



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التجارية

الموضوع

واقع استخدام لوحات القيادة في الإدارة المالية لشركة سوناطراك

دراسة حالة "شركة سوناطراك فرع RTE" بولاية سكيكدة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية
تخصص: تدقيق محاسبي

الأستاذ المشرف:

الإعداد الطالب:

زايدي حميدة



جيجة عبد الرؤوف



الموسم الجامعي: 2014-2015

كلمة شكر

قال تعالى "وقل ربِّي زَنْدِي عَلَمَا".

الحمد لله حمدًا كثيرة على نعمته علينا ظاهرة وباطنة ونشكره على توفيقه إيانا في إتمام هذا العمل المتواضع.

ولقد حثنا الله عز وجل على الشكر إذ قال : "واشکروني ولا تکفرون" واقتداء بالرسول صلى الله عليه وسلم حيث قال : "الشکر في الدعمة وسببه دوامها ومفتاح العزى منها".

نتقدم بالشکر العظيل إلى من ساهم من قريبه ومن بعيد في إتمام هذا العمل المتواضع
نشكر الأستاذ المشرف " زايد يحيى حميده " الذي لم يدخل علينا بنسائهم وتوجيهات لها القيمة
وكانت عمونا وسندنا في كل وقت.

إلى جميع أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين لم يبذلوا علينا بعلمهم
جزاهم الله خيرا.

إلى من ساعدنا من زملاء وعمال مؤسسة سوناطراك في هذا العمل المتواضع وإلى كل من
ساندنا من قريب أو بعيد.

إلى كل من ساعدنا ولو بالكلمة الطيبة

نشكر جميع من كان بمثابة الدعم المعنوي لإنجاح هذا العمل

شكرا

الإهداء

الحمد لله والصلوة والسلام على أشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم وصحبه
ومن ولاه، الحمد لله الذي هدانا وما كانا لنهدي لو لا أن هدانا.

فأهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهدائهما وتقديمهما في أعلى طبق:
إلى التي حملتني وهنا على وهن، وفاقت وتألمت الألمى، إلى من رعنتي بعطفها
وحنانها، إلى أول كلمة نطقها بها شفتاي

أمي الحبيبة

إلى الذي عمل وكد وجد فقاسى ثم غلب حتى وصلت إلى هدفي هذا، إلى المصباح الذي
لا يخل إمدادي بالنور، إلى الذي علمني بسلوكه خصالاً أعز بها في حياتي
والذي العزيز

إلى من كانوا الشموع التي تضيء حياتي إلى إخوتي وكافة أفراد العائلة

إلى من كانوا الشموع التي تضيء حياتي إلى إخوتي "عبير، عفاف، نجيب، نعمه الله"
وكافة أفراد العائلة

إلى أصدقاء الدرج عبد الرزاق، منصف خليل، حسام، علاء الدين، عبد الجلال، سيف
الدين، عبد الحكيم....."

وإلى أفضل صديقاتي "عاشرة ، كنزة ، سماح "

عبد الرؤوف

الملخص:

تمثلت الدراسة التي بين أيدينا في معرفة العلاقة بين لوحة القيادة والإدارة المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث عمدت معظم هذه المؤسسات إلى تبني هذه الأداة سعياً للحفاظ على مراقبة سير أنشطتها والتمكن من تحليل وضعيتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وإتخاذ قرارات التمويل من خلال دراسة مؤشرات التوازن المالي، ومؤشرات المردودية.....

ولدراسة ذلك قمنا بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة سوناطراك فرع RTE - سكيد - لمعرفة الكيفية التي يمكن من خلالها لوحة القيادة أن تكون لها دور في الإدارة المالية وذلك بمساعدتها على إتخاذ القرارات التمويلية الفعالة في المؤسسة.

ومن خلال ملاحظتنا وتعليقنا على نتائج لوحة القيادة بالمؤسسة تمكنا من معرفة مدى فعاليتها في إتخاذ قرارات التمويل سواء الذاتية أو الخارجية .

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، الإدارة المالية، قرارات التمويل.

Résumé:

Représenté l'étude à la main pour connaître la relation entre le tableau de bord et la gestion financière dans les institutions économiques algériennes , où la plupart de ces institutions ont procédé à l'adoption de cet outil dans un effort pour maintenir le contrôle de la conduite de ses activités et d'être en mesure d'analyser leur situation et prendre des mesures correctives en temps opportun , et les décisions de financement à travers l'étude indicateurs de patrimoine financier et des indicateurs de rentabilité

Pour étudier , nous devons laisser tomber le côté théorique à la Direction générale de la Fondation Sonatrach RTE- Skikdh- pour voir comment ils peuvent à travers lequel le tableau de bord d'avoir un rôle dans la gestion financière et en les aidant à prendre des décisions de financement efficaces dans l'organisation .

s commentaires sur les résultats du tableau de bord de l'institution que nous avons pu voir comment leur efficacité dans les décisions de financement , si l'auto ou à l'étranger .

les Mots-clés: tableau de bord , la gestion financière , les décisions de financement .

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر
	إهداء
I-II	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
أ - ب - ج - د	مقدمة
32-1	الفصل الأول: الإطار النظري لنظام لوحة القيادة
	تمهيد
2	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة
2	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة
5	المطلب الثاني: أهمية لوحة القيادة
6	المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للوحة القيادة
9	المبحث الثاني: أنواع لوحات القيادة
9	المطلب الأول: لوحة القيادة المالية
11	المطلب الثاني: لوحة القيادة الإجتماعية
13	المطلب الثالث: لوحة القيادة المستقبلية
17	المبحث الثالث: تصميم لوحة القيادة في المؤسسة
17	المطلب الأول: مبادئ أساسية لعمل نظام لوحة القيادة
18	المطلب الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة.
29	المطلب الثالث: طرق عرض لوحة القيادة
32	خلاصة الفصل
57-33	الفصل الثاني: الإدارة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة
	تمهيد
34	المبحث الأول: نظرة عامة حول الإدارة المالية
34	المطلب الأول: تعريف الإدارة المالية ومراحل تطورها

36	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة المالية
39	المطلب الثالث : وظائف الإدارة المالية وموقعها في الهيكل التنظيمي
43	المبحث الثاني: خصوصيات على المدير المالي
43	المطلب الأول: صفات المدير المالي
44	المطلب الثاني: دور ومهام المدير المالي
47	المطلب الثالث: سلطات وأهداف المدير المالي
49	المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة في الإدارة المالية
49	المطلب الأول: مفهوم التمويل
52	المطلب الثاني: خطوات التمويل
53	المطلب الثالث: فعالية لوحة القيادة في إتخاذ قرار التمويل
	خلاصة الفصل
87-57	الفصل الثالث: إستخدامات لوحة القيادة في الإدارة المالية لمؤسسة سوناطراك
	تمهيد
58	المبحث الأول: بطاقة فنية حول شركة سوناطراك
58	المطلب الأول : تأسيس شركة سوناطراك وتطورها
60	المطلب الثاني: المديرية الجهوية للنقل بالأنباب
64	المطلب الثالث: نظرة عامة حول الدائرة المالية
65	المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة بمؤسسة سوناطراك
65	المطلب الأول: إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة
70	المطلب الثاني: تصميم لوحة القيادة بالمؤسسة
75	المبحث الثالث: إتخاذ قرارات التمويل من خلال لوحة القيادة في المؤسسة
75	المطلب الأول: لوحة القيادة النموذجية للمؤسسة
81	المطلب الثاني: التعليق على نتائج لوحة القيادة النموذجية
83	المطلب الثالث: أثر لوحة القيادة على إتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة
84	خلاصة الفصل
85	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	مثال للوحة القيادة المالية	الجدول رقم: 1
68	المصاريف والإيرادات لشهر فيفري 2014	الجدول رقم: 2
69	الكميات المنتجة خلال شهر فيفري 2014	الجدول رقم: 3
70	رقم الأعمال لشهر فيفري 2014	الجدول رقم: 4
72-71	لوحة القيادة الخاصة بالتكليف والإيرادات لشهر فيفري 2014	الجدول رقم: 5
73	لوحة القيادة الخاصة بكمية الإنتاج لشهر فيفري 2014	الجدول رقم: 6
74	لوحة القيادة الخاصة برقم الأعمال لشهر فيفري 2014	الجدول رقم: 7
76	الميزانية المالية المختصرة	الجدول رقم: 8
78	الميزانية الوظيفية لسنوات 2013-2014	الجدول رقم: 9
81	لوحة القيادة النموذجية لمؤسسة سوناطراك	الجدول رقم: 10

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	دور لوحة القيادة الإجتماعية في عملية القيادة	الشكل رقم: 1
16	مكونات لوحة القيادة المستقبلية	الشكل رقم: 2
20	مراحل تصميم نظام لوحات القيادة	الشكل رقم: 3
29	جدول لمتابعة نشاط تجاري	الشكل رقم: 4
41	موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي	الشكل رقم: 5
59	الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك	الشكل رقم: 6
61	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لفرع النقل عن طريق الأنابيب	الشكل رقم: 7
62	هيكل نيابة المديرية الإدارية	الشكل رقم: 8
62	هيكل نيابة المديرية المالية والقانونية	الشكل رقم: 9
62	هيكل نيابة المديرية التقنية	الشكل رقم: 10
63	هيكل نيابة مديرية الإستغلال	الشكل رقم: 11

فهرس الملحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
جدول المعطيات	الملحق رقم: 1
لوحة القيادة الخاصة بالتكاليف والنواتج	الملحق رقم: 2
لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج ورقم الأعمال	الملحق رقم: 3
الميزانية المالية لسنة 2013-2014	الملحق رقم: 4
جدول حسابات النتائج لسنة 2013-2014	الملحق رقم: 5

المقدمة:

في وسط إقتصادي غالباً ما اتسم بالتعقيد و كثرة المتغيرات، وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها من خلاله مرغمة على إعادة ترتيب أمورها و تجديد طرق تسييرها تماشياً مع هذه التحديات الهمة و الجديدة ، فأصبح لزاماً على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار في جني الأرباح ، و البقاء في دنيا الأعمال أن تسلك نهجاً يقضي بضرورة تحقيق سلوك اقتصادي رشيد مع تجسيد الأفكار القاضية بحتمية الاستغلال الأمثل و الفعال لمواردها المالية و المادية المعرفية. و على هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات الناجحة إلى امتلاك أفضل الأدوات و الكفاءات المناسبة لتحقيق التفوق و التميز. فمنذ انتشار الصناعة ذات الحجم الكبير ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات تسمح بمتابعة التكاليف و محاولة التحكم بها. غير أن التأثيرات الناجمة عن التغيير في المحيط الاقتصادي صعب، و كشفت عن عجز هذه الأدوات المحاسبية في تلبية الضروريات الحديثة للتسيير ، مما أدى بالفكر التسييري إلى تطوير أداة تكميلية من الأدوات السابق ذكرها ، تسمح بتوفير معلومات آنية و ملائمة و تشغيلية تساعد على اتخاذ قرارات سريعة ، و تمكّنهم من المتابعة و التحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات ألا و هي لوحات القيادة.

إن انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق وافتتاح السوق الجزائري على الاستثمارات الأجنبية، دفع بالمؤسسات الجزائرية إلى السعي قدما نحو إحداث تغييرات عديدة على مستوى وسائلها، وطرق تسييرها بغية تحقيق أداء أفضل مما هو عليه .ونظراً لكون نظام مراقبة التسيير واحداً من بين الآليات الحديثة المستخدمة لتحسين أداء المؤسسات؛ فإنه بات من الضروري على المؤسسات الوطنية التطلع إلى استخدام التقنيات الحديثة في مراقبة التسيير، عوض الاكتفاء بالاعتماد على أدوات رقابية تقليدية ثبت عجزها .وتعتبر لوحة القيادة أحد هذه الأدوات الفعالة القادرة على تلبية الضروريات الحديثة لعملية التسيير.

تحتاج المؤسسات أشقاء ممارسة نشاطها إلى أموال من أجل تمويل استثماراتها الجديدة وأنشطتها الاقتصادية، فيجب على الإدارة المالية للمؤسسة أن تبني لوحات قيادة متكاملة تساعد في جلب الأموال، وبالتالي ضمان إستقرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإقتصادية.

و بناءاً على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هو واقع استخدام لوحات القيادة في الإدارة المالية للمؤسسة الاقتصادية ؟

و تدرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

* هل تساهم لوحة القيادة في إتخاذ قرارات التمويل الداخلي ؟

* هل تستخدم مؤسسة سوناطراك لوحة القيادة؟

* هل مؤسسة محل الدراسة تستخدم لوحة القيادة في الإدارة المالية ؟

و على ضوء العرض السابق لمشكلة البحث ، يمكن تصميم و صياغة الفرضيات التالية بهدف البحث عن أجوية موضوعية و مقنعة لإشكالية هذه الدراسة :

*تساهم لوحة القيادة في إتخاذ قرارات التمويل الداخلي

* لا تستخدم مؤسسة سوناطراك لوحة القيادة.

* لا تستخدم مؤسسة محل الدراسة لوحة القيادة في الإدارة المالية

أهداف البحث:

1-معرفة وإعطاء نموذج لشكل لوحة القيادة وأهم المؤشرات المتعلقة بها.

2-كشف الغموض عن الدور التي تلعبه لوحة القيادة بالمؤسسات.

3-إظهار أثر لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة.

أهمية الدراسة:

يمكن إجمال أهمية دراسة هذا الموضوع و دوافع اختياره في النقاط التالية :

1- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي و المؤسسات الاقتصادية الوطنية . فرغم أهمية تواجد لوحات القيادة في المؤسسات إلا أن الدراسات الجامعية والبحوث التي تناولتها ثبقي قليلة، مما يشجع على محاولة إثراء هذا النوع من المواضيع التي تحاول الإحاطة بكل ما من شأنه تحسين أداء المؤسسات.

2- ظهور تحديات جديدة ومتغيرات اقتصادية أدت إلى ضرورة استعمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأدوات فعالة في مراقبة التسيير.

3- محاولة التعريف بلوحات القيادة المالية التي تكاد تكون مجهولة من طرف جمهور المسيرين .

4-العلاقة بين التخصص المدروس في الجامعة وموضوع البحث، إضافة إلى الشعور بقيمة البحث في المواضيع التي تتناول التقنيات الحديثة للتسيير.

المنهج المتبّع:

ولتحليل العلاقة بين متغيرات الإشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي الذي كان حاضرا في معظم نقاط البحث خاصة في الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض المعطيات والربط بينها لمحاولة تفسير الظاهرة محل الدراسة واستخلاص النتائج.

الدراسات السابقة:

1- دراسة سويسى عبد الوهاب حول الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مذكرة دكتورا، غير منشورة، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

ناقشت هذه الدراسة إشكالية إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية وإلى أي مدى يمكن قياسه.

الهدف من هذه الدراسة هو مساعدة المسيرين والمشرفين على المؤسسات في التفكير حول سبل قياس الفعالية التنظيمية من خلال عرض الإطار النظري واقتراح منهجية تسمح بقياس الفعالية التنظيمية، يتم فيها اختيار مؤشرات من قبل المسير نفسه.

وتوصلت الدراسة إلى أن لوحة القيادة تشكل كأداة تسييرية الوسيلة الأكثر واقعية وملائمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومنطقتها الفلسفية المختلفة . إضافة إلى أن التنظيم من زاوية التصميم لا يمكن اعتباره مجرد رسوم بيانية نطق عليها الخرائط التنظيمية، بل حاول من خلالها تجسيد الواقع التنظيمي للمؤسسة في أفضل صورة ممكنة.

2- دراسة بلطرش مريم التي كانت حول دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، غير منشورة ،مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010/2011.

عالجت هذه الدراسة إشكالية ما مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية الملائمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .والهدف من هذه الدراسة هو إظهار مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على لوحة القيادة المالية كأداة تسيير حديثة وفعالة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية .حيث قامت الباحثة بتقديم نموذج مقترن للوحة القيادة المالية يتضمن أهم المؤشرات المالية المساعدة على تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية.

هيكل البحث:

ومحاولة للإجابة على أسئلة الموضوع، وسعياً لتأكيد صحة الفرضيات الموضوعة من خطتها في هذه الدراسة تمت صياغة الموضوع في ثلاثة فصول بغية الإلمام بمختلف جوانبه.

حيث تم عنونة الفصل الأول تحت إسم: الإطار النظري للوحة القيادة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية للوحة القيادة، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى أنواع لوحات القيادة، أما المبحث الثالث فتم تخصيصه للتطرق إلى تصميم لوحات القيادة.

وقد تم عنونه الفصل الثاني تحت إسم: الإدارة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول لنظرة العامة حول الإدارة المالية، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى خصوصيات على المدير المالي، أما المبحث الثالث فتم تخصيصه للتطرق إلى استخدام لوحة القيادة في التمويل.

أما الفصل الثالث فقد تم عنونته تحت إسم: إستخدامات لوحة القيادة في مؤسسة سوناطراك فرع RTE، وتم تقسيمه أيضاً إلى ثلاثة مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول للبطاقة الفنية عن مؤسسة سوناطراك، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى تقديم لوحة القيادة بمؤسسة سوناطراك، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى اتخاذ قرارات التمويل من خلال لوحة القيادة في مؤسسة سوناطراك.

الفصل الأول: الإطار النظري

للوحة القيادة

تمهيد:

يلعب المحيط الخارجي دوراً أساسياً في تحديد أهداف المؤسسة ، أدوات وأساليب تخطيّتها لمستقبلها، طرق متابعتها لهذه المخططات وأدوات تقييمها للأداء، كما أن له أثر في تحديد الكثير من المفاهيم الخاصة بالتسخير.

حيث سيتم في هذا الفصل التطرق إلى واحدة من بين الأدوات التسخيرية الحديثة التي تسمح بتنمية عجز الأنظمة المحاسبية التقليدية، والمتمثلة في لوحة القيادة.

حيث تعتبر أداة من الأدوات الحديثة في التسخير وأصبحت من الوسائل الأكثر استعمالاً في تسخير النشاط عبر مختلف المستويات بالمؤسسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

*المبحث الأول يتضمن مفاهيم أساسية حول لوحات القيادة.

*المبحث الثاني يشير إلى أنواع لوحات القيادة.

*المبحث الثالث فسوف نقوم بشرح كيفية تصميم لوحات القيادة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحات القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة تسيير ظهرت فكرتها في بداية الأمر من منطلق تجميع المعلومات وغرتلتها وتقديمها بشكل سريع للمسؤول الأول عن المؤسسة، لتسمح له بالوقوف على مختلف الأنشطة التي يقوم بها بعرض مراقبتها والتحكم فيها، ثم عرفت مجموع تحولات على مستوى منهجية التصميم والوظائف التي تقوم بها، وأصبحت من الوسائل الأكثر استعمالاً في تسيير النشاط عبر مختلف المستويات بالمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة

أولاً: تعريف لوحة القيادة وخصائصها

حيث عرفاها (B. Doriah) على أنها مجموعة من المعايير القيادية المعدة بشكل دوري حسب احتياجات المسؤول من أجل تعديل قراراته وإجراءاته لأجل الوصول إلى أهداف المؤسسة¹.

ويعرف (alazard.c ,separi.s) لوحة القيادة على أنها "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على إتخاذ القرارات والتسيير والرقابة على عمليات القسم المعنى ، كما تعتبر أداة إتصال تسمح لمرأبى التسيير بلفت إنتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بعرض تحسينها"².

ويضيف(y.vesjean saulou)أن لوحة القيادة "عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول والتي تسمح بإظهار الإنحرافات الناتجة عن سوء التسيير ، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لإقتناص الفرص وتحفيض نسب الخطر".³

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن لوحة القيادة تمثل مبسط وملخص لأهم المؤشرات و المعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية.

وتتمثل أهم خصائص لوحات القيادة في:⁴

- لكل 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.....

- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم..

¹ Brigitte Doriah, contrôle de gestion, édition Dunod , Paris ,1999,p120.

² Alazard C et Sépari S , Contrôle de Gestion, 5ème édition, éd Dunod, Paris, 2001, p591.

³ J. Y. Saulou , Le Tableau de Bord du Décideur , Les Editions D'organisation , Paris 1982 , p 40.

⁴ A. Dayan, Manuel de Gestion, Volume 1, éd Ellipses, Paris, 1999, p120.

- تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين.

- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب

إضافة إلى أن المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة :¹

- تكون قليلة العدد.

- تكون مطابقة لاحتياجات المسؤول المعنى.

- تحتوى على قيم مالية وغير مالية.

- يتم تحصيلها بسرعة مع القدرة على تحديد مصدرها.

- تكون واضحة وسهلة الشرح.

- يتم تمثيلها بشكل فعال (بيانات)، لفت انتباه المعنيين.

- يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية .

ثانياً: أسباب ظهور لوحة القيادة

كي تستطيع المؤسسة مواجهة التحديات الإقتصادية الجديدة والمنافسة الحادة، فلا يجب أن تكتفي بالإعتماد على أدوات رقابية أثبتت عجزها في تلبية الضروريات الحديثة²

وترجع ظروف نشأة لوحة القيادة إلى مجموعة من الأسباب و التي تتلخص في النقاط التالية:³

1- كون أن المؤسسة عبارة عن نظام يتشكل من مجموعة من العناصر المتعددة والمترادفة والمترابطة فيما بينها، والغاية من وجودها إتخاذ القرارات التي تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة لمختلف الأطراف المكونة لها والمرتبطة بها ، لذلك يجب أن تتوفر على أداة فعالة تضمن لها القيادة السليمة والحركة السريعة و الإستجابة لمختلف المؤثرات.

¹ D.Bertin, Les Tableaux de Bord Dynamiques, Tec et Doc Lavoisier, Paris, 1994,p120.

² D.Bertin,*Op.Cit* , p 120.

³ سويسى عبد الوهاب، الفاعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه،قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص161.

الإطار النظري للوحة القيادة

2- تتجه عملية التسيير نحو تشخيص العوائق التي تواجه تحقيق الأهداف المسطرة و إتخاذ الإجراءات الضرورية لضبط مسار عملية تحقيق الأهداف، وتشكل لوحة القيادة نظام المعلومات الذي يسمح بضبط الحركة وتحديد المهلة الكافية ل القيام بالإجراءات التصحيحية الناجحة والهادفة .

3- تعبّر لوحة القيادة عن الصورة المختصرة للهيكل التنظيمي للمؤسسة ، بحيث تتواجد في كل المستويات التنظيمية وتحتوي على المعلومات الضرورية لمختلف العمليات التي يقوم بها كل مسؤول حسب تخصصه ومنه تقديم النتائج إلى المستويات العليا في شكل مؤشرات هامة تسمح لها بالقيادة والتي من خلالها يقف المسؤول على وضعية تقدم أشغال مخطط الأعمال المسطر على مستوى المؤسسة.

4- تتواجد المؤسسات في محيط متقلب، إنقلت فيه المنافسة من المجال الصناعي إلى مجال العولمة. ففي الفترة الصناعية، يرتبط أداء المؤسسات بمقدار إستقامتها من إقتصadiات الحجم والمرتبطة بقدرتها على إدماج التطور التقني في الآلة الإنتاجية بشكل يسمح بالإنتاج بالحجم الكبير لمنتجات نمطية تضمن النجاح لكن في العشرية الأخيرة من القرن العشرين ظهرت أهمية المعلومة. فزيادة الإهتمام بالمعلومة أدى إلى تقادم أسس المنافسة التي قامت عليها فترة الصناعة مثل إقتصadiات الحجم ، والإعتماد على أسس تتمثل في قدرة المؤسسة على تعبئة وإستغلال الأصول غير الملموسة والتي أصبحت أكثر أهمية من الإستثمار في الأصول المادية ، وتحقق الأصول غير الملموسة الإمكانيات التالية:

* تقوم بتطوير العلاقات الدائمة مع زبائن المؤسسة و كذا خدمة الأسواق الجديدة بشكل فعال.

* تقدم منتجات و خدمات مبتكرة تستجيب لمتطلبات القطاعات السوقية.

* تقوم بعرض سريع و بأسعار معقولة لمنتجات وخدمات شخصية بمستوى جودة عالي.

* تتمي كفاءات وحركية الأجراء بإستخدام خدمة التحسين المستمر للطاقات النوعية وإعادة تشغيل العمليات.

وقد رافق عملية إنقال المؤسسات من المجال الصناعي إلى مجال المعلومة تطور في المستويات التسييرية بحيث تم:

* الإنقال من منظور تسييري يركز على الإنتاج إلى منظور تسييري يركز على الزيون ، وبدونه لا وجود للقيمة المضافة .

* الإنقال من تصور للأداء موجه نحو الماضي و القائم على الإستعمال الأمثل للطاقات الإنتاجية . (البشرية،المالية،التقنية) إلى تصور للأداء موجه نحو المستقبل و القائم على إنشاء وتوفير خدمات تشع حاجات

الزيائن من خلال الإستعمال الأمثل لمختلف الأصول وخاصة غير المالية.

* الإنقال من تصور وظيفي لهيكل المؤسسة إلى تصور قائم على أساس الأنشطة و العمليات.¹

وبهذا فالاهم بالنسبة للمؤسسة ليس في إنتاج السلع ، وإنما في إشباع حاجات الزيائن من منطلق أن السلعة ما هي إلا معلومات تم جمعها من الزبون وتمت معالجتها لخدمته. وعليه ظهرت ضرورة تكثيف هيكل المؤسسات وتكتيف عملية ممارسة السلطة وإتخاذ القرارات ومراقبة العمليات مع معطيات التسيير الجديدة، واستغلال مختلف الكفاءات الموجودة في إعداد أساليب تسمح بالإستفادة من المعلومة ، في خدمة تحقيق الأهداف المسطرة والمتمثلة في لوحة القيادة.

المطلب الثاني: أهمية لوحة القيادة

أولاً: أهمية لوحة القيادة

حيث تعتبر لوحة القيادة:²

- 1- جزء من النظام الرقابي في المؤسسة.
- 2- الأداة التي شملها التغيير وغيرت نحو الأفضل، هي بدورها وظيفة مراقبة التسيير.
- 3- يزود المؤسسة بالمعطيات الازمة للتسخير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث، ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط.
- 4- أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي.
- 5- هي وسيلة للحوار والاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المنظمة.

ثانياً: العوامل الأساسية نجاح نظام لوحات القيادة

ووضع نظام إن وضع نظام لوحات القيادة غالباً ما يشكل هاجساً ويولد ضغطاً نفسياً لدى المسؤولين العاملين. يتمثل في العدائية و الرفض لهذا النظام، حيث ينظر على أن:³

- 1- الهدف الأساسي من لوحات القيادة هو الرقابة على نشاطاتهم.

¹ سوسي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 163.

² بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة **AMC**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة الميسيلية، 2006-2007، ص 134-135.

³ M. Leroy , Le Tableau de Bord au Service de L'entreprise, Éd : Organisation, Paris, 2001,P141-142.

الإطار النظري للوحة القيادة

- 2- هناك نقص ثقة من طرف الإدارة اتجاه المسؤولين العمليين، فهم ملزمون شهرياً بتقديم التقارير.
- 3- الوقت المخصص للوحات القيادة هو وقت ضائع و غير مفيد و النشاطات العملية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام.
- 4- لوحة القيادة وثيقة إضافية كغيرها(هناك الكثير من الوثائق).

لذا يجب الانتباه إلى هذه النقاط عند عملية تصميم و تحرير لوحات القيادة، كما يجب على إدارة المؤسسة أن تخفف من حدة هذا الضغط النفسي المتولد لدى المسؤولين العمليين، وذلك من خلال تحقيق التواصل و التكوين اللازم للمسؤولين. و عند عملية تصميم لوحات القيادة يفترض القيام بالعمليات التالية:¹

- * إشراك المسؤولين العمليين في تحضير لوحات القيادة، و التناقض معهم حول الأهداف.
- * تحسيس المسؤولين العمليين بأهمية هذه الأداة، وإبراز دورها في تحسين أدائهم و ليس الرقابة عليهم.
- * القيام بدورات تكوينية يكشف فيها الغموض عن هذه الأداة، كما يجب تحديد الهدف الأساسي من وضع هذا النظام و الآثار الإيجابية المتوقعة منه.

إضافة إلى هذه العوامل البيسكلوجية التي يجب الانتباه لها، هناك هفوات تقنية أخرى تقع فيها المؤسسات و هي:

- * الالكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات النوعية(قياس الجودة،...).
- * افتقاد لوحات القيادة للتعليقات على النتائج المحققة.

* عدم استعمال المنحنيات و الرسوم البيانية.

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية للوحات القيادة

تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة منها:

أولاً: أداة لقياس الأداء و المساعدة في إتخاذ القرارات

¹ C.selmer ,Concevoir le Tableau de Bord, Edition Dunod, Paris 1998,p6.

الإطار النظري للوحة القيادة

ويعرف قياس الأداء على أنه عملية لاحقة لعملية إتخاذ القرارات ، الغرض منها فحص المركز المالي و الإقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية.¹

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية(رقم الأعمال، الهوامش ...) والنتائج غير المالية كذلك (عدد الوحدات المنتجة ، ...) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين.²

ومقارنة بالأنظمة المحاسبية التقليدية فإن لوحات القيادة تساعد المسؤولين على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال وتدني جودة المنتوجات... ، وغيرها من التكاليف التي يصعب حسابها و تحديدها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية.³

كما تعتبر لوحات القيادة أداة هامة تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات، ويقصد بها نشاط إنساني مركب يبدأ بشعور من شك وعدم التأكيد من جانب متىخذ القرار حول ما يجب عمله حال مشكلة ما، وتنتهي بإختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك و عدم التأكيد، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل المشكلة المطروحة.⁴

حيث تزود لوحة القيادة بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي، فعلى عكس أنظمة الميزانية والمحاسبة التي تعتمد على معلومات تاريخية والرقابة على العمليات السابقة فإن لوحة القيادة أداة تتبع لمجرى العمليات المستقبلي (فعن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبؤ إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة). فهي أداة قيادة وتحكم.⁵

كما تعتبر لوحات القيادة أداة تكميلية لنظام تسيير الميزانية، حيث تستعمل في عملية مراقبة الميزانية كما تعتبر لوحات القيادة أداة تكميلية لنظام تسيير الميزانية، حيث تستعمل في عملية مراقبة الميزانية بشكل جيد و اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات.⁶

¹ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية-مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998، ص 03.

² M. Leroy, *Op. Cit.* p 42

³ H. Savall et V.Zaritett, Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés, 2e Edition, Economica, Paris, 1989, p.5.

⁴ محمد سويلم، الإدارة، دار هاني للطباعة، بدون سنة نشر و لا بلد، ص 7.

⁵ F.Busson-Villa. " L'utilisation du Tableau de Bord dans les PME" dans .M.Gervais,Recherches en Contrôle de Gestion, Paris, Economica, 1996.p214.

⁶ T.Cuyaubère et J .Muller, Contrôle de Gestion Tome2,La Gestion Prévisionnelle et Budgétaire, *Op. Cit* , p204.

ثانياً: أداة إتصال

تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعدة في إدارة عملياته.

ويجب على الإدارة العليا تحقيق التنسيق فيما بين الإجراءات التصحيحية المتخذة على مستوى مراكز المسؤولية، والتركيز على تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة بدلاً من التعظيم الجزئي، (يمكن أن يتم اتخاذ إجراء تصحيحي مفيد ومناسب لمركز مسؤولية ما، إلا أنه قد يعود بالضرر على أداء المؤسسة ككل، لذا يجب الانتباه إلى هذه النقطة). ففي بعض الحالات يكون من الأجر مراعاة الأهداف المبدئية، ولا يتم ذلك إلا بواسطة دراسات منتظمة (مرتين في السنة)، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم وبين الإدارة العليا و التفاوض على أهداف جديدة.

ثالثاً: أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين

ويعرف ستيرز ومورتر عملية التحفيز بأنها "دفع الفرد لإتخاذ سلوك معين ، أو إيقافه أو تغيير مساره" ويعرف برلسون وستايبرن التحفيز بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.¹

وتعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة توّلد لديهم شعوراً بالتقدم نحو تحقيق الأهداف و تحفزهم لذلك، كما أن التحسيس المستمر بال نقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير و التحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة، كل هذا ينمّي مهارات وقدرات المسؤولين ويفتح لهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بعرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل، لذا يمكن القول أن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة.²

رابعاً: لوحة القيادة كأداة توقع

إن لوحة القيادة لا تكتفي بتقديم الوضعية الحالية والماضية وإنما تتعدى ذلك إلى الوضعية المراد بلوغها مستقبلاً إنطلاقاً من دراسة وملحوظة تغيرات مكونات لوحة القيادة. فهي تساهم نسبياً في التقليل من حالات عدم التأكيد في ظل المحيط المتميز بالдинاميكية.³

¹ عبد الرحمن إيمان،*المرجع المختصر في الإدارة*،شاعر النشر والعلوم،حلب،سوريا،2005،ص194.

² M. Leroy, *Op.Cit.* p 42-43.

³ سوسي عبد الوهاب،*مراجعة سابق*،ص168.

الإطار النظري للوحة القيادة

إن لوحة القيادة لا تكتفي بتقديم الوضعية الحالية والماضية وإنما تتعدى ذلك إلى الوضعية المراد بلوغها مستقبلاً إنطلاقاً من دراسة وملاحظة تغيرات مكونات لوحة القيادة. فهي تساهم نسبياً في التقليل من حالات عدم التأكد في ظل المحيط المتميز بالдинاميكية.¹

خامساً: لوحة القيادة كأداة مراقبة

تعتبر لوحة القيادة أداة رقابة ، فهي تقدم المعلومات الكافية عن مختلف الأنشطة ، وتقوم بتحديد الإنحرافات ومعرفة أسبابها. كما تظهر كل نقاط القوة و الضعف التي تخص مراكز المسؤولية والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب فالمراقبة من خلال لوحات القيادة لا تعني العقاب ، وإنما توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المخطططة بفعالية كبيرة وذلك من خلال تدخل قمة الهرم التنظيمي في ضبط مسار عمل المؤسسة.²

المبحث الثاني: أنواع لوحات القيادة

تعتبر لوحة القيادة من الأساليب المساعدة في إتخاذ القرارات بالمؤسسة ، ونجد لوحة القيادة التي تعتبر أداة تسييرية تأخذ بعين الإعتبار بعض المؤشرات وذلك حسب نوع المؤسسة وحجمها ، كما توجد أنواع أخرى من لوحات القيادة و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: لوحة القيادة المالية(الكلasique)(tableau de bord financier)

أولاً:تعريف لوحة القيادة المالية

لوحة القيادة المالية عبارة عن "جادول أو منحنيات كأدوات المراقبة أو التسيير، وهي بمثابة ملخص لوضعية المؤسسة والتي تظهر سلامة التسيير من خلال النتائج³

وهناك من يعرفها على أنها "خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الإرتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة"⁴

¹ سويسى عبد الوهاب، مرجع سابق، ص168.

² المرجع نفسه، ص166.

³ ياحا عيسى،محاولة بناء لوحة القيادة المالية المؤسسة صغيرة ومتوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، سطيف-الجزائر، 25-28 ماي 2003، ص2

⁴ Fernandez Alain, Les nouveaux tableau de bord pour piloter l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2 ème édition, 1999, p29.

ثانياً: خصائص وأهداف لوحدة القيادة المالية

من خلال التعريفين السابقين نجد أن لوحدة القيادة المالية تسمح بـ¹:

- مراقبة كل العملية التسييرية وإكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها.

- إتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها إعادة المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالإستثمار أو السياسة التجارية أو السياسة المالية.

ومن هنا يبرز لنا دور لوحدة القيادة المالية والمتمثل في تقديم المعلومات المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة وبهذا فهي تهدف إلى: قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الإنحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة ، وكذلك تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار و المتعلقة بمستقبل المؤسسة(الاستثمارات ، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزون وتطور الهوامش وما إلى ذلك).

*مصادر المعلومات في لوحدة القيادة المالية

هناك عدة مصادر للمعلومات في لوحدة القيادة المالية، والتي يمكن تصنيفها إلى²:

1-المصادر الأولية: - المحاسبة.

- الموازنات المالية.

- المصادر.

2-المصادر الثانوية: - الإحصاء.

- التحقيقات والدراسات.

- التقارير العامة ونشرات السوق المالي

¹ سويسى عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 161.

² ياحا عيسى، مرجع سابق، ص 3.

الجدول 1 : مثال للوحة القيادة المالية

كيفية القياس	النسبة
أموال خاصة/أموال دائمة	الاستقلالية المالية
أموال ثابتة/القيم الثابتة الصافية	تعطية القيم الثابتة
(القيم المحققة+المتاحات)/الديون قصيرة الأجل	الخزينة الصافية
النتيجة/رؤوس الأموال الخاصة	مردودية الأموال الخاصة
رقم الأعمال/رؤوس الأموال الخاصة	دوران رؤوس الأموال

المصدر: سويسى عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 189

المطلب الثاني: لوحة القيادة الإجتماعية (tableau de bord social)

أولاً: تعريف لوحة القيادة الإجتماعية

حيث يمكن إعطاء التعريفات التالية:¹

حيث عرفها جين بيير (jean pierre.T) "أنها عبارة عن مجموعة معطيات إجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكثافة الأجرية، قياس نمو كفاءات وإننتاجية المأجورين وفحص جودة الجو الإجتماعي ويؤكد أيضاً أنها وبصفة عامة تسمح بقياس النتائج الواقعية لمختلف جوانب السياسة الإجتماعية ، تحديد الإنحرافات وإتخاذ القرارات الازمة.

وهناك من يعرفها على أنها مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وإدارتهم وكذا متابعة تطور تنفيذ إستراتيجيتهم و إمكانية إتخاذ القرارات الإجتماعية الملائمة.

ثانياً: خصائص وأهداف لوحة القيادة الإجتماعية

تتميز لوحة القيادة الإجتماعية بمجموعة من الخصائص أبرزها:²

¹ صراح بويزارى، **لوحة القيادة الإجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية**، الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15-2009، ص 1.

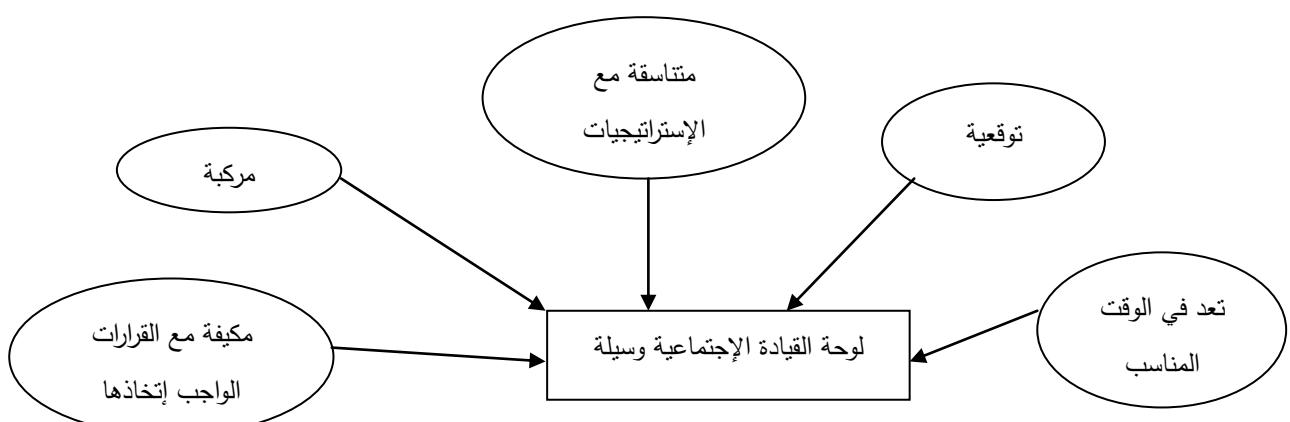
² المرجع نفسه، ص 3-2.

الفصل الأول :

الإطار النظري للوحة القيادة

- 1-وفاء وتماثل المعطيات: حيث أن المعلومات غير قابلة للنقاش والنزاع بكونها محددة من خلال مبادئ واقعية وموضحة بصفة مماثلة عن طريق تحديد مسبق للمصطلحات والمتغيرات المستعملة والحسابات،
- 2-حركية وسرعة الإنتاج: إذ أن المعلومة الاجتماعية سريعة التغير،
- 3-إمكانية القراءة والإختيار والوضوح: حيث يمكن وبسرعة الحصول على المعلومة الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية، كما يسهل إستغلالها من طرف الأفراد ومنه جذب إهتمامهم لها،
- 4-الدقة: بتحديد مبادئ لقياس والحساب مع الحرص على التنسيق والملاءمة بين الظاهرة المعنية وجودة قياسها،
- 5-أداة جيدة لقيادة: يمكن إستعمال لوحة القيادة الاجتماعية في عملية القيادة،

الشكل 1: دور لوحة القيادة الاجتماعية في عملية القيادة



المصدر: صراح بويزاري، مرجع سابق، ص 3

- 6-تمثل القاعدة الأساسية لإتخاذ القرارات الإستراتيجية: إذ تقوم لوحة القيادة الاجتماعية بما يلي

*التوقع من خلال تتبع تطورات المؤشرات عبر فترة زمنية معينة،

*دراسة وتشخيص المحيط الخارجي والداخلي للمنظمة بواسطة مؤشرات تم وضعها تلبية لهذه الحاجة،

*إمكانية الاعتماد على مقارنة قيم مؤشرات المؤسسة مع قيم مؤشرات المنافسين أو ما يعرف بإسم الملاحقة أو المتابعة (benchmarking)،

*استخدام أدوات القيادة الاجتماعية الثلاث (حامل المؤشرات، المراقب، الرadar)

فلوحة القيادة الإجتماعية في خدمة القيادة الإجتماعية بحيث تهدف إلى تحقيق الوظائف الثلاثة للنظام المعلوماتي وذلك كالتالي:

* حامل المؤشرات الذي يقيس ويتابع المتغيرات الإجتماعية الكبرى في مستوى يتواافق مع مسؤوليات القادة، الأفراد، الأجور، وقت العمل، السلوكيات وغيرها.....

* المراقب الذي تتمثل مهمته في المراقبة والتتبّع للتغيرات ذات التأثير الداخلي أو الخارجي العميق.

* الرadar الذي يتتبّع بالتغييرات من حيث العمالة وهيكلتها داخل المؤسسة ، بتغييرات سوق العمل سلوكيات المأجورين والتطورات التنظيمية وما إلى ذلك.....

المطلب الثالث: لوحة القيادة المستقبلية (tableau de bord prospectif)

جاء مصطلح لوحة القيادة المستقبلية في مقال الكاتبين "نورتن" و"كابلن"(Kaplan.R;Norton.D) وذلك سنة 1992 في مجلة هارفارد (harvard business review)، وقام الكاتبان بنشر كتاب حول موضوع لوحة القيادة المستقبلية أول مرة سنة 1996، ثم توالت الطبعات ، وقد قدما فلسفه جديدة حول القيادة شاملين إستعمال المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية إذ تم إدراج محاور إستراتيجية ترکز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية والأجل والقيمة.¹

ومركزة على أربع محاور وهي:

1-محور الزيان.

2- محور العمليات الداخلية.

3- محور التدريب التنظيمي.

4- المحور المالي.

ويشيد الباحثان بضرورة إحتواء لوحة القيادة في المؤسسة على المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية ، لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد، و في الوقت

¹ سوسي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص، ص 195-196.

الواحد فإن لم يؤدي تحسين الأداء إلى وجود أثر أسفل الميزانية فإنه يجب إعادة النظر في إستراتيجية المؤسسة.¹

أولاً:تعريف لوحدة القيادة المستقبلية

وتعتبر على أنها نظام لقياس الأداء الذي يوازن بين مؤشرات مالية وغير مالية ، على المدى القصير والمدى الطويل مؤشرات وسيطة ومقاييس النتائج.²

ثانياً:مكونات لوحدة القيادة المستقبلية

بحسب كل من الباحثين السابقين تتكون لوحدة القيادة المستقبلية من أربعة محاور أساسية وهي³

1-محور الزبائن: ويعكس جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تقابل حاجات ورغبات الزبائن ، حيث أن نجاح أي منظمة في العصر الحاضر يعتمد على وضع متطلبات ، وحالات الزبائن في قلب إستراتيجياتها ، لما يحمله هذا المحور من أهمية كبيرة تتعكس على نجاح المنظمة، وقدرتها على مواجهة منافسيها وبقائها.

ويركز هذا المحور على تلك الأهداف التي تمثل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، والتي تتمثل في رضا الزبائن ، والمحافظة على الزبائن الحاليين ، وإيجاد زبائن جدد ، وحصة المنظمة في الأسواق المستهدفة ، وربحية الزيون..... وغيرها.

2- محور العمليات الداخلية: يعكس جميع العمليات الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المنظمة ، والتي لها تأثير كبير على رضا الزبائن ، وتحقيق المركز المالي المنشود للمنظمة ، ويركز هذا المحور على ثلاثة مراحل في عملية المنظمة وترتبط بـ:

*دورة التطوير والإختراع المتعلقة بتصميم وتطوير المنتجات ، والخدمات الجديدة التي تمكناها من الوصول إلى أسواق زبائن جدد ، وإرضاء وتلبية حاجات زبائنها ، ومتابعة البحث عن حاجاتهم الجديدة وتلبيتها.

*دورة العمليات التشغيلية وهي العمليات التي تبدأ في إسلام طلبات الزبائن ، وتنتهي بتزويد الخدمة أو المنتج إلى الزيون ، وهذه العمليات يجب أن تتصف بإنسجام كامل ، والتزويد بالخدمة أو المنتج في الوقت المناسب والمطلوب من قبل الزبائن.

¹ C.Mendoza et P. bescos, Le management de performance, édition Comptables Malesherbes, Paris,1994, p 156-158.

² Kaplan. R et Norton. D, le tableau de bord prospectif, édition d'organisation, Paris, 2003, p 8.

³ سناء مسودة،نموذج مقتضي لقياس الأداء الشامل في منظمات الأعمال،المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ،عمان-الأردن،26/أبريل/2006،ص 10.

الإطار النظري للوحة القيادة

*دورة خدمات ما بعد البيع وهي العمليات المتعلقة بخدمة الزبائن بعد عملية البيع ، أو تزويد الخدمة متضمنة الكفالات ، ونشاطات إعادة التصليح ، وإسترجاع البضائع وطريقة الدفع وغيرها من الخدمات التي تقدم بعد البيع.

3-محور التعلم التنظيمي: ويعكس الإستثمارات في الموارد البشرية لرفع مستوى كفاءاتهم ومهاراتهم ، ونظم تقنيات إنتاج المعلومات المساعدة، مع تغيير الإجراءات الروتينية، لعكس روح العصر الحالي.

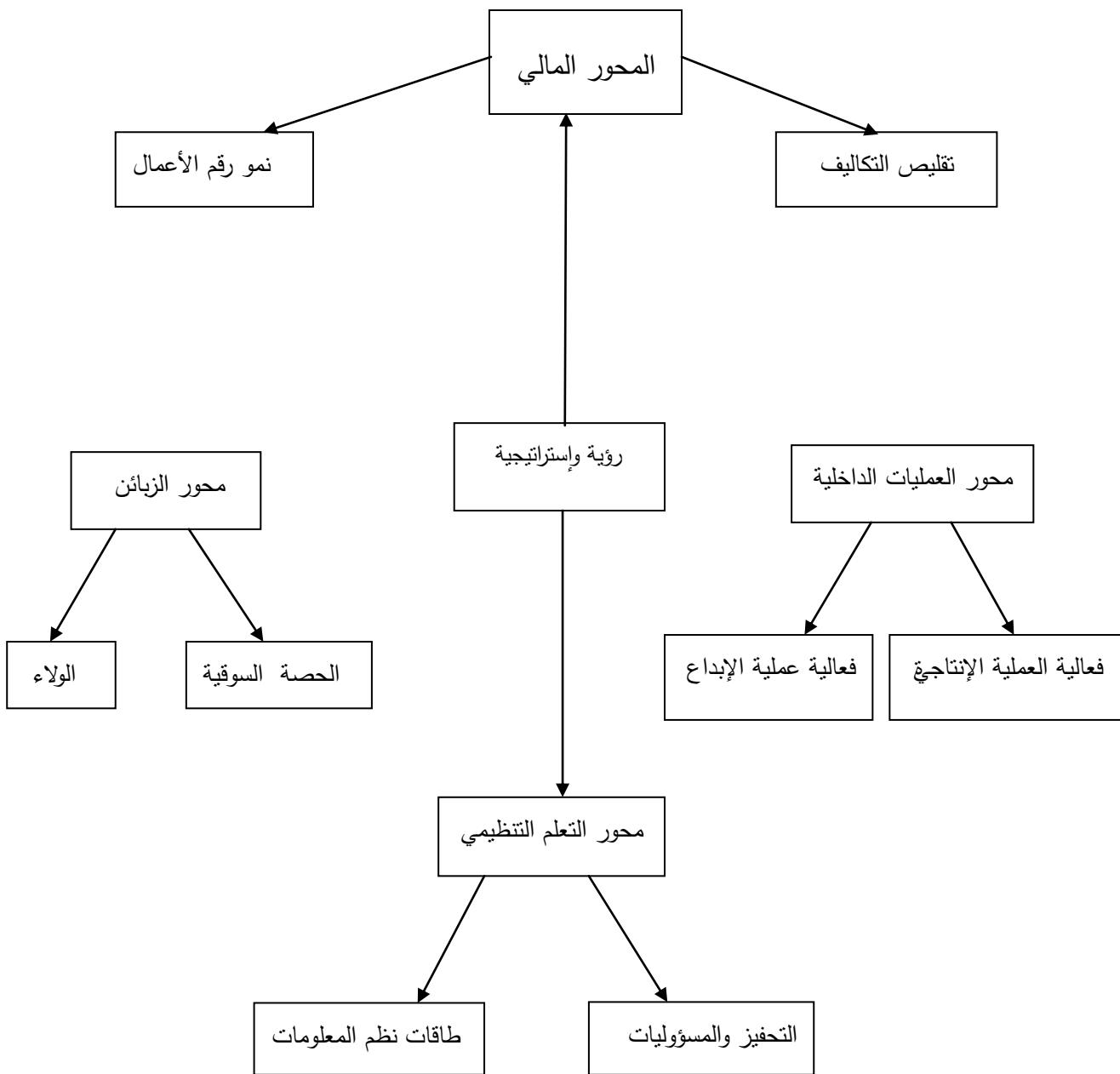
ويركز هذا المحور على الإهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ، ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل المنظمة ، ومدى الإتساق بين أهداف الأفراد والأهداف التنظيمية-قصيرة أو طويلة الأجل -التي تحدث أو تخلق قيمة للمالكين والأفراد أنفسهم ، بحيث تكون المنظمة قادرة على تنفيذ الأهداف طويلة الأجل المتعلقة بالزبائن والعمليات الداخلية، التي تتعكس نتائجها على المحور المالي ، فعلى سبيل المثال ، كلما زادت درجة الرضا عند العاملين كلما أدى ذلك إلى القيام بأعمالهم وواجباتهم بشكل أفضل ، وهذا يؤدي إلى تقديم سلع وخدمات متميزة للزبائن مما يؤدي إلى درجة عالية من رضا الزبائن، وحفظ المنظمة على زبائنها الحاليين ، وجذب زبائن جدد ، وبالتالي تحسين العائد على رأس المال المستخدم ، وتعزيز الموقف المالي الحالي والمستقبلية للمنظمة.¹

4-المحور المالي: ويعكس متطلبات حملة الأسهم(المالكين) ، ويركز بشكل أساسي على تعظيم الثروة ، ويمكن ترجمته من خلال مجموعة من الأهداف مثله بتخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لشركات منافسة وحجم الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستخدم وغيرها من الأهداف المؤثرة في تحقيق الأرباح ونموها.

ومن الملاحظ أن النتائج المالية تعد نتائج تفاعل المحاور الثلاثة السابقة ، في لوحة القيادة وفق علاقة السبب والنتيجة المشار إليها سابقا.

¹ سناء مسودة، مرجع سابق، ص 11.

الشكل 2: مكونات لوحة القيادة المستقبلية



المصدر: سويسى عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 199

المبحث الثالث: تصميم لوحات القيادة في المؤسسة

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة بالمؤسسة استثماراً مربحاً نظراً للمزايا العديدة لهذه الأداة، والتي تسمح خاصةً بمتابعة النقاط الأساسية في عملية التسيير. وفي هذا المبحث سيتم عرض أهم المراحل الأساسية لتصميم نظام لوحات قيادة فعال، وأهم الطرق المتتبعة في عرضها.

المطلب الأول: مبادئ أساسية لعمل نظام لوحات القيادة

لكي يستطيع نظام لوحات القيادة تأدية وظيفته بكفاءة، يجب احترام المبادئ التالية:

أولاً: تناصق لوحات القيادة مع التنظيم في المؤسسة¹

ترتکز عملية التنظيم على أساس تقويض السلطات من أجل تسهيل تنفيذ المهام، وبما أن الغرض الأساسي من لوحات القيادة هو مساعدة المسؤولين على التحكم الجيد في نشاطاتهم، فمن الضروري أن يكون هناك تطابقاً بين تنظيم المؤسسة وتنظيم نظام لوحات القيادة . فعملية تقويض السلطات في المؤسسة تشبه في عملها هرماً يتم فيه ما يلي:

1- كل مسؤول أيا كان مستواه التنظيمي (مادعا الإدارة العليا) يتلقى تقوضاً من مستوى تنظيمي أعلى منه، كما يجب على هذا المسؤول أن يقدم تقريراً دوريًا حول النتائج التي حققها.

2- كل مسؤول يقوم بتنمية جزء من سلطته إلى المستوى التنظيمي الأدنى منه مباشرة، وفي هذا الهرم التنظيمي للوحات القيادة، فإن كل مسؤول يحقق عملية التواصل في ثلاثة اتجاهات:

***تواصل تنازلي**: أين يتلقى مدير قسم معين تقوضاً (مهمة مرفقة بوسائل) ويلزم بتحقيق الأهداف الموكلة إليه.

***تواصل أفقي**: تتطلب عملية تحقيق الأهداف وعملية التسيير اليومي تواصلاً فيما بين الأقسام أو المصالح المتواجدة في نفس المستوى التنظيمي، (وجود تبادل للمعلومات بين مركز الصيانة ومركز الإنتاج مثلاً، كوجوب علم المسؤول عن مركز الصيانة بعدد ساعات عمل الآلات).

***تواصل تصاعدي**: يقوم كل مسؤول بتقديم تقرير دوري حول النتائج التي حققها.

ثانياً: معلومات لوحات القيادة ملخصة وهادفة (*agrégation et synoptique*)

ويتعلق الأمر باختيار من بين جميع المعلومات المتاحة تلك التي تهم المسؤول في إدارته، فعملية الاختيار ترتكز على تحديد المؤشرات المناسبة والتي تتوافق مع مجال عمل المسؤول والمهام الموكلة إليه، كما يجب جمع

¹ M. Leroy, *Op.Cit.* p60-61.

الإطار النظري للوحة القيادة

المعلومات ذات العلاقة فيما بينها بغرض الحصول على مؤشرات ذات دلالة . و يجب التنبيه في هذه النقطة كذلك إلى أن عملية البحث عن مؤشرات جيدة يمكن أن تؤدي إلى تعطيل عملية عرض لوحات القيادة.

ثالثا: السرعة في تحضير لوحات القيادة

بما أن الدور الفعلي للوحات القيادة هو تنبيه المسؤولين حول السير اليومي لعملياتهم، فهذا يستوجب تحضير لوحات القيادة بسرعة، فغالباً ما يكون الحصول على معطيات تقديرية معيارية في مدة قصيرة أفضل من الحصول على معلومات فعلية دقيقة في مدة أطول،¹ لأن يتم تقييم المخزون باستخدام التكاليف المعيارية عوض انتظار عملية الجرد للحصول على نتائج فعلية ودقيقة لا يستفاد منها نظراً لطول فترة تحصيلها . ويتم تحصيل أغلبية المعطيات من التقارير الشهرية ونتائج المحاسبة العامة و التحليلية، ويقوم مراقب التسيير في هذا المجال بمساعدة المسؤولين في تحضير المعايير والتكاليف التاريخية التي تسمح لهم باستعمالها في تحضير لوحات القيادة بشكل أسرع وفعال.²

كما يجب التنبيه في هذه النقطة إلى أن أغلبية لوحات القيادة يتم تحريرها كل شهر، و تستغرق مدة التحضير من 5 إلى 8 أيام غالباً، إلا أن هناك أقساماً في المؤسسة تحتاج إلى معلومات يومية ومتعددة حول نشاطها، مما يوجب تحريراً يومياً للوحات القيادة بهذه الأقسام . وكي يكون هناك تناقض بين مختلف لوحات القيادة في المؤسسة (تحرير شهري)، يتم تشكيل لوحات القيادة الشهرية لبعض الأقسام عن طريق تجميع المعلومات والنتائج اليومية والأسبوعية التي تكون الشهر.³

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام لوحات القيادة

عند القيام بعملية تصميم نظام لوحات القيادة فإنه يجب التطرق إلى كل ما من شأنه التأثير على المؤسسة، فحصر عملية تصميم نظام لوحات القيادة في إعداد المؤشرات فقط يعتبر خطأً كبيراً، ف الصحيح أن المؤشرات هي أهم مكونات لوحات القيادة غير أن هذه المؤشرات تبقى مجرد أدوات تم وضعها لتلبية حاجيات المسؤولين في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة، لذا يجب التطرق إلى المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة و تحليله و تحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات من أجل ضمان التناقض بين لوحات القيادة المعدة و الإستراتيجية المتبعة. وأهم المراحل الأساسية المتبعة لتصميم نظام لوحات القيادة هي:

أولاً: دراسة المؤسسة و التعرف عليها.

ثانياً: تحديد الأهداف.

ثالثاً: إعداد المؤشرات.

¹ Alazard C et Sépari S , Contrôle de Gestion, 5ème édition, éd Dunod, Paris, 2001, p593 -594.

² M. Leroy, *Op.Cit.*p40.

³ M. Leroy, *Op.Cit.*p119.

رابعاً: تجميع المعلومات.

خامساً: اختبار نظم المعلومات المناسبة.

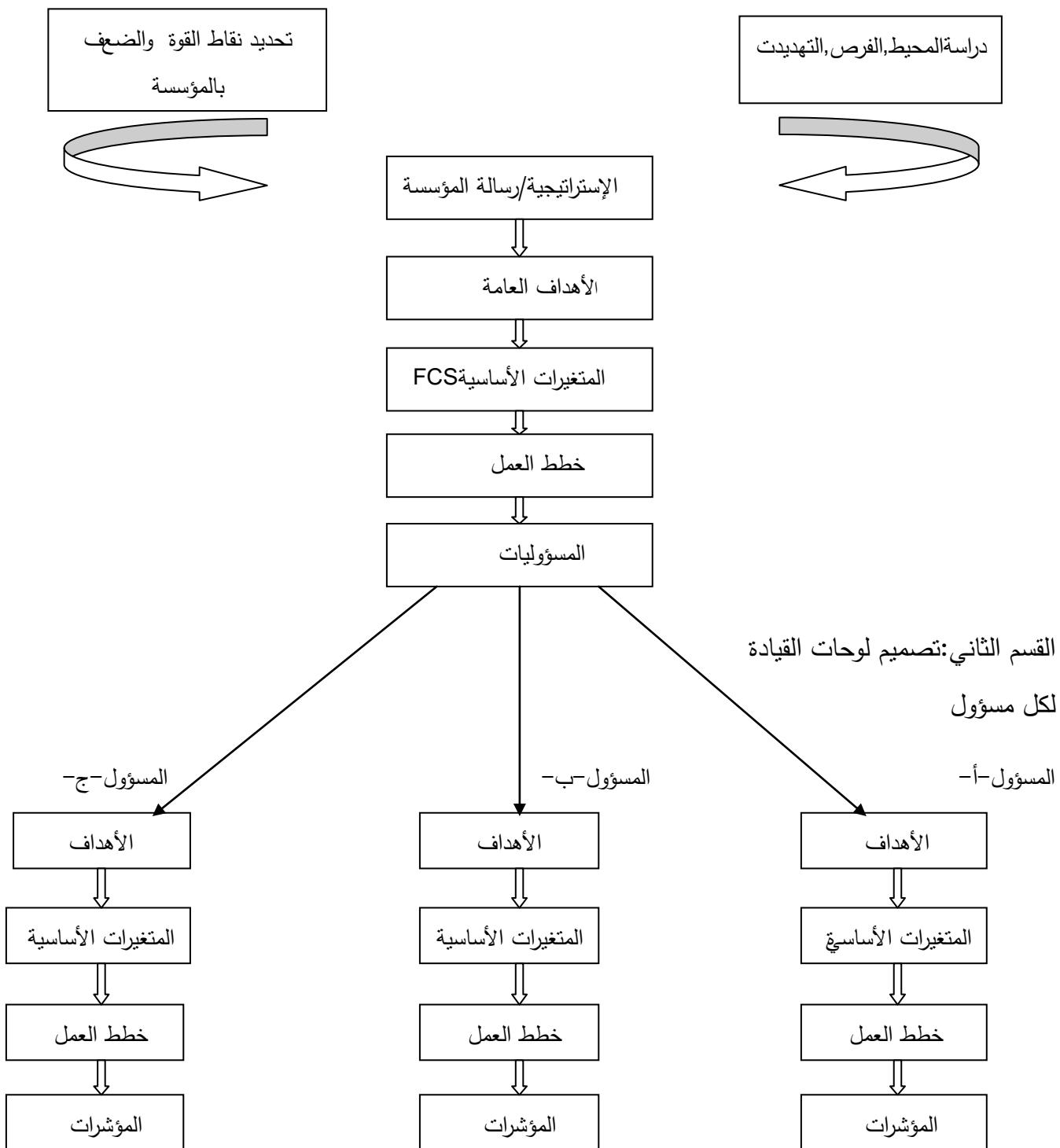
فالمراحل الخمسة المذكورة تنقسم إلى قسمين: قسم يضم المرحلة (الأولى+الثانية) و المتعلق بدراسة محيط المؤسسة و تحديد الاستراتيجيات و المسؤوليات المتواقة مع الهيكل التنظيمي وهو يطابق المرحلة الأولى والمرحلة الثانية من عملية تصميم نظام مراقبة التسيير،¹ و القسم الآخر يضم المراحل (ثلاثة+أربعة+خمسة)، و يمثل تصميم لوحات القيادة بالمعنى الضيق و الذي يتعلق بتحديد خطط العمل الواجبة التنفيذ من طرف المسؤولين و اختيار المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذه الخطط .

أنظر الشكل المواري.

¹ C. Horngren et autres,**Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire**, 2ème Edition , Traduction De G. Longlois ,Ed : Pearson Education Paris,2003,p 200.

الشكل 3 : مراحل تصميم نظام لوحات القيادة

القسم الأول: تحديد الإستراتيجيات



Source: A.dayan,op,cit,p853

أولاً: دراسة محیط المؤسسة و التعرف عليها

وفي هذه المرحلة سيتم التركيز على العناصر التي من شأنها أن تمس مباشرة بعملية تصميم لوحات القيادة وهي:

1- المؤسسة و السوق الذي تعمل فيه

في بادئ الأمر يجب معرفة وضعية المؤسسة وحصتها في السوق كي تسهل عملية فهم الإستراتيجية المطبقة و الآثار الناجمة عنها .وهناك عدة عوامل أساسية تحدد من خلالها درجة تعقد السوق (Complexité du marché) منها :تغير رغبات الزبائن، المنافسة،تنوع المنتجات، الموردون والشركاء، التشريعات القانونية و غيرها.

2- موارد وسياسات واستراتيجيات المؤسسات

*مستوى التجهيزات المتواجد بالمؤسسة: يستخدم في نظام لوحات القيادة أدوات عالية التكنولوجية، لذا يجب معرفة قدرة المؤسسة على إدماج تجهيزات تكنولوجية جديدة و ما مدى تجاوب المستعملين و الأفراد في المؤسسة مع الأنظمة المعلوماتية الحديثة.

*السياسة الداخلية للمؤسسة: يعتبر نظام لوحات القيادة أداة هامة للمساعدة في اتخاذ القرارات، لذا وجب الاهتمام بنمط الإدارة ملخصا حول الأنواع المختلفة من الإدارة المطبقة في المؤسسة.

*الثقافة السائدة في المؤسسة: تعتبر ثقافة المؤسسة مجموعة من العادات و السلوكيات المتفق عليها بين أعضاء الفريق، مما يكسبها قوة ودلالة تظهر في تصرفات الأفراد، و كلما كانت ثقافة المؤسسة قوية كلما كان من الصعب إدراج أي شيء غريب في المؤسسة.¹

*إستراتيجية المؤسسة: حسب M.porter فإن هناك استراتيجيتان أساسيتان و للمؤسسة الاختيار ، فالإستراتيجية الأساسية الأولى هي الريادة في التكلفة، أي تخفيض التكاليف، وسواء كان ذلك على نطاق واسع أو ضيق. و الإستراتيجية الأساسية الثانية هي التنوع في منتجاتها و عملياتها.²

3- دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن إيجاز هذه المرحلة في معرفة نشاطات المؤسسة و توزيع السلطات فيها و تحديد المسؤوليات، فكل هذا ضروري جدا للبدء في وضع نظام لوحات القيادة الذي يتاسب مع طريقة التنظيم المتبعة في المؤسسة.

¹ A.Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers,3eme édition,ed :organisation,paris, 2003,.
p190-194.

²M.Porter, L'avantage Concurrentiel, 2e Edition, Dunod, Paris, 1997,p123.

ثانياً: تحديد الأهداف

1- الانتقال من الإستراتيجية إلى الأهداف

من أجل توضيح عملية تحديد الأهداف لا بأس بذكر أهم مراحل وضع الإستراتيجية.

فالمرحلة الأولى يتم فيها دراسة الموارد الخاصة بالمؤسسة، وطبيعة الهيكل التنظيمي، ... وبعد ذلك يتم تحليل المحيط ودراسته لتحديد وضعية المؤسسة مقارنة بمنافسيها، ثم وضع الخطوط العريضة للإستراتيجية. أما المرحلة الثانية فيتم فيها اختيار الاستراتيجيات الأكثر ملاءمة (استعمال السيناريوهات لذلك).

و في المرحلة الثالثة تترجم الاستراتيجيات المختارة إلى أهداف كمية مع الإشارة إلى رزنامة النشاطات التقديرية والتي تعبر عن التقدم في العمليات المرغوب فيها، وكل هدف يرافق ببرنامج عمل، وكل برنامج عمل يحدد المسؤوليات والوسائل الضرورية لتنفيذ العمليات.¹

2- اختيار الأهداف

الهدف هو الشيء المراد الوصول إليه و ليس مهمة واجب إتمامها، فالهدف نتاج عمل تقديرى أو تنبئى وشيء من الإرادة.

$$\text{الهدف} = \text{التوقع} + \text{الإرادة}$$

حيث يقصد بالتوقع التفكير في حدوث أمر ما في المستقبل بناء على شواهد وأدلة في الحاضر.

أما الإرادة فهي شعور داخلي أو إحساس ينبع من فقدان الإنسان لشيء عزيز عليه والهدف يعبر عن النتيجة المراد الوصول إليها خلال مدة زمنية محددة.²

ومن أجل اختيار الأهداف يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية³:

* أن يكون معبرا عنه بقيم قابلة لقياس وأن يقترن تتفاذه بمدة زمنية محددة.

* أن يتميز بالبساطة : فالهدف البسيط هو ذلك الذي لا يقيس إلا شيئا واحدا فقط.

* الملاءمة : أي توافق الهدف مع السياسات العامة للمؤسسة وأن لا يحدث تعارض بين الأهداف.

* الموضوعية : فمن الأفضل أن يتم تحديد الهدف بعد دراسة تحليلية معمقة، فالهدف يجب أن يبعث على الطموح وأن يحفز الأفراد (الهدف له قيمة)، وأن لا يثبت عزيمتهم (استحالة تحقيقه نظراً لعدم توافق القدرات الفعلية مع الشيء المراد الوصول إليه).

¹ A.Fernandez, *Ibid*, p.217.

² C.Selmer, *Op.Cit*,p 28.

³ X .Bouin Et F -X- Simon, Les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion ,2e Edition , Dunod , Paris 2004 .p 71-74.

الإطار النظري للوحة القيادة

* يجب أن يتم تحديد الهدف على أساس التفاوض و المشاركة، فهذا يحفز الأفراد في المؤسسة على تحقيقه.

* أن يرتبط تعين الهدف بالمسؤولية، ففي حالة غياب المسؤولية عن الهدف فإن حظوظ تحقيقه وتجسيده تكون ضعيفة.

* الدفع المتبادل للأهداف :من خلال عملية تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين بها يتحقق الدفع المتبادل للأهداف، ويعني ذلك أن تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف الأفراد التي من أجلها تم الالتحاق بالمؤسسة¹.

ثالثاً: اختيار المؤشرات وإعدادها

1-إعداد المؤشرات

*أنواع المؤشرات: يعتبر المؤشر معلومة أو تجميع لبعض المعلومات، ويتم استخدامه من طرف مسؤول معين لتقدير وضعية معينة. وتنقسم المؤشرات إلى عدة أقسام هي:

أ-حسب طبيعتها:

- مؤشرات النتائج (résultas) ومؤشرات المتابعة (suivi) يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الإنجاز (مؤشر متابعة)، كما يمكن للمؤشر أن يشير إلى النتيجة النهائية لعملية أو لحدث قد تم (مؤشر نتائج).

-المؤشرات القيادية(pilotage) والمؤشرات الرقابية (Reporting) يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقة للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط و برامج العمل و يسمى هنا مؤشرا رقابيا، حيث يقيس هذا المؤشر بدقة درجة تحقيق الهدف من طرف المسؤول الملزم بتقديم بيان أمام رئيسه، بينما تعمل مؤشرات القيادة على توضيح سير العمليات بالنسبة للمسؤول المعنى وتساعده في اتخاذ القرارات دون أن يتم تصعيدها إلى المستويات الأعلى، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم .

-مؤشرات مالية(Financier) و مؤشرات تشغيلية(Non Financier) يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره انطلاقا من معطيات محاسبة مالية (تكلفة الإنتاج، معدل المردودية..) وإنما من معطيات تشغيلية (عدد الغيابات الأسبوعي...)، فالمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية أسرع من المعطيات المالية، لأن هذه الأخيرة تتطلب مدة زمنية أطول لتحضيرها على عكس المعطيات التشغيلية.

¹ سوسي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 174.

الإطار النظري للوحة القيادة

-**مؤشرات مركزة(Ciblé)** و **مؤشرات مجملة(Synthétique)** هناك مؤشرات يتم تحضيرها انطلاقاً من العديد من المعلومات كي تتمكن من التعبير عن وضعية ما بطريقة مجملة كالمؤشرات الخاصة بمتابعة مستوى الجودة، فهذا المؤشر يعكس عدة ظواهر مرتبطة بالجودة، مثل تكوين العمال، درجة التقنية المستعملة...، ويتميز هذا النوع من المؤشرات بصعوبة شرحه نظراً لاحتوائه على عدة معطيات؛ لكنه في المقابل يسمح بإعطاء نظرة شاملة ويعطي مجالاً أوسع . و في الجهة المقابلة توجد مؤشرات تكون مركزة أو تخص ظاهرة فقط، كالمؤشرات الخاصة بمتابعة عدد الطلبيات غير المسلمة مثلاً.¹.

ب- حسب دورها بالنسبة لمتخذ القرار

-**مؤشرات الإنذار**: وهي المؤشرات التي تتبه إلى الحالات غير العادية و السير غير الجيد للعمليات، مما يتضيء تدخلاً فورياً في الأجل القصير كالتبني إلى تدني جودة منتج ما أو ارتفاع تكاليف الإنتاج . وفي المقابل فإن عدم حدوث أي إشارات أو تنبئيات يدل على السير الحسن للعمليات.

-**مؤشرات التوازن**: هو هي المؤشرات التي تؤمن متابعة و معينة حالة النظام و تقدمه مقارنة بالأهداف الموضوعة . كما تركز هذه المؤشرات على مدى صحة هذه الأهداف . غالباً ما تتوضع أهداف مستحلبة لتحقيق (المدة الزمنية لتحقيق الهدف تكون غير كافية مثلاً...).

-**مؤشرات الاستطلاع**: وهي مؤشرات تسمح بتوضيح الرؤية و إعطاء نظرة أوسع لحالة المؤسسة، فغالباً ما تؤدي المعلومات التي توفرها هذه المؤشرات - كمعرفة وضعية المنافسين في السوق - إلى إدخال تعديلات و تغييرات على إستراتيجية المؤسسة و أهدافها.²

ج - حسب مستعمليتها

-**مؤشرات عامة**: وهي التي تسمح لجميع المستعملين في المؤسسة من الحصول على صورة شاملة لوضعية النظام.

-**مؤشرات محلية**: وتخص كل مركز مسؤولية على حدٍ، لأنها تمثل مؤشرات خاصة بوظيفة ما أو نشاط ما (إنتاج، تسويق..).

-**مؤشرات شخصية**: وهي تلك المؤشرات التي يختارها ويستعملها المسؤول وحده دون سواه، فهو يقوم بإعدادها و تطويرها و يعرضها بالشكل الذي يريد.³

¹ R.Demeestère et autres, Comptabilité de Gestion et Mesures des Performances, Edition Dunod, Paris 2004,p81-82.

² A.Fernandez. *Op. Cit*,p 262,263.

³ M.Gervais, Contrôle de Gestion, 7ème édition, éd Economica, Paris, 2000,p624.

الفصل الأول :

الإطار النظري للوحة القيادة

- مؤشرات جماعية: وهي المؤشرات المشتركة ومتاحة الاستعمال لمعظم الوحدات في المؤسسة

* تحضير المؤشرات و إعدادها

من أجل تحضير مؤشرات فعالة، ينصح بإتباع طريقة(OVAR) وهي اختصار لـ

"Objectifs– Variables d'action– responsabilité"



و OVAR طريقة حديثة في مراقبة التسيير تسمح بـ:

- ربط الإستراتيجية بالعمليات اليومية.

- التنسيق بين المحاور الإستراتيجية و خطط العمل الواجبة التنفيذ.

- تتبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي بالأهداف الواجب تحقيقها و النشاطات الواجب التركيز عليها، فهي تسمح بإقامة علاقة أفقية و رئيسية في المؤسسة، فعند وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة و التي عادة ما تكون أهدافا مشتركة أو متقارنة بين عدة أقسام في المؤسسة؛ كالهدف المتمثل في تحسين الجودة و الذي يوجب إقامة علاقات بين مختلف المصالح، و كما أن كل مسؤول أيا كان المستوى التنظيمي المتواجد به، فإنه يمكنه تشكيل شبكة "OVAR" الخاصة به، فالمتغير الأساسي في مستوى تنظيمي(n) يصبح هدفا في المستوى التنظيمي (n - 1) ، و هذا ما يسمح بتحقيق الحوار و التواصل بين المستويات التنظيمية حسب مبدأ تداخل المسؤوليات .

* تحديد المعايير

تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بمعايير يتم تحديدها) يمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحدها المؤسسة)، لذا تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بالقيم المعيارية والتي يمكن أن تكون:

- محددة و أحادية : أي أن لها سقفا أو حدا لا يجب تجاوزه، لأن لا تتعدى نسبة الفضلات 3% من الإنتاج الكلي خلال الشهر .

- محددة بحد أقصى وحد أدنى، لأن لا تتعدى مدة التسلیم 6 أيام لقادی مشاكل التخزين، وتتعدى 3 أيام للحفظ على سيرورة نشاط المؤسسة) إنتاج، تخزين، بيع,...).

كما يتم في هذه المرحلة تحديد فترات إنتاج المؤشرات(يوميا، أسبوعيا، شهريا...).

¹ G.Langlois et C.Bonnier, Contrôle de Gestion, ed.Foucher, Paris, 2002,p 53.

2- اختيار المؤشرات

نظراً لكون المؤشرات أهم مكونات لوحة القيادة فإن سلامة هذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير بمدى سلامة المؤشرات، والمؤشرات الجيدة هي تلك التي تتميز بـ:

- **الملاءمة**: أي أن ترکز هذه المؤشرات على أهم العوامل الأساسية للنجاح في المؤسسة، و أن ترتبط بهدف معين.

- **سهولة تحضيرها**: و هذا يعني أن عملية الوصول إلى المعلومات ومعالجتها بغرض تحضير المؤشر لا تستغرق وقتاً طويلاً ولا تكلف كثيراً.

- **سهولة القراءة**: فمن بين أهم الشروط الواجب توفرها في المؤشر هي أن يكون سهلاً شرحه وفهمه¹.

- يجب أن يستعمل المؤشر في الوقت الفعلي (أثناء سير العمليات) كي يسمح بعملية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وهذا ما يستدعي تحصيل المعلومة في وقتها كي لا يتم الوقوع في الاستعمال الخاطئ للوحات القيادة و تستعمل كتقارير، ويساهم نظام المعلومات الفعال في توفير المعلومات في الوقت المناسب².

رابعاً: تجميع المعلومات

بعد ما تتم عملية تحديد المؤشرات و اختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات انطلاقاً من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة. وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها(يومياً، شهرياً..).

1-تعريف المعلومة وخصائصها

تمثل المعلومة المعطيات التي يتم تحويلها في شكل له معنى بالنسبة للشخص المستقبل لها. و تتميز المعلومة بالخصائص التالية:

* سهولة فهمها، درجة ملائمتها و صحتها.

* وقت ظهورها و مدة صلاحيتها و الوقت اللازم لتحصيلها.

* الشروط المادية و القانونية للوصول إليها (طرق استغلالها و الأشخاص المسموح لهم باستعمالها).

* درجة الدقة الواجب توفرها في المعلومة.³

¹ R.Demeestère et autres, *Op. Cit.*p.82.

² A.Fernandez, *Op.Cit.*p.277.

³ C.Alazard et S.Sépari, *Op. Cit.* p 84,85.

وفيما يخص أهم الشروط الواجب توفرها في المعلومات بغرض تحضير المؤشرات هي:

* القدرة على الوصول إلى المعلومة.

* توفر المعلومات المراد استعمالها.

* تكلفة المعلومة.

* المعلومة لها فترة حياة محدودة نوعا ما.

* صحة المعلومات ومصداقيتها.¹

2-مصادر المعلومات

يمكن للمؤسسة أن تحصل على المعلومات من مصادر عديدة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها. و من بين أهم مصادر هذه المعلومات توجد:

-الأطراف المتعاملة مع المؤسسة : الزبائن، الموردون،...

-من داخل المؤسسة : الإدارة العامة، الإدارات الأخرى كالتسويق، الإنتاج،...

-من طرف موردي المعلومات ،كمراكز التوثيق و آراء الخبراء.

-من طرف المعاهد الوطنية أو الدولية، كمراكز البحث و المعاهد المختصة.

خامسا: اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة

يعتبر الإعلام الآلي أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل .ونظرا لكون الهدف الأساسي من وضع نظام لوحات القيادة في المؤسسة هو المتابعة الدائمة و المستمرة لسير العمليات، فإن هذا يتضمن وجود نظام معلومات قادر على تزويد المسؤولين بالمعلومات الضرورية و في الوقت المناسب.

و مع هذا التقدم التكنولوجي الهائل ظهرت العديد من الأنظمة المعلوماتية التي تستطيع تسهيل عمل لوحات القيادة، ويبقى على المؤسسات أن تختار منها ما يناسبها(حجم المؤسسة، تكلفة النظام،...). ومن أجل عمل نظام المعلومات يجب وجود:

1-أدوات تخزين و معالجة المعلومات

¹ A.Fernandez, *Op. Cit* , p.320-322.

الإطار النظري للوحة القيادة

إن وجود قاعدة معطيات مشتركة تسمح بتجميع المعلومات الخاصة بمختلف الأقسام، و ترتيبها وتضمن جودتها و تسهل عملية استغلالها من طرف المستخدمين . و في الوقت الحالي ظهرت العديد من الأدوات التي تسمح بذلك، و منها:

*بنك المعطيات"Data Warehouse".

*نظام تخطيط الموارد "ENTERPRISE RESOURCE PLANING".

وغيرها من الأنظمة المعلوماتية الحديثة .¹

2- أدوات نشر المعلومات و نقلها

من أجل الوصول إلى المعلومات المعالجة من طرف بنك المعطيات ونظام تخطيط الموارد، يجب وضع أدوات تدخل و نشر تستعمل من طرف المسؤولين . و من أمثلتها : "الجداول"Tableurs و نظام المعلومات التنفيذي "Executive information system "

*الجداول: ويقصد بالجداول الأنظمة البسيطة مثل "Excel" و التي يمكن من خلالها نشر لوحات القيادة. و تستعمل الجداول غالبا في المؤسسات الصغيرة التي تتميز ببساطة هيكلها التنظيمي و الحجم القليل من المعلومات المستعملة فيها². فهي تسمح بعرض المعطيات على شكل منحنيات و جداول، كما تسمح بالقيام ببعض العمليات الإحصائية.

*نظام المعلومات التنفيذي "EIS":³ ويعرف بتنقية و ترتيب المعلومات و إعدادها بالشكل الذي يسمح للمدير أو المسؤول من استغلال الجزء الأفضل منها، كما تسمح له بالتركيز على المعلومات التي تهمه ودون تضييع الوقت في معلومات ثانوية .

المطلب الثالث: طرق عرض لوحات القيادة

إن من أهم مميزات لوحة القيادة هي لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصه ومرتبة و شمولية . و يمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات⁴. بعد عملية التصميم يتم اختيار طرق عرض لوحات القيادة بالشكل الذي تراه المؤسسة مناسبا . وفيما يلي عرض لأهم الطرق المتبعة في تحرير لوحات القيادة.

¹ C.Selmer, *Op.Cit.* p184,185.

² M. Leroy, *Op. Cit*, p.123.

³ M.Gervais, *Op.Cit*, p.626-627.

⁴ C.Selmer,*Op. Cit.* p.74.

الإطار النظري للوحة القيادة

أولاً: الجداول "Les Tableaux" تحتوي الجداول على أرقام و بيانات تتزود المسؤولين بمعلومات مفصلة و تسمح لمستعملتها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شاملة و سريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة¹. والشكل المولى يمثل لوحة قيادة تم عرضها على شكل جدول.

الشكل رقم 4: جدول لمتابعة نشاط تجاري

جدول متابعة نشاط تجاري لشهر.....					المؤشرات
.....	الفرق	شهر السنة الحالية	شهر السنة السابقة	
					عدد الزيارات الفعلية أو المحققة
					معدل التكرار اليومي للزيارات
					عدد الزبائن الجدد
					عدد الطلبات الجديدة

Source :P.boisselier ;op.cit.p75

ثانياً: الرسومات البيانية (Les graphiques)

مقارنة بالجداول المرقمة فإن الرسومات البيانية لها عدة مزايا هي:

- 1- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة.
- 2- شرح التغيرات الحاصلة و الفروقات.
- 3- تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة و الاتجاهات العامة². وهناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة في لوحات القيادة منها:

1-المنحنيات

تستخدم المنحنيات لتتبع تطور:

- رقم الأعمال.
- الأعباء.
- الهؤامش.
- الكميات...

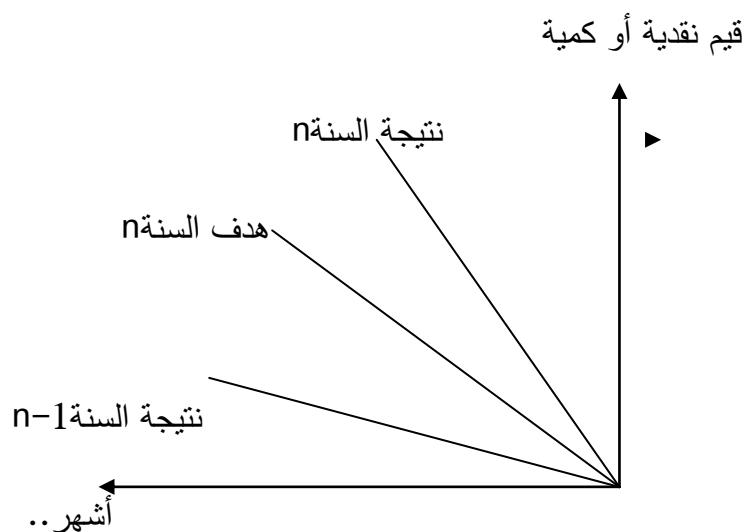
¹ M.Gervais, *Op.Cit.p.616.*

² M. Leroy, *Op. Cit ,p.76.*

الفصل الأول :

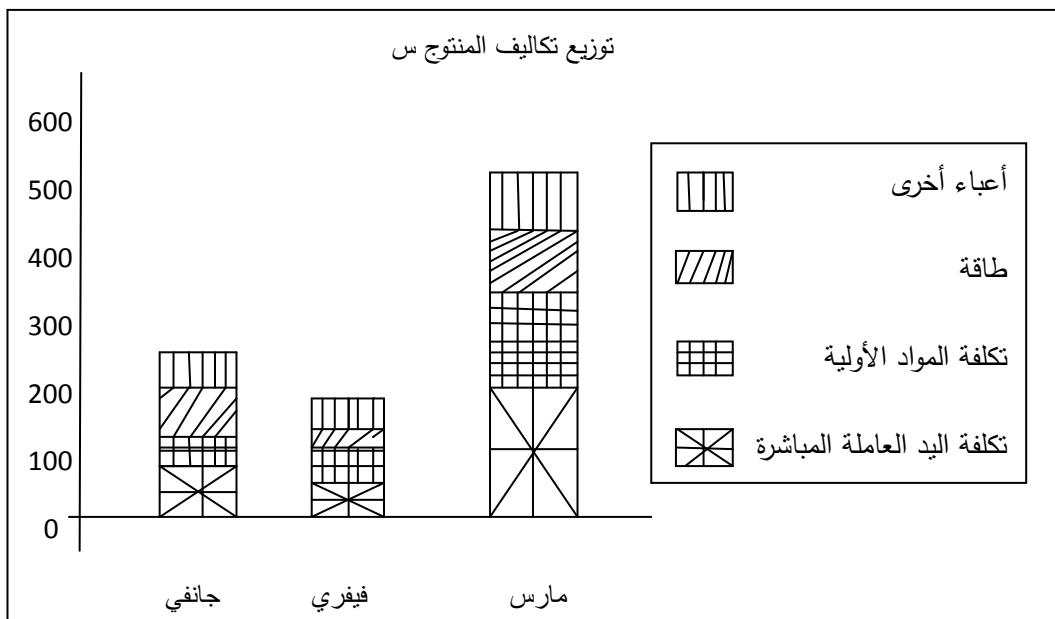
الإطار النظري للوحة القيادة

و عملية عرض عدة منحنيات في نفس الوقت تساعد على إجراء المقارنة بين النتائج الفعلية و الأهداف أو حتى مع نتائج الدورة السابقة.



2-الأعمدة Les Histogrammes

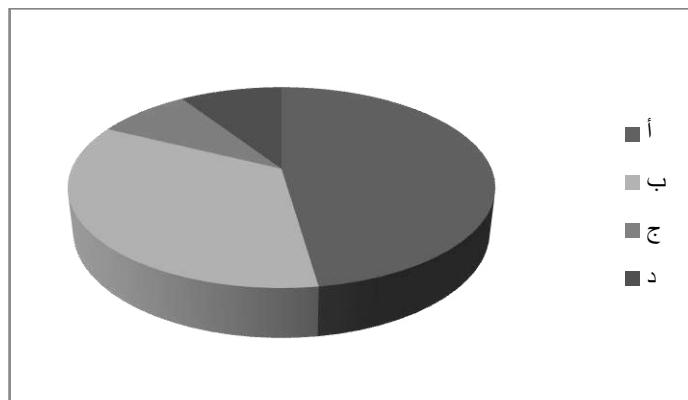
مثال حول توزيع تكاليف المنتوج س.



3-الأقراص

وستعمل عموما لمتابعة، توزيع الأعمال(حسب المنتوج، حسب المناطق...) ولتوزيع الأعمال (حسب المنتوج، حسب المناطق...) وحصص السوق

مثال : حول توزيع رقم الأعمال حسب المنتوجات .



Source :M.leroy .Ibid P77- 78

3-المنبهات: Les clignotants:

تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن (Signaux visuels) ويتعلق الأمر بإشارات مرئية حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراح المؤشر من منطقة الخطر ، فمثلا عند تجاوز نسبة شكاوى العملاء جدا معينا تظهر إشارة ضوئية تتبه المسؤولين بضرورة معالجة الوضع بسرعة، بينما إذا لم تصدر أي إشارة وهذا يعني أن العملية تسير بشكل جيد¹ . وهناك أشكال عديدة للمنبهات منها:



Source: Pierre VOYER, tableaux de bord de gestion et indicateur de gestion, 2^e édition, presse de l'université de Québec, canada 2008, p265.

¹ M.Gervais.*Op.Cit.*p.619.

خلاصة:

سمحت لنا دراستنا لهذا الفصل بمعرفة لوحة القيادة، والتي جاءت لتسهل على المسيرين أعمالهم من خلال ما تقدمه لهم من تسهيلات، وذلك بتوضيح الوضعية العامة للمؤسسة وتحسينها وهذا من خلال ضمان سهولة وسرعة نقل المعلومات بين أفرادها.

فنجاح استخدام لوحة القيادة مرتبط بإختيار مؤشرات تعتبر بمثابة حجر الأساس لها، حيث أن حسن اختيار هذه المؤشرات يساهم في نجاعة هذه الأداة بالنسبة للمسؤولين في المؤسسة، ويساهم إلى حد كبير في إعطاء صورة واضحة عن المؤسسة متعلقة ب الماضيها، حاضرها ومستقبلها.

وتشتمل لوحة القيادة في عدة مجالات، إذ نجد أنها تلعب أدواراً متعددة كالرقابة، التقييم، وتحديد الإنحرافات وتصحيحها، مما يجعل تسيير المؤسسة أكثر مرونة ووضوحاً.

الفصل الثاني: الادارة المالية

لوحة القيادة في المؤسسة

تمهيد:

تعتبر الإدارة المالية الداعمة الأساسية في المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحالي، فهي المجال الذي يتم فيه إتخاذ القرارات، وكذا السياسات المالية المتعلقة بكل ما يخص المؤسسة سواءً في وظيفة الإنتاج، الوظيفة التجارية أو وظيفة التسويق، ويقوم على إدارتها المدير المالي، إذ أنه يعتبر من كبار الإداريين في المؤسسة، فهو يشارك في إتخاذ القرارات لأن له سلطات ومسؤوليات، ويسعى دائماً لتحقيق أهداف المؤسسة التي تكمن في زيادة القيمة السوقية لها والمحافظة على السيولة إضافة إلى تحقيق الأرباح.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

* المبحث الأول: نظرية عامة على الإدارة المالية

* المبحث الثاني: خصوصيات على المدير المالي

* المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة في الإدارة المالية

المبحث الأول: نظرة عامة حول الإدارة المالية

تعتبر الوظيفة المالية محصلة لمختلف وظائف المؤسسة كما إن الوظيفة المالية للمؤسسة هي نتيجة أداء مختلف أجزاء المؤسسة والتحكم في الوظيفة المالية ، يعتبر أساسا للتسخير الجيد والفعال ، وننطرق في هذا المبحث إلى دراسة الإدارة المالية من خلال تعريفها و مراحل تطورها وأهدافها ووظائفها .

المطلب الأول: تعريف الإدارة المالية ومراحل تطورها

أولاً: تعريف الإدارة المالية

لقد اختلف الباحثون في مجال الإدارة المالية على وضع تعريف موحد للإدارة المالية ، حيث ظهرت عدة تعريفات جميعها تستند للمدارس التي ينتمون إليها. ويمكن تقسيم هذه المدارس إلى ثلاثة مدارس وهي: القديمة ، المجددة والحديثة.

* فقد عرف (dorgall et gutman) وهما (المدرسة القديمة) الإدارة المالية بأنها : الفعالية المتعلقة بالخطيط و تجهيز الأموال ورقابتها وإدارتها في المنشأة " حيث فصل التعريف بين الرقابة والإدارة وكأنها عنصراً مستقلان¹ .

* أما (upton et houvard) وهما (المدرسة المجددة) فقد عرفها بأنها : " الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجري النقد، والرامية لتمكن المنشأة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها "² .

* وقد عرف « jahson »: و هو من (المدرسة الحديثة) الإدارة المالية على أنها تلعب دورا هاما في التخطيط المالي و إدارة الأصول و مواجهة المشاكل الإستثنائية ، لضمان استمرار المنشأة³ .

* و تعرف الإدارة المالية على أنها الوظيفة التي تتضمن على التنبؤ و التخطيط المالي و إعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالتمويل و الاستثمار و الرقابة المالية.⁴

و من خلال ما سبق يمكن تعريف الإدارة المالية على أنها جميع أوجه النشاط الإداري أو الوظيفة الإدارية المتعلقة بتنظيم حركة الأموال الازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة إنتاجية عالية، و الوفاء بالتزاماته المستحقة عليه في مواعيدها.

¹ عدنان هاشم رحيم السامراني،الإدارة المالية الحديثة(منهج تحليلي شامل)،جامعة المفتوحة،ليبيا،1997،ص.23.

² نفس المرجع،ص.23..

³ نفس المرجع،ص.23.

⁴ حميد العلي أسعد،الإدارة المالية(الأسس العلمية و التطبيقية)،جامعة مؤتة،عمان،2009،ص.19.

ثانياً: التطور التاريخي للإدارة المالية

يتمثل تطور الإدارة المالية في:¹

عندما بدأت الإدارة المالية كمجال متخصص في مجالات الادارة في بداية القرن العشرين كان التركيز على الجوانب القانونية للاندماجات، وعلى إنشاء الشركات الجديدة ، وعلى الأشكال المختلفة من الأدوات والأوراق المالي التي يمكن اصدارها للحصول على الأموال اللازمة. أما في فترة الكساد العظيم في فترة الثلاثينات فقد تحول التركيز إلى "إجراءات الإفلاس " و"إعادة التنظيم " و إلى توفير "السيولة " للشركات ، و إلى وضع القواعد و التشريعات للمنظمة و الحاكمة لأسواق و بورصات الأوراق المالية.

و خلال الأربعينات والخمسينات، فقد استمر تدريس "الإدارة المالية" بصور وصفية، وتم التركيز على "الجانب المؤسسي" منها، بالإضافة إلى أنها كانت تهتم بوجه النظر الخارجية و ليس بوجهة نظر "الإدارة الداخلية".

و انقل التركيز مع بداية السبعينات إلى "التحليل النظري" و إلى "عملية اتخاذ القرارات" المرتبطة بالاختيارات الأصول و الخصوم بصورة تعظم من قيمة الشركة.

و في الثمانينات استمر الاهتمام "بقيمة الشركة" ، و لكن التحليل أخذ صورة أعمق و اتسع نطاقه ليتضمن:

1- التضخم و آثاره على قرارات الأعمال.

2- تقليل حدة التشريعات و القواعد المنظمة للمؤسسات المالية. (deregulation) بمعنى زيادة الاعتماد على آليات السوق الحرة و التوجّه ناحية المؤسسات المالية الكبير ذات الخدمات و الأنشطة المتنوعة.

3- الزيادة الضخمة في استخدام "المحاسبة الآلية" في التحليل المالي و النقل الإلكتروني للمعلومات.

4- زيادة أهمية الأسواق العالمية أو الكونية (Global markets) و كذلك امتداد مبدأ الكوني ليتضمن "عمليات" العديد من الشركات.

أما في التسعينات فقد استمر التوسيع في عالمية أو كونية الأعمال من ناحية، و الزيادة في استخدام تكنولوجيا الحاسوب الآلية من ناحية أخرى بالإضافة إلى ظهور مفاهيم جديدة مثل E business ، E commerce .

يتضح مما سبق الأهمية المتزايدة للإدارة المالية. في الماضي كان مدير التسويق يتتبأ بحجم المبيعات، و كان مدير الإنتاج و العمليات بضم تصوّره عن "الأصول" المطلوبة لمقابلة هذه الطلبات، و كان دور المدير المالي بسيطاً حيث كان يقتصر على تعبئة الموارد المالية اللازمة لشراء المصنوعات والألات والمعدات والخامات، أما الآن

¹ محمد صلاح الحناوى و جلال إبراهيم العيد، الإدارة المالية (مدخل القيمة و اتخاذ القرارات)، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002، ص 28-29.

الإدارة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة

فإلى القرارات تتطلب التنسيق والتآغام بين المشاركين في اتخاذ القرار، و يقع على عاتق المدير المالي مسؤولية الرقابة والمتابعة و سيطرت على جميع الخطوط.

و من ناحية أخرى، فإنه من المعروف أن القرار الإداري أيا كان موقعه وأيا كان متزده له أبعاد مالية، و يتطلب ذلك معرفة من جانب "المديرين غير الماليين" بالحد الأدنى من "التمويل" و الذي يمكنهم من إدماج الأبعاد المالي في قراراتهم.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف الإدارة المالية

أولاً: أهمية الإدارة المالية

يتأثر محمل النشاط الاقتصادي و كفاءته في تحقيق الأهداف المرسومة له من خلال كفاءة الإدارة الفرعية في تنفيذ الخطط الموضوعة، الإدارة المالية من بين هذه الإدارات في الوحدة الاقتصادية التي تقع على عاتقها مهمة استخدام الأموال داخل المشروع بالشكل الذي ينسجم و تحقيق الأهداف من خلال سلامة القرارات المالية، و عليه فهي تؤثر على الإدارات الأخرى ضمن هذا الإطار كالإنتاج و التسويق بأسلوب أداء الوظيفة المالية و بكفاءة المديرين الماليين، و درجة المعرفة المالية المتيسرة لديهم، و قابلتهم في استغلال هذه الوحدة الاقتصادية جزءاً من الدولة، لذا فإن التطور في هذه الوحدة ينعكس على محمل النشاط الاقتصادي العام للدولة.

إن جملة التغيرات المهمة التي تحدث في الاقتصاد العربي من حيث عدد و حجم المشاريع و الخطط التنموية في مختلف القطاعات الاقتصادية كالصناعات و التجارة و الزراعة و غيرها أدت إلى تزايد الحاجة إلى رأس المال كإحدى نتائج هذه التغيرات الاقتصادية بالإضافة إلى ضرورة وضع مؤشرات دقيقة لتقدير الخطط و الإنجاز من ذلك كانت جسامه المهام الملقاة على الإدارة المالية في الأقطار العربية الخاصة فيما يتعلق بالاستخدام الأمثل و العقلاني للأموال بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من المردود المالي المشروع لتحقيق العائد الاجتماعي المحدد.¹

ثانياً: أهداف الإدارة المالية.

للإدارة المالية أهداف أساسية تسعى لتحقيقها، و هي تتخذ الموقف المطلوب لتحقيق أفضل وضع ممكن للمشروع من خلال تحقيقها لهذه الأهداف.

1- تحقيق السيولة الملائمة : يمثل مبدأ استمرارية المؤسسة هدفاً أساسياً ذلك من خلال تسديدها للالتزامات المرتبة عليه في موعد استحقاقها و مواجهتها للظروف الطارئة أي تحقيق رصيد نقدi مناسب في المؤسسة على أن لا يتم ذلك جراء تقليل التدفق النقدي الخارجي ، و زيادة التدفق النقدي الداخلي بل على الإدارة المالية أن تخلق التناوب بين المدققين النقديين مما يحافظ على بقاء المؤسسة و تطورها.²

¹ مبارك لسلوس،التسهير المالي،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2004،ص،08.

² خليل شمام،الإدارة المالية،مطبعة الزهراء،بغداد،العراق،ص25.

الإدارة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة

و تعني بالسيولة توفير الأموال سائل كافية لدى المؤسسة لمواجهة الالتزامات المترتبة عليها عند الاستحقاق أو هي القدرة على تحويل بعض المنتوجات إلى النقد الجاهز خلال فترة قصيرة دون خسائر كبيرة.¹

***أهداف السيولة:** تتبع أهمي السيولة النقدية من أهداف الإدارة المالية التي تهدف للاحتفاظ بالسيولة النقدية الملائمة و تتمثل فيما يلي²:

- تدعيم ثقة المتعاملين مع المؤسس و ذلك من خلال الوفاء بالتزاماتها المترتبة من حيث استحقاقها.
- الاستمرار في الإنتاج و التشغيل عن طريق دعم دورتها التشغيلية و العمل على استمرارها.
- مواجهة الظروف الاستثنائية الطارئة التي تتطلب من المؤسسة مبالغ نقدية جاهزة.
- تنفيذ المشروعات الاستثمارية بتكلفة أقل خصوصاً إذا كانت فوائد الاقتراض كبيرة.
- المرونة في اختيار المصدر الملائم للحصول على الموارد الازمة.
- القدرة على استغلال القروض المتاحة.

***مصادر السيولة :** تتمثل مصادر السيولة في³:

- بيع السلع النقدية.
 - بيع أصل من الأموال نقداً.
 - تحويل الأصول المتداولة إلى نقد.
 - إقتراض.
 - زيادة رأس المال عن طريق الاحتفاظ بالأرباح.
- 2- الربحية و الربحية الاجتماعية : تسعى الإدارة المالية لتحقيق أعلى مجرى من العوائد الصافية للموكلين، و هذا بالرغم من عيوب هذا الهدف ، إلا أنه ما زال يحتل مكاناً جوهرياً في التحليل الاقتصادي، و تقييم الإدارة المالية في استخدامها للأموال المتاحة، أما عيوب الهدف في تحقيق أعلى عوائد للمالكين هي⁴:
- عدم تحديده لتوقيت العوائد التي تسعى الإدارة المالية لتعظيمها.
 - لا يؤخذ بعين الاعتبار المخاطرة التي تتعرض لها المؤسسة أثناء سعيها لتحقيق هذا الهدف.
- و يقسم الهدف السابق إلى قسمين هما:

***الربحية المؤسسة :** يمثل هدف الربحية المؤسسة الأساسي في التمويل و الذي يعتمد على العائد المتوقع تحقيقه ، و المخاطرة التي تتحملها المؤسسة من أجل تحقيق ذلك العائد و تلعب القرارات المالية دوراً أساسياً بالتأثير في قيمة المؤسسة ذاتها(أي مركز المالي)، من خلال تأثيرها في كل من العائد و المخاطرة ، و بذلك

¹ عبد الحليم كراجة و آخرون ،الإدارة و التحليل المالي ،دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 28.

² زياد سليم رمضان ،أساسيات في الإدارة المالية ،دار صفاء للنشر التوزيع ،الأردن ، 1996 ، ص 59.

³ عبد الحليم كراجة ،مراجع نفسه ،ص 29.

⁴ المرجع نفسه ،ص 28.

الإدارة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة

تسعى الإدارة المالية من خلال هذه القرارات إلى خلق التوازن بين العائد و المخاطرة وصولاً إلى تحقيق مردود ممكّن للمؤسسة في ضوء الاعتبارات الإستراتيجية لها.

*الربحية الاجتماعية : إن العائد الذي يعود المجتمع و المتمثل في المردود الذي تأتي به المؤسسة للمجتمع ، أي الوفرات الاقتصادية المحققة جراء قيام المؤسسة بخلق فرص عمل أو الحفاظ على العملة الصعبة ، أو تأسيس المؤسسات الخدمية و غيرها.

هذا و يمكن قياس الربحية الاجتماعية من خلال إجراء مجموعة من التعديلات على قدرات ربحية المؤسسة و تشتمل : تعديلات على التكاليف التشغيل بالطرح بالإضافة كذلك هناك تعديلات تجرى على الإيرادات التشغيلية يتم تعديلها بطرح الزيادة، أيضاً فعند اكتساب المؤسسة نقداً أجنبياً مسغر بسعر رسمي أقل من قيمته فإن الأمر يتطلب تعديله إلى السعر الحقيقي، لـ¹يأخذ في الحسبان القيمة الحقيقية للوفرات من النقد الأجنبي أو الحالة المعاكسة.

بالإضافة إلى أن هناك تعديلات أخرى يجب إدخالها عند حساب الربحية الاجتماعية لبيان اختلافات في التكاليف و الإيرادات التشغيلية، خاصة عندما يكون للمؤسسة مزايا اقتصادية كبيرة ، ذات تأثيرات على المجتمع قابلة لقياس و التحديد .¹

3- زيادة القيمة الحالية للمؤسسة : إن القيمة الحالية للمؤسسة هي عبارة عن القيمة الحالية للأرباح النقدية المتوقعة الحصول عليها منه قبل حملة الأسهم، حيث أن قيمة المؤسسة ترتفع كلما ارتفعت قيمة أسهمها في السوق و يعتبر هذا الهدف أهم أهداف الإدارة المالية.

و حيث أن تحقيق أرباح كبيرة يؤثر إيجابياً على فتلة العمال حيث يتوقعون بأن المناصب التي يستغلونها في المؤسسة مضمونة و هذا يشجعهم على زيادة إنتاجهم و هذا يعني أن أجورهم سوف ترتفع و تكثر المنح و العلاوات.

أما بالنسبة للمتعاملين مع المؤسسة و نقصد بهم الزبائن فان المكانة الجديدة للمؤسسة في سوق تسمح له بالتعامل معها بشكل دائم حيث يعتبرونها مصدراً ثابتاً لتزويدهم بالسلع الالزمة و الخدمات الجديدة و هي بديلهم الأمثل مقارنة مع مؤسسات مماثلة لها.

أما بالنسبة لفئات الم جتمع الأخرى المشروع الرابع يؤدي إلى قيام مشاريع و صناعات جديدة هدفها جلب اليد العاملة و ذلك بتوفير مناصب شغل.²

و مما سبق نجد أن المخاطرة تلعب دوراً كبيراً في هذا المجال إذ كلما حقق المشروع عوائد أكبر كانت المخاطرة كبيرة لهذا يجب على الإدارة المالية أن تفرق بين العوائد و المخاطر عنها تسعى إلى زيادة الأسهم في السوق.³

¹ عبد الحليم كراجة، مرجع سابق، ص 28.

² دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2007، ص 38-39.

³ عبد الحليم كراجة، مرجع سابق، ص 28.

المطلب الثالث: وظائف الادارة المالية و موقعها في الهيكل التنظيمي.

أولاً: وظائف الادارة المالية.

و يمكن تقسيم وظائف الادارة المالية إلى ما يلي:

1- التخطيط المالي: يعرف التخطيط بأنه دراسة المستقبل و التوقع له، و اتخاذ الاجراءات و الخطوات لمعالجة المستجدات المحتملة بما يخدم أهداف المنشأة، و يشمل التخطيط، بدراسة المتطلبات المالي الازمة لتحريك النشاطات و طرائق المحافظة عليها في ظل التغيرات المستقبلية، و أيضا تخطيط الاحتياجات المالي قصيرة الأجل و طويلة الأجل للمنشأة، و يساعد التخطيط المالي للمستقبل على تقدير صرف تلك الأموال مثل تقدير المبيعات و المصروفات التشغيلية و المدفوعات الرأسمالية¹.

و يمكن تحديد مراحل التخطيط المالي كما يلي²:

* التعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة.

* تحديد حجم الأموال المطلوبة.

* تحديد شكل التمويل المرغوب فيه.

* وضع برنامج زمني للاحتجاجات المالية.

* وضع تطوير للخطط المالية.

* تنفيذ الخطط و الرقابة عليها و تقييمها.

2- قرارات التمويل : و هي تمل النوع الثاني من القرارات التي يتخذها المدير المالي، و ينصب اهتمام مثل هذه القرارات على الخليط المثالي للتمويل، مثل تكوين رأس المال (capital structure) و درجة الرفع المالي (leverage) و غيرها. و يعني اصطلاح تكوين رأس المال، الحصص النسبية للديون (والتي تحمل فائدة ثابتة)، كمصدر للتمويل، و رأس المال المساهم به (والذي يحمل عائدًا متغيراً للمساهم). و قرارات التمويلية لأي منشأة تتعلق بطريقة اختيار النسبة المعينة لكل نوع في التكوين العام للأموال المتاحة و تعتبر عملية التكوين الرأس مالي للمنشأة إحدى الأوجه المهمة في قرارات التمويل، حيث أنها تتعامل العلاقات النظرية بين توظيف الديون و معدل العائد أو الأرباح للمساهمين.

و يمكن القول بأنه إذا زاد نصيب الديون في التكوين المالي زادت الأرباح الموزعة على المساهمين و زادت درجة الخطورة أيضًا. و هنا يصبح من الضروري معالجة التوازن الصحيح بين التمويل عن طريق الديون و التمويل عن طريق المساهمين (equity) و ذلك بسبب وجود العلاقة المتبادلة بين العائد أو الربح من جهة، و المخاطر من جهة أخرى. و يطلق على التكوين الرأسمالي الذي يوازن بين الديون و حقوق المساهمين اسم التكوين الرأسمالي الأمثل (optimal capital structure).

¹ هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بدون بلد وسنة نشر، ص 29

² عدنان هاشم رحيم السامراني، مرجع سابق، ص 29.

الإدارة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة

منشأة لأخرى، و من وقت لآخر حسب الظروف السائدة في الأسواق المالية. و باختصار فان قرارات التمويل تشتمل على معرف الإطار النظري و القرار العملي لاختيار التكوين المالي للمنشأة¹.

3- الاستثمار (ادارة الأصول): و يقصد بالاستثمار توظيف و استخدام الموجودات المتاحة في المنشأة، أي إدارة الأصول، و هو التأكيد من أن الموارد المالية المتاحة قد وجهت لأفضل استخدام مالي و اقتصادي داخل المنشأة تتحقق منه أكبر الفوائد و المنافع الممكنة، إذ أن كل أصل من الأصول الثابتة المتداولة يمثل استثمار للأموال التي حصلت عليها المنشأة أما من الدائنين أو من ملاك المشروع. في حين يتوجب على المنشأة إن تسترجع استثماراتها بين وقت و آخر وتبقي جزءاً من السيولة لديها، لأن النقدية العاطلة وحسابات الخصم البطيئة والزيادة غير المبررة في المخزون السلعي أو في الأموال الثابتة من الأمور التي تعبر عن سوء الاستخدام المالي والاقتصادي للموارد المتاحة للمنشأة.²

4- الرقابة المالية : يقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد المعايير التي يمكن استخدامها لمقارنتها ما أنجز فعلاً بما هو مخطط له ، أي اكتشاف الانحراف وتصحيحه ومتابعة هذا التصحيح ، أي إن الرقابة لكي تكون فعالة يجب إن تتوفر لديها العناصر التالية³:

* وجود خطة.

* وجود معايير للحكم بواسطتها على الاجاز .

الإدارات التنفيذية التي تأتي بعد المستوى القيادي الأول، مستوى المدير العام، أي أن الإدارات المالية تكون قريبة من قمة الهيكل التنظيمي، ويعود سبب ذلك إلى:

- نوع القرارات التي تمارسها وما تفهم به من خطورة وتعقيد والتي ترتبط ب الهدف الاستراتيجي لشركات الأعمال .

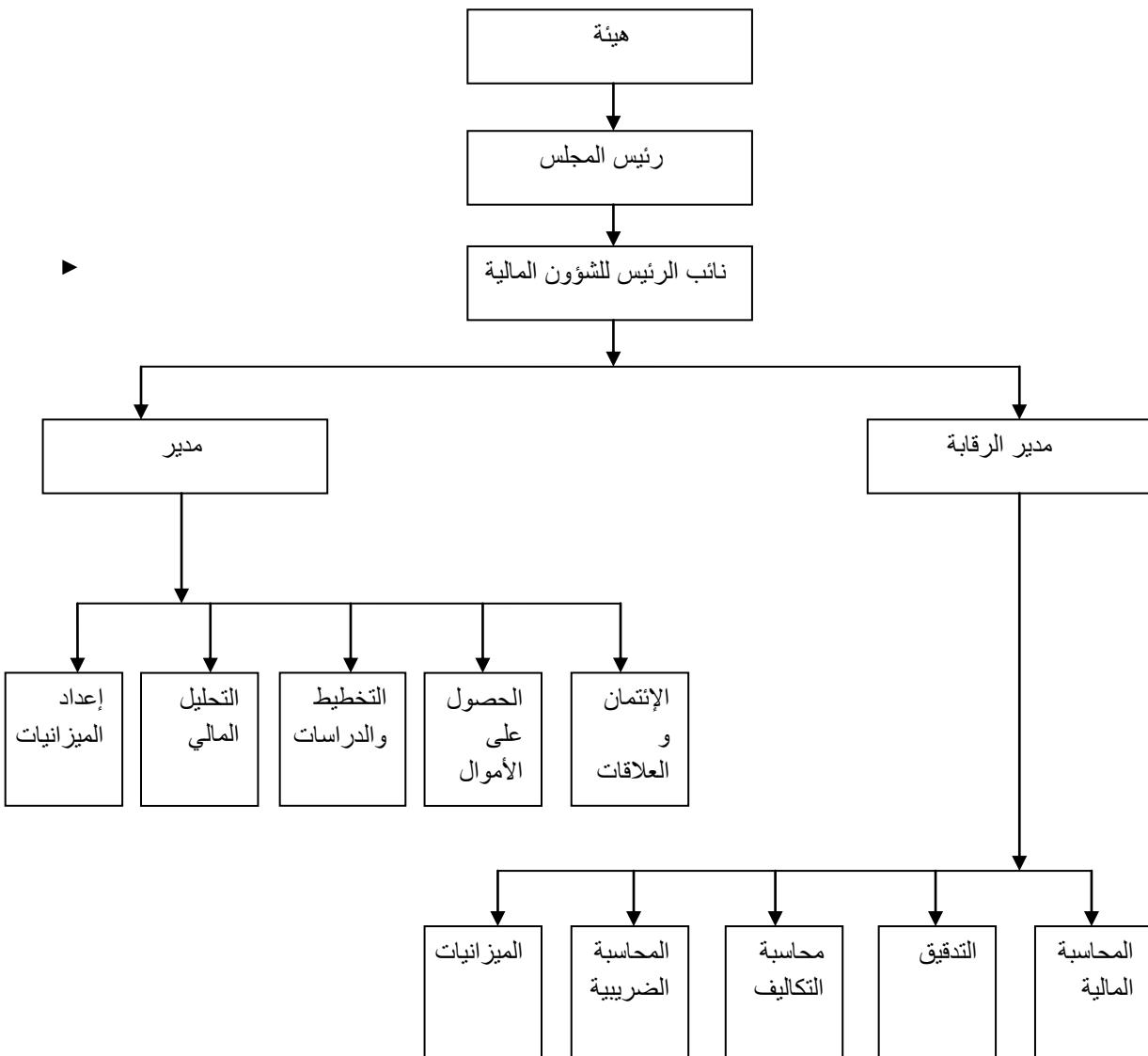
- أهمية المعلومات والبيانات التي تتوفر لدى الإدارة المالية والتي تستخدمها في عملية إتخاذ القرارات والشكل الموالي يبين لنا موقع الإدارة المالية والأقسام المرتبطة بها من الهيكل التنظيمي للمشروع

¹ محمد يونس خان و هشام صالح غرابيه،الإدارة المالية،مركز الكتب الأردني،الأردن،1995،ص.6.

² هيثم محمد الزعبي،مراجع سابق،ص.24.

³ زياد سليم رمضان،أساسيات في الإدارة المالية،دار صفاء ،الطبعة الرابعة،عمان،الأردن،1996،ص237-238.

الشكل 5: موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي



المصدر: دريد كامل آل شبيب، مرجع سابق، ص 46

- المقارنة بين الخطة و الانجاز.
- اكتشاف الانحراف و تحديد اتجاهه (سالب أو موجب).
- اكتشاف السبب الحقيقي للانحراف.
- اقتراح الإجراء اللازم لتصحيح الانحراف ، و يجب أن يكون الاجراء تابعاً من السبب الحقيقي للانحراف.
- متابعة تنفيذ الإجراء اللازم لتصحيح لتقرير مدى فعاليته.

الإدارة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة

5-مواجهة مشكلات خاصة : إن الوظائف السابقة هي وظائف دورية متكررة ولكن قد يواجه المدير المالي من وقت لأخر مشاكل مالية ذات طبيعة خاصة و غير متكررة ، وقد لا تحدث خلال حياة المشروع و من هذه المشاكل الإفلاس ، العسر المالي ، الاندماج ، التصفية ، الانفصال.¹

ثانياً : موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي.

لغرض انجاز مهام الإدارة المالية بصورة مرضية لابد من وضع إطار تنظيمي لهذه الإدارة بأخذ بعين الاعتبار تحديد طبيعة الوظيفة المالية و العلاقة بين أقسامها، و مع بعضها البعض.

لقد ارتفع شأن الإدارة المالية في سلم الهيكل التنظيمي للمشروع و أصبحت من الإدارات المؤشرة على القرارات الإستراتيجية له.

و قد شهدت الإدارة المالية تطويراً كبيراً خلال الألفية الثانية نظراً لانتشار مظاهر الحركة المالية و الانفتاح المالي، كما تم إدخال الخدمات المالية ضمن اتفاقيات منظمة التجارة العالمية فيما يتعلق بمساواتها بالمشاريع المحلية، من حيث العمل و الخضوع للقوانين و الأنظمة و ممارسة مختلف الأنشطة المالية دون تمييز إضافي إلى ما وفرته الانترنت من سرعة و تواصل في استخدام الخدمات المالية ، كما و نوعاً بعد استخدام تقنيات الحاسوب و التوسع في استغلال مخرجات تكنولوجيا المعلومات ، والبرامج المختلفة في تبادل المعلومات و الحصول عليها و متابعة الموقف المالي و انجاز الصفقات لمختلف الأنشطة ضمنها عمليات تحويل الأموال.²

و موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي لشركات الأعمال يكون بمستوى التخصصات الوظيفية الأخرى مثل إدارة العمليات و إدارة الموارد البشرية و إدارة التسويق.

¹ عدنان تاي النعيمي،**الإدارة المالية(النظرية والتطبيق)**،دار الميسرة،عمان،الأردن،2007،ص25-26 .

² دريد كامل آل شيب،مراجع سابق،ص45-46.

المبحث الثاني: خصوصيات على المدير المالي

المدير المالي هو أكبر الإداريين في المؤسسة ، وهو المسؤول الأول عن تسيير الإدارة ولهذا يجب أن يتميز بصفات معينة.

المطلب الأول: صفات المدير المالي

تتمثل صفات ومؤهلات المدير المالي في ما يلي:

أولاً: تمثيل المؤسسة

يعتبر المدير المالي الممثل للمؤسسة، فهو يقوم بالتحدث بالنيابة عنها أو عن الإدارة المالية باعتباره المسؤول عنها ولهذا يجب أن يتصرف بالباقية مع جميع المتعاملين مع المؤسسة ليعطي انطباعاً جيداً عن المؤسسة، ولهذا يجب أن يكون قوي الحجة وقدر على الإقناع.

ثانياً: التأهيل العلمي

إن طبيعة العمل في الإدارة المالية ترتبط بالدراسات المختلفة في مجالات المحاسبة والعلوم المرتبطة بها، كما يستحسن أيضاً أن يكون ذلك مدعماً بالدورات التدريبية في هذا المجال دون أن ننسى أهمية الإعلام الآلي الذي أصبح له دور كبير في التحليل المالي وذلك للتحقيق من صحة ودقة البيانات بشكل فعال.

ثالثاً: الخبرات والمهارات العلمية

تكتسب الخبرات العلمية بالمارسة ولهذا يجب على المدير المالي أن يكتسب المهارات و القدرات اللازمة لإجراء العمليات المالية بسرعة و بدقة، و القدرة على الاستنتاج و الربط بين الموضوعات المختلفة، و المفضلة بين البادئ إضافة إلى القدرة على الاهتمام بالعلاقات السببية بين المؤشرات المختلفة و من المهم أيضاً توافر القدرة على تفسير المؤشرات التي تم الوصول إليها لأن هذه المؤشرات أداة فعالة في اتخاذ القرار و ليس مجرد أرقام صماء جادة و غير مفهومة، كما يجب أن تكون له الخبرة.

على كيفية التعامل مع المؤسسات المالية، كما يتطلب من المدير المالي الإلمام بالموضوعات الاقتصادية.¹

رابعاً: الصفات الشخصية

يجب على من يعمل في هذا المجال أن يتجلّى بالصفات الخاصة و المميزة من أهمها القدرة على التعامل بالأرقام لفترة طويلة بالإضافة إلى الموضوعية و البعد عن التحيز.

¹ عبد الحليم كراجة، مرجع سابق، ص 23.

الإدارة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة

بالإضافة إلى هذه الصفات يجب أن يكون المدير المالي متحفظاً يتمسك بقواعد الأخلاق ويلتزم بالقيم السائدة، وحسن الهندام لأن هذا له تأثير كبير على المؤسسة.¹

المطلب الثاني: دور و مهام المدير المالي

أولاً: دور المدير المالي

بشكل عام نجد أنه ليس هناك نموذج معين و متفق عليه للدور الذي يلعبه المدير المالي، فهذا الدور يختلف من منشأة إلى أخرى، حقاً أن المدير المالي يقوم دائماً بوظائف مالية من نوع ما، لكن هناك أعمال هامة تتم بعيداً عن المدير المالي و جهازه فقد تقع مثلاً مسؤولية اتخاذ القرارات المالية الأساسية في إحدى الشركات على لجنة من أعضاء مجلس الإدارة، بل في شركات أخرى نجد أن الكثير من القرارات المالية الأساسية قد يتخذ في مستوى أعلى من مستوى المؤسسة و خارج نطاق إدارتها، كأن تتخذ على مستوى الوزارة، مثل و لهذا فإن دور المدير المالي يتغير حسب كل منشأة وطبقاً لعوامل متعددة أهمها:²

* طبيعة أعمال المشروع.

* حجم المشروع: مشاريع كبيرة، متوسطة أو صغيرة الحجم.

* الشكل القانوني للمشروع.

* طبيعة السياسات المتتبعة بالمشروع.

* لفاءه و مقدرة المدير المالي.

* مقدرة رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس، و نلاحظ أن دور المدير المالي في السنين القادمة سيكون له أهمية أكبر مما هو عليه، و يعود ذلك للتغيرات الجوهرية التي حدثت في العالم أهمها:³

* الانفتاح الاقتصادي الذي يؤدي إلى المنافسة القوية.

* الرغبة في التقدم السريع و هذا ما يتطلب تحليل دقيق لاقتصاديات الاستثمار و التشغيل و التمويل الطويل الأجل و قصير الأجل و لاسيما في ضوء التغيير التكنولوجي.

* ارتفاع الأسعار العالمية و الرغبة الملحة في خفض الأسعار و لاسيما في ما يتعلق بالطبقات الفقيرة تحقيق العدالة .

* إن الأهمية السياسية للتقدم الاقتصادي والتعزيز سيجعل مهمة المدير مهمة سياسية في تحقيق الأهداف القومية بالإضافة إلى مهمته الاقتصادية.

ثانياً: مهام المدير المالي

1 - مهام خاصة بالنظام المحاسبى: و تتمثل في:⁴

¹ عبد الحليم كراجة، مرجع سابق، ص 23.

² زياد سليم رمضان، مرجع سابق، ص 24.

³ سيد الهواري، الإدارة المالية منهج اتخاذ القرارات، مكتبة عين الشمس، مصر 1996، ص 21-22.

⁴ مرجع نفسه، ص 24.

الإدارة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة

* اقتراح مجموعة الدفاتر و السجلات و المطبوعات اللازمة لتطبيق النظام المحاسبي الموحد بالإضافة إلى الدفاتر القانونية التي تتطلبها القوانين السارية و بالشكل الذي تنصي به القوانين .

* وضع نظام الدورة لتحقيق الرقابة الداخلية و كذلك وضع بالاتفاق مع المديرين الآخرين - التعليمات الداخلية التي تكفل دقة تنفيذ النظام المالي و المحاسبي.

* إعداد ميزان مراجعة دفاتر الأستاذ العام شهريا على أن ينتهي إعداده قبل 20 يوما في الشهر التالي.

* إعداد كشوف تفصيلية بحركة وأرصدة الحسابات و الدفاتر التحليلية و دفاتر الأستاذ المساعد.

* مراعاة أحكام القوانين و القرارات السارية عند تصميم الدفاتر و المطبوعات.

2- مهام خاصة بالرقابة الداخلية:

و نميزها فيما يلي:¹

* تحديد خطوات المراجعة الداخلية ومسؤولية كل من العاملين فيها وخاصة بالنسبة إلى : النقدية الواردة، والنقدية الصادرة وأوراق القبض والمدينين والمخازن، المبيعات، أجرو العاملين والمشتريات والمصروفات وعهدة المصروفات النثانية والبريد.

* استيفاء كافة المستندات التي تؤيد وتبين صحة وسلامة جميع المدفوعات بصورها المختلفة و التأكد من أن كافة المدفوعات المقدمة يقابلها ضمان كافي.

* التوقيع على الشيكات والمعاملات المصرفية بعد التأكيد من قانونية الصرف .

* اقتراح التعليمات اللازمة لحفظ الوثائق والعقود والمستندات وتحديد المسؤولين عنها، وتأمين وحفظ هذه الوثائق بكلفة الوسائل الممكنة وصيانتها.

* وضع نظام يكفل استمرار الرقابة الفعالة على إعداد و استلام المطبوعات التي تستعمل في إثبات قيمة الأموال في تداول هذه المطبوعات و كذلك في طريقة حفظها بعد استلامها .

3- مهام تتعلق بأنظمة التكاليف:

تشتمل ما يلي:²

* اقتراح نظام التكاليف يحقق الرقابة على عناصر التكلفة الرئيسية على الأقل، و على المخزون السلعي في صور مختلفة.

¹ نفس المرجع، ص 24

² نفس المرجع، ص 24

* وضع أنماط لعناصر التكاليف وفقاً للأسس العلمية مع مراعاة الأنظمة و القواعد المحددة التي تصنفها المؤسسة بالنسبة لأنشطة النوعية و ذلك لقياس الانحرافات.

* إعداد قوائم مقارنة التكاليف و تحديد الانحرافات و مسبباتها.

* إعداد كشوف تفصيلية في نهاية كل شهر، من بيانات الإنتاج أو النشاط و تكلفة المراكز و المراحل المختلفة، و ذلك بالكمية و القيمة.

4- مهام خاصة بالنقدية

و تتمثل في:

* رقابة الصرف على أبواب و بنود الموازنـة التقديرية.

* مراقبة النقدية الموجودة بصفة دورية للتأكد من مطابقتها للدفتر.

* التأكد من أن رصيد البنك مطابق للدفتر بصفة دورية .

5- مهام خاصة بسياسة المخزون السلعي

و من بينها ما يلي:

* التعاون مع مدير الإنتاج في وضع سياسة التخزين بشكل يضمن استمرار سير العمل مع حفظ تكلفة التمويل إلى أقل حد ممكن.

* التعاون مع مدير الإنتاج و المديرين المختصين في وضع الحد الأدنى و حد الطلب و حد الخطر و ذلك بقصد مراعاة عدم زيادة المخزون عن الحجم المناسب من ناحية التكلفة الاقتصادية و إمكانيات التمويل.
* إجراء جرد دوري مفاجئ بين وقت و آخر لمطابقة تسجيلات المخزون مع المخزون الفعلي.

6- مهام خاصة بحماية الأصول

و تتمثل في:

* اقتراح نظام يحقق كفاية التأمين و استمراره على أموال الوحدة ضد جميع الأخطار و ينصرف إلى ذلك التأمين على ممتلكات الوحدة و أمناء العهد فيها و ضد المسؤولية المدنية قبل الغير.

7- مهام خاصة بالحسابات و القوائم الختامية

* إعداد الحسابات و القوائم الختامية بعد إجراء كافة التسويات الحسابية بحيث تعمل السنة المالية مما يخلصها من كافة النفقات و الإرادة طبقاً لقواعد الاستحقاق و بحيث تغيير الميزانية بوضوح عن المركز المالي و

تظهر حسابات النتيجة الفائض أو العجز على الوجه الصحيح، كل ذلك مع مراعاة ما تنص به القوانين والأنظمة في ما يلي هذه الحسابات و القوائم المالية:

أ) الميزانية.

ب) قائمة الاستخدامات و الموارد.

ج) حسابات العمليات الجارية.

د) حسابات الإنتاج و المتجرد.

هـ) حسابات الأرباح و الخسائر.

وبإضافة إلى الموازنة النقدية

* إعداد قوائم التحليل المالي بالاتجاهات و تصوير ذلك في رسوم بيانية يمكن فهمها بسهولة.

8- تنفيذ و مراقبة أحكام اللائحة المالية للمؤسسة و كافة القرارات التنفيذية الخاصة بها، وكذا مراقبة القواعد المالية المنصوص عليها في اللوائح الأخرى وما يتطلب ذلك من وضع القرارات التنفيذية للائحة المالية.

المطلب الثالث: سلطات وأهداف المدير المالي

أولاً: سلطات المدير المالي

للمدير المالي سلطات يقوم بها ومن أهمها:¹

1- **السلطة التنفيذية:** وهي سلطة المدير المالي على موظفيه المباشرين بحكم منصبه كرئيس لهم، فهو يصدر لهم الأوامر ضمن نطاق العمل وتعتبر أوامره ملزمة لهم يجب تنفيذها.

2- **السلطة الوظيفية:** وهي سلطة يمارسها المدير المالي على موظفين في المؤسسة يقومون بعمل له علاقة بالأمور المالية ولكنه ليس رئيساً مباشراً لهم .

3- **السلطة الاستشارية:** وهي سلطة سداد النصح و المشورة دون أن يكون له سلطة معاقبة من لا ينفذ هذه التوصيات فهي سلطة غير ملزمة و قد يلجأ إليها المدير المالي في حل بعض المشاكل المالية عند الطلب منه.

ثانياً: هدف المدير المالي

¹ عبد الحليم كراجة، المرجع السابق، ص 21.

الإدارة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة

يهدف المدير المالي إلى تحقيق أهداف المالك، فلو نظرنا إلى الشركات المساهمة نجد أن المدير من غير المالك لا يهذبون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية (زيادة المرتبات، الشهرة المحافظة على وظائفهم) ولكن الأصح هو تعظيم ثروة المالك¹، وإذا ما تحقق هذا الهدف، فإنه من المفروض ضمنياً تتحقق مصالحهم الشخصية يعتقد البعض أن هدف المالك هو تعظيم الربح بينما يعتقد البعض الآخر أن الهدف هو تعظيم الثروة، وبصفة عامة يوجه إلى تعظيم الربح كهدف، ثلاثة انتقادات و هي:

1- أنه هدف قصير الأجل ويمثل ذلك وجهة النظر المحدودة القصيرة الأجل

2- أنه لا يأخذ في الحسبان المخاطر المرتبطة على ذلك.²

3- يتربّط عليه قيمة السهم السوقية، وهو ما يتعارض مع هدف المساهم فقد تمكّن المؤسسة من زيادة الأرباح في الوقت الحاضر وذلك بشراء الآلات الأقل كفاءة وباستخدام مواد رديئة الجودة وتنشيط المبيعات، وبيع المنتوجات بسعر يحقّ المؤسسة أرباح من كل وحدة، والنتيجة المرتبطة على مثل هذه الإستراتيجية هي زيادة الأرباح في العام الحالي ولكن ما يحدث في السنوات المقبلة؟.

قد يحدث تدهور الأرباح بشكل واضح ويرجع ذلك إلى:

1- تأكيد العملاء من انخفاض جودة المنتج.

2- زيادة تكاليف لصيانته للآلات المنخفضة الجودة.

والنتيجة هي انخفاض المبيعات في الوقت الذي تتجه إليه التكاليف إلى الارتفاع مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح، وبذلك يتضح أنه في الأجل القصيرة قد يمكن تعظيم الربح ، ولكن مثل هذه السياسة تؤدي إلى انخفاض هامش الربح في المستقبل مما يؤدي في النهاية إلى إفلاس الشركة.

والنقطة الثانية الخاصة لإستراتيجية تعظيم الربح، هي أن نجاح هذه الإستراتيجية متوقف على الأرباح المتوقعة والتي يجب تقديرها فإذا كانت الأرباح المالية أقل مما كان متوقعاً فهذا يعني فشل هذه الإستراتيجية.

و النقطة الأخيرة لتعظيم الربح كهدف أنه قد يتربّط عليه انخفاض القيمة السوقية للأوراق المالية وبذلك فإن الأسلوب الوحيد لتعظيم الربح من فترة لأخرى هو إعادة استثمار الأرباح والحصول على الأصول الإرادية لتدعم الأرباح الحالية، أي أن هذه الإستراتيجية لا تسمح بأي توزيعات على المستثمرين وهو ما يؤدي إلى الاتجاه التنازلي لسعر السهم.

¹ عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة ، مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث للنشر 1993 ، ص 11
² نفس المرجع، ص 11.

المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة في الإدارة المالية

لم يخصي التمويل بالدراسة الكافية إلا عن الآونة الأخيرة وبالرغم من أنه أقدم فروع علم الاقتصاد، وقد كان لثراء النظرية الاقتصادية الأثر الإيجابي على التمويل حيث تولد إحساس بضرورة وضع المبادئ الأساسية لهذا الفرع الذي لا يقل أهمية عن الفروع الأخرى . وسرتتناول في هذا المبحث مجموعة من النقاط التي تتعرض فيها إلى مفهوم التمويل، الخطوات، الضمانات وكذلك العلاقة الموجودة بين التمويل ولوحات القيادة، لذلك قمت بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: مفهوم التمويل

يعتبر التمويل النواة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في توفير مستلزماتها الإنتاجية وتسديد جميع مستحقاتها ونفقاتها، كذلك يختلف أنواع التمويل باختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها.

أولاً: تعريف التمويل

التعريف الأول: إن المقصود بالتمويل هو توفير الموارد المالية اللازمة لإنشاء المشروعات الاستثمارية، أو تكوين رؤوس الأموال الجديدة واستخدامها لبناء الطاقات الإنتاجية قصد إنتاج السلع والخدمات، أو هو عبارة عن البحث عن الطرق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقدير تلك الطرق والحصول على المزيج الأفضل بينهما بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المنشأة المالية.¹

التعريف الثاني: يعرف التمويل على أنه توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام غير أن اعتبار التمويل على أنه الحصول على الأموال بغرض استخدامها لتشغيل أو تطوير المشروع يمثل نظرة تقليدية، بينما النظرة الحديثة له تتركز على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد.²

التعريف الثالث: يعبر التمويل عن كافة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والمشروعات للحصول على الأموال اللازمة برأس المال أو بالاقتراض واستثمارها في عمليات مختلفة تساعد على تعظيم القيمة النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلاً في ضوء القيمة المتاحة حالياً للاستثمار والعائد المتوقع الحصول منه والمخاطر المحيطة به.³

¹ رابح خوني، رقية حسانى، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 95-96.

² أحمد بوراس، **تمويل المنشآت الاقتصادية**، عناية، الجزائر، ص 24.

³ الحجازي عبيد علي أحمد، **مصادر التمويل**، دار النهضة، بيروت، لبنان، 2001، ص 11-12.

الإدارة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة

من خلال التعريف السابقة يمكن القول أن التمويل هو عبارة عن إتاحة أو تدبير الموارد النقدية للمشروع في أي وقت تكون هنالك حاجة إليه والتي يتم بموجبها توفير الموارد الحقيقة التي توجه لتكوين رؤوس الأموال الجديدة، ويكون التمويل عن طريق تحديد أفضل مصدر للأموال وذلك بالمقارنة بين مصادره المتاحة.

ثانياً: أهمية التمويل.

تتمثل أهمية التمويل فيما يلي :

- 1-يساعد على إنجاز مشاريع معطلة وأخرى جديدة والتي بها يزيد الدخل الوطني.
- 2-تحرير الأموال والموارد المالية المجمدة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- 3-يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من أجل اقتناه واستبدال المعدات.
- 4-يعتبر التمويل كوسيلة سريعة تستخدمها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي.
- 5-المحافظة على سيولة المؤسسة وحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية.

ونظراً لأهمية التمويل فقراره يعتبر من القرارات الأساسية التي يجب أن تعني بها المؤسسة ذلك أنها المحدد لكفاءة متخذى القرارات المالية، من خلال بحثهم عن مصادر التمويل الضرورية، والموافقة لطبيعة المشروع الاستثماري المستهدف و اختيار أحسنها واستخدامها استخداماً أمثلًا لها يتاسب وتحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة وبدون مخاطر مما يساعد على بلوغ الأهداف المسيطرة.¹

ثالثاً: أنواع التمويل.

يمكن النظر إلى أنواع التمويل من عدة جوانب أهمها ما يلي²:

- 1-أنواع التمويل من حيث المدة : بموجب معيار المدة تنقسم أنواع التمويل إلى
 - أ - **تمويل قصير الأجل** : يقصد به تلك الأموال التي لا تزيد فترة استعمالها عن سنة واحدة كالمبالغ النقدية التي تخصص لدفع أجور العمال وشراء المدخلات الضرورية لإتمام العملية الإنتاجية والتي يتم تسديدها.
 - ب - **تمويل متوسط الأجل** : يستخدم التمويل المتوسط الأجل لتمويل حاجة دائمة للمؤسسة كنوعية تمويل أصول ثابتة أو لتمويل مشروعات تحت التنفيذ والتي تستغرق عدداً من السنين، وتكون مدتة ما بين سنة وخمسة سنوات.

¹ رابح حوني، رقية حساني، مرجع سابق، ص.96.

² رابح حوني، رقية حساني، مرجع سابق، ص.97.

الإدارة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة

ج - **تمويل طويل الأجل** : وينشأ من الطلب على الأموال اللازمة لحيازة التجهيزات الإنتاجية ذات المردودية على المدى الطويل وتوجه أيضا إلى مشاريع إنتاجية تفوق مدتتها خمس سنوات.

2- أنواع التمويل من حيث مصدر الحصول عليه: وينقسم التمويل من حيث مصدر الحصول عليه إلى:

أ - **التمويل الذاتي** : ويقصد بالتمويل الذاتي أو الداخلي مجموع الوسائل التمويلية التي أنشأها المؤسسة بفعل نشاطها الإنتاجي والتي تبقى تحت تصرفها بصورة دائمة أو لمدة طويلة، وعليه فالتمويل الذاتي هو نمط من التمويل يستخدم تراكم المدخرات المتأنية من الأرباح التي حققها المشروع للوفاء بالتزاماته المالية، وتحتفل قدرة المشروعات في الاعتماد على هذا المصدر لتمويل احتياجاتها، ويرجع ذلك إلى أن توسيع إمكانيات التمويل الذاتي يرتبط أساسا بقدرة المشروع على تخفيض تكاليف الإنتاج من جهة، ورفع أسعار منتجاته الأمر الذي يسمح بزيادة الأرباح من جهة أخرى.

ب - **التمويل الخارجي** : ويتمثل في لجوء المشروع إلى المدخرات المتاحة في السوق المالية سواء كانت محلية أو أجنبية بواسطة التزامات مالية (قرض، سندات، أسهم) لمواجهة الاحتياجات التمويلية وذلك في حالة عدم كفاية مصادر التمويل الذاتية المتوفرة لدى المؤسسة، ويمكن التمييز هنا بين التمويل الخاص الذي يأتي من مدخرات القطاع الخاص أفراد أو مؤسسات والذي يكون في شكل أسهم ومستندات وبين التمويل العام والذي يكون مصدره موارد الدولة ومؤسساتها من قروض بنكية وسندات الخزينة.

3- أنواع التمويل حسب الغرض الذي يستخدم لأجله: وينتج من هذا التصنيف مايلي.

أ - **تمويل الاستغلال** : يصنف إلى تلك الأموال التي ترصد لمواجهة الاحتياطات والمعاملات قصيرة الأجل والتي تتعلق بتنشيط الدورة الإنتاجية في المؤسسة.

ب - **تمويل الاستثمار** : ويتمثل في الأموال المخصصة لمواجهة النفقات التي يتربّع عنها خلق طاقة إنتاجية جديدة وتوسيع الطاقة الحالية للمشروع لاقتناء الآلات والتجهيزات وما يليها من العمليات التي تؤدي إلى زيادة التكوين الرأسمالي للمشروع.

ومن وجهة نظر المخطط الجزائري الاستثمار هو حصيلة ثلاثة نشاطات هي:

* اقتناص أو خلق سلعة معمرة بهدف زيادة طاقة الإنتاج أو إنشاء مجموعات إنتاجية كاملة.

* تجديد التجهيز الموجود المتعلق باستبدال سلعة معمرة بسلعة أخرى معمرة للمحافظة على طاقات الإنتاج.

* نفقات الصيانة والإصلاحات الكبيرة للعتاد المتخصص لإطالة الحياة الاقتصادية للتجهيزات الموجودة.

الإدارة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة

أما الخاصية الأساسية لتمييز تمويل الاستثمار هي أن العائد على الأموال المنفقة على الاستثمار تتحقق بعد فترة زمنية طويلة نسبياً، كما أن العائد لا يتحقق دفعه واحدة وإنما يتوزع على فترات.¹

المطلب الثاني: خطوات التمويل.

إن تنفيذ وظيفة التمويل يختلف من مؤسسة لأخرى وفقاً لاعتبارات كثيرة منها الحجم وطبيعة النشاط والبيئة وغيرها، هذا يعني أنه من الصعوبة وضع خطوات موحدة ونموذجية لكل مؤسسة، لكن على الرغم من هذه الصعوبة سنتعرض للخطوات الأساسية التي يمكن أن تضعها مختلف المؤسسات لتنفيذها لوظيفة التمويل:

أولاً: التعرف على الاحتياجات المالية للمنشأة:

على المؤسسة أن تعرف باستمرار على الاحتياجات المالية في الفترة الحالية والفترة المستقبلية، بعد ذلك يجب ترتيب هذه الاحتياجات وفق أولويتها وأهميتها لكي يتم النظر فيما هو متوفّر فيها، وهذا الأمر يتطلب من المخطط المالي أن يضع خطة مالية تتسم بالمرونة وإمكانية التفسير، وعند تأسيس أي مشروع فإنه لابد من تحديد متطلبات المشروع من أصول ثابتة كالأراضي والمباني.

أن التعرف على الاحتياجات لا يتم فقط عند تأسيس وبداية عمل المشروع فحسب وإنما يستمر أيضاً، إن هناك مستجدات يخضع لها المشروع لابد من دراسة ما تحتاجه المؤسسة من أموال في كل مرة تغطيه هذه الاحتياجات.

ثانياً: تحديد حجم الأموال المطلوبة: بعد أن يتم التعرف على الاحتياجات المالية تبدأ عملية تحديد كمية الأموال المطلوبة لتغطية هذه الاحتياجات وهذه الخطوة ليست سهلة لأنها من الصعب تقدير كمية الأموال بشكل دقيق، ولهذا لابد من تحديد حدود لتمويل أي صفقة أو عملية هما الحد الأعلى والحد الأدنى، ومحاولة الالتزام بهذين الحدين بالإستناد إلى حساب تكلفة الأصول الرأسمالية وتحديد رأس المال العامل والنفقات الأخرى الفردية.

ثالثاً: تحديد شكل التمويل المرغوب:

قد تلجأ المؤسسة إلى الاعتماد على القروض إلى إصدار بعض الأسهم والسنادات وعادة ما يتم تحويل الأنشطة الموسمية بقروض موسمية ذات دفعات موسمية وتتجدر الإشارة إلى ضرورة عدم الإسراف في إصدار السنادات أو الأسهم لأن ذلك يرتب التزامات معينة على المؤسسة وهذا حال القروض أيضاً، ولهذا تأتي ضرورة التناسب بين مدة التمويل وأسلوب التمويل.

¹ نفس المرجع، ص 98.

الإدارة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة

رابعاً: وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية: بعد أن يتم تحديد الاحتياجات ومقدارها وشكل التمويل فإنه من المفضل أن يتم وضع خطة أو جدول زمني، وأثناء وضع الجدول الزمني لابد من الأخذ بعين الاعتبار المدة التي يحتاجها الممول لكي يلبي طلبات التمويل المقدمة من طرف المؤسسة.

خامساً: وضع وتطوير الخطة التمويلية: تتضمن الخطة التمويلية النشاطات التي ستحقق بها الأموال والعائدات المتوقعة منها، بالإضافة إلى الضمانات التي تساعد في الحصول على الأموال اللازمة وتجنب المشاكل المتعلقة بالسداد وأن هذه الخطة تبين أيضاً مقدار التدفقات الداخلة والخارجية الشيء الذي يطمئن المقرضين على منح أموالهم عندما يعلمون مواعيد استردادها.

سادساً: تنفيذ الخطة التمويلية والرقابة عليها وتقييمها: إن تنفيذ الخطة يتطلب أن تكون موضوعة بشكل جيد قابل للتطبيق كما يتطلب المتابعة المستمرة وتصحيح الانحرافات الناجمة عن التنفيذ الخاطئ أو أسباب أخرى، ولا شك أن الخطة التمويلية يمكن أن تقادم، لهذا لابد من العمل على تحديدها وتعديلها وفق المتطلبات الحديثة.

المطلب الثالث : فعالية لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل

تساعد لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل من خلال:¹

أولاً: مؤشرات التوازن المالي

يشترط توفير شرط التوازن المالي في الاستخدامات، الذي يعمل على أن تكون الأموال الدائمة كافية لتمويل الأصول الثابتة، والأصول المتداولة تمويل بالقروض قصيرة الأجل. أي أن درجة سيولة عنصر من عناصر الأصول أكبر أو يساوي درجة استحقاق رأس المال الذي سمح تمويله.

وعليه تتوه الانحرافات في لوحة القيادة المتعلقة بمؤشرات التوازن المالي إلى عدم توازن الهيكل المالي وزيادة الخطر المالي من خلال زيادة الديون . فهي تتبه بأن هناك ابتعاد عن التخصيص الأمثل للموارد المالية.

وفي حالة ما إذا أشارت مؤشرات التوازن المالي إلى وجود انحراف كبير وعجز في تمويل الاستخدامات الثابتة بالموارد الثابتة ، أو عجز في تمويل الاستخدامات المتداولة، بد من اتخاذ قرار مالي من خلال البحث عن مصادر تمويل مستقرة أخرى وإضافية لضمان تعديل الهيكل المالي.

وفي حالة ما إذا أشارت هذه المؤشرات إلى وجود فوائض مالية فإنه يمكن ضمها للتمويل الذاتي وتمويل احتياجات أخرى.

¹ بلطرش مريم، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرداح ورقة، 2010-2011، ص 94-95.

الإدارة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة

أما إذا دلت المؤشرات عن انحرافات سلبية في الخزينة يتم اتخاذ قرار التمويل من خلال خفض حقوق العملاء وتمدد فترة سداد الموردين للاستغلال.

ثانياً: المردودية

بعد أن توفر المؤسسة الموارد المالية بناءً على الهيكل المالي الأمثل تقوم بتوظيفها في الاستثمارات ،والنتائج المحققة تقارن بالأصول المستخدمة من جهة، وبالأموال الخاصة الموظفة من جهة أخرى، وبالتالي نحصل على معدل العائد على مجموع الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية. حيث يرتبط معدل العائد على مجموع الأصول بنتيجة الاستغلال المحققة مما يعني طريقة التمويل (قروض،تمويل ذاتي).

وعليه تتبه لوحة القيادة إلى انحراف معدل العائد على مجموع الأصول عن سعر الفائدة؛ من خلال معدل الهامش الخام ونسبة التمويل الذاتي، ونسبة فترة استحقاق الديون ونسبة الاستقلالية المالية ونسبة الأصول ومؤشرات المديونية والتمويل الذاتي والاستثمارات...الخ.

فهي تبين إذا ما إذا كان هيكل التمويل من خلال أثر الرافع المالي في صالح المؤسسة أو لا من خلال مايلي:

*إذا كانت المردودية الاقتصادية أقل من سعر الفائدة :هذا يعني أن الرفع المالي في غير صالح المؤسسة أي بزيادة الاعتماد على الاستدانة تتخفض المردودية، وبالتالي يتم اتخاذ قرار التمويل بالاعتماد على التمويل الذاتي وزيادة سياسة الأرباح غير الموزعة، لأن مردودية الأموال الخاصة تتخفض بزيادة اللجوء إلى الاستدانة؛ وذلك بسبب ارتفاع المصروفات المالية .

*إذا كانت المردودية الاقتصادية تساوي سعر الفائدة :في هذه الحالة لا يؤثر الرفع المالي على المردودية المالية ،حيث تؤدي هذه الوضعية إلى حيادية أثر الرافعة المالية ،وحينها تتوحد دلالة كل من مردودية الأموال الخاصة والمردودية الاقتصادية، وهي نفس حالة انعدام الاستدانة.

*إذا كانت المردودية الاقتصادية أكبر من سعر الفائدة : يكون في هذه الحالة الرفع المالي في صالح المؤسسة عند زيادة اللجوء إلى الاستدانة ،بسبب انخفاض المصروفات المالية . عليه يتم اتخاذ قرار التمويل من خلال الاعتماد أكثر على الديون.¹.

ومنه يمكن للمؤسسة اتخاذ القرارات التمويلية المناسبة والتي تجعل هيكل التمويل أمثل يضمن تعطية الاستثمارات الدائمة والمتدالوة.

¹ نفس المرجع، ص 95-96.

وعليه فان لوحة القيادة تساعد في اتخاذ القرارات التمويلية التي تحدد إمكانية جمع الأموال في المؤسسة من خلال تحقيق الربحية، التدفق النقدي الإجمالي أي هيكل التمويل اللازم للتحكم في التدفق النقدي من خلال:

1-تمويل طويل الأجل لتغطية الاحتياجات الدائمة (الاستثمارات والاحتياج في رأس المال العامل).

2- تمويل متوسط الأجل لتغطية الاحتياجات المالية متوسطة الأجل.

3- تمويل قصير الأجل لتلبية الاحتياجات المؤقتة للمؤسسة.

خلاصة:

استطعنا من خلال هذا الفصل معرفة مفاهيم عامة حول الإدارة المالية بداية بتعريفها على أنها مختلف النشاطات المالية التي تقوم بها المؤسسة لتوفير الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة ثم توقفنا عند مختلف المراحل التي مررت بها الإدارة المالية، وبيان علاقتها بالميادين الأخرى وذكر خصائص أعضائها وصولاً إلى ذكر أهدافها والمتمثلة في تعظيم قيمة المؤسسة المحافظة على السيولة وتحقيق الأرباح. ونطرقنا أيضاً إلى المدير المالي الذي يعتبر المسؤول الأول عن النشاط المالي في المؤسسة، فذكرنا الصفات الواجب توافرها فيه وذكرنا أيضاً موقعه في الهيكل التنظيمي في المؤسسة وكذلك الدور والمهام الواجب القيام بها. وختمنا هذا الفصل بتوضيح العلاقة بين لوحات القيادة والإدارة المالية، وذلك من خلال أربعة مؤشرات وهي:

*مؤشرات التوازن المالي

*مؤشرات المردودية

*مؤشرات المديونية

*مؤشرات التمويل الذاتي

**الفصل الثالث: إستخدامات لوحة
القيادة في الإدارة المالية
لمؤسسة سوناطراك**

تمهيد:

من خلال دراسة الفصول السابقة تعرضنا للأطر النظرية التي يقوم عليها نظام لوحات القيادة والإدارة المالية مع توضيح العلاقة بينهما، باعتبار أن هذه الأخيرة أهم أداة في مراقبة التسيير. إضافة إلى مصادر التمويل التي تحتاجها المؤسسة لتغطية احتياجاتها المالية سواء كانت داخلية أو خارجية، وكذا معرفة العلاقة بين لوحة القيادة والإدارة المالية بالمؤسسة. سنحاول من خلال إسقاط تلك المضامين النظرية على الجانب التطبيقي

حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلات مباحث :

*المبحث الأول: بطاقة فنية عن شركة سوناطراك

*المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة بمؤسسة سوناطراك

*المبحث الثالث: إتخاذ قرارات التمويل من خلال لوحة القيادة في مؤسسة سوناطراك

المبحث الأول: بطاقة فنية عن شركة سوناطراك

المطلب الأول: تأسيس شركة "سوناطراك " وتطورها

بعد مرور عام من استقلال الجزائر أتضح للمسؤولين الأتراك أن قيام شركة وطنية للمحروقات تعد خطة سياسية واقتصادية، وبما أن الجزائر بلد منتج للمحروقات لا يمكنها أن تبقى في عزلة عن تسويق ونقل البترول والغاز إلى الأسواق الأجنبية وكذلك التوزيع في السوق الداخلية.

و نظرا للطلب المتزايد على المحروقات باستمرار ، وضرورة تمديد خطوط جديدة نحو حقول مكتشفة وبالإضافة إلى توقيف بعض الحقول القديمة صدر مرسوم وزاري رقم 491-63 بتاريخ 31-12-1963 يعلن عن قيام شركة وطنية لنقل المحروقات هذه الشركة تقسم إلى خمسة أقسام هذه:

1-قسم البحث والتنقيب.

2-قسم الإنتاج.

3-قسم النقل.

4-قسم التمييع.

5-قسم التوزيع.

أولاً: أهداف الشركة سوناطراك :

1- البحث والتنقيب عن حقول الغاز والبترول .

2- استغلال حقول البترول .

3- تسويق أكبر كمية ممكنة من الغاز والبترول وتحقيق أرباح من وراء هذه العملية .

4- تحديد شبكة النقل والتسويق للقيام بوظيفة التسويق على أحسن وجه ويعتبر قسم النقل من أهم النشاطات لدى الشركة وهذا لبعد منابع البترول عن أماكن التصدير والتسويق ويعتبر أول ميدان اعتمدت عليه الشركة حيث يتفرع قسم النقل إلى 8 مديريات وتسمى بمديريات الاستغلال وهي:

1) المديرية الجهوية لنقل المحروقات للشرق المتواجدة ب斯基كدة .

2) المديرية الجهوية لنقل المحروقات للغرب المتواجدة بأرزيو .

3) المديرية الجهوية لنقل المحروقات للجنوب بحوض الحمراء بحاسي مسعود .

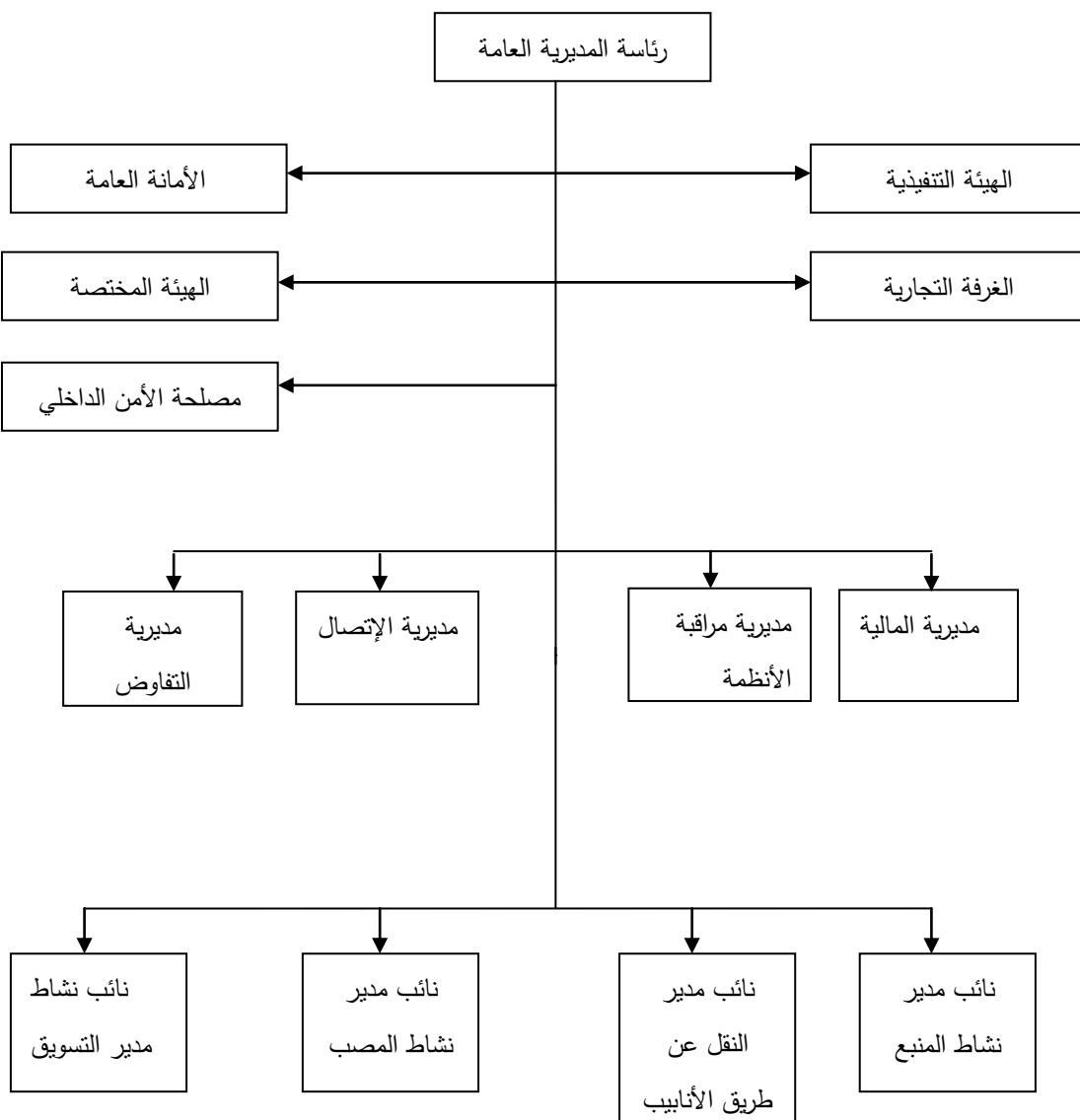
الفصل الثالث:

إستخدامات لوحة القيادة في الإدارة المالية مؤسسة سوناطراك

- 4) المديرية الجهوية للنقل الغاز الطبيعي نحو إيطاليا .
- 5) المديرية الجهوية للنقل الغاز الطبيعي نحو إسبانيا.
- 6) المديرية الجهوية للنقل المحروقات للوسط المتواجدة ببجاية .
- 7) المديرية الجهوية للنقل المحروقات للجنوب الشرقي بعين أمناس .
- 8)المديرية الجهوية لصيانة المتواجدة بالأغواط .

والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك

الشكل6:الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني:المديرية الجهوية للنقل بالأنباب

أولا: تعريف المديرية الجهوية لفرع النقل بالأنباب - سكيكدة -

تأسست المديرية الجهوية لنقل المحروقات بسكيكدة سنة 1971 ، وهي تقع في المنطقة الصناعية بالجهة الشرقية لمدينة سكيكدة ، وتمثل نشاطها في نقل المحروقات السائلة والغازية عن طريق الأنابيب انتلافا من حقول الإنتاج الموجودة بحسي الرمل و حاسي مسعود ، إلى مراكز الاستغلال والتمويل الكائنة في شرق البلاد وكذلك نقل الغاز وتوزيعه إلى الأسواق التونسية والإيطالية ، وكذلك نقل البترول والغاز إلى أوربا عبر ميناءين بتروليين بالإضافة إلى صيانة منشآت النقل كما تشمل على شبكة نقل المحروقات.

ثانيا: مكانتها الاقتصادية

إن فرع نقل المحروقات عبر الأنابيب الذي هو أحد أهم الفروع المكونة لشركة سوناطراك ، والذي تتبّع منه المديرية الجهوية لناحية الشرق حيث تعتبر القلب النابض لكل المنطقة الصناعية بمدينة سكيكدة ، وتمدّها بكمية معتبرة من الغاز والبترول وتوزعها على مختلف المركبات المزروعة فيها كل حسب مجال عمله مثل: الغاز والبترول نحو المركب تكرير البترول أو الميناء للتصدير ... إلخ GL1K و بهذه العملية تكون قد قامت بخدمة النظام العام لتوزيع المحروقات .

ثالثا: أهداف الوحدة

و للوحدة أهداف مستقبلية والمتمثلة في :

1- نقل المحروقات السائلة والغازية عبر الأنابيب من حقول الإنتاج نحو مركبات التحويل والتبييع وموانئ الشمال الشرقي الجزائري .

2- الاستغلال الأمثل للميناءين البتروليين.

3- صيانة منشآت المحروقات.

4- تسخير و استغلال محطات الضغط والضخ لحفظ على قدرة الضخ والضغط المسطرة لها.

رابعا: دوائر الوحدة

* دائرة نقل الغاز :

مهنة هذه الدائرة تتجلى في السهر على نقل الغازات عبر الأنابيب من المنبع إلى نهايات الوصول ، حيث تقام عليها التحاليل ثم التسويق سواء إلى السوق الداخلية أو الأسواق الخارجية و توجد بها 5 مصالح هي

الفصل الثالث:

إستخدامات لوحة القيادة في الإدارة المالية مؤسسة سوناطراك

مصلحة التسيير الغاز، مصلحة أنبوب الغاز، مصلحة نهائى الوصول، مصلحة المخابر ومصلحة نهائى وادى الصفاصاف

* دائرة حماية المنشآت:

مهمة هذه الدائرة هي حماية منشآت نقل المحروقات وكذلك الخزانات بواسطة خمسة مصالح هي:

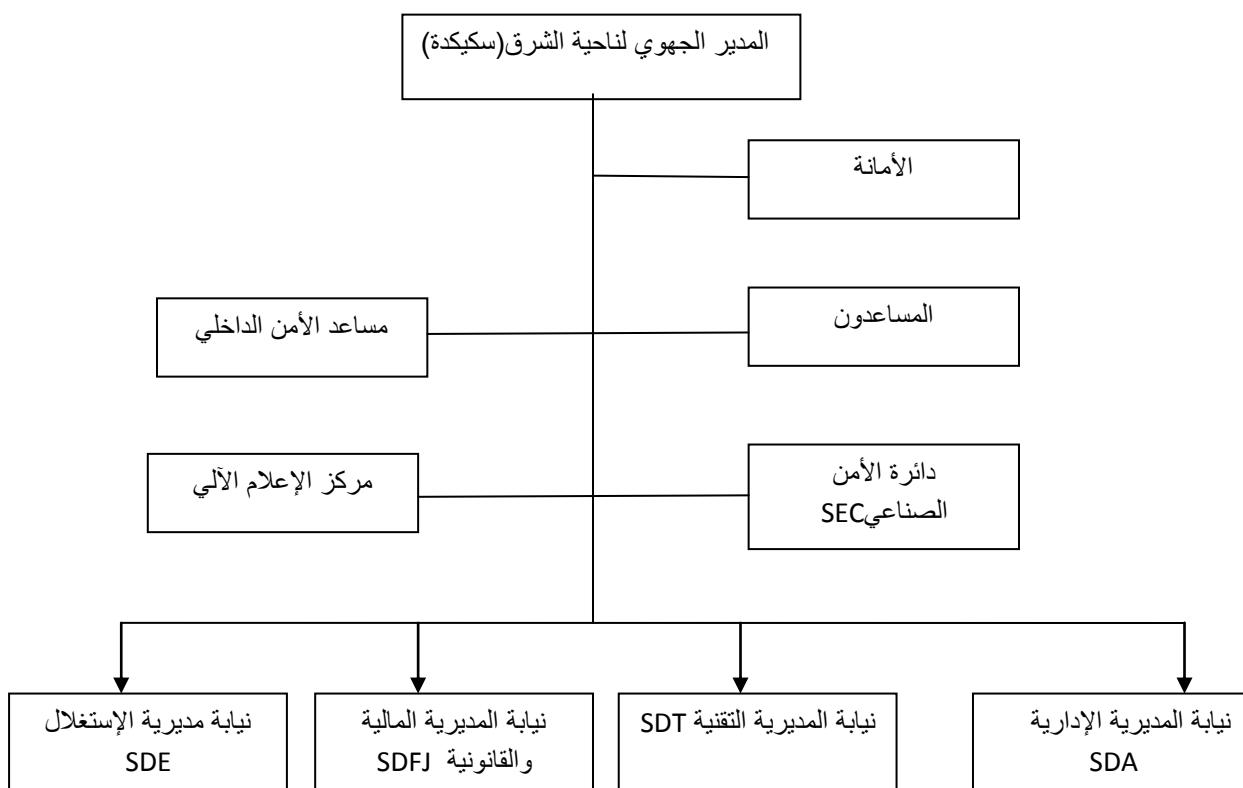
- مصلحة التآكل (CORROSION)، مصلحة الحراسة والمراقبة، مصلحة بناء والإصلاح، مصلحة صيانة المخازن، مصلحة صيانة الأنابيب

* دائرة الصيانة:

هذه الدائرة مكلفة بالحفظ والتسيير التقني والإداري لتركيبات المنطقة، و توجد بها خمسة مصالح هي :
مصلحة الميكانيك ، مصلحة الكهرباء ،مصلحة المنهجية ،مصلحة الآلية ،مصلحة الاتصالات

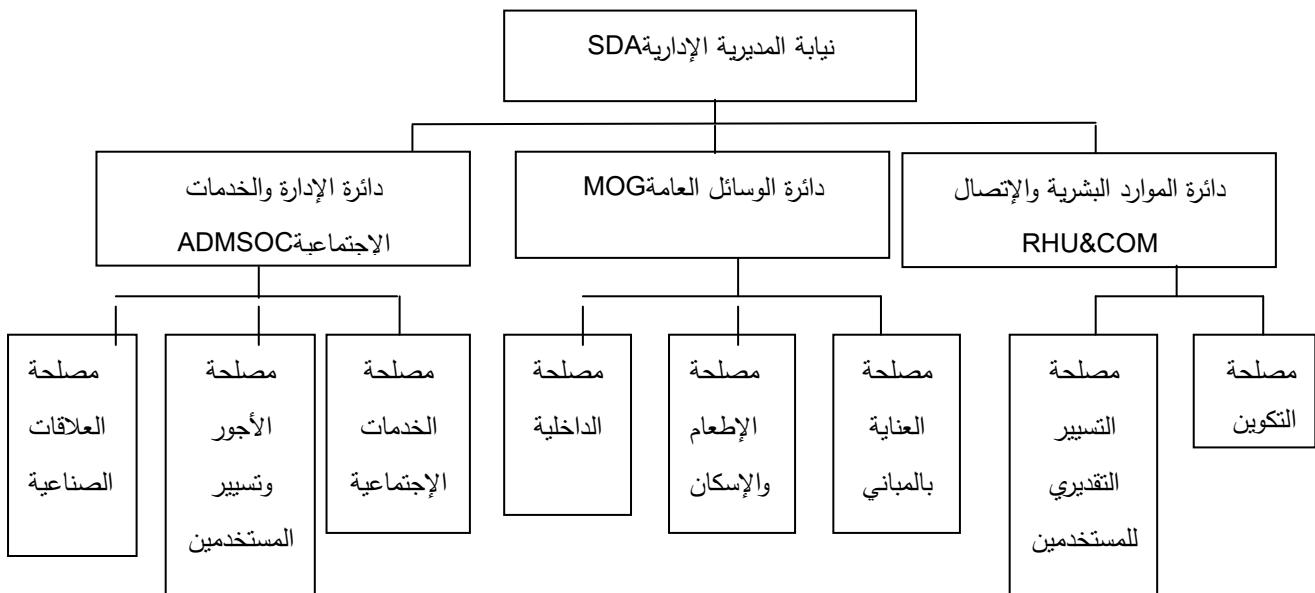
والشكل المولاي يبين الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لفرع النقل عبر الأنابيب:

الشكل 7: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لفرع النقل عن طريق الأنابيب



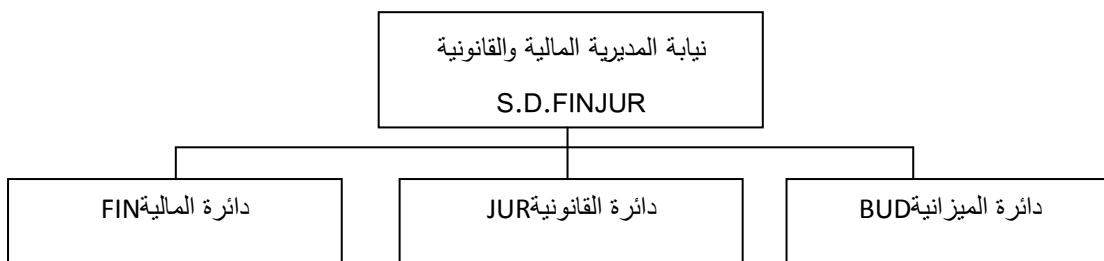
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل8:هيكل نيابة المديرية الإدارية



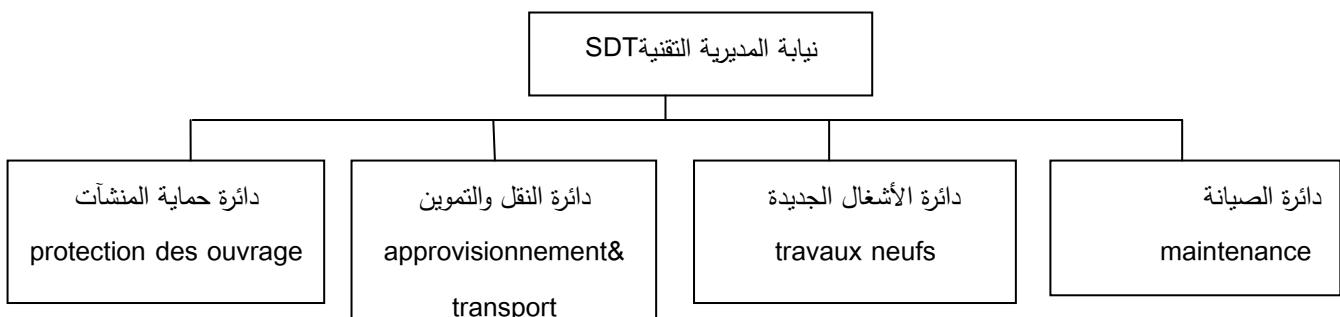
المصدر:من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل9:هيكل نيابة المديرية المالية والقانونية



المصدر:من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل10:هيكل نيابة المديرية التقنية



المصدر:من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل 11: هيكل نيابة مديرية الإستغلال



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

* دائرة الأشغال الجديدة :

هذه الدائرة مهمتها هي التكفل بالتنسيير التقني والإداري لضمان دراسة ملائمة لمتطلبات وتنفيذ المشاريع حسب القوانين المتفق عليها وتوجد بها خمسة مصالح هي:

مصلحة الوثائق مصلحة التنظيم والترتيب، مصلحة متابعة والتحقيق ومصلحة الأشغال والأنباب كما نلاحظ من الهيكل التنظيمي إن هناك 6 دوائر لها علاقة مباشرة مع مدير الجهوبي نظراً لأهمية النشاطات التي تقوم بها هذه الدوائر وهي مركز الإعلام الآلي دائرة التموين والنقل ، دائرة الأمن الصناعي ، دائرة التنمية والموارد البشرية ، دائرة الوسائل العامة ودائرة المالية .

* دائرة المالية: و تتكون من خمسة مصالح وهي:

مصلحة إعلام التسيير و الدراسات، مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة الميزانية والمراقبة مصلحة الخزينة، مصلحة المنازعات والقانون.

* دائرة نقل البترول: مهمة هذه الدائرة هي نقل البترول من حاسي مسعود إلى سكيكدة والتنسيق بين وظائف مختلف الأنابيب والمحطات وتسهر وتنشط العلاقات مع المصالح الأخرى وتوجد بها أربعة مصالح هي : مصلحة أنبوب البترول، مصلحة التسيير البترول ، مصلحة نهائي الوصول ، مصلحة برج المراقبة.

* دائرة الأماكن الصناعي : مهمتها الرئيسية حماية المنشآت وحماية التركيبات والعمال وهي تقسم إلى ثلاثة مصالح هي: مصلحة المراقبة مصلحة التدخل ، مصلحة الحراسة والمراقبة.

* دائرة التموين و النقل: مهمتها هذا النقل والتموين وتوجد بها خمسة مصالح هي : مصلحة الشراء ، مصلحة التسيير والمخزون، مصلحة التسيير التقني ، مصلحة النقل وترتيب السلع، ومصلحة الصيانة والإصلاحات.

* مركز الإعلام الآلي: هدفه الرئيسي هو إنشاء وخلق وتطوير فإذا كان ببرامج تسهيل مهمة المستعملين للحاسوب وكذلك القيام بمختلف التصليحات و إدخال كل المعلومات المحاسبية في الحاسوب لإنجاز مختلف الجداول المحاسبية (الميزانية-الميزان المراجعة- دفتر الأستاذ ..إلخ).

* دائرة التنمية والموارد البشرية: تقوم بتسهيل رأس المال البشري للمؤسسة وكذا السهر على طرق احترام القوانين و الأنظمة.

المطلب الثالث: نظرة عامة حول الدائرة المالية

أولاً: مهام الدائرة المالية

تعد الدائرة المالية القاعدة التي يرتكز عليها في تبيان التكاليف والإيرادات باستعمال عدة تقنيات المتمثلة في المحاسبة التحليلية، المحاسبة العامة، التحليل المالي، الجبائية، وتمثل المهام الدائرة المالية في ما يلي:

- 1- وضع كل الإجراءات التنظيمية الوظيفية المالية.
- 2- السهر على المتابعة الدقيقة للمحاسبة العامة والتحليلية.
- 3- السهر على إدخال واستعمال المعلومات مع احترام القواعد والقوانين الخاصة بالمالية
- 4- المشاركة في جميع اللجان واجتماعات العمل.
- 5- تقييد جميع العمليات المحاسبية التي تتم على مستوى المديرية بالاعتماد على المخطط الوطني المحاسبي .
- 6- متابعة البرنامج السنوي للمخطط.
- 7- مراقبة ومتابعة نظم التسيير.

8- المراقبة والربط بين مختلف نشاطات صالح الدائرة والمتمثلة في :

* مصلحة المنازعات القانونية: وتشمل

- فرع التامين.
- فرع العقود.
- فرع القانون.

* مصلحة الأعلام والتسهير :

- فرع البنك.
- فرع الصندوق.

* مصلحة الميزانية والمراقبة:

- فرع الميزانية والاستغلال.

الفصل الثالث:

إستخدامات لوحة القيادة في الإدارة المالية مؤسسة سوناطراك

- فرع الميزانية والاستثمار.

*مصلحة المحاسبة العامة:

- فرع الموردين والعملاء.

- فرع العمليات المختلفة.

- فرع المركزية.

- فرع الاستثمارات.

ثانياً: مصالح الدائرة المالية

1-مصلحة المنازعات القانونية:

وتقوم بكل الأعمال القانونية المتعلقة بالشركة بما فيها :

* العقود المتداولة في الوحدة .

* متابعة كل النزاعات الداخلية مع العمال أو مع المؤسسات الخارجية.

وتنقسم إلى:

-فرع التأمين.

-فرع القانون.

-فرع العقود.

2-مصلحة الخزينة

تقوم بتسهيل كل العمليات المالية الخاصة بالمؤسسة وتتفرع إلى البنك والصندوق.

3-مصلحة الإعلام والتسهيل

اعتماداً على هذه المصلحة تقوم المؤسسة بالتسهيل الجيد واتخاذ القرارات الازمة للتخطيط ، وتنقسم إلى :

-فرع المحاسبة التحليلية .

-فرع إعلام التسهيل .

4-مصلحة المحاسبة العامة

الفصل الثالث:

استخدامات لوحة القيادة في الإدارة المالية مؤسسة سوناطراك

تقوم هذه المصلحة بتنقييد كل العمليات المحاسبية التي تجري بالوحدة، بالإضافة إلى إعداد الميزانية الختامية، وتحديد نتيجة الدورة، وتنقسم إلى أربعة فروع :

أ-فرع العملاء والموردين

ويقوم بتسجيل كل العمليات الخاصة بالموردين في دفتر خاص بشكل تسلسلي؛ بعد أن يكون المحاسب قد ملئ استماراة سند التسجيل، ويكون مرفقاً بالوثائق الضرورية وهي: طلب الشراء، إذن الطلبية، الفاتورة ، وصل التسليم، مع إصدار عدة نسخ من المرفقات ، وتسوية كل العمليات المتعلقة بالعملاء .

ب-فرع العمليات المختلفة :

يقوم هذا الأخير بإعداد سند قيد بين الوحدات، وسند قيد العمليات المختلفة ، وكذلك بتسجيل مصاريف العاملين (حساب 63) .

ج- فرع المركزية :

يقوم بتسجيل كل العمليات الصادرة من مختلف فروع مصلحة المحاسبة العامة ، ومصلحة الخزينة و إدخالها في الحاسب الذي بدوره يعالج المعلومات المحاسبية عن طريق برنامج إعلام آلي بصفة دورية (كل شهر) ، مع إرسال المعلومات المحاسبية لوحدة DRGS إلى المديرية المركزية بالعاصمة (TRC)، وهذا لاستغلالها ومعالجتها لتوحيد معطيات كل الوحدات من الشمال إلى الجنوب ومن الشرق إلى الغرب ونفس العملية تجري في آخر السنة وهذا لإصدار الميزانية الختامية لفرع TRC بمختلف وحداتها .

د- فرع الاستثمارات :

يهتم هذا النوع بكل ما يخص الاستثمارات وبنجاحه ومتابعة الإهتلاكات ومختلف عمليات شراء الاستثمارات، وكذلك إعداد ملف الاستثمارات الخردة مع وضع القيمة الأصلية والقيمة الباقيه وإرساله إلى لجنة مختصة .

المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة بمؤسسة سوناطراك

تعبر لوحة القيادة لمؤسسة سوناطراك على المقارنة بين التقديرات والإنجازات للمؤسسة، وإيجاد نسبة الانجاز أو الانحراف بينهما من خلال مجموعة من المؤشرات، فهي توضح صورة السير الحسن لأداء الأنشطة كما تظهر الخلل الذي يشوبها.

المطلب الأول: إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة

تشكل لوحة القيادة بمؤسسة سوناطراك بالإعتماد على مجموعة من المعطيات التي يتم تحضيرها في شكل جداول والتي توضح من خلالها سير الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

حيث تتعلق هذه المعطيات بثلاث مؤشرات سوف نقوم بعرض كل مؤشر في جدول حيث أخذنا شهر فبراير 2014 كعينة لذلك.

المؤشر الأول: خاص بمتابعة المصارييف والإيرادات

يظهر هذا المؤشر كل المصارييف والإيرادات التي بحوزة المؤسسة في شهر فبراير 2014 فهي شبيهة بجدول حسابات النتائج ، كما توضح كذلك توقعات الشهر وانجازاته.

والجدول التالي يبين ذلك:

الفصل الثالث:

إستخدامات لوحدة القيادة في الإدارة المالية مؤسسة سوناطراك

الجدول 2: المصارييف والإيرادات لشهر فيفري 2014

الوحدة=كيلو دينار(1000 دج=1 كيلو دينار)

رقم الحساب	المصاريف	تقديرات 2014	التدابير الشهرية	التحقيقات الشهرية
60	مشتريات مستهلكة	236 429	10 966	7 529
61	خدمات	768 701	57 033	32 519
62	خدمات أخرى	352 208	30 142	29 303
63	مصاريف المستخدمين	1599 381	133 883	117 782
64	ضرائب و رسوم	420 177	31 639	30 599
66	مصاريف مالية	-	-	-
67	مصاريف متعلقة بالعناصر الغير عادية	-	-	-
68	حصص الإهلاك	6212 113	517 698	517 689
7245	إهلاك ذاتي	47 111	3 142	5 398
	المجموع	9 636 119	784 494	740 819

رقم الحساب	الإيرادت	تقديرات 2014	التدابير الشهرية	التحقيقات الشهرية
70	مبيعات البضائع والمواد المصنعة	13 195 376	1 053 487	945 348
	- لغير سوناطراك	36 220	-	-
	- لسوناطراك	13 339 975	1 053 487	945 348
72	إنتاج المؤسسة لذاتها	-	-	-
73	إنتاج مخزون	-	-	-
74	أداء خدمات	-	-	-
75	نواتج أخرى	38 658	-	-
76	نواتج مالية	-	-	-
77	نواتج مختلفة	-	-	-
78	تحويل تكاليف الإستغلال	-	-	-
	المجموع	13 414 853	1 053 487	945 348

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم 1

الهدف من هذا الجدول المقارنة بين الإنجاز الفعلي أو الحقيقي وبين الإنجاز المقدر أو المتوقع.

الفصل الثالث:

استخدامات لوحدة القيادة في الإدارة المالية مؤسسة سوناطراك

المؤشر الثاني: خاص بمتابعة الإنتاج أو الكميات المنقولة

حيث يظهر هذا المؤشر الكميات المنقولة من البترول والغاز المقدرة خلال السنة، وكذلك تتضمن التقديرات والتحقيقـات الشهـرـية.

الجدول 3: الكـمـيات المـنـتجـة خـلـال شـهـر فـيـفـري 2014

الوحدة=طن معدل بترول (TEP)

الإيرادات	تقديرات 2014	التقديرات الشهرية	التحقيقـات الشهـرـية
بترول	5 913 600	453 646	488 265
بترول خفيف	2 507 910	190 687	157 766
غاز البروبان الممـيـع	–	–	–
غاز طبيعـي	6 327 657	519 167	414 204
غاز طبيعـي GK1- GK2	5 555 025	459 897	354 934
غاز طبيعـي GK3	772 632	59 270	59 270
المجموع	14 749 167	1 163 500	1 060 235

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم 1

الهدف من هذا المؤشر هو متابعة التغير في الكميات المنقولة أو المنتجة والتحكم فيها من خلال تحليل الإنحرافـات.

المؤشر الثالث: خاص بمتابعة رقم الأعمال

حيث يظهر هذا المؤشر المـبيـعـات السنـوـية المـقدـرة وكـذـالـك التـقـدـيرـات الشـهـرـية وما هو مـحـقـق فـعـلا خـلـال هـذـا الشـهـر.

الجدول 4: رقم الأعمال لشهر فيفري 2014

الوحدة=كيلو دينار (1000 دج = 1 كيلو دينار)

الإيرادات	المجموع	المجموع	تقديرات 2014	النقدارات الشهرية	التحقيقـات الشهـرـية
بترول			5 192 818	358 834	386 218
بترول خفيف			2 430 440	166 551	137 798
غاز طبيعي			5 752 936	528 102	421 332
غاز طبيعي GK1-GK2			5 204 952	467 812	361 042
غاز طبيعي GK3			547 984	60 290	60 290
المجموع			13 376 194	1 053 487	945 348
خدمات مقدمة للغير			0	0	0
إيرادات مختلفة			0	0	0
المجموع			13 376 194	1 053 487	945 348

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم 1

والهدف من هذا المؤشر هو مراقبة تطور المبيعات للمؤسسة من خلال المقارنة بين ما هو مقدر مع ما تم إنجازه فعلا وتحليل النحافات الناتجة.

المطلب الثاني: تصميم لوحة القيادة بالمؤسسة

لتوسيع كيف يتم تصميم لوحة القيادة بمؤسسة سوناطراك تم إجراء مقابلة مع رئيس قسم المالية الذي أفادنا بالمعلومات التالية:

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

المسؤول عن إعداد لوحة القيادة في مؤسسة سوناطراك هو إطار سامي في المؤسسة وحاائز على شهادة ليسانس كلاسيك وهو الذي يشرف على هذا العمل لمدة طويلة، وذلك بمساعدة اللجان التابعة له.

الفصل الثالث:

إستخدامات لوحدة القيادة في الإدارة المالية مؤسسة سوناطراك

بعد الإلتام من تفويض لوحدة القيادة ترسل المعطيات السابقة إلى المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك الواقعة في الجزائر العاصمة وهي المسئولة عن مناقشة تلك المعطيات ، وعلى ضوئها يتم تشكيل لوحات القيادة العامة للمؤسسة.

من خلال معرفة شكل لوحدة القيادة وبناءً على المعلومات المعطاة من طرف المؤسسة، يمكن إعداد ثلات لوحات قيادة خاصة بشهر فيفري والتي يتم إستخدامها من طرف المؤسسة كما يلي:

أولاً: لوحدة القيادة الخاصة بالتكليف والإيرادات

ثانياً: لوحدة القيادة الخاصة بالإنتاج

ثالثاً: لوحدة القيادة الخاصة برقم الأعمال

أولاً: لوحدة القيادة الخاصة بالتكليف والإيرادات لشهر فيفري 2014

الجدول 5: لوحدة القيادة الخاصة بالتكليف والإيرادات لشهر فيفري 2014

الوحدة=كيلو دينار (1000 دج=1 كيلو دينار)

نسبة التحقيق ت % 5)/(1) (نسبة التحقيق % (5)/(4)	التراكمات إلى غاية شهر فيفري		شهر فيفري		تقديرات 2014 (1)	التكليف	رقم الحساب
		التحقيق (5)	التقديرات (4)	نسبة التحقيق % (3)/(2)	التحقيق (3)	التقديرات (2)		
%6	%78	14150	18410	%69	7529	10966	236 429	مشتريات مستهلكة 60
%9	%59	65805	110921	%57	32519	57033	768 701	خدمات 61
%15	%95	52570	55564	%97	29303	30142	352 208	خدمات أخرى 62
%15	%92	240083	260547	%88	117782	133883	1599381	مصاريف المستخدمين 63
%15	%97	64175	66344	%97	30599	31639	420 177	ضرائب ورسوم 64
%0	%0	0	115	0	0	0	0	مصاريف مالية 66
%0	%0	0	0	0	0	0	0	مصاريف متعلقة بالعناصر الغير عادية 67
%17	%100	1035188	1035188	%100	517689	517689	6212113	مخصصات إهلاك 68
%23	%156	10992	7068	%172	5398	3142	4711	إهلاك ذاتي 7245
%15	%95	1483263	1554157	%94	740819	784494	9636119	المجموع

الفصل الثالث:

إستخدامات لوحة القيادة في الإدارة المالية مؤسسة سوناطراك

نسبة التحقيقات % (5)/(1)	التراكمات إلى غاية شهر فيفري			شهر فيفري			تقديرات 2014 (1)	التكاليف	رقم الحسا ب
	نسبة التحقيقات % (5)/(4)	التحقيقات (5)	التقديرات (4)	نسبة التحقيقات % (3)/(2)	التحقيقات (3)	التقديرات (2)			
%15	%93	2064559	2210327	%90	945348	1053487	13376195	مبيعات بضائع و المواد المصنعة	70
%0	%0	0	0	%0	0	0	36220	لغير سوناطراك	
%15	%93	2064559	2210327	%90	945348	1053487	13339975	لسوناطراك	
%0	%0	0	0	%0	0	0	0	إنتاج المؤسسة لذاتها	72
%0	%0	0	0	%0	0	0	0	إنتاج مخزون	73
%0	%0	0	0	%0	0	0	0	أداء خدمات	74
%0	%0	0	0	%0	0	0	38658	نوافج أخرى	75
%0	%0	0	0	%0	0	0	0	نوافج مالية	76
%0	%0	0	0	%0	0	0	0	نوافج مختلفة	77
%0	%0	0	0	%0	0	0	0	تحويل تكاليف الإستغلال	78
%15	%93	2064559	2210327	%90	945348	1053487	13414853	المجموع	
%15	%89	581296	656170	%76	204529	268993	3778734	النتائج	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم 2

* التعليق على لوحة القيادة الخاصة بالمصاريف والإيرادات:

من خلال إعداد وتصميم لوحات القيادة الخاصة بشهر فيفري التي تم فيها دراسة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها خلال سنة 2014، وذلك من خلال وضع تقديرات ومقارنتها مع ما هو محقق فعلاً وعلى هذا الأساس يتبيّن لنا ما يلي:

مؤسسة سوناطراك قدرت تحمل مصاريف سنوية بمبلغ **9636119** كيلو دينار، حيث يجب تغطيتها خلال السنة. حيث في شهر فيفري قدرت تحمل مصاريف قدرها **784494** كيلو دينار، ولكنها حققت فعلاً **740819** كيلو دينار، أي ما نسبته **95%** وهي نسبة معقولة.

ومن جهة أخرى فقد قدرت التراكمات إلى غاية شهر فيفري بـ **1554157** كيلو دينار في حين أنها حققت فعلاً **1483263** كيلو دينار أي بنسبة **95%** وهي نسبة جيدة.

ومنه فإن المؤسسة حققت **15%** كنسبة من المبلغ الذي تم تقديره سنوياً وهذا خلال شهرين وهي نسبة مقبولة في حال إستمرارها.

أما بالنسبة للإيرادات فقد قدرت المؤسسة تحقيق إيرادات بمبلغ **13414853** كيلو دينار وذلك خلال 2014.

الفصل الثالث:

استخدامات لوحة القيادة في الإدارة المالية مؤسسة سوناطراك

حيث في شهر فيفري قدرت الإيرادات بـ 105348 كيلو دينار حقق منها مبلغ 945348 كيلو دينار، أي ما نسبته 90% وهي نسبة جيدة.

في حين بلغت التراكمات المقدرة إلى هذا الشهر 2210327 كيلو دينار في حين تم تحقيق مبلغ 2064559 كيلو دينار أي ما نسبته 93% وهي نسبة جيدة.

وبالتالي فإن المؤسسة حققت نسبة 15% من التقديرات السنوية وهذا خلال شهرين وهي نسبة حسنة في حال إستمرارها.

أما فيما يتعلق بالنتائج فقد قدرت المؤسسة تحقيق نتيجة سنوية قيمتها 3778734 كيلو دينار، وبالنسبة لشهر فيفري فقد قدرت النتيجة بـ 268993 كيلو دينار فيما تم تحقيق ما قدره 204539 كيلو دينار فيما حققت فعلاً مبلغ 581296 كيلو دينار أي ما نسبته 89% وهي نسبة مقبولة.

وبالتالي فإن المؤسسة حققت نسبة 15% من التقديرات السنوية للنتيجة وهذا خلال شهرين وهي نسبة مقبولة في حال إستمرارها.

ثانياً: لوحة القيادة الخاصة بكمية الإنتاج لشهر فيفري 2014

الجدول 6: لوحة القيادة الخاصة بكمية الإنتاج لشهر فيفري 2014

الوحدة=كيلو دينار (1000 دج=1 كيلو دينار)

نسبة التحقيق (%) (5)/(1)	التراكمات إلى غاية شهر فيفري			شهر فيفري			تقديرات 2014 (1)	المنتج (الكميات المنقوله)
	نسبة التحقيق (%) (5)/(4)	التحقيق (5)	التقديرات (4)	نسبة التحقيق (%) (3)/(2)	التحقيق (3)	التقديرات (2)		
%17	%106	1014639	955897	%108	488265	453646	5913600	بترول
%13	%80	322903	402797	%83	157766	190687	2507910	بترول خفيف
%0	%0	0	0	%0	0	0	0	غاز البروبان الممبع
%15	%89	963367	1083748	%80	414204	519167	6327657	غاز طبيعي
%14	%79	758238	958857	%77	354934	459897	5555025	غاز طبيعي GK1 - GK2
%27	%164	205129	124891	%100	59270	59270	772632	غاز طبيعي GK3
%16	%94	2300909	2442442	%91	1060235	1163500	13376194	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم 3

الفصل الثالث:

استخدامات لوحة القيادة في الإدارة المالية مؤسسة سوناطراك

*تحليل لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج:

من خلال إعداد وتصميم لوحات القيادة الخاصة بالإنتاج نجد أن مؤسسة سوناطراك قدرت نقل ما قيمته 14749167 كيلو دينار من المنتجات سنويا حيث يتمثل هدفها في الوصول إلى هذه القيمة مع نهاية السنة.

حيث في شهر فيفري قدرت نقل ما قيمته 1163500 كيلو دينار في حين أنها تمكن من نقل 1060235 كيلو دينار من المنتجات أي ما نسبته 91% وهذه نسبة جيدة.

في حين بلغت التقديرات المتراكمة إلى غاية شهر فيفري 2442442 كيلو دينار في حين أنها حققت فعلاً 2300909 كيلو دينار أي بنسبة 94% وهي نسبة جيدة.

وبالتالي فالمؤسسة حققت ما نسبته 16% من الكميات النقلة المقدرة سنويا وهذا خلال شهرين وهذه نسبة جيدة في حال إستمرارها.

ثالثاً: لوحة القيادة الخاصة برقم الأعمال لشهر فيفري 2014

الجدول 7: لوحة القيادة الخاصة برقم الأعمال لشهر فيفري 2014

الوحدة=كيلو دينار (1000 دج=1كيلو دينار)

نسبة التحقيق % (5)/(1)	التراكمات إلى غاية شهر فيفري			شهر فيفري			تقديرات 2014 (1)	المتوج (رقم الأعمال)
	نسبة التحقيق %	التحقيق (5)	التقديرات (4)	نسبة التحقيق %	التحقيق (3)	التقديرات (2)		
	(5)/(4)			(3)/(2)				
%15	%106	802580	756081	%108	386218	358834	5192818	بترول
%12	%80	282034	351814	%83	137798	166551	2430440	بترول خفيف
%0	%0	0	0	%0	0	0	0	غاز البروبان الممیع
%17	%89	979946	1102399	%80	421332	528102	5752936	غاز طبيعي
%15	%79	771287	975359	%77	361042	467812	5204952	غاز طبيعي GK1- GK2
%38	%164	208659	127040	%100	60290	60290	547984	غاز طبيعي GK3
%15	%93	2064560	2210294	%90	945348	1053487	13376194	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم 3

*تحليل لوحة القيادة الخاصة برقم الأعمال:

من خلال تصميم لوحة القيادة الخاصة برقم الأعمال نجد أن مؤسسة سوناطراك قدرت رقم أعمال بمبلغ 13376194 كيلو دينار في سنة 2014 .

حيث في شهر فيفري قدرت رقم أعمال ب 1053487 كيلو دينار ، في حين أنها تمكنت من تحقيق رقم أعمال قدر ب 945348 كيلو دينار أي مانسبته 90% من المجموع وهذه نسبة جيدة.

في حين بلغت التقديرات المتراكمة إلى غاية شهر فيفري 2210294 كيلو دينار في حين أنها حققت رقم أعمال 2300909 كيلو دينار أي ما نسبته 94% وهي نسبة جيدة.

وبالتالي فالمؤسسة حققت ما نسبته 15% من رقم الأعمال المقدر خلال السنة وهذا خلال شهرين وهي نسبة جيدة في حال إستمرارها.

المبحث الثالث: إتخاذ قرارات التمويل من خلال لوحة القيادة في مؤسسة سوناطراك

سيتم في هذا المبحث عرض لوحة قيادة نموذجية تضم مؤشرات أخرى تختلف عن المؤشرات السابقة للوحدة القيادة بالمؤسسة.

المطلب الأول: لوحة القيادة النموذجية للمؤسسة

سيتم تقديم لوحة قيادة نموذجية للمؤسسة تحتوي على مؤشرات أخرى مهمة لذلك تمثل في مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات المديونية ومؤشرات التمويل الذاتي وأخيراً مؤشرات المردودية، لهذا اعتمدنا على دراسة السنوات.

لتوضيح الدراسة أكثر .نقوم أولاً بحساب المؤشرات(2013-2014)

أولاً: حساب مؤشرات التوازن المالي

تتمثل مؤشرات التوازن المالي في رأس المال العامل، رأس المال العامل الإجمالي، احتياجات رأس المال العامل والخزينة الصافية الإجمالية.

حساب رأس المال العامل :يعرف رأس المال العامل على أنه هامش إضافي لمواجهة المخاطر الطارئة ، يتم تقديره حسب قدرات المؤسسة وطبيعتها وتصورها .حيث يحسب بالعلاقة التاليتين:

من أعلى الميزانية : $\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$

من أسفل الميزانية : $\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{القروض القصيرة الأجل}$

قبل حساب رأس المال العامل نقوم بإعداد الميزانية المالية المختصرة.

الفصل الثالث:

إستخدامات لوحة القيادة في الإدارة المالية مؤسسة سوناطراك

الجدول 8: الميزانية المالية المختصرة

الوحدة=كيلو دينار (1000 دج = 1 كيلو دينار)

الأصول	2013	الخصوص	2014	2013	2014
الثبيثات العينية	8911685195.67	رأس المال	8625128651.37	-	-
الثبيثات قيد الإجاز	649437878.05	مرحل من جديد	1636675204.72	-	-
حساب متاح (مواد مركبة)	140242943867.97	النتيجة	126249147894.51	3773118986.97	8042269994.86
ثبيثات مالية أخرى	54477623.81	حسابات إرتباط بين المؤسسات والشركات بالمساهمة	85988527.59	144221510276.26	125526242436.11
مجموع الأصول غير الجارية	149858544529.50	مجموع الأموال الخاصة	136596940278.19	147994629263.23	133568512430.97
التمويلات الأخرى	2075645068.21	مؤونة الأعباء للخصوص غير الجارية	2278680559.53	2730544880.22	3504027486.00
مخزونات تراقبها المؤسسة	556151.73	مجموع الخصوم غير جارية	-	2730544880.22	3504027486.00
موردون مدينيين	1343153.96	الموردون والحسابات المرتبطة	1167850.68	1128622849.09	995833002.51
زيائن	617790745.82	المستخدمون والحسابات المرتبطة	2979130.00	603335348.69	590016787.92
المستخدمون والحسابات الملحة	468000.00	هيئات إجتماعية وحسابات مرتبطة	6110000.00	140899111.20	141436427.08
ضرائب ورسوم	12270722.66	الدولة والهيئات المحلية	-	121561059.18	169828300.08
مختلف الدائنين والمدينيين	76967365.21		3780000.00		
الأعباء أو المنتجات المعنية مسبقاً والمؤنات	39887448.64		29190039.88		
البنك	36591285.61		50668262.78		
الخزينة	84192.00		138316.50		
مجموع الأصول الجارية	2861047982.11	مجموع الخصوم الجارية	2372714156.37	1994418368.16	1897114517.59
مجموع الأصول	152719592511.61	مجموع الخصوم	138696654434.56	152719592511.61	138969654434.56

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم 4

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

1- رأس المال العامل = الأموال الخاصة - الأصول غ الجارية

$$* \text{رأس المال العامل لسنة 2013} = 147994629263.23 - 149858544529.50$$

$$= 186081603.3$$

$$* \text{رأس المال العامل لسنة 2014} = 133568512430.97 - 136596940278.19$$

$$= 3028427847.78$$

2- رأس المال العامل الصافي الإجمالي = يعرف على انه ذلك الجزء من الموارد الدائمة المخصص لتمويل الأصول المتداولة (استخدامات الاستغلال).

لحساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي نقوم بإعداد الميزانية الوظيفية.

والجدول الموالي يبين ذلك:

الفصل الثالث:

إستخدامات لوحة القيادة في الإدارة المالية مؤسسة سوناطراك

الجدول 9:الميزانية الوظيفية لسنوات 2013-2014

الوحدة=كيلو دينار(1000دج=1كيلو دينار)

إستخدامات	2013	موارد	2014	2013	2014
التبنيات العينية	-	رأس المال	8625128651.37	8911685195.67	-
التبنيات قيد الإنجاز	-	مرحل من جديد	1636675204.72	649437878.05	-
حساب متأخر(مواد مركبة)	8042269994.86	النتيجة	126249147894.51	140242943867.97	3773118986.97
تبنيات مالية أخرى	125526242436.11	حسابات إرتباط بين المؤسسات والشركات بالمساهمة	85988527.59	54477623.81	144221510276.26
إستخدامات مستقرة	3504027486.00	مؤونة الأعباء للخصوم غ الجارية	136596940278.19	149858544529.50	2730544880.22
التمويلات الأخرى	127072539916.97	الموارد الدائمة	2278680559.53	2075645068.21	150725174143.45
مخزونات تراقيها المؤسسة	995833002.51	الموردون	-	556151.73	1128622849.09
زيائن	995833002.51	موارد الإستغلال	2979130.00	617790745.82	1128622849.09
إستخدامات الإستغلال	590016787.92	المستخدمون والحسابات المرتبطة	2281659689.5	2693991965.7	603335348.69
موردون مدینین	141436427.08	هيئات إجتماعية وحسابات مرتبطة	1167850.68	1343153.96	140899111.20
المستخدمون والحسابات الملحقة	169828300.08	الدولة والهيئات المحلية	6110000.00	468000.00	121561059.18
ضرائب ورسوم	901281515.08	موارد خ الإستغلال	-	12270722.66	815795519.07
مختلف الدائنن والمدينن	0	موارد الخزينة	3780000.00	76967365.21	0
إستخدامات خارج الإستغلال			11057850.68	91049241.83	
البنك			50668262.78	36591285.61	
الصندوق			138316.50	84192.00	
إستخدامات الخزينة			50806579.28	36675477.61	
مجموع الإستخدامات	138696654434.56	مجموع الموارد	138696654434.56	152719592511.61	152719592511.61

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم 5

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

*رأس المال العامل الصافي الإجمالي لسنة 2013= 150725174143.45 - 149858544529.50

866629613.95=

*رأس المال العامل الصافي الإجمالي لـ 2014 = 127072539916.97 - 136596940278.19

-9524400361.78=

3- حساب الاحتياج في رأس المال العامل

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

$$* \text{BTRg} = \text{BFRe} + \text{BFRhe}$$

أ- الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال **BFRe**

$$* \text{BFRe} = \text{Ee} - \text{Re}$$

$$* \text{BFRe}_{2013} = 2693991965.7 - 1128622849.09 = \mathbf{1565369116.6}$$

$$* \text{BFRe}_{2014} = 2281659689.5 - 995833002.51 = \mathbf{1285826687.01}$$

ب-الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال **BFRhe**

$$* \text{BFRhe} = \text{Ehe} - \text{Rhe}$$

$$* \text{BFRhe}_{2013} = 91049241.83 - 815795519.07 = \mathbf{-724746277.2}$$

$$* \text{BFRhe}_{2014} = 11057850.68 - 901281515.08 = \mathbf{-890223664.4}$$

ومنه الاحتياج في رأس المال العامل يكون كمالي:

$$* \text{BTRg}_{2013} = 1565369116.6 - 724746277.2 = \mathbf{-568209360.6}$$

$$* \text{BTRg}_{2014} = 1285826687.01 - 890223664.4 = \mathbf{395602992.61}$$

ثانياً: مؤشرات المديونية

تتمثل في نسبة الاستقلالية المالية التي تحسب كمالي:

1- نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة ÷ الموارد الدائمة

* نسبة الاستقلالية المالية لسنة 2013 = $150725174143.45 \div 147994629263.23$

%98.1= 0.981=

الفصل الثالث:

إستخدامات لوحة القيادة في الإدارة المالية مؤسسة سوناطراك

* نسبة الاستقلالية المالية لسنة 2014 = $127072539916.97 \div 133568512430.97$

$$\%105.1=1.051=$$

ثالثاً: مؤشرات التمويل الذاتي

تتمثل في نسبة القدرة على السداد ،التي تستطيع المؤسسة من خلالها تغطية ديونها. وتحسب هذه النسبة كما يلي:

1-نسبة القدرة على السداد = الديون المالية ÷ القدرة على التمويل

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

* القدرة على التمويل الذاتي لسنة 2013 = $3773118986.97 = 00 + 3773118986.97$

* القدرة على التمويل الذاتي لسنة 2014 = $8042269994.86 = 00 + 8042269994.86$

ومنه تكون نسبة القدرة على السداد كما يلي :

*نسبة القدرة على السداد لسنة 2013 = $0 = 3773118986.97 \div 00 = 2013$

*نسبة القدرة على السداد لسنة 2014 = $0 = 8042269994.86 \div 00 = 2014$

رابعاً: المردودية

تتمثل في مردودية الأموال الخاصة ومعدل الربحية الإجمالية.

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

*مردودية الأموال الخاصة (Rcp) = النتيجة الصافية ÷ الأموال الخاصة

* مردودية الأموال الخاصة لسنة 2013 = $147994629263.23 \div 3773118986.97 = 2013$

$$\%2.5=0.025=$$

* مردودية الأموال الخاصة لسنة 2014 = $133568512430.97 \div 8042269994.86 = 2014$

$$\%6=0.060=$$

الفصل الثالث:

استخدامات لوحة القيادة في الإدارة المالية مؤسسة سوناطراك

2-معدل الربحية الإجمالية : يقىس الربحية الإجمالية للمؤسسة انطلاقا من إجمالي أنشطتها، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$* \text{معدل الربحية الإجمالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{نوع الأعمال}}$$

$$* \text{معدل الربحية الإجمالية لسنة 2013} = \frac{32291195212.53}{3773118986.97}$$

$$\% 11.6 = 0.116 =$$

$$* \text{معدل الربحية الإجمالية لسنة 2014} = \frac{40558968593.17}{8042269994.86}$$

$$\% 19.8 = 0.198 =$$

من خلال المؤشرات السابقة يمكن إعداد لوحة القيادة النموذجية المقترنة للمؤسسة كما يلي:

الجدول 10: لوحة القيادة النموذجية لمؤسسة سوناطراك

الوحدة=كيلو دينار (1000 دج=1 كيلو دينار)

نسبة الإنحراف	الإنحراف من 2013 إلى 2014	2014	2013	المؤشرات	
-%6.14	-3009746244.62	-3028427847.78	-186081603.3	FR	مؤشرات التوازن المالي
%9.09	10391029976.73	-9524400361.78	866629613.95	FRN	
%143.6	963812353.21	395602992.61	-568209360.6	BFR	
%72.18	-14131101.67	50806579.28	36675477.61	T الخزينة	
-%93.33	-0.07	1.051	0.981	نسبة الإستقلالية المالية	
00	00	00	00	نسبة القدرة على السداد	
-%41.66	-0.035	0.060	0.025	مردودية الأموال الخاصة	
-%58.58	-0.082	0.198	0.116	معدل الربحية الإجمالية	مؤشرات المردودية الذاتي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: التعليق على نتائج لوحة القيادة النموذجية

من خلال إعداد لوحة القيادة النموذجية يمكن تحليل مؤشراتها من أجل إتخاذ قرارات التمويل الذاتي:

أولاً: خلال سنة 2013

تمثل مؤشرات التوازن المالي أن المؤسسة لم تحقق توازنا ماليا من خلال الإشارة السالبة لرأس المال العامل أي هناك عجز في الأموال الدائمة المتبقية بعد تمويل الأصول ، حيث أن المؤسسة لم تستطع مواجهة ديونها المرتبطة عنها لتشكيل ما يعرف بالاحتياج في رأس المال العامل ورغم ذلك نجد أن الخزينة موجبة. إلا أن هذه المؤشرات لا تثبت الوضعية الصحيحة للمؤسسة إلا بوجود مؤشرات أخرى هي:

1- مؤشرات المديونية: تشير هذه المؤشرات إلى أن مؤسسة سوناطراك لا تتمتع بالإستقلالية المالية والشيء الذي يبرر ذلك هو أن نسبة الاستقلالية المالية تتجاوز النصف أي هناك وجود للاستدانة؛

2- مؤشرات التمويل الذاتي: المؤسسة لا تتمتع بالإستقلالية المالية وبالتالي فهي منعدمة من حيث التمويل الذاتي، أي لا تستطيع تغطية ديونها باستخدام قدرتها على التمويل الذاتي؛

3- مؤشرات المردودية: يظهر مردودية الأموال الخاصة موجب (2.5%) ، مما تدل على أن الوسائل المتاحة لدى المؤسسة حققت النتائج المرجوة. إضافة إلى ذلك قدرتها على تحقيق أرباح صافية مقارنة برقم أعمالها وهذا ما توضحه النسبة (11.6%) من معدل الربحية الإجمالية.

بعد تحليل مؤشرات لوحة القيادة النموذجية المقترحة نستنتج أن المؤسسة خلال هذه السنة 2013 في وضعية حسنة ، رغم أنها ظاهرياً تبدو غير قادرة على تسديد ديونها إلا أنها لها قدرة كبيرة على تحقيق الأرباح.

ثانياً: خلال 2014

خلال هذه السنة لازالت المؤسسة لم تتحقق حالة مالية جيدة وذلك ما تظاهره المؤشرات المالية كمايلي:

- انخفض رأس المال العامل كثيراً عن سنة 2013، مما أدى إلى انخفاض كل من الاحتياج في رأس المال العامل في حين أن الخزينة ارتفعت.

- لا زالت نسبة الاستقلالية المالية مستقرة لم تتغير مقارنة بسنة 2013 رغم أنها ارتفعت إلى (105.1%).

- تبقى المؤسسة غير قادرة على تغطية ديونها بسبب عدم إنعدام التمويل الذاتي .

- ارتفعت مؤشرات المردودية والمتمثلة في المردودية المالية ومعدل الربحية الإجمالية إلى (0.060) و (0.198) على التوالي وذلك بسبب ارتفاع النتيجة الصافية.

وعليه تثبت لوحة القيادة النموذجية أن لوحة القيادة بالمؤسسة أنها قادرة على تشخيص الوضعية المالية الصحيحة للمؤسسة واتخاذ القرارات التمويلية الازمة لذلك.

المطلب الثالث: أثر لوحة القيادة باتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة

تعتمد مؤسسة سوناطراك في تمويل مشاريعها على نوعين مختلفين من طرق التمويل

أولاً: التمويل الذاتي

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

ثانياً: التمويل الخارجي (الاستدانة)

تلجأ المؤسسة إلى التمويل الخارجي في حالة عدم كفاية التمويل الذاتي لتغطية احتياجاتها المالية خاصة في تمويل مشاريعها الكبرى .حيث تتجه المؤسسة في هذه الحالة إلى الاستدانة من البنوك بقروض قصيرة الأجل فقط، وذلك لضمان سداد مستحقاتها في الأجل القصير (سنة)، وتمويل استثماراتها الطويلة و المتوسطة الأجل . فهي تلجأ لمثل هذا التمويل بغية الرفع من مستوى الأصول ومسايرة النمو من أجل تحقيق أهدافها المحددة.

تعتمد المؤسسة عند اتخاذ قراراتها التمويلية على لوحة القيادة، لأنه سبق وان ذكرنا أن لوحة القيادة بالمؤسسة لها علم بمؤشرات التوازن المالي وكذا مؤشرات المردودية.

الخلاصة:

سمحت لنا دراستنا لهذا الفصل من معرفة طريقة إعداد لوحات القيادة في مؤسسة سوناطراك، حيث قمنا بتقديم نظرة عامة على المؤسسة وكذلك قمنا بشرح كيفية تصميم لوحة القيادة، إضافة إلى التعليق على الجداول.

وتوصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن لوحة القيادة تساهم بشكل فعال في إتخاذ قرارات التمويل، وهذا لأنها تحتوي على مؤشرات مالية.

وذلك من خلال استخدام مؤشرات التوازن المالي، ومؤشرات المردودية، ومؤشرات المديونية، ومؤشرات التمويل الذاتي ومن خلال ملاحظتنا وتعليقنا على نتائج هذه المؤشرات تبين لنا أن المؤسسة في حالة جيدة.

الخاتمة

لوحة القيادة هي مصدر متعدد للمعلومات يسمح بإعطاء نظرة مبسطة لواقع المؤسسات من خلال المقاييس والمؤشرات المحمولة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تمثل أداة لقيادة المؤسسة والتي أعطت لعملية مراقبة التسيير بعدها ديناميكي سواء من حيث الجانب الرقابي أو الإداري.

تعتبر لوحة القيادة أداة للحوار والتواصل تسمح بقياس أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، ويمكن إعدادها بعدة طرق وأساليب ويشترط أن تخضع هذه العملية لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير لأنها تمكننا من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب كما أنها تعتبر أداة معلوماتية.

وعلى ضوء هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج والمتمثلة في الآتي :

إختبار الفرضية الأولى: تساهم لوحات القيادة في قرارات التمويل الداخلي.

أثبتت الدراسة النظرية صحة هذه الفرضية ، حيث أن لوحات القيادة تعتبر من الوسائل التي يعتمد عليها في إتخاذ قرارات التمويل الداخلي، وذلك من خلال حساب مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات المردودية وذلك لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة وكذلك تراكم المدخرات المتأنية من الأرباح التي حققتها المؤسسة للوفاء بالالتزاماته المالية، وتختلف قدرة المؤسسة في الاعتماد على هذا المصدر لتمويل احتياجاتها، ويرجع ذلك إلى أن توسيع إمكانيات التمويل الذاتي يرتبط أساسا بقدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج من جهة، ورفع أسعار منتجاتها الأمر الذي يسمح بزيادة الأرباح من جهة أخرى.

إختبار الفرضية الثانية: لا تستخدم لوحات القيادة في مؤسسة سوناطراك .

أثبتت الدراسة التطبيقية عدم صحة هذه الفرضية ، حيث يتم إستخدام لوحة القيادة في مؤسسة وفقا لما يلي:

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

إختبار الفرضية الثالثة:لا تستخدم مؤسسة محل الدراسة لوحات القيادة في الإدارة المالية.

الخاتمة

من خلال دراستنا التطبيقية لمؤسسة سوناطراك، أثبتت عدم صحة هذه الفرضية، حيث تستخدم مؤسسة محل الدراسة لوحات القيادة في الإدارة المالية، وهذا من خلال عرضنا للوحة القيادة النموذجية المستخدمة في المؤسسة و ما تحتويه من مؤشرات وأرقام وقد أثبتنا هذا من خلال حساب :

*مؤشرات التوازن المالي التي وإن دلت في بادئ الأمر على أن المؤسسة لم تحقق هذا التوازن من خلال الإشارة سالبة لرأس المال العامل إلا أنها تمكنت من تحقيق هدفها الأساسي والمتمثل في تحقيق الأرباح.

*مؤشرات المديونية التي بينت أن مؤسسة سوناطراك لا تتمتع بالإستقلالية المالية وبالتالي فهي تعتمد على الإستدانة لتسيير أمورها.

*إلا أن مؤشرات المردودية أظهرت لنا قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح وذلك من خلال ملاحظة مردودية الأموال الخاصة الموجبة.

التوصيات:

بعد الإطلاع على واقع إستخدام لوحات القيادة في الإدارة المالية وعرضنا لجملة من النتائج المتوصل إليها نخرج بمجموعة من التوصيات من أهمها :

- 1 - ضرورة الفهم الجيد للوحة القيادة من طرف المسؤولين عنها.
- 2 - إقامة دوريات تدريبية للمسيرين وتوعيتهم على كيفية إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة.
- 3 - ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية على هذه الأداة باعتبارها أداة فعالة في مراقبة التسيير.
- 4 - ضرورة تعظيم وتفعيل لوحة القيادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

آفاق الدراسة:

بعد عرض وتحليل الدراسة التي بين أيديينا تنشأ لنا مجموعة من الأفكار والآفاق المستقبلية تساعد الباحثين في دراسات لاحقة أهمها:

1-معوقات نظام لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية.

2-دور لوحة القيادة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية.

3-أهمية لوحة القيادة في تفعيل نظام الرقابة الداخلية.

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً : الكتب العربية

- 1- أحمد بوراس,تمويل المنشآت الاقتصادية,عنابة,الجزائر.
- 2- دريد كامل آل شبيب,مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة,دار الميسرة,عمان,الأردن,2007.
- 3- هيثم محمد الزعبي,الإدارة والتحليل المالي,دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع,بدون بلد وسنة نشر.
- 4- الحجازي عبيد علي أحمد,مصادر التمويل,دار النهضة,بيروت,لبنان,2001.
- 5- زياد سليم رمضان,أساسيات في الإدارة المالية, دار صفاء للنشر التوزيع, الأردن ,1996.
- 6- حميد العلي أسعد,الإدارة المالية(الأسس العلمية و التطبيقية),جامعة مؤتة,عمان,2009.
- 7- محمد صلاح الحناوى وجلال إبراهيم العيد,الإدارة المالية(مدخل القيمة و اتخاذ القرارات),كلية التجارة,جامعة الإسكندرية,مصر,2002.
- 8- مبارك لسلوس,التسيير المالي,ديوان المطبوعات الجامعية,الجزائر,2004.
- 9- محمد يونس خان و هشام صالح غرابيه,الإدارة المالية,مركز الكتب الأردني,الأردن,1995.
- 10- سيد الهواري ,الإدارة المالية,منهج اتخاذ القرارات , مكتبة عين الشمس, مصر1996.
- 11- رابح خوني، رقبة حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2008.
- 12- خليل شمام,الإدارة المالية,مطبعة الزهراء,بغداد,العراق.
- 13- عدنان هاشم رحيم السامراني,الإدارة المالية الحديثة(منهج تحليلي شامل),الجامعة المفتوحة,ليبيا,1997.
- 14- عبد الحليم كراجة و آخرون ,الإدارة و التحليل المالي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 .
- 15- عدنان تاي النعيمي,الإدارة المالية(النظرية والتطبيق),دار الميسرة,عمان,الأردن,2007.
- 16- عبد الغفار حنفي , الإدارة المالية المعاصرة ، مدخل اتخاذ القرارات , المكتب العربي الحديث للنشر .1993
- 17- عبد المحسن توفيق محمد, تقييم الأداء ,دارالنهضة العربية-مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة,القاهرة,مصر,1998.
- 18- عبد الرحمن إيمان,المرجع المختصر في الإدارة,شاعع النشر والعلوم,حلب,سوريا,2005.

- 1- Alazard C et Sépari S , **Contrôle de Gestion**, 5ème édition, éd Dunod, Paris.
- 2-. Dayan, **Manuel de Gestion**, Volume 1, éd Ellipses, Paris, 1999.
- 3- Alazard C et Sépari S , **Contrôle de Gestion**, 5ème édition, éd Dunod, Paris, 2001.
- 4- Brigitte Doria, **contrôle de gestion**, édition Dunod , Paris ,1999.
- 5- D.Bertin, **Les Tableaux de Bord Dynamiques**, Tec et Doc Lavoisier, Paris, 1994
- 6- F.Busson-Villa. " **L'utilisation du Tableau de Bord dans les PME**" dans M.Gervais,*Recherches en Contrôle de Gestion*, Paris, Economica, 1996.
- 7- X .Bouin Et F -X- Simon, **Les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion** ,2e Edition , Dunod , Paris 2004 .
- 8- T.Cuyaubère et J .Muller, **Contrôle de Gestion Tome2 ,La Gestion Prévisionnelle et Budgétaire,Op. Cit.**
- 9- R.Demeestère et autres, **Comptabilité de Gestion et Mesures des Performances**, Edition Dunod, Paris 2004.
- 10- Fernandez Alain, **Les nouveaux tableau de bord pour piloter l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 2 ème édition, 1999.
- 11- M.Gervais, **Contrôle de Gestion**, 7ème édition, éd Economica, Paris, 2000.
- 12- C. Horngren et autres,**Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire**, 2ème Edition ,Traduction De G. Longlois ,Ed : Pearson Education Paris,2003.
- 13- Kaplan. R et Norton. D, **le tableau de bord prospectif**, édition d'organisation, Paris, 2003.
- 14- G.Langlois et C.Bonnier, **Contrôle de Gestion**, ed.Foucher, Paris, 2002.
- 15- M. Leroy , **Le Tableau de Bord au Service de L'entreprise**, Éd : Organisation, Paris, 2001.
- 16- C.Mendoza et P. bescos, **Le management de performance**, édition Comptables Malesherbes, Paris,1994.
- 17- M.Porter, **L'avantage Concurrentiel**, 2e Edition, Dunod, Paris, 1997.
- 18- H. Savall et V.Zaritet, **Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés**,2e Edition,Economica, Paris, 1989.
- 19- J. Y. Saulou , **Le Tableau de Bord du Décideur** , Les Editions D'organisation , Paris 1982.
- 20- C.selmer ,**Concevoir le Tableau de Bord**, Edition Dunod, Paris 1998.

ثالثا: الرسائل العلمية

- 1 - سويسى عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحات القيادة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.
- 2 - بونجيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة **AMC**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة المسيلة، 2006-2007.
- 3 - بلطاش مريم، دور لوحات القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرداح ورقلة، 2010-2011.

رابعا: الملتقيات

- 1 - ياحا عيسى، محاولة بناء لوحات القيادة المالية لمؤسسة صغيرة ومتعددة، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، سطيف-الجزائر، 25-28 ماي 2003.
- 2 - صراح بويزاري، لوحات القيادة الاجتماعية أساس إتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15-2009.
- 3 - سنا مسودة، نموذج مقترن لقياس الأداء الشامل في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان-الأردن، 27-أبريل 2006.

الملاحق

SONATRACH

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

CENTRALISATION

CPTE	DESIGNATION	N			N-1			EN DINARS		
		EXTERNE S	INTERNE S	TOTAL	EXTERNE S	INTERNE S	TOTAL	EXTERNE S	INTERNE S	TOTAL
70	Ventes et produits annexes	9 282 241,13	40 549 040 352,04	40 558 968 593,17	45 344 473,05	32 244 856 739,48	32 291 195 217,53			
72	Production stockée ou destockée	- 112 974 925,76		- 112 974 925,76	- 110 579 873,98		- 110 579 873,98			
73	Production immobilisée									
74	Subventions d'exploitation									
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		- 103 046 684,63	40 549 040 352,04	40 445 993 667,41	- 61 235 400,93	32 244 856 739,48	32 180 615 338,55			
60	Achats consommés	438 586 410,14	172 840 850,15	611 427 290,60	315 973 718,14	110 362 248,04	427 276 966,18			
61	Services extérieurs	1 230 907 111,01	346 685 351,10	1 577 592 462,01	1 135 851 065,44	134 655 646,82	1 270 506 712,26			
62	Autres services extérieurs	347 290 883,70	6 602 338 092,15	6 949 628 975,86	358 419 934,11	6 122 661 589,05	6 481 021 523,16			
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		2 016 764 434,85	7 121 864 293,42	9 138 648 728,47	1 811 244 717,69	6 367 561 483,91	8 178 895 201,60			
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		- 2 119 831 119,48	33 427 176 058,42	3 307 344 938,94	- 1 875 480 118,62	25 877 296 255,57	24 001 810 136,55			
63	Charges de personnel	4 927 774 173,21		4 927 774 173,21		5 039 096 154,37	5 039 096 154,37			
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 151 789 654,24		1 151 789 624,24		912 511 430,68	912 511 430,68			
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 8 199 394 915,93	33 427 176 058,42	2 522 781 141,49	- 7 827 087 703,67	25 877 296 255,57	18 050 202 551,50			
75	Autres produits opérationnels	952 282 082,06		955 128 438,33		857 208 557,56	859 825 654,51			
65	Autres charges opérationnelles:	266 003 58 065	1 532 499,77	267 536 080,42		74 283 714,67	78 986 912,19			
68	Dotations au: amortissements, provisions et pertes de valeur	17 897 615 678,59		17 897 615 628,59		15 059 534 024,42	15 059 534 024,42			
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	24 380 710,27		24 380 750,27						
V. RESULTAT OPERATIONNEL		- 25 386 351 293,84	33 428 489 915,52	3 042 138 621,68	+ 22 101 696 885,40	25 875 201 155,50	3 771 507 270,10			
76	Produits financiers	131 373,18		131 373,18		1 661 298,93	1 661 298,93			
66	Charges financières					49 582,06	49 582,06			
VI. RESULTAT FINANCIER		131 373,18		131 373,18		1 611 716,87	1 611 716,87			
VII. RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (V+VI)		- 25 386 219 920,66	33 428 489 915,52	3 042 269 994,86	- 22 101 085 168,53	25 875 201 155,50	3 773 118 986,97			
695/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires									
692/3	Impôts différences(variations)sur résultat ordinaires									
	- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)	873 747 530,88	40 551 886 708,91	41 425 634 229,79	79 4 634 455,56	32 247 46 836,63	33 042 102 292,9			
	- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)	26 259 967 411,54	7 123 396 793,19	33 383 364 234,93	22 866 719 624,09	6 372 261 681,13	29 268 943 305,22			
	VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (c-d)	- 25 386 219 920,66	33 428 489 915,52	3 042 269 994,86	- 22 101 085 168,53	25 875 201 155,50	3 773 118 986,97			
77	Eléments extraordinaire (produits)									
67	Eléments extraordinaire (charges)									
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE										
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 25 386 219 920,66	33 428 489 915,52	3 042 269 994,86	- 22 101 085 168,53	25 875 201 155,50	3 773 118 986,97			

الملحق رقم (٠١)

المصاريف والإيرادات

شهر فبراير 2014

دول الملاحة

الوحدة - كيلو دينار (1000 دج = 1 كيلو دينار)

رقم الحساب	المصاريف	تقديرات 2014	التقديرات الشهرية	التحقيقات الشهرية
60	مشتريات مستهلكة	236 429	10 966	7 529
61	خدمات	768 701	57 033	32 519
62	خدمات أخرى	352 208	30 142	29 303
63	مصاريف المستخدمين	1 599 381	133 883	117 782
64	ضرائب ورسوم	420 177	31 639	30 599
66	مصاريف مالية	-	-	-
67	مصاريف متعلقة بالعناصر الغير عادية	6 212 113	517 689	517 689
68	حصص الإهلاك	47 111	3 142	5 398
7245	استهلاك ذاتي	9 636 119	784 494	740 819
المجموع				
رقم الحساب	الإيرادات	تقديرات 2014	التقديرات الشهرية	التحقيقات الشهرية
70	مبيعات البضائع والمواد المصنعة لغير سوناطراك	13 376 195	1 053 487	945 348
72	إنتاج المؤسسة لداتها	36 220	-	-
73	إنتاج مخزون	13 339 975	1 053 487	945 348
74	أداء خدمات	-	-	-
75	نواتج أخرى	38 658	-	-
76	نواتج مالية	-	-	-
77	نواتج مختلفة	-	-	-
78	تحويل تكاليف الاستغلال	-	-	-
المجموع				

الوحدة - طن معدل بترول (TEP) شهر فبراير 2014

التحقيقات الشهرية	التقديرات الشهرية	تقديرات 2014	الإيرادات
488 265	453 646	5 913 600	بترول
157 766	190 687	2 507 910	بترول خفيف
-	-	-	غاز البروبان الممبع
414 204	519 167	6 327 657	غاز طبيعي
354 934	459 897	5 555 025	GK1-GK2
59 270	59 270	772 632	GK3
1 060 235	1 163 500	14 749 167	المجموع

الوحدة - كيلو دينار (1000 دج = 1 كيلو دينار) شهر فبراير 2014

التحقيقات الشهرية	التقديرات الشهرية	تقديرات 2014	الإيرادات
386 218	358 834	5 192 818	بترول
137 798	166 551	2 430 440	بترول خفيف
421 332	528 102	5 752 936	غاز طبيعي
361 042	467 812	5 204 952	GK1-GK2
60 290	60 290	547 984	غاز طبيعي GK3
945 348	1 053 487	13 376 194	المجموع
0	0	0	خدمات مقدمة للغير
0	0	0	إيرادات مختلفة
945 348	1 053 487	13 376 194	المجموع



(توكيل و نوافذ الاستغلال للنشاطات الصناعية)

الوحدة - كيلو دينار(1000 دينار = 1 كيلو دينار)

رقم الحساب	المصريف الدالة	تقديرات 2014 (1)				شهر فبراير اليومية تمهيداً لفيبروي
		التحقيقات التدقيقات (5)(1) %	التحقيقات التدقيقات (5)(4) %	التقديرات (4)	نسبة التحقيقات (3)(2)	
60	مشتريات مستهلكة	6%	78%	14 450	18 410	63%
61	خدمات أخرى	9%	59%	65 805	110 921	57%
62	مصاريف المستخدمين	15%	95%	52 570	55 564	97%
63	ضرائب و رسوم	15%	92%	240 083	260 547	83%
64	مصاريف مالية	#DIV/0!	97%	64 175	66 344	97%
66	مصاريف متعلقة بالعناصر النشر عادلة	0%	0%	0	115	#DIV/0!
67	مدخلات الإيجار	#DIV/0!	0%	0	0	#DIV/0!
68	إئتمانات دائاري	17%	100%	1 035 188	1 035 188	100%
7245	المجموع	23%	156%	10 992	7 068	172%
70	بيعات البضائع و المواد المستهلكة لغير سوناطراك	15%	95%	1 554 157	740 819	94%
72	إنفاق المؤسسة لدائتها	15%	93%	2 064 559	2 210 327	90%
73	إنفاق مخزون	0%	93%	0	0	#DIV/0!
74	إداء خدمات	#DIV/0!	0	2 064 559	2 210 327	90%
75	نواتج أخرى	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!
76	نواتج مالية	0%	0	0	0	#DIV/0!
77	نواتج مختلفة	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!
78	تحويل تكاليف الاستغلال	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!
13 414 853	المجموع	15%	93%	2 064 559	2 210 327	90%
3 778 734	البيان	15%	89%	581 296	656 170	76%
268 993	البيان	15%	89%	204 529	204 529	76%

نظام النقل غير الألياف

السوداء الفضة يلدة

النواتج		تقريرات فiceri أشهر فiceri	تقريرات 2014 (1)	نسبة التتحققات % (5)(1)	النواتج إلى غاية نهاية فiceri
المقدرات (4)	التحققات (5)	المقدرات (2)	المقدرات (3)	نسبة التتحققات % (3)(2)	نسبة التتحققات % (5)(4)
بترول خفيف	5 192 818	358 834	386 218	108%	106%
غاز البروبان المصبع	2 430 440	0	137 798	43%	80%
غاز طبيعى	0	0	0	#DIV/0!	0
غاز طبيعى GK1-GK2	5 752 936	528 102	421 332	1 102 399	979 946
غاز طبيعى GK3	5 204 952	467 812	361 042	771 287	79%
المجموع	13 376 194	1 053 487	945 348	2 210 294	2 064 560
رقم	1	2	3	4	5
النواتج	المقدرات	المقدرات	التحققات	نسبة التتحققات	نسبة التتحققات

SILVERMAN
CUMULATIVE
CENTRALISATION

B I L A N

مکالمہ

Édité le : 07/04/2015 10:24

Par : Direction Finances TRCC