



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية، وعلوم تجارية، وعلوم التسيير

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان

لوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ القرار في

المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة-شركة توزيع الكهرباء والغاز حضري

ورقلة-) الفترة السداسي الأول لسنة 2015

من إعداد الطالبة : رحماني دلال

نوقشت وأجيزت في 2016/05/24

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

دكتور قريشي محمد الصغير

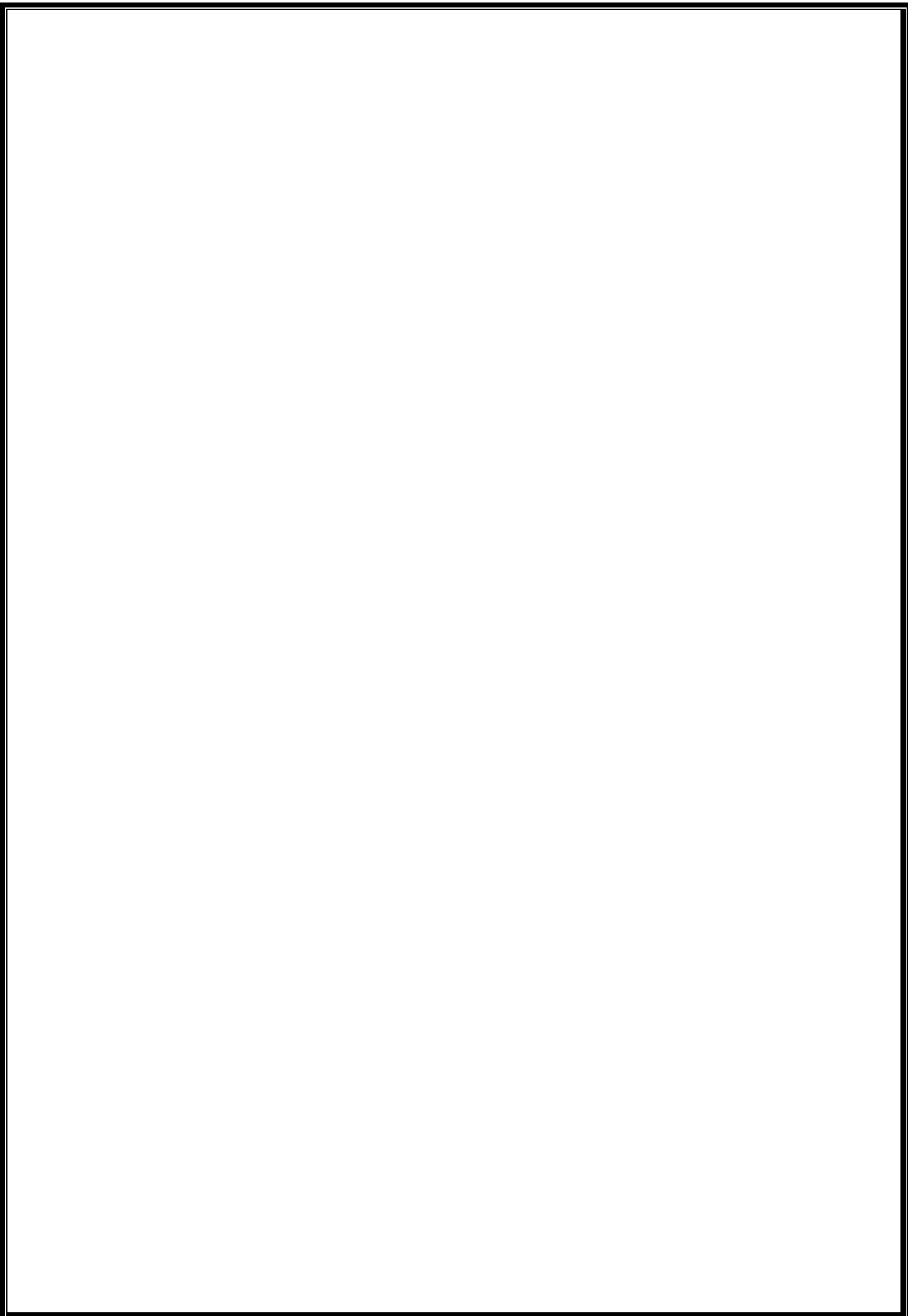
(أستاذ مساعد "أ"، - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ بوغابة محمد الحافظ

(أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

الأستاذة دشاش أم الخير

السنة الجامعية : 2016/2015





جامعة قاصدي مرباح ورقلة

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية، وعلوم تجارية، علوم التسيير

تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان

لوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ القرار في

المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة-شركة توزيع الكهرباء والغاز حضري

ورقلة-) الفترة: السداسي الأول لسنة 2015

من إعداد الطالبة: رحمانى دلال

نوقشت وأجيزت في 2015/05/24

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

دكتور قريشي محمد الصغير

(أستاذ مساعد "أ"، - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ بوغابة محمد الحافظ

(استاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

الأستاذة دشاش أم الخير

السنة الجامعية : 2016/2015.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك في الوجود، إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، إلى التي دفعتني
دوما إلى الأمام وكانت سراجا ينير دربي إليك " أمي " الغالية حفظك الله.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من كان حافزا للعلم والمثابرة إلى أبي الغالي " الأخضر " حفظه الله الذي لم
يبخل عليا بعطفه وحنانه ودعمه المادي والمعنوي ولطالما تمنى وانتظر هذا اليوم.

إلى الأعمدة التي أظل ارتكز عليها للصمود إخوتي وأخواتي.

إلى جدتي العزيزة رحمها الله.

إلى أجمل ما أهدت لي في الحياة من الصديقات الوفيات، اللاتي طالما لجأت إليهن في وقت الضيق
والفرج وفي الصراء والضراء.

ومن دون أن أنسى زملاء الدفعة سنة الثانية ماستر تدقيق ومراقبة التسيير 2016.

إلى من فتح هذه الورقات وتصفحها بعدي .



الشكر والعرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على من أرسله الله رحمته للعالمين، وعلى جميع الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

بعد توجيهي الشكر لله عز وجل أجد نفسي مدينا بالوفاء والعرفان لأستاذي الفاضل " بوغابة محمد الحافظ" الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة حيث قدم لي النصح والإرشاد طيلة فترة إعداد المذكرة فله مني عظيم الشكر والتقدير والعرفان.

كما أتقدم بجزيل الشكر للعاملين في مؤسسة "سونلغاز بورقلة" لما بذلوه من تعاون في انجاز هذا العمل وأخص بذكر المؤطر "بن فردية عبد القادر و بوغابة عبد الرؤوف، زرقون جمال".

وأخير... اللهم أني أشهدك بأنني قد بذلت ما يسرت لي من جهد فإن كنت قد وفقت فمن عندك وإن كنت قد أخطأت فمن عندي، اللهم أجعل عملي مقبولا، وسعي فيه مرضيا مشكورا مبتغيا به وجهك الكريم.



الملخص

تهدف المؤسسة الاقتصادية في ظل التغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية الحالية إلى الحفاظ على استمراريتها ونموها، وما يحتم عليها اتخاذ القرارات السليمة التي تحدد كيفية توزيع مواردها المتاحة الاستغلال الغير محدد وتحديد البدائل المتاحة، وهذا الأمر الذي تطلب ضرورة يتطلب وجود لوحة القيادة وهذا كان من خلال طرح الإشكالية التالية ما مدى مساهمة لوحة القيادة في المساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية؟

وبغية تحقيق هذه الأهداف اعتمدنا على المنهج الوصفي في الفصل الأول، حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم القرار وأهميته وأهم أنواعه، وكذلك تطرقنا إلى تعريف لوحة القيادة وأهم مراحلها وطرق عرضها.

واعتمدنا على منهج دراسة الحالة في الفصل الثاني وذلك بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط "حضري، حيث أن لوحة القيادة تبين كيفية إعدادها ومن ثم عملية استخراج الانحرافات واتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب لمعالجة هذه الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب تفاديا لتراكمها.

الكلمات المفتاحية : اتخاذ القرار، قرار، لوحة القيادة، انحرافات.

Résumé:

Le rôle de l'établissement économique dans les variation accéléré d'éco-compétitive actuelle a la protection de son performance et son croissance, et leur obligation de prendre un décision Permet de déterminé la méthode de répartition des son constitution .Pour profitage pas limité et déterminé aussi les remplacent .cette ordre nécessite la disponibilité de l'existence d'un tableau de bord , ci dernier parmi de pose la problématique suivant " a quelle temps tableau de bord aide pour prendre un décision dans l'établissement économique ? " .

Pour déterminé ces rôles nous avons utilisé la méthode descriptif dans le premier chapitre , nous avons orienté vers la définition ou bien la concept la décision et son rôle et son sortes importantes , et aussi la définition la de tableau de bord et les principaux étapes et les définitions de tableau de bord et les principaux étape et les méthode de son utilisation

Dans notre étude nous avons basé sur l'étude de cas dans la 2 ème chapitre par l'application d'étude théorique sur un établissement de répartition d'électricité et le gaz pour le milieu civil (Ouargla)

Le tableau de bord montré que comment faire l'opération de relèvement des déviations et cette déviation et la correction dans le temps susceptible aussi pour éviter son le cambrement.

Les mots clé : prendre la décision, la décision , tableau de bord , déviations

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة

الفصل الأول- أدبيات نظرية حول القرار ولوحة القيادة-

02	تمهيد
03	المبحث الأول- الإطار المفاهيمي للقرار ولوحة القيادة
03	المطلب الأول- مفهوم القرار
10	المطلب الثاني: مفهوم لوحة القيادة
16	المبحث الثاني : الأبحاث والدراسات العلمية السابقة
16	المطلب الأول : الأبحاث والدراسات باللغة العربية والاجنبية
21	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
24	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني- الدراسة الميدانية-

26	تمهيد
27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة للدراسة
27	المطلب الأول : طريقة المستخدمة في الدراسة
33	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة
34	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
34	المطلب الأول: عرض النتائج
43	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
45	خلاصة الفصل الثاني
47	الخاتمة
50	المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
06	تصنيف القرارات	1-1
13	نموذج للوحات القيادة	2-1
21	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	3-1
35	زيائن الكهرباء	1-2
37	زيائن الغاز	2-2
38	شراء وبيع نسبة خسائر الكهرباء	3-2
40	شراء وبيع نسبة خسائر الغاز	4-2
41	رقم الأعمال خارج الضريبة	5-2
42	آجال ديون الزيائن	6-2
43	لوحة القيادة الإجمالية لقسم العلاقات التجارية	7-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	يمراحل عملية اتخاذ القرار	1-1
08	أنواع القرارات في المستويات الإدارية	2-2
30	الهيكل التنظيمي لمجمع شركة سونلغاز	1-2
31	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع ورقلة حضري	2-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
54	زبائن الكهرباء	1
54	زبائن الغاز	2
55	شراء وبيع خسائر الكهرباء	3
55	شراء وبيع خسائر الغاز	4
56	رقم الأعمال خارج الضريبة	5
56	آجال ديون الزبائن	6
57	تقرير إجتماع	7

المقدمة

تواطئة:

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة نتيجة للتطور الذي لحقه في ظل النظام الدولي الجديد من جهة، والتكتلات الاقتصادية على المستوى الدولي والإقليمي من جهة أخرى، والجزائر كواحدة من دول العالم التي شهدت في الآونة الأخيرة تحولات اقتصادية كبيرة وذلك بدخولها نمطا اقتصاديا جديدا يعتمد على اقتصاد السوق والمبادلات الحرة، وفي ظل هذه الظروف أصبح لزاما على مسيري المؤسسات الجزائرية تجسيد للأفكار القاضية بجمية الاستغلال الأمثل والفعال لمواردها المالية والمادية والمعرفية. وعلى هذا الأساس ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات رقابية تسمح بمتابعة التكاليف قصد التحكم فيها، من أبرزها: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، والموازنات التقديرية، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغيير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المسيرين، وكشفت عن عجز هذه الأدوات الرقابية في تلبية بعض ضروريات التسيير الحديث، وهو ما دفع الباحثين إلى تطوير أداة تكميلية أكثر شمولا تسمى لوحة القيادة.

وتعد لوحة القيادة من أهم الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة، وتمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات.

الإشكالية الرئيسية:

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة لوحة القيادة في المساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ؟

تقودنا هذه الإشكالية إلى طرح التساؤلات التالية:

- ✓ ما هي أنواع وطبيعة القرارات التي تتخذ على مستوى الدراسة ؟
- ✓ ما هي مراحل إعداد لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ✓ في ما تتمثل مساهمة لوحات القيادة بالمؤسسة محل الدراسة في المساعدة اتخاذ القرار ؟

فرضيات البحث:

- ✓ هناك عدة أنواع للقرارات التي يمكن أن تتخذ على مستوى الدراسة وقد تختلف باختلاف طبيعتها ؛
- ✓ يوجد مراحل في إعداد لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ؛
- ✓ تساهم لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة فعلا في تقليص الانحرافات وتصحيحها واتخاذ قرارات سليمة.

مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ رغبتنا في هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به وكيفية استخدامه في المؤسسة؛
- ✓ ظهور تحديات جديدة ومتغيرات اقتصادية أدت إلى ضرورة استعمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأدوات فعالة في مراقبة التسيير؛

- ✓ العلاقة بين التخصص المدروس في الجامعة وموضوع البحث؛

✓ إضافة إلى الشعور بقيمة البحث في المواضيع التي تتناول التقنيات الحديثة للتسيير.

أهمية البحث:

✓ تكمن أهمية الموضوع في أن لوحة القيادة من أبرز الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير؛

✓ وكذلك تعتبر من أهم الركائز التي تدعم المؤسسة في اتخاذ القرار.

أهداف الدراسة :

✓ محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات المقدمة

✓ محاولة إبراز أهمية لوحة القيادة في المؤسسة؛

✓ كيفية استعمال لوحة القيادة باعتبارها أداة مساعدة في اتخاذ القرار المؤسسة.

حدود الدراسة :

✓ **حسب المكان:** تم إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز حضري ورقلة .

✓ **حسب الزمان:** لقد تمت الدراسة من الفترة 2014 خلال السداسي الثاني إلى السداسي الأول من 2015.

طبيعة المتغيرات :

✓ **المتغير المستقل :** يتمثل في لوحة القيادة.

✓ **المتغير التابع :** يتمثل في اتخاذ القرار.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة :

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات أو عدم صحتها ، اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد استخدمنا المنهج كدراسة الحالة لجمع المعلومات المتوصل إليها في الجانب النظري من خلال لوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ القرار في شركة توزيع الكهرباء والغاز حضري بورقلة.

مرجعية الدراسة:

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

هيكل البحث:

لقد قمنا بتقسيم الموضوع إلى فصلين: حيث تطرقنا

في الفصل الأول إلى الدراسة النظرية للوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ القرار ثم تقسمه لمبحثين المبحث الأول بعنوان :
الإطار المفاهيمي للقرار ولوحة القيادة والذي يتناول البعد النظري لكل من لوحة القيادة واتخاذ القرار، أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان أي الدراسات السابق الأبحاث والدراسات العلمية السابقة لها علاقة بالموضوع .
أما الفصل الثاني فكان بعنوان الجانب الدراسة الميدانية حيث تم تخصيصه لدراسة الحالة وقسم إلى مبحثين المبحث الأول يتضمن الطريقة والأدوات المستخدمة في البحث، والمبحث الثاني خصص لعرض النتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول

أدبيات نظرية حول القرار ولوحة
القيادة

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مهمة وجوهرية ، وبشكل عام يعتبر من أهم الوظائف الإدارية وتسعى الإدارة دائما إلى اتخاذ القرار السليم مع الأهداف المسطرة وذلك بمدى صحة قراراتها ومدى كفاءة وفاعلية هذه العملية ، لذلك تحتاج المؤسسة لوسيلة فعالة تساعد على اتخاذ قراراتها وهي لوحة القيادة بما تحتويه من مؤشرات تدل على طبيعة القرار الواجب اتخاذه. ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقرار ولوحة القيادة

المبحث الثاني : الأبحاث الدراسات العلمية السابقة

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقرار ولوحة القيادة

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مطلبين المطلب الأول مفهوم القرار والمطلب الثاني مفهوم لوحة القيادة.

المطلب الأول : مفهوم القرار

الفرع الأول : تعريف القرار وأهميته

أولاً-تعريف القرار : تعددت التعريفات لمفهوم القرار إلى نذكر منها :

- حسب Bernard هو ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير¹.
- حسب Simon هو عملية بحث عن حل وسط ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيق تاما غير البديل الذي تم اختياره، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة².
- هو عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة. وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة³.
- يشير إلى العملية التي تبين على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي الاختيار والتفضيل للبدائل أو الإمكانيات المتاحة، حيث أن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تمثل في الاختيار بين تلك البدائل⁴.

ومنه نستنتج أن " اتخاذ القرار يعتبر عملية مفاضلة بين مجموعة من البدائل لاختيار أفضل بديل لحل مشكل معين ".

ثانيا : أهمية القرار:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ القرار، فاتخاذ القرارات أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المؤسسة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء وظيفة بالمؤسسة (كالإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية)، أو أداء وظيفة إدارية (كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) ما لم يصدر بصدد قرارا يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك، وتكمن أهمية اتخاذ القرار فيما يلي⁵:

● اتخاذ القرارات عملية مستمرة؛

¹-طاهرة عريس، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص 3.

²-أمل أحمد طعمة، "اتخاذ القرار والسلوك القيادي" برنامج تدريبي، الطبعة الثانية 2010، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 16.

³- محمد حافظ الحجازي، دعم القرارات في المنظمات ، بدون طبعة ، مصر، بدون سنة نشر، ص 105.

⁴-إبراهيم نائب، إنعام باقية، نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محوسبة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص ص 33-34.

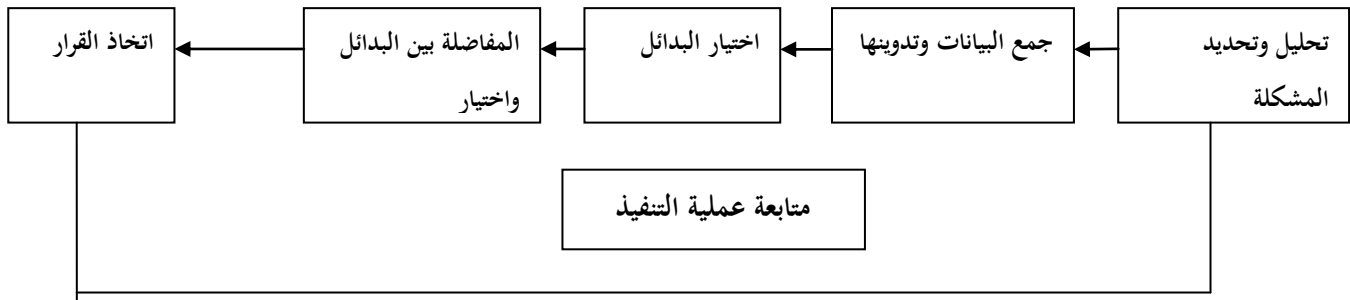
⁵- سامي ياسين، الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع Gpl البلدية ، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 3 ، 2009-2010، ص 48.

- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله؛
- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة؛
- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة؛
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية.

الفرع الثاني : مراحل القرار

تم ر عملية اتخاذ القرار بالعديد من المراحل والتي يمكن توضيحها كالتالي :

الشكل رقم (1-1): مراحل عملية اتخاذ القرار



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

1 -مرحلة تحديد وتشخيص المشكلة :

من الأمور المهمة التي ينبغي على متخذ القرار-وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها-هي تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها؛

2 -مرحلة جمع البيانات والمعلومات :

أن فهم من المشكلة فهما حقيقيا، و تحديد أبعادها واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات و المعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار الفعال، وذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة القائمين به في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة لتحليلها تحليلا دقيقا يتم مقارنة الحقائق مع الأرقام للوصول إلى معلومات تساعد على الوصول إلى القرارات المناسبة¹.

3 -مرحلة تحديد واختيار البدائل :

¹ - أحمد زنبيل خوري، دور المحاسبين ومراقب الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، مصر، 2006، ص38.

يعتبر تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة من أهم مراحل اتخاذ القرارات وتتمثل في البحث عن الحلول والبدائل الممكنة لحل تلك المشكلة وتلعب الخبرة لدى متخذي القرار دوراً رئيسياً في هذا المجال¹.

4 -مرحلة تقييم البدائل :

البديل الأفضل والمناسب في ظل ظروف إمكانية متخذ القرار؛

5 -مرحلة اتخاذ القرار :

يعد اختيار البديل المناسب هو البديل الذي يحقق الهدف المطلوب انجازه لاتخاذ القرار التي تعد كإعلان عن ذلك البديل، ويجب أن يتبع عملية اتخاذ القرار نوع من الرقابة للتأكد من فعالية القرار الذي تم اتخاذه².

الفرع الثالث : أنواع القرار

تتعدد أنواع القرارات بتعدد المعايير التي يمكن اتخاذاها أساساً للتصنيف، حيث يمكن تصنيفها إلى ما يلي³:

أولاً-تصنيف القرارات حسب طبيعة الموقف: ويمكن تقسيمها إلى نوعين:

أ- القرارات من حيث التأكد (أو توفر المعلومات):

يعتمد هذا التصنيف على درجة التأكد حيث يتراوح مقياس التأكد ما بين التأكد الكامل وعدم التأكد الكامل، مروراً بظروف المخاطرة. ففي ظروف التأكد الكامل نجد أن كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة ويتأكد كامل مع وجود استقرار أو ثبات، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة. أما القرارات المتخذة في ظل ظروف المخاطرة، فيكون احتمال حدوث كل حالة معروفاً، أو يمكن تقديره، ويستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره، بدلالة التوزيعات الاحتمالية. وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطرة هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة، الذي لا يقضي التأكد الكامل وإنما شبه الكامل.

لذا ينبغي عند التعرض لمثل هذه المواقف، البحث عن معلومات مناسبة تسمح بالانتقال من حالة عدم التأكد الكامل هذه إلى حالة المخاطرة، كي يصبح بالإمكان اتخاذ القرار المناسب. وتزداد قدرة الفرد على مواجهة ظروف المخاطرة من خلال تنمية مهاراته وكفاءته في اتخاذ القرارات.

ب- القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة حسب H. Simon:

يتميز (هيربرت سايمون) بين نوعين من القرارات أو جدولتها إلى :

¹ - كمال عبد العزيز النقيب مقدمة في نظرية المحاسبة، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 310.

² - ياسر صادق مطيع وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، مكتب المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 48.

³ - أمل أحمد طعنة، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.

1-قرارات مبرمجة (programmed Décisions): هي القرارات المتكررة، التي تتخذ موقف أو وفقا لما هو موجود ومحدد في اللوائح والأنظمة أكثر هذه القرارات تصب في إطار الأعمال اليومية المتكررة، ولا تحتاج لأدنى جهد أو مقدرة في التحليل واختيار البدائل؛

2-قرارات غير مبرمجة (Non programmed Decisions): هي القرارات غير متكررة، التي تنطوي على قرارات حرجة وتتطلب عدة إجراءات قبل صنعها. ولا يوجد لهذا النوع من القرارات طرق محددة، أو خطوات معلومة في الأساس لحل مشكلة ما. وذلك إما لأنها لم تحدث من قبل، أو لأنها معقدة، أو هامة لدرجة ينبغي القيام بعدة إجراءات قبل البدء فيها.

الجدول رقم (1-1) تصنيف القرارات

أساسيات التفرقة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
طبيعتها	روتينية ومتكررة	غير منظمة وغير متكررة
معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن استخدام الحكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتسم بنوع من الصعوبة
ظروف اتخاذ القرار	تأكد	عدم تأكد نسبي
الإجراءات	محدد	غير محدد مسبقا
المعلومات	متوفرة	قليلة جدا وغير كافية
أدوات الحل	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة، برامج الحاسوب المتطورة

المصدر: حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص102.

ثانيا : تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية بالهؤسسة :

ويمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى الأنواع التالية¹ :

أ- قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتشمل القرارات التي تتعلق بكيفية الحصول على الموارد البشرية، وطرق الاختيار والتعيين، وكيفية التدريب والتأهيل، وأسس تحليل الوظائف وتوصيفها، وقواعد دفع الأجور... الخ؛

ب-قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها : من أمثلتها القرارات المتعلقة بوضع الأهداف والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها وصياغة برامج العمل... الخ؛

ج-قرارات تتعلق بالإنتاج : وتتضمن القرارات الخاصة باختيار مواقع الإنتاج وكيفية ترتيب الآلات المستخدمة داخل الورشات وتحديد خطوط الإنتاج وعدد المنتجات..... الخ؛

¹ - باسم عمروش، دور أدوات مراقبة التسيير في ترشيد عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمركب المنجمي بجبل العنق -بئر العاتر-تحليل بيانات سنة 2010، شهادة الماجستير ، غير منشورة، جامعة قاصدي مراح-ورقلة ، 2013، ص54.

د-قرارات تتعلق بالتسويق : وتشمل هذه المجموعة من القرارات تلك الخاصة بنوعية السلعة ومعايير جودتها، وطرق تسويقها إلى الزبون.....الخ؛

و-تتعلق بالتمويل : كالقرارات الخاصة بتحديد حجم رأس المال اللازم والسيولة الضرورية للنشاط العادي للمؤسسة، وطرق التمويل، ومعدلات الأرباح الواجب تحقيقها وكيفية توزيعها.....الخ.

ثالثا : تصنيف قرارات حسب المستويات الإدارية

لقد صنفت القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع¹ :

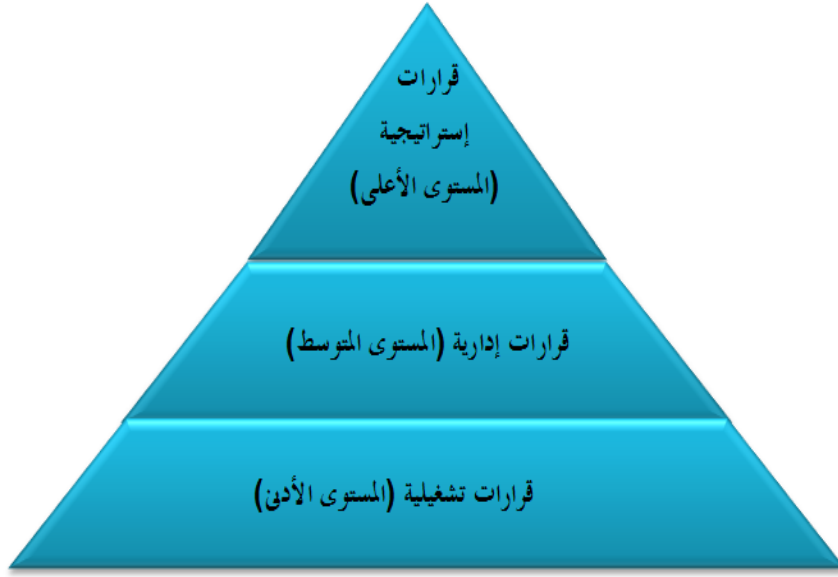
أ-القرارات التشغيلية(تنفيذية) : هي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، وهي أقرب لإتباع تعليمات وإرشادات، منها إلى الاختيار بين البدائل، وعادة تكون متعلقة بالتأكد من المهام والنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وبفاعلية، ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف تؤكد تام وتناجها معروفة مسبقا مثل تعطيل في خط الإنتاج وما يحتاجه من تصليحه من إجراءات نمطية معينة؛

ب-القرارات الإدارية(تكتيكية) : فهي قرارات تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية ، فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وفرض كذلك قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها؛

ج-القرارات الإستراتيجية : هي قرارات تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة ، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة وتتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة وهذا النوع من القرارات الإستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة...الخ.

¹ - حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص104.

الشكل رقم (1-2): أنواع القرارات في المستويات الإدارية



مصدر: حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 104.

رابعا : تصنيف وفقا للمشاركة في اتخاذها:

ونميز بين نوعين من القرارات للمشاركة في اتخاذها¹:

أ-القرارات الشخصية : تتعلق بالمدير كفرد وليس كعضو في المنظمة، بمعنى أن مثل هذه القرارات لا تفوض إلى أحد لأن تنفيذها لا يتطلب دعما من أعضاء المنظمة؛

ب-القرارات التنظيمية : هي تلك القرارات التي يضعها المدراء بموجب أدوارهم الرسمية كوضع الإستراتيجيات ووضع الأهداف الموافقة للخطط وغيرها .

الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في القرار

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار منها ما يلي² :

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

¹-صخري جمال عبد الناصر، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة البترولية في الجزائر - دراسة حالة مؤسسة ENSP (2010،2011)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2013، ص30.

²-سالم ياسين، الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع GpL البلدية، مذكرة ماجستير، غير منشورة جامعة الجزائر3، 2010، ص 53-54.

- الثقافة السائدة: في المؤسسة : لا بد على المؤسسة أن تراعي الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار؛
- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة : يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الواقع والحقيقة وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديلي؛
- العوامل السلوكية : يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاث جوانب هي:
- أ – الجانب الأول : يتعلق بالواعتث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها؛
- ب – الجانب الثاني : يتعلق بالبيئة النفسية للفرد؛
- ج – الجانب الثالث : يتعلق بدور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد.
- القيم والمعتقدات : للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها مع الحياة؛
- المؤثرات الشخصية : لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجيهات الشخصية للفرد؛
- الميول والطموحات : لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك؛
- العوامل النفسية : تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوا بيته ، فيإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.
- وهناك بعض العوامل الأخرى والتي قد تؤثر على اتخاذ القرار وهي :
- 1- الخبرة والمعلومات والأساليب؛
 - 2- الوقت؛
 - 3- مدى المشاركة في اتخاذ القرار؛
 - 4- عدم مقدرة المسير ومتخذ القرار على تحديد المشكلة الحقيقية والوهمية وعجزه عن الإمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة، وعجزه عن معرفة النتائج المتوقعة، وعجزه عن عملية تقييم مثلى للبدائل.

المطلب الثاني : مفهوم لوحة القيادة

الفرع الأول : تعريف لوحة القيادة، خصائصها وأهميتها

أولا : مفهوم لوحة القيادة

أ - هي أداة تلخيصية تتضمن المعلومات الضرورية التي تسمح لكل مسؤول بتحليل الوضعيات لسبق الأحداث ولاتخاذ القرارات في أوقات قياسية وهي من جهة أخرى وسيلة اتصال مفضلة لدى جميع الفاعلين بالمؤسسة¹.

ب - هي مجموعة من المؤشرات المترتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني ، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.²

ج - هي منظم المثالي والأداة المهمة للقيادة والمعلومة المنفذة للخدمات مراقبة تسيير.³

من خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة هي أداة ووسيلة تلخيصية لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية.

ثانيا: خصائص لوحة القيادة:

ومن بين أهم الخصائص التي تتميز بها لوحة القيادة هي⁴ :

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

¹ -http://www.educneté.éducation.fr.

² -بودار زهية، وجباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار الملتقى الدولي، في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة ، 2008، ص 4.

³ -Châari Zouhour, L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction desdirigeants,2008 , p23.

⁴ - هادف أحمد عبد السلام ، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية "دراسة حالة بمركب الحجار والصلب Arcelor Mittal بعنابة ، مذكرة Master، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص 5.

إن للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات ويتضح أهميتها في النقاط التالية¹:

أ- عند وضع خطة المؤسسة :

- إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
- اشتراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
- المساعدة على وضع سياسات تكون واضح؛
- تنظيم و تحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها ,وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعاً.

ب-خلال سير نشاط المؤسسة :

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية؛
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا؛
- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك ؛
- السماح بتحديد نقاط القوة و الضعف المؤسسة ؛
- السماح بتقديم سريع ودائم النتيجة في المؤسسة.

الفرع الثاني : مراحل تصميم لوحات القيادة وطرق عرضها مكوناتها

أولاً :مراحل تصميم لوحات القيادة

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة استثماراً مجدياً بالنسبة إلى المؤسسة، كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار، ويلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها في الوقت المناسب. وتخضع عملية تصميم نظام لوحات قيادة فعالة إلى مراحل أساسية هي² :

أ-دراسة محيط المؤسسة : في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه، (موارد وإستراتيجية المؤسسة، والهيكلة التنظيمي للمؤسسة) وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل، وأهداف مراكز النشاط كما يتم أيضاً وضع المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو قسم أو مركز مسؤولية؛

ب-وضع المؤشرات : المؤشر عبارة عن أداة لتقويم وضعية، وهو عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات.ويمكن التمييز ما بين ثلاثة مجموعات من المؤشرات مؤشرات نتائج ومؤشرات متابعة يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي

¹-عزيزي حنان، دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية "دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية-تقرت -خلال فترة 2012-2013، مذكرة ماستر ، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص4.

²- قوطار خميسي، دور لوحة القيادة في تحسين نظام مراقبة التسيير في المؤسسة اقتصادية دراسة حالة "شركة توزيع الكهرباء والغاز حضري ورقلة خلال الفترة 2012-2013، مذكرة الماستر ، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص11.

في طور الإنجاز (مؤشر متابعة) ما يمكن للمؤشر أن يشير إلى النتيجة النهائية لعملية أو لحدث قد تم فعلا (مؤشر نتائج)، ويرتبط هذان النوعان من المؤشرات بالزمن ومجال التطبيق، مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل، ويسمى هنا مؤشرا رقابيا، في حين تعمل مؤشرات القيادة على توضيح سير العمليات بالنسبة للمسؤول المعني، وتساعد في اتخاذ القرارات، دون أن يتم رفعها إلى رفعها إلى المستويات الأعلى؛

ج- **تحديد المعايير** : تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بمعايير يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بقيم معيارية أو نموذجية. ويمكن أن تمثل هذه المعايير في أهداف تحددتها المؤسسة؛

د- **تجميع المعلومات** : بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، انطلاقا من المعلومات التي تملكها المؤسسة. وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يومية، شهريا، ...). اختيار الأنظمة المعلومات المناسبة؛

هـ- **مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة** : من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية، مرتبة وشمولية، ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات، وهناك عدة طرق لعرض لوحات القيادة نذكر منها¹

❖ **الجداول** : تتميز الجداول بكونها تظهر مباشرة وفوريا القيم والانحرافات (بالنسب والقيم) بالنسبة للتنبؤات أو بالنسبة لأي معيار مرجعي آخر (سنة سابقة، المنافسة... الخ، غير أن لها عيوبها تتمثل في أنها لا تهتم ببعض التطورات التي تتوالى خلال أشهر، كما أنها لا تمكن من إجراء مقارنات بين عدة ظواهر مترابطة. وهي تعتمد على الأرقام والبيانات لتزويد المسؤولين بالمعلومات، ولا تعطس نظرة شاملة وسريعة حول سير التحليلات؛

❖ **الإشارات أو الرموز** : وهي تمثيلات معينة مثل الأسهم أو الإشارات ملونة تظهر حالة المؤشر، ويمكن أيضا أن تكون إشارات ضوئية على شاشة الحاسوب؛

❖ **الرسومات البيانية** : ويتم فيه عرض النتائج عن طريق رسوم بيانية، تسهل عملية فهم وشرح التغيرات، كما تساعد على إلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة، ويمكن لهذه الرسوم أن تكون منحنيات أو أعمدة أقراص؛

❖ **النسب** : تعبر النسبة عن علاقة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو كميين، وحتى تؤدي هذه النسب دورها التقييمي والقيادي لا بد أن تعبر عن حقيقة، وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب. وهناك العديد من النسب قد تتشابه في المعنى أحيانا، وقد لا تعطي معنى محددًا أحيانا أخرى، فلذلك يجب توخي الحذر في اختيار النسب انطلاقا من مكوناتها والمعاني التي يمكن أن تعطىها.

¹ - باسم عمروش، مرجع سبق ذكره، ص ص 132-133.

ثانيا : مكونات لوحة القيادة

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين، غير أن هناك نقاطا مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة، وهذا الصدد نشير إلى معظم لوحات القيادة تحتوي أربع مناطق كما هو مبين في الجدول التالي¹ :

الجدول رقم (1-2): نموذج للوحات القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
الفروق	الأهداف	النتائج	منطقة الأوصاف
			الصف 1 -مؤشر أ -مؤشر ب الصف 2 الصف ن:

المصدر : ، حسين رحيم وأحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، 2008، ص 5.

منطقة الأوصاف : تتمثل عموما في مراكز المسؤولية(المصالح، الورشات،...)، وهذه الأوصاف تابعة لمسؤول معين، وكل صف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزء من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة فمثلا يمكن أن يمثل :

الصف أ: يتمل في نشاط الصيانة، والمسؤول عنها هو مدير الصيانة، وكل صف من الأوصاف يضم مجموعة من المؤشرات خاصة به، تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.

ويجدر التنبيه إلى أن المؤشرات تعد المكون الرئيسي للوحات القيادة، إذ أن هذه الأخيرة ما هي سوى عرض لهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم والمؤشر ليس مجرد رقم مرجعي، بل هو يمثل دليلا مستوحى من مجموعة معطيات وأهداف. ومن أمثلة المؤشرات: نمو المبيعات... الخ.

وتسمح المؤشرات بتقويم الأعمال وأداء العمال ومتابعة العمليات ورصيد التغيرات، وهناك عدة أنواع من المؤشرات تشير إليها في العنصر الخاص باختيار المؤشرات وكيفية تحضيرها؛

¹- حسين رحيم وأحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، 2008، ص 6-7.

منطقة النتائج الفعلية : إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية أو تراكمية، كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معاً. والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تربط عادةً بعنصرين: النشاط والأداء المالي لمركز المسؤولية. فإن النشاط يعبر عن (عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة...) أما بالنسبة للأداء المالي لمراكز المسؤولية فيعبر عنه من خلال الأعباء والتكاليف، وهوامش ومساهمات المنتجات، النتائج الواسطة وغيرها. ويمكن عرض النتائج المرتبطة بالنشاط والأداء المالي في وثيقة واحدة معبر هذا بمؤشرات كمية ومالية، أو الفصل ما بين نتائج الأداء المالي والنتائج المتعلقة بالنشاط لنفس مراكز المسؤولية لتسهيل عملية المتابعة وتحديد الخلل؛

منطقة الأهداف : تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة ولأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معاً، كما يمكن أن تكون أهداف تخص نشاط أو الأداء المالي أو الاثنين؛

منطقة الفروق : يتم الحصول على الفروق أو الانحرافات بإيجاد الفرق ما بين الأهداف والنتائج الفعلية ويعبر عنها بقيم مطلقة أو نسب مئوية، حسب طبيعة الفروق إما حسب المؤشرات، ويتم عرض الفروق إما حسب الزمن (فروق شهرية تراكمية أو الاثنين) أو حسب النشاط الأداء (فروق تخص النشاط، أو تخص الأداء المالي، أو الاثنين معاً).

الفرع الثالث : دور لوحة القيادة عوامل نجاحها:

أولاً : دور لوحة القيادة

يظهر دور لوحة القيادة كوسيلة لقياس المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد وحركية، على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية تسمح بالوقوف على مدى تحقيق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات ومعرفة مسبباتها، يمكن القول بأن لوحة القيادة تعتبر كأداة متعددة الأدوار نذكر منها:

◀ لوحة القيادة لقياس الأداء performance Outil de le Me Sure de : من خلال المعلومات التي تعتمد عليها لوحة القيادة من نتائج متمثلة في شكل مادي أو مالي، وأهداف مسطرة ولمقارنة بينها للحصول على انحراف يقيم ويقاس أداء مختلف مراكز المسؤولية؛

◀ لوحة القيادة كأداة للتشخيص Outil de DiagnoStic : تقوم لوحة القيادة بلفت انتباه المسؤولين نحو الظواهر غير الطبيعية التي تعيق تحقيق الأهداف، وتشخيص والوضعية الحالية لمختلف الوظائف للمؤسسة من خلال معرفة أسباب الانحرافات وتمحور العمليات الممكنة، وتقوم بالكشف على نقاط القوة والضعف لتحديد مسؤوليات كل مشرف؛

- ◀ لوحة القيادة كأداة لتحفيز المسؤولين Outil de Motivatiom : تلعب لوحة القيادة دور المرآة التي تعكس أداء المسيرين وقدراتهم الإبداعية في رفع التحدي لتحقيق الأهداف الموجودة وتخفيفهم من خلال اطلاعهم على نسبة التحقيق بشكل آني يدفع بهم إلى زيادة جهدا أكبر¹.
- ◀ لوحة القيادة كوسيلة حوار : يظهر ذلك من خلال اجتماع مختلف الجهات والهيئات التابعة للمؤسسة، بحيث كل مسير يقدم لوحة القيادة الخاصة بمصلحة، ويعلق على النتائج ويشرح الانحرافات. فمن خلال الحوار تندخل الإدارة العامة للتنسيق بين مختلف العمليات التصحيحية؛
- ◀ لوحة القيادة كوسيلة إعلام : حيث تستعمل هذه الوسيلة لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على كل مصلحة أو على المؤسسة ككل؛
- ◀ لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ : إذ تساعد بالتنبؤ بالحالة المستقبلية بناء على استقرار الماضي ودراسة الحاضر، فهي تقدم الوضعية المراد الوصول إليها في المستقبل، انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة؛
- ◀ لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ القرار : تلعب لوحة القيادة دورا في عملية اتخاذ القرارات، بحكم انتماءها لنطاق الرقابة على مستوى المؤسسة ومنه الحكم على القرارات المتخذة فعالة أم لا².
- ◀ لوحة القيادة كجهاز إنذار : تلعب لوحة القيادة دورا حثيا، وذلك يكشف الانحرافات والتجاوزات في الأداء، وتسمح للمدير بفحص الأنشطة المتغيرة والتركيز على الحالات غير العادية، وكشف تجاوزات العمال؛
- ◀ لوحة القيادة كوسيلة تجميع : تعبر لوحة القيادة عن بناء نظام معلوماتي متكامل عن المؤسسة في صورة معلومات كمية واضحة وسهلة الفهم. تمكن متخذ القرار من استغلالها بيسر وفعالية³.

ثانيا - عوامل نجاح نظام لوحة القيادة

إن وضع نظام لوحات القيادة غالبا ما يشكل حاجسا ويولد ضغطا نفسيا لدى المسؤولين العمليين. ويتمثل في العدائية والرفض لهذا النظام، حيث ينظر على أن⁴:

- ❖ الهدف الأساسي من لوحات القيادة هو الرقابة على نشاطاتهم؛
- ❖ هناك نقص ثقة من طرف الإدارة اتجاه المسؤولين العمليين، فهم ملزمون شهريا بتقديم التقارير؛
- ❖ الوقت المخصص للوحات القيادة هو وقت ضائع وغير مفيد والنشاطات العلمية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام؛

¹ - بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، شهادة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص 95-96.

² - نور الهدى حنون، مرجع سبق ذكره، ص 45-48.

³ - زهية بوديار، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁴ - مرابط عبد الرحيم، دور لوحة القيادة في اتخاذ قرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز سونلغاز ورقلة لفترة الثلاثي الأول في سنة 2012، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 27-28.

- ❖ لوحة القيادة وثيقة إضافية كغيرها؛
- ❖ لذا يجب الانتباه إلى هذه النقاط عند عملية تصميم وتحرير القيادة، كما يجب على الإدارة المؤسسة أن تخفف من حدة هذا الضغط النفسي المتولد لدى المسؤولين العمليين، وذلك من خلال تحقيق التواصل والتكوين اللازم للمسؤولين و عند عملية تصميم ووضع نظام لوحات القيادة يفترض القيام بالعمليات التالية:
- ❖ إشراك المسؤولين العاملين في تحضير لوحات القيادة والتنافس معهم حول الأهداف؛
- ❖ تحسين المسؤولين العاملين بأهمية هذه الأداة، وإبراز دورها في تحسين أداءهم وليس الرقابة عليه؛
- ❖ القيام بدورات تكوينية يكشف فيها الغموض عن هذه الأداة، كما يجب تحديد الهدف الأساسي من وضع هذا النظام والآثار الإيجابية المتوقعة منه؛
- ❖ أن يقوم مراقب التسيير بالتنسيق وأن يتصف بالدبلوماسية والواقعية.

المبحث الثاني : الأبحاث والدراسات العلمية السابقة

سنستعرض في هذا المبحث الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بكل من اللغتين العربية واللغات الأجنبية

المطلب الأول : الأبحاث والدراسات باللغتين العربية والأجنبية

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً: الرسائل

أ-دراسة صفاء لشهب (2006) بعنوان: نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار -دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموازية¹.

تحت الإشكالية المطروحة: كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين و المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات باعتبارها وسيلة فعالة في التسيير؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها :

- بلورة أهمية نظام مراقبة التسيير في رفع وتحسين أداء المؤسسة؛
- توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير وكيفية إقامة أدواته مع تبين كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات؛

¹ -دراسة صفاء لشهب، بعنوان: نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار -دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموازية، مذكرة الماجستير، سنة 2006.

وبغرض الوصول إلى هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي لمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لنظام مراقبة التسيير وكيفية مساعدة على اتخاذ القرارات، والمنهج التجريبي من خلال إجراء دراسة حالة للتعرف على خصائص الحالة المدروسة بشكل دقيق ومفصل والوصول إلى نتائج محددة .

خلصت هذه الدراسة جملة من الخصائص أهمها :

- انعدام مراقبة التسيير بالمؤسسة بالرغم من تواجد المصلحة الخاصة بها وهذا راجع في نظرنا لعدم إحاطة العاملين بهذه المصلحة بالطرق والكييفيات التي تتم بها عملية مراقبة التسيير وكذلك بسبب نقص تكوينيهم في هذا المجال؛
- عدم معرفة معظم المسؤولين والأفراد بأدوار وأهداف مراقبة التسيير وعدم اشتراكهم في عملية تخطيط الأهداف؛
- ب-دراسة احمد بونقيب (2006) بعنوان دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC-¹.

تحت الإشكالية المطروحة : كيف يمكن للوحات القيادة أن تساهم في زيادة فعالية مراقبة التسيير؟ وماهو واقع ذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الأساسي في كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات الاقتصادية

وبغرض الوصول إلى هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليل في الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض وتفسير والتحليل المعطيات والربط بينها لمحاولة تفسير الظاهرة محل الدراسة واستخلاص النتائج ولقد تم الاعتماد في جمع المعلومات والبيانات المستعملة في الجانبين النظري والتطبيقي فقد تم اعتماد الجانب النظري على الأدوات التالية الملاحظة والمقابلات الشخصية وكذا الاستعانة بمجموعة الوثائق والتقارير الداخلية التي تمس الموضوع مباشرة.

خلصت هذه الدراسة جملة من الخصائص أهمها هي :

إن عدم قدرة لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة على لعب دورها الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى راجع إلى نقص الاهتمام بهذه الأداة من طرف المسيرين، ويتجلى ذلك من خلال طريقة عرضها وتصميمها التي لا تتماشى مع أهم المبادئ التي يقوم عليها نظام لوحات القيادة.

ثانيا: المذكرات

¹ دراسة احمد بونقيب، بعنوان دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC-مذكرة الماجستير، سنة 2006.

أ- دراسة خولة بحورة (2015) بعنوان دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز Sonelagaz حاسي مسعود خلال الفترة 2014-2015¹.

تحت الإشكالية المطروحة: كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها :

- معرفة مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير وبالأخص لوحة القيادة في اتخاذ القرارات بالمؤسسات؛

- أهم المؤشرات الموجودة في لوحة القيادة؛

- معرفة أي نوع من لوحة القيادة تستخدم المؤسسة في مراقبة نشاطها وسير عملها؛

المنهج المتبع هو المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بكل من لوحة القيادة والقرارات المالية، أما في الجانب التطبيقي اعتمد على دراسة حالة وتمثل (المقابلة ملاحظة الوثائق في جمع المعلومات إلى جانب الدراسة الميدانية التي تمثلت في عينة من الأعمال سونلغاز للإجابة عن الاستبيان وباستخدام برنامج SPSS.

خلصت هذه الدراسة جملة من الخصائص أهمها: إلى إن أثر لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في التنبيه المبكر بالانحرافات الحاصلة، فالتنبيه المبكر والسريع للانحرافات الحاصلة، عملت مؤسسة سونلغاز على تبني نظام التسيير المدمج الخاص بضبط نوعية عملية التسيير، فكان هو السياق الذي عمل على تطبيق مؤشرات في إعداد لوحة القيادة لضمان التسيير الجيد، التحليل، المراقبة وتحسين أداء وكفاءة التسيير في المؤسسة إلى جانب متابعة تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف من خلال نتائج لها أثر بالغ ومنهم في اتخاذ القرارات المالية من خلال منح المؤسسة مرونة دائمة مالية والنتائج التي توصلنا أن هناك علاقة ما بين أدوات مراقبة التسيير القرارات المالية في المؤسسة

ب-دراسة مرابط عبدالرحيم (2012) بعنوان دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز "سونلغاز" -ورقة لفترة الثلاثي الأول في سنة 2012².

تحت الاشكالية المطروحة : " كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرار في مؤسسة الاقتصادية وكيف يتم ذلك في

سونلغاز؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها :

- التعرف على لوحة القيادة؛

¹ دراسة خولة بحورة ، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز Sonelagaz حاسي مسعود خلال الفترة 2014-2015-مذكرة ماستر، 2015.

² -دراسة مرابط عبدالرحيم، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز "سونلغاز" -ورقة لفترة الثلاثي الأول في سنة 2012، مذكرة الماستر.

- معرفة أهم الإجراءات الخاصة بإعداد واستخدام لوحة القيادة؛
- محاولة تسليط الضوء على هذا الجانب الذي يعتبر من أهم الركائز التي تدعم المؤسسة في اتخاذ القرار.
- وبغرض الوصول إلى الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وأما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على دراسة حالة بحيث تم الاعتماد على وثائق الخاصة بالمؤسسة؛
- خلصت هذه الدراسة جملة من الخصائص نذكر منها :
- تناسب نظام لوحة القيادة المتبع في المؤسسة مع هيكلها التنظيمي حيث أن لكل قسم لوحة القيادة الخاصة به؛
- اعتماد المؤسسة على الجداول المليئة بالأرقام في عرض لوحة القيادة ونقص اهتمامها بالرسومات البيانية، واستخدام جزئي لنظام المنبهات بالرغم من أنه يفحص أنشطة المصالح، وتجاوز العمال للمسؤوليات الموكلة إليهم، ويستعمل أساساً لقياس الأداء، كما يساعد في اتخاذ القرار؛
- غالبية المؤشرات الموجودة بلوحات القيادة شهرية، أي أنها مؤشرات رقابية وليس مؤشرات قيادية.

ثالثاً : المدخلات:

- مدخلة بوديار زهية وجباري شوقي (2008) بعنوان -لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار الملتقى الدولي، في المؤسسة الاقتصادية ،¹

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية " كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الفعالة في المؤسسة؟"

وقد تم توصل إلى نتائج التالية عند الإجابة على الإشكالية :

- لوحة القيادة أداة مهمة للنظام المعلومة؛
- لوحة القيادة تمكن من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم لها؛
- لوحة القيادة أداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله؛

الفرع الثاني : الدراسات بالبلغ الأجنبية

أولاً: الرسائل

أ-

¹¹ مدخلة بوديار زهية وجباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار الملتقى الدولي، في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، سنة 2008.

Mahmoudia Mehenna , l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne: cas d'ALFEL filiale du GIFNDAL ,2012 ¹.

تحت الإشكالية المطروحة :

"Quel est la spécificité du système de contrôle de gestion et de suivi de la performance dans les EPE ? Et dans quelle mesure l'introduction d'un système de contrôle de gestion fondé sur TBP propres aux EPE, permet de concilier entre la performance entreprise et celle exigée sur le plan institutionnel ?"

تهدف هذه الدراسة إلى :

-تحقق الدراسة في موضوع أنظمة مراقبة التسيير ومتابعة الكفاءة(الفعالية) ، حيث أن لوحة القيادة التي تطورت على يد الكاتبان R.Kaplan و d. Norton، لديها من جهة نظرة تاريخية ونظرة مفاهيمية؛

-تحديد 4 محاور من طرف R.Kaplan و Norton، عن نموذج قياس TBT محور الزبائن، المحور المالي، محور العمليات الداخلية، التدريب التنظيمي؛

والمنهج المطبق هو المنهج التجريبي، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

-معالجة المعلومات المجمعة من طرف عرض وجود في مادة لوحة القيادة ومتابعة الأداء؛

-استعراض الحدود الأساسية من طرف عرض لنظام حديث.

-ب-

Mohamed Bakour, Conception d'un tableau de bord applique a la bibliotheque universta de l' un iversite a Mira "Bejaia,"l etude est. une memoirs en vue de l'obtention du diplôme, de Magister,2006².

تحت الإشكالية المطروحة :

- Quel tableau de bord pour la bu de Bejaia ?

¹Mahmoudia Mehenna , l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne: cas d'ALFEL filiale du GIFNDAL , Magister ,2012

² Mohamed Bakour, Conception d'un tableau de bord applique a la bibliotheque universta de l' un iversite a Mira "Bejaia,"l etude est. une memoirs en vue de l'obtention du diplôme, de Magister, 2006.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى استعمال لوحة القيادة في المكتبة الجامعية الجزائرية للوصول إلى الإرضاء وكمييار لقياس فعالية هذه المكاتب. ولقد تم إتباع المنهج الوصفي في الجزء النظري وذلك من خلال عرض وتفسير وتحليل المعطيات والربط بينها محاولة تفسير الظاهرة محل الدراسة واستخلاص النتائج بإضافة إلى دراسة حالة جامعة بجاية في الدراسة الميدانية اعتمادا على أسئلة القابلة والملاحظة ويقصد تأكيد وإعطاء مصداقية لبعض المعلومات الجامعة من الملاحظة والمقابلة تم الاستعانة بمجموعة الوثائق التي تهم الموضوع.

ثانيا: المقالة

Châari Zouhour, l'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants 2008¹.

-Les managers disposent-ils des informations suffisantes pour les éclairer dans leur prise de decision ?

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكاليات التالية :

ومن أهدافها أنها تهدف إلى تحديد المسؤولين، وتوقع وتحديد روافع الأحداث، أداة للمعلومات والتوجيه، وتسمح بتحليل الماضي، تضمن منهج كمي وهذا ما يسمح بوضع النتائج في شكل أرقام وإعداد تعتمد على استبيانات إدارية، ذات العينة 15 مؤسسة مختلفة في الجمع 39 محادثة كل محادثة تقوم على 45 دقيقة، تعتمد على موضوع يعالج حسابات تستخدم طريقة نوعية من أجل تحليل المحتوى.

والفرضيات: 1-المعلومة تلعب دور مهم في خصوصية إتخاذ القرار؛

2-المدراء لا يملكون طريقة سلبية للمعلومة يختارون المصادر على أساس مقاييس عديدة؛

3-لوحة القيادة تلعب دور مركزي للتوجيه.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

في هذا المطلب سوف نقف على أوجه اختلاف دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة المتطرفة لتغيراتها

أوجه المقارنة الدراسة	المنهج والأدوات المعتمدة في الدراسة	إشكالية الدراسة	العينة والمكان والمدة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة	هدف الدراسة
الدراسة الحالية	إستخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي استخدم	ما مدى مساهمة لوحة القيادة في المساعدة	المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز حضري بورقلة	كيفية استعمال لوحة القيادة باعتبارها أداة

¹ Châari Zouhour, l'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants, 2008/

مساعدة في اتخاذ القرار للمؤسسة.	لسنة 2015	على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية؟	دراسة الحالة في الجانب التطبيقي	
توضيح طريقة تصميم نظام مراقبة التسيير وكيفية إقامة أدواته مع تبين كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات.	مؤسسة انتاج المياه المعدنية لموازنة 2006	كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين والمسؤولين في عملية اتخاذ القرارات , باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير	الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام المنهج التجريبي في دراسة حالة	دراسة صفاء لشهب
الهدف الأساسي في كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات الاقتصادية	المؤسسة الوطنية لاجهزة القياس والمراقب 2006ACM	كيف يمكن للوحات القيادة أن تساهم في زيادة فعالية مراقبة التسيير؟ وما هو واقع ذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟	المنهج الوصفي في الجزء النظري والجزء التطبيقي على المنهج التحليلي في دراسة الحالة	دراسة احمد بونقيب
معرفة أي نوع من لوحة القيادة في اتخاذ القرارات بالمؤسسات	مؤسسة الوطنية لتسيير شبكة نقل الكهرباء بحاسي مسعود، سنة 2015.	كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟	استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري واعتماد دراسة حالة في الجانب التطبيقي وكذلك استخدام عينة من العمال سونلغاز لاجابة عن الاستبيان وبستخدام spss	دراسة خولو بحورة
معرفة أهم الاجراءات الخاصة باعداد واستخدام لوحة القيادة .	مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز حضري بورقلة سنة 2012	كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية وكيف يتم ذلك في سونلغاز؟	أعتمد المنهج الوصفي في الجانب النظري ،أما الجانب التطبيقي تم الإعتماد على دراسة حالة.	دراسة مرابط عبد الرحيم

لوحة القيادة تمكن من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم لها.		كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الفعالة في المؤسسة؟		مدخله بوديار زهية وجباري شوقي
تهدف إلى الإرضاء وكمييار لقياس فعالية هذه المكاتب	في المكتبة الجامعية الجزائرية لسنة 2006	Quel tableau de bord pour la bu de Bejaia ?	المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فدراسة حالة	دراسة Mohamed Bakour
تهدف غلى تحديد المسؤولين، وتوقع وتحديد روافع الأحداث، أداة للمعلومات والتوجيه.	العينة 15 مؤسسة مختلفة في الجمع 39 محادثة كل محادثة تقوم على 45 دقيقة. لسنة 2008.	Les managers disposent ils des informations suffsantes pour les éclairer dans leur prise de decision ?	المنهج كمي ومنهج تحليلي في الجانب التطبيقي	دراسة Châari Zouhour

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل والتعرف على مبحثين فالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية المتعلقة القرار واتخاذها وهذا من خلال أنواعه والعوامل المؤثرة فيه ، وكذا مفاهيم حول لوحة القيادة من تعريف ومراحل والعوامل الأساسية لنجاحه. لقد تبين من خلال هذه الدراسة النظرية أن للوحة القيادة دور مهم في إنجاح عملية اتخاذ القرار ، وهذا باعتبارها أداة تساعد على التطبيق الجيد لإستراتيجية المؤسسة من خلال متابعة تحقيق الأهداف. بشكل مستمر ودوري مما يسمح بالوقوف على أهم الانحرافات ثم تحليلها وشرح أسبابها وانتهاء باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، والمنهج المتبع، والنتائج المتوصل لها. ومن ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها ومع دراستنا.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بلوحة القيادة واتخاذ القرار سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي حاولنا القيام بدراسة حالة لمؤسسة " سونلغاز " كنموذج للدراسة و التي يتركز نشاطها في توزيع والغاز للوسط مديرية التوزيع ورقلة حضري.

وهذا ما يدفع بالمؤسسة الاهتمام بالقيادة من خلال اهتمام مسيرو العلاقات التجارية وباختيار المؤشرات وتركيبها في شكل لوحة القيادة . ليتمكن المؤسسة بمقارنة النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للانحرافات الملاحظة عن الأهداف المسطرة .

ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما :

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات

المبحث الثاني : النتائج و مناقشتها

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة للدراسة

قبل البدء في دراسة لوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة .سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على عينة الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال المطلبين التاليين:

المطلب الأول : طريقة المستخدمة في الدراسة

يحتوي هذا المطلب على فرعين هما: الأول يتناول عينة الدراسة، أما الثاني تحديد منهج الدراسة ومتغيرات الدراسة.

الفرع الأول:عينة الدراسة

فيما يخص عينة الدراسة قمنا بإجراء دراسة حالة على مستوى مؤسسة سونلغاز ورقلة من أجل دراسة لوحة القيادة كأداة مساعدة على إتخاذ القرار.

أولا : التعريف بالمؤسسة¹

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى ، فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بـ (EGA)، والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع ، وقد كانت تدرج تحت قانون أساسي خاص ب لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة (EGA)، فبعد بضع سنوات من ذلك وبفضل مجهودات معتبرة بذلت في سبيل التكوين في تأطير للعاملين الجزائريين من تولى هذه المؤسسة .

تحولت (EGA) في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) طبقا للمرسوم 59-69 وما لبثت أن أصبحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسيريه لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية في البلاد، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

تزودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي :

¹ من وثائق المؤسسة

- كهريف . للإنارة وإيصال الكهرباء.
- كهركيب . للتركيبات والمنشآت الكهربائية.
- قنا غاز . لإنجاز شبكات نقل الغاز.
- إينرغا . للهندسة المدنية.
- التركيب . للتركيب الصناعي.

(AMC) . المؤسسة الوطنية لصنع العدادات وأجهزة القياس).

فبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت "سونلغاز" تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وفي 14-12-1991 وطبقا للمرسوم رقم 91-475 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC).

إن إعادة النظر في القانون الأساسي يثبت أن للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية الذي يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وضمن الهدف نفسه أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA)، فهذا التغيير منح لمؤسسة "سونلغاز" إمكانية توسيع نشاطها ليشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما أتاح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر، وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها حيابة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى، وهذا ما يبنى عن تطورها، حيث أصبحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ).

قامت (سونلغاز) خلال السنوات من 2004 إلى 2006 بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة حيث أن هذه الفروع مكلفة بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهي :

• سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).

• مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).

• مسير شبكة التوزيع (XD).

وفي سنة 2005 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية :

• الجزائر العاصمة: سونلغاز توزيع الجزائر (SDA).

• منطقة الوسط : سونلغاز توزيع الوسط (SDC).

• منطقة الشرق : سونلغاز توزيع الشرق (SDE).

• منطقة الغرب : سونلغاز توزيع الغرب (SDE).

ثانيا: أهداف والتزامات المؤسسة

أ-أهداف المؤسسة

- 1-إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها داخل و خارج الجزائر؛
 - 2- نقل الغاز الطبيعي عن طريق القنوات الثانوية وتوزيعه على مستوى المنازل والمنشآت عبر التراب الوطني؛
 - 3- التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها
بشراكة مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية؛
- تخضع سونلغاز لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدول، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع المواطن والمتعامل الخاص.

ب-التزاماتها :

بالنظر لاحتكار الشركة لهذا النشاط وجب عليها الالتزام بما يلي :

- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز حيث توفر الشبكات؛
- ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز؛
- تطبيق شروط معروفة بصرامة المساواة في معالجة كل ما يخص بالزبون خاصة:
 - التسعيرة المنصوص عليها بالرسوم ؛
 - دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة

ثالثا: تعريف الهيكل التنظيمي: يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة. الأعلى الأسفل

الجانبيين، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمجمع والهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

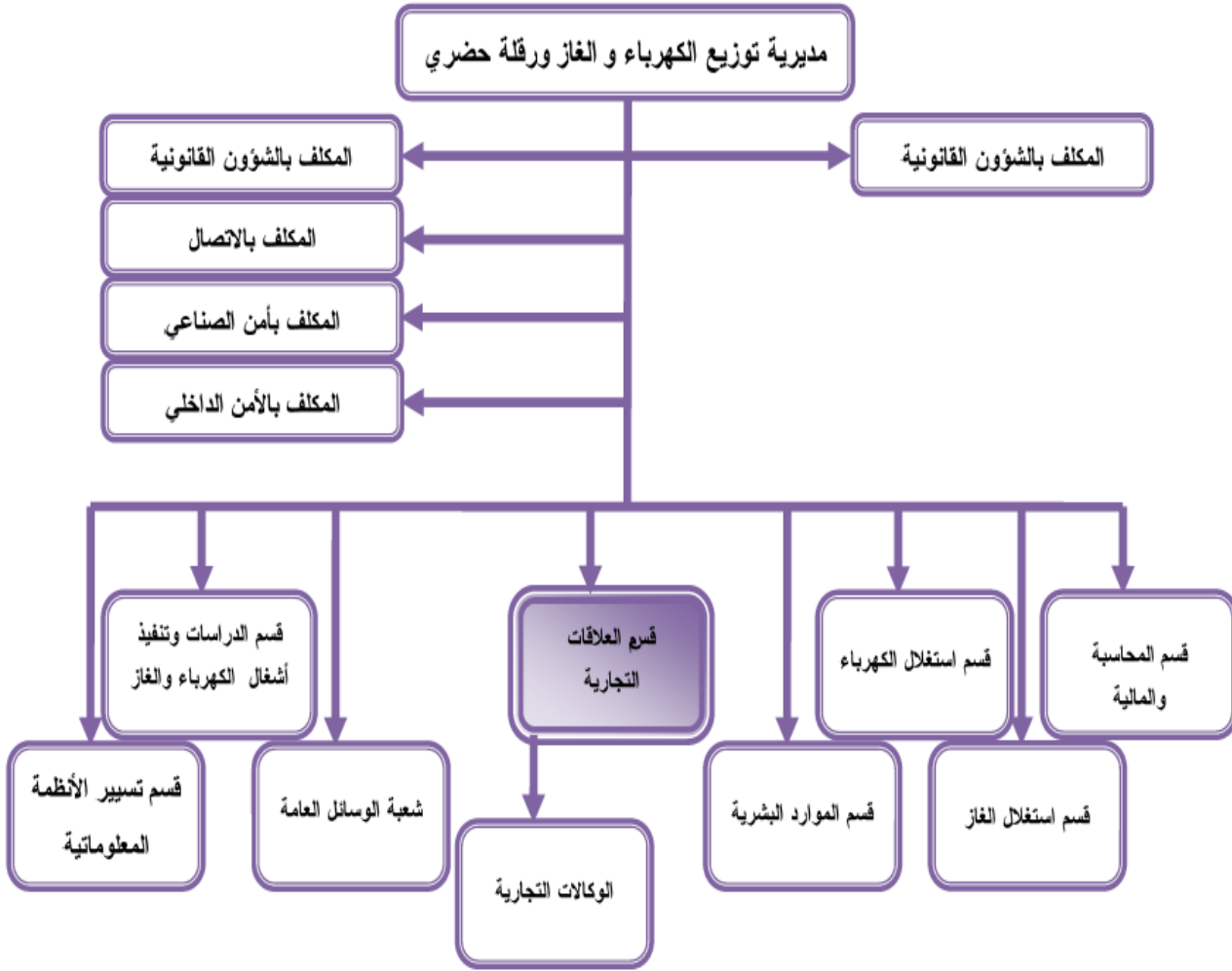
الشكل رقم(2-1): الهيكل التنظيمي لمجمع لشركة سونلغاز



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

ومن بين هذه الفروع ستكون دراستنا بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري. ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لـ (سونلغاز) وذلك لأن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

الشكل رقم(2-2): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهربائي و الغاز ورقلة حضري



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

رابعاً: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

– قسم العلاقات التجارية : يلعب هذا القسم دوراً هاماً في الشركة حيث تعتمد عليه الشركة بنسبة 60% ويتعامل مع جميع الزبائن حيث يقوم بتوفير الخدمات مع ضمان السير الحسن لمختلف الأنشطة وتمثل المؤشرات المستخدمة في هذا القسم في ما يلي :

- استقبال الزبائن لتلبية طلباتهم.
- متابعة إنجاز الأعمال من الطلب إلى الربط.
- إعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية التجارية.
- المتابعة الدورية لديون الزبائن.
- تقديم نصائح للزبائن حول الطرق ترشيد استهلاك الطاقة والغاز واختيار التجهيزات المناسبة.

الإشراف على العلاقات مع الغرفة التجارية.

- قسم استغلال الكهرباء والغاز : يختص القسمين بدراسات وتسيير الشؤون الخاصة بالطاقة الكهربائية والغازية وتمثل مهامهما فيما يلي:

إطلاق الكهرباء والغاز في المشاريع المنجزة بطلب من قسم العلاقات التجارية.

يقوم بدراسة عمليات صيانة الشبكات.

المتابعة الدورية لعمليات الإمداد للطاقة الكهربائية والغازية.

- شعبة الشؤون العامة : تتولى مجموعة من الوظائف والمتمثلة فيما يلي:

تسيير الزبائن ذوي التوتر والضغط.

تقوم بإرسال الدفاتر المحاسبية اليومية إلى قسم العلاقات التجارية.

تتلقى الفواتير من قسم العلاقات التجارية.

- قسم الموارد البشرية : يسهر هذا القسم على كل ما يتعلق بالمستخدمين من حيث تكوينهم وتنظيم مسابقات

التوظيف من خلال إحصاء المناسب الشاغرة لمختلف الوظائف سنويا ومتابعة حوادث العمل والساعات الإضافية والمرد

ودقي السنوية والمتابعة المستمرة لليسار المهني للمستخدمين والترقية وتسيير العطل السنوية والمرضية... الخ، فهي تقوم

بتسيير المورد البشري الذي يعتبر محور تطور المؤسسة وذلك من خلال رفع أدائه المهني إلى أعلى مستوى يمكن.

- قسم الأمن : يقوم هذا القسم بعدة مهام تتمحور حول أمن وسلامة العمال أثناء أداء مهامهم حيث يقوم بمختلف

العمليات الأمنية والمتعلقة بالحوادث المفاجئة، والأمراض المحتملة لعمال... الخ.

- قسم المالية والمحاسبة : يعتبر هذا القسم بمثابة العصب الرئيسي للمؤسسة سونلغاز حيث يشرف ويتابع كل ما يتعلق

بالمؤسسة من عمليات محاسبية ومالية كما ينظم هذه العمليات من شراء وبيع كما يعتبره همزة وصل بين سونلغاز والمؤسسات المالية

والمؤسسات الأخرى كما يتابع التدفقات المالية داخل المؤسسة بالإضافة لعمليات أخرى تتمثل في ما يلي:

تسجيل العمليات اليومية في الدفاتر المحاسبية.

تسيير ومتابعة الحسابات البريدية والبنكية .

القيام بعمليات الجرد السنوية.

الفرع الثاني : تحديد المنهج ومتغيرات الدراسة

أولا : منهج الدراسة

سيتم في هذا الجانب استخدام منهج تجريبي كدراسة الحالة لجمع المعلومات المتوصل إليها، بناء على الإشكالية المطروحة ومجموع

الفرضيات التي قدمت في هذا البحث التي تمكننا من الإلمام بجوانب الموضوع والوصول إلى الأهداف واستخلاص النتائج، وذكر

أهم المراحل التي تمر بها المؤسسة:

أ-دراسة محيط المؤسسة والتعرف عليها؛

ب-تحديد الأهداف؛

ج-اختبار الفرضيات؛

د- تجميع المعلومات؛

هـ- اختبار نظم المعلومات المناسبة.

ثانيا : متغيرات الدراسة

تضم الدراسة متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل، حيث يتمثل المتغير التابع في إتخاذ القرار، أما المتغير المستقل فهو لوحة القيادة.

1 -بالنسبة ل لوحة القيادة : لوحة القيادة تعتبر متغير مستقل وهي كأداة تسمح بالمتابعة الجيدة لسير العمليات التي تساعد المسير من خلال الإطلاع عليها والحكم على وضعية المؤسسة من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة واستخراج الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

2 -بالنسبة اتخاذ القرار : أن اتخاذ القرار يعتبر متغير تابع بعد القيام بلوحة القيادة يقوم بأخذ القرار الصحيح ودقيق لها.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة في المؤسسة محل الدراسة وجب علينا تحديد أدوات البحث المستعملة في جمع المعلومات والبيانات ولهذا ارتأينا أن أفضل الأدوات للوصول إلى النتائج حول الموضوع هي : أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة والوثائق ولوحات القيادة المتحصل عليها من المؤسسة.

أولا: المقابلة الشخصية:اعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية مع رؤساء المصالح داخل المؤسسة، وهذا للحصول على المعلومة المباشرة من أجل شرح للوصول إلى إجابات صحيحة وسليمة وأيضا تمكنا من الحصول على بعض الوثائق المرتبطة بموضوع الدراسة والوصول إلى نتائج حسنة.

ثانيا: الملاحظة: استخدمنا في هذا البحث الملاحظة كوسيلة ثانية بغرض التأكد من فرضيات البحث وذلك لتشخيص وضعية المؤسسة والحصول على معلومات لم يمكن من الحصول عليها أثناء إجراء المقابلات.

ثالثا: الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة: هي عبارة عن لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة لذا قمنا بتحليلها واستخراج الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيحها.

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

نقوم في هذا المبحث بعرض كل النتائج المتوصل إليها، وبعد ذلك نقوم بتفسيرها، حيث اهتم المطلب الأول بعرض نتائج الدراسة، أما المطلب الثاني فقد اهتم بتفسير النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول : عرض النتائج

الفرع الأول : طبيعة القرارات في المؤسسة

للتعرف على عملية اتخاذ القرار باعتبارها جوهر العمل التسييري في المؤسسة، تم إجراء مقابلة مع قسم العلاقات التجارية كان الهدف منها معرفة إحدى القرارات التالية :

- 1-القرارات الإستراتيجية : تكون هذه القرارات على مستوى المديرية العامة (المجمع) ، من خلال تجميع القرارات البديلة والتي توصل لها كل فرع وتكون هذه القرارات طويلة المدى وعليه تقوم باتخاذ القرار الأنسب من تحقيق الأهداف المسطرة لها؛
- 2-القرارات الإدارية : تكون هذه القرارات على مستوى المؤسسة سونلغاز بورقلة والتي يحددها اللجان والمدير، وتكون شهرية من أجل مناقشتها واتخاذ القرار بينهم ويكون قرار قصير أو متوسط المدى ويكون تحديده بشكل سريع وفوري؛
- 3-القرارات التشغيلية : وهي القرارات والإجراءات المتعامل بها في المؤسسة والتي تؤخذ من قبل المستويات الإدارية الدنيا وهذه القرارات مرتبطة بعمليات اليومية للمؤسسة.

الفرع الثاني:دراسة لوحة القيادة المتعلقة بقسم العلاقات التجارية في المؤسسة

قسم العلاقات التجارية: يحتوي قسم العلاقات التجارية على لوحة قيادة التي تضم المعلومات التالية:

-زبائن الكهرباء

- زبائن التوتر المنخفض: وهذا يحتوي على 220 فولط إلى 380 فولط مثل المنازل؛
- زبائن التوتر المتوسط: يحتوي 30000 فولط مثل من لديه محول كهربائي خاص به كالفلاحين؛
- زبائن التوتر العالي: التي تحتوي من 60000 فولط إلى 220000 فولط من لديه محول كهربائي كبير كمشاريع الدولة
- -زبائن الغاز : وهما
- زبائن الضغط المتوسط.
- زبائن الضغط المنخفض.
- مشتريات، مبيعات، حسائر الكهرباء والغاز.
- رقم الأعمال خارج الضريبة .

- سعر البيع المتوسط خارج الضريبة .

1- جدول زبائن الكهرباء: هذا الجدول بين لنا زبائن لقسم الكهرباء، حيث يتكون من زبائن التوتر المنخفض وزبائن التوتر المتوسط وزبائن التوتر العالي خلال السداسي الأول من سنة 2015.

الجدول رقم (2-1): زبائن الكهرباء

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2015		المحقق 2014	
			المحقق	المقدر		
5.90	114	94.2	1816	1980	1490	زبائن التوتر المنخفض BT
-13.4	-4.5	113.4	38	33	24	زبائن التوتر المتوسط MT
5.5	109	94.4	1854	1963	1514	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملحق رقم (1).

طريقة الحساب بالنسبة لزبائن الكهرباء وكذلك بنفس الطريقة لباقية التوترات الموجودة في الجداول أعلاه:

$$\text{نسبة المحققة} = (\text{المحقق 2015} \div \text{المقدر 2015}) \times 100$$

$$= 100 \times (1930 \div 1816)$$

$$= 114\%$$

$$\text{الانحراف BT} = \text{المقدر 2015} - \text{المحقق 2015}$$

$$= 1930 - 1816$$

$$= 114 \text{ زبون}$$

$$\text{نسبة الانحراف} = (\text{المقدر 2015} - \text{المحقق 2015}) \div \text{المقدر} \times 100$$

$$\text{نسبة الانحراف BT} = (1816 - 1930) \div 1930 \times 100$$

$$= 5.9\%$$

التعليق:

من خلال الجدول لقد تبين لنا أن نسبة المحققة لسنة 2015 بالنسبة لزيائن التوتر المنخفض بـ 94.2% حيث بلغ عدد الزيائن 1860 زيون أي بزيادة 326 زيون مقارنة بالنسبة المحققة 2014 والتي كانت بـ 1490 زيون، وكذلك بنسبة انحراف 5.9% بما قدر له في سنة 2015 والذي بلغ 1930 زيون.

وكذلك لاحظنا بالنسبة لزيائن التوتر المتوسط فقد كانت النسبة المحققة بـ 113.4% حيث بلغ عدد الزيائن المحققين لسنة 2015 هو 38 زيون مقارنة بسنة المحققة لسنة 2014 هو 24 أي بزيادة 14 زيون، أما نسبة انحراف فقد كانت بـ -13.4% ما قدر له في سنة 2015 والذي بلغ 33 زيون.

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها والموضحة، نلاحظ أن المؤسسة سجلت انحراف زيائن الكهرباء 109 زيون ما يعادل نسبة 5.5% والذي يعتبر ايجابياً بالنسبة للمؤسسة وترجع أسباب الانحراف إلى:

- عدم إنجاز المشاريع السكنية في وقتها المحدد.
- نوعية الخدمة المقدمة للزيائن.
- بعد المسافات في تركيب الكهرباء
- تحمل الزيون تكاليف إيصال الكهرباء في حالة وجود المسكن بعيد بـ 25 متر عن شبكة الكهرباء وهذا نظراً لغلي المعيشة.

2- جدول زيائن الغاز: هذا الجدول بين لنا زيائن لقسم الغاز، حيث يتكون من زيائن الضغط المنخفض وزيائن الضغط المتوسط خلال السداسي الأول من سنة 2015

الجدول رقم (2-2): زيائن الغاز

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2015		المحقق 2014	
			المحقق	المقدر		
-27.3	-314	127.3	1464	1150	1349	BP لزيائن الضغط المنخفض
0	0	100	2	2	1	MP زيائن الضغط المتوسط
-27.2	-314	63.7	1466	1152	1350	المجموع (PB+MT)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملحق (2).

طريقة الحساب بالنسبة لزيائن الغاز بالنسبة لضغط المنخفض والضغط المتوسط في الجداول أعلاه:

$$\text{نسبة المحقق BP} = (\text{المحقق 2015} \div \text{المقدر 2015}) \times 100$$

$$= 100 \times (1150 \div 1464)$$

$$= 127.3\%$$

$$\text{الانحراف} = \text{المقدر 2015} - \text{المحقق 2015}$$

$$= 1464 - 1150$$

$$= 314 - \text{زيون}$$

$$\text{نسبة الانحراف} = (\text{المقدر 2015} - \text{المحقق 2015}) \div \text{المقدر} \times 100$$

$$= 100 \times (1464 - 1150) \div 1150$$

$$= -27.3\%$$

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه لقد تبين لنا أن نسبة المحققة لسنة 2015 وكانت 127.3% للزيائن الضغط المنخفض

حيث بلغ عدد زيائنها ب 1464 زيون بمقارنة بسنة 2014 والذي بلغ 1349 زيون أي بزيادة 115 زيون، وكذلك بنسبة ا انحراف فقد كانت 27.3% من ما تم تقديره 1150 زيون سنة 2015.

وكذلك لاحظنا بالنسبة لزيائن الضغط المتوسط فقد كانت النسبة المحققة تقدر 100% حيث بلغ عدد الزيائن المحققين لسنة 2015 هو 2 مقارنة بسنة 2014 هو 1 أي بزيادة 1 زيون، أما نسبة انحراف فقد كانت يساوي 0% من ما تم تقديره 2015 والذي بلغ عدد زيائنه 2.

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها والموضحة، نلاحظ أن المؤسسة سجلت مجموع زيائن الغاز الذي كان انحرافه 314- زيون بنسبة

27.2% والذي يعتبر ايجابي بالنسبة للمؤسسة وترجع أسباب الانحراف إلى:

- نظراً لارتفاع درجة البرودة .

3- جدول شراء وبيع نسبة خسائر الكهرباء: هذا الجدول يحتوي على لزيائن التوتر المنخفض و لزيائن التوتر المنخفض

ومبيعات صافي الشراء والخسارة ونسبة الخسارة وخلال السداسي الأول من سنة 2015.

الجدول رقم (2-3): شراء وبيع نسبة خسائر الكهرباء

الوحدة: جيكا واط ساعي

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2015		المحقق 2014	
			المحقق	المقدر		
80	160.59	73	163.41	224	140.15	BT لزيائن التوتر المنخفض
2.53	5.09	97.46	195.91	201	171.11	MT لزيائن التوتر المتوسط
15.45	65.67	84.5	359.33	425	311.26	مجموع (MT/PT) GWH
5.2	25.9	90.7	468.35	494.25	399.0	صافي الشراء
-57.5	-39.8	157.5	109.02	69.2	87.74	GWh خسارة
-66.3	9.28	166.3	23.28	14	21.99	% خسارة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملحق رقم (3).

طريقة الحساب لشراء وبيع نسبة خسائر الكهرباء وباقية العناصر الموجودة فيه وهي كالتالي:

$$\text{نسبة المحققة BT} = (\text{المحقق 2015} \div \text{المقدر 2015}) \times 100$$

$$= (163.41 \div 224) \times 100$$

$$= 73\%$$

$$\text{الانحراف} = \text{المقدر 2015} - \text{المحقق 2015}$$

$$= 163.41 - 224$$

$$= 160.59 \text{ جيكا واط ساعي}$$

$$\text{نسبة الانحراف} = (\text{المقدر 2015} - \text{المحقق 2015}) \div \text{المقدر} \times 100$$

$$= (163.41 - 224) \div 100$$

$$= -80\%$$

$$\begin{aligned} \text{نسبة الخسارة} &= \text{خسارة} \div \text{صافي الشراء} \times 100 \\ &= 494.25 \div 468.35 \times 100 \\ &= 14\% \end{aligned}$$

التعليق:

من خلال الجدول لقد تبين لنا أن صافي الشراء بنسبة لزيائن التوتر المنخفض وزيائن التوتر المتوسط بأن المحقق لسنة 2015 الذي كان يبلغ 468 . جيقا واط ساعي والذي يفوق ب 69.35 جيقا واط ساعي بمقارنة بسنة 2014 التي كانت تبلغ ب 399 جيقا واط ساعي ، ولقد كانت نسبة المحققة لسنة 2015 تبلغ 94.7% على ما تم تقديره ب 494 جيقا واط ساعي ، أما الانحراف فقد بلغ 25.9 جيقا واط ساعي ما تم تقديره في سنة 2015 والتي كانت بنسبتها 5.2% .
انطلاقا من النتائج المتوصل إليها والموضحة، نلاحظ أن المؤسسة سجلت مجموع شراء وبيع نسبة خسائر الكهرباء الذي بلغ انحرافه 9.28- جيقا واط ساعي ما يعدل نسبة 66.3- % والذي يعتبر سلبي بالنسبة للمؤسسة وترجع أسباب الانحراف إلى:

- ضياع جزء من الكهرباء نتيجة نقلها في أسلاك غير مغلقة؛
- ضياع في حالة انقطاع بعض الأسلاك؛
- العطل في العداد؛
- تماطل وتأجيل المشاريع؛
- السرقة من طرف بعض الزبائن.

4- شراء وبيع نسبة خسائر الغاز: هذا الجدول الذي يحتوي عن الزبائن الضغط المنخفض والزيائن الضغط المتوسط والشراء وضياع خلال السداسي الأول من سنة 2015.

الجدول رقم(2-4): شراء وبيع نسبة خسائر الغاز

الوحدة: ميل بار

نسبة الانحراف	الانحراف لسنة 2015	النسبة المحققة 2015	2015		المحقق 2014	
			المحقق	المقدر		
-41	-98	141	337	239	289.2	BP لزيائن الضغط المنخفض
-50	-0.5	112.5	4.5	4.0	3.7	MP لزيائن الضغط

						المتوسط
-40.5	-98.5	140.5	341.5	243	301.9	مجموع (MP/BP) (MTh)
-12.34	-30.5	112.3	277.5	247	240.9	الشراء
1700	68	-1600	-64.0	4	-61.0	خسارة (MTh)
			-23.07	2	-25.31	% الضياع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الملحق رقم (4).

طريقة الحساب لشراء وبيع نسبة خسائر الغاز وباقية العناصر الموجودة فيه وهي كالتالي:

$$\text{نسبة المحققة BP} = (\text{المحقق 2015} \div \text{المقدر 2015}) \times 100$$

$$= 100 \times (239 \div 337)$$

$$= 141\%$$

$$\text{الانحراف} = \text{المقدر 2015} - \text{المحقق 2015}$$

$$= 337 - 239$$

$$= 98 \text{ ميل بار}$$

$$\text{نسبة الانحراف} = (\text{المقدر 2015} - \text{المحقق 2015}) \div \text{المقدر} \times 100$$

$$= 100 \times (337 - 239) \div 239$$

$$= -41\%$$

التعليق:

من خلال الجدول لاحظنا أن مشتريات لزبائن الضغط المنخفض والضغط المتوسط الذي تحقق سنة 2015 بـ 277.5 ميل بار ارتفع بـ 36.6 ميل بار بمقارنة بسنة 2014 التي كانت تبلغ بـ 240.9 ميل بار ، أما المحقق لسنة 2015 ولقد كانت نسبة المحققة لسنة 2015 المقدرة بـ 112.3% على ما تم تقديره لها بـ 247 وهذا بانحراف قدره 30- مليون دج %، بنسبة انحراف 12.34- %.

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها والموضحة، نلاحظ أن المؤسسة سجلت مجموع شراء وبيع بنسبة خسائر الغاز الذي بلغ انحرافه الإيجابي 24.07 ميل بار ما يعادل نسبة 1253.5% والذي يعتبر ايجابي بالنسبة للمؤسسة وترجع أسباب الانحراف إلى:

- عدم استهلاك الغاز بنظر للكهرباء وهذا حسب المناطق.
- تكلفة الغاز كبيرة وغالية نظراً لنقص الدعم من الدولة.

5-رقم الأعمال خارج الضريبة: هذا الجدول يحتوي الكهرباء والغاز ومجموع خارج الضريبة خلال السداسي الأول من سنة 2015

الجدول رقم(2-5): رقم الأعمال خارج الضريبة

الوحدة: مليون دينار جزائري

مجموع مبلغ خارج الضريبة	HT مبيعات	مجموع	الغاز	الكهرباء	
3016.09	1763.30	1252.79	100.36	1152.2	المحقق 2014
3284	1613	1671	82.5	1588.5	المقدر
3244.46	1806.14	1438.32	113.62	1324.70	المحقق
99	112	116.1	137.7	83.3	نسبة المحققة 2015
39.54	193.14-	232.6	31.12-	263.8	الانحراف
1.2	12-	13.92	37.9-	16.60	نسبة الانحراف

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الملحق رقم (5).

$$\text{نسبة المحققة 2015} = (\text{المحقق 2015} \div \text{المقدر 2015}) \times 100$$

$$= (1324.70 \div 1588.5) \times 100$$

$$= 83.3\%$$

$$\text{الانحراف} = \text{المقدر 2015} - \text{المحقق 2015}$$

$$= 1588.5 - 1324.70$$

$$= 263.8 \text{ مليون دينار جزائري}$$

$$\text{نسبة الانحراف} = (\text{المقدر 2015} - \text{المحقق 2015}) \div \text{المقدر 2015} \times 100$$

$$= (1588.5 - 1324.70) \div 1588.5 \times 100$$

$$= 58.3\%$$

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه لقد تبين لنا أن المحقق لسنة 2015 والذي يبلغ ب 1324.70 مليون دج أكبر من سنة 2014 والتي كانت تبلغ ب 1152.4 دج بالنسبة للكهرباء، وكانت بنسبة 83% في سنة 2015 على ما تقديره ب 1588.5 مليون دج وقد بلغ انحرافها ب 263.8 مليون دج بنسبة 16.6%.

أما بالنسبة للغاز فقد كان المحقق لسنة 2015 و البالغ ب 113.62 مليون دج والتي تفوق ب 13.26 مليون دج بمقارنة ب 2014 والتي كانت تبلغ ب 100.36 مليون دج، وبالنسبة للغاز كانت بنسبة محققة 137.7% من سنة 2015، وقد بلغ انحرافها ب 31.12 مليون دج بنسبة انحراف 31.1% من الأهداف المسطرة والتي كانت تبلغ ب 82.5 مليون دج.

ورقم الأعمال خارج الضريبة ارتفع بنسبة محققة لسنة 2015 ب 112% من ماتم تقديره ب 1613 مليون دج، وقد بلغ انحرافها ب 139.14 مليون دج وبنسبة انحراف ب 12% .

6- آجال الديون الزبائن: هذا الجدول يحتوي زبائن عاديين والزبائن التوتير المتوسط خلال السداسي الأول لسنة 2015.

الجدول رقم (2-6): يوضح آجال ديون الزبائن

نسبة الانحراف	الانحراف	2015		2014	
		المحقق	المقدر		
1.3	1	74	75	80	زبائن عاديين
-36.6	-11	41	30	33	زبائن التوتير المتوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملحق رقم (6).

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- بلغ آجال ديون الزبائن العاديين لسنة 2015 ب 74 يوم أقل ب 6 أيام من آجال ديون الزبائن العاديين لسنة 2014 والتي تبلغ 80 يوم، وكان المقدر لسنة 2015 يبلغ 75 يوم بمقارنته مع ما هو محقق ولقد كان انحراف 1 يوم أي أن النسبة كانت موجبة هذا نظرا أن الزبائن العاديين المحققون أقل من المقدرين. وهذا كان صالح المؤسسة.
- بلغ آجال ديون التوتير المتوسط لسنة 2015 ب 41 يوم الذي يفوق ب 8 أيام عن ديون التوتير المتوسط لسنة 2014 البالغ 33 يوم، وكان المقدر 30 يوم لسنة 2015 بمقارنة مع ما محقق ولقد كان انحرافه 11- أي بنسبة 36.6- كانت سالبة هذا نظرا أن الزبائن المحققون أكبر من المقدرين وهذا بسبب عدم وفاء الزبائن على الوقت المحدد. بعد عرض أهم المؤشرات للوحة القيادة لقسم العلاقات التجارية سوف نقوم بإعدادها إجمالية كما يلي:

الجدول رقم(2-7): لوحة القيادة الإجمالية لقسم العلاقات التجارية

الانحراف	2015		المحقق 2014	المؤشرات
	المحقق	المقدر		
232.6	1438.32	1671	1252.79	رقم الأعمال
164	1816	1980	1490	زبائن التوتر المنخفض للكهرباء
-5	38	33	24	زبائن التوتر المتوسط للكهرباء
-314	1464	1150	1349	زبائن الضغط المنخفض للغاز
0	2	2	1	زبائن الضغط المتوسط للغاز
-9.28	23.28	14	21.99	نسبة شراء وبيع خسائر الكهرباء
25.07	-23.07	2	-25.31	نسبة شراء وبيع خسائر الغاز
1	74	75	80	زبائن عاديين
-11	41	30	33	زبائن التوتر المتوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجداول السابقة

المطلب الثاني : مناقشة النتائج

نلاحظ من خلال الجداول المطروحة سابقا والمتمثلة في لوحة القيادة، مؤسسة سونلغاز حيث أنها تحتوي على جملة من الانحرافات لذلك تم اتخاذ بعض الحلول التي تساعد في اتخاذ القرار، نعلم أن المؤسسة تسعى إلى إرضاء زبائنها فمن خلال هذا الهدف سنتطرق إلى جملة من الحلول التي تتخذ بخصوص هذا الموضوع :

1-متابعة ومراقبة زبائن الكهرباء : فمن خلال النتائج الموضحة سابقا تبين لنا أن هناك انحراف لزبائن الكهرباء بنسبة 5.5%، ولمعالجة هذا الانحراف كان لا بد على المؤسسة من اتخاذ الحل الآتي "متابعة ومراقبة زبائن الكهرباء" وذلك لتقليل نسبة هذا الانحراف، ويعتبر هذا القرار بالنسبة للمؤسسة قرار سليم، وهو قرار رقابي تنفيذي.

2-التوتيرة المستمرة للطاقة المستهلكة : تتخذ المؤسسة مثل هذا القرار في حالة احتياج الزبون للكهرباء بقيمة كبيرة لاستهلاكه اليومي للكهرباء وهذا ما يضمن رضاه من طرف المؤسسة، ويعتبر هذا القرار بالنسبة للمؤسسة قرار سليم، وهو قرار تنفيذي.

3-إبلاغ العمال الجدد بالظروف الاقتصادية التي تمر بها الدولة : تتخذ المؤسسة مثل هذا القرار في حالة مرور الدولة بظروف اقتصادية سيئة، تقوم المؤسسة بإبلاغ صاحب المشروع بأن تكاليف المشروع ستستمر بالزيادة في التكاليف لاحقا، فهذا سوف يؤدي إلى إلغاء بعض المشاريع وتأجيلها لفترات مقبلة، ويعتبر هذا القرار بالنسبة للمؤسسة قرار غير سليم، وهو قرار تكتيكي.

- 4- وضع أجهزة قراءة للعدادات للكشف عن سرقة سلك كهربائي : تتخذ المؤسسة مثل هذا القرار، في حالة اكتشافها لأحد الزبائن بالسرقة من خلال وضع مؤشر في عداد المؤسسة، فيتم الكشف عن هذا الزبون من خلال هذا المؤشر، وبعد ذلك يتم إبلاغ الزبون بهذا الأمر واخذ الإجراءات اللازمة، ويعتبر هذا القرار بالنسبة للمؤسسة قرار سليم، وهو قرار استراتيجي تكتيكي.
- 5- محاولة الإسراع في ربط الكهرباء : يتخذ هذا القرار، في حالة طلب أحد الزبائن بتوصيله عداد كهربائي هذا في حالة توصيلة بسيطة، أما في حالة تمديد الشبكة تحتاج هذه الحالة إلى دراسة، ويعتبر هذا القرار بالنسبة للمؤسسة قرار سليم، وهو قرار تنفيذي.
- 6- زيادة تمديد مدة آجال الدفع : تتخذ المؤسسة مثل هذا القرار، في حالة ما إذا كان الزبون لم يقوم بالدفع اتجاه الخدمة المقدمة له، فتمنح له المؤسسة فرصة ثانية متمثلة في تمديد فترة الدفع وذلك كله بغرض كسب رضا الزبون وتشجيعه على منح الثقة للمؤسسة، ويعتبر هذا القرار سليم بالنسبة للمؤسسة، وهو قرار تكتيكي تنفيذي.
- 7- تحويل مناصب العمل : تتخذ المؤسسة مثل هذا القرار، في حالة عدم إدراك احد الزبائن بعمله وعدم توصيله الأفكار والمعلومات المكتسبة لبقية الزبائن الآخرين، فعلى مدير المؤسسة أن يأخذ إجراء بتحويله من منصبه، ويعتبر هذا القرار سليم، وهو قرار استراتيجي.

خلاصة الفصل

حاولنا خلال هذا الفصل عرض أهم أدوات الدراسة والمنهج المتبع، وكذا أهم القرارات المتخذة وكذلك عرض كيفية إعداد لوحة القيادة في المؤسسة وأهم مراحلها، إضافة إلى تحليل النتائج المتوصل إليها بالمؤسسة، ثم قمنا بأخذ القرار المناسب لكل انحراف من الانحرافات السابقة .

الختمة

تهتم معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تسيير مختلف نشاطها بالاعتماد على إحدى أدوات التسيير الحديثة وهي لوحة القيادة، ولعلها أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم الجيد في سير الأنشطة المختلفة للمؤسسة على المدى القصير وبشكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات المالية والكمية إلى مؤشرات النوعية، ومنه إمكانية اعتمادها في اتخاذ القرارات الاقتصادية، والتي توضح العلاقة بين هذه الأداة المساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة. من خلال دراستنا وبهدف الإجابة على إشكالية المطروحة سابقا قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات والتي سنقوم بمناقشتها:

✓ **الفرضية الأولى:** هناك عدة أنواع للقرارات التي يمكن أن تتخذ على مستوى الدراسة وقد تختلف باختلاف طبيعتها. من خلال ما تناولناه في الفصل الأول والذي بواسطته حاولنا الإجابة عن التساؤل الأول المتمثل في: ما هي أنواع وطبيعة القرارات التي تتخذ على مستوى الدراسة؟

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مهمة وجوهرية وهناك عدة أنواع لاتخاذ القرار وهي قرارات استراتيجية، أو قرارات إدارية، أو قرارات تشغيلية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

✓ **الفرضية الثانية:** يوجد مراحل في إعداد لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال ما تناولناه في الفصل الثاني التطبيقي والذي بواسطته حاولنا الإجابة عن التساؤل الثاني المتمثل في : ما هي مراحل إعداد لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة؟

تمر عملية إعداد لوحة القيادة بعدة مراحل هي : تحديد الأهداف، العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف، اختيار المؤشرات الملائمة وأخير بناء لوحة القيادة واختيار التقسيم الملائم لها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

✓ **الفرضية الثالثة:** تساهم لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة فعلا في تقليص الانحرافات وتصحيحها واتخاذ قرارات سليمة.

من خلال ما تناولناه في الفصلين والذي بواسطتهما حولنا الإجابة عن التساؤل الثالث المتمثل في: في ما تتمثل مساهمة لوحة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة في المساعدة اتخاذ القرار؟

حيث تقوم المؤسسة بإعداد تقرير شهري يرفع للمؤسسة الأم، ويتضمن نسبة الانحرافات في الأداء مع تقديم المبررات التي أدت إلى وجود انحرافات إيجابية أو سلبية خلال الشهر، وهذا ما يثبت صحة الفرضية

نتائج الدراسة:

من خلال التعرف على لوحات القيادة المطبقة بمؤسسة سونلغاز، و من خلال ماسبق من مقابلات التي أجريت وتحليل الوثائق الخاصة بلوحات القيادة، ونظرا لكبر حجم الشركة وتعدد الأقسام في هيكلها التنظيمي لاحظنا أن النتائج تتلخص في:

1 - نظام لوحات القيادة المطبق في المؤسسة يتناسب مع الهيكل التنظيمي لها، وهذا يعني أن لكل قسم من الأقسام له لوحة قيادة خاصة به؛

2 - اعتماد الشركة سونلغاز على المنحنيات والرسوم بشكل قليل، بينما تعتمد بشكل كبير على الجداول المليئة بالبيانات في عرض لوحات القيادة بها؛

3 - وكذلك نستخدم المؤسسة تقارير شهرية للوحة القيادة؛

- 4 -عدم وجود منافسة في السوق بالنسبة للمؤسسة وهذا ما جعلها في زيادة مستمرة في رقم أعمالها من سنة لسنة التي تليها؛
- 5 -وأن المؤشرات الموجودة في المؤسسة شهرية أي أنها مؤشرات رقابية، لأنها تزود المستوى الأعلى بالنتائج الحقيقية، وليست مؤشرات قيادية؛
- غالبية المؤشرات الموجودة في المؤسسة كذلك مالية وغير مالية تسمح بإعطاء نظرة وقعية حول الأداء
- 6 -يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية من صالح مؤسسة الأم وهذا ما يؤكد مركزية اتخاذ القرارات، ولكن يتم اعداد لوحة القيادة في مؤسسات الفرعية لها.

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة والمتعلقة بلوحة القيادة كأداة مساعدة على تحسين القرار حيث تمكنا من وضع مجموعة من التوصيات التالية :

- 1 -يجب على الاعتماد على الأساليب الإحصائية والعملية في إعداد لوحة القيادة وهذا ما يسمح لها ببلوغ أهدافها المسطرة بشكل أفضل؛
- 2 -العمل على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف حتى تكون لديهم محفزات أكبر لتحقيقها؛
- 3 -اتباع طرق عملية منهجية في تصميم وإعداد لوحة قيادة؛
- 4 -العمل على التعامل بلغة سهلة مع الموظفين فيما يخص جمع القرارات التي تبذل المؤسسة جهودها في تحقيقها؛
- 5 -إجراء دورات تكوينية وترتيبية للمؤولين والعمال حول أدوات مراقبة التسيير خاصة لوحة القيادة والموازنة وبطاقة الأداء الموازنة، وكيفية إعدادها وأثرها في المستقبل المؤسسة؛
- 6 -التخلص من مركزية اتخاذ القرار وجعل حرية المشاركة في القرارات.

آفاق الدراسة:

يمكن بنهاية هذا البحث أن نلفت النظر لبعض النقاط الجديرة بدراستها مستقبلا وهي:

- 1- دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؛
- 2- مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرار؛
- 3- دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية؛
- 4- واقع لوحة القيادة المتوازنة ودورها في اتخاذ القرار في مختلف المؤسسات.

قائمة المراجع

الكتب

- 1 - أحمد زنبيل خوري: دور المحاسبين ومراقب الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية وتنمية الموارد البشرية ، القاهرة، مصر.
- 2 - أمل أحمد طعمة، " اتخاذ القرار والسلوك القيادي "برنامج تدريبي ، الطبعة الثانية 2010، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 3 - إبراهيم نائب، إنعام باقية، نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محوسبة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- 4 - حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 5 - كمال عبد العزيز النقيب ، مقدمة في نظرية المحاسبة ، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 6 - محمد حافظ الحجازي ، دعم القرارات في المنظمات، بدون طبعة ،مصر، بدون سنة نشر، ص105.
- 7 - ياسر صادق مطيع واخرون، نظم المعلومات المحاسبية ، الطبعة الأولى، مكتب المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2007.

البحوث الجامعية:

- 1 - جاسم عمروش، دور أدوات مراقبة التسيير في ترشيد عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمرك ب المنجمي بجبل العنق -بئر العاتر-تحليل بيانات سنة 2010، شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة ، 2013.
- 2 - بن لخصر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، شهادة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015.
- 3 - حسين رحيم وأحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، 2008.
- 4 - خولة مجورة، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز Sonelgaz حاسي مسعود خلال الفترة 2014 - 2015، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 5 - سالم ياسين ، الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع Gpl البلدية ، مذكرة الماجستير ، غير منشورة ، جامعة الجزائر 3 ، 2009-2010. -

- 6 — طاهرة عريس، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.
- 7 — صخري جمال عبد الناصر، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة البترولية في الجزائر — دراسة حالة مؤسسة ENSP (2010،2011،2012)، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013
- 8 — صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية، مذكرة ماجستير، منشورة، 2006.
- 9 — عزيزي حنان، دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية "دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية -تقرت- خلال فترة 2012-2013، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
- قوطار خميسي، دور لوحة القيادة في تحسين نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية _دراسة حالة "شركة توزيع الكهرباء والغاز حضري ورقلة خلال الفترة 2012- 2013، مذكرة الماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.
- 10 - مرابط عبد الرحيم، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز سونلغاز ورقلة لفترة الثلاثي الأول في سنة 2012، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 11 - نور الهدى حنون، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في مؤسسة اقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء بورقلة " E.TRA.COB، مذكرة ماستر، غير منشورة جامعة قاصدي مرباح -ورقلة -، 2012.
- 12 - هادف أحمد عبد السلام، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية "دراسة حالة بمركب الحجار والصلب Arcelor Mittal بعنابة، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.

المقالات

1. -زهية بوديار، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي، في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2008.

الانترنات:

1.-<http://www.educneté.education.fr>

- 1- Châari Zouhour, **L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants**, France 2008.
- 2- Mahmoudia Mehenna , **l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne: cas d'ALFEL filiale du GIFNDAL** , Magister ,2012 .
- 3- Mohamed Bakour, **Conception d'un tableau de bord appliqué à la bibliothèque universitaire de l'université à Mira "Bejaia," l'étude est une mémoire en vue de l'obtention du diplôme**, de Magister, 2006.

الملاحق

الملحق -1- Clientèle électricité

Accroissement

	2014		2015		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total(BT+MT)	257	1 514	358	1 854	3 927	22,5	47,2
BT	254	1 490	354	1 816	3 860	21,9	47,0
MT	3	24	4	38	67	58,3	56,7
HT	-1	0	0	0	1	#DIV/0!	0,0

Nombre

	2014	2015	évol° (%)
Total(BT+MT)	78 482	82 503	5,12
BT	77 159	81 110	5,12
MT	1 323	1 393	5,29
HT	7	7	0,00

Nouveaux abonnés

Année 2015		
	Mois	Cumul
BT	457	2167
MT	11	56

Réabonnés

Année 2015		
	Mois	Cumul
BT	64	182
MT	0	0

Résiliations

Année 2015		
	Mois	Cumul
BT	103	351
MT	7	18

الملحق -2- Clientèle gaz

Accroissement

	2014		2015		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total(BP+MP)	136	1 350	96	1 466	2 303	8,6	63,7
BP	136	1 349	96	1 464	2 300	8,5	63,7
MP	0	1	0	2	3	100,0	66,7

L'objectif est de 3 postes et par manque de poste client sur le marché, les clients sont raccordé en BP par des batteries (2clients)

Nombre

	2014	2015	évol° (%)
Total	43 557	46 331	6,37
BP	43 521	46 290	6,36

Nouveaux abonnés

Année 2015		
	Mois	Cumul
BP	103	1518
MP	0	1

Réabonnés

Année 2015		
	Mois	Cumul
BP	10	38
MP	0	0

Résiliations

Année 2015		
	Mois	Cumul
BP	17	92
MP	0	0

الملحق-3- Achats, ventes et pertes électricité

Ventes élec.	Mois			Cumul			Obj	Real °
	2014	2015	évol°(%)	2014	2015	évol° (%)		
Total BT/MT (GWh)	53,95	59,75	10,75	311,26	359,33	15,44	850,0	42,3
BT	18,87	20,77	10,09	140,15	163,41	16,60	448,0	36,5
MT	35,08	38,98	11,11	171,11	195,91	14,50	402,0	48,7
HT	144,95	150,90	4,11	867,91	896,66	3,31	1 610,7	55,7
Achats Nets	108,00	126,37	17,00	399,00	468,35	17,38	988,5	47,4
Perte (GWh)	54,05	66,61	23,24	87,74	109,02	24,26	138,5	78,7
Perte (%)	50,05	52,72	2,67	21,99	23,28	1,29	14,0	-9,3

La dégradation du taux de pertes s'explique l'évolution des achats durant le mois de juin de 17% et en contre partie une évolution des ventes de 10% soit un écart de 7% dû à la quantité d'énergie dans les compteurs (1er mois de la période estivale)

الملحق-4- Achats, ventes et pertes gaz

Ventes gaz	Mois			Cumul			Objec	Réal (%)
	2014	2015	évol°(%)	2014	2015	évol° (%)		
Total (MTh)	13,5	14,4	6,7	301,9	341,5	13,1	486	70,3
BP	13,1	13,8	5,7	298,2	337,0	13,0	478,0	70,5
MP	0,5	0,6	35,5	3,7	4,5	23,85	8,0	56,7
Achats	18,4	31,0	68,8	240,9	277,5	15,18	494	56,2
Perte (MTh)	4,8	16,6	242,6	-61,0	-64,0	4,97	8	-800,1
Perte (%)	26,31	53,41	27,10	-25,31	-23,07	2,24	2	24,7

Chiffre d'affaires hors taxes en MDA-5-الملحق

	Électricité	Gaz	Total(1) elec/gaz	HT	Total (1) +HT	HT/Tota
2014	1 152,42	100,36	1 252,79	1 763,30	3016,09	58%
2015	1 324,70	113,62	1 438,32	1 806,14	3244,46	56%
Evolution (%)	14,95	13,21	14,81	2,43	7,57	
Objectif 2015	3177	165	3342	3226	6568	
taux de réalisation %	42	69	43	56	49	

Le chiffre d'affaire électricité a évalué de 14.95%, le gaz a évalué de 13.21% et HT a évalué de 2.43%

الملحق رقم 6 : Délais Crédit Clients

Par catégorie de clients

	2014	2015	écart	Objectif
Solde global sans ex zone	520,5	610,4	90	
AO	80	74	-6	75
FRM	108	49	-59	66
MT/MP (ACI)	33	41	8	30
Total Privés	61	61	0	
FSM ADM	104	116	12	134
MT/MP ADM	99	110	11	112
Total ADM	101	109	8	
Total énergie	68	69	1	66
HT	3	5	2	20

Solde JEA
(MDA)

27.84

الملحق رقم : 7 محضر اجتماع

Les finances et comptabilité :

- ✓ Etablir un TCR en dehors de HT.

Les Ressources humaines(DRH)

La réalisation du budget 2015 de recrutement pour le personnel cadre et maîtrise est nulle.

- ✓ Relancer la DRH pour déléguer les cadres chargés d'examen des dossiers de recrutement des cadres .
- ✓ Le DVRH doit activer le recrutement de agents maîtrise.
- ✓ Rappeler les structures défaillantes dans la réalisation du programme de formation par myens propres.

LES MOYENS GENERAUX (SAG)

- ✓ Activer la répartition des mobiliers bureau déjà achetés.
- ✓ Le taux d'immobilisation de 5 % à revoir malgré la souffrance de toutes les structures des véhicules en panne .
- ✓ Activer l'amplacement des fontaines fraîches au niveau de la DDOU .

Activité commerciale

- Le nombre total de clients électricité a connu une évolution de 4.97 % passant de 78 893 clients fin juillet 2014 à 82 817 clients fin Juillet 2015 et un taux de réalisation de 55.2 % de l'objectif fixé 3927 .
- Le nombre totale de clients gaz a connu une évolution de 5.96 % passant de 43 808 fin juillet 2014 à 46 419 clients fin Juillet 2015 et un taux de réalisation de 67.5 % de l'objectif fixé 2303.
- Les Achats électricité passent de 542, 93 GWh en 2014 à 615.55 GWh fin Juillet 2015 soit une évolution de 13.38 %
- Les ventes électricité passent de 401.53 GWh en 2014 à 455.82 GWh fin Juillet 2015 soit une évolution de 13.52% et un taux de réalisation de 53,6% sur un objectif de 850 GWH.
- Le taux de perte électricité passe de 26.04% en 2014 à 25.95% en 2015 soit une amélioration de 0.5 %.
- Les Achats gaz passent de 258.80 Mth en 2014 à 283.4 Mth fin JUILLET 2015 soit une évolution de 09.50%.
- Les ventes gaz passent de 331.4Mth en 2014 à 372.50 Mth fin Juillet2015 soit une évolution de 12.40 %.
- Le taux de perte de passe de -28.06 % en 2014 à -31.45% en 2015 soit une amélioration de 3.39 %.
- Le chiffre d'affaire électricité et gaz hors HT a connu une évolution de 13.78 % passant de 1591 MDA à 1810 MDA et un taux de réalisation de réalisation de 54% de l'objectif fixé 3342 MDA.
- Les encaissements passent énergie de 1358 MDA en 2014 à 1472 KDA fin Juillet 2015 soit une dégradation de 8.39 %.
- Le total des créances passe de 619.8 MDA en 2014 à 722.4 MDA fin Juillet 2015 soit une augmentation de16.5 %
- Le délai crédit client passe de 75 à 77 jours pour la même période de juillet.

Décisions et orientations :

- ✓ Le SAG doit mettre à la dsiposition de l'agence EMIR AEK le véhicule PUNTO 376-107-30 pour renforcer les équipes de coupures
- ✓ La DRC doit faire une dernière tentative de démarchage avec les APC à défaut procéder à l coupure avant fin septembre.
- ✓ Mise en demeure de l'ADE pour le paiement du reste des créances (paiement de 20 MDA sur 44 MDA).
- ✓ Etablir les MED et les OC pour tous les clients MT/MP ayant plus d'une factures
- ✓ DRC activer la préparation du dossier apurement des créances (primes fixes et <1000 DA plus de 5 ans) avant le 10/09/2015

La séance a été levée à 13h 15mn

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول- أدبيات نظرية حول القرار ولوحة القيادة-	
02	تمهيد
03	المبحث الأول- الإطار المفاهيمي للقرار ولوحة القيادة
03	المطلب الأول- مفهوم القرار
03	الفرع الأول: تعريف القرار وأهميته
04	الفرع الثاني: مراحل القرار
05	الفرع الثالث: أنواع (أصناف) القرار
08	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في القرار
10	المطلب الثاني: مفهوم لوحة القيادة
10	الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة، خصائصها وأهميتها
11	الفرع الثاني: مراحل تصميم لوحات القيادة وطرق عرضها مكوناتها
14	الفرع الثالث: دور لوحة القيادة عوامل نجاحها
16	المبحث الثاني: الأبحاث والدراسات العلمية السابقة
16	المطلب الأول: الأبحاث والدراسات باللغتين العربية والأجنبية
19	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
20	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
21	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني - الدراسة الميدانية-	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة للدراسة
27	المطلب الأول: طريقة المستخدمة في الدراسة
27	الفرع الأول: عينة الدراسة
32	الفرع الثاني: تحديد المنهج ومتغيرات الدراسة
33	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
34	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
34	المطلب الأول: عرض النتائج
34	الفرع الأول: طبيعة القرارات في المؤسسة
34	الفرع الثاني: دراسة لوحة القيادة المتعلقة لقسم العلاقات التجارية في المؤسسة
43	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
45	خلاصة الفصل الثاني
47	الخاتمة
59	المراجع
54	الملاحق