

جامعة غرداية
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



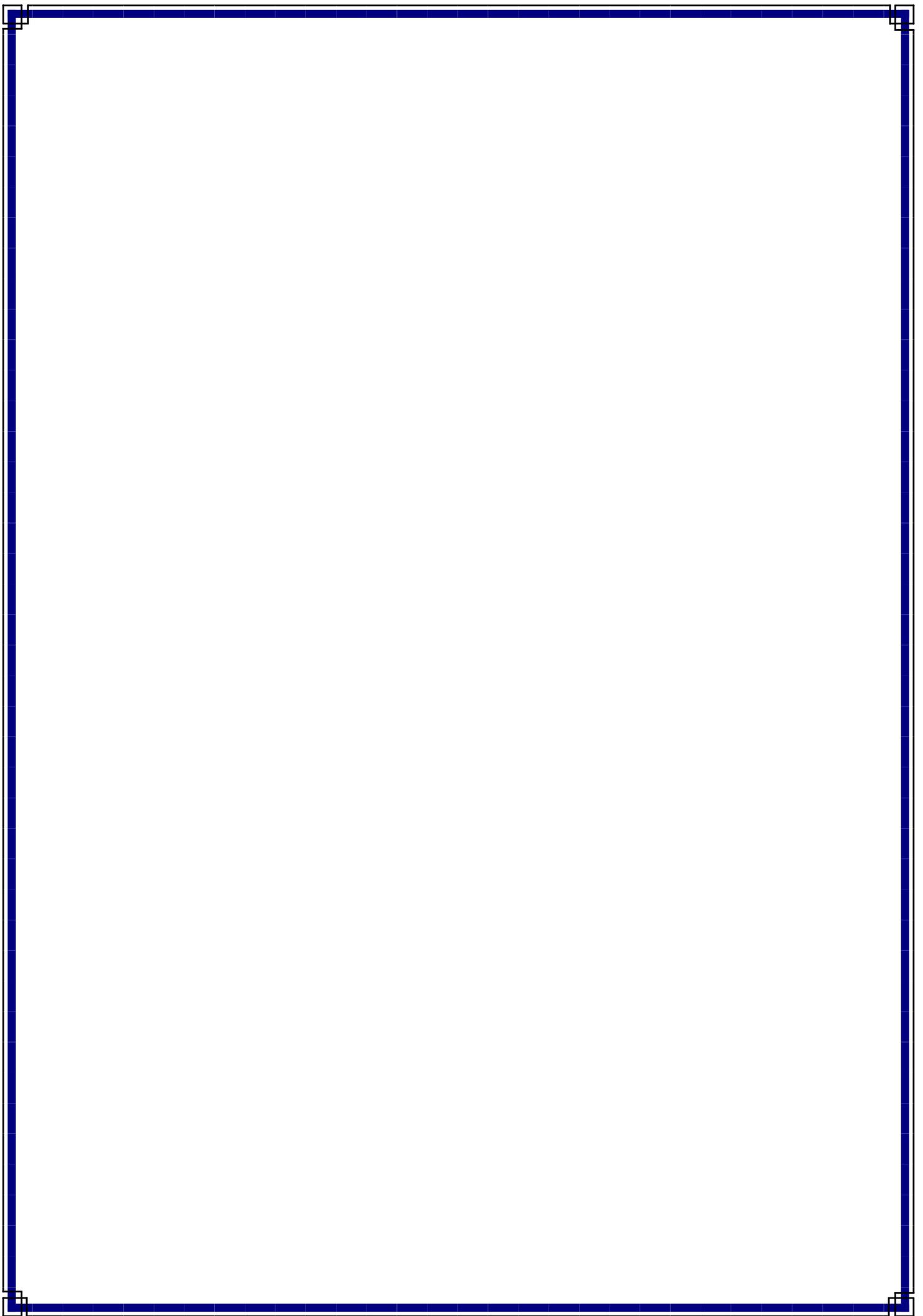
مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم مالية ومحاسبة
التخصص: مالية المؤسسة
من إعداد الطالب:
- عبد القادر بابو
بعنوان:

دور مؤشرات لوحة القيادة في تحسين جودة القرارات المالية للمؤسسات
الإقتصادية - دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

تم تقييم المذكرة أمام اللجنة المكونة من السادة:

| الرقم | الإسم و اللقب | الصفة | الجامعة |
|-------|---------------|--------------|--------------|
| 1 | شرع مریم | رئيسا | الجامعة |
| 2 | دوار ابراهيم | مشرفا مساعدا | جامعة غرداية |
| 3 | عبادة رؤوف | عضوا ممتحنا | جامعة غرداية |
| 4 | بن قايد الشيخ | عضوا ممتحنا | جامعة غرداية |

السنة الجامعية: 1443/1442 هـ - 2022/2021 م



جامعة غرداية
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم مالية ومحاسبة
التخصص: مالية المؤسسة
من إعداد الطالب:
- عبد القادر بابو
بعنوان:

دور مؤشرات لوحة القيادة في تحسين جودة القرارات المالية للمؤسسات
الإقتصادية - دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

تم تقييم المذكرة أمام اللجنة المكونة من السادة:

| الرقم | الإسم و اللقب | الصفة | الجامعة |
|-------|---------------|--------------|--------------|
| 1 | شرع مریم | رئيسا | الجامعة |
| 2 | دوار ابراهيم | مشرفا مساعدا | جامعة غرداية |
| 3 | عبادة رؤوف | عضوا ممتحننا | جامعة غرداية |
| 4 | بن قايد الشيخ | عضوا ممتحننا | جامعة غرداية |

السنة الجامعية: 1443/1442 هـ - 2022/2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

اهدي ثمار هذا العمل بفضل الله عزو جل

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما

إلى كل إخوتي و أخواتي الأعزاء

إلى كل أفراد العائلة والأحباب

إلى كافة الأصدقاء كل بإسمه

إلى كل من ساندني ودعمني من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة

إلى مكتبة الجامعة الجزائرية

سُرُّ الشُّكْرِ وَتَقْوَى الدُّرِّ

الحمد والشكر لله الذي بتوفيقه تتم الأعمال حمدا وشكرا خالصا يليق بجلاله وعظيم

سلطانه

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " لا يشكر الله من لم يشكر الناس " . رواه

البخاري

أتقدم بالشُّكر الجزيل في هذا الصَّدَد للأستاذ المشرف الدكتور دوار ابراهيم

إلى كلِّ من علمني حرفاً منذ أن سلكت طريق العلم

كما لا يفوتنا تقديم كامل الامتنان والتقدير إلى كافة أساتذة كلية العلوم الإقتصادية

وعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور و العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ قرارات التمويل بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث يتم الإعتماد على هاته الأداة لمراقبة التسيير المالي والإداري من قبل المؤسسات سعيا للحفاظ على مراقبة سير أنشطتها والتمكن من تحليل وضعيتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب لاسيما عمليات الإستثمار والتمويل .

ولدراسة ذلك قمنا بمحاولة معرفة الدور الذي تكتسيه لوحة القيادة بالإعتماد على مؤشرات التحليل المالي في إتخاذ القرار بشركة توزيع الكهرباء والغاز -وحدة غرداية ، وذلك بالإعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة والملاحظة ، إضافة إلى المقابلات الشفوية مع مسؤولي المؤسسة .ومن خلال تحليلنا لنتائج لوحة القيادة بالمؤسسة تبين أنها فعالة إلى حد ما و يعتمد عليها بشكل كبير في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة .

كما خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها ضرورة إعتماد المؤسسة على مؤشرات التحليل المالي الحديثة كالقيمة المضافة الاقتصادية والقيمة السوقية الاقتصادية حتى يتم إتخاذ القرارات بكل كفاءة وفعالية بما يكفل تحقيق الأداء المالي وفقا للسياسة العامة للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: لوحة قيادة ، تحليل مالي ، إتخاذ قرار ، مؤشرات، أداء مالي.

Abstract

This study aimed to know the role and relationship between the dashboard and the making of financing decisions in the Algerian economic institutions, as this tool is relied on to monitor the financial and administrative management by the institutions in an effort to maintain control over the progress of their activities and to be able to analyze and analyze the financial situation, especially and financing.

To study this, we have tried to find out the role of the dashboard, depending on the indicators of financial analysis, in making the decision in the Electricity and Gas Distribution Company - Ghardaia Unit, by relying on the internal documents of the institution and observation, in addition to oral interviews with the officials of the institution. It is effective to some extent and is highly relied upon in making financial decisions in the institution.

The study also concluded with a number of recommendations, the most important of which is the need for the institution to rely on modern financial analysis indicators such as the economic added value and the economic market value so that decisions are taken efficiently and effectively to ensure the achievement of financial performance in accordance with the general policy of the institution.

KeyWords : Dashboard, Financial Analysis, Decision-Making, Indicators, Financial Performance.

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|---|---|
| III | بسملة |
| IV | إهداء |
| V | شكر وعرهان |
| VI | الملخص |
| VIII | فهرس المحتويات |
| X | قائمة الجداول |
| XI | قائمة الأشكال و الصور |
| XII | قائمة الملاحق |
| XIV | قائمة الإختصارات والرموز. |
| أ-هـ | المقدمة العامة |
| الفصل الأول | |
| الأدبيات النظرية والدراسات السابقة | |
| 09 | المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة |
| 09 | المطلب الأول : الإطار النظري للوحة القيادة |
| 09 | الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة |
| 10 | الفرع الثاني: وظائف لوحة القيادة |
| 11 | الفرع الثالث: مبادئ لوحة القيادة |
| 14 | الفرع الرابع : نماذج بناء لوحة القيادة |
| 17 | المطلب الثاني : مؤشرات التحليل المالي |
| 17 | الفرع الأول: مفهوم التحليل المالي |
| 17 | الفرع الثاني : مؤشرات تقييم الأداء المالي |
| 18 | الفرع الثالث: التحليل المالي بإستخدام مؤشرات التحليل المالي |
| 19 | الفرع الرابع: التحليل المالي بإستخدام النسب المالية |

قائمة الجداول

| | |
|----|--|
| 20 | المطلب الثالث : التكامل بين لوحة القيادة والمؤشرات المالية لإتخاذ القرار |
| 20 | الفرع الأول: مفهوم لوحة القيادة المالية |
| 20 | الفرع الثاني: تعريف القرار المالي |
| 21 | الفرع الثالث: أنواع القرارات المالية |
| 22 | المبحث الثاني : الدراسات السابقة |
| 22 | المطلب الأول : دراسات وطنية |
| 22 | الفرع الأول: دراسة حليش مريم، حراقي مريم |
| 23 | الفرع الثاني: دراسة كلاش مريم، بملول نور الدين |
| 24 | الفرع الثالث: دراسة بن عيسى إلهام |
| 25 | الفرع الرابع : دراسة بوخرص عبد العزيز، علوطي لمين |
| 26 | المطلب الثاني : دراسات أجنبية |
| 26 | الفرع الأول: دراسة Anwar abdulaziz Ijrid Al-Bashish |
| 27 | الفرع الثاني: دراسة حسين عبد المحسن علي الضرب |
| 28 | الفرع الثالث: دراسة مريم شكري محمد نديم |
| 29 | الفرع الرابع : دراسة مشعل جهيز المطيري |
| 30 | المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة |
| 30 | الفرع الأول المقارنة بين الدراسة الحالية الدراسات باللغة العربية |
| 31 | الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية |

| الفصل الثاني | |
|---|--|
| دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية | |
| 35 | المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز |
| 35 | المطلب الأول : تقديم حول المؤسسة |
| 38 | المطلب الثاني : تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بوهراوة - غرداية |
| 43 | المطلب الثالث : دراسة مختلف اقسام المديرية |
| 47 | المبحث الثاني : تقييم لوحة القيادة لإتخاذ القرارات المالية |
| 47 | المطلب الأول : شكل لوحة القيادة وأهدافها |
| 52 | المطلب الثاني : تصميم وتحليل نتائج لوحة القيادة |
| 54 | المطلب الثالث : تقييم وأثر مؤشرات لوحة القيادة على القرارات المالية بالمؤسسة |
| 67 | الخاتمة |
| 70 | قائمة المراجع |
| 74 | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|--|-------------|
| 14 | يوضح مراحل طريقة GIMSI لأعداد لوحة القيادة | الجدول 1.1 |
| 15 | يوضح العوامل المؤثرة في تصميم لوحة القيادة | الجدول 2.1 |
| 22 | يوضح نتائج دراسة حليش مريم -حراقي مريم | الجدول 3.1 |
| 23 | يوضح نتائج دراسة كلاش مريم- بهلول نور الدين | الجدول 4.1 |
| 24 | يوضح نتائج دراسة بن عيسى إلهام | الجدول 5.1 |
| 25 | يوضح نتائج دراسة برخص عبد العزيز-علوطي لمين | الجدول 6.1 |
| 26 | يوضح نتائج دراسة Anwar abdulaziz Ijrid Al-Bashish | الجدول 7.1 |
| 27 | يوضح نتائج دراسة حسين عبد المحسن علي الضرب | الجدول 8.1 |
| 28 | يوضح نتائج دراسة مريم شكري محمد نديم | الجدول 9.1 |
| 29 | يوضح نتائج دراسة مشعل جهيز المطيري | الجدول 10.1 |
| 30 | يوضح نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات باللغة العربية | الجدول 11.1 |
| 31 | يوضح نتائج مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية | الجدول 12.1 |
| 47 | يوضح الوثيقة الأولى للوحة القيادة | الجدول 1.2 |
| 48 | يوضح الوثيقة الثانية للوحة القيادة | الجدول 2.2 |
| 49 | يوضح الوثيقة الثالثة للوحة القيادة | الجدول 3.2 |
| 50 | يوضح الوثيقة الرابعة للوحة القيادة | الجدول 4.2 |
| 53 | يوضح لوحة القيادة بالمؤسسة | الجدول 5.2 |
| 55 | يوضح الميزانية المختصرة | الجدول 6.2 |
| 56 | يوضح الميزانية الوظيفية للفترة (2016-2018) | الجدول 7.2 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 37 | الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية | الشكل 1.1 |
| 49 | منحنى بياني يوضح أهم مؤشرات لوحة القيادة | الشكل 2.1 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------|------------------------|------------|
| 75 | قائمة الأصول لسنة 2016 | الملحق 01 |
| 76 | قائمة الخصوم لسنة 2016 | الملحق 02 |
| 77 | قائمة الأصول لسنة 2017 | الملحق 03 |
| 78 | قائمة الخصوم لسنة 2017 | الملحق 04 |
| 79 | قائمة الأصول لسنة 2018 | الملحق 05 |
| 80 | قائمة الخصوم لسنة 2018 | الملحق 06 |

مقدمة عامة

تشهد الشركات والمؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن وفي ظل الاقتصاد العالمي اليوم تحديات كبيرة نتيجة التطورات التكنولوجية التي لحقتها فضلا عن التحولات الرقمية وإقتصاديات المعرفة في ظل النظام الدولي الجديد من جهة والتكتلات الاقتصادية من جهة أخرى .

وتعد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كواحدة من المؤسسات التي تساهم في خلق قيمة مضافة بالإقتصاد الوطني ولها مساهمة فعالة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية وتحقيق السياسة الاجتماعية والإقتصادية للدولة ، وبهذا فقد وجدت نفسها مرغمة على ضرورة مواكبة الوضع الداخلي والخارجي من خلال إعادة ترتيب أمورها وتحديد طرق تسيير أنشطتها تماشيا مع هذه التحديات الجديدة .

فقد دفع مبدأ إستمرارية الإستغلال لأي مؤسسة اقتصادية ترغب في الإستمرار لجني الأرباح والبقاء في السوق والتوسع فيها ، أن تسلك نهجا يقضي بضرورة تطبيق سلوك إقتصادي رشيد مع تجسيد للأفكار القاضية بحتمية الإستغلال الأمثل والفعال لمواردها المالية والمادية والمعرفية . ومن هذا المنطلق فقد لجأت معظم المؤسسات الرائدة إلى إمتلاك أفضل الأدوات وأنجع الطرق الملائمة لتحقيق التفوق والتميز المؤسساتي، فمذ إنتشار الصناعات الكبيرة وبالتزامن مع إستخدام تكنولوجيا الأعمال؛ ظهرت الحاجة إلى الإعتماد على نظام مراقبة التسيير وإستخدام أدوات تسمح بمتابعة التكاليف ومحاولة التحكم بها، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغيير في المحيط الاقتصادي كشفت عن عجز الأدوات المحاسبية في تلبية الضروريات الحديثة للتسيير. مما أدى بالفكر التسييري الى تطوير أداة مكملة للأدوات السابقة ، تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة تمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات . هذه الأداة هي لوحة القيادة التي تعد من أهم الوسائل والأدوات المستعملة في مراقبة التسيير، بحيث تمكن المسير من إعطاء نظرة شاملة و سريعة عن وضعية المؤسسة.

تتطلب المؤسسات أثناء تطبيقها وإستغلالها لأنشطتها على هيكل مالي أمثل من خلال توفير الأموال من أجل تمويل استثماراتها الجديدة وأنشطتها الاقتصادية ، وهذا ما يجب على مسيري ومديري المؤسسات ضرورة العمل على إحداث التوازن بين مصادر التمويل المتاحة وتكلفة كل منها والنتائج المترتبة عنها، والتي تعتبر من أعقد المشاكل التي تواجهها المؤسسات في إستمرارها و بقائها وتحقيق سياسات والإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ب- إشكالية الدراسة:

نظرا لأهمية القرارات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية والتي تتميز بدقتها ومرونتها مع الوضع المالي للمؤسسة، مع إمكانية حدوث عوامل أو ظروف تدخل ضمن نطاق البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة ، فقد أوجب هذا الأمر على المؤسسة الإعتماد على مؤشرات التحليل المالي ضمن لوحة القيادة ، محاولة منها للحد أو التقليل من

الإنحرافات السلبية أو حتى الإيجابية ، وللتأكد من مدى إحترام المؤسسة بإنتهاج السياسة المالية والإستراتيجية العامة لها ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية من خلال السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في تحسين أو ترشيد القرارات التمويلية الفعالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية ؟

ج- الأسئلة الفرعية:

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية الموضوعية مسبقا يمكن وضع التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بلوحة القيادة ؟ وما الغرض من تصميمها ؟
- فيما تتمثل المتطلبات الضرورية لتطبيق لوحة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- ما مستوى ملائمة مؤشرات التحليل المالي بما يتوافق مع أهداف لوحة القيادة ؟
- كيف يتم إتخاذ القرارات المالية في إطار الإعتماد على المؤشرات المالية بلوحة القيادة بالمؤسسة ؟
- ما هي العناصر الواجب توافرها في تقرير مراقب التسيير لتلبية متطلبات متخذي القرار ؟
- هل توجد معوقات تحد من تطبيق لوحة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة ؟

د- الفرضيات:

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يقصد بلوحة القيادة مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تفيد مراقب التسيير في معرفة سير العمليات المختلفة بالمؤسسة في لحظة زمنية معينة ؛
- تتمثل المتطلبات الضرورية لتطبيق لوحة القيادة للمؤسسة محل الدراسة في إعداد مؤشرات مرجعية لضبط الأنشطة التي تتم على مستوى المؤسسة وذلك للمقارنة وكشف الإنحرافات؛
- مستوى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لمؤشرات التحليل المالي يرقى إلى مستوى مقبول لتحقيق أهداف لوحة القيادة ؛
- يتم الإستناد إلى تقارير مراقب التسيير المالية بعد القيام بالإجراءات التصحيحية لإتخاذ القرارات المالية التي تدخل ضمن نطاق سياسة المؤسسة؛
- يشتمل تقرير مراقب التسيير على نواحي القصور والضعف المكتشفة من خلال القيام بالمراقبة والتشخيص الدوري بالإضافة إلى تقديم التصحيحات الملائمة؛
- تعد مركزية إتخاذ القرارات لاسيما المالية منها من العوامل التي تعيق تطبيق لوحة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة.

ر- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق من الأهداف نوجزها في النقاط التالية:
- التعرف على لوحة القيادة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية؛
- إبراز مختلف العمليات والمؤشرات التي تخضع للوحة القيادة؛
- التعرف على مراحل وخطوات تصميم وتطبيق لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية؛
- معرفة أهم نسب الأداء المالي المعتمدة لمراقبة التسيير المالي بالمؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على إجراءات وآليات تقييم نظام الرقابة الداخلي على ضوء لوحة القيادة؛
- إعطاء صورة عن القيمة التي تضيفها مؤشرات التحليل المالي بلوحة القيادة لإتخاذ القرار المالي والاستثماري بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية؛
- محاولة إقتراح نموذج خاص بلوحة القيادة المالية بالمؤسسة محل الدراسة.

ز- أهمية الدراسة: يمكن تقديم أهمية الدراسة كما يلي:

حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى وجود أدوات رقابية في عملية التسيير تساعد المديرين والمسيرين في معرفة الوضع الحالي أو المستقبلي والماضي للمؤسسة قصد إتخاذ القرار الملائم ، كما أنه عند الإعتماد على مؤشرات التحليل المالي يتم إظهارها بلوحة القيادة ومقارنتها بالمؤشرات المعتمدة في ذلك للتحقق من الوصول إلى الأهداف المحددة ومعالجة الإنحرافات في حالة وجودها بما يخدم سياسة المؤسسة وإستراتيجيتها المتبنية على المستوى العام.

ك- أسباب إختيار الموضوع:

يمكن تقديم أهم الأسباب الذاتية والموضوعية التي أدت بنا إلى إختيار موضوع الدراسة كما يلي:

● الأسباب الذاتية:

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية ببحوث إضافية حول الواقع العملي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؛
- الميول الشخصي للإهتمام بهذا الموضوع والإلمام ببعض جوانبه وتوسيع المعارف في مجال مراقبة التسيير بصفة عامة ولوحة القيادة والمؤشرات المالية بصفة خاصة؛
- إجراء بحث يتماشى مع التغيرات والتطورات الجديدة في مجال التحليل المالي الحديث؛
- الرغبة في اكتشاف هذا الموضوع والإلمام ببعض جوانبه وتوسيع المعارف في مجال لوحة القيادة؛
- محاولة ربط وإسقاط الجانب العلمي الأكاديمي مع الجانب العملي المهني.

● الأسباب الموضوعية:

- تزايد أهمية وضرورة تطبيق أدوات رقابية مرنة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمواكبة التطورات وتحقيق الريادة ؛
- إعتبار أن موضوع البحث من أهم المواضيع المطروحة في السنوات الأخيرة على الساحة الاقتصادية في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة ؛

- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص؛
- حاجة المؤسسات الاقتصادية ومسيريها بالتعرف على الوضعية الحقيقية بالمؤسسة .

ل - حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الزمانية:** من أجل الإلمام بمختلف الجوانب العلمية والعملية للبحث، قمنا بإختيار المدة الزمنية للدراسة والتي تمثلت في الفترة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2018.
- **الحدود المكانية:** ترتبط هذه الدراسة من الناحية المكانية بدراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.

هـ - منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

للإجابة على إشكالية البحث الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة من خلال هاته الدراسة، سوف نعتمد على مجموعة من المناهج المعتمدة في البحث العلمي وفق ما تقتضيه طبيعة وعناصر الدراسة، حيث إعتمدنا على المنهج الوصفي في الجوانب النظرية للموضوع من خلال تقديم مختلف المفاهيم والتعاريف المتعلقة بلوحة القيادة ومؤشرات التحليل المالي وكذا إتخاذ القرار، أما الجانب التطبيقي المتعلق بالدراسة التطبيقية فقد تضمن دراسة حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك من أجل محاولة تطبيق الجانب النظري على الواقع العملي والإجابة على إشكالية الدراسة، وقد تم إستخدام الأدوات التالية لجمع المعلومات الضرورية وهي:

- المسح المكتبي بهدف التعرف على مختلف المراجع المتداولة لموضوع الدراسة، كالكتب والبحوث والمجلات والملتقيات العلمية، المواقع الإلكترونية؛
- الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة ذات صلة بموضوع الدراسة؛
- الزيارات والملاحظات الميدانية؛ المقابلات الشخصية.
- برنامج الجداول **Ms. Excel. 2013** لمعالجة معطيات الدراسة وإعداد الرسوم البيانية .

و - صعوبات الدراسة:

- لقد مرت فترة الدراسة وإعداد هذه المذكرة بجملة من الصعوبات والعراقيل، تمثلت في:
- تحفظ إدارة المؤسسة على تقديم المعلومات المالية الضرورية ذات صلة بموضوع الدراسة؛
- صعوبة الحصول على الوقت الكافي من موظفي المؤسسة للتمكن من إجراء تريض حقيقي ؛
- صعوبة الحصول على الوثائق الداخلية من الملاحق بالمؤسسة محل الدراسة.

ي - تقسيم الدراسة:

تبعاً للأهداف المتوخاة من الدراسة، ولمعالجة الإشكالية والتساؤلات الفرعية، وبغية إختبار الفرضيات، تم تقسيم البحث إلى فصلين.

تطرقنا في الفصل الأول الإطار النظري للدراسة ، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتناول مفهوم لوحة القيادة ومؤشرات التحليل المالي، أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الدراسات السابقة تم التطرق فيه للدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا، مع ذكر أوجه التشابه والاختلاف.

أما الفصل الثاني فيتناول دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية وفي الأخير نجد الخاتمة التي تضمنت تلخيص عام وإختبار فرضيات الدراسة، ثم عرض النتائج المتوصل إليها، ليتم بعدها تقديم بعض المقترحات التي رأينا بأنها ضرورية بناء على النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى آفاق الدراسة.

الفصل الأول
الأدبيات النظرية
والدراسات السابقة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

لقد شهدت السنوات الأخيرة إهتماما متزايدا من قبل الهيئات الحكومية ومن طرف المؤسسات الإقتصادية بمختلف الدول المتقدمة نحو التدقيق والخدمات التي يقدمها هذا الأخير، وتعتبر الجزائر من الدول التي تسعى لتطوير أداء والحفاظ على إستمرارية المؤسسات الإقتصادية من خلال إصدارها لقوانين تخص تنظيم عمليات مراقبة التسيير لاسيما المتعلقة بالجانب المحاسبي المالي والتدقيق تسمح بممارسة أفضل على المؤسسات الإقتصادية العمومية أو حتى الخاصة، وقد تمثل العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة محور وأساس سير نشاطها وبقائها، وهذا يقتصر على وجود آليات تضبط هذه العمليات وتتحكم فيها نظرا لإنعكاساتها الإيجابية أو السلبية على أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي ، لتفادي كافة الأشكال والأنواع المؤدية إلى التعثر أو الفشل المالي وخطر الإفلاس، هذا ما أدى بالمؤسسات الإقتصادية إلى الإهتمام المتزايد بإيجاد آلية كفيلة تضبط العمليات والقرارات المالية وطبيعتها بالمؤسسة ومدى ملائمتها مع الأطراف متخذي القرار المتعاملة مع المؤسسة، وتعتبر لوحة القيادة كآلية رقابية يتم من خلالها تشخيص ومعرفة جوانب الضعف لنظام الرقابة الداخلية المالي للمؤسسات الإقتصادية، مع إعطاء صورة حقيقية عن وضعية المؤسسة من الناحية المالية، وقد يتطلب تطبيق لوحة القيادة بالمؤسسات الإقتصادية إيجاد بيئة داخلية وخارجية ملائمة قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة منها ، هذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال الفصل الأول من الدراسة حيث يعالج الفصل الأول من خلال المبحث الأول المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة والجوانب ذات المؤشرات المالية ضمن لوحة القيادة بالإضافة إلى إتخاذ القرارات المالية اعتمادا على نتائج لوحة القيادة ، أما المبحث الثاني من الفصل فقد تم عرض أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة .

المبحث الأول: الإطار النظري للوحة القيادة

يعتبر مفهوم لوحة القيادة حديث النشأة نسبيا ، جاء نتيجة التطورات التي شهدها العالم في مجال أنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسات الإقتصادية من جهة، ومن جهة أخرى لكثرة الإنحرافات والأخطاء التسييرية التي أثرت على بعض المؤسسات العالمية الكبرى، كما أن لوحة القيادة قد تشمل بعض الأبعاد المالية وغير المالية ، إلا أن الجانب المالي بالنسبة للمستثمرين ومتخذي القرار يعتبر جانبا مهما نظرا لحساسيته على سير وإستمرارية المؤسسة، حيث يتم مراقبة أداء المؤسسة المالي من خلال الإعتماد على بعض وأهم المؤشرات المستخدمة في التحليل المالي سواء تعلق الأمر بالإعتماد على المؤشرات المعيارية أو المقارنة أو حتى التاريخية ، بما يكفل عملية ترشيد القرارات.

المطلب الأول: مفاهيم حول لوحة القيادة

لقد عرفت لوحة القيادة تضارب بين الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة والتسيير الإداري على تحديد مفهوم شامل وموحد لها، وذلك نظرا لطبيعة ومجال إستخدامها ، إضافة إلى عدم الإنفاق على تحديد مفهوم واحد يعود إلى إختلاف في تخصصات وأوجه النظر بين الباحثين، وسنحاول من خلال هذا العرض التعرف على مختلف المفاهيم التي في الأساس ترمي إلى معنى واحد ، وذلك من خلال إعطاء أهم المفاهيم ذات صلة بغية التوصل لإعطاء مفهوم شامل له.

الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة

تعرف لوحة القيادة بعدة تعاريف حسب المنظور والأعراض التي تسعى لتحقيقها وهي كالاتي:

- **لوحة القيادة** : وتعرف على أنها أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع و بسيط و ديناميكي، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهو إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرار المناسب، و عادة ما يقارن جدول قيادة الإدارة بجدول قيادة السيارة هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة و يقودنا في الاتجاه الصحيح⁽¹⁾.

- **لوحة القيادة** : هي الأداة التي تلي متطلبات القيادة الراشدة للمنظمة في محيط متعدد الأبعاد متميز بكم هائل من المعلومات، إذ أنها تنتقي جملة من المؤشرات المالية، الكمية و النوعية التي تزود أصحاب القرار بمعلومات شاملة تمكنهم من المتابعة الدورية للتطورات المحققة في المنظمة و بالتالي تقييم أداء مختلف مراكز المسؤولية ومقارنتها بالأهداف و الإمكانيات المتاحة لها و كذا التنبؤ بالتطورات المحتملة من أجل اتخاذ الإجراءات المسبقة للتعامل مع الأحداث المستقبلية التي قد تؤثر على مسار المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أنها أداة اتصال بين

(1)- حمزة بن متير ، حمزة العرابي، أهمية لوحة القيادة الاستشرافية في إدارة التكاليف في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية -دراسة استكشافية-، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد 10 ، العدد 03 ، جامعة البليدة 2 ، الجزائر ، 2019، ص537.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

مختلف مراكز المسؤولية على كل المستويات، من الإدارة العامة (المستوى الاستراتيجي) إلى المديرية المستوى الإداري) إلى الأقسام المستوى العملي). (1).

- تعريف: لوحة القيادة أداة تسيير تضم مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، الملائمة والتي تسمح للمسيرين والمدراء بتقييم أدائهم. (2).

كما تساهم لوحة القيادة في تطبيق قاعدة U 3 والتي تعبر عن :

- أنها مفيدة (UTILE) : تسمح بتقييم الوضعية لإتخاذ الإجراءات اللازمة ؛

- أنها صالحة للإستعمال (UTILISABLE) : تسمح بإستخراج المعلومات القابلة للإستغلال ؛

- أنه يتم إستخدامها (UTLISE) : أداة جيدة لإدارة المؤسسة .

عموما ، فهي أداة تسمح بتلخيص المعلومات الضرورية لتشخيص سريع للعمليات مع التركيز على أهم المؤشرات التي تكون واضحة وسهلة التفسير بالنسبة لجميع أعضاء فريق العمل.³

نستنتج من خلال التعاريف المقدمة حول لوحة القيادة بأنها :

اداة من ادوات مراقبة التسيير التي تسمح لفريق المؤسسة بمتابعة المؤشرات المالية وغير المالية وتدقيق المعلومات في إتخاذ القرارات المناسبة . لتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت قصير ومعالجة الانحرافات المتواجدة داخل الوضعيات المستقبلية وهذا لتحقيق جميع الاهداف المسطرة

الفرع الثاني: وظائف لوحة القيادة

هناك عدة وظائف أساسية للوحة القيادة داخل المؤسسة نذكر منها مايلي :

- وسيلة لتشخيص المؤسسة: تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها، حيث يهدف هذا التشخيص إلى تعيين العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة ؛

- أداة لمقياس الأداء: بمقارنة النشاط الحقيقي بالأهداف المسطرة، حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج الكمية (كمية منتجة، كمية مباعة) مقارنة بالأهداف المحددة سابقا وفارق النتائج يمثل الانحراف ؛

- وسيلة بيداغوجية: تعمل لوحة القيادة على التحسين الدائم في النقاط الأساسية في تسيير الإطارات وإيجاد الحلول ومعرفة مشاكل الآخرين وترقية تكوين الاقتصادي للمسؤولين ومؤهلاتهم للتطور والاتصال مع الزملاء ؛

(1)- بن معزوز كمال ، لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها ، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 03، العدد 01، جامعة الجلفة، 2021، ص 54.

(2)-Francoise Giraud et autres ,Olivier Saulipic ,Carole Bonnier ,François Fourcade , **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**, paris, 2 eme édition,Gualino éditeur, 2004, p 105

(3)- العونية بن زكورة ، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر ADE ، مجلة إقتصاد المال والأعمال ، العجلد 04 ، العدد 02 ، جامعة الوادي ، الجزائر ، 2019 ، ص 195 .

- وسيلة لتحفيز المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما حقق المسئولون من نتائج و برهان لتحدياتهم الكبرى تظهر في تقرير شامل عندما تأخذ أهدافهم طابع الطموح والواقعية ؛

- وسيلة إعلام: تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية ؛

- وسيلة لاتخاذ القرارات: لوحة القيادة تقدم المعلومات على النقاط الأساسية في التسيير وتحديا- الانحرافات وتحديد النقاط الأساسية في التسيير وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط الضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية والقيام بإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب و بالتالي تمكن المؤسسة من تفادي انحرافات مستقبلا ؛

- أداة رقابة ومقارنة: تسمح لوحة القيادة بمراقبة النتائج المحصل عليها مع الأهداف المحددة، كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف في المؤسسة. : وسيلة تسيير: تساعد لوحة القيادة بالوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها.¹

الفرع الثالث: مبادئ لوحة القيادة

لإعداد لوحة القيادة بالمؤسسة يتطلب الإعتداد على عدة مبادئ أهمها :

- ضرورة إرتباط لوحة القيادة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، والإمام بالأهداف الرئيسية والأهداف الجزئية للمؤسسة؛

- مراعاة الأهداف النهائية (أهداف النتائج) وأيضا رافعات النشاط التي تساهم في تحقيق هذه النتائج؛

- دمج المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية في نفس الوقت، وتحديد المؤشرات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة ؛

- عرض المؤشرات بشكل سهل القراءة ومعبر؛

- إحتواء لوحة القيادة على عدد معين من المؤشرات، وتفضيل سرعة الحصول على المعلومة؛

- تتضمن معلومات ومؤشرات، تعرض بشكل واضح، تحليلي، سهل التفسير، تام ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية، استغلال، توزيع...)

- تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها.²

(1). يوسف خروبي، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 07، العدد 02، جامعة ورقلة، الجزائر، 2021، ص64.

(2). ليلي بوحديد، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015، ص ص 62-63، بتصرف .

رابعا: أهمية لوحة القيادة

- تسمح لوحة القيادة بالرقابة بشكل دائم على الإنجازات مع الأهداف المحددة مسبقا ، فهي بذلك تنبه المسؤولين عن المفاتيح الأساسية لإدارة مراكزهم وعلى الإنحرافات الممكنة عن المعايير التشغيلية التنبؤية ، إذ يجب على لوحة القيادة أن تبين نقاط الضعف التي تؤثر على نتائج المؤسسة، كما تسمح لوحات القيادة باعتماد معاملات متعلقة بتنافسية المؤسسة ، فإن لوحة القيادة تأخذ في عين الاعتبار المعاملات غير النقدية (التشغيلية) كالقيم الحقيقية، الفترات، كنسبة عدد الوحدات المعيبة إلى عدد الوحدات المنتجة الخ.
- تعد لوحة القيادة كذلك أداة للحوار والاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث تمكن لوحة القيادة الأفراد العاملين في المستويات الدنيا من التعليق على النتائج نشاطهم، وعلى نقاط القوة والضعف في مراكز عملهم، إذ تسمح لهم بإمكانية الحصول على إمكانيات إضافية أو توجيهات دقيقة من المستوى الإداري و الأعلى منهم.
- تزود لوحة القيادة المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول المفاتيح الأساسية للتسيير والاختلالات الممكنة ولن تعتبر أداة للبدء في اتخاذ الإجراءات التصحيحية، إن معرفة نقاط الضعف سوف تجبر المديرين على تحليل الأسباب الممكنة لذلك والبدء في اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لتعديل الوضع التشغيلي بما يتماشى والمعايير المحددة مسبقا، إذ أن سرعة الحصول على المعلومات من لوحات القيادة تسمح للمسؤولين للتكيف في الحال مع التطورات التي تعرفها المؤسسة.¹

ثالثا: مستخدموا لوحة القيادة

تعد لوحة القيادة أداة تسيير مستعملة من طرف كلا المسؤولين: مدراء الإدارات، مسؤولو الأقسام، رؤساء المشاريع، رؤساء المصانع، رؤساء الورشات، أمناء المخازن، مدراء البيع... إلخ ، وبما أن هناك عدة لوحات قيادة في المؤسسة فإن لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة به ويرتبط محتواه وفقا لطبيعة وظيفته وأهدافها ويستعمل (أي يوضع تحت تصرف) كل المرؤوسين الخاضعين لسلطة هذا المسؤول، حيث يجب أن يطلعهم على محتواه ويشركهم في إعداداته ليكون أداة عملية حقيقية.

في المؤسسة يمكن أن نجد: لوحة قيادة عامة موجهة للمدير العام، لوحة قيادة لوظيفة التسويق، لوحة قيادة لوظيفة الإنتاج، لوحة قيادة إجتماعية...، بالإضافة إلى لوحات قيادة فرعية عن هذه الوظائف مثل لوحة قيادة رئيس ورشة إنتاج المنتج (س)، أو لوحة قيادة رجل البيع (س)، أو لوحة قيادة أمين المخزن (س) .. إلخ ، فهي وفقا للنموذج التنظيمي (الهيكل التنظيمي)، حجم وثقافة المؤسسة تكون لوحة القيادة أقل أو أكثر انتشارا، غير أنها تفرض وجودها بقوة كلما ازداد حجم المعلومات المراد التحكم فيها، بالإضافة إلى كونها على مستوى

(1)- لعبيدي مهاوات ، إلياس بومعروف ، وظيفة وأدوات مراقبة التسيير كآلية لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنمية الاقتصادية ،

الإدارة العامة تلعب دورا هاما في المساعدة على القيادة من خلال تركيزها على كل ما هو مهم وضروري في مجال التسيير، ونقل منفعتها كلما إبتعدنا عن الميدان(المستوى التنفيذي) لأن معرفة كل الأحداث تتطلب الإتصال المباشر (1)

أدوات لوحة القيادة :

يمكن تحديد ومعرفة أدوات لوحة القيادة كما يلي :

- **النسب:** هي العلاقة بين مجموعتين أو عنصرين، وحتى تؤدي هذه النسب دورها القيادي لابد أن تعبر عن الحقيقة، وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب.
- **الجداول:** هذه الأداة هي الأكثر استعمالا في لوحة القيادة، حيث تعتبر مصدر كل الأدوات الأخرى ، حيث هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف، تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة سواء كانت مقارنة بين التقديرات والنتائج الفالفعلية ومنه استخراج الفروقات، أو مقارنة بين السلاسل الزمنية أو مقارنة بين النسب المختلفة.
- **التمثيل البياني:** تحتوي التمثيلات البيانية على بعض الإمتيازات مقارنة بالجداول، من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة وتوضيحها للاغبيات وكذا للانحرافات.
- **الرموز:** هي تمثيلات معينة أو إشارات ملونة تظهر في حالة المؤشر (إعطاء لون معين يوحي بوجود إنحراف غير ملائم، ولون آخر يوحي للانحراف الملائم)، ويمكن أيضا أن تكون إشارات ضوئية على الحاسوب، حيث تسمح هذه الرموز بالتركيز على الأمور المستعجلة اللازمة.²

(1)- زينب بوغازي ، رقاد سليمة ، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06 ، العدد 01، جامعة المسيلة ، الجزائر، 2021، ص 295، بتصرف.

(2) _ عيسى براق ، عائشة كداتسة، راضية برامقي، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير ، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع ، جامعة البليدة 2 ، يوم 2017/04/25.

الفرع الرابع : نماذج بناء لوحة القيادة

عملية بناء وتصميم لوحة القيادة يخضع لعدة متطلبات يجب توافرها وخطوات يجب إتباعها، سنتناول عرض أهم الخطوات لإنشاء لوحة القيادة من خلال طرق عديدة للتصميم نأخذ منها طريقة GIMSI¹ كما يوضحها الجدول أدناه :

الجدول رقم (1-1): يوضح مراحل طريقة GIMSI لإعداد لوحة قيادة

| الخطوات | الرقم | المراحل | الهدف |
|-------------------------|-------|-----------------------|---|
| التعريف بوضع المؤسسة | 01 | تحليل محيط المؤسسة | تحليل المحيط الإقتصادي وإستراتيجية المؤسسة من أجل تحديد معالم المشروع. |
| | 02 | تعريف المؤسسة | تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحديد إجراءات الأنشطة والفاعلين الأساسيين. |
| تصميم نظام لوحة القيادة | 03 | تحديد الأهداف | إختيار الأهداف التكتيكية لكل فريق. |
| | 04 | إعداد لوحة القيادة | تحديد (وضع) لوحة القيادة لكل فريق. |
| | 05 | إختيار المؤشرات | إختيار المؤشرات تبعا للأهداف المسطرة. |
| | 06 | جمع المعلومات | تحديد المعلومات الضرورية لبناء المؤشرات. |
| تشغيل نظام لوحة القيادة | 07 | نظام لوحة القيادة | تصميم لوحة القيادة ، مراقبة الإنسجام العام لها. |
| | 08 | إختيار البرمجيات | تصميم شبكات الإختيار لإختيار البرمجيات المناسبة. |
| | 09 | التشغيل والعرض | تشغيل البرنامج وعرضه. |
| التحسين المستمر | 10 | مراجعة ، تدقيق النظام | المتابعة الدائمة للنظام. |

المصدر: إلهام بن عيسى ، إعداد وتصميم لوحة القيادة ، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال ، المجلد 10 ، العدد 01 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2021 ، ص 48.

¹ إلهام بن عيسى ، إعداد وتصميم لوحة القيادة ، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال ، المجلد 10 ، العدد 01 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2021 ، ص 47.

العوامل المؤثرة في تصميم لوحة القيادة:

توجد العديد من العوامل التي قد تؤثر على فعالية وأداء لوحة القيادة يمكن توضيحها كما في الجدول أدناه :

الجدول رقم (1-2): يوضح العوامل المؤثرة في تصميم لوحة القيادة

| العوامل | التوضيح |
|-----------------------|--|
| عوامل إستراتيجية | تصميم لوحة القيادة يتأثر بالمحيط الخارجي للمؤسسة من منافسة والتعامل في البورصة، المناخ الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع، وكذا الإستراتيجية المراد إنتاجها وعبر عنها بالأهداف المراد تحقيقها، بحيث أن أساس لوحة القيادة هو تقييم الأداء من خلال تحقيق الأهداف المسطرة في ظل محيط المؤسسة وقدرتها، فمثلا كلما كانت هناك منافسة في قطاع أعمال المؤسسة دفع إلى تصميم لوحة قيادة فعالة من أجل معرفة أداءها المالي والتسويقي والإنتاجي...إلخ. |
| عوامل تنظيمية | ويظهر ذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي حديث مبني على مفاهيم واضحة للأدوار والمسؤوليات وعلاقات العمل والإشراف، ويعزز روح الإبداع ويحد من الروتين والبيروقراطية، وكذا وجود ثقافة مؤسسة محفزة للعمل على تحقيق النتائج ومناقشة الأفكار بشفافية من خلال تصميم لوحة قيادة شاملة والمناخ التنظيمي الذي يضيف أجواء تسمح بممارسة مختلف الأنماط والأساليب الإدارية المعاصرة، تسمح للأفراد باتخاذ القرارات اللازمة بشكل جماعي ووجود مراقب تسيير. |
| عوامل مادية (التقنية) | تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في تصميم لوحة قيادة فعالة من خلال وجود موارد مالية لاقتناء الاحتياجات التكنولوجية التي تسمح بتجميع المعلومات وحساب المؤشرات وتقديم لوحة القيادة في شكل رسومات بيانية ونسب وجداول تسهل عملية القراءة والفهم للمعطيات وحالة المؤسسة وكذا دور هام في تخزين المعلومات واسترجاعها في الوقت المطلوب من خلال البرمجيات المتوفرة ونظم المعلومات الموجودة لدى المؤسسة. |
| عوامل بشرية | إن أهم مؤثر في تصميم لوحة القيادة هو العنصر البشري القائم على إعدادها وتطويرها، بحيث أنه إذا كانت هناك إرادة وحرص من كل الفاعلين في نظام مراقبة التسيير تقبل هذه الأداة والمساهمة في إثراءها بالمعلومات والاتصال والتواصل بين مختلف الوحدات التنظيمية وتحفيز العاملين على المشاركة فيها وتطويرها وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار تدعم تحقيق ولاء عالي للمؤسسة. |

المصدر: بالإعتماد على محمد العربي بن لحضر ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2015 ، ص ص 80-81.

حدود لوحة القيادة:

لقد بين الواقع التطبيقي لهذه الأداة وجود عدة حدود تنقص من فعاليتها ومن بينها:

- عدم وجود لوحة قيادة مكيفة لكل قسم أو مستوى تسلسلي، بل هناك جدول قيادة موحد لا يمثل خصائص كل نشاط ؛

- إعداد لوحة قيادة منذ البداية بشكل محدد مع عدم الاكتراث بتكيفه للاحتياجات الجديدة، أو الأهداف الجديدة أو الوسائل ؛

الفصل الأول الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

- يبقى هدف جدول القيادة هو نفسه هدف الرقابة، فليس هناك سعي لجعله يساعد على التغيير أو التحسن ؛
- غالباً ما تكون دورية جداول القيادة هي نفسها لجميع الأقسام، وهذا قد لا يتناسب مع بعض المهام ؛
- إن تصميم لوحة القيادة من مهام الذين سيستعملونها وهذا سيجعلها بعيداً عن الواقع أو الميدان ؛
- يتم في بعض الأحيان اختيار مؤشرات لا ترتبط بالإستراتيجية وهذا سيحول دون توجيه العمل في الوقت المناسب.¹

(1) _ نعيمة يحيوي ، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2009، ص 261.

المطلب الثاني: التحليل المالي ومؤشراته

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى التحليل المالي وأهم مؤشراته المعتمدة في تشخيص الهيكل المالي للمؤسسة ، المردودية ، ونسب التوازن المالي. إلخ ، والتي يعتمد عليها المحلل المالي أو مراقب التسيير بالمؤسسة باعتبار أنها العامل الأساس الذي تبنى عليه العديد من القرارات والسياسات المالية والإستثمارية .

الفرع الأول : مفهوم التحليل المالي

لقد وردت عدة تعاريف التحليل المالي نذكر منها :

يعرف بأنه مجموع الاساليب و الطرق الرياضية و الاحصائية و الفنية التي يقوم بها المحلل على البيانات و التقارير و الكشوف المالية من تقييم الاداء المؤسسات و المنظمات في الماضي و الحاضر و توقع ما ستكون عليه في المستقبل.

التحليل المالي هو عملية تحويل كم هائل من البيانات المالية و التاريخية إلى كم أقل من المعلومات أكثر فائدة لعملية اتخاذ القرار .

أهداف التحليل المالي

يهدف تحليل القوائم المالية للمؤسسة لتحقيق ما يلي :

- معرفة الوضع المالي للمؤسسة ؛
- الحكم على القدرة الكسبية للمشروع ؛
- الحكم على كفاءة الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة ؛
- تقييم قدرة المؤسسة على سداد ديونها وإلتزاماتها في المدى القصير والطويل ؛
- وضع الخطط المستقبلية وأحكام الرقابة الداخلية ؛
- التعرف على نقاط الضعف في المؤسسة وإقتراح الحلول والتوصيات الكفيلة بمعالجتها. (1)

الفرع الثاني : مؤشرات تقييم الأداء المالي

هناك مؤشرات مختلفة لقياس الأداء المالي للمؤسسة حيث تتأكد المؤسسة من خلال هذه المؤشرات من الوصول إلى مستوي تحقيق الأهداف وهذا المستوى يقاس بإستخدام المؤشرات المالية ، ومن بين الأهداف المالية للمؤسسة ما يلي :

- تحقيق السيولة واليسر المالي وذلك لقياس قدرة المؤسسة على مواجهة الإلتزامات القصيرة، أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة، الأصول المتداولة إلى أموال متاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة الإلتزامات وتأدية بعض المدفوعات.

(1)- نفس المرجع السابق، جدول تحليلي للمواد المعدلة والملغاة والجديدة، ص 1 - ص 10، بتصرف.

- هدف تحقيق التوازن المالي: حيث تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس بالاستقرار المالي للمؤسسة. ويمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين إستخدامات الأموال ومصادرها. بالإضافة خلق القيمة وتحقيق أكبر مردودية عن طريق الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ككل. (1)

الفرع الثالث: التحليل المالي بإستخدام مؤشرات التوازن المالي

يعتمد تشخيص الهيكل المالي للمؤسسة على حسابات الوضعية أو الذمة وهي عناصر الميزانية فالوضعية ليست من الوضع أو الحالة بل من معنى الذمة المالية، التي تظهر من خلال كيفية الحصول على وسائل التمويل المتمثلة في الأموال الخاصة والديون من جهة، وكيفية توجيه أو تخصيص هذه الوسائل في عناصر الأصول من جهة أخرى، وفي كل من الجانبين تنشأ حقوق والتزامات على المؤسسة، عليها التصرف فيها وتسييرها وفقا لإمكاناتها وسياساتها وظروف المحيط الذي تنشط فيه.

ولذلك فعملية التحليل للميزانية المالية، وهي معدة وفقا للشروط المالية بعد الإجراءات الخاصة بتصحيح ما يجب في عدد من عناصرها، حتى تستجيب للأهداف المالية، وتكون بواسطة مؤشرات التوازن وبعض النسب، وتمثل مؤشرات التوازن في رأس المال العامل، إحتياجات رأس المال العامل والخزينة، وهي توازنات مرتبطة بمبدأي السيولة والإستحقاق حسب الزمن. (2)

ويمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة، ويعتبر الهدف الأساسي التي تسعى المؤسسة لبلوغه لأنه يمس استقرارها المالي. ويمكن دراسة التوازن المالي من خلال التوازنات الفرعية التالية:

- رأس المال العامل: وهو ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصصة لتمويل الأصول المتداولة.
- الإحتياجات من رأس المال العامل وهي رأس المال العامل الأمثل.
- الخزينة الصافية: هي مجموعة الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة معينة. (3)

(1)- إسماعيل سبتي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي scf دراسة حالة مؤسسة ملينة التل بسطيف للفترة (2014-2016)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي رقم 01/34، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017، ص 422، بتصرف.

(2)- ناصر دادي عدون، عبيرات مقدم، دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص 73.

(3)- عبد الفتاح السرطاوي، عادل عيسى حسان، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين دراسة حالة شركات الأدوية المدرجة في بورصة فلسطين للفترة ما بين (2010-2017)، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 04، العدد 02، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019، ص 151.

الفرع الرابع : التحليل المالي بإستخدام النسب المالية

يستخدم التحليل بواسطة النسب للحصول على تفهم كامل لسيولة المؤسسة ومستوى قدرتها على الدفع ومدى فعاليتها في إدارة أصولها . وتشير السيولة إلى قدرة المؤسسة على تلبية التزاماتها قصيرة الأجل، وتعكس قدرتها على الدفع مستوى إستطاعة المؤسسة على تلبية إلتزاماتها طويلة الأجل، وتشير فعالية إدارة الأصول إلى مدى قدرة مسيري المؤسسة على إستخدام أصولها بصورة فعالة وذلك لإنتاج عائد مناسب لملاك المؤسسة ودائنيها. (1)

(1) - طارق عبد العال حماد ، تحليل القوائم المالية لأغراض الإستثمار ومنح الإئتمان نظرة حالية ومستقبلية، الدار الجامعية ، مصر ، 2006، ص

المطلب الثالث: التكامل بين لوحة القيادة والمؤشرات المالية لإتخاذ القرار

تعتبر عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية التجاري جوهر عملية لوحة القيادة باعتبارها المرحلة التي تربط بين مرحلة إرتباط المدقق التجاري بالمؤسسة والتعرف عليها والمرحلة الأخيرة المتمثلة في إعداد التقرير النهائي لعملية لوحة القيادة وذلك بعد إستخدام آليات وأدوات معينة من خلال فترة زمنية محددة ببرنامج لوحة القيادة.

الفرع الأول: مفهوم لوحة القيادة المالية

أولاً: تعريف لوحة القيادة المالية :

لوحة القيادة المالية : إنطلق التصميم الكلاسيكي لأنظمة لوحة القيادة المالية من الفرضية التي مفادها بأن صانع القرار هو الذي يكون قادر على فهم ودمج جميع المعلومات، إتخاذ أي نوع من القرارات، الاستدلال الرياضي. وتشير لوحة القيادة المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة، فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية وإكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والمالية، ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة⁽¹⁾.

تعريف القرار المالي :

يعرف القرار المالي بأنه إختيار البديل الأمثل والأنسب من بين العديد من البدائل المالية المتاحة ، و الذي يرتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، حيث يقوم المحلل المالي بتشخيص وتحليل القوائم المالية، و البحث عن المعلومات المالية والمحاسبية وتحليلها و تعديلها لغرض مساعدته في إتخاذ القرارات المالية الملائمة.⁽²⁾

ثانياً: أنواع القرارات المالية

تتكون القرارات المالية من مجموعة من القرارات والمتمثلة في:

قرار الاستثمار : هو قرار يتضمن تخصيص موارد مالية تخاطر بها المؤسسة في سبيل الحصول على عوائد مناسبة يتوقع حدوثها في فترات منية مستقبلية، فهو قرار يقوم على إختيار البديل الإستثماري الذي يعطي أكبر عائد إستثماري وبأقل مخاطرة من بين بديلين فأكثر والمبني على مجموعة من دراسات الجدو التي تسبق عملية الإختيار

(1) - ليلي بوحديد ، دور لوحة القيادة الإجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ، دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين التوتة

بياتنة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير ، جامعة باتنة 2015 ، ص ص 64 - 65 .

(2) - عبد الغفار حنفي ، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص 207، بتصرف.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق التجاري

والتي تمر بعدة مراحل تنتهي بإختيار قابلية البديل للتنفيذ في إطار منهجي معين وفقا لطبيعة الإستثمار وأهداف المؤسسة.(1)

قرار التمويل : ويقصد به وفق المنظور الحديث أنه يشير إلى عمليات تحديد أفضل مصادر للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة وتقييم التكلفة والعائد لها (2).

قرار توزيع الأرباح: وهو مجموعة من القرارات المالية المتضمنة إختيار السياسة المثلى لتوزيع الأرباح حسب ظروف المؤسسة والبدائل المطروحة بما يحقق تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة ، كما أن سياسة توزيع الأرباح مبنية لدعم الهيكل المالي وذلك عن طريق زيادة في الأموال الخاصة بواسطة الأرباح غير الموزعة ، وقد يتحقق ذلك إما عن طريق الإحتفاظ بجزء من أرباح المساهمين لدعم التمويل الذاتي أو التوزيع الذاتي على المساهمين للرفع من القيمة الإسمية في السوق المالي.(3)

-
- (1) - خالد مقدم، عبد الله مايو، نظام الرقابة الداخلية، مطبوعة محاضرات لطلبة السنة الثالثة محاسبة ومراجعة السنة الأولى ماستر دراسات محاسبية وجبائية معمقة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص 82.
- (2) - أحمد بوراس ، تمويل المنشآت الإقتصادية ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008، ص 25 ، بتصرف.
- (3) - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010، ص 264، بتصرف.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث من خلال دراسة الجوانب أو المتغيرات ذات علاقة بالموضوع الحالي، حيث تم تباينت هذه الدراسات من خلال معالجة مواضيعها والوصول إلى النتائج المرجوة، لذا فتعتبر هذه الدراسة كمحاولة تكملية أو التطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم الوصول إليها من خلال الدراسات السابقة.

المطلب الأول: دراسات باللغة العربية

حيث يركز هذا المطلب على أهم الدراسات باللغة العربية والتي لها علاقة بلوحة القيادة أو لها صلة به بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تلخص في الجداول التالية:

الفرع الأول : دراسة حليش مريم، حراقي مريم

يمكن توضيح أهم ماجاءت به دراسة حليش مريم ، حراقي مريم من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (1-3): دراسة حليش مريم، حراقي مريم

| الدراسة / السنة | دراسة حليش مريم ، حراقي مريم (سنة 2016). |
|------------------|--|
| عنوان الدراسة | " دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية " -دراسة حالة -". |
| نوع/مكان الدراسة | مذكرة ماستر ، تخصص محاسبة وإدارة مالية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - |
| إشكالية الدراسة | كيف يساهم التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية ؟ |
| أهداف الدراسة | حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التحليل المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية و الحصول على أكبر قدر مممكن من المعارف النظرية حول الموضوع. |
| منهجية الدراسة | تم استخدام المنهج الوصفي لغرض توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بهذا البحث، وقد قامت الدراسة بالاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي وهذا من أجل إسقاطا تناوله في الجانب النظري عن طريق تحليل المعلومات و الوثائق التي يمكن جمعها . |
| نتائج الدراسة | من خلال معالجة الباحث لموضوع يمكن القول أنه رغم النقائص التي تم تسجيلها فيما يخص الاداء المؤسسة إلا أنها تبقى في وضعية تسمح لها بالقيام بوظائفها دون أية صعوبات. |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دراسة حليش مريم، حراقي مريم.

الفرع الثاني : دراسة كلاش مريم، بهلول نور الدين

يمكن توضيح أهم مجاءت به دراسة كلاش مريم، بهلول نور الدين من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (1-4): دراسة كلاش مريم، بهلول نور الدين

| الدراسة / السنة | كلاش مريم بهلول نور الدين(سنة2021) |
|-------------------|---|
| عنوان الدراسة | "دور التحليل المالي في إدارة المخاطر المالية و التنبؤ بالفشل المالي -راسة حالة -". |
| نوع /مكان الدراسة | مجلة البحوثفي العلوم المالية و المحاسبة،المجلد 06/العدد: 01 (2021) ص 270-287 جامعة سوق أهراس -الجزائر . |
| إشكالية الدراسة | ما مدى مساهمة التحليل المالي في ادارة المخاطر المالية و التنبؤ بالفشل المالي في المؤسسة مطاحن بليغث الكبرى؟ |
| أهداف الدراسة | هدفت الدراسة إلى الوصول إلى المفاهيم المرتبطة بنسب و مؤشرات التحليل المالي و نسبه و التعرف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة الصناعية مصاحن بليغث الكبرى. |
| منهج الدراسة | تم إستخدام المنهج الوصفي و المنهج التحليلي بعماد على مؤشرات التحليل المالي و إدارة المخاطر المالية و التحليلي لجانب التطبيقي من المعلومات النظرية على إحدى القوائم المالية للمؤسسة. |
| نتائج الدراسة | تمثلت أهم النتائج المتوصل إليها أن مقاييس المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة ترتبط بمقاييس الربحية و السيولة و الامان و عليه فإن المؤسسة تتحمل مختلف أنواع المخاطر لتحقيق الاباح و رضا المالكين و المساهمين وان المؤسسة تتمتع بسيولة مقبول إحد ما لكن هذا لا يمنعها من مواجهة المخاطر |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دراسة كلاش مريم، بهلول نور الدين

الفرع الثالث : دراسة بن عيسى إلهام

يمكن توضيح أهم مجاءات به دراسة بن عيسى إلهام من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (1-5): دراسة بن عيسى إلهام

| الدراسة /السنة | بن عيسى إلهام (سنة 2021) |
|------------------|--|
| عنوان الدراسة | "إعداد و تصميم لوحة القيادة |
| نوع/مكان الدراسة | مجلة الاقتصادية المالية البنكية وإدارة الاعمال، المجلد 10/العدد 01(2021)،ص45-68 جامعة باجي مختار عنابة، مخبر: المالية الدولية و دراسة الحوكمة و النهوض الاقتصادي، الجزائر . |
| إشكالية الدراسة | كيف يتم اعداد وتصميم لوحة القيادة ؟ |
| أهداف الدراسة | هدفت الدراسة إلى التعرف على نماذج تصميم لوحة القيادة على اعتبارها خطوة اساسية لاتخاذ قرار مناسب، وكذا طرق عرض و التقديم المناسب لجذب انتباه المديرين ، و الاطلاع على عوامل و حدود استعمالها. |
| منهج الدراسة | تم إستخدام المنهج الوصفي لدراسة الجانب النظري. |
| نتائج الدراسة | تعتبر لوحة القيادة تمثيل لمجموعة المعلومات الدقيقة عن نشاط و عمليات لهدف إعطاء صورة عامة عن وضعية ما و اتخاذ القرارات المناسبة و في الوقت المناسب.و تركز على بناء مؤشرات دقيقة و موثوقة. |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دراسة بن عيسى إلهام

الفرع الرابع : دراسة بوخرص عبد العزيز، علوطي لمين.

يمكن توضيح أهم مجاءات به دراسة بوخرص عبد العزيز، علوطي لمين من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (1-6): دراسة بوخرص عبد العزيز، علوطي لمين

| | |
|------------------|---|
| الدراسة / السنة | دراسة بوخرص عبد العزيز، علوطي لمين (سنة 2018) |
| عنوان الدراسة | "العمل على إنشاء نظام إندار مبكر للازمات بالاستعانة بمقاييس و مؤشرات لوحة القيادة المستقبلية دراسة تحليلية". |
| نوع/مكان الدراسة | مجلة أقتصادية شمال إفريقيا ISSN1112-6132 المجلد 14/العدد19(2018) ص 1-12 |
| إشكالية الدراسة | ما هو الدور الذي تلعبه لوحة القيادة المستقبلية في إنشاء نظام إندار مبكر لاكتشاف الأزمات و التنبؤ بها؟ |
| أهداف الدراسة | تهدف من خلال دراستنا هذه إلى إيجاد أجوبة مقنعة للتسؤل الذي طرحناه في الإشكالية الرئيسية أو الفرعية و الذي مفاده أن تبين الدور الذي تلعبه أو تمثله لوحة القيادة المستقبلية في إنشاء نظام إندار مسبق. |
| منهج الدراسة | تم إستخدام المنهج الوصفي لمعالجة الجانب النظري، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم إستخدام المنهج التحليلي من خلال تحليل النتائج الخاصة بمقاييس و مؤشرات لوحة القيادة المستقبلية. |
| نتائج الدراسة | على المسيرين و أصحاب القرارات في المؤسسات الاقتصادية التركيز أكثر في الجوانب غير المالية في مؤسساتهم باعتبارها أحد أهم منابع الازمات و بداية المشاكل و يعد موضوع نظام الإندار المبكر من المواضيع الحديثة نوعاما و التي لم تلقي اهتمام وتفرغ من الباحثين و الاقتصاديين . |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات دراسة بوخرص عبد العزيز، علوطي لمين.

المطلب الثاني: دراسات أجنبية

يتناول هذا المطلب بعض الدراسات الأجنبية ذات الصلة بلوحة القيادة، والتي يمكن أن نلخصها في الجداول التالية:

الفرع الأول : دراسة **Anwar Abdulaziz Ijrid Al-Bashish**

يمكن توضيح أهم مجاءات به دراسة **Anwar Abdulaziz Ijrid al-Bashish** من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (1-7): يوضح نتائج دراسة **Anwar Abdulaziz Ijrid Al-Bashish**

| الدراسة / السنة | Anwar Abdulaziz Ijrid Al-Bashish (2021) |
|---------------------|---|
| عنوان الدراسة | « The dashboard and its relationship to organizational improvisation among the heads of academic departments at Jordanian universities in the Capital Governorate from the viewpoint of faculty members لوحة القيادة و علاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس |
| نوع/مكان الدراسة | مذكرة ماجستير إدارة و القيادة التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، Amman – Jordan. |
| إشكالية الدراسة | ما درجة ممارسة لوحة القيادة لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ |
| أهداف الدراسة | تهدف هذه الدراسة إلى مساعدة المسؤولين في وزارة التعليم العالي و القائمين على عملية التطوير التعليمي للتعرف على مدى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للارتجال التنظيمي للمساهمة في زيادة فاعلية التعليم. |
| منهج /أدوات الدراسة | تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الجانب النظري من الدراسة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم استخدام الاستبيان |
| نتائج الدراسة | ان درجة ممارسة لوحة القيادة في الجامعات الاردنية في محافظة العاصمة كانت بدرجة مرتفعة وكذلك درجة ممارسة الارتجال التنظيمي لرؤساء الاقسام الاكاديمية كان بدرجة مرتفعة، كما أظهرت علاقة ارتباط قوية بين درجة لوحة القيادة و الارتجال التنظيمي لرؤساء الاقسام الأكاديمية. |

المصدر من إعداد الطالب بناء على معطيات دراسة **Anwar Abdulaziz Ijrid Al-Bashish**

الفرع الثاني : دراسة حسين عبد المحسن علي الضرب

يمكن توضيح أهم مجاءات به الدراسة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (1-8): يوضح نتائج دراسة حسين عبد المحسن علي الضرب

| الدراسة / السنة | حسين عبد المحسن علي الضرب (2017) |
|---------------------|--|
| عنوان الدراسة | اثر العائد والمخاطرة و قرار الإستثمار في الأداء المالي للمصرف (دراسة تحليلية لعينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية) |
| نوع/مكان الدراسة | رسالة ماجستير إدارة الأعمال ، جامعة كربلاء ، العراق. |
| إشكالية الدراسة | ماهو المدى والإرتباط الذي تعكسه قرارات الإستثمار في تحقيق مستويات مقبولة من الأداء المالي الطي يسهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف المرسومة في المصارف ؟ |
| أهداف الدراسة | هدفت الدراسة إلى قياس مؤشرات العائد والمخاطرة وتحليلها وتحديد وقياس نسب قرار الإستثمار وتحليلها فضلا عن قياس مؤشرات الأداء المالي وتحليلها لعينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية لمعرفة الدور الذي تلعبه المبادلة بين العائد والمخاطرة في الأداء المالي ، وتهدف أيضا إلى بيان علاقة الإرتباط بين متغيرات الدراسة ودرجة تأثير العائد والمخاطرة وقرار الإستثمار في الأداء المالي. |
| منهج /أدوات الدراسة | تم إستخدام المنهج الوصفي لعرض الجانب النظري من الدراسة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم إستخدام أسلوب دراسة ميدانية . |
| نتائج الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> - اثبتت الدراسة صحة فرضية الوجود الاثر ذو الدلالة الاحصائية والمعنوية للمتغير المستقل (العائد) في المتغير التابع (الاداء المالي) . - أظهرت النتائج صحة فرضية الوجود العلاقة الأثر ذات الدلالة الاحصائية والمعنوية للمتغير المستقل (المخاطرة) في المتغير التابع (الاداء المالي) . - بينت النتائج صحة الفرضية السادسة التي نصت على (وجود اثر ذو دلالة احصائية ومعنوية القرار الاستثمار في الأداء المالي) . - أن المبادلة بين العائد والمخاطرة في قرار الاستثمار يمكن أن تسهم في ترشيد تلك القرارات والوصول الى افضل اداء مالي في المصارف التجارية. - أن المصارف التجارية العراقية تعمل في بيئة اعمال مضطربة وغير مستقره مما يتطلب الاهتمام بالمتغيرات التي اعتمدها الدراسة وكيفية تحليلها والمؤشرات المعتمدة فيها. |

المصدر من إعداد الطالب بناء على معطيات دراسة حسين عبد المحسن علي الضرب.

الفرع الثالث : دراسة مريم شكري محمد نديم

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق التجاري

يمكن توضيح أهم مجاءات به دراسة مريم شكري محمد نديم من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (1-9): يوضح نتائج دراسة دراسة مريم شكري محمد نديم

| الدراسة / السنة | مريم شكري محمد نديم |
|---------------------|--|
| عنوان الدراسة | تقييم الأداء المالي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة إختبارية في شركة طيران الملكي الأردني . |
| نوع الدراسة | رسالة ماجستير في المحاسبة ، قسم المحاسبة والتمويل ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن. |
| إشكالية الدراسة | هل يوجد تأثير لتطبيق وإستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على الأداء المالي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ؟ |
| أهداف الدراسة | هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن و إظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة والتي منها أنها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى، فهي تقيس الأداء في أربع مجالات هي (المالية، الزبائن العمليات الداخلية، التعلم والنمو من خلال تحقيق الأهداف والخطط المرهبة والإستراتيجية التي يمكن استخدامها لتقويم الأداء في جميع دوائر وأقسام ووحدات شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية ككل بالتركيز على العمل من أسفل الهرم إلى أعلاه. كذلك دراسة الأدبيات التي كتبت في بطاقة الأداء المتوازن، من حيث بيان المفهوم والأهمية وعمليات الرقابة وتقييم الأداء ومقارنته بالأداء المخطط. |
| منهج /أدوات الدراسة | تم إستخدام المنهج الوصفي لعرض الجانب النظري من الدراسة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم إستخدام أسلوب دراسة حالة بالإعتماد على القوائم المالية للمؤسسة والمقابلة الشخصية مع المسؤولين. |
| نتائج الدراسة | - خلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية. - كذلك وجود تأثير لتطبيق واستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة قيام شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية بالبناء السليم لأسس تقييم الأداء الإستراتيجي بالإعتماد على تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع الإستراتيجية التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية. |

المصدر من إعداد الطالب بناء على معطيات دراسة مشعل جهيز المطيري.

الفرع الرابع : دراسة مشعل جهيز المطيري

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق التجاري

يمكن توضيح أهم مجاءات به دراسة مشعل جهيز المطيري من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (1-10): يوضح نتائج دراسة مشعل جهيز المطيري

| الدراسة / السنة | مشعل جهيز المطيري (2011) |
|----------------------|---|
| عنوان الدراسة | تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية |
| نوع الدراسة | رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. |
| إشكالية الدراسة | هل يؤثر وجود هيكل تنظيمي واضح ومعتمد يحدد إختصاصات و صلاحيات الكادر المالي والمحاسبي العامل في مؤسسة البترول الكويتية على الأداء المالي ؟ |
| أهداف الدراسة | <p>- معرفة مدى امتلاك شركات البترول الكويتية للآليات والأساليب المناسبة في أدائها المالي التي تؤهلها للقيام بواجباتها، إضافة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون امتلاك تلك الآليات، وذلك بدراسة مقومات ومعايير الأداء المالي الجيد والتعرف على مدى توفرها في المؤسسة.</p> <p>- التعرف على أهم المشاكل المتعلقة في تطبيق قواعد وتعليمات النظم المالية المطبقة في مؤسسة البترول الكويتية من جوانبه المختلفة، وتحديد أهم الثغرات والمشكلات التي تكتنفها.</p> <p>- تحليل وتقييم الأداء المالي في مؤسسة البترول الكويتية، ودراسة مدى استجابته لمتطلبات التطوير التكنولوجي والتحديث المستمر في النظم المالية.</p> |
| منهج / أدوات الدراسة | تم إستخدام المنهج الوصفي لعرض الجانب النظري من الدراسة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم إستخدام أسلوب دراسة ميدانية بإستخدام أداة الإستبيان. |
| نتائج الدراسة | <p>- أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود هيكل تنظيمي واضح ومعتمد يحدد إختصاصات وصلاحيات الكادر المالي والمحاسبي العامل في مؤسسة البترول الكويتية وبين الأداء المالي، وأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتضمن تحديدا دقيقا للإدارات، كما بينت النتائج وضوح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتعلق بتوزيع الأعمال على كافة المستويات وبشكل يضمن التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات.</p> |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات دراسة مشعل جهيز المطيري.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق التجاري

يركز هذا المطلب على المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، من خلال ذكر بعض أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات التي تم ذكرها سابقا.

الفرع الأول : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الوطنية

يمكن تلخيص أهم الفروقات بين دراستنا والدراسات باللغة العربية في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-11): يوضح نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات الوطنية

| المقارنة | أوجه التشابه | أوجه الاختلاف |
|--|---|--|
| الدراسة الحالية مع دراسة حليش مريم، حراثي مريم | تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة فيما يخص جانب متغير التحليل المالي ومؤشراته ، إضافة إلى متغير إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ، كما تم التشابه في الجانب النظري وكذا الجانب التطبيقي من إجراء الدراسة . | إهتمت الدراسة الحالية بدراسة كل لوحة القيادة ومؤشراتها المختلفة وإستخدامها في إتخاذ القرار . كما اختلفت فترة إجراء الدراسة لتشمل الفترة ما بين سنة 2016 إلى غاية سنة 2018. |
| الدراسة الحالية مع دراسة كلاش مريم، بهلول نور الدين | تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة في تطرق كلا الدراستين إلى مفاهيم التحليل المالي ومؤشرات التحليل المالي بالمؤسسة الاقتصادية . | تتمثل أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة المقارنة بحيث أن هذه الأخيرة تطرقت بشكل مفصل إلى مؤشرات التحليل المالي ولوحة القيادة فضلا عن عملية إتخاذ القرار بالإعتماد على هاته المؤشرات. |
| الدراسة الحالية مع دراسة بن عيسى إلهام | تطرقت كلا الدراستين جوانب تخص مراقبة التسيير بإستخدام لوحة القيادة ومختلف جوانب تصميم وإعداد لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية. | ركزت الدراسة الحالية على المؤشرات المالية المتضمنة بلوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية دون غيرها من المؤشرات، كما ركزت الدراسة الحالية على جوانب إتخاذ القرارات المالية ، إضافة إلى إستخدام دراسة الحالة والمقابلة . |
| الدراسة الحالية مع دراسة بوخرص عبد العزيز، علوطي مين | تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة في دراسة متغير لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية ، كما تتفق كلا الدراستان في المنهج المستخدم في الجوانب النظرية وكذا الجانب التطبيقي. | إهتمت الدراسة الحالية على إستخدام مؤشرات التحليل المالي بلوحة قيادة المؤسسة في عمليات إتخاذ القرار وما ينعكس من ذلك على الأداء المالي الحالي للمؤسسة. |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الدراسات المقارنة.

الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية.

يمكن تلخيص أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات باللغة الأجنبية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-12): يوضح نتائج مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية.

| المقارنة | أوجه التشابه | أوجه الاختلاف |
|--|--|--|
| الدراسة الحالية مع دراسة Anwar Abdulaziz Ijrid Al-Bashish | تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة في تطرق كلا الدراستين إلى متغير لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير. | تتمثل أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة المقارنة بحيث أن هذه الأخيرة تطرقت إلى لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية بالإعتماد على مؤشرات المالية على عكس الدراسة المقارنة التي تطرقت إلى لوحة القيادة بالمؤسسات التربوية |
| الدراسة الحالية مع دراسة حسين عبد المحسن علي الضرب | تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة في تطرق كلا الدراستين إلى مفاهيم القرارات المالية والأداء المالي . | تتمثل أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة المقارنة من خلال تطرق الدراسة الحالية بشكل مفصل إلى القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية عكس الدراسة المقارنة التي إهتمت بدراسة هذا المتغير على مستوى المصارف المدرجة بالسوق المالية. |
| الدراسة الحالية مع دراسة مريم شكري محمد نديم | تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة في تطرق كلا الدراستين إلى مفاهيم لوحة القيادة الكلاسيكية ودورها في مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية . | تتمثل أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة المقارنة بحيث أن هذه الأخيرة تطرقت بشكل مفصل إلى لوحة القيادة الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن) ، بينما الدراسة الحالية درست لوحة القيادة الكلاسيكية ودور مؤشرات المالية في عملية إتخاذ القرار. |
| الدراسة الحالية مع دراسة مشعل جهيز المطيري | تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة في تطرق كلا الدراستين إلى مفاهيم التحليل المالي ومؤشرات التحليل المالي بالمؤسسة الاقتصادية . | تتمثل أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة المقارنة بحيث أن هذه الأخيرة تطرقت إلى تقييم الأداء باستخدام مؤشرات التحليل المالي ، بينما الدراسة الحالية توسعت إلى لوحة القيادة فضلا عن عملية إتخاذ القرار بالإعتماد على هاته المؤشرات. |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الدراسات المقارنة

خلاصة الفصل:

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدقيق التجاري

تناولنا في هذا الفصل الأسس النظرية للموضوع من خلال عرض أهم المفاهيم المرتبطة بالدراسة والمتمثلة في لوحة القيادة ومؤشرات التحليل المالي إضافة إلى عملية إتخاذ القرار ثم التطرق إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن لوحة القيادة هي أداة رقابية وتقييمية على وضعية المؤسسة من عدة جوانب ناهيك عن الجانب المالي ، لغرض إتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالسياسة المالية بالمؤسسة، ولا يتم نجاح تطبيق هذه الأداة إلا بعد ضبط مختلف الأنشطة المالية وغير المالية مع تحديد مؤشرات قابلة للقياس لغرض الحد من الإنحرافات وتفاديها وذلك حتى يتسنى لمتخذي القرار إتخاذ قرارات ملائمة بما تخدم المؤسسة وسياساتها.

كما تعرفنا من خلال هذا الفصل أن لوحة القيادة لها جوانب محاسبية ومالية وحتى الكيفية لمعرفة مدى إلتزام المؤسسة بتطبيق أنشطتها، و أن لوحة القيادة تسعى من جهة إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة، كما أنها تسعى من جهة أخرى إلى الحد أو التقليل من كافة أنواع الإختلالات المالية ، كما أنه يمكن القول في ظل الظروف الإقتصادية الراهنة و التطورات التكنولوجية وسعي الجزائر لدخول المنظمة العالمية للتجارة كان لزاما للمؤسسات الإقتصادية تطبيق آليات رقابية فعالة تساهم في إتخاذ القرارات التمويلية وخاصة الإستثمارية لإضفاء شفافية ونزاهة عمليات أنشطة المؤسسات الإقتصادية.

الفصل الثاني

دراسة حالة شركة توزيع

الكهرباء والغاز وحدة

غرداية

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

بعد التطرق في الدراسة النظرية إلى لوحة القيادة والمفاهيم المرتبطة بها وعرض أهم مؤشرات التحليل المالي وعمليات إتخاذ القرار اعتمادا على لوحة القيادة في المؤسسات الإقتصادية بصفة عامة.

ومن أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي قمنا بإجراء دراسة ميدانية في إحدى أهم المؤسسات الإقتصادية والفاعلة في الإقتصاد الوطني والمتمثلة في مؤسسة الإسمنت scimat الوحدة التجارية لتقترت، وهي مؤسسة تقوم ببيع وتوزيع مادة الإسمنت للمستهلكين.

حيث يركز الفصل الثاني من الدراسة إلى محاولة معرفة جميع الجوانب الضرورية لتطبيق لوحة القيادة في هذه المؤسسة ومن خلال القيام بمعرفة أهم لوحات القيادة المستخدمة وكذا المؤشرات المالية المعتمدة والتي يركز عليها النظام الرقابي المالي بالمؤسسة وذلك للتعرف على الإجراءات العملية لمراقبة التسيير بمختلف مراحلها إستنادا إلى لوحة القيادة ووصولاً إلى عملية إتخاذ القرار.

ومن خلال دراستنا في الفصل السابق إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بلوحة القيادة وأهمية هذا النوع من أدوات الرقابة الإدارية للمؤسسة، قمنا بإجراء دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية - من أجل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً إشتمل هذا الفصل على مبحثين تم التطرق من خلالهما إلى تشخيص وتقييم لوحة القيادة ومؤشراتها المالية لإستخلاص النتائج وإثبات فرضيات الدراسة مع تقديم التوصيات المناسبة.

نتيجة لأهمية موضوع هذه الدراسة واتساعها، وبعد الانتهاء من الجانب النظري الذي تطرقنا اليه في الفصل الاول ، كان لابد من تنسيق بين الجانب النظري والجانب التطبيقي ،ومن اجل توضيح البحث واعضاء صور أكثر وضوحاً عن الموضوع ، وقع اختيارنا على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونغاز - . لتكون موقع لدراسة الميدانيا ، وهذا للوقوف على مدى اهتمام هذه المؤسسة بلوحة القيادة في عملية اتخاذ القرار المالي، وانطلاقاً من ذلك لقد قمنا بتقسيم فصلنا هذا إلى المباحث التالية - :المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونغاز - المبحث الثاني: : تقييم وتحليل نتائج لوحة القيادة بمؤسسة سونغاز .

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة سونغاز

المبحث الثاني : تقييم وتحليل نتائج لوحة القيادة بمؤسسة سونغاز

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تسعى للتكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية وايضا تعتبر من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها وأيضا إلى مهامها وأهدافها.

المطلب الأول : نشأة وتطور المؤسسة

أولا : لمحة تاريخية عن المؤسسة سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز الشركة الوطنية الوحيدة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، على المستوى الوطني، بدون منازع، حيث أنها تتكون من ثلاث (03) فروع: فرع إنتاج، فرع نقل، فرع توزيع، لكل فرع مديريات ثانوية، تابعة له، فبالنسبة لفرع التوزيع، يحتوي على عدة مديريات، موزعة على مستوى التراب الوطني.

ثانيا : مراحل تطور مؤسسة سونلغاز

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي :

- سنة 1947 : تم إنشاء مؤسسة كهرباء و غاز الجزائرية (EGA) رقم 471002 في 1947/06/05 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء و الغاز

- EGA : و هي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأميم في سنة 1946 الصادر على السلطة الفرنسية .

- التطورات التي حدثت بعد سنة 1962 : EGA تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمنت تسيير هذه المؤسسة.

- سنة 1969 : إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 59/69 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969 ، تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد . إن احتكار ونقل وتوزيع واستر اد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة ، كما انها وجدت نفسها قد اسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل -سنة 1975 : في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب .

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

- سنة 1983 :إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة. ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال وهي :
 - كهريف KAHIRIF :الأشغال الكهربائية .
 - كهركيب KAHIRKIB : تركيب البنى التحتية و الإنشاءات الكهربائية.
 - كنا غاز KANAGAZ :أشغال الهندسة المدنية.
 - AMC : صناعة العدادات و مختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة
 - ثم تحولت بمقتضى القانون 88 المؤرخ في 12/01/1988 الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري
 - وفي سنة 1991تحولت سونلغاز الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) هو اختصار ل : **etablissement public Industriel et commercial** . في القرار التنفيذي رقم 975/19 المؤرخ في 14/12/1991 وقد فرض هذا النظام طابع جديد للتسيير الاقتصادي والاخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات .
 - في سنة 1995 : اصبحت الهيئة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 280/95 ليوم 07/09/1995 ، ومنه سونلغاز نجد على رأسها مجلس التوجيه الرقابي .
 - في سنة 2002 : تحولت سونلغاز الى مؤسسة ذات اسهم ، هذا التحول اعطى سونلغاز التوزيع في المبادئ الاخرى في قطاع الطاقة ، كذلك التدخل في ميدان خارج حدود الجزائر ، حيث اصبحت مؤسسة للمساهمة (SPA) مما سهل للمؤسسة توزيع انشطتها .
 - سنة 2004 : اصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع HOLIDING هولدينغ خلال السنوات 2004 - 2006 ، أي اصبحت سونلغاز مجمع او مجموعة مؤسسات تم اعادة هيكلتها الفروع المكتملة بالنشاطات الرئيسية بها ، وتمثل فيما يلي :
 - المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والغاز SPE.
 - المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE .
 - المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG .
- و ان من اسباب هذه التطورات هو ضمان الخدمة العمومية وتحسينها . ذلك من اجل توسيع مجال انشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي للوصول الى اهداف الاساسية التي تسعى اليها المؤسسة .

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

ثالثا : أهداف مؤسسة سونلغاز

تسعى مؤسسة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها الى تحقيق مجموعة من الاهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز مجموعة من الاهداف التي تسعى للوصول اليها وهي :

- التحكم مع الاستعمال الامثل للوسائل و التقنيات التي تهدف لترقية وتحسن الدائم لصورة علاقاتها
- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها .
- المشاركة في الانجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من زبون النهائي .
- استقلالية التسيير و ادخال قواعد ذات طابع تجاري .
- الحصول على حصة السوق العلمي .

وعموما فإن هدفها هو ان تصبح اكثر تنافسية و تتمكن منكواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر مؤسسة سونلغاز من احسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الابيض المتوسط ومن اهداف مؤسسة سونلغاز ذات اسهم هي :

- انتاج الكهرباء سواء في الجزائر او في خارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها .
- نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية .
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر في الخارج وتسويقه .
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها .
- تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر او في الخارج مع كل الشركات الجزائرية او الاجنبية .
- انشاء فروع واخذ مساهمات وحيازة كل حقبة الاسهم وغيرها من قيم المنقولة في كل شركة الموجودة او يتم انشائها في الجزائر او في الخارج .
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشر او غير مباشر بالصناعات الكهربائية او الغازية وكل نشاط يمكن ان تترتب عنه فائدة سونلغاز .
- وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشر او غير مباشرة تهدف المؤسسة لا سيما البحث عن المحروقات واكتشافها ونتاجها وتوزيعها .
- تتضمن سونلغاز مهمة خدمة العمومية وفقا للمشاريع والتنظيم المعمول به .

المطلب الثاني : تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بوهراوة - غرداية

تقوم مديرية التوزيع بغرداية بتغطية كامل الولاية ببلدياتها 13 بلدية بالطاقتين الكهرباء والغاز وذلك عبر شبكة كهربائية تقدر ب2816 كلم وشبكة غاز تقدر ب1561 كلم .

أولاً: نبذة تاريخية عن المديرية

في 16ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة . حيث تنتمي المديرية الجهوية للتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط - البليدة- التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البليدة، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة ، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي) وكانت في السابق المديرية الجهوية للتوزيع غرداية مندوبة تابعة لمديرية الأغواط ، في سنة 1996 أصبحت تابعة جهويا لولاية ورقلة وهي الآن أكثر استقلالاً لكونها أصبحت اليوم مديرية جهوية بحد ذاتها تابعة وبشكل مباشر للمديرية العامة بالبليدة وتعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية مؤسسة تجارية تقوم بشراء كهرباء والغاز وإعادة بيعه ، كما تعمل على توصيل الكهرباء والغاز إلى كامل تراب الولاية (ولاية غرداية) ، قدر رأس مال المديرية في سنة 2016 ب 36 مليار دينار، وبلغ عدد عمالها في نفس السنة 530 عامل بكامل فروعها أما المديرية فيبلغ عدد عمالها 140 عامل يتوزعون على ثلاثة فئات (إطار ، عون تحكم ، عمال تنفيذيين) .

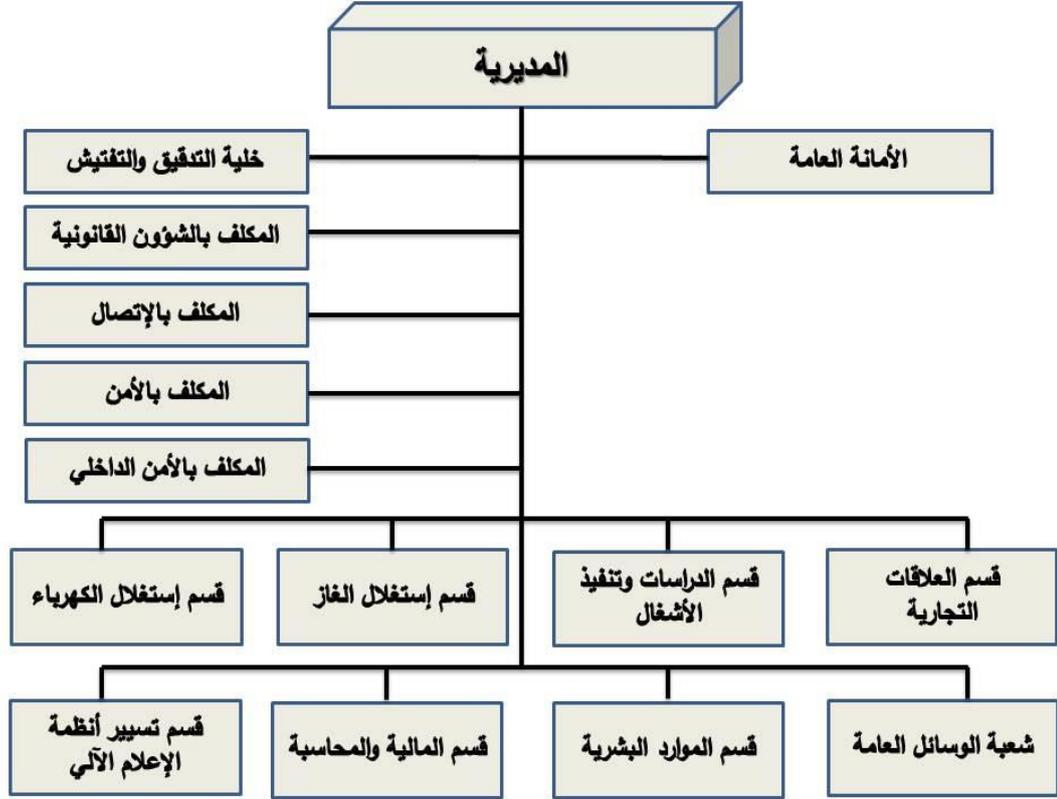
ثانياً : شرح الهيكل التنظيمي للمديرية

يمكن إبراز محتويات هيكل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية من خلال الشكل الموضح أدناه الذي يمثل

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

الشكل رقم (2-1) الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.



المصدر : من إعداد الطالب حسب الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

المدير: يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المديرية حيث يقوم بالسهر على المتابعة ، الإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية ، وله بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية ، كإمضاء على الوثائق المحاسبية ، التقييم السنوي للميزانية الختامية وغيرها من المهام الرئيسية التي تقع على عاتقه .

الأمانة العامة: تهتم بمتابعة البريد الوارد ، والصادر من وإلى المركز وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال من هاتف وفاكس وإيميلات إلخ .

المكلف بالاتصال : يحرص على توفير المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة حيث تتمثل مهامه في :

- تسهيل الاتصالات بين المؤسسة والمتعاملين معها ؛

- تسهيل الاتصالات الداخلية بالمؤسسة ؛

- تمثيل المؤسسة في الخارجات الإعلامية والاشهارية .

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

الملحق القانوني : ويقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمؤسسة .

مهندس الأمن الصناعي : من مهامها تأمين و توزيع الطاقة الكهربائية و صيانة الشبكات و تسيير المشتركين في

الملائمة للنوعية والأمن ومن واجبه :

- تحليل الحوادث التي تصب في الشبكة ؛

- تسيير المشتركين في حدود المقاطعة ؛

- تسيير الوسائل (الأفراد والسيارات.....)؛

- تمثيل المؤسسة لدى السلطات المحلية في حدود صلاحيتها .

مصلحة الشؤون القانونية : تتمثل مهامها في :

- فض النزاعات بين المؤسسة والمتعاملين ؛

- الإشراف على إبرام العقود بين المؤسسة والمتعاملين معها ؛

- تمثيل المؤسسة في المرافعات القانونية .

قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية : ومن مهامه :

- معالجة المعلومات وطباعة الفواتير ؛

- تسيير برامج الإعلام الآلي والأنظمة المعلوماتية الخاصة بالشركة .

قسم العلاقات التجارية : يلعب هذا القسم دورا هاما في الشركة حيث يرأسه رئيس القسم ويساعده ثلاث

مساعدين وهم : مكلف بالإحصائيات ، مكلف بشكاوي الزبائن ، مكلف بعمليات إحصاء شراء وبيع الكهرباء

والغاز .

ولتخفيف العبء عليهم تم وضع مصالح ووكالات تابعة لهذا القسم وكل منها يقوم بوظيفة معينة وذلك من أجل

توفير الخدمات والسير الحسن ، وهي :

- مصلحة تنمية المبيعات : تختص بربط الزبائن الجدد بالغاز والكهرباء ؛

- مصلحة الحسابات الكبرى : بفاتورة الشركات والمؤسسات والإدارات؛

- مصلحة التحصيل : تقوم بتحصيل حقوق المؤسسة تجاه زبائنها .

- الوكالات التجارية : وهي 08 وكالات تختص بالزبائن العادين.

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال المتعلقة بالغاز والكهرباء : وينقسم إلى أربعة مصالح وهي : مصلحة الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء ، مصلحة الدراسات وتنفيذ أشغال الغاز ، مصلحة البرنامج العمومي للكهرباء ، مصلحة البرنامج العمومي للغاز .

وتكمن مهامه في ما يلي :

- دراسة طلبات الزبائن الجدد ؛

- متابعة أشغال وإنجاز المنشآت الكهربائية والغازية .

قسم المالية والمحاسبة : نجد أن قسم المالية والمحاسبة ينقسم إلى أربعة مصالح وهي :

مصلحة المحاسبة : تقوم هذه المصلحة بتصنيف الإيرادات ومصروف الشركة حسب إيراداتها وتعتبر بوابة لاستقبال جميع الفواتير سواء المتعلقة بالاستثمارات أو الخدمات لأجل تحصيل مختلف المعاملات وتصنيف كل نوع على حدى حسب المكتب المكلف بالدراسات أو مكتب الأعوان المحاسبين .

مصلحة المالية : تشرف هذه المصلحة على ضبط العمليات المالية للشركة ، حيث تربطها بالمؤسسات المالية الأخرى مثل : البنك والبريد ، وتقوم هذه الأخيرة بتسديد الفواتير القابلة للدفع بعد الوصول عليها من طرف قسم الاستغلال وهي مصلحة تتوسط كل من مصالح قسم المحاسبة والمالية .

مصلحة الميزانية : تقوم هذه المصلحة على دراسة التكاليف والنتيجة الإجمالية المقترحة ومستخرجة من المحاسبة العامة مع تقديم و مراقبة أرباح الشركة ضمن مكتب مراقبة التسيير ومصلحة المالية ، وتحتوي مصلحة الميزانية على مكتب مراقبة التسيير .

مصلحة التفتيش والمراقبة : يتمثل دورها في المراقبة والتدقيق المالي والمحاسبي .

قسم الموارد البشرية : ويتكون من مصلحة إدارة الموارد البشرية ومصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين وتكمن مهامها في ما يلي :

- تسيير الموظفين بواسطة برنامجين : (GIP NOVA يعالج الأجور ، GIP SAM يعالج المسار المهني للعامل والعوامل الثابتة للأجور) ؛

- متابعة تكوين العمال ، التربصات ، الأيام الدراسية ؛

- متابعة حوادث العمل ؛

- متابعة الوثائق الإدارية وحفظ القرارات في ملفات العمال .

قسم إستغلال الغاز : نجد أن هذا القسم ينقسم إلى ثلاثة مصالح وتتمثل وظائف كل مصلحة في ما يلي :

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

مصلحة الصيانة : تقوم هذه المصلحة بالعمل وفقا لبرنامج سنوي مقسم إلى أسابيع ، حيث تقوم بالبحث عن

التسرب الحاصل في الغاز في جميع المناطق التي تغطيها مديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية ، ومتابعة الشبكات .

مصلحة المراقبة والاستغلال : تقوم هذه المصلحة بمراقبة ومتابعة كل ما يتعلق بالشبكات ، كما تقوم بتحديد

برامج ومهام المكلف، وإنشاء برامج لمشروع معين ، بالإضافة إلى إعداد برنامج الطوارئ .

المصالح التقنية : في حالة وقوع مشكلة ما ولتكن حدوث تسرب الغاز لأحد الزبائن فإنه يتصل بالمصلحة التقنية

وهي لا تقوم بالإصلاح وإنما ترسل رسالة إلى مصلحة الاستغلال والتي تحتوي على عنوان الزبون ، سبب المشكلة

.....وتقوم هذه الأخيرة باتخاذ الإجراءات المناسبة .

قسم إستغلال الكهرباء : يتكون من ثلاثة مصالح وهي : مصلحة مراقبة استغلال الشبكات ومصلحة الصيانة

ومصلحة التسيير عن بعد للمصالح التقنية . ومهامه :

- استمرارية الخدمة بنوعية عالية .

- الاستمرارية بالتموين بالطاقة الكهربائية مع التقليل قدر الإمكان من الانقطاع .

- النوعية بتقديم الخدمة بنوعية جيدة حسب الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط .

المطلب الثالث : دراسة مختلف اقسام المديرية

أولا: قسم إستغلال الغاز(D.T.G)

ويتكون هذا القسم من عدة مصالح منها :

المصلحة التقنية للغاز، مصلحة صيانة الغاز ، مصلحة المراقبة و استغلال الغاز ، مصلحة تطوير الشبكة

ويهتم هذا القسم بما يلي:

✓ ضمان تسيير الشبكة الغازية ومراقبتها وتطويرها و إعداد برامج الصيانة.

✓ متابعة المقاسات دوريا و تحليل الأخطار.

✓ تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية.

✓ إعداد و تحليل المعطيات الإحصائية اللازمة ووضع مخططات الحماية العامة وتحليل النتائج.

✓ إعداد مخططات قنوات الغاز و تحديثها.

✓ إعداد برنامج عملية البحث عن الأعطاب و تفعيلها.

✓ ضمان إصلاح كل الأعطاب سواء الناتجة عن عملية البحث أو إبلاغ المواطنين عنها.

✓ ضمان صيانة كل العدادات والعتاد خاصة عتاد البحث عن التسربات الغازية .

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

ثانيا : قسم إستغلال الكهرباء (D.T.E)

و ينقسم إلى عدة مصالح :المصلحة التقنية للكهرباء، مصلحة الصيانة ،مصلحة المراقبة واستغلال الكهرباء ،مصلحة تطوير الشبكة ، مصلحة أشغال sous tension ،مصلحة التحكم في الشبكة عن طريق وسائل الإتصال المختلفة (télé conduite) .

و يهتم هذا القسم بما يلي:

- ✓ إعداد برامج و مقاسات التوتر المنخفض و المتوسط و متابعتها.
- ✓ إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية و متابعتها.
- ✓ تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة.
- ✓ ضمان تسيير المحولات.
- ✓ إعداد برنامج التجهيز السنوي وعلى المدى القصير.
- ✓ التدخل في حالة وجود عطب أو خطر في الشبكة و إصلاحه.
- ✓ متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة لهل مثل : غرداية ، متليلي ، بنورة ، القرارة و بريان ، المنيعه .
- ✓ تسيير العدادات و إصلاحها
- ✓ استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما و اتخاذ الإجراءات اللازمة.

ثالثا : قسم الإدارة والصفقات (D.A.M)

يتكون هذا القسم من المصالح التالية: مصلحة الاستثمار و تسيير المنشآت ، مصلحة الاستثمار و تسيير برنامج الذاتي و الزبائن ، مصلحة الاستثمار و تسيير برنامج الدولة و من بين مهامه :

- طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشركة او ببرامج الدولة
- اعداد الصفقات (commande /marche)
- تحرير الامر بتحصيل الفواتير للمؤسسات
- تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز و قسم المالية والمحاسبة
- تحرير الاعذارات عند تأخر إنجاز المشاريع
- استقبال فواتير المؤسسات المنجزة للأشغال

رابعا: قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز (DEET)

يتكون هذا القسم من مصلحة الدراسات و أشغال الغاز ،تسيير الاستثمارات ، مصلحة الدراسات و أشغال الكهرباء، شعبة تسيير برامج الدولة و يقوم هذا القسم بما يلي:

- ✓ وضع برنامج إنجاز الأشغال و التحكم فيها.
- ✓ دراسة طلبات الزبائن سواء ضمن برنامج توصيل الزبائن الجدد RCN أو الكهرباء الريفية أو التوزيع العمومي للغاز.

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

- ✓ جمع الملفات التقنية للأشغال المبرجة للإنجاز.
- ✓ تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة ومراقبتها من حيث النوعية والآجال طبقا لمخطط الإنجاز.
- ✓ المصادقة على الكشوف الكمية و إنجاز تقارير الأشغال.
- ✓ تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية من الجانب التقني.
- ✓ إستقبال و تقييد كل فواتير المؤسسات.
- ✓ وضع برامج الاستثمار على المدى القصير و المتوسط طبقا لتوجيهات المديرية المركزية و بالتنسيق مع المصالح التقنية.
- ✓ الحرص على استعمال التقنيات و العتاد الحديث في الإنجاز.

خامسا: خلية التدقيق الداخلي مديرية التوزيع الكهرباء والغاز غرداية

تعريف خلية التدقيق :

هي لجنة موجودة في أعلى الهرم التنظيمي للمديرية متصلة مباشرة بالمدير باعتباره المخول قانونا في اتخاذ أهم القرارات في المؤسسة تتكون الخلية من موظفين مؤهلين بحيث يشترط للإلتحاق بهذه الوظيفة توفر المتطلبات الآتية : الموظف الأول يكون متحصل على شهادة مهندس دولة أو شهادة ماستر في الجانب التقني مكلف بالتدقيق في الجانب التقني، أما الموظف الثاني يكون متحصل على شهادة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير أو شهادة ليسانس نظام كلاسيكي في التسيير والمحاسبة بالإضافة إلى تكوين متخصص في التدقيق بحيث يدقق الجانب التسييري للمؤسسة، تتولى اللجنة بإعداد التقرير الذي يرفع إلى مدير مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، وهذا بعد الانتهاء من عملية تدقيق , كما تقوم خلية التدقيق الداخلي في القيام بدورات روتينية لكل الأقسام ومصالح المديرية وفق الرزنامة التي تضعها ووفق برنامجها المسطر .

2- مهام خلية التدقيق :

تهدف خلية التدقيق الداخلي إلى القيام بالعمليات التالية :

- القيام بزيارات ميدانية وفجائية لجميع الأقسام ومصالح التابعة للمديرية وإجراء التدقيق فيها.
- إجراء التدقيق لجميع الأقسام والمصالح و إستخراج الأخطاء و الإنحرافات إن وجدت مع إعطاء توجيهات و إقتراحات لرؤساء الأقسام والمصالح لتداركها وعدم تكرارها مستقبلا.
- إعداد تقرير دوري حسب البرنامج المخطط وتسليمه للمدير عند الإنتهاء منه .
- المشاركة في جميع اللجان المكونة من اجل النظر في توصيات واقتراحات خلية التدقيق .
- إحاطة محافظ الحسابات بتقارير الخلية عند الطلب مع توضيح الإجراءات الضرورية التي تم إتخاذها

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

- السهر على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بالتنسيق مع مدير المديرية.¹

سادسا : قسم العلاقات التجارية (D.R.C)

يتكون هذا القسم من :الوكالات التجارية ، مصلحة تنمية المبيعات ، مصلحة التقنيات التجارية ، مصلحة التغطية والتحويل ، مصلحة الحسابات الكبرى (الضغط العالي و التوتر العالي و الضغط المتوسط و التوتر المتوسط) ، و يقوم هذا القسم بضمان مهام المجالات التالية:

✓ احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد و تشغيل الخدمات المعوضة TPR بما في ذلك عقود الأشغال و طلبات الزبائن إلى غاية وضعهم بالخدمة.

✓ إعداد عقود المشتركين من التوتر و الضغط المتوسطين و المنخفضين و مطابقتها

✓ تسيير المشتركين ذوي التوتر و الضغط المنخفضين من خلال عملية التعداد و الفوترة و التحويل.

✓ تسيير حسابات الزبائن بما ذلك الجرد.

✓ إعداد و تسيير الفوترة على أساس المذكرات FSM.

✓ فوترة مختلف الخدمات.

✓ القيام بتحريات حول الزبائن.

✓ اقتراح خدمات مقدمة جديدة للزبائن.

✓ إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزبائن الجدد.

✓ إعداد الميزانية النهائية.

✓ متابعة و تحليل ديون الزبائن حساب بحساب.

✓ التدخل في إعداد بعض دراسات الشبكات.

✓ احترام رزنامة التعداد و نوعية التعداد و متابعته دوريا.

✓ القطع و الوضع بالخدمة للعدادات.

من وثائق المؤسسة¹

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

المبحث الثاني: تقييم لوحة القيادة لإتخاذ القرارات المالية

تعتبر لوحة القيادة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية على المقارنة بين الموازنة التقديرية والموازنة الفعلية للمؤسسة ، وإيجاد نسبة الانجاز المحقق أو الإنحراف الموجود بينهما من خلال الإعتماد على مجموعة من المؤشرات ، فهي توضح صورة السير الحسن لأداء الأنشطة كما تظهر الخلل الذي يشوبها.

المطلب الاول: شكل لوحة القيادة وأهدافها

تشكل لوحة القيادة بشركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية من خمس وثائق ، وكل وثيقة تختلف عن الأخرى من حيث الشكل والمضمون والهدف .

1- الوثيقة الأولى: تتمثل هذه الوثيقة في جدول على شكل عقد يبرم بين مؤسسة البناء وأفراد آخرين سواء كانوا مؤسسات او مقاولين أو أفراد عاديين يرغبون في انجاز مشروع معين، تضم هذه الوثيقة على معلومات تتعلق بأصحاب المشروع كطبيعة المشروع، تكلفته ، مدة انجازه ، نسبة التقدم في الانجاز... الخ. يمكن إظهار هذه الوثيقة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): يوضح الوثيقة الأولى للوحة القيادة

| طبيعة المشروع | تكلفة المشروع/دج | أصحاب المشروع | مدة المشروع | البدء بالنشاط | مدة الإستهلاك | إنجاز الشهر | الانجاز المتبقي | نسبة التقدم في النشاط |
|---|------------------|---------------|-------------|---------------|---------------|-------------|-----------------|-----------------------|
| انجاز أشغال تركيب الكهرباء منخفض التوتر | 91877.00 | المقاول أ | عامين | تم البدء | 3 أشهر | 310 | 72233 | 10،20% |

المصدر: بناء على وثائق المؤسسة لسنة 2018.

الهدف من هذه الوثيقة هو إيجاد رقم الاعمال المتحصل عليه من جراء عملية تنفيذ المشروع.

1- الوثيقة الثانية: تظهر هذه الوثيقة كل التكاليف والمصاريف التي بحوزة المؤسسة، اضافة الى كافة النتائج المجمعة لديها في الشهر مع الدراسة (ماي 2011). فهي شبيهة بجدول حسابات النتائج ، كما توضح كذلك توقعات الشهر وانجازاته والمقارنة بينهم وكذا التوقعات والانجازات المتراكمة وإيجاد الفارق بينهم.

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

تضم هذه الوثيقة على ما يلي : مبيعات البضاعة، إنتاج مخزن ، إنتاج المؤسسة لذاتها ، مواد ولوازم مستهلكة ، خدمات ، مصاريف مالية... الخ . ويمكن إظهار هذه الوثيقة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (2-2): الوثيقة الثانية للوحة القيادة

| انحراف التراكم | انحراف الانجاز | الانجاز المتراكم | انجاز شهر ماي 2018 | التوقعات لمتراكمة | توقعات شهر ماي 2018 | البيان |
|----------------|----------------|------------------|--------------------|-------------------|---------------------|------------------------|
| 42293- | 11599- | 2870 | 330 | 45163 | 11929 | رقم الاعمال |
| 22579- | 5032- | 1814 | 932 | 22579 | 5964 | مواد أولية مستهلكة |
| 6036- | 1265- | 1970 | 235 | 6036 | 1500 | خدمات |
| 28615- | 6297- | 4951 | 1167 | 28615 | 7464 | الاستهلاك الوسيط |
| 13678- | 5302- | 2081- | 837- | 16548 | 4465 | القيمة المضافة |
| 14361- | 1015- | 11723 | 2235 | 16596 | 3250 | مصاريف العمل |
| 939- | 117- | 117 | 66 | 939 | 243 | الضرائب والرسوم |
| 830- | 447 | 1718 | 613 | 830 | 166 | مصاريف مالية |
| 720- | 90- | 135 | 30 | 720 | 120 | مصاريف متنوعة |
| 748- | 0 | 1111 | 187 | 748 | 187 | مخصصات الاهتلاك |
| 17598- | 835- | 14804 | 3137 | 19833 | 3966 | اجمالي اعباء الاستغلال |
| 3920 | 4467- | 16885- | 3968- | 3285- | 499 | نتيجة الاستغلال |

المصدر: بناء على وثائق المؤسسة لسنة 2018.

الهدف من هذه الوثيقة هو المقارنة بين الانجاز الفعلي أو الحقيقي والانجاز المقدر او المتوقع.

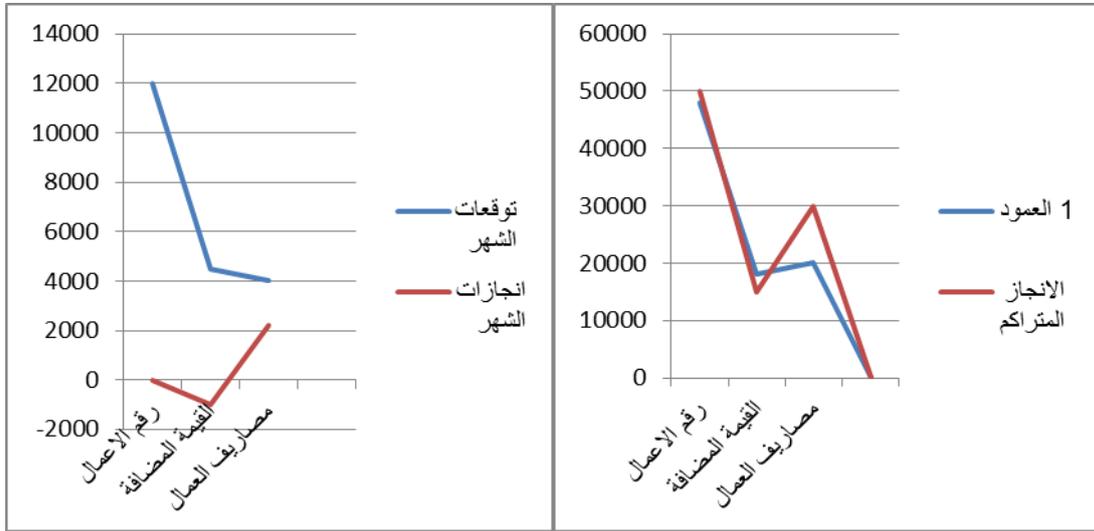
3- الوثيقة الثالثة: تبين دراسة مقارنة بين توقعات الشهر والانجاز في نفس الشهر والتوقعات المتراكمة والانجازات المتراكمة، حيث يتم التمثيل لاهم المؤشرات أو الحسابات كرقم الاعمال ، القيمة المضافة ومصاريف العمال في شكل منحني بياني لتسهيل عملية الدراسة. تظهر هذه الوثيقة كما يلي:

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

الجدول رقم (2-3): الوثيقة الثالثة للوحة القيادة

| البيانات | التوقعات | البيان | انجازات الشهر | توقعات الشهر | البيان |
|---------------------|-----------|-------------------|---------------|--------------|-------------------|
| الانجازات المتراكمة | المتراكمة | | | | |
| 2870 | 45163 | رقم الأعمال | 330 | 11929 | رقم الأعمال |
| -2081 | 16548 | القيمة المضافة | -837 | 4465 | القيمة المضافة |
| 11723 | 16596 | مصاريف المستخدمين | 2235 | 3250 | مصاريف المستخدمين |

الشكل رقم (2-2): منحى بياني يوضح أهم مؤشرات لوحة القيادة



المصدر: اعتمادا على وثائق المؤسسة - لسنة 2018.

الهدف من هذه الوثيقة أنها تسهل للمسیر عملية قراءة المؤشرات بطريقة سريعة.

4- الوثيقة الرابعة: تبين هذه الوثيقة حالة خزينة المؤسسة في الشهر، فهي تظهر موارد المؤسسة واستخداماتها في

الشهر المراد تقييمه او اعداد لوحة قيادة له والتراكمات المترتبة عنها . تكون هذه الوثيقة كما يلي :

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

الجدول رقم (2-4): الوثيقة الرابعة للوحة القيادة

| مجموع | | البيان |
|------------|------------|--|
| التراكم | أفريل | |
| 14.805.283 | 14.805.283 | رصيد البنك في بداية المدة |
| | | 1- الموارد - المستحقات المتولدة عن النشاطات - المستحقات اللاحقة - المستحقات/ التمويل المسبق |
| | | مجموع الموارد |
| | | 2- الاستخدامات - التمويل - الخدمات - العمال - الضرائب - مصاريف مالية - مصاريف مختلفة - تحصيل الديون |
| | | مجموع الاستخدامات |
| | | التغير (1-2) |
| 14.805.283 | 14.805.283 | رصيد البنك في نهاية المدة |

المصدر: من وثائق المؤسسة لسنة 2018.

الهدف من هذه الوثيقة هو إظهار ما للمؤسسة من حقوق وما عليها من ديون وواجبات.

5- الوثيقة الخامسة: تتمثل هذه الوثيقة من جدولين يحتويان على المؤشرات المالية المعتمدة في مؤسسة الاعمال التكميلية للبناء، بحيث تعبر هذه الوثيقة على لوحة القيادة بذاتها حيث تشمل جميع الوثائق الاربع السابقة، تضم مجموعة من المؤشرات التي تختارها المؤسسة وفقا لطبيعة أنشطتها، تتمثل في: رقم الاعمال (مبيعات بضاعة)، بيع المنتجات التامة والنصف مصنعة ، انتاج مخزن ، اعانات مالية للاستغلال ، مواد اولية... الخ . توضع في هذه

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

الوثيقة معلومات تتعلق بالشهر المراد تقييمه للسنة الحالية والسنة الماضية ايجاد الفارق بينهم ونسبة الانحراف ، اضافة الى تراكمات الشهر للسنة الحالية (ماي 2012) والسنة الماضية (2011) مع ايجاد الفارق ونسبة الانحراف بينهم. تظهر وتوضح هذه الوثيقة بالتفصيل في الملحق رقم(2).

نستنتج من خلال ما سبق ان لوحة القيادة تتشكل من خمس وثائق مختلفة عن بعضها البعض، لكن هذا ما يجعل المسير أو المسؤول يبذل جهد أكبر ووقت أطول في تدفق المعلومات بسرعة أو قد يرتكب أخطاء في نقل المعلومات من وثيقة الى أخرى، مما يفقدها هذا خاصيتها الآتية التي تميزها عن غيرها من أدوات التسيير، وتتمثل تلك الخاصة في الفترة القصيرة التي تعد فيها لوحة القيادة . إضافة إلى ذلك تجعل الإجراءات التصحيحية لوضعية المؤسسة تتخذ في وقت أطول عكس ما لو كانت لوحة القيادة في جدول واحد فقط .

نلاحظ من خلال لوحة القيادة أن المؤسسة تستخدم عدد من المؤشرات كمؤشرات النتائج (عدد الزبائن) ومؤشرات الوسائل (المواد الأولية)، إلا أنها تعتبر جزئية لا تكفي لاتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية، إضافة الى ذلك تجهل بعض مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات المردودية المالية كاملا .

أهداف لوحة القيادة بالمؤسسة :

تتبع أهداف لوحة القيادة انطلاقا من أهداف المؤسسة التي تريد الوصول إليها .وعليه كما ذكرنا من قبل أن أهداف المؤسسة تتمثل في:

- تقديم أحسن منتوج على المستوى المحلي والوطني حيث لا مجال للمقارنة و المنافسة مع المؤسسات الخاصة؛
- إنتاج أو بناء أكبر عدد ممكن من البناءات لتحقيق أكبر ربح من أجل دعم وتحسين معداتها وآلات الإنتاج وهدفها تقديم الأفضل (النوعية و الجودة)؛
- كسب ثقة المستفيد وكذلك أصحاب المشاريع بتقديم أحسن منتوج وهذا من خلال إتباعها مقاييس الدولة .

- ومنه فان الهدف من لوحة القيادة بالمؤسسة يتمثل في انها :

* تنبه المسؤول بمختلف العناصر الأساسية في عملية التسيير من أجل تحسينها؛

* توضح مدى توافق ومطابقة النشاط الفعلي بالتقديري ؛

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

* تعمل على معرفة وضعية المؤسسة وتقييم الأداء في المدى القصير؛

* توجه المسير أو المسؤول نحو اتخاذ القرارات الصائبة؛

* تعمل على تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة؛

* تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛

* التنبيه بالانحرافات الحاصلة في لوحة القيادة لأي نشاط غير عادي للمؤسسة أو مشكلة مالية مؤقتة أو دائمة

المطلب الثاني: تصميم وتحليل نتائج لوحة القيادة

يتم تصميم وإعداد لوحة القيادة في نهاية كل شهر كي تضمن المؤسسة الرقابة الجيدة والمستمرة لأنشطتها ، ويلاحظ من خلالها المسؤول عن لوحة القيادة إن كان الانجاز في الشهر يكفي لاستكمال آجال المشروع أم لا، فان لاحظ ذلك فانه يسير على تلك الوتيرة من الانجاز وإن كان العكس أي أن الانجاز في الشهر لا يكفي لإتمام المدة المحددة للمشروع، فان المسؤول يعمل على تكثيف الجهود لإتمام تنفيذ المشروع على أكمل وجه في الوقت المحدد له ليضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة .

المسؤول عن إعداد لوحة القيادة في هو المدير المالي والذي أشرف على هذا العمل لمدة طويلة ، الا انه حاليا وابتداء من عام 2011 أصبح يشرف عنها المحاسب.

بعد الاتمام من تنفيذ لوحة القيادة ترسل الوثائق الخمس السابقة كل شهر الى المديرية العامة للمؤسسة لمناقشة تلك الوثائق، وعلى ضوئها يتم تشكيل لوحة القيادة العامة للمؤسسة .

من خلال معرفة شكل لوحة القيادة وبناءا على المعلومات المعطاة من طرف المؤسسة، يمكن إعداد لوحة قيادة خاصة بشهر ماي لأهم المؤشرات المستخدمة في المؤسسة كمايلي:

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

الجدول رقم (2-5): لوحة القيادة بالمؤسسة

| المؤشرات | الحساب | الشهر | | انحراف الشهر | | التراكم | | الإنحراف التراكم | |
|---------------------|--------|----------|----------|--------------|---------------|----------|----------|------------------|---------------|
| | | ماي 2018 | ماي 2019 | فارق القيمة | نسبة الانحراف | ماي 2018 | ماي 2019 | فارق القيمة | نسبة الانحراف |
| المبيعات | 70 | 8898 | 330 | -8568 | -96% | 42830 | 2870 | -39960 | -93% |
| مشتريات مستهلكة | 60 | 3018 | 1167 | -1851 | -61% | 26388 | 4951 | -21337 | -81% |
| مواد اولية | 601 | 1043 | 932 | -111 | -11% | 13319 | 1814 | -11505 | -86% |
| مشتريات وأداء خدمات | 604 | 1975 | 235 | -1740 | -88% | 12969 | 1970 | -10999 | -84% |
| القيمة المضافة | | 5880 | -837 | -6717 | -114% | 16542 | -2081 | -18623 | -112% |
| مصاريف العمال | 63 | 2524 | 2235 | -289 | -11% | 13076 | 11723 | -1353 | -10% |
| ضرائب و الرسوم | 64 | 167 | 66 | -101 | -60% | 1630 | 117 | -1513 | -92% |
| BFR | | 319 | -3138 | -6327 | -198% | 1836 | -13921 | -15757 | -858% |

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة- لسنة 2018.

تحليل نتائج لوحة القيادة بالمؤسسة :

من خلال إعداد وعرض لوحة القيادة الخاصة بشهر ماي التي تم فيها المقارنة بين انجاز شهر ماي لسنة 2018 وشهر ماي السنة الفارطة (2018-2019)، تبين انه في سنة 2018 حققت مؤسسة مقاوله الاشغال العمومية للبناء كما معتبر من المبيعات نتيجة لاستغلالها عدد كاف من المواد الأولية والمشتريات وهو ما يعبر عنه برقم الأعمال الحقيقي للمؤسسة هذا من جهة، و من جهة أخرى عجزت المؤسسة في شهر(ماي 2019) عن تحقيق رقم أعمال يساهم في تلبية احتياجاتها المالية، مما سبب ذلك في إظهار الإشارة السالبة في الاحتياج في رأس المال العامل (BFR) التي تعبر عن عدم قدرة المؤسسة على مواجهة ديونها الناتجة عن القيام بأنشطتها، بالإضافة الى ذلك لم تستطع المؤسسة اطفاء قيمة مضافة في حساباتها؛ على عكس ذلك في نفس الشهر من سنة 2018 الذي أظهر قيمة مضافة للمؤسسة، مما سبب هذا في توليد الاحتياج في رأس المال العامل الذي يمكنها من تغطية ديونها. وكل ما قيل عن الانجاز يحدث في التراكم .

تختلف الانحرافات في المؤشرات من مؤشر الى آخر أو من نسبة الى أخرى، حيث يكون الانحراف في المبيعات أو رقم الأعمال بنسبة (-96%) مما تدل على ان مبيعات الشهر في 2018 كانت اكبر مقارنة بنسبة 2019

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

، في حين كانت المشتريات المستهلكة بفارق (61%-)، أما المواد الاولية ومصاريف العمال كانت بنسبة (11%-) وهو فارق غير كبير، وانحراف الضرائب والرسوم كان بنسبة (60%-) ، واخيرا الانحراف في القيمة المضافة والاحتياج في رأس المال العامل كانا بنسبة (114%-) و (198%-) وهي نسبة كبيرة جدا، تشير هذه المؤشرات الى أن وضعية المؤسسة في شهر ماي من سنة 2019 غير جيدة . والشئ الذي أدى الى ذلك هو الانخفاض في الإيرادات (رقم الأعمال) والارتفاع في التكاليف (مصاريف العمال)، بحيث تنخفض قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي، مما يؤثر ذلك سلبا على مستوى الاحتياج في رأس المال العامل وبالتالي تحقيق خسائر متراكمة .

المطلب الثالث: تقييم وأثر مؤشرات لوحة القيادة على القرارات المالية بالمؤسسة

ذكرنا من قبل أن المؤسسة تعتمد في لوحة القيادة الخاصة بها على مؤشرات جزئية لا تكفي لمعرفة الوضعية المالية الصحيحة للمؤسسة، واتخاذ قرارات التمويل في الوقت المناسب، وعليه سيتم اقتراح لوحة قيادة نموذجية للمؤسسة تحتوي على مؤشرات أخرى مهمة لذلك تتمثل في مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات المديونية ومؤشرات التمويل الذاتي وأخيرا مؤشرات المردودية، لهذا اعتمدنا على دراسة السنوات .

الفرع الأول : مؤشرات التحليل المالي

لتوضيح الدراسة أكثر . نقوم أولا بحساب المؤشرات (2018/2017/2016).

1- حساب مؤشرات التوازن المالي : تتمثل مؤشرات التوازن المالي في رأس المال العامل، رأس المال العامل

الاجمالي، احتياجات رأس المال العامل والخزينة الصافية الاجمالية .

أ- حساب رأس المال العامل: يعرف رأس المال العامل على أنه هامش إضافي لمواجهة المخاطر الطارئة ،

يتم تقديره حسب قدرات المؤسسة وطبيعتها وتصورها. حيث يحسب بالعلاقتين التاليتين :

من أعلى الميزانية : رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الاصول الثابتة

من أسفل الميزانية : رأس المال العامل = الأصول المتداولة - القروض القصيرة الاجل¹ قبل حساب رأس المال

العامل نقوم بإعداد الميزانية المالية المختصرة .

¹- الياس بن ساسي ، يوسف قريشي ، مرجع سابق ، ط2011 ، ص: 87.

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

الجدول رقم (2-6): الميزانية المالية المختصرة

- الأصول:

| 2018 | 2017 | 2016 | الأصول |
|-----------------|----------------|----------------|-------------------|
| 1,620,377 | | | استثمارات معنوية |
| 102,565,430,243 | 49,388,156,296 | 487,595,280,03 | استثمارات مادية |
| - | - | 2,451,400,00 | استثمارات أخرى |
| 200,000,00 | - | - | سندات مدفوعة |
| 20,799,110 | - | - | قروض الاجار |
| 22,495,329,697 | 2,405,591,352 | 12,811,544,13 | إيداعات وضمائمات |
| 1,027,279,675 | 248,031,700 | 2,480,317,00 | أصول ثابتة أخرى |
| 126,130,459,102 | 52,041,779,348 | 50,533,854,116 | الأصول الثابتة |
| 67,867,096,239 | 43,157,786,468 | 17,919,379,924 | المخزونات |
| 67,621,891,980 | 12,846,266,599 | 10,475,499,533 | الزبائن |
| 3,536,487,751 | 8,610,622,03 | - | مدينون آخرون |
| 12,291,861,578 | 8,352,436,828 | 6,050,248,287 | الضرائب |
| 40,807,075 | - | - | التوظيفات المالية |
| 44,376,112,676 | 25,912,221,064 | 3,409,760,426 | النقديات |
| 195,734,257,299 | 91,129,773,162 | 68,542,688,170 | الأصول المتداولة |

- الخصوم:

| 2018 | 2017 | 2016 | الخصوم |
|-----------------|----------------|----------------|---------------------------|
| 447,700,000,00 | 447,700,000,00 | 447,700,000,00 | الأموال الخاصة |
| 3,479,236,170 | 211,155,555 | 211,155,555 | الاحتياطات |
| -3,884,016,936 | -2,575,200,390 | -556,781,274 | نتيجة الصافية |
| 131,394,141,634 | 32,630,753,618 | 34,339,660,666 | أموال خاصة أخرى |
| 2,904,088,808 | 101,159,268 | - | قروض وديون مالية |
| 11,725,126,373 | 4,867,613,114 | 1,347,929,999 | مؤونات ونتائج رهن التخصيص |
| 190,388,576,049 | 80,005,481,165 | 80,111,964,946 | الاموال الدائمة |
| 56,942,292,695 | 33,567,126,803 | 22,560,777,554 | الموردون وملحقاتهم |

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

| | | | |
|-----------------|----------------|----------------|----------------------|
| 15,757,113,748 | 3,145,497,213 | 1,277,736,835 | الضرائب |
| 48,465,373,921 | 15,883,990,938 | 12,273,301,325 | ديون أخرى |
| 10,311,359,988 | 10,569,456,391 | 2,852,761,626 | السحب على المكشوف |
| 131,476,140,352 | 63,166,071,345 | 36,397,091,840 | الديون القصيرة الاجل |

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة لسنة 2018.

من خلال الميزانية السابقة يمكن حساب رأس المال العامل من أعلى الميزانية.

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول المتداولة

رأس المال العامل لسنة 2016 = 80111964946 - 50533754116 = 2957811030

رأس المال العامل لسنة 2017 = 80005481165 - 52041779348 = 27963701817

رأس المال العامل لسنة 2018 = 190388576049 - 126130459102 = 64258116947

ب- حساب رأس المال العامل الصافي الاجمالي: يعرف على انه ذلك الجزء من الموارد الدائمة المخصص لتمويل الأصول المتداولة (استخدامات الاستغلال).¹ لحساب رأس المال العالم الصافي الإجمالي نقوم بإعداد الميزانية الوظيفية .

الجدول رقم (2-7): الميزانية الوظيفية للفترة (2016-2018)

- الاستخدامات:

| 2018 | 2017 | 2016 | الاستخدامات |
|-----------------|----------------|----------------|----------------------|
| 102,565,430,243 | 49,388,156,296 | 48,759,528,003 | الاستثمارات المالية |
| 1,620,377 | - | - | الاستثمارات المعنوية |
| - | - | 245,140,000 | استثمارات أخرى |
| 200,000,00 | - | - | سندات مدفوعة |
| 20,799,110 | - | - | قروض الإيجار |
| 22,495,329,697 | 2,405,591,352 | 1,281,154,413 | إيداعات و ضمانات |
| 1,027,279,675 | 248,031,700 | 248,031,700 | أصول ثابتة أخرى |

² - نفس المرجع السابق ، ص: 103

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

| | | | |
|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------|
| 126,130,459,102 | 52,041,779,348 | 50,533,854,116 | الاستخدامات المستقرة |
| 67,867,096,239 | 43,157,786,468 | 17,919,379,924 | المخزونات |
| 67,621,891,980 | 12,486,266,599 | 10,475,499,533 | الزبائن |
| 135,488,988,219 | 56,004,053,067 | 28,394,879,457 | استخدامات الاستغلال |
| 3,536,487,751 | 8,610,622,03 | - | مدينون آخرون |
| 12,291,861,578 | 8,352,436,828 | 6,050,248,287 | الضرائب |
| 2,645,509,329 | 9,213,499,031 | 605,248,287 | استخدامات خارج الاستغلال |
| 44,376,112,676 | 25,912,221,064 | 3,409,760,426 | النقديات |
| 40,807,075 | - | - | التوظيفات المالية |
| 44,416,919,751 | 25,912,221,064 | 34,097,560,426 | استخدامات الخزينة |
| 321,864,716,401 | 143,171,552,510 | 119,076,542,286 | مجموع الاستخدامات |

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة لسنة 2018.

- الموارد

| 2018 | 2017 | 2016 | الموارد |
|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------|
| 447,700,000,00 | 447,700,000,00 | 447,700,000,00 | الأموال الخاصة |
| 3,479,236,170 | 211,155,555 | 211,155,555 | الاحتياطيات |
| -3,884,016,936 | -2,575,200,390 | -556,781,274 | النتيجة الصافية |
| 131,394,141,634 | 32,630,753,618 | 34,339,660,666 | أموال خاصة أخرى |
| 2,904,088,808 | 101,159,268 | - | قروض وديون مالية |
| 11,725,126,373 | 4,867,613,114 | 1,347,929,999 | مؤونات نتائج رهن التخصيص |
| 190,388,576,049 | 80,005,481,165 | 80,111,964,946 | الموارد الدائمة |
| 56,942,292,695 | 33,567,126,803 | 22,560,777,554 | مستحقات المورد وملحقته |
| 56,942,292,695 | 33,567,126,803 | 22,560,777,554 | موارد الاستغلال |
| 15,757,113,748 | 3,145,497,213 | 1,277,736,835 | الضرائب |
| 48,465,373,921 | 15,883,990,938 | 12,273,301,325 | ديون أخرى |
| 104,222,487,669 | 19,029,488,151 | 13,551,038,160 | موارد خارج الاستغلال |
| 10,311,359,988 | 10,569,456,391 | 2,852,761,626 | قروض الخزينة |
| 10,311,359,988 | 10,569,456,391 | 2,852,761,626 | موارد الخزينة |
| 321,864,716,401 | 143,171,552,510 | 119,076,542,286 | مجموع الموارد |

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

لدينا رأس المال العامل الصافي الاجمالي = الموارد الدائمة - الاستخدامات المستقرة

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

$$29578110830 = 50533854116 - 80111964946 = 2016 \text{ لسنة FRng}$$

$$64258116947 = 126130459102 - 190387576049 = 2017 \text{ لسنة FRng}$$

$$64258116947 = 126130459102 - 19038856049 = 2018 \text{ لسنة FRng}$$

ج - حساب الاحتياج في رأس المال العامل:

هو الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين و مخزوناتا . يحسب هذا الاحتياج بالعلاقة التالية :

$$BTRg = BFRex + BFRhex$$

1- الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFEex

$$BFRex = Eex + Rex$$

$$-BFRex_{2016} = 28394879457 - 22560777554 = 5834101903$$

$$-BFRex_{2017} = 56004053067 - 33567126803 = 22436926264$$

$$-BFRex_{2018} = 135488988219 - 56942292695 = 78546695524$$

2- الاحتياج في رأس المال العامل BFRh

$$BFRhex = Ehex - Rhex$$

$$-BFRhex_{2016} = 605248287 - 13551038160 = -12945789873$$

$$-BFRhex_{2017} = 9213499031 - 19029488151 = -9815989120$$

$$-BFRhex_{2018} = 2645509329 - 104222487669 = -101576978340$$

ومنه الاحتياج في رأس المال العامل يكون كما يلي :

$$-BFRg_{2016} = 584101903 + (-1294589873) = 4539512030$$

$$-BFRg_{2017} = 22436926264 + (-9815989120) = 12620937144$$

$$-BFRg_{2018} = 78546695524 + (-101576978340) = -23030282816$$

3 - مؤشرات المديونية: تتمثل في نسبة الاستقلالية المالية التي تحسب كما يلي :

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الموارد الدائمة}}$$

$$- \text{نسبة الاستقلالية المالية لسنة 2016} = \frac{447,700,000,00}{80,111,946,946} = 0,558 = 55,8\%$$

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

$$- \text{نسبة الاستقلالية المالية لسنة 2017} = \frac{447,700,000,00}{190,388,576,049} = 0,559 = 55,9\%$$

$$- \text{نسبة الاستقلالية المالية لسنة 2018} = \frac{447,700,000,00}{80,005,481,165} = 0,235 = 23,5\%$$

4- مؤشرات التمويل الذاتي: تتمثل في نسبة القدرة على السداد ، التي تستطيع المؤسسة من خلالها تغطية ديونها. وتحسب هذه النسبة كمايلي:

$$\text{نسبة القدرة على السداد} = \frac{\text{الديون المالية}}{\text{القدرة على التمويل}}$$

حيث : القدرة على التمويل الذاتي = النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاك والمؤونات

$$- \text{القدرة على التمويل الذاتي لسنة 2016} = 759,302,920 + (-556,781,274) = 202,521,646 =$$

$$- \text{القدرة على التمويل الذاتي لسنة 2017} = 4,276,205,757 + (-2,575,200,390) = 701,005,367 =$$

$$- \text{القدرة على التمويل الذاتي لسنة 2018} = 3,723,074,236 + (-3,884,016,936) = -160,942,700 =$$

ومنه تكون نسبة القدرة على السداد كما يلي :

$$- \text{نسبة القدرة على السداد لسنة 2016} = \frac{0}{202,521,646} = 0 =$$

$$- \text{نسبة القدرة على السداد لسنة 2017} = \frac{101,159,268}{701,005,367} = 0,059 =$$

$$- \text{نسبة القدرة على السداد لسنة 2018} = \frac{2,904,088,808}{-160,942,700} = -1,804 =$$

5- المردودية: تتمثل في مردودية الاموال الخاصة ومعدل الربحية الاجمالية.

أ- مردودية الاموال الخاصة (المردودية المالية): تهتم باجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والتدفقات المالية. ويمكن حسابها بالعلاقة التالية :

$$\text{مردودية الاموال الخاصة (Rcp)} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الاموال الخاصة}}$$

$$- \text{Rcp لسنة 2016} = \frac{-556,781,274}{447,700,000,00} = -0,012 = -1,2\%$$

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

$$\text{Rcp لسنة 2017} = \frac{-2,575,200,390}{447,700,000,00} = -0,057 = -5,7\%$$

$$\text{Rcp لسنة 2018} = \frac{-3,884,016,936}{447,700,000,00} = -0,086 = -8,6\%$$

ب- معدل الربحية الاجمالية : يقيس الربحية الاجمالية للمؤسسة انطلاقا من اجمالي انشطتها ،

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الربحية الاجمالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الاعمال}}$$

$$\text{معدل الربحية الاجمالية لسنة 2016} = \frac{-556,781,274}{38,369,803,779} = -0,014 = -1,4\%$$

$$\text{معدل الربحية الاجمالية لسنة 2017} = \frac{-2,575,200,390}{26,130,305,589} = -0,098 = -9,8\%$$

$$\text{معدل الربحية الاجمالية لسنة 2018} = \frac{-3,884,016,936}{133,939,883,006} = -0,028 = -2,8\%$$

من خلال المؤشرات السابقة يمكن اعداد لوحة القيادة النموذجية المقترحة للمؤسسة كما يلي :

تحليل نتائج لوحة القيادة المقترحة:

من خلال اعداد لوحة القيادة النموذجية والمقترحة يمكن تحليل مؤشراتهما كمايلي:

1- خلال سنة 2016 :

تتمثل مؤشرات التوازن المالي أن المؤسسة حققت توازنا ماليا من خلال الإشارة الموجبة لرأس المال العامل، ($FR > 0$) أي أن هناك فائض في الأموال الدائمة المتبقية بعد تمويل كل الأصول الثابتة، حيث استطاعت المؤسسة استغلال هذا الفائض في مواجهة ديونها المترتبة عنها لتشكيل ما يعرف بالاحتياج في رأس المال العامل، وكذا تحقيق خزينة موجبة. إلا أن هذه المؤشرات لا تثبت الوضعية الصحيحة للمؤسسة إلا بوجود مؤشرات أخرى هي:

* مؤشرات المديونية: تشير هذه المؤشرات الى أن مؤسسة مقاوله الاشغال العمومية للبناء تتمتع بالاستقلالية المالية والشيء الذي يبرر ذلك هو أن نسبة الاستقلالية المالية لا تتجاوز النصف أي لا وجود للاستدانة؛

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

* مؤشرات التمويل الذاتي : رغم أن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية إلا انها منعدمة التمويل الذاتي، أي لا تستطيع تغطية ديونها باستخدام قدرتها على التمويل الذاتي ؛

* مؤشرات المردودية : يظهر مؤشر مردودية الأموال الخاصة (المردودية المالية) النسبة السالبة (1,2%)، مما تدل على أن الوسائل المتاحة لدى المؤسسة لم تحقق النتائج المرجوة . إضافة الى ذلك عدم قدرتها على تحقيق أرباح صافية مقارنة برقم أعمالها وهذا ما توضحه النسبة (1,4% -) من معدل الربحية الاجمالية.

بعد تحليل مؤشرات لوحة القيادة النموذجية المقترحة نستنتج أن المؤسسة خلال هذه السنة (2016) في وضعية سيئة جدا، وعليه يمكن أن ننصح المؤسسة بأن تتوقف عن الاستدانة وان تعمل جاهدة على تسديد ديونها في أقرب وقت ممكن ، وأن تقوم برفع رأس مالها من خلال فتحه للاكتتاب والمساهمة بأسهم جديدة .

2- خلال سنة 2017: خلال هذه السنة لازالت المؤسسة لم تحقق حالة مالية جيدة وذلك ما تظهره المؤشرات المالية كمايلي:

- انخفضت رأس المال العامل كثيرا عن سنة 2016 ، مما أدى الى انخفاض كل من الاحتياج في رأس المال العامل والخزينة ؛

- لا زالت نسبة الاستقلالية المالية مستقرة لم تتغير مقارنة بسنة 2016 والتي كانت (55%) ؛

- رغم الانخفاض في رأس المال العامل إلا أن المؤسسة استطاعت تغطية ديونها من خلال قدرتها على التمويل الذاتي ولكن بنسبة قليلة جدا (5,9%) ؛

- انخفضت مؤشرات المردودية والمتمثلة في المردودية المالية ومعدل الربحية الاجمالية الى (5,7% -) و (8,9% -) على التوالي بسبب انخفاض النتيجة الصافية.

ومنه على مؤسسة الأشغال العمومية للبناء أن تتوقف على الاعتماد على السحب على المكشوف وتلجأ الى الاستدانة بقروض بدون فوائد.

وعليه تثبت لوحة القيادة النموذجية المقترحة أن لوحة القيادة بالمؤسسة غير قادرة على تشخيص الوضعية الصحيحة للمؤسسة واتخاذ القرارات التمويلية اللازمة لذلك.

3- أما خلال سنة 2018:

- ازدادت الحالة المالية للمؤسسة سوءا مقارنة بسنة 2017، وذلك من خلال انخفاض الاحتياج في رأس المال العامل، إلا أن رأس المال العامل ارتفع بكثير عن سنة 2017 وكذا ارتفاع الخزينة؛
- انخفضت نسبة الاستقلالية المالية الى (2,35%)، مما يعود هذا الى ارتفاع الموارد الدائمة وذلك بزيادة اعتماد المؤسسة على الاستدانة التي ينتج عنها ديون متراكمة؛
- بعدما استطاعت المؤسسة تحقيق القدرة على التمويل الذاتي خلال سنة 2017 وبسبب كثرة ديونها المالية وتحقيق نتيجة سالبة، تراجعت هذه النسبة (التمويل الذاتي) بكثير خلال سنة 2018؛
- مؤشرات المردودية انخفضت الى (8,6%) نتيجة الانخفاض في النتيجة الصافية، إلا أن معدل الربحية ارتفع بنسبة 7%، والشيء الذي أدى الى ذلك هو الزيادة في رقم الأعمال .
- من خلال المؤشرات المالية للوحة القيادة المقترحة نلاحظ أن المؤسسة في حالة سيئة جدا قد تصل بها الى الإفلاس أو الإغلاق النهائي (التصفية)، ومنه يمكن اقتراح القرارات التمويلية التالية :
- الرفع من رأس المال عن طريق الاكتتاب في السوق المالي أو المساهمة بأسهم جديدة؛
- التقليل من الاستدانة أو الابتعاد عنها نهائيا ؛
- العمل على تسديد الديون المترتبة عنها في أقرب الآجال .
- وعليه تأكد لوحة القيادة النموذجية المقترحة أن لوحة القيادة بالمؤسسة لا يعتمد عليها في تحليل الحالة المالية لاحتوائها على مؤشرات جزئية، إذ لا تمكن من اكتشاف الأخطاء واتخاذ القرارات التمويلية الفعالة .
- عموما من خلال تحليلنا لمؤشرات لوحة القيادة المقترحة وبناء على النتائج المتحصل عليها من السنوات 2016، 2017، 2018 يلاحظ أن شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية في حالة سيئة جدا قد تؤدي بها الى الإفلاس أو التوقف عن دفع ديونها، ويرجع هذا الى عدم استقرارها نظرا لبعض الظروف الإستثنائية. لذا يجب عليها الالتزام بالإجراءات التصحيحية التالية:
- رفع رأس مالها للاكتتاب في السوق المالي؛
- العمل على دفع ديونها في أقرب الآجال؛
- الامتناع عن الاعتماد على القروض بفوائد والبحث عن قروض بدون فوائد.

الفرع الثاني: أثر لوحة القيادة وتقييم فعاليتها

تعتمد المؤسسة عند تمويل استثماراتها الجديدة ومشاريعها على نوعين مختلفين من طرق التمويل وهما :

أولا: التمويل الذاتي

ينتج عن العمليات الجارية بالمؤسسة مجموعة من الأموال في شكل أرباح أو تدفق نقدي، تقوم المؤسسة بتوزيع جزء منه على المساهمين والباقي تحتفظ به في شكل احتياطات، أو تجعله كمؤونة للعملاء المشكوك في تحصيل ديونهم لتغطي به احتياجاتها المالية. وذلك ما يعرف بالتمويل الذاتي الذي يشمل النتائج الاجمالية التي ستعيد المؤسسة استثمارها في المستقبل، بعد توزيع مكافآت رأس المال .

ثانيا: التمويل الخارجي (الاستدانة)

تلجأ المؤسسة الى 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 بقروض قصيرة الأجل فقط، وذلك لضمان سداد مستحققاتها في الأجل القصير (سنة)، وتمويل استثماراتها الطويلة و المتوسطة الأجل . فهي تلجأ لمثل هذا التمويل بغية الرفع من مستوى الأصول ومسايرة النمو من أجل تحقيق أهدافها المحددة .

لا تعتمد المؤسسة عند اتخاذ قراراتها التمويلية على لوحة القيادة، وانما تتخذ القرارات انطلاقا من التطلع على احتياجاتها و المشاريع المراد الاستثمار فيها، لأنه سبق وان ذكرنا أن لوحة القيادة بالمؤسسة تجهل مؤشرات التوازن المالي وكذا مؤشرات المردودية، إضافة الى ذلك أن المؤسسة تتجه نحو لوحة القيادة للمقارنة بين الانجاز أو النشاط الفعلي بالتقديري فقط لا للتنبؤ بالمستقبل .وعليه فانه لا وجود لأثر لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة .

الفرع الثالث : تقييم فعالية لوحة القيادة بالمؤسسة

سبق وان ذكرنا أن لوحة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة تتشكل من خمسة وثائق مختلفة عن بعضها البعض، إذ يقوم المسؤول عنها (الحاسب) بجمع المعلومات وترتيبها ووضعها في جدول يسمى بلوحة القيادة، حيث تحتوي هذه الأخيرة على مؤشرات مالية تختارها المؤسسة حسب طبيعة أنشطتها، الا أنه خلال تحليلنا للوحة القيادة بالمؤسسة وجدنا أنها لا يستطيع من خلالها المحاسب معرفة الوضعية المالية للمؤسسة ولا تمكنه

الفصل الثاني دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية

من اكتشاف الأخطاء واتخاذ القرارات التمويلية والإجراءات التصحيحية اللازمة، وعليه فإن اقتراحنا للوحة القيادة النموذجية للمؤسسة التي احتوت على مؤشرات التوازن المالي، مؤشرات المردودية، مؤشرات المديونية ومؤشرات الاستقلالية المالية . تبين لنا أن هذه المؤشرات كانت فعالة في اتخاذ القرارات ومعرفة الوضعية الصحيحة للمؤسسة.

ومنه أثبتت هذه الأداة (لوحة القيادة المقترحة) عدم فعالية لوحة القيادة بالمؤسسة، وذلك من خلال عدم مساهمتها في اتخاذ القرارات اللازمة وإيجاد الحلول الكفيلة والسليمة لإنعاش الحالة المالية للمؤسسة . لان الهدف الأساسي من وضع لوحة القيادة بالمؤسسة هو المقارنة بين الانجاز الحقيقي أو الفعلي والانجاز المتوقع لا للتنبؤ بالنتائج المستقبلية .

ومنه يجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة للحفاظ على بقاءها والتوسع فيه، باستخدام مؤشرات كلية وشاملة لجميع أنشطة المؤسسة لتمكينها من التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات التمويلية الصائبة.

خلاصة

تعرضنا في هذا الفصل الى معرفة وتقديم لوحة القيادة بشركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية وذلك من خلال تقسيم الفصل الى مبحثين وكل مبحث تتخلله مطلبين. المبحث الأول جاء بتقديم لوحة القيادة وأهدافها، بما في ذلك تصميم وتحليل نتائجها. أما المبحث الثاني فتناول تقييم أثر فعالية لوحة القيادة باتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة، مع اقتراح لوحة القيادة نموذجية للمؤسسة وتحليل نتائجها .

توصلنا من خلال هذا الفصل الى أن لوحة القيادة بالمؤسسة غير فعالة في اتخاذ القرارات التمويلية، لأنها تحتوي على مؤشرات مالية جزئية. الشيء الذي دفعنا اقتراح لوحة قيادة نموذجية تضم مؤشرات التوازن المالي، مؤشرات المردودية، مؤشرات المديونية ومؤشرات التمويل الذاتي. ومن خلال تحليلنا لنتائج هذه المؤشرات اتضح لنا إن المؤسسة في حالة مالية ضعيفة. إذ يجب عليها أن تعتمد مؤشرات كلية شاملة لجميع أنشطتها ومناسبة لتحليل الوضعية الصحيحة لها.

الخطمة

الخاتمة:

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الى تبني أدوات حديثة تساعدها في الرقابة على سير مختلف انشطتها ، ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة كأهم أداة لذلك ، حيث شملت دراستنا هذه على معرفة وتوضيح العلاقة بين هذه الأداة واتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة ، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في تحسين أو ترشيد القرارات التمويلية في مؤسسة مقابلة الأشغال العمومية للبناء، للإجابة على هذه الإشكالية قسمت الدراسة الى فصل نظري وفصل تطبيقي. عنوان الفصل الأول بمفاهيم عامة حول لوحة القيادة بالمؤسسة. أما الفصل الثاني جاء بدراسة أثر لوحة القيادة باتخاذ قرار التمويل في شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية .

أولاً: إختبار فرضيات الدراسة

وكإجابة على الإشكالية الرئيسية لموضوع دراستنا نرى بأن شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية لها جاهزية لتطبيق لوحة القيادة إلى حد معين والإعتماد عليها في إتخاذ القرارات المالية بإعتبار توافر أهم المتطلبات التنظيمية والإجرائية بها إلا أنه يوجد بعض النقائص التنظيمية والرقابية يمكن توضيحها في جانب التوصيات من هذه الدراسة، أما أهم النتائج المتوصل إليها يمكن إثباتها من خلال ما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى: يقصد بلوحة القيادة مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تفيد مراقب التسيير في معرفة سير العمليات المختلفة بالمؤسسة في لحظة زمنية معينة ، والهدف منها الرقابة القبيلة والحالية والبعديّة للأنشطة بالمؤسسة في أي لحظة كانت وأي نشاط معين ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى؛

بالنسبة للفرضية الثانية: تتمثل المتطلبات الضرورية لتطبيق لوحة القيادة للمؤسسة محل الدراسة في إعداد مؤشرات مرجعية لضبط الأنشطة التي تتم على مستوى المؤسسة وذلك للمقارنة وكشف الإنحرافات ، بالإضافة إلى مجموعة من المقومات الإجرائية العملية لأنشطة المؤسسة حتى تتم عملية الرقابة بشكل دقيق وسليم ؛

بالنسبة للفرضية الثالثة: مستوى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لمؤشرات التحليل المالي يرقى إلى مستوى ضعيف لتحقيق أهداف لوحة القيادة وذلك ما تم التوصل إليه من خلال لوحة القيادة والقوائم المالية للمؤسسة وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة ؛

الخاتمة

بالنسبة للفرضية الرابعة: يتم الإستناد إلى تقارير مراقب التسيير المالية بعد القيام بالإجراءات التصحيحية لإتخاذ القرارات المالية التي تدخل ضمن نطاق سياسة المؤسسة ، لأن وجهة نظر مراقب التسيير حول عمليات إتخاذ القرارات المالية تعد ضرورية وجوهرية بإعتبار أن مراقب التسيير يتبع إلى مصلحة المالية والمحاسبة ، وهذا ما يؤكد الفرضية الرابعة؛

بالنسبة للفرضية الخامسة: يشتمل تقرير مراقب التسيير على نواحي القصور والضعف المكتشفة من خلال القيام المراقبة والتشخيص الدوري بالإضافة إلى تقديم التصحيحات الملائمة ، أي يشير هذا التقرير إلى عرض نتائج الفحص والتقييم مع الإشارة إلى نواحي القصور الموجودة في نظام الرقابة الداخلية الكلي والإقتراحات اللازمة لمعالجة هذه الجوانب وهذا ما يؤكد الفرضية الخامسة؛

بالنسبة للفرضية السادسة: تعد مركزية إتخاذ القرارات لاسيما المالية منها من العوامل التي تعيق تطبيق لوحة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة ، كما يعتبر العنصر البشري والمتمثل في الموظفين بجميع مراتبهم هو أهم عائق لتطبيق لوحة القيادة من خلال صعوبة فهم وتنفيذ الإجراءات التشغيلية والمالية ، من العوامل التي قد تعيق من تطبيق لوحة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة ، هذا ما يؤدي إلى تأكيد صحة الفرضية السادسة.

ثانيا: النتائج العامة للدراسة

كما توصلنا من خلال الدراسة الميدانية الى مجموعة من النتائج نذكر منها :

حيث قمنا بإعداد لوحة قيادة خاصة بالمؤسسة لشهر من سنة 2018 مع اقتراح لوحة قيادة نموذجية سنوية للسنوات 2016، 2017 و 2018. حيث توصلنا في هذا الفصل الى النتائج التالية :

- تحتوي لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة على مؤشرات مالية جزئية لا تكفي لإتخاذ القرارات اللازمة في المؤسسة؛
- تثبت لوحة القيادة النموذجية المقترحة عدم فعالية لوحة القيادة بالمؤسسة في إتخاذ القرارات التمويلية؛
- إعتقاد شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية على لوحة القيادة في إتخاذ قرارات التمويل بشكل ضعيف .

ثالثا/ المقترحات: بعد اتمام هذه الدراسة ومعرفة شكل لوحة القيادة بالمؤسسة نقترح التوصيات التالية :

- 1- ضرورة الفهم الجيد للوحة القيادة من طرف المسؤولين عنها؛
 - 2- إقامة دوريات تدريبية للمسيرين وتوعيتهم على كيفية إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة؛
 - 3- ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية على هذه الأداة باعتبارها أداة فعالة في مراقبة التسيير؛
 - 4- ضرور تعظيم وتفعيل لوحة القيادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
- رابعا/آفاق الدراسة : بعد عرض وتحليل الدراسة التي بين أيدينا تنشأ لنا مجموعة من الأفكار والآفاق المستقبلية تساعد الباحثين في دراسات لاحقة أهمها:

- 1- واقع لوحة القيادة في مراقبة تسيير المؤسسات الخدمية؛
- 2- دور لوحة القيادة المالية في المؤسسات الاقتصادية؛
- 3- معوقات نظام لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب:

1. أحمد بوراس ، تمويل المنشآت الإقتصادية ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2008.
2. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010
3. طارق عبد العال حماد ، تحليل القوائم المالية لأغراض الإستثمار ومنح الإئتمان نظرة حالية ومستقبلية، الدار الجامعية ، مصر ، 2006
4. عبد الغفار حنفي ، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية ، مصر ، 2002
5. ناصر دادي عدون ، عبيرات مقدم، دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة، الطبعة الأولى ، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2008

ب- المجلات:

6. إسماعيل سبتي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي scf دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف للفترة (2014-2016)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد الإقتصادي رقم 01/34، جامعة الجلفة ، الجزائر ، 2017.
7. إلهام بن عيسى ، إعداد وتصميم لوحة القيادة ، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال ، المجلد 10 ، العدد 01 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2021 .
8. بن معزوز كمال ، لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها ، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 03، العدد 01، جامعة الجلفة، 2021.
9. حمزة بن متير ، حمزة العرابي، أهمية لوحة القيادة الاستشرافية في إدارة التكاليف في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية -دراسة استكشافية-، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد 10 ، العدد 03 ، جامعة البليدة 2 ، الجزائر ، 2019.

10. زينب بوغازي ، رقاد سليمة ، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06 ، العدد 01، جامعة المسيلة ، الجزائر، 2021.
11. عبد الفتاح السرطاوي ، عادل عيسى حسان ، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين دراسة حالة شركات الأدوية المدرجة في بورصة فلسطين للفترة ما بين (2010-2017)، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة ، المجلد 04 ، العدد 02 ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2019.
12. العونية بن زكورة ، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر ADE ، مجلة إقتصاد المال والأعمال ، العجلد 04 ، العدد 02 ، جامعة الوادي ، الجزائر ، 2019.
13. لعبيدي مهاوات ، إلياس بومعروف ، وظيفة وأدوات مراقبة التسيير كآلية لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنمية الاقتصادية ، العدد 02 ، جامعة الوادي ، الجزائر ، 2016 .
14. يوسف خروي، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية ، المجلد 07 ، العدد 02 ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2021 .

ت- المنشورات:

15. معهد المدققين الداخليين الأمريكيين، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، ترجمة: جمعية المدققين الداخليين، لبنان، 2017.

ث- أطروحات الدكتوراه:

16. ليلي بوحديد ، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ، دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير ، جامعة باتنة 2015.
17. ليلي بوحديد ، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2015.

18. محمد العربي بن لخضر ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسات الإقتصادية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2015.

19. نعيمة يحياوي ، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2009

ج- الملتقيات:

20. عيسى براق ، عائشة كداتسة، راضية برامقي، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير ، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع ، جامعة البليدة 2 ، يوم 2017/04/25.

ج- المحاضرات:

21. خالد مقدم، عبد الله مايو، نظام الرقابة الداخلية، مطبوعة محاضرات لطلبة السنة الثالثة محاسبة ومراجعة والسنة الأولى ماستر دراسات محاسبية وجبائية معمقة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.

خ- المراجع الأجنبية:

22. Françoise Giraud et autres ,Olivier Saulipic ,Carole Bonnier ,François Fourcade , **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**, paris, 2 eme édition,Gualino éditeur, 2004.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأصول لسنة 2016

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2016

CENTRE DD GHARDAIA

DATE 26/08/2019 09.13.44

BILAN ACTIF

Définitif

| ACTIF | note | brut 2016 | amort 2016 | 2016 | 2015 |
|---|------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIF NON COURANT | | | | | |
| Ecart d'acquisition (ou goodwill) | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | | | | |
| Frais de développements immobilisables | | | | | |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrains | | 3 308 560,03 | | 3 308 560,03 | 4 163 135,02 |
| Agencements et aménagements de terrains | | 15 324 433,55 | 6 233 178,12 | 9 091 255,43 | 9 426 208,18 |
| Constructions (Batiments et ouvrages) | | 201 739 693,57 | 82 740 598,42 | 118 999 095,15 | 75 440 557,88 |
| Installations techniques, matériel et outillage | | 17 403 357 295,42 | 6 756 351 995,77 | 10 647 005 299,65 | 9 838 323 814,58 |
| Autres immobilisations corporelles | | 2 176 105 969,75 | 703 647 929,02 | 1 472 458 040,73 | 1 582 722 120,59 |
| Immobilisations en cours | | 2 333 954 589,55 | | 2 333 954 589,55 | 2 212 166 124,58 |
| Immobilisations financières | | | | | |
| Titres mises en équivalence - entreprises associées | | | | | |
| Titres participations et créances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | | | | |
| Comptes de liaison | | | | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 22 133 790 541,87 | 7 548 973 701,33 | 14 584 816 840,54 | 13 722 241 760,83 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Clients | | 2 243 720 648,33 | 228 838 195,29 | 2 014 882 453,04 | 1 160 349 569,13 |
| Stocks et encours | | 2 454 558,53 | | 2 454 558,53 | 1 201 924,10 |
| Créances sur sociétés du groupe et associés | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| Autres débiteurs | | 679 320 455,64 | 2 003 003,17 | 677 317 452,47 | 540 677 683,14 |
| Impôts | | 83 132 356,80 | | 83 132 356,80 | 83 707 123,28 |
| Autres actifs courants | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Trésorerie | | 217 941 814,32 | 2 676 606,02 | 215 265 208,30 | 352 476 279,68 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 3 226 569 833,62 | 233 517 804,48 | 2 993 052 029,14 | 2 138 412 579,34 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 25 360 360 375,49 | 7 782 491 505,81 | 17 577 868 869,68 | 15 860 654 340,17 |

الملحق رقم (02): قائمة الخصوم لسنة 2016

| | | | |
|---------------------|---|-----------|---------------------|
| SOCIETE | Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz | EXERCICE | 2016 |
| CENTRE | DD GHARDAIA | DATE | 26/08/2019 09.48.09 |
| BILAN PASSIF | | Définitif | |

| PASSIF | note | 2016 | 2015 |
|---|------|-------------------|-------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves (Réserves consolidées) | | | |
| Ecart de réévaluation | | 160 198 203,19 | 160 198 203,19 |
| Résultat net | | 0,00 | 0,00 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | - 147 022 060,61 | - 112 508 855,59 |
| compte de liaison** | | 11 211 572 422,25 | 10 482 512 391,97 |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES | | 11 224 748 564,83 | 10 530 201 939,57 |
| PASSIFS NON COURANTS | | | |
| Emprunts et dettes financières | | 25 550 550,43 | 23 244 635,24 |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance | | 2 890 756 112,10 | 3 161 865 944,82 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS | | 2 916 306 662,53 | 3 185 110 580,06 |
| PASSIFS COURANTS | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 1 286 450 231,49 | 968 376 198,32 |
| Impôts | | 66 759 418,45 | 46 620 043,97 |
| Dettes sur sociétés du Groupe et associés | | 0,00 | 0,00 |
| Autres dettes | | 2 083 603 992,38 | 1 130 345 578,25 |
| Trésorerie passif | | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL PASSIFS COURANTS | | 3 436 813 642,32 | 2 145 341 820,54 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 17 577 868 869,68 | 15 860 654 340,17 |

الملحق رقم (03): قائمة الأصول لسنة 2017

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2017

CENTRE DD GHARDAIA

DATE 26/08/2019 09.33.38

BILAN ACTIF

Définitif

| ACTIF | note | brut 2017 | amort 2017 | 2017 | 2016 |
|---|------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIF NON COURANT | | | | | |
| Ecart d'acquisition (ou goodwill) | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | | | | |
| Frais de développements immobilisables | | | | | |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrains | | 3 308 560,03 | | 3 308 560,03 | 3 308 560,03 |
| Agencements et aménagements de terrains | | 15 324 433,55 | 6 568 130,89 | 8 756 302,66 | 9 091 255,43 |
| Constructions (Batiments et ouvrages) | | 263 990 387,55 | 87 931 255,27 | 176 059 132,28 | 118 999 095,15 |
| Installations techniques, matériel et outillage | | 18 874 901 877,38 | 7 463 756 708,93 | 11 411 145 168,45 | 10 647 005 299,65 |
| Autres immobilisations corporelles | | 2 288 249 437,65 | 820 881 775,58 | 1 467 367 662,07 | 1 472 458 040,73 |
| Immobilisations en cours | | 2 158 771 001,42 | | 2 158 771 001,42 | 2 333 954 589,55 |
| Immobilisations financières | | | | | |
| Titres mises en équivalence - entreprises associées | | | | | |
| Titres participations et créances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | | | | |
| Comptes de liaison | | | | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 23 604 545 697,58 | 8 379 137 870,67 | 15 225 407 826,91 | 14 584 816 840,54 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Clients | | 3 022 565 154,50 | 404 749 814,37 | 2 617 815 340,13 | 2 014 882 453,04 |
| Stocks et encours | | 1 496 953,65 | | 1 496 953,65 | 2 454 558,53 |
| Créances sur sociétés du groupe et associés | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| Autres débiteurs | | 1 428 928 568,58 | 1 415 536,70 | 1 427 513 031,88 | 677 317 452,47 |
| Impôts | | 69 031 740,66 | | 69 031 740,66 | 83 132 356,80 |
| Autres actifs courants | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Trésorerie | | 185 475 120,37 | 2 132 483,51 | 183 342 636,86 | 215 265 208,30 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 4 707 497 537,76 | 408 297 834,58 | 4 299 199 703,18 | 2 993 052 029,14 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 28 312 043 235,34 | 8 787 435 705,25 | 19 524 607 530,09 | 17 577 868 869,68 |

الملحق رقم (04): قائمة الخصوم لسنة 2017

| | |
|--|---------------------------------|
| SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz | EXERCICE 2017 |
| CENTRE DD GHARDAIA | DATE 26/08/2019 09.48.39 |
| BILAN PASSIF | Définitif |

| PASSIF | note | 2017 | 2016 |
|---|------|-------------------|-------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves (Réserves consolidées) | | | |
| Écart de réévaluation | | 160 198 203,19 | 160 198 203,19 |
| Résultat net | | 0,00 | 0,00 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | 0,00 | - 147 022 060,61 |
| compte de liaison** | | 11 974 447 360,25 | 11 211 572 422,25 |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES | | 12 134 645 563,44 | 11 224 748 564,83 |
| PASSIFS NON COURANTS | | | |
| Emprunts et dettes financières | | 28 394 629,20 | 25 550 550,43 |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance | | 3 068 631 641,65 | 2 890 756 112,10 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS | | 3 097 026 270,85 | 2 916 306 662,53 |
| PASSIFS COURANTS | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 1 043 378 073,05 | 1 286 450 231,49 |
| Impôts | | 72 112 678,33 | 66 759 418,45 |
| Dettes sur sociétés du Groupe et associés | | 0,00 | 0,00 |
| Autres dettes | | 3 177 444 944,42 | 2 083 603 992,38 |
| Trésorerie passif | | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL PASSIFS COURANTS | | 4 292 935 695,80 | 3 436 813 642,32 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 19 524 607 530,09 | 17 577 868 889,68 |

الملحق رقم (05): قائمة الأصول لسنة 2018

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2018

CENTRE DD GHARDAIA

DATE 26/08/2019 09.36.14

BILAN ACTIF

Définitif

| ACTIF | note | brut 2018 | amort 2018 | 2018 | 2017 |
|---|------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIF NON COURANT | | | | | |
| Ecart d'acquisition (ou goodwill) | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | | | | |
| Frais de développements immobilisables | | | | | |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrains | | 3 308 560,03 | | 3 308 560,03 | 3 308 560,03 |
| Agencements et aménagements de terrains | | 15 324 433,56 | 6 903 083,64 | 8 421 349,91 | 8 756 302,66 |
| Constructions (Batiments et ouvrages) | | 296 022 906,39 | 93 762 562,30 | 202 260 344,09 | 176 059 132,28 |
| Installations techniques, matériel et outillage | | 19 867 432 281,79 | 8 102 565 122,32 | 11 764 867 159,47 | 11 411 145 168,45 |
| Autres immobilisations corporelles | | 2 416 505 674,57 | 940 842 252,51 | 1 475 663 422,06 | 1 467 367 662,07 |
| Immobilisations en cours | | 2 179 061 344,50 | | 2 179 061 344,50 | 2 158 771 001,42 |
| Immobilisations financières | | | | | |
| Titres mises en équivalence - entreprises associées | | | | | |
| Titres participations et créances rattachées | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | | | | |
| Comptes de liaison | | | | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 24 777 655 200,83 | 9 144 073 020,77 | 15 633 582 180,06 | 15 225 407 826,91 |
| ACTIF COURANT | | | | | |
| Créances et emplois assimilés | | | | | |
| Clients | | 1 975 239 556,42 | 60 823 245,17 | 1 914 416 311,25 | 2 617 815 340,13 |
| Stocks et encours | | 3 084 787,19 | | 3 084 787,19 | 1 496 953,65 |
| Créances sur sociétés du groupe et associés | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| Autres débiteurs | | 1 001 344 891,09 | 1 410 774,83 | 999 934 116,26 | 1 427 513 031,88 |
| Impôts | | 64 067 536,49 | | 64 067 536,49 | 69 031 740,66 |
| Autres actifs courants | | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| Disponibilités et assimilés | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | |
| Trésorerie | | 286 436 124,03 | 1 598 264,37 | 284 837 859,66 | 183 342 636,86 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 3 330 172 895,22 | 63 832 284,37 | 3 266 340 610,85 | 4 299 199 703,18 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 28 107 828 096,05 | 9 207 905 305,14 | 18 899 922 790,91 | 19 524 607 530,09 |

الملحق رقم (06): قائمة الخصوم لسنة 2018

| | |
|---|--------------------------|
| SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz | EXERCICE 2018 |
| CENTRE DD GHARDAIA | DATE 26/08/2019 09.48.07 |
| BILAN PASSIF | |
| | Définitif |

| PASSIF | note | 2018 | 2017 |
|---|------|--------------------------|--------------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital non appelé | | | |
| Primes et réserves (Réserves consolidées) | | | |
| Écart de réévaluation | | 160 982 03,19 | 160 982 03,19 |
| Résultat net | | 0,00 | 0,00 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | 0,00 | 0,00 |
| compte de liaison** | | 11 932 816 978,37 | 11 974 847 360,25 |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES | | 12 093 015 081,56 | 12 034 845 563,44 |
| PASSIFS NON COURANTS | | | |
| Emprunts et dettes financières | | 33 835 334,18 | 28 394 829,20 |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance | | 3 092 321 225,93 | 3 068 831 841,65 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS | | 3 225 756 560,11 | 3 097 026 270,85 |
| PASSIFS COURANTS | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 1 094 876 313,00 | 1 043 378 073,05 |
| Impôts | | 73 184 737,17 | 72 112 678,33 |
| Dettes sur sociétés du Groupe et associés | | 0,00 | 0,00 |
| Autres dettes | | 2 413 289 999,07 | 3 077 344 944,42 |
| Trésorerie passif | | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL PASSIFS COURANTS | | 3 581 151 049,24 | 4 292 935 895,80 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 18 899 922 790,91 | 19 524 807 530,09 |