

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: العلوم الاقتصادية
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير
من إعداد الطالبة: خلفاوي إيمان
بعنوان:

لوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ

القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة

شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - مديرية التوزيع ورقلة) لفترة الثلاثي الرابع من 2017

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/05/22

أمام اللجنة المكونة من السادة.....

جامعة قاصدي مرباح ورقلة..... رئيسا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة..... مشرفا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة..... مناقشا

أ/ كاوجة بشير

د/بن مالك محمد حسان

د / غوالي محمد بشير

السنة الجامعية : 2017 – 2018

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: العلوم الاقتصادية
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير
من إعداد الطالبة: خلفاوي إيمان
بعنوان:

لوحة القيادة كأداة مساعدة على اتخاذ

القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة

شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - مديرية التوزيع ورقلة) لفترة الثلاثي الرابع من 2017

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/05/22

أمام اللجنة المكونة من السادة.....

جامعة قاصدي مرباح ورقلة..... رئيسا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة..... مشرفا

جامعة قاصدي مرباح ورقلة..... مناقشا

أ/ كاوجة بشير

د/بن مالك محمد حسان

د / غوالي محمد بشير

السنة الجامعية: 2017 - 2018

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي اللذين
لم يبخلا علي يوماً بشيء وأحاطاني بالحنان
والمحبة أقول لهما: أنتما من وهبني الحياة
والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة
وإلى إخواني وجميع أفراد أسرتي
إلى زملائي وزميلاتي
إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره
أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه
فأظهر بسماحته تواضع العلماء
وبرحابته سماحة العارفين.

إيمان

شكراً وتقدير

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم وأعانني على أداء هذا الواجب

ووفقني لإنجاز هذا العمل

أتوجه بالشكر الجزيل و الامتنان إلى كل من ساعدني من قريب

أو من بعيد على انجاز هذا العمل

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف بن مالك محمد حسان

الذي لم يبخل علي بالتوجيهات و النصائح

التي كانت لي عوناً في إتمام هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أشكر المؤطر بالمؤسسة بوغابة عبد الرؤوف

وكل موظفي مؤسسة سونلغاز.

إيمان

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة، وهو ماتمحوورت حوله إشكالية المطروحة، ومن أجل إعداد الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وتمت الدراسة الميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بمديرية التوزيع ورقلة حضري.

تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر لجمع المعلومات في المؤسسة وهي المقابلة الشخصية، الملاحظة وتحليل الوثائق، وفي عرض النتائج تم تقديم لوحة القيادة في المؤسسة، وذكر طبيعة القرارات المالية ثم تحليل لوحة القيادة واستخراج الانحرافات، وفي المناقشة تم تقديم تصحيحات لتلك الانحرافات.

وقد تم التوصل إلى:

✓ يتم اتخاذ القرارات المالية على المستوى المركزي ولكن للوحة القيادة دور في هذا من خلال النتائج التي تعرضها.
الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، القرارات المالية، اتخاذ القرار.

ABSTRACT

This study aims to highlight the importance of the dashboard in decisions making, problems with which management staff of a company are confronted. To realize our study we have chosen the descriptive approach for the theoretical part, and case study for practical part at Ouargla electricity and gas distribution Direction. Thus, we led for data collection by interviewing the employees and proceeding to the examination and analysis of the documents put to our need.

In conclusion, the results obtained from this survey are represented in the dashboard which includes the nature of the financial decisions, information from statement report and the failures report as well as recommendations for management improvement. As general observation, we note what follows:

✓ Financial decisions are made at the central level, but the dashboard has a role in this through the results you present.

Keywords the dashboard, financial decisions, decision making

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	ملخص الدراسة
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرارات المالية
3	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة
9	المطلب الثاني: أساسيات اتخاذ القرارات المالية
13	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
13	المطلب الأول: الدراسات السابقة
16	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات
17	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
20	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
21	المطلب الثاني: متغيرات ومنهجية الدراسة
21	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
21	المطلب الأول: عرض النتائج
44	المطلب الثاني: مناقشة النتائج

45	خلاصة الفصل
47	الخاتمة
50	المراجع
53	الملاحق
60	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	جدول يمثل تطور رقم الأعمال في الثلاثي الرابع من 2017	1-1
20	بطاقة فنية للمؤسسة	1-2
23	زبائن الكهرباء لشهر أكتوبر 2017	2-2
24	زبائن الغاز لشهر أكتوبر 2017	3-2
25	مشتريات ومبيعات وخسائر الكهرباء لشهر أكتوبر 2017	4-2
26	مشتريات ومبيعات وخسائر الغاز لشهر أكتوبر 2017	5-2
27	رقم الأعمال خارج الضريبة لشهر أكتوبر 2017	6-2
28	يوضح آجال ديون الزبائن لشهر أكتوبر 2017	7-2
29	لوحة القيادة الإجمالية لقسم العلاقات التجارية لشهر أكتوبر 2017	8-2
30	زبائن الكهرباء لشهر نوفمبر 2017	9-2
31	زبائن الغاز لشهر نوفمبر 2017	10-2
32	مشتريات ومبيعات وخسائر الكهرباء لشهر نوفمبر 2017	11-2
33	مشتريات ومبيعات وخسائر الغاز لشهر نوفمبر 2017	12-2
34	رقم الأعمال خارج الضريبة لشهر نوفمبر 2017	13-2
35	يوضح آجال ديون الزبائن لشهر نوفمبر 2017	14-2
36	لوحة القيادة الإجمالية لقسم العلاقات التجارية لشهر نوفمبر 2017	15-2
37	زبائن الكهرباء لشهر ديسمبر 2017	16-2
38	زبائن الغاز لشهر ديسمبر 2017	17-2
39	مشتريات ومبيعات وخسائر كهرباء لشهر ديسمبر 2017	18-2
40	مشتريات ومبيعات وخسائر الغاز لشهر ديسمبر 2017	19-2
41	رقم الأعمال خارج الضريبة لشهر ديسمبر 2017	20-2
42	يوضح آجال ديون الزبائن لشهر ديسمبر 2017	21-2
43	لوحة القيادة الإجمالية لقسم العلاقات التجارية لشهر ديسمبر 2017	22-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	مراحل تصميم لوحة القيادة	1-1
8	تمثيل للمنبهات	2-1
8	تمثيل بياني لتطور رقم الأعمال في الثلاثي الرابع من 2017	3-1

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
53	زبائن الكهرباء لشهر أكتوبر 2017	1
53	زبائن الغاز لشهر أكتوبر 2017	2
53	مشتريات ومبيعات وحسائر الكهرباء لشهر أكتوبر 2017	3
54	مشتريات ومبيعات وحسائر الغاز لشهر أكتوبر 2017	4
54	رقم الأعمال خارج الضريبة لشهر أكتوبر 2017	5
54	يوضح آجال ديون الزبائن لشهر أكتوبر 2017	6
55	زبائن الكهرباء لشهر نوفمبر 2017	7
55	زبائن الغاز لشهر نوفمبر 2017	8
55	مشتريات ومبيعات وحسائر الكهرباء لشهر نوفمبر 2017	9
56	مشتريات ومبيعات وحسائر الغاز لشهر نوفمبر 2017	10
56	رقم الأعمال خارج الضريبة لشهر نوفمبر 2017	11
56	يوضح آجال ديون الزبائن لشهر نوفمبر 2017	12
57	زبائن الكهرباء لشهر ديسمبر 2017	13
57	زبائن الغاز لشهر ديسمبر 2017	14
57	مشتريات ومبيعات وحسائر كهرباء لشهر ديسمبر 2017	15
58	مشتريات ومبيعات وحسائر الغاز لشهر ديسمبر 2017	16
58	رقم الأعمال خارج الضريبة لشهر ديسمبر 2017	17
58	يوضح آجال ديون الزبائن لشهر ديسمبر 2017	18

مقدمة

أ-توطئة:

في الوقت الحاضر ظهرت تحديات عديدة في وجه المؤسسات ،والتي فرضت عليها أن تتبنى منهجا استراتيجيا في تسيير أعمالها وفي سبيل تحقيق أهدافها الأمر الذي سيساعدها على البقاء و الاستمرارية في ظل بيئة مليئة بالمخاطر ،كما يجب على المؤسسة أيضا تحسين عملية صنع القرار الذي يعتبر ذا أهمية كبيرة ،وهذا لارتباطه بحياة المؤسسة وقيادتها إلى بر الأمان نظرا للمنافسة الشرسة التي تعرفها المؤسسات في الساحة الاقتصادية حيث أصبح فيها البقاء للأصلح.

وجب على المؤسسة إيجاد أدوات فعالة تساعد على اتخاذ القرار الملائم في وقت قياسي ومن بين هذه الأدوات نجد أدوات مراقبة التسيير بصفة عامة وبالخصوص لوحة القيادة.

فلوحة القيادة إلى جانب دورها المهم في قيادة المؤسسات تقوم بتسهيل عملية التحكم في المؤسسة وتسييرها واتخاذ القرارات السريعة، ومن خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

"كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في اتخاذ القرارات المالية؟"

من خلال الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1-فيم تتمثل خصائص القرارات المالية في المؤسسة؟
- 2-كيف تساهم لوحة القيادة في سيرورة النشاط في المؤسسة؟
- 3-ما مدى فعالية لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة؟

ب-الفرضيات:

- 1-يتم اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة وفقا للنتائج المحققة.
- 2-تدخل لوحة القيادة في سير النشاط من خلال معرفة الانحرافات أي مدى تحقيق الأهداف.
- 3-تظهر فعالية لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة من خلال كشف الانحرافات لتصحيحها.

ج-مبررات اختيار الموضوع:

- العلاقة بين موضوع الدراسة والتخصص.
- الرغبة في الإطلاع على الموضوع و التعرف أكثر على لوحة القيادة.
- إبراز أهمية لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة.

د-أهداف الموضوع:

- محاولة إظهار أهمية لوحة القيادة في المؤسسة وكيف أن الاعتماد عليها له آثار إيجابية.
- إبراز أثر لوحة القيادة على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة.

ه-حدود الدراسة:

- الحدود المكانية:تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط بمديرية التوزيع ورقلة حضري.
- الحدود الزمنية:تم الاعتماد على بيانات الدراسة لفترة الثلاثي الرابع من 2017 (أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر).

و- منهج الدراسة:

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة وجوانبه والإجابة على الاشكالية المطروحة ومحاولة إثبات الفرضيات المقترحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري من الدراسة، أما في الجزء التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة.

ز- صعوبات الدراسة:

-ضيق الوقت الممنوح للتربص.

-صعوبة إيجاد المؤسسة وذلك لانشغال أغلبية المؤسسات بإقفال حساباتهم.

ح- هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل تناول الجانب النظري، وهو مقسم إلى مبحثين، تناول المبحث الأول لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرارات المالية، الطلب الأول عالج المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة، بينما عالج المطلب الثاني القرارات المالية، أما المبحث الثاني فتم تخصيصه للدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

وفي الفصل الثاني تم إجراء الدراسة الميدانية وذلك في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط. بمديرية التوزيع ورقلة حضري، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، في المبحث الأول تم ذكر طريقة وأدوات الدراسة، والمبحث الثاني عرض النتائج ومناقشتها من خلال تقديم لوحة القيادة في المؤسسة وتحليلها و ذكر طبيعة القرارات المالية في المؤسسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

إن لوحة القيادة باعتبارها أداة شاملة ودورية تمكن المسير من متابعة ومراقبة النشاطات في المؤسسة، وكذلك تساعد على تحقيق الأهداف وتلبي الضروريات الحديثة لعملية التسيير كما أنها تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة، وعليه حاولنا في الفصل الأول من الدراسة الوقوف على بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من لوحة القيادة والقرارات المالية وهذا في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فقد قمنا بعرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرارات المالية

نظرا لأهمية لوحة القيادة و دورها الفعال في اتخاذ القرارات المالية سنحاول في هذا المبحث الإلمام بمفاهيم كل من لوحة القيادة والقرارات المالية.

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة

الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة و أهميتها

أولا: تعريف لوحة القيادة

يعرفها **Norbert Guedj**: "لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير وهذا بلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة"¹

"لوحة القيادة هي وسيلة قيادة على المدى القصير توجه نشاط المؤسسة حيث تحتوي على عدد من المؤشرات الواضحة والمفهومة والمرتبطة ببعضها، فهي تنبه المسيرين إلى أهم مفاتيح التسيير وتساهم في تحسينها كما تساهم في تحسين اتخاذ القرار"²

"لوحة القيادة هي أداة توجيه توضع تحت تصرف المدير وفريقه، لاتخاذ القرارات والعمل من أجل تحقيق الأهداف، تتكون من مجموعة معلومات ووثائق تسمح باستغلالها"³

يعرفها **Jean Richard Sulzer** "تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم"⁴

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن لوحة القيادة عبارة عن مجموعة مؤشرات تسمح بتزويد المسؤولين بمعلومات هامة عن أنشطتهم من أجل تسييرها بطريقة سليمة و كشف الانحرافات والأخطاء واتخاذ القرارات الملائمة.

ثانيا: أهمية لوحة القيادة

تكمن أهمية لوحة القيادة في أنها:⁵

1. جزء من النظام الرقابي للمؤسسة؛
2. الأداة التي شملها التغيير وغيرت نحو -الأفضل- هي بدورها وظيفة مراقبة التسيير؛
3. يتود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة كما تساعدها على التقدير المسبق للأحداث ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط؛

1- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية الجزائرية)، دار الحمدي، الجزائر، ص 148.

2- عرابة الحاج، مراقبة التسيير، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة تخصص محاسبة، فحص و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2015، ص 21.

3- Daniel Boix, Bernard Feminier, Le tableau de bord facile, 2ème Edition, Paris, Edition, p 4 .

4 -J.R sulzer, "comment construire le tableau de bord " les objets et les méthodes d'élaborations, ED dunod, 1975, p 10.

5-الوازن طارق، دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص 5.

4. أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي؛
5. هي وسيلة للحوار والاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المنظمة؛

الفرع الثاني: خصائص لوحة القيادة ومبادئها

أولاً: خصائص لوحة القيادة

أهم الخصائص التي تميز لوحة القيادة هي:⁶

- كل مسؤل له لوحة قيادة تتناسب مع طبيعة نشاطه وعمله؛
- يتم التركيز في لوحة القيادة على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤل ،و التي تعكس الإستراتيجية المتبعة؛
- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم؛
- تسمح لوحة القيادة بكشف الخلل و يتم تعديلها لمطابقة احتياجات المسؤلين؛
- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب حيث تقدم:

❖ تقريراً على الإنجازات المحققة؛

❖ الانحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة.

- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسة،حيث إذا كانت المؤسسة صغيرة تكون لها في الأغلب لوحة قيادة واحدة،يمسكها عادة المسؤل الأول،أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون لها عدة لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع؛
- لا توجد لوحة قيادة نموذجية ومع ذلك على المسؤل اختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم،و تشكيل لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه.

ثانياً: مبادئ لوحة القيادة

وتتمثل مبادئ لوحة القيادة فيما يلي:⁷

- 1-أنها تعد لفترات قصيرة حتى تسمح باتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت من أجل تحقيق الأهداف المسطرة،هذه الخاصية هي التي تميز هذه الأداة عن الأدوات الأخرى للمراقبة؛
- 2-أنها تعتمد على المؤشرات الأساسية لقياس الأداء فلوحة القيادة ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي أداة للوصول إلى الأهداف المسطرة،لذا لا بد من اختيار المؤشرات الضرورية والمعبرة فقط؛
- 3-أنها تتلاءم مع تنظيم المؤسسة وخاصة تقسيم المسؤوليات،حيث يستوجب أن يكون لكل مسؤل لوحة قيادة واحدة،مع العلم أن هذا الأخير يمكن له أن يتحصل على العديد من لوحات القيادة من المرؤوسين،فلوحة القيادة لا بد أن تكون متلائمة مع المستوى السلمي للسلطة،ومع وظيفة وأهداف كل مسؤل.

6-سعيدة ميلي،أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مذكرة ماستر منشورة،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2016،ص15.

7-عرابة الحاج،مرجع سابق،ص109.

الفرع الثالث: تصميم وعرض لوحة القيادة

أولاً: مراحل تصميم لوحة القيادة

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير، فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع، وذلك بدارسة التنظيم الداخلي، وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى من وراء تبني هذه الأداة، وفي حالة الموافقة على تبني المشروع، يشرع في المراحل التالية:⁸

– **تحديد الأهداف:** تعتبر الأهداف السبب الرئيسي لوجود لوحة القيادة، ويجب أن يكون الهدف ممكناً ومحدداً من حيث المدة وأن يكون معقولاً.⁹ و من الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق؛

– **العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف:** وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مراكز المسؤولية؛

– **اختيار المؤشرات الملائمة:** بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمع بمتابعة هذا القياس فعلى المسئول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه؛

– **بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها:** بعد تنفيذ المراحل الثلاث السابقة يجب اختيار الشكل الملائم لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط، كاللوحات الإحصائية والمقتطفات الرسومات البيانية... الخ.¹⁰

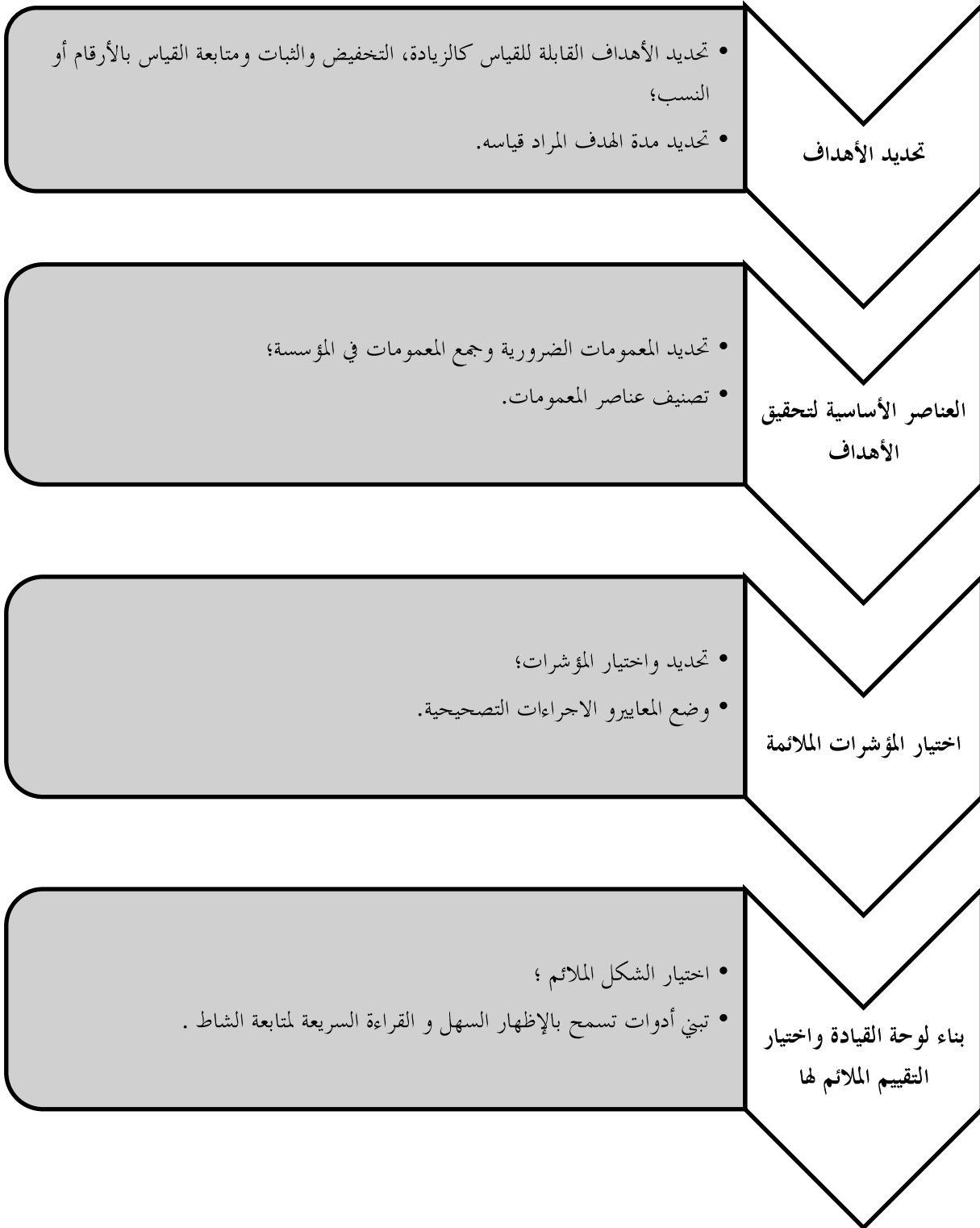
8- بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه منشوره، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015، ص 72.

9- بوحديد ليلي، نفس المرجع والصفحة.

10- لمن علوطي و نذيره رافي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية، مجلة دولية علمية محكمة، العدد الاقتصادي جامعة الأغواط، العدد 28، 2017، ص 9.

عند تصميم لوحة القيادة لابد من مراعاة العناصر التالية خلال مراحل الإعداد:

الشكل رقم(1-1):مراحل تصميم لوحة القيادة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أطروحة بوحديد ليلي.

ثانيا: طرق عرض لوحة القيادة

بعد تحديد محتوى لوحة القيادة من مؤشرات ملائمة تبقى طريقة التقديم والعرض من المقومات الهامة لنجاح تطبيقها حيث يجب استخدام الأدوات التي من شأنها إعطاء نظرة شاملة ولفت انتباه المسئولين¹¹، يجب أن تكون المعلومات التي تعرضها لوحة القيادة ملخصة، مرتبة وواضحة. هناك عدة طرق لعرض لوحة القيادة:

1- الجداول:

تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسئول بمعلومات مفصلة، كما تسمح لمستخدميها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شاملة وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة.¹²

الجدول رقم(1-1): جدول يمثل تطور رقم الأعمال في الثلاثي الرابع من 2017

الانحراف	2017		المحقق 2016	
	المحقق	المقدر		
987.21	9503.79	10491	8851.14	أكتوبر
-916.07	11407.07	10491	9238.95	نوفمبر
-1728	12219	10491	11512.96	ديسمبر

المصدر: من إعداد الطالبة (تم أخذ المثال من وثائق المؤسسة).

2- الرسوم البيانية:

إذا قمنا بمقارنتها مع الجداول المرقمة فإن الرسوم البيانية لها عدة مزايا هي:

- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة.
- شرح التغيرات الحاصلة والفروقات.
- تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة و الاتجاهات العامة
- يمكن تقسيم الرسوم البيانية المستعملة في لوحات القيادة إلى:

أ المنحنيات:

تستخدم المنحنيات لتتبع تطور - :رقم الأعمال - الأعباء - الهوامش - الكميات.¹³ وبالتالي عندما نضع عدة منحنيات في تمثيل بياني واحد فهذا يسهل المقارنة بين الأهداف ونتائج النشاط المحققة.

11- بن لحضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 70.

12- بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 159-160.

13- بن لحضر محمد العربي، مرجع سابق، ص 73.

ب -الأعمدة.

ت -الأقراص:

تستعمل الأقراص المتابعة:

- (توزيع الأعمال) حسب المنتج ،حسب المناطق؛

- (توزيع الأعباء حسب طبيعتها) مواد أولية أعباء المستخدمين؛

-حصص السوق.

3-المنبهات:

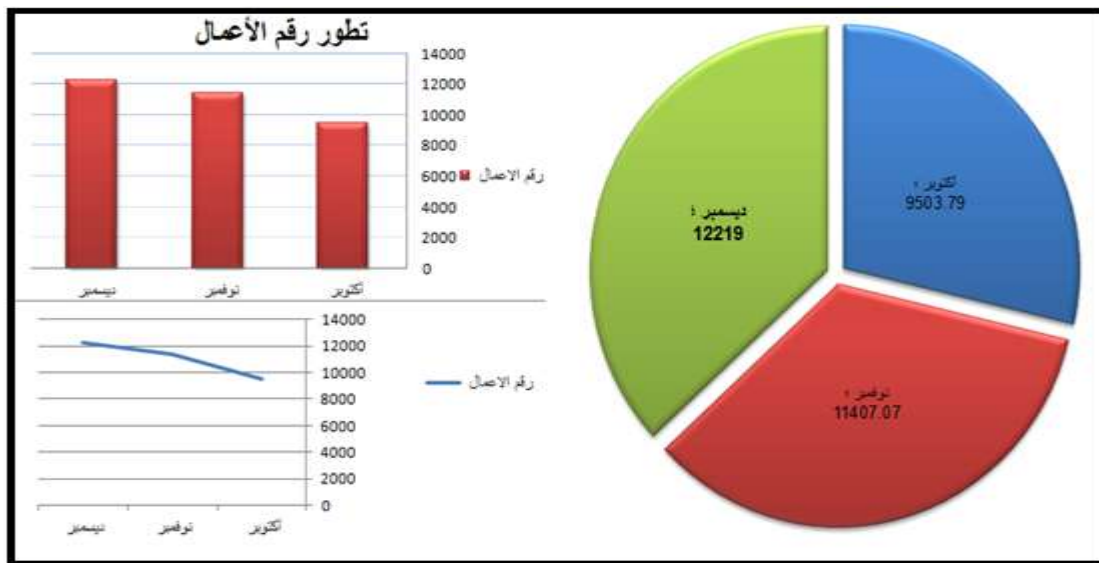
تكون المنبهات عبارة عن إشارات مرئية تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر،فمثلا عند تجاوز نسبة شكاوى العملاء حدا معيننا تظهر إشارة ضوئية تنبه المسؤولين بضرورة معالجة الوضع بسرعة ،بينما إذا لم تصدر أي إشارة فهذا يعني أن العملية تسير بشكل جيد¹⁴.
تأخذ المنبهات عدة أشكال منها:

الشكل رقم(1-2):تمثيل للمنبهات



المصدر: بونقيب أحمد،مرجع سابق،ص 162.

الشكل رقم(1-3):تمثيل بياني لتطور رقم الأعمال في الثلاثي الرابع من 2017



المصدر:من إعداد الطالبة (تم أخذ المثال من وثائق المؤسسة).

14- بونقيب أحمد،مرجع سابق،ص 161.

المطلب الثاني: أساسيات اتخاذ القرارات المالية

الفرع الأول: تعريف القرارات المالية

أولاً: تعريف القرار

- "القرار من وجهة نظر الفرد: هو أن أفعل الشيء المعين أو لا أفعله، أما من وجهة المنشأة فهذا القرار قد يكون فيه نجاح المنشأة أو فشلها"¹⁵

- "القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو عملية المفاضلة بين الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة"¹⁶

- "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين"¹⁷

ثانياً: تعريف عملية اتخاذ القرار

- يعرفه أحمد محمد غنيم بأنه "استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر"¹⁸

- "تبني حل من الحلول المعروضة استناداً إلى بعض المعايير والاعتبارات"¹⁹

- تعريف جمال الدين عويسات "الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه"²⁰

ثالثاً: تعريف القرارات المالية

- "اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في اتخاذ القرارات المالية."²¹

- "هو كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (طبيعية ، مالية) بحيث تهدف القرارات المالية إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة."²²

15- مرغني بلقاسم، نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص 46.

16- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 16.

17- مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 543.

18- فريد كورتل وإهام بوجلطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2011، ص 152.

19- نبيل ذنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص 104.

20- دادة عبد الحميد، أئسر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص 26.

21- محمد بن عمر، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015، ص 44.

22- حراس معاذ، نمر أحمد، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية للمؤسسة، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015، ص 30.

وللقرارات المالية خصائص تتمثل في الآتي:²³

- القرارات المالية تتغلغل في جميع أوجه نشاط المؤسسة ،و بالتالي تشكل نوع من التشابك مع كل الوظائف ،و منه وجود علاقة ترابط في كل قرار مالي بين جميع وظائف المؤسسة؛
- القرارات المالية مصيرية لكونها تمثل رهان و مخاطرة لإدارة المؤسسة؛
- تكون على المستوى المتوسط و الطويل و منه صعوبة إجراء تصحيح للأخطاء ما لم تجرى دراسة منظمة،و بطريقتة علمية لكل قرار مالي ،فيجب أخذ الحذر والاستغلال العقلاني والرشد للموارد المالية المتاحة.

الفرع الثاني: أنواع القرارات المالية

أولاً: قرار التمويل

أ- المفهوم:

- هو توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام.²⁴
- عبارة عن القرارات التي تبحث في الطرق المناسبة للحصول على المبالغ النقدية،بهدف تغطية الاحتياجات المالية للمؤسسة تسمى بالمزيج التمويلي الأنسب.²⁵
- تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل لمؤسسة الأعمال والتي تصل من خلالها لاختيار هيكل التمويل الأمثل لتعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم.²⁶

ب-أنواع قرارات التمويل:

- قرارات تعنى بتحديد المزيج الملائم لتمويل قصير و طويل الأجل وهو من أهم القرارات التي تؤثر على الربحية و السيولة؛
- قرارات تعنى بتحديد أيهما أكثر منفعة للمؤسسة القروض قصيرة الأجل أم طويلة الأجل في وقت محدد من خلال الدراسة المعمقة للبدائل المتاحة و تكلفة كل بديل و الآثار المترتبة عليه في الأجل الطويل.²⁷

ثانياً: قرار الاستثمار

أ - المفهوم:

- يعرف القرار الاستثماري على أنه القرار الذي يؤدي إلى تكاليف ثابتة إضافية وبمجرد تنفيذه لا يمكن الرجوع فيه حيث يتوقع تحقيق أرباح مستقبلية ولكنها غير مؤكدة الحدوث.²⁸

23-لوجاني عزيز،دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي،مذكرة ماجستير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2013،ص10.

24-لوجاني عزيز،مرجع سابق،ص17.

25-بو الجذري صابر،دور آليات الحوكمة في اتخاذ القرار المالي،مذكرة ماستر منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2015،ص51.

26-قساوي أحلام،دور تحليل القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية،مذكرة ماستر منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2016،ص47.

27-نحولة بحورة،دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماستر،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2015،ص13.

- كما يشير مصطلح قرار الاستثمار بصفة عامة إلى قرار تخصيص مجموعة من الموارد في الوقت الحاضر على أمل تحقيق عوائد سوف تتحقق على مدار عدة فترات زمنية مقبلة²⁹

- قرار الاستثمار ما هو إلا عملية ترك جزء من الأموال بغرض استرجاعها في المستقبل مضافا إليها العوائد الناتجة عن استخدام هذا المال.³⁰

ب- أنواع قرارات الاستثمار:³¹ يصنف القرار الاستثماري إلى نوعين هما:

1 -القرارات الاستثمارية القصيرة الأجل

هذه المجموعة تدور قراراتها حول الاستثمار في الموجودات المتداولة (رأس المال العامل) كالتالي تشكل جزء مهما من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال، بل إن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف يُحصر في تحديد حجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة؛

2 -القرارات الاستثمارية طويلة الأجل:

هذه المجموعة تهتم قراراتها بالإنفاق الاستثماري طويل الأمد والمتمثل في الاستثمار في الموجودات الثابتة، وتشمل تلك القرارات عملية اختيار الموجودات وكيفية الإنفاق ثم مقابلة عوائد الاستثمار المتوقعة في المستقبل مع المبالغ المنفقة على تلك الموجودات الحالية من حيث تجسيدها وتوسيعها مثلا: شراء موجودات جديدة بغرض زيادة القدرة الإنتاجية الحالية أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة.

ثالثا: قرار توزيع الأرباح

أ- المفهوم:

-هي تلك الدفعات النقدية المقرر توزيعها على حملة الأسهم العادية وفقا لرجحية المؤسسة وسيولتها.³²

-قرار يشمل كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي على المساهمين من حملة الأسهم العادية، و زمن توزيع هذه الأرباح.³³

ب-أنواع سياسات توزيع الأرباح تنقسم السياسات المتبعة في توزيع الأرباح إلى ثلاثة أنواع هي:

-نسبة توزيعات سابقة: حسب هذه السياسات فإن المنشأة تحافظ على نسبة ثابتة من الأرباح سنويا، فعلى الرغم من ثبات نسبة التوزيعات فإن مبلغ التوزيعات يتغير من سنة إلى أخرى، وذلك بسبب تغير صافي الربح من سنة إلى أخرى؛

28- حيمة العيفة، دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد حوضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 44.

29- محمد بن عمر، مرجع سابق، ص 45 .

30- محمد بن عمر، نفس المرجع والصفحة.

31- حولة بحورة، مرجع سابق، ص 12، 13.

32- فايزة بالقررة، تأثير سياسة توزيع الأرباح على السلوك التمويلي المؤسسة الاقتصادية المدرجة في البورصة، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 3.

33- قساوي أحلام، مرجع سابق، ص 52.

-مبلغ توزيعات ثابت :حسب هذه السياسة تقوم المنشأة بتوزيع مبلغ محدد وثابت لكل سهم من سنة لأخرى، ويمكن لمبلغ التوزيعات أن يزيد أو يقل فقط إذا اقتنعت الإدارة بأنه لا يمكن المحافظة على المستوى الحالي للتوزيعات في ظل التوقعات القائمة؛

-دفع توزيعات أرباح منخفضة القيمة:خلال فترات زمنية محددة خلال العام،مع دفع توزيعات إضافية في نهاية العام إذا حققت المنشأة أرباحا عالية وتهدف هذه السياسة إلى خلق الانطباع لدى المستثمر بأن التوزيعات ليست متكررة أو منتظمة غير أن هذا الهدف ربما يكون من الصعب تحقيقه إذا توقع المستثمر دفع التوزيعات بصورة منتظمة.

الفرع الثالث : مراحل اتخاذ القرارات المالية³⁴

القرار المالي في المؤسسة كغيره من القرارات المهمة لا بد له من المرور بمراحل وخطوات عدة في سبيل اتخاذه حتى يكون ناجعا، هذه المراحل هي:

- 1-تشخيص المشكلة:أي تحديد أسباب وأعراض المشكلة وطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة مع عدم الخلط بين أسبابها وأعراضها،مع اختيار الوقت الملائم لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها،إذ أن التحديد الجيد للمشكلة هو نصف القرار؛
- 2-تحليل المشكلة :يقضي تحليل المشكلة محل القرار تصنيفها وتحديد وتحليل البيانات المطلوبة لحلها؛
- 3-تحديد بدائل حل المشكلة :فالبديل هو الحل أو الوسيلة المتاحة أمام صانع القرار لحل المشكلة المطروحة،ولابد من أن يتوفر في البديل شرطان:

- ✓ أولا:أن يساهم في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها صانع القرار؛
- ✓ ثانيا:أن تتوفر إمكانيات تنفيذ هذا الحل البديل.

4-تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة :تتضمن عملية تقييم البدائل وفق عدة معايير أهمها:

- ✓ إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذه؛
- ✓ تكاليف تنفيذ البديل،مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل،جمع المعلومات حول مختلف البدائل الموجودة من أجل اختيار البديل الأنسب.

5-اختيار البديل المناسب لحل المشكلة: تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات أهمها الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة عن اختيار البديل،اختيار البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد ممكن والذي يكون حلا للمشكلة؛

6-متابعة تنفيذ القرار المتخذ: يجب متابعة تنفيذ البديل الذي وقع عليه الاختيار من خلال صياغة القرار على شكل أوامر أو تعليمات،تحديد الخطوات اللازمة للتنفيذ.

34-خولة بجورة،مرجع سابق،ص 6، 7.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

تناولت الدراسات السابقة لوحة القيادة من عدة جوانب كما أنها خلصت إلى نتائج هامة حول هذه الأداة

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

1-دراسة (خولة مجورة): "دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية 2015/2014"³⁵

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير وبالأخص لوحة القيادة في اتخاذ القرارات بالمؤسسات وأيضاً معرفة أي نوع من لوحات القيادة تستخدم المؤسسة في مراقبة نشاطها وسير عملها تم استخدام المنهج الوصفي كما استعمل أسلوب دراسة الحالة إلى جانب المقابلة وملاحظة الوثائق وتوزيع استبيان على عينة الدراسة التي بلغت 30 عاملاً من عمال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (sonelgaz) حاسي مسعود. كما خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أثر لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية يكمن في التنفيس المبكر بالانجافات الحاصلة.

-عملت مؤسسة سونلغاز على تبني نظام التسيير المدمج الخاص بضبط نوعية عملية التسيير، فعملت على تطبيق مؤشرات في إعداد لوحة القيادة لضمان التسيير الجيد، التحليل والمراقبة وتحسين أداء وكفاءة التسيير في المؤسسة إلى جانب متابعة تنفيذ القرارات.

كما تم اقتراح التوصيات التالية:

-ضرورة توعية المؤسسات الجزائرية بأهمية ودور أدوات مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات الدالية وتحسين الأداء المالي؛

-ضرورة وضوح الأهداف الاستراتيجية والمالية للمؤسسة الجزائرية والربط بينها؛

-إجراء دورات تكوينية وتدريبية للمؤسسات والعمال الجزائريين حول أدوات مراقبة التسيير خاصة لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن وكيفية إعدادها وتصميمها وأثرها على مستقبل المؤسسة؛

-ضرورة الالتزام بالقوانين الداخلية للمؤسسة لتجنب وقوع أي حوادث أو مشاكل في العمل.

2-دراسة (أحمد بونقيب): "دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير. 2006/2005"³⁶

هدفت الدراسة إلى كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير وإسقاط ذلك على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تمت الدراسة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة - AMC - حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع المعلومات استعان بالبحث المكتبي إلى جانب الملاحظة والمقابلة . خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

35-خولة مجورة، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015.

36-بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

-في الجانب التنظيمي: يتناسب نظام لوحات القيادة في المؤسسة مع هيكلها التنظيمي كما أن لوحات القيادة في المؤسسة تسمح بتحقيق التواصل والحوار بين المسؤولين في مختلف الاتجاهات.

-طريقة العرض وفترات تحضير المعلومات: لم تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بطريقة عرض لوحة القيادة فنجدها تستعمل الجداول وتحمل الرسومات البيانية والمنبهات والتي تعبر بشكل أفضل عن المعلومات المكونة للوحة القيادة.

-لوحة القيادة في المؤسسة شهرية وه ذا يعتبر ضعف في نظام المعلومات، ونظرا لعدم التجديد اليومي للمعلومات فإن لوحة القيادة في المؤسسة فاقدة لأهم مميزاتهما، وهي التزويد الدوري والسريع للمسؤولين بالمعلومات الآنية.

-المحتوى والتصميم: غالبية لوحات القيادة في المؤسسة تحتوي على مؤشرات مالية موجهة لمتابعة النتائج النهائية، وعدم وجود مؤشرات قيادية وتشغيلية تسمح بالمتابعة اليومية لسير العمليات، وهي غير مصممة بشكل يلبي احتياجات المسؤولين.

-مجال استعمال لوحات القيادة في المؤسسة: لوحات القيادة في المؤسسة تقليدية تركز على الرقابة ولا ترقى إلى تلبية الضروريات الحديثة لمراقبة التسيير.

-عدم قدرة لوحات القيادة في المؤسسة على القيام بدورها الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى، وهذا لنقص الاهتمام بها من طرف المسؤولين، حيث أن طريقة تصميمها وعرضها لا تتماشى مع المبادئ التي تقوم عليها.

كما تم اقتراح التوصيات التالية:

-إدراج لوحات قيادة خاصة بالمصالح التي لا تملك هذه الأداة.

-تحسين نظام المعلومات في المؤسسة وجعله قادرا على توفير المعلومات في فترة قصيرة، والسرعة في تحضير لوحات القيادة.

-الاهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة بالاعتماد على الرسومات البيانية والمنبهات، ونشر لوحات القيادة على الواجهات بغرض لفت انتباه المسؤولين المعنيين حول أهم النتائج والأهداف.

-اتباع الطرق العلمية المنهجية في تصميم لوحات قيادة تعكس الاحتياجات الفعلية للمسؤولين.

-عدم الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط، بل يجب إدراج مؤشرات غير مالية لإعطاء نظرة واقعية حول الأداء.

-ضرورة قيام إدارة المؤسسة بالاستثمار في هذه الأداة، وذلك من خلال تخصيص مصلحة في هذا المجال تابعة لمديرية مراقبة التسيير فنجاح لوحة القيادة يقتضي إشراك المسؤولين في إعدادها فهي تساعدهم على تحسين أدائهم وليست وسيلة للرقابة فقط.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

3-l'étude de: (Mahmoudia mehenna) " l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprises publiques algériennes 2012 "³⁷

37- Mahmoudia mehenna, l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprises publiques algériennes, mémoire En Vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences Economiques option mangement des entreprises, Université mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2012.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق نظام الرقابة، وقياس الأداء بواسطة لوحة القيادة على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية تم استخدام المنهج الوصفي لتحليل وتفسير المعطيات، والربط بين متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة لجمع المعلومات، وقد خلصت الدراسة إلى:

- أن لوحة القيادة أداة من أدوات مراقبة التسيير لها دورها الكبير في الرقابة الإدارية في المؤسسات الجزائرية؛
- تلعب لوحة القيادة دورا هاما في إعطاء نظرة شاملة دقيقة ومختصرة عن وضعية المؤسسة؛
- لوحة القيادة تساهم في زيادة فعالية نظام الرقابة في المؤسسة.

4-l'étude de: (Didier Degroote) " Le tableau de bord de gestion et Balanced scorecard 2008"³⁸

هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز العلاقة بين لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن باعتبارهما أداتين فعاليتين في تقييم نظام الرقابة، و تم اتباع المنهج التجريبي في معالجة الإشكالية المطروحة، كما تمت الاستعانة بالكتب والأبحاث، و المواقع الالكترونية التي تعكس طبيعة الموضوع وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن كلا من لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن أداتان تتصفان بالمرونة؛
- لوحة القيادة أداة دورية وسريعة تحضر على المدى القصير، حيث تقوم بمراقبة وتعديل بطاقة الأداء المتوازن التي تحضر على المدى الطويل.

كما تم اقتراح التوصيات الآتية:

- يجب على المؤسسة الالتزام باستعمال لوحة القيادة، وبطاقة الأداء المتوازن وعدم إهمالهما لضرورة وجودهما في المؤسسة؛
- ضرورة وضع مؤشرات يعتمد عليها من أجل نظرة واقعية حول الأداء وللمساعدة في اتخاذ القرار.

38 - Didier Degroote, "Le tableau de bord de gestion et balonced scorecord " L'étude est une Thèse de Doctorat Gestion, management , School managment lilile andParis,2008.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات

تتفق كل الدراسات السابقة الذكر على أهمية لوحة القيادة باعتبارها أداة للرقابة وتقييم الأداء دون إغفال دورها الهام عند الحاجة لاتخاذ القرار، ولكن هناك بعض نقاط الاختلاف بين الدراسات من ناحية الهدف من الدراسة دراسة خولة بحورة هدفت إلى معرفة مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير وبالأخص لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، وهدفت دراسة.

أما دراسة أحمد بونقيب فقد هدفت إلى كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، وإسقاط ذلك على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

و دراسة **Mahmoudia mehenna** هدفت إلى معرفة مدى تطبيق نظام الرقابة وقياس الأداء باستخدام لوحة القيادة على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية.

وهدف **Didier Degroote** من خلال دراسته إلى إبراز العلاقة بين لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن باعتبارهما أدوات فعالة في تقييم نظام الرقابة.

اعتمدت الدراسات على المنهج الوصفي، وكذلك المنهج التحليلي الوصفي مع أسلوب دراسة الحالة كما استعانت في جمع المعلومات بالملاحظة والمقابلة وفي بعض الأحيان الاستبيان. وتهدف الدراسة الحالية إلى التعريف بلوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة وذكر كيفية إعدادها وتصميمها وعرضها، وكذلك إبراز كيف تساهم هذه الأداة في اتخاذ القرارات المالية وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة على المؤسسة المتمثلة في مؤسسة سونلغاز - شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بمديرية التوزيع ورقلة حضري كما ستم الاستعانة بكل من المقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق.

خلاصة الفصل

تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل إلى ماهية لوحة القيادة والتي تتضمن تعريفها وذكر كل من أهميتها، خصائصها ومبادئها، وكيفية تصميمها وعرضها وكحوصلة وجدنا أنها أداة مهمة تتكون من مؤشرات وتعد على المدى القصير كما أنها تساعد في قيادة المؤسسة، كما تطرقنا إلى القرارات المالية وذكر أنواعها ومراحل اتخاذها بما يخدم المؤسسة.

أما المبحث الثاني كان مخصصا للدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، حيث تم استعراض الهدف من كل دراسة وذكر النتائج التي توصلت لها ثم التوصيات التي تم تقديمها ومقارنة ذلك مع دراستنا الحالية.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول من الدراسة إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بلوحة القيادة و اتخاذ القرارات المالية ،سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ،من خلال دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز ورقلة حضري.

وسيقسم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

-المبحث الأول:الطريقة و الأدوات.

-المبحث الثاني:النتائج و المناقشة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية الوطنية ومن أجل الوصول إلى نتائج حول إشكالية الدراسة تم اختيار شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط. بمديرية التوزيع ورقلة حضري كعينة للدراسة. فهي شركة ذات أسهم تعنى بتوزيع الكهرباء والغاز وربط الزبائن الجدد بشبكة الكهرباء والغاز مع ضمان استمرارية التزود بهما³⁹، وهي تابعة لمجمع سونلغاز يقع مقرها الاجتماعي في البلدية، كانت في السابقة مديرية من بين 15 مديرية توزيع في 14 ولاية، أما الآن وبموجب التغيير الذي حصل في 04/04/2017 أصبحت مديرية من بين 52 مديرية توزيع في 48 ولاية موزعة على عبر التراب الوطني، بالنسبة لمهامها فهي مكلفة (في حدود صلاحياتها) بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغازية عبر القنوات و ضمان احتياجات الزبائن مع توفير الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمة و الأمن.

أما صلاحياتها فهي كبقية الشركات التابعة لمجمع سونلغاز تسعى إلى:

- تسويق الكهرباء و الغاز و ضمان نوعية و استمرارية الخدمة؛
- استغلال و صيانة شبكات توزيع الكهرباء و الغاز؛
- تطوير شبكات الكهرباء و الغاز من أجل ربط الزبائن الجدد
- ضمان أمن و فعالية الشبكات؛
- ضمان التوازن بين العرض و الطلب على الطاق.

جدول رقم (1-2) بطاقة فنية للمؤسسة

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط. بمديرية التوزيع ورقلة حضري	التسمية
8	عدد البلديات
4 وكالات وهي (وكالة الأمير عبد القادر ورقلة - وكالة الشرفة ورقلة - رويسات - وكالة حاسي مسعود)	عدد الوكالات التجارية
76976 الكهرباء، الغاز 42343	عدد الزبائن الموصولون بالكهرباء والغاز
الكهرباء 3108 كم، الغاز 878.743 كم	التغطية بالكهرباء و الغاز
شارع القدس - ورقلة	العنوان
ولاية ورقلة	التغطية الإقليمية

المصدر: www.sdc.dz

المطلب الثاني: متغيرات ومنهجية الدراسة

أولاً: طبيعة المتغيرات: المتغير المستقل والمتغير التابع هما كالتالي:

1- المتغير المستقل: يتمثل في لوحة القيادة التي يتم إعدادها في المؤسسة.

2- المتغير التابع: يتمثل في القرارات المالية التي يتم اتخاذها، وقد تم تناول ثلاث أنواع من القرارات المالية في الجانب النظري وهي (قرار التمويل، قرار الاستثمار، قرار توزيع الأرباح) وبعد الالتحاق بالمؤسسة تبين أن القرارات المالية يتم اتخاذها على المستوى المركزي.

ثانياً: منهج الدراسة: نظراً لطبيعة الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجزء النظري أما الجزء التطبيقي فقد اعتمدنا على دراسة الحالة.

ثالثاً: مصادر المعلومات: المصادر التي اعتمدنا عليها لجمع المعلومات حول الدراسة كانت:

1- المقابلة الشخصية: تم استخدام أسلوب المقابلة لغرض معرفة أثر لوحة القيادة على اتخاذ القرارات المالية وذلك من خلال طرح أسئلة حول لوحة القيادة وعن القرارات المالية، في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط. مديرية التوزيع ورقلة حضري.

2- الملاحظة: تمت الاستعانة بالملاحظة من أجل الربط بين المعطيات الموجودة في الوثائق و الإجابات التي تحصلنا عليها من خلال المقابلة.

3- تحليل الوثائق: الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة و المتمثلة في لوحات القيادة الخاصة بالأقسام، قمنا بتحليلها واستخراج الانحرافات وذكر أسبابها و الإجراءات التصحيحية.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المطلب الأول: عرض النتائج

الفرع الأول: لوحة القيادة في المؤسسة

هي عبارة عن جداول تحتوي على معلومات شهرية عن نشاط المؤسسة، وهي تمتاز بالخصائص الآتية:⁴⁰

- يتم إعدادها بموجب اتفاقية تدعى (contrat de performance)⁴¹؛

- لكل مصلحة أو قسم لوحة القيادة الخاصة به؛

- تجميع لوحات القيادة الخاصة بكل الأقسام يتم على مستوى قسم المالية والمحاسبة؛

- جمع المعلومات الواردة في لوحات القيادة يكون عن طريق نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني (HISSAB)⁴² إلى جانب

أنظمة أخرى؛

40- بوغابة عبد الرؤوف، مكلف بالمراقبة والتسيير، لوحة القيادة في المؤسسة، مديرية التوزيع ورقلة، 8 و 15 و 19 مارس 2018، (مقابلة شخصية).

41- (contrat de performance): عقد أو التزام يتم إبرامه بين مدير مديرية التوزيع و المدير العام لشركة توزيع الكهرباء والغاز، نجد فيه المؤشرات والأهداف التي يجب على المديرية الوصول إليها خلال السنة.

42- (HISSAB): نظام معلومات محاسبي إلكتروني تم إعداده من طرف أحد فروع سونلغاز، يستخدم في قسم المالية والمحاسبة وقد دخل حيز الخدمة منذ أكتوبر 2012.

-تحلل النتائج المتوصل إليها و المذكورة في لوحات القيادة عن طريق عقد اجتماعات لمناقشة النتائج وبناء على ذلك يتم إصدار القرارات وعادة ما يتم التركيز على النتائج الضعيفة والمتوسطة؛

-يتم إعداد المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة من طرف المديرية العامة وهذا بناء على الأهداف المسطرة مع لجنة الضبط (creg)⁴³ وكذلك بناء على النتائج التاريخية للمؤسسة.

الفرع الثاني: طبيعة القرارات المالية في المؤسسة

المؤسسة التي تمت فيها دراسة الحالة باعتبارها شركة تابعة لمجمع سونلغاز، القرارات المالية الخاصة بها يتم اتخاذها على المستوى المركزي (المديرية العامة).

فمثلا العقد المذكور آنفا أو (contrat de performance) تعتبر قرار استثماري بالنسبة لمديرية التوزيع فهي تحتوي على التقديرات من المبالغ والزيائن والعائدات التي على المؤسسة الحصول عليها خلال مدة زمنية معينة وكذلك ضمان استمرارية الخدمة من خلال خطة العمل.

و كذلك هو الحال بالنسبة لقراري توزيع الأرباح و التمويل، فنجد أن مصادر تمويل مديرية التوزيع هي من المخصصات المالية التي تصادق عليها إدارة المجمع وهي:

-القدرة على التمويل الذاتي؛

-الإقتراضات و الفوائد البنكية؛

-الدولة من خلال دعم المشاريع التنموية.

الفرع الثالث: دراسة لوحة القيادة الخاصة بقسم العلاقات التجارية في المؤسسة

كما ذكرنا سابقا لكل قسم لوحة قيادة، وقد قمنا باختيار لوحة القيادة الخاصة بقسم العلاقات التجارية لفترة الثلاثي

الرابع من 2017 (أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر) وهي تحتوي على:

-زبائن الكهرباء.

-زبائن الغاز.

-مشتريات ومبيعات و خسائر الكهرباء.

-مشتريات ومبيعات و خسائر الغاز.

-رقم الأعمال خارج الرسم.

-آجال ديون الزبائن.

43-(creg): لجنة الضبط تابعة لوزارة الطاقة، تقوم بضبط تسعيرة الكهرباء والغاز وحماية كل من المستهلك والمؤسسة.

أولاً: لوحة القيادة لقسم العلاقات التجارية شهر أكتوبر

جدول رقم (2-2) زبائن الكهرباء شهر أكتوبر 2017

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المقدر	المحقق		
40.37	3230	59.62	4770	8000	5013	زبائن التوتر المنخفض BT
8.57	9	91.42	96	105	116	زبائن التوتر المتوسط MT
39.96	3239	60.03	4866	8105	5129	المجموع

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

طريقة الحساب:

- النسبة المحققة = $(\text{المحقق } 2017 \div \text{المقدر } 2017) \times 100$

النسبة المحققة = $(4770 \div 8000) \times 100$

النسبة المحققة = 59.62%

- الانحراف = $\text{المقدر } 2017 - \text{المحقق } 2017$

الانحراف = $4770 - 8000$

الانحراف = 3230

- نسبة الانحراف = $(\text{المقدر } 2017 - \text{المحقق } 2017) \div \text{المقدر } 2017 \times 100$

نسبة الانحراف = $(4770 - 8000) \div 8000 \times 100$

نسبة الانحراف = 40.37%

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة المحققة لأكتوبر 2017 فيما يتعلق بزبائن التوتر المنخفض للكهرباء بلغت

59.62% حيث أن عدد الزبائن المحقق كان 4770 أقل مما قدر حيث كان المقدر 8000 زبون، ونسبة الانحراف بلغت

40.37% .

أما زبائن التوتر المتوسط فقد بلغت النسبة المحققة 91.42% وكان عدد الزبائن 96 زبون، أما المقدر كان 105 زبون ونسبة

الانحراف هي 8.57% .

بصفة عامة نلاحظ أن المؤسسة سجلت انحراف في زبائن الكهرباء بلغ 3239 بنسبة 39.96% والذي يعتبر سلبي بالنسبة للمؤسسة ومن أسبابه :
-تكاليف إيصال الكهرباء.

جدول رقم(2-3) زبائن الغاز شهر أكتوبر 2017

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المقدر	المحقق		
18.19	846	81.80	3804	4650	3779	زبائن الضغط المنخفض BP
-75	-3	175	7	4	3	زبائن الضغط المتوسط MP
18.11	843	-81.88	3811	4654	3782	الجموع

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

-النسبة المحققة=(المحقق 2017÷المقدر 2017)×100

النسبة المحققة=(4650÷3804)×100

النسبة المحققة=81.80%

-الانحراف=المقدر 2017-المحقق 2017

الانحراف= 4650- 3804

الانحراف=846

-نسبة الانحراف=(المقدر 2017 -المحقق 2017)÷المقدر 2017×100

نسبة الانحراف=(3804-4650)÷4650×100

نسبة الانحراف=18.19%

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة المحققة لسنة 2017 شهر أكتوبر 81.80 % بالنسبة لزبائن الضغط المنخفض حيث بلغ عدد الزبائن 3804 زبون مقارنة مع سنة 2016 حيث كان 3779 بزيادة 25 زبون نسبة الانحراف كانت 18.19 % مما تم تقديره سنة 2017 و هو 4650 زبون.

أما زبائن الضغط المتوسط فقد تم تحقيق ما نسبته 175 % و عدد الزبائن في أكتوبر 2017 كان 7 زبائن مقارنة بنفس الشهر من سنة 2016 حيث كان عدد الزبائن حينها 3 زبائن ،و المقدر في 2017 بلغ 4 زبائن.

الانحراف المسجل في زبائن الغاز بلغ 843 زبون بنسبة 18.11% وهو يعتبر سلبى بالنسبة للمؤسسة وتعود أسباب الانحراف إلى:

-تكاليف الغاز الكبيرة كونه غير مدعم من الدولة.

جدول رقم(2-4) مشتريات ومبيعات وخسائر الكهرباء شهر أكتوبر 2017

الوحدة GWH

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المقدر	المحقق		
12.34	118.84	87.65	844.16	963	788.48	زبائن التوتر المنخفض BT
10.61	61.33	89.38	516.67	578	481.30	زبائن التوتر المتوسط MT
11.69	180.17	88.30	1360.83	1541	1269.78	مجموع MT+BT GWH
9.94	172.68	90.05	1563.32	1736	1505.19	صافي الشراء
-3.84	-7.49	103.84	202.49	195	235.41	خسارة GWH
-15.62	-1.75	115.62	12.95	11.2	15.64	خسارة %

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الملحق رقم(3)

التعليق: صافي الشراء بالنسبة لزبائن التوتر المنخفض و التوتر المتوسط للكهرباء في أكتوبر 2017 بلغ المحقق 1563.32 (GWH) بالمقارنة مع السنة التي تسبقها حيث كان 1505.19 (GWH) والنسبة المحققة كانت 90.05% في 2017 حيث كان المقدر 1736، أما الانحراف فقد بلغ 172.68 و نسبته 9.94%.

نلاحظ أن المؤسسة سجلت خسارة بلغت 202.49 أكثر من المقدر الذي كان 195، والانحراف بلغ 7.49- و نسبته 3.84- %.

من أسباب الخسارة في الكهرباء نجد :

-سرقة الكهرباء من طرف بعض المواطنين.

جدول رقم(2-5) مشتريات ومبيعات وخسائر الغاز شهر أكتوبر 2017

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المقدر	المحقق		
12.78	101.1	87.21	689.9	791	647.04	زبائن الضغط المنخفض BP
6.41	3.4	93.58	49.6	53	37.01	زبائن الضغط المتوسط MP
12.36	104.4	87.63	739.6	844	684.1	مجموع MP+BP MTH
25.48	226.6	74.51	662.4	889	560.40	الشراء
271.55	122.2	-171.55	-77.2	45	-123.7	خسارة MTH
328.43	1675	-228.43	-11.65	5.1	-22.06	الضياع %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملحق رقم(4)

التعليق: صافي الشراء بالنسبة لزبائن الضغط المنخفض و الضغط المتوسط للغاز في أكتوبر 2017 بلغ المحقق 662.6 (MTH) بالمقارنة مع سنة 2016 حينها كان 560.40 (MTH) و النسبة المحققة 74.51% بينما كان المقدر في أكتوبر 2017 889 أما الانحراف فقد كان 226.6 و بنسبة 25.48% .

خسارة المؤسسة في 2017 كانت 77.2- % بينما كان المقدر من الخسارة 45 و الانحراف 122.2 أي ما نسبته 271.55% وهذا يعتبر إيجابيا بالنسبة للمؤسسة.

جدول رقم(2-6) رقم الأعمال خارج الضريبة شهر أكتوبر 2017

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المقدر	المحقق		
14.20	886.38	85.79	5352.63	6239	4919.96	الكهرباء
8.08	23.11	91.91	262.89	286	226.10	الغاز
13.93	909.48	86.06	5615.52	6525	5146.06	المجموع
0.79	30.16	99.20	3754.84	3785	3596.04	التوتر العالي ht
26.28	47.57	73.71	133.43	181	109.04	الضغط العالي hp
9.41	987.21	90.58	9503.79	10491	8851.14	المجموع + hp+ht

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملحق رقم(5)

التعليق: من خلال الجدول المبلغ المحقق بالنسبة للكهرباء في أكتوبر 2017 كان 5352.63 وهو أكبر من المبلغ المحقق في 2016 والذي كان 4919.96، النسبة المحققة في 2015 هي 85.79% بينما كان المبلغ المقدر في نفس السنة 6239 و هنا نسجل انحرافا ب 886.38 أي ما نسبته 14.20% .
بالنسبة للغاز المبلغ المحقق في أكتوبر 2017 كان 262.89 أكبر من المبلغ المحقق في 2016 وهو 226.10 بالعودة إلى سنة 2017 كانت النسبة المحققة 91.91% وهي نسبة جيدة بينما كان المقدر 286 والانحراف الـ أي سجل هنا كان 23.11 ما نسبته 8.08% .
رقم الأعمال المحقق في أكتوبر 2017 كان 9503.79 مليون دج و هذا من خلال جمع المبالغ المتحصل عليها من الكهرباء والغاز وزبائن التوتر العالي و الضغط العالي، المقدر في أكتوبر 2017 كان 10491 مليون دج فنجد أن النسبة المحققة هي 90.58% وقد كان الانحراف 987.21 أي ما نسبته 9.41% .

جدول رقم(2-7) يوضح آجال ديون الزبائن شهر أكتوبر 2017

نسبة الانحراف	الانحراف	2017		المحقق 2016	
		المقدر	المحقق		
-22.22	-12	54	66	78	زبائن التوتر و الضغط المنخفض
-129.16	-31	24	55	43	زبائن التوتر و الضغط المتوسط

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

التعليق: بالنسبة لآجال ديون الزبائن فإن المحقق بالنسبة لزبائن التوتر المنخفض والضغط المنخفض في 2017 كان 66 يوم بالمقارنة مع أكتوبر 2016 كان 78 يوم، المقدر في 2017 كان 54 وهنا نسجل انحراف قدره 12- يوم، وقد بلغت نسبة الانحراف 22.22-%.

أما زبائن التوتر المتوسط والضغط المتوسط فقد كان المحقق في أكتوبر 2017، 55 يوم و بالمقارنة مع أكتوبر 2016 كان 43 يوم، المقدر في 2017 كان 24 أما الانحراف فقد تم تسجيل 31- ونسبته 129.16-%.

لوحة القيادة الإجمالية الخاصة بقسم العلاقات التجاريّة شهر أكتوبر) بالاعتماد على الجداول السابقة.

جدول رقم(2-8) لوحة القيادة الإجمالية لقسم العلاقات التجارية شهر أكتوبر 2017

الانحراف	2017		المحقق 2016	المؤشرات
	المحقق	المقدر		
987.21	9503.79	10491	8851.14	رقم الأعمال
3230	4770	8000	5013	زبائن التوتر المنخفض للكهرباء
9	96	105	116	زبائن التوتر المتوسط للكهرباء
846	3804	4650	3779	زبائن الضغط المنخفض للغاز
-3	7	4	3	زبائن الضغط المتوسط للغاز
-1.75	12.95	11.2	15.64	مشتريات ومبيعات وخسائر كهرباء
16.75	-11.65	5.1	-22.06	مشتريات ومبيعات وخسائر الغاز
-12	66	54	78	زبائن التوتر و الضغط المنخفض
-31	55	24	43	زبائن التوتر و الضغط المتوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجداول السابقة.

ثانيا: لوحة القيادة لقسم العلاقات التجارية شهر نوفمبر

جدول رقم (2-9) زبائن الكهرباء شهر نوفمبر 2017

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المقدر	المحقق		
34.73	2779	65.26	5221	8000	5380	زبائن التوتر المنخفض BT
-318.09	-334	418.09	439	105	212	زبائن التوتر المتوسط MT
30.16	2445	69.83	5660	8105	5501	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملحق رقم (7)

طريقة الحساب:

النسبة المحققة = $(\text{المحقق 2017} \div \text{المقدر 2017}) \times 100$

النسبة المحققة = $(5221 \div 8000) \times 100$

النسبة المحققة = 65.26

الانحراف = $\text{المقدر 2017} - \text{المحقق 2017}$

الانحراف = $5221 - 8000$

الانحراف = 2779

نسبة الانحراف = $(\text{المقدر 2017} - \text{المحقق 2017}) \div \text{المقدر 2017} \times 100$

نسبة الانحراف = $(5221 - 8000) \div 8000 \times 100$

نسبة الانحراف = 34.73

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة المحققة في نوفمبر 2017 فيما يتعلق بزبائن التوتر المنخفض للكهرباء بلغت 65.26% حيث أن عدد الزبائن المحقق كان 5221 أقل مما قدر حيث كان المقدر 8000 زبون، ونسبة الانحراف بلغت 34.73 % .

أما زبائن التوتر المتوسط فقد بلغت النسبة المحققة 418.09% وكان عدد الزبائن 439 زبون، أما المقدر كان 105 زبون ونسبة الانحراف هي 318.09- % .

جدول رقم(2-10) زبائن الغاز شهر نوفمبر 2017

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المقدر	المحقق		
8.62	401	91.37	4249	4650	3779	زبائن الضغط المنخفض BP
-75	-3	175	7	4	4	زبائن الضغط المتوسط MP
8.55	398	91.44	4256	4654	3783	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملحق رقم(8)

$$\text{النسبة المحققة} = (\text{المقدر } 2017 \div \text{المحقق } 2017) \times 100$$

$$\text{النسبة المحققة} = (4650 \div 4249) \times 100$$

$$\text{النسبة المحققة} = 91.37$$

$$\text{الانحراف} = \text{المقدر } 2017 - \text{المحقق } 2017$$

$$\text{الانحراف} = 4650 - 4249$$

$$\text{الانحراف} = 401$$

$$\text{نسبة الانحراف} = (\text{المقدر } 2017 - \text{المحقق } 2017) \div \text{المقدر } 2017 \times 100$$

$$\text{نسبة الانحراف} = (4650 - 4249) \div 4650 \times 100$$

$$\text{نسبة الانحراف} = 8.62$$

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة المحققة لسنة 2017 شهر نوفمبر 91.37% بالنسبة لزبائن الضغط المنخفض حيث بلغ عدد الزبائن 4249 زبون مقارنة مع سنة 2016 حيث كان 3779، ونسبة الانحراف كانت 8.62% مما تم تقديره سنة 2017 و هو 4650 زبون.

أما زبائن الضغط المتوسط فقد تم تحقيق ما نسبته 175% و عدد الزبائن في نوفمبر 2017 كان 7 زبائن مقارنة بنفس الشهر من سنة 2016 حيث كان عدد الزبائن حينها 4 زبائن، و نسبة الانحراف كانت 75%- مما تم تقديره وقد بلغ المقدر 4 زبائن.

جدول رقم (2-11) مشتريات ومبيعات وخسائر الكهرباء شهر نوفمبر 2017

الوحدة: GWH

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المحقق	المقدر		
3.17	30.54	96.82	932.46	963	876.9	زبائن التوتر المنخفض BT
3.73	21.61	96.26	556.39	578	520.22	زبائن التوتر المتوسط MT
3.38	52.15	96.61	1488.85	1541	1397.11	مجموع MT+BT GWH
4.65	80.82	95.34	1655.18	1736	1593.71	صافي الشراء
14.70	28.67	85.29	166.33	195	196.60	خسارة GWH
10.26	1.15	89.73	10.05	11.2	12.34	خسارة %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملحق رقم (9)

التعليق: صافي الشراء بالنسبة لزبائن التوتر المنخفض و التوتر المتوسط للكهرباء في نوفمبر 2017 بلغ المحقق 1655.18 (GWH) بالمقارنة مع السنة التي تسبقها حيث كان 1593.71 (GWH) و النسبة المحققة كانت 95.34 % في 2017 حيث كان المقدر 1736 ، أما الانحراف فقد بلغ 80.82 و نسبته 4.65 % .
 نلاحظ أن المؤسسة سجلت خسارة بلغت 166.33 أقل من المقدر الذي كان 195 ،والانحراف بلغ 28.67 و نسبته 14.70 % .

جدول رقم(2-12) مشتريات ومبيعات وخسائر الغاز شهر نوفمبر 2017

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المحقق	المقدر		
6.38	50.5	93.61	740.5	791	688.92	زبائن الضغط المنخفض BP
-6.22	-3.3	106.22	56.3	53	41.39	زبائن الضغط المتوسط MP
5.59	47.2	94.0	796.8	844	730.3	مجموع MP+BP MTH
15.15	134.7	84.84	754.3	889	624.32	الشراء
194.22	87.4	-94.22	-42.4	45	-106	خسارة MTH
210.19	10.7	-110.19	-5.62	5.1	-16.98	الضياع %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملحق رقم(10)

التعليق: صافي الشراء بالنسبة لزيائن الضغط المنخفض و الضغط المتوسط للغاز في نوفمبر 2017 بلغ المحقق 754.3 (MTH) بالمقارنة مع سنة 2016 حينها كان 624.32 (MTH) و النسبة المحققة 84.84% بينما كان المقدر في نوفمبر 2017، 889، أما الانحراف فقد كان 134.7 و بنسبة 15.15 % .
 خسارة المؤسسة في 2017 كانت -42.4 بينما كان المقدر من الخسارة 45 و الانحراف 87.4 أي ما نسبته 194.22 % وهذا يعتبر إيجابيا بالنسبة للمؤسسة.

جدول رقم (2-13) رقم الأعمال خارج الضريبة شهر نوفمبر 2017

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المحقق	المقدر		
-9.80	-611.68	109.80	6850.68	6239	4919.96	الكهرباء
-4.93	-14.1	104.93	300.10	286	226.10	الغاز
-9.59	-625.78	109.59	7150.78	6525	5146.06	المجموع
-8.51	-322.38	108.51	410.38	3785	3970.22	التوتر العالي ht
17.72	32.09	82.27	148.917	181	122.67	الضغط العالي hp
-8.73	-916.07	108.73	11407.0	10491	9238.95	المجموع + hp+ht
			7			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملحق رقم (11)

التعليق: من خلال الجدول المبلغ المحقق بالنسبة للكهرباء في نوفمبر 2017 كان 6850.68 وهو أكبر من المبلغ المحقق في 2016 و الذي كان 4919.96، النسبة المحققة في 2017 هي 109.80 % بينما كان المبلغ المقدر في نفس السنة 6239 و هنا نسجل انحرافا ب -611.68 أي ما نسبته 9.80 % .

بالنسبة للغاز المبلغ المحقق في نوفمبر 2017 كان 300.10 أكبر من المبلغ المحقق في 2016 وهو 226.10 بالعودة إلى سنة 2017 كانت النسبة المحققة 104.93% وهي نسبة جيدة بينما كان المقدر 286 والانحراف الذي سجل هنا كان -14.1- ما نسبته 4.93% .

رقم الأعمال المحقق في نوفمبر 2017 كان 11407.07 مليون دج و هذا من خلال جمع المبالغ المتحصل عليها من الكهرباء والغاز وزبائن التوتر العالي و الضغط العالي ،المقدر في نوفمبر 2017 كان 10491 مليون دج فنجد أن النسبة المحققة هي 108.73% وقد كان الانحراف 916.07-أي ما نسبته 8.73%.

الانحراف الايجابي الذي حصل للمؤسسة من أسبابه :

-تزايد أعداد السكان وتوجههم أكثر نحو استهلاك الكهرباء و الغاز.

جدول رقم(2-14) يوضح آجال ديون الزبائن شهر نوفمبر 2017

نسبة الانحراف	الانحراف	2017		المحقق 2016	
		المقدر	المحقق		
-12.96	-7	54	61	76	زبائن التوتر و الضغط المنخفض
-91.66	-22	24	46	44	زبائن التوتر و الضغط المتوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الملحق رقم(12)

التعليق: بالنسبة لآجال ديون الزبائن فإن المحقق بالنسبة لزبائن التوتر المنخفض والضغط المنخفض في نوفمبر 2017 كان 61 يوم بالمقارنة مع نوفمبر 2016 كان 76 يوم ،المقدر في 2017 كان 54 وهنا نسجل انحراف قدره 7-أيام ،وقد بلغت نسبة الانحراف 12.96% -

أما زبائن التوتر المتوسط والضغط المتوسط فقد كان المحقق في نوفمبر 2017 ،46 يوم و بالمقارنة مع نوفمبر 2016 كان 44 يوم ،المقدر في 2017 كان 24 أما الانحراف فقد تم تسجيل 22-ونسبته 91.66% - وتعود أسباب الانحراف إلى :

- عدم وفاء الزبائن بديونهم في آجالها.

-الفواتير لا تصل في وقتها المحدد أحيانا.

لوحة القيادة الإجمالية الخاصة بقسم العلاقات التجارية (شهر نوفمبر) بالاعتماد على الجداول السابقة.

جدول رقم (2-15) لوحة القيادة الإجمالية لقسم العلاقات التجارية شهر نوفمبر 2017

الانحراف	2017		المحقق 2016	المؤشرات
	المحقق	المقدر		
-916.07	11407.07	10491	9238.95	رقم الأعمال
2779	5221	8000	5380	زبائن التوتر المنخفض للكهرباء
-334	439	105	212	زبائن التوتر المتوسط للكهرباء
401	4249	4650	3779	زبائن الضغط المنخفض للغاز
-3	7	4	4	زبائن الضغط المتوسط للغاز
1.15	10.05	11.2	12.34	مشتريات ومبيعات وخسائر كهرباء
10.7	-5.62	5.1	-16.98	مشتريات ومبيعات وخسائر الغاز

76	54	61	-7	زبائن التوتر و الضغط المنخفض
44	24	46	-22	زبائن التوتر و الضغط المتوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجداول السابقة

ثالثا: لوحة القيادة لقسم العلاقات التجارية شهر ديسمبر

جدول رقم (2-16) زبائن الكهرباء لشهر ديسمبر 2017

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المقدر	المحقق		
30.4	2432	96.6	8000	5568	5826	زبائن التوتر المنخفض BT
-11.42	-12	111.42	105	117	126	زبائن التوتر المتوسط MT
29.85	2420	70.14	8105	5685	5952	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملحق رقم (13)

طريقة الحساب:

النسبة المحققة = $(\text{المحقق } 2017 \div \text{المقدر } 2017) \times 100$

النسبة المحققة = $(5568 \div 8000) \times 100$

النسبة المحققة = 96.6%

الانحراف = المقدر 2017 - المحقق 2017

الانحراف=8000-5568

الانحراف=2432

-نسبة الانحراف=(المقدر 2017 - المحقق 2017) ÷ المقدر 2017 × 100

نسبة الانحراف=(8000-5568) ÷ 100 × 100

نسبة الانحراف=30.4%

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة المحققة لديسمبر 2017 فيما يتعلق بزبائن التوتر المنخفض للكهرباء بلغت

69.6% حيث أن عدد الزبائن المحقق كان 5568 أقل من المقدر 8000 زبون، ونسبة الانحراف بلغت 30.4% .

أما زبائن التوتر المتوسط فقد بلغت النسبة المحققة 111.42% وكان عدد الزبائن 117 زبون، أما المقدر كان 105 زبون

ونسبة الانحراف هي 11.42% - .

الانحراف في زبائن الكهرباء بلغ 2420 ونسبته 29.85% وتعود أسباب الانحراف إلى :

-تحمل الزبون تكاليف إيصال الكهرباء إلى مسكنه وهذا في حال ما إذا كان بعيدا ب 25 متر عن شبكة الكهرباء.

جدول رقم (2-17) زبائن الغاز لشهر ديسمبر 2017

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المقدر	المحقق		
-16.62	-773	116.62	4650	5423	4939	زبائن الضغط المنخفض BP
-75	-3	175	4	7	4	زبائن الضغط المتوسط MP
-16.67	-7.76	116.67	4654	5430	4943	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملحق رقم (14)

-النسبة المحققة=(المحقق 2017 ÷ المقدر 2017) × 100

النسبة المحققة=(4650 ÷ 5423) × 100

النسبة المحققة=116.62%

-الانحراف=المقدر 2017 - المحقق 2017

الانحراف=4650-5423

الانحراف=773-

-نسبة الانحراف=(المقدر 2017 - المحقق 2017) ÷ المقدر 2017 × 100

نسبة الانحراف=(5423-4650) ÷ 100 × 4650

نسبة الانحراف=16.62-

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة المحققة لسنة 2017 شهر ديسمبر 116.62% بالنسبة لزبائن الضغط المنخفض حيث بلغ عدد الزبائن 5423 زبون مقارنة مع سنة 2016 حيث كان 4939 ،نسبة الانحراف كانت 16.62% - مما تم تقديره سنة 2017 و هو 4650 زبون.

أما زبائن الضغط المتوسط فقد تم تحقيق ما نسبته 175% و عدد الزبائن في ديسمبر 2017 كان 7 زبائن مقارنة بنفس الشهر من سنة 2016 حيث كان عدد الزبائن حينها 4 زبائن ، و نسبة الانحراف كانت 75% - مما تم تقديره وقد بلغ المقدر 4 زبائن.

الانحراف المسجل في زبائن الغاز بلغ 3- زبون ،حققت المؤسسة هنا نتائج جيدة ويعود هذا إلى: -برودة الطقس.

-كثرة المناسبات في هذا الوقت من السنة وذلك تجنباً لحرارة فصل الصيف.

جدول رقم(2-18) مشتريات ومبيعات وخسائر كهرباء شهر ديسمبر 2017

الوحدة:GWH

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المحقق	المقدر		
-1.36	-13.14	101.36	976.14	963	922.36	زبائن التوتر المنخفض BT
-4.94	-28.58	104.94	606.58	578	562.23	زبائن التوتر المتوسط MT
-2.70	-41.72	102.70	1582.72	1541	1484.59	مجموع MT+BT (GWH)

-2.58	-44.8	102.58	1780.80	1736	1698.83	صافي الشراء
-1.57	-3.07	101.57	198.07	195	214.24	خسارة (GWH)
0.71	0.08	99.28	11.12	11.2	12.61	خسارة %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملحق رقم (15)

التعليق: صافي الشراء بالنسبة لزبائن التوتر المنخفض و التوتر المتوسط للكهرباء في ديسمبر 2017 بلغ المحقق 1780.80 (GWH) بالمقارنة مع السنة التي تسبقها حيث كان 1698.83 (GWH) و النسبة المحققة كانت 102.58 % في 2017 حيث كان المقدر 1736 ، أما الانحراف فقد بلغ -44.8 و نسبته -2.58 % .
نلاحظ أن المؤسسة سجلت خسارة بلغت 198.07 أكثر من المقدر الذي كان 195 ، والانحراف بلغ -3.07 و نسبته -1.57 % .

جدول رقم (2-19) مشتريات ومبيعات وخسائر الغاز شهر ديسمبر 2017

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المحقق	المقدر		
1.13	9	98.86	782	791	72570	زبائن الضغط المنخفض BP
-17.92	-9.5	117.92	62.5	53	44.48	زبائن الضغط المتوسط MP
-0.05	-0.5	100.05	844.5	844	770.2	مجموع MP+BP (MTH)
-5.33	-4.74	105.33	936.4	889	744.25	الشراء

-104.22	-46.9	204.22	91.9	45	-25.9	خسارة (MTH)
-92.54	-4.72	192.54	9.82	5.1	-3.48	الضياح %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملحق رقم (16)

التعليق: صافي الشراء بالنسبة لزيائن الضغط المنخفض و الضغط المتوسط للغاز في ديسمبر 2017 بلغ المحقق 936.4 (MTH) بالمقارنة مع سنة 2016 حينها كان 744.25 (MTH) و النسبة المحققة 105.33 % بينما كان المقدر في ديسمبر 2017، 889، أما الانحراف فقد كان -47.4 و بنسبة -5.33 % .
خسارة المؤسسة في 2017 كانت 91.9 بينما كان المقدر من الخسارة 45 والانحراف -46.9 أي ما نسبته -104.22 %

جدول رقم (2-20) رقم الأعمال خارج الضريبة شهر ديسمبر 2017

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المحقق	المقدر		
-16.28	1016.23	116.28	7255.23	6239	6741.99	الكهرباء
	-					
-10.74	-30.74	110.74	316.74	286	275.19	الغاز
-16.04	1046.96	116.04	7571.96	6525	7017.18	المجموع
	-					
96.87	3666.64	118.36	4480.21	3785	4359.11	التوتر العالي ht
7.83	14.17	92.17	166.83	181	136.67	الضغط العالي Hp
-16.47	-1728	116.47	12219	10491	11512.96	المجموع + hp+ht

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملحق رقم (17)

التعليق: من خلال الجدول المبلغ المحقق بالنسبة للكهرباء في ديسمبر 2017 كان 7255.23 وهو أكبر من المبلغ المحقق في 2016 والذي كان 6741.99، النسبة المحققة في 2017 هي 116.28% بينما كان المبلغ المقدر في نفس السنة 6239 و هنا نسجل انحرافا ب 1016.23- أي ما نسبته 16.28- وهو انحراف ايجابي.

بالنسبة للغاز المبلغ المحقق في ديسمبر 2017 كان 316.74 أكبر من المبلغ المحقق في 2016 وهو 275.19 بالعودة إلى سنة 2017 كانت النسبة المحققة 110.74% بينما كان المقدر 286 والانحراف الذي سجل هنا كان 30.74- أي ما نسبته 10.74- .

رقم الأعمال المحقق في ديسمبر 2017 كان 12219 مليون دج و ه ذا من خلال جمع المبالغ المتحصل عليها من الكهرباء والغاز وزبائن التوتر العالي و الضغط العالي، المقدر في ديسمبر 2017 كان 10491 مليون دج فنجد أن النسبة المحققة هي 116.47% وقد كان الانحراف 1728- أي ما نسبته 16.47- .

يعود سبب الانحراف الايجابي هنا إلى عدة أسباب منها :

- البرودة في فصل الشتاء فهنا تضطر مصانع الآجر في تقرت إلى استهلاك الغاز ذو الضغط المرتفع بكثرة من أجل المحافظة على الانتاج، و كذلك هو الحال بالنسبة للمؤسسات الكبرى في حاسي مسعود التي تستخدم الكهرباء ذات الضغط المرتفع.

جدول رقم(2-21) يوضح آجال ديون الزبائن شهر ديسمبر 2017

نسبة الانحراف	الانحراف	2017		المحقق 2016	
		المقدر	المحقق		
16.66	9	54	45	62	زبائن التوتر و الضغط المنخفض
-58.33	-14	24	38	30	زبائن التوتر و الضغط المتوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الملحق رقم(18)

التعليق: بالنسبة لآجال ديون الزبائن فإن المحقق بالنسبة لزبائن التوتر المنخفض والضغط المنخفض في 2017 كان 45 يوم بالمقارنة مع ديسمبر 2016 كان 62 يوم، المقدر في 2017 كان 54 وهنا نسجل انحراف قدره 9 أيام، وقد بلغت نسبة الانحراف 16.66% . يعدو سبب الانحراف الإيجابي هنا إلى قيام المؤسسة بإعطاء مهلة للزبائن من أجل تسديد مستحقهم مع وجود إجراءات صارمة لقطع الغاز وغرامات التأخير.

أما زبائن التوتر المتوسط والضغط المتوسط فقد كان المحقق في ديسمبر 2017، 38 يوم و بالمقارنة مع ديسمبر 2016 كان 30 يوم، المقدر في 2017 كان 24 أما الانحراف فقد تم تسجيل 14- ونسبته 58.33-%، وهنا نلاحظ تأخر الزبائن في تسديد المستحقات.

لوحة القيادة الإجمالية الخاصة بقسم العلاقات التجارية (شهر ديسمبر) بالاعتماد على الجداول السابقة.

جدول رقم (2-22) لوحة القيادة الإجمالية لقسم العلاقات التجارية شهر ديسمبر 2017

الانحراف	2017		المحقق 2016	المؤشرات
	المحقق	المقدر		
-1728	12219	10491	11512.96	رقم الأعمال
2432	5568	8000	5826	زبائن التوتر المنخفض للكهرباء
-12	117	105	126	زبائن التوتر المتوسط للكهرباء
-773	5423	4650	4939	زبائن الضغط المنخفض للغاز
-3	7	4	4	زبائن الضغط المتوسط للغاز
0.08	11.12	11.2	12.61	مشتريات ومبيعات وخسائر كهرباء

مشتريات ومبيعات وخسائر الغاز	-3.48	5.1	9.82	-4.72
زبائن التوتر و الضغط المنخفض	62	54	45	9
زبائن التوتر و الضغط المتوسط	30	24	38	-14

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجداول السابقة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد استخراج الانحرافات السلبية و الإيجابية المذكورة في لوحات القيادة أعلاه الخاصة بمؤسسة سونلغاز و يجب إيجاد

حلول أو تصحيحات للسليبي منها وتطوير الجانب الإيجابي، والحلول المقدمة هي كالاتي:

1-الاتجاه إلى استخدام العدادات الذكية: حيث تمتاز العدادات الذكية بكونها تعرض كافة المعطيات الخاصة بالزبون من رقم العداد اسم الزبون وعنوانه، ومعاينة العداد تتم عن طريق أجهزة متطورة تستطيع قراءة المعطيات الموجودة فيه ومعرفة الكمية المستهلكة بهذا تقضي المؤسسة على السرقة والتلاعب بالعدادات.

2-تقييم رضا العملاء: تأتي هذه الفكرة كخطوة لزيادة أعداد الزبائن وكسب رضاهم مثلا من خلال سير آراء أو استقصاء توضع فيه أسئلة لمعرفة مدى رضا الزبون على الخدمة و أخذ الإجابات بعين لاعتبار.

3-إرسال الفواتير للزبائن في مواعيدها المحددة: الحرص على إرسال الفواتير للزبائن في مواعيدها المحددة وهذا تفاديا لضياعها أو نسيانها، وكذلك إرسال رسائل تذكيرهم لاحقا بضرورة تسديد الفواتير في وقتها المحدد وهذا كمحاولة لتقليص تخطي الزبائن لآجال الدفع.

4-الاستفادة من طبيعة المنطقة: وذلك من خلال استغلال طاقة الرياح والطاقة الشمسية لإنتاج الكهرباء، وكذلك الاستفادة من النفايات المتزلية في إنتاج الغاز كما هو الحال مع دول أوربية عدة ودول عربية مثل قطر والمغرب، وذلك في ظل عدم وجود مصانع لإعادة التدوير.

5-زيادة عدد محطات الكهرباء: ونلك في المناطق التي تعرف تزايدا في أعداد السكان وهذا تفاديا لانقطاع الكهرباء التي تحصل نظرا لتزايد الطلب على الكهرباء وخاصة في أوقات الذروة وفي فصل الصيف بسبب تزايد أعداد السكان. البعض من هذه الإجراءات التصحيحية التي تم اقتراحها يمكن اعتبارها قرارات استثمارية تعود على المؤسسة بالنفع، وبالتالي تعظيم الأرباح التي سينجر عنها ارتفاع في مستوى القدرة على التمويل الذاتي.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة وكذلك ذكر متغيرات ومنهج الدراسة، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى لوحة القيادة في المؤسسة و أهم خصائصها و كذلك القرارات المالية وطبيعتها في المؤسسة وقد قمنا بتحليل النتائج التي توصلت إليها المؤسسة وهذا من خلال لوحة القيادة لقسم العلاقات التجارية واستخراج الانحرافات واقتراح حلول و تصحيحات لها.

الختامة

الخاتمة:

إن نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها وخاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات المالية، و لوحة القيادة تؤمن للمؤسسات تسهيلا لعملية التسيير و التحكم في المعلومات ،وهذا يتم عن طريق تحليل المعطيات و المعلومات من أجل اتخاذ قرارات ذات دقة عالية في وقت قياسي ،فهي تساعد على التعرف على وضعية المؤسسة و الوقوف على الانحرافات والأخطاء في القيام بالنشاطات.

-اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: يتم اتخاذ القرارات المالية وفقا للنتائج المحققة. إجابة على التساؤل المطروح: فيم تتمثل خصائص القرارات المالية في المؤسسة؟

تتسم القرارات المالية في المؤسسة بكونها تتخذ على المستوى المركزي وهذا بعد تحليل النتائج المحققة من طرف المؤسسة، وهو ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية: تدخل لوحة القيادة في سيرورة النشاط في المؤسسة من خلال معرفة الانحرافات أي مدى تحقيق الأهداف. إجابة على التساؤل: كيف تساهم لوحة القيادة في سيرورة النشاط في المؤسسة؟

الإعداد الدقيق للوحة القيادة واختيار المؤشرات بعناية يمكن من تحديد الانحرافات و أسبابها وبهذا تكون المؤسسة قادرة على معالجة تلك الانحرافات أو تفاديها مستقبلا وهو ما يضمن لها الاستمرارية. وهذا يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة: تظهر فعالية لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية من خلال الكشف عن الانحرافات لتصحيحها. إجابة على التساؤل المطروح: ما مدى فعالية لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة؟

رغم أن القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة تتخذ على المستوى المركزي، إلا أن للوحة القيادة دور في اتخاذ تلك القرارات فالمؤسسة الأم بعد أن تصلها نتائج الفروع تتخذ القرارات اللازمة بناء على تلك النتائج.

-نتائج الدراسة:

- يتم إعداد لوحة القيادة في كل أقسام المؤسسة أي أن لكل قسم لوحة قيادة خاصة به.

- المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة في المؤسسة مؤشرات رقابية أي أنها للمتابعة والتقييم وليست قيادية.

- المعلومات التي تحتويها لوحة القيادة شهرية تراكمية.

- تقوم المؤسسة بمقارنة الشهر من السنة مع الشهر الذي يوافقه من السنة الماضية.

- يتم اتخاذ القرارات بصفة عامة و خاصة القرارات المالية على المستوى المركزي.

- لا يتم الاعتماد بشكل كاف على المنحنيات البيانية والرسوم التوضيحية في عرض لوحات القيادة.

-التوصيات:

- عدم الاعتماد على المؤشرات الرقابية فقط والتوجه نحو اشراك العاملين في اختيار المؤشرات واتخاذ القرار.

- مقارنة الأشهر بالتي تسبقها من نفس السنة لمعرفة التطور.

-محاولة الاعتماد على طرق أخرى لعرض لوحة القيادة إلى جانب الجداول كالأشكال البيانية والرسوم التوضيحية.

-التوجه نحو لامركزية اتخاذ القرار وإشراك العاملين في اتخاذ القرار.

-آفاق الدراسة:

-دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازنة في تحسين إدارة الشركات.

-لوحة القيادة كوسيلة لإدارة وتقييم أداء المؤسسة.

-لوحة القيادة كأداة لإدارة وظيفة الموارد البشرية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1 - ناصر داددي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية الجزائرية دار)، المحمدية، الجزائر.
- 2 - مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 .
- 3 - فريد كورتل وإلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2011.
- 4 - نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.

المذكرات:

- 5 - بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه منشوره، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015.
- 6 - بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
- 7 - بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 8 - مرغني بلقاسم، نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.
- 9 - صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- 10 - دادة عبد الحميد، أثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.
- 11 - لوجاني عزيز، دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 12 - محمد بن عمر، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015.
- 13 - خولة بحورة، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015.
- 14 - الوازن طارق، دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.

- 15 - سعيدة ميلي، أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.
- 16 - حراش معاذ، نمر أحمد، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية للمؤسسة، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015.
- 17 - بو الجذري صابر، دور آليات الحوكمة في اتخاذ القرار المالي، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 18 - قساوي أحلام، دور تحليل القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 19 - رحيمة العيفة، دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
- 20 - فايزة بالبقرة، تأثير سياسة توزيع الأرباح على السلوك التمويلي لمؤسسة الاقتصادية المدرجة في البورصة، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
- المجلات والمطبوعات:

- 21 - عرابية الحاج، مراقبة التسيير، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة تخصص محاسبة، فحص و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2015.
- 22 - ملين علوطي و نذيره راقى، لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية، مجلة دولية علمية محكمة، العدد الاقتصادي جامعة الأغواط، العدد 28، 2017.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

الكتب:

- 23- Daniel Boix, Bernard Feminier, Le tableau de bord facile, 2ème Edition, Paris, Edition.
- 24- J.R sulzer, "comment construire le tableau de bord " les objets et les méthodes d'élaborations, ED dunod, 1975.

المذكرات:

- 25- Didier Degroote, "Le tableau de bord de gestion et balonced scorecord " L'étude est une Thèse de Doctorat Gestion, management , School managment lilile and Paris, 2008.
- 26- Mahmoudia mehenna, l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprises publiques algériennes, mémoire En Vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences Economiques option mangement des entreprises, Université mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2012.

المواقع:

- 27- www.sdc.dz 'Historique de création SDC:01/04/2018.

الملاحق

ملحق رقم (1) Clientèle électricité

Accroissement

	2016		2017		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total(BT+MT)	259	5 129	713	4 866	8 105	-5,1	60,0
BT	237	5 013	695	4 770	8 000	-4,8	59,6
MT	22	116	18	96	105	-17,2	91,4
HT	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!

Nombre

	2016	2017	évol° (%)
Total(BT+MT)	155 428	161 117	3,66
BT	153 138	158 721	3,65
MT	2 290	2 396	4,63
HT	7	7	0,00

Nouveaux abonnés

Année 2017		
	Mois	Cumul
BT	690	5067
MT	18	110

Réabonnés

Année 2017		
	Mois	Cumul
BT	101	1290
MT	00	01

Résiliations

Année 2017		
	Mois	Cumul
BT	96	1587
MT	00	15

3

ملحق رقم (2) Clientèle gaz

Accroissement

	2016		2017		Objectif	évoF (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total(BP+MP)	253	3 782	285	3 811	4 654	0,8	81,9
BP	253	3 779	283	3 804	4 650	0,7	81,8
MP	0	3	2	7	4	133,3	175,0
HP	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!

Nombre

	2016	2017	évol° (%)
Total	76 866	81 838	6,47
BP	76 813	81 777	6,46
MP	53	61	15,09
HP	7	7	0,00

Nouveaux abonnés

Année 2017		
	Mois	Cumul
BP	300	3896
MP	02	07

Réabonnés

Année 2017		
	Mois	Cumul
BP	14	190
MP	00	00

Résiliations

Année 2017		
	Mois	Cumul
BP	31	282
MP	00	00

4

ملحق رقم (3) Achats, ventes et pertes électricité (MT/BT)

Ventes élec.	Mois			Cumul			Obj	Réal
	2016	2017	évol°(%)	2016	2017	évol° (%)		
Total BT/MT (GWh)	176,61	183,48	3,89	1 269,78	1 360,83	7,17	1 541,0	88,3
BT	130,23	140,55	7,93	788,48	844,16	7,06	963,0	87,7
MT	46,39	42,93	-7,44	481,30	516,67	7,35	578,0	89,4
HT	156,54	154,56	-1,26	1 497,44	1 573,86	5,10	1 889,7	83,3
Achats Nets	121,88	104,91	-13,92	1 505,19	1 563,32	3,86	1 736,0	90,1
Perte (GWh)	-54,73	-78,57	43,55	235,41	202,49	-13,98	195,0	103,8
Perte (%)	-44,91	-74,89	-29,98	15,64	12,95	-2,69	11,2	-1,8

ملحق رقم (4) Achats, ventes et pertes gaz

Ventes gaz	Mois			Cumul			Objectif	Réal°
	2016	2017	évol°(%)	2016	2017	évol° (%)		
Total (MTh)	41,0	44,0	7,1	684,1	739,6	8,1	844	87,6
BP	39,6	38,1	-3,8	647,04	689,9	6,6	791	87,2
MP	1,5	5,9	300,6	37,01	49,6	34,09	53	93,6
HP	53,3	63,7	19,4	488,38	594,23	21,67	844	70,4
Achats	35,5	43,4	22,4	560,40	662,4	18,20	889	74,5
Perte (MTh)	-5,6	-0,6	-90,2	-123,7	-77,2	-37,57	45	-171,5
Perte (%)	-15,76	-1,27	14,50	-22,06	-11,65	10,41	5,1	16,8

ملحق رقم (5) Chiffre d'affaires hors taxes en MDA

	Électricité	Gaz	Total(1) elec/gaz	HT	HP	Total (1) +HP+HT
2016	4919,96	226,10	5 146,06	3 596,04	109,04	8851,14
2017	5352,63	262,89	5 615,52	3 754,84	133,43	9503,79
Evolution (%)	8,79	16,27	9,12	4,42	22,37	7,37
Objectif 2017	6239	286	6525	3785	181	10491
taux de réalisation %	86	92	86	99	74	91

ملحق رقم (6) Délais Crédit Clients

Par catégorie de clients

	2016	2017	écart	Objectif
Solde global sans ex z	1 588,9	2 063,7	474,8	
AO	78	66	-12	54
FRM	124	129	5	
MT/MP (ACI)	43	55	12	24
MT/MP Sans les Eaux	38	36	-2	
Total Privés	69	63	-6	
FSM ADM	264	236	-28	
MT/MP (ADM)	139	211	72	
Total ADM	190	237	47	
Total Energie	86	84	-2	57
HT	28		-28	
HP	0	0	0	

Solde JEA (MDA) → 68,95

ملحق رقم (7) Clientèle électricité

Accroissement	2016		2017		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total(BT+MT)	372	5 501	459	5 660	8 105	2,9	69,8
BT	367	5 380	451	5 221	8 000	-3,0	65,3
MT	5	121	8	439	105	262,8	418,1
HT	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!

Nombre

	2016	2017	évol° (%)
Total(BT+MT)	155 800	161 576	3,71
BT	153 505	159 172	3,69
MT	2 295	2 404	4,75
HT	7	7	0,00

Nouveaux abonnés

Année 2017		
	Mois	Cumul
BT	476	5543
MT	10	120

Réabonnés

Année 2017		
	Mois	Cumul
BT	144	1434
MT	00	01

Résiliations

Année 2017		
	Mois	Cumul
BT	169	1756
MT	020	17

3

ملحق رقم (8) Clientèle gaz

Accroissement

	2016		2017		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total(BP+MP)	477	3 783	445	4 256	4 654	12,5	91,4
BP	476	3 779	445	4 249	4 650	12,4	91,4
MP	1	4	0	7	4	75,0	175,0
HP	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!

Nombre

	2016	2017	évol° (%)
Total	77 343	82 283	6,39
BP	77 289	82 222	6,38
MP	54	61	12,96
HP	7	7	0,00

Nouveaux abonnés

Année 2017		
	Mois	Cumul
BP	407	4303
MP	00	07

Réabonnés

Année 2017		
	Mois	Cumul
BP	68	258
MP	00	00

Résiliations

Année 2017		
	Mois	Cumul
BP	30	312
MP	00	00

4

ملحق رقم (9) Achats, ventes et pertes électricité (MT/BT)

Ventes élec.	Mois			Cumul			Obj	Réal
	2016	2017	évol°(%)	2016	2017	évol° (%)		
Total BT/MT (GWh)	127,33	128,01	0,53	1 397,11	1 488,85	6,57	1 541,0	96,6
BT	88,42	88,30	-0,14	876,90	932,46	6,34	963,0	96,8
MT	38,92	39,72	2,06	520,22	556,39	6,95	578,0	96,3
HT	156,75	144,88	-7,57	1 654,19	1 718,44	3,88	1 889,7	90,9
Achats Nets	88,52	91,86	3,77	1 593,71	1 655,18	3,86	1 736,0	95,3
Perte (GWh)	-38,81	-36,16	-6,85	196,60	166,33	-15,39	195,0	85,3
Perte (%)	-43,85	-39,36	4,49	12,34	10,05	-2,29	11,2	1,2

Achats, ventes et pertes gaz (ملحق رقم 10)

Ventes gaz	Mois			Cumul			Objectif	RéaP
	2016	2017	évol°(%)	2016	2017	évol° (%)		
Total (MTh)	46,3	57,2	23,6	730,3	796,8	9,1	844	94,4
BP	41,9	50,6	20,7	688,92	740,5	7,5	791	93,6
MP	4,4	6,6	51,4	41,39	56,3	35,92	53	106,1
HP	61,7	70,5	14,2	550,10	664,72	20,84	844	78,8
Achats	35,5	43,4	22,4	624,32	754,3	20,82	889	84,9
Perte (MTh)	-10,8	-13,8	27,6	-106,0	-42,4	-59,97	45	-94,3
Perte (%)	-30,48	-31,75	-1,28	-16,98	-5,62	11,35	5,1	10,7

Chiffre d'affaires hors taxes en MDA (ملحق رقم 11)

	Électricité	Gaz	Total(1) elec/gaz	HT	HP	Total(1) +HP+HT
2016	4 919,96	226,10	5 146,06	3 970,22	122,67	9238,95
2017	6 850,68	300,10	7 150,78	4 107,38	148,91	11407,07
Evolution (%)	39,24	32,73	38,96	3,45	21,39	23,47
Objectif 2017	6239	286	6525	3785	181	10491
taux de réalisation %	110	105	110	109	82	109

Délais Crédit Clients (ملحق رقم 12)

Par catégorie de clients

	2016	2017	écart	Objectif
Solde global sans ex z	1 588,9	2 063,7	474,8	
AO	76	61	-15	54
FRM	79	50	-29	
MT/MP (ACI)	44	46	2	24
MT/MP Sans les Eaux	37	25	-12	
Total Privés	67	57	-10	
FSM ADM	207	226	19	
MT/MP (ADM)	134	213	79	
Total ADM	165	228	63	
Total Energie	81	77	-4	57
HT	3	2	-1	
HP	0	0	0	

Solde JEA
(MDA)

57,954

ملحق رقم (13) Clientèle électricité

Accroissement	2016		2017		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total(BT+MT)	451	5 952	360	5 685	8 105	-4,5	70,1
BT	446	5 826	347	5 568	8 000	-4,4	69,6
MT	5	126	13	117	105	-7,1	111,4
HT	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!

Nombre	2016		2017		évol° (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul	
Total(BT+MT)	156 251	161 936	159 519	2 417	3,64
BT	153 951	159 519	2 417	7	3,62
MT	2 300	2 417	7	0,00	5,09
HT	7	7	0,00		

Nouveaux abonnés			Réabonnés			Résiliations		
Année 2017			Année 2017			Année 2017		
	Mois	Cumul		Mois	Cumul		Mois	Cumul
BT	86	5629	BT	196	1630	BT	282	2038
MT	02	122	MT	01	02	MT	03	20

ملحق رقم (14) Clientèle gaz

Accroissement	2016		2017		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total(BP+MP)	684	4 943	1 174	5 430	4 654	9,9	116,7
BP	684	4 939	1 174	5 423	4 650	9,8	116,6
MP	0	4	0	7	4	75,0	175,0
HP	0	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!

Nombre	2016		2017		évol° (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul	
Total	78 027	83 457	83 396	61	6,96
BP	77 973	83 396	61	12,96	6,95
MP	54	61	7	0,00	
HP	7	7	0,00		

Nouveaux abonnés			Réabonnés			Résiliations		
Année 2017			Année 2017			Année 2017		
	Mois	Cumul		Mois	Cumul		Mois	Cumul
BP	17	4320	BP	18	276	BP	35	347
MP	00	07	MP	00	00	MP	00	00

ملحق رقم (15) Achats, ventes et pertes électricité (MT/BT)

Ventes élec.	Mois			Cumul			Obj	Réal
	2016	2017	évol°(%)	2016	2017	évol° (%)		
Total BT/MT (GWh)	87,48	93,88	7,31	1 484,59	1 582,72	6,61	1 541,0	102,7
BT	45,47	43,68	-3,93	922,36	976,14	5,83	963,0	101,4
MT	42,02	50,20	19,48	562,23	606,58	7,89	578,0	104,9
HT	166,01	155,49	-6,34	1 820,11	1 874,23	2,97	1 889,7	99,2
Achats Nets	105,17	125,62	19,44	1 698,83	1 780,80	4,82	1 736,0	102,6
Perte (GWh)	17,69	31,74	79,41	214,24	198,07	-7,55	195,0	101,6
Perte (%)	16,82	25,27	8,45	12,61	11,12	-1,49	11,2	0,1

Achats, ventes et pertes gaz(16) ملحق رقم

Ventes gaz	Mois			Cumul			Objectif	Réal°
	2016	2017	évol°(%)	2016	2017	évol° (%)		
Total (MTh)	39,9	47,8	19,8	770,2	844,5	9,7	844	100,1
BP	36,8	41,5	12,9	725,70	782,0	7,8	791	98,9
MP	3,1	6,2	102,2	44,48	62,5	40,52	53	117,9
HP	64,0	83,4	30,3	614,09	748,08	21,82	844	88,6
Achats	119,9	182,1	51,8	744,25	936,4	25,82	889	105,3
Perte (MTh)	80,1	134,3	67,8	-25,9	91,9	-454,57	45	204,3
Perte (%)	66.76	73.78	7.02	-3.48	9.82	13.30	5.1	-4.7

Chiffre d'affaires hors taxes en MDA(17) ملحق رقم

	Électricité	Gaz	Total (1) elec/gaz	HT	HP	Total (1) +HP+HT
2016	6 741,99	275,19	7 017,18	4 359,11	136,67	11512,96
2017	7 255,23	316,74	7 571,96	4 480,21	166,83	12219,00
Evolution (%)	7,61	15,10	7,91	2,78	22,07	6,13
Objectif 2017	6239	286	6525	3785	181	10491
taux de réalisation %	116	111	116	118	92	116

Délais Crédit Clients(18) ملحق رقم

Par catégorie de clients

	2016	2017	écart	Objectif
Solde global sans ex z	1 569,3	1 582,5	13,2	
AO	62	45	-17	54
FRM	58	36	-22	
MT/MP (ACD)	30	38	8	24
MT/MP Sans les Eaux	20	16	-4	
Total Privés	52	43	-9	
FSM ADM	187	226	39	
MT/MP (ADM)	479	202	-277	
Toatl ADM	258	206	-52	
Total Energie	69	63	-6	57
HT	0	0	0	
HP	0	0	0	

Solde JEA (MDA) → 52,40

الفهرس

الفهرس

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	ملخص الدراسة
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرارات المالية
3	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة
3	الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة وأهميتها
4	الفرع الثاني: خصائص لوحة القيادة ومبادئها
5	الفرع الثالث: تصميم وعرض لوحة القيادة
9	المطلب الثاني: أساسيات اتخاذ القرارات المالية
9	الفرع الأول: تعريف القرارات المالية
10	الفرع الثاني: أنواع القرارات المالية
12	الفرع الثالث: مراحل اتخاذ القرارات المالية
13	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
13	المطلب الأول: الدراسات السابقة
13	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
14	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
16	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات
17	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
20	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
21	المطلب الثاني: متغيرات ومنهجية الدراسة
21	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
21	المطلب الأول: عرض النتائج
21	الفرع الأول: لوحة القيادة في المؤسسة
22	الفرع الثاني: طبيعة القرارات المالية في المؤسسة
23	الفرع الثالث: دراسة لوحة القيادة الخاصة بقسم العلاقات التجارية في المؤسسة
44	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
45	خلاصة الفصل
47	الخاتمة
50	المراجع
53	الملاحق
60	الفهرس