



جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة _
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: مالية المؤسسة

بعنوان:

**لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار
التمويل في مؤسسة إقتصادية
"دراسة حالة مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء بورقطة"
E.TRA.COB**

إعداد الطالبة: نور الهدى حنونة
تحت إشراف: السايح بوزيد

السنة الجامعية 2011 / 2012

والله الهدى

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا
أن هدانا الله
إلى منبع الرحمة والحنان إلى من دفعاني
لاقتباس العلم وألبساني ثوب مكارم الأخلاق
وعلماني معالم النبل والدايا الكريمان أطال
الله في عمرهما
إلى دفئ البيت وسعادته إخوتي أخواتي الأعزاء
إلى جدي وجدتي أطال الله بقاءهما
إلى أعمامي وعماتي وأبناءهم ، أخوالي وخالاتي
وأبناءهم
إلى كل من جمعني معهم المشوار الدراسي من
بدايته إلى نهايته وخاصة طلبة السنة ثانية
ماستر
إلى رفقاء دربي زميلاتي وصديقاتي
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

حنونه نور الهدى

شكر و امتنان

بادئا ببدء نشكر الله العلي القدير
ونحمده ونثني عليه الذي أمدنا
بالقوة

والشجاعة التي مكنتنا من انجاز هذ
العمل وإتمام دراستنا الجامعية.
كما لا يفوتنا أن نشكر الأستاذ الفاضل
والمحترم "بوزيد سايح"
على التوجيه والنصح والمتابعة
وقبوله الإشراف على هذه العمل.
دون أن ننسى الوالدين على الرعاية
والدعم المادي والمعنوي حفظهما الله
لنا

وجعلنا من البارين لهما.
كما نشكر لجنة المناقشة على تفضلها
بالاطلاع على هذا العمل ومناقشته.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل
عمال مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء
بورقلة وخاصة السيد "مسعود تقال"
على مساعدته على إتمام هذا العمل.
وفي الأخير نتقدم بالشكر إلى جميع
أساتذة كلية العلوم الاقتصادية
والتسيير

والعلوم التجارية ، وزملاء الدفعة
ونتمنى لهم حظ وافر في الحياة .

حنونة

فهرس المحتويات

	الإهداء.
	الشكر والامتنان.
	الملخص
I
	فهرس المحتويات
II
	قائمة الجداول
IV
	قائمة الأشكال
V
	قائمة الملاحق
VI
	المقدمة
أ
01	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول اتخاذ القرارات التمويلية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مصادر التمويل وآليات اختيارها
03	المطلب الأول: مصادر التمويل الداخلي
07	المطلب الثاني: مصادر التمويل الخارجي
14	المطلب الثالث: آليات اختيار مصادر التمويل
21	المطلب الرابع: مفهوم قرار التمويل وبيان أنواعه والعوامل المؤثرة فيه
23	المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرار
25	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
24	المطلب الثاني: أنواع اتخاذ القرار
25	المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار
26	المطلب الرابع: الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار
29	خلاصة الفصل
30	الفصل الثاني: لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرارات التمويلية وأداة من أدوات مراقبة التسيير
31	تمهيد
32	المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير

32	المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير
34	المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير
36	المطلب الثالث: مفهوم لوحة القيادة وبيان أنواعها
42	المطلب الرابع: مراحل إعداد لوحة القيادة
46	المبحث الثاني: أساسيات لوحة القيادة
46	المطلب الأول: مبادئ وخصائص لوحة القيادة
47	المطلب الثاني: دور ومكانة لوحة القيادة
50	المطلب الثالث: الوسائل المستعملة في لوحة القيادة
52	المطلب الرابع: المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة
54	المبحث الثالث: فعالية لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل ومؤشرات بنائها
54	المطلب الأول: مفهوم المؤشر وكيفية بنائه
56	المطلب الثاني: أنواع المؤشرات
58	المطلب الثالث: معايير اختيار المؤشرات
59	المطلب الرابع: فعالية لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل
61	خلاصة الفصل
62	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء بورقلة E.TRA.COB
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
64	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة
65	المطلب الثاني: وظائف وأنشطة المؤسسة
65	المطلب الثالث: أهداف وإمكانيات المؤسسة
66	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
70	المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة بمؤسسة الأعمال التكميلية للبناء
70	المطلب الأول: شكل لوحة القيادة بالمؤسسة
73	المطلب الثاني: أهداف لوحة القيادة بالمؤسسة
74	المطلب الثالث: تصميم وإعداد لوحة القيادة بالمؤسسة
75	المطلب الرابع: تحليل نتائج لوحة القيادة بالمؤسسة
76	المبحث الثالث: تقييم وأثر لوحة القيادة باتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة
76	المطلب الأول: اقتراح لوحة قيادة نموذجية للمؤسسة
83	المطلب الثاني: تحليل نتائج لوحة القيادة المقترحة
85	المطلب الثالث: أثر لوحة القيادة باتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة
85	المطلب الرابع: تقييم فعالية لوحة القيادة بالمؤسسة

87 خلاصة الفصل
88 الخاتمة
92 قائمة المراجع
98 الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	تصنيف القرارات	01-01
39	مثال للوحة القيادة المالية	01-02
44	تصميم لوحة القيادة	02-02
45	الشكل العام للوحة القيادة	03-02
51	مثال لشكل تقلص لوحة القيادة	04-02
56	جدول يبين مؤشرات لوحة القيادة	05-02
70	الوثيقة الأولى للوجه القيادة	01-03
71	الوثيقة الثانية للوحة القيادة	02-03
71	الوثيقة الثالثة للوحة القيادة	03-03
72	الوثيقة الرابعة للوحة القيادة	04-03
75	الوثيقة الخامسة للوحة القيادة	05-03
77	الميزانية المالية المختصرة	06-03
78	الميزانية الوظيفية	07-03
82	لوحة القيادة النموذجية المقترحة للمؤسسة	08-03

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	معايير المفاضلة بين البدائل التمويلية	01-01
18	تمثيل تكلفة رأس المال	02-01
20	مصادر التمويل في المؤسسة	03-01
22	منحنى الهيكل التمويلي الأمثل	04-01
26	مراحل عملية اتخاذ القرار	05-01
33	شبكة مراقبة التسيير	01-02
34	مثلث مراقبة التسيير	02-02
41	مكونات لوحة القيادة المستقبلية	03-02
43	مراحل إعداد لوحة القيادة	04-02
44	نموذج مصغر للوحة القيادة (تصميم الأساس)	05-02
49	موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير	06-02
50	موقع لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير	07-02
51	الرموز والإشارات	08-02
52	بعض أشكال تقديم لوحة القيادة	09-02
72	منحنى بياني يوضح أهم المؤشرات	01-03

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
99	شكل العقد	01
100	لوحة القيادة لشهر ماي 2011	02
101	جدول حسابات النتائج لسنة 2011	03
102	ميزانية الخصوم لسنة 2011	04
103	ميزانية الأصول لسنة 2011	05
104	جدول الخزينة لسنة 2011	06
105	موقع الخزينة في شهر أفريل 2012	07
106	جدول حسابات النتائج لشهر ماي 2012	08
107	ميزانية الأصول لسنة 2010	09
108	ميزانية الخصوم لسنة 2010	10
109	جدول الخزينة لسنة 2010	11
110	جدول حسابات النتائج لسنة 2010	12

مقدمة

في ظل الاقتصاد العالمي تشهد المؤسسات الاقتصادية اليوم تحديات كبيرة نتيجة التطور الذي لحقها في ظل النظام الدولي الجديد من جهة والتكتلات الاقتصادية من جهة أخرى.

والمؤسسات الجزائرية كواحدة من المؤسسات الاقتصادية وجدت نفسها مرغمة على إعادة ترتيب أمورها وتحديد طرق تسيير أنشطتها تماشياً مع هذه التحديات الجديدة. فأصبح لزاماً على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار في جني الأرباح والبقاء في دنيا الأعمال، أن تسلك نهجاً يقضي بضرورة تحقيق سلوك اقتصادي رشيد مع تجسيد للأفكار القاضية بحتمية الاستغلال الأمثل والفعال لمواردها المالية والمادية والمعرفية. وعلى هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات الناجحة إلى امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة لتحقيق التفوق والتميز، فمعدت انتشار الصناعة ذات الحجم الكبير؛ ظهرت الحاجة إلى الاعتماد على نظام مراقبة التسيير واستخدام أدوات تسمح بمتابعة التكاليف ومحاولة التحكم بها، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغيير في المحيط الاقتصادي كشفت عن عجز الأدوات المحاسبية في تلبية الضروريات الحديثة للتسيير. مما أدى بالفكر التسييري إلى تطوير أداة مكتملة للأدوات السابقة، تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة تمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات. هذه الأداة هي لوحة القيادة التي تعد من أهم الوسائل والأدوات المستعملة في مراقبة التسيير، بحيث تمكن المسير من إعطاء نظرة شاملة و سريعة عن وضعية المؤسسة.

تحتاج المؤسسات أثناء ممارسة نشاطها على أموال من أجل تمويل استثماراتها الجديدة وأنشطتها الاقتصادية. فيجب على إدارة المؤسسة أن توازن بين مصادر التمويل المتاحة وتكلفة كل منها والنتائج المترتبة عنها، التي تعتبر من أعقد المشاكل التي تواجهها المؤسسات في استمرارها و بقائها وتحقيق أهدافها الاقتصادية. من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في تحسين أو ترشيد القرارات التمويلية الفعالة في مؤسسة الأعمال

التكميلية للبناء ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الإشكاليات الجزئية التالية:

- ما الدور الذي تلعبه لوحة القيادة باعتبارها أداة من أدوات مراقبة التسيير ؟

- كيف تدخل هذه الأداة في صيرورة الأنشطة داخل المؤسسة ؟

- كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل في المؤسسة؟

للإجابة عن هذه الإشكاليات وضعنا الفرضيات التالية:



-تلعب لوحة القيادة دورا مهما في مراقبة التسيير بإعطائها نظرة شاملة ودقيقة وسريعة ومختصرة عن وضعية المؤسسة؛

-اختيار و إعداد المؤشرات الأساسية لقياس الأداء بعناية جيدة شرطا أساسيا لبناء لوحة القيادة؛
-بناء على المؤشرات المعتمدة في المؤسسة لتساهم لوحة القيادة بإعطاء للمسير معلومات تساعد في اتخاذ قرار التمويل في الوقت والمكان المناسبين سعيا لتحسين الأداء العام.

✓ أسباب اختيار الموضوع :

- 1 - رغبتنا في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به؛
- 2 - محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها في اتخاذ القرارات؛
- 3 - التأكد من أن العملية التسييرية في المؤسسة لا تتم إلا بوجود لوحة القيادة.

✓ أهمية الدراسة : تتمثل أهمية الدراسة في :

- 1 - معرفة وإعطاء نموذج لشكل لوحة القيادة وأهم المؤشرات المتعلقة بها ؛
 - 2 - إظهار أثر لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة .
- ### ✓ أهداف الدراسة : الهدف من هذه الدراسة هو :
- 1 - فهم آلية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها؛
 - 2 - التعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة في المؤسسة؛
 - 3 - محاولة ربط نظام لوحة القيادة بمراقبة تسيير المؤسسات الاقتصادية؛
 - 4 - توعية مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضرورة تطبيق نظام لوحة القيادة من خلال فوائدها على تحديد وضعية المؤسسة .

✓ المنهج المستخدم في الدراسة :

بغية تحليل إشكالية الدراسة، ويهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة تم استخدام عدد من المناهج التي حتمتها طبيعة الدراسة، من حيث كونها نظرية وميدانية في نفس الوقت. حيث اعتمدنا على توظيف المنهج الوصفي بغية وضع إطار نظري للإشكالية، مع استخدام منهج دراسة الحالة بدراسة مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء بورقلة واستخدام أدوات الدراسة الممكنة كالمقابلة والملاحظة.

✓ حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الزمنية والمكانية، حيث مادمت مدة الدراسة شهر تقريبا من 2012-04-18 إلى 2012-05-16، أما الحدود المكانية فقد تم إسقاط الجانب النظري من هذه الدراسة على دراسة ميدانية لمؤسسة الأعمال التكميلية للبناء بورقلة للوقوف على كيفية مراقبة سير أنشطتها من خلال تطبيق نظام لوحة القيادة .

✓ الدراسات السابقة:

اعتمدنا في هذا البحث على مجموعة من الدراسات السابقة التي ساعدتنا في أخذ فكرة عن البحث و أهمها:

1 - دراسة قريشي محمد الصغير التي كانت حول لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية " حالة المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة **BADR BANK** " مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004. تناولت هذه الدراسة إشكالية هل بالإمكان تجسيد لوحة القيادة في مراقبة تسيير البنوك، بحيث تساعد على قياس أداء البنوك الجزائرية مع توفر الشروط اللازمة لتصل إلى مرحلة اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي. فقد حاول إسقاط الضوء على بعض النقاط في مراقبة تسيير البنوك وإنشاء نظام لوحة القيادة وفقا لطريقة **GIMSI**، حيث توصل إلى أنها ليست بطريقة مثالية؛ وإنما تستجيب للمتطلبات الاقتصادية الحديثة المبنية على التكنولوجيا المتطورة لحركة الأموال والتجارة الالكترونية إلى غير ذلك، وبالتالي فإن أي بنك لا يستطيع اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي ولا يمكنه أن يصمد أمام التحديات المختلفة؛

2 - 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 المديريين والمشرفين على المؤسسات في التفكير حول سبل قياس الفعالية التنظيمية من خلال عرض الإطار النظري واقترح منهجية تسمح بقياس الفعالية التنظيمية، يتم فيها اختيار مؤشرات من قبل المديريين أنفسهم.

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 تطلق عليها الخرائط التنظيمية، بل نحاول من خلالها تجسيد الواقع التنظيمي للمؤسسة في أفضل صورة ممكنة.

3 - 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، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010/2011.

عاجلت 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.



✓ **الهيكل التنظيمي الدراسة:** بغية الإجابة على الإشكاليات واختبار صحة أو خطأ فرضيات قسمت الدراسة إلى الثلاث الفصول التالية:

الفصل الأول جاء لإظهار المفاهيم العامة حول اتخاذ القرارات التمويلية ومصادر التمويل التي تتمثل في المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة وآليات وطرق اختيارها. كما أشار إلى مفهوم قرار التمويل وبيان أنواعه والعوامل المؤثرة فيه. إضافة إلى ذلك مفهوم اتخاذ القرار وأنواعه ومراحله والأساليب المساعدة في اتخاذه؛ أما الفصل الثاني فخصص لتقديم لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرارات التمويلية، وأداة من أدوات مراقبة التسيير. حيث تناول مفهوم مراقبة التسيير وأدواتها ومفهوم لوحة القيادة وبيان أنواعها وكذا مراحل إعدادها. إضافة إلى ذلك عرج هذا الفصل على أساسيات لوحة القيادة بما في ذلك من مبادئ وخصائص لوحة القيادة ودورها ومكانتها، وكذا الوسائل المستعملة فيها والمفاهيم المرتبطة بها. كما تعرض إلى مفهوم المؤشر وكيفية بناءه وأنواعه ومعايير اختياره، وكذا بيان فعالية لوحة القيادة في اتخاذ القرار؛ وأخيراً خصص الفصل الثالث إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني بدراسة حالة مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء بورقلة وإعطاء لمحة عامة حول المؤسسة، حيث تناول هذا الفصل تقديم لوحة القيادة بالمؤسسة بإظهار شكلها وكيفية تصميمها، مع اقتراح نموذج للوحة القيادة بالمؤسسة ومعرفة أثرها باتخاذ قرار التمويل وتقييم فعاليتها بالمؤسسة.

✓ **صعوبات الدراسة:** أثناء إعداد هذا العمل واجهتنا صعوبات من بينها:

- 1 - قلة المراجع باللغة العربية حول لوحة القيادة؛
- 2 - عدم تمكن المسؤول بالقدر الكاف من إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة وذلك لعدم خبرته في هذا المجال.



تمهيد:

تعتمد المؤسسة في تغطية احتياجاتها المالية على مصادر تمويل سواء داخلية كانت أو خارجية، مما يؤدي هذا إلى ضرورة الحديث عن القيود المالية والضرورية أو المفروضة في عملية اختيار هذه المصادر. حيث يجب على المسير أن يكون على دراية بالآليات والقيود المتحكمة في هذه العملية. ومن أهم هذه القيود نجد المردودية الاستقلالية المالية والتوازن المالي.

نحاول من خلال هذا الفصل إلمام كل ما سبق باعتمادنا على مبحثين:

المبحث الأول يتضمن مصادر التمويل بما فيها الداخلية والخارجية منها، والإشارة إلى آليات اختيار هذه المصادر، والتعرف على قرار التمويل وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه. أما الثاني يشير إلى مفهوم اتخاذ القرار وأنواعه والمراحل التي يمر بها والتعرف على الأساليب المساعدة في اتخاذه.

المبحث الأول: مصادر التمويل وآليات اختيارها

تواجه المؤسسة في مراحل حياتها مشكلة أساسية تتمثل في التكيف مع المحيط المالي وإيجاد التوفيق المناسبة لتشكيله مصادر التمويل، وتختلف حدة ذلك حسب طبيعة النظام المالي ودرجة تطوره خاصة في وجود سوق مال فعال يضمن للمؤسسة تغطية الاحتياجات المالية.

المطلب الأول: مصادر التمويل الداخلية

الفرع الأول: مفهوم التمويل الداخلي *infernal finance*

يعرف التمويل الداخلي على أنه "مقدرة المؤسسة على تغطية احتياجاتها المالية اللازمة لسداد الديون وتنفيذ الاستثمارات الرأسمالية، وكذلك زيادة رأسمالها العامل من أصولها الذاتية. يشمل التمويل الداخلي على الفائض النقدي المتولد من العمليات الجارية وكذلك ثمن بيع الأصول الثابتة". ومع ذلك نستطيع التمييز بين نوعين من التمويل الداخلي من خلال الهدف من التمويل وهي:

- النوع الأول: هو التمويل الداخلي بهدف المحافظة على الطاقة الإنتاجية للمؤسسة؛
- النوع الثاني: هو التمويل الداخلي بهدف التوسع في نشاط المؤسسة الاستثماري¹.

الفرع الثاني: مصادر التمويل الداخلي: تتمثل مصادر التمويل الداخلي في:

(1) مخصصات الإهلاك؛

(2) الاحتياطات؛

(3) الأرباح المحتجزة.

(1) مخصصات الإهلاك:

تعرف مخصصات الإهلاك على أنها "كل المبالغ التي تقتطع من الإيرادات، من أجل مقابلة النقص في قيمة الأصل (الإهلاك). أو تجديد الأصول الثابتة، أو بهدف مواجهة التزام أو خسائر يمكن التعرف عليها ولا يمكن تحديد قيمتها بدقة".

(2) الاحتياطات:

تشير الاحتياطات إلى المبالغ التي تحتجز من الأرباح الصافية الموجهة لغير الأغراض التي يكون من أجلها المخصص، وإنما لمقابلة أغراض أو تحقيق أهداف معينة².

1- منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل وعبد الناصر نور، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، ط2، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، 2005، ص: 289.

2- <http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?599> تاريخ الاطلاع: 26/02/2012.

3) الأرباح المحتجزة:

هي الأرباح الصافية غير الموزعة والمتبقية في المؤسسة والتي تعود في الواقع للمساهمين العاديين، لأن المؤسسة تكون قد سددت فوائد الديون وكذلك فوائد الأسهم الممتازة¹.

وبشكل عام يمكن القول أن مصادر التمويل الداخلي تتمثل في التمويل الذاتي، الذي يعد من مصادر التمويل الداخلية الأكثر إتاحة لتغطية مختلف الاحتياجات المالية في المؤسسة، فهو يقلل من المصادر الخارجية للتمويل. وبالمقابل يعزز من مقدرتها على الاعتماد على وسائل التمويل الخارجية كالاستدانة.

تعريف التمويل الذاتي:

يمثل التمويل الذاتي مجموعة الموارد المالية التي تبقى لمدة طويلة تحت تصرف المؤسسة، حيث يتم رصدها لتغطية الاحتياجات المالية اللازمة لتسديد الديون وتنفيذ الاستثمارات الرأسمالية، وزيادة رأس المال العامل، ويتمثل في الأموال المتولدة عن العمليات الجارية للمؤسسة أو من مصادر عرضية دون اللجوء إلى مصادر خارجية. - كما يعرف التمويل الذاتي بأنه "العملية التي تسمح للمؤسسة بتمويل رأس المال الثابت دون اللجوء إلى رؤؤس أموال أجنبية، كما يؤمن نمو وتعويض الأصل الاقتصادي للمؤسسة وذلك من خلال التدفقات النقدية المتولدة عن عمليات الإنتاج والتبادل داخلها".

- أو هو "ذلك التدفق النقدي (cash-flow) المتبقي بعد توزيع الأرباح، حيث أن المساهمين علي ثقة أن هذه الأرباح سيعاد استثمارها في مشاريع مربحة وهذا ما سيرفع من قيمة أسهمهم"². - كما يمكن اعتباره بأنه "تلك الموارد الجديدة المحققة بواسطة نشاط المؤسسة، والمحتفظ بها بشكل دائم من أجل تمويل عملياتها المستقبلية"³.

محددات التمويل الذاتي:

يتوقف تحديد مفهوم دقيق للتمويل الذاتي على دراسة المكونات الأساسية لهذا التدقيق المالي، وذلك تبعا لمنظورين مباشر وغير مباشر:

- 1) منظور مباشر (طريقة الطرح): التمويل الذاتي هو ذلك الرصيد الناتج عن الفرق بين التدفقات المحصلة والتدفقات المسددة أي أنه يستبعد التدفقات الوهمية المتمثلة في مخصصات الأهلاك والمؤونات .
- 2) منظور غير مباشر (طريق الجمع): حيث يظهر التمويل الذاتي في شكل تدفق نقدي حقيقي "cash-flow" محقق من طرف المؤسسة.⁴

1- منير شاكر وآخرون، مرجع سابق، ص: 291.

2- سلفاوي بدر، فعالية سياسة التمويل في المؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2011، ص: 35.

3- زغود نبر، محددات التمويل للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2009، ص: 17.

1- الياس بن ساسي، قريشي يوسف، التسيير المالي-الإدارة المالية، ج1، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 295.

يتشكل التمويل الذاتي من عدة عناصر أساسية تتضح في المراحل التالية:¹

- يتشكل رصيد القيمة المضافة إنطاقاً من الفرق بين رقم الأعمال والإستهلاكات الوسطية.

يستخدم رصيد القيمة المضافة المحقق في المرحلة السابقة في تغطية مصاريف المستخدمين والضرائب ليشكل

الفائض الإجمالي للاستغلال.

الفائض الإجمالي للاستغلال والذي يعبر عن أداء دور الاستغلال يساهم في تغطية المصاريف المالية

والمصاريف الاستثنائية والضرائب على الأرباح، ليتكون رصيد القدرة على التمويل الذاتي.

يخصص جزء من القدرة على التمويل الذاتي لمكافأة المساهمين (توزيعات الأرباح) والرصيد المتبقي يمثل

الفوائض المالية المعاد استثمارها، وهو ما يطلق عليه مصطلح التمويل الذاتي.

أما حسب المنظور غير المباشر فإن رصيد التمويل الذاتي يتحدد حسب العلاقة التالية:

$$\text{التمويل الذاتي} = \text{الأرباح غير الموزعة (النتيجة الصافية - مكافآت رأس المال)} + \text{مخصصات الإهلاكات والمؤونات} .$$

حيث يطلق على الأرباح غير الموزعة مصطلح التمويل الذاتي للنمو وتخصص هذه الأرباح لتمويل عملية

النمو المستقبلي للمؤسسة.

أما مخصصات الإهلاكات التي تعطي التآكل المادي للاستثمارات ومخصصات المؤونات لتعويض تدني

الأصول ومواجهة الأخطار والتكاليف، فتسمى التمويل الذاتي للبقاء.

وبحسب أيضا رصيد التمويل الذاتي بالعلاقة التالية:²

$$\text{التمويل الذاتي} = \text{القدرة على التمويل الذاتي} - \text{الأرباح الموزعة} .$$

حيث:

$$\text{القدرة على التمويل الذاتي} = \text{النتيجة الصافية} + \text{الإهلاكات} \pm \text{فائض / عجز التنازل عن الاستثمار}$$

وعليه تتوقف قدرة المؤسسة على تكوين التمويل الذاتي على عنصرين أساسيين:

1 - سياسة توزيعات الأرباح.

2 - قدرة المؤسسة على تحقيق فوائض نقدية، والذي يرتبط بالقدرة التفاوضية للمؤسسة مع محيطها فكلما كانت

المؤسسة تتمتع بقدرة تفاوضية أعلى كلما حققت قيمة مضافة أعلى، وبالتالي مستوى التمويل الذاتي يكون

أعلى، كما يتوقف ذلك على قدرة المؤسسة على التحكم في مصاريف المستخدمين، القدرة التفاوضية مع

المقرضين (المصاريف المالية)، مع الشركاء (تخفيض توزيعات الأرباح) ومع الدولة (تقليص الضرائب).

إيجابيات وسلبيات التمويل الذاتي:

2- زغود نبر، مرجع سابق، ص: 19.

3- سلفاوي بدر، مرجع سابق، ص: 36.

- أ - الإيجابيات: إن التمويل بالاعتماد على تمويل الذاتي له إيجابيات متعددة تتمثل في:
- 1 - يحافظ على الاستقلالية المالية للمؤسسة إذ لا يوجد رقابة للدائنين عليه؛
 - 2 - يجنب التمويل الذاتي المؤسسة تحمل أعباء تعاقدية مثل دفع الفوائد وتسديد الديون عند اللجوء إلى الاستدانة كمصدر تمويل؛
 - 3 - يفتح المجال بالاستدانة إذ يعتبر التمويل الذاتي الركيزة الأساسية لإعداد مخطط التمويل وذلك لأن الوسطاء الماليين لا يمنحون إتمادات مالية إلا عند مستوى يضمن قدرة المؤسسة على السداد، ويحقق الفعالية الاقتصادية للنشاط؛
 - 4 - يساهم في استبعاد المخاطر المتعلقة بالبيئة المالية كالتوقف عن الدفع ومخاطر العسر المالي؛
 - 5 - تشجيع الدولة بواسطة التخفيض الجبائي.
- ب - السلبيات:
- 1 - قد يؤدي التمويل بالاعتماد على التمويل الذاتي إلى فقدان اهتمام المساهمين بالمؤسسة نتيجة لتراجع الأرباح الموزعة؛
 - 2 - يكون التمويل الذاتي في بعض الأحيان غير كافي لتمويل كل الاحتياجات التمويلية للمؤسسة، فبالتالي الاعتماد الكلي عليه قصد تحقيق عملية النمو المستقبلي تكون بشكل بطيء، ومن ثم عدم التمكن من الاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة والمرجحة بسبب هذا النوع من التمويل؛
 - 3 - نمط تمويل "غير مكلف" يمكن أن ينتج عنه استثمارات ذات مردودية ضعيفة.¹

الفرع الثالث: مزايا وعيوب التمويل الداخلي

أولاً: المزايا: يتميز التمويل الداخلي بالمزايا التالية:

- 1 - التمويل الداخلي يعطي للمؤسسة حرية الحركة وتشبه استقلال كلي عن المالكين والغير، وقد يؤثر ذلك على العائد وذلك عن طريق تخفيض الفوائد الواجبة الدفع على الديون الخارجية.
- 2 - تدعم الأرباح المحتجزة المقدرة الافتراضية للوحدة عن طريق زيادة حقوق الملكية.

ثانياً: العيوب: يعاب على هذا النوع من التمويل مايلي:

- 1 - يؤدي الاعتماد على التمويل الداخلي إلى إبطاء التوسع مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة؛

1- زغود تير، مرجع سابق، ص: 20.

2 - قد لا تهتم الإدارة بدراسة مجالات استخدام الأموال الذاتية (الخارجية) في نشاط المؤسسة كاهتمامها بمصادر التمويل الخارجية مما يؤدي إلى إضعاف العائد المتحصل.¹

المطلب الثاني: مصادر التمويل لخارجية

الفرع الأول: مفهوم التمويل الخارجي. **escternal finance**.

التنويل الخارجي يعني تمويل الاستثمارات الجديدة في المؤسسات الأعمال بالاعتماد على الأموال التي يتم الحصول عليها من المصادر الخارجية، وتحصل المؤسسة على تلك الأموال بشروط وإجراءات يحددها سوق المال وعائد الفرصة البديلة، وبالتالي تحتاج عمليات التمويل الخارجية إلى وقت أطول من التمويل الداخلي، وذلك من أجل دراسة الوضع المالي والشروط والتكلفة والعائد المتوقع جراً ذلك. عادة يتوقف حجم التمويل الخارجي على العاملين التاليين:

- أ - الاحتياجات المالية للوحدة؛
 - ب - حجم التمويل الداخلي المتاح.
- إذ يعتبر التمويل الخارجي مكمل للتمويل الداخلي من أجل تغطية الاحتياجات المالية (الاستثمارية؛ الجارية) وعادة لا يكفي التمويل الداخلي لتغطية الاحتياجات المالية للمؤسسة وبالتالي تلجأ المؤسسة الاقتصادية إلى التمويل الخارجي.²

الفرع الثاني: مصادر التمويل الخارجي

تعتمد المؤسسة في مصادر التمويل الخارجي على ثلاث مصادر رئيسية هي:

- 1 - مصادر التمويل قصيرة الأجل؛
- 2 - مصادر التمويل متوسطة الأجل؛
- 3 - مصادر التمويل طويلة الأجل.

أولاً : مصادر التمويل قصيرة الأجل

يقصد بمصادر التمويل قصيرة الأجل مجموعة الخصوم التي تساهم في عملية تمويل الأصول المتداولة، والتي تكون مستحقة السداد خلال سنة.

تلعب مصادر التمويل قصيرة الأجل دوراً كبيراً في الوقت الحالي، حيث أصبحت معظم المؤسسات تعتمد عليها بصفة أساسية في تمويل عمليات الجارية، بل أن كثير من المؤسسات تلجأ إلى مصادر تمويلية قصيرة الأجل لتمويل استثمارات طويلة أو متوسطة الأجل، هذا ما يجعلها تتحمل تكاليف وأعباء أخرى هي في غنى عنها.¹

1- منير شاكر محمد وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 291-298.

2- نفس المرجع السابق، ص: 292.

تتعدد مصادر التمويل قصيرة الأجل إلى الائتمان التجاري، الائتمان المصرفي والأوراق التجارية.

أ) الائتمان التجاري **commercial crédit**

يتمثل الائتمان التجاري في وجود فترة بين تاريخ استلام البضاعة وتاريخ دفع الثمن، فعند شراء المؤسسة بضاعة أو مواد أولية وخامات من المؤسسة أخرى فإنها لا تضطر إلى دفع ثمن هذه المشتريات نقدا.²

- ويعرف أيضا على انه "عملية البيع بالأجل التي تتم بين منافذ التوزيع المختلفة، أو ما ينشأ من حساب مفتوح وغيره نتيجة لعملية البيع غير النقدي، فيما يتم بين المشتري والبائع من عمليات بيع آجلة. حيث لا يدفع المشتري الثمن نقدا، وإنما تترك له فترة زمنية يسمح له خلالها بسداد القيمة المستحقة عليه".

يعتبر الائتمان التجاري مصدر رأس المال للتمويل من وجهة نظر مشتري البضاعة وليس من وجهة نظر البائع لها.

يتميز الائتمان التجاري بإمكانية وسهولة الحصول عليه، وملائما كثيرا للمؤسسات الصغيرة التي يكون من الصعب عليها الحصول على ائتمان بالطرق الأخرى.

كما يتخذ هذا الائتمان أشكالا عديدة، فقد يأخذ شكل حساب مفتوح وقد أخذ شكل ورقة تجارية كالكيميالة والسند الأدنى.³

تقاس تكلفة الائتمان التجاري عن طريق تحويل الخصم النقدي إلى نسبة مئوية، فإذا قامت المؤسسة بدفع قيمة الفواتير خلال فترة الخصم فإنها تحصل على الخصم بالمقدار المتفق عليه، أما إذا لم تدفع أو تسدد المؤسسة قيمة الفواتير خلال هذه الفترة فإنها لن تحصل على الخصم وتقوم بسداد كامل القيمة.⁴

ب) الائتمان المصرفي (القروض القصيرة الأجل) **Bank crédit**

يقصد بالائتمان المصرفي القروض القصيرة الأجل (لا تتجاوز السنة) التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك، فهو يعتبر مصدرا مقبولا لتمويل الأصول الدائمة في المؤسسات التي تعاني من صعوبات في التمويل تلك الأصول من مصادر طويلة الأجل.

يأتي هذا النوع من الائتمان في المرتبة الثانية بعد الائتمان التجاري، وذلك من خلال درجة اعتماد المؤسسة عليه كمصدر للتمويل قصير الأجل. إضافة إلى ذلك أنه أكثر مرونة من الائتمان التجاري، إذا يأتي في الصورة النقدية وليس في صورة بضاعة، إلا أنه أقل مرونة من ناحية أنه لا يتغير تلقائيا مع تغير حجم النشاط.

تشتري البنوك من المؤسسات الطالبة للائتمان المصرفي مجموعة من الشروط كطلب تقديم ضمانات، وتوقيع طرف ثالث كضامن لتعاقد، أو طلب سداد الفوائد مقدما أو سداد قيمة القرض على دفعات، بالإضافة إلى هذه

1- جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحج، الإدارة المالية- مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 307.

2- عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 413.

3- جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحج، مرجع سابق، ص: 308-311.

4- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 88.

الشروط هناك شروط أخرى أساسية تتمثل في شرط احتفاظ المؤسسة برصيد معوض، إلا أنه يؤثر على تكلفة الأموال للمؤسسة.

يأخذ الإئتمان المصرفي أحد الشكلين التاليين:

- الشكل الأول: مبلغ إجمالي تحصل عليه المؤسسة مرة واحدة، على أن تقوم بالوفاء بقيمة الإئتمان والفوائد في التواريخ المتفق عليها.
 - الشكل الثاني: مبلغ إجمالي يمثل حداً أقصى لما يمكن أن تحصل عليه المؤسسة خلال فترة متفق عليها، وهو ما يسمى بالخط أو السقف الائتماني الذي يستخدم عادة في حالة الاقتراض الموسمي.¹
- تتوقف تكلفة الإئتمان المصرفي على طريقة حساب البنك للفائدة فهل تحصل على المسحوب من القرض أو يوجد ما يعرف بالرصيد المعوض، أو على سمعة المقترض، وعلى الطلب والعرض من الإئتمان عند طلب القرض.²
- وعادة تكون التكلفة في صورة نسبة مئوية من قيمة القرض، كما تكون أيضاً أقل من تكلفة الإئتمان التجاري في الحالات التي تكون فيها المؤسسة غير مستفيدة من الخصم.

ج) الأوراق التجارية

الأوراق التجارية هي سندات لآمر قصير الأجل، تصدر في السوق المفتوحة من قبل المؤسسات العالية الملاءة دون ضمانات معينة كالالتزام على الجهة المصدر نفسها. فهي تنطلق من عملية تجارية مستقلة بذاتها. تلعب الأوراق التجارية دوراً هاماً في حياة الاقتصادية بسبب سهولة وانخفاض تكلفة إصدارها، وتوفيرها لمصدر إضافي للحصول على الأموال. وأهم ما يميز هذه الأوراق هي قابليتها للتداول. تستعمل الأوراق التجارية لعدة أغراض أهمها:

- 1 - وسيلة للاقتراض؛
- 2 - وسيلة للحصول على الدفع الآجل؛
- 3 - وسيلة لإثبات دين قائم.

تأخذ الأوراق التجارية نوعين من الأوراق هما:

- 1 - الورقة المباشرة: تصدر عن المؤسسات المالية والمصرفية، بحيث يتوجه المصدرون عادة إلى المستثمرين مباشرة دون استعمال وسيط.
- 2 - الورقة المصدر من خلال وسيط: يستعمل المصدرون في هذه الورقة خدمات وسيط الأوراق التجارية لبيع أوراقهم. فهي تصدر من قبل المؤسسات غير المالية الكبيرة مثل مؤسسات الخدمات العامة (الكهرباء، المياه، الهواتف)، والمؤسسات الصناعية... الخ.¹

1- منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص ص: 8-9.

2- عبدالغفار حنفي، مرجع سابق، ص: 418.

ثانيا : مصادر التمويل متوسطة الأجل

تعرف مصادر التمويل متوسطة الأجل على أنها تلك الأنواع من القروض التي تستحق الدفع خلال فترة من سنة إلى غاية خمس سنوات، وهي تستحق في فترة تزيد عن الفترة الزمنية المتعلقة باستحقاق القروض القصيرة الأجل وأقل من فترة استحقاق القروض طويلة الأجل.²

يمكن أن تنقسم مصادر التمويل متوسطة الأجل إلى قسمين هما:

1 - القروض المباشرة؛

2 - التمويل بالإستئجار.

أ - القروض المباشرة: term Lans

القروض المباشرة هي نوعا من القروض التي تلتزم المؤسسة عند الحصول عليها بسداد كل من أصل القرض والفائدة المستحقة في تاريخ معين بصورة منتظمة، وتخضع في هذه الحالة لشروط الإتفاق ما بين المؤسسة والمقرض فيما يتعلق بمعدل الفائدة وتاريخ الاستحقاق وأسلوب السداد.³

وتمثل البنوك وشركات التأمين المصدر الرئيسي لهذه القروض، حيث تتراوح فيها فترة الاقتراض بين خمس إلى خمسة عشرة سنة.⁴

ويتميز هذا النوع من الاقتراض بالمزايا التالية :⁵

1 - السرعة: إذا تحصل المؤسسة على إحتياجاتها المالية بسرعة من جراء عملية التمويل التي تنتج عن مفاوضات مباشرة ما بين المقرض والمقترض؛

2 - المرونة: حيث يتم تغيير وثائق التعاقد في حالة حدوث أي تغيرات في الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة.

ب - التمويل بالإستئجار lease finance

يقصد بالإستئجار على أنه عقد يلتزم بموجبه المستأجر بدفع مبالغ محددة خلال فترة متفق عليها لمالك أصل من الأصول ، لقاء انتفاع الأول بالخدمات التي يقدمها الأصل المستأجر لفترة معينة.

كما تشير عملية الإستئجار إلى اتفاق بين مؤسستين على أن تقوم المؤسسة المستأجرة باستخدام أحد الأصول المملوكة للمؤسسة الأخرى، وذلك لمدة سنة أو أكثر في مقابل التزامها بدفع مبلغ معين.⁶

أنواع الإستئجار: تتمثل في:

1- مفلح محمد عقل، مرجع سابق، ص: 92-98.

2- جمال الدين المرسي، اللطح أحمد عبد الله، مرجع سابق، ص: 318.

3- محمد صالح الحناوي، نهال مصطفى فريد، ورسمية زكي فرياقص، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 334.

4- محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص: 295.

5- محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سابق، ص: 335.

6- نفس المرجع السابق، ص: 335.

- 1 - الإستئجار التشغيلي: يتمثل الإستئجار التشغيلي أو ما يطلق عليه استئجار الخدمات في كلا من خدمات التمويل والصيانة، إضافة إلى الحاسبات الإلكترونية والآلات تصوير المستندات والسيارات التي هي من أهم أنواع المعدات التي يتم استئجارها.
 - 2 - الإستئجار المالي: يتمثل في حصول المؤسسة المستأجر على تدفق نقدي فوري، أي تكلفة الأصل الذي سوف تحصل عليه دون سداد ثمنه.
- ويأخذ الإستئجار المالي أحد الأشكال التالية:
- أ) البيع ثم الأستئجار: هو أن تقوم مؤسسة تمتلك أراضي ومباني ومعدات بيعها إلى مؤسسة أخرى، وفي نفس الوقت تقوم بإستئجار هذه الممتلكات لمدة محددة وبشروط خاصة¹
 - ب) الإستئجار المباشر: هو استئجار المؤسسة لأصل جديد يتم الحصول عليه من المؤسسة المنتجة أو من بعض الوسطاء كالمؤسسات المتخصصة في عملية التأجير؛
 - ج) الرفع الإستئجاري: يقوم بتمويل عملية شراء الأصل المستأجر للغير من مصدرين :
- المصدر الأول: يتمثل في أموال الملكية الخاصة به. أما المصدر الثاني يتمثل في الحصول على قرص مصرفي طويل الأجل مرهون بضمان الأصل محل التعاقد.²

ثالثا : مصادر التمويل طويلة الأجل

يمكن تقسيم مصادر التمويل طويلة الأجل إلى الأسهم والسندات .وسنشير إلى كل واحدة منها بالتفصيل.

أ - الأسهم:

- **تعريف السهم**: يعرف السهم على أنه " جزء من رأس مال المؤسسة ، بموجبه يصبح حامله شريكا في رأس المال وله الحق في استرجاع قيمة السهم مع الاستفادة من توزيع الأرباح أو تحمل الخسائر".
 - **خصائص السهم**: يختلف السهم عن السند في كثير من المميزات أهمها:
 - يتميز السهم بأنه متساوي القيمة، وذلك من أجل التقدير الجيد للعضوية والمكتتبة في الجمعية العامة، وتسهيل عملية توزيع الأرباح على المساهمين؛
 - السهم ورقة مالية قابلة للتداول في سوق المال؛
 - السهم غير قابل للتجزئة وقابل للانتقال إلى الغير أو إلى الورثة؛
 - تتحدد مسؤولية المساهم بقدر مساهمته في رأس المال.³
- كما ينقسم السهم إلى الأسهم العادية والأسهم الممتازة.
- 1 - **الأسهم العادية**: يمثل السهم العادي مستند ملكية له قيمة اسمية وقيمة دفترية وقيمة سوقية، وتصفوية.

2- محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص: 300.

3- محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سابق، ص: 339.

1- الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص ص: 442-443.

القيمة الاسمية: هي التي تُحدد عند تأسيس المؤسسة؛

القيمة الدفترية: تستخرج من سجلات ودفاتر المؤسسة على أساس قيمة الأصول في دفاتر المؤسسة؛

القيمة السوقية: هي السعر الذي يتم التعامل به بين المساهمين في السوق؛

القيمة التصفوية: القيمة التي يتوقع حامل السهم الحصول عليها في حال تصفية أصول المؤسسة وإنهاء أعمالها.

تمثل القيمة الحقيقية للسهم العادي في قيمته السوقية التي تتوقف على العائد الذي يتوقع المستثمر الحصول عليه نتيجة لامتلاكه.¹

يتمتع حملة الأسهم العادية بصفتهن مالكن للمؤسسة بمزايا وحقوق متعددة من بينها:²

- الحق في الاشتراك في توزيعات الأرباح؛

- الحق في حضور الجمعيات العمومية؛

- حق الأولوية في الاكتتاب؛

- حق نقل ملكية الأسهم؛

- وأخيراً حق الاشتراك في موجودات المؤسسة عند تصفيتها.

2 - **الأسهم الممتازة:** يمثل السهم الممتاز مستند ملكية له قيمة دفترية وسوقية شأنه شأن السهم العادي، غير

أن القيمة الدفترية تمثل في قيمة الأسهم الممتازة في دفاتر المؤسسة مقسومة على عدد الأسهم المصدرة. تمنح

هذه الأسهم امتيازات إضافية لحاملها تجعله يتمتع بالحقوق التالية:

- تعطي لحاملها أصوات إضافية في اجتماعات الجمعية العامة؛

- الأولوية في توزيع الأرباح عند التوزيع؛

- الأولوية في اقتسام أصول المؤسسة عند التصفية.

ت) السندات:

السند هو دين مقسم إلى أجزاء متساوية القيمة في ذمة المؤسسة المصدرة له، يصدر في شكل صك يثبت

حقوق حامله في استيفاء ماله و الاستفادة من الفوائد المالية المتفق عليها بغض النظر عن النتائج المالية المحققة.

كما يمكن اعتباره صك تصدره المؤسسة، فهو يمثل بذلك عقد أو اتفاق بين المؤسسة (المقترض) والمستثمر

(المقرض). وبمقتضى هذا الاتفاق يقرض الطرف الثاني مبلغاً معيناً للطرف الأول، الذي يتعهد بدوره برد أصل

المبلغ بفوائد متفق عليها في تواريخ محددة.³

خصائص السند:

2- منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص: 13.

3- محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص: 308.

1- منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص، ص: 20-23.

- للسند مجموعة من الخصائص تميزه عن غيره من الأوراق المالية وهي:¹
- يعتبر السند دينا على ذمة المؤسسة يمكن استفاؤه عند أجل استحقاقه أو بالتنازل عنه؛
 - يستفيد حامل السند من فوائد ثابتة و محددة، لا تتغير بتغير نتائج المؤسسة، ولا يحق لحامله المشاركة في عمليات الإدارة و التسيير؛
 - يستفيد حامل السند في حال تصفية المؤسسة من الأولوية في استفاء حقوقه قبل حامل السهم؛
 - مجموع السندات يعتبر دينا جماعيا، حيث أن المؤسسة تتعاقد مع مجموعة من الدائنين.
- أشكال السند:** يأخذ السند عدة أشكال نذكر منها:²
- 1 - سند لحامله: حيث تدفع الفائدة والأصل لحامل السند؛
 - 2 - سند اسمي: حيث تدفع الفائدة و الأصل للشخص المسجل اسمه في السند؛
 - 3 - سند قابل للتحويل إلى أسهم: وهي السندات التي يمكن تحويلها إلى عدد محدد من الأسهم العادية بناءا على رغبة حاملها؛
 - 4 - سندات مضمونة: وهي السندات المضمونة برهن بعض أصول المؤسسة؛
 - 5 - سندات غير مضمونة (البسيطة): هي سندات غير مضمونة برهن معين، ولكن مضمونة بالمركز الائتماني والقوة الإيرادية للمؤسسة المصدرة.

مزاي و عيوب التمويل الخارجي:

المزايا:

- 1 - تكاليف التمويل ثابتة ولا تتغير بمستوى الأداء المتمثل في النتيجة؛
- 2 - ليس للمقرضين حق التصويت في الجمعية العامة؛
- 3 - تكلفة التعاقد أقل من تكلفة إصدار الأسهم.

العيوب:

- 1 - قد يؤدي الفشل في سداد الفوائد أو أصل الدين إلى تعريض المؤسسة للإفلاس؛
- 2 - يؤدي التمويل الخارجي أو الاقتراض إلى تعريض المؤسسة لنوع من المخاطر يطلق عليها المخاطر المالية؛
- 3 - لا يعتبر التمويل الخارجي متاحا للعديد من المؤسسات لأنها تجد صعوبة في الحصول عليه.³

المطلب الثالث: آليات اختيار مصادر التمويل

2- الياس بن ساسي، يوسف قرشي، مرجع سابق، ص: 442.

3- مفلح محمد عقل، مرجع سابق، ص: 122-124.

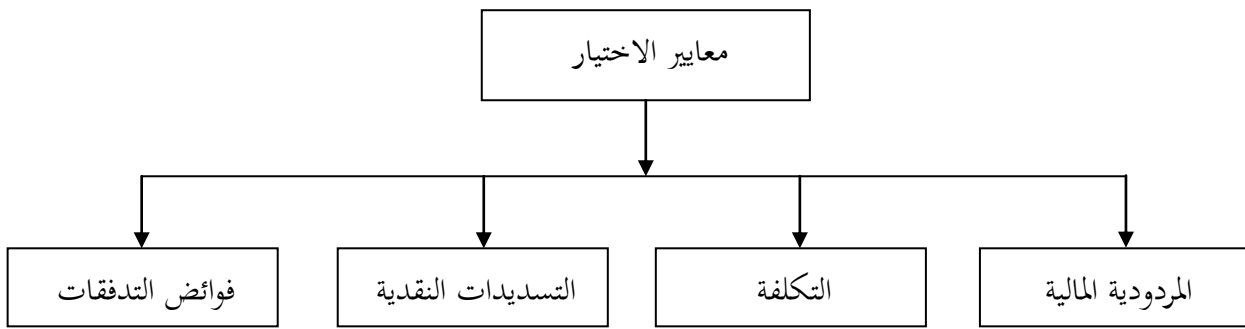
1- منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص: 27.

بعد أن تتوفر لدى المؤسسة أهم مصادر التمويل المتاحة لها، تقوم بالاختيار والمفاضلة بين هذه المصادر وفق قيود ومعايير متحركة في ذلك.

الفرع الأول: معايير اختيار مصادر التمويل

أمام متخذ قرار التمويل مجموعة من المعايير المالية الكمية التي تتعلق بقيود التوازن المالي والمردودية، وتبين هذه المعايير في المخطط الموالي إلا أننا سوف نركز على أهمها وهما معياري المردودية المالية والتكلفة.

الشكل رقم 1-1: معايير المفاضلة بين البدائل التمويلية



المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص: 318

1 - معيار المردودية المالية

المردودية هي ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها، حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية.¹

أما المردودية المالية فهي نسبة النتيجة الصافية إلى مجموع الأصول الخاصة المستثمرة.²

تحسب المردودية المالية وفق العلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية (RCP)} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

كما يمكن حسابها بدلالة المردودية الاقتصادية وأثر الرافعة المالية كما يلي:

$$\text{المردودية المالية} = \text{المردودية الاقتصادية} + \text{أثر الرافعة المالية}$$

1 - معيار التكلفة

2- الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص: 281.
 3- يحيواي مفيدة، تحديد الهيكل المالي الأمثل في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 03، ص: 8.

عند تمويل المؤسسة لاحتياجاتها المالية تتحمل تكاليف مصادر هذه الاحتياجات، حيث تؤثر هذه التكاليف على النتائج و المردودية الإجمالية. مما استوجب الأمر قياس تكلفة كل مصدر على حدى و المتمثلة في تكلفة الأموال الخاصة، تكلفة الديون، تكلفة التمويل الذاتي، وتكلفة رأس المال التي تحدد التكلفة الإجمالية للتمويل.

أ) تكلفة الأموال الخاصة

تتمثل تكلفة الأموال الخاصة في معدل المردودية المنتظر من طرف المساهمين، وتحسب إما MEDAF بنموذج جوردن و شايبرو، أو الاستعانة بنموذج توازن الأصول المالية.

1 - نموذج جوردن و شايبرو Le modèle de Gordion et shoppiro

حاول كل من جوردن و شايبرو إيجاد تكلفة التمويل بالأسهم العادية و التي هي معدل العائد الذي يتوقع المستثمرون الحصول عليه من شراء الأسهم العادية، مفترضين في ذلك استقرار الأرباح الموزعة وكذا استمرارية التدفقات النقدية. فتوصلا إلى العلاقة التالية:¹

$$\text{حيث: } = ke$$

Ke: تكلفة السهم العادي؛

D1: التوزيعات المتوقعة في نهاية العام الأول للإصدار؛

V0: القيمة الحالية للسهم العادي.

2 - نموذج توازن الأصول المالية (MEDAF)

يعتبر هذا النموذج من النماذج الحديثة الرائدة في سوق الأوراق المالية، حيث يعد من أدوات التحليل التي تأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين العائد المتوقع للأصل المالي و المخاطر الملازمة لهذا الأصل، عندما يتم الاحتفاظ به كجزء من محفظة استثمارية متنوعة. فهو يقوم على تحديد معدل العائد المنتظر والذي يمكن إيجاده كما يلي:

$$R_f + \beta_i (E(R_m) - R_f) = E(R_i)$$

حيث:

Rf: معدل العائد للأصل بدون خطر؛

E(Rm): معدل العائد المتوقع لمحفظة السوق؛

β_i : معامل المخاطرة للورقة المالية.²

ب) تكلفة الديون (الاستدانة)

1 - Abdel Fattah Bouri, **Gestation Financière**, 2eme edition, Dar EL- Sfasc, 2007, p: 141.

1- بوسعيد رقية، **دراسة الهياكل التمويلية للمؤسسات الكبيرة، الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2011، ص: 31

تكلفة الدين أو القرض هي معدل التكلفة المحسوب أخذاً بعين الاعتبار الوفورات الضريبية المحققة على الفوائد وعلى اهتلاكات أقساط القروض المسددة ومصاريف الإصدار. وتحسب تكلفة الدين باستخدام العلاقة التالية:

$$D = RDi [1 - (1 + t)^{n-1}] / t + s(1 + t)^{-n}$$

حيث:

D: قيمة الدين؛

RDi: القسط السنوي الحقيقي؛

t: تكلفة الدين؛

n: مدة الدين؛

S: مجموع التسديدات في نهاية المدة.¹

ج) تكلفة التمويل الذاتي

تكلفة التمويل الذاتي هي تكلفة الفرصة البديلة، فعند استخدام التمويل الذاتي في تمويل المشاريع الاستثمارية لا يمكن اعتبار هذه الموارد بدون تكلفة، إذ لا بد أن يكون معدل العائد من هذا المشروع على الأقل يساوي معدل العائد في فرصة بديلة. فتكلفة هذا النوع من التمويل تتمثل في معدل المردودية الذي يطلبه حملة الأسهم العادية، رغم أن هذا التمويل أقل تكلفة كونه لا ينطوي على أية مصاريف (مصاريف الإصدار).²

د) تكلفة رأس المال

ترجع أهمية تحديد تكلفة رأس المال إلى تحديد إجمالي التكاليف السابقة للتمويل، والتي تعتبر بمثابة الحد الأدنى لمعدل المردودية الواجب تحقيقه على الاستثمار كشرط أساسي لقبوله. نستخدم تكلفة رأس المال كآلية لاتخاذ القرار. حيث يمكن الأخذ بمبدأ التكلفة الدنيا لتشكيلة مصادر التمويل.

تعرف تكلفة رأس المال على أنها مصادر التمويل المختلفة التي تستخدمها المؤسسة في تمويل استثماراتها. أو هي تكلفة الموارد المستخدمة من طرف المؤسسة في تمويل احتياجاتها التمويلية. كما يمكن اعتبارها المتوسط الحسابي المرجح لتكاليف مختلف مصادر التمويل. وتحسب التكلفة المرجحة لرأس المال بالعلاقة التالية:³

2- الياس بن ساسي ، يوسف قريشي، التسيير المالي-الإدارة المالية-، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:309.
3- بن الضب علي، دراسة الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة في البورصة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009، ص:86.
1- بوسعيد رقية، مرجع سابق، ص: 26.

$$K_0 = K_0 * (1-t) * \frac{D}{D+CP} + K_{CP} * \frac{CP}{D+CP}$$

حيث:

KD: التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال؛

KD: تكلفة الاستدانة؛

KCP: تكلفة الأموال الخاصة؛

t: معدل الضريبة على الأرباح؛

وتحسب التكلفة الإجمالية للتمويل حسب العلاقة التالية:¹

$$K = k_{cp} * \frac{cp}{cp+D} + i * \frac{D}{CP+D}$$

حيث:

K: التكلفة الإجمالية للتمويل؛

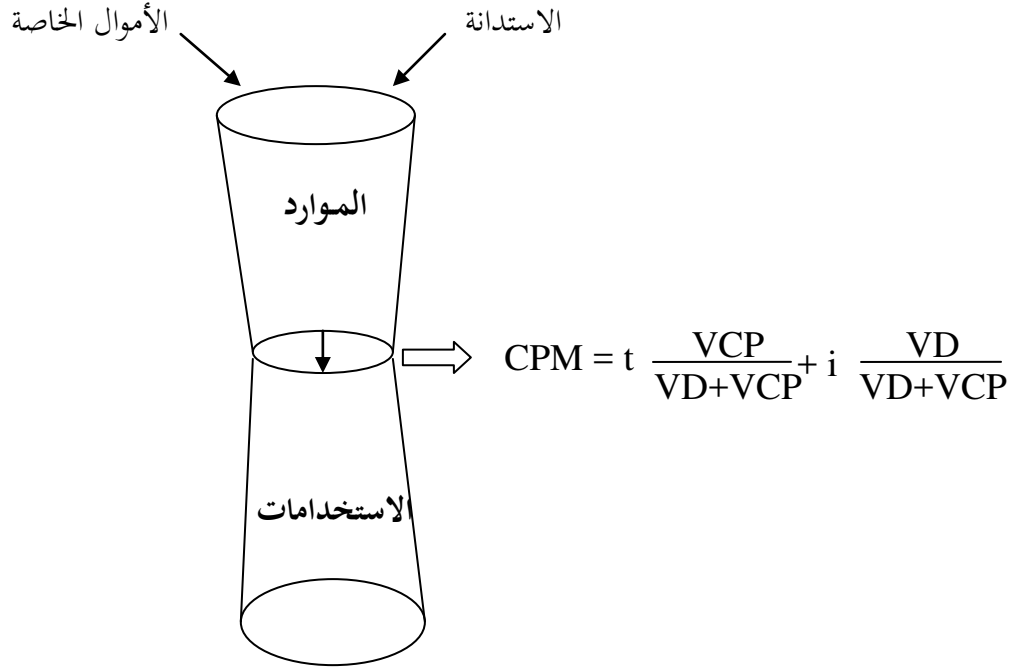
KCP: تكلفة الأموال الخاصة؛

i: تكلفة الديون.

يمكن تمثيل تكلفة رأس المال تمثيلاً بيانياً كما يلي:

الشكل رقم (1-2): تمثيل تكلفة رأس المال

2- الياس بن ساسي، يوسف قريشي، ط1، مرجع سابق، ص: 310.



المصدر: دادن عبد الوهاب، تحليل المقاربات النظرية حول أمثلية الهيكل المالي، مجلة الباحث، العدد 4، جامعة ورقلة 2006، ص 108

الفرع الثاني: القيود المتحكمة في عملية التمويل

يخضع متخذ قرار التمويل إلى مجموعة من القيود التي لا يمكن تجاهلها عند اختيار مورد مالي معين.

1) القيود الكلاسيكية

هي من أسس التحليل المالي الكلاسيكي، ورغم أن هذا التحليل تم تجاوزه إلا أن مجموعة من قواعده ظلت ثابتة وتمثلت في:

أ - قاعدة التوازن المالي الأدنى: محتوى هذه القاعدة أن الاستخدامات المستقرة يجب أن تمويل بواسطة الموارد الدائمة، أي تمويل الاستثمارات بديون متوسطة الأجل أو عن طريق التمويل الذاتي أو الأموال الخاصة، كما تمويل استخدامات الاستغلال باستخدام موارد الاستغلال، أي يجب أن تغطي حقوق العملاء و المخزون عن طريق ديون الموردون.

والإخلال بهذه القاعدة عند اتخاذ القرار يؤدي إلى مشاكل عدة كحدوث عجز مفاجئ في الخزينة وانخفاض حاد في رأس المال العامل.

ب - قاعدة الاستدانة العظمى (الاستقلالية المالية): تقوم هذه القاعدة على أن مجموع الديون المالية (باستثناء الاعتمادات البنكية الجارية) يجب ألا يفوق الأموال الخاصة.

وتأخذ نسبة الاستقلالية المالية عدة أشكال كالاتي:

- الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / الديون. ويجب أن تكون أكبر من الواحد.

- الاستقلالية المالية = الديون المالية / الأموال الخاصة. ويجب أن تكون أقل من الواحد.
 - الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / الموارد الدائمة. ويجب أن لا تتعدى النصف $\frac{1}{2}$.
- الهدف من هذه القاعدة هو جعل المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية، أي ألا تفوق مجموع ديونها حجم الأموال الخاصة. لكي لا تتعرض لحالات التوقف عن الدفع و العسر المالي و مخاطر الإفلاس.
- ت - قاعدة القدرة على السداد:** تتوقف هذه القاعدة على أن الديون المالية يجب ألا تتجاوز ثلاث أضعاف القدرة على التمويل الذاتي السنوية.

وتكون نسبة القدرة على السداد حسب العلاقة التالية:

$$\text{القدرة على السداد} = \text{الديون المالية} / \text{القدرة على التمويل الذاتي}$$

- تعني هذه النسبة أو القاعدة أن المؤسسة تستطيع تغطية مجمل ديونها لاستخدام قدرتها على التمويل الذاتي. والإخلال بهذه القاعدة يعني عدم القدرة على السداد وبالتالي الاستمرار في الاستدانة.
- ث - قاعدة الحد الأدنى للتمويل الذاتي:** يجب أن يمول جزء من الاستثمارات ذاتياً، وأن يغطي الباقي عن طريق الاستدانة. فهي تهدف إلى تنوع مصادر تمويل المشاريع الاستثمارية. وذلك عن طريق التمويل الذاتي في حدود الثلث، و الاستدانة في حدود الثلثين.

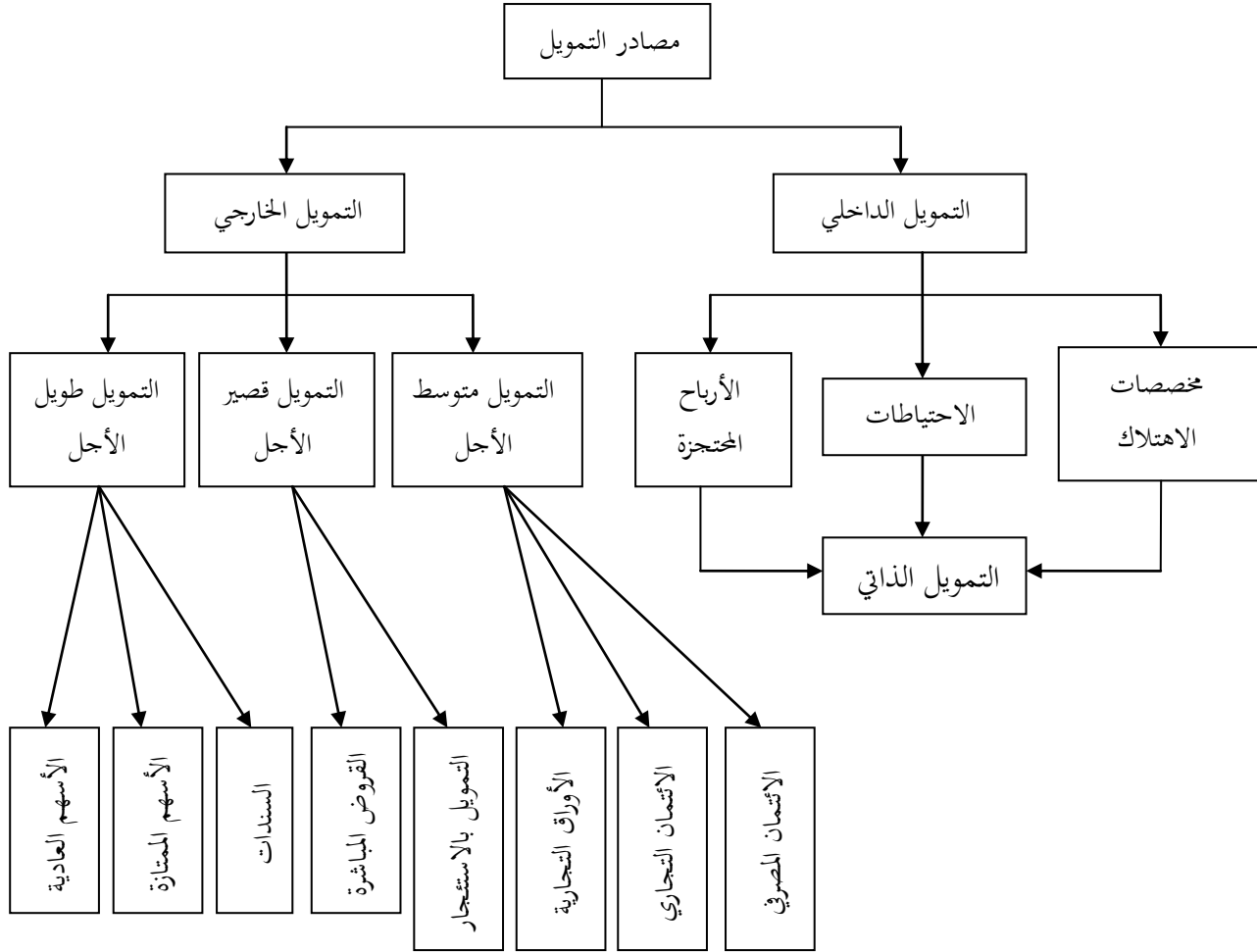
2) قيود أخرى

- إلى جانب القيود الكلاسيكية السابقة، توجد قيود أخرى تفرض مسار محدد لعملية التمويل وهي:
- أ - الشكل القانوني للمؤسسة:** تختلف الطبيعة القانونية للمؤسسات حسب نوعية المؤسسة خاصة أو عمومية، كما قد تكون ضمن شركات الأموال (شركة المساهمة، شركة التوصية بالأسهم مثلاً)، أو ضمن شركات الأشخاص (شركة التضامن، شركة المسؤولية المحدودة). و في كل شكل قانوني هناك مصدر للتمويل يتوافق مع الأسس القانونية له.
- ب - حجم المؤسسة:** تتخذ المؤسسات عدة أحجام، فقد تكون مؤسسة متناهية الصغر أو صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، أو مجمع أو متعددة الجنسيات... الخ والحجم له أثره في اختيار مصادر التمويل، فكلما زاد حجم المؤسسة كلما وسع ذلك من إمكانية تنوع مصادر التمويل، وكلما قل حجمها كلما قلص من إمكانية ذلك.¹
- ت - حالة سوق المال:** بعد الأزمات المالية التي شهدتها الأسواق المالية سنة 1987، وبين 1997 و1998 أصبح الاستثمار في الأوراق المالية يشكل خطراً لمصدرها، و المستثمرين فيها على حد سواء. لذا فان حالة السوق المالي تؤثر على إمكانية تنوع مصادر تمويل المؤسسة.

1- اليباس بن ساسي، يوسف قريشي، ط1، مرجع سابق، ص: 301-304.

فإذا كانت السوق غير مشجعة للإصدار فمن الأفضل البحث عن مصادر بديلة. أما إذا كانت السوق في حالة طبيعية فيكون أمام المسير المالي مصادر تمويل متنوعة سواء داخل السوق وخارجها.¹

الشكل رقم (1-3): مصادر التمويل في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

المطلب الرابع: مفهوم قرار التمويل وبيان أنواعه و العوامل المؤثرة فيه

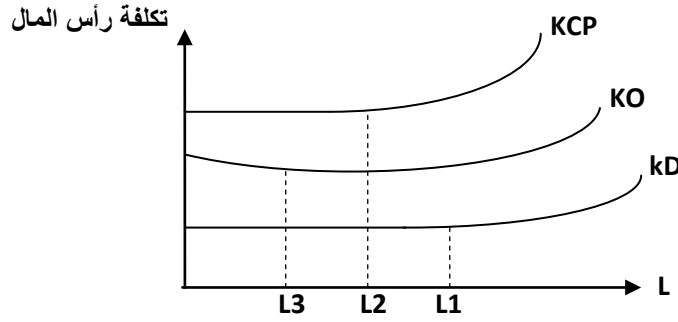
أولاً: مفهوم قرار التمويل

1- تمجدين نور الدين، أهمية مقارنة التدفقات كأساس في صناعة القرارات التمويلية ، الملحق الدولي: صنع القرار في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، 14-15/04/2009، ص: 14.

- تعددت التعاريف حول مفهوم قرار التمويل. و من بينها:
- يعرف قرار التمويل على أنه " القرار الذي يبحث عن الكيفية التي تتحصل بها المؤسسة على الأموال الضرورية للاستثمارات. فهل يجب عليها إصدار أسهم جديدة أو اللجوء إلى الاستدانة"¹.
 - أو هو " القرار المتعلق بكيفية اختيار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة للمؤسسة لتمويل استثماراتها"².
 - كما يعرف أيضا قرار التمويل بأنه "القرارات التي تعني باختيار المزيج المناسب من مصادر التمويل المختلفة، والتي تهدف إلى تعظيم ثروة حملة الأسهم. وهو ما يطلق عليه الهيكل المالي الأمثل"³.
- من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن قرار التمويل هو القرارات المرتبطة بهيكل التمويل. يعد هذه النوع من القرارات أهم القرارات المالية التي تتخذها الإدارة المالية، وعادة ما تلجأ هذه الأخيرة إلى استخدام استراتيجيات محددة توضح طبيعة وأنواع مصادر التمويل التي تحتاجها المؤسسة سواء على المدى القريب أو البعيد.
- والهدف الاستراتيجي من اتخاذ المؤسسة لقرار التمويل يتمثل في تعظيم ثروة المالكين ، عن طريق تعظيم قيمة المؤسسة التي تقاس بسعر سهمها العادي في السوق المالي.⁴
- يجب أن نفرق بين مصطلحين هامين الأول يتعلق بالهيكل المالي، الذي يمثل جميع أشكال وأنواع التمويل سواء ملكية أو اقتراض وأيضا سواء من مصادر قصيرة الأجل أو طويلة الأجل. فهو يظهر كيفية قيام المؤسسة بتمويل أصولها المختلفة. أما الثاني يتعلق بهيكل رأس المال و الذي يقصد به التمويل الدائم للمؤسسة، يتكون عادة من القروض طويلة الأجل و الأسهم الممتازة وحق الملكية مع استبعاد جميع أنواع الائتمان قصير الأجل. فهيكلك رأس المال هو جزء من الهيكل المالي في المؤسسة.⁵
- يمكن رسم منحى الهيكل التمويلي الأمثل كما يلي:

الشكل رقم (1-4): الهيكل التمويلي الأمثل

- 1- زغيب مليكة، بوجعادة الياس، دراسة صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة يومي: 14-15/04/2009، ص: 2.
- 2- بوسعيد رقية، مرجع سابق، ص: 51.
- 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، ص: 32.
- 4- المناصير سفيان خليل، القرارات المالية، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص: 40.
- 5- عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرياقص، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 128- 129.



المصدر: زغود تبر، مرجع سابق، ص 65

ثانياً: أنواع قرار التمويل

يوجد نوعين من قرار التمويل في المؤسسة هما:

- 1 - قرارات تهتم بتحديد المزيج الملائم للتمويل قصير الأجل. وهو من أهم القرارات التي تؤثر على الربحية و السيولة.
- 2 - قرارات تعني بتحديد أيها أكثر نفعية للمؤسسة القروض قصيرة الأجل أو الطويلة الأجل في وقت محدد. من خلال الدراسة المعمقة للبدائل المتاحة و تكلفة كل بديل و الآثار المترتبة عليه في الأجل الطويل.¹

ثالثاً: العوامل المؤثرة في قرار التمويل

- 1 - تكلفة المصادر المختلفة للتمويل، أي تكلفة الدينار الواحد من كل مصدر؛
- 2 - عنصر الملائمة، بمعنى أن يكون مصدر التمويل ملائماً مع المجال الذي تستخدم فيه الأموال؛
- 3 - وضع السيولة النقدية في المؤسسة لدى متخذ القرار، وسياساتها المتبعة في إدارة هذه السيولة، فإذا كان هذا الوضع حرجاً قد تضطر المؤسسة لتجاوز عامل التكلفة و البحث عن مصادر تمويل طويل الأجل، لتجنب عوامل الضغط على السيولة في المستقبل.
- 4 - القيود التي يفرضها المقرض على المؤسسة المقترضة والتي تتعلق عادة بالضمانات المقدمة، أو سياسات توزيع الأرباح أو قيود على مصادر تمويل أخرى.
- 5 - المزايا الضريبية، فمصادر التمويل الخارجي تحقق وفورات ضريبية تخفض من المتوسط المرجح لتكلفة الأموال.²

المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرار

1- عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص: 17.

2- محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والإئتماني، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 277.

المطلب الأول: مفهوم القرار وأنواعه

الفرع الأول: تعريف القرار

تعددت التعاريف حول القرار فقد عرفه الدكتور أحمد رشيد بأنه " اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة".¹

- وعرفه كذلك الدكتور عبد الفتاح حسن بأنه "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين".¹

- أو هو "استخدام المعطيات المنبثقة عن المحيط الداخلي والخارجي من أجل تحديد وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة، بما يؤثر على النظام المؤسسي ويضمن تدفق المعلومات".²

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن القرار هو الوصول إلى الغاية أو تحقيق الهدف. فالقرار الجيد هو الذي يتخذ على أساس رشيد وبطريقة منهجية. إن للقرار أهمية خاصة بالنسبة للقيادة الإدارية، حيث أنه أداؤها الرئيسية لممارسة وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ذلك أنها جميعها تنتقل من مرحلة الدراسة والإعداد إلى مرحلة التطبيق باتخاذ القرار.

الفرع الثاني: أنواع القرارات

تصنف القرارات إلى صنفين من القرارات، قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة.

4 - **القرارات المبرمجة:** تسمى أيضا القرارات الروتينية التي تتخذ لمواجهة مواقف متكررة تحدث من حين لآخر. وهذا النوع من القرارات يمكن حله بصورة فورية نتيجة الخبرات والتجارب المكتسبة، فهو لا يحتاج عند اتخاذه جهد ذهني وإبداع من طرف متخذه. ومن أمثلة هذا النوع: طلب موظف إجازة، أو تقسيم العمل.

5 - **القرارات غير المبرمجة:** تتعلق هذه القرارات بمشكلات ذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد. فهي قرارات تحتاج إلى تفكير وإبداع من طرف متخذيها وذات وقت طويل وجهد كبير، مما تستلزم الأخذ بآراء واستشارة الآخرين.³

كما يمكن أيضا تصنيف أنواع القرارات حسب معايير معينة كما هو مبين في الجدول التالي.⁴

الجدول رقم (1-1): تصنيف القرارات حسب

الوظائف	أهمية القرار	إمكانية برمجةها	البيئة	المشاركة في اتخاذها
---------	--------------	-----------------	--------	---------------------

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

2 - Patrick boisselier, **control de gestion**, collection pqr serqet; paris 1999, p: 84.

3- ياغي محمد عبد الفتاح، **مبادئ الإدارة العامة**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2011، ص ص: 95-96.

4- بوديار زهية، جباري شوقي، **لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة**، الملحق الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية،

جامعة مسيلة، 14-15/04/2009، ص: 3.

1- قرارات فردية؛ 2- قرارات جماعية.	1- قرارات في حالة التأكد؛ 2- قرارات تحت ظروف المخاطرة؛ 3- قرارات في حالة عدم التأكد.	1- قرارات مربحة؛ 2- قرارات غير مربحة؛ 3- قرارات روتينية.	1- قرارات إستراتيجية تتخذها الإدارة العليا؛ 2- قرارات تكتيكية تتخذها الإدارة الوسطى؛ 3- قرارات تنفيذية أو تشغيلية حسب المستوى الذي تصدر عنه.	1- قرارات تتعلق بالموارد البشرية؛ 2- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية؛ *قرارات تتعلق بالإنتاج؛ *قرارات تتعلق بالتسويق؛ *قرارات تتعلق بالتمويل.
---------------------------------------	--	--	--	--

المطلب الثاني: ظروف أو حالات اتخاذ القرار

بعد إعطاء تعريف وجيز للقرار يمكن أن نعرف عملية اتخاذ هذا القرار، والتي هي " تفضيل بديل أو حل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة".

- عرفها بارنا رد على أنها " أساليب وتكثيف للعديد من البدائل ". أما بوخذر فقد عرف عملية اتخاذ القرار بأنها " عملية اختيار أحد البدائل"¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرار على أنها اختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل.

ويكون أمام متخذ القرار عدة حالات رئيسية يواجهها عند اتخاذ القرار أهمها:

- 1 - اتخاذ القرار في الظروف اليقينية (حالة التأكد): يكون في هذه الحالة متخذ القرار على يقين ودراية بنتيجة كل بديل من بدائل القرار، ومن المعقول بأنه يختار البديل الذي يزيد من مردود يته إلى أعلى حد ممكن.
- 2 - اتخاذ القرار في ظروف المجازفة (المخاطر): يكون متخذ القرار على علم باحتمالية حدوث أي نتيجة، ويجاول من تحسين وضعه في ظل معلومات ليست مؤكدة تماما ويشوبها نوع من المخاطرة.²
- 3 - اتخاذ القرار في ظروف غير يقينية (حالة عدم التأكد): لا يعرف متخذ القرار في مثل هذه الحالات النتائج المتوقعة لكل بديل من بدائل القرار، فمن الصعب معرفة احتمالية نجاح بديل من بين بدائل القرار، لكن يتمتع متخذي القرار بحرية المفاضلة بين هذه البدائل، ويستخدم مجموعة من المعايير لحل هذا المشكل.³
- 4 - اتخاذ القرار في ظروف غير محدودة (حالة عدم التعيين): في هذه الحالة يكون متخذ القرار لا يعلم بالعوامل والمتغيرات التي ستحدث خلال الفترة المستقبلية التي يغطيها القرار، بالتالي لا يعرف احتمال وقوعها،

1- ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 85.

2- علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زاهر للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 20.

3- نعيم نصير، الأساليب الكمية وبحوث العمليات في الإدارة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 121.

ولا يمكنه حسابها، ولا يمكنه أيضا أن يتخذ أي قرار ما لم يعود في هذه الحالة إلى إحدى الحالات الثلاث السابقة بجمع معلومات إضافية حول المشكلة أو تغيير طريقة تشخيصها ودراستها.¹

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بالعديد من المراحل .

1 - تحديد المشكلة.

تعتبر عملية تحديد المشكلة أول خطوات عملية اتخاذ القرار. فالتوصل إليها يأتي عن طريق الإجهاد أو التقدير أو التمييز والمقارنة بين ما يجب أن يكون، وما يحدث الآن فعلا. وهذا التحديد على جانب من الأهمية، لأنه يحدد مدى فاعلية الخطوات الموالية لإيجاد حل مناسب للمشكلة. لكنه يعد مرحلة صعبة لغياب الوسائل وأدوات التشخيص للمشكلة.²

2 - تحديد البدائل: تتوقف هذه العملية على الاختيار ما بين مجموعة من البدائل، بعد جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لكل بديل، والتي يمكن عن طريقها تحليل واستكشاف المشكلة. وتعتمد هذه العملية على قدرة متخذ القرار لفهم البدائل الممكنة، وهذا يتطلب الخبرة والقدرة على الإبداع.

3 - تقييم البدائل: بعد تحديد قائمة مقبولة بجميع البدائل الممكنة، تأتي عملية تقييم كل بديل من هذه البدائل، فهي محاولة للتنبؤ بنتائج كل بديل في الفترة القصيرة والطويلة.³

4 - اختيار البديل الأفضل: تعتبر عملية الاختبار النهائي للبدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم الخطوات التي يوليها متخذو القرار أهمية كبيرة، ذلك لأنها هي عملية موازنة ومقارنة النتائج المتوقعة مع الأهداف المسطرة.⁴

5 - تطبيق وتنفيذ البديل الذي تم اختياره: بعد اختيار أنسب وأفضل بديل يجب وضعه في حيز التنفيذ وانتقاله إلى العمل.

6 - تقييم النتائج: لا تتم عملية اتخاذ القرار إلا بعد القيام بقياس وتقييم النتائج، فإذا تحققت النتائج المطلوبة، فإن عملية اتخاذ القرار تبدأ من جديد لاتخاذ الإجراء التصحيحي. وفي أي عملية تقييم يجب فحص كل من النتائج الايجابية والسلبية المترتبة على البديل المختار.⁵

2- شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق، 2005، ص: 17.

3- ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 104.

4- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 218-221.

5- كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 155.

1- محمد عبد الله عبد الرحيم، حل المشاكل وصنع القرار، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، 2007، ص: 12.

من خلال ما سبق يمكن تبسيط مراحل عملية اتخاذ القرار وتوضيح العلاقة فيما بينها في المخطط أو

الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار

يستخدم متخذ القرار العديد من الأساليب التحليلية التي تساعده في عملية اتخاذ القرار، وغالبا ما يطلق

عليها اسم الأساليب الكمية لاتخاذ القرار. والتي تتمحور في الأساليب التالية:

- 1 - أسلوب البرمجة الخطية: تعرف البرمجة الخطية بأنها أسلوب رياضي يهدف إلى تقدير الوضع الأمثل لاستخدامات الموارد المحددة في المؤسسة، وعلى الرغم من الانتشار الواسع للاعتماد على البرمجة الخطية في حل المشاكل، إلا أن هناك مجالات يصعب فيها استخدام هذا الأسلوب لأن العلاقة بين المتغيرات يصعب وضعها على شكل نسب. ولتجنب هذا المشكل ظهر ما يسمى بالبرمجة الرباعية والبرمجة الديناميكية؛¹

1- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للصناعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص: 85.

- 2 - **شجرة القرارات:** تكون على شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات وهي: البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار، والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة؛
- 3 - **بحوث العمليات:** هي تطبيق للوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشاكل التي تواجه متخذو القرار بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج والأهداف المطلوبة؛¹
- 4 - **أسلوب المسار الحرج:** يعتمد هذا الأسلوب على دراسة الوقت المبكر والوقت المتأخر لأداء الأنشطة المختلفة، مع حساب الوقت الفائض إن وجد. ويمثل المسار الحرج الطريق إلى نهاية الخطة دون أن يكون هناك فائض؛²
- 5 - **نظرية الاحتمالات:** تقوم هذه النظرية في الواقع على الاعتقاد المدعم بالتجربة، بأن حدثا يمكن التنبؤ بحدوثه من خلال نمط معين، فإذا حدث اختلاف في التقدير الاحتمالي فانه يمكن التنبؤ بهذا التقدير، وبذلك فان الاحتمال المتوقع يصبح بمثابة معلومة يمكن الاستناد عليها بدلا من الخوض في المجهول؛
- 6 - **نظرية المباريات:** تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات، هي أن الهدف الإنساني يكمن في تحقيق أقصى عائد أو أدنى خسارة، وأن الإنسان بطبعه يتصرف من واقع المنطق والمعقولة، وأن الطرف المنافس له ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنطق. وتحت هذه الظروف فان نظرية المباريات تهيم مستخدميهما الحل الأمثل في ظل ظروف معينة ومن خلال تطوير إستراتيجية تحقق لهم أقصى عائد وأقل خسارة ممكنة؛³
- 7 - **أسلوب التحليل الحدي:** يهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل، لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المحققة مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس بين تلك البدائل؛⁴
- 8 - **أسلوب تحليل الشبكات:** يستخدم هذا الأسلوب عادة في تخطيط المشاريع عن طريق رسم المسارات لهذه المشاريع، ومن تم احتساب القيم لانتهاءها وتنفيذها؛
- 9 - **التنبؤ:** يتعلق بالمستقبل لتحديد الأهداف وتحقيقها، والاعتماد على هذا الأسلوب يكون من خلال اللجوء إلى أسلوبي السلاسل الزمنية ونماذج الانحدار؛⁵
- 10 - **أسلوب دراسة الحالة:** يقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لحل استنادا إلى المعلومات المتوفرة عن المشكلة. يمكن

2- نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص: 191-196.

3- أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص: 289.

4- جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص: 86.

5- نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 199.

1- علي حسين، مرجع سابق، ص: 60.

لمتخذ القرار الاستعانة والاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار لمساعدة الوصول إلى الحل السليم.¹

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى معرفة المصادر الداخلية والخارجية التي تستخدمها المؤسسة في تغطية احتياجاتها المالية. لذلك قسم الفصل إلى مبحثين الأول بينا من خلاله أنواع مصادر التمويل وآليات وطرق اختيارها بما في ذلك المعايير والقيود المتحكمة في عملية التمويل، التي تتمثل في المردودية والاستقلالية المالية وكذلك التوازن المالية. كما جاء في هذا المبحث أيضا مفهوم قرار التمويل وبيان أنواعه والعوامل المؤثرة فيه. أما المبحث الثاني فقد أشار إلى اتخاذ القرار وأنواعه وكذا مراحل والأساليب المساعدة في اتخاذه، حيث تتخذ القرارات في ظروف وحالات

2- نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 201.

مختلفة من الطبيعة، فقد تكون في حالات التأكد أو عدم التأكد أو حالات يشوبها نوع من المخاطرة، إضافة إلى ذلك قد يكون اتخاذ القرارات في ظروف غير محددة لا يعلم فيها صاحب القرار بالعوامل والمتغيرات التي ستحدث في المستقبل.

وصلنا في هذه الفصل إلى أن قرار التمويل يتعلق بالقرارات المرتبطة بهيكل التمويل الذي يظهر كيفية قيام المؤسسة بتمويل أصولها المختلفة، وأن التمويل الخارجي مكمل للتمويل الداخلي.

تمهيد:

تسعى معظم المؤسسات للعمل على محافظة وسلامة سير أنشطتها باستمرار، والسهر على تحسين أدائها المالي بصفة دورية و منتظمة. مما يكسبها ذلك تحقيق وضعية مالية جيدة. فأصبح اليوم من الضروري والممكن اعتماد نظام مراقبة التسيير في المؤسسات، الذي يعتبر من الأنظمة التي تهدف إلى التحكم في العمل التسييري وإعطاء نظرة شاملة وسريعة لوضعية المؤسسة، من خلال استخدام أدوات التسيير المختلفة، ولعل من أهم هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي تسمح لأي مسؤول أو صاحب قرار باتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، وتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول يتضمن ماهية لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير مع الإشارة إلى مفهوم مراقبة التسيير، أما المبحث الثاني يشير إلى أساسيات لوحة القيادة مندور ومكنة وخصائص ومبادئ، ويتمحور المبحث الثالث في بيان فعالية لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل مؤشرات بناءها.

المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير

نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير وأدواتها والتعرف على لوحة القيادة كأهم أداة في وبيان أنواعها مع ذكر مراحل إعدادها.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير وخصائصها

الفرع الأول: مفهوم مراقبة التسيير

تعددت الآراء المختصين حول تعريف مراقبة التسيير بتعدد واختلاف وجهات نظر المدارس التي ينتمون إليها؛

-عرف كل من "M.michel. et I.jschmid, j.lardoun" مراقبة التسيير على أنها مجموع الأعمال والإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة المسؤولين العمليين في التحكم في أدائهم التسييري لبلوغ الأهداف المحددة؛

-ويعرفها "Aburland" أنها هي إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي و القيادة، تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمؤسسة وجعت الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المؤسسة متناسقة، حتى تساهم في تحقيق الأهداف.¹

-كما يمكن اعتبار مراقبة التسيير أنها مجموع الإجراءات المتخذة لتزويد المسيرين من مختلف المسؤولين بمعطيات رقمية ودورية تخص سير المؤسسة، وتؤدي مقارنة هذه المعطيات مع المعطيات السابقة أو المتوقعة إلى حث المسيرين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة والسريعة كلما استدعى الأمر ذلك.²

-بينما يعرفها R.Teller على أنها سيرورة عمليات تساعد في اتخاذ القرار وتسمح بالتدخل قبل وأثناء وبعد العملية، فهي نظام شامل للمعلومات الداخلية يسمح بتحقيق المركزية، ويساعد على تلخيص وتفسير مجموعة المعطيات التي تمثل أداء كل نشاط أو وظيفة من وظائف المؤسسة.³

-من خلال التعارف السابقة يمكن إعطاء تعريف وجيز وشامل لمراقبة التسيير، فهي نظام يهدف إلى التحكم في التسيير، ويسمح بإعطاء نظرة شاملة لوضعية المؤسسة لضمان بقائها واستمرارها.

1- عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم

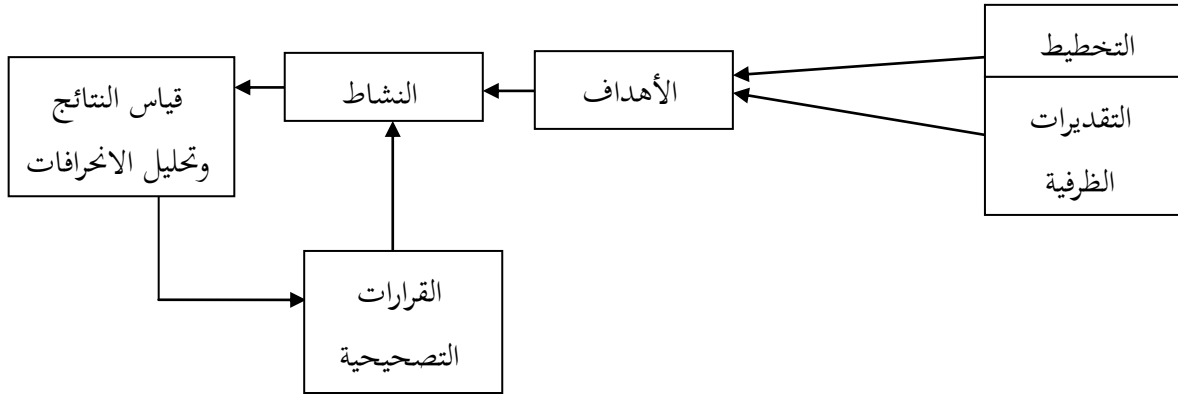
الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001، ص ص: 70-71.

2- لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص: 55.

3- بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص: 23.

مراقبة التسيير لا تتوقف على تنظيم مراكز المسؤولية¹ ووضع نظام المعلومات بل يجب أن يكون لها أهداف تعطي للمؤسسة أكثر ديناميكية وأكثر نشاطا وتلاءما مع المحيط. فالأهداف، تحليل النتائج والقرارات التصحيحية بمثابة إجراءات تمكن خلية مراقبة التسيير من معرفة مدى استغلال شبكة التسيير²، والتي نبينها في الشكل التالي.

الشكل رقم (2-1): شبكة مراقبة التسيير



المصدر: قريشي يوسف، مرجع سابق، ص 13

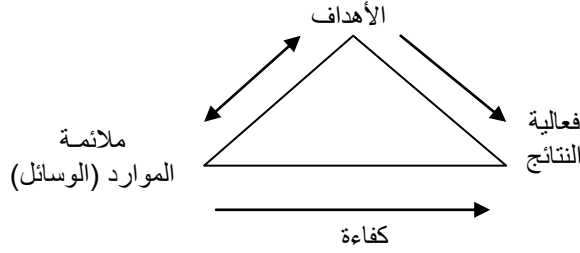
الفرع الثاني: خصائص مراقبة التسيير

من خلال التعارف السابقة الذكر يمكن أن نستنتج خصائص مراقبة التسيير والمثلة في:
أولاً: مراقبة التسيير عبارة عن سيرورة عمليات تضمن التحكم والتأكد من أن العمليات المخطط لها تنفذ بشكل سليم، ويقسم هذا المسار إلى ثلاث مراحل حسب التسلسل الزمني لها: حيث تبدأ المرحلة الأولى قبل بدا النشاط، يتم التركيز فيها على تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف كمية لمدة زمنية تحدد بسنة، كما يتم في هذه المرحلة وضع معايير تسمح بتقسيم جودة النتائج المحققة، فهي تتمثل في وضع الميزانيات وتسمى بمرحلة تحديد الوجهة والغايات "Finalités". أما المرحلة الثانية فتمثل بمرحلة بدأ النشاط وتسمى مرحلة القيادة "le pilotage"، ويتم فيها تحديد نظام لمتابعة العمليات، والمرحلة الثالثة والأخيرة تتمثل في التقييم "post évaluation" وتكون غالباً سنوية وأحياناً فصلية، حيث يتم فيها تقييم أداء المسؤولين والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة في أوقاتها.

1- مركز المسؤولية هو مجموعة أفراد في المؤسسة يترأسهم مسؤول معين وتخصص لهم مجموعة من الوسائل والإمكانات لتحقيق أهداف معينة.
 2- قريشي محمد الصغير، **لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004، ص: 13.

ثانيا: تعتمد مراقبة التسيير في تقييم الأداء على ثلاثة معايير أساسية ناتجة عن العلاقة بين الأهداف المراد تحقيقها والموارد المتاحة والنتائج المحققة.

وهذه المعايير هي: الكفاءة l'efficience، الفعالية l'efficacité والملائمة Pertinence، وهنا يعمل مراقب التسيير على التأكد من أنه تم الوصول إلى الأهداف (الفعالية)، بالاستخدام الأمثل للموارد (الكفاءة)، وأن هذه الموارد تتوافق وتناسب مع الأهداف الموضوعية (الملائمة). وهذا ما يسمى بمثلث مراقبة التسيير، كما هو موضح في الشكل الموالي:



Source: h. Ioning et autres ، le contrôle de gestion: organisation et mise en oeuvre، 2 édition، éd dunond، paris 200، p6

ثالثا: تعتمد مراقبة التسيير على إجراءات التحفيز والحث، رغبة في تشجيع المرؤوسين من مختلف المستويات على المتابعة الدائمة لنشاطات وحداتهم وأدائهم ومقارنتها مع سياسة الإدارة العامة للمؤسسة.

رابعا: تعتمد مراقبة التسيير في تقديمها للمعلومات للخبراء في مجالات المحاسبة، التمويل، التسويق، الإدارة، الإنتاج وغيرها.

خامسا: تقوم مراقبة التسيير على أساس تفويض السلطات، حيث يعتبر التفويض السبب وراء عملية المراقبة¹.

المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير

تعتمد مراقبة التسيير على عدة وسائل وأدوات نذكر منها:

1 - المحاسبة العامة: تعتبر المحاسبة العامة من التقنيات القديمة التي وجدت منذ الحضارات الرئيسية الأولى، وتطورت لتصبح اليوم من أهم وأساس مختلف التقنيات الأخرى.²

فالمحاسبة العامة نظاما إعلاميا يهتم بالعمليات التي يقوم بها مختلف الأعوان الاقتصاديين والتي يمكن التعبير عنها بالنقود.

1- نفس المرجع السابق، ص: 9-10.

2- ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 178.

أو هي تقنية من التقنيات الكمية لمعالجة البيانات مثل؛ الإحصاء، الاقتصاد القياسي وبحوث العمليات، وتتميز عنها في أنها مطبقة منذ القدم في مختلف أنواع التنظيمات (المؤسسات والإدارات)، مما ساعد كثيرا على تطورها¹؛

2 - المحاسبة التحليلية: تستعمل المحاسبة التحليلية لمتابعة؛ تكاليف المؤسسة حسب الأقسام والمنتجات

حسب الزمن، وتحديد قيم المخزون والمنتجات قيد التنفيذ من العناصر المادية والغير مادية. وهي بذلك تساهم في تحديد قسم عناصر الميزانية في المحاسبة العامة، كما أنها تعمل على تحديد سعر تكلفة المنتجات والخدمات وسعر بيعها، بعد تطبيقها هامش الربح المحدد أو المختار حسب حرية السوق. فهي تقنية تمكن من مراقبة مرد ودية وفعالية المؤسسة حسب المصالح أو الأقسام، وتساهم في تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة²؛

3 - الموازنات التقديرية: تسمى أيضا بالموازنات التخطيطية؛ فهي عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال، تساعد

على التنسيق والرقابة. أو هي أسلوب للتقدير يقتدي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة، مع إشراك المسؤولين إلى برامج أعمال تدعى الموازنات³.

● للموازنة ثلاث وظائف إدارية هي:

أ - **وظيفة التخطيط:** وهي وضع الأهداف في صورة خطط طويلة وقصيرة الأجل وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها.

ب - **وظيفة التنسيق (التنظيم):** هي العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة، حيث يعمل كل قسم منها على تحقيق الهدف الموضوع؛

ج - **وظيفة الرقابة:** هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية.

4 - التحليل المالي: هو عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في

عملية اتخاذ القرار، وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر، وتوقع ما سيكون عليه في المستقبل⁴.

● أو هو عملية تفسير القوائم المالية المنشورة وفهمها، بمساعدة بيانات أخرى إضافية في ضوء اعتبارات معينة ولأغراض محددة⁵؛

5 - نظام المعلومات التسييري: يعتبر نظام المعلومات التسييري كجهاز أو مصلحة تجمع فيها المعلومات من

عدة مصادر (داخلية وخارجية)، وتعالج باستعمال وسائل بشرية، مادية، تقنية ومعنوية، وهذا الجهاز يوفر المعلومات الضرورية و في الوقت المناسب من اجل أداء أعمالهم بالشكل الملائم¹؛

1- بوتين محمد، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص: 1.

2- ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000، ص: 8.

3- فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 4.

4- وليد ناجي الحياي، البطمة محمد عثمان، التحليل المالي: الإطار النظري وتطبيقاته العلمية، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1996، ص: 20.

5- نفس المرجع السابق، ص: 20.

6 - **لوحة القيادة:** تعتبر لوحة القيادة أداءً تخاطب، واتخاذ القرار تسمح لمراقبة التسيير تنبيه المسؤول عن مختلف العناصر الأساسية لعملية التسيير من أجل تحسينها. يمكن استعمال لوحة القيادة في أي منظمة (الدولة، مؤسسة اقتصادية، مؤسسة عسكرية، مؤسسة تعليمية، هيئة معينة،...). كما يمكن أن تأخذ عدة مستويات أفقية أو عمودية، بحيث تتحدد في كل مستوى حسب المعلومات المتوفرة لديه. ² وستتطرق للوحة القيادة بالتفصيل في المطالب الآتية من هذا الفصل.

المطلب الثالث: مفهوم لوحة القيادة وبيان أنواعها.

الفرع الأول: تعريف وظروف نشأة لوحة القيادة

لقد ظهرت فكرة وعبارة لوحة القيادة عام 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات، الضرورية، التي تسمح للمسير أو القائد متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، وكان معمول به من نظرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري. وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة". إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد. ³

تأخذ لوحة القيادة عدة تعاريف نذكر منها:

- لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها. ⁴
- عبارة عن وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة، توضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها. ⁵
- هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة، معبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات. ⁶

6- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص: 135.

1- قريشي محمد الصغير، مرجع سابق، ص: 44.

2- B-dereith, control de gestion, ED dunod, 2eme, edition, paris, 2000 ,p: 1.

3- بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص: 134.

4- بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص: 4.

5- نفس المرجع السابق، ص: 4.

- مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة لوضعية المؤسسة، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة.¹
- ومن خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسير، من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة.

❖ مزايا وأهمية لوحة القيادة:

1 - المزايا: تتميز لوحة القيادة بأنها:²

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات؛
- تساعد في تقديم الأداء في المدى القصير؛
- تساهم في اتخاذ القرارات؛
- تهدف للاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال؛
- توضح وضعية المؤسسة ومحيطها؛
- توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري؛
- توجه المسؤولين بإعطاء العناية والاهتمام بمصلحة المؤسسة؛
- تساهم في إمكانية التحاور اللازم بين أرباب الشركات بهدف تدعيم وتطوير السبل الإيجابية؛
- تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات.

2 - الأهمية: تاخذ لوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سير

أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات. وتتضح أهميتها في:³

أ - عند وضع خطة المؤسسة:

- إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما؛
- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري وكل فرد، وتحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك.

ب - خلال سير نشاط المؤسسة:

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية.

1- N-guedj , le contrôle de gestion , ED d'organisation ,1995 ;p285.

2- بويديار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص: 5

3- نفس المرجع السابق، ص:6.

- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا.
- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك.
- السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- السماح بتقديم دائم لنتيجة المؤسسة، ومعرفة وضعية الخزينة.

الفرع الثاني: أنواع لوحة القيادة

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت بعدما كانت وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية، تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة.

أولاً: لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية)

تشير لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المرد ودية الشاملة. فهي سلاحا في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والمالية. ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، وتهدف إلى:

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة.
 - تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة كالأستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزون وتطور الهوامش،... الخ.
- تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخزينة والهيكل المالي والمرد ودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة: التوازن المالي الشامل، المرد ودية الكلية وشروط الاستغلال.¹
- يمكن تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية كميالي في الجدول التالي:

1- سويسي عبد الوهاب، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، مذكرة دكتورا، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص ص: 187-188.

الجدول رقم (2-1): مثال للوحة القيادة المالية

النسب	كيفية القياس	ن	ن+1
الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة / الأموال الدائمة		
تغطية القيم الثابتة	الأموال الثابتة / القيم الثابتة الصافية		
الخزينة الصافية	(القيم المحققة+المتاحات)/الديون قصير الأجل		
مرد ودية الأموال الخاصة	النتيجة / رؤوس الأموال الخاصة		
دوران رؤوس الأموال	رقم الأعمال / رؤوس الأموال الخاصة		

المصدر: سويسي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 189.

ثانيا: لوحة القيادة الإستراتيجية

ينعكس هذا النوع من لوحات القيادة على الإستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مصطلح بسيط، يسمح بقيده حقيقية مختلف الهيئات.

كما تعتبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات. " فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة".¹ تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في:²

- 1 - دمج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة: تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة، دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة، من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته واتخاذ القرارات الضرورية.
- 2 - عملية تمفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية: حيث أن النتائج الآنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية (المنتظرة) لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة للمؤسسة. كما تسمح أيضا المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير للنتائج الآنية في نفس الفترة والتنبؤ بها لفترة لاحقة.

3 - العمل على دمج و اختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي يهدف إلى:

- تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة؛
 - تنمية وظيفية القيادة في مختلف المستويات التنظيمية؛
 - تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات .
- منهجية بنائها: تتضح منهجية بناء لوحة القيادة الإستراتيجية حسب الخطوات التالية:

1- نفس المرجع السابق، ص: 192.

- أ - توضيح الأهداف الإستراتيجية للمسؤول على القيادة في شكل نتائج آنية ونتائج مستقبلية؛
- ب - ترجمة هذه الأهداف في شكل مؤشرات، وتحديد قياسها بشكل كمي، نقدي أو نوعي؛ وتتطلب هذه المرحلة ضرورة تدخل الإدارة العامة لتوضيح بعض الأهداف بغرض إمكانية تجسيد الإستراتيجية المعتمدة؛
- ج - البحث عن مؤشرات ترتبط بالتشغيل الداخلي والتسيير العلمي، والتي يمكن أن تفسر بقوة عمل الوحدة التنظيمية، ويضاف إلى هذه المؤشرات مؤشرات ترتبط بظواهر خارجية عن مناطق المسؤولية المتأتية من وحدات تنظيمية أخرى أو البيئة الخارجية التي لها تأثير على الوحدة؛
- د - اختيار توقيت تحليل المؤشرات الذي يتمثل في إمكانية الضبط والتعديل قبل نهاية فترة تطبيق الإستراتيجية. وعليه فإن توقيت القيادة يتراوح بين الأسبوع و الثلاثي، والأكثر استعمال هو الشهر بالنسبة للنتائج الآنية والثلاثة أشهر لبعض النتائج المؤجلة.

ثالثا: لوحة القيادة المستقبلية(المتوازنة)

ظهر مصطلح لوحة القيادة المستقبلية سنة 1992 على يد الكاتبان Kaplan.R و Norton.d

بحيث تقترح قائمة نوعية من المؤشرات وقد تجاوزت استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور إستراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالتنوع والآجال والقيمة مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية أي الجانب التنظيمي.

فهذا النوع يعتمد على مجموعة من المؤشرات تبرز للمسؤولين محددات الأداء الحاضر والمستقبلي، وذلك بربط النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها.¹

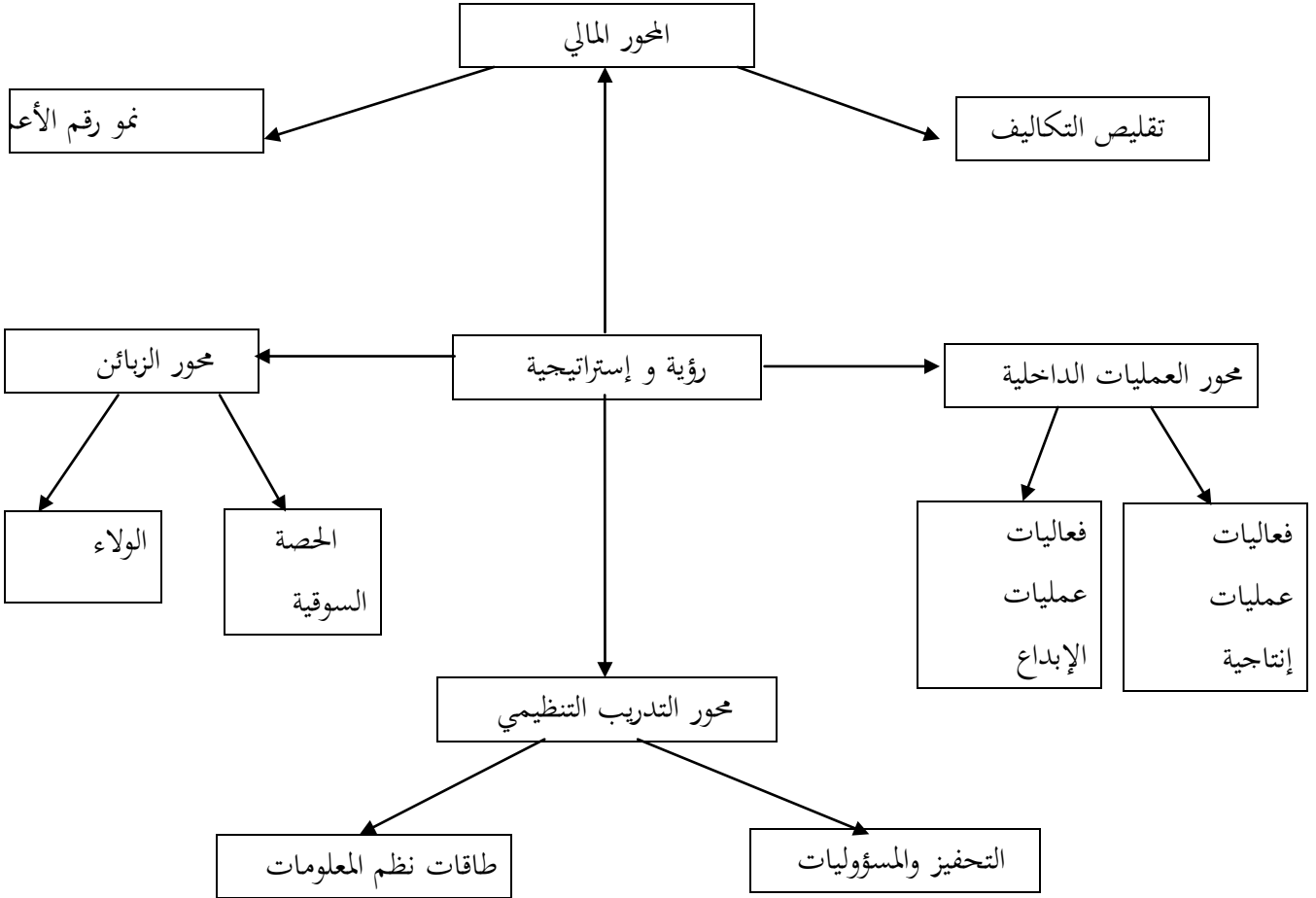
محاور لوحة القيادة المستقبلية: وتتمثل في:²

- أ - **المحور المالي:** تأخذ المؤشرات المالية مكانة هامة في لوحة القيادة المستقبلية من أجل التقييم الفعال للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي للنشاطات السابقة للمؤسسة حيث أنها تعبر عن الأهداف المالية بالمراد ودية ويتم قياسها بواسطة القيمة المضافة، كما يمكن التعبير عنها بالتطور السريع لرقم الأعمال؛
- ب - **محور الزبائن:** يمكن هذا المحور المسيرين من تحديد القطاعات السوقية المقصودة بالإضافة إلى ذلك مؤشرات الأداء الخاصة بكل قطاع سوقي تم تحديده، كما يحتوي على مجموعة من المؤشرات النوعية والشاملة للنتيجة التي يجب أن تكون عليها الإستراتيجية المحددة. وتعتبر هذه المؤشرات مفاتيح للنتائج المرتبطة بالإشباع وولاء الزبائن، توسيع رقعة الزبائن والحصة السوقية من القطاع الذي تم تحديده؛

1- R.S.kaplan et D.P.Norton, **LE Tableau de Bord prospectif**, Traduit de l'américain par M.sperry, éd: organisation, 2001, p35

2- Ibid, p: 38-40.

- ج - محور العمليات الداخلية: يركز هذا المحور على تحديد العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تسمح لها بالتطور، كونها تسمح لها بمنح خدمات تمكنها من جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية التي تم اختيار العمل فيها، بالإضافة إلى ضمان مردود مالي منتظر من المساهمين؛
- د - محور التدريب التنظيمي: يتعلق بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب أن تضعها المؤسسة لتحسين الأداء وتفعيل النمو على المدى الطويل. فللمؤسسة حظوظ قليلة فيما يتعلق بقدرتها على تحقيق الأهداف على المدى الطويل والخاصة بالزبائن والعمليات الداخلية بواسطة تكنولوجيات متقدمة. حيث أن التدريب التنظيمي يتشكل من ثلاث عناصر هي: الأفراد، التنظيم والإجراءات.
- وانطلاقاً من المحاور الثلاثة السابقة الذكر للوحة القيادة المستقبلية تم اكتشاف الفجوة بين الطاقات الحالية للأفراد والأنظمة والإجراءات، وبين التي يجب أن تكون لتطوير عملية الأداء. ولسد هذه الفجوة يجب على المؤسسة أن تستمر في تطوير كفاءات الأفراد وتحسين نظم المعلومات وضبط الإجراءات.
- يمكن أن نوضح في الشكل التالي تفاعل المحاور الأربع للوحة القيادة المستقبلية.
- الشكل رقم (2-3): مكونات لوحة القيادة المستقبلية.



Source: <http://panoramix.univ.paris.fr/Gregor>.

رابعاً: لوحة القيادة التسويقية

تعرف لوحة القيادة التسويقية على أنها " العملية المفسرة للحالات التي تكون فيها الإدارة تسويقية، والتنبؤ بالحالات المستقبلية والتفاعل والاستجابة مع التغيرات في الوقت المناسب".¹ تكمن أهمية لوحة القيادة التسويقية في أنها:

- تعمل على تحقيق أفضل النتائج؛
 - تركيز كافة الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة؛
 - إدارة رئيسية لحماية الإدارة التسويقية؛
 - التعريف بالفلسفة التسويقية للمؤسسة؛
 - تدريب الأفراد للوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة.
- كما تلعب لوحة القيادة التسويقية دوراً هاماً في الإدارة التسويقية للمؤسسة من خلال:
- توجيه الأفراد ومراقبتهم لتحقيق الأهداف التسويقية؛
 - تسمح باكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة؛
 - تساهم في تقديم النتائج في شكل مادي (رقم الأعمال - حجم المبيعات - عدد الزبائن)؛
 - تساعد لوحة القيادة التسويقية في التنبؤ بالحالات المستقبلية بناءً على الدراسات السابقة.²

المطلب الرابع: مراحل إعداد لوحة القيادة

أولاً: مراحل إعداد لوحة القيادة

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير. فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى المتوخاة من وراء تبني هذه الأداة، وفي حال الموافقة على تبني المشروع، يشرع في المراحل التالية:³

أ - **تحديد الأهداف:** بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة. والهدف يجب أن يكون ممكناً ومحدداً من حيث المدة وأن يكون معقولاً، ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق؛

1- <http://www.9alam.com/forums/shwthread.php/2378>. تاريخ الاطلاع: 17/04/2012.

2- <http://www.9alam.com/forums/shwthread.php/2378>. تاريخ الاطلاع: 17/04/2012.

3- p.Boisselier, contrôle de gestion : courst application, vuibert, 2eme edition, paris, 2001, p474.

ب - العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية. كما يتم في هذه المرحلة مايلي:

- تحديد المعلومات الضرورية؛
- جمع المعلومات في المؤسسة. البحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها؛
- تصنيف عناصر المعلومات.

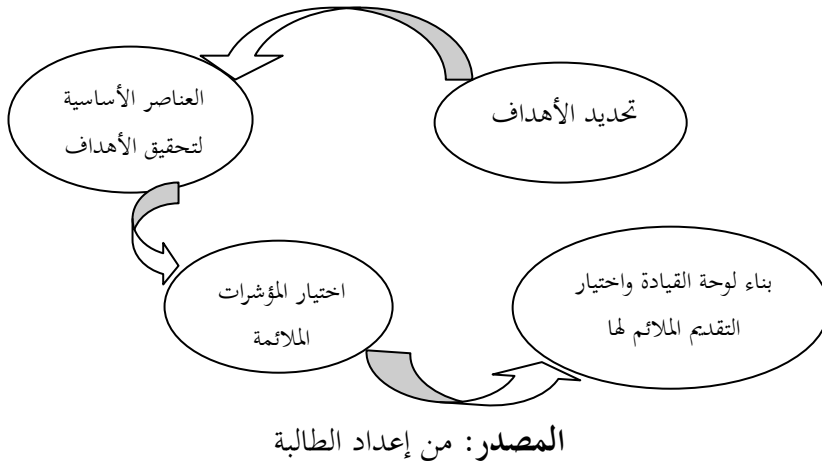
ج - اختيار المؤشرات الملائمة: بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، فعلى المسؤول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه، ويتم ذلك وفق المبدأين التاليين:

- 1 - تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل؛
- 2 - إشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات.

د - بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها: بعد تنفيذ المراحل الثلاث السابقة الذكر يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط. كاللوحات الإحصائية، المقتطفات، الرسوم البيانية،... الخ.

يمكن تلخيص المراحل السابقة لإعداد لوحة القيادة في المخطط الموالي:

الشكل رقم (2-4): مراحل إعداد لوحة القيادة



ثانيا: تصميم لوحة القيادة

يتم تصميم لوحة القيادة بالشكل الذي يجعلها سهلة ومساعدة للمسيرين في اتخاذ القرارات ومعرفة مناطق الخلل فيها. لهذا ينبغي عند تصميمها أن¹:

1- بلطرش مريم، مرجع سابق، ص: 59.

● تحافظ على عدد قليل من المؤشرات والتي تكون مهمة للمسيرين؛

● تخصيص وثيقة مستعملها وتحديد الأهداف الموكلة إليه؛

● جمع المعلومات للانتقال من مستوى إلى آخر وبالتالي تسهيل الحوار بين مختلف المسؤولين.

يظهر التصميم العام للوحة القيادة من خلال الأربع مناطق التالية:

1 - منطقة المؤشرات الاقتصادية: تمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في المراحل السابقة.

2 - منطقة النتائج: وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد تكون دورية أو تراكمية، كما تكون كمية أو ذات شكل

كيفي، وإلى جانب ذلك تظهر عناصر أخرى خاصة بالأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل:

-هامش المساهمة في رقم الأعمال بالنسبة لمركز الإيرادات؛

-الناتج أو الأعباء بالنسبة لمركز الأعباء؛

-نتائج وسيطة كالقيمة المضافة أو القدرة على التمويل الذاتي بالنسبة لمركز الربح.

3 - منطقة الأهداف: تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي يتم اعتمادها للفترة المعنية؛

4 - منطقة الانحرافات: تظهر في هذه المنطقة الانحرافات سواء بالقيم المطلقة أو القيم النسبية.

يمكن تجميع هذه المناطق الأربع في جدول واحد كمايلي:

الشكل رقم (2-5): نموذج مصغر للوحة القيادة (تصميم الأساس)

منطقة المؤشرات أو مراكز التحليل	منطقة النتائج الفعلية	منطقة الأهداف	منطقة الانحرافات
---------------------------------	-----------------------	---------------	------------------

Source: Michel Leroy; le tableau de bord au service de l'entreprise; de uxieme tirage; éditions d'organisation; 2001; p66.

وهناك تصميمات أكثر تفصيلا منها:

الجدول رقم (2-2): تصميم لوحة القيادة

المؤشر	التصميم الأساسي			نتائج السنة السابقة	النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج قيد التنفيذ
	الأهداف	الانحرافات	التحقيقات				

Source: Ibid, p66.

ويمكن إظهار الشكل العام للوحة القيادة و المؤشرات المستخدمة فيها كما يلي:
الجدول رقم (2-3): الشكل العام للوحة القيادة

لوحة القيادة لمركز معين			
المؤشرات	النتائج	الأهداف	الفروقات
المؤشر الأول: النسبة 1 النسبة 2			
المؤشر الثاني: النسبة 1 النسبة 2			

المصدر: من إعداد الطالبة

• عوائق تشكيل نظام لوحة القيادة

تواجه لوحة القيادة عند إعدادها العديد من المشاكل فيما يلي:¹

- 1 - عادة ما تستخدم لوحة القيادة كأداة للرقابة بدلا من أن تكون موجهة نحو التحكم في التسيير واتخاذ القرار؛
- 2 - عادة ما تستعمل المؤسسة نفس لوحة القيادة لعدة سنوات، بحيث لا يطرأ عليها أي تغيير ولا تحسين من خلال التغيرات الداخلية والخارجية؛
- 3 - عادة ما يكون المكلفون بتصميم لوحة القيادة على المستوى المركزي، فتكون بعيدة جدا على أرض الواقع و الاحتياجات الحقيقية لمستعملها؛
- 4 - ليس هناك لوحة قيادة ملائمة وموجهة لكل مسؤول باعتبارها أداة شخصية، إلا أن وجود لوحة قيادة واحدة وشاملة لا تأخذ بعين الاعتبار خصائص النشاط ؛
- 5 - عادة ما يكون تصميم لوحة القيادة داخليا أي حسب طريقة تسيير المؤسسة فقط دون مقارنتها بمؤسسات أخرى منافسة لها؛
- 6 - يؤدي تأخر الحصول على المعلومات إلى عدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛
- 7 - تستعمل لوحة القيادة في أغلب الأحيان الأنظمة المحاسبية والمالية التي تعطي نظرة جزئية لأنشطة المؤسسة؛
- 8 - عادة ما يكون تصميم لوحة القيادة دون مشاركة مستعملها النهائيين، لدى فهي تتضمن مؤشرات بدون معنى لهم.

1- بلهاشمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، مذكرة ماجستير، تخصص النقود والمالية، جامعة سعد دحلب، غير منشورة، البلدة، 2006، ص ص: 9-10.

المبحث الثاني: أساسيات لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على أسس ومبادئ تميزها عن غيرها من أدوات مراقبة التسيير بالإضافة إلى الإشارة إلى الدور و المكانة التي تحتلها داخل المؤسسة. كل هذا سنتطرق إليه في المطالب الموالية.

الطلب الأول: خصائص ومبادئ لوحة القيادة

أولاً: الخصائص

تتميز لوحة القيادة بعدة خصائص كونها:¹

- 1 - أداة كمية: بحيث تضم معلومات كمية، مقدمة غني شكل مؤشرات مهمة جدا، فروقات، نسب، جداول، منحنيات... الخ؛
- 2 - أداة تلخيصية: تشمل المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات التي تحت مسؤوليته؛
- 3 - أداة للاستعمال المتداول: نظرا للاستخدام المتكرر لها، كما يشترط فيها سهولة الفهم والوضوح؛
- 4 - أداة لتجميع الخبرات والتعلم: حيث تمكن عملية إعداد ووضع لوحة قيادة من الحصول على قاعدة للمعطيات، و تسمح بصياغة معايير تحكم أداء الأعمال؛
- 5 - أداة للتسيير: باعتبارها الأساس في تقييم أداء المسؤولين العمليين بالنظر إلى الأهداف المخطط لها؛
- 6 - تعتبر الخاصية الآتية أهم ما يميز لوحة القيادة عن الأدوات الأخرى للمراقبة وتمثل في الفترة القصيرة التي تعد فيها لوحة القيادة، حيث تسمح اتخاذ القرارات الضرورية في اقرب وقت لتحقيق الأهداف المحددة؛²
- 7 - يجب أن تتلاءم لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة خاصة تقسيم المؤسسات ، إذ لا بد أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة، غير أنه لهذا الأخير أن يتحصل على العديد من لوحات من الرؤوسين و هو ما يعرف بمبدأ التداخل principe de cigogn.²

ثانيا : المبادئ

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها أنها:³

- 1- عقون سعاد، مرجع سابق، ص ص: 158-159.
- 2- داداي ناصر عدون، معزوي ليندة ولهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 40.
- 1- بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص 5.

- تعتمد على المعلومات والمؤشرات الأساسية لقياس الأداء التي تعرض بشكل تحليلي وسهل التفسير وتعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (المالية، استغلال، توزيع...)
- تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها، و تتضمن:
 - خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف...)
 - تقدير على الانجازات المحققة؛
 - الانحرافات بين التقديرات والانجازات المحققة.
- تحوي لوحة القيادة للإدارة العامة على لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، كما أن العمليات الخاصة بمراقبة التسيير لا تدمج ضمن لوحة القيادة العامة بل تدمج في اللوحات الخاصة بالمصالح؛
- لا توجد لوحة قيادة نموذجية، فعلى كل مسؤول أن يختار لوحة قيادة خاصة به من خلال المعلومات التي يحتاجها لتتوافق مع أهدافه؛
- تكون لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة صغيرة تكون لها لوحة قيادة واحدة، أما إذا كانت كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع.

المطلب الثاني: دور ومكانة لوحة القيادة

- أولاً: الدور:** يتضح دور لوحة القيادة فيما يلي:¹
- أ - **لوحة القيادة كوسيلة تجميع:** تعمل هذه الأداة على توضيح ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم، حيث يستعملها المسير في اتخاذ القرارات الملائمة وإمكانية قراءتها من خلال نظرة واحدة؛
 - ب - **لوحة القيادة كوسيلة تسيير:** حيث تساعد في الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. وتتطلب هذه الوسيلة وجود منهجية لتصميمها و القابلية للقراءة والفهم من قبل المسؤولين، كما تتطلب عند بناءها ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي؛
 - ج - **لوحة القيادة كأداة مراقبة:** كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد، الذي يتحقق من خلال تدفق لمعلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات للمؤسسة، كما أن المراقبة من خلال لوحة القيادة هي توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة؛
 - د - **لوحة القيادة كوسيلة تشخيص:** فهي تنبه بالظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف. كذلك تسمح بكشف نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة؛

1- سويسي عبد الوهاب، ص ص 165، 168.

- هـ - لوحة القيادة كوسيلة حوار: يظهر ذلك من خلال اجتماع مختلف الجهات و الهيئات التابعة للمؤسسة. بحيث كل مسير يقدم لوحة القيادة الخاصة بمصلحته، ويعلق على النتائج ويشرح الانحرافات. فمن خلال الحوار تتدخل الإدارة العامة للتنسيق بين مختلف العمليات التصحيحية لتحقيق أمثلة شاملة على مستوى كل مصلحة؛
- و - لوحة القيادة كوسيلة إعلام: حيث تستعمل هذه الوسيلة لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على كل مصلحة أو على المؤسسة ككل؛
- ز - لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات: من خلال المساهمة في التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، والعزف الذهني لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة أو القدرة على تحفيز الإطارات؛
- ح - لوحة القيادة كوسيلة قياس: تقدم لوحة القيادة نتائج الأهداف في شكل مادي أو مالي تتمثل في قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحرافات؛
- ط - لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ القرار: تلعب لوحة القيادة دورا في عملية اتخاذ القرارات، بحكم انتماءها لنطاق الرقابة على مستوى المؤسسة ومنه الحكم على القرارات المتخذة فعالة أم لا؛
- ي - لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ: إذ تساعد بالتنبؤ بالحالة المستقبلية بناء على استقرار الماضي و دراسة الحاضر، فهي تقدم الوضعية المراد الوصول إليها في المستقبل انطلاقا من دراسة و ملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة؛
- ك - لوحة القيادة كوسيلة تحفيز للمسؤولين: تعتبر المرآة التي تعكس القدرات الإبداعية للمسيرين و مستويات الأداء التي يحققونها ، والتحديات التي يواجهونها في إطار منهجية شاملة تنطلق من فترة التفاوض حول أهداف طموحة وواقعية.

يتمثل الدور الأساسي للوحة القيادة في: ¹

الدور التقييمي (المهمة التقييمية): تعتبر لوحة القيادة إحدى الأدوات التي تحقق تقييم الأداء داخل المؤسسة، من خلال استنتاج الفروقات بين النتائج المحققة والتقديرات، وكذا تحديد المسؤوليات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في أقرب الآجال؛

1- دادي ناصر عدون، وآخرون، مرجع سابق، ص 41.

مخطط استراتيجي هدف إجمالي				
مدى متوسط	حسابات النتائج المتوقعة	المخطط العملي ميزانية الخزينة	مخطط الاستثمار	التوقعات
مدى قصير	ميزانية الاستغلال	الميزانيات ميزانية الخزينة	ميزانية الاستثمار	
سنة واحدة	لوحة القيادة			
نتائج متوقعة	لوحة القيادة			النتائج
نتائج محققة	مراقبة الميزانية	المحاسبة التحليلية	المحاسبة العامة	

Source: C.Alagard ,S,separie ,op-cit,p140.

المطلب الثالث: الوسائل المستعملة في لوحة القيادة

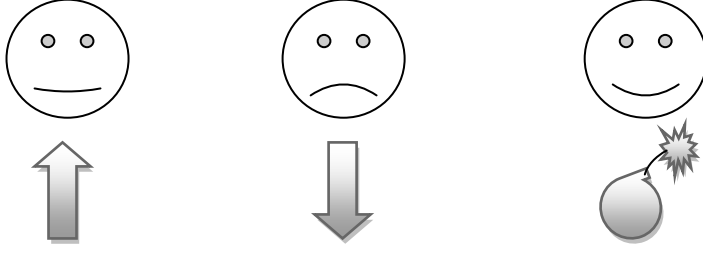
يستعمل عند تصميم لوحة القيادة عدة أدوات كالجداول و النسب والتمثيل البياني والعمليات الساطعة باعتبارهم الشكل الذي تظهر عليه المؤشرات.

- 1 - النسب: هي عبارة على علاقة بين عنصرين ماليين أو كميين، تكون بسيطة وسهلة الاستيعاب، تساعد في معرفة وضعية المؤسسة في الفترة ما بحيث يمكنها قياس الأداء مثل نسبة رقم أعمال كل بائع، نسبة رضى الزبائن... الخ؛
- 2 - التمثيل البياني: هو أداة أكثر سهولة للاستيعاب وأكثر تعبيراً عن حالة تطور المؤسسة، فالتمثيل البياني عبارة عن أشكال هندسية(منحنيات، مدرجات تكرارية، دوائر نسبية... الخ)، معبرة عن بعض النسب أو الجداول، غير أن هذا التمثيل يكلف وقتاً طويلاً لإعداده، وهذا ما سبب بطئ في تقديم البيانات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن؛¹
- 3 - العلامات الساطعة: هي مؤشرات ذات أهمية خاصة حيث تعبر عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة و ذات دلالة، بعد مقارنة قيم المؤشر بمقياس معين.² و الشكل التالي يوضح مجموعة من إشارات تعتمد على لوحة القيادة؛

الشكل رقم (2-8): الرموز و الإشارات

1- داددي ناصر عدون، وآخرون، مرجع سابق، ص: 42.

1- بالهاشمي جيلالي طارق، مرجع سابق، ص: 100.



المصدر: بلهاشمي جيلالي طارق، مرجع سابق، ص: 100.

4 - القيم والانحرافات: هي وسيلة تعطي نظرة سريعة وواقعية لنشاط المؤسسة كرقم أعمال كل وحدة، كما يمكن استخراج عد كبير من الانحرافات من نظام رقابة الموازنة عن طريق مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة؛

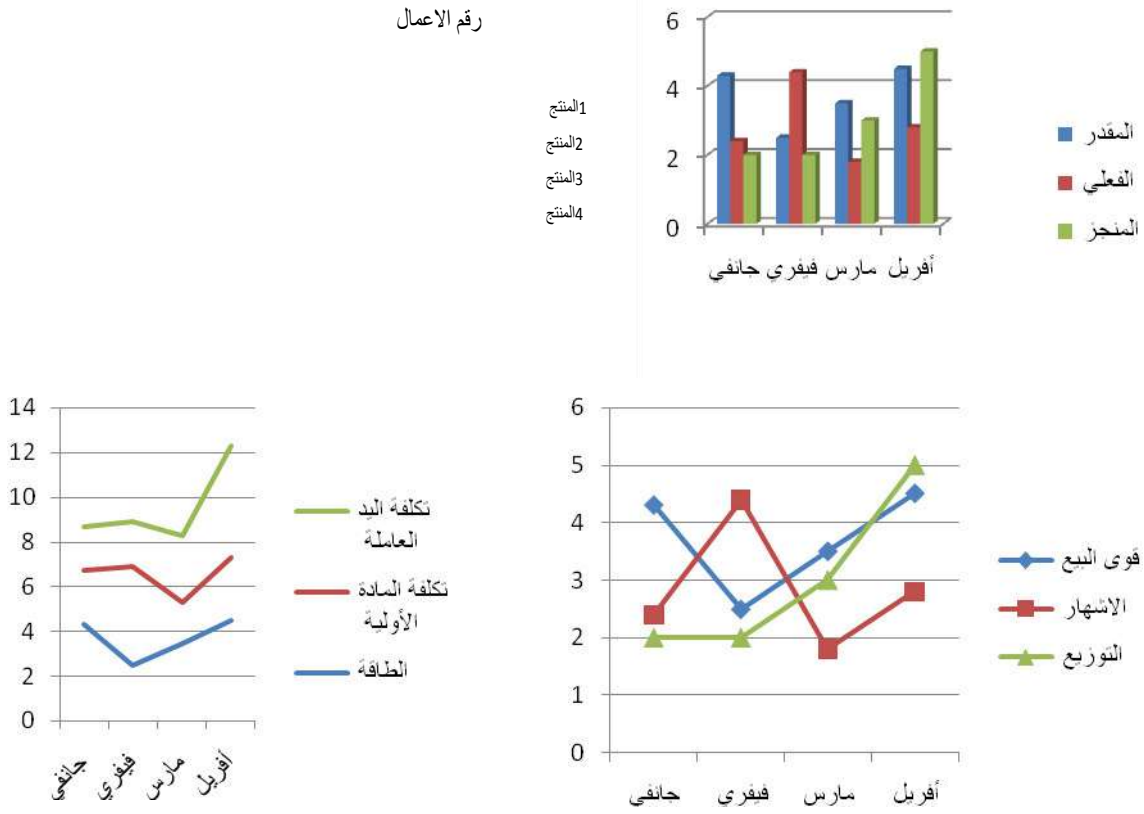
5 - الجداول: هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة بين التقديرات والنتائج المحققة واستخراج الفروقات فهي الأداة الأكثر استعمالا في لوحة القيادة وعادة ما تكون في شكل نموذج عام، لكن قدرتها على إعطاء نظرة شاملة ودقيقة عن العمليات تتناسب عكسيا مع كثافتها.¹

الجدول رقم (2-4): مثال لشكل تقديم لوحة القيادة

المؤشرات	الشهر ن	الشهر 1+ن	الانحراف	التغير	التراكم في ن	التراكم في 1+ن	الانحراف	التغير
الحسابات الجديدة								
القروض الممنوحة								
المبيعات								

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (2-9): بعض أشكال تقديم لوحة القيادة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة

تتمثل المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة في الفعالية و الأهداف والقيادة والمؤشرات، والتي سيتم مناقشتها عنصراً بعنصر كما يلي:¹

أولاً: الفعالية: تتحقق الفعالية التنظيمية حسب TAYLOR من خلال التحليل و التخطيط الدقيق للمدخلات و الإجراءات و المخرجات لأي نظام ، إضافة إلى مبدأ تقسيم العمل و التخصص فيه و تحليل العمل بطريق عملية، ودراسة الحركة و الوقت الاقتصادي في التكاليف و القضاء على الإسراف . حيث ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصادي تحركه الدوافع المادية و هي الأكثر طلباً في ذلك الوقت، لان المجتمع في تلك الحقبة لم يصل مرحلة الرخاء الاقتصادي. لذلك فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية (كالفعالية الإنتاجية).

ومن نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل و التي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية نذكر منها:

1- سويبي عبد الوهاب، ص ص: 38-39.

- تقسيم العمل على أساس التفكير و التنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص؛
- التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز؛
- الاختيار و التدريب العلمي للعامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية؛
- يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية بالرشادة الإنتاجية عند TAYLOR.

ثانيا: الأهداف: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة يحددها المساهمين أو الإدارة العليا انطلاقا من رصد وتقييم نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة.

فيعرف الهدف التنظيمي على أنه " حالة تسعى المؤسسة للوصول إليها ويعتبر غاية أو نتيجة نهائية توجه المؤسسة الجهود لتحقيقه".

كما يعرف الهدف أيضا على أنه "نقطة نهائية تعمل المؤسسة للوصول إليها من منطلق أنها عملية مستمرة تحقق هدف البقاء".¹

أو هو " نتيجة لفعل إرادي يتطلب مضاعفة الجهود".

$$\text{الهدف} = \text{التنبؤ} + \text{الإدارة}$$

تظهر أهمية الأهداف في كونها تعتبر الموجه الأول للأنشطة، وتمكن من معرفة الكفاءة إضافة إلى إعطاء صورة عن أهمية ووضعية المؤسسة في المستقبل؛

ثالثا: القيادة: تشير القيادة إلى مجموع العمليات التصحيحية التي يجب القيام بها بمناسبة حادثة معينة. فهي أفعال تتعلق بالموارد والمنتجات وتزامنها مع انحراف كل منهما عن المستويات المحددة في إطار أفق زمني.

توجد مجموعة من الأساليب للقيادة تضمن تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة ومن بين هذه

الأساليب نجد:

❖ **القيادة المستقلة:** في هذه الحالة يتحمل المسؤول بمفرده عملية اتخاذ القرار وتطبيقه بعد تحليل نتائج لوحة

قيادته؛

❖ **القيادة التشاورية:** يتخذ المسؤول في هذه الحالة القرار بعد التشاور مع زملاء في نفس المستوى الهرمي أو مع

مسؤولين في مستويات أعلى؛

❖ **القيادة بواسطة المستوى الهرمي الأعلى:** بعد عملية تحليل نتائج لوحة القيادة من قبل المشرف على وحدة

تنظيمية داخل المؤسسة، يقوم بإعلام المسؤول الأعلى بالنتائج، ويقترح عند الاقتضاء عملية قيادة يعود فيها

القرار إلى المسؤول الأعلى.

1- حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، جامعة القاهرة، 1994، ص: 134.

مجالات القيادة المستقلة ترتبط بالمؤشرات المحلية والخاصة لوحدة تنظيمية محددة، أما مجالات القيادة التشاركية والقيادة بواسطة المستوى الهرمي الأعلى فإنها ترتبط بمؤشرات ذات نزعة شمولية تتواجد في عدة لوحات قيادة، إذ تتطلب عمل تنسيقي متكامل فيما بينها لتعطي رؤية أكثر وضوح حول مستوى الفعالية المطلوب.

ترتب القيادة بناء على مدى العملية التسييرية من مستوى عملي إلى تكتيكي إلى استراتيجي.

- **مستوى القيادة العملية:** يعبر عنه غالباً بالضبط أو التعديل لإجراء معد مسبقاً، ويرتبط هذا المستوى بالمدى القصير؛
- **مستوى القيادة التكتيكية:** هو يكييف الموارد (مالية وبشرية وتقنية مع العامل الزمني) المتواجدة على مرأى الحالة المدروسة؛
- **مستوى القيادة الإستراتيجية:** تتمثل في الرقابة وتصحيح الانحرافات المحتملة على أساس الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

رابعا: المؤشرات: تعتبر المؤشرات الركيزة الأساسية في لوحة القيادة من خلال تقديم فكرة حول مستوى تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يستدعي معرفة محتواها وتحديدتها بشكل دقيق. وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: فعالية لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل و مؤشرات بناءها

إن اختيار المؤشرات بشكل جيد وعناية يمكن المؤسسة من تشكيل لوحة قيادة فعالة تسمح لها بعرفة وضعيتها وقياس أداءها لاتخاذ القرارات الصائبة.

المطلب الأول: مفهوم المؤشر وكيفية بناءه

الفرع الأول: مفهوم المؤشر L'indicateur

- يعرف المؤشر على أنه "معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في معرفة وتقدير وضعية معينة من قبل متخذ القرار"؛ أو هو " الصورة الأكثر تمثيل لوضعية معينة تخدم المؤسسة"¹
- كما يعرف بأنه "معلومة رقمية مختارة، هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية متقاربة عن معدلات تنفيذ وإنجاز المهام".
- ويمكن اعتبار المؤشر بأنه "عنصر قابل للملاحظة يشمل المقومات التالية"²:

1- سويبي عيد الوهاب، مرجع سابق، ص: 182.

1- نفس المرجع السابق، ص: 182.

- وضع الأهداف؛
 - قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها؛
 - معرفة اتجاه النتائج؛
 - تقديم رؤية مستقبلية؛
 - إعداد العلاقة القائمة على أساس (سبب/أثر) بين النتائج الفعلية والمحققة.
- فالمؤشر إذا هو معلومات دقيقة وبسيطة وملائمة، يحصل عليها المسير من مختلف أنشطة المؤسسة، بحيث تمكنه من معرفة وضعية وقياس أداء المؤسسة. ويكون المؤشر إما بوحدات كمية أو نوعية أو مادية وقد تكون أيضا أشكالا بيانية.
- يجب أن تتوفر في المؤشر الشروط التالية:¹
- 1 - الملائمة والمصدقية: تعني ضرورة تلبية المؤشر لاحتياجات المستفيدين منه بصورة جيدة؛
 - 2 - الوفاء الموضوعية: أي إلزامية تغيير المؤشر وتناسبه مع مستوى التغير الذي يطرأ على الظاهرة قيد التقدير أو القياس؛
 - 3 - السرعة والسهولة: أي سرعة الحصول على المعلومة وسهولة الوصول إليها ليتم استعمالها في أقرب وقت ممكن، وعادة يفضل استعمال الأشكال البيانية باعتبارها تسمح باستخراج المعلومات بسرعة وسهولة.
- معليه فان دور المؤشر يبرز من خلال قياس الوضعية ، مما ينتج عنه ردود أفعال يقوم بها صاحب القرار بناء على الأهداف المحددة.

الفرع الثاني: كيفية بناء المؤشر

يتم بناء المؤشر على أساس:²

- ✓ **المعلومات المرتبطة بمدى المؤسسة**: هي مجموع المعطيات المعالجة والتي يمكن للمستعمل التوصل إليها، وتمثل في المعطيات الداخلية والخارجية المرتبطة بأطراف التعامل وغير أطراف التعامل؛
 - ✓ **قواعد البناء**: تركز هذه القواعد على الجانب التاريخي كعامل مهم في الوقوف على المعلومات التي ترتبط بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة، وكذلك الأساليب الإحصائية والنماذج الرياضية التي تساعد في تحليل المعلومات وإعطاء معنى لها.
- تحدد قواعد البناء من قبل المستعملين بحيث تتماشى مع التطورات التي يعرفها الفريق أو الجماعة من حيث مستوى التكوين والوعي.

2- لشهب صفاء، مرجع سابق، ص: 130.
3- سويبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 182.

المطلب الثاني: أنواع المؤشرات

يوجد العديد من المؤشرات نذكر أهمها مكايلي:

- 1 - مؤشرات النتائج: هي المؤشرات التي تقيس النتيجة النهائية لأداء معين، درجة تحقيق الهدف، معدل العيوب التي يشوبها منتج نهائي، عدد الزبائن المتعامل معهم... الخ.
- 2 - مؤشرات القيادة: هي مؤشرات تسمح بمتابعة الأداء ومراقبة نتيجة معينة بانتظام. كعدد ساعات استعمال الآلات، عدد ساعات الآلات المتاحة.¹
- 3 - مؤشرات الوسائل: تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، وتكون هذه المؤشرات في شكل نسب ومن أمثلة ذلك: ساعات العمل المباشرة، وحدات منتجة.
- 4 - مؤشرات الانجاز: تعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين. كنسبة العمال المستفيدين من التكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج، عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.
- 5 - مؤشرات البيئة: تسمح للمسؤول بالحصول على معلومات حول بيئة عمله تمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما يمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية وتطور معدلات الفائدة... الخ.²

يمكن إظهار المؤشرات المذكورة سابقاً مع إضافة مؤشرات أخرى في الجدول التالي:³

الجدول رقم (2-5): جدول يبين مؤشرات لوحة القيادة

1 - علاقة المؤسسة بشركائها وزبائنها
الزبائن
حصة السوق (المجموع، حسب العائلة، حسب المنطقة) عدد الزبائن، رقم الأعمال المحقق الوفاء / مؤشر الرضى
الممولين
عدد الممولين تدرج النوعية / السعر شروط الشراء / التموين
المنافسة

2- عقون سعاد، مرجع سابق، ص: 146-147.

1- سويبي عيد الوهاب، مرجع سابق، ص: 185-186.

2- بلطرش مريم، مرجع سابق، ص: 65-67.

.../...
.../...
قائمة المنافسين الحصة السوقية الفائدة التنافسية
2- علاقة المؤسسة بمحيطها
المؤشر الاقتصادي تطور أسعار المواد الأولية المؤشر الضريبي المؤشر الاجتماعي المؤشر العقاري
3- نظام المؤسسة
نظام النوعية
نسبة الخدمات الشكاوي المتلقاة والمعالجة احترام المواعيد احترام الزبائن احترام نوعية المنتج
نظام الإنتاج
المواد البشرية (المستخدمين؛ الاستقلالات؛ مناصب المسؤوليات) حالات الآلات الصناعية، الطاقة الإنتاجية نسبة تشغيل الآلات المشاريع الجارية
نظام الإعلام
.../...
.../...
مناصب العمل بالإعلام الآلي المصاريف الإعلامية / رقم الأعمال عدد تعطلات النظام خلال الفترة
نظام الأمن
نسبة تواتر الأخطار وحدة حوادث العمل عدد أيام التوقف عن العمل بسبب مخاطر العمل

Source: Ibid,p9.

المطلب الثالث: معايير اختيار المؤشرات

تعد عملية اختيار المؤشرات من الصعوبات الأساسية في تشكيل لوحة القيادة، إلا أن حسن اختيارها يسمح بمنح صورة شاملة للمؤسسة بناء على الأهداف المحددة. لدى فان عملية الاختيار يجب أن تأخذ في الحسبان المعايير التالية:¹

- 1 - **الدقة:** يجب أن تكون المؤشرات المختارة دقيقة وتعكس معنى وأهمية الظاهرة المدروسة؛
- 2 - **الوضوح والعلاقة بالنشاط:** أي أن تكون المؤشرات المختارة سهلة وبسيطة ومفهومة من قبل مستعمليها وأن يكون لها علاقة بنشاط المؤسسة؛
- 3 - **محدودية العدد:** أن تكون عدد المؤشرات محدد بالقدر الذي يتماشى مع حجم المعلومات الموجودة لدى المسير بالقدر الممكن استيعابه وإدارته بشكل جيد. ويوصى بصفة عامة على أن لا تتعدى المؤشرات العشرة؛
- 4 - **غير قابلة للتلاعب:** لا يتم استعمال مؤشرات يمكن التلاعب بها، وذلك تجنباً من عدم إعطاء صورة غير حقيقية للظاهرة؛
- 5 - **القدرة على التنبؤ:** يجب أن تكون لها القدرة على التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها، لتمكين متخذ القرار من اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية للمشكلة؛
- 6 - **القابلية للتطور:** يعني أن المؤشرات المعتمدة في لوحة القيادة يجب أن تتغير عبر الزمن بتغير الظاهرة المدروسة.

● **لوحة القيادة الجيدة:** تكون لوحة القيادة جيدة إذا تميزت بمايلي:²

- تكون مفيدة: أي تسمح للمسؤولين بتقييم الوضعية وتعيين الأنشطة المقرر اتخاذها؛
- يجب أن تكون متاحة: أي أن يقوم المسؤول بعملية استخلاص المعلومات المستخدمة في شكل لوحة قيادة؛
- يجب أن تكون مستعملة: إذا أحسن استعمال لوحة القيادة تصبح أداة فعالة لخدمة الإدارة؛
- بساطة وسهولة المعومات التي تتضمنها، وبالتالي تسهل على المسؤول قراءتها وتحليلها؛
- يجب أن تكون متطورة وتتماشى مع اختلاف طبيعة المؤشرات؛
- يجب أن تعرض لوحة القيادة في شكل مخططات بيانية تشرح بصفة أدق مختلف المعلومات المرقمة.

1- سويسي عيد الوهاب، مرجع سابق، ص ص: 183-184.

2- بلطرش مريم، مرجع سابق، ص: 68.

المطلب الرابع: فعالية لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل

تساعد لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل من خلال:¹

أولاً: مؤشرات التوازن المالي

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

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

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

مايلي:

1- نفس المرجع السابق، ص ص: 94-95.

- إذا كانت المردودية الاقتصادية أقل من سعر الفائدة: هذا يعني أن الرفع المالي في غير صالح المؤسسة أي بزيادة الاعتماد على الاستدانة تنخفض المردودية، وبالتالي يتم اتخاذ قرار التمويل بالاعتماد على التمويل الذاتي وزيادة سياسة الأرباح غير الموزعة، لأن مردودية الأموال الخاصة تنخفض 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.¹
- ومنه يمكن للمؤسسة اتخاذ القرارات التمويلية المناسبة والتي تجعل هيكل التمويل أمثل يضمن تغطية الاستثمارات الدائمة والمتداولة.
- وعليه فإن 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 التقدي 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 الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ولوحة القيادة كأهم أدواتها، حيث قسم الفصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث تتخلله أربعة مطالب. إذ تضمن المبحث الأول تعريف كل من مراقبة التسيير ولوحة القيادة وبيان أنواعها مع تعداد مراحل إعدادها وتصميمها. وقد أشار المبحث الثاني إلى أساسيات لوحة القيادة بما في ذلك من مبادئ وخصائص وكذا دور ومكانة لوحة القيادة، إضافة إلى الوسائل

1- نفس المرجع، ص ص: 95-96.

والأدوات المستعملة فيها. أما المبحث الثالث والأخير فقد ركز على فعالية لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل ومؤشرات بناءها، وكذلك معايير اختيار هذه المؤشرات.

نخلص من هذا الفصل إلى أن لوحة القيادة تكون جيدة وفعالة إذا حسن اختيار مؤشرات بناءها، حيث يشترط في هذه الأخيرة أن تكون ملائمة ومناسبة لمستلزمات المسؤول عنها، لتسمح له باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وتحقيق الأهداف المحددة.

تمهيد:

من خلال دراسة الفصول السابقة تعرضنا للأطر النظرية التي يقوم عليها نظام مراقبة التسيير ولوحة القيادة 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 واتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة. سنحاول من خلال إسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني بدراسة حالة مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء E.TRA.COB بولاية ورقلة، ومناقشة ذلك سيتم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول يشير إلى إعطاء تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني يتناول تقديم لوحة القيادة بمؤسسة E.TRA.COB مع إعطاء الشكل النموذجي لها.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة

الفرع الأول: نشأة المؤسسة:

تأسست مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء بورقلة سنة 1976/03/03 لكن باشرت نشاطها الصناعي والتجاري الفعلي بموجب القرار الوزاري رقم 788 الصادر بتاريخ 1979/03/05 كمؤسسة محلية تعمل في قطاع البناء والأشغال التكميلية، مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية بورقلة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بحيث في 1996/05/25 تم إعادة هيكلتها لتصبح مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة برأسمال يقدر ب 12.000.000.00 دج في شكل شركة مساهمة، حيث كانت أسهمها مملوكة للشركة الجهوية القابضة للجنوب الشرقي ببسكرة أولا ثم أصبحت القابضة بعنابة ثم بسطيف، ونظرا لتطور المؤسسة تم رفع مالها مرتين متتاليتين وذلك بتاريخ 1997/06/28 بمقتضى الجمعية العامة ليصل إلى 47.000.000.00 دج كما تم رفعه بتاريخ 2000/06/06 بمقتضى الجمعية العامة ليصل إلى 5.000.000.000 دج بعد توزيع نتائج رهن التخصيص المتراكمة، ثم وصل إلى 136.000.000.000 دج. وفي سنة 2010 أصبحت الشركة الجهوية القابضة للجنوب الشرقي بالجزائر العاصمة وتسمى هذه القابضة (الوصاية) بقابضة إنجاب، حيث قامت هذه القابضة بجمع وضم مختلف شركات البناء في شركة واحدة. من خلال ذلك وفي سنة 2011 صارت مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء تابعة لشركة البناء للجنوب والجنوب الكبير BATISUD، وعلى هذا الأساس سميت بهذا الاسم.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة:

مؤسسة الأعمال التكميلية E.TRA .COB هي مؤسسة مساهمة تقع في المنطقة الصناعية بورقلة للبناء ذات الطابع الصناعي والتجاري، لديها وحدات في كل من تقرت (يتمثل في النجارة فقط) وأخرى بحاسي مسعود (تقوم بجميع النشاطات). في البداية كان نشاط المؤسسة مقتصرًا على الأعمال التكميلية للبناء، وفي سنة 1995 أصبحت تقوم بعملية البناء بالإضافة إلى نشاطاتها السابقة، يسهر على تسيير المؤسسة مجموعة من العمال الدائمين وغير الدائمين يعملون في كل ورشات ووحدات المؤسسة الذين يتغير عددهم في كل مرة، وذلك حسب احتياج المؤسسة بالإضافة إلى تكوين بعض المتربصين لكي لا تقتصر تعاملاتها مع المؤسسات الاقتصادية فقط. بل تتعامل حتى مع المقاولين و ورشات الأفراد العاديين، أي مع جميع الأعوان الاقتصادية وذلك داخل المؤسسة وخارجها، بحيث تعد المؤسسة شمعة دولية و وطنية نظرا لمشاركتها في العديد من التظاهرات والمعارض داخل الوطن بتمنراست وخارج الوطن بدبي و النيجر، كما تحصلت على عدة شهادات تقديرية.

المطلب الثاني : وظائف وأنشطة المؤسسة

و من بين الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وأنجازاتها مايلي:

- أشغال نجارة الألمنيوم والخشب؛
- الدهن وتركيب الزجاج؛
- الأثاث المدرسي وقاعات علمية (مخابر)؛
- الإضاءة العمومية؛
- لوازم التأثيث؛
- البناء وأنجاز مواد؛
- تلحيم الحديد والهندسة المدنية؛
- أنجاز سياح الأمن؛
- العوازل السقفية للمياه للمركب الاجتماعي الثقافي لسوناطراك بمنطقة حوض الحمراء؛
- العوازل السقفية للمياه لمقر ولاية ورقلة؛
- أنجاز 150 سكن اجتماعي؛
- وضع المخيمات المتنقلة (نصف مصنعة خشبية)؛
- الإضاءة العمومية لمدينة ورقلة وحاسي مسعود وتمراست وعين صالح؛
- تجهيزات الغرف الباردة و المحولات الكهربائية KVA-630.

المطلب الثالث: إمكانيات و أهداف المؤسسة

الفرع الأول: إمكانيات المؤسسة

تعتمد المؤسسة على إمكانيات مادية و بشرية .

أ - الإمكانيات المادية: تتمثل في:

- معدات النقل والرفع؛
- معدات الردم و الحفر؛
- معدات معدنية (معدات خلط الخرسانة و معدات أخرى ...)؛

ب - الإمكانيات البشرية: تتمثل في :

- رئيس المشروع؛
- مسير الأشغال؛
- رئيس الورشة؛

-رئيس المجموعة (الفرق).

الفرع الثاني : أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء إلى عدة أهداف أهمها:

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

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأعمال التكميلية للبناء في مجموعة من المصالح كمايلي:

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأعمال التكميلية للبناء E.TRA.COB



المديرية العامة

الأمانة

مصلحة المنازعات

66

الإدارة العامة

المديرية التقنية

المصدر: وثائق المؤسسة

- شرح مصالحي المؤسسة:

تتكون مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء من ثلاثة دوائر رئيسية على رئسها المديرية العامة كهيئة مشرفة وسنقوم بتقديم عرض موجز عن وظيفة كل منها:

1 - المديرية العامة:

يوجد على رأسها المدير العام للمؤسسة فهو المسير الأساسي لها، وبالتالي يعمل على مراقبة وتنظيم وتوجيه مختلف القرارات الخاصة بالتسيير من أجل استمرارية العمل بصورة حسنة.

أ - الأمانة:

تمثل همزة وصل ما بين المدير العام والمصالح الأخرى فهي تقوم باستلام البريد الوارد والصادر بالإضافة إلى الفاكس والتلكس.

ب - مصلحة المنازعات:

تقوم أساسا بتمثيل المؤسسة لدى المصالح القضائية والقانونية ، كما تنظر في المنازعات الجماعية و الفردية بين العمال والإدارة أو العمال فيما بينهم، فتتخذ الإجراءات اللازمة لفض النزاع قبل اللجوء إلى العدالة، وترقب سلامة التعاملات القانونية من الأخطاء ومدى تطابقها مع القانون.

2 - المديرية التقنية:

تقوم بدراسة المشاريع التي تنجزها المؤسسة بعد تمويلها ودراسة أسواقها، تحتوي على سبعة ورشات وتحتوي أيضا على:

أ - مصلحة الحظيرة والعتاد:

توجد فيها جميع المعدات والآلات التي تعمل بها المؤسسة عند إنجاز مشاريعها وكذلك التنقلات الخارجية.

ب - مصلحة تسيير الحظيرة:

تنقسم إلى فرعين فرع الأشغال الذي من خلاله يتم دراسة المشاريع المتاحة أمام المؤسسة التي يمكن أن تشتريها من الدفاتر الخاصة أو الجرائد اليومية أو الاقتصادية، وذلك بالدخول في مناقصات وطنية والإشراف على جميع الورشات، من خلال مراقبة الإنتاج منذ دخول المادة الأولية إلى غاية خروجها على شكل منتجات تامة الصنع، وأما فرع الصيانة فيقوم بالصيانة الداخلية لموجودات المؤسسة.

ج - مصلحة التموين:

هي المصلحة التي تمون المؤسسة بالوسائل والسلع حيث أن المؤسسة تحتوي على عدة مخازن تحتفظ فيها بالسلع وتقدمها عند الطلب، كما تقوم باقتناء هذه السلع من طرف الموردين وتقوم أيضا بالبحث على احتياجات وطلبات المؤسسة لتموينها من خارج أو داخل المؤسسة.

3 - الإدارة العامة:

تقوم بتوفير وتسيير العنصر البشري من خلال السهر على تنظيم وتوجيه ومراقبة المستخدمين وتلبية

احتياجات المؤسسة وتنقسم بدورها إلى:

أ - مصلحة المحاسبة المالية:

هي القلب النابض للتسيير المالي للمؤسسة فهي التي تقوم بالجرد لمحاسبي كل سنة ومراقبة حركة دخول وخروج الأموال وإصدار الحسابات الاجتماعية، والتصريح عن أرقام الأعمال لمصالح الضرائب والتأشير على الأجرة.

ب - مصلحة التجارة والتوصيل:

هي إلى تشرف على عملية بيع السلعة أو الخدمة للزبون وإجراء الصفقات وفواتير المبيعات، فهي تشرف على شكل السلعة وسعرها وطرق تسديدها وتوصيلها.

ج - مصلحة تحصيل الديون:

بعد قيام المؤسسة بأنجاز مشاريع المسندة إليها تسعى بعد ذلك إلى المطالبة بمستحققاتها وهذا بعد تقديمها للوضعيات والفواتير، فتسعى جاهدة لتحصل أموالها من أجل تسديد أجور عمالها وديونها ولشراء السلع لمتابعة المشاريع الأخرى.

4 - تقديم المصلحة:

تقوم مصلحة المستخدمين بالإشراف على العمال من خلال تنظيمهم وتوجيههم وتحفيزهم وبالتالي الوقوف على مستحقاتهم وكذا ضماناتهم الاجتماعية وحساب أجورهم، وتطبيق القوانين النصوص عليها في قانون العمل وتنقسم إلى:

أ - مكتب تسيير المستخدمين:

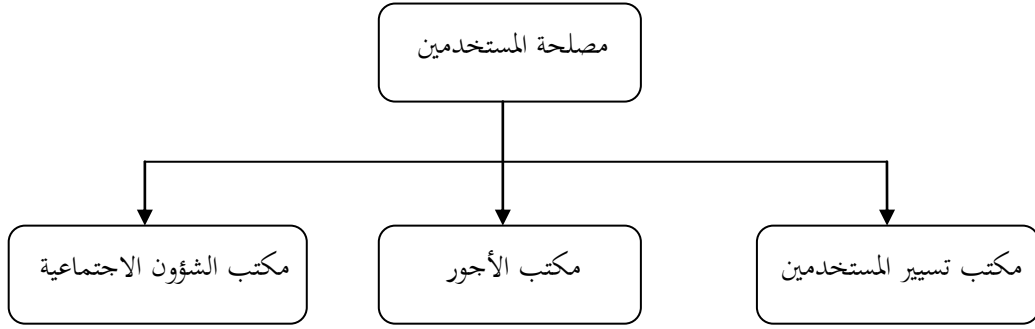
يشرف على متابعة الحضور اليومي لكافة عمال المؤسسة وتسليم شهادات العمل لطالبيها وأنجاز الوثائق الإدارية الداخلية والخارجية، وكما تشرف أيضا على اتخاذ الإجراءات في حال التوظيف أو التوقف وغيرها من المهام.

ب - مكتب الأجور:

يهتم هذا المكتب بحساب أجور العمال وأنجاز كشوفاتها في نهاية كل شهر.

ج - مكتب الشؤون الاجتماعية:

يقوم أساسا برعاية الشؤون الاجتماعية للعمال ويتعاقد مع العيادات الطبية من أجل رعاية العمال وعائلاتهم في حال المرض تطبيقا لأحكام قانون العمل رقم 1190، وأيضا التنسيق مع مصالح الضمان الاجتماعي ومراسلته عند حدوث طارئ (حادث، عطل مرضية، وفاة) لأي عامل من أجل تعويض الأدوية ومصاريف العلاج التي يقرها القانون بأنها قابلة للتعويض والحصول على منح عائلية. وعليه يكون الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين كما يلي:



المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة بمؤسسة الأعمال التكميلية للبناء

تعتبر لوحة القيادة مؤسسة الأعمال التكميلية على المقارنة بين الموازنة التقديرية والموازنة الفعلية 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: شكل وإعداد لوحة القيادة بالمؤسسة

تشكل لوحة القيادة بمؤسسة الأعمال التكميلية للبناء من خمس وثائق، وكل وثيقة تختلف عن الأخرى من حيث الشكل والمضمون والهدف.

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

الجدول رقم (3-1): الوثيقة الأولى للوحة القيادة

نسبة التقدم في النشاط	الانجاز المتبقي	انجاز الشهر	مدة الاستهلاك	البدء بالنشاط	مدة المشروع	أصحاب المشروع	تكلفة المشروع	طبيعة المشروع
21,50%	17881	310	7 أشهر	نعم	عامين	سوناطراك رونويوز	22750	انجاز أشغال في حظيرة للاداعة والتلفزيون

المصدر: من وثائق المؤسسة

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

2 - الوثيقة الثانية: تظهر هذه الوثيقة كل التكاليف و المصاريف التي بحوزة المؤسسة، إضافة إلى كافة النتائج المجمعة لديها في الشهر محل الدراسة (ماي 2011). فهي شبيهة بجدول حسابات النتائج، كما توضح كذلك توقعات الشهر وانجازاته والمقارنة بينهم وكذا التوقعات والانجازات المتراكمة وإيجاد الفارق بينهم. تضم هذه الوثيقة على مايلي: مبيعات البضاعة، إنتاج نخزن، إنتاج المؤسسة لذاتها، مواد و لوازم مستهلكة، خدمات، مصاريف مالية... الخ.

يمكن إظهار هذه الوثيقة في الجدول التالي:

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

البيان	توقعات شهر ماي 2011	التوقعات المتراكمة	انجاز شهر ماي 2011	الانجاز المتراكم	انحراف الانجاز	انحراف التراكم
رقم الأعمال	11929	45163	330	2870	-11599	-42293
مواد أولية مستهلكة	5964	22579	932	1814	-5032	-22579
خدمات	1500	6036	235	1970	-1265	-6036
الاستهلاك الوسيط	7464	28615	1167	4951	-6297	-28615
القيمة المضافة	4465	16548	-837	-2081	-5302	-13678
مصاريف العمال	3250	16596	2235	11723	-1015	-14361
الضرائب والرسوم	243	939	66	117	-117	-939
مصاريف مالية	166	830	613	1718	447	-830
مصاريف متنوعة	120	720	30	135	-90	-720
مخصصات الاهلاك	187	748	187	1111	0	-748
إجمالي أعباء الاستغلال	3966	19833	3137	14804	-835	-17598
نتيجة الاستغلال	499	-3285	-3968	-16885	-4467	3920

المصدر: من وثائق المؤسسة

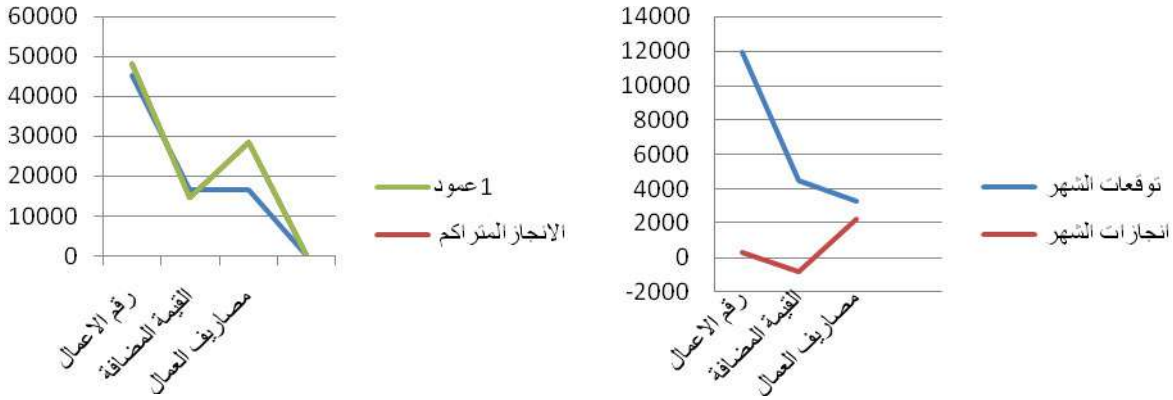
الهدف من هذه الوثيقة هو المقارنة بين الانجاز الفعلي أو الحقيقي و الانجاز المقدر أو المتوقع.

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

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

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

الشكل رقم (3-1): منحني بياني يوضح أهم المؤشرات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

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

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

في الشهر المراد تقييمه أو إعداد لوحة قيادة له والتراكمات المترتبة عنها. تكون هذه الوثيقة كمايلي :

الجدول رقم (3-4): الوثيقة الرابعة للوحة القيادة

مجموع		البيان
التراكم	أفريل	
14,805,283	14,805,283	رصيد البنك في بداية المدة
		1- الموارد - المستحقات المتولدة عن النشاطات - المستحقات اللاحقة - المستحقات / التمويل المسبق
		مجموع الموارد
		2- الاستخدامات - التمويل - الخدمات - العمال - الضرائب - مصاريف مالية - مصاريف مختلفة - تحصيل الديون
		مجموع الاستخدامات
		التغير (2-1)
14,805,283	14,805,283	رصيد البنك في نهاية المدة

المصدر: من وثائق المؤسسة

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

5 - **الوثيقة الخامسة:** تتمثل هذه الوثيقة من جدولين يحتويان على المؤشرات المالية المعتمدة في مؤسسة

الأعمال التكميلية للبناء، بحيث تعبر هذه الوثيقة على لوحة القيادة بذاتها حيث تشمل جميع الوثائق الأربع

السابقة، تضم مجموعة من المؤشرات التي تختارها المؤسسة وفقا لطبيعة أنشطتها، تتمثل في: رقم الأعمال (مبيعات بضاعة)، بيع المنتجات التامة والنصف مصنعة، إنتاج مخزن، إعانات مالية للاستغلال، مواد أولية... الخ. توضع في هذه الوثيقة معلومات تتعلق بالشهر المراد تقييمه للسنة الحالية والسنة الماضية إيجاد الفارق بينهم ونسبة الانحراف، إضافة إلى تراكمات الشهر للسنة الحالية (ماي 2012) والسنة الماضية (2011) مع إيجاد الفارق ونسبة الانحراف بينهم. تظهر وتوضح هذه الوثيقة بالتفصيل في الملحق رقم (2).

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

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

المطلب الثاني: أهداف لوحة القيادة بالمؤسسة

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

- تقديم أحسن منتج على المستوى المحلي والوطني حيث لا مجال للمقارنة و المنافسة مع المؤسسات الخاصة؛
- إنتاج أو بناء أكبر عدد ممكن من البناءات لتحقيق أكبر ربح من أجل دعم وتحسين معداتها وآلات الإنتاج وهدفها تقديم الأفضل (النوعية و الجودة)؛

- كسب ثقة المستفيد وكذلك أصحاب المشاريع بتقديم أحسن منتج وهذا من خلال إتباعها مقاييس الدولة.
- ومنه فان الهدف من لوحة القيادة بالمؤسسة يتمثل في أنها:

- ✓ تنبه المسؤول بمختلف العناصر الأساسية في عملية التسيير من أجل تحسينها؛
- ✓ توضح مدى توافق ومطابقة النشاط الفعلي بالتقديري؛
- ✓ تعمل على معرفة وضعية المؤسسة وتقييم الأداء في المدى القصير؛
- ✓ توجه المسير أو المسؤول نحو اتخاذ القرارات الصائبة؛
- ✓ تعمل على تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة؛

- ✓ تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛
- ✓ التنبيه بالانحرافات الحاصلة في لوحة القيادة لأي نشاط غير عادي للمؤسسة أو مشكلة مالية مؤقتة أو دائمة.

المطلب الثالث: تصميم وإعداد لوحة القيادة بالمؤسسة

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 الأعمال التكميلية للبناء هو المدير المالي (بوغابة) والذي أشرف على هذا العمل لمدة طويلة، إلا أنه حالياً و ابتداء من العام الماضي 2011 أصبح يشرف عنها المحاسب (مسعود تقال).

بعد الإتمام من تنفيذ لوحة القيادة ترسل الوثائق الخمس السابقة كل شهر إلى المديرية العامة للمؤسسة (شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير) لمناقشة تلك الوثائق، وعلى ضوءها يتم تشكيل لوحة القيادة العامة للمؤسسة.

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

الجدول رقم (3-5): لوحة القيادة بالمؤسسة

المؤشرات	الحساب	الشهر		انحراف الشهر		التراكم		انحراف التراكم	
		ماي 2011	ماي 2012	فارق القيمة	نسبة الانحراف	ماي 2011	ماي 2012	فارق القيمة	نسبة الانحراف

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

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

المطلب الرابع: تحليل نتائج لوحة القيادة بالمؤسسة

من خلال إعداد وعرض لوحة القيادة الخاصة بشهر ماي التي تم فيها المقارنة بين انجاز شهر ماي للسنة الحالية وشهر ماي السنة الفارطة (2011-2012)، تبين لنا أنه في سنة 2011 حققت مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء كما معتبر من المبيعات نتيجة لاستغلالها عدد كاف من المواد الأولية والمشتريات وهو ما يعبر عنه برقم الأعمال الحقيقي للمؤسسة هذا من جهة، و من جهة أخرى عجزت المؤسسة في الشهر الحالي (ماي 2012) عن تحقيق رقم أعمال يساهم في تلبية احتياجاتها المالية، مما سبب ذلك في إظهار الإشارة السالبة في الاحتياج في رأس المال العامل (BFR) التي تعبر عن عدم قدرة المؤسسة على مواجهة ديونها الناتجة عن القيام بأنشطتها، بالإضافة إلى ذلك لم تستطع المؤسسة اطفاء قيمة مضافة في حساباتها؛ على عكس ذلك في نفس الشهر من سنة 2011 الذي أظهر قيمة مضافة للمؤسسة، مما سبب هذا في توليد الاحتياج في رأس المال العامل الذي يمكنها من تغطية ديونها. وكل ما قيل عن الانجاز يحدث في التراكم.

تختلف الانحرافات في المؤشرات م مؤشر إلى آخر أو من نسبة إلى أخرى، حيث يكون الانحراف في المبيعات أو رقم الأعمال بنسبة (-96%) مما تدل على أن مبيعات الشهر في 2011 كانت أكبر مقارنة بسنة 2012، في حين كانت المشتريات المستهلكة بفارق (-61%)، أما المواد الأولية ومصاريف العمال كانت بنسبة (-11%) وهو فارق غير كبير، وانحراف الضرائب والرسوم كان بنسبة (-60%)، وأخيرا الانحراف في القيمة المضافة والاحتياج في رأس المال العامل كانا بنسبة (-114%) و(-198%) وهي نسبة كبيرة جدا، تشير هذه المؤشرات إلى أن وضعية المؤسسة في شهر ماي من سنة 2012 غير جيدة. والشيء الذي أدى إلى ذلك هو الانخفاض في الإيرادات (رقم الأعمال) والارتفاع في التكاليف (مصاريف العمال)، بحيث تنخفض قدرة مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء على التمويل الذاتي، مما يؤثر ذلك سلبا على مستوى الاحتياج في رأس المال العامل وبالتالي تحقيق خسائر متراكمة.

المبحث الثالث: تقييم وأثر لوحة القيادة بإتخاذ قرار التمويل بمؤسسة الأعمال التكميلية للبناء

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

المطلب الأول: اقتراح نموذج للوحة القيادة في المؤسسة

ذكرنا من قبل أن المؤسسة تعتمد في لوحة القيادة الخاصة بها على مؤشرات جزئية لا تكفي لمعرفة الوضعية المالية الصحيحة للمؤسسة، واتخاذ قرارات التمويل في الوقت المناسب، وعليه سيتم اقتراح لوحة قيادة نموذجية للمؤسسة تحتوي على مؤشرات أخرى مهمة لذلك تتمثل في مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات المديونية ومؤشرات التمويل الذاتي وأخيرا مؤشرات المردودية، لهذا اعتمدنا على دراسة السنوات لتوضيح الدراسة أكثر. نقوم أولا بحساب المؤشرات (2009، 2010، 2011).

1 - حساب مؤشرات التوازن المالي: تتمثل مؤشرات التوازن المالي في رأس المال العامل، رأس المال العامل الإجمالي، احتياجات رأس المال العامل والخزينة الصافية الإجمالية.

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

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

من أسفل الميزانية: رأس المال العامل = الأصول المتداولة - القروض القصيرة الأجل¹

قبل حساب رأس المال العامل نقوم بإعداد الميزانية المالية المختصرة.

الجدول رقم (3-6): الميزانية المالية المختصرة

- الأصول:

2011	2010	2009	الأصول
1,620,377			استثمارات معنوية
102,565,430,243	49,388,156,296	487,595,280,03	استثمارات مادية
-	-	2,451,400,00	استثمارات أخرى

1- الياس بن ساسي، يوسف قرشي، مرجع سابق، ط 2011، ص: 87.

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

- الخصوم:

2011	2010	2009	الخصوم
447,700,000,00	447,700,000,00	447,700,000,00	الأموال الخاصة
3,479,236,170	211,155,555	211,155,555	الاحتياطيات
-3,884,016,936	-2,575,200,390	-556,781,274	نتيجة الصافية
131,394,141,634	32,630,753,618	34,339,660,666	أموال خاصة أخرى
2,904,088,808	101,159,268	-	قروض وديون مالية
11,725,126,373	4,867,613,114	1,347,929,999	مؤونات ونتائج رهن التخصيص
190,388,576,049	80,005,481,165	80,111,964,946	الأموال الدائمة
56,942,292,695	33,567,126,803	22,560,777,554	الموردون وملحقاتهم
15,757,113,748	3,145,497,213	1,277,736,835	الضرائب
48,465,373,921	15,883,990,938	12,273,301,325	ديون أخرى
10,311,359,988	10,569,456,391	2,852,761,626	السحب على المكشوف
131,476,140,352	63,166,071,345	36,397,091,840	الديون القصيرة الأجل

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

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

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول المتداولة

○ رأس المال العامل لسنة 2009 = 80111964946 - 50533754116 = 2957811030

○ رأس المال لعامل لسنة 2010 = 80005481165 - 52041779348 = 27963701817

○ رأس المال العامل لسنة 2011 = 190388576049 - 126130459102 = 64258116947

ب - حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي : يعرف على انه ذلك الجزء من الموارد الدائمة المخصص لتمويل الأصول المتداولة (استخدامات الاستغلال).¹

لحساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي نقوم بإعداد الميزانية الوظيفية.

الجدول رقم (3-7): الميزانية الوظيفية للسنوات (2009، 2010، 2011)

¹ - نفس المرجع السابق ، ص: 103

- الاستخدامات:

2011	2010	2009	الاستخدامات
102,565,430,243	49,388,156,296	48,759,528,003	الاستثمارات المالية
1,620,377	-	-	الاستثمارات المعنوية
-	-	245,140,000	استثمارات أخرى
200,000,00	-	-	سندات مدفوعة
20,799,110	-	-	قروض الإيجار
22,495,329,697	2,405,591,352	1,281,154,413	إيداعات وضمائمات
1,027,279,675	248,031,700	248,031,700	أصول ثابتة أخرى
126,130,459,102	52,041,779,348	50,533,854,116	الاستخدامات المستقرة
67,867,096,239	43,157,786,468	17,919,379,924	المخزونات
67,621,891,980	12,846,266,599	10,475,499,533	الزبائن
135,488,988,219	56,004,053,067	28,394,879,457	استخدامات الاستغلال
3,536,487,751	8,610,622,03	-	مدينون آخرون
12,291,861,578	8,352,436,828	6,050,248,287	الضرائب
2,645,509,329	9,213,499,031	605,248,287	استخدامات خارج الاستغلال
44,376,112,676	25,912,221,064	3,409,760,426	النقديات
40,807,075	-	-	التوظيفات المالية
44,416,919,751	25,912,221,064	34,097,560,426	استخدامات الخزينة
321,864,716,401	143,171,552,510	119,076,542,286	مجموع الاستخدامات

- الموارد:

2011	2010	2009	الموارد
447,700,000,00	447,700,000,00	447,700,000,00	الأموال الخاصة
3,479,236,170	211,155,555	211,155,555	الاحتياطيات
-3,884,016,936	-2,575,200,390	-556,781,274	النتيجة الصافية
131,394,141,634	32,630,753,618	34,339,660,666	أموال خاصة أخرى
2,904,088,808	101,159,268	-	قروض وديون مالية
11,725,126,373	4,867,613,114	1,347,929,999	مؤونات ونتائج رهن التخصيص

190,388,576,049	80,005,481,165	80,111,964,946	الموارد الدائمة
56,942,292,695	33,567,126,803	22,560,777,554	مستحقات المورد وملحقاته
56,942,292,695	33,567,126,803	22,560,777,554	موارد الاستغلال
15,757,113,748	3,145,497,213	1,277,736,835	الضرائب
48,465,373,921	15,883,990,938	12,273,301,325	ديون أخرى
104,222,487,669	19,029,488,151	13,551,038,160	موارد خارج الاستغلال
10,311,359,988	10,569,456,391	2,852,761,626	قروض الخزينة
10,311,359,988	10,569,456,391	2,852,761,626	موارد الخزينة
321,864,716,401	143,171,552,510	119,076,542,286	مجموع الموارد

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

لدينا رأس المال العامل الصافي الإجمالي = الموارد الدائمة - الاستخدامات المستقرة
 FRng لسنة 2009 = 80111964946 - 50533854116 = 29578110830
 FRng لسنة 2010 = 190387576049 - 126130459102 = 64258116947
 FRng لسنة 2011 = 190388576049 - 126130459102 = 64258116947

ج - 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:

$$BTRg = BFR_{ex} + BFR_{hex}$$

1 - الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFR_{ex} .

$$BFR_{ex} = E_{ex} + R_{ex}$$

$$- BFR_{ex} 2009 = 28394879457 - 22560777554 = 5834101903$$

$$- BFR_{ex} 2010 = 56004053067 - 33567126803 = 22436926264$$

$$- BFR_{ex} 2011 = 135488988219 - 56942292695 = 78546695524$$

2 - الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFR_{hex} .

$$BFR_{hex} = E_{hex} - R_{hex}$$

$$- BFR_{hex} 2009 = 605248287 - 13551038160 = -12945789873$$

$$- BFR_{hex} 2010 = 9213499031 - 19029488151 = -9815989120$$

$$- BFR_{hex} 2011 = 2645509329 - 104222487669 = -101576978340$$

ومنه الاحتياج في رأس المال العامل يكون كمايلي:

$$- BFR_g 2009 = 584101903 + (-1294589873) = 4539512030$$

$$- BFR_g 2010 = 22436926264 + (-9815989120) = 12620937144$$

$$- BFR_g 2011 = 78546695524 + (-101576978340) = -23030282816$$

2 - مؤشرات المديونية : تتمثل في نسبة الاستقلالية المالية التي تحسب كمايلي:

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

$$\text{-نسبة الاستقلالية المالية لسنة 2009} = \frac{447,700,000,00}{80,111,964,946} = 0,558 = 55,8\%$$

$$\text{-نسبة الاستقلالية المالية لسنة 2010} = \frac{447,700,000,00}{190,388,576,049} = 0,559 = 55,9\%$$

$$\text{-نسبة الاستقلالية المالية لسنة 2011} = \frac{447,700,000,00}{80,005,481,165} = 0,235 = 23,5\%$$

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

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

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

$$\text{-القدرة على التمويل الذاتي لسنة 2009} = 759,302,920 + (-556,781,274) = 202,521,646$$

$$\text{-القدرة على التمويل الذاتي لسنة 2010} = 4,276,205,757 + (-2,575,200,390) = 701,005,367$$

$$\text{-القدرة على التمويل الذاتي لسنة 2011} = 3,723,074,236 + (-3,884,016,936) = -160,942,700$$

ومنه تكون نسبة القدرة على السداد كمايلي :

$$\text{-نسبة القدرة على السداد لسنة 2009} = \frac{0}{202,521,646} = 0$$

$$\text{-نسبة القدرة على السداد لسنة 2010} = \frac{101,159,268}{701,005,367} = 0,059$$

$$\text{-نسبة القدرة على السداد لسنة 2011} = \frac{2,904,088,808}{-160,942,700} = -1,804$$

4 - المردودية : تتمثل في مردودية الأموال الخاصة ومعدل الربحية الاجمالية .

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

$$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} = \text{Rcp الخاصة}$$

$$\text{Rcp لسنة 2009} = \frac{-556,781,274}{447,700,000,00} = -0,012 = -1,2\%$$

$$\text{Rcp لسنة 2010} = \frac{-2,575,200,390}{447,700,000,00} = -0,057 = -5,7\%$$

$$\text{Rcp لسنة 2011} = \frac{-3,884,016,936}{447,700,000,00} = -0,086 = -8,6\%$$

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

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

$$\text{-معدل الربحية الإجمالية لسنة 2009} = \frac{-556,781,274}{38,369,803,779} = -0,014 = -1,4\%$$

$$\text{-معدل الربحية الإجمالية لسنة 2010} = \frac{-2,575,200,390}{26,130,305,589} = -0,098 = -9,8\%$$

$$\text{-معدل الربحية الإجمالية لسنة 2011} = \frac{-3,884,016,936}{133,939,883,006} = -0,028 = -2,8\%$$

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

جدول رقم (3-8): لوحة القيادة النموذجية المقترحة للمؤسسة

المؤشرات	2009	2010	2011	انحراف 2009 عن 2010	انحراف 2010 عن 2011	نسبة الانحراف
مؤشرات التوازن المالي	FR	2,957,811,030	27,963,701,817	64,258,116,947	-1,614,409,013	56,48%
	FRN	2,957,811,030	27,963,701,817	64,258,116,947	-1,614,409,013	56,48%
	BFR	4,539,512,030	12,620,937,144	-23,030,282,816	8,081,425,114	-154,80%
	الخزينة T	25,038,598,800	15,342,764,673	87,288,399,763	-9,695,834,127	82,42%
مؤشرات المديونية	نسبة الاستقلالية المالية	0,558	0,559	0,235	0,001	-137,80%
مؤشرات التمويل الذاتي	نسبة القدرة على السداد	0	0,059	-1,804	0,059	103,20%
مؤشرات المردودية	مردودية الأموال الخاصة	-0,012	-0,057	-0,086	-0,045	33%
	معدل الربحية الإجمالية	-0,014	-0,098	-0,028	-0,084	85,70%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: تحليل نتائج لوحة القيادة المقترحة

من خلال إعداد لوحة القيادة النموذجية والمقترحة يمكن تحليل مؤشراتها كمايلي:

1 - خلال سنة 2009:

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

- ✓ **مؤشرات المديونية:** تشير هذه المؤشرات إلى أن مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء تتمتع بالاستقلالية المالية، والشيء الذي يبرر ذلك هو أن نسبة الاستقلالية المالية لا تتجاوز النصف أي لا وجود للاستدانة؛
 - ✓ **مؤشرات التمويل الذاتي:** رغم أن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية إلا أنها منعدمة التمويل الذاتي، أي لا تستطيع تغطية ديونها باستخدام قدرتها على التمويل الذاتي؛
 - ✓ **مؤشرات المردودية:** يظهر مؤشر مردودية الأموال الخاصة (المردودية المالية) النسبة السالبة (2,1%)، مما تدل على أن الوسائل المتاحة لدى المؤسسة لم تحقق النتائج المرجوة. إضافة إلى ذلك عدم قدرتها على تحقيق أرباح صافية مقارنة برقم أعمالها وهذا ما توضحه النسبة (-1,4%) من معدل الربحية الإجمالية.
- بعد تحليل مؤشرات لوحة القيادة النموذجية المقترحة نستنتج أن المؤسسة خلال هذه السنة (2009) في وضعية سيئة جدا، وعليه يمكن أن ننصح المؤسسة بأن تتوقف عن الاستدانة وان تعمل جاهدة على تسديد ديونها في أقرب وقت ممكن، وأن تقوم برفع رأس مالها من خلال فتحه للاكتتاب والمساهمة بأسهم جديدة.

2 - خلال سنة 2010:

- خلال هذه السنة لازالت المؤسسة لم تحقق حالة مالية جيدة وذلك ما تظهره المؤشرات المالية كمايلي:
- انخفضت رأس المال العامل كثيرا عن سنة 2009، مما أدى إلى انخفاض كل من الاحتياج في رأس المال العامل والخبزينة؛
 - زالت نسبة الاستقلالية المالية مستقرة لم تتغير مقارنة بسنة 2009 والتي كانت (55%)؛
 - رغم الانخفاض في رأس المال العامل إلا أن المؤسسة استطاعت تغطية ديونها من خلال قدرتها على التمويل الذاتي ولكن بنسبة قليلة جدا (9,5%)؛
 - انخفضت مؤشرات المردودية والمتمثلة في المردودية المالية ومعدل الربحية الإجمالية إلى (-7,5%) و(-9,8%) على التوالي بسبب انخفاض النتيجة الصافية.

ومنه على مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء أن تتوقف على الاعتماد على السحب على المكشوف وتلجأ إلى الاستدانة بقروض بدون فوائد.

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

3- أما خلال سنة 2011

ازدادت الحالة المالية للمؤسسة سوءاً مقارنة بسنة 2010 ، وذلك من خلال انخفاض الاحتياج في رأس المال العامل ، إلا أن رأس المال العامل ارتفع بكثير عن سنة 2010 وكذا ارتفاع الخزينة؛

-انخفضت نسبة الاستقلالية المالية إلى (2,35%) ، مما يعود هذا إلى ارتفاع الموارد الدائمة وذلك بزيادة اعتماد المؤسسة على الاستدانة التي ينتج عنها ديون متراكمة؛

-بعدما استطاعت المؤسسة تحقيق القدرة على التمويل الذاتي خلال سنة 2010 وبسبب كثرة ديونها المالية وتحقق نتيجة سالبة، تراجعت هذه النسبة (التمويل الذاتي) بكثير خلال سنة 2011؛

-مؤشرات المردودية انخفضت إلى (8,6%) نتيجة الانخفاض في النتيجة الصافية، إلا أن معدل الربحية ارتفع بنسبة 7% ، والشيء الذي أدى إلى ذلك هو الزيادة في رقم الأعمال.

من خلال المؤشرات المالية للوحة القيادة المقترحة نلاحظ أن المؤسسة في حالة سيئة جدا قد تصل بها إلى الإفلاس أو الإغلاق النهائي (التصفية)، ومنه يمكن اقتراح القرارات التمويلية التالية:

- ✓ رفع من رأس المال عن طريق الاكتتاب في السوق المالي أو المساهمة بأسهم جديدة؛
- ✓ التقليل من الاستدانة أو الابتعاد عنها نهائياً؛
- ✓ العمل على تسديد الديون المترتبة عنها في أقرب الآجال.

وعليه تأكد لوحة القيادة النموذجية المقترحة أن لوحة القيادة بالمؤسسة لا يعتمد عليها في تحليل الحالة المالية لاحتوائها على مؤشرات جزئية، إذ لا تمكن من اكتشاف الأخطاء واتخاذ القرارات التمويلية الفعالة.

عموماً من خلال تحليلنا لمؤشرات لوحة القيادة المقترحة وبناءً على النتائج المتحصّل عليها من السنوات 2009، 2010، 2011 يلاحظ أن مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء في حالة سيئة جدا قد تؤدي بها إلى الإفلاس أو التوقف عن دفع ديونها، ويرجع هذا إلى عدم استقرارها بعد انضمامها لشركة البناء للجنوب والجنوب الكبير. لذا يجب عليها الالتزام بالإجراءات التصحيحية التالية:

- ✓ رفع رأس مالها للاكتتاب في السوق المالي؛
- ✓ العمل على دفع ديونها في أقرب الآجال؛
- ✓ الامتناع عن الاعتماد على القروض بفوائد والبحث عن قروض بدون فوائد.

المطلب الثالث: أثر لوحة القيادة باتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة

تعتمد مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء عند تمويل استثماراتها الجديدة ومشاريعها 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 (الاستدانة)

تلجأ المؤسسة إلى التمويل الخارجي في حالة عدم كفاية التمويل الذاتي لتغطية احتياجاتها المالية خاصة في تمويل مشاريعها الكبرى. حيث تتجه المؤسسة في هذه الحالة إلى الاستدانة من البنوك بقروض قصيرة الأجل فقط، وذلك لضمان سداد مستحقاتها في الأجل القصير (سنة)، وتمويل استثماراتها الطويلة و المتوسطة الأجل. فهي تلجأ لمثل هذا التمويل بغية الرفع من مستوى الأصول ومسايرة النمو من أجل تحقيق أهدافها المحددة. لا تعتمد المؤسسة عند اتخاذ قراراتها التمويلية على لوحة القيادة، وإنما تتخذ القرارات انطلاقاً من التطلع على احتياجاتها و المشاريع المراد الاستثمار فيها، لأنه سبق وان ذكرنا أن لوحة القيادة بالمؤسسة تجهل مؤشرات التوازن المالي وكذا مؤشرات المردودية، إضافة إلى ذلك أن المؤسسة تتجه نحو لوحة القيادة للمقارنة بين الانجاز أو النشاط الفعلي بالتقديري فقط لا للتنبؤ بالمستقبل. وعليه فانه لا وجود لأثر لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة.

المطلب الرابع : تقييم فعالية لوحة القيادة بالمؤسسة

سبق وان ذكرنا أن لوحة القيادة بمؤسسة الأعمال التكميلية للبناء تتشكل من خمسة وثائق مختلفة عن بعضها البعض، إذ يقوم المسؤول عنها (المحاسب) بجمع المعلومات وترتيبها ووضعها في جدول يسمى بلوحة القيادة، حيث تحتوي هذه الأخيرة على مؤشرات مالية تختارها المؤسسة حسب طبيعة أنشطتها، الا أنه خلال تحليلنا للوحة القيادة بالمؤسسة وجدنا أنها لا يستطيع من خلالها المحاسب معرفة الوضعية المالية للمؤسسة ولا تمكنه من اكتشاف الأخطاء واتخاذ القرارات التمويلية والإجراءات التصحيحية اللازمة، وعليه فان اقتراحنا للوحة القيادة النموذجية للمؤسسة التي احتوت على مؤشرات التوازن المالي، مؤشرات المردودية، مؤشرات المديونية ومؤشرات

الاستقلالية المالية. تبين لنا أن هذه المؤشرات كانت فعالة في اتخاذ القرارات ومعرفة الوضعية الصحيحة للمؤسسة. ومنه أثبتت هذه الأداة (لوحة القيادة المقترحة) عدم فعالية لوحة القيادة بالمؤسسة، وذلك من خلال عدم مساهمتها في اتخاذ القرارات اللازمة وإيجاد الحلول الكفيلة والسليمة لإنعاش الحالة المالية للمؤسسة. لان الهدف الأساسي من وضع لوحة القيادة بالمؤسسة هو المقارنة بين الانجاز الحقيقي أو الفعلي والانجاز المتوقع لا للتنبؤ بالنتائج المستقبلية. ومنه يجب على مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء أن تعمل جاهدة للحفاظ على بقاءها والتوسع فيه، باستخدام مؤشرات كلية وشاملة لجميع أنشطة المؤسسة لتمكنها من التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات التمويلية الصائبة.

تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة وتقديم لوحة القيادة بمؤسسة الأعمال التكميلية للبناء وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث تتخلله أربعة مطالب. المبحث الأول جاء بتقديم عام حول المؤسسة، بما في ذلك من نشأة وتعريف وهيكل تنظيمي لها. أما المبحث الثاني فتناول شكل وتصميم لوحة القيادة بالمؤسسة وأهدافها، إضافة إلى تحليل النتائج المتحصل عليها من لوحة القيادة بالمؤسسة. أما الفصل الثالث والأخير فخصص لتقييم أثر وفعالية لوحة القيادة باتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة، مع اقتراح لوحة القيادة نموذجية للمؤسسة وتحليل نتائجها.

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

خاتمة

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تبني أدوات حديثة تساعد في الرقابة على سير مختلف أنشطتها، ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة كأهم أداة لذلك، حيث شملت دراستنا هذه على معرفة وتوضيح العلاقة بين هذه الأداة واتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في تحسين أو ترشيد القرارات التمويلية في مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء، للإجابة على هذه الإشكالية قسمت الدراسة إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي. عنون الفصل الأول بمفاهيم عامة حول اتخاذ القرارات التمويلية. أما الفصل الثاني تناول تقديم لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرارات التمويلية وأداة من أدوات مراقبة التسيير. أما الفصل الثالث والأخير فجاء بدراسة أثر لوحة القيادة باتخاذ قرار التمويل في مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء بورقلة.

توصلنا من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

1- نتائج الدراسة النظرية: قسمت الدراسة النظرية إلى فصلين. من نتائج هذه الدراسة مايلي:

- تتمثل مصادر التمويل في المؤسسة من المصادر الداخلية (مخصصات الاهتلاك، الاحتياطات، الأرباح المحتجز) والمصادر الخارجية (التمويل القصير والمتوسط والطويل الأجل)؛
- يعرف التمويل الداخلي على انه مقدرة المؤسسة على تغطية احتياجاتها المالية؛
- يتمثل التمويل الذاتي في التدفق النقدي (cash-flow) المتبقي بعد توزيع الأرباح، فهو يعطي للمؤسسة حرية الحركة؛
- يعاب على التمويل الذاتي بأنه يؤدي إلى إبطاء التوسع للمؤسسة مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة؛
- يعتبر التمويل الخارجي مكمل للتمويل الداخلي من أجل تغطية الاحتياجات المالية؛
- تتمثل معايير اختبار مصادر التمويل في معيار المردودية، التكلفة، التسديدات النقدية وفوائض التدفقات النقدية؛
- يعرف قرار التمويل بأنه تلك القرارات التي تعني باختيار المزيج المناسب من مصادر التمويل المختلفة، والتي تهدف إلى تعظيم قيمة حملة الأسهم. أو هو القرارات المرتبطة بميكل التمويل.
- ينقسم قرار التمويل إلى وعين من القرارات : قرارات تهتم بتحديد المزيج الملائم للتمويل قصير وطويل الأجل ، وقرارات تعني بتحديد أيها اثر نفعية للمؤسسة القروض القصيرة أو الطويلة الأجل؛
- يتأثر قرار التمويل بعدة عوامل منها: تكلفة المصادر المختلفة للتمويل وعنصر الملائمة؛
- يعرف القرار على انه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين؛

-عملية اتخاذ القرار تعني اختيار بديل معين من بين مجموعة البدائل؛

-تمر عملية اتخاذ القرار بالمراحل التالية: تحديد المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل

، تطبيق وتنفيذ البديل الذي تم اختياره وتقييم النتائج؛

-تعرف مراقبة التسيير على أنها مجموع الإجراءات والأعمال والوثائق الهادفة إلى مساعدة المسؤولين العاملين في

التحكم في أدائهم التسييري لبلوغ الأهداف المحددة؛

-تعد لوحة القيادة أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير فهي وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة توضح للمسيير

العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها . وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى

للدراسة؛

-للوحدة القيادة أربعة أنواع هي: لوحة القيادة الكلاسيكية، الإستراتيجية، المستقبلية وأخيرا لوحة القيادة

التسويقية؛

-تمر عملية إعداد لوحة القيادة بعدة مراحل هي : تحديد الأهداف، العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف،

اختيار المؤشرات الملائمة وأخيرا بناء لوحة القيادة واختيار التقسيم الملائم لها. وهذا ما يثبت صحة الفرضية

الثانية للدراسة؛

-يظهر تصميم لوحة القيادة في أربعة مناطق تتمثل في: منطقة المؤشرات الاقتصادية، منطقة النتائج، منطقة

الأهداف ومنطقة الانحرافات؛

-تظهر مؤشرات لوحة القيادة في شكل جداول، نسب، تمثيل بياني والعلامات الساطعة أي الإشارات والرموز؛

-ترتبط بلوحة القيادة عدة مفاهيم منها الفعالية، الأهداف، القيادة والمؤشرات.

-يشير المؤشر إلى معلومة رقمية مختارة هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية متقاربة عن معدلات وأنجاز المهام.

-يشترط في المؤشر أن تتوفر فيه الملائمة والموضوعية، الوفاء والموضوعية ، السرعة والسهولة.

-يوجد العديد من أنواع المؤشرات نذكر منها : مؤشرات النتائج ، مؤشرات القيادة، مؤشرات الوسائل، مؤشرات

الانجاز وأخيرا مؤشرات البيئة؛

-تظهر فعالية لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل من خلال حساب مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات المردودية؛

نتائج الدراسة الميدانية: تطرقنا في هذا الفصل إلى معرفة العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ قرار التمويل

بمؤسسة الأعمال التكميلية للبناء ، حيث قمنا بإعداد لوحة قيادة خاصة بالمؤسسة لشهر ماي الحالي 2011 مع

اقترح لوحة قيادة نموذجية سنوية للسنوات 2009، 2010 و2011. حيث توصلنا في هذا الفصل إلى النتائج

التالية:

-تحتوي لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة على مؤشرات مالية جزئية لا تكفي لاتخاذ القرارات اللازمة في المؤسسة؛

-تثبت لوحة القيادة النموذجية المقترحة عدم فعالية لوحة القيادة بالمؤسسة في اتخاذ القرارات التمويلية؛

-عدم اعتماد مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء أصلا على لوحة القيادة في اتخاذ قرارات التمويل. وهذا ما يثبت خطأ الفرضية الثالثة للدراسة؛

التوصيات: بعد إتمام هذه الدراسة ومعرفة شكل لوحة القيادة بالمؤسسة نقتح التوصيات التالية:

- 1 - ضرورة الفهم الجيد للوحة القيادة من طرف المسؤولين عنها؛
- 2 - إقامة دوريات تدريبية للمسيرين وتوعيتهم على كيفية إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة؛
- 3 - ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية على هذه الأداة باعتبارها أداة فعالة في مراقبة التسيير؛
- 4 - 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 - واقع لوحة القيادة في مراقبة تسيير المؤسسات الخدمية؛
- 2 - دور لوحة القيادة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية؛
- 3 - معوقات نظام لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

1 - المراجع باللغة العربية:

أ - الكتب:

- 1 أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- 2 جوتين محمد، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 3 جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، الإدارة المالية - مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 4 جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للصناعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 5 حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، جامعة القاهرة، 1994.
- 6 حادي ناصر عدون، معزوي ليندة ولهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 7 شمس الدين عبد الله شمس الدين، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق، 2005.
- 8 عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 9 عبد الغفار حنفي، رسمية زكي قرياقص، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 10 علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 11 علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 12 فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 13 كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 14 محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 15 محمد صالح الحناوي، نihal مصطفى فريد، و رسمية زكي قرياقص، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

- 16 محمد عبد الله عبد الرحيم ، حل المشاكل وصنع القرار ، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، 2007.
- 17 محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 18 مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 19 مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 20 المناصير سفيان خليل، القرارات المالية، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 21 منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل ، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998.
- 22 منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل وعبد الناصر نور، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، ط2، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، 2005.
- 23 ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 24 ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000.
- 25 نعيم نصير، الأساليب الكمية وبحوث العمليات في الإدارة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 26 وليد ناجي الحياي، البطمة محمد عثمان، التحليل المالي: الإطار النظري وتطبيقاته العلمية ، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع: الأردن، 1996.
- 27 لياس بن ساسي، قريشي يوسف، التسيير المالي- الإدارة المالية-، ج1، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 28 لياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي- الإدارة المالية-، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 29 ياغي محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2011.

ب - الرسائل الجامعية:

- 1 جطرش 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.
- 2 جلهاشمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، مذكرة ماجستير، تخصص النقود والمالية، جامعة سعد دحلب، غير منشورة، البليدة، 2006.
- 3 بن الضب علي، دراسة الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الاقتصادية المدرجة في البورصة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009.
- 4 جوسعيد رقية، دراسة الهياكل التمويلية للمؤسسات الكبيرة، الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2011.
- 5 جونيبي أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006.
- 6 زغود تبر، محددات التمويل للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2009.
- 7 سلفاوي بدر، فعالية سياسة التمويل في المؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، 2011.
- 8 سمويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مذكرة دكتورا، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
- 9 حقون سعد، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2002.
- 10 قريشي محمد الصغير، لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2004.

11 - لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2006/2005.

ج - المجالات:

1 - حادن عبد الوهاب، تحليل المقاربات النظرية حول أمثلية الهيكل المالي، مجلة الباحث، العدد 4، جامعة ورقلة 2006.

2 - يحيوي مفيدة، تحديد الهيكل المالي الأمثل في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 03.

د - الملتقيات:

1 - جوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة ، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، 14-15/04/2009.

2 - تمجدين نور الدين، أهمية مقارنة التدفقات كأساس في صناعة القرارات التمويلية ، الملتقى الدولي: صنع القرار في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، 14-15/04/2009.

3 - زغيب مليكة، بوجعادة الياس، دراسة صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة يومي: 14-15/04/2009.

2 - المراجع باللغة الفرنسية:

- 1- B-dereiath, control de gestion, ED dunod, 2eme, edition, paris, 2000
- 2- h . loning et autres, le contrôle de gestion: organisation et mise en ouvre, 2 édition, - - bdel Fattah Bouri, Gestation Financier, 2eme edition, Dar EL- Sfasc, 2007éd dunond ,paris 2000
- 3- Michel Leroy; le tableau de bord au service de l'entreprise; de uxieme tirage; éditions d'organisation; 2001.
- 4- N-guedj, le contrôle de gestion, ED d'organisation, 1995

- 5- P.Boisselier, contrôle **de gestion: courst application**, vuibert, 2eme edition, paris, 2001.
- 6- Patrick boisselier, **control de gestion**, collectionpqr serqet; paris 1999.
- 7- R.S.kaplan et D.P.Norton, **LE Tableau de Bord prospectif**, Traduit de l'américain par M.sperry, éd: organisation, 2001.

3 - المواقع الالكترونية:

- 1- [htt://www.9alam.com/forums/shwthread.php/2378](http://www.9alam.com/forums/shwthread.php/2378) تاريخ الاطلاع: 17/04/2012.
- 2- [htt://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?=599](http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?=599) تاريخ الاطلاع: 26/02/2012
- 3- [http//panoramix.univ-parisFr/Gregor](http://panoramix.univ-parisFr/Gregor)



SGP INDJAB

SOGECOR GROUPE CENTRE

BATISUD CES

SITUATION PHYSIQUE DES CONTRATS EN COURS D'EXECUTION

Filiale :

MOIS DE

avr-12

U=KDA (H,T)

Intitule de l'opération	Montant des engagements (marche&avenants)	maître d'ouvrage	délai global	ODS	délai consommé	Réalisa mois	RAR Fin mois	taux d'avancement des travaux en %	Observation
prestation menuiserie SH DP	22 750	SH RHOUEDDENOUSS	2 ANS	OUI	13 MOIS	327			
travaux d'etanchéité		APC BNI ILMAN M/SILA				905			
travaux d'etanchéité		BLOC GENDARMERIE BNI ILMAN M/SILA				451			
travaux menui, elect,plom,gaz,peint,vit,		50 LOGEMENT FNPOS BAMENDILE OUARGLA				13 535			
						15 218	0		

TABLEAU DE BORD mensuel Mois de Mai 2011

SGP :			INJAB							
EPE ou Groupe : BATISUD OUARGLA (ETRACOB)			SOGECOR							
en KDA										
N°	AGREGATS	Comptes	Mois		Evolution		Cumul		Evolution	
		SCF	Mai 2010	Mai 2011	Ecart en valeur	% évolution	Mai 2010	Mai 2011	Ecart en valeur	% évolution
1	Vente de Marchandises	700	8,898	330	-8,568	-96%	42,830	2,870	-39,960	-93%
2	Vente de produits finis ou intermédiaires	701 et 702			0	-			0	-
3	Vente de travaux	704			0	-			0	-
4	Vente d'étude	705 et 706	0	0	0	-	0	0	0	-
5	Autres (703 et 709)	-	0	0	0	-	0	0		
6	Chiffre d'Affaires = (1)+(2)+(3)+(4)+(5)	70	8,898	330	-8,568	-96%	42,830	2,870	-39,960	-93%
	Chiffre d'Affaires réalisé au sein du Groupe(*)		8,898	330	-8,568	-96%	42,830	2,870	-39,960	-93%
7	Production Stockée ou déstockée	72	0	0	0	-	0	0	0	-
8	Production immobilisée	73	0	0	0	-	0	0	0	-
9	Subventions d'exploitation	74	0	0	0	-	0	0	0	-
10	Production de la période =(6)+(7)+(8)+(9)		8,898	330	-8,568	-96%	42,830	2,870	-39,960	-93%
11	Achats consommés	60	3,018	1,167	-1,851	-61%	26,288	3,784	-22,504	-86%
12	dont Achats de marchandises vendues	600		0	0		0		0	
13	Matières premières	601	1,043	932	-111	-11%	13,319	1,814	-11,505	-86%
14	Achats et prestation de services	604	1,975	235	-1,740	-88%	12,969	1,970	-10,999	-85%
15	Services extérieur	61			0	-			0	-
16	Autres services extérieurs	62	0	0	0	-	0	0	0	-
17	Consommations de la période =(11)+(15)+(16)	-	3,018	1,167	-1,851	-61%	26,288	3,784	-22,504	-86%
18	Valeur ajoutée =(10)-(17)	-	5,880	-837	-6,717	-114%	16,542	33,007	16,465	100%
19	Charge du personnel	63	2,524	2,235	-289	-11%	13,076	11,723	-1,353	-10%
20	Impôts taxes et versements assimilés	64	167	66	-101	-60%	1,630	117	-1,513	-93%
21	Var. du BFR =(18)-(19)-(20)	-	3,189	-3,138	-6,327	-198%	1,836	21,167	19,331	1053%

	Autres Agrégats	Comptes SCF	Cumul		Evolution	
			à fin avril 11	à fin MAI 11	Ecart en valeur	% évolution
22	Découvert bancaire	519	16,765	12,642	-4,123	-25%
23	Créances clients (Montants bruts)	411	194,040	232,260	38,220	20%
24	Effectif Total	-	90	75	-15	-17%
	Dont permanents	-	72	57	-15	-21%

NB : Sous Réserve des modifications qui pourront intervenir,

BILAN T.C.R DU 01/01/2011 au 31/12/2011

N°Page : 1

Date - Tirage : 23/04/2012

Code	Libelle	Montant Période (N)	Montant Période (N - 1)
70	Ventes et produits annexes	1 339 398 830,06	
72	Variation stocks produits finis et en cours	-99 786 912,97	
73	Production immobilisée		
74	Subventions d'exploitation		
	I – Production de l'exercice	1 239 611 917,09	
60	Achats consommés	230 956 792,77	
61	Services extérieurs	418 079 822,59	
62	AUTRES consommations	82 657 552,59	
	II – Consommation de l'exercice	731 694 167,95	
	III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	507 917 749,14	
63	Chare de personnel	495 697 381,99	
64	Impôts et taxe et versement assimilés	24 691 982,95	
	IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-12 471 615,80	
75	Autres Produits opérationnels	10 673 015,17	
65	Autres charges opérationnelles	19 447 051,56	
68	Dotations aux amortissements, provisions ET pertes	37 230 742,36	
78	Reprise sur pertes de valeur ET provisions	18 422 577,77	
	V RESULTAT OPERATIONNEL	-40 053 816,78	
76	Produits financiers	1 665 548,29	
66	Charges financières	451 900,87	
	VI RESULTAT FINANCIER	1 213 647,42	
	VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	-38 840 169,36	
695	Impôts exigibles sur RESULTATS ordinaires		
692	Impôts différés sur résultats ordinaires		
	TO TAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 270 373 058,32	
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 309 213 227,68	
	VIII RESULTA DES ACTIVITES ORDINAIRES	-38 840 169,36	
77	Eléments extraordinaires (Produits) (A préciser)		
67	Eléments extraordinaires (charges) (A préciser)		
	IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
	X RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-38 840 169,36	
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		
	XI RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		
	Dont part des minoritaires (1)		
	Part du Groupe (1)		

PASSIF DU BILAN 01/01/2011 au 31/12/2011

N°Page : 1

Date - Tirage : 23/04/2012

Libelle	Montant Période (N)	Montant Période (N-1)
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	447 700 000,00	
Capital non appelé		
Primes et réserves /(réserves consolidées	34 792 361,70	
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence		
Résultat net / (résultat net part du grou	-38 840 169,36	
Autres capitaux propres - report à nouveau	1 313 941 416,34	
Part de la société consolidant		
Part des minoritaires		
TOTAL (I)	1 757 593 608,68	
Passif non -courants		
Emprunts et dettes financières	29 040 888,08	
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisé. D'avan	117 251 263,73	
TOTAL PASSIFS NON COURANTS (II)	146 292 151,81	
Passifs courants		
Fournisseurs et comptes rattachés	569 422 926,95	
Impôts	157 571 137,48	
Autres dettes	484 653 739,21	
Trésorerie passif	103 113 599,88	
TOTAL PASSIFS COURANTS (III)	1 314 761 403,52	
TOTAL GENERAL PASSIF	3 218 647 164,01	

Actif	Brut (N)	Amor / Prov. (N)	NET (N)	NET (N-1)
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition				
Immobilisations incorporelles	29 914,53	13 710,76	16 203,77	
Immobilisations corporelles	1 533 585 719,79	507 931 417,36	1 025 654 302,43	
Immobilisations en cours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence - entreprises associé	200 000,00		200 000,00	
Titres immobilisés autres que les titres immobilisés				
Titres représentatifs de droit de créance (obligatoire)				
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille				
Prêts et créances sur contrat de location-financier	207 991,10		207 991,10	
Dépôts et cautionnements versés	224 953 296,97		224 953 296,97	
Autres créances immobilisées (impôts différés actif)	10 272 796,75		10 272 796,75	
TOTAL ACTIF NON COURANT	1 769 249 719,14	507 945 128,12	1 261 304 591,02	
ACTIF COURANT				
Stocks en cours	759 838 845,26	81 167 882,87	678 670 962,39	
Clients	1 028 989 378,60	352 770 458,80	676 218 919,80	
Autres débiteurs	35 364 877,51		35 364 877,51	
Impôts	122 918 615,78		122 918 615,78	
Autres actifs courants				
Placements et autres actifs financiers courant	408 070,75		408 070,75	
Trésorerie	443 761 126,76		443 761 126,76	
TOTAL ACTIF COURANT	2 391 280 914,66	433 938 341,67	1 957 342 572,99	
TOTAL GENERAL ACTIF	4 160 530 633,80	941 883 469,79	3 218 647 164,01	

TABLEAU DES FLUS DE TRESORERIE DU 01/01/2011 au 31/12/2011	
---	--

N°Page : 1

Date - Tirage : 23/04/2012

Code	Libelle	NOTE	Montant (Période N)	Montant (Période N-1)
	Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
2	Encaissements reçus des clients		1 290 139 301,19	
3	Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 291 291 711,0	
4	Intérêts et autres frais financiers payés		-81 707 661,14	
5	Impôts sur les résultats payés			
	Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-82 860 070,95	
7	Flux de trésorerie lié a des éléments extraordinaires (A préciser)			
	Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-82 860 070,95	
	Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
10	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-15 515 240,95	
11	Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
12	Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
13	Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
14	Intérêts encaissés sur placements financiers			
15	Dividendes et quote-part de résultats reçus			
	Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-15 515 240,95	
	Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
18	Encaissements suite a l'émission d'actions			
19	Dividendes et autres distributions effectués			
20	Encaissements provenant d'emprunts			
21	Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
	Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
23	Incidences des variations des taux de change sur liquidités ET quasi -liquidités			
	Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-98 375 311,90	
25	Trésorerie et équivalents de trésorerie A l'ouverture de l'exercice		439 429 769,53	
26	Trésorerie et équivalents de trésorerie A la Clôture de l'exercice		341 054 457,63	439 429 769,53
	Variation de trésorerie de la période		-98 375 311,90	439 429 769,53
	Rapprochement avec le résultat comptable			



SGP INDJAB

SOGECOR GROUPE CENTRE
EPE ETRACOB SPA OUARGLA

SITUATION DE TRESORERIE DE Avril 2012

RUBRIQUES	MONTANT	
	Mars	CUMUL
SOLDE BANCAIRE DEBUT PERIODE	- 6 532 487	- 6 532 487
I - <u>RESSOURCES</u>		
-ENC. CREANCES NEES DE L'EXERCICE		-
-ENC. CREANCES ANTERIEURES	1 380 158	1 380 158
-ENCAISSEMENTS / AVANCES SUR APPROV, -ENCAISSEMENTS / AVANCES FORFAITAIRE -ENCAISSEMENTS MOBILISATIONS CREANCES(MDAP) -AUTRES ENCAISSEMENTS*	315 580	315 580
TOTAL DES RESSOURCES (I)	1 695 738	1 695 738
II - <u>EMPLOIS</u>		
-APPROVISIONNEMENTS -SERVICES -PERSONNEL -IMPÔTS ET TAXES -FRAIS FINANCIERS -FRAIS DIVERS -REMBOURSEMENT DETTES (CMT - FRS - FISCALES - PARAFISCALES ...) -AUTRES REMBOURSEMENT -REMBOURSEMENT AVANCES/AVAL -REMBOURSEMENT MOBILISATIONS, CREANCES/MDAP -DEPENSES D'INVESTISSEMENTS -AUTRES DECAISSEMENTS	2 851	2 851
TOTAL DES EMPLOIS (II)	2 851	2 851
VARIATION (I - II)	1 692 887	1 692 887
SOLDE BANCAIRE FIN DE PERIODE	- 4 839 600	- 4 839 600



SGP INDJAB
SOGECOR GROUPE CENTRE

TABLEAU DE RESULTAT ET AGREGATS DE GESTION De Mai 2012

KDA

RUBRIQUE	PREVISION DU MOIS	PREVISION CUMULEE	REALISATION DU MOIS	REALISATIONS CUMULEES	ECART MOIS	ECART CUMULE
70: VENTE DE MARCHANDISE		0		0	0	0
71: Activité propre	11 929	45 163	330	2 870	11 599	-42 293
72: Productions stockés				0	-	0
73: Production de l'entreprise P/elle-même				0	-	0
74: Prestation				0	0	0
TOTAL ACTIVITE (70+71+71bis+72+73+74)	11 929	45 163	330	2 870	-11 599	-42 293
C.A (70+71+74)	11 929	45 163	330	2 870	-11 599	-42 293
61:CONS DE MATIERE PREMIERES	5 964	22 579	932	1 814	-5 032	-22 579
62: Services	1 500	6 036	235	1 970	-1 265	-6 036
CONS INTERMEDIAIRES(61+62)	7 464	28 615	1 167	4 951	-6 297	-28 615
81 :VALEUR AJOUTEE	4 465	16 548	-837	-2 081	-5 302	-13 678
77: Produits divers				0	0	0
63: Frais de personnel	3 250	16 596	2 235	11 723	-1 015	-14 361
64 :Impôts et taxes	243	939	66	117	-177	-939
65: Frais Financiers	166	830	613	1 718	447	-830
66: Frais divers	120	720	30	135	-90	-720
68 :Dotations Aux Amortissements	187	748	187	1 111	0	-748
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	3 966	19 833	3 131	14 804	-835	-17 598
83 : RESULTAT EXPLOITATION	499	-3 285	-3 968	-16 885	-4 467	3 920
EFFECTIFS TOTAL DONT :			75	75	0	78
EFFECTIFS PERMANENTS			57	57	0	59
EFFECTIFS CONTRACTUELS			18	18	0	19

ACTIFS DU BILAN : 01/01/2010 au 31/12/2010	
---	--

N°Page : 1

Date - Tirage : 31/05/2011

Actif	Brut (N)	Amor / Prov. (N)	NET (N)	NET (N-1)
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles	609,614,857.65	115,733,294.69	493,881,562.96	487,595,280.03
Immobilisations en cours				2,451,400.00
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence - entreprises associé				
Titres immobilisés autres que les titres immobilisés				
Titres représentatifs de droit de créance (obligatoire)				
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille				
Prêts et créances sur contrat de location-financier				
Dépôts et cautionnements versés	24,055,913.52		24,055,913.52	12,811,544.13
Autres créances immobilisées (impôts différés actif)	2,480,317.00		2,480,317.00	2,480,317.00
TOTAL ACTIF NON COURANT	636,151,088.17	115,733,294.69	520,417,793.48	505,338,541.16
ACTIF COURANT				
Stocks en cours	445,503,225.24	13,925,360.56	431,577,864.68	179,193,799.24
Clients	275,339,514.93	146,876,848.94	128,462,665.99	104,754,995.33
Autres débiteurs	8,610,622.03		8,610,622.03	
Impôts	83,524,368.28		83,524,368.28	60,502,482.87
Autres actifs courants				
Placements et autres actifs financiers courant				
Trésorerie	259,122,210.64		259,122,210.64	340,975,604.26
TOTAL ACTIF COURANT	1,072,099,941.12	160,802,209.50	911,297,731.62	685,426,881.70
TOTAL GENERAL ACTIF	1,708,251,029.29	276,535,504.19	1,431,715,525.10	1,190,765,422.86

BATISUD OUARGLA 2010

PASSIF DU BILAN 01/01/2010 au 31/12/2010

N°Page : 1

Date - Tirage : 17/07/2011

Libelle	Note	Montant Période (N)	Montant Période (N-1)
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		447 700 000,00	447 700 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves //(réserves consolidées		2 111 555,55	2 111 555,55
Ecarts de réévaluation			
Ecarts d'équivalence			
Résultat net / (résultat net part du grou		-25 752 003,90	-5 567 812,74
Autres capitaux propres - report à nouveau		326 307 536,18	343 396 606,66
Part de la société consolidant			
Part des minoritaires			
TOTAL (I)		750 367 087,83	787 640 349,47
Passif non -courants			
Emprunts et dettes financières		1 011 592,68	
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisé. D'avan		48 676 131,14	13 479 299,99
TOTAL PASSIFS NON COURANTS (II)		49 687 723,82	13 479 299,99
Passifs courants			
Fournisseurs et comptes rattachés		335 671 268,03	225 607 775,54
Impôts		31 454 972,13	12 777 368,35
Autres dettes		158 839 909,38	122 733 013,25
Trésorerie passif		105 694 563,91	28 527 616,26
TOTAL PASSIFS COURANTS (III)		631 660 713,45	389 645 773,40
TOTAL GENERAL PASSIF		1 431 715 525,10	1 190 765 422,86

TABLEAU DES FLUS DE TRESORERIE DU 01/01/2010 au 31/12/2010	

N°Page : 1

Date - Tirage : 29/06/2011

Code	Libelle	NOTE	Montant (Période N)	Montant (Période N-1)
	Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
2	Encaissements reçus des clients		264,000,613.36	668,999,809.82
3	Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-398,440,143.12	-352,935,263.54
4	Intérêts et autres frais financiers payés		-7,870,940.04	-4,338,560.03
5	Impôts sur les résultats payés			
	Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-142,310,469.80	311,725,986.25
7	Flux de trésorerie lié a des éléments extraordinaires (A préciser)		-300.00	-839,520.03
	Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-142,310,769.80	310,786,466.22
	Flux de trésorerie provenant des activités d'Investissement			
10	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
11	Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
12	Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
13	Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		-11,250,369.39	1,208,982.02
14	Intérêts encaissés sur placements financiers			
15	Dividendes et quote-part de résultats reçus			
	Flux de trésorerie net provenant des activités d'Investissement (B)		-11,250,369.39	1,208,982.02
	Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
18	Encaissements suite a l'émission d'actions			
19	Dividendes et autres distributions effectués			
20	Encaissements provenant d'emprunts			
21	Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-5,459,202.08	-3,192,762.56
	Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-5,459,202.08	-3,192,762.56
23	Incidences des variations des taux de change sur liquidités ET quasi -liquidités			
	Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-159,020,341.27	308,802,685.68
25	Trésorerie et équivalents de trésorerie A l'ouverture de l'exercice		312,422,988.00	
26	Trésorerie et équivalents de trésorerie A la Clôture de l'exercice		153,402,646.73	312,422,988.00
	Variation de trésorerie de la période		-159,020,341.27	312,422,988.00
	Rapprochement avec le résultat comptable			