



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

إعداد الطالب:

زايد حميدة

جيجة عبد الرؤوف

الموسم الجامعي: 2014-2015

# كلمة شكر

قال تعالى "وقل ربي زدني علما".

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمته علينا ظاهرة وباطنه ونشكره على توفيقه إيانا في إتمام هذا العمل المتواضع.

ولقد حثنا الله عز وجل على الشكر إذ قال : "واشكروني ولا تكفروني" واقتداء بالرسول صلى الله عليه وسلم حيث قال : "الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها".

نتقدم بالشكر الجزيل إلى من ساهم من قريب ومن بعيد في إتمام هذا العمل المتواضع، نشكراً لأستاذ المشرف " زايدي حميدة " الذي لم يبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة وكانك عوناً وسنداً في كل وقت.

إلى جميع أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم جزاهم الله خيراً.

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

إلى كل من ساعدنا ولو بالكلمة الطيبة

نشكر جميع من كان بمثابة الدعم المعنوي لإتمام هذا العمل

## شكراً

## الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم وصحبه  
ومن ولاة، الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا.

فأهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهدائها وتقديمها في أحلى طبق:

إلى التي حملتني وهنا على وهن، وقاست وتألمت الألمي، إلى من رعتني بعطفها  
وحنانها، إلى أول كلمة نطقت بها شفقتي

### أمي الحبيبة

إلى الذي عمل وكد وجد فقاسى ثم غلب حتى وصلت إلى هدفي هذا، إلى المصباح الذي  
لا يبخل إمدادي بالنور، إلى الذي علمني بسلوكه خصالاً أعتز بها في حياتي

### والدي 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، نعمة الله"

### وكافة أفراد العائلة

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

وإلى أفضل صديقاتي "عائشة ، 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 - سكيكدة - لمعرفة الكيفية التي يمكن من خلالها للوحة 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	<b>الفصل الأول: الاطار النظري لنظام لوحة القيادة</b>
	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	<b>الفصل الثاني: الإدارة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة</b>
	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 بالأنابيب
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 النموجية للمؤسسة
81	المطلب الثاني: التعليق على نتائج لوحة القيادة النموجية
83	المطلب الثالث: أثر لوحة القيادة على إتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة
84	خلاصة الفصل
85	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق



## 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 بالتكاليف 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 النموجية 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 الملاحق

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

## المقدمة:

في وسط إقتصادي غالبا ما اتسم بالتعقيد و كثرة المتغيرات, وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها من خلاله مرغمة على إعادة ترتيب أمورها و تجديد طرق تسييرها تماشيا مع هذه التحديات الهامة و الجديدة , فأصبح لزاما على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار في جني الأرباح , و البقاء في دنيا الأعمال أن تسلك نهجا 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. فمذ انتشار الصناعة ذات الحجم الكبير ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات تسمح بمتابعة التكاليف و محاولة التحكم بها. غير أن التأثيرات الناجمة عن التغير 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 تمكنهم من المتابعة و التحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات ألا و هي لوحات القيادة.

إن انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق وانفتاح 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. ونظرا لكون نظام مراقبة التسيير واحدا 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 أثناء 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 إستمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإقتصادية.

و بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

**ماهو 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 أجوبة 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 تبقى 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 المتبع:

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 سويسي 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 ومنطلقاتها الفلسفية المختلفة . إضافة إلى أن التنظيم من زاوية التصميم لا يمكن اعتباره مجرد رسوم بيانية نطلق عليها الخرائط التنظيمية، بل نحاول 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 مقترح للوحة القيادة المالية يتضمن أهم المؤشرات المالية المساعدة على تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية.

## هيكل البحث:

ومحاولة للإجابة على أسئلة الموضوع، وسعيا لتأكيد صحة الفرضيات الموضوعة من خطئها في هذه الدراسة تمت صياغة الموضوع في ثلاث فصول بغية الإلمام بمختلف جوانبه.

حيث تم عنونة الفصل الأول تحت إسم: الإطار النظري للوحة القيادة، وتم تقسيمه إلى ثلاث 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 عنونة الفصل الثاني تحت إسم: الإدارة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة, وتم تقسيمه إلى ثلاث 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 إستخدام لوحة القيادة في التمويل.

أما الفصل الثالث فقد تم عنونته تحت إسم: إستخدامات لوحة القيادة في مؤسسة سوناتراك فرع RTE, وتم تقسيمه أيضا إلى ثلاث مباحث, حيث تم التطرق في المبحث الأول للبطاقة الفنية عن مؤسسة سوناتراك, وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى تقديم لوحة القيادة بمؤسسة سوناتراك, وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى إتخاذ قرارات التمويل من خلال لوحة القيادة في مؤسسة سوناتراك.

**الفصل الأول: الإطار النظري  
للوحة القيادة**



تمهيد:

يلعب المحيط الخارجي دوراً أساسياً في تحديد أهداف المؤسسة ، أدوات وأساليب تخطيطها لمستقبلها، طرق متابعتها لهذه المخططات وأدوات تقييمها للأداء، كما أن له أثر في تحديد الكثير من المفاهيم الخاصة بالتسيير. حيث سيتم في هذا الفصل التطرق إلى واحدة من بين الأدوات التسييرية الحديثة التي تسمح بتغطية عجز الأنظمة المحاسبية التقليدية، والمتمثلة في لوحة القيادة.

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

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث 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 وغريلتها وتقديمها بشكل سريع للمسؤول الأول عن المؤسسة، لتسمح له بالوقوف على مختلف الأنشطة التي يقوم بها بغرض 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 عرفها ( B. Doriah ) على أنها مجموعة من المعايير القيادية المعدة بشكل دوري حسب إحتياجات المسؤول من أجل تعديل قراراته وإجراءاته لأجل الوصول إلى أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

ويعرف (alazaard.c ,separi.s) لوحة القيادة على أنها "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني ، كما تعتبر أداة إتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت إنتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها"<sup>2</sup>.

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 و تخفيف نسب الخطر"<sup>3</sup>.

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:<sup>4</sup>

- 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..

<sup>1</sup> Brigirte Doriah, contrôle de gestion, édition Dunod , Paris ,1999,p120.

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

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

<sup>4</sup> 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:<sup>1</sup>
  - تكون قليلة العدد.
  - تكون مطابقة لاحتياجات المسؤول المعني.
  - تحتوى على قيم مالية وغير مالية.
  - يتم تحصيلها بسرعة مع القدرة على تحديد مصدرها.
  - تكون واضحة وسهلة الشرح.
  - يتم تمثيلها بشكل فعال (بيانات)، للفت انتباه المعنيين.
  - يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية .

### ثانيا: أسباب ظهور لوحة القيادة

كي تستطيع المؤسسة مواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة والمنافسة الحادة، فلا يجب أن تكفي بالإعتماد على أدوات رقابية أثبتت عجزها في تلبية الضروريات الحديثة<sup>2</sup>

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

- 1- كون أن المؤسسة عبارة عن نظام يتشكل من مجموعة من العناصر المتعددة والمتفاعلة والمتربطة 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.

<sup>1</sup> D.Bertin, **Les Tableaux de Bord Dynamiques**, Tec et Doc Lavoisier, Paris, 1994,p120.

<sup>2</sup> D.Bertin, *Op. Cit* , p 120.

<sup>3</sup> سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص161.

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 الحركية وتحديد المهلة الكافية للقيام بالإجراءات التصحيحية الناجحة والهادفة .

3- تعبر 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، إنتقلت فيه المنافسة من المجال الصناعي إلى مجال العولمة.ففي الفترة الصناعية، يرتبط أداء المؤسسات بمقدار إستفادتها من إقتصاديات 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 إقتصاديات الحجم ، والإعتماد على أسس تتمثل في قدرة المؤسسة على تعبئة وإستغلال الأصول غير الملموسة والتي أصبحت أكثر أهمية من الإستثمار في الاصول المادية ، وتحقق الأصول غير الملموسة الإمتيازات 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.

\* تنمي كفاءات وحركية الأجراء بإستخدام خدمة التحسين المستمر للطاقات النوعية وإعادة تنشيط العمليات.

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

\* الإنتقال من منظور تسييري يركز على الإنتاج إلى منظور تسييري يركز على الزبون ، وبدونه لا وجود للقيمة المضافة.

\* الإنتقال 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 تشبع حاجات

الزبائن من خلال الإستعمال الأمثل لمختلف الأصول وخاصة غير المالية.  
\* الإنتقال من تصور وظيفي لهيكل المؤسسة إلى تصور قائم على أساس الأنشطة و العمليات<sup>1</sup>.

وبهذا فالأهم بالنسبة للمؤسسة ليس في إنتاج السلع ، وإنما في إشباع حاجات الزبائن من منطلق أن السلعة ما هي إلا معلومات تم جمعها من الزبون وتمت معالجتها لخدمته. وعليه ظهرت ضرورة تكييف هياكل المؤسسات وتكييف عملية ممارسة السلطة وإتخاذ القرارات ومراقبة العمليات مع معطيات التسيير الجديدة، وإستغلال 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:<sup>2</sup>

1- جزء من النظام الرقابي في المؤسسة.

2- الأداة التي شملها التغيير وغيرت نحو الأفضل، هي بدورها وظيفة مراقبة التسيير.

3- يزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير 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:<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup> سويسبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص163.

<sup>2</sup> 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 المسيلة، 2006-2007، ص 134-135.

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

- 2- هناك نقص ثقة من طرف الإدارة اتجاه المسؤولين العمليين، فهم ملزمون شهريا 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. وعند عملية تصميم لوحات القيادة يفترض القيام بالعمليات التالية:<sup>1</sup>

- \* إشراك المسؤولين العمليين في تحضير لوحات القيادة، و التناقش معهم حول الأهداف.
- \* تحسيس المسؤولين العمليين بأهمية هذه الأداة، وإبراز دورها في تحسين أداءهم و ليس الرقابة عليهم.
- \* القيام بدورات تكوينية يكشف فيها الغموض عن هذه الأداة، كما يجب تحديد الهدف الأساسي من وضع هذا النظام و الآثار الايجابية المتوقعة منه.
- \* أن يقوم مراقب التسيير بالتنسيق و أن يتميز أو يتصف بالدبلوماسية و الواقعية.
- إضافة إلى هذه العوامل البيسكولوجية التي يجب الانتباه لها، هناك هفوات تقنية أخرى تقع فيها المؤسسات و هي:

\* الاكتفاء 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 والمساعدة في إتخاذ القرارات

<sup>1</sup> C.selmer ,Concevoir le Tableau de Bord, Edition Dunod, Paris 1998,p6.

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

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

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

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

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 تنبؤ لمجرى العمليات المستقبلية ( فعن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبيه إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة ). فهي أداة قيادة وتحكم.<sup>5</sup>

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.<sup>6</sup>

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

<sup>2</sup> M. Leroy, *Op. Cit* .p 42

<sup>3</sup> H. Savall et V.Zaritet, Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés, 2e Edition, Economica, Paris, 1989, p.5.

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

<sup>5</sup> F.Busson-Villa. " L'utilisation du Tableau de Bord dans les PME" dans .M.Gervais, *Recherches en Contrôle de Gestion*, Paris, Economica, 1996, p.214.

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

### ثانيا: 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 تساعد في إدارة عملياته.

ويجب على الإدارة العليا تحقيق التنسيق فيما بين الإجراءات التصحيحية المتخذة على مستوى مراكز المسؤولية، والتركيز على تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة بدلا 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 الأجدر مراجعة 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.

### ثالثا: أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين

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

وتعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف و تحفزهم لذلك، كما أن التحسيس المستمر بالنقاط 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 ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل، لذا يمكن القول أن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة.<sup>2</sup>

### رابعا: لوحة القيادة كأداة توقع

إن لوحة القيادة لا تكتفي بتقديم الوضعية الحالية والماضية وإنما تتعدى ذلك إلى الوضعية المراد بلوغها مستقبلا إنطلاقا من دراسة وملاحظة تغيرات مكونات لوحة القيادة. فهي تساهم نسبيا في التقليل من حالات عدم التأكد في ظل المحيط المتميز بالديناميكية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان إيمان، المرجع المختصر في الإدارة، شعاع النشر والعلوم، حلب، سوريا، 2005، ص194.

<sup>2</sup> M. Leroy, *Op.Cit.* p 42-43.

<sup>3</sup> سويسبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص168.



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 بالديناميكية.<sup>1</sup>

### خامساً: لوحة القيادة كأداة مراقبة

تعتبر لوحة القيادة أداة رقابية ، فهي تقدم المعلومات الكافية عن مختلف الأنشطة ، ونقوم بتحديد الانحرافات 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 المخططة بفعالية كبيرة وذلك من خلال تدخل قمة الهرم التنظيمي في ضبط مسار عمل المؤسسة.<sup>2</sup>

### 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(الكلاسيكية)(tableau de bord financier)

#### أولاً:تعريف لوحة القيادة المالية

لوحة القيادة المالية عبارة عن "جداول أو منحنيات كأدوات المراقبة أو التسيير، وهي بمثابة ملخص لوضعية المؤسسة والتي تظهر سلامة التسيير من خلال النتائج"<sup>3</sup>

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

<sup>1</sup>سويسي عبد الوهاب،مرجع سابق،ص168.

<sup>2</sup>المرجع نفسه،ص166.

<sup>3</sup>ياحا عيسى،محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة ومتوسطة،الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير

دورها في الإقتصاديات المغاربية،المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب،سطيف-الجزائر،25-28ماي2003،ص2

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

ثانياً: خصائص وأهداف لوحة القيادة المالية

من خلال التعريفين السابقين نجد أن لوحة القيادة المالية تسمح ب:<sup>1</sup>

-مراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف 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 لوحة القيادة المالية والمتمثل في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة و بهذا فهي تهدف إلى: قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، وإستخراج الإنحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة، وكذلك تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار و المتعلقة بمستقبل المؤسسة(الإستثمارات)،أساليب التمويل،متابعة الخزينة،تحسين فترات دوران المخزون وتطور الهوامش وما إلى ذلك).

\*مصادر المعلومات في لوحة القيادة المالية

هناك عدة مصادر للمعلومات في لوحة القيادة المالية،والتي يمكن تصنيفها إلى:<sup>2</sup>

1-المصادر الأولية: - المحاسبة.

- الموازنات المالية.

- المصارف.

2-المصادر الثانوية: - الإحصاء.

- التحقيقات والدراسات.

- التقارير العامة و نشرات السوق المالي

<sup>1</sup>سويسي عبد الوهاب،مرجع سابق،ص161.

<sup>2</sup>ياحا عيسى،مرجع سابق،ص3.

الجدول 1: مثال للوحة القيادة المالية

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

المصدر: سويسي 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:<sup>1</sup>

حيث عرفها جين بيار ( jean pierre.T ) بأنها عبارة عن مجموعة معطيات إجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الأجرية، قياس نمو كفاءات وإنتاجية المأجورين وفحص جودة الجو الإجتماعي ويؤكد أيضا أنها وبصفة عامة تسمح بقياس النتائج الواقعية لمختلف جوانب السياسة الإجتماعية ، تحديد الإنحرافات وإتخاذ القرارات اللازمة.

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

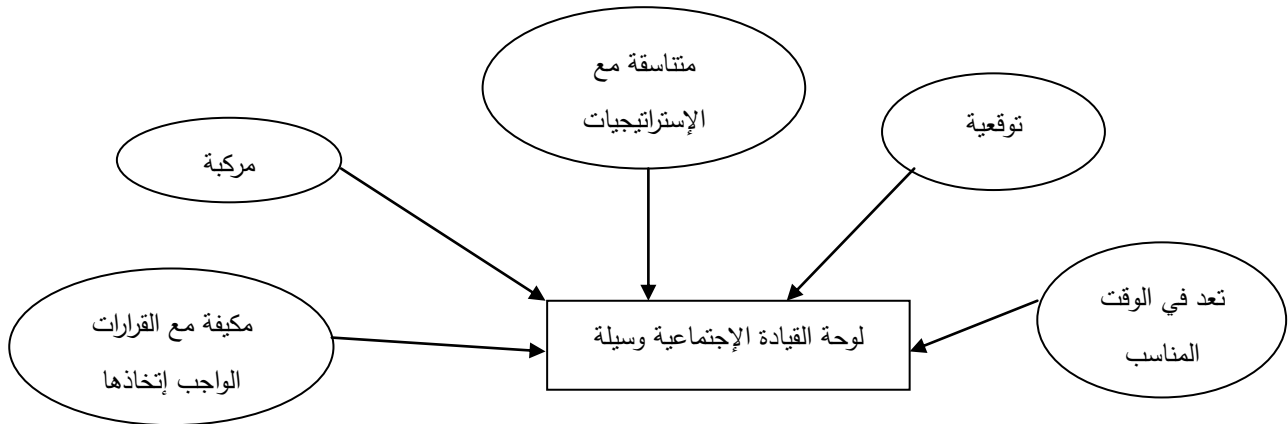
تتميز لوحة القيادة الإجتماعية بمجموعة من الخصائص أبرزها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صراح بوبزاري، لوحة القيادة الإجتماعية أساس إتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15-2009، ص 1.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 2-3.

- 1-وفاء وتمائل 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 الإجتماعية سريعة التغير،
- 3-إمكانية القراءة والإختيار والوضوح:حيث يمكن وبسرعة الحصول على المعلومة الموجودة في لوحة القيادة الإجتماعية،كما يسهل إستغلالها من طرف الأفراد ومنه جذب إهتمامهم لها،
- 4-الدقة:بتحديد مبادئ للقياس والحساب مع الحرص على التنسيق والملاءمة بين الظاهرة المعنية وجودة قياسها،
- 5-أداة جيدة للقيادة:يمكن إستعمال لوحة القيادة الإجتماعية في عملية القيادة،

الشكل 1: دور لوحة القيادة الإجتماعية في عملية القيادة



المصدر: صراح بويزاري,مرجع سابق,ص3

6-تمثل القاعدة الأساسية لإتخاذ القرارات الإستراتيجية:إذ تقوم لوحة القيادة الإجتماعية بمايلي

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

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

\*إمكانية الإعتماد على مقارنة قيم مؤشرات المؤسسة مع قيم مؤشرات المنافسين أو ما يعرف بإسم

الملاحقة أو المتابعة (benchmarking)،

\*إستخدام أدوات القيادة الإجتماعية الثلاث(حامل المؤشرات،المراقب،الرادار)

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

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

\* المراقب الذي تتمثل مهمته في المراقبة والتنبيه للمتغيرات ذات التأثير الداخلي أو الخارجي العميق.

\*الرادار الذي يتنبأ بالتغيرات من حيث العمالة وهيكلتها داخل المؤسسة ، بتغيرات سوق العمل سلوكيات الأجورين والتطورات التنظيمية وما إلى ذلك.....

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

جاء مصطلح لوحة القيادة المستقبلية في مقال الكاتبين "نورتين" و"كابن" (Kaplan.R;Norton.D) وذلك سنة 1992 في مجلة هارفارد (harvard business reviem)،وقام الكاتبان بنشر كتاب حول موضوع لوحة القيادة المستقبلية أول مرة سنة 1996، ثم توالى الطباعات ، وقد قدما فلسفة جديدة حول القيادة شاملين إستعمال المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية إذ تم إدراج محاور إستراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية والأجل والقيمة.<sup>1</sup>

ومركزة على أربع محاور وهي:

1-محور الزبائن.

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 المسيريين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد، و في الوقت

<sup>1</sup>سويسي 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.<sup>1</sup>

### أولاً: تعريف لوحة القيادة المستقبلية

وتعرف على أنها نظام لقياس الأداء الذي يوازن بين مؤشرات مالية وغير مالية ، على المدى القصير والمدى الطويل مؤشرات وسيطة ومقاييس النتائج.<sup>2</sup>

### ثانياً: مكونات لوحة القيادة المستقبلية

بحسب كل من الباحثين السابقين تتكون لوحة القيادة المستقبلية من أربعة محاور أساسية وهي<sup>3</sup>

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

ويركز هذا المحور على تلك الأهداف التي تمثل تحقيقها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، والتي تتمركز حول رضا الزبائن ، والمحافظة على الزبائن الحاليين ، وإيجاد زبائن جدد ، وحصص المنظمة في الأسواق المستهدفة، وربحية الزبون..... 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 ثلاث مراحل في عملية المنظمة وتعلق ب:

\*دورة التطوير والإختراع المتعلقة بتصميم وتطويرالمنتجات، والخدمات الجديد التي تمكنها من الوصول إلى أسواق وزبائن جدد، وإرضاء وتلبية حاجات زبائنها، ومتابعة البحث عن حاجاتهم الجديدة وتلبيتها.

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

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

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

<sup>3</sup> سناء مسودة، نموذج مقترح لقياس الأداء الشامل في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان-الأردن، 27/26 أبريل 2006، ص10.

\*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 المساندة، مع تغيير الإجراءات الروتينية، لعكس روح العصر الحالي.

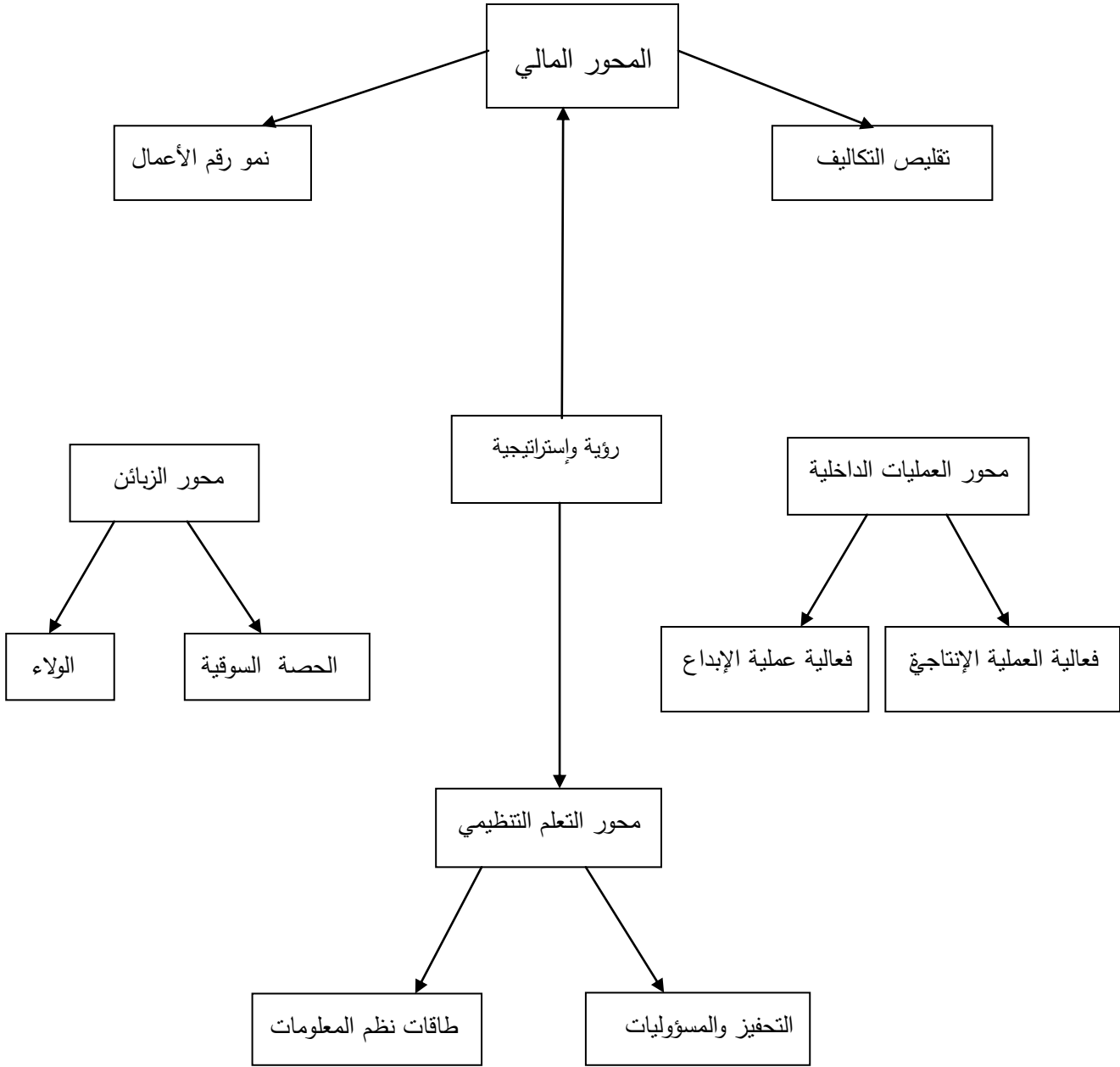
ويركز هذا المحور على الإهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ، ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل المنظمة ، ومدى الإتساق بين أهداف الأفراد والأهداف التنظيمية-قصيرة أو طويلة الأجل-التي تحدث أو تخلق قيمة للمالكين والأفراد أنفسهم ، بحيث تكون المنظمة قادرة على تنفيذ الأهداف طويلة الأجل المتعلقة بالزبائن والعمليات الداخلية، التي تنعكس 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، وحفاظ المنظمة على زبائنها الحاليين ، وجذب زبائن جدد، وبالتالي تحسين العائد على رأس المال المستخدم ، وتعزيز الموقف المالي الحالي والمستقبلي للمنظمة.<sup>1</sup>

4-المحور المالي: ويعكس متطلبات حملة الأسهم(المالكين) ، ويركز بشكل أساسي على تعظيم الثروة ، ويمكن ترجمته من خلال مجموعة من الأهداف ممثلة 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.

<sup>1</sup>سواء مسودة،مرجع سابق،ص11.

الشكل 2: مكونات لوحة القيادة المستقبلية



المصدر: سويسبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 199



### المبحث الثالث: تصميم لوحات القيادة في المؤسسة

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة بالمؤسسة استثمارا مربحا نظرا للمزايا العديدة لهذه الأداة، والتي تسمح خاصة بمتابعة النقاط الأساسية في عملية التسيير. وفي هذا المبحث سيتم عرض أهم المراحل الأساسية لتصميم نظام لوحات قيادة فعال، و أهم الطرق المتبعة في عرضها.

#### المطلب الأول: مبادئ أساسية لعمل نظام لوحات القيادة

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

##### أولا: تناسق لوحات القيادة مع التنظيم في المؤسسة<sup>1</sup>

ترتكز عملية التنظيم على أساس تفويض 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 تطابقا بين تنظيم المؤسسة وتنظيم نظام لوحات القيادة . فعملية تفويض السلطات في المؤسسة تشبه في عملها هرما يتم فيه ما يلي:

1- كل مسؤول أيا كان مستواه التنظيمي (ماعدا الإدارة العليا) يتلقى تفويضا من مستوى تنظيمي أعلى منه، كما يجب على هذا المسؤول أن يقدم تقريرا دوريا حول النتائج التي حققها.

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

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

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

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

#### ثانيا: معلومات لوحات القيادة ملخصة وهادفة (agrégé et synoptique)

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

<sup>1</sup> M. Leroy, *Op.Cit.* p60-61.

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، فغالبا ما يكون الحصول على معطيات تقديرية معيارية في مدة قصيرة أفضل من الحصول على معلومات فعلية دقيقة في مدة أطول،<sup>1</sup> كأن يتم تقييم المخزون باستخدام التكاليف المعيارية عوض انتظار عملية الجرد للحصول على نتائج فعلية ودقيقة لا يستفاد منها نظرا 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.<sup>2</sup>

كما يجب التنبيه في هذه النقطة إلى أن أغلبية لوحات القيادة يتم تحريرها كل شهر، و تستغرق مدة التحضير من 5 إلى 8 أيام غالبا، إلا أن هناك أقساما في المؤسسة تحتاج إلى معلومات يومية ومتجددة حول نشاطها، مما يوجب تحريرها يوميا للوحات القيادة بهذه الأقسام .وكي يكون هناك تناسق بين مختلف لوحات للقيادة في المؤسسة ( تحرير شهري)، يتم تشكيل لوحة القيادة الشهرية لبعض الأقسام عن طريق تجميع المعلومات والنتائج اليومية والأسبوعية التي تكون الشهر.<sup>3</sup>

### 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 خطأ كبيرا، فصحيح أن المؤشرات هي أهم مكونات لوحة 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 التناسق بين لوحات القيادة المعدة و الإستراتيجية المتبعة. وأهم المراحل الأساسية المتبعة لتصميم نظام لوحات القيادة هي:

أولا:دراسة المؤسسة و التعرف عليها.

ثانيا:تحديد الأهداف.

ثالثا:إعداد المؤشرات.

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

<sup>2</sup> M. Leroy, *Op. Cit.*p40.

<sup>3</sup> M. Leroy, *Op. Cit.*p119.

رابعاً:تجميع المعلومات.

خامساً:اختيار نظم المعلومات المناسبة.

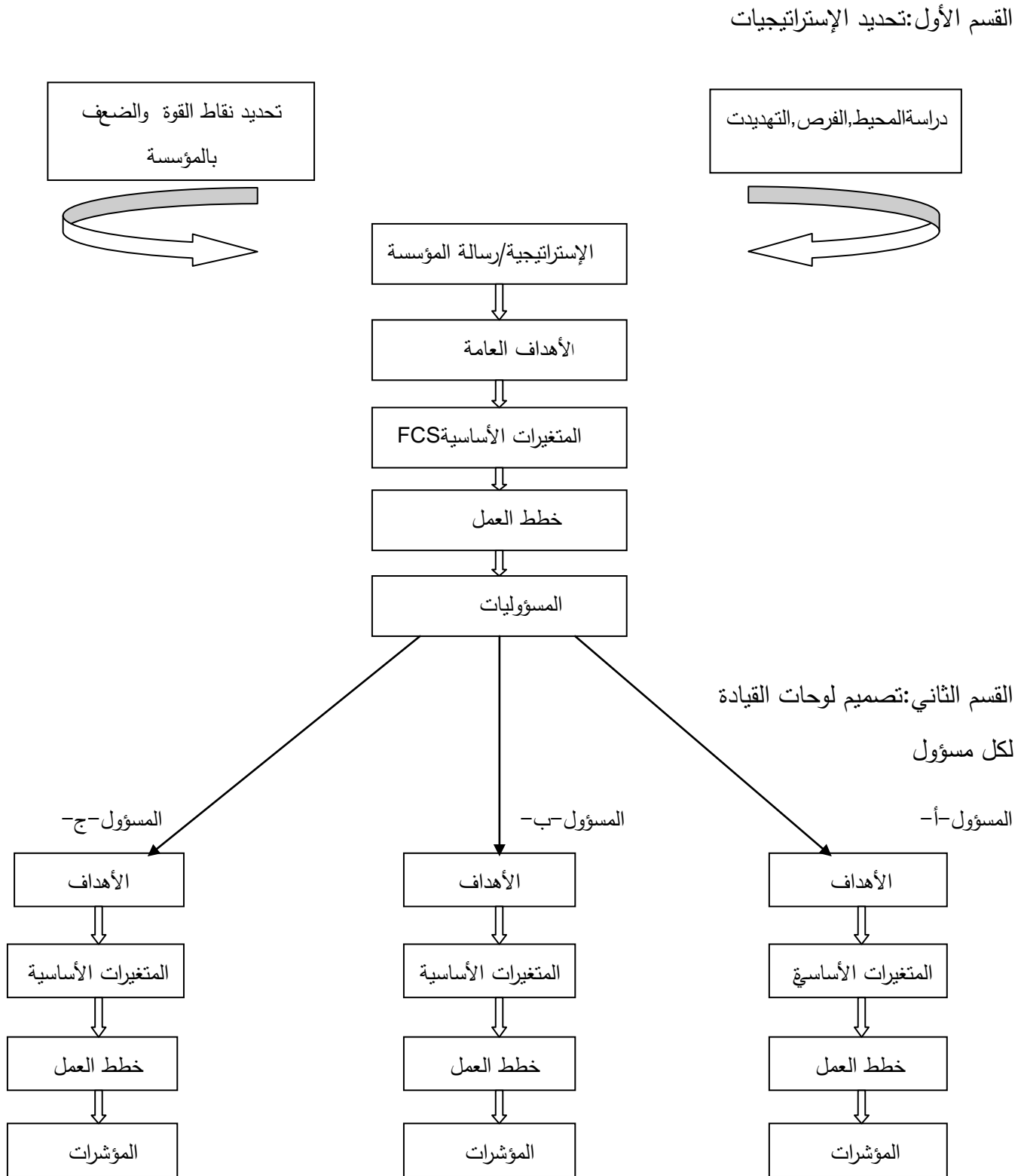
فالمراحل الخمسة المذكورة تنقسم إلى قسمين :قسم يضم المرحلة(الأولى+الثانية) و المتعلق بدراسة محيط المؤسسة وتحديد الاستراتيجيات و المسؤوليات المتوافقة مع الهيكل التنظيمي وهو يطابق المرحلة الأولى والمرحلة الثانية من عملية تصميم نظام مراقبة التسيير،<sup>1</sup> و القسم الآخر يضم المراحل(ثلاثة+أربعة+خمس)،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

أنظر الشكل الموالي.

---

<sup>1</sup> 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



Source: A.dayan,op,cit.p853

أولاً: دراسة محيط 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،التنوع في المنتجات، الموردون والشركاء، التشريعات القانونية و غيرها.

### 2-موارد وسياسات واستراتيجيات المؤسسات

\*مستوى التجهيزات المتواجد بالمؤسسة: يستخدم في نظام لوحات القيادة أدوات عالية التكنولوجيا، 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.<sup>1</sup>

\*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 وعملياتها.<sup>2</sup>

### 3-دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

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

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

<sup>2</sup>M.Porter, **L'avantage Concurrentiel**, 2e Edition, Dunod, Paris, 1997,p123.

ثانيا: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 و التي تعبر عن التقدم في العمليات المرغوب فيها، وكل هدف يرفق ببرنامج عمل، وكل برنامج عمل يحدد المسؤوليات و الوسائل الضرورية لتنفيذ العمليات<sup>1</sup>.

2-اختيار الأهداف

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

الهدف=التوقع+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.<sup>2</sup>

ومن أجل اختيار الأهداف يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية<sup>3</sup>:

\* أن يكون معبراً عنه بقيم قابلة للقياس وأن يقترن بتنفيذه بمدة زمنية محددة.

\* أن يتميز بالبساطة :فالهدف المبسط هو ذلك الذي لا يقيس إلا شيئاً واحداً فقط.

\* الملاءمة :أي توافق الهدف مع السياسات العامة للمؤسسة و أن 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)، و أن لا يثبط عزيمتهم(استحالة تحقيقه نظراً لعدم توافق القدرات الفعلية مع الشيء المراد الوصول إليه).

<sup>1</sup> A.Fernandez, *Ibid*, p.217.

<sup>2</sup> C.Selmer, *Op. Cit*,p 28.

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

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

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

\* الدفع المتبادل للأهداف: من خلال عملية تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين بها يتحقق الدفع المتبادل للأهداف، ويعني ذلك أن تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف الأفراد التي من أجلها تم الالتحاق بالمؤسسة<sup>1</sup>.

ثالثاً: اختيار المؤشرات وإعدادها

### 1- إعداد المؤشرات

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

أ- حسب طبيعتها:

- مؤشرات النتائج (résultats) 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 الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط و برامج العمل و يسمى هنا مؤشراً رقابياً، 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 و تساعد في اتخاذ القرارات ودون أن يتم تصعيدها إلى المستويات الأعلى، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم و تحسين أدائهم .

-مؤشرات مالية (Financier) و مؤشرات تشغيلية (Non Financier) يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره انطلاقاً من معطيات محاسبة مالية (تكلفة الإنتاج، معدل المردودية...) وإما 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.

<sup>1</sup>سويسي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 174.

- 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 ويغطي مجالاً أوسع. و في الجهة المقابلة توجد مؤشرات تكون مركزة أو تخص ظاهرة فقط، كالمؤشرات الخاصة بمتابعة عدد الطلبات غير المسلمة مثلاً<sup>1</sup>.

#### ب- حسب دورها بالنسبة لمتخذ القرار

- مؤشرات الإنذار: وهي المؤشرات التي تنبه إلى الحالات غير العادية و السير غير الجيد للعمليات، مما يقتضي تدخلاً فوراً في الأجل القصير كالتنبيه إلى تدني جودة منتج ما أو ارتفاع تكاليف الإنتاج. وفي المقابل فإن عدم حدوث أي إشارات أو تنبيهات يدل على السير الحسن للعمليات.

- مؤشرات التوازن: و هي المؤشرات التي تؤمن متابعة و معاينة حالة النظام و تقدمه مقارنة بالأهداف الموضوعية. كما تركز هذه المؤشرات على مدى صحة هذه الأهداف. فغالباً ما توضع أهداف مستحيلة التحقيق ( 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<sup>2</sup>.

#### ج - حسب مستعملها

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

- مؤشرات محلية: وتخص كل مركز مسؤولية على حدى، 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 عرضها بالشكل الذي يريد<sup>3</sup>.

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

<sup>2</sup> A.Fernandez. *Op. Cit*,p 262,263.

<sup>3</sup>M.Gervais, **Contrôle de Gestion**, 7ème édition, éd Economica, Paris, 2000,p624.



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

\*تحضير المؤشرات و إعدادها

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

"Objectifs- Variables d'action- responsabilité"

أهداف ← متغيرات أساسية ← مسؤوليات

و OVAR طريقة حديثة في مراقبة التسيير تسمح ب:

- ربط الإستراتيجية بالعمليات اليومية.

- التنسيق بين المحاور الإستراتيجية و خطط العمل الواجبة التنفيذ.

- تنبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي بالأهداف الواجب تحقيقها و النشاطات الواجب التركيز عليها، فهي تسمح بإقامة علاقة أفقية و رأسية في المؤسسة، فعند وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة و التي عادة ما تكون أهدافا مشتركة أو متقاسمة بين عدة أقسام في المؤسسة؛ كالأهداف 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 (ن) يصبح هدفا في المستوى التنظيمي (ن - 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 تحددها 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، كأن لا تتعدى نسبة الفضلات 03% من الإنتاج الكلي خلال الشهر .

- محددة بحد أقصى وحد أدنى، كأن لا تتعدى مدة التسليم 6 أيام لتفادي مشاكل التخزين، وتفقو 3 أيام للحفاظ على سيرورة نشاط المؤسسة) إنتاج، تخزين، بيع،...<sup>1</sup>.

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

<sup>1</sup> G.Langlois et C.Bonnier, **Contrôle de Gestion**, ed.Foucher, Paris, 2002,p 53.

## 2- اختيار المؤشرات

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

- **الملاءمة:** أي أن تركز 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 وقتا طويلا ولا تكلف كثيرا.

- **سهولة القراءة:** فمن بين أهم الشروط الواجب توفرها في المؤشر هي أن يكون سهلا شرحه وفهمه<sup>1</sup>.

- 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 المناسب<sup>2</sup>.

## رابعا: تجميع المعلومات

بعد ما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات انطلاقا 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 (يومية، شهرية..).

## 1- تعريف المعلومة وخصائصها

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

\* سهولة فهمها، درجة ملاءمتها وصحتها.

\* 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.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> R.Demeestère et autres, *Op. Cit.*p.82.

<sup>2</sup> A.Fernandez, *Op.Cit.*p.277.

<sup>3</sup> 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.<sup>1</sup>

## 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 يقتضي 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

<sup>1</sup> A.Fernandez, *Op. Cit* , p.320-322.

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.<sup>1</sup>

## 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 " Executuve 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 فيها<sup>2</sup>. فهي تسمح بعرض المعطيات على شكل منحنيات و جداول، كما تسمح بالقيام ببعض العمليات الإحصائية.

\*نظام المعلومات التنفيذي "EIS":<sup>3</sup> ويعرف بتقنية و ترتيب المعلومات و إعدادها بالشكل الذي يسمح للمدير أو المسؤول من استغلال الجزء الأفضل منها، كما تسمح له بالتركيز على المعلومات التي تهمة ودون تضيق 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 البيانات<sup>4</sup>. بعد عملية التصميم يتم اختيار طرق عرض لوحات القيادة بالشكل الذي تراه المؤسسة مناسبة .وفيما يلي عرض لأهم الطرق المتبعة في تحرير لوحات القيادة.

<sup>1</sup> C.Selmer, *Op.Cit.* p184,185.

<sup>2</sup> M. Leroy, *Op. Cit.* p.123.

<sup>3</sup> M.Gervais, *Op.Cit.* p.626-627.

<sup>4</sup> C.Selmer,*Op. Cit.* p.74.

أولاً: الجداول "Les Tableaux" تحتوي الجداول على أرقام و بيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة<sup>1</sup>. والشكل الموالي 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: الرسوم البيانية (Les graphiques)

مقارنة بالجدول المرقمة فإن الرسوم 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 العامة<sup>2</sup>. وهناك عدة أنواع من الرسوم البيانية المستعملة في لوحات القيادة منها:

#### 1- المنحنيات

تستخدم المنحنيات لتتبع تطور:

-رقم الأعمال.

-الأعباء.

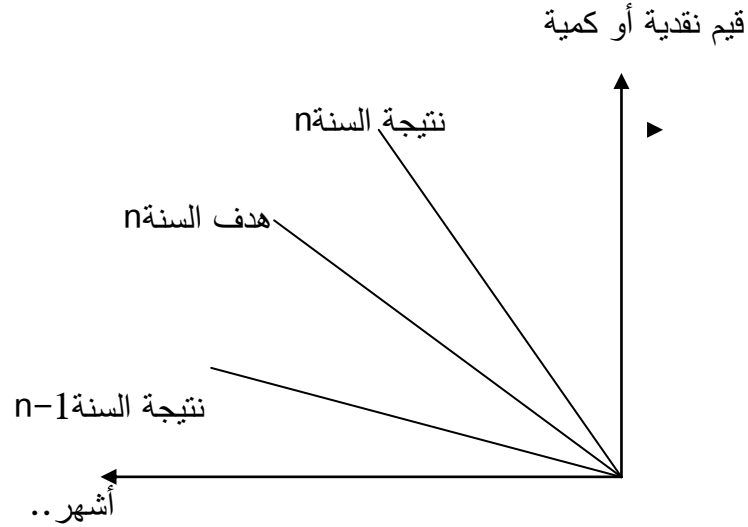
-الهوامش.

- الكميات...

<sup>1</sup> M.Gervais, Op.Cit.p.616.

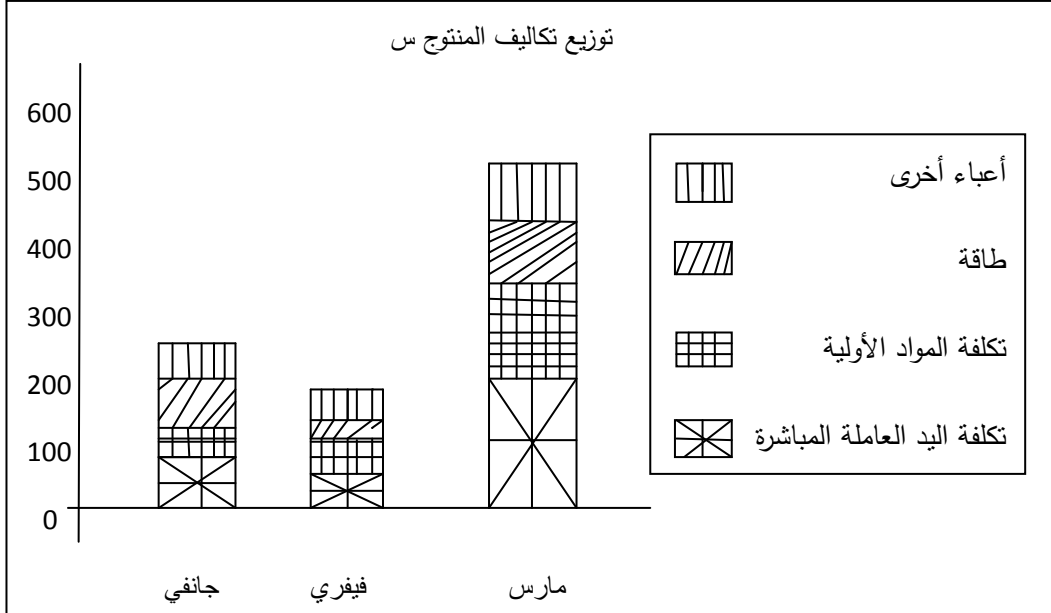
<sup>2</sup> M. Leroy, Op. Cit ,p.76.

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

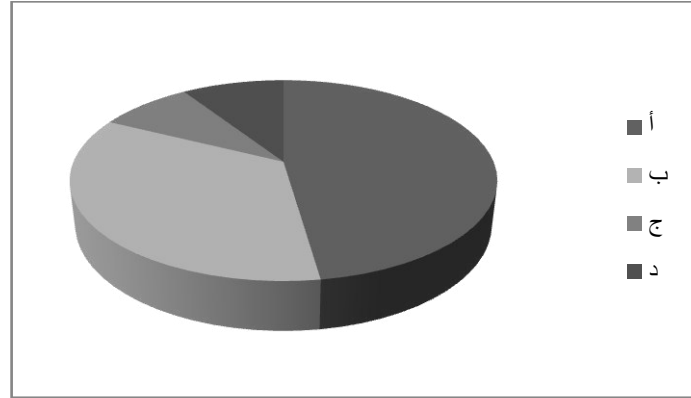
مثال حول توزيع تكاليف منتج س.



### 3- الأقراص

وتستعمل عموما لمتابعة, توزيع الأعمال (حسب المنتج, حسب المناطق...) ولتوزيع الأعمال (حسب المنتج, حسب المناطق...) وحصص السوق

مثال :حول توزيع رقم الأعمال حسب المنتجات .



Source :M.leroy .Ibid P77- 78

### 3-المنبهات:Les clignotants

تظهر لتبيين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن ( Signaux visuels ) ويتعلق الأمر بإشارات مرئية حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر، فمثلا عند تجاوز نسبة شكاوى العملاء حدا معيناً تظهر إشارة ضوئية تنبه المسؤولين بضرورة معالجة الوضع بسرعة، بينما إذا لم تصدر أي إشارة فهذا يعني أن العملية تسير بشكل جيد<sup>1</sup>. وهناك أشكال عديدة للمنبهات منها:



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

<sup>1</sup> 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 و سرعة نقل المعلومات بين أفرادها.

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

وتستخدم لوحة القيادة في عدة مجالات، إذ نجد أنها تلعب أدوارا متعددة كالرقابة، التقييم، وتحديد الإنحرافات وتصحيحها، مما يجعل تسيير المؤسسة أكثر مرونة ووضوحا.



**الفصل الثاني: الإدارة المالية  
ولوحة القيادة في المؤسسة**

### تمهيد:

تعتبر الإدارة المالية الدعامة الأساسية في المؤسسات الإقتصادية في وقتنا الحالي، فهي المجال الذي يتم فيه إتخاذ القرارات، وكذا السياسات المالية المتعلقة بكل ما يخص المؤسسة سواء 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 ثلاث مباحث:

\* المبحث الأول: نظرة عامة على الإدارة المالية

\* المبحث الثاني: خصوصيات على المدير المالي

\* المبحث الثالث: إستخدام 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 للتسيير الجيد والفعال ، وننتظر في ه ذا 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 علي وضع تعريف موحد للإدارة المالية ، حيث ظهرت عدة تعاريف جميعها تستند للمدارس التي ينتمون إليها. ويمكن تقسيم هذه المدارس الي ثلاث مدارس وهي: القديمة ، المجددة والحديثة.

\*فقد عرف ( dorgall et gutman ) وهما (المدرسة القديمة ) الإدارة المالية بأنها : الفعالية المتعلقة بالتخطيط و تجهيز الأموال ورقابتها وإدارتها في المنشأة " حيث فصل التعريف بين الرقابة والإدارة وكأنها عنصران مستقلان<sup>1</sup> .

\*أما ( upton et houvard ) وهما (المدرسة المجددة ) فقد عرفاها بأنها : " الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الادارية المتعلقة بإدارة مجري النقد، والرامية لتمكين المنشأة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها<sup>2</sup> .

\*وقد عرف « jahnsn » : و هو من (المدرسة الحديثة) الإدارة المالية على أنها تلعب دورا هاما في التخطيط المالي و إدارة الأصول و مواجهة المشاكل الإستثنائية ، لضمان استمرار المنشأة<sup>3</sup>.

\*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<sup>4</sup>.

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

<sup>1</sup> عدنان هاشم رحيم السامرائي، الإدارة المالية الحديثة(منهج تحليلي شامل)،الجامعة المفتوحة،ليبيا،1997،ص23.

<sup>2</sup> نفس المرجع،ص23،.

<sup>3</sup> نفس المرجع،ص23،.

<sup>4</sup> حميد العلي أسعد، الإدارة المالية(الأسس العلمية و التطبيقية)،جامعة مؤتة،عمان،2009،ص19.

ثانياً: التطور التاريخي للإدارة المالية

يتمثل تطور الإدارة المالية في:<sup>1</sup>

عندما بدأت الإدارة المالية كمجال متخصص في مجالات الإدارة في بداية القرن العشرين كان التركيز على الجوانب القانونية للاندماجات، وعلى إنشاء الشركات الجديدة، وعلى الأشكال المختلفة من الأدوات والأوراق المالي التي يمكن إصدارها 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 والتشريعات للمنظمة و الحاكمة لأسواق و بورصات الأوراق المالية.

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

و انتقل التركيز مع بداية الستينات إلى "التحليل النظري" و إلى "عملية اتخاذ القرارات" المرتبطة بالاختيارين الأصول و الخصوم بصورة تعظم من قيمة الشركة.

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

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 التوجه 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 ليشتمل "عمليات" العديد من الشركات.

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

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

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

فإن القرارات تتطلب التنسيق و التناغم بين المشاركين في اتخاذ القرار، و يقع على عاتق المدير المالي مسؤولية الرقابة و المتابعة و سيطرت على جميع الخطوات.

و من ناحية أخرى، فإنه من المعروف أن القرار الإداري أيا كان موقعه وأيا كان متخذه 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 و أهداف الإدارة المالية

#### أولاً: أهمية الإدارة المالية

يتأثر مجمل النشاط الاقتصادي و كفاءته في تحقيق الأهداف المرسومة له من خلال كفاءة الإدارة الفرعية في تنفيذ الخطط الموضوعية، 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 قابليتهم في استغلال هذه الوحدة الاقتصادية جزءا من الدولة، لذا فإن التطور في هذه الوحدة ينعكس على مجمل 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 كالصناع و التجار و الزراعة و غيرها أدت إلى تزايد الحاجة إلى رأس المال كإحدى نتائج هذه التغيرات الاقتصادية بالإضافة إلى ضرورة وضع مؤشرات دقيقة لتقييم الخطط و الإنجاز من ذلك كانت جسامه المهمات 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.<sup>1</sup>

#### 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 هدفا أساسيا ذلك من خلال تسديدها للالتزامات المرتبة عليه في موعد استحقاقها و مواجهتها للظروف الطارئة أي تحقيق رصيد نقدي مناسب في المؤسسة على أن لا يتم ذلك جراء تقليل التدفق النقدي الخارجي ، و زيادة التدفق النقدي الداخلي بل على الإدارة المالية أن تخلق التناسب بين المدققين النقديين مما يحافظ على بقاء المؤسسة و تطورها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص، 08.

<sup>2</sup> خليل شماع، الإدارة المالية، مطبعة الزهراء، بغداد، العراق، ص، 25.

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

\***أهداف السيولة:** تتبع أهمي السيولة النقدية من أهداف الإدارة المالية التي تهدف للاحتفاظ بالسيولة النقدية الملائمة و تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- 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 خصوصا إذا كانت فوائد الاقتراض كبيرة.
- المرونة في اختيار المصدر الملائم للحصول على الموارد اللازمة.
- القدرة على استغلال القروض المتاحة.

\***مصادر السيولة :** تتمثل مصادر السيولة في:<sup>3</sup>

- بيع السلع النقدية.
  - بيع أصل من الأموال نقدا.
  - 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 الموكلين، و هذا بالرغم من عيوب هذا الهدف ، إلا أنه مازال يحتل مكانا جوهريا في التحليل الاقتصادي، و تقييم الإدارة المالية في استخدامها للأموال المتاحة، أما عيوب الهدف في تحقيق أعلى عوائد للمالكين هي:<sup>4</sup>
- 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 دورا أساسيا بالتأثير في قيمة المؤسسة ذاتها(أي مركز المالي)، من خلال تأثيرها في كل من العائد و المخاطرة ، و بذلك

<sup>1</sup> عبد الحليم كراجه و آخرون، الإدارة و التحليل المالي، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2000، ص 28.

<sup>2</sup> زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء للنشر التوزيع، الأردن، 1996، ص59.

<sup>3</sup> عبد الحليم كراجه، مرجع نفسه، ص29.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص28.

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

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

هذا و يمكن قياس الربحية الاجتماعية من خلال إجراء مجموعة من التعديلات على قدرات ربحية المؤسسة و تشمل : تعديلات على التكاليف التشغيل بالطرح بالإضافة كذلك هناك تعديلات تجرى على الإيرادات التشغيلية يتم تعديلها بطرح الزيادة، أيضا فعند اكتساب المؤسسة نقداً أجنبياً مسعر بسعر رسمي أقل من قيمته فان الأمر يتطلب تعديله إلى السعر الحقيقي، ل يُؤخذ 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 للقياس و التحديد.<sup>1</sup>

3-زيادة القيمة الحالية للمؤسسة : إن القيمة الحالية للمؤسسة هي عبارة عن القيمة الحالية للأرباح النقدية المتوقع 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 فئة 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 اللازمة و الخدمات الجديدة و هي بديلهم الأمثل مقارنة مع مؤسسات مماثلة لها.

أما بالنسبة لفئات المجتمع الأخرى المشروع الرابع يؤدي إلى قيام مشاريع و صناعات جديدة هدفها جلب اليد العاملة و ذلك بتوفير مناصب شغل.<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الحليم كراجه، مرجع سابق، ص28.

<sup>2</sup> دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2007، ص38-39.

<sup>3</sup> عبد الحليم كراجه، مرجع سابق، ص28.

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

أولاً: وظائف الإدارة المالية.

و يمكن تقسيم وظائف الإدارة 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 اللازمة 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 المصاريف التشغيلية و المدفوعات الرأسمالية.<sup>1</sup>

و يمكن تحديد مراحل التخطيط المالي كما يلي:<sup>2</sup>

- \* التعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة.
- \* تحديد حجم الأموال المطلوبة.
- \* تحديد شكل التمويل المرغوب فيه.
- \* وضع برنامج زمني للاحتياجات 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 عائدا متغيرا 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 أيضا. 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 (optiman capital structure) و لو أن مثل هذا الخليط من التمويل يختلف من

<sup>1</sup> هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بدون بلد و سنة نشر، ص 29

<sup>2</sup> عدنان هاشم رحيم السامراني، مرجع سابق، ص 29.



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 للمنشأة.<sup>1</sup>

**3- الاستثمار (إدارة الأصول):** و يقصد بالاستثمار توظيف و استخدام الموجودات المتاحة في المنشأة، أي إدارة الأصول، و هو التأكد 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 ال دائنين أو من ملاك المشروع. في حين يتوجب علي المنشأة إن تسترجع استثماراتها بين وقت وآخر وتبقي جزءا من السيولة لديها، لان 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.<sup>2</sup>

**4- الرقابة المالية :** يقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي إتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد المعايير التي يمكن استخدامها لمقارنة ما أنجز فعلا بما هو مخطط له ، أي اكتشاف الانحراف وتصحيحه ومتابعة ه ذا التصحيح ، أي إن الرقابة لكي تكون فعالة يجب إن تتوفر لديها العناصر التالية:<sup>3</sup>

\* وجود خطة.

\* وجود معايير للحكم بواسطتها على الانجاز .

الإدارات التنفيذية التي نلقي 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 تنهم به من خطورة وتعقيد والتي ترتبط ب الهدف الاستراتيجي لشركات الأعمال .

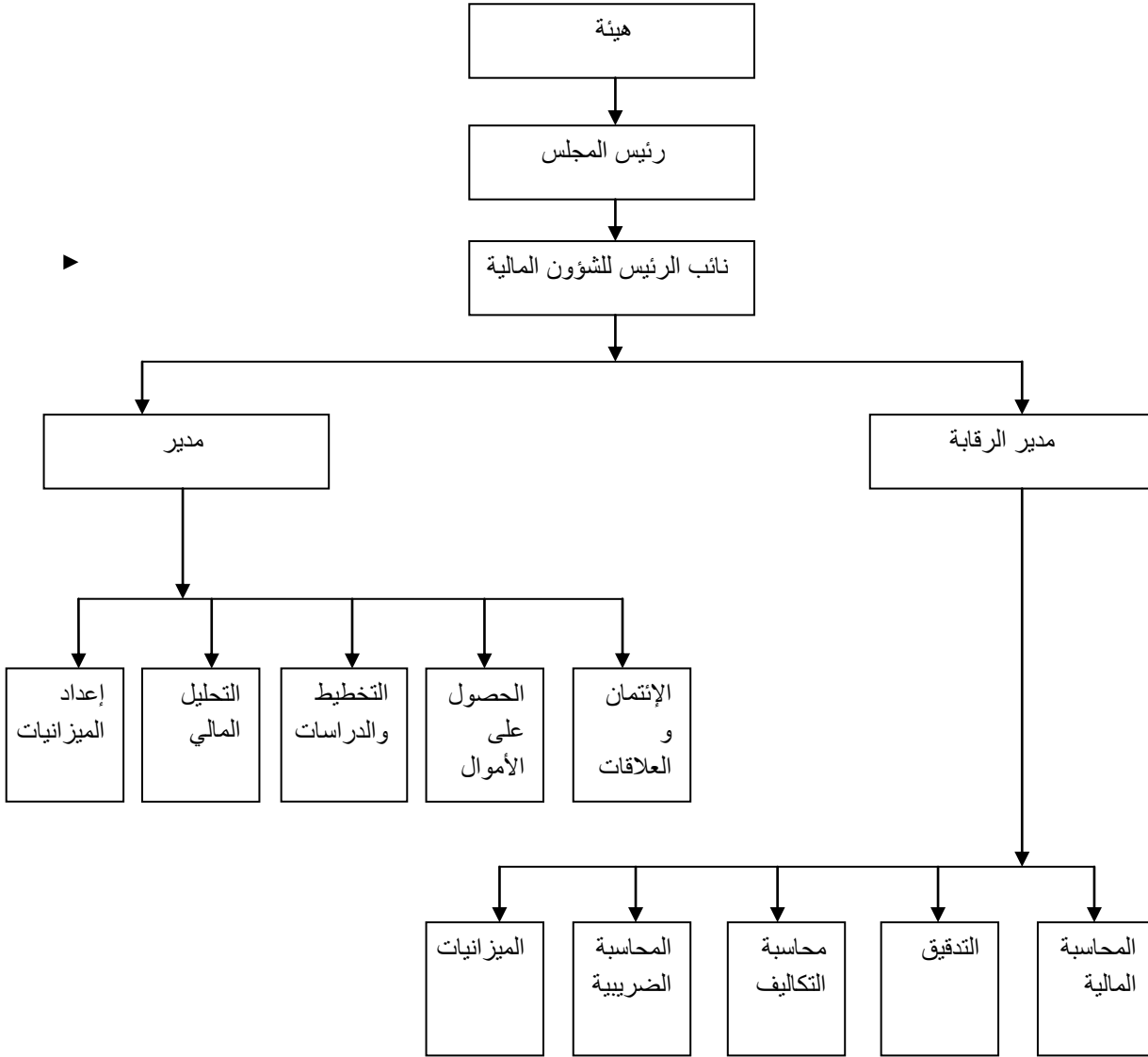
- أهمية المعلومات والبيانات التي تتوافر لدي الإدارة المالية والتي تستخدمها في عملية إتخاذ القرارات والشكل الموالي يبين لنا موقع الإدارة المالية والأقسام المرتبطة بها من الهيكل التنظيمي للمشروع

<sup>1</sup> محمد يونس خان و هشام صالح غرابيه، الإدارة المالية، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995، ص6.

<sup>2</sup> هيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص24.

<sup>3</sup> 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, ص46

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

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

ثانيا : 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 المؤثرة على القرارات الإستراتيجية له.

و قد شهدت الإدارة المالية تطورا كبيرا خلال الألفية الثانية نظرا 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 إضافة إلى ما وفرته الانترنت من سرعة و تواصل في استخدام الخدمات المالية ، كما و نوعا بعد استخدام تقنيات الحاسوب والتوسع 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.<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> عدنان تاي النعيمي، الإدارة المالية (النظرية والتطبيق)، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2007، ص 26-25 .

<sup>2</sup> دريد كامل آل شيب، مرجع سابق، ص 45-46.

### 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 بالباقة مع جميع المتعاملين مع المؤسسة ليعطي انطباعاً جيداً عن المؤسسة، ولهذا يجب أن يكون قوي الحجة وقادر على الإقناع.

##### ثانياً: التأهيل العلمي

إن طبيعة العمل في الإدارة المالية ترتبط بالدراسات المختلفة في مجالات 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 لتحقيق من صحة ودقة البيانات بشكل فعال.

##### ثالثاً: الخبرات والمهارات العلمية

تكتسب الخبرات العلمية بالممارسة 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 المفاضلة بين البدائل إضافة إلى القدرة على الاهتمام بالعلاقات السببية بين المؤشرات المختلفة و من المهم أيضاً تتوافر القدرة على تفسير المؤشرات التي تم الوصول إليها لأن هذه المؤشرات أداة فعالة في اتخاذ القرار و ليس مجرد أرقام صماء جامدة و غير مفهومة، كما يجب أن تكون له الخبرة.

على كيفية التعامل مع المؤسسات المالية، كما يتطلب من المدير المالي الإلمام بالمواضيع الاقتصادية.<sup>1</sup>

##### رابعاً: الصفات الشخصية

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

<sup>1</sup> عبد الحليم كراجة، مرجع سابق، ص 23.

بالإضافة إلى هذه الصفات يجب أن يكون المدير المالي متحفظا يتمسك بقواعد الأخلاق و يلتزم بالقيم السائدة، و حسن الهندام لأن هذا له تأثير كبير على المؤسسة.<sup>1</sup>

### 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، حقا أن المدير المالي يقوم دائما بوظائف مالية من نوع ما، لكن هناك أعمال هامة تتم بعيدا عن المدير المالي و جهازه فقد تقع مثلا 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 تخذ على مستوى الوزارة، مثال و لهذا فإن دور المدير المالي يتغير حسب كل منشأة و طبقا لعوامل متعددة أهمها:<sup>2</sup>

\* طبيعة أعمال المشروع.

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

\* الشكل القانوني للمشروع.

\* طبيعة السياسات المتبعة بالمشروع.

\* لقاءه و مقدره المدير المالي.

\* مقدره 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:<sup>3</sup>

\* 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

تحقيقا للعدالة .

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

#### ثانياً: مهام المدير المالي

##### 1 - مهام خاصة بالنظام المحاسبي: و تتمثل في:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عيد الحليم كراجه، مرجع سابق، ص، ص23.

<sup>2</sup> زياد سليم رمضان، مرجع سابق، ص24.

<sup>3</sup> سيد الهواري، الإدارة المالية منهج اتخاذ القرارات، مكتبة عين الشمس، مصر 1996، ص، ص21-22.

<sup>4</sup> مرجع نفسه، ص24.

- \* اقتراح مجموعة الدفاتر و السجلات و المطبوعات اللازمة لتطبيق النظام المحاسبي الموحد بالإضافة إلى الدفاتر القانونية التي تتطلبها القوانين السارية و بالشكل الذي تقضي 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:<sup>1</sup>

- \* تحديد خطوات المراجعة الداخلية ومسؤولية كل من العاملين فيها وخاصة بالنسبة إلى : النقدية الواردة، والنقدية الصادرة وأوراق القبض والمدبنيين والمخازن، المبيعات، أجرو العاملين والمشتريات و المصروفات وعهدة المصروفات النثرية والبريد.
- \* استيفاء كافة المستندات التي تؤيد وتثبت صحة و سلامة جميع المدفوعات بصورها المختلفة و التأكد من أن كافة المدفوعات المقدمة يقابلها ضمان كافي.
- \* التوقيع على الشيكات والمعاملات المصرفية بعد التأكد من قانونية الصرف .
- \* اقتراح التعليمات اللازمة لحفظ الوثائق والعقود والمستندات وتحديد المسؤولين عنها، وتأمين وحفظ هذه الوثائق بكافة 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:

تتضمن ما يلي:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> نفس المرجع ص24

<sup>2</sup> نفس المرجع ص24

\* وضع أنماط لعناصر التكاليف وفقا للأسس العلمية مع مراعاة الأنظمة و القواعد المحددة التي تصنعها المؤسسة بالنسبة للأنشطة 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 تتميز في:

\* رقابة الصرف على أبواب و بنود الموازنة 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 طبقا 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 و الأنظمة 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.

وبالإضافة إلى الموازنة النقدية

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

8- تنفيذ ومراقبة 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:<sup>1</sup>

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 مباشر 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**

<sup>1</sup> عبد الحليم كراجة، المرجع السابق، ص 21.



يهدف المدير المالي إلى تحقيق أهداف الملاك، فلو نظرنا إلى الشركات المساهمة نجد أن المدير من غير الملاك لا يهدفون إلى تحقيق أهدافهم الشخصية (زيادة المرتبات، الشهرة المحافظة على وظائفهم) و لكن الأصح هو تعظيم ثروة الملاك<sup>1</sup>، و إذا ما تحقق هذا الهدف، فإنه من المفروض ضمناً تحقق مصالحهم الشخصية يعتقد البعض أن هدف الملاك هو تعظيم الربح بينما يعتقد البعض الآخر أن الهدف هو تعظيم الثروة، و بصفة 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 المرتبة على ذلك.<sup>2</sup>

3- يترتب عليه قيمة السهم السوقية، وهو ما يتعارض مع هدف المساهم فقد تمكن المؤسسة من زيادة الأرباح في الوقت الحاضر وذلك بشراء الآلات الأقل كفاءة وباستخدام مواد رديئة الجودة وتنشيط المبيعات، وبيع المنتجات بسعر يحق المؤسسة أرباح من كل وحدة، والنتيجة المترتبة على مثل هذه الإستراتيجية هي زيادة الأرباح في العام الحالي و لكن ما يحدث في السنوات المقبلة؟.

قد يحدث تدهور الأرباح بشكل واضح و يرجع ذلك إلى:

1- تأكد العملاء من انخفاض جودة المنتج.

2- زيادة تكاليف لصيانة للآلات المنخفضة الجودة.

والنتيجة هي انخفاض المبيعات في الوقت الذي تتجه إليه التكاليف إلى الارتفاع مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح، و بذلك يتضح انه في الأجل القصيرة قد يمكن تعظيم الربح ، و لكن 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 متوقعا فهذا يعني فشل هذه الإستراتيجية.

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

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة ، مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث للنشر 1993 ،ص11

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص11.

### المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة في الإدارة المالية

لم يخصص التمويل بالدراسة الكافية إلا عن الآونة الأخيرة وبالرغم من أنه أقدم فروع علم الاقتصاد، ولقد كان لثراء النظرية الاقتصادية الأثر الإيجابي على التمويل حيث تولد إحساس بضرورة وضع المبادئ الأساسية لهذا الفرع الذي لا يقل أهمية عن الفروع الأخرى. وسنتناول في هذا المبحث مجموعة من النقاط التي نتعرض 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 مستحققاتها 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 الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرائق والحصول على المزيح الأفضل بينهما بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المنشأة المالية.<sup>1</sup>

**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 تركز على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد.<sup>2</sup>

**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.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 95-96.

<sup>2</sup> أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، عنابة، الجزائر، ص 24.

<sup>3</sup> الحجازي عبيد علي أحمد، مصادر التمويل، دار النهضة، بيروت، لبنان، 2001، ص 11-12.

من خلال التعاريف 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 الحقيقية 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 اقتناء 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 متخذي القرارات المالية، من خلال بحثهم عن مصادر التمويل اللازمة، والموافقة لطبيعة المشروع الاستثماري المستهدف واختيار أحسنها واستخدامها استخداماً أمثلاً لها يتناسب وتحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة وبدون مخاطر مما يساعد على بلوغ الأهداف المسيطرة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أنواع التمويل.

يمكن النظر إلى أنواع التمويل من عدة جوانب أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

#### 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 اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي يتم تسديدها.

ب -تمويل متوسط الأجل: يستخدم التمويل المتوسط الأجل لتمويل حاجة دائمة للمؤسسة كتغطية تمويل أصول ثابتة أو لتمويل مشروعات تحت التنفيذ والتي تستغرق عدداً من السنين، وتكون مدته ما بين سنة وخمسة سنوات.

<sup>1</sup> رايح خوني، رقية حساني، مرجع سابق، ص96.

<sup>2</sup> رايح خوني، رقية حساني، مرجع سابق، ص97.

ج -تمويل طويل الأجل: وينشأ من الطلب على الأموال اللازمة لحيازة التجهيزات الإنتاجية ذات المردودية على المدى الطويل وتوجه أيضا إلى مشاريع إنتاجية تفوق مدتها 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 أنشأتها 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، وتختلف 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 (قروض، 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 يترتب 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 ثلاث نشاطات هي:

\* اقتناء 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 المتخصصة لإطالة الحياة الاقتصادية للتجهيزات الموجودة.

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 دفعة واحدة وإنما يتوزع على فترات.<sup>1</sup>

### 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:

فعلى 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 متوفر فيها، وهذا الأمر يتطلب من المخطط المالي أن يضع خطة مالية تتسم بالمرونة وإمكانية التفسير، وعند تأسيس أي مشروع فإنه لا بد 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 باستمرار ولا بد من دراسة ما تحتاجه المؤسسة من أموال في كل مرة تغطية 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 لأنه من الصعب تقدير كمية الأموال بشكل دقيق، ولهذا لا بد من تحديد حدين لتمويل أي صفقة أو عملية هما الحد الأعلى والحد الأدنى، ومحاولة الالتزام بهذين الحدين بالإستناد إلى حساب تكلفة الأصول الرأسمالية وتحديد رأسمالها العامل والنفقات الأخرى الفردية.

#### ثالثاً: تحديد شكل التمويل المرغوب:

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

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص، 98.

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 والخارجة 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 تتقدم، 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:<sup>1</sup>

#### أولاً: مؤشرات التوازن المالي

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

وعليه تنوه الانحرافات في لوحة القيادة المتعلقة بمؤشرات التوازن المالي إلى عدم توازن الهيكل المالي وزيادة الخطر المالي من خلال زيادة الديون. فهي تنبه 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، يبد 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.

<sup>1</sup> 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 مرباح ورقلة، 2010-2011، ص 94-95.

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 تنبئ 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 كان هيكل التمويل من خلال أثر الرفع 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 تتخفف المردودية، وبالتالي يتم اتخاذ قرار التمويل بالاعتماد على التمويل الذاتي وزيادة سياسة الأرباح غير الموزعة، لأن مردودية الأموال الخاصة تتخفف بزيادة اللجوء إلى الاستدانة؛ وذلك بسبب ارتفاع المصاريف 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 المصاريف المالية. وعليه يتم اتخاذ قرار التمويل من خلال الاعتماد أكثر على الديون<sup>1</sup>.

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

<sup>1</sup> 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 مرت بها الإدارة المالية، وبيان علاقتها بالميادين الأخرى وذكر خصائص أعضائها وصولاً إلى ذكر أهدافها والتمثلة في تعظيم قيمة المؤسسة المحافظة على السيولة وتحقيق الأرباح. وتطرقنا 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 وكذا 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 ثلاث 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" وتطويرها

بعد مرور عام من استقلال الجزائر أتضح للمسؤولين الأتراك أن قيام شركة وطنية للمحروقات تعد خطة سياسية واقتصادية، وبما أن الجزائر بلد منتج للمحروقات لايمكنها 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 توقف بعض الحقول القديمة صدر مرسوم وزاري رقم 63-491 بتاريخ 31-12-1963 يعلن عن قيام شركة وطنية لنقل المحروقات هذه الشركة تنقسم إلى خمسة أقسام هذه:

1-قسم البحث والتنقيب.

2-قسم الإنتاج.

3-قسم النقل.

4-قسم التميع.

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 أوجه ويعتبر قسم النقل من أهم النشاطات لدى الشركة وهذا لبعدها منابع البترول عن أماكن التصدير والتسويق ويعتبر أول ميدان اعتمدت عليه الشركة حيث يتفرع قسم النقل إلى 8مديريات وتسمى بمديريات الاستغلال وهي:

(1) المديرية الجهوية لنقل المحروقات للشرق المتواجدة بسكيكدة .

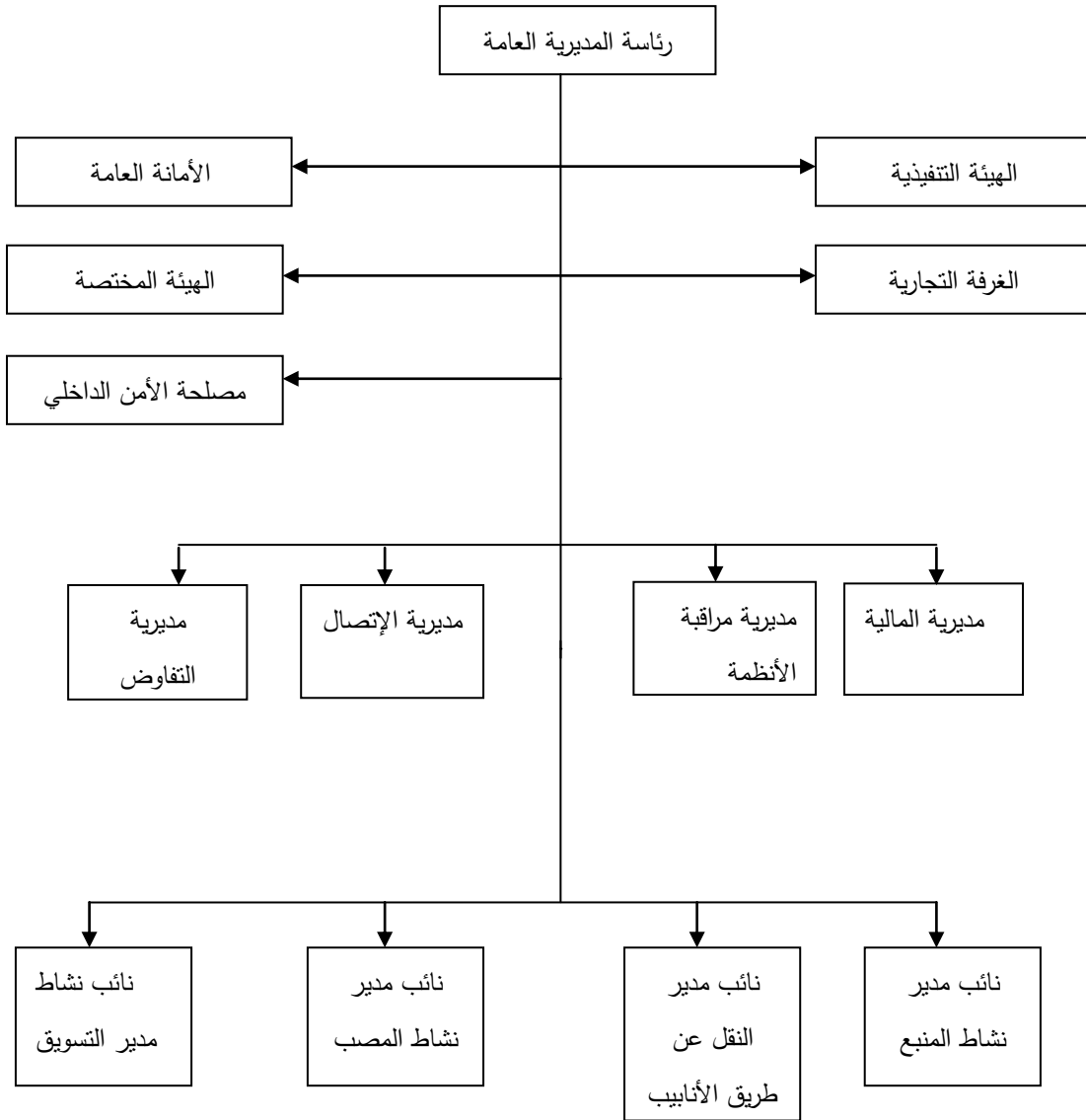
(2) المديرية الجهوية لنقل المحروقات للغرب المتواجدة بأرزيو .

(3) المديرية الجهوية للنقل للمحروقات للجنوب بحوض الحمراء بحاسي مسعود .

- (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 أمнас .
- (8) المديرية الجهوية للصيانة المتواجدة بالأغواط .

والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك

الشكل 6: الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: المديرية الجهوية للنقل بالأنابيب

أولاً: تعريف المديرية الجهوية لفرع النقل بالأنابيب - سكيكدة -

تأسست المديرية الجهوية لنقل المحروقات بسكيكدة سنة 1971، وهي تقع في المنطقة الصناعية بالجهة الشرقية لمدينة سكيكدة، ويتمثل نشاطها في نقل المحروقات السائلة والغازية عن طريق الأنابيب انطلاقاً من حقول الإنتاج الموجودة بحاسي 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 أوروبا عبر مينائين بترولييين بالإضافة إلى صيانة منشآت النقل كما تشمل على شبكة نقل المحروقات.

ثانياً: مكانتها الإقتصادية

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

ثالثاً: أهداف الوحدة

و للوحدة أهداف مستقبلية والمتمثلة في :

- 1- نقل المحروقات السائلة والغازية عبر الأنابيب من حقول الإنتاج نحو مركبات التحويل والتمبيع وموانئ الشمال الشرقي الجزائري .
- 2- الاستغلال الأمثل للميناءين البترولييين.
- 3- صيانة منشآت المحروقات.
- 4- تسيير و استغلال محطات الضغط والضخ للحفاظ على قدرة الضخ والضغط المسطرة لها.

رابعاً: 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 5مصالح هي

## الفصل الثالث: استخدامات لوحة القيادة في الإدارة المالية مؤسسة سوناطراك

مصلحة التسيير الغاز، مصلحة أنبوب الغاز، مصلحة نهائي الوصول، مصلحة المخابر ومصلحة نهائي وادي الصفصاف

\* دائرة حماية المنشآت:

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

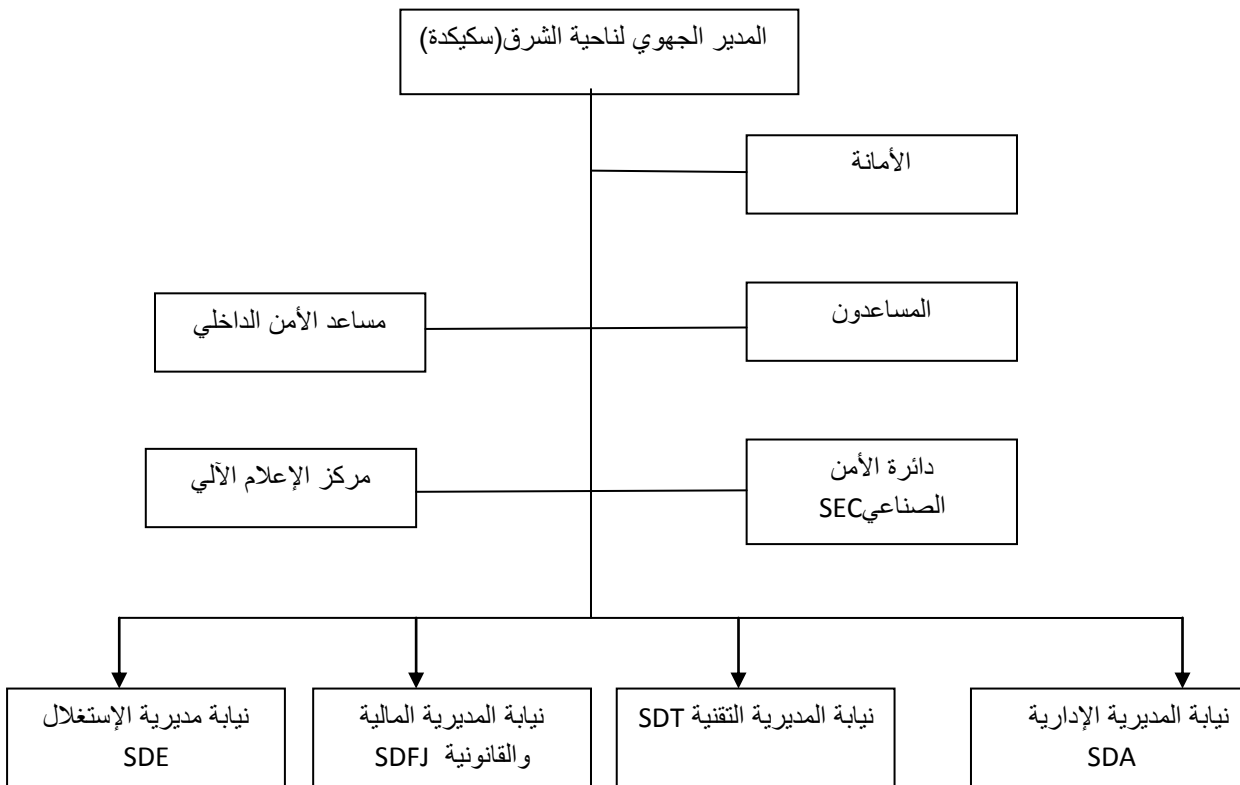
- مصلحة التآكل (CORROSION)، مصلحة الحراسة والمراقبة، مصلحة بناء والإصلاح، مصلحة صيانة المخازن، مصلحة صيانة الأنابيب

\* دائرة الصيانة:

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

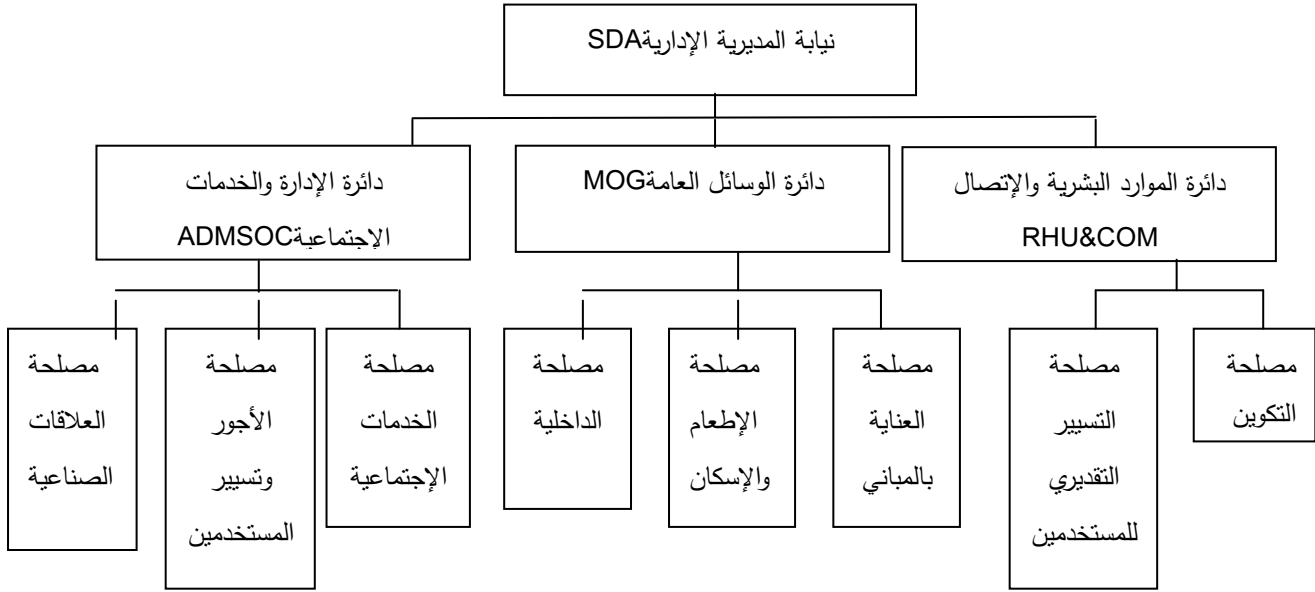
والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لفرع النقل عبر الأنابيب:

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



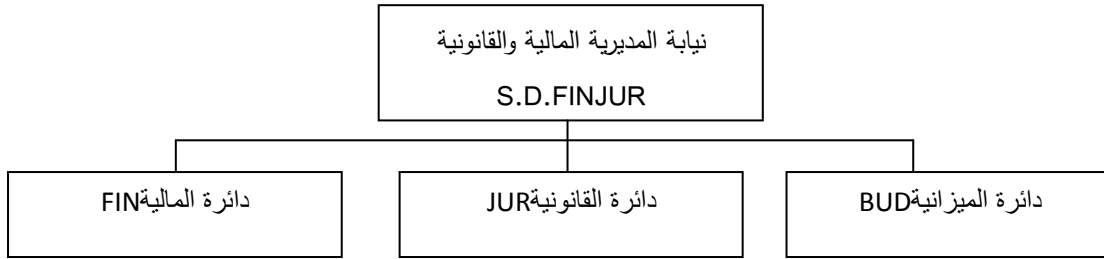
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل 8: هيكل نيابة المديرية الإدارية



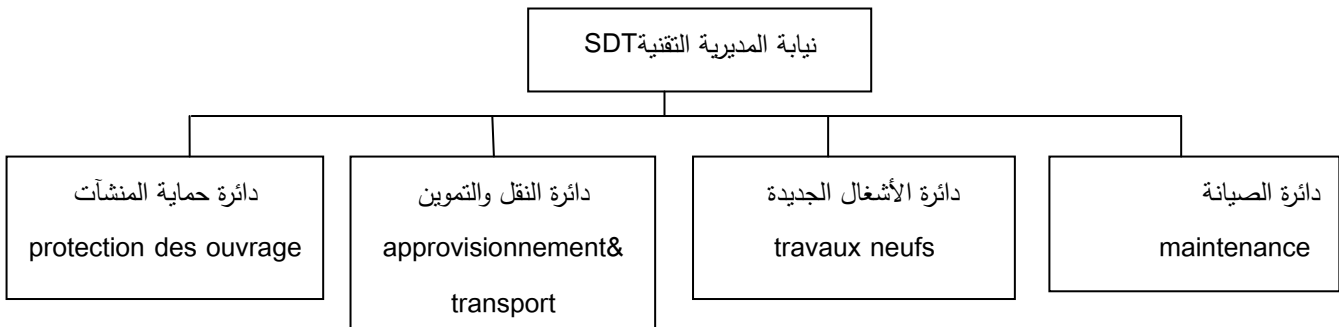
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل 9: هيكل نيابة المديرية المالية والقانونية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل 10: 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 بالتسيير التقني والإداري لضمان دراسة ملائمة لمتطلبات و تنفيذ المشاريع حسب القوانين المتفق عليها وتوجد بها خمسة مصالح هي:

مصلحة الوثائق مصلحة التنظيم والترتيب، مصلحة مكتب الدراسات، مصلحة المتابعة والتحقق ومصلحة الأشغال والأنابيب كما نلاحظ من الهيكل التنظيمي إن هناك 6 دوائر لها علاقة مباشرة مع مدير الجهوي نظرا 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 تنقسم 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 وإذا كان برامج اتسهيل 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 بتسيير رأس المال البشري للمؤسسة وكذا السهر على طريق 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، الجباية، وتتمثل المهام الدائرة المالية في مايلي:

- 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-تقبيد 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 مصالح الدائرة والمتمثلة في :  
\*مصلحة المنازعات القانونية: وتشمل

- فرع التأمين.

- فرع العقود.

- فرع القانون.

\* مصلحة الإعلام والتسيير :

- فرع البنك.

- فرع الصندوق.

\*مصلحة الميزانية والمراقبة:

- فرع الميزانية والاستغلال.

- فرع الميزانية والاستثمار .  
\*مصلحة المحاسبة العامة:

- فرع الموردين والعملاء.

- فرع العمليات المختلفة.

- فرع المركزية.

- فرع الاستثمارات.

ثانيا: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 بتسيير كل العمليات المالية الخاصة بالمؤسسة وتتفرع إلى البنك والصندوق.

3-مصلحة الإعلام والتسيير

اعتمادا على هذه المصلحة تقوم المؤسسة بالتسيير الجيد واتخاذ القرارات اللازمة للتخطيط ،وتنقسم إلى :

-فرع المحاسبة التحليلية .

-فرع إعلام التسيير .

4-مصلحة المحاسبة العامة

## الفصل الثالث: استخدامات لوحة القيادة في الإدارة المالية مؤسسة سوناطراك

تقوم هذه المصلحة بتقييد كل العمليات المحاسبية التي تجرى 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؛ بعدان يكون المحاسب قد ملئ استمارة سند التسجيل، ويكون مرفقا 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 بال عاصمة (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 وتسجيل ومتابعة الإهلاكات ومختلف عمليات شراء الاستثمارات، وكذلك إعداد ملف الاستثمارات الخردة مع وضع القيمة الأصلية والقيمة الباقية وإرساله إلى لجنة مختصة .

### المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة بمؤسسة سوناطراك

تعتبر 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

تتشكل 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 فيفري 2014 كعينة لذلك.

#### المؤشر الأول: خاص بمتابعة المصاريف والإيرادات

يظهر هذا المؤشر كل المصاريف والإيرادات التي بحوزة المؤسسة في شهر فيفري 2014 فهي شبيهة بجدول حسابات النتائج ، كما توضح كذلك توقعات الشهر وإنجازاته.

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول 2: المصاريف والإيرادات لشهر فيفري 2014

الوحدة=كيلو دينار(1000دج=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	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	إستهلاك ذاتي	47 111	3 142	5 398
	المجموع	9 636 119	784 494	740 819

رقم الحساب	الإيرادات	تقديرات 2014	التقديرات الشهرية	التحقيقات الشهرية
70	مبيعات البضائع والمواد المصنعة	13 195376	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 و بين الإنجاز المقدر أو المتوقع.

## الفصل الثالث: استخدامات لوحة 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 والتحققات الشهرية.

#### الجدول 3: الكميات المنتجة خلال شهر فيفري 2014

الوحدة=طن معدل بترول (TEP)

الإيرادات	تقديرات 2014	التقديرات الشهرية	التحققات الشهرية
بترول	5 913 600	453 646	488 265
بترول خفيف	2 507 910	190 687	157 766
غاز البروبان المميع	-	-	-
غاز طبيعي	6 327 657	519 167	414 204
غاز طبيعي GK1- GK2	5 555 025	459 897	354 934
غاز طبيعي 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 الإنحرافات.

### المؤشر الثالث: خاص بمتابعة رقم الأعمال

حيث يظهر هذا المؤشر المبيعات السنوية المقدرة وكذلك التقديرات الشهرية وما هو محقق فعلا خلال هذا الشهر.

الجدول 4: رقم الأعمال لشهر فيفري 2014

الوحدة=كيلو دينار(1000دج=1كيلو دينار)

التحقيقات الشهرية	التقديرات الشهرية	تقديرات 2014	الإيرادات	رقم الأعمال
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	غاز طبيعي 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	

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 الانحرافات الناتجة.

#### المطلب الثاني: تصميم لوحة القيادة بالمؤسسة

لتوضيح 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، فإن 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.

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



بعد الإتمام من تنفيذ لوحة القيادة ترسل المعطيات السابقة إل المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك الواقعة في الجزائر العاصمة وهي المسؤولة عن مناقشة تلك المعطيات ،وعلى ضوءها يتم تشكيل لوحات القيادة العامة للمؤسسة.

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

أولا: لوحة القيادة الخاصة بالتكاليف والإيرادات

ثانيا: لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج

ثالثا: لوحة القيادة الخاصة برقم الأعمال

أولا: لوحة القيادة الخاصة بالتكاليف والإيرادات لشهر فيفري 2014

الجدول 5: لوحة القيادة الخاصة بالتكاليف والإيرادات لشهر فيفري 2014

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

نسبة التحقيقات	التراكمات إلى غاية شهر فيفري			شهر فيفري			تقديرات 2014 (1)	التكاليف	رقم الحساب
	نسبة التحقيقات %	التحقيقات (5)	التقديرات (4)	نسبة التحقيقات %	التحقيقات (3)	التقديرات (2)			
(5)/(1) %	(5)/(4) %		(3)/(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	إستهلاك ذاتي	7245
15%	95%	1483263	1554157	94%	740819	784494	9636119	المجموع	

نسبة التحقيقات % (5)/(1)	التراكمات إلى غاية شهر فيفري			شهر فيفري			تقديرات 2014 (1)	التكاليف	رقم الحساب
	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	نواتج أخرى	75
%0	%0	0	0	%0	0	0	0	نواتج مالية	76
%0	%0	0	0	%0	0	0	0	نواتج مختلفة	77
%0	%0	0	0	%0	0	0	0	تحويل تكاليف الإستغلال	78
%15	%93	2064559	2210327	%90	945348	1053487	13414853	<b>المجموع</b>	
<b>%15</b>	<b>%89</b>	<b>581296</b>	<b>656170</b>	<b>%76</b>	<b>204529</b>	<b>268993</b>	<b>3778734</b>	<b>النتائج</b>	

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 فعلا وعلى هذا الأساس يتبين لنا مايلي:

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، ولاكنها حققت فعلا **740819** كيلو دينار، أي ما نسبته **95%** وهي نسبة معقولة.

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

ومنه فإن المؤسسة حققت **15%** كنسبة من المبلغ الذي تم تقديره سنويا 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:

### إستخدامات لوحة القيادة في الإدارة المالية مؤسسة سوناطراك

حيث في شهر فيفري قدرت الإيرادات بـ **1053487** كيلو دينار حقق منها مبلغ **945348** كيلو دينار، أي ما نسبته **90%** وهي نسبة جيدة.

في حين بلغت التراكمات المقدره 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 فعلا 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.

### ثانيا: 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 التحقيقات % (5)/(1)	التراكمات إلى غاية شهر فيفري			شهر فيفري			تقديرات 2014 (1)	المنتج (الكميات المنقولة)
	نسبة التحقيقات % (5)/(4)	التحقيقات (5)	التقديرات (4)	نسبة التحقيقات % (3)/(2)	التحقيقات (3)	التقديرات (2)		
%17	%106	1014639	955897	%108	488265	453646	5913600	بتترول
%13	%80	322903	402797	%83	157766	190687	2507910	بتترول خفيف
%0	%0	0	0	%0	0	0	0	غاز البروبان المميع
%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 تمكنت 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 فعلا **2300909** كيلو دينار أي بنسبة **94%** وهي نسبة جيدة.

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

### ثالثا: لوحة القيادة الخاصة برقم الأعمال لشهر فيفري 2014

الجدول 7: لوحة القيادة الخاصة برقم الأعمال لشهر فيفري 2014

الوحدة=كيلو دينار(1000دج=1كيلو دينار)

نسبة التحقيقات % (5)/(1)	التراكمات إلى غاية شهر فيفري			شهر فيفري			تقديرات 2014 (1)	المنتج (رقم الأعمال)
	نسبة التحقيقات % (5)/(4)	التحقيقات (5)	التقديرات (4)	نسبة التحقيقات % (3)/(2)	التحقيقات (3)	التقديرات (2)		
%15	%106	802580	756081	%108	386218	358834	5192818	بتترول
%12	%80	282034	351814	%83	137798	166551	2430440	بتترول خفيف
%0	%0	0	0	%0	0	0	0	غاز البروبان المميع
%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 للوحة القيادة بالمؤسسة.

#### المطلب الأول: لوحة القيادة النموذجية للمؤسسة

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

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

#### أولا: 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 بالعلاقتين التاليتين:

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

من أسفل الميزانية: رأس المال العامل = الأصول المتداولة - القروض القصيرة الأجل

قبل حساب رأس المال العامل نقوم بإعداد الميزانية المالية المختصرة.

الجدول 8:الميزانية المالية المختصرة

الوحدة=كيلو دينار(1000دج=1كيلو دينار)

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

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم4

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

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

\* رأس المال العامل لسنة 2013 = 147994629263.23 - 149858544529.50

= -186081603.3

\* 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:

الجدول 9: الميزانية الوظيفية لسنوات 2013-2014

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

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

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 ل2014=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:

$$* BTRg = BFRex + BFRhex$$

أ- الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFRex

$$* BFRex = Eex - Re$$

$$* BFRex_{2013} = 2693991965.7 - 1128622849.09 = 1565369116.6$$

$$* BFRex_{2014} = 2281659689.5 - 995833002.51 = 1285826687.01$$

ب- الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFRhex

$$* BFRhex = Ehex - Rhex$$

$$* BFRhex_{2013} = 91049241.83 - 815795519.07 = -724746277.2$$

$$* BFRhex_{2014} = 11057850.68 - 901281515.08 = -890223664.4$$

ومنه الاحتياج في رأس المال العامل يكون كمايلي:

$$* BFRg_{2013} = 1565369116.6 - 724746277.2 = 568209360.6$$

$$* BFRg_{2014} = 1285826687.01 - 890223664.4 = 395602992.61$$

ثانيا: مؤشرات المديونية

تتمثل في نسبة الاستقلالية المالية التي تحسب كمايلي:

1- نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة ÷ الموارد الدائمة

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

$$= 0.981 = 98.1\%$$

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

$$= 1.051 = 105.1\%$$

### ثالثا: مؤشرات التمويل الذاتي

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

$$1- \text{نسبة القدرة على السداد} = \text{الديون المالية} \div \text{القدرة على التمويل}$$

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

$$* \text{القدرة على التمويل الذاتي لسنة } 2013 = 3773118986.97 + 00 = 3773118986.97$$

$$* \text{القدرة على التمويل الذاتي لسنة } 2014 = 8042269994.86 + 00 = 8042269994.86$$

ومنه تكون نسبة القدرة على السداد كما يلي:

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

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

### رابعا: المردودية

تتمثل في مردودية الأموال الخاصة ومعدل الربحية الاجمالية.

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

$$* \text{مردودية الأموال الخاصة (Rcp)} = \text{النتيجة الصافية} \div \text{الأموال الخاصة}$$

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

$$= 0.025 = 2.5\%$$

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

$$= 0.060 = 6\%$$

## الفصل الثالث:

## إستخدامات لوحة القيادة في الإدارة المالية مؤسسة سوناطراك

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

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

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

$$= 0.116 = 11.6\%$$

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

$$= 0.198 = 19.8\%$$

من خلال المؤشرات السابقة يمكن إعداد لوحة القيادة النموذجية المقترحة للمؤسسة كمايلي:

الجدول 10: لوحة القيادة النموذجية لمؤسسة سوناطراك

الوحدة=كيلو دينار(1000دج=1كيلو دينار)

نسبة الانحراف	الانحراف 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	الخرزينة T	
-93.33%	-0.07	1.051	0.981	نسبة الإستقلالية المالية	مؤشرات المديونية
00	00	00	00	نسبة القدرة على السداد	مؤشرات التمويل الذاتي
-41.66%	-0.035	0.060	0.025	مردودية الأموال الخاصة	مؤشرات المردودية
-58.58%	-0.082	0.198	0.116	معدل الربحية الإجمالية	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: التعليق على نتائج لوحة القيادة النموذجية

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

أولاً: خلال سنة 2013

تمثل مؤشرات التوازن المالي أن المؤسسة لم تحقق توازناً مالياً من خلال الإشارة السالبة لرأس المال العامل أي هنالك عجز في الأموال الدائمة المتبقية بعد تمويل الأصول ، حيث أن المؤسسة لم تستطع مواجهة ديونها المترتبة 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 بالاستقلالية المالية والشيء الذي يبرر ذلك هو أن نسبة الاستقلالية المالية تتجاوز النصف أي هناك وجود للاستدانة؛

2- مؤشرات التمويل الذاتي: المؤسسة لا تتمتع بالاستقلالية 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 تحقق حالة مالية جيدة وذلك ما تظهره 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 إرتفعت.

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

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

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

وعليه تثبت لوحة القيادة النموذجية أن لوحة القيادة بالمؤسسة أنها قادرة على تشخيص الوضعية المالية الصحيحة للمؤسسة واتخاذ القرارات التمويلية اللازمة 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 نقدي، تقوم المؤسسة بتوزيع جزء منه على المساهمين والباقي تحتفظ به في شكل احتياطات، أو تجعله كمؤونة للعملاء المشكوك في تحصيل ديونهم لتغطي به احتياجاتها المالية. وذلك ما يعرف بالتمويل الذاتي الذي يشمل النتائج الإجمالية التي ستعيد المؤسسة استثمارها في المستقبل، بعد توزيع مكافآت رأس المال.

#### ثانياً: التمويل الخارجي (الإستدانة)

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 مستحققاتها في الأجل القصير (سنة)، وتمويل استثماراتها الطويلة و المتوسطة الأجل. فهي تلجأ لمثل هذا التمويل بغية الرفع من مستوى الأصول ومسايرة النمو من أجل تحقيق أهدافها المحددة.

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 لوحات 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 إستخدام 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 متنوع للمعلومات يسمح بإعطاء نظرة مبسطة لواقع المؤسسات من خلال المقاييس والمؤشرات المحملة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تمثل أداة لقيادة المؤسسة والتي أعطت لعملية مراقبة التسيير بعدا 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 بالتزاماته 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 لمايلي:

يتم تصميم و إعداد لوحة القيادة في نهاية كل شهر كي تضمن المؤسسة الرقابة الجيدة والمستمرة لأنشطتها، ويلاحظ من خلالها المسؤول عن لوحة القيادة إن كان الانجاز في الشهر يكفي لاستكمال آجال المشروع أم لا،فان لاحظ ذلك فانه يسير على تلك الوتيرة من الانجاز وإن كان العكس أي أن الانجاز في الشهر لا يكفي لإتمام المدة المحددة للمشروع، 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 تمكّنه 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 أيدينا 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:

### أولا: 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 والتوزيع, الأردن, 1996.
- 6- حميد العلي أسعد, الإدارة المالية (الأسس العلمية و التطبيقية), جامعة مؤتة, عمان, 2009.
- 7- محمد صلاح الحناوى و جلال إبراهيم العبد, الإدارة المالية (مدخل القيمة و اتخاذ القرارات), كلية التجارة, جامعة الإسكندرية, مصر, 2002.
- 8- مبارك لسوس, 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, مصر, 1996.
- 11- رايح خوني, رقية حساني, المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, ايتراك للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, 2008.
- 12- خليل شماع, الإدارة المالية, مطبعة الزهراء, بغداد, العراق.
- 13- عدنان هاشم رحيم السامرائي, الإدارة المالية الحديثة (منهج تحليلي شامل), الجامعة المفتوحة, ليبيا, 1997.
- 14- عبد الحليم كراجه و آخرون, الإدارة و التحليل المالي, دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, 2000.
- 15- عدنان تاي النعيمي, الإدارة المالية (النظرية و التطبيق), 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, دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة, القاهرة, مصر, 1998.
- 18- عبد الرحمان إيمان, المرجع المختصر في الإدارة, شعاع 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- Brigirte Doriah, **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- سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس بإستعمال أسلوب لوحة القيادة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.
- 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 المسيلة، 2006-2007.
- 3- 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 مرباح ورقلة، 2010-2011.

### رابعا: الملتقيات

- 1 ياحا عيسى، محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة ومتوسطة، 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 بوبزاري، لوحة القيادة الإجتماعية أساس إتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15-2009.
- 3 سناء مسودة، نموذج مقترح لقياس الأداء الشامل في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان-الأردن، 26/27 أبريل 2006.

الملاحق

محمد بن عبد الله

COTE		CENTRALISATION		31 DECEMBRE 2014		EN DINARS		
		DESIGNATION	EXTERNES	INTERNES	TOTAL	EXTERNES	INTERNES	TOTAL
70		Ventes et produits annexes	9 928 241,13	40 549 040 352,04	40 558 968 593,17	48 344 473,05	32 244 850 739,48	32 291 195 212,53
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						
		<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>- 103 046 684,63</b>	<b>40 549 040 352,04</b>	<b>40 445 993 667,41</b>	<b>- 61 235 400,93</b>	<b>32 244 850 739,48</b>	<b>32 180 615 336,55</b>
60		Achats consommés	438 586 410,14	172 840 850,45	611 427 290,60	316 973 718,14	110 303 248,04	427 276 966,18
61		Services extérieurs	1 230 907 111,01	3 46 685 351,03	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	6 122 601 589,05	6 481 021 523,16
		<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>2 016 784 434,85</b>	<b>7 121 864 293,62</b>	<b>9 138 648 728,47</b>	<b>1 811 244 717,69</b>	<b>6 367 560 483,91</b>	<b>8 178 805 201,60</b>
		<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>- 2 119 831 119,48</b>	<b>33 427 176 058,42</b>	<b>31 307 344 938,94</b>	<b>- 1 875 480 118,62</b>	<b>25 877 290 255,57</b>	<b>24 001 810 136,95</b>
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	1 151 789 624,24		1 151 789 624,24	912 511 430,68		912 511 430,68
		<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>- 8 199 394 915,93</b>	<b>33 427 176 058,42</b>	<b>25 227 781 141,49</b>	<b>- 7 827 087 703,67</b>	<b>25 877 290 255,57</b>	<b>18 050 202 551,90</b>
75		Autres produits opérationnels	952 282 082,06	2 846 356,87	955 128 438,93	857 208 557,56	2 617 097,15	859 825 654,71
65		Autres charges opérationnelles:	266 003 580,65	1 532 499,77	267 536 080,42	74 283 714,87	4 703 197,22	78 986 912,19
68		Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	17 897 615 628,59		17 897 615 628,59	15 059 534 024,42		15 059 534 024,42
78		Reprises sur pertes de valeur et provisions	24 380 750,27		24 380 750,27			
		<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>- 25 386 351 293,84</b>	<b>33 428 489 915,52</b>	<b>3 042 138 621,68</b>	<b>- 22 101 696 885,40</b>	<b>25 875 204 155,50</b>	<b>3 771 507 270,10</b>
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
		<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>	<b>131 373,18</b>		<b>131 373,18</b>	<b>1 611 716,87</b>		<b>1 611 716,87</b>
		<b>VII. RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (V+VI)</b>	<b>- 25 386 219 920,66</b>	<b>33 428 489 915,52</b>	<b>3 042 269 994,86</b>	<b>- 22 101 085 168,53</b>	<b>25 875 204 155,50</b>	<b>3 773 118 986,97</b>
695/8		Impôts exigibles sur résultats ordinaires						
692/3		Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires						
		- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES: (c)	873 747 570,88	40 551 886 708,91	41 425 634 229,79	75 463 455,56	32 247 467 836,63	33 042 102 292,9
		- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES: (d)	26 259 967 441,54	7 123 396 793,39	33 383 364 234,93	22 856 719 624,09	6 372 265 681,13	29 268 983 305,42
		<b>VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (c-d)</b>	<b>- 25 386 219 920,66</b>	<b>33 428 489 915,52</b>	<b>3 042 269 994,86</b>	<b>- 22 101 085 168,53</b>	<b>25 875 204 155,50</b>	<b>3 773 118 986,97</b>
77		Éléments extraordinaire (produits)						
67		Éléments extraordinaire (charges)						
		<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>						
		<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>- 25 386 219 920,66</b>	<b>33 428 489 915,52</b>	<b>8 042 269 994,86</b>	<b>- 22 101 085 168,53</b>	<b>25 875 204 155,50</b>	<b>3 773 118 986,97</b>

الملاحق رقم (05)

جدول المعطيات

شهر فيفري 2014 الوحدة - كيلو دينار (1000 دج = 1 كيلو دينار) المصاريف و الإيرادات

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 و رسوم	420 177	31 639	30 599
66	مصاريف مالية	-	-	-
67	مصاريف متعلقة بالعناصر الغير عادية	-	-	-
68	حصص الإهلاك	6 212 113	517 689	517 689
7245	إستهلاك ذاتي	47 111	3 142	5 398
	<b>المجموع</b>	<b>9 636 119</b>	<b>784 494</b>	<b>740 819</b>

المصاريف

رقم الحساب	الإيرادات	تقديرات 2014	التقديرات الشهرية	التحقيقات الشهرية
70	مبيعات البضائع و المواد المصنعة	13 376 195	1 053 487	945 348
	لغير سوناطراك	36 220	-	-
	لسوناطراك	13 339 975	1 053 487	945 348
72	إنتاج المؤسسة لدااتها	-	-	-
73	إنتاج مخزون	-	-	-
74	أداء خدمات	-	-	-
75	نواتج أخرى	38 658	-	-
76	نواتج مالية	-	-	-
77	نواتج مختلفة	-	-	-
78	تحويل تكاليف الإستغلال	-	-	-
	<b>المجموع</b>	<b>13 414 853</b>	<b>1 053 487</b>	<b>945 348</b>

الإيرادات

شهر فيفري 2014 الوحدة - طن معدل بترول (TEP)

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

بترول

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

الإيرادات	تقديرات 2014	التقديرات الشهرية	التحقيقات الشهرية
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
<b>المجموع</b>	<b>13 376 194</b>	<b>1 053 487</b>	<b>945 348</b>
خدمات مقدمة للغير	0	0	0
إيرادات مختلفة	0	0	0
<b>المجموع</b>	<b>13 376 194</b>	<b>1 053 487</b>	<b>945 348</b>

رقم الأعمال





الوحدة - كيلر دينار (1000) = 1 كيلر دينار

مبادرة  
التكاليف و نواتج الإستغلال للمنشآت الصناعية

نشاط النقل عبر الأنابيب  
قسم الإستغلال  
المديرية الجهوية سكيكدة

المكلف  
المرجع

نسبة التحقيقات (5)/(1) %	التراكمات إلى غاية نهاية ففوري			شهر ففوري			تقديرات 2014 (1)	التعليق	رقم الحساب
	نسبة التحقيقات (5)/(4) %	التحقيقات (5)	التقديرات (4)	نسبة التحقيقات % (3)/(2)	التحقيقات (3)	التقديرات (2)			
6%	78%	14 450	18 410	69%	7 529	10 966	236 429	مشتريات مستودعة	60
9%	59%	65 805	110 921	57%	32 519	57 033	768 701	خدمات	61
15%	95%	52 570	55 564	97%	29 303	30 142	352 208	خدمات أخرى	62
15%	92%	240 083	260 547	83%	117 782	133 383	1 599 381	مصاريف المستخدمين	63
15%	97%	64 175	66 344	97%	30 599	31 539	420 177	مصاريف و رسوم	64
#DIV/0!	0%	0	115	#DIV/0!	0	0	0	مصاريف مالية	66
#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	0	مصاريف متعلقة بالمعاصر النير عالية	67
17%	100%	1 035 188	1 035 188	100%	517 689	517 589	6 212 113	حصص الإهلاك	68
23%	156%	10 992	7 068	172%	5 398	3 142	47 111	إستهلاك ذاتي	7245
15%	95%	1 483 263	1 554 157	94%	740 819	784 494	9 636 119	المجموع	

نسبة التحقيقات (5)/(1) %	التراكمات إلى غاية نهاية ففوري			شهر ففوري			تقديرات 2014 (1)	الإجراءات	رقم الحساب
	نسبة التحقيقات % (5)/(4)	التحقيقات (5)	التقديرات (4)	نسبة التحقيقات % (3)/(2)	التحقيقات (3)	التقديرات (2)			
15%	93%	2 064 559	2 210 327	90%	945 348	1 053 487	13 376 195	مبيعات البضائع و المواد الممنعة	70
0%	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	36 220	لغير سوناطراك	
15%	93%	2 064 559	2 210 327	90%	945 348	1 053 487	13 339 975	لسوناطراك	
#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	0	إنتاج المؤسسة لانها	72
#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	0	إنتاج مخزون	73
#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	0	إداء خدمات	74
0%	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	38 658	نواتج أخرى	75
#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	0	نواتج مالية	76
#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	0	نواتج مختلفة	77
#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	0	تحويل تكاليف الإستغلال	78
15%	93%	2 064 559	2 210 327	90%	945 348	1 053 487	13 414 853	المجموع	
15%	89%	581 296	656 170	75%	204 529	268 993	3 778 734	التناقص	



الملاحة البحرية

لمجموعة الشركة العامة  
للإنتاج و رقعة الأعمال

نشاط النقل عبر الأنابيب  
قسم الإستغلال  
المديرية الجبوتية سكنكية

الوحدة - كيلو دينار 1000 = 1 دينار دينار

نسبة التحقيقات % (5)/(1)	الترافعات الى غاية نهاية ففيري				شهر ففيري			تقديرات 2014 (1)	المنتوج	الكميات المنقولة
	نسبة التحقيقات % (5)/(4)	التحقيقات (5)	التقديرات (4)	نسبة التحقيقات % (3)/(2)	التحقيقات (3)	التقديرات (2)	تقديرات 2014 (1)			
17%	106%	1 014 639	955 897	108%	488 265	453 646	5 913 600	بتترول	من معادن تينكرود	
13%	80%	322 903	402 797	83%	157 766	190 687	2 507 910	بتترول خفيف		
#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	0	غاز البروبان المميع		
15%	89%	963 367	1 083 748	80%	414 204	519 167	6 327 657	غاز طبيعي		
14%	79%	758 238	958 857	77%	354 934	459 897	5 555 025	غاز طبيعي GK1-GK2		
27%	164%	205 129	124 891	100%	59 270	59 270	772 632	غاز طبيعي GK3		
16%	94%	2 300 909	2 442 442	91%	1 060 235	1 163 500	14 749 167	المجموع		

نسبة التحقيقات % (5)/(1)	الترافعات الى غاية نهاية ففيري				شهر ففيري			تقديرات 2014 (1)	المنتوج	رقم الأعمال
	نسبة التحقيقات % (5)/(4)	التحقيقات (5)	التقديرات (4)	نسبة التحقيقات % (3)/(2)	التحقيقات (3)	التقديرات (2)	تقديرات 2014 (1)			
15%	106%	802 580	756 081	108%	386 218	358 834	5 192 818	بتترول	رقم الأعمال	
12%	80%	282 034	351 814	83%	137 798	166 551	2 430 440	بتترول خفيف		
#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	0	0	غاز البروبان المميع		
17%	89%	979 946	1 102 399	80%	421 332	528 102	5 752 936	غاز طبيعي		
15%	79%	771 287	975 359	77%	361 042	467 812	5 204 952	غاز طبيعي GK1-GK2		
38%	164%	208 659	127 040	100%	60 290	60 290	547 984	غاز طبيعي GK3		
15%	93%	2 064 560	2 210 294	90%	945 348	1 053 487	13 376 194	المجموع		

*Handwritten signature*

REF	RUBRIQUE	ACTIF			REF	RUBRIQUE	PASSIF	
		N Brut	N Amort-Prov	N Net			N-1 Net	N Net
20	ACTIF NON COURANT				10	CAPITAUX PROPRES		
21	Immobilisations incorporelles	20 015 810,95	20 015 810,95	8 625 128 651,37	11	Report à nouveau		
22	Immobilisations corporelles:	24 857 216 378,66	16 232 087 727,29	8 911 685 159,67	12	Résultat de l'exercice	8 042 269 994,86	3 773 118 986,97
24	Equip. Fixes & Complexes/Production	211 542 912 951,02	85 293 765 056,51	126 249 147 894,51	18	Comptes de liaison	125 526 242 436,11	144 221 510 276,26
23	Immobilisations en-cours	1 636 675 204,72		1 636 675 204,72	13	TOTAL CAPITAUX PROPRES	133 568 512 430,97	147 994 629 263,23
26	Participations et créances rattachées à des participations				14	PASSIF NON COURANT		
27	Autres immobilisations financières	85 988 527,59		85 988 527,59	15	IDP, SUE, Recues, Prod & Charges DIFF		
	Total immobilisations	238 142 808 872,94	101 545 868 594,75	136 596 940 278,19	16	Provisions réglementées		
133	Impôts différés actifs				17	Provisions pour charges	3 504 027 486,00	2 730 544 880,22
	TOTAL ACTIF NON COURANT	238 142 808 872,94	101 545 868 594,75	136 596 940 278,19	18	Emprunts et dettes assm liés		
	ACTIF COURANT				19	Dettes rattachées à des participations		
30	Stocks de marchandises	2 347 172 152,00	68 491 595,47	2 278 680 556,53	20	Droits du concédant		
31	Matières premières et fournitures				21	Versement restant à effectuer S/Titres		
32	Autres approvisionnements	2 347 172 152,00	68 491 595,47	1 278 680 556,53	22	Versement restant à effectuer sur titre immobilisé		
33	En cours de production de biens				23	TOTAL PASSIF NON COURANT	3 504 027 486,00	2 730 544 880,22
34	En cours de production de services				38	Achats stocks		
35	Stocks de produits				39	Créances et emplois assimilés	1 897 114 517,59	1 994 418 368,16
36	Stocks provenant d'immobilisations				40	Fournisseurs et comptes rattachés	995 333 002,51	1 128 622 849,09
37	Stocks à l'extérieur				41	Clients crédateurs, avances, RRR...	590 316 787,92	603 335 348,69
38	Achats stocks				42	Personnel et comptes rattachés	141 436 427,08	140 899 111,20
39	Créances et emplois assimilés	43 227 020,56	43 227 020,56	748 727 436,29	43	Organismes sociaux et comptes rattachés	169 828 300,08	121 561 059,18
40	Fournisseurs et comptes rattachés	1 167 850,68	1 167 850,68	1 167 850,68	44	Etat collectivités publiques		
41	Clients et comptes rattachés:	2 979 130,00	2 979 130,00	617 790 745,82	45	Organismes internationaux et comptes rattachés		
42	Personnel et comptes rattachés	6 110 000,00	6 110 000,00	468 000,00	46	Groupe et Associés		
43	Organismes sociaux & comptes rattachés				47	Crédeurs divers		
44	Etat collectivités publiques			12 270 722,66	48	Comptes Transitoires/Attente		
45	Organismes internationaux et comptes rattachés				49	Charges ou produits constatés d'avances et provisions		
46	Groupe et Associés	3 780 000,00	3 780 000,00	76 967 365,21	50	Disponibilités et assimilés		
47	Débiteurs divers				51	Valeurs mobilières de placement		
48	Comptes Transitoires/Attente	29 190 039,88	29 190 039,88	29 190 039,88	52	Banques, Etab. Financiers & assimilés		
49	Charges ou produits constatés d'avances et provisions				53	Instruments financiers dérivés		
50	Disponibilités et assimilés	50 806 579,28	50 806 579,28	50 806 579,28	54	Caisse		
51	Valeurs mobilières de placement	50 668 262,78	50 668 262,78	50 668 262,78	55	Regie d'avances et accreditifs		
52	Banques, Etab. Financiers & assimilés				56	Virements internes		
53	Instruments financiers dérivés	138 316,50	138 316,50	138 316,50	58	TOTAL ACTIF COURANT	2 441 205 751,84	68 491 595,47
54	Caisse					TOTAL ACTIF	2 441 205 751,84	68 491 595,47
55	Regie d'avances et accreditifs					TOTAL PASSIF COURANT	2 372 714 156,37	2 861 047 982,11
56	Virements internes					TOTAL PASSIF	138 969 654 434,56	152 719 592 511,61
58	TOTAL ACTIF COURANT	2 441 205 751,84	68 491 595,47	2 372 714 156,37				
	TOTAL ACTIF	2 441 205 751,84	68 491 595,47	2 372 714 156,37				
	TOTAL PASSIF COURANT	2 441 205 751,84	68 491 595,47	2 372 714 156,37				
	TOTAL PASSIF	2 441 205 751,84	68 491 595,47	2 372 714 156,37				

Contrôle équilibre Actif & Passif >>>

0,00

1 897 114 517,59 1 994 418 368,16

138 969 654 434,56 152 719 592 511,61