسم أ

الناتج الفعلية لشهر مارس	أهداف شهر مارس	فروقات شهر مارس

مصلحة 1

مصلحة 2

الناتج الفعلية التراكمية	الأهداف التراكمية	الفروقات التراكمية

مصلحة 1

مصلحة 2

نتائج فعلية		أهداف		فروقات	
شهرية	تراكمية	شهرية	تراكمية	شهرية	تراكمية

مصلحة 1

مصلحة 2

المصدر: بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التشغيل - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC - رسالة ماجستير، غير منشور، التخصص: العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2006، ص: 130.

المعلومات المتواجدة في لوحة القيادة ترتبط ب: ¹

1. النشاط: ويعبر عنها من خلال وحدات النشاط كعدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة عدد ساعات العمل، إضافة إلى قيم غير مالية أي نوعية كمعدل الغياب، حصة السوق وغيرها.
2. الأداء المالي لمراكز المسؤولية: وتتمثل في الأعباء والتكاليف، هوامش ومساهمات المنتجات، النتائج الوسطية كالقيمة المضافة والتمويل الذاتي.

¹ بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

إضافة إلى عرض نتائج لوحات القيادة شهريا وتراكمية يمكن عرض النتائج المرتبطة بالنشاط والأداء المالي في وثيقة واحدة معبر عنها بمؤشرات كمية ومالية، أو الفصل بين نتائج الأداء المالي والنتائج المتعلقة بالنشاط لنفس مراكز المسؤولية لتسهيل عملية المتابعة وتحديد الخلل.

ثالثا: منطقة الأهداف

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، ويتم استخدام نفس الأسلوب في عرض الأهداف إما أهداف شهرية أو تراكمية أو معاً، وكذا أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين.¹

رابعا: منطقة الفروقات

يتم الحصول على الفروقات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرضها بنفس الطرق السابقة أن تكون فروقات شهرية أو تراكمية أو الاثنين، فروقات تخص النشاط أو فروقات تخص الأداء المالي أو الاثنين معاً.²

خامسا: مناطق اضافية

في أغلب الأحيان تكون من الأفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية منها:³

- ✓ نتائج الدورة السابقة لتسهيل عملية المقارنة؛
- ✓ نتائج 12 شهرا الماضية لتفادي تأثير الظواهر الموسمية؛
- ✓ الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة وذلك لتذكير المسؤول بالتزاماته في تحقيق الأهداف المحددة؛
- ✓ عرض النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة ويمكن أن يتم هذا العرض دوريا أو مرة أو مرتين في السنة، ففي هذه الحالة لا يتعلق الأمر بهدف جديد ولكن بالنقطة المراد الوصول إليها في نهاية الدورة مع الأخذ في الحسبان الفروقات التي حدثت والنتائج المحتملة للأشهر المتبقية أن بدأ عرض النتيجة، وتستمر عملية مقارنة الفروقات بالأهداف المبدئية.
- ✓ البرنامج قيد التنفيذ وذلك لتركيز الجهود على الأهداف التشغيلية المتبقية وإعداد برنامج عمل جديد تسمح بالوصول إلى الهدف النهائي المرتبط بالسنة العملية.

¹ بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 131.

² المرجع السابق، ص: 131.

³ المرجع السابق، ص: 131.

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

الجدول رقم (02): الإضافات الواردة على لوحات القيادة

الإضافات

المؤشرات	لوحة القيادة الأساسية			نتائج السنة السابقة	عرض النتيجة المحتمل تحقيقها نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج قيد التنفيذ
	نتائج	فروقات	أهداف				

المصدر: بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC - رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسلية، الجزائر، 2006، ص: 132.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في تقديم لوحات القيادة

إن من أهم مميزات لوحة القيادة هي لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات ملخصة ومرتبطة وشاملة ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات، حيث تقوم المؤسسة باختيار الشكل المناسب للوحات القيادة حسب رغبتها لتحقيق أهدافها، وفيما يلي عرض لأهم هذه الأدوات:¹

أولاً: الرسوم البيانية والمنحنيات

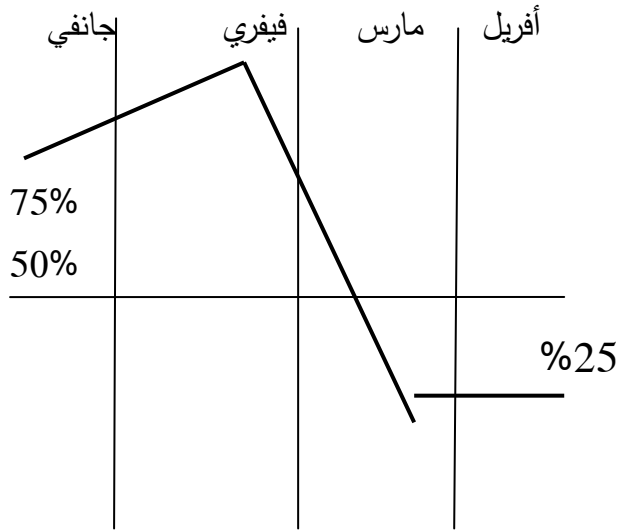
للرسومات البيانية والمنحنيات عدة مزايا تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة وكذا شرح التغيرات الحاصلة والفروقات التي تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة وهناك عدة أنواع من الرسوم المستعملة منها:

¹ بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

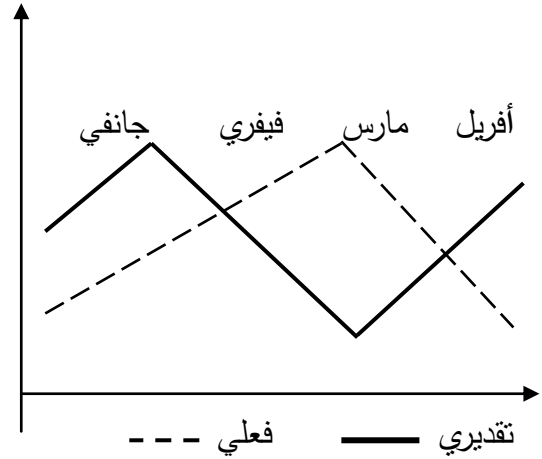
الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التشغيل

1. **المنحنيات:** هو أسلوب من الأساليب الإحصائية والرياضية، قد يكون خطأ مستقيماً أو منكسراً، يعكس حالتها مقارنة مع وضعية معينة أو خلال فترة زمنية معينة، هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات وتوضيح التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر، وفيما يلي بعض النماذج للمنحنيات البيانية التي تستعمل في لوحة القيادة.

الشكل رقم 05: منحني بياني للوضعية التنافسية

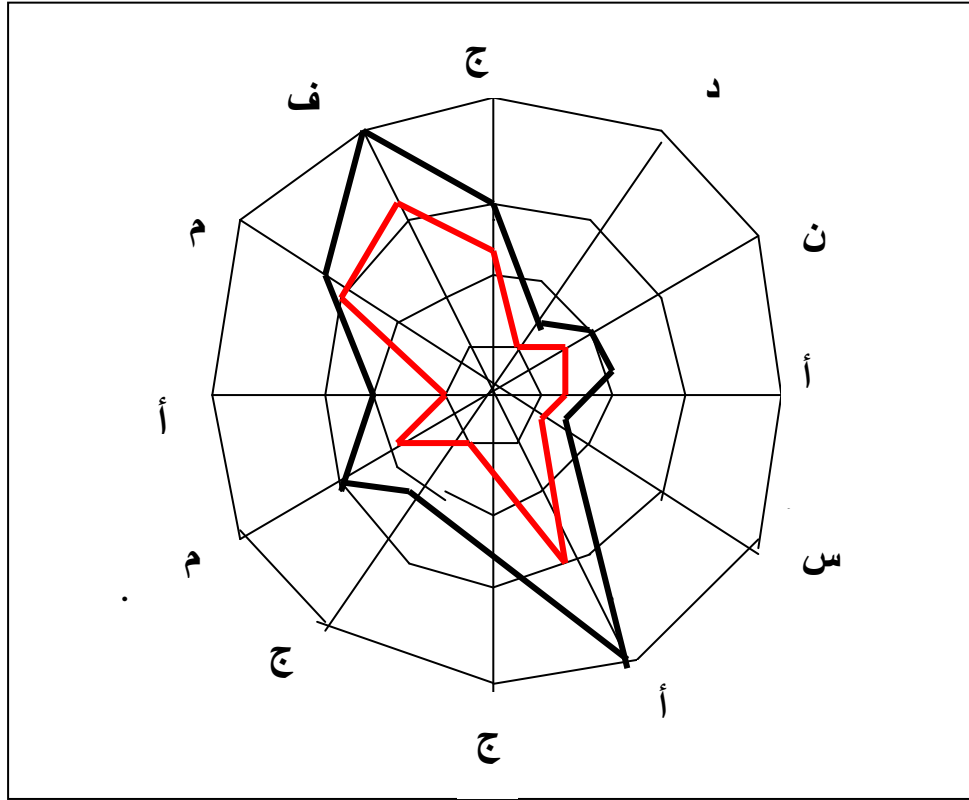


الشكل رقم 04: منحني بياني يوضح المبيعات



المصدر: بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخل مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف - مسيلة افريل 2009، ص: 8.

الشكل رقم 06: منحني بياني على شكل عنكبوتي



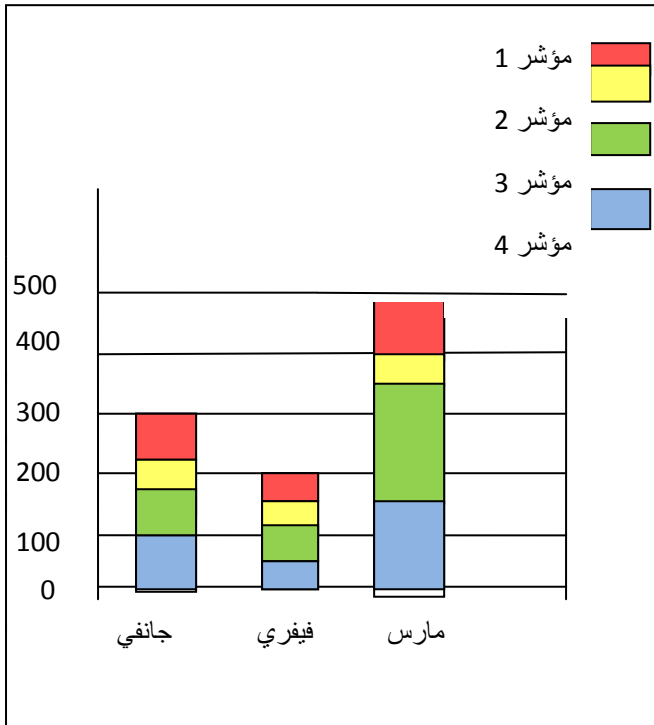
المصدر: معراج هواري، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ص: 84.

2. الرسومات البيانية: هي عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول وهي أداة من أدوات العرض المفضلة في لوحة القيادة لأنها تسمح بالعرض السريع الفعال لتطورات النشاط فهي أكثر سهولة للاستيعاب، إذ تسمح بالمشاهدة المباشرة وحسن الإدراك ومساعدة المسؤول في توضيح والكشف الجيد للانحرافات، لكن إستعمالها يستوجب نوع من الكفاءات والخبرة واحترام بعض القواعد لاختيار الشكل المناسب.¹

¹ بالهاشمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: النقود المالية والبنوك، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، جوان، 2006، ص: 98.

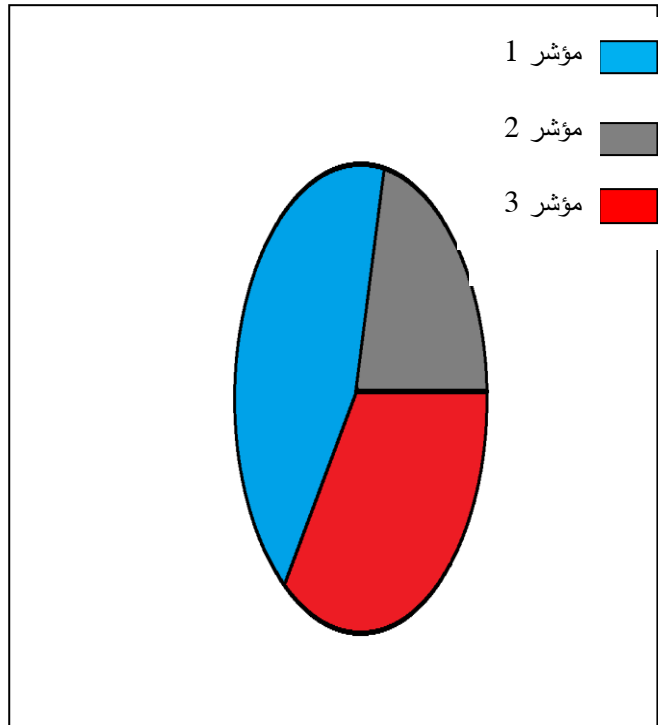
الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

الشكل رقم 08: الأعمدة الزمنية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ماسبق.

الشكل رقم 07: شكل دائري



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ماسبق.

ثانياً: النسب

هي عبارة عن العلاقة الموجودة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو نوعين لنشاط المؤسسة فبعضها يحسب انطلاقاً من معطيات محاسبة والبعض الآخر يقاس عن طريق وحدات فيزيائية، فحتى تؤدي هذه النسب دورها التقييمي والقيادي لابد أن تعبر عن حقيقة النشاط، وترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا لاستخدامها في إعداد لوحة القيادة، تلتزم بالمبادئ التالية:¹

في حالة توفر نسبة واحدة فقط لا يكون لها معنى، بحيث أنها تتغير في الوقت والمجال الذي يعينها:

- ✓ يجب تزويد التقرير بتحليل الزيادة في النسب الدالة على تحسين وضعية المؤسسة ؛
- ✓ لا يجب أن تكون النسب كثيرة وهذا ليسهل فهمها، ولكن بالمقابل يجب أن تكون بالمقدار الكافي والكفيل بتقديم صورة أوضح وأصح عن وضعية المؤسسة.

¹ بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التشغيل

الجدول رقم 03: مختلف النسب المستعملة في لوحات القيادة.

مديرية الإنتاج	المديرية التجارية	المديرية المالية	مديرية الأفراد	المديرية العامة
<u>تكلفة الإنتاج الكلية</u>	<u>نتيجة الوحدة (مركز)</u>	<u>رأس المال الخاص</u>	<u>تكلفة الأفراد</u>	<u>القيمة المضافة</u>
عدد الوحدات المصنعة	رأس المال المخصص للوحدة	رأس المال الدائم	عدد الأفراد	عدد العمال
<u>الكمية المصنعة</u>	<u>هامش على المبيعات</u>	<u>الإيرادات الثابتة</u>	<u>تكلفة اجتماعية</u>	<u>النتيجة</u>
ساعات عمل الآلة	رقم الأعمال	الإيرادات الثابتة الصافية	عدد العمال	رقم الأعمال
<u>المعيب</u>	<u>رقم الأعمال</u>	<u>مصاريف مالية</u>	<u>رقم الأعمال</u>	<u>النتيجة</u>
الكمية المنتجة	عدد الموزعين الباعة	قروض	عدد العمال	رأس المال الخاص

المصدر: معراج هواري، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التشغيل، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011، ص: 83.

ثالثا: الجداول

هي عبارة عن ترتيب المعلومات بشكل أعمدة وصفوف تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة بين التقديرات والنتائج المحققة واستخراج الفروقات، تعتبر الجداول الأداة الأكثر استعمالا في لوحة القيادة وعادة ما تكون في شكل نموذج عام، بحيث توفر بيانات ومعطيات مفصلة تترك الإمكانية لمستخدميها بإجراء الحسابات التكميلية، لكن قدرتها على إعطاء نظرة شاملة ودقيقة عن العمليات تتناسب عكسيا مع كثافتها.¹

¹ بلهاشمي جيلالي طارق، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

الجدول رقم 04: جدول متابعة نشاط تجاري

المؤشرات	الشهر ن-1	الشهر ن	الانحراف	تذكير ن-1	مجموع سنة س	تذكير سنة س-1	الانحراف
الحسابات الجديدة							
القروض الممنوحة							
مبلغ الإيداعات							

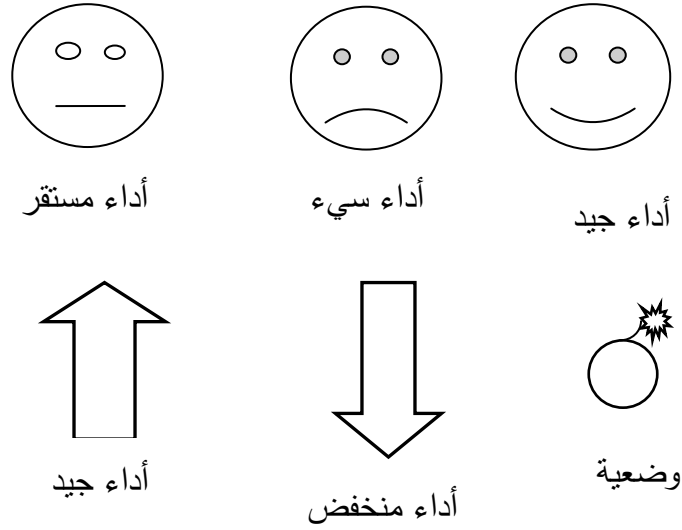
المصدر: بلهاشمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، رسالة ماجستير، غير منشورة
التخصص: النقود المالية والبنوك، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، جوان 2006، ص: 100.

رابعاً: المنبهات (العلامات الساطعة)

هي مؤشرات ذات أهمية خاصة بحيث أنها عبارة عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة وذات دلالة، بعد مقارنة قيمة المؤشر بمعيار معين بغرض جلب اهتمام المسؤولين حين حدوثها أو تجاوزها وحثهم على اتخاذ التدابير اللازمة، والشكل الموالي يوضح مجموعة من الإشارات التي تعتمد عليها لوحة القيادة.¹

¹ بلهاشمي جيلالي طارق، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

الشكل رقم 09: إشارات أو رموز



المصدر: بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التشغيل - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC - رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2006 ص: 162.

المطلب الثالث: كيفية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة

الهدف الأساسي من استعمال لوحات القيادة هو كشف الانحرافات عند وقوعها من أجل تحليلها والبحث عن أسبابها، ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، والقيام بالإجراءات التصحيحية، وبالتالي اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب،¹ إن ضرورة برمجة مراحل تصميمها بصفة دقيقة ومجملّة لتفادي هذه الانحرافات التي قد تتورط فيها المؤسسة والذي قد ينتج عنها:²

- ✓ إعداد التحليلات بطريقة غير منتظمة من البداية؛
- ✓ رفع الضغط الناتج عن أفعال سيكولوجية سلبية من طرف الإدارة أو الإطارات.

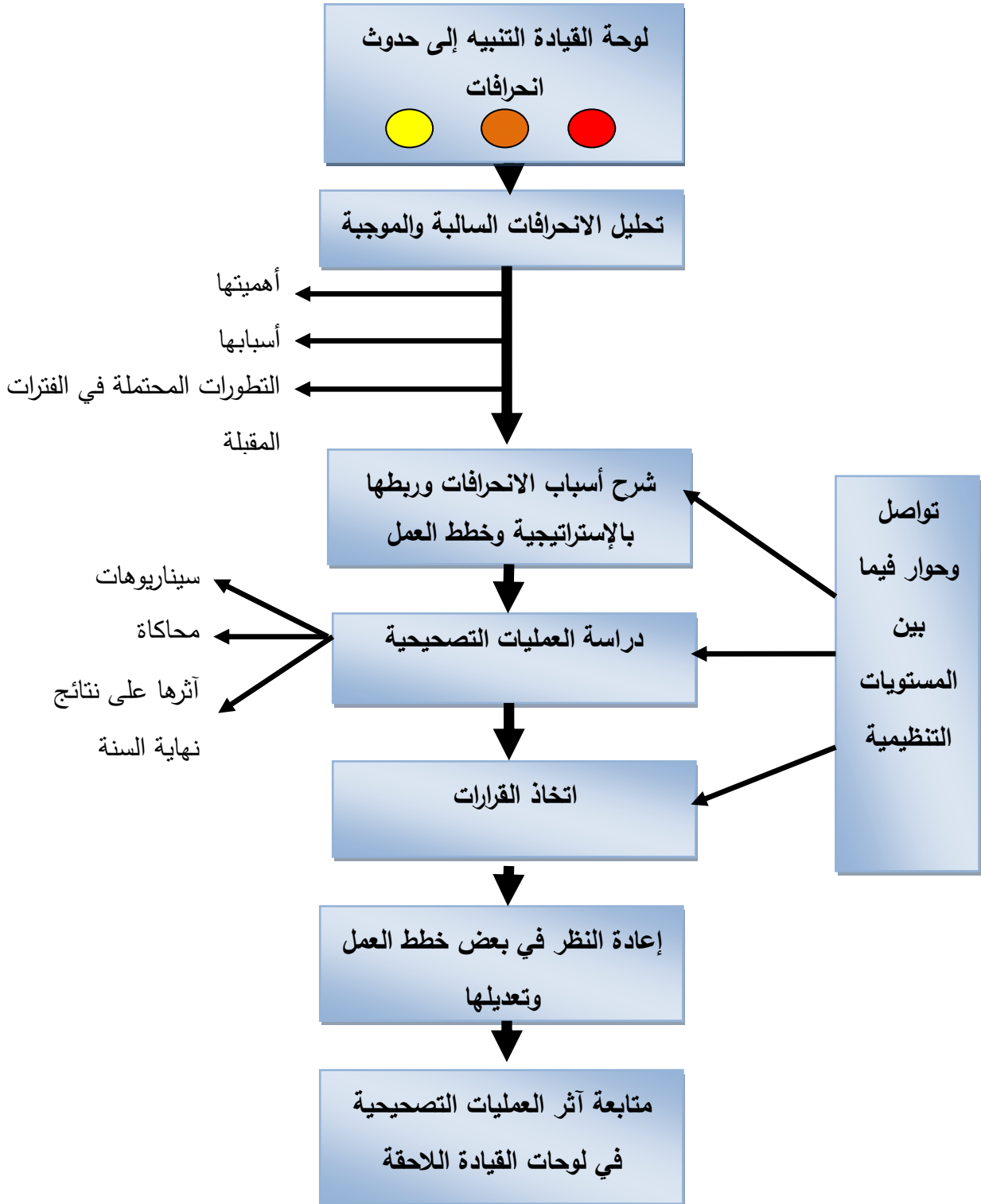
الشكل الموالي يوضح طريقة عمل لوحة القيادة في المؤسسة.

¹ مختاري الضاوية، دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الاداء بالمؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة مديرية الصيانة بالاعواط DML (سونطراك)،

رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم التشغيل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص: 72.

² بن لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

الشكل رقم 10: طريقة عمل لوحات القيادة



المصدر: مختاري الضاوية، دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط DML (سونطراك)، رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: علوم التشغيل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص: 73.

يمكن توضيح كيفية تطبيق لوحة القيادة على النحو التالي:¹

أولاً: عند إنطلاق العمليات

تقسم إلى ثلاث مراحل تتمثل في تقديم أهداف العملية، أمر التدخل ومساهمة المسؤولين في التحليل، نوضحها كمايلي:

1. تقديم أهداف العملية: على الإطارات الأساسية في المؤسسة أن يقدم كافة المعلومات الهامة، كما يجب عليهم العمل بلوحة القيادة حيث يجمعهم المسير الذي يقدم في حضور مدير المؤسسة الهدف والفائدة وهذا من أجل:

✓ معرفة طرق استعمال وسائل التسيير الحديثة في مختلف المستويات؛

✓ تقدير التكاليف التي يتطلب تجديدها.

2. أمر التدخل: إن رغبة مدير المؤسسة في تطبيق لوحة القيادة، وهذا لضرورتها من أجل نجاح المشروع، تتمثل أساسا في استعداده للانطلاق فيها وذلك من أجل:

✓ استغلال وتحضير وصيانة النتائج الجزئية المكتسبة؛

✓ استخراج المعلومات والتي بدورها توجه عمل لوحة القيادة.

3. مساهمة المسؤولين في التحليل: من الضروري إشراك المسؤولين في التحليل لإعداد لوحة القيادة وذلك من أجل:

✓ التعبير عن آرائهم للوضعية المنظور فيها خاصة حول المهام والأهداف الأساسية ومؤشرات النتائج المأخوذة؛

✓ تقديم يد المساعدة في البحث عن أسس ومصادر المعلومات.

ثانياً: عند إختيار المشروع

تقسم إلى:

1. الاختيار في أول محاولة: قبل جعل لوحة القيادة عملية من الضروري اختيارها وتجربتها من المعطيات القديمة أو بتقديم مقارنة لمعطيات أخرى، وهدف هذه المحاولة هو:

✓ تحسن وتشخيص أكثر للوثائق، وذلك باستعمال شروط مقارنة للواقع خلال مدة معينة تكون قبل الاستعمال الرسمي؛

✓ الصيانة خلال هذه العملية مهمة وضرورية للتدقيق والضبط النهائي.

¹ بن لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 90-91.

2. نتائج أول محاولة: بعد استعمالها لمدة تقدر ببضعة أشهر، يتم دراسة آراء واقتراحات المسؤولين المعنيين للتأكد من أنه :

- ✓ لكل منهم امكانية إعداد المؤشرات المترجمة للمهام الأساسية التي بحوزتهم، وخلق نوع من المنافسة المهنية؛
- ✓ إن المؤشرات لا تقوم بعمل مزدوج فيما بينها؛
- ✓ لا يوجد نقص في هذه المؤشرات.

3. تشكيل الإجراءات: وهذه الإجراءات تتمثل في :

- ✓ قواعد الإعداد هي التحديد الكتابي أو البياني لدور كل موظف ومسؤول عن إعداد الملفات ومصادر المعلومات، وطرق تموين المعطيات، مع احترام القواعد الموضوعية لذلك.
- ✓ إجراءات المراقبة ذلك أنه لا يجب أن تكون لوحة القيادة ثابتة في شكلها الابتدائي بل يجب أن تتطور مع تغير تنظيم المؤسسة ومشاكلها، ومصادر المعلومات التي بحوزتها ولتحقيق كل ذلك يستحسن التنبؤ بإجراءات قاعدية للاختيار، ودراسة ملفات ومعلومات لوحة القيادة.

المبحث الرابع: أنواع لوحات القيادة في المؤسسة

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت بعدما كانت وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة تتعدد أنواع لوحات القيادة وفقا للوظائف المختلفة للمؤسسات، فمنها لوحة القيادة المالية و لوحة القيادة الاجتماعية إضافة إلى لوحة القيادة التسويقية وهذا ما سنحاول التفصيل فيه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: لوحة القيادة المالية

تعتبر لوحة القيادة المالية خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية المالية، وتشكل لوحة القيادة المالية أداة في يد الإدارة العامة لمراقبة العملية التشغيلية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، اتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار والسياسة التجارية والمالية.¹

يتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمديرين بغرض تقديم مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، وتهدف لوحة القيادة المالية إلى:²

- ✓ قياس الفعالية التشغيلية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع وتحديد الانحرافات؛
- ✓ تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة.

تحتوي لوحة القيادة المالية على ثلاثة أنواع من المؤشرات هي:³

أولاً: مؤشرات مالية تعكس الحالة المالية الإجمالية للمؤسسة

يمكن حسابها انطلاقاً من جدول حسابات النتائج والميزانية، فبواسطة جدول حسابات النتائج يمكن حساب :

- ✓ القيمة المضافة؛
- ✓ فائض الاستغلال؛

¹ عريس الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 122.

² بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات - KAVAGHAZ- رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: علوم التشغيل، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009/2008، ص:

110.

³ بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

✓ قدرة التمويل الذاتي.

أما انطلاقا من الميزانية يمكن حساب:

✓ تطور رأس المال العامل؛

✓ تطور احتياجات رأس المال العامل؛

✓ الأموال الخاصة / الأموال الدائمة؛

✓ المردودية المالية للاستثمارات؛

✓ سحب على المكشوف من طرف البنك (من الأفضل أن تساوي قيمته الفعلية الصفر).

ثانيا: مؤشرات مالية تخص الإدارة المالية

تتمثل في:

✓ حجم القروض المحصلة؛

✓ معدل الفوائد المتوسطة للديون المالية؛

✓ قيمة النواتج المالية؛

✓ رصيد الخزينة.

ثالثا: مؤشرات تسيير عامة

تتمثل في:

✓ التكلفة الإجمالية للوظيفة؛

✓ تكلفة الوظائف التابعة للإدارة المالية (المحاسبة، إدارة الخزينة، قسم الدراسات المالية،
الجباية.....).

لا يوجد شكل محدد للوحة القيادة المالية بل هي تعتبر إجتهدا من طرف كل مسير ومن بين هذه الأشكال نستعرض هذا الشكل:

الجدول رقم 05: لوحة القيادة المالية

المؤشر	كيفية الحساب	السنة ن	السنة ن+1	نسبة التطور	الملاحظة
المؤشر 01					
المؤشر 02					
المؤشر ن					

المصدر: بن خروف جلييلة، دور المعلومات امؤسسة واتخاذ المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز العنوان **KANA GHAZ**، رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: علوم التشغيل، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008/ 2009، ص: 113.

الشكل عبارة عن لوحة قيادة مالية لمقارنة نتائج المؤسسة من سنة لأخرى يقوم المسير بحساب عدد من المؤشرات في السنة ن ثم ما يقابلها في السنة ن+1 وتحسب نسبة التطور ثم التعليق عليها سواء كانت موجبة أو سالبة وتغيير أسبابها.

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

الجدول رقم 06: مثال للوحة القيادة المالية

المؤشرات	كيفية الحساب	قيمة المؤشرات لسنة ن			التعليق
		المحقق	الهدف	الانحراف	
القيمة المضافة	الهامش الاجمالي + إنتاج الدورة - (مواد ولوازم مستهلكة + خدمات)				
فائض الاستغلال	القيمة المضافة + مؤونات الاستغلال - (ضرائب ورسوم + تكاليف المستخدمين)				
قدرة التمويل الذاتي	المدخرات النقدية المقبوضة (ماعدات نتائج التنازل عن الاستثمارات) - المخرجات النقدية المدفوعة				
المردودية المالية	النتيجة الصافية رؤوس الأموال الخاصة				
الاستقلالية المالية	أموال الخاصة أموال دائمة				
الخزينة الصافية	(القيم المحققة + المنتجات) / الديون قصيرة الأجل				

المصدر: إعداد الطالبة بناء على ماتقدم سابقا.

المطلب الثاني: لوحة القيادة الاجتماعية

تعرف لوحة القيادة الاجتماعية على أنها وسيلة تسيير تسمح بقياس التوقعات والتحقق منها سواء كانت طويلة أو متوسطة الآجال، وتؤمن الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا، فهي تجمع دوريا مجموعة من المؤشرات تختارها المؤسسة كأسس ومبادئ قوية للعمل بها، لهذا تم الإتفاق على تحديد معيار لكل مؤشر وعندما تفوق قيمة المؤشرات الشكل القانوني تعمل كمؤشرات إنذار شرط أن يقود المقرر الأعمال التصحيحية الضرورية والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المقترحة

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

تقوم لوحة القيادة الاجتماعية على منطق مماثل للميزانية الاجتماعية لأنها تقوم بإعداد مؤشرات تسمح برؤية وتقدير لتسيير المورد البشري، وأيضاً تعتبر وسيلة تسيير إلى تحليل التطورات الاجتماعية، ومنه فإن لوحة القيادة الاجتماعية تقوم بـ:¹

- ✓ متابعة التوقعات: عند إعداد خطط على عدد من التوقعات فإن يمكن أن تضم معلومات يجب مقارنتها مع ما يتم تحقيقه؛
- ✓ متابعة الأهداف التي تم تحديدها بوضوح وبدقة المعبر عنها كمياً؛
- ✓ تتميز بالبساطة والوضوح والاختصار، تقتصر على النقاط والمحاور الأساسية التي يقف عليها تسيير المورد البشري في المؤسسة؛
- ✓ العمليات التصحيحية من خلال مشاهدة المؤشرات يمكن تحليل الانحرافات والتدقيق في أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إن اختيار المؤشرات يكون بناءاً على الأهداف المحددة في لوحة القيادة فلا يمكن بناء لوحة القيادة إذ لم تكن هناك أهداف محددة مسبقاً بوضوح ودقة، وأن المؤشرات تسمح بقياس وتحليل فضلاً عن متابعة مختلف الظاهر المتعلق بالموارد البشرية، والتي تتميز بكونها عديدة ومتنوعة نذكر منها:²

أولاً: مؤشرات تعداد المستخدمين

يحسب :

- ✓ توزيع المستخدمين من حيث: الصنف، الرتبة، السن، الأقدمية، الجنس، نموذج النظام (القانون) الأساسي.
- ✓ حركة المستخدمين من حيث: المدخلات، المشغلين، التخلي عن الوظيفة والمغادرة بسبب الوفاة أو التقاعد، النقل، الاستقالة، التسريح، الترقية.

ثانياً: الانضباط أثناء العمل

- ✓ الغيابات، مرخصة (مبررة)، غير مرخصة (غير مبررة)؛
- ✓ التأخرات؛
- ✓ الإجازات المرضية طويلة الأجل؛

¹ سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، رسالة ماجستير، غير منشور، التخصص: علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2009/2010، ص: 22.

² شنوفي نور الدين، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربة وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص: 174.

- ✓ العطل المهنية، عطل الأمومة؛
- ✓ حوادث العمل.

ثالثا: التكوين

- ✓ التكوين الأساسي (الأولي)؛
- ✓ المؤهلات المهنية؛
- ✓ التربصات ومهمات التكوين؛
- ✓ الحجم الساعي للتكوين، النسب؛
- ✓ تكلفة التكوين.

رابعا: التعويض

- ✓ تطور الكتلة الأجرية؛
- ✓ تشكيلة الأجور حسب الاصناف؛
- ✓ الأعباء الاجتماعية والعلاوات (المكافآت)؛
- ✓ الفجوات (الفروقات) ما بين المداخل.

يتم عرض لوحة القيادة الاجتماعية على شكل جداول قصيرة، ملخصة، سهلة القراءة وتجذب انتباه المسؤولين إلى ما هو معنى به أو إلى نشاط مهم، حيث أنها تظهر مباشرة وفوريا القيم والانحرافات بالنسبة للتنبؤات من الأمثلة على ذلك:¹

¹ بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية (دراسة حالة)، أطروحة دكتوراه غير منشور، التخصص: علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بباتنة – الجزائر، 2014/2015، ص: 84.

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

الجدول رقم 07: نموذج للوحة القيادة الاجتماعية

الملاحظة	أهداف نهاية السنة	تحقيقات السنة السابقة			تحقيقات سنة الحالية			المؤشرات
		الإنحراف	التقديرات	التحقيقات	الإنحراف	التقديرات	التحقيقات	
								1- مؤشرات التوظيف عدد العمال عدد الوظائف الجديدة عدد أيام العمل
								2- مؤشرات الأجور الكتلة الأجرية تغيرات الأجور متوسط الأجر لكل عامل معدل الترقية
								3- مؤشرات اجتماعية الغيابات التأخرات العطل المهنية حوادث عمل
								4- التكوين عدد التربصات المؤهلات المهنية تكاليف التكوين
								5- الإنتاجية لكل عامل التكاليف الكلية للإدارة الإنتاجية مقارنة بالأجور رقم الأعمال/مجموع العمال القيمة المضافة/مجموع العمال

المصدر: إعداد الطلبة بناء على المعلومات السابقة.

المطلب الثالث: لوحة القيادة التسويقية

تعرف لوحة القيادة التسويقية على أنها أداة ضرورية لمراقبة المخطط التسويقي، تضم متابعة الأهداف كما هي معرفة بالإضافة إلى الافتراضات الأساسية، فهي أداة للقيادة والتدخل تسمح بتحليل وتدقيق أسباب الانحرافات الناتجة عن تحقيق الأهداف، يضم هذا التعريف أربعة أفكار أساسية وهي :¹

✓ متابعة الأهداف من أجل القيام بعملية تقييم سياسة تسويقية يجب تحديد الأهداف والمقاييس بوضوح ودقة معبرا عنها كمياً، فإن متابعة الأهداف التسويقية يعد عاملاً وشرطاً أساسياً لتحقيقها؛

✓ متابعة الافتراضات حيث يقوم المدير التسويقي عادة عند إعداد المخطط التسويقي بالاعتماد على عدد من الافتراضات المتمثلة في حجم السوق المترقب، تطورات، ردود فعل المنافسين، سلوك المستهلكين المرتقبة... إلخ وعليه فإنه يمكن للوحة القيادة التسويقية أن تضم هذا النوع من المعلومات من أجل مقارنتها مع ما تم تحقيقه؛

✓ لوحة حوصلية من بين خصائص لوحة القيادة التسويقية هي البساطة والوضوح والاختصار فهي عبارة عن مجلة في التسويق أو بحث تسويقي تقتصر على النقاط والمحاور الأساسية التسويقية للمؤسسة؛

✓ العمليات التصحيحية تعتبر عملية مشاهدة المؤشرات سبب كافي للقيام بتحليل الانحرافات والتدقيق في أسبابها من أجل التدخل واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إن صياغة لوحة القيادة التسويقية تسمح لإدارة التسويق عامة ومدير التسويق خاصة بالتحكم في عمليات التسويقية داخل المؤسسة عبر مجموعة من المؤشرات والتمثيلات البيانية التي يمكنها إعطاء صورة مختصرة للأداء التسويقي في المؤسسة، حيث تتمثل المؤشرات التسويقية فيما يلي:²

أولاً: مؤشرات محورية

هي عديدة ومتماثلة تتمثل في:

1. **مؤشر حصة السوق:** من خلاله يتحدد الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وتحليله يسمح بتوجيه وتسهيل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة يعبر عنه كما يلي:

¹ بن لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

² المرجع السابق، ص ص: 140.

$$\frac{\text{رقم أعمال المؤسسة في السوق}}{\text{حصّة السوق}} =$$

إجمالي رقم أعمال السوق

بالإضافة إلى مؤشر محفظة الزبائن:

$$\frac{\text{رقم الأعمال حسب الزبون}}{\text{محفظة الزبائن}} =$$

رقم الأعمال الإجمالي

2. مؤشر المحافظة على الزبائن (وفاء الزبائن): يعبر هذا المؤشر على درجة الإحتفاظ بالزبائن في سوق معين ويمكن حسابه بـ:

مشتريات الزبائن الأوفياء (العائدين)

$$\frac{\text{مؤشر الإحتفاظ بالزبائن}}{\text{مشتريات الزبائن الأوفياء (العائدين)}} =$$

رقم الأعمال الإجمالي

3. مؤشر تحصيل زبائن جدد: تعمل المؤسسة دائما على توسيع قاعدة زبائنهم في الأسواق المستهدفة وهو شرط أساسي من أجل زيادة حجم نشاطها ويحسب بـ:

مشتريات الزبائن الجدد

$$\frac{\text{مؤشر تحصيل زبائن جدد}}{\text{مشتريات الزبائن الجدد}} =$$

رقم الأعمال الإجمالي

من خلاله يتسنى لإدارة التسويق قياس فعالية جهودها التسويقية وتصحيح أخطائها المرتكبة.

4. مؤشر رضا الزبائن: تعمل المؤسسة دائما على إرضاء زبائنهم وإشباع حاجاتهم، فالمؤسسة إذا أرادت المحافظة على زبائنهم ما عليها إلا أن ترضي وتشبع حاجاتهم.¹

5. مردودية السوق المستهدف: يعبر هذا المؤشر على درجة الربحية المحققة في الأسواق المستهدفة وهو ما تسعى دائما المؤسسة إلى تنميتها، ويحسب:

¹ بن لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص: 140.

مردودية السوق = رقم الأعمال حسب السوق - تكاليف المنتجات المباعة

ثانيا: مؤشرات المزيج التسويقي

تتمثل في:¹

1. مؤشر المنتج: يحسب من خلال:

$$\frac{\text{رقم الأعمال حسب المنتج}}{\text{رقم الأعمال حسب المنتج}} = \frac{\text{رقم الأعمال حسب المنتج}}{\text{رقم الأعمال الإجمالي}}$$

مبيعات المنتج (A)

$$\frac{\text{مبيعات المنتج (A)}}{\text{إجمالي رقم الأعمال المنتجات المنافسة}} = \text{حصة السوق حسب المنتج مثلا (A)}$$

2. مؤشرات السعر: يمكن للمدير التسويقي أن يتابع تطورات هذا العنصر من خلال:

نسبة التغير في الطلب Q على المنتج A

$$\frac{\text{نسبة التغير في الطلب Q على المنتج A}}{\text{نسبة التغير في سعر المنتج}} = \text{ مرونة الطلب}$$

نسبة التغير في الطلب على المنتج A

$$\frac{\text{نسبة التغير في الطلب على المنتج A}}{\text{نسبة التغير في سعر المنتج B}} = \text{ مرونة التقاطع}$$

من خلال النتائج فإنه يتعين على المدير التسويقي إيجاد السعر المناسب الملائم للتصدي امام مناورات المنافسين .

¹ بن لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

ثالثاً: مؤشرات عنصر الترويج

تعتمد عليه المؤسسة في إقامة علاقات مستديمة مع زبائنها ويمكن تسيير متابعة هذا العنصر من خلال:¹

1. مؤشر المخطط الإشهاري: حيث

$$\text{تكلفة الإعلان} = 100 \times \frac{\text{تكلفة الإشهار}}{\text{عدد الإتصالات المحققة}}$$

من خلال النتائج يتم متابعة تكلفة كل أداة إشهارية ومقارنتها مع النتائج المحققة.

$$\text{مؤشر التغطية} = \frac{\text{الجمهور المستمع الصافي}}{\text{مجموع الفئة المستهدفة}}$$

حيث الجمهور المستمع الصافي يعبر عن عدد القراء، المتفرجين والمستمعين من الفئة المستهدفة، ويسمح هذا المؤشر بتقييم وسائل الإشهار من حيث تغطيتها للجمهور المستهدف.

2. مؤشر البيع الشخصي: يحسب من خلال:

$$\text{رقم الأعمال حسب رجل البيع} = \frac{\text{عدد رجال البيع}}{\text{رقم الأعمال الإجمالي}}$$

هذا المؤشر يقيم أداء رجال البيع ومدى مساهمتهم في رقم الأعمال.

$$\text{مؤشر تنشيط المبيعات} = \frac{\text{المبيعات المحققة} - \text{المبيعات السابقة}}{\text{تكاليف التنشيط}}$$

¹ بن لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

3. مؤشر المزيج التوزيعي: يمكن متابعة هذا النشاط وفق عدد من المؤشرات:¹

مؤشر متابعة المنتج في شبكات التوزيع يتم حسابه كما يلي:

عدد نقاط البيع التي يتواجد فيها المنتج

$$\text{مؤشر التوزيع المادي} = \frac{\text{إجمالي نقاط التي يباع فيها نفس أصناف المنتج}}{100 \times}$$

من خلاله يتسنى للإدارة التسويقية والمدير التسويقي أن يحدد نسبة تواجد المنتج عند نقاط البيع المختلفة.

رقم الأعمال (السنوي، الشهري)

$$\text{مؤشر دوران المخزون} = \frac{\text{قيمة المخزون (السنوي، الشهري)}}{\text{رقم الأعمال (السنوي، الشهري)}}$$

يسمح هذا المؤشر بمتابعة المخزون حتى لا تقع المؤسسة في مشكلة في انقطاعه، الذي يسبب في ضياع زبائن أوفياء أو مشكلة كساد المنتج مما يؤدي إلى تجميد الأموال، لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب: أهمية إدارة التسويق، المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة، خصائص القطاع، حاجات المسؤولين.

نقوم بعرض الشكل التالي للوحة القيادة التسويقية :

الجدول رقم 08: لوحة القيادة التسويقية

المؤشرات	الأهداف	النتائج	الفروقات	نتائج السنة السابقة	البرنامج قيد التنفيذ
- مؤشر A - مؤشر B - مؤشر C					

المصدر: سالم شحرور، أثر استخدام لوحة القيادة التسويقية على تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق، رسالة ماجستير

غير منشورة، التخصص: التسويق، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص: 12.

¹ بن لخضر محمد العربي، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

خلاصة الفصل الأول:

إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير لوحة القيادة، إذ أنها تشكل أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة وذلك من كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية ويعدد محدود والتي تعتبر بمثابة الحجر الأساس لها حيث تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الإتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية وعليه يمكن أن نستنتج من خلال هذا الفصل إن لوحة القيادة عبارة عن دعامة التسيير باعتبارها سهلة، سريعة وديناميكية، فهي تسمح من جهة بتسهيل فهم حالة معينة من خلال إعطاء مفهوم ملائم لمعنى المعلومات، ومن جهة أخرى تحت المسؤول على دراسة القرارات التصحيحية الممكنة في حالة الانحراف عن الأهداف، إذا فهي تساعد في تحسين وترسيخ الثقافة التسييرية للمسؤول إن هذا التحسين يكون حسب مدى الاستعمال والاستغلال الأمثل لهذه الأداة.



الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول اتخاذ القرار

تمهيد:

يرى علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرار هي العنصر القوي والحركي في نظرية القرارات للإدارة وهي أيضا جوهر الوظيفة الإدارية وقلبها النابض فهذه العملية ذات أهمية كبيرة في حياة المؤسسة فهي وسيلة علمية وفنية ناجحة لرسم المخططات ووضع السياسات والإستراتيجيات العامة وكذلك تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، فاتخاذ القرار هو عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تحليل وتقييم النتائج والقيم المرتبطة عن كل بديل ومن أجل أن يتم تحقيق الأهداف المرجوة واختيار القرارات الصائبة للإدارة لابد من توفير الكفاءة اللازمة في متخذي القرارات، وعملية اتخاذ القرار تلعب دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية بما فيها تجميع المعلومات والبيانات اللازمة للوظيفة الإدارية.

المؤسسة بوصفها نظاما معقدا تعتبر مركزا لاتخاذ القرارات حتى تتمكن من بلوغ أهدافها والحفاظ على استقرارها، ومن ثم تحتاج المعلومات التي تعتبر سندا ودعامة لاتخاذ القرار، وفي هذه الحالة يتعين عليها أن تتوفر على الوسيلة أو الأداة ذات الكفاءة بإنتاج المعلومة الدقيقة، والنافعة في الوقت المناسب والتي تعكس صورة القرارات التي ستتخذ وتجعل منها قرارات فعالة.

سنحاول من خلال هذا الفصل استعراض مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاث مباحث رئيسية وهي:

- ✓ المبحث الأول: الإطار النظري حول عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.
- ✓ المبحث الثاني: أساليب اتخاذ القرار في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيها.
- ✓ المبحث الثالث: القرارات المالية على مستوى المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة

تعد عملية اتخاذ القرار عملية مهمة وحساسة في الإدارة، إن حل المشاكل اليومية المرتبطة بأي مؤسسة تتم بواسطة اتخاذ القرار المناسب وذلك بتوفير البدائل اللازمة والاختيار المناسب والموافق لها، حيث أن عملية اتخاذ القرار يتم بوجود بيانات ومعلومات صادقة ومناسبة وغير بسيطة وهذا لبلوغ الأهداف، من خلال هذا المبحث سنحاول استعراض الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية من خلال إبراز مفهوم عملية اتخاذ القرار مراحلها والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وأنواعها

قبل التطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار لابد من الإشارة أولاً إلى تعريف القرار في حد ذاته على النحو التالي:

أولاً: تعريف القرار

يعرف القرار أنه: « عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب فالقرار الذي نتحدث عنه هو كيف تختار الأتمثل والأفضل ليكون له الأثر النافع والمفيد في المدى القريب والبعيد ».¹

كذلك يعرف على أنه: « اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوب ».²

كما يمكن تعريف القرار بأنه: « اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جدية ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال ».³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن القرار هو بديل من البدائل المتاحة والمتعددة المحددة مسبقاً لحل مشكلة معينة للوصول إلى غاية أو تحقيق هدف يوضع من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص الفاعلين في صنع القرار ذوي خبرة ومهارة ومعرفة العمليات الإدارية.

¹ سيد صابر تلعب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 34.

² حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 99.

³ مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال - نماذج قرار تطبيقات عملية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 20.

ثانيا: تعريف عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرارات لم تعد مجرد عملية بسيطة تعتمد على القدرات الشخصية للمدير، ولكن تحولت إلى عملية فنية لصناعة القرارات التي تحتاج من المدير العديد من العمليات التشغيل، وتعتبر محور العملية الإدارية لأنها أساسا بكل ما يدخل ضمن مكونات العملية الإدارية نفسها، وأصبح مقدار النجاح الذي يمكن أن تحققه أية مؤسسة، رهن بقدرة وكفاءة الإدارية على ممارستها بنجاح.¹

تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها: « دراسة وتحديد واختيار البدائل الملائمة لحل المشكلات ويعني هذا أن هناك دائما خيارات أمام متخذ القرار عليه التفكير فيها واختيار أفضلها لحل المشكلة أو الموقف محل الدراسة ». ²

تعرف أيضا: « أنها عملية اختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن اتباعها للوصول إلى تحقيق الاهداف المرجوة ». ³

كما تعرف بأنها: « عملية المفاضلة والتقييم الدقيق لمجموعة من البدائل في ظل وتوقعات معينة واختيار أفضلها للوصول إلى حل مشكلة قائمة أو اتخاذ هدف محدد، بما يعني التكيف الفاعل للمنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية ». ⁴

مما سبق يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار هي ذهنية أو حركية مبنية على الدراسة والتفكير للاختيار البديل من بديلين محتملين أو أكثر أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير للوصول إلى القرار المناسب لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار

من أجل فهم القرار داخل المؤسسة من الضروري تحليل العمليات التي تؤدي لاختيار سلوكيات الأفراد والتأثيرات على السلطات إذ ينبغي أن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية للوصول إلى القرارات الصائبة أو السليمة التي يمكن ان تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة وتتلخص هذه المراحل فيما يلي:

¹ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات - المعلومات - القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2008، ص ص: 222-223.

² الطيب الوافي، دور أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، التخصص: العلوم الاقتصادية، جامعة عباس فرحات - سطيف، الجزائر ، 2011/2012، ص : 88.

³ بركان دليبة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، عدد 10، ديسمبر 2011، ص: 2018.

⁴ عابدي محمد السعيد، محاضرات نظرية القرار، سنة الأولى ماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2014/2015، ص: 4.

أولاً: مرحلة تحديد وتشخيص المشكلة

تعتبر عملية تحديد المشكلة أول خطوات عملية اتخاذ القرار. فالتوصل إليها يأتي عن طريق الاجتهاد أو التقدير أو التمييز والمقارنة بين ما يجب أن يكون، وما يحدث الآن فعلاً، وهذا التحديد على جوانب من الأهمية، لأنه يحدد مدى فاعلية الخطوات الموالية لإيجاد حل مناسب للمشكلة، لكنه يعد مرحلة صعبة لغياب الوسائل وأدوات التشخيص للمشكلة.¹

إن المشكلة عبارة عن موقف يواجهه المدير أو متخذي القرار ويتصف هذا الموقف بالغموض والتعارض،² ويتطلب تحديد المشكلة الإجابة على الأسئلة التالية:³

- ✓ ما هو نوع المشكلة ؟
- ✓ كيف نشأت هذه المشكلة ؟
- ✓ ما هي النقاط الجوهرية أو الهامة في المشكلة ؟
- ✓ متى يجب أن تحل هذه المشكلة ؟
- ✓ ما هي المشاكل المترتبة على عدم حلها ؟

للمشكلة أبعاد وتشعبات وفروع يستطيع صاحب القرار أن يضيق حدودها كي يحدد المشكلة وأن يناقشها بالاعتماد على أمرين:

- ✓ الوقت المتاح لاتخاذ القرار.
- ✓ أن يصدر القرار في الوقت المناسب.

ثانياً: مرحلة جمع البيانات والمعلومات

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، وتحديد أبعادها واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، وذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة القائمين به في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة لتحليلها تحليلاً دقيقاً يتم مقارنة الحقائق مع الأرقام للوصول إلى المعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.⁴

¹ شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الإدارة الانتاجية، دمشق 2005 ص: 17.

² لحسن عبد الله باشيوة، بحوث العمليات دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 297.

³ المرجع السابق، ص: 297.

⁴ خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية - مدخل اتخاذ القرار - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 86.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

الأسئلة التالية تساعد في تحديد الجوانب الهامة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:¹

- ✓ ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟
- ✓ أين تحدث المشكلة ؟
- ✓ لماذا تحدث المشكلة في هذا الموقع ؟
- ✓ متى تحدث المشكلة ؟
- ✓ كيف تحدث المشكلة ؟
- ✓ لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟
- ✓ لمن تحدث هذه المشكلة؟
- ✓ لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات؟.

بعد جمع المعلومات يتم تحليلها وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة ويشمل ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدى وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى في المشكلة وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:²

- ✓ ما هي العناصر التي يمكن التحكم فيها في المشكلة والتي لا يمكن التحكم فيها ؟
- ✓ من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟
- ✓ ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة ؟
- ✓ ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة ؟
- ✓ ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة ؟

ثالثا: 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 رئيسيا في هذا المجال.

فبعد القيام بحصر جميع جوانب المشكلة تتم عملية تحديد الوسائل التي قد تساعد في الوصول إلى مانريد، وفي هذه المرحلة أيضا لابد من وضع أكبر قدر ممكن من البدائل حتى يتسنى لنا القيام بدراسة علمية شاملة، حيث أن بعض البدائل التي قد تبدو لنا بأنها ليست مناسبة في اللحظة الأولى، قد

¹ زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 96.

² المرجع السابق، ص: 97.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

تكون هي المناسبة بعد إجراء التحليل لها، وحتى لو لم تكن مناسبة إلا أننا قد نحتاج إلى تطبيقها تحت ظروف معينة وهذا يسهل علينا وضع خطط وإستراتيجيات لمواجهة الظروف المتغيرة، ومن أجل المفاضلة بين البدائل التي تم تحديدها نقوم بوضع النموذج المناسب والذي يسهل علينا مهمة القيام بهذه العملية ومن بين العوامل الواجب مراعاتها الهدف أو المشكلة موضع البحث، المعلومات والإمكانات المتوفرة وغيرها.¹

تعتبر عملية الاختيار النهائي للبدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم الخطوات التي يوليها متخذو القرار أهمية كبيرة، ذلك لأنها هي عملية موازنة ومقارنة النتائج المتوقعة مع الأهداف المسطرة.²

تتلخص المعايير التي يتم استخدامها في عملية اختيار البدائل المناسب لحل المشكلة فيما يلي:³

- ✓ عدد وأهمية الأهداف التي يحققها بديل معين؛
- ✓ مدى اتفاق البدائل مع أهمية المؤسسة وسياساتها وخططها؛
- ✓ المنفعة أو المكاسب التي يتم تحقيقها؛
- ✓ درجة المخاطرة المتوقعة من البدائل؛
- ✓ مقدار المجهود البشري اللازم لتنفيذ البدائل؛
- ✓ كفاءة البدائل؛
- ✓ مدى ملائمة كل البدائل مع العوامل الخارجية؛
- ✓ المعلومات المتاحة عن الظروف المحيطة بالبدائل؛
- ✓ مدى النقص في المعلومات عن البدائل؛
- ✓ التوقيت المطلوب لتنفيذ البدائل.

رابعاً: مرحلة تقييم البدائل

هي عملية شاقة يقوم بها المخططون أو الإداريون ذوي الخبرة في هذا المجال، وغرضهم من ذلك هو تدرج بدائل الحلول للمشكلة حسب أهميتها، فالبديل الذي تنطبق عليه المعايير التي يحددها المخطط يكون هو بديل الحل الأول، وعادة مايقوم المخطط في هذه العملية بتقدير النتائج الإيجابية والسلبية المتوقعة من كل بديل على حدى، ويعتمد تقدير النتائج على ثلاثة عوامل أهمها:⁴

¹ سليمان خالد عبيدات، محمد أحمد طراونة، مقدمة في بحوث العمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2010، ص: 16.

² علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص: 218-221.

³ زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

⁴ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 8، 2014، ص: 104.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

- ✓ خبرة متخذ القرار في هذا المجال؛
- ✓ فحص كل بديل وتجربته للتأكد من نتائجه؛
- ✓ الاعتماد على البحث العلمي والتنبؤات باستخدام الأساليب الكمية والإحصائية التي تساعد في حل المسائل الرياضية المعقدة مثل البرمجة الخطية وغيرها.

لكي يتم التوصل إلى البديل المناسب لحل المشكلة يقوم المدير بوضع معيار ملائم أو عدة معايير أخرى مثل: المقارنة، القياس، التكلفة....، ومن المعايير الأخرى المهمة التي يستخدمها ما يلي:¹

1. **درجة المخاطرة:** ومعنى ذلك أنه كلما كانت درجة المخاطرة المصاحبة للبديل قليلة، والعائد المتوقع منه عاليا فإنه يكون مقبولا أكثر من غيره من البدائل الأخرى، وعادة ما يختار المستثمر المشروعات التي يكون فيها العائد مرتفعا ومخاطرها قليلة، ولكن كلما زادت رغبة ذلك المستثمر بالحصول على عائد سريع من المشروع كلما زادت مخاطره والعكس صحيح.
2. **مدة استرداد رأس المال:** ويستخدم هذا المعيار من جانب المخطط لمعرفة المدة التي يسترد فيها المستثمر رأسماله، فكلما كانت مدة الاسترداد قليلة كلما كان بديل الحل مقبولا لديه أكثر من غيره من البدائل، وهذا يعتمد على حجم العائد المتوقع، فإذا كان مرتفعا تكون إمكانية استرداد رأس المال أقرب زمنا إلى جانب اعتبارات أخرى مثل: التكلفة التي يتحملها لإنتاج السلعة أو الخدمة.
3. **الاستغلال الأمثل للمواد:** يقصد بذلك الأساليب الإدارية التي يستخدمها في إدارة المشروع ونوعية التكنولوجيا التي يستخدمها في عملية الإنتاج ونوعية المواد وكيفية استخدامها، وكذلك الأموال المخصصة للإنفاق على المشروع، فالاستغلال الأمثل لهذه الموارد وعدم الهدر فيها يعتمد على استغلالها بطريقة اقتصادية.

خامسا: مرحلة اتخاذ القرار أو التنفيذ

يتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات المشكلة وقد يفضل أحيانا حلاً آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو تكون الظروف الحالية للمؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة

¹ علي عباس ، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وعليه فإنه يمكن الاعتماد على عدة عوامل في هذه المرحلة أهمها:¹

- ✓ التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات وظروف المؤسسة؛
- ✓ الصيغة العملية للبديل وفقا للمتطلبات القانونية السائدة؛
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب.

بعد وضع القرار موضع التنفيذ يتم متابعته من خلال تقرير النجاح والتقدم في التنفيذ حيث يستطيع المديرون المعنيون باستخدام نظم التقارير لمتابعة حالات التقدم والنجاح في الحل أو الحلول المحددة.²

حيث أن المتابعة تساعد على اكتشاف الانحرافات أثناء التنفيذ وتصحيحها فورا، أي بعد تنفيذ القرار يقوم متخذ القرار بمقارنة الإنجاز الفعلي مع ما هو محدد في القرار بذلك يتأكد من مستوى النجاح الذي حققه قراره.³

المطلب الثالث: أنواع القرارات على مستوى المؤسسات

إن البحث عن التصنيف الجيد للقرار يختلف من باحث إلى آخر كل حسب الهدف من صناعة قرار داخل الإدارة وهناك الكثير من المعايير الذي يتم اعتمادها لتصنيف القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات، وفيما يلي سنحاول عرض أهم هذه المعايير على النحو التالي:

أولاً: تصنيف الأول

وفق هذا التصنيف تقسم القرارات إلى خمسة تقسيمات رئيسية:⁴

1. القرارات الأساسية واليومية: تشمل القرارات الأساسية القرارات الاستراتيجية أو الإنشائية ذات الأهمية الكبيرة للمؤسسة وتتعلق بكيانها وتنظيمها وسياستها، أما القرارات اليومية الروتينية وهي التي تتكرر كثيراً في العمل اليومي للمؤسسة، ولا تحتاج إلى تحضير وأبحاث مسبقة.

¹ بوشارب خالد، دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي - دراسة حالة - المؤسسة الجزائرية للنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2013/2014، ص: 20.

² عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجانبي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط3، 2008، ص: 141.

³ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

⁴ محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص: 214-215.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

2. القرارات التنظيمية والشخصية: تتضمن القرارات التنظيمية والتي يصدرها الرئيس الإداري بصفة رسمية، كعضو مسؤول عن المؤسسة، وتشمل قرارات التعيين أو الترقية، أما القرارات الشخصية فهي التي تصدر عن المدير بصفته الشخصية لا صفته التنظيمية، كقرار الرئيس الإداري تقديم استقالته.
3. القرارات اللائحية والفردية: تصدر القرارات اللائحية في مواجهة فرد أو أفراد غير محددين بذواتهم، بحيث ينطبق القرار على كل فرد تتوافر فيه الشروط المحدد في القرار طوال مدة سريانه أما القرارات الفردية فهي التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم وأسمائهم.
4. القرارات المكتوبة والشفوية: تعني القرارات المكتوبة تلك القرارات الإدارية الصادرة بشكل مكتوب لتكون بمثابة مستند رسمي، ولسهولة فهم القرار وتفسيره، أما الشفوية هي القرارات الإدارية الصادرة بشكل شفوي ويعتبر قرارا سليما ومنتجا لجميع آثاره.
5. القرارات الصريحة والضمنية: تصدر القرارات الصريحة من قبل الرئيس الإداري بصورة واضحة ومباشرة، أما القرارات الضمنية هي تلك القرارات المستخلصة من مسلك الرئيس الإداري، دون التعبير عن صراحته، هي قرارات إدارية تصدر عن قصد، رغم كونها غير صريحة.

ثانيا: تصنيف الثاني

- هناك أنواع مختلفة من القرارات والمتخذة من قبل المدراء أو من جهة متخذي القرار وهي:
1. اتخاذ القرار في حالة التأكد التام: وهذه أبسط أنواع القرارات التي تواجه متخذ القرار حيث يستطيع فيها تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد والسبب يعود إلى توفر البيانات والمعلومات اللازمة حسب طبيعة المشكلة، وهذه البدائل هي أساليب بيد متخذ القرار لتقييم البدائل المختلفة واختيار البديل الأفضل (وتسمى حالة طبيعية 100 %).
 2. اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة): تعرف هذه الحالة أيضا اتخاذ القرار تحت ظروف الخطر، فان متخذ القرار على معرفة تامة باحتمالية حدوث أي حالة من الحالات والتي تؤثر على بدائل القرار المختلفة وبموجب هذا سوف يبحث متخذ القرار عن أعلى قيمة متوقعة يمكن الحصول عليها في ظل احتمالية حدوث كل حالة من الحالات، وهناك معايير يجب أن يستخدمها متخذ القرار منها معيار القيمة المالية المتوقعة أو معيار القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة، وكذلك معيار خسارة الفرص الضائعة لذا يعتبر القرار في حالة المخاطرة تطبيقا مباشرا لنظرية الاحتمالات.
 3. اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد تام: في هذه الحالة يكون متخذ القرار غير متأكد من احتمالات الأحداث المتعددة وذلك لعدم وجود تجارب في الماضي يمكن متخذ القرار من تقدير هذه الاحتمالات فمثلا أن المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي تعمل في ظل النظم الاقتصادية تتسم فيها الأسواق كونها غير متوازنة ويسودها الاضطراب من حيث علاقة العرض والطلب إضافة إلى كونها مفتوحة

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

أمام الصراعات والمنافسات وذلك من أجل الهيمنة على أكبر حصة سوقية أو الأفراد بعملية إنتاج سلعة معينة، لهذا فإن المؤسسات الداخلة في مثل هذه الأسواق تتسم قراراتها بحالة عدم تأكد وهذا يعود إلى أن البيانات والمعلومات المتاحة حول نتائج القرار غير كافية وخاصة فيما يتعلق باحتمالات تحقق كل حالة من حالات الطبيعة وفي هذه الحالة على متخذ القرار اتخاذ قرار معين يعتمد على أحد المعايير المختلفة والتي تساعد متخذي القرار على تحديد البديل الأفضل واتخاذ القرار الملائم أيضاً، ومن هذه المعايير:

- ✓ معيار أقصى الأقصى حيث يقوم متخذ القرار باختيار البدائل التي تحقق له عائد مادي أي اتخاذ البديل المتفائل؛
- ✓ معيار أقصى الأدنى ويتسم متخذ القرار بنوع من التشاؤم ويقوم باختيار أقل الفوائد؛
- ✓ معيار أدنى أقصى يتعرف متخذ القرار بالتفاؤل الحذر أي باختيار أفضل النتائج لكل بديل ثم يقوم باختيار أقل هذه النتائج؛
- ✓ معيار أدنى الأدنى يتصرف متخذ القرار بدرجة كبيرة من التشاؤم وهذه تكون في حالة كبيرة من عدم التأكد بالنسبة إلى متخذ القرار فيختار أقل عائد بديل.

ثالثاً: تصنيف الثالث

هذا التصنيف يكون حسب المستوى التنظيمي ونقسم كما يلي:¹

1. القرارات الإستراتيجية: تتعامل القرارات الإستراتيجية مع الأهداف والخطط الرئيسية لمؤسسة الأعمال وتغطي فترة زمنية طويلة نسبياً مثل إعداد أهداف المؤسسة، ومن هذه الأهداف ينشأ عدد من القرارات الإستراتيجية مثال ذلك:
 - ✓ توظيف وإنفاق رأس المال؛
 - ✓ تغيير خطوط الإنتاج؛
 - ✓ التوسع في نوعية وحجم منتجات المؤسسة؛
 - ✓ التفكير في دخول أسواق جديدة.

إن بنية المشكلة لهذا النوع من القرارات تكون غير محددة لذا يصعب برمجتها حيث أنها تتعلق بمواقف يصعب التنبؤ بها، تحتاج القرارات الإستراتيجية إلى نوع خاص من أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي توظف إمكانات التنقيب على البيانات ومن تطبيقاتها الحالية نظم دعم الإدارة العليا.

¹ منعم زمير الموسوي، بحوث العمليات - مدخل علمي لاتخاذ القرارات - دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص ص: 18-19 .

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

2. **القرارات التكتيكية:** هي القرارات التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى وتتعامل مع الأنشطة متوسطة المدى للوصول بها إلى الأداء المثالي. ومن هذه الأنشطة الوظيفية كالإنتاج والتسويق وإعداد الموازنات وتحليل الأعمال المالية وغيرها، إن القرارات التكتيكية عبارة عن خليط من كل نشاطي التخطيط والرقابة. إن مستوى اتخاذ القرارات التكتيكية الذي يتعامل في معظم الحالات مع قرارات شبه مبرمجة أو غير مبرمجة، يتطلب نظم تكنولوجيا معلومات خاصة تلائم طبيعة هذا النوع من القرارات مثل نظم دعم القرارات ونظم دعم القرارات الجماعية.

3. **القرارات التشغيلية:** تتعامل القرارات التشغيلية مع الأنشطة اليومية أو قصيرة المدى في هذا النوع من القرارات تكون المعايير قياسية وثابتة. يمكن القول أن هذا النوع من القرارات يتطلب الالتزام بأساليب وقواعد وأوامر معينة تتعلق بعمليات رقابية مخططة مسبقاً. هذا يعني أن معايير هذه القرارات قد حددت مسبقاً وعلى متخذ القرار الالتزام بها وتطبيقها ومراقبة تنفيذها وأن هذه القرارات ممكن برمجتها ونظم تكنولوجيا المعلومات ممكن أن تؤديها بسرعة وكفاءة عاليتين وهذا بدوره يساعد مؤسسة الأعمال من تخفيض الكلف التشغيلية. معظم القرارات التشغيلية ذات طابع روتيني يمكن برمجتها بسهولة، حيث يوضع لهذا قواعد وشروط معينة بحيث يمكن اتخاذ القرار بصفة آلية عندما تنطبق القواعد وتتوفر الشروط المحددة مسبقاً. ومن الأمثلة على هذه القرارات:¹

- ✓ توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية؛
- ✓ جدولة الإنتاج وجدولة استخدامات وتشغيل الموارد؛
- ✓ أساليب الإشراف والرقابة على العمليات؛
- ✓ تحديد المستويات التشغيلية أي حجم الإنتاج ومستويات المخزون والتخزين؛
- ✓ القرارات الخاصة بالتسعير وسياسات التنمية والبحوث والتسعير... الخ.

تصدر هذه القرارات عن مستويات الإشراف وتعني بالقرارات التشغيلية، ولمختلف القرارات خصائص متباينة، ومعرفة هذه الخصائص أمر ضروري للمؤسسة.

¹ كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2006، ص: 29.

المبحث الثاني: أساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيها

هناك أساليب مختلفة ومتنوعة لاتخاذ القرارات تتدرج في مدى صلاحيتها ودرجة تعقيدها من الأسهل إلى الأصعب، ويعتمد ذلك على درجة أهمية القرار وتوقيته والأطراف المعنية به، إذ تعتبر الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار هي أبسط الأساليب، في حين أن الأساليب الكمية هي الأكثر صعوبة وتعقيدا، والأسلوب المعتمدة في اتخاذ قرار ما دون تغييره يركز على الشخص المتخذ القرار وتحديده لحجم وأهمية المشكلة ومدى قدرته على التعامل معها، ولاعتماد أي أسلوب بالدرجة الأولى يجب توافر المعلومات اللازمة، وقدرة المؤسسة على المعالجة والتحليل، الامكانيات المادية والبشرية والتقنية المتاحة لها، سنعرض في هذا المبحث الأساليب التقليدية والحديثة المتبعة في اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: الأساليب التقليدية

هي تلك الأساليب التي تفتقر للتدقيق العلمي حيث لا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وتعود جذورها إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشاكلها معتمدة اعتمادا كليا على الخبرة السابقة والمعرفة بتفاصيل العمليات ومراحلها، ويتبع المديرون هذه الأساليب التي تبدأ من قراءة الكتب الخاصة بالإدارة إلى الممارسة والتجربة الشخصية والاستفادة من خبرة عناصر المؤسسة الفاعلين فيها، ومن هذه الأساليب نذكر ما يلي:¹

أولا: الخبرة

إن الأفراد يتعلمون من تجاربهم السابقة، ويمر المدير بعدد من التجارب أثناء أدائه مهامه الإدارية يخرج منها بمعلومات مفيدة تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل وتكسبه المزيد من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى القرار المطلوب، ولا تقتصر الخبرة في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار، ولكن يمكنه أيضا التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة.

ثانيا: أسوب الحكم الشخصي

يعني هنا استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم لأبعادها وفي فحص وتحليل وتقييم

¹ سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكافة التفاصيل الخاصة بها، وله العديد من المزايا منها:¹

- ✓ قصر الوقت المستغرق في سبيل اتخاذ القرار المعني؛
- ✓ قلة التكاليف المترتبة على ذلك؛
- ✓ يعتبر أسلوبا فعالا في معالجة المشاكل التقليدية (القرارات غير استراتيجية)؛
- ✓ يعطي المزيد من المرونة؛
- ✓ يعطي مجالا أوسع للاستفادة من القدرات الشخصية لمتخذ القرار.

لقد أصبح الحكم الشخصي في القرارات ضروريا ومطلبا للمؤسسات الناجحة التي أصبحت تبحث عن أشخاص لديهم احتراف ومهنية عالية في اتخاذ القرارات، لذلك فإن التدريب وتعزيز الخبرات ضروري جدا للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة من أجل تشكيل مهارة الحكم الشخصي لديهم.

ثالثا: التجربة

لقد بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب أخذ في الاعتبار جميع العوامل الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا في هذا الاختيار على خبرته العلمية.

من مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلات، وذلك من خلال إجراء التجارب على البديل وإجراء التغييرات أو التعديلات بناءا على الأخطاء والثغرات التي تكشف عنها التجارب أو التطبيقات العملية، وبالتالي يمكن هذا الأسلوب المدير من التعلم من أخطائه مستقبلا وإجراء التجارب ينبغي الحصول في المعدات والأدوات والقوى العاملة اللازمة التي تتطلبها البرامج المعدة لتحقيق التجارب.²

رابعا: دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها (الحكم الجامع)

يعني اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم له حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في تسليط الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير

¹ سليم بطرش جلد، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

² المرجع السابق، ص: 68.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

من اختيار البديل الأفضل، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة من الأساليب التقليدية الأخرى، إذ أن الوقت والجهد المبذول والأدوات والأوراق المستعملة أقل تكلفة منها في إجراء التجارب، بالإضافة إلى أن المدير يمكنه من خلال الدراسات العميقة والتحليل الدقيق للآراء والاقتراحات التي تقدم إليه استنباط الكثير من الاستنتاجات وخاصة التي تتعلق بالعوامل غير ملموسة المرتبطة بالمشكلة محل القرار واختيار البديل الأفضل على ضوءها.¹

المطلب الثاني: الأساليب الحديثة

تستخدم عدة أساليب تحليلية من أساليب الإدارة الحديثة في دعم عملية اتخاذ القرارات، والتي ترتبط مباشرة باستعمال الأرقام والعلاقات الرياضية والأساليب الكمية المختلفة لتفسير الكثير من المشكلات وتعرف كذلك أنها مجموعة من الأدوات أو الطرق التي تستخدم من قبل متخذ القرار لمعالجة مشكلة معينة لترشيد القرار الإداري، ومن بين أهم هذه الأساليب العلمية التي تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات مايلي:

أولاً: بحوث العمليات

تعني استخدام الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية وذلك من أجل الوصول إلى الوسائل المثلى التي تتناسب مع الأهداف المطلوبة.

بحوث العمليات هي التطبيق الرياضي للطريقة العلمية لحل المشاكل الإدارية في المؤسسات ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:²

- ✓ وسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات الكمية باستخدام الطرق العلمية الحديثة؛
- ✓ تعتبر من الوسائل العلمية المساعدة في اتخاذ القرارات بأسلوب أكثر دقة وبعيد عن العشوائية الناتجة عن التجربة والخطأ؛
- ✓ تعتبر فن وعلم في أن واحد فهي تتعلق بالتخصيص الكفء للموارد المتاحة وكذلك قابليتها العديدة في عكس مفهوم الكفاءة والنزرة في نماذج رياضية تطبيقية؛
- ✓ تساعد في حل مشاكل معقدة بالتحليل والتي يصعب حلها في صورتها العامة؛
- ✓ تساعد على توفير تكلفة حل المشاكل المختلفة وذلك بتخفيض الوقت اللازم للحل؛

¹ سليم بطرس جلد، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

² حركات سعيدة وآخرون، استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية، مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني السادس حول الاساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية يومي 27-28 جانفي 2009، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، الجزائر، ص: 5.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

✓ تساعد على تركيز الاهتمام على الخصائص الهامة للمشكلة دون الخوض في تفاصيل الخصائص التي لا تؤثر على القرار، ويساعد هذا في تحديد العناصر الملزمة للقرار واستخدامها للوصول إلى الأفضل.

ثانيا: البرمجة الخطية

تعرف بأنها طريقة رياضية الاستغلال الموارد النادرة أو المحدودة لتحقيق هدف محدد حيث يمكن التعبير عن كل هدف والقيود التي تحيط بتحقيقه في صورة متباينات ومعدلات خطية، فالبرمجة الخطية تعتبر أداة يمكن استخدامها في معالجة المشكلات التي تنتج عن كيفية الاستفادة من طاقات إنتاجية محددة لإنتاج عدة سلع بكميات يمكن أن تحقق النهاية العظمى للأرباح، وهي الكميات التي تحقق عند النهاية الصغرى للتكاليف التي تنتج عن التوزيع الرشيد للطاقات الإنتاجية.

يقوم المنطق الرئيسي للبرمجة الخطية شأنها في ذلك شأن بحوث العمليات على دعامتين وهما:¹

- ✓ بناء نموذج رياضي يصف المشكلة موضوع البحث ويحدد المتغيرات الأساسية التي تؤثر عليها وبين طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات؛
- ✓ استخدام النموذج الرياضي لاستنتاج النتائج المتوقعة لبدائل الحل المختلفة واتخاذ بعض معايير الفعالية لاختيار الحل الأمثل.

حتى يتسنى استخدام البرمجة الخطية فلا بد من توافر خمسة شروط في المشكلة الإدارية وهي:

- ✓ يجب أن يكون الهدف محدد أو معبر عنه بطريقة كمية، كما يجب أن يكون واضحا ودقيقا بحيث يمكن أن يتخذ شكل معادلة رياضية؛
- ✓ ينبغي أن تكون الموارد موضع البحث النادرة أو محدودة العرض، إذ لو كانت الموارد متوفرة تماما لم تعد هناك مشكلة؛
- ✓ يجب أن تكون هناك أساليب بديلة لمزج الموارد للوصول إلى الهدف، حيث يكون لكل بديل عائد متوقع، وتصبح المهمة اختيار ذلك البديل الذي يعطي أعلى عائد في حدود القيود؛
- ✓ يجب أن تكون العلاقة بين متغيرات علاقة خطية؛
- ✓ يجب أن تكون جميع المتغيرات موجبة.

¹ بوسهمين أحمد، طافر زهير، فعالية استخدام أسلوب البرمجة الخطية في مؤسسة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية يومي 23-24 نوفمبر 2008، جامعة 20 أوت 1955 الجزائر ص: 4-5.

ثالثا: شجرة القرارات

تعد شجرة القرار من إحدى الوسائل الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية، ويستخدم هذا الأسلوب للمفاضلة بين البدائل المتاحة في ضوء تقييم نتائجها المتوقعة، بعد حساب احتمالات كل حدث متوقع حيث تعرف على أنها أسلوب كمي بياني وتصوريري للعناصر والعلاقات التي تتكون منها المشكلة المدروسة وذلك في ظل حالات المخاطرة المختلفة لحالات الطبيعة أي أن الشكل البياني لشجرة القرارات بما تحتويه من تفرعات وتشعبات تعد بمثابة المرشد أو دليل عمل لمتخذ القرار بهدف الوصول إلى الحالة الطبيعية المستهدفة أو الفرصة الاستثمارية التي تحقق أفضل النتائج المطلوبة بأقل المخاطر، ويتم رسم شجرة القرارات وفقا لقواعد وخطوات واضحة ومحددة بالاعتماد على البيانات والمعلومات المتوفرة عن المشكلة المدروسة وفيما يلي أهم خطوات رسمها:¹

- ✓ تحديد نقاط القرار وعدد البدائل المتاحة للدراسة؛
- ✓ تحديد نقاط الاحتمال وعدد حالات الطبيعة المستهدفة؛
- ✓ تثبيت الإيرادات المتوفرة لكل حالة من الحالات الطبيعة مع احتمالات تحققها على فروع الشجرة؛
- ✓ احتساب القيمة المالية المتوقعة وفقا للأسلوب التراجعي الذي يبدأ بالقرار المرتبط بالأهداف من نهاية فروع الشجرة إلى بدايتها من أجل اختيار المشروع الذي يحقق أكبر عائد نقدي.

رابعا: نظرية الاحتمالات

يواجه متخذ القرار مشاكل مختلفة ويتخذ بعض القرارات بناءا على معرفة وإطلاع كامل بالمشكلة ويختلف موقف متخذ القرار في كل حالة، لذلك تصنف القرارات وفقا لكل حالة، فان صادف موقف عدم تأكد خصص له احتمالات حدوثه المستقبلية، وإلا فإن الحلول تكون واضحة ولا تحتاج إلى تخصيص احتمالات فيها وإذا كانت الأنشطة اليومية لمنشآت الأعمال تحدث في ظروف عدم يقين فقد اعتمدت النظرية الاحتمالية كأسلوب رياضي للتقليل من حالة المخاطرة التي تواجهها، ولقد أثبتت هذه الطريقة جدواها ويرجع ذلك لاعتمادها على كل من التقديرات الشخصية والموضوعية للحوادث المستقبلية حيث تعتمد الموضوعية منها على البيانات التاريخية أما الشخصية فتعتمد على خبرة المدير وحده وتتعتمد هذه النظرية على عدة معايير للتغلب على حالة المخاطرة من بينها، استخدام القيمة المتوقعة للمتغيرات العشوائية وبوضع القيم المتوقعة محل القيم غير المؤكدة تصبح المشكلة يقينية، ويصبح حلها أمثلا عندما

¹ سالمى ياسين، الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع GPL البلدية، رسالة ماجستير

غير منشورة، تخصص: العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009-2010، ص: 57.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

تتقص درجة تشتت القيم وسطها الحسابي أي انخفاض انحرافها المعياري، والنتيجة العكسية تجعلها تبتعد عن الحل الأمثل أما المعيار الثاني فهو استخدام الفرصة المفقودة المتوقعة حيث ينتج عنها نفس القرار لذلك تطبق إحدى الطرق فقط تفاديا للتكرار.¹

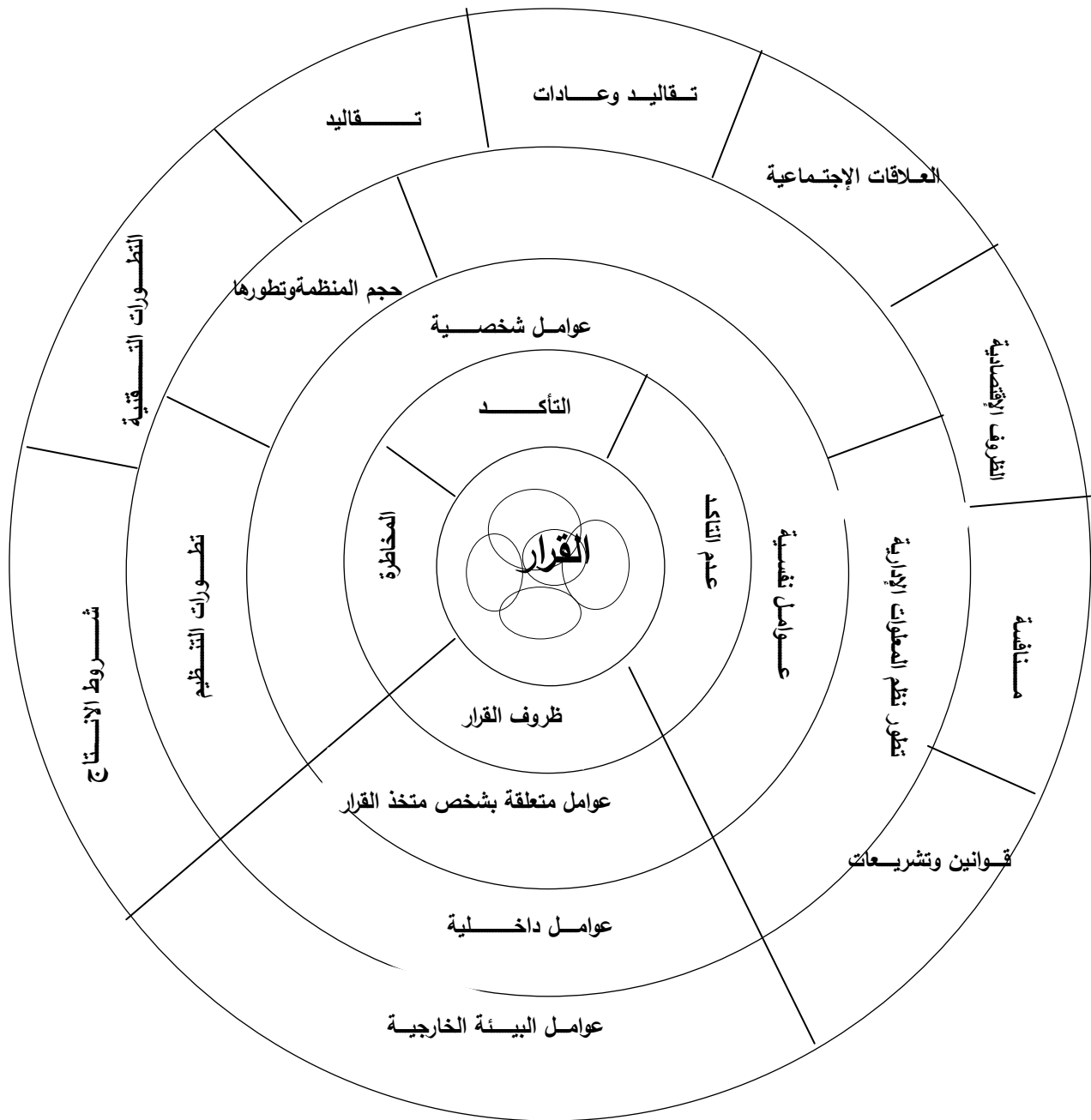
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة

لقد تطرقنا فيما سبق عن مختلف مراحل اتخاذ القرارات ابتداء من تحديد المشكلة إلى غاية التفضيل بين البدائل واختيار أنسبها لحل المشكلة والإلتزام السليم لهذه الخطوات، الهدف منه الوصول إلى اتخاذ القرار السليم ومتابعة تنفيذ في الميدان لإجراء التعديلات المحتملة لمساره، وأي خطأ في المرور بمختلف المراحل قد يؤدي بالمدير أو متخذ القرار إلى قرارات منقوصة وخاطئة، هذه الأخطاء في الحقيقة هي انحرافات يقوم بها متخذ القرار إراديا أو لا إراديا سببها عوامل تدفع به إلى ذلك بعضها عوامل داخلية أي داخل المؤسسة وأخرى عوامل خارجية وبعضها سلوكي أو إنساني بالإضافة إلى عوامل كمية ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة، ويمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

¹ مرغني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي، رسالة ماجستير، غير منشورة
التخصص: علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014، ص: 71.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

الشكل رقم 11 : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار



المصدر: بركان دليلا، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار - دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه

بيسكرة - مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، بسكرة عدد 10، ديسمبر 2011، ص: 222.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

أولاً: العوامل الداخلية

تتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وتؤثر على الظروف المحيطة بمتخذ القرار وكذا تأثير القرار على الأفراد داخل المؤسسة، والموارد المادية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة من أهمها:¹

- ✓ عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل خاص؛
- ✓ درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة؛
- ✓ مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة؛
- ✓ القرارات التي تصدرها مستويات إدارية أخرى.

تتمثل العوامل التنظيمية في:²

- ✓ المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات؛
- ✓ عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها؛
- ✓ الاتصالات الإدارية، وسلامة القرارات ورشدها، وهذا يعتمد لدرجة كبيرة على سلامة فعالية الاتصالات؛
- ✓ نطاق التمكن الإشراف الذي يكون للمدير على مرؤوسيه؛
- ✓ البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات؛
- ✓ ضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام.

ثانياً: العوامل الخارجية

تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة، من أهمها:³

- ✓ الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع؛
- ✓ التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛
- ✓ الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين؛

¹ بركان دبلية، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار - دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بيسكرة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، بيسكرة، عدد 10، ديسمبر 2011، ص: 223.

² ابراهيم عفيف ابراهيم مهن، العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2006، ص: 77.

³ سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 23-24.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

- ✓ العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الانتاج؛
- ✓ درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

ثالثا: العوامل النفسية والشخصية

تظهر العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار عند عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، حيث تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية، موضوعية وشخصية، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل نفسية وأخرى شخصية.¹

1. العوامل النفسية: تؤثر الجوانب النفسية على عملية اتخاذ القرار فهي المتحكم في سلوك الفرد المسؤول في اتخاذه للقرار، إذا كان القرار النفسي إيجابيا سيصل المتخذ إلى مستوى كبير من السلامة والمنطق، أما إذا أثرت العوامل النفسية تأثيرا سلبيا على متخذ القرار فبذلك سيكون الخل وعدم الرشد هو الطابع الغالب على القرارات الصادرة أو المتخذة، كما يمكن الإشارة إلى أن الحالة النفسية والمعنوية المسيطرة على المساعدين والمفوضين لعملية اتخاذ القرار لمختلف مراحلها لها أهمية كبيرة و خاصة على البيانات والمعلومات التي يقدمونها والتي ستستغل فيما بعد في عملية اتخاذ القرار.

عليه إن إزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها متخذ القرار.

2. العوامل الشخصية (شخصية متخذ القرار): إن شخصية المدير وعواطفه و قيمه و تاريخه في العمل، ونوع الأعمال التي قام بها من قبل والمركز الاجتماعي والمالي له هي كلها عوامل تؤثر على فعالية القرار الذي يتخذه، وفيما يلي أهم العوامل الشخصية لمتخذ القرار والمؤثرة على عملية اتخاذ القرار:²

- ✓ الفهم العميق و الشامل للأمور؛
- ✓ قدرة متخذ القرار على التوقع؛
- ✓ مؤهل متخذ القرار وتخصصه في مجال الإدارة؛
- ✓ قدرة متخذ القرار على تحمل المسؤولية ؛

¹ عبد الغفار خنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وأدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 150.

² مرغني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي - رسالة ماجستير، غير منشورة التخصص: علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص: 59.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

- ✓ أهداف متخذ القرار و أغراضه الشخصية؛
- ✓ اتجاهاته و قيمه وأخلاقياته؛
- ✓ خبرته السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه.

رابعاً: عوامل أخرى

1. القوانين والأنظمة: غالباً ما نجد الإدارات العليا مقيدة بمجموعة قوانين وأنظمة سواء على مستوى الحكومات أو على مستوى المحيط الذي تعمل فيه، مما يعيق العديد من إستراتيجياتها وسياساتها ويحرمها من مجموعة بدائل قد تكون المثلى في حال غياب تلك القوانين، أما الإدارات الوسطى والدنيا فإن متخذ القرار فيها يجد نفسه مقيدا بمجموعة أنظمة ولوائح بحكم المركز أو المنصب الذي يشغل في الهيكل التنظيمي بحيث تعتبر قراراته جزءاً من السياسة الشاملة للمنظمة، لذا فهو مضطر لأخذ العديد من العوامل في الحسبان، كالأعتمادات المخصصة له والاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة (هجمية، دفاعية ...) والقوانين والأعراف السارية المفعول في المحيط المباشر.¹

2. توقيت اتخاذ القرار: يشكل توقيت بروز المشكلة وتحديد أهميتها كبيرة للسير السليم لبقية مراحل صنع القرار في سرعة المعالجة لأن الزمن لا ينتظر والقرار السليم اليوم قد لا يصلح بعد ساعة من التأخر، كما أن تحديد الوقت اللازم لجمع المعلومات ومعالجتها يتيح الفرصة لمتخذ القرار أن يدرس المشكلة بتأن للوصول إلى الحل المناسب، واللجوء إلى دراسة المشكلة المماثلة أسرع لاختيار البديل المناسب وبالتالي اتخاذ القرار في الوقت المناسب له، رغم أهمية الفترة الزمنية التي يستغرقها صناعة القرار، فإن توقيت إصداره وإخراجه ذا أهمية كبيرة، خصوصاً إذا كان القرار يلغي قراراً سابقاً له يحل محله ذلك لأخذ رأي من يصدر القرار بحقهم ومدى تأثرهم به.²

3. أهمية القرار: كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:³

- ✓ عدد الأفراد الذين يتأثرن بالقرار ودرجة هذا التأثير؛

¹ اسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة حالة الشركة الجزائرية

للألمنيوم ALGAL -، رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2004، ص: 21.

² خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تفسير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل - دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت، رسالة ماجستير في علم النفس علوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص: 78.

³ سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، -دراسة المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة-، رسالة

ماجستير، غير منشورة، التخصص: علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص: 7.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

- ✓ كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهميته كلما كان العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة القرار مرتفعاً؛
- ✓ الوقت اللازم لاتخاذ، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة المعرضة بالعوامل المختلفة المؤثرة عليه.

المبحث الثالث: القرارات المالية على مستوى المؤسسة

حظيت الإدارة المالية الحديثة كأسلوب لاتخاذ القرارات باهتمام كبير في الفكر المالي المعاصر خاصة في كونه منهج يسعى لتحديد أساس القرارات المالية التي تضمن التوجه الإستراتيجي للإدارة وبوجه الخصوص الإدارة المالية في المؤسسة، وعليه فإن اتخاذ القرارات المالية هي نقطة انطلاق لمختلف الأنشطة والمشاريع داخل المؤسسة وخارجها وتزداد أهميتها كلما ركز على قرارات تعتمد على تكاليف موارد عالية لذلك فإن نجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد على جودة القرارات المتخذة، إذ أصبحت قرارات الاستثمار، التمويل، توزيع الأرباح حرفة العمل الاستراتيجي والتي تسعى من خلاله الإدارة المالية لتحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم قيمة المؤسسة.

قبل التطرق إلى القرارات في المؤسسة لابد من الإشارة إلى تعريف القرارات المالية، فالقرارات المالية هي: «نتيجة معاينة الوضعية المالية للمؤسسة تشمل قرارات المشاريع الاستثمارية ومصادر تمويلها والقرارات قصيرة الأجل تتضمن تمويل دورة الاستغلال وتسيير الخزينة وقرارات مالية مرتبطة بتسيير للمخاطر المالية»¹.

كما يعرف أيضا القرار المالي بأنه: «هو قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (مادية، معنوية)، بحيث تهدف القرارات المالية إلى تمويل الإستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة»².

تشمل القرارات المالية على مستوى المؤسسة كل من قرار التمويل، قرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح يمكن توضيحها على النحو التالي:

المطلب الأول: قرار الاستثمار

تقوم الوظيفة المالية بدراسة الصعوبات المتعلقة بالحصول على الأموال واستثمارها بفعالية وبالتالي فإن الاستثمار يعتبر من القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

¹ الياس بن الساسي ، يوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 41.

² مليكة زغيب، إلياس بوجعادة، دراسة أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية ، <https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%D8%AF%D8%B1>، تاريخ الزيارة 02/21 /2016، 14:24، ص: 01.

أولاً: تعريف القرار الاستثماري

يعرف القرار الاستثماري على أنه ذلك: « القرار الذي يقوم على اختيار البديل الاستثماري الذي يعطي أكبر عائد استثماري من بين بديلين على الأقل أو أكثر والمبني على مجموعة من دراسات الجدوى التي تسبق عملية الاختيار وتمر بعدة مراحل تنتهي باختيار قابلية هذا البديل للتنفيذ في إطار منهجي معين وفقاً لأهداف المشروع الاستثماري »¹.

ويعرف كذلك: « هو اتخاذ القرار المناسب للإنفاق الرأسمالي في ضوء الاقتراحات المعروضة والممكنة ومختلف المتغيرات المحيطة من إمكانيات ومعلومات تغطي كافة المجالات المختلفة والمرتبطة بالمشروع »².

يعرف أيضاً: « هو اختيار كيفية توزيع هيكل استثمارات المؤسسة بين استثمارات قصيرة الأجل (الموجودات المتداولة) واستثمارات طويلة الأجل (الموجودات الثابتة) الذي يحدد العائد المتوقع على إجمالي محفظة الاستثمارات والمخاطر المصاحبة لذلك العائد، فاختيار محفظة استثمارات المؤسسة يحدد تدفق العوائد المستقبلية المتوقع الذي سينتج عن هذه الاستثمارات ومخاطر هذه العوائد، ويعتبر هذا الاختيار ذو أهمية كبيرة كتأثيره على سيولة وربحية المؤسسة »³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القرار الاستثماري على أنه اختيار بديل استثماري من بين مجموعة من البدائل المتاحة بهدف تجديد الاستثمار أو توسيع النشاط أو استبدال التكنولوجيا الحالية وذلك استناداً على تكلفة الاستثمار، مردودية المشروع، مدة الإنجاز .

ثانياً: محددات القرار الاستثماري

لقرار الاستثمار محددات متعددة تؤثر فيه بشكل مباشر ويختلف هذا التأثير من حالة لأخرى منها ما يلي:⁴

1. **التطور التكنولوجي:** يعتبر من العوامل المهمة في خلق فرصة استثمارية جديدة حيث أن إنتاج مادة جديدة أو إنتاج طرق إنتاجية متطورة في إنتاج السلع وفتح أسواق جديدة كلها تؤدي إلى زيادة في الطرق الاستثمارية وبالتالي زيادة قدرة المستثمرين على توسيع حجم الاستثمار أو القيام باستثمارات جديدة.

¹ عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 38.

² شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة الاستثمار، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 23.

³ محمد علي ابراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص: 27.

⁴ عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 298-299.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

2. التوقع الإقتصادي ودرجة المخاطرة: يعتبر عامل التوقع بالظرف الإقتصادي (درجة الانتعاش والانكماش) من العوامل المؤثرة في قرار الاستثمار وحجمه ذلك لتأثيرها مباشر على تقديرات المستثمرين لما سيؤول إليه الاستثمار في مجال معين من حيث العائد والمخاطر.
3. حجم السوق وطبيعة المناخ الاستثماري: إن اتساع حجم السوق يعتبر من عوامل زيادة الكفاءة في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة وتحقيق الوفرة الاقتصادية وبالتالي الزيادة في حجم الاستثمار وكذا خلق فرص استثمارية جديدة ومتكاملة أو مرتبطة مع استثمارات قائمة بالإضافة إلى المناخ الاستثماري الذي يتضمن العوامل الأساسية والضرورية لخلق البيئة التي تسمح في مجالات التنمية الاقتصادية بالمشاركة والاستثمار والتي تعتمد على درجة الاستقرار السياسي والاقتصادي ودرجة كفاءة الدولة في بناء البنية الأساسية الملائمة لخلق فرص الاستثمار وزيادتها.
4. القوانين والتعليمات المالية: كما أن للقوانين والتعليمات المالية أثرا واضحا في زيادة حجم الاستثمار أو توسيع الاستثمار القائم بصفة عامة ومن هذه الأمور القانونية مسألة الضرائب التي تؤثر بشكل مباشر على قرار الاستثمار وفي تحديد اتجاهاته وطبيعة وحجم العائد المتوقع من تلك الفرص الاستثمارية.

ثالثا: المبادئ التي يقوم عليها قرار الاستثمار

هناك مجموعة من المبادئ العامة التي يجب على المستثمر أن يقوم بمراعاتها عندما يريد أن يتخذ قرارا استثماريا باختيار أحد البدائل المتاحة ومن هذه المبادئ ما يلي:¹

1. مبدأ الاختيار: إن المستثمر الرشيد يبحث دائما عن فرص استثمارية متعددة لما لديه من مدخرات ليقوم باختيار المناسب منها بدلا من تضييعها في أول فرصة تتاح له، كما يفرض هذا المبدأ على المستثمر الذي ليست لديه خبرة في الاستثمار بأن يستخدم الوسطاء الحاليين ممن لديهم خبرة في هذا المجال.
2. مبدأ المقارنة: أي المفاضلة بين البدائل الاستثمارية المتاحة لاختيار المناسب منها وتتم المقارنة بالاستعانة بالتحليل الفني أو الأساسي لكل بديل ومقارنة نتائج هذا التحليل لاختيار البديل الأفضل من وجهة نظر المستثمر حسب مبدأ الملائمة.
3. مبدأ الملائمة: يقوم هذا المبدأ على أساس أن لكل مستثمر نمط تفضيل يحدد درجة اهتمامه بالعناصر الأساسية لقرار الاستثمار التي يكشفها في التحليل الفني أو الأساسي وهي:
✓ معدل العائد على الاستثمار؛

¹ شقيري نوري موسى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

- ✓ درجة المخاطرة التي يتصف بها ذلك الاستثمار؛
 - ✓ مستوى السيولة التي يتمتع بها كل من المستثمر وأداة الاستثمار.
4. مبدأ التنوع أو توزيع المخاطر الاستثمارية: هذا يعني أنه كل مستثمر يحدد في العادة العائد على الاستثمار الذي يطمح في تحقيقه من استثماراته وذلك في صورة هدف وذلك من خلال خصم تدفقات النقدية المتوقعة من المشروع الاستثماري بموجب معدل خصم يعادل العائد المستهدف وذلك للوصول إلى القيمة الحالية لهذه التدفقات فإذا كان صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المخصومة موجبا يعتبر الاستثمار مجديا أما إذا كان سالبا فيعتبر غير مجدي ويلجأ المستثمر لتوزيع استثماراته للحد من المخاطر الاستثمارية وتجنب المخاطر الغير النظامية وتصنف هذه المخاطر بشكل عام إلى نوعين:¹
- ✓ مخاطر سوقية ترتبط أسبابها بصورة عامة بظروف السوق المالي وكذلك ظروف الاقتصادية الشاملة وتنعكس آثارها على أسعار جميع أدوات الاستثمار في شكل تقلبات سعرية صعودا أو هبوطا؛
 - ✓ مخاطر غير سوقية تحدث في ظروف استثنائية غير منتظمة مما يجعل من الصعب التنبؤ بحدوثها وتنعكس آثارها على أدوات الاستثمارية ويمكن تجنبها أو تخفيضها عن طريق تنويع الأدوات الاستثمارية .

رابعا: مراحل اتخاذ القرار الاستثماري

هناك أربع مراحل أساسية لاتخاذ القرار الاستثمار هي:²

1. تحديد نوعية الاستثمار: حيث يتطلب الشروع في اتخاذ قرار استثمار طويل الأجل أن تقوم المؤسسة بتجميع البيانات الخاصة بالاستثمارات المتاحة وتحليلها ووضع البدائل المختلفة لاختيار أفضلها ثم اختيار بدائل التنفيذ والتمويل الاقتصادية والمشروعات الاستثمارية طويلة الأجل المحتملة التنفيذ هي بصفة عامة اما: استثمارات جديدة، استثمارات توسيعية، استثمارات تتعلق بالإحلال والتجديد.
2. تحديد البدائل الممكنة: قد تتعدد البدائل المتاحة للمستثمر وفي هذه الحالة يجب تحديد مزايا وعيوب كل بديل (عائد وتكلفة) تمهيدا للاختيار، وفي حالات أخرى تنحصر الاختيارات في بديل واحد وهنا يتم تحديد التكلفة والعائد له لاتخاذ قرار القبول أو الرفض.

¹ محمد مطر ، إدارة الاستثمارات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 6، 2013، ص ص: 44-45.

² منصور الزين، تشجيع الاستثمار وقراره على التنمية الاقتصادية، دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2013، ص ص: 66-67.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

3. تحديد مزايا وعيوب كل بديل: يتم ذلك بإتباع طرق تقييم موضوعية تعطي عند تطبيقها على كل بديل نتائج رقمية تعبر عن النتيجة النهائية للمقابلة بين التكلفة والعائد المرتبطة بالبديل المطروح.

4. اتخاذ القرار الاستثماري: يتم ذلك من خلال نتائج المرحلة السابقة وذلك باقرار البديل الذي ينتج عنه أفضل نتائج رقمية، وقبل تنفيذه:

- ✓ تحديد حجم التكاليف الاستثمارية اللازمة لتنفيذ المشروع المقترح؛
- ✓ تقدير التدفقات النقدية المستقبلية للمشروع ؛
- ✓ تقدير حجم المخاطر المرتبطة بتحقيق التدفقات النقدية المتوقعة .

خامسا: أنواع القرارات الاستثمارية

يمكن أن نميز ثلاثة أنواع من القرارات الاستثمارية، حيث تتوقف طبيعة القرار المتخذ في هذه الأنواع على طبيعة العلاقة بين الأداة الاستثمارية من جهة وقيمتها من وجهة نظر المستثمر من جهة أخرى وتتمثل هذه القرارات في:¹

1. قرار الشراء: يتخذ المستثمر ذلك القرار عندما تكون قيمة الأداة الاستثمارية ممثلة بالقيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة لها محسوبة بإطار العائد والمخاطر تزيد عن السعر السوقي لها، أي عندما يكون سعر السوقي أقل من قيمة الأداة الاستثمارية مما يشجع المستثمر على شراء تلك الأداة بهدف تحقيق مكاسب رأسمالية من ارتفاع يتوقعه بسعرها السوقي مستقبلا، مما ينتج عن ذلك تولد ضغوط شرائية في السوق عن تلك الأداة مؤديا لرفع سعرها السوقي في الاتجاه الذي يخفض الفارق بين السعر والقيمة.

2. قرار عدم التداول: إن الحالة السابقة المترتبة عن الضغوط الشرائية تؤدي إلى استجابة آلية السوق لتلك الضغوط، مما يؤدي إلى ارتفاع في السعر السوقي مع قيمة الورقة المالية، وهذه الحالة تدعى بحالة التوازن في السوق، تفرض على من كان لديهم الاتجاه نحو الشراء، التوقف عن الشراء، وحتى على أولئك الذين كانوا راغبين في البيع التوقف عن البيع، ويسمى هذا القرار الاستثماري في هذه الحالة بقرار عدم التداول.²

¹ حياة زيد، دور التحليل الفني في اتخاذ قرار الاستثمار بالأسهم - دراسة تطبيقية في عينة من أسواق المال العربية (الأردن، السعودية

فلسطين) - رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص: 60.

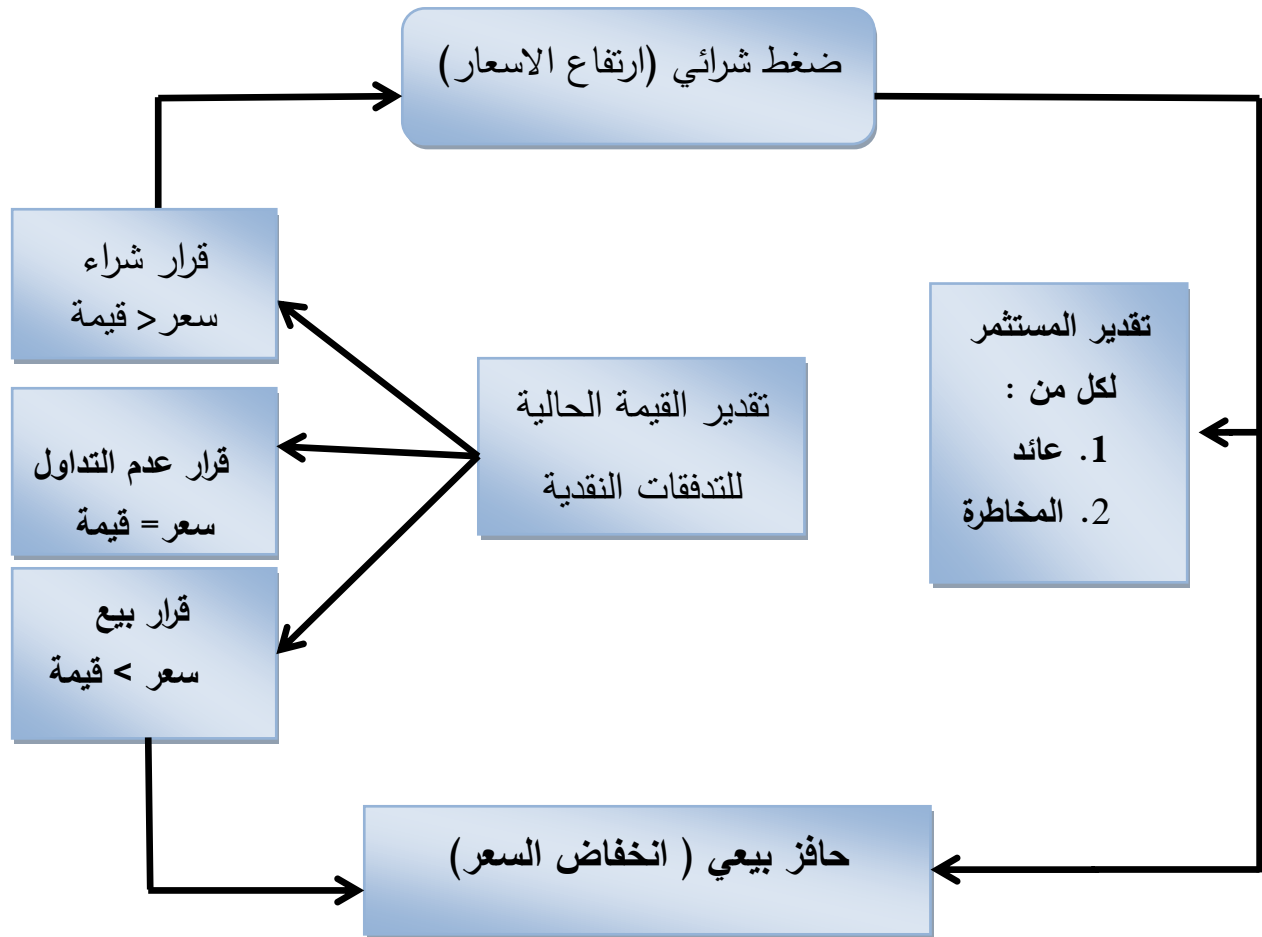
² عبد الغفور دادن، محاولة بناء نموذج لترشيد قرار الإستثمار في الأوراق المالية - حالة بورصو الكويت للفترة 2005-2009 - رسالة

ماجستير، غير منشورة، التخصص: علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2010/2011، ص: 32.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

3. **قرار البيع:** بعد حالة التوازن التي تمر في السوق، حيث يتساوى السعر مع القيمة، تعمل ديناميكية السوق بخلق رغبات إضافية فيه لشراء تلك الأداة من مستثمر جديد وفي نطاق نموذج الخاص بالقرار حيث يرى السعر السوقي بتلك اللحظة أقل من قيمة الأداة الاستثمارية مما يتطلب منه أن يعرض سعرا جديدا لتلك الأداة، يزيد عن القيمة وبذلك يرتفع السعر عن القيمة معطيا لغيره حافزا للبيع، فيصبح عندئذ قرار المستثمر هو بيع وذلك يخلق ظرفا جديدا ينعكس على آلية السوق يصل إلى نقطة يكون فيه المعروض من الأداة أكثر من المطلوب فينتج سعر الأداة السوقي للهبوط مرة أخرى وهكذا تدور الدورة.¹

الشكل رقم 12: نموذج القرار الاستثماري



المصدر: محمد مطر، إدارة الاستثمارات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 6، 2013، ص: 37.

¹ حياة زيد، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

المطلب الثاني: قرار التمويل

يعتبر قرار التمويل من أهم القرارات الإستراتيجية في المؤسسة كغيره من القرارات المالية (قرار الاستثمار قرار توزيع الأرباح) لأنه على أساسه تتخذ باقي القرارات.

أولاً: تعريف قرار التمويل

يمكن تعريف قرار التمويل في المؤسسة على أنه : « القرار الذي يبحث عن الكيفية التي تحصل بها المؤسسة على الاموال الضرورية للاستثمارات، وذلك باللجوء إلى الاستدانة أو إصدار أسهم جديدة »¹.

هو أيضاً: « ما تحتاجه المؤسسة من أموال لمقابلة مصاريفها التشغيلية وعملياتها وللمقابلة عمليات التوسع فيها، ويمكن الحصول عليها من أموال الملكية أو الأموال المقترضة »²؛

يعرف كذلك: « بأنه الحصول على الأموال بالشكل الأمثل أي تحديد مزيج مناسب للتمويل في حدها الأدنى بما يعظم ثروة المساهمين ويتيح عدد أكبر من فرص الاستثمار الربحية »³؛

مما سبق يمكن تعريف قرار التمويل هو اختيار تشكيلة من المصادر المالية المطلوبة وتوزيعها وتخصيصها على نشاطات المؤسسة ومختلف عملياتها بالشكل الأمثل بهدف تعظيم ثروة المساهمين .

ثانياً: العوامل المؤثرة في قرار التمويل

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على اتخاذ قرار التمويل داخل المؤسسة نذكر منها: ⁴

- ✓ تكلفة المصادر المختلفة للتمويل، أي تكلفة الدينار الواحد من كل مصدر؛
- ✓ عنصر الملائمة أي أن يكون مصدر التمويل ملائماً مع المجال الذي تستخدم في الأموال؛

¹ زغيب مليكة، بوجعادة إلياس، دراسة أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول صنع القرار، غير منشورة، التخصص: المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، يومي 14-15/04/2009، ص: 2.

² محمد طنيب، محمد عبيدات، الإدارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 50.

³ محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

⁴ محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 277.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

- ✓ وضع السيولة النقدية في المؤسسة لدى متخذ القرار، وسياساتها المتبعة في إدارة هذه السيولة فإن كان هذا الوضع حرجا قد تضطر المؤسسة لتجاوز عامل التكلفة والبحث عن مصادر التمويل طويلة الأجل، لتجنب عوامل الضغط على السيولة في المستقبل؛
- ✓ القيود التي يفرضها المقرض على المؤسسة المقترضة والتي تتعلق عادة بالضمانات المقدمة أو سياسات توزيع الأرباح أو قيود على مصادر تمويل أخرى؛
- ✓ المزايا الضريبية، فمصادر التمويل الخارجي تحقق وفورات ضريبية تخفض من المتوسط المرجح لتكلفة الأموال.

ثالثا: العوامل المؤثرة في صياغة الهيكل التمويلي

هناك جملة من العوامل التي تؤثر على صيغة الهيكل التمويلي في المؤسسة تتمثل فيما يلي: ¹

1. المخاطر التشغيلية: إن المؤسسة ذات العوائد التشغيلية المستقرة نسبيا يمكنها من زيادة حجم الاعتماد على التمويل المقترض.
2. تركيبية الموجودات: المؤسسة التي تمتاز بكثافة موجوداتها طويلة الأجل فهي تفضل الاعتماد على التمويل المقترض طويل الأجل.
3. معدل نمو المبيعات: المؤسسات التي تتصف بنمو مبيعاتها تسعى إلى الاعتماد على التمويل المقترض بشكل كبير في هيكلها المالي.
4. حجم المؤسسة: يعد الحجم من المتغيرات المؤثرة في تحديد هياكل التمويل فالمؤسسات الصغيرة الحجم تعتمد في أغلب الأحيان وبشكل أساسي على حقوق الملكية وذات الحجم الكبير الإ اعتماد على التمويل المقترض بنسبة كبيرة وأكيدة .
5. دورة حياة المؤسسة: حيث تقسم حياتها إلى أربعة مراحل أساسية الدخول، التوسع، النضج التدهور ويختلف هيكل التمويل باختلاف المراحل.
6. اتجاهات الإدارة: تؤثر بشكل مباشر في طريقة التمويل وذلك لعلاقتها بعملية الرقابة وتقويم الأداء فالمؤسسات الكبيرة الحجم تعتمد بشكل كبير على إصدارات الأسهم العادية لضعف تأثير المساهمين في عمليات الرقابة.

¹ سفيان خليل المناصير، القرارات المالية وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 42.

رابعاً: أنواع قرار التمويل

يوجد ثلاث أنواع رئيسية للقرارات التمويلية هي:¹

- ✓ قرارات تهتم بتحديد المزيج الملائم للتمويل قصير الأجل وهو من أهم القرارات التي تؤثر على الربحية والسيولة؛
- ✓ قرارات تعني بتحديد أيها أكثر نفعية للمؤسسة القروض قصيرة الأجل أو الطويلة الأجل في وقت محدد من خلال الدراسة المعمقة للبدائل المتاحة وتكلفة كل بديل والآثار المترتبة عليه في الأجل الطويل؛
- ✓ سياسة توزيع الأرباح، أي الاختيار بين إعادة استثمار النتيجة (احتجاز الأرباح) وبين توزيع الأرباح على المساهمين.

تسعى المؤسسة من خلال اتخاذ هذه القرارات إلى تعظيم ثروة المالكين عن طريق تعظيم قيمة المؤسسة.²

المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح

تعد القرارات الخاصة بالتصرف بالأرباح في المؤسسات من أكثر الموضوعات اهتماماً داخل الإدارة المالية وذلك بين توزيع الأرباح أو احتجازها لاستثمارها في مشروعات جديدة أو لتوسيع نشاطاتها.

أولاً: تعريف قرار توزيع الأرباح

يمكن تعريف قرار توزيع الأرباح على أنه: « تلك السياسة أو الأدلة والإرشادات المتخذة التي تعتمد عليها الإدارة المالية عند توزيع الأرباح التي تعتبر جزء من الأرباح الصافية التي تقوم المؤسسة بتوزيعها على المساهمين حسب النسبة التي يمتلكونها».³

¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص: 17.

² سفيان خليل المناصير، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

³ أسعد حميد العلي، الإدارة المالية – الأسس العلمية والتطبيقية – دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 373.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

كما يمكن تعريفه بأنه: «هي مجموعة الإجراءات التي تتخذ بشأن توزيع الأرباح القائمة على مبدأ تحديد مقدار الأرباح التي تتم احتجازها والأرباح المقرر توزيعها كونها تؤثر على حجم الاستثمارات التي تقوم بتنفيذها المؤسسة»¹.

من خلال التعاريف السابقة فإن قرار التوزيع هو قرار تقسيم الأرباح الصافية والمفاضلة بين توزيعها على المساهمين وبين احتجازها بغرض إعادة استثمارها لتشكل أحد المصادر التمويلية الهامة والتي تعرف بالتمويل الذاتي.

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الإدارة المالية في المؤسسات بين توزيع الأرباح أو احتجازها. لهذا يرى بعض الباحثين أن اعتماد استراتيجية الاستقرار في التوزيعات والتي تضمن حقوق حملة الأسهم وكذلك تضمن للإدارة مصدر تمويلي ذاتي مهم، ومن الأسباب التي تؤدي إلى قيام هذه الإستراتيجية:²

1. المحتوى المعلوماتي لسياسة توزيع الأرباح: تعتبر سياسة توزيع الأرباح من العوامل المؤثرة على قيمة المؤسسة من خلال أنها تقدم حلاً لمشكلة عدم التأكد التي يعانيها المستثمر في سوق الأوراق المالية .
2. مدى رغبة المستثمرين في العوائد الحالية: من أهم العوامل في وجود سياسة توزيع أرباح مستقرة هي رغبة بعض المستثمرين في الحصول على عائد فوري محدد.
3. الاعتبارات القانونية: إن وجود سياسة مستقرة لتوزيع الأرباح يعتبر ميزة بالنسبة للمؤسسات الاستثمارية الراغبة في شراء أسهم مؤسسات أخرى.

ثانياً: محددات قرار توزيع الأرباح والعامل المؤثرة فيه

هناك مجموعة من العوامل التي تحدد سياسة توزيع الأرباح في المؤسسة وهي:³

¹ دريد كامل ال شبيب، إدارة مالية الشركات المتقدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 205.

² سفيان خليل المناصير، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

³ أسعد حميد العلي، مرجع سبق ذكره، ص: 373-375.

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار

1. القيود القانونية: يجب أن لا تفوق توزيعات المؤسسة مجموع أرباح السنة والأرباح المحتجزة وهذا القيد وضعته المؤسسات التشريعية لحماية مصالح المقرضين كما قد تمنع التوزيع في حالة تعرضها للإفلاس.
2. القيود التعاقدية: حيث أن قدرة المؤسسة على توزيع الأرباح مقيدة بشروط التعاقد بين المؤسسات المقرضة والمؤسسة المعنية.
3. القيود الداخلية: تحدد سياسة توزيع الأرباح على أساس متطلبات والاحتياجات المالية للمؤسسة الحالية والمستقبلية.
4. إعتبارات المالكين: أن تكون سياسة توزيع الأرباح في المؤسسة في صالح المالكين حسب الوضعية التي يكونون فيها .
5. إعتبارات سوقية: يقوم المستثمرين باتخاذ قراراتهم بشأن شراء الأسهم بناء على مجموعة من المعايير من بينها سياسة توزيع الأرباح على أساس طبيعة الاستجابة المتوقعة من طرف المستثمرين.
6. الفرص الاستثمارية للمؤسسة: قد تحتاج المؤسسة إلى رفع معدلات النمو في استثماراتها للمزيد من الموارد المالية، ما يجعلها تحتجز نسبة كبيرة من الأرباح كونها وسيلة سهلة للتمويل ومنخفضة التكاليف، ومنه تتأثر سياسة توزيع الأرباح بالفرص الاستثمارية.¹

ثالثا: أنواع البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح

هناك عدة بدائل من أهمها: ²

1. سياسة معدل التوزيعات الثابتة: تعني دفع الأرباح في شكل نقدي ثابت عن كل سهم على مدى سنوات، وحتى تحافظ على القيمة السوقية للمؤسسة تعمل على تجنب التوزيعات عند انخفاض الأرباح عندما تكون الفرص الاستثمارية كبيرة.
2. سياسة الفائض: تشير هذه السياسة إلى أن قرار توزيع لا يخرج عن كونه توزيع للأرباح التي حققتها المؤسسة بين حملة الأسهم و بين الاستثمارات المتاحة للمؤسسة، فإن كان العائد من تلك الاستثمارات أكبر من العائد الذي يطلبه حملة الأسهم، فلن يتعرض حملة الأسهم على قرار احتجاز

¹ دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص: 228.

² عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص: 261.

الأرباح لتمويل تلك الاستثمارات وبعد انتهاء الاحتياجات التمويلية لتلك الاستثمارات يتم توزيع الفائض في صورة توزيعات نقدية على حملة الأسهم.

3. سياسة التوزيعات الإضافية: تعني بدفع الأرباح في شكل توزيعات نقدية منتظمة مع توزيعات نقدية إضافية من أجل زيادة الطلب على أسهم المؤسسة و تعظيم قيمتها السوقية تتوقف التوزيعات الإضافية على أرباح المؤسسة واحتياجاتها من الأموال.

4. سياسة معدل التوزيعات المتغيرة: تعني هذه السياسة بدفع الأرباح بشكل غير منتظم، إذ تتغير وفقا لتغير أرباح السنة.

5. سياسة استقرار نسبة الأرباح الموزعة: تشير هذه السياسة إلى استقرار نمط التوزيعات التي تجريها المؤسسة، وهذا بزيادة التوزيعات من سنة إلى أخرى أو انخفاضها، و لكن بصورة منتظمة تعد توزيعات مستقرة، تهتم الإدارة بالتغيرات التي تحدث في التوزيعات من سنة لأخرى ولا تهتم بمقدار التوزيعات.

خلاصة الفصل الثاني:

إن إتخاذ القرار هو جوهر عملية الإدارية ويتغلغل فيها لدرجة يمكن معها القول أن الإدارة هي إتخاذ القرار، إن القرارات المتخذة تؤثر على مستقبل المؤسسة ومدى نجاحها أو فشلها وعلى العاملين ونشاطهم فيها، لهذا فإن القرارات الإدارية هي المحور الأساسي والفعال والحلقة الرئيسية في العملية الإدارية التي لا تتكامل بدونها، لهذا تم تركيز في هذا الفصل على عملية إتخاذ القرارات ومراحلها والعوامل المؤثرة فيها ومختلف أنواع القرارات المتخذة داخل المؤسسة، ولعل من أهم وأكثر القرارات تأثير على سير نشاط المؤسسة نجد القرارات المالية والتي تعتبر نقطة الإنطلاق بالنسبة لمختلف الأنشطة والمشاريع داخل المؤسسة أو المعاملات مع البيئة الخارجية، إذ لابد للمؤسسة إتخاذ القرارات المالية المناسبة حسب ظروفها المالية، ولإتخاذ القرار أساليب متعددة ولكن لا توجد طريقة مثلى يعتمد عليها كليا في صياغة مختلف القرارات بل يجب على المدير الكفاء إختيار الأسلوب الذي يتوافق و يتلائم مع ظروف مؤسسته وإمكانياتها .

الفصل الثالث:
دراسة حالة مديرية
توزيع الكهرباء والغاز
بولاية ميلّة

تمهيد:

نظرا لكون نظام لوحات القيادة واحدة من بين أهم الآليات التي تساعد على التحكم الجيد في أداء المؤسسة والرفع من فعاليتها في اتخاذ القرار فإنه سيتم في هذا الفصل التطبيقي القيام بدراسة ميدانية لواحدة من المؤسسات الوطنية الجزائرية التي تسعى جاهدة لكسب الرهانات المستقبلية ومواجهة المنافسة المحلية والأجنبية المرتقبة وهي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة - SONELGAS - وذلك من خلال التعرف على أهم أدوات المراقبة التسييرية التي تستعملها المؤسسة في متابعة سير عملياتها مع التركيز على لوحات القيادة بإعطائها قدرا معتبرا في هذا الفصل للتمكن من معرفة واقعها ومجال استعمالها وكذا مدى مساهمتها في عملية اتخاذ القرارات المالية بالمديرية محل الدراسة وسيتم الاقتصار على دراسة نظام لوحات القيادة الخاص بقسم المالية والمحاسبة فقط نظرا لكبر حجم المديرية وتعدد المستويات في هيكلها التنظيمي حيث ستكون الدراسة الميدانية في هذا الفصل وفقا للمباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
- ✓ المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-
- ✓ المبحث الثالث: إعداد وعرض لوحة القيادة المالية ودورها في إتخاذ القرار المالي

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

تعتبر المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز التي تعرف اختصارا باسم "SONELGAZ" المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر ومهامها الرئيسية هي إنتاج نقل وتوزيع الكهرباء ونقل وتوزيع الغاز إضافة إلى ذلك يسمح لها قانونها الأساسي الجديد بالتدخل في قطاعات أخرى من القطاعات ذات الأهمية النسبية للمؤسسة وميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

فقد لعبت مؤسسة الكهرباء والغاز على الدوام دورا بارزا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي ترقى إلى مستوى برامج التنمية الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز ومساهمتها كذلك في رفع التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 98 % ونسبة تغطية الغاز إلى ما يفوق 52 %.

إن مؤسسة الكهرباء والغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل قد جندت على الدوام طاقة هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية، وبالنسبة إلى الفترة من 2005، 2010 فقد وضع برنامج استثماري موضع التنفيذ بغية رفع قدرتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.

وتطمح "سونلغاز" أن تغدو مؤسسة تنافسية، تقوى على مواجهة منافسيها، وأن تكون من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

من خلال هذا المبحث سنقدم لمحة تاريخية عن تطور المؤسسة ومهامها الرئيسية وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

لقد تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (E.G.A) في العهد الاستعماري سنة 1947 وبعد الاستقلال تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز محل كهرباء وغاز الجزائر (E.G.A) في 1969 بالمرسوم التنفيذي رقم 6959 المؤرخ في 1969/07/26 الصادر بالجريدة الرسمية في 1969/08/01 وقد حدد لها المرسوم مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

وبهذا فقد أصبحت مديرية الكهرباء والغاز تحوز على احتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة.¹

قد مرت المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز في تطورها بعدة مراحل تلخص أهمها فيما يأتي:²

أولاً: إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

في سنة 1983، تمت إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز أين زودت بخمس (5) مؤسسات فرعية للأشغال المتخصصة هي:

- ✓ كهريف: للإنارة وإيصال الكهرباء؛
- ✓ كهركيب: للتركيبات والمنشآت الكهربائية؛
- ✓ قناغاز: إنجاز شبكات نقل الغاز؛
- ✓ التركيب: للتركيب الصناعي؛
- ✓ AMC: لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

ثانياً: تغيير الشكل القانوني للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

في سنة 1991، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في ديسمبر 1991، تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إلى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC، التي تسهر على أداء الخدمة العمومية في مجال الكهرباء والغاز داخل التراب الوطني الجزائري.

أما في سنة 1995، وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 فقد أكد الشكل القانوني "لسونلغاز" على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تابعة لوزارة الطاقة والمناجم، لها شخصية معنوية، وتتمتع بالاستقلالية المالية.

ثالثاً: تغيير الشكل القانوني للمؤسسة العمومية للكهرباء والغاز

في سنة 2002، وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 1 جوان 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم "سونلغاز ش. ذ. أ"، دون إنشاء

¹ معلومات محصلة من وثائق داخلية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

² مريم باي، السوق السندي وإشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007/2008، ص: 243.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

شخصية معنوية جديدة لها، تنشط بواسطة فروعها لنشاطات إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء، وكذا نقل وتوزيع الغاز، يقدر رأسمالها بمائة وخمسين مليار دينار جزائري (150000000000.00 دج) موزعة على مائة وخمسين ألف (150000) سهم، قيمة كل سهم مليون دينار جزائري (1000000.00 دج) تكتبها وتحررها الدولة دون سواها، وحسب المادة (165) من القانون 01-02 المؤرخ في 5 فيفري 2002 فإن الدولة لها حق إمتلاك أغلبية الأسهم فيها.

تهدف "سونلغاز" حسب المادة (6) من المرسوم الرئاسي السابق الذكر إلى:¹

- ✓ إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛
- ✓ توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه؛
- ✓ نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية؛
- ✓ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
- ✓ دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتنميته؛
- ✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة "سونلغاز ش. ذ. أ." وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة، لاسيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها؛
- ✓ تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية؛
- ✓ إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل مؤسسة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

تماشيا مع التطور الذي عرفته "سونلغاز"، وبمقتضى القانون رقم 01-02 المؤرخ في 5 فيفري 2002 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات الذي ينص على عدم احتكار إنتاج الكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات أصبح نشاط إنتاج وتوزيع الغاز الطبيعي مفتوحا على المنافسة التي تتنافى ومبادئ الخدمة العمومية، وبذلك وجب على مؤسسة "سونلغاز" أن تكيف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير قطاع الطاقة التي أوجبها القانون، لاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة ودخول باب المنافسة، ومن ناحية أخرى يخول هذا القانون لمؤسسة الكهرباء والغاز استقلالية أكبر، ويسمح لها بأن تمارس مسؤوليتها

¹ مريم باي، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

كاملة كما أن تحديد هدفها الاجتماعي فتح لها آفاقا جديدة؛ فزيادة على أنشطتها المعتادة توفرت " لسونلغاز" إمكانية العمل والاتجاه نحو قطاع المحروقات والقيام بأعمال خارج الجزائر.

رابعا: إعادة هيكلة وظيفة التوزيع

في سنة 2006 تم إعادة هيكلة وظيفة التوزيع أين أوكلت إلى 04 فروع تتمركز على مستوى الجزائر، الوسط، الغرب، الشرق وهي :¹

✓ سونلغاز توزيع الجزائر (SDA): وهي شركة مساهمة متفرعة عن المجمع منذ 2006 رأسمالها قدره تسعة ملايين دينار جزائري (9000.000.000) وتغطي نواحي العاصمة بومرداس وتيبازة ؛

✓ سونلغاز توزيع الوسط (SDC): أنشأت هذه المؤسسة في جانفي 2006 برأسمال قدره 150 دينار جزائري وتغطي مناطق البويرة، المسيلة، الجلفة، الأغواط، بسكرة، إليزي، ورقلة، تيزي وزو، غرداية تمنراست؛

✓ سونلغاز توزيع الغرب (SDO): هي فرع من مجموعة مديرية الكهرباء والغاز وشركة مساهمة برأسمال قدره 25 مليار دينار جزائري (25.000.000.000) وتغطي مناطق الغرب الجزائري؛

✓ سونلغاز توزيع الشرق (SDE): هي شركة مساهمة وفرع مجمع مديرية الكهرباء والغاز برأسمال قدره 24 مليار دينار جزائري (24.000.000.000) يقع مقرها بقسنطينة وتغطي الولايات التالية : قسنطينة، ميلة، سطيف، جيجل، سكيكدة، بجاية، خنشلة، باتنة، أم البواقي، تبسة، قالمة، عنابة، سوق أهراس، مسيلة، برج بوعرييج، الطارف.

أما الوظائف والمهام الموكلة لفروع التوزيع فتتمثل في الآتي :²

✓ شراء الطاقة الكهربائية والغازية وإعادة بيعها للزبائن التوتر المرتفع HT، التوتر المتوسط MT التوتر المنخفض BT، الضغط المنخفض BP، الضغط المرتفع HP، الضغط المتوسط MP؛

✓ المشاركة في إعداد السياسة التجارية للمجمع من ناحية تحديد الأسعار، خدمة الزبائن، تطوير المبيعات، الشروط التجارية؛

✓ تطبيق السياسة التجارية للمجمع وذلك بإعداد قواعد تسيير الزبائن والقواعد التجارية ومراقبة تطبيقها؛

¹ معلومات محصلة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة .

² معلومات محصلة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

- ✓ إشباع في أحسن الظروف طلبات ربط زبائن الكهرباء والغاز وجلب النصح والمساعدة لهم في حدود دفتر الشروط والقواعد المعمول بها؛
 - ✓ المشاركة في إعداد التخصصات التقنية اختيار المعدات ومصادقتها؛
 - ✓ مصادقة برامج الاستثمار المشاركة في إعداد المخطط الوطني للكهرباء والمخطط الوطني لتطوير شبكات الغاز والسهر على التحكم في تطبيقها؛
 - ✓ المشاركة في صيانة أنظمة التسيير؛
 - ✓ إعداد الدراسات التنظيمية الخاصة بالتوزيع بالتجانس مع قرارات المجمع؛
 - ✓ السهر على تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة لسير التوزيع؛
 - ✓ السهر على سلامة الأفراد والممتلكات التي هي في علاقة مع أنشطة التوزيع؛
 - ✓ ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف؛
 - ✓ ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة؛
 - ✓ توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها؛
 - ✓ التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية والغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب. ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.
 - ✓ تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء؛
 - ✓ ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد؛
 - ✓ ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع؛
 - ✓ ضمان تمثيل مديرية الكهرباء والغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.
- عموما فإن مؤسسات التوزيع تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة إستراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

المطلب الثاني: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله -

تم فتح شعبة الكهرباء والغاز بولاية ميله سنة 1987 وكانت تقتصر فقط على متابعة أشغال الكهرباء والغاز والتدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناتجة آنذاك، في جانفي 1992 تم فتح مركز ميله وكانت له الاستقلالية التامة في إدارة شؤون الولاية فيما يخص التزود بالطاقة الكهربائية والغازية.

بموجب التحولات التي طرأت على مجموعة مديرية الكهرباء والغاز سنة 2005 قام مجلس إدارة المجموعة بإعادة تسمية مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية وفي سنة 2009 وبموجب توصيات مجلس الإدارة المنعقد بتاريخ 2009/03/12 تم تحويل مرة أخرى تسمية المديريات الجهوية إلى مديرية التوزيع، تقع مديرية التوزيع لولاية ميله شارع جبهة التحرير الوطني رقم 43 ميله، نسبة تغطية الكهرباء على مستوى إقليمها وصل إلى 98% بينما وصلت نسبة تغطية الغاز إلى ما يفوق 70 %، ومن مهامها ما يلي:¹

- ✓ استغلال، صيانة، تطوير شبكات التوزيع للكهرباء والغاز في الأماكن النائية؛
- ✓ تطوير الشبكة لتمكين إيصال الزبون بالمنتج؛
- ✓ تسويق الكهرباء والغاز؛
- ✓ تمكين استمرارية النوعية بأقل سعر.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله -

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها، فانتظام الوظائف وتربطها يؤدي بالضرورة إلى مسايرة المحيط الذي تعيش فيه، حيث تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز إلى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط.

حيث تضم المديرية الأقسام التالية:²

أولاً: مدير التوزيع

يعتبر المدير المسؤول الأول في المديرية، وتتمثل مهامه فيما يلي:

¹ معلومات محصلة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله .

² وثائق داخلية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله .

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

- ✓ تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف؛
- ✓ توجيه وقيادة أعمال إنجاز المخططات والبرامج والميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز عبر اختصاص ولاية ميلة؛
- ✓ يشارك في مختلف العقود؛
- ✓ يسهر على أمن المديرية كما أنه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.

ثانيا: أمانة المدير (الأمانة العامة)

تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

- ✓ المراسلات والبريد؛
- ✓ تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن؛
- ✓ تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير؛
- ✓ طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

ثالثا: المكلف بالاتصالات

تتمثل مهامه فيما يلي:

- ✓ تصميم وتنظيم المعلومات الموجهة للعامة والزبائن خاصة باستعمال (الملصقات الجرائد المنشورات، الصحافة، الإذاعة المحلية، الإصدارات...) وذلك بالاعتماد على الأهداف العامة للمؤسسة؛
- ✓ المشاركة مع المديرية العامة للتوزيع في الأنشطة التجارية.

رابعا: المكلف بالشؤون القانونية

- ✓ التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية؛
- ✓ دراسة وفض القضايا والمشاكل ذات الطابع القانوني؛
- ✓ تمثيل مديرية الكهرباء والغاز ببعثة المديرية أمام الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة؛
- ✓ متابعة قرارات المحكمة؛
- ✓ ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة؛
- ✓ تقييم ونشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة؛
- ✓ المشاركة في تحرير دفاتر الشروط والعقود وفي تشكيل لجنة السوق، التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية.

خامسا: المكلف بالأمن

- ✓ القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية ؛
- ✓ تحضير اجتماعات لصالح المديرية؛
- ✓ القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية؛
- ✓ تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة والسلامة.

سادسا: المكلف بالأمن الداخلي

تتمثل مهامه في:

- ✓ المتابعة المستمرة لكل أشكال الأمن الداخلي للمديرية الجهوية، والمصالح التقنية للكهرباء والغاز والمصالح التجارية (الوكالات)؛
- ✓ الإعلام الدوري لمساعد المدير الجهوي؛
- ✓ إنجاز التقارير في الوقت اللازم إذا تعلق الأمر بحادث طارئ؛
- ✓ إجراء دوريات عبر كل الوحدات التابعة لها إقليميا و دراسة ميدانية لأجهزة الأمن ووضعيتها؛
- ✓ إعداد مخطط الأمن الداخلي PSI للمديرية الجهوية بالتعاون مع مهندس الأمن والسلطات المحلية.

سابعا: الأقسام والمصالح

1. قسم تقنيات الكهرباء: وينقسم إلى:¹

أ. مصلحة مراقبة تقنيات استغلال الشبكات وتنقسم إلى شعب:

- ✓ شعبة استغلال الشبكات: ومهامها هي:
 - تحضير برامج لصيانة المشاريع؛
 - تصميم المخططات البيانية للمراكز ذات الأهمية؛
 - مراقبة إنجاز برامج الصيانة؛
 - تأمين التنسيق بخصوص الاستغلال بين مراكز النقل والمديرية التقنية للمديرية العامة.
- ✓ شعبة المشاريع: ومن مهامها:
 - متابعة وتحليل إحصائيات المشاريع؛
 - تعيين تصميم كل البطاقات للشبكات الجوية للمركز والشبكات التحت أرضية على حسب حجم المدن والمعايير المعمول بها؛

¹ وثائق داخلية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

- ضمان تسيير المحولات.

ب. مصلحة تطوير شبكات الكهرباء: وتتضمن نشاطاتها الوظيفية ما يلي:

- ✓ تصميم المخطط البياني العام للمديرية الجهوية الخاص بتوزيع الكهرباء؛
- ✓ ضمان وتأمين حاجات المديرية الجهوية للتوزيع المتعلقة بالدراسات المتخصصة (للخسائر والتعويضات)؛
- ✓ تكوين بنك معلومات خاص بحاجات الدراسات (متابعة النفقات، نسب تطوير المشاريع، وتصليح جميع الأعطاب في هذه المشاريع)؛
- ✓ الإنجاز السنوي لمخطط التجهيز على المدى المتوسط والقصير بناء على القرارات المتخذة من طرف مختلف اللجان وضمان تنفيذ هذه القرارات.

ج. مصلحة أشغال الضغط المنخفض: وتقوم بتنفيذ مشاريع ربط وتموين الزبائن الجدد والتكفل بأعمال صيانة المشاريع وتصليح جميع الأعطاب فيه.

د. مصلحة صيانة الكهرباء: وتتكفل هذه المصلحة بنشاطات البحث عن الأعطاب في الكوابل وإجراء الاختبارات عليها، إضافة إلى ذلك مهام ضمان تسيير وصيانة أجهزة العدادات وأجهزة القياس وحماية كل التجهيزات الإلكترونية.

2. قسم تقنيات الغاز : وينقسم هذا القسم إلى عدة مصالح:¹

أ. مصلحة إستغلال الشبكات: ومن أهم نشاطات هذه المصلحة:

- ✓ تنفيذ برامج الصيانة للمشاريع الخاصة بالغاز؛
 - ✓ تولى وظيفة متابعة وتحليل الإجراءات الدورية؛
 - ✓ إعداد مخطط طوارئ ومتابعة وتحليل إحصائيات الحوادث.
- ب. مصلحة تسيير المشاريع: وتتكفل بمتابعة وتحليل الإحصائيات للمشاريع (شبكات الربط، حفر الغاز، والمراكز، وكذا تنفيذ المخططات لحماية القنوات الغازية).

ج. مصلحة تطوير الشبكات: تختص بإعداد المخطط البياني العام للمديرية الجهوية لتوزيع الغاز

وتأمين حاجياتها بخصوص دراسات تدعيم وتأمين قنوات الغاز؛

د. مصلحة صيانة الغاز: وتتركز وظيفتها في نقطتين أساسيتين:

- ✓ حماية قنوات الغاز حيث تضطلع بإعداد دراسات الصيانة، وكذا تسيير وضمان حماية التجهيزات الحامية للقنوات؛

¹ معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

✓ تعمل على تنفيذ البرامج السداسية وتحليل النتائج وكذا البحث عن مناطق تسربات الغاز وتلحيم القنوات.

3. قسم دراسة وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز : ويختص هذا القسم أساسا بوظائف:

- ✓ متابعة الطلبات المقدمة للمديرية الجهوية المتعلقة بالتزويد بالكهرباء والغاز؛
- ✓ تجميع الملفات التقنية للمشاريع الملزم إنجازها؛
- ✓ تنظيم فتح الورشات مع مقاولات الإنجاز؛
- ✓ مراقبة وتفتيش المشاريع ميدانيا وكذا عمليات التدقيق والمصادقة عليها؛
- ✓ التكفل بحل المشاكل التي تقع بالورشة؛
- ✓ تحرير تقارير التقدم في الأشغال اليومية والأسبوعية.

4. قسم الموارد البشرية : ويعنى هذا القسم بشؤون الموظفين حيث أن أهم وظيفة هي تنمية الموارد البشرية من حيث:

- ✓ تحفيز وتوجيه ومراقبة مخططات الموارد البشرية بالمؤسسة (التوظيف، التكوين والترقية)؛
 - ✓ ضمان التنسيق ومراقبة نشاط الإدارات والأقسام فيما يخص تسيير الموظفين (التوظيف والاستقبال والتكوين والتحويل).
- يتكون هذا القسم من: ¹

أ. مصلحة الإدارة العامة : وتضطلع بمهام:

- ✓ ضمان التسيير الإداري للموظفين؛
- ✓ إعداد الميزانية وعقود التسيير الخاصة بالموظفين؛
- ✓ ضمان متابعة ومراقبة ظروف تسيير الموارد البشرية؛
- ✓ السهر على إعداد الإحصائيات المتعلقة بالموظفين؛
- ✓ رفع تقارير إلى المدير بخصوص التجاوزات المسجلة في تطبيق اللوائح وقواعد العمل؛
- ✓ السهر على إعداد حسابات أجور الموظفين.

ب. مصلحة التكوين : وتسهر على إنجاز النشاطات التالية:

- ✓ تعيين الإحصائيات الدورية للموظفين المكونين؛
- ✓ تزويد المسيرين بالتحاليل والمعلومات الضرورية من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية؛
- ✓ تصميم وإعداد المخططات التدريبية؛
- ✓ تنفيذ مخططات التكوين ومتابعتها كما ونوعا؛

¹ معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

✓ تقييم أثار ونتائج التكوين على مستوى كل إدارة وقسم وتنظيم ومتابعة إنجاز نشاطات التكوين في وسط العمل.

5. قسم الشؤون العامة: وينقسم هذا القسم إلى المصالح التالية:

أ. مصلحة الوسائل: ومن مهامها:

- ✓ تنظيم وتسيير أرشيف المؤسسة؛
- ✓ استقبال وتسجيل وتوزيع بريد المؤسسة؛
- ✓ ضمان التكفل بأصحاب المهمات والمدعويين من طرف المديرية؛
- ✓ تعيين ملفات منشآت المؤسسة.

ب. مصلحة المشتريات: وتتكفل هذه المصلحة بضمان تسيير وسائل وعتاد ومنشآت المؤسسة، والحضور مع باقي المديرية من أجل شراء عتاد المؤسسة.

ج. مصلحة حظيرة السيارات: وتهتم بإعداد الإحصائيات وتسيير الوقود، كما تساهم في إعداد وإنجاز الخصائص النموذجية لسيارات المصلحة والشاحنات وآلات إنجاز المشاريع.

6. قسم العلاقات التجارية: ويقوم رئيس هذا القسم بالسهر على مراقبة المجالات التالية:¹

- ✓ احترام إجراءات تزويد الزبائن الجدد بداية من طلب التوريد حتى إتمام الخدمة؛
- ✓ إدارة عقود الاشتراك؛
- ✓ إدارة شؤون الزبائن (الأشخاص الطبيعيين والمؤسسات) فيما يخص الحسابات والتغطية؛
- ✓ إدارة حسابات الزبائن؛
- ✓ الوقوف على احترام إجراءات تسيير الزبائن فيما يخص قطع خدمات الكهرباء والغاز وإعادة الخدمة.

يندرج تحت هذا القسم ما يلي:

أ. المصلحة التقنية - الاقتصادية: وتتكفل بـ:

- ✓ مهام النشاط التجاري وتنمية المبيعات؛
- ✓ إجراء تخفيضات بخصوص الزبائن؛
- ✓ المساهمة في رسم سياسة تجارية للمجمع؛
- ✓ إجراء كافة الحسابات وأعمال الجرد؛
- ✓ متابعة تنفيذ الحوصلة الطاقوية وتحليل النتائج واقتراح أنشطة للتعديل؛
- ✓ متابعة وتحليل تكاليف وسائل البيع وإنجاز حوصلة تجارية.

¹ معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

ب. مصلحة التنسيق والتسويق: من مهامها تقديم النصائح للزبائن بخصوص:

- ✓ معلومات عن الغاز والكهرباء؛
 - ✓ خيارات التجهيز وخيارات الأسعار؛
 - ✓ طريقة التوريد بالأنابيب أو الأسلاك.
- أما النصائح والمساعدة فيما يخص التسويق فهي تتعلق بـ:

- ✓ مستخلص الحسابات والفواتير؛
- ✓ عقود الاشتراك.

7. قسم تشغيل نظام المعلومات: ويتكفل هذا القسم بمهام:

- ✓ ضمان تسيير مركز المعالجة الآلية للمعلومات؛
- ✓ تسيير جملة عتاد الإعلام الآلي بالمؤسسة وفروعها؛
- ✓ صيانة ومراقبة المواد المستهلكة وكذا السهر على صيانة الأنظمة؛
- ✓ تطوير التطبيقات ذات الأهمية القصوى.

8. قسم إدارة الأسواق: هذا القسم هو المسؤول عن:

- ✓ متابعة تنفيذ الإعتمادات؛
- ✓ وضع دليل إحصائي من الإنجازات؛
- ✓ متابعة تنفيذ البرنامج الاستثماري؛
- ✓ إعداد وإطلاق المناقصات؛
- ✓ جمع البيانات اللازمة لتنفيذ دراسات العمل.

9. قسم تخطيط الكهرباء والغاز: ينقسم هذا القسم إلى مصلحتين لكل منهما مهام وصلاحيات نذكرها

فيما يلي:¹

أ. مصلحة تخطيط شبكة الكهرباء: تتمثل فيما يلي:

- ✓ وضع خطة مدير فرع توزيع؛
- ✓ دراسة أنماط إعادة هيكلة وتخطيط الشبكات تكفل الضغط المتوسط؛
- ✓ جمع الدراسات الخاصة بضمان أغراض إدارة التوزيع؛
- ✓ التحقق من صحة برنامج الاستثمار؛
- ✓ التحقق من صحة وسائل الاتصال؛
- ✓ ضمان قيم الحماية؛

¹ معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

✓ ضمان الامتثال لأنظمة خطة تطوير الشبكات من خلال المصادقة على نقاط اتصال الشبكة.

ب. مصلحة تخطيط شبكة الغاز: تتمثل مهامها في:

✓ دراسة أنماط إعادة هيكلة وتطوير شبكات مختلف التجمعات؛

✓ ضمان امتثال الخطة مع التضاريس؛

✓ التحكم في بنية العمل التي أجريت من خلال الدراسات ؛

✓ المشاركة في ملف تحديث أعمال الغاز .

10. قسم المالية والمحاسبة: ويتكون من:¹

أ. مصلحة المالية: وتقوم ب:

✓ ضمان ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الشروط والتعاملات البنكية للمؤسسة؛

✓ تحديد توقعات الخزينة على المدى القصير؛

✓ ترافق الصناديق المالية الواردة من فروع المديرية الجهوية.

ب. مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: حيث تتكفل ب:

✓ إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة؛

✓ إنجاز جدول التحكم وحوصلة نشاطات مركز التوزيع؛

✓ إعداد لوحة القيادة .

ج. مصلحة المحاسبة: ومن مهامها:

✓ ضمان تحقيق ومراقبة العمل المحاسبي للعمليات؛

✓ تقييد العمليات الخاصة بما يعرف ب les caisses compte التي توضح حركة أموال؛

✓ تقييد فواتير الأشغال؛

✓ تقييد فواتير الموردين؛

✓ تقييد العمليات الخاصة بتسديد الموردين .

✓ تقييد العمليات الخاصة بالتنازل بين الوحدات؛

✓ تصحيح الأخطاء المقيدة في مختلف اليوميات؛

✓ إعداد جدول حسابات النتائج؛

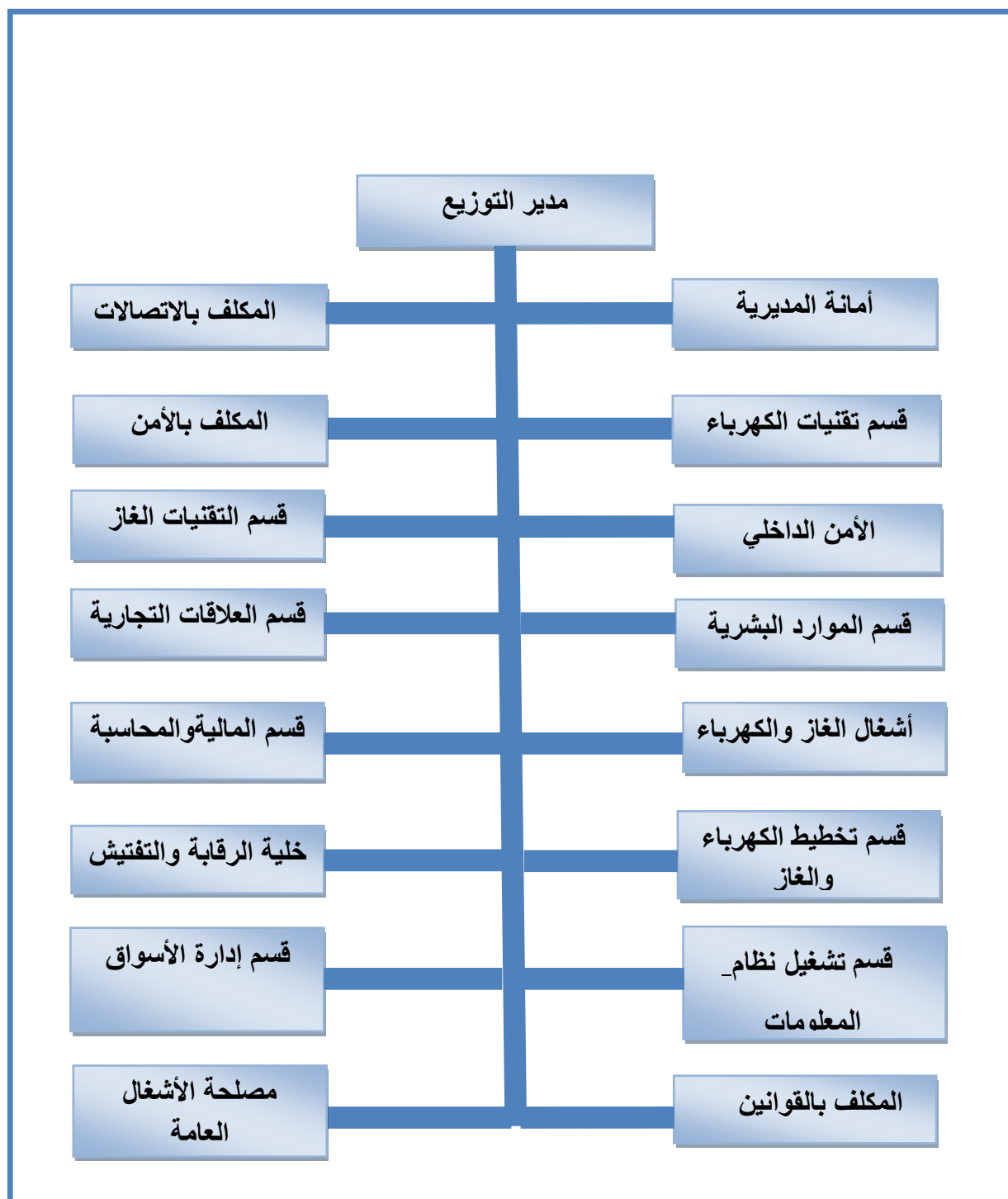
✓ إعداد الميزانية الختامية.

الشكل التالي يوضح أقسام المديرية كما يلي:

¹ معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع - ميلة-



المصدر: وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة (أنظر الملحق رقم 01).

المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله -

تسمح لوحة القيادة مديرية توزيع الكهرباء والغاز من المقارنة بين الموازنة التقديرية والموازنة الفعلية للمديرية، وإيجاد نسبة الإنجاز أو الانحراف بينهما من خلال مجموعة من المؤشرات، فهي توضح صورة السير الحسن لأداء الأنشطة كما تظهر الخلل الذي يشوبها.

المطلب الأول: لوحة القيادة بالمديرية

تعتبر لوحة القيادة في المؤسسة هي المنظار أو الألة أو الوسيلة الأساسية لتسيير تعد من طرف مراقب التسيير وكذا المكلف بالدراسات توجه للمسؤولين لدراسة عملية معمقة للفوارق الناجمة أثناء التطبيق لأي برنامج وإعطاء السبل التصحيحية المناسبة.

أيضا أنها واجهة مجمعة ومحصلة لمؤشرات مفتاحية للأداء تستعمل من قبل مسيري المؤسسة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها واتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب، وتسمح عموما بالحكم ولو بنظرة خاطفة على أهداف المؤسسة وهل تم التوصل إليها.

كذلك أنها مجموعة معطيات ملخصة وكافية، تطرح في شكل بيانات (تمثيلات) أو لوحات تحصيلية لمعرفة ورؤية المعلومات التي تسمح لمختلف المسؤولين باتخاذ أهم القرارات.

تتميز لوحة قيادة بأنها:¹

- ✓ مناسبة مع إستراتيجية المؤسسة؛
- ✓ ضبط ومعرفة المقاييس؛
- ✓ ذات تقديم بسيط؛
- ✓ سهولة القراءة وسرعة التعليق عليها؛
- ✓ احترام التوقيت والمواعيد؛
- ✓ دورية ومنظمة قد تكون أسبوعية أو شهرية أو ربع سنوية؛
- ✓ توافر سريع للمعلومات واحترام الإجراءات.

لكل مؤسسة لها لوحة القيادة تتناسب مع حجم عملها وتنظيمها ونشاطاتها ونظام المعلومات الخاص بها وكذا الأسواق والمنافسين وظروف المحيط والمسؤول المعني بها، حيث تستخدم من قبل جميع الموظفين من العامل إلى الإداريين فمثلا:

¹ معلومات تم الحصول عليها من خلال إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة مراقبة التسيير بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله .

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله

- ✓ العامل يتابع معدلات الانخفاض؛
 - ✓ المسؤول يتابع مدى تطابق المنتج؛
 - ✓ مسؤول التسويق يتابع الخدمة التجارية من معدلات العائد وكذا شكاوى العملاء؛
 - ✓ الإدارة تراقب تكاليف السلع /الخدمات، والعلامات التجارية والوضع التنافسي للمؤسسة.
- كما أنها تتكيف مع الاحتياجات في ثلاث حالات:
- ✓ يومية: أداة تسيير وإدارة (إنتاج، إستهلاك)؛
 - ✓ المدى القصير (شهري، ثلاثي): أداة للمساعدة في اتخاذ القرار؛
 - ✓ المدى المتوسط وطويل: إتباع التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة.
- للوحات القيادة منهجية تقوم عليها وهي:
- ✓ تثبيت الأهداف؛
 - ✓ اختيار المؤشرات وفق الأهداف المثبتة؛
 - ✓ تطوير نظام معلومات لإنتاج وحساب المؤشرات بالمعدل المرغوب؛
 - ✓ تحليل وترجمة البيانات من خلال الدراسات القائمة والأعمال التصحيحية؛
 - ✓ العمل على عرض وتقديم لوحة القيادة من خلال نشر لوحة القيادة في المؤسسة وتأمينها لجميع المسؤولين، بتنظيم وتنسيق.

المطلب الثاني: دور وأهداف لوحة القيادة بالمديرية ومكانتها ضمن أدوات مراقبة التسيير

إن وضع وإعداد لوحة القيادة بالمديرية يعود إلى العديد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وتلبي احتياجاتها ومنه تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وذلك من خلال ما تمتاز به من بين باقي أدوات مراقبة التسيير وفيما يلي تكمن أهداف لوحة القيادة في:¹

- ✓ جمع وتخزين معلومات التسيير؛
- ✓ إعطاء نظرة شاملة للمؤسسة وتقييم أدائها في المدى القصير؛
- ✓ تنبيه المسؤول بمختلف العناصر الأساسية في عملية التسيير من أجل تحسينها؛
- ✓ توضيح مدى توافق ومطابقة النشاط الفعلي بالتقديري؛
- ✓ توجه المسير أو المسؤول نحو اتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب؛
- ✓ تعمل على تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة؛

¹ معلومات تم الحصول عليها من خلال اجراء مقابلة بقسم المالية والمحاسبة يوم 20 أفريل 2016 ساعة 09:45.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

- ✓ تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة ومساعدتها في عملية التخطيط؛
- ✓ اكتشاف الأخطاء وتصحيحها؛
- ✓ تسمح للمديرين من أخذ المعارف حول الوضعية المالية ؛
- ✓ ترتيب معلوماتها وتجهيز مؤشراتنا فهي وسيلة مساعدة للمسؤولين، الإدارات والمصالح؛
- ✓ تظهر لوحة القيادة في شكل جداول مقارنة تحتوي على أرقام لمتابعة النتائج وتحديد الانحرافات والمساعدة على شرح أسبابها ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة ؛
- ✓ تمثل الأداة الأساسية لمراقبة التسيير في مساعدة المسؤولين على التحكم بشكل جيد في تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال سيرورة مختلف العمليات وخطط العمل بغرض تحقيق أهداف كمية ومحددة.

من الملاحظ أن هناك تواصل جيد بين مراقب التسيير ومختلف الأقسام بالمديرية حيث أنه يتمتع بالسلطة الكافية للتدخل بشكل أكثر إيجابية للمساعدة في اتخاذ القرارات وتقديم النصح فيما يخص المهام الموكلة إليه، كما يقوم مراقب التسيير بمعالجة المشاكل التي تواجه المسؤولين عند تنفيذ أعمالهم وسير نشاطاتهم اليومية وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات تتمثل في: المحاسبة التحليلية جدول حسابات النتائج، ميزانيات التقديرية، لوحات القيادة حيث تعتبر كلها ذات فعالية لأنها مكمل بعضها البعض لتحقيق الهدف من مراقبة التسيير ومنه الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ويمكن تحديد مجال استخدام كل منها فيما يلي: ¹

1. المحاسبة التحليلية: المؤسسة محل الدراسة تستخدم المحاسبة التحليلية بغرض:

- ✓ معرفة تكاليف مختلف النشاطات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة؛
 - ✓ متابعة تطور التكاليف ومدى القدرة على التحكم فيها وتخفيضها أقل ما يمكن؛
 - ✓ توفير المعلومات الضرورية للمساعدة في تحضير الميزانية؛
 - ✓ مقارنة النتائج الفعلية مع المعايير المحددة.
2. جدول حسابات النتائج: تقوم المؤسسة بإعداده لهدف منحها نتيجة عامة ونتيجة تحليلية إضافة إلى احتوائه مع معطيات هامة للتحليل مثل النتيجة العملياتية والنتيجة المالية، ويقوم هذا البيان بتحليل الأعباء حسب طبيعتها، الذي يسمح بتحديد مجاميع التسيير الرئيسية الآتية: (أنظر الملحق رقم 02)

- ✓ الهامش الإجمالي؛
- ✓ القيمة المضافة؛
- ✓ الفائض الإجمالي عن الاستغلال؛

¹ وثائق داخلية بقسم المالية والمحاسبة للمديرية.

- ✓ منتجات الأنشطة العادية؛
- ✓ المنتجات المالية والأعباء المالية؛
- ✓ أعباء المستخدمين؛
- ✓ الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة؛
- ✓ النتيجة الصافية.

3. الموازنات التقديرية: تقوم المؤسسة سنويا بإعداد الميزانيات الخاصة بمختلف الأقسام حيث تضم مجمل نشاط المؤسسة المستقبلي على شكل تنبؤات على ضوء هذه التنبؤات يقوم المسؤولون بإعداد برنامج عمل تتمثل في تقسيم الهدف الرئيسي الى عدة أهداف فرعية في شكل خطط تعرف بالميزانيات لفترة زمنية محددة مقارنة، ومقارنة مستمرة بين الميزانيات التقديرية والنشاط الحقيقي ينشأ عنها ظهور انحرافات واستغلال هذه الانحرافات يشكل لنا المراقبة وتشمل رأس المال وحساب المنتجات. (أنظر الملحق رقم 03)

4. لوحات القيادة: تقوم المؤسسة شهريا بإعداد لوحة القيادة لمختلف الأقسام حيث يضم الأهداف المرجوة والإنجاز الفعلي لها والانحرافات الناتجة عنها وأسبابها وذلك من أجل تقييم وضعية المؤسسة ومراقبة نشاطها باستمرار ومنه فإن الأداة الأكثر فعالية ضمن الأدوات الأخرى وذلك لما تقدمه من ملاحظات وإشارات سريعة وسهلة الفهم واكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب.

تعتمد المؤسسة أكثر على لوحات القيادة تعتبر أكثر فعالية لأنها شهرية تكون لها مراقبة مستمرة لنشاطاتها على عكس الأدوات الأخرى التي تكون سنوية وكذا المساعدة في اتخاذ القرارات وإجراء التصحيحات للانحرافات الحاصلة آنيا.

حيث تقوم بالعديد من المهام تتمثل في : ¹

- ✓ أداة لتجميع المعلومات: من خلال أنها تحتاج إلى معلومات كثيرة تتعلق بنشاطات المؤسسة وعليه فهي تعتبر أداة تجمع معلومات مختلفة للوصول إلى تحديد نقاط هامة لتحقيق الأهداف.
- ✓ أداة لقياس الأداء: ويقصد بالأداء بالمؤسسة أنه الطريقة التي توصل إلى تحقيق الأهداف واقتربها لاتجاهات المؤسسة ويرجع أداء إلى فكرتين مهمتين هما:
 - الفعالية: الحصول على النتائج المرغوبة؛
 - الفاعلية: الحصول على النتائج المرغوبة وتخفيض المصادر المستعملة؛

¹ وثائق داخلية بقسم المالية والمحاسبة للمديرية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله

- ✓ أداة للتشخيص: من خلال هدف لوحة القيادة فهي تعتبر وسيلة تشخيص كونها تلقت الانتباه إلى الظواهر غير العادية في سير العمل من خلال مؤشراتها وتتبعها، فهي تكشف عن نقاط الضعف وتقوم بالإجراءات التصحيحية اللازمة؛
- ✓ أداة للتنبؤ: لوحة القيادة أداة مساعدة للتنبؤ بالحالة المستقبلية من خلال استقرار الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل؛
- ✓ أداة للمراقبة: من خلال أنها تقوم بمتابعة نشاطات المؤسسة باستمرار ومراقبة سير العمل فهي أداة مراقبة؛
- ✓ أداة مساعدة لاتخاذ القرارات: كونها أداة تجمع المعلومات ووسيلة مراقبة ووسيلة تنبؤية فهي تبين الانحرافات وبالتالي تؤدي الى إيجاد حلول مناسب، ومنه اتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب لبلوغ الأهداف المسطرة.

المطلب الثالث: تنظيم قسم المالية والمحاسبة والهيكل التنظيمي لها

يتكون قسم المالية والمحاسبة من عدة موظفين منهم الإطارات وغير الإطارات تابعة للمديرية وهي مجموعة من المصالح المكلفة بتحقيق أهداف والبرامج المسطرة مسبقا، كما تعتبر النواة الأساسية لنظام المحاسبة في مؤسسة مديرية الكهرباء والغاز لكونها تعمل على تحديد النتائج وتقديم المعطيات للسنة القابلة بإجراء مختلف الميزانيات .

أولاً: تنظيم ومهام كل مصلحة: تتمثل فيما يلي :¹

1. مصلحة الاستغلال: يقوم كل موظف حسب منصبه بالمهام المنوطة به نذكرها فيما يلي :

أ. مهام رئيس مصلحة الاستغلال المحاسبي:

- ✓ تنسيق ومتابعة الأعمال والوظائف المؤدية من طرف أعوان المصلحة؛
- ✓ إنشاء جدول الأجور في آخر السنة؛
- ✓ المساهمة في الأعمال المحاسبية في نهاية السنة.

ب. مهام المكلف بالدراسات:

- ✓ القيام بالعمليات الحسابية الخاصة بالاهتلاكات في آخر السنة؛
- ✓ القيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالإشعارات التبادل الداخلي؛
- ✓ إنشاء التصريحات الشهرية للضرائب؛
- ✓ متابعة وتقريب الحسابات الخاصة بالضرائب؛

¹ وثائق داخلية لقسم المالية والمحاسبة بالمديرية .

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

- ✓ تحديد رقم الأعمال للمديرية الجهوية؛
- ✓ تحديد رقم الأعمال السنوي الخاضع للضريبة ومتابعة عمليات الجرد.

ج. مهام المحاسب 01 :

- ✓ مراقبة والقيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالصندوق؛
- ✓ مراقبة ومعالجة الملف المحاسبي الخاص شهريا للمديرية؛
- ✓ مراقبة والقيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالأشغال؛
- ✓ متابعة سجل كل الطلبات الخاصة بالشيكات؛
- ✓ تقريب كل الحسابات التابعة له.

د. مهام المحاسب 02

- ✓ معالجة وتصنيف والقيام بالعمليات الحسابية للفواتير؛
- ✓ مراقبة ومتابعة أداء العمليات المحاسبية الخاصة بالوقود؛
- ✓ تقريب كل الحسابات التابعة له.

هـ. مهام المحاسب 03

- ✓ مراقبة وتصنيف الملف الخاص بالأجور؛
- ✓ القيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالإيجار؛
- ✓ القيام بالعمليات المحاسبية الخاصة باشتراكات الضمان الاجتماعي ومنح التقاعد.....إلخ؛
- ✓ القيام بالعمليات التي تخص الضريبة على الدخل الإجمالي؛
- ✓ تقريب كل الحسابات الخاصة به؛
- ✓ متابعة الأرصدة البنكية.

2. مصلحة المالية: تتمثل مهامها في :¹

أ. مهام رئيس قسم المالية والمحاسبة:

- ✓ تنسيق ومراقبة كل نشاطات المصلحة؛
- ✓ متابعة الأرصدة البنكية.

ب. مهام المكلف بالدراسات:

- ✓ تقريب حسابات المداخل والمدفوعات الحسابات الجارية البنكية للمديرية؛
- ✓ متابعة حركة رؤوس الأموال؛
- ✓ تأمين ومتابعة الردود (Les Regets) البنكية والحساب الجاري البريدي .
- ✓ ترأس لجنة الصفقات في المؤسسة؛

¹ وثائق داخلية لقسم المالية والمحاسبة بالمديرية .

✓ متابعة ومراقبة الأمر بالتحويل؛

✓ إعداد لوحة القيادة شهريا؛

✓ مراقبة وفحص القوائم المالية الختامية.

ج. مهام المحاسب:

✓ أداء جميع العمليات المحاسبية الخاصة بالمالية؛

✓ متابعة الأمر بالتحويل؛

✓ تصنيف كل الوظائف الخاصة بمصلحة الأرشفة.

3. مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: تتمثل فيما يلي:¹

أ. مهام رئيس مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

✓ مراقبة نشاطات المراقبة نشاطات المصلحة؛

✓ إمضاء كل ما يخص مصلحته؛

✓ مراقبة الأقسام الأخرى لضمان السير الحسن للشركة.

ب. مهام المكلف بالدراسات لمصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

✓ إنجاز لوحة القيادة وميزانية النشاط للمديرية؛

✓ متابعة مدفوعات الاستثمار وإنهاء القروض؛

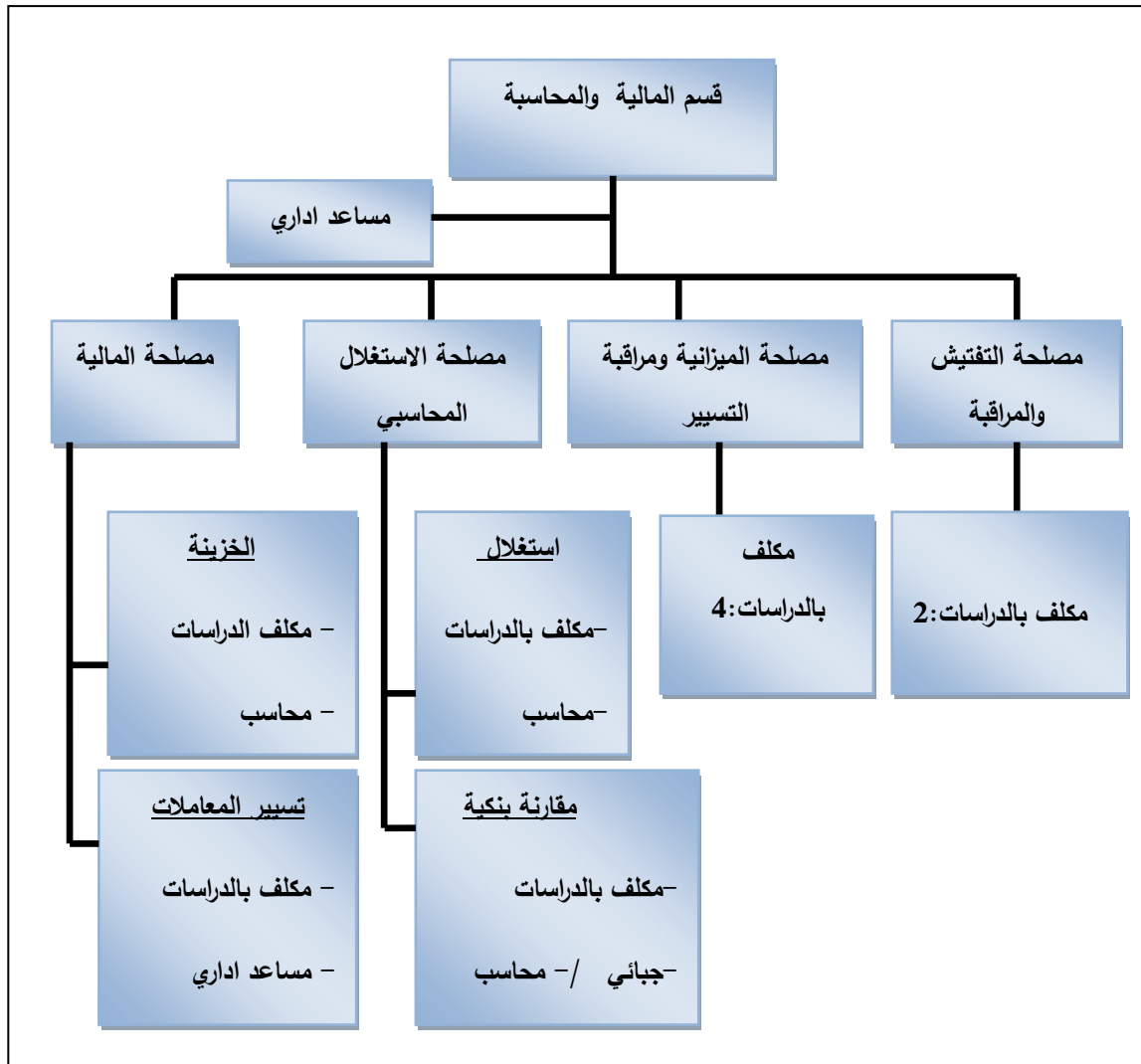
✓ تحديد الميزانية السنوية للمديرية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة

¹ وثائق داخلية لقسم المالية والمحاسبة بالمديرية .

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله

الشكل رقم 14: الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



المصدر: وثائق داخلية خاصة بالمديرية. (أنظر الملحق رقم 04).

ثالثا: حركة الأموال

تظهر حركة الأموال بطريقة مفصلة من خلال العديد من الخطوات المتتالية نذكرها فيما يلي: ¹

1. تصاعد الأموال: تتمثل في المراحل التالية:

أ. المرحلة الأولى: يتقدم الزبائن لتسديد فواتير استهلاك الطاقة أو تقديم طلبات خاصة للاستفادة من

خدمات الكهرباء والغاز، وتحصل تلك المبالغ عن طريق:

✓ البنك أي حساب المديرية لدى البنك الوطني الجزائري (BNA)؛

¹ معلومات محصلة من مصلحة المالية بالمديرية .

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله

- ✓ البريد أي حساب المديرية بالبريد الجزائري (CCP)؛
- ✓ الوكالات التجارية التابع للمديرية وهي موزعة كما يلي: بدائرة شلغوم العيد، دائرة فرجيوة، دائرة تاجنانت، ودائرة ميله، وكذا نقاط التحصيل وهي مراكز متواجدة ببلدية واد العثمانية، وبلدية تلاغمة.

حيث تقوم الوكالات وكذا نقاط التحصيل في نهاية كل يوم بدفع ألي لتلك المبالغ للحساب البنكي أو البريدي للمديرية.

ب. المرحلة الثانية: تحويل ألي من الحسابات الفرعية مباشرة إلى الحسابات الخاصة بالمديرية العامة للشرق بقسنطينة (19 مديرية فرعية تابعة لها)؛

ج. المرحلة الثالثة: بعد التحويلات المالية للمديريات إضافة إلى التحصيلات خاصة بالمديرية العامة للشرق تقوم مباشرة بتحويل ألي إلى حسابات المؤسسة الأم.

هذه العملية تتم بصفة آلية يوميا بين جميع فروع المؤسسة، في نهاية كل شهر يتم عرض مفصل للأموال المتصاعدة بلوحة القيادة المالية لإعطاء صورة عن الوضعية المالية للمؤسسة وكذا مراقبة سير نسبة تقدم الخدمة وتصحيح الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ومنه اتخاذ قرارات مالية مستقبلية.

2. طلب الأموال (إتاحة الأموال): تتمثل في المراحل التالية:

- أ. المرحلة الأولى: تحديد المشروع والهدف من إنجازه وطبيعته استغلالي (خلال الدورة) أو استثماري على المدى البعيد؛
- ب. المرحلة الثانية: دراسة جدوى المشروع وتحديد مدة إنجازه ومكان تنفيذه.
- ج. المرحلة الثالثة: الإعلان عن مناقصة للمشروع لتقدم المقاولين للمديرية لطرح ملفات ودفتر الشروط لإتمام المناقصة؛
- د. المرحلة الرابعة: يتم اختيار المقاول المنفذ إما عن طريق:
 - ✓ نتائج المناقصة أي اختيار المقاول المقدم أقل تكاليف للإنجاز وأقصر مدة زمنية؛
 - ✓ التراضي أي اختيار المقاول ذو السمعة الجيدة وسبق وإن قامت المديرية بالتعامل معه في هذا المجال.
- هـ. المرحلة الخامسة: يتم تنفيذ المشروع من قبل المقاول بعد إتمام يتقدم للمديرية بفواتير تكاليف الإنجاز.

و. المرحلة السادسة: تقوم المديرية بطلب الأموال لتغطية نفقات إنجاز المشروع من طرف المقاول إلى المديرية العامة للشرق وهي تقوم بدورها بتحويل مباشر لطلب المؤسسة الأم؛

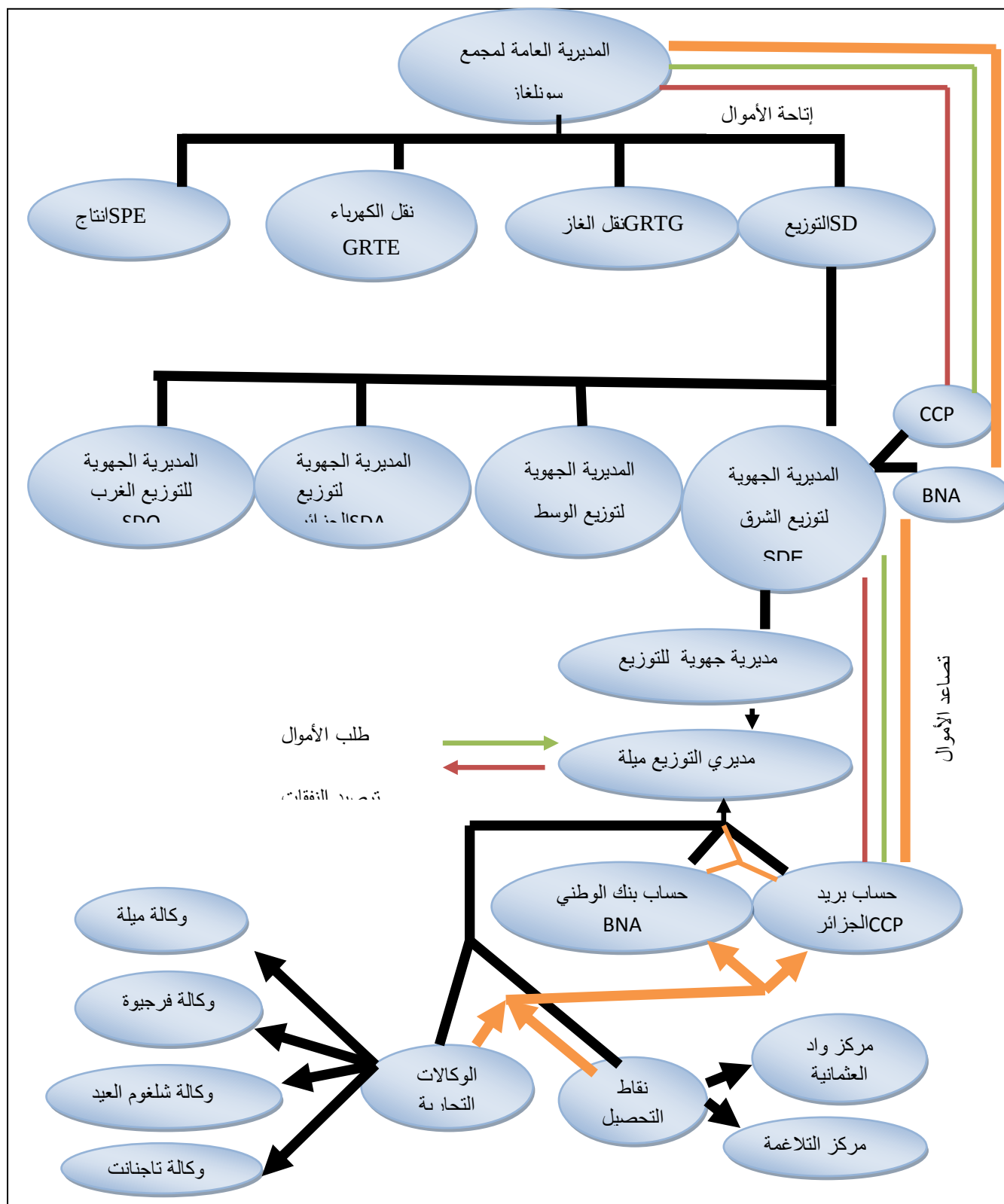
ي. المرحلة السابعة: بعد تحديد الوضعية المالية للمؤسسة الأم ودراسة الطلب يتخذ القرار بشأن إمكانية التمويل الفوري أو تأجيل التمويل.

في حالة إمكانية توفر مصادر تمويل والموافقة على الطلب يتم اتخاذ قرار إعطاء الأموال وذلك بالتحويل أليا من الحسابات العامة للمؤسسة الأم إلى الحسابات الفرعية للمديرية العامة للشرق ومنه إلى المديريات الفرعية التابعة لها، وفي حالة عدم القدرة على توفير الأموال المطلوبة تبقى الفواتير قيد الانتظار.

مما سبق نستنتج أن للوحة القيادة المالية دورا فعالا وذلك من خلال عرضها لمعلومات مالية دقيقة وملخصة وذات جودة التي على أساسها تبنى القرارات الهامة التي تؤثر مباشرة على المؤسسة وهي القرارات المالية لتحقيق الأهداف المسطرة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

الشكل رقم 15: حركة الأموال



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات محصلة من قسم المالية والمحاسبة لمديرية التوزيع.

المبحث الثالث: إعداد وعرض لوحة القيادة المالية ودورها في اتخاذ القرار المالي

بعدما تم تقديم لوحة القيادة الخاصة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله سيتم في هذا المبحث طريقة إعداد لوحة القيادة المالية وكذا طرق عرضها وأهم مؤشراتها ووثائق المعلومات الخاصة بها ودورها في اتخاذ القرار المالي بالمديرية.

المطلب الأول: إعداد لوحة القيادة المالية للمديرية

يتم إعداد لوحة القيادة المالية في نهاية كل شهر كي تضمن المؤسسة الرقابة الجيدة والمستمرة لأنشطتها وكذا ملاحظة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

حيث يقوم كل من المكلف بالدراسات ومراقب التشغيل بإعدادها في مدة قد تصل إلى أسبوع وذلك بالاعتماد على وثائق مختلفة ومعلومات مالية يتم تجميعها من بعض أقسام المديرية عن طريق شبكة الانترنت لتبادل المعلومات داخليا بالمديرية ، وعملية تجميع المعلومات تتم ابتداء من أول الشهر إلى يوم البدء في إعداد لوحة القيادة.

لإعداد لوحة القيادة المالية تعتمد المديرية على:¹

أولاً: نظام المعايير والمنبهات

يعتبر نظام المعايير والمنبهات دليل مرجعي لإعداد العمليات التصحيحية فتعتبر مؤشرات السنة الماضية هي المنبه الذي من خلاله رئيس قسم المالية والمحاسبة بمعرفة المشاكل، وبالتالي يأخذ الإجراءات والإحتياجات اللازمة فمثلا عند إعداد لوحة القيادة لشهر أكتوبر سيرى الفرق بين شهر أكتوبر للسنة السابقة ويقوم بالإجراءات اللازمة خلال الأشهر القادمة فعند عرض لوحة قيادة شهر نوفمبر يكون قد قدر الخطأ وبالتالي قيام بالعمليات التصحيحية اللازمة.

ثانياً: طريقة عرض لوحة القيادة المالية

يتم عرض لوحة القيادة المالية خلال كل شهر ويكون شكلها دوما عبارة عن:

✓ جداول يتم فيها عرض المؤشرات؛

¹ معلومات محصلة من قسم المالية والمحاسبة .

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

- ✓ يحدد هذا النموذج خمسة مجالات أو مناطق هي:
 - المجال الأول يجمع بين المؤشرات المختلفة ؛
 - المجال الثاني النتيجة التي حصل عليها في M شهر من السنة N و N-1 ويشير إلى معدل التغيير بنسبة المئوية %؛
 - المجال الثالث تظهر القراءة الفعلية لسنة N والسنة N-1 ومعدل التغيير في النسب المئوية %.

يمكن عرض هذا النموذج على النحو التالي:

الجدول رقم 09: جدول عرض خاص بلوحة القيادة

الشهر الحالي			التراكم			
N-1	N	T%	N-1	N	T%	
						المؤشر 1
						المؤشر 2
						المؤشر 3

منطقة المؤشرات

منطقة النتائج الشهرية

منطقة النتائج السنوية

المصدر: إعداد الطالبة بناء على وثائق داخلية للمديرية

ثالثا: تركيب لوحة القيادة المالية

يتم تركيبها من خلال:¹

1. الغاية : تتمثل في:
 - ✓ تنظم كأداة مراقبة التسيير؛
 - ✓ استخدامها كوسيلة قيادة مالية.
2. الأهداف: نذكر منها:
 - ✓ قيادة ومتابعة تسيير النشاطات؛
 - ✓ قيادة ومتابعة تكاليف المشروعات؛

¹ معلومات ملخصة من لوحة القيادة المالية للمديرية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

- ✓ اتخاذ قرارات مالية؛
 - ✓ إعطاء رؤية مستقبلية واضحة؛
 - ✓ متابعة مداخيل والأرباح المحققة.
3. المؤشرات: تم اختيار المؤشرات المالية التالية بشكل موحد لجميع المديريات وتتمثل المؤشرات في:

- ✓ الحساب البنكي؛
- ✓ الحساب البريدي؛
- ✓ الأموال المرصدة الاستغلال؛
- ✓ الأموال المرصدة الاستثمار؛
- ✓ الاستثمارات عمومية؛
- ✓ الاستثمارات إستعجالية.

في الأخير نقدم شرح مبسط لإعداد لوحة القيادة المالية من خلال الخطوات التالية:

- ✓ تحديد الأهداف المراد بلوغها؛
- ✓ الجمع المنتظم للمعلومات الحديثة خلال الشهر من مختلف مصالح القسم وتحفظ بملفات خاصة بها؛
- ✓ تؤخذ تلك المعلومات أو المعطيات المحفوظ بها لإعداد مختلف جداول لوحة القيادة المالية ترتب وتنظم على شكل مؤشرات تكمن من إعطاء صورة واضحة عن وضعية حركة الأموال؛
- ✓ حساب نسبة التغير لكل مؤشر من خلال المقارنة بين النتائج المحققة فعلياً لشهر M من السنة N مع النتائج المحققة لشهر M-1 من السنة N-1 (أي نفس شهر السنة السابقة)؛

هذا بالنسبة للجدول الأول والثاني اللذان يعرضان تصاعد الأموال وإتاحتها للمديرية خلال الشهر.

- ✓ بعدها يتم التعليق على النتائج المتحصل عليها بتعليق الزيادة أو النقصان في نسبة التغير؛
- ✓ ثم يتم إعطاء صورة عن مختلف الفواتير التي سددت والخاصة بالبرنامج الإستعجالي وكذا المتبقية ولم تسدد بعد مع وضع ملاحظات أو تبرير للفواتير التي لم تسدد وهو ما يظهره الجدول الثالث من عرض لوحة القيادة؛

- ✓ بعدها تؤخذ القوائم والملفات الخاصة بالكفالات المقدمة خلال الشهر ويتم الفحص والتحقق من معلوماتها وتعرض مباشرة بجدول لوحة القيادة وتسحب الكفالات التي تم تسويتها من الجدول وتوضع الكفالات الجديدة قيد الانتظار للتسوية في الأشهر اللاحقة، وهكذا مع الشيكات وهو ما يظهره الجدول الرابع من لوحة القيادة المالية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

بنفس الطريقة يتم مع الجداول الأخرى المعروضة بلوحة القيادة المالية وتعرض هذه الجداول لاحقا (المطلب الثالث).

بعد الإتمام من تنفيذ لوحة القيادة لقسم المالية والمحاسبة ترسل إلى مدير التوزيع للمؤسسة لمناقشتها مع مختلف لوحات القيادة للأقسام الأخرى وعلى أساسهم يتم تشكيل لوحة القيادة للمديرية.

المطلب الثاني: الوثائق المستعملة لإعداد لوحة القيادة المالية بالمديرية

تتشكل لوحة القيادة المالية للمديرية بالاعتماد على مجموعة من المعطيات التي يتم تحضيرها في شكل جداول والتي توضح من خلالها سير الأنشطة التي تقوم بها المديرية، حيث تتعلق هذه المعطيات بعدد من المؤشرات سوف نقوم بعرضها من خلال هذه الجداول:¹

أولا: الوثيقة الأولى

هذه الوثيقة تتكون من جدولين يوضحان نفقات أو ميزانية الخاصة بسنة 2014 لكن أخذنا شهر أكتوبر لأنه محل دراسة. (انظر الملحق رقم 05)

الجدول رقم 10: نفقات شهر أكتوبر لسنة 2014 الخاص ببرنامج المديرية (مليون دينار)

	الاستغلال	ربط الزبائن الجدد بالكهرباء	ربط الزبائن الجدد بالغاز	مشاريع أخرى	مجموع الاستثمارات	المجموع الكلي
شهر أكتوبر	24000000.0 0	29675252.9 1	34313560.2 7	10672843.0 3	7466156.21	98661656.2 1
مجمو ع	24000000.0 0	29675252.9 1	34313560.2 7	10672843.0 3	74661656.2 1	98661656.2 1

المصدر: وثائق المؤسسة خاصة بمعلومات لعرض القيادة المالية

الهدف من هذا الجدول هو توضيح المبالغ الممنوحة للمديرية لتغطية نفقات مختلف المشاريع المنجزة في إقليم الولاية (كهرباء، غاز إلخ)

¹ وثائق داخلية لقسم المالية والمحاسبة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله

الجدول رقم 11: نفقات شهر أكتوبر لسنة 2014 الخاص بالبرنامج عمومي (الدولة)

مجموع	أحياء السكنات الاجتماعية بالغاز	برنامج أحياء السكنات الاجتماعية بالكهرباء	انفاق عمومي غاز	الإنارة الريفية	
					شهر أكتوبر
					مجموع

المصدر: وثائق داخلية خاصة بمعلومات لعرض لوحة القيادة المالية .

من خلال هذا الجدول يتضح أن المديرية لم تحصل على المبالغ المطلوبة.

ثانيا: الوثيقة الثانية

تمثل هذه الوثيقة الأموال المتصاعدة من مديرية توزيع لميلة نحو المديرية العامة للشرق بقسنطينة لعام 2014 بحسابها البنكي وكذا الحساب الجاري والمتمثلة في المبالغ المدفوعة، وتضم مؤشرين ماليين للوحة القيادة الحساب البنكي والحساب البريدي .(انظر الملحق رقم 06)

الجدول رقم 12: وضعية الأموال المتصاعدة لشهر أكتوبر 2014 (مليون دينار)

الحساب البنكي	الحساب البريدي	
تاريخ العملية		
2014/10/22	10510034.11	10654579.82
2014/10/23	9517254.41	11344673.55
2014/10/26	39852307.40	4792843.01
2014/10/27	3324028.96	11973581.91
2014/10/28	4102421.89	13894821.10
2014/10/29	6166459.57	1326989.70
2014/10/30	7551891.32	12822179.90
مجموع	145830120.83	210153721.93
مجموع كلي	355983842.31	

المصدر: وثائق داخلية خاص بمعلومات عرض لوحة القيادة المالية.

ثالثا: الوثيقة الثالثة

توضح المبالغ الممنوحة للمديرية لتغطية نفقات البرنامج الاستعجالي والتي يتم تخصيص غلاف مالي خاص لها .(انظر الملحق رقم 07)

الجدول رقم 13: نفقات البرنامج الاستعجالي (مليون دينار)

برنامج الاستعجالي	
جانفي	
فيفري	76599474.08
مارس	24423535.86
أفريل	6422219.65
ماي	49439767.44
جوان	4485439.69
جويلية	12504593.11
أوت	57632107.61
سبتمبر	
اكتوبر	124250.868.64
نوفمبر	4419845.83
ديسمبر	17582952.75
المجموع	457908434.66

المصدر: وثائق داخلية خاص بمعلومات عرض لوحة القيادة المالية.

رابعا: الوثيقة الرابعة

هذه الوثيقة تتكون من جدولين يوضحان نفقات أو ميزانية الخاصة بسنة 2015 لكن أخذنا شهر أكتوبر لأنه محل دراسة. (انظر الملحق رقم 08)

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

الجدول رقم 14: نفقات شهر أكتوبر لسنة 2015 خاصة ببرنامج المديرية (مليون دينار)

	الاستغلال	ربط الزبائن الجدد بالكهرباء	ربط زبائن الجدد بالغاز	مشاريع أخرى	برنامج استعجالي	مجموع استثمارات	مجموع الكلي
شهر أكتوبر	250000 00.00	11628745 0.99	46716809. 13	15741044. 29	81548281. 67	260293586.0 8	285293586.08
المجموع	250000 00.00	11628745 0.99	46716809. 13	15741044. 29	81548281. 67	260293586.0 8	366841867.75

المصدر: وثائق داخلية خاص بمعلومات عرض لوحة القيادة المالية.

الجدول رقم 15: نفقات شهر أكتوبر لسنة 2015 الخاص ببرنامج العام (مليون دينار)

	الإنارة الريفية	انفاق عمومي غاز	برنامج أحياء السكنات الاجتماعية بالكهرباء	برنامج أحياء السكنات الاجتماعية بالغاز	البرنامج الخاص	المجموع
أكتوبر					30022755.86	30022755.86
المجموع					30022755.86	30022755.86

المصدر: وثائق داخلية خاص بمعلومات عرض لوحة القيادة المالية.

من خلال هذا الجدول يتضح أن المديرية لم تحصل على المبالغ المطلوبة .
البرنامج الخاص: هو يمثل المبالغ الخاصة من طرف الدولة لتدعيم المخططات الخماسية أي المشاريع التي تنجز بعد كل خمس سنوات.

خامسا: الوثيقة الخامسة

هي نفس الوثيقة الثانية هذه فقط تخص سنة 2015 .(انظر الملحق رقم 09)

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله

الجدول رقم 16: وضعية الأموال المتصاعدة لشهر أكتوبر 2015 (مليون دينار)

الحساب البنكي	الحساب البريدي	تاريخ العملية
11892698.89	3115929.95	2015/10/01
7218981.38		2015/10/03
4911776.47	2275645.79	2015/10/04
11415105.81	2684850.53	2015/10/05
12229926.86	4558.044.29	2015/10/06
11282882.31	2883427.88	2015/10/07
9667034.03	7884352.65	2015/10/08
6223325.61		2015/10/10
3053169.76	18849090.76	2015/10/11
10373622.33	3893355.65	2015/10/12
10514072.74	1261546.15	2015/10/13
9342577.52	6202629.02	2015/10/14
11984832.56		2015/10/17
239638417.84	129208402.85	المجموع
	368846820.69	المجموع الكلي

المصدر: وثائق داخلية خاص بمعلومات عرض لوحة القيادة المالية.

المطلب الثالث: عرض نموذج للوحة القيادة المالية للمديرية

يتم عرض لوحة القيادة المالية بالمديرية التوزيع لميلة من خلال عدة جداول تكون بتسلسل وتعبر عن حركة الأموال.

فيما يلي تقديم جداول الممثلة للوحة القيادة المالية:

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

الجدول رقم 17: أموال المتصاعدة بالمديرية لشهر أكتوبر لسنة 2015 (مليون دينار)

التراكم			شهر أكتوبر			
نسبة %	2015	2014	نسبة %	2015	2014	
6.73%	1936	1814	14.29%	240	210	حساب البريدي
10.96%	2005	1807	11.64%	129	146	حساب البنكي
8.84%	3941	3621	3.65%	369	356	المجموع

المصدر: وثائق داخلية خاصة بعرض لوحة القيادة المالية. (انظر الملحق رقم 10)

إن الجدول يظهر الانحراف الحاصل في حركة الأموال في شهر أكتوبر لسنة الحالية مقارنة مع الشهر نفسه في السنة الماضية، كما نجد نسبة التطور بينهما والتراكمات الحاصلة إلى شهر أكتوبر .

أي نلاحظ أنه يحتوي على مؤشرين يعبران عن تصاعدات الأموال بالمديرية لحسابها البريدي وكذا البنكي نتيجة التحصيلات الزائنة من خلال تسديد الفواتير أو تسديد التقييمات لإنجاز المشاريع .

من خلال النتائج الظاهرة يمكن أن نسجل ارتفاع في حركة الأموال المتصاعدة بنسبة 4% لشهر أكتوبر أي 396 مليون دينار جزائري مقابل 356 مليون دينار جزائري بالنسبة للسنة السابقة.

تحسب هذه النسب من خلال العلاقة التالية:

سنة الأساس(2015) - سنة السابقة(2014)

النسبة % = $\frac{\text{سنة الأساس(2015) - سنة السابقة(2014)}}{\text{سنة السابقة(2014)}} \times 100$

سنة السابقة (2014)

المبالغ هي المتواجدة بالوثائق المستعملة لأعداد لوحة القيادة المالية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله

الجدول رقم 18: وضعية الأموال المتاحة (مليون دينار)

المؤشرات مالية			شهر أكتوبر			التراكم بعد شهر جانفي	
			نسبة %	2015	2014	2015	نسبة %
أموال مرصدة			66.32%	316	190	1424	38.52%
الاستغلال			4.17%	25	24	360	22.45%
الاستثمار			75.30%	291	166	1064	44.96%
الاستثمارات العمومية			0	30	0	284	914.29%
الاستثمارات الاستيعابية			33.81%	82	124	306	-22.73%

المصدر: وثائق داخلية خاصة بعرض لوحة القيادة المالية. (انظر الملحق رقم 10)

يظهر من خلال الجدول أن للوحة القيادة الخاص بالأموال المتاحة هناك خمسة مؤشرات مالية تبين نسبة التغيرات في المبالغ المتاحة لتحقيق مشاريع مخططة فبالنسبة للأموال المرصدة وهي مجموع المبالغ المتاحة فالاستغلال والاستثمار.

الاستغلال هي المبالغ المستغلة في أنشطة تظهر خلال الدورة، والاستثمار ويكون على المدى البعيد تتضمن مبالغ استثمارات عمومية واستثمارات استيعابية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

الجدول رقم 19: فواتير خاصة بالبرنامج الاستعجالي (مليون دينار)

أشهر	فواتير مسددة		فواتير قيد التسديد	
	عدد الفواتير	مبلغ	عدد الفواتير	مبلغ
جانفي	9	31850255.16		
فيفري	9	29643032.81		
مارس	23			
أفريل	0	54805530.85		
ماي	42	72370913.09		
جوان	25	17646413.72		
جويلية	9	18783141.60		
أوت	7	2929702.04		
سبتمبر	12	1832429.37		
أكتوبر	42	45176189.86	16	46365478.80
المجموع	178	275038008.50	16	46365478.80

المصدر: وثائق داخلية خاصة لعرض لوحة القيادة المالية. (انظر الملحق رقم 10)

البرنامج الاستعجالي: هو مجموعة من المشاريع من أجل تقوية شبكة الكهرباء لتغطية العجز المسجل في طلبات الزبائن والانقطاعات المتكررة في الكهرباء يجسد هذا الأخير في إنشاء مولدات كهربائية في مختلف المناطق.

من الجدول يظهر يبين وضعية الفواتير المسددة وغير المسددة لمختلف المقاولين المكلفين بتنفيذ هذا البرنامج على مدار السنة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله

الجدول رقم 20: متابعة الضمانات (الكفالة)

الجزء أ: قائمة ضمانات حسن التنفيذ (مليون دينار)

رقم الامر	مؤسسة	المراجع	مبلغ الكفالة	تاريخ انطلاق
01	EURL.....	13/غاز/2012	982557.00	2013/05/06
02	EURL.....	ر DD/2013/01 ميله DP غاز	957447.50	2013/11/26
03	EURL.....	ر DD/2013/02 ميله DP غاز	1785952.00	2014/01/23
04	EURL.....	ر DD/2013/07 ميله DP غاز	1093675.55	2014/03/16
05	EURL.....	ر/04 غاز/في 20/01/2015	2432068.00	2015/09/21
06	EURL.....	ر 42/ DP غاز 20/08/2015	1369015.70	2015/10/22
07	EURL.....	ر ER/18 23/10/2014	909710.00	2015/10/06

المصدر: وثائق داخلية خاصة بقسم المالية والمحاسبة. (انظر الملحق رقم 10)

يعرض هذا الجدول مؤسسات المقاوله التي تمارس تنفيذ مشاريع مديرية الكهرباء والغاز وقد من ضمن عقد الانفاق كفالة لحسن التنفيذ، ويظهر اسم المؤسسة، مرجع المشروع وتاريخ انطلاقه ومبلغ الكفالة وتاريخ طلب الحصول على قيمتها.

الجزء ب : كفالة المشاركة في المناقصة (مليون دينار)

رقم الامر	مؤسسة	المراجع	مبلغ الكفالة	تاريخ انطلاق
1	سيد/ احسن	AO N°03/2014/SDE DD MILA	150000.00	2014/03/20
2	سيد/ سعيد		30000.00	2014/03/25
3	سيد/ مسعود		300000.00	2014/03/25
4	سيد/ محمد		15000.00	2014/03/23
5	سيد/ لخضر	AO N°03/2014/SDE DD MILA	300000.00	2014/03/19
6	سيد/ الشاذلي		300000.00	2014/03/20
7	سيد/ يوسف		150000.00	2014/03/11
8	سيد/ صالح	AO N°01SDE/MILA LSAG2015	20000.00	2015/03/04
9	سيد/ عزيز	AON°06/SDE/ER QLS/DD MILA 2015	200000.00	2015/07/23
10	سيد/ سليم	AON°07/SDE/DD MILA/ DP GAZ8QL2015	150000.00	2015/11/03

المصدر: وثائق داخلية خاصة بعرض لوحة القيادة المالية. (انظر الملحق رقم 10)

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله

من خلال الجدول تظهر قائمة المقاولين المشاركين في مناقصات المديرية لإتمام مشروعاتها والحصول على قيد تنفيذها بشروط محددة.

المناقصة وهي إجراء يستهدف الحصول على عدة عروض من عدة متنافسين مع تخصيص الصفقة للعارض الذي يقدم أقل عرض من حيث التكلفة والمدة.

الجزء ج: الشيكات (مليون دينار)

رقم الامر	المؤسسة	مبلغ الشيك	تاريخ اورقم الشيك	تاريخ
01	سيد/ عمار	100000.00	شيك رقم 28... في 2013/12/03	2013/12/11
02	سيد/ عبد الغاني	100000.00	شيك رقم 19 في 2013/12/03	2013/12/11
03	سيد/ عبد الغاني	100000.00	شيك رقم 19 في 2013/12/03	2013/12/11
04	سيد/ عباس	1500000.00	شيك رقم 28....	2015/08/16
05	SNC	900000.00	شيك رقم 36....	2015/08/16
مجموع الشيكات		4434900.00		

المصدر: وثائق داخلية خاصة بعرض لوحة القيادة المالية (انظر الملحق رقم 10)

الجدول يظهر قائمة مؤسسات المقاولات التي تنفذ مشاريع مديرية التوزيع لميلة وقدمت شيك كبديل للكفالة يبين مبلغ الشيك وتاريخ أو رقم شيك وكذا تاريخ تسديده للمؤسسة المعنية واسمها.

✓ الكفالة هي ضمان خاص يطمئن به الدائن إلى استيفاء حقه من المدين وهي أما أن تكون ضمانا شخصيا أو عينيا والتأمينات الشخصية هي ضم حصة شخص إلى حصة المدين للوفاء بالدين، وتقابل هذه التأمينات الأمانة العينية التي هي عبارة عن تخصيص مال أو مجموعة من الأموال لضمان الوفاء بحق الدائن بحيث تجعله مقدما على باقي الدائنين العاديين ومن بين صيغها خطابات الضمان والتي تعرف بأنها عبارة عن تعهد كتابي، يتعهد بمقتضاه المصرف بكفالة احد عملائه في حدود مبلغ معين اتجاه طرف ثالث وذلك ضمانا لوفاء هذا العميل المكفول بالتزامه اتجاه الطرف الثالث خلال مدة معينة.

تقوم المديرية بإبرام نوعين من فقط من خطابات الضمان المتعددة وهي:¹

✓ خطاب الضمان الابتدائي أو المؤقت وهو الخطاب الخاص بالعطاءات التي تقوم للجهات وما في حكمها، فهذه الجهات المستفيدة من تنفيذ العطاء تطلب عادة تامين نقدي او خطاب

¹ معلومات من وثائق داخلية بالمؤسسة تم الحصول عليها من خلال اجراء مقابلة مع مكلف بالدراسات بقسم المالية يوم 2016/04/10/على الساعة 10:31.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة

ابتدائي من المؤسسة التي يرسو العطاء وذلك لتكفل عدم نكولها في تنفيذ العقد وتقوم بمصادرة مبلغ الخطاب في حالة النكول.

✓ خطاب الضمان النهائي: وهي الخطابات الخاصة بحسن تنفيذ العقود المبرمة مع الجهات المتعاقد معها سواء كانت مصلحة حكومية أو غيرها وهي عبارة عن تعهد بدفع مبلغ من المال بنسبة 5 % مثلا من قيمة المشروع أو المناقصة مقابل حسن التنفيذ وسلامة الأداء من المؤسسة المقاوله ويسري مفعول الضمان النهائي لحين اتمام تنفيذ العقد ويستحق المبلغ المتعهد بدفعه في حالة تخلف المؤسسة المقاوله عن الوفاء بالتزاماتها.

تقوم مديرية التوزيع لميلة بإبرام عقد أو اتفاق مع مقاول لتنفيذ مشروع معين ضمن شروط معينة ومحددة تظهر بملف يسمى دفتر الشروط، من بين بنود هذا الأخير الكفالة تتمثل بقيام المقاول بحجز مبلغ معين من أمواله الخاصة للبنك الذي يتعامل معه (المبلغ يمثل نسبة من مبلغ الصفقة) في شكل وثيقة تقدم للمصلحة المتعامل معها هذه الأخيرة تقوم بإرسال الكفالات إلى مصلحة المالية والمحاسبة من أجل إصدار كفالة رفع اليد في الآجال المحددة (محضر استلام مؤقت، محضر استلام نهائي فيما يخص كفالة حسن التنفيذ)، كما تأخذ الكفالة شكل صك مضمون وتظهر هذه العقود بجداول عرض لوحة القيادة المالية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله

الجدول رقم 21: مراقبة الالتزامات والنفقات (مليون دينار)

رمز الغلاف المالي	غلاف المالي	المبلغ الموافق عليه	سنة الحصول على الغلاف المالي	مبلغ الملتزم به	معدل الملتزم/مبلغ غلاف مالي	قيمة المبلغ المنفق (فواتير المسددة)	معدل اتفاق/الملتزم	معدل اتفاق/المبلغ الغلاف المالي
43H 115	450000000.00	5669000.00	2013	407291128.20	90.51	299005746.21	73.41	66.45
مجموع	4925694000.00	2621842000.00		1561846235.46	31.71	308803706.21	19.77	6.27
62H193	120892000.00	30832000.00	2015	22825210.00	18.88	4426350.00	19.39	3.66
63H179	140000000.00	42382000.00	2015	132827757.50	94.88	38063722.00	28.66	27.19
مجموع	1036951000.00	232391000.00		868826731.15	38.79	563583348.21	64.87	54.35
64H159	66505000.00	1995000.00	2014		0.00	608800.00		0.92
مجموع	1316343000.00	232391000.00		339815795.50	25.82	184332052.00	54.24	14.00
71H181	27363000.00	27363000.00	2015		0.00		0	0
مجموع	32363000.00	32363000.00						
72H182	5140000.00	15307000.00	2015		0.00		0	0
مجموع	26140000.00	15307000.00		22525351.80	86.17	7548972.00	33.51	28.88
91H087	50000000.00	150000.00		4580106.04	9.16	1389360.71	30.33	2.78
مجموع	140000000.00	25000000.00		9607201.86	6.86	2952717.90	30.73	2.11
93H18	7000000.00	10000000.00	2015	179160.00	2.56	179160.00	100.00	2.56
مجموع	10254000.00	10254000.00		736200.00	7.18	713200.00	96.88	20.38

المصدر: وثائق المؤسسة الخاص بعرض لوحة القيادة المالية. (انظر الملحق رقم 10)

يبين هذا الجدول يمثل المبالغ الملتزم بها من قبل المديرية مع المقاولين والنفقات (فواتير المقاولين)، كما يوضح:

- ✓ نسبة المبلغ الملتزم به مقارنة مع مبلغ الغلاف المالي؛
 - ✓ نسبة مبلغ النفقات مقارنة مع المبلغ الملتزم به؛
 - ✓ نسبة مبلغ النفقات مقارنة مع الغلاف المالي وهو الأهم نسبة لتحديد ميزانية المؤسسة.
- حيث أن كل برنامج يحدد له غلاف مالي خاص به وأن رمز الغلاف المالي لأي برنامج يظهر في شكل أرقام تمثل:

62 H 193 حيث: 193: يمثل رمز الغلاف المالي؛

H هو رمز مديرية التوزيع ميله؛

62 هو رقم تدليلي للاستثمار في الكهرباء؛

63 هو رقم تدليلي للاستثمار في الغاز؛

64 هو رقم تدليلي للإنفاق العمومي للغاز؛

43 هو رقم تدليلي للبرامج الأخرى؛

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله

71 هو رقم تدليلي لتعديلات او تغيير الكهرباء؛

72 هو رقم تدليلي لتعديلات الغاز؛

91 و 93 أرقام دليلة للتهيئة المختلفة.

الجدول رقم 22: إغلاق البرامج المصرح بها (مليون دينار)

رقم الأمر	رمز الخدمة	رمز البرنامج	بيان البرنامج	مبلغ التصريح	تاريخ بداية الانجاز	ملاحظات
1	43	H115	Ext,res,renfor ,res2013 mila	450000.00	2013	إغلاق جزئي
2	43	H116	انشاء محول 2013DP ميله	550000.00	2013	إغلاق جزئي
3	43	H130	انشاء محول 2014DP (برنامج استعجالي 2014)	300000.00	2014	إغلاق
8	52	H137	خلق صمام 2014 ميله	810.00	2014	إلغاء
32	93	H128	المراقق المختلفة 2013	3500.00	2013	إغلاق

المصدر: وثائق داخلية الخاصة بعرض لوحة القيادة المالية. (انظر الملحق رقم 10)

هذا الجدول يمثل وضعية الأغلفة المالية لدى المديرية:

- ✓ أغلفة مالية تم إغلاقها (عدم خروج نفقات عليها)؛
- ✓ أغلفة مالية تم إغلاقها جزئيا (مشاريع منجزة جزئية)؛
- ✓ أغلفة مالية تم إلغائها (مشاريع ملغاة).

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله

الجدول رقم 23: فروقات نتيجة جرد ممتلكات المديرية (مليون دينار)

مبرر	فروقات إيجابية	فروقات سلبية											نوع التجهيز
		مجموع القيم 2015-2014	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005 وسابق	
	24	549928312	0	0	0	0	0	0	0	0	0	123	اجهزة الحاسوب
	12	517078.01	0	0	0	0	0	0	1	7	21	82	الاثاث والمعدات المكتبية
	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	المركبات
	86	585364.29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26	مكيفات الهواء
	158	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	معدات النقل
	39	2662223.23	0	0	0	0	0	0	16	0	14	41	الادوات الصغيرة
	34	1237834.41	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	الادوات الكبيرة
	69	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	طفايات الحريق
	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	معدات اخرى
	422	10501783.06	0	0	0	0	0	0	17	7	35	276	مجموع

المصدر: وثائق داخلية الخاص بعرض لوحة القيادة المالية. (انظر الملحق رقم 10)

يظهر في هذا الجدول عملية الجرد التي تتم في نهاية كل سنة للممتلكات المديرية وبيبين الفروقات حيث:

الفروقات السلبية تدل على أن أحد الممتلكات مسجل محاسبيا لكن واقعا غير موجود، أما لفروقات الإيجابية تدل على أن أحد الممتلكات غير مسجل محاسبيا رغم وجوده بالواقع (داخل المؤسسة).

كما يمكن توضيح مختلف الملاحظات لمختلف العمليات المسجلة في الدفاتر المحاسبية الواجب إدخال التعديلات عليها لإيجاد حلول لها وتصحيحها في الأشهر اللاحقة المقدمة من طرف مدقق الحسابات بالجدول الأخير لعرض لوحة القيادة المالية. (انظر الملحق رقم 10)

المطلب الرابع: القرارات المالية للمديرية

إن اتخاذ القرارات المالية بالمديرية يتم عن طريق حركة الأموال التصاعدية والتنازلية مع المؤسسة الأم، وتظهر فيما يلي:

أولاً: قرار الاستثمار

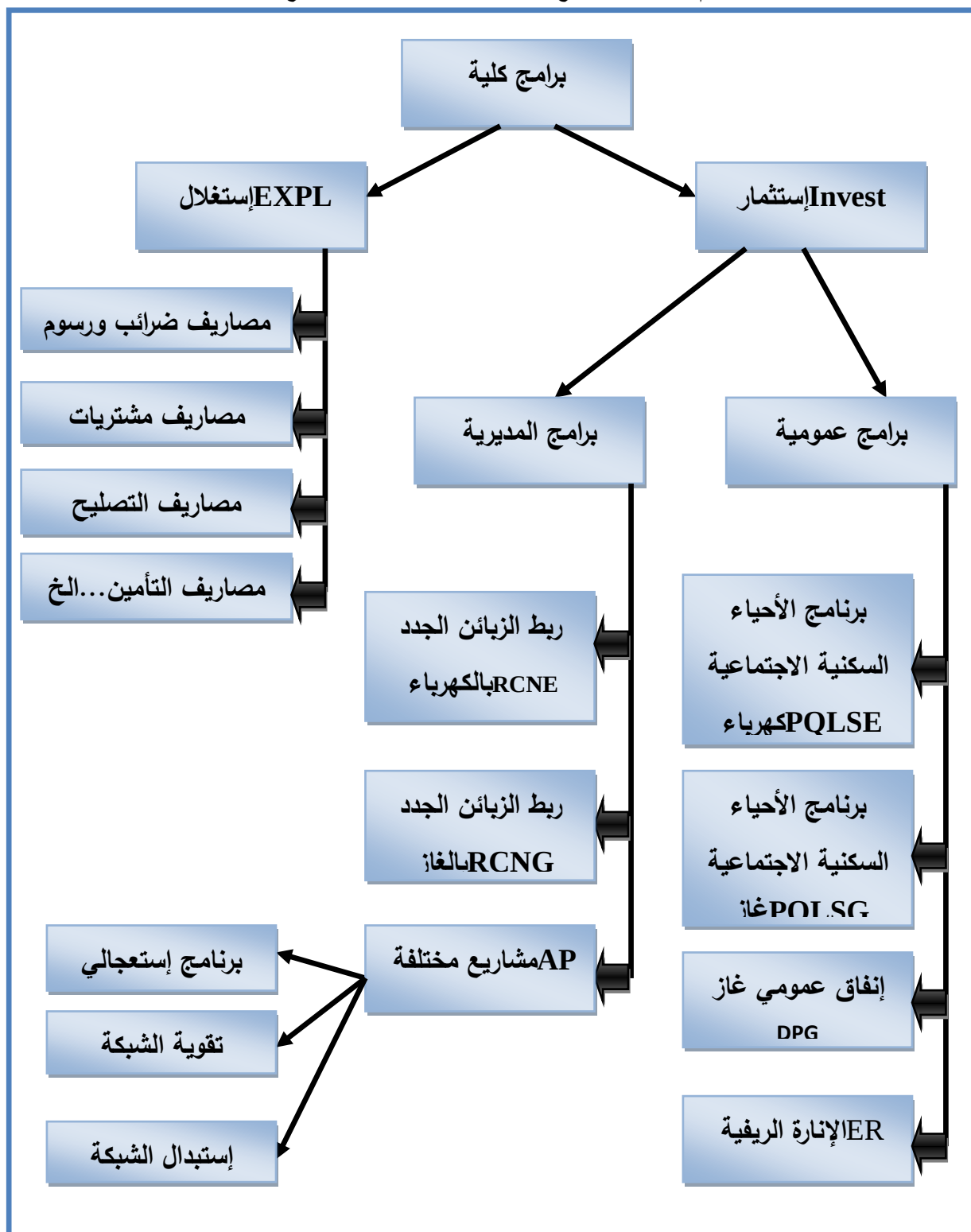
يتخذ قرار الاستثمار من خلال:

- ✓ طلبات الزبائن المقدمة للتزويد بالكهرباء والغاز؛
 - ✓ برامج تطوير وتحسين وكذا تصليح الخدمات المقدمة من المديرية؛
 - ✓ مختلف الاستثمارات التي تزيد وتحسن من مجال خدمات المديرية؛
 - ✓ برامج توسع وتمديد الشبكات وغيرها.
- بناءً على هذه الطلبات تقوم المديرية بدراسة الاستثمار المعني وتحليل الوضع المالي لتحديد إمكانياتها ومختلف نفقات إنجاز الاستثمار (المشروع).

حيث يمكن للوحة القيادة من اتخاذ القرار الاستثماري وذلك من خلال المؤشرات التي تعرض نسبة المداخل التي تسمح لها بتخطيط للمستقبل بإنجاز مشاريع تطوير خدمات المؤسسة، وهو قرار مركزي يتخذ على مستوى مؤسسة الأم بناءً على طلبات مختلف المديريات وكذا على الخطط المبرمجة والأهداف المحددة في بداية كل سنة.

الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 16: مخطط برامج الاستثمار والاستغلال لمديرية توزيع ميلة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المحصلة من المديرية بقسم المالية والمحاسبة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله

برامج عمومية هي برامج تقديم خدمات عمومية أين تقوم الدولة بتقديم دعم لتمويل مشاريع ضرورية وتدخل ضمن مخططات التنمية، أما برامج المديرية هي عبارة عن برامج تقديم خدمات بسيطة تنفذ من خلال الطلبات المقدمة من الزبائن لتلبية رغباته وتزويده بخدمات المؤسسة وتكون على مستوى مديرية التوزيع.

ثانيا: قرار التمويل

تعتمد المؤسسة عند تمويل استثماراتها الجديدة ومشاريعها على نوعين مختلفين من طرق التمويل، تتمثل في:

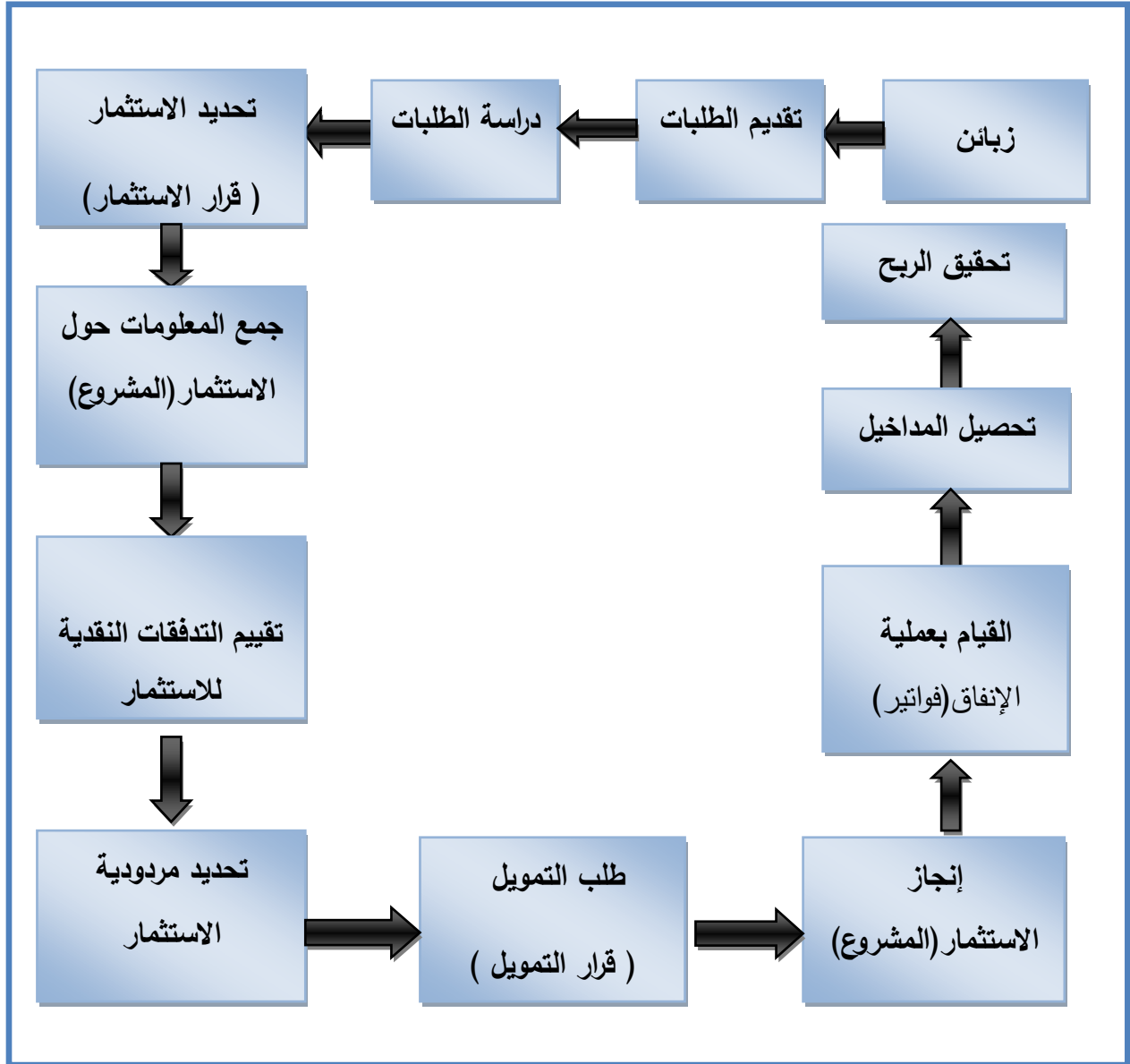
1. التمويل الذاتي : ينتج عن العمليات الجارية بالمؤسسة مجموعة من الأموال في شكل أرباح أو تدفق نقدي، تقوم المؤسسة بتوزيع جزء منه والباقي تحتفظ به في شكل احتياطات، لتغطي به احتياجاتها المالية. وذلك ما يعرف بالتمويل الذاتي الذي يشمل النتائج الإجمالية التي تبني المؤسسة عليها استثمارها المستقبلية.

2. التمويل الخارجي (الاستدانة): تلجأ المؤسسة إلى التمويل الخارجي في حالة عدم كفاية التمويل الذاتي لتغطية احتياجاتها المالية خاصة في تمويل مشاريعها الكبرى .حيث تتجه المؤسسة في هذه الحالة إلى الاستدانة من البنوك في شكل قروض بنكية أو قرض سندي. تعتمد المؤسسة عند اتخاذ قراراتها التمويلية على لوحة القيادة المالية، وذلك انطلاقا من التطلع على احتياجاتها وكذا المشاريع المراد الاستثمار فيها، وهو قرار ممرز يعود للمؤسسة الأم.

عليه فإنه هناك وجود لدور لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل من خلال النتائج المالية التي يتم عرضها تحدد الوضعية المالية للمؤسسة ومنه يتم اتخاذ القرار المناسب عن الطرق التمويلية التي يتم اعتمادها.

الشكل الموالي يوضح كل من قرار الاستثمار والتمويل:

الشكل رقم 17: خطوات اتخاذ قرار الاستثمار والتمويل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات محصلة من خلال مقابلات بقسم المالية والمحاسبة.

ثالثا: قرار توزيع الأرباح

تتوقف سياسة توزيع الأرباح على حجم الأرباح المحققة ومدى استقرارها حيث يقوم مجلس إدارة المؤسسة الأم باقتراح نسبة الأرباح الموزعة على ضوء تقييمه لأداء المؤسسة الحالي والمتوقع، وعادة لا تتغير هذه النسبة كثيرا إلا إذا كانت هناك دلائل تشير إلى تحسين أو تدني في أرباح المؤسسة وأنه سيستمر في المستقبل.

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله

اختيار سياسة توزيع الأرباح التي تحقق التوازن بين مقدار العائد الذي يتم توزيعه وبين معدل النمو في الأرباح.

للوحة القيادة دور في اتخاذ قرار توزيع الأرباح وذلك لما تعرضه من النتائج الفعلية لمداخل المؤسسة كل شهر خلال السنة وكذا المداخل الإجمالية السنوية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن مختلف القرارات المالية بالمديرية تكون في شكل أوامر تنفذ لأن القرارات تتخذ على مستوى المؤسسة الأم (مركزة)، وللوحة القيادة المالية دور فعال وتعتبر من الأدوات الأكثر استعمالاً والمعتمدة في اتخاذ القرار من طرف المسيرين. (أنظر الملحق رقم 11)

حيث قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع لولاية ميله يقوم بإعداد لوحة القيادة المالية من أجل جمع المعلومات المالية على المستوى المحلي حسب المؤشرات المعروضة لترسل إلى المؤسسة الأم التي تبني عليها قراراتها المالية.

خلاصة الفصل الثالث:

تمثل هذا الفصل في دراسة ميدانية لمؤسسة مديرية الكهرباء والغاز حيث تم تقديم لمحة تاريخية لها ومختلف فروع توزيعها والمهام الرئيسية لها مع إسقاط الدراسة على فرع التوزيع لولاية ميله أي مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله - أين تم التعريف بها وشرح مختلف أقسامها من خلال عرض هيكلها التنظيمي.

لتخصيص الدراسة بقسمها المالي والمحاسبي لتقييم دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية وذلك بمعرفة مختلف مراحل انشاء لوحة القيادة ومؤشراتها وطرق عرضها للتوصل إلى أنها أداة لتفعيل عملية مراقبة التسيير إلى جانب اتخاذ القرارات المالية على المستوى المحلي من خلال المقارنة بين النتائج المحققة والمتوقعة توجد استمرارية في متابعة القرارات الموضوعة قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف.

كما تم التوصل إلى أن لوحة القيادة المالية تحتوي على مؤشرات مالية جزئية ولا تضم مؤشرات تحدد واقع المؤسسة ووضعها العام مثل: مؤشرات التوازن المالي، مؤشرات المردودية، مؤشرات المديونية ومؤشرات التمويل الذاتي وغيرها.

خاتمة

تطورت وتوسعت المؤسسة الاقتصادية ولم يعد نجاحها ومداومتها مرتبط فقط بالإمكانيات المادية والبشرية، ولكن بقائها مرتبط بمدى تأقلمها وتكيفها مع كل التغيرات الحاصلة في المحيط الاقتصادي خاصة مع التطور التكنولوجي الكبير الحاصل وانفتاح الأسواق على بعضها والعولمة المالية وهذا ما يضع المؤسسات أمام تحديات ضرورة مواكبة هذه التغيرات من خلال استعمال الأساليب والطرق الحديثة في تسييرها حيث أصبحت مراقبة التسيير تحتل مكانة هامة على المستوى التي تعكس الصورة الحقيقية لوضعية المؤسسة من خلال الاهتمام بالأهداف المراد تحقيقها وذلك بتقييم وتوجيه الموارد وضمان استعمالها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير نجد لوحة القيادة إذ أنها تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية ككشف مصادر التكاليف الخفية والتنبيه إلى وقوع أخطار محتملة، لكونها تعتمد على تجديد دوري للمعلومات على عكس الأنظمة المحاسبية الرقابية الأخرى التي تتميز بطول فترة كشف النتائج وعرضها.

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة وذلك لكونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية، وقد عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تلعبه، وانتقلت من اعتماد المؤشرات المالية والكمية إلى المؤشرات النوعية ومنه إمكانية اعتمادها في مجال اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية وبالأخص القرارات المالية إضافة إلى توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة وفي الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها كأداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله.

اختبار صحة فرضيات الدراسة:

يمكن اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- **الفرضية الأولى:** تسمح مراقبة التسيير من التأكد أنه تم الحصول واستغلال الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة حيث تتوقف فعالية عملية المراقبة على توافر المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب حتى تتمكن المؤسسة من الوصول الى تحقيق برامجها المسطرة بأعلى كفاءة ممكنة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- **الفرضية الثانية:** لوحة القيادة هي أداة تحكم في المؤسسة ووثيقة ملخصة وشاملة، سهلة الفهم تظهر بها نتائج المحققة فعليا مقارنة مع الأهداف المسطرة تساعد على توفير المعلومات مرتبطة

بالأداء للمسيرين من خلال إعدادها بشكل شهري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية مما يكشف الأخطاء وتصحيحها أنيا على عكس الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير التي تعد سنويا وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- **الفرضية الثالثة:** تلعب لوحة القيادة دورا مهما في مراقبة التسيير بإعطائها نظرة دقيقة ومختصرة عن وضعية المؤسسة من خلال مؤشرات التسييرية، وقيامها بتجميع المعلومات و قياس الأداء والتنبؤ والمراقبة والمساعدة في اتخاذ القرارات، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- **الفرضية الرابعة:** تمر عملية القرارات المالية على عدة مراحل ابتداء من تحديد المشكلة إلى تنفيذ القرار وذلك عن طريق تحليل مؤشرات المالية والتنبيه للانحرافات الحاصلة والعمل على تصحيحها وتعديلها من خلال الأساليب الحديثة منها لوحة القيادة التي تساعد بشكل كبير في اتخاذ القرارات الرشيدة والسليمة داخل المؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

نتائج الدراسة:

يمكن تقسيم نتائج هذه الدراسة إلى نتائج متعلقة بالجانب النظري وأخرى متعلقة بالجانب التطبيقي، نستعرضها على النحو التالي:

• نتائج الجانب النظري:

- ✓ مراقبة التسيير عملية مهمة في المؤسسة وأهميتها تزداد مع تطور المؤسسات الاقتصادية وتضمن مراقبة التسيير عدة أدوات مثل: لوحة القيادة، الموازنات النقدية، محاسبة تحليلية وهي مكملات لبعضها البعض في إتمام دورها بالمؤسسة؛
- ✓ لوحة القيادة أداة متميزة تضمن التفاعل لمستعملها مع حقيقة الاوضاع والقدرة على الإدراك السريع لما يحدث، فهي مزدوجة من الأرقام والأشكال البيانية والمنبهات لا تخلو من الشروحات والتقارير الوافية ، وتتكون من مجموعة مؤشرات مالية وغير مالية بما يتوافق مع احتياجات المسؤولين من أجل التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والتكيف معها؛
- ✓ لوحة القيادة تعتبر أسلوبا فعالا في اتخاذ القرار من خلال المساهمة السريعة وفي الوقت المناسب في معرفة الانحراف والبحث عن الحلول المناسبة لها وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ تعبر لوحة القيادة المالية عن مجموعة المعلومات المالية بطريقة علمية تسمح بمتابعة تحقيق الأهداف المالية على المدى القصير؛
- ✓ لا يوجد لوحة قيادة موحدة، وإنما هي أداة شخصية تحتوي على معطيات تتوافق مع كل مسير.

- ✓ تمر عملية إعداد لوحة القيادة بعدة مراحل هي: تحديد الأهداف والعناصر الأساسية لتحقيقها واختيار المؤشرات الملائمة وأخيرا بناءها واختيار التقديم الملائم لها؛
- ✓ عملية اتخاذ القرارات تعد جوهر عملية القيادة الادارية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة؛
- ✓ عملية اتخاذ القرارات هي عبارة عن مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف إلى إيجاد حل لمشكلات معينة حيث يعتمد متخذ القرارات داخل المؤسسة على أساليب مختلفة لاتخاذ القرارات الرشيدة؛
- ✓ أي قرار يتخذ على مستوى المؤسسة، يعتمد بالدرجة الأولى على مدى سلامة وصحة المعلومات التي تم الاعتماد عليها في اتخاذ القرار، فكلما زادت جودة المعلومة ومقدار دقتها في عرضها وشرحها للحقائق المتعلقة بالمشكل محل القرار، زادت قدرة متخذ القرار على اتخاذ القرارات السليمة.

• نتائج الجانب التطبيقي:

- ✓ تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة من بين أدوات مراقبة التسيير وهي الأكثر فعالية لأنها شهرية للمراقبة المستمرة لنشاط المؤسسة والمساعدة في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب؛
- ✓ تستعمل المؤسسة أربع أدوات في عملية مراقبة التسيير هي: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية ، الموازنات التقديرية، لوحات القيادة؛
- ✓ لوحة القيادة بالمديرية لها دور فعال بمختلف الاقسام لما تقدمه من معلومات للمسؤولين لمتابعة سير النشاط واكتشاف الانحرافات واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها على عكس بقسم المالية والمحاسبة التي يفقدها دورها وعدم إعطائها الاهتمام اللازم؛
- ✓ تعتمد مديرية توزيع الكهرباء والغاز على لوحة القيادة بشكل رئيسي في اتخاذ جميع قراراتها وعلى مستوى الأنشطة مما يساعدها على بلوغ أهدافها الرئيسية والفرعية من خلال قيام مسؤول مراقبة التسيير بدراسة الاختلالات وتفسيرها وتحليلها والبحث على مسبباتها ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المتمثلة في مجمل القرارات بالمديرية؛
- ✓ عند اعداد لوحة القيادة كل شهر يتم ارسالها إلى المديرية الجهوية للشرق لمناقشتها وتحليل وتفسير مختلف الانحرافات ان وجدت ومن ثم يتم معالجة تلك الانحرافات باتخاذ الاجراءات التصحيحية والقرارات اللازمة وهو ما لا يظهر بقسم المالية والمحاسبة للمديرية على خلاف الأقسام الأخرى؛

- ✓ سوء استعمال لهذه الأداة في مجال مراقبة التسيير، فلوحة القيادة المتواجدة بالمديرية ليست رقابة ذاتية تسمح للمسؤولين التحكم في نشاطاتهم وتحفيزهم نحو تحقيق اداء افضل بل هي أداة لتقييم النتائج وتصعيد المعلومات شهريا الى الجهات العليا بغرض التحقق من مطابقة الاهداف مع النتائج الفعلية؛
- ✓ يتم على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز تجميع كل لوحات القيادة المالية في نهاية السنة في وثيقة واحدة تسمى الحصيلة المالية بما يعطي نظرة أشمل على الوضع المالي لها؛
- ✓ لوحة القيادة بالمديرية ليست مطبقة من حيث جانبها النظري خاصة فيما يتعلق بعرض المؤشرات المالية مثل المردودية المالية، فائض الاستغلال، القيمة المضافة، وكذا في جانبها الشكلي فيما يخص: منطقة الأهداف، كما إنها لا تعتمد على الأشكال البيانية الأكثر دلالة وتفسير التي تسهل القراءة والفهم أكثر من الجداول التي تكون طويلة؛
- ✓ هناك مركزية في اتخاذ القرارات المالية وبالتالي يصعب على لوحة القيادة المساهمة في اتخاذ القرار المالي، حيث تتخذ القرارات المالية على مستوى المؤسسة الأم والمديرية ما هي إلا فرع يقوم بإعداد لوحة القيادة المالية لجمع المعلومات لإرسالها ومراقبة حساباتها؛
- ✓ تعتمد مديرية توزيع الكهرباء والغاز على التقنيات الحديثة في تبادل المعلومات وإرسالها للمسؤولين من خلال شبكة (Intranet) التي تزيد من فعالية القرارات المتخذة في الوقت المناسب.
- ✓ وجود اشخاص مؤهلين في قسم المالية والمحاسبة وذلك من أجل رصد المعلومات المالية التي تمكن المسؤولين أو الميسيرين من اتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب.

التوصيات:

- ✓ الغرض الذي أنشأت من أجله لوحة القيادة هو المراقبة المستمرة من خلال عرض المحقق مع التقديري والأهداف المسطرة لذا من الأفضل إعطاء شكل أوضح لكل هذه المعلومات وان تكون أكثر دقة؛
- ✓ الاهتمام بطريقة تقديم لوحة القيادة المالية وفترة تحضيرها من خلال استخدام الأشكال البيانية في عرضها وهذا للفت انتباه المسؤول إلى الانحرافات الهامة بشكل سريع أو استعمال المنبهات والألوان في المؤشرات لزيادة الرقابة والتدقيق خاصة وأن الموارد المالية هي الركيزة الأساسية لقيام المؤسسة بأنشطتها وتحقيق أداء مالي لها؛
- ✓ تنويع المؤشرات المالية وعدم الاقتصاد على النوعية لدعم تركيز متخذ القرار؛

- ✓ إعطاء قدر من الاهتمام للوحة القيادة المالية للاجتماعات الدورية لدراسة أسباب الانحرافات والنتائج المحققة من قبل المسؤولين على عكس الأقسام الأخرى التي في نهاية كل شهر يتم اجتماع مسؤولي مصالح القسم لتحليل نتائج لوحة القيادة واتخاذ القرارات المناسبة بشأن أي خلل أو نقص يظهر في ذلك الشهر؛
- ✓ ضرورة توعية الموظفين وتقديم لهم نظرة ولو عامة عن أدوات مراقبة التسيير بمؤسساتهم ومنها لوحة القيادة التي تبقى مجهولة لديهم إلا المكلفين بها على دراسة تامة.

آفاق الدراسة:

بعد دراسة هذه الاشكالية والتوصل إلى النتائج ، يتبادر في ذهن الباحثة بعض الإشكاليات أو الدراسات التي يمكن البحث فيها نذكر منها :

- ✓ دور الأدوات مراقبة التسيير في ترشيد القرارات المالية وتحسين الأداء المالي؛
- ✓ تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات الخدمية ودورها في تحسين أداؤها؛
- ✓ دور لوحة القيادة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ واقع استخدام لوحة القيادة في المؤسسات المصرفية الجزائرية.

تم بحمد الله

فَائِةُ الم راجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

1. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات - المعلومات - القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2008.
2. أسعد حميد العلي، الإدارة المالية - الأسس العلمية والتطبيقية - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
3. إلياس بن الساسي ، يسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
4. بو يعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 5، 2009.
5. حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .
6. خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية - مدخل اتخاذ القرار - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
7. خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات للجامعة، الجزائر، 2007.
8. خلدون إبراهيم شريفات، إدارة وتحليل مالي، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، 2001.
9. دريد كامل ال شبيب، إدارة مالية الشركات المتقدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
10. زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
11. سفيان خليل المناصير، القرارات المالية وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
12. سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
13. سليمان خالد عبيدات، محمد أحمد طراونة، مقدمة في بحوث العمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2010.
14. سيد صابر تلعب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
15. شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة الاستثمار، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
16. شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الإدارة الانتاجية، دمشق 2005 .
17. شناف فريد، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، دار المحمدية، الجزائر، 2002.

18. عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجانبي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط3، 2008 .
19. عبد الستار الصياح وسعود العامري، الإدارة المالية، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2010.
20. عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة والمالية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.
21. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وأدارة الاعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
22. عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
23. عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
24. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
25. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 8، 2014.
26. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مدخل، امثلة وقضايا معاصرة)، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان 2014.
27. فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، بدون دار نشر، فلسطين، 2008.
28. فيصل محمود الشواوة، مبادئ الإدارة المالية - اطار نظري ومحتوى عملي التمويل، استثمار، التخطيط، التحليل المالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
29. كاسر نصر منصو، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2006.
30. لحسن عبد الله باشيوة، بحوث العمليات دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
31. محمد طنيب، محمد عبيدات، الإدارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
32. محمد علي ابراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة ، دار وائل للنشر، عمان، 2013.
33. محمد مسعي، المحاسبة العمومية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
34. محمد مطر، إدارة الاستثمارات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 6، 2013.
35. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والانتماني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
36. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
37. معراج هوارى، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

38. منصور الزين، تشجيع الاستثمار وقراره على التنمية الاقتصادية، دار الريبة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2013.
39. منعم زمير الموسوي، بحوث العمليات - مدخل علمي لإتخاذ القرارات - دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
40. مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال - نماذج قرار تطبيقات عملية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012 .
41. مؤيد محمد الفضل، عبد الناصر ابراهيم نور، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
42. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
43. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، محاسبة تحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988.

• رسائل والاطروحات الجامعية

1. إبراهيم عفيف ابراهيم مهن، العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية إتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2006.
2. أحمد محمد أبو محسن، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية - غزة- فلسطين، 2009.
3. إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للالمنيوم ALGAL -، رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2004.
4. بالهاشمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: النقود المالية والبنوك، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، جوان، 2006.
5. بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة تخصص: علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/2015.

6. بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2010/2011.
7. بوشارب خالد، دور نموذج البرمجة الخية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي - دراسة حالة - المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2013/2014.
8. بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: العلوم التجارية جامعة الجزائر -3- الجزائر 2010/2011.
9. بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف -مسيلة- الجزائر، 2006.
10. حياة يد، دور التحليل الفني في اتخاذ قرار الاستثمار بالأسهم - دراسة تطبيقية في عينة من أسواق المال العربية (الأردن، السعودية، فلسطين) -، رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
11. خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل - دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت، رسالة ماجستير في علم النفس علوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
12. درحمون هلال، المحاسبة التحليلية- نظام معلومات للتسيير ومساعدة على اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2004/2005.
13. درويش مصطفى الخلب، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.
14. سالم شحرور، أثر استخدام لوحة القيادة التسويقية على تحسين الأداء الرقابي لإدارة التسويق، رسالة ماجستير غير منشورة، التخصص: التسويق، جامعة دمشق، سوريا، 2010.
15. سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية -دراسة المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة-، رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
16. صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005/2006.

17. الطاهر ابو طالب، مراقبة التسيير في قطاع البنوك، رسالة ماجستير، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003/2002.
18. الطيب الوافي، دور أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، التخصص: العلوم الاقتصادية، جامعة عباس فرحات - سطيف - الجزائر، 2012/2011.
19. الطيب سايح، نظام الموازنات التقديرية في التسيير الإستشفائي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2006/2005.
20. عبد الغفور دادن، محاولة بناء نموذج لترشيد قرار الإستثمار في الأوراق المالية - حالة بورصو الكويت للفترة 2005-2009، رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2011/2010.
21. عريس الطاهر، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.
22. عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل اقامته بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، التخصص: علوم التسيير جامعة الجزائر 2002/2001.
23. محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعة الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: المحاسبة والتمويل، جامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، 2006.
24. مختاري الضاوية، دور لوحات القيادة في ادارة وقياس الاداء بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مديرية الصيانة بالاغواط DML (سونطراك)، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
25. مرابطي نوال، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير، رسالة ماجستير العلوم، غير منشورة، تخصص: الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2006/2005.
26. مرغني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - الوادي - رسالة ماجستير، غير منشورة التخصص: علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
27. مريم باي، السوق السندي وإشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز - رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2007، ص: 243.

28. نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة: قطاع صناعة اللحبيب، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص: جامعة لخضر - باتنة - الجائر، 2009/2008.

29. اليمين سعاد، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2009/2008.

• الملتقيات العلمية:

1. بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار غير منشورة، التخصص: المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، افريل 2009.

2. بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار، غير منشورة، التخصص: المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، افريل 2009.

3. حركات سعيدة وآخرون، استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية، مداخلة مقدمة بالملتقى الوطني السادس حول الاساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية يومي 27-28 جانفي 2009، جامعة 20 اوت 1955-سكيكدة، الجزائر.

4. زغيب مليكة، بوجعادة إلياس، دراسة أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول صنع القرار، غير منشورة، التخصص: المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، يومي 14-15/04/2009.

5. نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة.

• المجلات العلمية:

1. بركان دليلة، تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، عدد 10، ديسمبر 2011.

قائمة المراجع

2. بوقرة رابح وعريوة معاد، اثر المعايير المحاسبية الدولية (IASFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR، الجزائر، عدد 1، جوان 2014.
3. بونقيب أحمد، رحيم حسين، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد الرابع 2008.
4. زياد عبد الحليم الديبة، مدى تطبيق النظام المتوازن BSC في المصارف التجارية اليمنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة الجزائر، العدد 09، 2011.
5. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة الجزائر، عدد 7، 2010/2009.

المنشورات:

1. عابدي محمد السعيد، محاضرات نظرية القرار، سنة الأولى ماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2015/2014.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

Les ouvrages :

1. Charies Horngren et d'autres, centrole de gestion et gestion Iridgétaire, nouveaux horizons-ARS 4é edition Paris , 2010.
2. P. Boisselier , Control de gestion: Courst application, Vuibert, 2eme edition , Paris, 2001

ثالثا: المواقع الالكترونية:

1. محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية على الرابط التالي: www.ryee.net، تاريخ الزيارة 2016/01/29 17:23.
2. مقدم وهيبة، دور لوحة القيادة ويطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، على الرابط التالي <http://iefpedia.com/arab/wp-content/2009/12>، تاريخ الزيارة، 20/01/2016، 18:38.

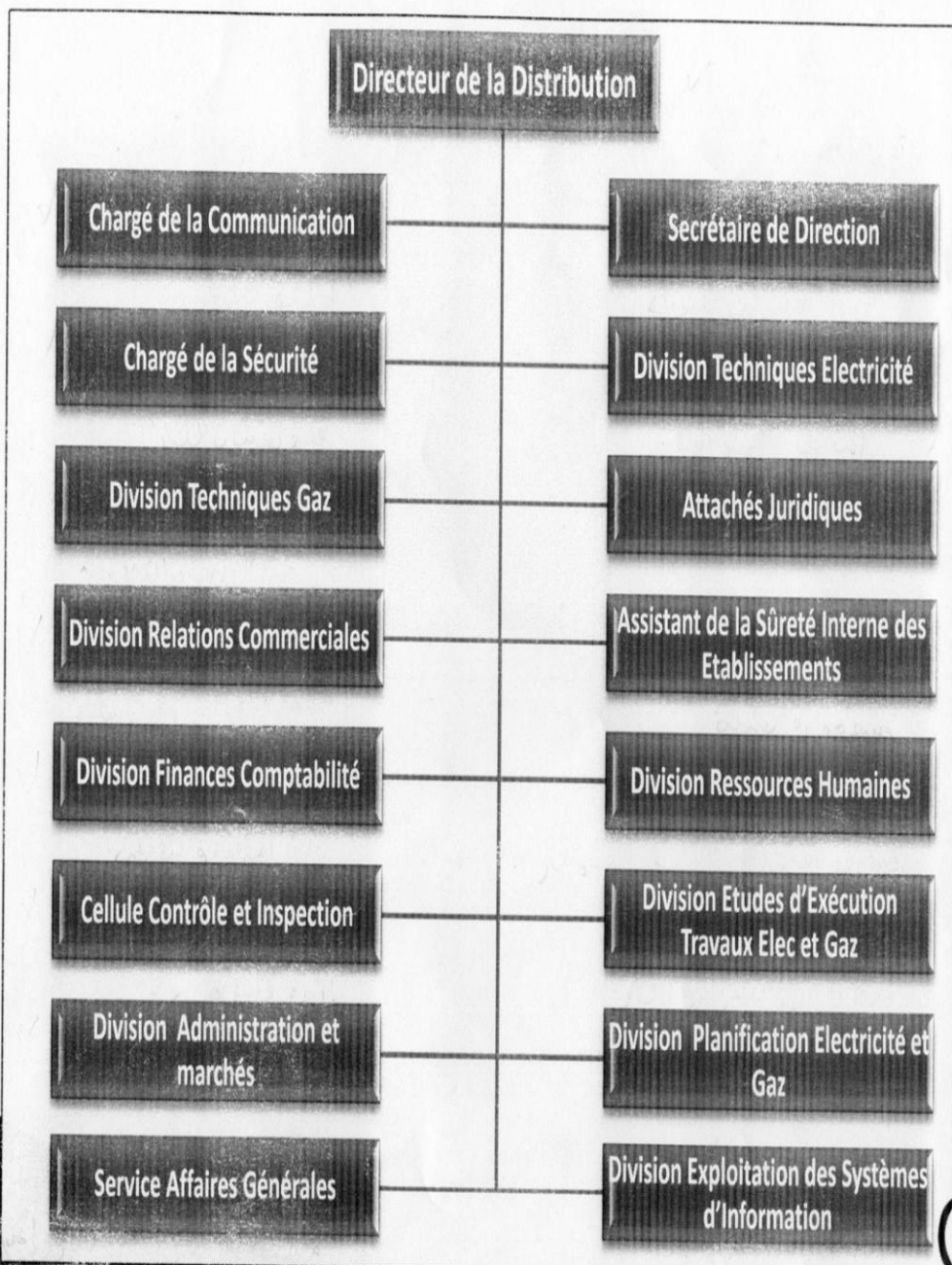
3. مليكة زغيب، إلياس بوجعادة، دراسة أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية ،

<https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%D8%AF%D8%B1>، تاريخ الزيارة 21/02/2016،

.14:20

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -



الملحق رقم 02: جدول حسابات النتائج

SOCIÉTÉ Société de Distribution		EXERCICE 2015	
CENTRE DD DE MILA		DATE 14/04/2016 11.59.28	
COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE		Provisoire	
	note	2015	2014
Ventes et produits annexes		4 413 876 106,30	4 261 778 815,84
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
Production immobilisée		0,00	
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		4 413 876 106,30	4 261 778 815,84
Achats consommés		- 21 716 817,36	- 32 405 778,16
Services extérieures et autres consommations		- 160 505 150,63	- 204 590 828,58
II - Consommation de l'exercice		- 4 348 546 691,42	- 4 061 809 022,58
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		65 329 414,88	199 969 793,26
Charges de personnel		- 513 689 711,73	- 470 637 331,86
Impôts, taxes et versements assimilés		- 90 577 525,12	- 74 736 775,60
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 538 937 821,97	- 345 404 314,20
Autres produits opérationnels		159 775 048,11	142 543 658,44
Autres charges opérationnelles		- 65 097 438,14	- 4 993 510,97
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 451 421 212,51	- 491 270 908,79
Reprise sur pertes de valeur et provisions		32 055 646,90	620 286,62
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 872 364 000,17	- 709 982 296,30
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 872 364 000,17	- 709 982 296,30
Autres impôts sur les résultats		0,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 605 710 901,31	4 404 958 310,90
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 5 478 074 901,48	- 5 114 940 607,20
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 872 364 000,17	- 709 982 296,30
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		- 1 521 840,00	- 8 098 890,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 873 885 840,17	- 718 081 186,30

الملحق رقم 03: الموازنة التقديرية

SOCIÉTÉ Société de Distribution
CENTRE DD DE MILA

EXERCICE 2015

DATE 14/04/2016 11.56.02

BILAN ACTIF

Provisoire

ACTIF	note	brut 2015	amort 2015	2015	2014
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		25 100,00	25 100,00	0,00	0,00
Autres immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		71 865 459,88		71 865 459,88	1 995 220,87
Agencements et aménagements de terrains		4 009 642,83	1 217 917,90	2 791 724,93	2 880 874,25
Constructions (Batiments et ouvrages)		104 262 511,10	35 860 683,19	68 401 827,91	70 281 221,16
Installations techniques, matériel et outillage		13 276 121 641,18	7 224 870 824,67	6 051 250 816,51	5 783 171 081,82
Autres immobilisations corporelles		1 566 120 596,51	821 443 295,65	744 677 300,86	746 935 626,88
Immobilisations en cours		1 304 804 410,00		1 304 804 410,00	926 148 270,92
Immobilisation en concession					
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
TOTAL ACTIF NON COURANT		16 327 209 361,50	8 083 417 821,41	8 243 791 540,09	7 531 412 295,90
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		6 256 959,37		6 256 959,37	186 300,00
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 314 831 336,82	207 265 611,14	2 107 565 725,68	1 503 661 070,65
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		7 088 722,91	911 097,41	6 177 625,50	13 277 126,07
Impôts		0,00		0,00	0,00
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		113 425 363,22	4 368 925,71	109 056 437,51	70 473 400,53
TOTAL ACTIF COURANT		2 441 602 382,32	212 545 634,26	2 229 056 748,06	1 587 597 897,25
TOTAL GENERAL ACTIF		18 768 811 743,82	8 295 963 455,67	10 472 848 288,15	9 119 010 193,15

SOCIETE Société de Distribution

CENTRE DD DE MILA

EXERCICE 2015

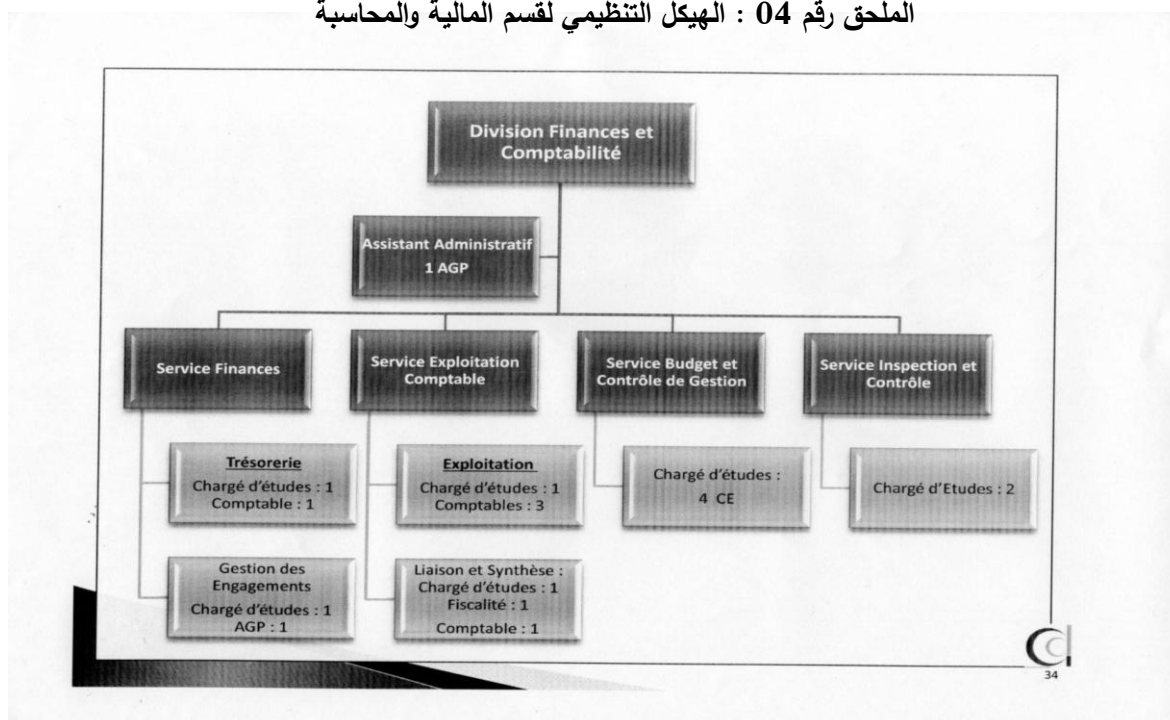
DATE 14/04/2016 11.57.19

BILAN PASSIF

Provisoire

PASSIF	note	2015	2014
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves		0,00	0,00
Écart de réévaluation		307 209 428,80	307 209 428,80
Résultat net		- 873 885 840,17	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		40 626 925,20	3 388 126,96
compte de liaison**		5 664 414 517,28	4 281 852 507,68
TOTAL CAPITAUX PROPRES		5 138 365 031,11	4 592 450 063,44
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		163 655 679,83	159 169 862,78
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		3 311 624 054,85	3 301 551 523,04
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		3 475 279 734,68	3 460 721 385,82
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		458 120 853,27	461 870 950,40
Impôts		44 465 962,75	32 732 843,56
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		1 356 616 706,34	571 234 949,93
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		1 859 203 522,36	1 065 838 743,89
TOTAL GENERAL PASSIF		10 472 848 288,15	9 119 010 193,15

الملحق رقم 04 : الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



الملحق رقم 05: نفقات برامج المديرية لشهر اكتوبر 2014

 شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est						
Situation des mise a disposition année 2014 "Programme DD Mila"						
	EXPLOITATION-A-	RCN ELEC-B-	RCN GAZ-G-	AUTRES+GE -H-	TOTAL INVEST	TOTAL GENERAL
Octobre	24 000 000,00	29 675 252,91	34 313 560,27	10 672 843,03	74 661 656,21	98 661 656,21
Total	24 000 000,00	29 675 252,91	34 313 560,27	10 672 843,03	74 661 656,21	98 661 656,21

 شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est					
Situation des mise a disposition année 2014 "Programme Publics"					
	ER	DP	PQLS ELEC	PQLSGAZ	TOTAL
Octobre	Neant				-
Total	-	-	-	-	-

الملحق رقم 06: وضعية الأموال المتصاعدة لشهر أكتوبر 2014



شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est

Direction De Distribution Mila
Division Finance & Comptabilité
Service Finance

Etat Mensuelle Des Remontees De Fonds

Date d'opération	CCP 007 99999 0000 380 655 72	BNA 00100 846 0300 300 035 94
01/10/2014	5 491 020,97	4 043 720,57
02/10/2014	8 036 147,94	6 874 168,16
04/10/2014		
05/10/2014		
06/10/2014	3 940 400,46	9 380 542,35
07/10/2014	5 399 434,50	5 761 463,96
08/10/2014	9 289 702,53	5 746 185,23
09/10/2014	10 338 689,98	1 167 805,61
11/10/2014	7 358 662,17	
12/10/2014	4 165 162,96	3 710 237,50
13/10/2014	9 314 770,64	2 713 260,55
14/10/2014	10 908 598,13	3 575 467,31
15/10/2014	10 136 451,15	5 490 411,08
16/10/2014	10 693 884,87	4 467 801,38
18/10/2014	8 662 841,07	
19/10/2014	4 293 736,58	3 318 358,77
20/10/2014	10 214 929,41	1 460 156,51
21/10/2014	13 161 619,58	7 096 143,74
22/10/2014	10 654 579,82	10 510 034,11
23/10/2014	11 344 673,55	9 517 254,41
25/10/2014		
26/10/2014	4 792 843,01	39 852 307,40
27/10/2014	11 973 581,91	3 324 028,96
28/10/2014	13 894 821,10	4 102 421,89
29/10/2014	13 264 989,70	6 166 459,57
30/10/2014	12 822 179,90	7 551 891,32
TOTAL	210 153 721,93	145 830 120,38
TOTAL GENERAL		355 983 842,31

الملحق رقم 07: البرنامج الاستعجالي لسنة 2014



Situation des mise a disposition année 2014

	Programme d'urgence
Janvier	
Février	76 599 474,08
Mars	24 423 535,86
Avril	6 422 219,65
Mai	49 439 767,44
Juin	44 854 309,69
Juillet	12 504 593,11
Août	57 632 307,61
Septembre	
Octobre	124 250 868,64 ✓
Novembre	44 198 405,83
Décembre	17 582 952,75
Total	457 908 434,66

الملحق رقم 08 : نفقات برامج المديرية لشهر اكتوبر 2015

شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est							
Situation des mise a disposition année 2015 "Programme DD Mila"							
	EXPLOITATION-A-	RCN ELEC-B-	RCN GAZ-G-	AUTRES+GE -H-	Programme d'urgence	TOTAL INVEST	TOTAL GENERAL
Octobre	25 000 000,00	116 287 450,99	46 716 809,13	15 741 044,29	81 548 281,67	260 293 586,08	285 293 586,08
Total	25 000 000,00	116 287 450,99	46 716 809,13	15 741 044,29	81 548 281,67	260 293 586,08	366 841 867,75

شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est							
Situation des mise a disposition année 2015 "Programme Publics"							
	ER	DP	PQLS ELEC	PQLSGAZ	Prog Quinquennal	TOTAL	
Octobre					30 022 755,86	30 022 755,86	
Total					30 022 755,86	30 022 755,86	

الملحق رقم 09: وضعية الاموال المتصاعدة لشهر اكتوبر 2015

شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est		
Direction De Distribution Mila Division Finance & Comptabilité Service Finance		
Etat Mensuelle Des Remontees De Fonds		
Date d'opération	CCP 007 99999 0000 380 655 72	BNA 00100 846 0300 300 035 94
01/10/2015	11 892 698,89	3 115 929,95
03/10/2015	7 218 981,38	
04/10/2015	4 911 776,47	2 275 645,79
05/10/2015	11 415 105,81	2 684 850,53
06/10/2015	12 229 926,86	4 558 044,29
07/10/2015	11 282 882,31	2 883 427,88
08/10/2015	9 667 034,03	7 884 352,65
10/10/2015	6 223 325,61	
11/10/2015	3 053 169,76	18 849 090,76
12/10/2015	10 373 622,33	3 893 355,65
13/10/2015	10 514 072,74	1 261 546,15
14/10/2015	9 342 577,52	6 202 629,02
15/10/2015		
17/10/2015	11 984 832,56	Achoura
18/10/2015	4 803 826,12	2 852 413,97
19/10/2015	14 038 478,76	6 311 959,91
20/10/2015	10 070 824,04	15 941 854,18
21/10/2015	10 744 806,55	12 666 684,03
22/10/2015	10 352 993,01	2 172 517,02
24/10/2015	6 073 796,67	
25/10/2015		3 603 075,70
26/10/2015	12 946 575,14	22 212 032,26
27/10/2015	11 966 804,05	3 208 580,88
28/10/2015	17 403 372,23	2 716 449,62
29/10/2015	14 258 990,28	3 913 962,81
31/10/2015	6 867 944,72	
TOTAL	239 638 417,84	129 208 402,85
TOTAL GENERAL		368 846 820,69

الملحق رقم 10: عرض لوحة القيادة المالية لشهر اكتوبر 2015



شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est

DIRECTION DE DISTRIBUTION DE MILA

Tableau de Bord Division Finance & Comptabilité Mois d'Octobre 2015

I.1 Remontée des Fonds au siège SDE:

MDA

	Mois			Cumul		
	2014	2015	TE%	2014	2015	TE%
CCP	210	240	14,29%	1814	1936	6,73%
BNA	146	129	-11,64%	1807	2005	10,96%
Total	356	369	3,65%	3621	3941	8,84%

Pour le mois d'Octobre nous enregistrons une augmentation des remontées de fonds d'un taux de 4% soit 369 Mda contre 356 Mda de l'année précédente.

DD Mila Octobre 2015

I.2 Situation des mises à disposition

MDA

la situation des mises à disposition accordés se présente comme suit :

	Mois			Cumul à partir Janv		
	2014	2015	TE%	2014	2015	TE%
Mise à Disposition par la SDE	190	316	66,32%	1028	1424	38,52%
Exploitation	24	25	4,17%	294	360	22,45%
Investissement	166	291	75,30%	734	1064	44,96%
dont programme publics (ER/DP GAZ)-PQ	0	30	#DIV/0!	28	284	914,29%
dont Prog d'urgence	124	82	-33,87%	396	306	-22,73%

A signaler que la mise à disposition année 2015 concerne le mois de juillet ,Aout et Septembre pour la partie Investissement programme propres ,et Juin ,juillet ,Aout et Septembre pour le programme d'urgence par contre l'exploitation concerne le mois même.

DD Mila Octobre 2015

I.3 Programme D'urgence

La situation des factures programme d'urgence se présente comme suit:

Mois	Factures Payées		Reste à Payer	
	NBR	Montant	NBR	Montant
Janvier	9	31 850 255,16		
Février	9	29 643 032,81		
Mars	0			
Avril	23	54 805 530,85		
Mai	42	72 370 913,09		
Juin	25	17 646 413,72		
Juillet	9	18 783 141,60		
Août	7	2 929 702,04		
Septembre	12	1 832 829,37		
Octobre	42	45 176 189,86	16	46 365 478,80
Total	178	275 038 008,50	16	46 365 478,80

DD Mila Octobre 2015

I.4 Suivi des Cautions

L'état des cautions restant en instance de libération se présente comme suit:

I-Les Cautions de Bonne Exécution:

N° Ordre	Entreprise	Référence Marché	Montant de la Cautiion	Date D'émission
01	EURL HANANE	13/GAZ/2012	Reste 982 557,00	06/05/2013
02	EURL HANANE	N°01/2013/DDMILA/DP GAZ	957 447,50	26/11/2013
03	EURL ENTRED	N°02/2013 DDM/PQLS GAZ	1 785 952,00	23/01/2014
04	EURL BIDI	MN°07/2013/ MILA DP/GAZ DD	1 093 675,55	16/03/2014
05	EURL BIDI	MN°03/2013/ DP GAZ	1 099 902,00	06/04/2014
06	HANNOUF SAID	MN°07/GAZ /2013	Reste 618 950,20	14/05/2014
07	ZERKANE MEZOUNI	MN°04/2013/PQLS GAZ	1 319 177,00	15/05/2014
08	HANNOUF SAID	MN°06/GAZ /2013	1 881 100,30	26/05/2014

DD Mila Octobre 2015

N° Ordre	Entreprise	Référence Marché	Montant de la Cautiion	Date D'émission
09	EURL HANANE	MN°08/2013/PQLS GAZ	980 652,00	15/06/2014
10	HARRAG AMMAR	MN°09/2013	Reste 582 999,00	14/07/2014
11	HARRAG AMMAR	MN°03/2014	Reste 380 957,50	14/07/2014
12	REKKAB MOKHTAR	MN°01/ELEC /2013	1 608 526,80	21/09/2014
13	KENNILOUI MESSAOUD	MN°02/GAZ /2014	Reste 599 975,50	08/09/2014
14	REKKAB MOKHTAR	MN°02/ER/PRG QUINQ 1 ^{ER} TR	1 501 569,20	15/10/2014
15	KENNILOUI MESSAOUD	MN°14/2014	692 990,00	04/11/2014
16	SAOULI YUCEF	MN°10/GAZ	Reste 389 605,00	03/12/2014
17	LEBCIR FOUAD	MN°22/QLS GAZ 2014	1 239 350,50	08/12/2014
18	NEDJAI A/SALEM	MN°10/DP GAZ 2014	958 295,00	29/12/2014
19	SAOULI YUCEF	MN°11/QLS GAZ/2014	1 306 306,00	29/12/2014

DD Mila Octobre 2015

N° Ordre	Entreprise	Référence Marché	Montant de la Caution	Date D'émission
20	HARRAG AMMAR	MN°04/21/07/20174	Reste 615 571,50	02/02/2015
21	SOLTANE A/AZIZ	MN°13/2014	553 013,90	10/03/2015
22	HARRAG AMMAR	MN°12*27/11/2014	Reste 386 663,10	23/04/2015
23	SALHI ABBAS	MN°21/QLS GAZ/2014	1 004 734,50	29/04/2015
24	BENSEGHIR DJILANI	MN°09/GAZ/2014	Reste 567 017,50	17/05/2015
25	SAOULI YOUCEF	MN°02/GAZ/20/01/ 2015	Reste 595 945,00	31/05/2015
27	LAGRANI A/HAKIM	MN°15/ELEC/28/12 /2014	687 455,00	15/06/2015
28	LAGRANI A/HAKIM	MN°03/ELEC/21/07 /2014	999 150,00	15/06/2015
29	HARRAG AMMAR	MN°19*23/10/2014	1 114 237,50	13/07/2015

DD Mila Octobre 2015

N° Ordre	Entreprise	Référence Marché	Montant de la Caution	Date D'émission
30	SOLTANE A/AZIZ	M N°29 du 25/05/2015	889 820,00	09/09/2015
31	BENSEGYHIR DJILANI	M N°09 DP GAZ du 01/09/2014	834 880,00	09/09/2015
32	EURL BIDI	M N°03 GAZ du 20/01/2015	1 343 710,00	13/09/2015
33	EI GOUACEM AISSA	M N° 01 du 04/02/2015	224 654,79	15/09/2015
34	HARRAG Ammar	M N°15 du 23/10/2014	1 449 510,00	15/09/2015
35	SAOULI YOUCEF	M N°15 DP GAZ du 19/05/2015	718 425,00	15/09/2015
36	BOUNEHIDJA TOUHAMI	M N°04 /GAZ/du 20/01/2015	2 432 068,00	21/09/2015
37	EURL CHADLI	MN°42/DP/GAZ/ 20/08/2015	1 369 015,70	22/10/2015
38	HARRAG AMMAR	MN°18/ER 23/10/2014	909 710,00	06/10/2015

DD Mila Octobre 2015

II-Les Cautions de Soumission:

N° Ordre	Entreprise	Référence Marché	Montant de la Cautiion	Date D'émission
1	CHALOUCHE AHCENE	AO N°03/2014/SDE/DDMILA	150 000.00	20/03/2014
2	BENDAKIR SAID		300 000.00	25/03/2014
3	KENIOUI MESSAOUD		300 000.00	25/03/2014
4	REBHI MOUHAMED		150 000.00	23/03/2014
5	EURL HANANE		150 000.00	13/03/2014
6	EURL HANANE		150 000.00	13/03/2014
7	EURL THYGR		300 000.00	20/03/2014
8	ZERKANE MIZOUNI		300 000.00	20/03/2014
9	SALHI ABBES		300 000.00	19/03/2014
10	SNC ET GAZ SEMAANE ET ZAIM		600 000.00	20/03/2014
11	MESSAI LAKHDAR	AO N°03/2014/SDE/DDMILA	300 000.00	19/03/2014
12	EURL CHADLI TPBH		300 000.00	20/03/2014

DD Mila Octobre 2015

N° Ordre	Entreprise	Référence Marché	Montant de la Cautiion	Date D'émission
13	EURL PIPE ART CO	AO N°03/2014/SDE/DDMILA	150 000.00	18/03/2014
14	ETP CHOUALEB DJEMAA		150 000.00	20/03/2014
15	EURL MENANI ALGERIE		150 000.00	19/03/2014
16	SAOULI YOUSEF		150 000.00	11/03/2014
17	BENZOUAOUI BILLEL		600 000.00	13/03/2014
18	HANNOUF SAID		600 000.00	13/03/2014
19	BENSGHIR DJILANI		150 000.00	13/03/2014
20	HARRAG AMMAR	AON°04/2014	400 000,00	14/05/2014
21	EURL KIMENS	AON°08/2014	100 000,00	15/09/2014
22	REKKAB MOKHTAR	Consultation Direct N°08/Elec/2015	380 000,00	31/03/2015

DD Mila Octobre 2015

N° Ordre	Entreprise	Référence Marché	Montant de la Caution	Date D'émission
23	SOLTANE A/AZIZ	AON°06/SDE /ER QLS/DD MILA 2015	200 000,00	23/07/2015
24	HARRAG AAMAR	AON°06/SDE /ER QLS/DD MILA 2015	200 000,00	23/07/2015
25	LEGRANI A/HAKIM	AON°06/SDE /ER QLS/DD MILA 2015	400 000,00	26/07/2015
26	REKKAB MOKHTAR	AON°06/SDE /ER QLS/DD MILA 2015	200 000,00	26/07/2015
27	BENMAHMOUD NADJIA	AON°06/SDE /ER QLS/DD MILA 2015	200 000,00	26/07/2015
28	KERROUR AMMAR	AON°06/SDE /ER QLS/DD MILA 2015	200 000,00	26/07/2015
29	BENSEGHIR A/MOUMEN	AON°07/SDE /DD MILA /DP GAZ & QLS2015	150 000,00	28/07/2015
30	NEDJAI A/SALEM	AON°07/SDE /DD MILA /DP GAZ & QLS2015	150 000,00	03/11/2015

DD Mila Octobre 2015

III-Les Chèques:

N° Ordre	Entreprise	Montant du chèque	N° et Date du chèque	Date D'encaissement
01	ECOLEV	134 900,00	VIREMENT BANCAIRE	11/10/2013
02	HARRAG AMMAR	100 000,00	CHN° 2893345 du 03/12/2013	11/12/2013
03	HARRAG AMMAR	100 000,00	CHN° 2893346 du 03/12/2013	11/12/2013
04	LEGRANI A/GHANI	100 000,00	CHN°1959876 du 03/12/2013	11/12/2013
05	LEGRANI A/GHANI	100 000,00	CHN°1959877 du 03/12/2013	11/12/2013
06	EURL BIDI	150 000,00	CHN° 1358245 du 25/12/2013	03/04/2014
07	HANNOUF SAID	150 000,00	CHN° 1358242 du 24/12/2013	03/04/2014
08	EURL BIDI	120 000,00	CHN°1359149	03/12/2014
09	EURL BIDI	170 000,00	CHN°1359148	03/12/2014
10	EURL BIDI	220 000,00	CHN°1359151	03/12/2014
11	BOUNEHDJA TOUHAMI	260 000,00	CHN°3511146	03/12/2014
12	HARRAG AMMAR	430 000,00	CHN°3072772	08/04/2015

DD Mila Octobre 2015

N° Ordre	Entreprise	Montant du chèque	N° et Date du chèque	Date D'encaissement
13	SALHI ABES	1 500 000,00	CHN°2833281	16/08/2015
14	SNC ET GAZ SEMAANE ET ZAIM	900 000,00	CHN°3619228	16/08/2015
Total des Chèques		4 434 900,00		

II) Suivi des engagements et dépenses

AP	MONTANT AP	ACCORDE	EXER	MONTANT ENGAGE	TAUX ENG/MT AP	MONTANT DEPENSE	TAUX DEP/ENG	TAUX DEP/MT AP
22H129	4 000 000,00	4 000 000,00	2014	-	0,00			
43H115	450 000 000,00	5 669 000,00	2013	407 291 128,20	90,51	299 005 746,21	73,41	66,45
43H116	550 000 000,00	3 669 000,00	2013	441 117 235,63	80,20	428 737 224,23		
43H130	325 000 000,00	282 880 000,00	2014	182 188 156,06	56,06	163 765 270,22		
43H131	375 000 000,00	237 620 000,00	2014	309 707 485,38	82,59	208 981 921,45		
43H132	22 000 000,00	10 300 000,00	2014	-	0,00	1 443 400,00		6,56
43H133	157 644 000,00	16 815 000,00	2014	7 911 010,00	5,02	7 709 560,00	97,45	4,89
43H134	2 050 000,00	1 333 000,00	2014	720 600,00	35,15	645 000,00	89,51	31,46
43H135	1 062 000 000,00	-	2014	-		-		
43H136	1 062 000 000,00	-	2014	-		-		
43H168	48 000 000,00	33 600 000,00	2015	-				
43H169	51 000 000,00	35 700 000,00	2015	-				
43H170	93 000 000,00	65 100 000,00	2015	-				
43H171	182 000 000,00	123 156 000,00	2015	49 245 256,40	27,06			
43H172	250 000 000,00	154 000 000,00	2015	160 001 989,49	64,00			
43H173	44 000 000,00	44 000 000,00	2015	2 589 580,00	5,89			
43H174	184 000 000,00	1 540 000 000,00	2015	1 073 794,30				
43H175	5 000 000,00	5 000 000,00	2015	-				
43H176	31 000 000,00	31 000 000,00	2015	-				
43H177	32 000 000,00	32 000 000,00	2015	-				
TOTAL	4 925 694 000,00	2 621 842 000,00		1 561 846 235,46	31,71	308 803 706,21	19,77	6,27
61H108	202 000 000,00	56 202 000,00	2012	146 661 134,00	72,60	67 005 672,05	45,69	33,17

DD Mila Octobre 2015

62H051	103 000 000,00	9 293 000,00	2009	33 694 444,00	32,71	96 306 004,00	285,82	93,50
62H052	121 275 000,00	21 683 000,00	2009	19 264 907,00	15,89	48 197 487,35	250,18	39,74
62H105	26 000 000,00	1 356 000,00	2012	10 909 900,00	41,96	39 624,00	0,36	0,15
62H106	34 218 000,00	17 244 000,00	2012	20 534 900,00	60,01	61 980,00	0,30	0,18
62H117	260 000 000,00	77 625 000,00	2013	210 025 942,12	80,78	212 235 249,47	101,05	81,63
62H138	620 000 000,00	100 000 000,00	2014	589 802 507,19	95,13	312 731 865,85	53,02	50,44
62H178	350 000 000,00	103 477 000,00	2015	280 884 394,52	80,25	37 352 906,52	13,30	10,67
62H192	187 721 000,00	47 876 000,00	2015	22 202 200,00	11,83	12 802 000,00	57,66	6,82
62h193	120 892 000,00	30 832 000,00	2015	22 825 210,00	18,88	4 426 350,00	19,39	3,66
TOTAL	1 823 106 000,00	409 386 000,00	2015	1 210 144 404,83	66,38	724 153 467,19	59,84	39,72
63H099	230 000 000,00	39 500 000,00	2012	209 416 189,40	91,05	179 028 876,04	85,49	77,84
63H107	285 480 000,00	85 644 000,00	2012	129 612 060,00	45,40	90 179 200,00	69,58	31,59
63H118	81 800 000,00	52 141 000,00	2013	79 480 253,84	97,16	67 810 056,16	85,32	82,90
63H139	160 000 000,00	32 955 000,00	2014	151 338 826,41	94,59	127 645 794,01	84,34	79,78
63h140	279 671 000,00	22 151 000,00	2014	166 151 644,00	59,41	60 855 700,00	36,63	21,76
63H179	140 000 000,00	42 382 000,00	2015	132 827 757,50	94,88	38 063 722,00	28,66	27,19
TOTAL	1 036 951 000,00	232 391 000,00		868 826 731,15	83,79	563 583 348,21	64,87	54,35
64H 110	34 500 000,00	16 000 000,00	2012	21 873 500,00	63,40	19 784 232,50	90,45	57,35
64H 111	49 134 000,00	24 600 000,00	2012	27 876 480,00	56,74	24 862 177,50	89,19	50,60
64H038	49 000 000,00	-	2008	-	0,00	-	-	-
64H064	87 060 000,00	-	2010	25 785 680,50	29,62	25 996 930,00	100,82	29,86
64H086	128 634 000,00	-	2011	51 365 570,00	39,93	50 566 080,00	98,44	39,31
64H109	28 002 000,00	840 000,00	2014	-	0,00	306 588,00	-	1,09
64H112	41 250 000,00	-	2012	-	0,00	383 355,00	-	0,93
64H113	40 860 000,00	17 524 000,00	2012	19 148 950,00	46,86	17 900 424,00	93,48	43,81
64H141	8 987 000,00	8 987 000,00	2014	-	0,00	-	0	0
64h142	37 027 000,00	1 111 000,00	2014	12 241 090,00	33,06	477 257,50	3,90	1,29
64H143	9 898 000,00	9 898 000,00	2014	-	0,00	135 147,00	-	1,37
64h144	35 607 000,00	1 068 000,00	2014	31 096 080,00	87,33	379 077,50	1,22	1,06

64H145	72 976 000,00	2 189 000,00	2014	39 777 460,00	54,51	1 019 682,50	2,56	1,40
64H146	22 072 000,00	662 000,00	2014	-	0,00	-	0	0
64H147	12 582 000,00	12 582 000,00	2014	-	0,00	-	0	0
64h148	102 454 000,00	3 074 000,00	2014	60 927 685,00	59,47	2 988 470,50	4,90	2,92
64H149	14 379 000,00	14 379 000,00	2014	-	0,00	2 481 628,50	-	17,26
64H150	26 961 000,00	809 000,00	2014	-	0,00	393 144,50	-	1,46
64H151	17 306 000,00	17 306 000,00	2014	16 697 600,00	96,48	9 793 305,00	58,65	56,59
64H152	97 061 000,00	2 912 000,00	2014	-	0,00	719 200,00	-	0,74
64H153	87 355 000,00	2 621 000,00	2014	-	0,00	634 000,00	-	0,73
64H154	25 164 000,00	755 000,00	2014	-	0,00	317 184,50	-	1,26
64H155	26 961 000,00	809 000,00	2014	-	0,00	310 847,50	-	1,15
64H156	20 670 000,00	620 000,00	2014	-	0,00	332 800,00	-	1,61
64H157	133 729 000,00	4 012 000,00	2014	-	0,00	814 000,00	-	0,61
64h158	40 209 000,00	1 206 000,00	2014	33 025 700,00	82,14	23 127 720,00	70,03	57,52
64H159	66 505 000,00	1 995 000,00	2014	-	0,00	608 800,00	-	0,92
TOTAL	1 316 343 000,00	145 959 000,00		339 815 795,50	25,82	184 332 052,00	54,24	14,00
71H180	5 000 000,00	5 000 000,00	2015	2 431 800,00	48,64	-	0	0
71H181	27 363 000,00	27 363 000,00	2015	-	0,00	-	0	0
TOTAL	32 363 000,00	32 363 000,00		2 431 800,00				
72H103	21 000 000,00	-	2012	20 924 225,00	99,64	7 548 972,00	36,08	35,95
72H182	5 140 000,00	15 307 000,00	2015	1 601 126,80	31,15	-	0	0
TOTAL	26 140 000,00	15 307 000,00		22 525 351,80	86,17	7 548 972,00	33,51	28,88
91h183	90 000 000,00	10 000 000,00		5 027 095,82	5,59	1 563 357,19	31,10	1,74
91H087	50 000 000,00	15 000 000,00		4 580 106,04	9,16	1 389 360,71	30,33	2,78
TOTAL	140 000 000,00	25 000 000,00		9 607 201,86	6,86	2 952 717,90	30,73	2,11
93H128	3 500 000,00	3 500 000,00	2013	736 200,00	21,03	713 200,00	96,88	20,38
93H167	6 754 000,00	6 754 000,00	2014	-	0,00	-	-	-
93H184	7 000 000,00	10 000 000,00	2015	179 160,00	2,56	179 160,00	100,00	2,56
TOTAL	10 254 000,00	10 254 000,00		736 200,00	7,18	713 200,00	96,88	20,38

III) CLOTURE AP

N° ordre	CA	N°AP	Libelle AP	Montant AP	Date Création	OBS
1	43	H115	Ext,res,renfor, res 2013 MILA	450 000,00	2013	clôturée partiellement
2	43	H116	CREATION POSTE DP 2013 MILA	550 000,00	2013	clôturée partiellement
3	43	H130	Création postes 2014 PU (plan d'urgence 2014)	300,000.00	2014	À clôturer
4	43	H131	Création , Extension, Renforcement réseaux PU 2014	270,000.00	2014	À clôturer
5	43	H132	RESEAU BT/A 2014 MILA	22,000.00	2014	clôturée
6	43	H133	RESEAU MT/A 2014 MILA	157,644.00	2014	clôturée
7	43	H134	RESEAU MT/S 2014 MILA	2,050.00	2014	clôturée
8	52	H137	CREATION VANNE 2014 MILA	810.00	2014	clôturée pour mémoire
9	62	H051	QLS MT +POSTE MILA 2009	91 000,00	2009	clôturée partiellement
10	62	H052	QLS BT MILA 2009	121 275,00	2009	clôturée partiellement
11	62	H117	RCN ELE 2013	222 500,00	2013	clôturée partiellement
12	63	H099	RCN GAZ 2012	230 000,00	2012	clôturée
13	63	H118	RCN GAZ 2013	230 000,00	2013	clôturée partiellement
14	64	H048	DP O/KHLOUF.PGHP.MILA	24 800,00	2008	clôturée
15	64	H064	DP GAZ PC AIN BEIDA HERRICHE MILA	87 060,00	2011	À clôturer
16	64	H086	DP.GAZ.PC.BOUHATEM.2011	128 634,00	2011	À clôturer

DD Mila Octobre 2015

17	64	H091	ETUDES PRG QUINQUENAL GAZ 2011	15 400,00	2011	clôturée pour mémoire,
18	64	H110	PRG QUIN BENYAHYA ABD ERR	34,500.00	2012	à clôturer
19	64	H111	PRG QUIN EL ARSA & VILLAGE	49,134.00	2012	à clôturer
20	64	H113	PRG QUIN BOUMALEK 2012 MI	40,860.00	2012	à clôturer
21	71	H119	REPL RESEAU BTA	18 000,00	2013	clôturée
22	71	H120	REPL RESEAU BTS	24 000,00	2013	Clôturée partiellement
23	71	H160	REPL MTA MILA 2014	108,661.00	2014	à clôturer
24	71	H161	REPL MTS MILA 2014	24,600.00	2014	clôturée pour mémoire
25	71	H162	REPL BTA MILA 2014	42,711.00	2014	clôturée pour mémoire
26	71	H163	REPL BTS MILA 2014	31,320.00	2014	clôturée pour mémoire
27	71	H164	REPL POSTES 2014	21000.00	2014	clôturée pour mémoire
28	72	H103	REMPLACEMENT RESEAU GAZ 2	21 000,00	2012	à clôturer
29	72	H104	REMPLACEMENT VANNES 2012	9 257,00	2012	clôturée pour mémoire
30	72	H166	REMPLACEMENT RX MP 2014 MILA	26,379.00	2014	clôturée pour mémoire
31	33	33	33	33	33	33
32	93	H128	AMENAGEMENTS DIVERS 2013	3 500,00	2013	à clôturer

DD Mila Octobre 2015

IV) ECARTS FICHER AUXILIAIRE

Désignation	Ecart négatif											Ecart positif	Justification
	Nombre										Total Valeur (2005-2014)		
	2005 et antérieur	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014			
Matériel informatique	123	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5 499 283,12	24	
Mobilier et matériel de bureau	82	21	7	1	0	0	0	0	0	0	517 078,01	12	
Véhicules	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	
Climatisation	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	585 364,29	86	
Matériel de transmission	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	158	
Petit outillage	41	14	0	16	0	0	0	0	0	0	2 662 223,23	39	
Gros outillage	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 237 834,41	34	
Extincteurs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	69	
Autre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0	
Total	276	35	7	17	0	0	0	0	0	0	10 501 783,06	422	

DD Mila Octobre 2015

RESERVE	LEVEE	NON LEVEE	EN COURS	OBSERVATION
2-APPRECIATION DE LA SITUATION DE LA COMPTABILITE:				
A-APPRECIATION DES COMPTES DE L'ACTIF				
A1-ACTIF NON COURANT				
1- IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
TRAVAUX D'INVENTAIRE ET ECART D'INVESTISSEMENT				
FICHER AUXILIAIRE: rapprochement et assainissement des écart fichier auxiliaire au compte comptable à fin 2013 (suivre la solution indiquée par le CAC -voir page N°12)				
FICHER CENTRAL: les validation fichier central ne sont ni traitées ni corrigées et s'accumulent aussi, d'une année sur l'autre il est recommandé de les traiter en 2015				
TERAIN ET BATIMENTS ET LOGEMENT SOCIAUX				
la validation de ce poste a été faite par la quasi-totalité des DD mais il est demandé aux DD suivantes de reprendre :SEYBOUSE-BATNA-OEB-GUELMA	xxx			l'écart négatif est passé de 15 514 KDA à 10 501 KDA, l'écart négatif 2006 à 2012 est passé de 803 KDA à 568 KDA, concernant l'écart positif en nombre il est de 422 au lieu de 1725
2- IMMOBILISATIONS EN COURS				
1-l'obligation légale imposée par le code de commerce qui oblige toute les entreprise a réalisé un inventaire physique une fois par an et d'amortir les immobilisation mis en service les DD défaillantes sont: SIEGE-SKIKDA-TEBESSA-TARF-GUELMA-KHENCHELA-SOUKAHRAS-JIJEL-BBA	xxx			NE CONCERNE PAS NOTRE DD
2-L'analyse de de l'état N°02 fait apparaitre des projets qui remonte a 2008 et 2009 non cloturé (voir tableau page 16)	xxx			pour les AP 64H048-63H049-64H038 sont clôturées définitivement au mois 13/2014 concernant l'AP 62H051 à clôturer définitivement en 2015
3- COMPTEUR ET TRANSFORMATEUR				
REVOIR LA PROCEDURE DE SUIVI DES COMPTEURS ET TRANSFORMATEURS				
RECOMMANDATION DE LES SUIVI AVANT INSTALLATION COMME DES STOCKS				concerne SDE
4-REGULARISATION DES TITRE DE PROPRIETE AU NOM SDE				
EN 2013 -186- DOSSIERS ETAIENT AU NIVEAU DES DOMAINES MAIS EN 2014 AUCUNE INFORMATION N'A ÉTÉ COMMUNIQUÉ AU CAC MALGRÉ LA DEMANDE				concerne SDE

DD Mila Octobre 2015

A2-ACTIF COURANT				
1- STOCKS				
-DES IMPORTANT STOCKS SONT PASSE EN CONSOMMATION DES L'ACHAT ALORS QU'A FIN DECEMBRE ILS N'ETAIT PAS CONSOMMES ILS S'AGIT DE MATERIEL CAMEG				NE CONCERNE PAS NOTRE DD
2- CLIENT ET COMPTES RATTACHES				cette exigence et du ressort du niveau central:
CE POSTE NECESSITE UN GRAND ASSAINISSEMENT CAR IL COMPRENT DES CREANCES QUI REMENTE A PLUSIEURS ANNEES				*pour les privés les clients ayant plusieurs factures dont des clients coupés mais la procédure en vigueur ne permet pas la résiliation unilatérale
ON OUTRE CERTAIN CLIENT NE PAIENT PAS OU PAIENT AVEC DES DELAIS TRES LONG ET CE MALGRE LEUR BONNE SITUATION				*pour les ADM tel que la santé, les services de sécurité, la procédure prévoit un traitement particulier et il n'est pas question de les couper
FINANCIERE ET CONTINUENT DE BENEFICIER DE L'ENERGIE ,IL EST DEMANDE L'APPLICATION DE LA PROCEDURE DE RECOUVEREMENT				l'amendement des procédure des recouvrement relève du niveau SDE-VOIR GROUPE-
QUI ETRE LA MEME POUR TOUS LES CLIENT OU LA MODIFIER				
4-AUTRE DEBITEUR				
l'entreprise doit l'assiner les DD défailante sont : SIEGE-SKIKDA-GUELMA-SEYBOUSE (VOIR TABLEAU PAGE 19)				NE CONCERNE PAS NOTRE DD
-Les comptes de dette anormalement débiteurs :a analysé et assiner (40-42-43) *voir tableau page 21*B73				le compte 42120 reste débiteur pour un montant de 5400,00 DA
				concernant le compte 42500 qui est débiteur pour un montant de 46716,22 DA: un montant de 30000,00 DA a été réglé sur le mois de janvier 2015, reste un montant de 16716,22 DA est en cours de traitement par la DRH
				pour le cpte 438041 et le cpte 438042 il s'agit des créances vis-à-vis de la CNAS

DD Mila Octobre 2015

5-LES COMPTES DE TRESORERIE			
LES ETATS DE RAPPROCHEMENT BANCAIRES:(voir tableau page21-22)			pour 820 kda:reste l'exécution du jugement par notre huissier de justice
Les suspens non comptabilisés au niveau de l'entreprise s'élèvent à 365 KDA en recette et 28 217 KDA dépenses qui n'ont pas raison d'être car			pour 156 kda:il s'agit de 24 montants des années 2006 et 2007 validés par le service commercial comme des montants non identifiés
elles devaient être régularisées et concernent essentiellement Constantine qui comportent des montants de virements de fonds que le siège			pour 2 kda: il s'agit des crédits à tort ,pour 21 montants des notes ont été adressées aux bureaux de poste concernés mais sans suite constatée,
doit justifier.			pour 1941 kda:ce montant est composé de:
En outre les DD ont transféré les régularisations dans des comptes d'attente qu'ils doivent remettre au niveau de l'état de rapprochement			a)1927 kda c'est des fonds non reçus concernant les années 1997-1998-1999 le détail se présente comme suit:
jusqu'à régularisation définitive.			*1511 kda fonds non reçus concernant l'agence commerciale de Ch/Laid
			*153 kda fonds non reçus concernant l'agence commerciale de ferdjioua
			*263 kda fonds non reçus concernant l'agence commerciale de Tadjinanet
			b)15 kda dont 13 kda des débit à tort et 2 kda des crédit à tort concernant les années 2008-2009 et 2010 plusieurs notes et relances ont été transmises à notre agence bancaire reste sans suite
LES ETATS DE RAPPROCHEMENT CCP:(voir tableau page 22)			
Les unités défailles sont le siège et la DD de Constantine. Comme les comptes bancaires les DD ont transféré les régularisations dans des comptes d'attente qu'ils doivent remettre au niveau de l'état de rapprochement jusqu'à régularisation définitive.	***		NE CONCERNE PAS NOTRE DD
LES ETATS DE RAPPROCHEMENT CCP DES AGENCE:(voir tableau page 23) GUELMA : Compte Oued Maiz n° 51512870 compte CCP rapproché mais non présenté depuis la création de l'agence	***		NE CONCERNE PAS NOTRE DD

DD Mila Octobre 2015

B-APPRECIATION DES COMPTES DU PASSIF			
B1-CAPITAUX PROPRE			
* Le compte Repport à nouveau doit être règlementé , son utilisation devait être exceptionnelle et autorisée par les organes de gestion.			concerne SDE
* Les comptes écart de réévaluation et celui d'imposition au taux réduit n'ont pas été régularisés.			concerne SDE
B2-PASSIF NON COURANT			
La provision pour départ à la retraite, malgré calculée selon la nouvelle formule du CNC, ne couvre pas convenablement la prime octroyée aux agents lors du départ en retraite. Nous avons contrôlé les indemnités des agents ayant pris leur retraite en 2014, que nous avons comparé à la provision de 2013, des écarts importants ont été constatés. L'entreprise doit revoir ce poste et l'améliorer de manière à le maîtriser.			concerne SDE
B3-PASSIF COURANT			
1-fournisseur et comptes rattaches :			
Le premier poste d'endettements courante « Fournisseurs » est faussé par des écritures passées dans un compte d'attente dit « Factures non parvenues , ce poste qui devait avoir une durée de vie de quelques mois, pour les besoins de la clôture comptable, mais certaines unités le laisse trainer (voir tableau page 25) Les unités défaillantes sont :SIEGE-ELHIDHEB-ALIMENDJELI-SKIKDA			NE CONCERNE PAS NOTRE DD
2-AUTRE DETTES			
Ce poste est aussi à assainir car il renferme des comptes d'attentes anciens non assainis, des créances anormalement créditrices, des avances clients anciens et des produits encaissés d'avance.			
COMPTE D'ATTENTE(VOIR TABLEAU PAGE 26)			un montant de 7 793 800,00 DA a été régularisé sur le mois d'avril 2015 après la réception de l'accord sortie d'actif de la part de la SDE
CREANCE ANORMALEMENT DREDITRICE (VOIR TABLEAU PAGE 26)	xxx		
AVANCE CLIENT (VOIR TABLEAU PAGE 27)	xxx		
B4-LES ETATS FINANCIERS			
L'ANNEXE EST A AMELIORE			concerne SDE
LE TABLEAU TVCP EST ERRONE			concerne SDE

DD Mila Octobre 2015

الملحق رقم 11: القرارات المتخذة بناء على لوحة القيادة








Direction transversale MOA-SID
PV n° 05-2015

Procès-verbal de la réunion du COPIL-SID
tenue le 19 octobre 2015

Membres présents			Invités		
MM.	REDOUANE Y. Redha	PDG / SDC (Président)	MM	MEDDEB Abdellah	D-SID / ELIT
	CHABANE Merouane	PDG / SDA		HAMALI Kaci	ELIT
	DJOUAMBI Tahar	PDG / SDE		BENALIA Ahmed Amine	SONELGAZ
	GHOUL Noredine	PDG / SDO		GHACHOUCHE Djelloul	SONELGAZ
	BOUKHAROUBA Abdelouaheb	PDG / ELIT		BENHAMMA Sofiane	MOA-SID
	DJEFFAL Fethi	MOA-SID		BESTANDJI Farid	SDC
	TIAR Omar	SPIE		BENNOUNA Mohamed	SDC
	CHOUAL Abdelkader	DFC - SONELGAZ			
	ZENAD Mohamed	CREDEG (Mandat)			
Membres absents			MME	MOUMENI Habiba	SONELGAZ
				ROUGAB Zakia	SONELGAZ
Invités					
MM	KELLIL Brahim	DCM / SDE			
	MAAMOUN Miloud	DCM / SDC			
	KARABADJI Halim	DCM / SDA			

Ordre du jour :

- Validation du projet de PV du COPIL SID n°04/2015.
- Point de situation de la rédaction des cahiers des charges fonctionnels du nouveau SI clientèle.
- Examen du processus de validation des cahiers des charges fonctionnels du nouveau SI clientèle.
- Prise en charge des nouvelles dispositions de la loi de finance complémentaire 2015 relatives à la taxe d'habitation.
- Point de situation du projet « Paiement des factures d'énergie par carte CIB ».

Documents :

- Projet PV du COPIL n° 04-2015 du 28-05-2015 (v3).
- Document « COPIL SID - Refonte SGC 19 10 2015 ».
- Document « COPIL-SID_N°05-2015_10_19_Taxe_Habitation ».
- Documents :
 - « Présentation SDC - Paiem électronique COPIL 19 oct. 2015 »
 - « Présentation SDC - Bench Paiem électronique COPIL 19 oct. 2015 ».

Diffusion :

PDG SONELGAZ
Membres du COPIL-SID
Participants

Version	Date	Statut	Auteur
V 1	21/10/2015	Rédaction	M. BENHAMMA Sofiane
V2	28/10/2015	Mise et correction	M. DJEFFAL Fethi
VF	03/11/2015	Version validée	COPIL-SID

ANNEXE

Le COPIL-SID n°05 de l'année 2015 a été tenu le 19 octobre 2015 au siège de la SDC (Blida).

Après avoir salué l'assistance, le Président du COPIL-SID a présenté l'ordre du jour et ouvert la séance.

1. Validation du PV COPIL-SID n° 04/2015 du 28/05/2015.

- Le PV du COPIL-SID N°04/2015 du 28 juin 2015 a été validé, avec prise en charge des remarques émises.

2. Point de situation de la rédaction des cahiers des charges fonctionnels du nouveau SI Clientèle :

ELIT a présenté un point sur le projet d'élaboration des cahiers des charges fonctionnels relatifs au nouveau SI clientèle.

La présentation s'est articulée autour de 3 axes, à savoir :

- Rappel des principaux jalons.
- Présentation de l'état d'avancement de la rédaction des différents cahiers des charges.
- Processus de validation des cahiers des charges fonctionnels du nouveau SI clientèle.

Dans les débats on relève ce qui suit :

a) Sur la rédaction des cahiers des charges fonctionnels du nouveau SI clientèle :

Le Directeur exécutif FC/Groupe a insisté sur la nécessité de définir les concepts utilisés comme : trésorerie Client, Achats, etc. Il a mis en évidence le fait que la base de données du futur SI clientèle soit unique et nationale et que le déversement de tous les actes se fasse automatiquement dans le système comptable et financier.

Il s'est interrogé, par ailleurs, sur la notion de client où il faudrait préciser si l'on doit différencier le compte client travaux de celui de l'énergie ou bien de ne considérer qu'un seul compte client et que son évolution se fasse uniquement par changement de statut.

Il estime que le SI clientèle doit assurer la traçabilité des différentes participations de nos clients.

Enfin, le Directeur exécutif FC/Groupe a insisté sur le fait que la comptabilité auxiliaire client soit au niveau de l'Agence et que c'est à l'Agence que se font les rapprochements des comptes.

Le PDG de SDE pour sa part trouve qu'il est difficile de répondre à toutes les interrogations maintenant, mais des réunions peuvent être organisées pour lever toutes les ambiguïtés qui restent en suspens. Il estime, par ailleurs que la codification des clients dans le nouveau SI ne ressort pas dans la présentation. Il insiste, enfin, sur la nécessité de prendre en considération l'activité économique et de prévoir l'estimation dans la facturation.

Le PDG de SDO avance, pour sa part, que le projet accuse une certaine lenteur et que pour pouvoir réaliser le projet dans les délais, il y a lieu d'accélérer la cadence. Il attire l'attention sur la difficulté de reprise des données, notamment dans le pavé d'identification des clients.

Il insiste sur le fait que les 02 points sur lesquels reposera le nouveau SI clientèle, à savoir le point de livraison (PDL) et l'identifiant client ne sont pas encore bien formalisés. Il propose de voir la possibilité de prévoir, pour l'identifiant client, une codification provisoire.

PV COPIL SID N°05-2015 DU 19-10-2015 Version validée



Page 2 sur 6

ANNEXE

Le PDG d'ELIT, dans son intervention, affirme que beaucoup de questions restent en suspens ou n'ont pas été traitées, d'où la nécessité de lever toutes les interrogations avant d'aller aux comités de validation. Il propose de mettre en place des commissions ou des équipes qui énuméreront toutes ces questions et les apporter à qui de droit pour répondre. Ces points en suspens peuvent être traduits sur des fiches de décision.

Il exprime sa crainte que les cahiers des charges restent ouverts et ne puissent pas être validés.

Le PDG d'ELIT, dans la suite de son intervention, a réitéré son inquiétude quant à l'absence d'urbanisation fonctionnelle et attire l'attention que le schéma des processus présenté, est très simplifié et ne reflète nullement une urbanisation et le redressement des choses risque d'être impossible après la phase de conception.

Le PDG de SDA, estime que toutes ces questions restent posées, car un certain nombre de principes sur lesquels nous nous sommes entendus n'ont pas été formalisés, notamment la distinction entre le commercial et le technique. Il affirme que la confusion existe toujours entre les prestations purement techniques et les prestations commerciales et cette confusion est visible dans les cahiers des charges.

En plus du lieu de consommation qui est une entité commerciale, il faudrait prendre en considération le Point de Livraison (PDL), entité technique et assurant le lien entre les SI commercial et technique à travers la Gestion Des Réseaux (GDR).

De ce fait, il faudrait différencier la phase d'avant raccordement où le demandeur n'est pas encore client (mais potentiellement client) et la phase après la signature du contrat de fourniture où il devient client.

Dans la fin de son intervention sur le contenu des cahiers des charges, le PDG de SDA dit que l'urbanisation consiste à mettre en place les différentes briques qui sont distinctes l'une de l'autre (Gestion client, technique, comptabilité,...) et de les faire interagir à travers des points de connexion. L'architecture des SI doit être conçue dans ce sens et maintenant.

Pour le Président du COPIL-SID, le noyau du projet est en grande partie constitué et achevé, reste certains points qui n'ont pas été pris en charge dans la rédaction des cahiers des charges, ceux-ci doivent être revus et finalisés rapidement.

Le DFC de Sonelgaz insiste dans son intervention sur l'importance de séparer les deux activités commerciale et technique, ceci afin d'avoir une vision claire du futur système.

b) Pour les états d'avancement des cahiers des charges :

Dans cette partie, les cahiers des charges confiés à AMOA-ELIT et aux SD sont pratiquement finalisés, reste à lever quelques réserves émises entre équipes de rédacteurs et surtout la revue de certaines questions soulevées plus haut et qui devront faire l'objet de prise de décisions avant d'entamer l'étape de validation.

Concernant SDA, les cahiers des charges qui lui ont été confiés sont la gestion des achats et la comptabilité auxiliaire. Ces cahiers des charges sont, d'une part, des sujets nouveaux, contrairement aux autres processus dont l'écriture des cahiers des charges consiste à améliorer l'existant. D'autres parts, le cahier des charges de la comptabilité auxiliaire, devant être intégrée dans HISSAB, se doit d'être rédigé par la MOA concernée, soit DFC/G, ceci étant convenu, les travaux d'élaboration du cahier des charges sont entamés.

Pour sa part, le DCM/SDA a intervenu quant au cahier des charges « Gestion des achats » et a confirmé que la finalisation de son élaboration surviendra à temps, à savoir la fin novembre 2015.

Pour sa part, le SPIE de Sonelgaz, affirme qu'il est de mise d'enlever le terme « En Cours » dans toutes les futures présentations et de donner des dates d'achèvement des différentes étapes d'un projet.



ANNULE

Décisions – Orientations

- Du 15 octobre 2015 à fin novembre 2015, toutes les réserves et interrogations émises concernant les cahiers des charges doivent être levées.
- La validation des cahiers des charges sera faite durant le mois de décembre 2015.
- Le 1^{er} janvier 2015, le développement sera entamé.
- L'AMOA-ELIT devra transmettre tous les cahiers des charges à la DFC Sonelgaz.
- La SDA transmettra à ELIT le cahier des charges « Gestion des achats » le 15 novembre 2015.
- Le cahier des charges « Comptabilité auxiliaire » pour l'interface « El Malia » et « Hissab » confié à DFC Sonelgaz, sera livré le 30 novembre 2015.
- L'AMOA-ELIT et la MOA-SID présenteront pour le COPIL-SID de novembre 2015 le planning des ateliers de validation du cahier des charges du nouveau SI clientèle.
- ELIT procédera au renouvellement des contrats de l'équipe AMOA-ELIT actuelle.

3. Prise en charge des nouvelles dispositions de la loi de finance complémentaire 2015 relatives à la taxe d'habitation :

La MOA-SID a présenté une étude pour la mise à jour du SGC, pour l'application des nouvelles dispositions relatives à la Taxe d'Habitation dans la Loi des Finances Complémentaire 2015.

Après la présentation, le président du COPIL-SID a tenu à préciser qu'il faudrait mettre à jour le SGC en reconduisant les principes en vigueur.

Décisions – Orientations

- Maintien des principes en vigueur dans la mise à jour du SGC dans l'application des nouvelles dispositions sur la taxe d'habitation
- Remise, par ELIT du package pour la prise en charge de la nouvelle taxe d'habitation le 30 novembre 2015, pour effectuer les tests fonctionnels nécessaires.
- Mise en application de la nouvelle taxe d'habitation est prévue pour le 1^{er} janvier 2016.

4. Paiement des factures d'énergie par carte CIB :

Dans le cadre de la concrétisation des actions de modernisation de la relation clientèle, les distributeurs ont lancé le projet de « Paiement des factures d'énergie par carte CIB ». Dans la présentation effectuée par l'équipe projet on retient les points suivants :

- Le projet de cahier des charges a été élaboré le 20 octobre 2015.
- Réalisation d'un benchmark sur trois sociétés à savoir, SEAAL, Air Algérie et Ooredoo.

Après les débats qui ont suivi la présentation, Le PDG de la SDA, revient dans son intervention, sur le coût de la mise en place de cette solution, ainsi que sur son opportunité pour les sociétés de distribution, que l'on ne voit pas dans les travaux effectués par l'équipe projet

Il a été aussi question du coût de l'opération de paiement par carte CIB, sera-t-elle à la charge des distributeurs ou celle du client.



~~ANNULÉ~~

Le PDG d'ELIT quant à lui, propose de faire une étude plus détaillée sur l'apport de ce projet pour les distributeurs, notamment en matière de qualité de service, des sur coûts générés... etc.

Décisions – Orientations

- Faire une simulation sur une agence commerciale pour voir les coûts de l'opération de paiement par carte CIB.
- Faire un benchmark avec d'autres sociétés qui utilisent ce mode de paiement, afin de voir les modalités de paiement des frais générés par cette opération.



ANNULÉ










Direction Transverse MOA-SID

Relevé des conclusions
Du COPIL-SID N°05 tenu le 19 octobre 2015

Description	Responsable	Échéance
Décision 1	Transmission des Cahiers des charges refonte à DFC/G	ELIT
Décision 2	Formalisation des préalables (Identifiant client, PDL, compte client unique) sur des fiches de décisions pendant le mois de novembre à soumettre au COPIL pour décision éventuellement.	ELIT/MOA-SID
Décision 3	Cahier des charges « Comptabilité auxiliaire tiers » est attribué à DFC/G propriétaire : Interface avec HISSAB et MALIYA.	DFC/G
Décision 4	Le CdCf « Gestion des achats » attribué à SDA	SDA
Décision 5	Elaborer un planning de validation des CdCf refonte	ELIT/MOA-SID
Décision 6	Maintien de l'équipe AMOA-ELIT	ELIT
Décision 7	Mise à jour du SGC pour l'application des nouvelles dispositions relatives à la taxe d'habitation dans LFC 2015 avec maintien des principes en vigueur.	MOA-Sid ELIT
Décision 8	- Faire une simulation des charges induites par la mise en œuvre du paiement électronique - confirmer qui prend en charge les coûts des transactions	Equipe projet CIB
Décision 9	Un test concluant doit être réalisé pour l'introduction de la TVA par tranches.	ELIT, MOA-SID et SDA

Le membre du COPIL-SID

G. Houl

Le président du COPIL-SID

Y. R. رضوان



PV COPIL SID N°05-2015 DU 19-10-2015 Version validée

Page 6 sur 6

ليل المقابلة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: مالية و بنوك

السنة ثانية ماستر أكاديمي

دليل مقابلة

مقابلة حول دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية
(دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله)

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد....

تقوم الطالبة بإعداد بحث أكاديمي تكميلي للحصول على شهادة الماستر تخصص مالية مؤسسة بعنوان " دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية " وتمثل هذه المقابلة أحد الجوانب الهامة للبحث، ويهدف الى دراسة قسم المالية والمحاسبة حول دور لوحة القيادة المالية في عملية اتخاذ القرار المالي.

ونوجه عناية سيادتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها تكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، كما ان تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي في الجزائر، لذلك أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على اسئلة المقابلة بدقة، مع اللعلم بان صحة نتائج هذه المقابلة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتم .

من إعداد الطالبة: عيواز صفاء

السنة الجامعية: 2015-2016

الرجاء وضع العلامة (x) في المربع المناسب للإجابة.

أولاً: البيانات الشخصية

- الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى
- السن: ☐ من 20 الى 30 سنة ☐ من 31 الى 40 سنة
- ☐ من 41 الى 50 سنة ☐ اكثر من 50 سنة
- المؤهل العلمي: ☐ ليسانس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- المنصب: ☐ موظف ☐ مكلف بالدراسات ☐ محاسب
- ☐ رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة
- الخبرة: ☐ أقل من سنة ☐ من 1 إلى 5 سنوات
- ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: أسئلة خاصة بوظيفة مراقبة التسيير

- السؤال الأول: فيما تتمثل مهام مراقبة التسيير داخل المؤسسة ؟
- السؤال الثاني: ما هو الدور والمكانة التي تحظى بها مصلحة مراقبة التسيير بمؤسستكم ؟.
- السؤال الثالث: ما هي ادوات مراقبة التسيير الأكثر استعمالاً بالمؤسسة ؟ وأيهما أكثر فعالية؟.

المحور الثاني: أسئلة خاصة بلوحة القيادة

- السؤال الأول: ما هو مفهوم لوحة القيادة بمؤسستكم ؟
- السؤال الثاني: ما هي الاساسيات الواجب توفرها لإعداد لوحة القيادة ؟.
- السؤال الثالث: فيمل تتمثل مميزات لوحة القيادة وما هو الهدف منها؟.
- السؤال الرابع: من هم مستعملوا لوحة القيادة بمؤسستكم، وإلى من يعود دور إعدادها ومتى يتم ذلك؟

السؤال الخامس: كيف يتم اعداد لوحة القيادة المالية بالمؤسسة؟.

السؤال السابع: كيف يتم اعداد لوحة القيادة المالية داخل مؤسستكم وعلى ماذا تعتمد لإنشائها ، وما هي أهم المؤشرات المستعملة فيها؟

السؤال الثامن: ما هي طرق عرض لوحة القيادة المالية الأكثر استعمالا بمؤسستكم؟

المحور الثالث: أسئلة خاصة بعملية اتخاذ القرار المالي.

السؤال الأول: ما هي نوعية القرارات المتخذة بمؤسستكم؟

السؤال الثاني: فيما تتمثل مراحل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة؟

السؤال الثالث: بماذا تتأثر القرارات المتخذة بمؤسستكم؟

السؤال الرابع: ما هي مختلف انواع القرارات المالية المتخذة بالمؤسسة ؟

السؤال الخامس: ما هي الاساليب المعتمدة لاتخاذ القرار المالي بالمؤسسة؟

السؤال السادس: في أي مستوى بالمؤسسة يتم اتخاذ القرار المالي الخاص بكم؟

المحور الرابع: أسئلة خاصة بدور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار المالي.

السؤال الأول: هل تعتبر لوحة القيادة أداة فعالة لمراقبة التسيير بالمؤسسة؟

السؤال الثاني: هل تساعد لوحة القيادة بملاحظة المشاكل واتخاذ القرارات التصحيحية الفورية بشأنها؟

السؤال الثالث: فيما تتمثل عوامل نجاح لوحة القيادة بالمؤسسة؟

السؤال الرابع: هل تساعد لوحة القيادة بشكل كبير في اتخاذ القرار المالي بمؤسستكم؟

السؤال الخامس: مامدى اهمية لوحة القيادة المتوفرة لديكم وهل يعتمد عليها في اتخاذ قرارات هامة أو مستقبلية بمؤسستكم؟.

السؤال السادس: فيما تتمثل العلاقة بين القيادة وعملية اتخاذ القرار المالي؟

وفي الاخير نشكركم جزيل الشكر لحسن تعاونكم معنا.

الملخص

تتأثر المؤسسات الاقتصادية بالمتغيرات المتسارعة التي يشهدها محيطها، مما يؤثر على نموها واستقرارها وبالتالي التأثير على أدائها المالي بشكل خاص، هذا ما يجبر هذه المؤسسات على اعتماد طرق تسييرية حديثة وفعالة من أبرزها لوحة القيادة التي تساهم بشكل فعال في تحليل وضعية المؤسسة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وهذا لما تحتوي عليه هذه الأخيرة من مؤشرات تسييرية تسهل على المسيرين اتخاذ القرارات بما فيها القرارات المالية مما يمكنها من بلوغ الأهداف المسطرة. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور لوحة القيادة ومدى فعاليتها في عملية اتخاذ القرارات المالية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميله، ولقد خلصنا إلى أن هذه المديرية تعتمد بشكل كبير في مراقبة جميع مصالحها وتسير نشاطها ومتابعة حركة الأموال، كما توصلنا إلى أن القرارات المالية تتخذ بصفة عامة على مستوى الإدارة المركزية وبالتالي فإن المديرية ما هي إلا منفذ لهذه القرارات المالية من خلال المعطيات المرسلة إليها عبر لوحات القيادة، وعليه فإن مركزية القرار تنقص من فعالية لوحة القيادة على مستوى المديرية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، القرارات المالية، عملية اتخاذ القرار، مديرية توزيع الكهرباء والغاز – ميله-

Résumé:

Toute société ou entité économique est soumise à un environnement qui agit directement ou indirectement sur sa croissance, sa stabilité, sa situation financière. Pour parer à ces événements l'entreprise est appelée à entreprendre. Une analyse de l'état de santé de la société et gérer d'une manière scientifique en prenant comme outil de gestion le tableau de bord, et exploiter d'une manière rationnelle ses indicateurs de gestion.

Car de nos jours le tableau de bord demeure le moyen le plus efficace à déterminer les carences, les insuffisances et le flux financier à tous les niveaux et prendre les mesures correctives des plans afin d'atteindre les objectifs traces.

Notre étude nous a permis de conclure l'efficacité du tableau de bord car il reflète l'image réelle de l'entreprise et reste l'élément déterminant pour la SDE quant à la prise de décision financière.

Néanmoins nous constatons que la décision financière reste au niveau centrale et que la SDE Mila n'est qu'un centre d'applications des décisions qui lui parviennent de la société mère et ceci ne donne pas l'importance capitale du tableau de bord.

Mots clé : tableau de bord, décision financière, prise de décision- Direction SDE Mila-