

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج \_ البويرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : العلوم التجارية

الموضوع:

دور لوحة القيادة في ترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة مخبر السكن و البناء للوسط  
وحدة - البويرة -

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية  
تخصص : مالية مؤسسة

تحت إشراف الأستاذ:

- د. علام عثمان

من إعداد الطالبان:

- بن عودة صبرينة
- علواش سعدية

اعضاء اللجنة المناقشة :

- الدكتور قاشي يوسف.....رئيسا
- الدكتور علام عثمان.....مشرفا
- الاستاذ كرمية.....مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014

## كلمة شكر

نشكر الله و نحمده الذي أماننا على هذا العمل المتواضع.  
وقبل أن نمضي نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمعبدة إلى اللذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...

إلى اللذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة  
إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.

و نوجه شكر خاص إلى الاستاذ علام عثمان  
الذي نقول له بشراك قول رسول الله ﷺ:

"إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ، ليطنون على معلم الناس الخير"  
كما أنني أتوجه بالشكر إلى كل من مدير مخبر السكن و البناء للوسط وحدة البويرة  
وكل العمال بالمخبر و اخص بالذكر محاسب المخبر السيد علواش نسيم و ذلك  
لتقديمهم لنا المعلومات اللازمة ونشكر أيضا مدير مكتبة العلوم الاقتصادية و  
التجارية وعلوم التسيير و ذلك لعمله على توفير الوسائل  
والظروف الملائمة للبحث.

كما اشكر كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد  
ولو بالكلمة الطيبة والابتسامة الصادقة.

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى  
من أحمل اسمه بكل فخر ومن أفتقده كثيرا  
و من يرتعش قلبي لذكره  
إلى روح أبي الطاهرة تغمده الله برحمته الواسعة"  
و إلى حكمتي وعلمي، إلى أدبي واطمي  
إلى طريقي المستقيم، إلى طريق الهداية  
إلى ينبوع الصبر والتفائل والأمل  
إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أمي الغالية  
و إلى سدي وقتي وملاذي بعد الله  
إلى من أثروني على أنفسهم  
إلى من علموني علم الحياة  
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إختي وأختي  
و إلى من كانوا ملاذي وملجئي  
إلى من تذوقتهم معهم أجمل اللحظات  
إلى من جعلهم الله أخوتي بالله صديقاتي أمال، صبرينة، عائشة، نجاة، نوال، رزيقة و  
إلى كل طلبة تخصص مالية مؤسسة.

سعدية

# الإهداء

أهدي عملي المتواضع إلى أعمز مخلوقين على قلبي في هذا الوجود،  
إلى من لهما الفضل في تربيتي وتعلمي، إلى من دفعاني دوماً إلى الأمام ومنحاني  
القدرة على المواصلة: أمي الحبيبة و أبي الغلي حفظهما الله وأطال في عمرهما.  
إلى اختي و اخوتي و الى الأهل والأقارب  
و إلى صديقاتي العزيزات: سعاد، نجاد، نوال ، عائشة ، رزيقة .  
إلى جميع طلبة مالية مؤسسة.

صبرينة

# فهرس الموضوعات

## الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
V	كلمة شكر
II	الإهداء
V	الفهرس
IX	قائمة الجداول والاشكال
ا-هـ	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: إتخاذ قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية</b>
02	تمهيد
03	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة الاقتصادية
03	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية
04	المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
06	المطلب الثالث: الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية
08	المبحث الثاني: ماهية التمويل في المؤسسة الاقتصادية
08	المطلب الأول: حاجة المؤسسات الاقتصادية للتمويل
09	المطلب الثاني: مصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية
20	المطلب الثالث: آليات اختيار مصادر التمويل وأهم العوامل المؤثرة عليه
23	المبحث الثالث: عملية إتخاذ القرار
23	المطلب الأول: مفهوم القرار وخطوات إتخاذه
25	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات والصعوبات التي تعترضها
27	المطلب الثالث: تصنيفات القرارات والنماذج المساعدة في إتخاذها
29	المبحث الرابع: قرار التمويل والهيكل التمويلي الأمثل.
29	المطلب الأول: مفهوم قرار التمويل والمعلومات الملائمة له
31	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في قرار التمويل.
31	المطلب الثالث: الهيكل التمويلي الأمثل
35	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: لوحة القيادة ودورها في ترشيد قرار التمويل</b>

37	تمهيد
38	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة
38	المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة وخصائصها
42	المطلب الثاني: مبادئ وضع لوحة القيادة والوظائف الأساسية لها
43	المطلب الثالث: أهمية وأنواع لوحة القيادة.
47	المبحث الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة وطرق عرضها.
47	المطلب الأول: مراحل تصميم لوحة القيادة.
50	المطلب الثاني: طرق عرض لوحات القيادة
53	المطلب الثالث: العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحات القيادة
54	المبحث الثالث: مؤشرات لوحة القيادة ودورها في ترشيد قرار التمويل
54	المطلب الأول: مفهوم المؤشر وأنواعه
56	المطلب الثاني: كيفية بناء المؤشر واليات اختياره
57	المطلب الثالث: دور لوحة القيادة في ترشيد قرار تمويل
60	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط وحدة البويرة</b>
62	تمهيد
63	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة المخبر الوطني للسكن والبناء للوسط
63	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها
63	المطلب الثاني: مجالات أنشطة المؤسسة ومهامها
65	المطلب الثالث: مديرية الوحدة للمؤسسة وهيكلتها التنظيمي
67	المبحث الثاني: لوحة القيادة بمؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط وحدة البويرة
67	المطلب الأول: لوحة القيادة في مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط
69	المطلب الثاني: أهداف لوحة القيادة في المؤسسة
70	المطلب الثالث: إعداد لوحة القيادة في المؤسسة.
71	المبحث الثالث: تقييم وتحليل نتائج لوحة القيادة بالمؤسسة.
71	المطلب الأول: تحليل نتائج لوحة القيادة.
72	المطلب الثاني: دور لوحة القيادة باتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة.
72	المطلب الثالث: تقييم فعالية لوحة القيادة بالمؤسسة

74	خلاصة
76	خاتمة عامة
81	قائمة المراجع

**قائمة**  
**الجداول والأشكال والملاحق**

أ. قائمة المخططات و الأشكال:

الرقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
19	مصادر التمويل في المؤسسة	المخطط رقم (1-1)
22	معايير المفاضلة بين البدائل التمويلية	المخطط رقم (1-2)
48	مراحل تصميم نظام لوحات القيادة	المخطط رقم (2-3)
52	دائرة نسبية توضح توزيع المبيعات حسب أماكن الاستلام	الشكل رقم (2-1)
52	مدرج تكراري يوضح التطور السداسي للإنتاج	الشكل رقم (2-2)
53	منبهات تقييم الأداء	الشكل رقم (2-3)
66	الهيكل التنظيمي	المخطط رقم (3-4)

ب. قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
41	خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى	الجدول رقم (2-1)
45	الشكل العام للوحة قيادة مركز مسؤولية.	الجدول رقم (2-2)
46	مثال للوحة القيادة المالية	الجدول رقم (2-3)
71	لوحة قيادة	الجدول رقم (3-4)

ج- قائمة الملاحق:

العنوان	الملاحق
لوحة القيادة السنوية	الملاحق الاول
لوحة القيادة الملخصة السنوية	الملاحق الثاني
لوحة قيادة الإدارة العامة	الملاحق الثالث
لوحة قيادة قسم محاسبة ومالية	الملاحق الرابع

مقدمة عامة

تعتبر المؤسسة بمختلف أصنافها النواة الرئيسية داخل النشاط الاقتصادي، فهي عبارة عن مجموعة من الوسائل المالية و المادية و البشرية التي تتعامل مع بعضها بعضاً من أجل تحقيق هدف معين ، وبالتأكيد فإن حسن إدارتها تخطيطاً، و تنظيمياً، و مراقبةً، يمثل مصدر فعاليتها و كفاءتها واستمراريتها.

تمارس المؤسسة وظائف عديدة ومتنوعة، وتعتبر وظيفة التمويل من أبرز و أهم هذه الوظائف، إذ أنه من خلالها يتحدد مستقبل المؤسسة ومدى استمراريتها والعديد من المهام الأخرى، فلهذه الوظيفة دور حاسم في نجاح المؤسسة فلا يمكن لأي مؤسسة ممارسة أنشطتها من إنتاج وتسويق وغيرها من الوظائف الأخرى دون توفير الأموال اللازمة لتمويلها، ويعد قرار التمويل أحد أهم وأصعب القرارات التي تواجه المسير المالي في ظل محدودية البدائل المتاحة كما يؤثر هذا القرار على نجاح المؤسسة واستمرارها، ويتعلق قرار التمويل بتحديد السياسة التمويلية الملائمة التي تضمن التوازن بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية، فهو قرار استراتيجي للمؤسسة يبرز مدى كفاءة متخذه من خلال حسن اختيارهم لمصادر التمويل الملائمة لطبيعة المشروع، واختيار أحسنها واستخدامها استخداماً مماثل بما يتوافق مع تحقيق أكبر عائد بأقل خطر وتكلفة ممكنة.

وفي ظل التطورات التي يشهدها العالم وكثرة المتغيرات الاقتصادية وجد مسيري المؤسسات الاقتصادية أنفسهم أمام ضرورة استعمال أدوات تحليل، وتلخيص حديثة تأخذ بعين الاعتبار التطورات والمستجدات والحاجات المستقبلية للمؤسسات وتمكنهم من رسم سياساتهم واتخاذ مختلف قراراتهم، وتعتبر لوحة القيادة من أهم التقنيات الإدارية الحديثة الأكثر اهتماماً في تسيير المؤسسات فهي قادرة على تلبية الضروريات الحديثة لعملية التسيير، فقد أثبتت وجودها كأداة للقيادة والضبط كما أنها تعكس الصورة الحقيقية للمؤسسة وتوفر معلومات آنية وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة وتمكنهم من المتابعة و التحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات، فهي ترافق المسير طيلة سير وتسييره للمؤسسة بحيث تتجاوز بذلك مجرد كونها أداة لمتابعة ومعاينة نتائج معينة بل تتعدى ذلك إلى كونها أداة تساعد بإتخاذ القرارات ومعرفة أسباب الانحرافات.

## ✓ طرح الإشكالية:

انطلاقاً مما سبق تمت صياغة الإشكالية التالية:

كيف يمكن للوحة القيادة ترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية؟ وما واقع ذلك في مخبر السكن والبناء للوسط وحدة البويرة؟.

### ✓ التساؤلات الفرعية:

على ضوء الإشكالية السابقة قمنا بطرح التساؤلات التالية:

- 1- ما المقصود بقرار التمويل؟
- 2- كيف يمكن للمؤسسات أن تصمم نظام لوحة القيادة خاص بها؟
- 3- ما مدى تأثير لوحة القيادة في اتخاذ القرار التمويلي بمؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط-وحدة البويرة-؟

### ✓ الفرضيات:

- 1- يتعلق قرار التمويل بتحديد السياسة التمويلية الملائمة التي تضمن التوازن بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية
- 2- تقوم المؤسسة بتصميم نظام لوحة القيادة بالاعتماد على جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف.
- 3- للوحة القيادة دور في اتخاذ القرار التمويلي بمخبر السكن والبناء للوسط وحدة البويرة.

### ✓ مبررات اختيار الموضوع:

- 1- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع لوحة القيادة.
- 2- الحاجة الملحة إلى تشجيع هذا النوع من البحوث نتيجة افتقار المكتبات لهذا النوع من الدراسات النظرية والميدانية، وبهذا يمكن الاستفادة منها والاعتماد عليها مستقبلا في الأبحاث.

### ✓ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- معرفة مدى اعتماد المؤسسات على نظام لوحات القيادة.
- 2- تحليل وتفسير الدور الذي تلعبه لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية ومدى قدرتها على المساهمة باتخاذ القرارات.
- 3- الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي فيما يخص لوحات القيادة.

## ✓ أهمية الدراسة:

1- التعريف بلوحة القيادة.

2- وإبراز ضرورة الاعتماد عليها بالمؤسسات الاقتصادية.

## ✓ المنهج المتبع في الدراسة:

للإجابة على إشكالية واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج رئيسي، و اعتمدنا منهج التحليل كمنهج مساعد.

## حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في المجال المكاني و الزماني:

**المجال المكاني:**فيما يخص الإطار المكاني للدراسة ميدانية فإنها قد تمت بمؤسسة مخبر السكن و البناء للوسط وحدة البويرة .

والتي سيتم التعرف عليها في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة.

**المجال الزماني:** أما فيما يخص الإطار الزماني فقد دامت مدة الدراسة في الفترة ما بين 2015/01/15 الى 2015/04/23.

## ✓ الدراسات السابقة:

لقد تم اعتماد على العديد من الدراسات السابقة التي ساعدتنا في اختيار موضوعنا هذا ومن أهم هذه الدراسات:

1- دراسة فاطمة قويدر بعنوان قرار التمويل كأداة لاستمرارية المشاريع الاستثمارية دراسة حالة شركة Cap-ti للخدمات الاستثمارية مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012، حيث خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة ترشيد قرار التمويل عن طريق تحليل علمي ودقيق للبدائل التمويلية المتاحة ودراسة تأثيره على المشاريع الاستثمارية.

2- دراسة بلهاشمي جيلالي طارق بعنوان لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي مذكرة ماجستير جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، خلصت هذه الدراسة إلى ان لوحة القيادة دعامة في التسيير فهي تحث المسؤولين على دراسة القرارات التصحيحية الممكنة في حالة الانحراف عن الأهداف.

3- بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2009، خلصت هذه الدراسة إلى أن لوحة القيادة من الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة وهي تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية.

- من خلال هذه الدراسات حاولنا ربط بين قرار التمويل و لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية.

### ✓ هيكل الدراسة:

قصد الإمام بمختلف تطلعات هذه الدراسة، قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول استهلكت بمقدمة وتلتها خاتمة تضمنت نتائج الدراسة وذلك كالتالي:

**الفصل الأول:** بعنوان اتخاذ القرار التمويلي في المؤسسة الاقتصادية والذي تضمن نظرة عامة حول المؤسسة الاقتصادية وحاجتها إلى التمويل بالإضافة إلى مختلف مصادر التمويل التي تلجأ إليها التغطية احتياجاتها، كما تناولنا عملية اتخاذ القرار بتطرق إلى مفهوم القرار وخطوات اتخاذه والصعوبات التي تعترضه بالإضافة إلى مختلف تصنيفاته كما تطرقنا أيضا إلى قرار التمويل والعوامل المؤثرة فيه وإلى الهيكل التمويلي أمثل وخصائصه.

**الفصل الثاني:** بعنوان لوحة القيادة ودورها في ترشيد قرار التمويل وتضمن هذا الفصل مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة بما فيها خصائصها ومبادئ وضعها والوظائف الأساسية لها، أهميتها وأنواعها بالإضافة إلى مراحل تصميمها وطرق عرضها العوامل المساعدة على نجاحها كما تناولنا مؤشرات لوحة القيادة ودورها في ترشيد قرار التمويل بالتطرق إلى مفهومها وأنواعها وآليات اختيارها بالإضافة إلى مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ قرارات التمويل.

**الفصل الثالث:** بعنوان دراسة حالة مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط وحدة البويرة، يعتبر هذا الفصل محاولة لتجسيد وتطبيق أهم النقاط التي تم التطرق إليها في الجانب النظري من هذه الدراسة من خلال دراسة حالة مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط، وهذا من خلال التعريف بالمؤسسة وطريقة إعداد لوحة القيادة وأهدافها وتشكلها وتحليل نتائجها لمعرفة دورها في ترشيد قرار التمويل .

## ✓ صعوبات البحث:

لا يخلو أي بحث علمي من صعوبات، وأهم الصعوبات التي تلقيناها هاهي:

- نقص المراجع المتخصصة فيما يتعلق بلوحة القيادة.
- صعوبة العثور على مؤسسة لإسقاط الجانب النظري عليها نظرا لعدم اعتماد معظم المؤسسات على لوحة القيادة.

الفصل الأول:

إتخاذ قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية

## تمهيد:

شغلت المؤسسة الاقتصادية منذ ظهورها، كشكل من أشكال تنظيم النشاط الاقتصادي حيزاً معتبراً في كتابات وأعمال الاقتصاديين باعتبارها النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي عبارة عن وحدة تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي .

و يعتبر التمويل حجر الأساس في المؤسسة الاقتصادية، فهي تحتاج أثناء ممارسة نشاطها إلى أموال من أجل تمويل استثماراتها الجديدة وأنشطتها الاقتصادية ولضمان استمرار المنشأة ونجاحها يتوجب على الإدارة اتخاذ العديد من القرارات ويعتبر قرار التمويل من أهم هذه القرارات.

ولالإلمام بالمفاهيم المتعلقة باتخاذ القرار التمويلي في المؤسسة الاقتصادية اعتمدنا على أربعة مباحث:

**في المبحث الأول:** قدمنا نظرة عامة حول المؤسسة الاقتصادية تطرقنا من خلاله إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى تصنيفاتها ووظائفها.

**أما المبحث الثاني:** تضمن ماهية التمويل بالمؤسسة الاقتصادية من خلاله التطرق إلى حاجة المؤسسات الاقتصادية للتمويل ومختلف مصادره وآليات اختيارها.

**والمبحث الثالث:** تضمن عملية اتخاذ القرار تطرقنا من خلاله إلى مفهومها وخطوات اتخاذها وتصنيفاته والنماذج المساعدة في اتخاذها.

**والمبحث الرابع:** تضمن القرار التمويلي والهيكل الأمثل له تطرقنا من خلاله إلى مفهوم قرار التمويل والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى خصائص والهيكل التمويلي الأمثل.

## المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة الاقتصادية

نتعرض في هذا المبحث إلى مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية ومعايير تصنيفات المؤسسات كما سوف نتطرق لأهم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية

شغلت المؤسسة الاقتصادية منذ ظهورها، كشكل من أشكال تنظيم النشاط الاقتصادي حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين باعتبارها النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي وفيما يلي سنعرض أهم تعاريف:

#### أولا: التعريفات المختلفة التي أعطاها الاقتصاديون للمؤسسة الاقتصادية

- المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.
- المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع<sup>1</sup>.
- المؤسسة هي المنظمة التي تجمع عناصر الإنتاج والتي تنظمها بالشكل الذي تقوم به (الإنتاج)<sup>1</sup>.

#### ثانيا: التعاريف الحديثة للمؤسسة الاقتصادية:

- " تعرف على أنها منظمة تتكون من مجموعة أشخاص مجتمعين من أجل الوصول إلى أهداف معينة، كل منظمة لها أنظمة، معايير وقيم، تقوم بوضع مجموعة عقوبات ومكافآت لجعل عناصرها يتقيدون بما تنتظر المنظمة من المساهمين فيها"<sup>2</sup>.
- المؤسسة الاقتصادية هي الوحدة الإنتاجية التي تقوم على أساس العمل الجماعي للعمال، والموردين بالموجودات المادية والمالية والتي تهدف إلى مزاولة الإنتاج<sup>3</sup>.
- المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي: "هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة".
- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998، ص 10.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 17

<sup>3</sup> - صمويل عبودة، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982، ص 59-60.

<sup>4</sup> - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2006، ص 24.

- المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج تعريف شامل للمؤسسة حيث أنها ذلك التنظيم الذي يقوم بجمع بين الوسائل المادية والمالية والبشرية من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

### المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

تأخذ المؤسسة الاقتصادية أشكالاً متعددة، يتم تصنيفها حسب معايير مختلفة نذكر أهمها:

#### أولاً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني:

طبقاً لهذا المعيار فإنه يمكن توزيع المؤسسات إلى قسمين: مؤسسات خاصة أي تخضع للقانون الخاص، ومؤسسات عامة أو عمومية أي تابعة لدولة أو القطاع العام وتخضع للتشريعات الخاصة به.

#### 1- المؤسسات الفردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته ولهذا النوع من المؤسسات مزايا منها:

- السهولة في التنظيم أو الإنشاء
- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، وهذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة وجد ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن.
- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار، كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء .

#### 2- شركات: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لأقسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة.

وتنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

- شركات الأشخاص: كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة
- شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم والشركات المساهمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مجّد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار حزام، لبنان، ط1، 2002، ص 14.

<sup>2</sup> - عمر صخري، مرجع سابق، ص 26-27.

ثانيا: تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم

- من أهم المعايير المعتمد عليها في هذا النوع من التصنيف هو عدد العمال وهنا تختلف تقسيمات المختصين للمؤسسات، حيث نجد من يميز بين 5 أنواع وهناك البعض الآخر يميز بين 4 والبعض الآخر ثلاثة أنواع فقط.

1- المعتمدين على تصنيف المؤسسات إلى خمسة أنواع:

- من 0 إلى 9 عمال المؤسسات المصغرة: les toutes petites entreprises TPE
- من 10 إلى 49 عامل: les petites entreprises PE الصغيرة
- من 50 إلى 499 عامل: les moyennes entreprises ME المتوسطة
- من 500 إلى 999 عامل المؤسسات الكبيرة GE les grandes entreprises
- بداية من 1000 عامل المؤسسات الكبيرة جدا les toutes grands entreprises TGE

2- أما التصنيف الثاني فيصنفها إلى أربعة أنواع هي:

- المؤسسات المصغرة: من 1 إلى 9 عمال
- المؤسسات الصغيرة: من 10 إلى 199 عامل
- المؤسسات المتوسطة: من 200 إلى 499 عامل
- المؤسسات الكبيرة: من 500 فما فوق

- عادة ومن أجل التبسيط يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا يفوق عدد عمالها 499 بينما المؤسسات الكبيرة يفوق عدد عمالها 499.

ثالثا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي:

- يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه، وعليه نميز هذه الأنواع<sup>1</sup>:

1- المؤسسات الصناعية: هي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات

<sup>1</sup> اغول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية لنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008، ص ص 17-18.

غذائية وصناعية مختلفة، بالإضافة إلى صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقة وغيرها (الصناعات الاستخراجية).

## 2 - المؤسسات الفلاحية:

هي تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها وتربية المواشي بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

## 3- المؤسسات الخدمية:

هي المؤسسات المنتجة للخدمات (التوزيع، النقل، السياحة، البنوك، التأمين)<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية

سنتناول الوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في تحسين أداء المؤسسة وتمثل هذه الوظائف فيما

يلي:

### 1- الوظيفة المالية:

هي عبارة عن مجموعة مهام وعمليات، تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، وفي إطار محيطها المالي، وذلك بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وبعد تحديد حاجاتها تأتي عملية اتخاذ القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها<sup>2</sup>.

### 2. وظيفة التسويق:

يعرف التسويق على أنه تحليل وتنظيم وتخطيط ورقابة موارد المؤسسة وأوجه نشاطها المتعلقة بالمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي يهدف إرضاء احتياجات ورغبات ومطالب المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي كهدف أساسي للمؤسسة والذي عن طريقه تتحقق أرباحها.

<sup>1</sup> - غول فرحات ، مرجع سابق ، ص ص 18-19.

<sup>2</sup> - ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص 259.

يشكل التسويق حلقة وصل بين المؤسسة والسوق أو المستهلك. تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأية مؤسسة وعامل محدد لنجاحها

### 3. وظيفة الإنتاج:

تعتبر من الوظائف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية سواء كانت صناعية، زراعية أو خدمية، والنشاط الإنتاجي للمؤسسة يضمن التوفيق بين عوامل الإنتاج (العمل، رأس المال) من أجل الحصول على سلع وخدمات قادرة على التنافس.

تشكل وظيفة الإنتاج من مجموعة من العمليات المعقدة والتي تتطلب وسائل بشرية، مالية ومعلوماتية وتكنولوجية يجب تنظيمها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### 4. وظيفة التمويل:

هي مجموعة من المهام والعمليات، تعمل على توفير مختلف عناصر المخزونات المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة، والمقصود بتوفير مختلف عناصر المخزون الشراء والاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة، سواء الإنتاجية أو البيعية في إطار متناسق وفي الوقت المطلوب<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: ماهية التمويل في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر التمويل من أولويات المؤسسة الاقتصادية لمزاولة نشاطها، ومن خلال مبحثنا هذا سنتناول حاجة المؤسسة إلى التمويل ومصادر التمويل في المؤسسة وأهم العوامل المؤثرة على هذه المصادر.

### المطلب الأول: حاجة المؤسسات الاقتصادية للتمويل

تحتاج المؤسسات الاقتصادية للتمويل من أجل ضمان مزاولتها لنشاطها.

#### 1. معنى الحاجة إلى التمويل:

إن حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى التمويل معناها الحاجة إلى زيادة نشاطها أو المحافظة عليه من خلال زيادة رأسمالها المتداول أو من يشاركها بالأموال التي قد لا تتوفر لديها، أو لدى من يعطيها المال

<sup>1</sup> - غول فرحات، مرجع سابق، ص ص 91-139.

## 2. حاجات المؤسسات الاقتصادية :

يمكننا تقسيم حاجات المؤسسات الاقتصادية سواء كانت تجارية، صناعية، خدمية أم زراعية، وسواء كانت في القطاع العام أم في القطاع الخاص إلى قسمين :

**1.2. القسم الأول:** حاجات تتعلق بتمويل رأس المال الثابت كمشراء الآلات والمعدات، والعقارات، أي أن المقصود من ذلك هو الحاجة إلى الأصول الثابتة ومصادر الإنتاج، وهي حاجات طويلة الأجل تحتاج لتمويل طويل الأجل (أكثر من 3 سنوات)

**2.2. القسم الثاني:** حاجات طارئة تتعلق بتغطية رأس المال المتداول، وهو الجزء الذي تحتفظ به في حالة سيولة لاستخدامه في تشغيل رأس المال الثابت والقيام بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة ولذا يعبر عنه برأس المال العامل، ومدة هذا التمويل تمتد إلى سنتين.

**3. الغرض من الحاجة للتمويل:** إن الغرض من الحاجة إلى التمويل هو إلى أي مجال أو نشاط ستوجه المؤسسة الاقتصادية الأموال التي تطلبها من مصادرها، والقاعدة الأساسية أن يكون الغرض داخلا في النشاط العادي للمؤسسة الاقتصادية أو مكملا له على أقل تقدير<sup>1</sup>.

## 4. مفهوم التمويل في المؤسسات الاقتصادية

يقتضي إنتاج سلعة أو خدمة معينة ضرورة تعيين عمال ومديرين وشراء مواد أولية وآلات وتجهيز الموقع للإنتاج، وهو ما يسمى في لغة التمويل بالاستثمار في الأصول، ويقابل ذلك ضرورة توفير النقدية اللازمة من المصادر المختلفة لتمويل الاستثمارات السابقة، وعندما تبدأ المؤسسة في بيع منتجاتها، يؤدي ذلك إلى توليد النقدية وخلق القيمة في الشركة وبالتالي تصل هذه الأخيرة إلى الهدف النهائي من وراء إنشائها، وهو ما يعكس أثره على الميزانية الخاصة بالمؤسسة، وتعتبر الميزانية عن الأصول الموجودة في الشركة في لحظة معينة، وكذا تعبر عن مصادر التمويل المختلفة، والمستخدم في تمويل الأصول<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مهدي ميلود، مداخلة بعنوان "أدوات التمويل المصرفي اللاربوية ودورها في دعم المؤسسات الاقتصادية" الملتقى الدولي حول "سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات، دراسة حالة الجزائر والدول النامية" كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 21-22 نوفمبر 2006، ص ص 3-4.

<sup>2</sup> - جبار محفوظ وآخرون، مداخلة بعنوان "إستراتيجية اللامساواة كنموذج تمويلي معاصر"، ملتقى دولي سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات، دراسة حالة الجزائر والدول النامية" كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، عمان، الأردن، 21-22 نوفمبر 2006، ص 6.

كما يعرف التمويل في المؤسسة الاقتصادية بأنه "عملية تجميع مبالغ مالية وجعلها في حوزة المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة"<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا على أنه عملية البحث عن مصادر التمويل والاختيار بينها والتقريب بخصوص الميزج الأفضل منها، وهذا بعدما تنتهي إدارة المؤسسة من تحديد كمية ونوعية احتياجاتها من الأموال، يبقى عليها أن تقرر مصادر التمويل التي عليها أن تختارها<sup>2</sup>.

التمويل هو تغطية الاحتياجات المالية للمؤسسة، سواء كانت متعلقة بالاستثمار أو بالاستغلال بمصادر التمويل سواء كانت داخلية أو خارجية<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: مصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية

تواجه المؤسسة في مراحل حياتها مشكلة تتمثل في التكيف مع المحيط المالي وإيجاد التوفيق المناسبة لتشكيل مصادر التمويل وهذا لضمان تغطية احتياجاتها المالية.

وبشكل عام نستطيع القول أن مصادر التمويل المتاحة لأي منشأة اقتصادية هي:

- مصادر التمويل الداخلية و مصادر التمويل الخارجية .

#### أولا: مصادر التمويل طويلة الأجل

وفيما يلي مصادر التمويل طويلة الأجل:

#### 1- مصادر التمويل الداخلي:

##### أ. مفهوم التمويل الداخلي :

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

<sup>1</sup> - دالي المياء، مداخلة بعنوان "مساهمة بورصة الجزائر في تمويل المؤسسة الاقتصادية العمومية"، ملتقى دولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات

والمؤسسات دراسة حالة الجزائر والدول النامية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 21-22 نوفمبر 2006، ص 03

<sup>2</sup> - مفلح مجد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، دار جنادين لنشر التوزيع، ط1، 2006، ص 149.

<sup>3</sup> - الياس بن ساسي و. يوسف قريشي، "التسيير المالي والتحليل المالي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 80.

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 الاستثماري.

## 2. مصادر التمويل الداخلي: تتمثل مصادره في:

- مخصصات الاهتلاك

- الاحتياطات

- الأرباح المحتجزة<sup>1</sup>.

### أ. مخصصات الاهتلاك:

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

### ب. الاحتياطات :

تتمثل في مبالغ يتم تحييبها من الأرباح المحققة لتدعيم المركز المالي للمؤسسة أو لمواجهة خسائر محتملة الوقوع

وتكون من نتيجة أعمال المؤسسة.<sup>2</sup>

### ج. 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 الممتازة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - منير شاكور مجيد، التحليل المالي، مدخل لصناعة القرارات، دار وائل للنشر، عمان ط2، 2005، ص 289.

<sup>2</sup> عاطف وليم اندراوس، التمويل والادارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، مصر 2007، ص380.

<sup>3</sup> - منير شاكور مجيد، مرجع سابق، ص 291.

وبصفة عامة يمكن القول أن مصادر التمويل الداخلي تتمثل في التمويل الذاتي، الذي يعد من مصادر التمويل الداخلية الأكثر إتاحة لتغطية مختلف الاحتياجات المالية في المؤسسة.

### 3. تعريف التمويل الذاتي:

يعرف التمويل الذاتي بالفائض النقدي المتولد عن نشاط المؤسسة لاستغلال والذي يبقى بحوزتها بصفة دائمة نوعا ما، حيث يمثل الادخار الداخلي المسجل بواسطة نشاط المؤسسة والموجه لتمويل استثماراتها حسب عدة أشكال الاستثمارات التعويضية، استثمارات النمو.... الخ) أو لتغذية وإثراء الأصول الخاصة.

#### أ. أنواع التمويل الذاتي

##### ➤ التمويل الذاتي الإجمالي (ت.ذ.إ):

يتمثل التمويل الذاتي الإجمالي في رصيد الطاقة التمويلية الذاتية بعد تسديد قسط أرباح الأسهم العائدة للمساهمين

$$\text{ت.ذ.إ} = \text{ط ت ذ} - \text{أرباح الأسهم المدفوعة خلال الدورة}$$

حيث ان:

ط ت ذ = الفائض الاجمالي للاستغلال + نواتج اخرى محصلة (باستثناء نواتج التنازل على عناصر الاصول) -

تكاليف اخرى مدفوعة

##### ➤ التمويل الذاتي الصافي (ت ذ ص):

يساوي التمويل الذاتي الصافي إلى التمويل الذاتي الإجمالي مطروحا منه التمويل الذاتي للبقاء

$$\text{ت.ذ.ص} = \text{ت ذ إ} - \text{مخصصات الاهتلاكات والمؤونات للدورة}$$

ب. مزايا وعيوب التمويل الذاتي:

✓ مزايا التمويل الذاتي:

- استقلالية المؤسسة اتجاه المؤسسات المصرفية

- تقوية الاستقلالية المالية للمؤسسة
- إمكانية تجديد الاستثمارات
- في حالة التضخم، إذا تم إدراج تكلفة التمويل في الأسعار، تصبح التكلفة منعدمة.

#### ✓ عيوب التمويل الذاتي:

- عدم رضا المساهمين بسبب تدني أقساط الأرباح الموزعة عليهم
- يؤدي التمويل الذاتي المرتفع إلى ضعف مردودية الاستثمارات الأقل استعمالاً
- يتسبب التمويل الذاتي في رفع الأسعار مما يقلل من المكانة التنافسية للمؤسسة
- في الأخير نستطيع القول أن تدفقات التمويل الذاتي مصدرها الفعالية الاقتصادية والتجارية للمؤسسة<sup>1</sup>.

#### 4. مزايا وعيوب التمويل الداخلي:

للتمويل الداخلي مزايا وعيوب سنتناولها فيما يلي:

##### أ. مزايا التمويل الداخلي:

- التمويل الداخلي يعطي المنشأة حرية الحركة وشبه استقلال كلي عن المالكين والغير وقد يؤثر ذلك على الربحية وذلك عن طريق تخفيض الفوائد الواجبة الدفع على الديون الخارجية.
- تدعم الأرباح المحتجزة المقدرة الافتراضية للوحدة عن طريق زيادة حقوق الملكية.

##### ب. عيوب التمويل الداخلي:

- يؤدي الاعتماد على التمويل الداخلي فقط إلى إبطاء التوسع مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة.
- قد لا تهتم الإدارة بدراسة مجالات استخدام الأموال الذاتية (الداخلية) في نشاط المنشأة كاهتمامها بمصادر التمويل الخارجية مما يؤدي إلى إضعاف العائد المتحصل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - خميسي شبيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة لطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2010، ص ص 93-97.

<sup>2</sup> - منير شاكر مجّد، مرجع سابق، ص ص 289-291.

2. مصادر التمويل الخارجية:

- مفهوم مصادر التمويل الخارجية:

- ✓ وهي تلك المصادر التي تكون من خارج المؤسسة<sup>1</sup>
- ✓ التمويل الخارجي يعني تمويل الاستثمارات الجديدة في المؤسسة بالإعتماد على الأموال التي يتم الحصول عليها من المصادر الخارجية<sup>2</sup>.
- ✓ يقصد بالتمويل الخارجي الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الغير، وهي تسمى "بالديون"، فعند عدم كفاية المصادر الداخلية تلجأ للمصادر الخارجية، وبالتالي فإن الديون تكون عبارة عن حقوق الغير في أصول المؤسسة، بمعنى آخر إذا قام مالك المؤسسة بتمويل رأس مال المؤسسة من أمواله الخاصة بالإضافة إلى الديون من الغير عند ذلك يمكن القول بأن:<sup>3</sup>

$$\begin{aligned} \text{مجموع أصول المؤسسة} &= \text{مجموع حقوق مالك المؤسسة} + \text{مجموع حقوق الغير} \\ \text{مجموع أصول المؤسسة} &= \text{مجموع الأموال الخاصة} + \text{مجموع الديون} \\ \text{مجموع الأصول} &= \text{مجموع الخصوم} \end{aligned}$$

- مصادر التمويل الخارجية:

يمكن تصنيفها إلى نوعين من المصادر:

النوع الأول: أموال الملكية وهي:

- الأسهم العادية
- الأسهم الممتازة

<sup>1</sup>-دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 117.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 292.

<sup>3</sup> - خالص صالح صافي، رقابة تسيير المؤسسة في ظل إقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ط6، ص ص 43-44.

النوع الثاني: الأموال المقترضة والتي أهم مصادرها:

- السندات
- القروض المصرفية طويلة الأجل

النوع الأول: أموال الملكية

ويشمل الأسهم العادية والأسهم الممتازة:

1- الأسهم العادية:

وهي وثيقة ذات قيمة اسمية واحدة تطرح الاكتتاب العام ولها القابلية على التداول وغير قابلة للتجزئة ولا تستحق الدفع في تاريخ محدد، وتحسب قيمة وعدد الأسهم المصدرة بعد تقدير حجم الأموال المستثمرة، وبعد ذلك يتم تحديد كيفية إصدار الأسهم و سعر الإصدار

ويعتبر التمويل بالأسهم العادية وسيلة تمويل رئيسية من مصادر التمويل طويلة الأجل بالنسبة للمؤسسة، لأن استخدام هذه الطريقة في التمويل سوف لا يحمل المؤسسة أي كلفة يلتزم بها تجاه الغير مقابل استخدام الأموال إلا في حالة تحقيق ربح واتخاذ قرار بالتوزيع على المساهمين<sup>1</sup>.

تمثل الأسهم العادية من وجهة نظر المؤسسة وسيلة تمويل رئيسية و الاعتماد يكون شبه رئيسي على هذا النوع من الأسهم خاصة عند بدئ التأسيس لأن هذا النوع من الأسهم لا يحمل المؤسسة أية أعباء أو كلفة للغير<sup>2</sup>.

1-2- مزاي وعيوب تمويل بالأسهم العادية:

1-مزاي تمويل بالأسهم العادية: لا يمثل إصدار الأسهم العادية التزام على الشركة سواء بدفع مبالغ محددة أو تحديد تاريخ استحقاق لها، إذ أن توزيع الأرباح على حملة الأسهم يكون بعد تحقيقها واتخاذ القرار بتوزيعها.

إن التمويل بإصدار الأسهم يعد توسيع لحقوق الملكية.

<sup>1</sup> - دريد كامل آل شبيب، مرجع سابق، ص ص 117-118.

<sup>2</sup> - أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 67.

ب- عيوب تمويل بالأسهم العادية:

يؤدي التمويل بإصدار الأسهم العادية إلى توسيع قاعدة الملكية وينعكس ذلك على إدارة الشركة، وأحياناً بفسح المجال لسيطرة على قرارات مجلس الإدارة بما يتلاءم مع توجيهات الأعضاء الجدد في حالة ارتفاع نسبة مساهمتهم في رأس المال.

عدم تخفيض العبئ الضريبي على المؤسسة عند استخدام التمويل بالأسهم ذلك لأن قيمة الأرباح الموزعة سوف لا تضاف إلى مصاريف المؤسسة لأغراض الاحتساب الضريبي عند تقدير الدخل الخاضع للضريبة.

إن ارتفاع نسبة مساهمة حق الملكية في هيكل رأس المال قد يؤدي إلى ارتفاع كلفة رأس المال المستثمر وبالتالي انخفاض العائد على رأس المال المدفوع من المساهمين.

2- الأسهم الممتازة:

- هي إحدى مصادر التمويل طويلة الأجل وتعد من عناصر حقوق الملكية<sup>1</sup>.
- وهي تجمع بين صفتي الأسهم والسندات وتجمع بين أموال الملكية و الاقتراض فمن حيث التصفية تأتي الأسهم الممتازة بعد الديون في الأولوية وقبل المساهمين العاديين<sup>2</sup>.
- يفضل التمويل بالأسهم الممتازة على التمويل بالسندات والقروض في حالة ارتفاع مديونية مؤسسة أو ارتفاع الأعباء المالية وذلك لكون القروض يترتب عليها التزامات على المؤسسة من حيث الأقساط والفوائد وتكون ملزمة بدفعها سواء حققت الربح أو لم تحققه وفي أوقات ومبلغ محدد بينما الأسهم الممتازة تمنح لحاملها الحق في أخذ نصيب من الأرباح عند تحققها واتخاذ القرار بالتوزيع<sup>3</sup>.

النوع الثاني: الأموال المقترضة

تشمل السندات القروض المصرفية طويلة الأجل:

- 1- السندات: هي عبارة عن وثيقة تبيعها المؤسسة للجمهور بقيمة اسمية محددة وتحمل فائدة محددة<sup>4</sup>.

1- دريد كامل آل شبيب، مرجع سابق، ص ص 122-123.

2- مفلح محمد عقل، مرجع سابق، ص 113.

3- دريد كامل آل شبيب، مرجع سابق، ص 125.

4- طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص 114.

- تطرحها المؤسسات بهدف الحصول على تمويل طويل الأجل، وبذلك بعد التمويل بواسطة السندات شكلا من أشكال التمويل طويل الأجل، وهي من أحد الوسائل المهمة في تنوع مصادر التمويل وقد يؤدي إلى زيادة العائد، وفي حالة التمويل بالسندات لا يحق لحملة السندات الاشتراك في الإدارة.

## 2- القروض المصرفية طويلة الأجل:

هي إحدى مصادر التمويل المتاحة الطويلة الأجل وتكون مدتها أكثر من سنة، وتمنح مثل هذه القروض من البنوك ومؤسسات الأموال الأخرى تكون هذه البنوك داخل البلد أو من خارجه، ويعود سبب اختيار التمويل بواسطة القروض الطويلة الأجل، يعود لصعوبات التي تواجهها المؤسسة في إصدار أسهم جديدة أو عدم إمكانية الحصول على مصدر تمويل مناسب<sup>1</sup>.

### ثانيا: مصادر التمويل متوسطة وقصيرة الأجل

سنتناول فيها أهم مصادر التمويل المتوسطة وقصيرة الأجل

## 1- 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<sup>2</sup>.

يمكن أن نقسم مصادر التمويل متوسطة الأجل إلى قسمين هما:

أ. القروض المباشرة.

ب. التمويل بالاستئجار.

### أ. القروض المباشرة:

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 الاتفاق ما بين المؤسسة والمقرض

<sup>1</sup> - دريد كامل آل شبيب ، مرجع سابق ، ص ص 127-129 .

<sup>2</sup> - جمال الدين العرسي ، اللحلح أحمد عبد الله، الإدارة المالية، مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 318.

فيما يتعلق بمعدل الفائدة و تاريخ الاستحقاق وأسلوب السداد<sup>1</sup>.

وتمثل البنوك وشركات التأمين المصدر الرئيسي لهذه القروض، حيث تتراوح فيها فترة الاقتراض بين خمس إلى خمسة عشرة سنة<sup>2</sup>.

ويتميز هذا النوع من الاقتراض بالمزايا التالية:

**السرعة:** إذا تحصل المؤسسة على احتياجاتها المالية بسرعة من جراء عملية التمويل التي تنتج عن مفاوضات مباشرة ما بين المقرض والمقترض.

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

**ب. التمويل بالاستئجار :**

يقصد بالاستئجار 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 الاستئجار إلى اتفاق بين مؤسستين على أن تقوم المؤسسة المستأجرة باستخدام أحد الأصول المملوكة للمؤسسة الأخرى، وذلك لمدة سنة أو أكثر مقابل بالتزامها بدفع مبلغ معين<sup>3</sup>.

## 2-2 مصادر التمويل القصيرة الأجل:

يقصد بمصادر التمويل القصيرة الأجل مجموعة الخصوم التي تساهم في عملية تمويل الأصول المتداولة، والتي تكون مستحقة السداد خلال سنة<sup>4</sup> و هناك عدة مصادر أهمها:

**- الائتمان التجاري:**

- هو من أكثر مصادر التمويل قصير الأجل مرونة، وهو ينتج عن مشتريات المنشأة على الحساب من الموردين، على أن يتم دفع لاحقاً<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 334.

<sup>2</sup> - محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 295.

<sup>3</sup> - نفس مرجع، ص 335.

<sup>4</sup> - جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، مرجع سابق، ص 307.

<sup>5</sup> - د. فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2011، ص 195.

- وهو عبارة عن تمويل قصير الأجل بمنحه المورد للمشتري عند شراء بضاعة بقصد إعادة البيع، أو استخدامها كمادة أولية في الصنع، حيث تنص شروط الائتمان التجاري على بيع البضاعة والمتاجرة بها، وتختلف أهمية الائتمان التجاري في التمويل من مشروع إلى آخر من حيث فترة الائتمان وحجم نشاط المشروع وملاءته المالية وقدرته الائتمانية ورغبته في الاستثمار من خلال هذا المصدر التمويلي<sup>1</sup>.

#### -الائتمان المصرفي:

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

- هو أكثر مرونة من الائتمان التجاري، لأنه يأتي في الصورة التقنية وليس في صورة بضاعة<sup>2</sup>.

#### -الأوراق المالية :

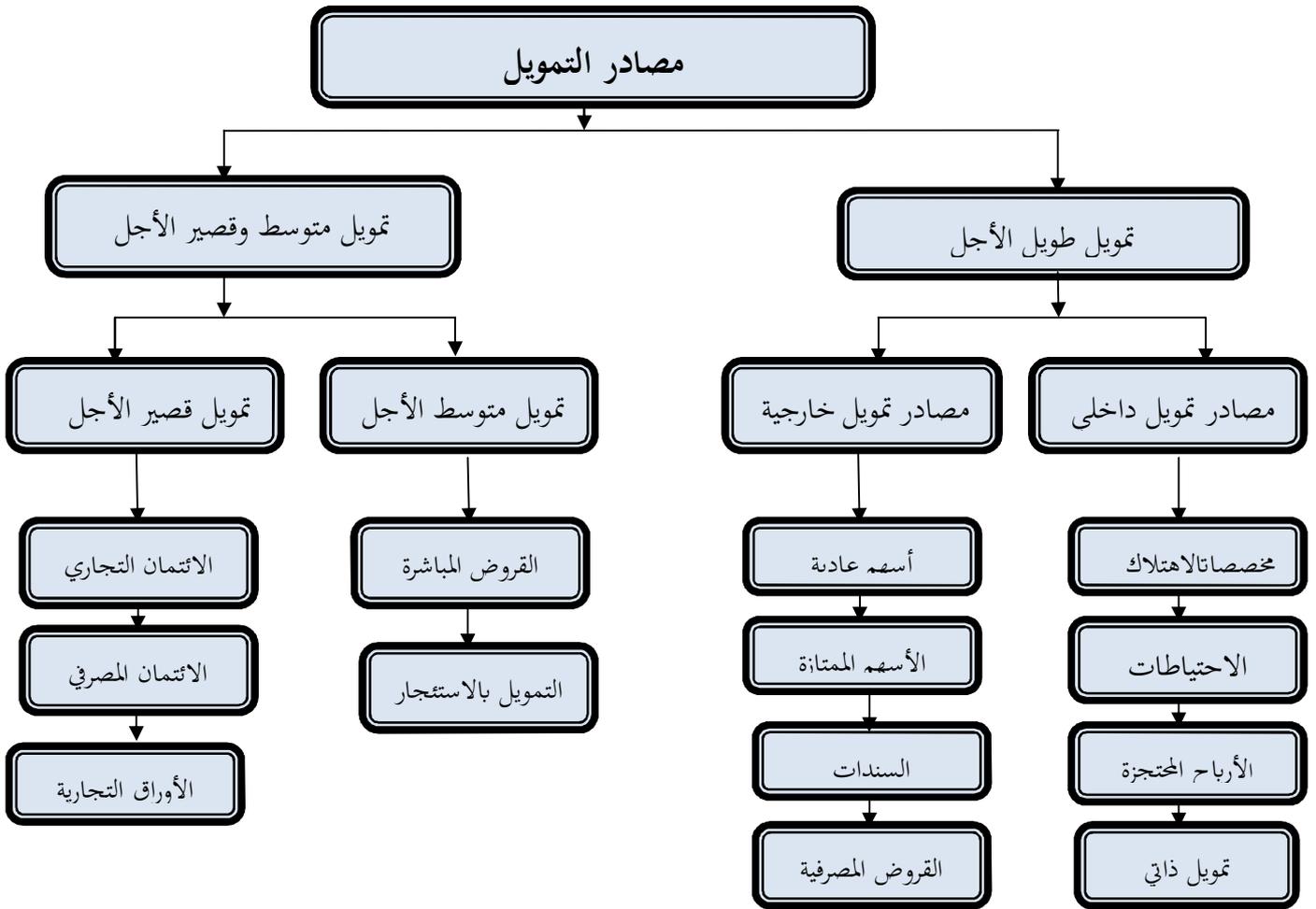
قد تلجأ بعض المؤسسات ذات المركز المالي الممتاز إلى إصدار الأوراق التجارية والتي تتخذ غالباً شكل سندات أذنية كأسلوب من أساليب التمويل قصيرة الأجل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - دريد كامل آل شبيب، مرجع سابق ، ص ص 141-142.

<sup>2</sup> - منير إبراهيم الهندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص ص 8-9.

<sup>3</sup> - فايز تيم، مرجع سابق، ص:203.

المخطط رقم (1-1) مصادر التمويل في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الثالث: آليات اختيار مصادر التمويل وأهم العوامل المؤثرة عليه

بعد أن تعرفنا على مصادر التمويل المختلفة، سوف نتطرق في هذا المطلب لآليات اختيار هذه المصادر، وأهم العوامل المؤثرة على التمويل.

أولاً: آليات اختيار مصادر التمويل.

هناك العديد من الآليات يتم الإعتماد عليها في إختيار مصادر التمويل

1- القيود المتحكمة في عملية التحويل.

\*القيود الكلاسيكية:

هي من أسس التحليل المالي الكلاسيكي، ورغم أن هذا التحليل تم تجاوزه إلا أن مجموعة من قواعده ظلت ثابتة، وتمثل أساسا للكثير من القرارات المالية.

### - قاعدة التوازن المالي الأدنى:

محتواها أن الاستخدامات المستقرة يجب أن تمويل بواسطة الموارد الدائمة الإخلال بهذه القاعدة عند اتخاذ القرار التمويلي يؤدي إلى عدة مشاكل أهمها عجز مفاجئ في الخزينة وانخفاض حاد في رأس المال العامل، ويحدث ذلك مثلا عن طريق تمويل عملية شراء استثمار باستخدام قرض قصير الأجل.

### - قاعدة الاستدانة العظمى: (الاستقلالية المالية)

مؤادها أن مجموع الديون المالية (باستثناء الاعتماد البنكية الجارية) يجب ألا يفوق الأموال الخاصة يمكن التعبير عنها باستخدام نسب الاستقلالية المالية والتي تأخذ عدة أشكال كالآتي:

$$\text{الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الديون المالية}}$$

الالتزام بهذه القاعدة يوجب أن تكون النسبة أعلاه أكبر من الواحد<sup>1</sup>

$$\text{الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الديون المالية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

يجب أن تكون النسبة السابقة أقل من الواحد<sup>2</sup>

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

يجب أن لا تتعدى نسبة أعلاه النصف (1/2)

### - قاعدة القدرة على السداد:

تقوم هذه القاعدة على أن الديون المالية يجب أن لا تفوق ثلاث أضعاف القدرة على التمويل الذاتي السنوية المتوسطة المقدرة.

<sup>1</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق ص ص 301-302.

<sup>2</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق ص ص 302-305.

تستخدم النسبة التالية لمساعدة متخذ القرار المالي على مراقبة والتقييد بهذه القاعدة

القدرة على السداد = الديون المالية / القدرة على التمويل الذاتي

### - قاعدة الحد الأدنى للتمويل الذاتي:

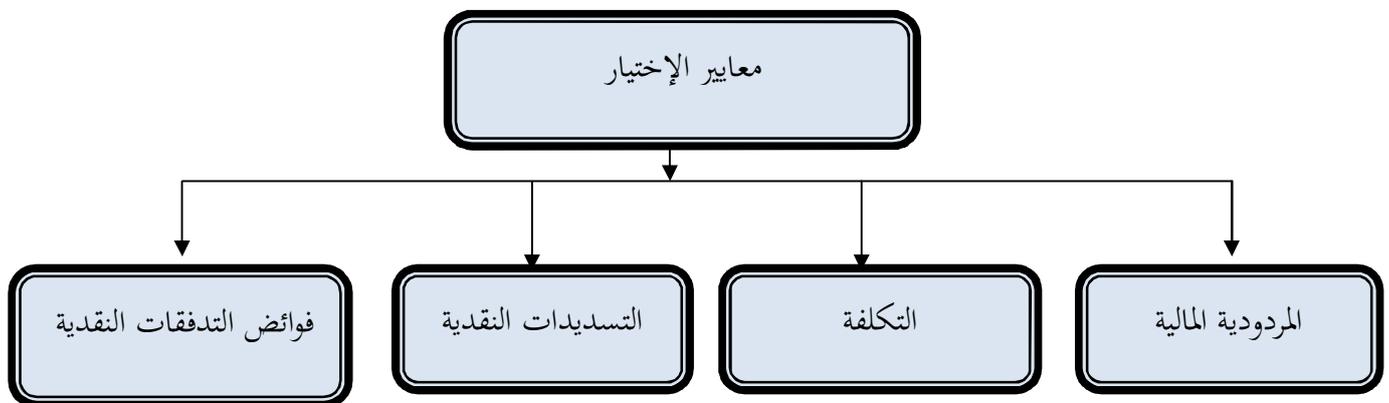
يعني يجب أن تمول جزء من الاستثمارات ذاتيا ( في حدود الثلث)، وأن يغطي الباقي عن طريق الاستدانة، وتهدف هذه القاعدة إلى تنويع مصادر تمويل وذلك عن طريق تمويل ذاتي في حدود ثلث والاستدانة في حدود ثلثين بالإضافة إلى وجود قيود أخرى، تفرض على المسؤول المالي مسار محدد لعملية التمويل وهي:

- الشكل القانوني للمؤسسة: باختلاف الطبيعة القانونية للمؤسسات (عامة، خاصة... ) فإن هناك مصدر للتمويل يتوافق مع الأسس القانونية للمؤسسات.
- حجم المؤسسة: للحجم أثر في اختيار مصادر التمويل، حيث كلما زاد حجم المؤسسة كلما وسع ذلك من إمكانية تنويع مصادر التمويل والعكس إذا كان أقل كلما قلص من إمكانية ذلك.

### (2) معايير اختيار مصادر التمويل:

أمام متخذ القرار التمويلي مجموعة من المعايير المالية الكمية والتي تتعلق بقيود التوازن المالي والمردودية وسنقتصر في هذه الحالة على معايير المردودية المالية وتكلفة مصدر تمويل

### المخطط رقم (1 - 2): معايير المفاضلة بين البدائل التمويلية



المصدر: الياس بن ساسي، قريش يوسف، مرجع سابق، ص 305.

أ- معيار المردودية المالية:

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

تحتسب 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:

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

ب- معيار التكلفة: تتحمل المؤسسة في سعيها نحو تحويل احتياجاتها المالية تكاليف مصادر هذه الاحتياجات، حيث تؤثر هذه التكاليف على النتائج والمردودية الإجمالية ومنه استوجب قياس تكلفة كل مصدر على حدى والمتمثلة في تكلفة الأموال الخاصة بتكلفة الديون، تكلفة تمويل ذاتي<sup>1</sup>.

ثانيا: عوامل المؤثرة على التمويل

1- تكلفة المصادر المختلفة للتمويل.

2- عنصر الملائمة، بمعنى أن يكون مصدر التمويل ملائما مع المجال الذي تستخدم فيه الأموال.

3- وضع السيولة النقدية في المؤسسة لدى اتخاذ القرار، فإذا كان الوضع حرجا قد تضطر المؤسسة لتجاوز عامل التكلفة والبحث عن مصدر تمويل طويل الأجل لتجنب 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<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق ص 305-306.

<sup>2</sup> - محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والإئتماني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 247.

## المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرار

إن محور العملية الإدارية هو الوصول إلى الهدف بأحسن وسيلة وبأقل تكلفة في حدود الإمكانيات المتاحة ولا يتحقق هذا إلا من خلال منهج اتخاذ القرار فالمسؤولية الأساسية للإدارة والمقياس الحقيقي لكفائتها هي قدراتها على اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة المشاكل التي تواجهها في سبيل تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: مفهوم القرار وخطوات اتخاذه

إن اتخاذ القرارات صفة تلازم الأفراد لإشباع حاجياتهم وكانت تعتمد في الماضي على التخمين والحدس والتنبؤ وعلى تجارب وخبرات، أما في عصرنا الحالي أصبح علم القرارات له موضوعه الخاص وقوانينه وضوابطه<sup>2</sup>.

#### أولاً: مفهوم القرار

مفهوم القرار لغة: مشتق من القر، وأصل معناه على ما نريد هو "التمكن"<sup>3</sup>.

كما عرف القرار: "اختيار الطريق أو المنهج أو المسلك أو الحل الأفضل من بين عدة مسالك أو مناهج".

والقرار اصطلاحاً: "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة"<sup>4</sup>.

ويعرف كذلك بأنه: "اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة أمام القرار لانجاز الهدف أو الأهداف الموجودة، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب"<sup>5</sup>.

#### ثانياً: خطوات اتخاذ القرار

في وقتنا الحاضر يتمتع المدير الناجح عن غيره بقدرته على اتخاذ القرارات الصائبة فالقرار الخاطيء تكلفته عالية وقد يؤدي بحياة الشركة إلى خطر التصفية.

1 - سيد صابر تعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، ط1، 2011، ص 33.

2 - حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة)، دار المسيرة، عمان، ط1، 1997، ص 19.

3 - سيد صابر تعلب: مرجع سابق، ص 34.

4 - حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 29.

5 - محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، المملكة العربية السعودية، ط1، 1983، ص ص 84، 85.

ولكي يتجنب المسير أي سوء في عملية اتخاذ القرارات لا بد من إتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

#### 1- تحديد المشكلة:

لتحديدتها لا بد من التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية.<sup>2</sup>

#### 2- وضع البدائل:

ويقصد بذلك بدائل الحلول الممكنة أمام متخذ القرار لحل المشكلة التي تواجهه و البديل الأمثل هو الحل، وهو القرار الذي يتم اتخاذه والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يضع أكثر من بديل واحد.

#### 3- تقييم البدائل:

وهي عملية شاقة يقوم بها المخططون أو الإداريون ذو الخبرة في هذا المجال وغرضهم من ذلك هو تدرج بدائل الحلول المشكلة حسب أهميتها، فالبديل الذي تنطبق عليه المعايير التي يحددها المخطط يكون هو بديل الحل الأول، وعادة ما يقوم المخطط في هذه العملية بتقرير النتائج الايجابية والسلبية المتوقعة من كل بديل.

#### 4- تنفيذ القرار:

من الضروري أن يقوم متخذ القرار بشرح قراره للقائمين عن عملية التنفيذ، ويناقشهم فيه ويستمع إلى وجهات نظرهم واستفساراتهم بغرض كسب موافقتهم عليه لإثارة الرغبة لديهم بتنفيذه ووضع الحافز لهم للعمل إلى تنفيذه بدقة، كما تعين عليه الحصول على موافقة الإدارة العليا في المنظمة على تنفيذه.<sup>3</sup>

#### 5- تقييم نتائج القرار:

بعد وضع القرار موضوع التطبيق لا تكون مرحلة اتخاذ القرار قد انتهت ولكن تظل مرحلة أخرى هامة وهي تقييم نتائج تطبيق القرار والتحقق من أن القرار المتخذ يحقق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، ط3، 2008، ص 103.

<sup>2</sup> - حسن علي مشرقي، مرجع سابق، ص 24.

<sup>3</sup> - علي عباس، مرجع سابق، ص ص 104، 105.

<sup>4</sup> - جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2005، ص 33.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات والصعوبات التي تعترضها

تتأثر القرارات الإدارية بالعديد من العوامل التي تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها، كما أن هناك العديد من الصعوبات والمشاكل التي تعترض أي قرار مهما كان<sup>1</sup>.

### أولاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

هناك العديد من العوامل يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- القيم والمعتقدات:

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

#### 2- المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

#### 3- الميول والطموحات:

لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

#### 4- العوامل النفسية:

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في انجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى الفرد إليها.

### ثانياً: الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار

يمكن اجمال هذه العوائق فيما يلي:<sup>3</sup>

1- حسن علي مشرقي، مرجع سابق، ص 29.

2- سيد صابر تعلب، مرجع سابق، ص 113.

3- حسن علي مشرقي، مرجع سابق، ص 32.

1- عدم إدراك المشكلة وتحديدتها: يلقي المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.

2- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار:

فيجب إدراك الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم الانتقال إلى أهداف أخرى.

3- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع.

وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة.

4- شخصية متخذ القرار:

قد يكون المدير واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية أو القيود خارجية وبالتالي ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى كالسلطة السياسية، مما تنعكس سلبا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.

5- نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات:

تعد المعلومات مادة الإداري في اتخاذ القرارات، ويجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة، وهذه المعلومات جوهرية تمكن الإدارة من استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقلا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حسن علي مشرفي، مرجع سابق، ص ص 32-33.

### المطلب الثالث: تصنيفات القرارات والنماذج المساعدة في اتخاذها

القرارات كثيرة ومتنوعة لذلك تصنف وفق معايير معينة، كما أن هناك العديد من الأساليب والنظريات العلمية التي تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

**أولاً: تصنيفات القرارات:** تتميز القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسات بالتنوع، وسنحاول في دراستنا هذه الاعتماد على نوعين من التقسيمات.

**1- القرارات بحسب كونها مبرمجة أو غير مبرمجة:** على العموم تنقسم القرارات إلى نوعين رئيسيين، وذلك باختلاف المشاكل التي تسعى المؤسسة إيجاد حلولاً مناسبة لها.

#### • القرارات المبرمجة:

تتمثل في تلك القرارات التي تعالج مواقف شبه يومية متكررة بأسلوب نمطي أي وفقاً لقواعد مصممة مسبقاً، تتبع كلما واجه المسؤول نفس الموقف.

#### • القرارات غير المبرمجة:

تتمثل في القرارات التي تعالج مواقف لا تتكرر فهي مواقف متميزة تحدث بشكل عارض ولا توجد سوابق لمعالجتها، وتزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنة، وتتطلب بالتالي قدراً معتبراً من التفكير الابتكاري.

**2- القرارات بحسب مستواها وأجلها الزمني:** يمكن تصنيفها من هذه الناحية إلى<sup>1</sup>:

• **القرارات الإستراتيجية:** هي قرارات عادة غير مبرمجة، ينصرف أثرها لمدى زمني طويل، وترتب أثر يفوق غيرها من القرارات المتخذة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية، لأن هذا النوع من القرارات يتم اتخاذها على مستوى المدير والإدارة العليا، وعادة ما تتناول قرارات تصميم الاستراتيجيات والمخططات في المؤسسة وسبل تنفيذها.

#### • القرارات التشغيلية:

هي قرارات متوسطة الأجل، يتم اتخاذها على مستوى الإدارات الوسطى، كما أنها قرارات يقل أثرها ومداهما الزمني، وما ترتبه من آثار عن القرارات الإستراتيجية، وتقل فيها درجة المخاطرة نسبياً.

<sup>1</sup> - غول فرحات، مرجع سابق، ص ص 164، 165.

• القرارات التكتيكية:

هي قرارات قصيرة الأجل تصنع على مستوى الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وتقل نسبياً في مداها الزمني، آثارها من حيث العائد والتكلفة ودرجة المخاطر الكامنة في صنعها عن القرارات التشغيلية.

ثانياً: نماذج اتخاذ القرار

سنعرض فيما يلي أهم الأساليب والنظريات العلمية التي تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات<sup>1</sup>:

1- بحوث العمليات:

هي تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل سيضمن تحقيق أفضل النتائج.

2- نظرية الاحتمالات:

تطبق نظرية الاحتمالات في مجال عملية اتخاذ القرارات عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل.

3- أسلوب شجرة القرارات:

هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاث متغيرات هي: البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار، والاحتمالات التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة متوقعة.

4- نظرية المباريات الإدارية:

تقوم هذه النظرية على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة وأنه يتصرف بحكمة وان منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه.

<sup>1</sup> - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية ( بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة، الأردن، ط1، 2007، ص ص 190-196.

### 5- أسلوب التحليل الحدي:

يهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذا القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المتحققة عن هذه البدائل مستخدماً في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل.

### 6- أسلوب دراسة الحالات:

ويقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استناداً على المعلومات المتاحة عن المشكلة.

- وهناك أساليب ونماذج كمية أخرى يمكن استخدامها مثل البرمجة الخطية ونموذج المصفوفات<sup>1</sup>.

## المبحث الرابع: قرار التمويل والهيكل التمويلي الأمثل.

يعتبر قرار التمويل من أهم القرارات التي يتوجب على الإدارة اتخاذها كي تضمن للمنشأة الاستمرارية والنجاح، ومما لا شك فيه أن ترشيدها هذا النوع من القرارات يتوقف إلى حد كبير على طبيعة ونوعية المعلومات الموفرة للمدير المالي في هذا الخصوص، ومن ثم على مدى كفاءته في استخدام المعلومات<sup>2</sup>.

### المطلب الأول: مفهوم قرار التمويل والمعلومات الملائمة له

سنتعرف في هذا المطلب على مفهوم قرار التمويل والمعلومات الملائمة لإتخاذ

#### أولاً: مفهوم قرار التمويل

قرار التمويل يتمثل في عرض الأموال في المؤسسة<sup>3</sup>، والذي يتم من خلاله تحديد المزيج الأمثل لمصادر التمويل المختلفة سواء كانت مملوكة أو مقترضة<sup>4</sup>.

ويغطي قرار التمويل ثلاثة أنواع رئيسية من القرارات:

<sup>1</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 197-203.

<sup>2</sup> - محمد مطر، مرجع سابق، ص 287.

<sup>3</sup> - سفيان خليل المناصرين، القرارات المالية، وأثرها في تحديد القرار الاستراتيجي، دار جليس زمان، عمان، ط1، 2010، ص 39.

<sup>4</sup> - عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار البازوري، الأردن، 2009، ص 341.

- إختيار الهيكل المالي أي التوزيع بين الأموال المقدمة من طرف المساهمين والديون المالية.
- سياسة توزيع الأرباح أي الاختيار بين إعادة استثمار النتيجة ( احتجاز الأرباح) وبيع توزيع الأرباح على المساهمين.
- الاختيار بين التمويل الداخلي ( التمويل الذاتي) والتمويل الخارجي ( الأموال المقدمة من طرف المساهمين والاستدانة المالية)<sup>1</sup>

وتسعى المؤسسة من خلال اتخاذ هذا القرار إلى تعظيم ثروة المالكين عن طريق تعظيم قيمة المؤسسة<sup>2</sup>.

ثانيا: المعلومات الملائمة لقرار التمويل.

يتوقف النجاح في اتخاذ قرارات التمويل على مدى توفر المعلومات الملائمة لهذا القرار ومن ثم قدرة المدير المالي في استخدام هذه المعلومات، وتلجأ المشروعات عامة في تمويل احتياجاتها المالية إلى مصادر تمويل داخلية وخارجية حيث:<sup>3</sup>

1- في حالة التمويل الخارجي: تشمل المعلومات الملائمة كل من:

- معدل الفائدة للسند أو القرض
- شروط السداد
- القيمة الاسمية والقيمة السوقية، شروط الإصدار والقابلية للتحويل بالنسبة للسندات .
- نوع الضمانات والقيود الأخرى التي يفرض المقرض على المنشأة المقرضة.
- القيمة العادلة للأصل المستأجر بعقد إيجار رأسمالي، وكذلك القيمة المتبقية المضمونة أو الغير مضمونة للأصل المستأجر.
- مخاطر الرفع المالي

2- في حالة التمويل الداخلي: تشمل المعلومات الملائمة ما يلي:

- القيمة الاسمية للسهم العادي أو الممتاز
- القيمة السوقية للسهم العادي أو الممتاز.
- معدل الفائدة المدفوع للسهم الممتاز بالمقارنة مع كوبون السند ومعدل الفائدة السوقي.
- تكلفة الفرصة البديلة أي العائد على استثمار المتوقع في مجالات أخرى خارج المنشأة.
- السياسات الإدارية المطبقة بشأن توزيع الأرباح

<sup>1</sup> - Gérard Charrease: finance d'entreprise, 2 edition, edition organisation. France, 2000, p 26.

<sup>2</sup> - سفيان خليل المناصر، مرجع سابق ص 40.

<sup>3</sup> - محمد مطر، مرجع سابق، ص ص 288-289.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في قرار التمويل.

هناك عدة عوامل تتحكم في قرار التمويل لا بد من أخذها بعين الاعتبار وتشمل هذه العوامل ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- تكلفة المصادر المختلفة للتمويل، أي تكلفة الدينار الواحد من كل مصدر.
- 2- عنصر الملائمة، أي بمعنى أن يكون مصدر التمويل ملائماً للمجال الذي تستخدم فيه الأموال، فإذا كان تمويل رأس المال العامل مثلاً هو الهدف من قرار التمويل ليس من الحكمة حينئذ أن يكون تمويله بقرض طويل الأجل بل بقرض قصير الأجل، أما إذا كان الهدف من قرار التمويل هو التوسع أو شراء أصل رأسمالي، من الحكمة حينئذ أن يتم تمويله إما عن طريق الملاك أو بقرض طويل الأجل.
- 3- وضع السيولة النقدية في المنشأة لدى اتخاذ القرار، وسياساتها المتبعة في إدارة هذه السيولة، فإذا كان هذا الوضع حرجاً قد تضطر المنشأة لتجاوز عامل التكلفة والبحث عن مصدر تمويل طويل الأجل لتجنب عوامل الضغط على السيولة في المستقبل، وهكذا يصبح تاريخ الاستحقاق عاملاً متحكماً في مثل هذه ظروف.
- 4- القيود التي يفرضها المقرض على المنشأة المقترضة والتي تتعلق عادة بالضمانات المقدمة، أو سياسات توزيع الأرباح، أو بالقيود على مصادر التمويل الأخرى.
- 5- المزايا الضريبية، فمصادر التمويل الخارجي بشكل عام تحقق وفورات ضريبية تخفض من المتوسط المرجح لتكلفة الأموال، وهو ما لا تحققه مصادر التمويل الداخلي، ذلك على أساس أن الفوائد المدفوعة عن القروض تعتبر عبئاً يحمل لربح المنشأة، على عكس التوزيعات التي تدفع للملاك والتي تعتبر توزيعاً للربح لا عبئاً عليه وبالتالي لا تدخل في احتساب الوعاء الضريبي.

<sup>1</sup> - محمد مطر، مرجع سابق، ص ص 287، 288.

### المطلب الثالث: الهيكل التمويلي الأمثل

يهدف إبراز أهمية تركيبة الهيكل التمويلي للمؤسسة الاقتصادية، سنحاول عرض أهم النظريات و المداخل التي تناولت بالدراسة هذا الموضوع، بالإضافة الى خصائص الهيكل التمويلي الأمثل

#### أولاً: النظريات المفسرة لهيكل التمويل

هنالك العديد من النظريات المفسرة لهيكل التمويل سنتطرق إلى أهمها فيما يلي:

##### 1- النظرية الكلاسيكية:

من خلال هذه النظرية بإمكان المؤسسات الوصول إلى المزيج الأمثل لعناصر الهيكل التمويلي، وذلك من خلال استخدام الاقتراض بشكل معقول لزيادة القيمة السوقية للمؤسسة، ولم توضح هذه النظرية كمية الاقتراض المعقولة، إنما دعت المؤسسات إلى المحافظة على التوازن بين درجة المخاطرة المرتبطة بزيادة حجم الديون وبين الانتفاع بالمزايا، وذلك لان الخطر التمويلي سيزداد إلى درجة يهدد وجود المؤسسة ومستقبلها في حالة زيادة الديون إلى الحد المعقول<sup>1</sup>.

##### 2- نظرية Modigliani et Miller:

اثبتا لهيكل Modigliani و Miller في 1958 انه في ظل غياب الضريبة قيمة المؤسسة وتكلفة رأس المال مستقلان تماما عن التمويل أي عن تغيرات نسبة الاستدانة، ولذلك أكدوا على ضرورة عدم وجود هيكل تمويلي أمثل، وفي 1963 قدما اقتراح ثاني ينص على ان زيادة نسبة الاستدانة في الهيكل المالي يؤدي إلى ارتفاع قيمة المؤسسة بسبب الوفر الضريبي للفوائد، حيث تعد الفوائد على الديون من بين المصاريف التي تخصم من الإيرادات قبل حساب الضريبة، من ثم فإن افتراض خضوع المؤسسة للضريبة على الأرباح يعني انه يتضمن هيكلها المالي ديون ان تحقق وفورات ضريبية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-انفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، قسم علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد

خيضر، بسكرة، 2011/2012 ص 21.

<sup>2</sup>-زغود تير، محددات سياسة التمويل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح،

ورقلة، 2009، ص 76.

### 3- نظرية الوكالة:

تقترح هذه النظرية تفسير سلوك مختلف المتعاملين المعنيين بتمويل المؤسسة مثل: المدراء، الملاك، أو المساهمين، المقرضون، والمدينون بشكل عام ومحاولة ملاحظة تأثير سلوكهم على تحديد هيكل التمويل، وتنطلق هذه النظرية من فرضيتين وأولا ليس بالضرورة إن تكون أهداف المدراء أو الملاك متطابقة، ثم إن المتعاملين ليسو متساوين في الحصول على المعلومة المتعلقة بالمؤسسة ومحيطها<sup>1</sup>.

4- نظرية تكلفة الإفلاس: من خلال هذه النظرية فإن المؤسسة التي تعتمد في تمويل أصولها الاقتصادية على الديون إلى جانب الأموال الخاصة تواجه مخاطر الإفلاس الناجمة على عدم القدرة على سداد الفوائد وأقساط الديون عند تاريخ استحقاقها، الأمر الذي يدفع الدائنين إلى إتباع المسلك القانوني لاسترداد أموالهم وقد يؤدي الأمر إلى إغلاق المؤسسة وإعلان إفلاسها.

### 5- نظرية الالتقاط التدريجي للتمويل:

تفترض هذه النظرية وجود ترتيب بين مختلف مصادر التمويل، حاول Myers من خلال هذا النموذج معالجة مختلف القرارات المالية التي تستخدمها المؤسسة على المدى البعيد، وذلك تحت فرضية إن المسيرين يسعون إلى تعظيم ثروة المؤسسة، ووفقا لهذا النموذج تم ترتيب مصادر التمويل حسب التسلسل التالي: أولا التمويل الذاتي ثم زياد رأس المال وأخيرا الاستدانة<sup>2</sup>

### ثانيا: خصائص الهيكل التمويلي الأمثل

يعتبر هيكل التمويل اللجوء إلى الدين كمصدر للتمويل إلى جانب حقوق المساهمين ومن ثم يرى البعض أن هيكل التمويل يشير إلى الجانب الأيسر من الميزانية فهو يعبر عن تركيب أو مكونات الأموال التي بموجبها يتم تمويل الأصول وحتى يكون الهيكل التمويلي أمثل لا بد من الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>- انفال حدة خبيزة، مرجع سابق، ص 30، 31.

<sup>2</sup>- زغود تبر، مرجع سابق، ص 83-108.

<sup>3</sup>- جمال الدين المرسي وأحمد عبد الله اللحلح، مرجع سابق، ص 244-257.

### 1- الملائمة:

يركز عامل الملائمة على ضرورة وأهمية الوصول إلى التوازن الأمثل بين كلا من جانبي الأصول والخصوم أو الاستخدامات والمصادر، حيث أن لذلك التوازن أثر مباشر على تحقيق هدي السيولة والربحية للمنشأة.

### 2- المرونة:

يشير هذا العامل إلى المقدرة على تعديل مصادر الأموال إلى أعلى أو إلى أسفل متبعا للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى الأموال والهدف من المرونة المالية هي قدرة الإدارة على مقابلة الاحتياجات المالية والإعداد للاحتياجات المستقبلية والمرونة المقصودة هنا هي تلك التي تمكن المنشأة من إدخال التعديلات اللازمة في هيكلها التمويلي ليتماشى مع المتغيرات والظروف الجديدة دون أن تتعرض المنشأة إلى الإضراب وزيادة التكاليف ووجود الفرص الضائعة.

### 3- اعتبار التوقيت:

يشير هذا العامل إلى أهمية حصول المنشأة على مصادر الأموال اللازمة لها في توقيت يناسبها من حيث التكلفة وشروط الاقتراض، حيث أن سعر الفائدة والذي يمثل تكلفة الحصول على الأموال سيحدد بتلاقي قوى العرض والطلب على النقود، وهنا يشير عامل التوقيت إلى ضرورة الحصول على الأموال اللازمة في أوقات انخفاض سعر الفائدة السائدة في السوق وتوفير نوعيات الأموال المطلوبة في الأسواق المالية والنقدية، حيث أن ذلك يحقق وفورات لها أهميتها بالنسبة للمنشأة.

### 4- اعتبار السيطرة والإدارة:

بمعنى أن يحتوي هيكل التمويل على أفضل الشروط المالية التي تحد من المخاطر المالية ومن درجة الرقابة التي يفرضها المقرضون على أعمال المؤسسة، أي خطر فقدان السيطرة على إدارة المؤسسة.

## خلاصة الفصل:

تتموقع المؤسسة الاقتصادية ضمن الاقتصاد كقوة أساسية فيه، و هي عبارة عن وحدة تجمع وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي، وتحتاج المؤسسة الاقتصادية الى التمويل لزيادة نشاطها والحفاظة عليه من خلال زيادة راسمالها المتداول او من يشاركها بالاموال التي قد لا تتوفر لديها او لدى من يعطيها المال.

تطرقنا في هذا الفصل الى وسائل تمويل المتاحة للمؤسسة الاقتصادية حيث تعتمد على مصادر التمويل عديدة ومتنوعة لتغطية احتياجاتها، وتنقسم هذه المصادر إلى مصادر داخلية التي تشمل كل من مخصصات الاهتلاك والاحتياطات والارباح المحتجزة، والى مصادر خارجية التي تشمل بدورها اموال الملكية و الاموال المقترضة بالإضافة إلى آليات اختيار هذه المصادر بما في ذلك المعايير والقيود المتحكمة في عملية التمويل، ومعرفة مزايا وعيوب كل مصدر من مصادر التمويل يساعد على انتقاء اهمها بما يلائم اهداف المؤسسة، كما تمت الإشارة إلى عملية اتخاذ القرار بالتعرف على خطوات اتخاذ وتصنيفاته والنماذج المساعدة في اختياره بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في اتخاذه والصعوبات التي تعترضه.

وتطرقنا ايضا إلى قرارات التمويل والمعلومات المناسبة لاتخاذه والعوامل المؤثرة فيه والمعايير الواجب أخذها بعين الاعتبار للوصول إلى الهيكل التمويلي الأمثل، حيث يتم من خلالالقرار التمويل تحديد المزيج الأمثل لمصادر التمويل المختلفة سواء كانت مملوكة او مقترضة، اما الهيكل التمويلي فهو اللجوء الى الدين كمصدر للتمويل الى جانب حقوق المساهمين وللوصول الى الهيكل التمويلي الامثل لا بد من الأخذ بعين الاعتبار عنصر الملائمة والمرونة والتوقيت المناسب واعتبارات السيطرة والإدارة.

الفصل الثاني:

لوحه القيادة ودورها في ترشيد قرار التمويل

## تمهيد:

ظهرت فكرة لوحة القيادة في بداية الأمر من منطلق تجميع المعلومات وغربلتها وتقديمها بشكل سريع للمسؤول الأول عن المؤسسة لتسمح له بالوقوف على مختلف الأنشطة التي تقوم بها بغرض مراقبتها والتحكم فيها، ولقد عرفت لوحة القيادة مجموعة تحولات على مستوى منهجية التصميم والوظائف التي تقوم بها، وأصبحت من الوسائل الأكثر استعمالاً في مجال قياس النتائج المحققة من قبل المؤسسات واتخاذ القرارات بها، ويشكل قرار التمويل حجر الأساس في هذه القرارات.

فهي مجموعة من المعطيات التلخيصية والتي تعلمنا وتبلغنا عن درجة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، كما تعتبر أداة فعالة لقيادة وتوجيه المنظمة، وهي تقوم على أساس مقارنة ما هو محقق وما هو تقديري لتحقيق الأهداف، كما تسمح بالكشف عن الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

وبناء على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وجاءت كالتالي:

**المبحث الأول:** تضمن مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة وتطرقنا من خلاله إلى مفهومها وخصائصها و مبادئها ووظائفها بالإضافة إلى أهميتها وأنواعها.

**المبحث الثاني:** تضمن مراحل تصميم لوحة القيادة وطرق عرضها بالإضافة إلى العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحة القيادة.

**المبحث الثالث:** تضمن مؤشرات لوحة القيادة ودورها في ترشيد قرار التمويل بالتطرق إلى مفهومها وأنواعها واليات اختيارها .

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة.

سنتطرق في هذا المبحث لمفهوم لوحة القيادة وخصائصها، ومبادئها وأهم الوظائف الأساسية لها، أهميتها وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة وخصائصها.

لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930 على شكل متابعة النسب أو البيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة، وذلك بمقارنة النسب المحصل عليها مع النسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من " جدول التسيير " إلى جدول المراقبة" إلى " لوحة القيادة"<sup>1</sup>.

أولاً: مفهوم لوحة القيادة

يوجد عدة تعاريف للوحة القيادة وأهمها ما يلي:

- لوحة القيادة هي وسيلة للاتصال واتخاذ القرار والتي تسمح بمراقبة التسيير بلفت نظر المسؤول إلى النقاط الهامة أو نقاط المفاتيح المتعلقة بالسير وذلك قصد تحسينها<sup>2</sup>.
- لوحة القيادة عبارة عن وثيقة شاملة موضوعة تحت تصرف مسؤول معين لتحقيق الأهداف المسطرة، بحيث تسمح له في المدى القصير بمتابعة مستمرة للوحدة التي يسيرها والأهداف المحققة إذن هي عبارة عن أداة تقييم ذاتي للأداء<sup>3</sup>.
- تعرف على أنها مجموعة من المعطيات التلخيصية والتي تعلمنا وتبلغنا عن درجة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وهي أداة فعالة لقيادة وتوجيه المنظمة، تسمى المعطيات الملخصة "مؤشرات التسيير" وهي تقوم على أساس ما هو محقق وما هو تقديري التحقيقات والأهداف، كما تسمح بالكشف عن الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب<sup>4</sup>.
- مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات واتخاذ القرارات التوجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، كما يسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - قويدر الواحد عبد الله، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسينة بن بوعلي الشلف، سنة 2007، ص 89.

<sup>2</sup> - معراج هواري، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 78.

<sup>3</sup> - بلهاشمي جلال طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص النقود المالية و البنوك، جامعة سعد دحلب، البلدة، سنة 2006، ص 83.

<sup>4</sup> - Jean emmanuel combes et marie christinelabrousse, audit financier et contrôle de gestion, union édition, France, 1997,p 156.

<sup>5</sup> -Gudj.Net autres, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition organisation 1991, France, p261.

- هي تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين من أجل توجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة والاستعمال الجيد لوسائل العمل المتاحة لهم.<sup>1</sup>
- كما تعرف على أنها مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها و التي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة.<sup>2</sup>
- وتعرف أيضا على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم.<sup>3</sup>
- لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار وعلى التنسيق على مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ القرار تسمح لمراقب التسيير بالإهتمام بالنقاط الرئيسية (**les points clés**) لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها.<sup>4</sup>
- لوحة القيادة توضع لفترات دورية، ويجب أن يتم تحديث المعلومات الموجودة فيها كلما حدث تغيير أو استجدت مستجدات تؤثر على نشاط المؤسسة فلو أخذنا كمثال لوحة القيادة الخاصة بالنشاط المالي والتسيير المالي للمؤسسة، فحتى تكون لوحة القيادة ذات فعالية بدورها الرقابي، عليها أن توضح لنا بشكل دقيق ماهي مصادر التمويل التي تستحقها المؤسسة، هل تستخدم رؤوس أموال المملوكة فقط، أو حدث تغير وأصبحت تستخدم رؤوس الأموال المملوكة والمقترحة لتمويل نشاطها.<sup>5</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي:

- تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات، في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة
- تسمح لوحة القيادة للمسؤول في المؤسسة بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت الفعلي.
- تعتبر لوحة القيادة وسيلة إتصال متجانسة بالنسبة لمختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.
- تمثل لوحة القيادة أداة مخاطبة بين الرئيس والمرؤوس انطلاقا من الأهداف المسطرة التي يسعيان لتحقيقها.
- تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة، أين تشكل المؤشرات التعبير الرقمي لهذه الأهداف.

<sup>1</sup>- Montagnet A. **gestion**, édition, DALMAS, Paris, 1994, p150.

<sup>2</sup>-Norbert Guedj, **le contrôle de gestion**, édition organisation, Paris, 1995., p 285.

<sup>3</sup>- jean richard sulzer, **comment construire le tableau de bord les objets et les méthodes d'élaboration**, édition Dunod, Paris, 1975, p10.

<sup>4</sup>- الوازن طارق، دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، سنة 2013/2012، ص 3.

<sup>5</sup>- خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص 276.

ثانياً: خصائص لوحة القيادة.

- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه.
- يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول.
- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.
- يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية.<sup>1</sup>
- يتم إعدادها وتمثيلها في وقت قصير بشكل مناسب وهادف للفت انتباه المعنيين، كما تعمل على اتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>
- تتصف لوحة القيادة بالوضوح وسهولة الاستعمال.
- لوحة القيادة مرآة تعكس للمسيرين أثر القرارات المتخذة بأسرع وقت.
- يمكن تلخيص أهم خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى (المحاسبة العامة، محاسبة التسيير، الرقابة الموازية، من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> - بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، قسم علوم تجارية، تخصص ادارة اعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص 119.

<sup>2</sup> - عائشة هيملة، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص التدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة سنة 2013، ص 9.

الجدول رقم (2 - 1): خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى.

الأدوات الرقابية الأخرى	لوحات القيادة
- معلومات مالية بحتة	- تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)
- مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة	- إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة
- محتواها "معياري" لكل مسؤولين	- محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين
- عرض المعلومات يكون في العموم شهريا	- عرض المعلومات فيها يتماشى مع النشاط اليومي للمسؤولين
- معطيات كثيرة، جد مفصلة، شمولية	- معطيات قليلة، مركزة حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل.
- تمثيل البيانات يكون معقدا	- تمثيل البيانات يكون بشكل جذاب وفعال
- تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها	- سرعة في القراءة والتحليل
- صعوبة في تطوير هذه الأدوات	- مرنة وقابلة للتجديد والتعديل
- بطئ في تحصيل المعلومات	- سرعة في تحصيل المعلومات

المصدر: رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع ديسمبر، 2008، ص 4.

### المطلب الثاني: مبادئ وضع لوحة القيادة والوظائف الأساسية لها

-تقوم لوحة القيادة على مبادئ ووظائف تميزها عن غيرها من أدوات مراقبة التسيير، وستتطرق لكل هذا من خلال ما يلي:

#### أولاً: مبادئ وضع لوحة القيادة.

- على إعتبارها من أدوات التسيير فإن وضعها يخضع للمبادئ التالية:

#### \* الإنسجام مع الهيكل التنظيمي:

- توافق المخطط العام للوحات القيادة مع تقسيم المسؤوليات.

- أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة، تحتوي على منشورات مناسبة له تمكنه من الفهم الجيد للوضع والتدخل السريع والفعال متى كان ذلك ضرورياً.

- القدرة على تجميع وحدات القيادة في نفس المخطط الهرمي.

- أن تحتوي كل لوحة القيادة على تجميع لنتائجها حيث يظهر هذا التجميع في لوحة القيادة للمستوى الأعلى.

#### \* السرعة في جمع ونشر المعلومات:

- تقليص آجال جمع المعطيات إلى أدنى حدود ممكنة وليس من الضروري أن تكون نهايته أو متناهيته في الدقة.

#### \* التركيز على النقاط الهامة:

- يجب إختيار من الكم النهائي من المعطيات والمعلومات أكثرها نفعاً للمسؤول.

- مع الحرص على قلة عددها وتلخيصها، وفي الأخير يجب عرض لوحة القيادة في شكل يسهل قراءتها وبسرعة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: الوظائف الأساسية للوحة القيادة.

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

- أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات: تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش). والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المندجة)، ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول التغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.

<sup>1</sup> - قويدر الواحد عبد الله، مرجع سابق، ص ص 90-91.

- أداة حوار وإتصال:

تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار ما بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم ومع الإدارة العليا من خلال الاطلاع على النتائج والأهداف الظاهرة في لوحات القيادة بمختلف المصالح بالمؤسسة

- أداة تحفيز وتنمية مهارات المسؤولين:

تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعوراً بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفيزهم على ذلك كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير، والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول، والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة، ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل<sup>1</sup>

المطلب الثالث: أهمية وأنواع لوحة القيادة.

للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات، كما أن لها أنواع ستذكر ذلك في مطلبنا هذا.

أولاً: أهمية لوحة القيادة

- يمكن إيضاح أهميتها في النقاط التالية:

\* عند وضع خطة المؤسسة:

- إلزام كل مسؤول بوضع خطة تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.
- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف
- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما.
- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها.
- وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك.

<sup>1</sup> - رحيم حسين، بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص ص 4-5.

\* خلال سير نشاط المؤسسة:

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية.
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا.
- تسهيل عملية الحصول على الإئتمان من البنوك
- السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- السماح بتقديم سريع ودائم لنتيجة المؤسسة.
- السماح بإعطاء وضعية الخزينة، متابعة تطور الهامش الإجمالي ومراقبة مستوى عتبة المردودية.<sup>1</sup>

### ثانياً: أنواع لوحات القيادة

- إن التنوع في لوحات القيادة ينبع من اختلاف حاجة كل مستوى هرمي للمعلومات عن المستوى الآخر لذا سوف نقدم الأنواع التالية:

#### 1- لوحة قيادة مراكز المسؤولية:

- تعرف على أنها وسيلة تساعد على قيادة الهيئات اللامركزية، وتتابع بواسطة مؤشرات محددة من نقاط مفاتيح التسيير التي تكون تحت المراقبة الفعلية للهيئة والتي تتوافق مع الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة.
- ويمكن إعطاء الشكل العام للوحة القيادة لمراكز المسؤولية كما يلي:

<sup>1</sup> - جباري شوقي، بودياز زهية، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، المنتدى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، 14-15/04/2009، ص 6.

الجدول ( 2-2): الشكل العام للوحة قيادة مركز مسؤولية.

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
التعليقات	4 7	4 6	1 5	الأهداف في نهاية N	الأهداف في نهاية M متراكم	الأهداف في M	تحقيق في نهاية M متراكم	تحقيق في NM- 1	تحقيق في M- 1	تحقيق في M	العنوان
											المؤشر 1
											المؤشر 2
											المؤشر 3

المصدر: قويدر الواحد عبد الله، مرجع سابق، ص 93.

حيث:

M: الشهر الحالي (المعني).

N: السنة الجارية

N-1: الشهر السابق

MN-1: الشهر الموافق من السنة الماضية.

- بإستعراض البيانات في الجدول للشهر المعني (العمود 1) مع الشهر الفارط (العمود 2) أو مع الشهر الموافق من السنة الماضية (العمود 3) هذا ما يمكن من إظهار وتحديد الاتجاه العام بمقارنة ما تم تحقيقه في الشهر المعني (العمود 1) مع الهدف المرتقب تحقيقه في الشهر (العمود 5) ومن الممكن حساب نسب تحقيق الهدف

الشهري (العمود 8) نفس الحساب يمكن أن نقوم به إنطلاقاً من المبلغ المتراكم، ويمكن إذن أن نضع نسبة لتحقيق الأهداف منذ بداية السنة (العمود 9) ونسبة تحقيق الهدف السنوي المنتظر (العمود 10).

### 2- لوحة القيادة الخاصة بالمديرية العامة:

تبين هذه اللوحات الأداء الاقتصادي والمالي لمختلف أنشطة المؤسسة وفقاً للتوجهات الاقتصادية المتبناة باعتباره أساساً لتحليل الدائم لشروط تشكيل الناتج الصافي ومختلف مستويات الهوامش، بالإضافة إلى مجموع مراكز التكلفة الأساسية، المستخدمين، تكاليف عامة متنوعة.

في هذا المستوى يمكن حساب المردودية والمعلومات المرسلّة من طرف مركز المسؤولية<sup>1</sup>

### 3- لوحة القيادة الكلاسيكية:

إن لوحة القيادة الكلاسيكية خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة، حيث أنها تمثل سلاحاً في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية و اكتشاف تغيرات ودراسة أسبابها واتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم، ويتمثل دورها في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين، لتقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من الإدارة.

تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخزينة والهيكلية المالية والمردودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة التوازن المالي الشامل والمردودية الكلية، وشروط الاستغلال.<sup>2</sup>

#### الجدول رقم (2-3): مثال للوحة القيادة المالية

النسب	كيفية القياس	ن	1+ن
- الإستقلالية المالية	أموال خاص/أموال دائمة		
- تغطية القيم الثابتة	أموال ثابتة/القيم الثابتة الصافية		
- الخزينة الصافية	(القيم المحققة + المتاحات) / الديون قصيرة الأجل		
- مردودية أموال الخاصة	النتيجة / رؤوس الأموال الخاصة		
- دوران رؤوس الأموال	رقم الأعمال / رؤوس الأموال الخاصة		

المصدر: سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة،

مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003 ص 189.

<sup>1</sup>- قويدر الواحد عبد الله، مرجع سابق، ص ص 93-94.

<sup>2</sup>- سويسي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 187-188.

#### 4- لوحة القيادة الإستراتيجية:

تعكس كل من الإستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطتها لكي تسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات وتقوم على ثلاث مبادئ أساسية هي:

أ- إدماج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة

ب- عملية تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والمستقبلية، فالنتائج الآنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها أما النتائج المستقبلية لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة.

ج- تعمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي.

#### 5- لوحة القيادة المستقبلية ( المتوازنة):

فهي تختلف عن لوحة القيادة الإستراتيجية، من حيث أن هذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، فلوحة القيادة المستقبلية تقترح قائمة نوعية من المؤشرات تم تجميعها في المحاور التالية: المحور المالي، محور الزبائن، ومحور العمليات الداخلية ومحور التدريب التنظيمي<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة وطرق عرضها.

بعدما تعرفنا على أهم الأساسيات للوحة القيادة في مبحثنا السابق، سوف نتطرق في هذا المبحث لمراحل تصميمها وطرق عرضها وأهم العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحة القيادة.

#### المطلب الأول: مراحل تصميم لوحة القيادة.

عند القيام بعملية تصميم نظام لوحات القيادة فإنه يجب التطرق إلى كل ما قد يؤثر على المؤسسة وسوف نرى في هذا المطلب أهم المراحل الأساسية المتبعة لتصميم نظام لوحات القيادة وهي:

1- دراسة المؤسسة والتعرف عليها.

2- تحديد الأهداف

3- إعداد المؤشرات

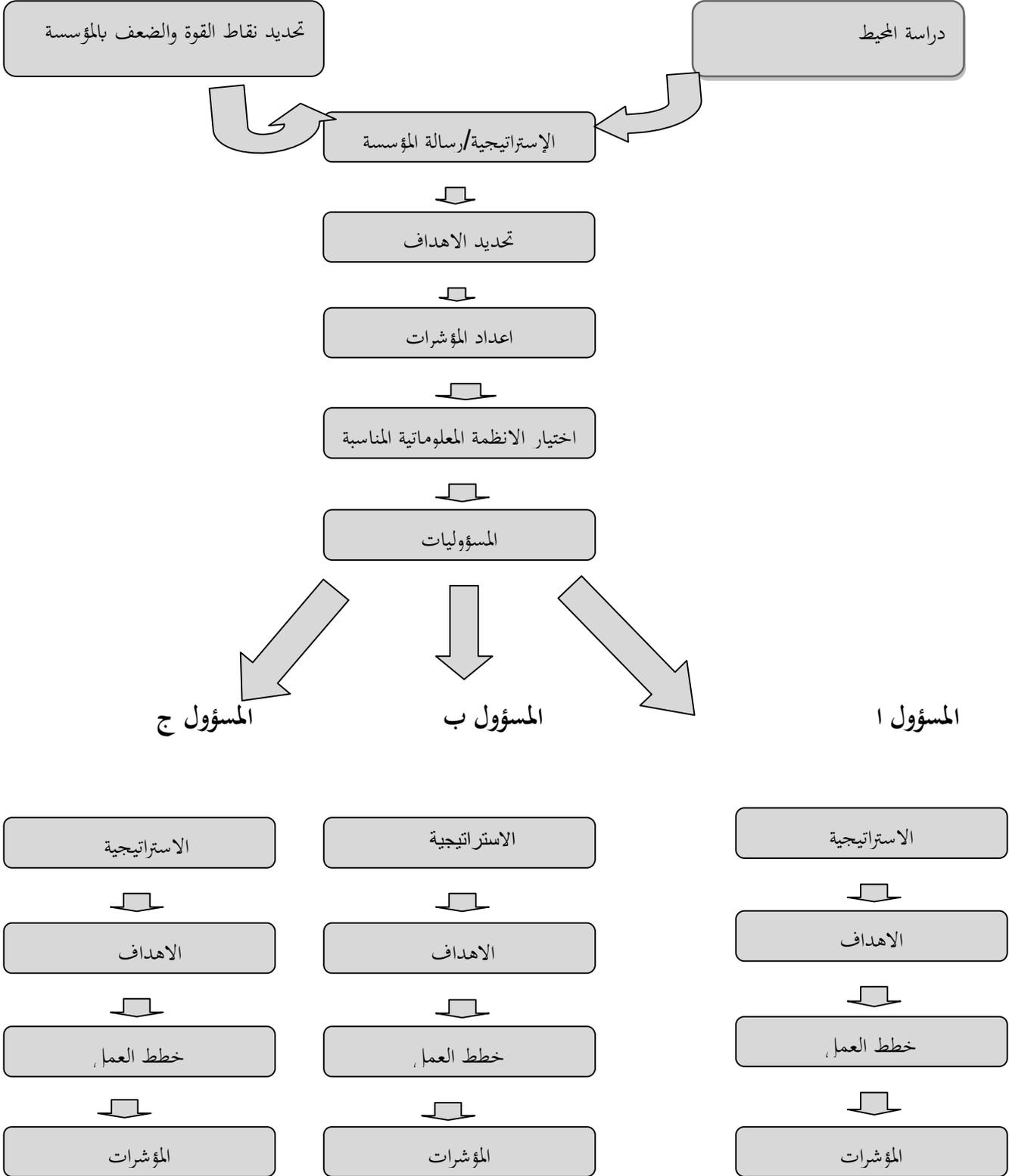
4- تجميع المعلومات

5- اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة

<sup>1</sup> - سويسبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 191 - 198.

إن هذه المراحل الخمس المذكورة تنقسم إلى قسمين ، أنظر الشكل الموالي:

المخطط رقم (2-3): مراحل تصميم نظام لوحات القيادة.



المصدر: بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص 139.

1- دراسة محيط المؤسسة والتعرف عليه.

في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه، الموارد الإستراتيجية للمؤسسة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل.

أ- المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه:

يجب معرفة وضعية المؤسسة في سوق ومعرفة تغير رغبات الزبائن، المنافسة، التنوع في المنتجات، الموردون والشركاء، التشريعات القانونية وغيرها.

ب- موارد وسياسات إستراتيجية المؤسسة:

يعني مستوى التجهيزات المتواجدة بالمؤسسة، والسياسات الداخلية بالمؤسسة والثقافة السائدة في المؤسسة.

ج- دراسة الهيكل التنظيمي:

يعني معرفة نشاطات المؤسسة وتوزيع السلطة فيها وتحديد المسؤوليات.

2- تحديد الأهداف:

- يجب أن يتم تحديد الهدف على أساس التفاوض والمشاركة، فهذا يحفز الأفراد في المؤسسة على تحقيقه.

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

- الدفع المتبادل للأهداف من خلال عملية تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها يتحقق الدفع المتبادل للأهداف، ويعني ذلك أن تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف العاملين.

3- إعداد المؤشرات:

المؤشرات عبارة عن أداة لتقويم وضعية، وهو عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات، ويمكن التمييز بين ثلاثة مجموعات من المؤشرات.

أ- مؤشرات النتائج ومؤشرات متابعة:

يمكن أن يهتم المؤشر بمتابعة سير الأحداث أو العمليات التي في طور الانجاز (مؤشر متابعة)، كما يمكن للمؤشر أن يشير لنتيجة النهائية لعملية أو حدث قد تم فعلا (مؤشر نتائج).

ب - مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية:

يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية للمركز (مؤشر رقابي)، في حين تعمل مؤشرات قيادية على توضيح سير العمليات بالنسبة للمسؤول المعني وتساعده في اتخاذ القرار.

جـ . مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية:

يمكن للمؤشر ما أن يتم تحضيره إما إنطلاقاً من معطيات المحاسبة المالية (معدل مردودية، تكلفة إنتاج) وإما من معطيات تشغيلية (عدد الغيابات الأسبوعي).

4- تجميع المعلومات:

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

5- اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة:

تعتبر المعلوماتية (الإعلام الآلي) أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل ويبقى على المؤسسات أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام).

ومن أجل عمل نظام معلوماتية يجب توفر:

- أدوات تخزين ومعالجة المعلومات.

- أدوات نشر المعلومات ونقلها.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: طرق عرض لوحات القيادة

إن من أهم مميزات لوحة القيادة هي لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحة القيادة على معلومات تلخيصية ومرتبطة وشمولية<sup>2</sup>، بعد عملية تصميم يتم اختيار طرق عرض لوحات القيادة بالشكل الذي تراه المؤسسة، وفيما يلي عرض لأهم الطرق المتبعة في تحرير لوحات القيادة.

<sup>1</sup> - أحمد بونقيب، مرجع سابق ص ص 138-156.

<sup>2</sup> -caroline selmer, concevoir le tableau de bord, édition dunod, Paris, 1998, p 74.

1- الانحرافات:

إن مراقبة التسيير تسمح بحساب بعض الفروقات وإعطاء معلومات عنها، ترسل إلى المسؤول عند إعداد لوحة القيادة والمطلوب منه إرسال معلومات إلزامية وضرورية إلى المستويات العليا<sup>1</sup>

2- النسب:

النسبة هي علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، وهي أكثر تعبير عن نشاط المؤسسة، ونتائجها في مختلف وظائفها وترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا من أجل إعداد لوحة القيادة.

وعموما فالنسب تلتزم عادة بالمبادئ التالية:

\* في حالة توفر نسبة واحدة فقط لا يكون لها معنى، بحيث أنها تتغير في الوقت والمجال الذي يعينها.

\* يجب تزويد التقارير بتحليل الزيادة في النسب الدالة على تحسين وضعية المؤسسة<sup>2</sup>.

3- الجداول:

تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستخدميها بالقيام بعمليات حسابية تكاملية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة<sup>3</sup>.

4- التمثيل البياني:

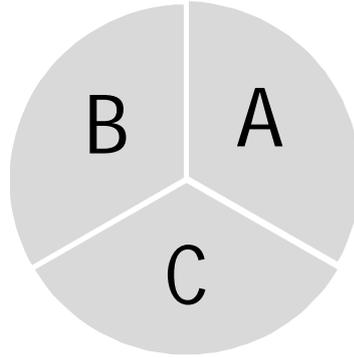
وهي عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول وهي أداة أكثر استيعاب وفيما يلي بعض الأشكال البيانية التي توضح النسب.

<sup>1</sup> -claudealazard et sabine sépari: **control de gestion**, dunod, Paris, 5<sup>ème</sup> édition, 2001, p 596.

<sup>2</sup> -michelgervais, **contrôle de gestion**, economica, France, 7<sup>ème</sup> édition, 2000p 613.

<sup>3</sup> - michelgervais, op-cit, p 616. -

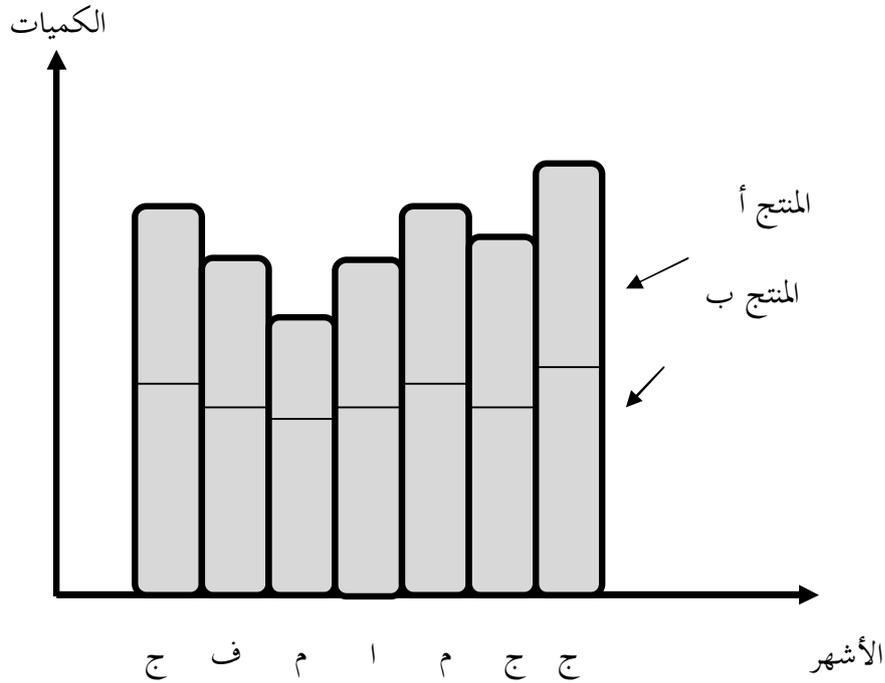
الشكل رقم (1-2): دائرة نسبية توضح توزيع المبيعات حسب أماكن الاستلام



source: Michel Gervais ,op cit,p617.

الشكل السابق عبارة عن دائرة نسبية توضح توزيع المبيعات حسب أماكن الاستلام حيث تمثل كل من A، B، C أماكن استلام هذه المبيعات.

الشكل رقم (2-2): مدرج تكراري يوضح التطور السداسي للإنتاج



source: Michel Gervais ,op cit ,p617.

الشكل السابق عبارة عن مدرج تكراري يوضح التطور السداسي للإنتاج وذلك من بداية شهر جانفي الى غاية نهاية شهر جويلية بالنسبة الى كل من المنتج ا والمنتج ب وهذا بمقارنة الكميات المنتجة لكلا المنتجين .

5- المنبهات:

ويتعلق الأمر بإشهارات مرئية تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة تبحث عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كإقتراب المؤشر من منطقة الخطر، هذه الوسيلة تستعمل في قياس الأداء، كما تساعد في إتخاذ القرار.

المطلب الثالث: العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحات القيادة.

غالبا ما يشكل وضع نظام لوحات القيادة هاجسا ويولد ضغطا نفسيا لدى المسؤولين العاملين، يتمثل في العدائية والرفض لهذا النظام، حيث ينظر على أن:<sup>1</sup>

- الهدف الأساسي من لوحات القيادة هو الرقابة على نشاطاتهم
- هناك نقص ثقة من طرف الإدارة إتحاه المسؤولين العاملين، فهم ملزمون شهريا بتقديم التقارير.
- الوقت المخصص للوحات القيادة هو وقت ضائع وغير مفيد والنشاطات العملية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام.
- لوحة وثيقة إضافية كغيرها من الوثائق

لذا يجب الانتباه إلى هذه النقاط عند عملية تصميم وتحرير لوحات القيادة كما يجب على إدارة المؤسسة أن تخفف من حدة هذا الضغط النفسي المتولد لدى المسؤولين العاملين، وذلك من خلال تحقيق التواصل والتكوين اللازم للمسؤولين، وعند عملية تصميم ووضع نظام لوحات القيادة يفترض القيام بالعمليات التالية:

- إشراك المسؤولين العاملين في تحضير لوحات القيادة، والتناقش معهم حول الأهداف.
- تحسيس المسؤولين العاملين بأهمية هذه الأداة، وإبراز دورها في تحسين أدائهم وليس الرقابة عليهم.
- القيام بدورات تكوينية يكشف فيها الغموض عن هذه الأداة، كما يجب تحديد الهدف الأساسي من وضع هذا النظام والآثار الإيجابية المتوقعة منه فضلا عن هذه العوامل هناك هفوات تقنية أخرى قد تقع فيها المؤسسة عند وضع لوحات القيادة هي:<sup>2</sup>

- الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات التشغيلية
- إفتقاد لوحات للتعليقات على النتائج المحققة.
- عدم استعمال المنحنيات والرسوم البيانية.

<sup>1</sup> - رحيم حسين وبونقيب أحمد، مرجع سابق، ص 12.

<sup>2</sup> - caroline selmer, op, cit, p 205.

- إحتواء لوحة القيادة على عدد كبير من المؤشرات (<7)، وهو ما يفقدها أهميتها.

### المبحث الثالث: مؤشرات لوحة القيادة ودورها في ترشيد قرار التمويل.

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة، حيث أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في اتخاذ العديد من قرارات.

#### المطلب الأول: مفهوم المؤشر وأنواعه

هناك العديد من التعاريف حول المؤشرات سوف نتطرق إليها بالإضافة إلى ذكر أهم أنواع هذه المؤشرات

##### أولاً: مفهوم المؤشر

المؤشر هو معلومة أو مجموعة معلومات تشكل لصاحب القرار مفهوما لواقع معين يبنى عليه تصرفا معيناً في الحاضر في المستقبل<sup>1</sup>.

كما يعرف على انه عبارة عن رقم ناتج من نظام معلومات المؤسسة يسمح للمسؤول بمعرفة النقاط الأساسية للنشاط.

وهو أداة تسيير معقدة نوعاً ما تجمع فيها مجموعة من المعلومات لتعرض بشكل يسمح للمسؤولين بمتابعة تحقيق الأهداف وبرامج العمل.

وبالنسبة لكل مؤشر فإنه يشترك أن يتم عن طريقة توضيح المعلومات التالية:

- إسم المؤشر: كمعدل غياب العمال، عدد الطلبيات

- طريقة حساب المؤشر.

- بيان أو كشف بمصادر المعلومات المستخدمة في تحضير هذا المؤشر

- طريقة عرض المؤشر: رقم، منحنى.

- مرجع أو هدف يتم من خلاله مقارنة هذا المؤشر لتحديد المستوى الذي يجب أن يكون عليه هذا المؤشر.

- المسؤول عن هذا المؤشر: من قام بحسابه؟ من يراقبه ويتابعه؟ الجهة التي حضر لأجلها.

- تحديد فترة تحضير المؤشر.

<sup>1</sup> -Alain fernandez, **les nouveaux tableaux de bord des decideurs**, édition d'organisation, France, 2eme edition, 2000, p 233.

- تحديد طرق المتابعة، كأن يرفق المؤشر بالخانات التالية (أهداف، نتائج سنة قادمة)<sup>1</sup>.

ثانياً: أنواع المؤشرات.

هناك عدة أنواع من المؤشرات، نذكر أهمها كما يلي:<sup>2</sup>

1- مؤشرات النتائج:

هي عبارة عن قياس النتيجة النهائية للأداء كدرجة تحقيق هدف معين أي تحقيق نتائج حسب الأهداف المسطرة في إطار التوجهات الإستراتيجية، فيمكن لهذا النوع من المؤشرات توضيح مستوى سير العمل أو نتيجة العمل المحقق.

2- مؤشرات القيادة:

هي عبارة عن مؤشرات تسمح بقيادة الأداء أثناء فترة القيام به ومساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات، إذن هي حالة قياس تقدم مخطط العمل دون أن تكون هنا بحاجة لنقلها إلى المستويات التنظيمية العليا.

3- مؤشرات التقارير:

تستخدم هذه المؤشرات لإعلام مسؤولي المستوى التنظيمي الأعلى بالأداءات المحققة ودرجة تحقيق الأهداف.

4- المؤشرات المالية وغير المالية:

تستخرج المؤشرات المالية من الأدوات المحاسبية والمالية كما يتطلب حسابها وقت، فيترتب على ذلك تأخر وصول المعلومة للمسؤول كمعدل مردودية الأموال الخاصة، وتكلفة إنتاج منتج، أما المؤشرات غير المالية فتسمح بإجراء تحاليل وتعتمد على معطيات استغلالية بحتة كمدة معالجة ملف قرض متوسط مدة الرد، وميزة هذه المؤشرات هي سرعة الحصول عليها.

5- مؤشرات الأداء:

هي مؤشرات تقيس مستوى الأداء المحقق عن طريق التحكيم بين النوعية، الآجال، التكلفة.

6- مؤشرات النوعية:

كدرجة رضا الزبون، درجة المطابقة، نسبة الاحتجاجات والحوادث.

<sup>1</sup>- بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص 133.

<sup>2</sup>- بلهاشمي جيلالي طارق، مرجع سابق، ص 94.

## المطلب الثاني: كيفية بناء المؤشر واليات اختياره

إعداد لوحة قيادة فعالة لا بد من حسن اختيار المؤشر وبناءه بطريقة سليمة.

أولاً: كيفية بناء المؤشر

يتم بناء المؤشرات وفق الاعتبارات التالية:<sup>1</sup>

\* المعلومات المرتبطة بمدى المؤسسة:

وهي عبارة عن مجموعة المعطيات المعالجة والتي يمكن للمستعمل التوصل إليها وتمثل في المعطيات الداخلية والمعطيات الخارجية المرتبطة بأطراف التعامل وغير أطراف التعامل.

\* قواعد البناء:

تركز على الجانب التاريخي كعامل مهم في الوقوف على المعلومات التي ترتبط بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة، كذلك الأساليب الإحصائية والنماذج الرياضية التي تساعد في تحليل المعلومات وتساعد في إعطاء معنى لها بحكم أن المعلومات تكون في بعض الحالات نوعية أكثر منها كمية.

وتشير إلى أن قواعد البناء تحدد من قبل المستعملين وتتماشى والتطورات التي يعرفها الفريق أو الجماعة من حيث مستوى التكوين والوعي بطبيعة التعقيد الذي يواجه عملية تحقيق الأهداف.

ثانياً: اليات اختيار المؤشرات

هناك العديد من المعطيات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أثناء عملية اختيار المؤشرات والتي يمكن إيجازها بما يلي:

1. الدقة: أي أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى والأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها.
2. الوضوح والعلاقة مع النشاط: أي أن تكون مفهومة من قبل مستعملها ويكون لها علاقة بنشاط المؤسسة.
3. العدد المحدود: الذي يمكن المسير من تكييف حجم المعلومات التي لديه بالقدر الممكن إستيعابه وإدارته بشكل جيد.
4. غير قابلة للمؤشرات للتلاعب: بالابتعاد عن المؤشرات الممكن التلاعب فيها، أو التلاعب بها لتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها

<sup>1</sup> - سويسبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 182-183.

5. القدرة على التنبؤ: أي التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها، وبالتالي تمكين متخذ القرار من اتخاذ كافة التدابير الوقائية للمشكلة، بدل التدابير العلاجية.

#### 6- القابلية للتطور:

حيث أن المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة يمكنها التغيير عبر الزمن من منطلق أن لوحة القيادة أداة مرنة من حيث الاستعمال، ومنه فإن المؤشرات التي تم قبولها يمكن تغييرها حسب نوعية المشاكل المطروحة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: دور لوحة القيادة في ترشيد قرار تمويل.

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش). والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المندجة) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بمساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول التغييرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.

وتساهم لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل من خلال الاعتماد على مؤشرات المردودية و مؤشرات التوازن المالي:<sup>2</sup>

#### أولاً: مؤشرات المردودية

تتحصل على معدل العائد على مجموع الأصول و معدل العائد على حقوق الملكية من خلال توظيف الموارد في الاستثمارات و مقارنة النتائج المحققة بالأصول المستخدمة، و بالأموال الخاصة الموظفة من جهة أخرى. حيث يرتبط معدل العائد على مجموع الأصول بنتيجة الاستغلال المحققة مما يعني طريقة التمويل (قروض، تمويل ذاتي).

وتقوم لوحة القيادة بتنبهه إلى انحراف معدل العائد على مجموع الأصول عن سعر الفائدة، ومن خلال معدل الهامش الخام ونسبة التمويل الذاتي، ونسبة فترة استحقاق الديون ونسبة الاستقلالية المالية ونسبة الأصول ومؤشرات المديونية والتمويل الذاتي والاستثمارات.

كمتابن لوحة القيادة إذا ما كان هيكل التمويل من خلال أثر الرفع المالي في صالح المؤسسة أو لا من خلال الحالات:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> - فاطمة قويدر، قرار التمويل كأداة لاستمرارية المشاريع الاستثمارية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مباح، ورقة، 2011-2012 ص 60

<sup>3</sup> - فاطمة قويدر ، نفس المرجع، ص ص 61، 62.

### 1- الحالة الاولى: المردودية الاقتصادية أقل من سعر الفائدة

كما يعني بأن الرفع المالي ليس في صالح المؤسسة لانخفاض الاعتماد على الاستدانة تنخفض المردودية، وبالتالي يتم اتخاذ قرار التمويل بالاعتماد على التمويل الذاتي وزيادة الأرباح غير الموزعة، لأن مردودية الأموال الخاصة تنخفض بزيادة اللجوء إلى الاستدانة، وذلك بسبب ارتفاع المصاريف المالية.

### 2- الحالة الثانية: المردودية الاقتصادية تساوي سعر الفائدة

هنا 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 إنعدام الاستدانة.

### 3- الحالة الثالثة: المردودية الاقتصادية أكبر من سعر الفائدة

هنا يكون الرفع المالي لصالح المؤسسة عند زيادة اللجوء إلى الاستدانة، بسبب انخفاض المصاريف المالية، وعليه يتم اتخاذ قرار التمويل من خلال الاعتماد أكثر على الديون

#### ثانيا: مؤشرات التوازن المالي:

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

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

و عندما تشير المؤشرات إلى وجود انحراف كبير وعجز في تمويل الاستخدامات الثابتة بالموارد الثابتة، أو عجز في تمويل الاستخدامات المتداولة، يستوجب اتخاذ قرار مالي من خلال البحث عن مصادر تمويل مستقرة أخرى وإضافية لضمان تعديل الهيكل المالي.

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

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

وتتخذ القرارات التمويلية بمساعدة لوحة القيادة بتحديد إمكانية جمع الأموال في المؤسسة من خلال تحقيق الربحية، التدفق النقدي الإجمالي أي هيكل التمويل اللازم للتحكم في التدفق النقدي

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

## خلاصة الفصل:

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال اتخاذ القرارات، فهي تعتبر وسيلة اتصال كما تسمح بمراقبة التسيير من خلال لفت نظر المسؤول الى النقاط الهامة او نقاط المفاتيح المتعلقة بالسير وذلك قصد تحسينها، وبالتالي فهي أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لإقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر، كما تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، وعند وضع لوحة القيادة لا بد من الالتزام بمبادئها ألا وهي الانسجام مع الهيكل التنظيمي، السرعة في جمع ونشر المعلومة، التركيز على النقاط الهامة.

تتمثل وظائف لوحة القيادة في كونها أداة لقياس الأداء والمساعدة على اتخاذ القرارات وأداة لحوار واتصال وتحفيز وتنمية مهارات المسؤولين، وتتنوع لوحات القيادة بسبب اختلاف حاجة كل مستوى هرمي للمعلومات فنجد كل من لوحة قيادة مراكز المسؤولية، لوحة القيادة الخاصة بالمديرية العامة، لوحة القيادة الكلاسيكية، لوحة القيادة الاستراتيجية، ولوحة القيادة المستقبلية، وتمر عملية تصميم لوحة القيادة بعدة مراحل بدءا بدراسة المؤسسة والتعرف عليها ثم تحديد الاهداف واعداد المؤشرات ثم تجميع المعلومات واختيار الانظمة المعلوماتية المناسبة، ويعتمد في عرضها على كل من الانحرافات، النسب، الجداول، التمثيل البياني، والمنبهات، وعند وضعها يجب اشراك كافة المسؤولين في تحضيرها، كما تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة، والمؤشر عبارة عن مجموعة من المعلومات تشكل لصاحب القرار مفهوما لواقع معين يبنى عليه تصرف معين في الحاضر والمستقبل، وهناك العديد من انواع المؤشرات اهمها مؤشرات النتائج مؤشرات القيادة، مؤشرات التقارير، المؤشرات المالية وغير المالية مؤشرات الأداء، ومؤشرات نوعية، ولاعداد لوحة قيادة فعالة لا بد من حسن اختيار المؤشر و بناءه بطريقة سليمة فهي تساعد في اتخاذ قرار التمويل بالاعتماد على مؤشرات المردودية و مؤشرات التوازن المالي .

**الفصل الثالث:**

**دراسة حالة مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط وحدة  
البويرة**

## تمهيد الفصل:

يعتبر مخبر البناء والسكن للوسط من المؤسسات الرائدة في مجال البناء فهو يسعى جاهدا لكسب الرهانات المستقبلية ومواجهة المؤسسات المنافسة.

سيتم في هذا الفصل دراسة حالة هذا المخبر قصد التعرف على نظام لوحة القيادة الذي يستعمله لمراقبة سير عملياته ومعرفة فيما إذا كان يعتمد عليها فعلا في اتخاذ قراراته التمويلية

وللإمام بما سبق تم اعتماد على المباحث التالية:

**المبحث الأول:** تضمن التعريف بمؤسسة المخبر السكن والبناء للوسط وحدة البويرة من خلال التطرق إلى نشأتها وتطورها ومختلف أنشطتها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

**المبحث الثاني:** تضمن لوحة القيادة بمؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط وحدة البويرة من خلال التطرق إلى أهدافها وطرق إعدادها بالمؤسسة.

**المبحث الثالث:** تضمن تقييم وتحليل نتائج لوحة القيادة بالمؤسسة من خلال التعرف على دورها في اتخاذ قرار التمويل وتقييم فعاليتها بالمؤسسة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة المخبر السكن والبناء للوسط.

لا يمكننا التطرق إلى الدراسة دون ذكر ظروف نشأة المؤسسة وتطورها ومختلف أنشطتها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها.

مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط LHCC والمستحدثة من إعادة هيكلة الشركة الأم للمخبر الوطني للسكن والبناء "LHCC" حيث تم إنشائها بمرسوم رقم 204/78 الصادر في 16/09/1978 بموجب القانون والمأخوذ من القانون التجاري .

- اليوم هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات رأسمال 1000000.00 تتواجد في جهة الوسط.

- المؤسسة عبارة عن مخبر جيوتقني يحتوي على عدة معدات، يعتمد في تحليله على الأرقام والأعمدة وكذا المنحنيات البيانية وغيرها من الأشكال الجيدة التي تفسر تقدم وتطور المخبر.

- أغلبية الوحدات في LHCC مجهزة بمخابر التجارب والتحليل الأرضية، تجهيزات، الطرق والكيمياء

- المخبر متكون حاليا من 5 وحدات و 3 فروع، هذه التقسيمات تطورت مع تحويل فرع تيزي وزو إلى وحدة.

و LHCC تشغل 360 عامل من بينهم 45% مهندسين وتقنيين مؤهلين، يمارسون نشاطهم في مختلف مجالات البناء ( الهندسة المدنية، أشغال العمومية، في مجال المياه)<sup>1</sup>.

• LHCC ينجز خدماته لصالح كل من:

- قطاع التعمير، أشغال عمومية، المياه.

- المؤسسات الاقتصادية

- مختلف الزبائن

<sup>1</sup>وثائق مؤسسة من خلال المرسوم رقم 204/78 الصادر في 16/09/1978

### المطلب الثاني: مجالات أنشطة المؤسسة ومهامها.

يمارس مخبر السكن و البناء نشاطاته في عدة مجالات و لصالح العديد من القطاعات

● LHCC ينجز خدماته لصالح كل من:

- قطاع التعمير، أشغال عمومية، المياه.

- المؤسسات الاقتصادية

- مختلف الزبائن

● يمارس LHCC مهامه في مختلف المجالات:

- أشغال عمومية (عمارات).

- الصناعة

- السياحة

- البيئة ( حماية المحيط، محطات المعالجة).

● أغلبية الوحدات في LHCC مجهزة بمخابر التجارب والتحليل الأرضية، تجهيزات، الطرق والكيمياء، حيث

تتلخص أهم مهام LHCC في:

- مراقبة النوعية على المعدات والوسائل.

- الاختبار والتحليل ( في الموقع والمخبر).

- توصيف التربة والتحليل الجيوتقني

- تقرير طبيعة الإنشاء.

- متابعة المقاييس.

- دراسة الأحجام

- البحث عن منازل واختيار المعدات

- مراقبة جودة السدود

- الفحوصات المخبرية.

في رصيد LHCC حوالي 900 دراسة جيوتقنية أهم هذه الدراسات كانت ل:

- المحطة الجهوية بالدار البيضاء.

- ميترولا الجزائر العاصمة

- مكتبة الحمامة.

- فندق دولي sofitel-Mercure

### المطلب الثالث: مديرية الوحدة للمؤسسة وهيكلها التنظيمي

يشرف على إدارة الوحدة مدير الوحدة مع تسيير غير مركزي تحتوي المديرية على<sup>1</sup>:

#### ● سكرتاريا:

من مهام السكرتاريا، الاستقبال، التسجيل، توزيع الواردات من الرسائل على مختلف الوحدات، أيضا مكلفة بالقيام بمختلف الأعمال التي لها علاقة بمديرية الوحدة.

#### ● مصلحة الإدارة والمالية:

المصلحة مكلفة بكافة المهام المتعلقة بالتسيير الإداري والمالي أيضا مكلفة بالمحاسبة، تجمع السكرتاريا بمصلحتين المتمثلة بمصلحة المحاسبة والمصلحة الإدارية.

#### ● المصلحة التقنية:

مهام هذه المصلحة تقني محظ تتكون من:

- مهندس

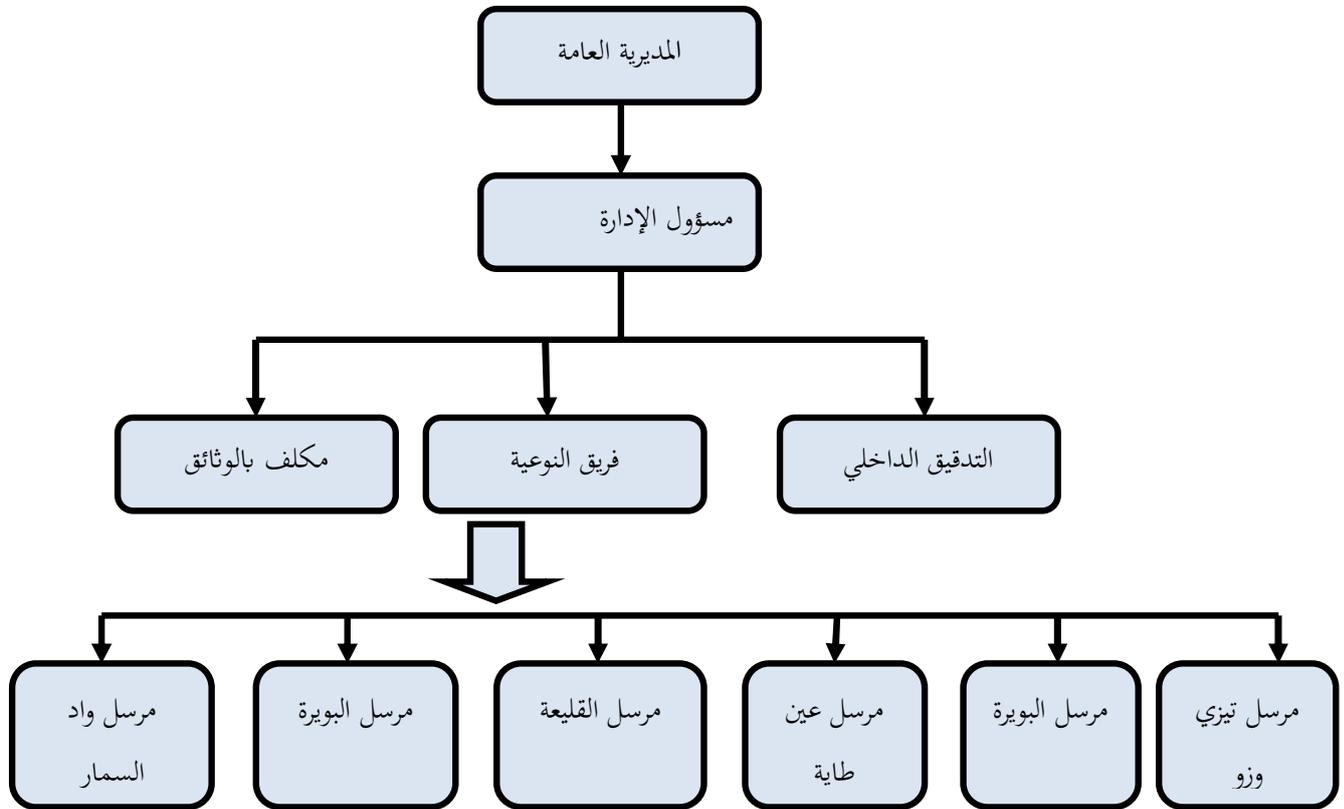
- جيوفزياء

- مصلحة التجارب الحقيقية الواقعية.

<sup>1</sup> - وثائق مؤسسة، المرسوم رقم 204/78 الصادر في 1978/09/16

الهيكل التنظيمي والنوعية<sup>1</sup>.

المخطط رقم (3-4) الهيكل التنظيمي



المصدر: مدير الوحدة المكلف بتسيير وحدة البويرة.

<sup>1</sup> - المرسوم رقم 204/78 الصادر في 1978/09/16

## المبحث الثاني: لوحة القيادة بمؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط وحدة البويرة.

توضح لوحة القيادة بمؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط ( وحدة البويرة) السير الحسن لأداء أنشطتها، كما أنها تبين الخلل الذي يشوبها وفيما يلي سوف نتعرض للوحة القيادة في المؤسسة وأهدافها وإعدادها بالمؤسسة.

### المطلب الأول: لوحة القيادة في مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط ( وحدة البويرة)

نتناول في هذا المطلب لكيفية عرض لوحة القيادة بالمؤسسة وشكلها.

#### أولاً: كيفية عرض لوحة القيادة.

من خلال الدراسة الميدانية والتي تميزت بالملاحظة والاطلاع على الوثائق استنتاج ما يلي:

- تعتمد المؤسسة محل الدراسة بشكل كبير على الجداول المليئة بالبيانات في عرض لوحات القيادة.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على نظام لوحة القيادة يتناسب مع الهيكل التنظيمي لها حيث أن كل المصالح لديها لوحات القيادة.
- تتميز لوحة القيادة في المؤسسة بمقارنتها لنتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، كما نجد فيها المقارنة لنتائج الشهر X بنتائج الشهر X لكن في السنة السابقة، مع تسجيل تطورات الحاصلة وهذا يساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة.

ومن خلال ما سبق نجد أن لوحة القيادة في المؤسسة تتناسب في شكلها مع متطلبات لوحة القيادة النظرية وتم ملاحظة أن المؤسسة تقوم بإنجاز لوحات القيادة على شكل جداول، فهي لا تعتمد على دوائر النسبية.

#### ثانياً: أشكال لوحة القيادة في المؤسسة.

تشكل لوحة القيادة من مجموعة من المؤشرات، توضح السير الحسن لأداء الأنشطة، كما تظهر الانحرافات الحاصلة، وتشكل لوحة القيادة في مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط (وحدة البويرة) من عدة وثائق تختلف عن بعضها البعض وهي كالتالي:

#### ● الوثيقة الأولى لوحة القيادة السنوية :

تتمثل في لوحة القيادة السنوية بالمؤشرات حسب العمليات التي تقوم بها مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط ( وحدة البويرة)، وتتكون هذه الوثيقة من جدول يحتوي على 13 عملية وكل عملية بمؤشر خاص بها مع تحديد الأهداف من كل عملية، حسب عدد الأشهر.

والهدف من هذه الوثيقة هو معرفة العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع تحديد الأهداف خلال السنة<sup>1</sup>.

#### ● الوثيقة الثانية لوحة القيادة الملخصة بالمؤشرات السنوية :

تتمثل في لوحة القيادة الملخصة بالمؤشرات السنوية، تحتوي هذه الوثيقة على جدول به العمليات والمؤشرات، والأهداف ونسبة تحقيق الأهداف مع ذكر المدة الزمنية وتوجد فيها كذلك خانة تخص القيمة المحسوبة وخانة تخص ملاحظات.

والهدف من هذه الوثيقة هو معرفة درجة تحقيق الأهداف المسطرة لكل عملية<sup>2</sup>.

#### ● الوثيقة الثالثة لوحة القيادة الإدارة العامة :

تتمثل في لوحة القيادة الإدارة العامة والتي تتضمن جدول يحتوي على الخانات التالية:

- محور سياسة الجودة والذي يتضمن كل ما يخص الزبائن وإيجاد الحلول و الالتزامات القانونية والتنظيمية.

-العمليات: تتمثل في كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة

-الأهداف: يتم تحديد الأهداف ( لكل عملية تقوم بها المؤسسة.

-المؤشرات: كل عملية لها مؤشر خاص بها.

-المدة الزمنية: تكون إما نص سنوية أو شهرية أو فصلية أو سنوية

-نسبة تحقيق الأهداف: في هذه الخانة يتم ذكر نسبة تحقيق الأهداف المسطرة والخاصة

-المسؤول: هو عملية تقوم بها المؤسسة إلا ولها مسؤول عنها

-القيمة المحسوبة: يتم في هذه الخانة حساب القيم الخاصة بكل عملية

-ملاحظات: يتم تسجيل الملاحظات المستنتجة من كل عملية.

الهدف من هذه الوثيقة هو تسهيل على المسؤول بالمديرية العامة معرفة نشاطات التي يقوم بها كل قسم ومراقبة سير

نشاط المؤسسة مع تحديد المسؤوليات، حيث نجد أن كل عملية ولها مسؤول عنها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> انظر الملحق الاول

<sup>2</sup> انظر الملحق الثاني

<sup>3</sup> انظر الملحق الثالث

**- الوثيقة الرابعة لوحة قيادة خاصة بقسم المحاسبة والمالية :**

تتمثل في لوحة قيادة خاصة بقسم المحاسبة والمالية وهي في شكل جدول شبيه بجدول حسابات النتائج، يظهر فيه كل مبيعات ومشتريات المؤسسة بالإضافة لتكاليف التي تتحملها المؤسسة، وهذه الوثيقة شهرية حيث نجد فيها كل إنجازات الشهر المعني مثل مبيعات الدراسات وهو شهر ديسمبر 2014 ومقارنتها بإنجازات نفس الشهر لكن في سنة سابقة أي ديسمبر 2013 مع ملاحظة التطورات الحاصلة.

الهدف من هذه الوثيقة هو المقارنة بين إنجازات السنة الحالية لشهر معين وإنجازات نفس الشهر لكن لسنة سابقة<sup>1</sup>.

من خلال الوثائق السابقة نلاحظ أن، لوحة القيادة في مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط ( وحدة البويرة) تتشكل من أربعة، وثائق الوثيقة الأولى هي لوحة القيادة السنوية، ونجد فيها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة في السنة، أما الوثيقة الثانية، فهي لوحة القيادة الملخصة بالمؤشرات السنوية و نجد فيها كل عمليات المؤسسة مع تحديد الأهداف ونسبة تحقيقها أما الوثيقة الثالثة فهي لوحة القيادة المديرية العامة وهي تشبه قليلا لوحة قيادة الملخصة السنوية وتختلف عنها في تحديد المسؤوليات حيث نجد كل قائد مسؤول عن عملية، أما الوثيقة الرابعة فهي لوحة قيادة قسم المحاسبة والمالية ونجد فيها رقم أعمال المؤسسة ومبيعات ومشتريات وتكاليف المؤسسة، ومن هذا نستنتج أن لوحة القيادة بالمؤسسة توضح مدى توافق ومطابقة النشاط الفعلي بالتقديري وهي توجه المسؤول باتخاذ القرارات الملائمة.

**المطلب الثاني: أهداف لوحة القيادة في المؤسسة**

- إن نظام لوحة القيادة بالمؤسسة يتم تزويده بمعلومات شهرية بموجب أن تكون متناسقة ومتلائمة مع الأهداف العامة للمؤسسة.

- تتمثل أهداف لوحة القيادة في مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط وحدة البويرة فيما يلي:

- مراقبة كل الأقسام بالمؤسسة ومدى تحقيقهم للأهداف المسطرة ومقارنتها بالأهداف المحققة.
- تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤوليات وكما تساعدهم على تبادل المعلومات.
- تعطي معلومات كافية من النقاط الأساسية التي تهتم بها المؤسسة.
- تعطي تشخيص للمؤسسة، حيث يهدف هذا التشخيص بدرجة أولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة.

<sup>1</sup>انظر الملحق الرابع

**المطلب الثالث: إعداد لوحة القيادة في المؤسسة.**

يتم وضع لوحة القيادة حسب الوظائف المتوفرة في المؤسسة، وهنا سنتطرق إلى لوحة القيادة بالمديرية العامة ولوحة القيادة الخاصة بقسم المحاسبة و المالية.

**أولاً: لوحة قيادة المديرية العامة.**

من أجل إعداد لوحة قيادة فعالة تُخدم الإدارة العامة فإنه يجب أخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- ثقافة التسيير للمديرية العامة ( من تكوين علاقات مع مختلف الشركاء...الخ).
  - مختلف لوحات القيادة في المستويات الدنيا ( أي أقسام المؤسسة)
- تحتوي لوحة قيادة المديرية العامة على ما يلي:

- كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع تحديد الأهداف لكل عملية
  - أن تحتوي على المؤشرات الموافقة للأهداف المرجوة
  - أن تحتوي على ملاحظات الخاصة بكل عملية ونسبة تحقيق الأهداف المسطرة.
- تعطي لوحة قيادة المديرية العامة نظرة شاملة حول سير جميع الوحدات والأنشطة في المؤسسة واستخراج مناطق الخلل وأخذ القرارات اللازمة لتعديل وتصحيح الانحرافات.

**ثانياً: لوحة قيادة قسم المحاسبة والمالية**

- يتم إعداد لوحة القيادة في هذا القسم في نهاية كل شهر، حتى تضمن الرقابة المستمرة لأنشطتها حيث يتم مقارنة إنجازات الشهر في السنة الحالية مع إنجازات نفس الشهر من السنة السابقة. وتسجيل تطورات.

- تحتوي لوحة القيادة في هذا القسم على ما يلي:

- المؤشرات المالية التي تترجم العمليات المالية للمؤسسة
  - مقارنة النتائج الشهر من السنة الحالية بنتائج نفس الشهر من السنة السابقة وتسجيل نسبة الفرق.
- مقارنة تطورات المتراكمة لشهر من السنة الحالية بتطورات المتراكمة لنفس الشهر من السنة السابقة وتسجيل نسبة الفرق

المبحث الثالث: تقييم وتحليل نتائج لوحة القيادة بالمؤسسة.

تعتبر لوحة القيادة من أهم الوسائل التي تقدم لنا تحليل عن وضعية المؤسسة ومن خلال مبحثنا هذا سوف نتطرق إلى دورها في اتخاذ قرار التمويل وكيفية تحليل نتائجها وفي الأخير مدى فعاليتها.

المطلب الأول: تحليل نتائج لوحة القيادة.

بعد عرض وإعداد لوحة القيادة يتم مقارنة إنجازات المؤسسة بالأهداف التي سطرناها، وفيما يلي نقوم بتحليل نتائج لوحة القيادة التالية:

## الجدول رقم (3 - 4): لوحة قيادة

رقم	المؤشرات	رقم حساب SCF	الشهر		التطور		مجموع الفترة		تطور متراكم	
			ديسمبر 2013	ديسمبر 2014	قيمة التطور	نسبة التطور	ديسمبر 2013	ديسمبر 2014	قيمة التطور	نسبة التطور
1	رقم الأعمال	70	11181	22456	11275	100.84%	93786	83536	-10250	-11%
2	مشتريات مستهلكة	60	805	831	26	3%	47988	5096	298	6%
3	خدمات خارجية	61	791	465	-336	-42%	6793	6971	178	3%

## المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثيقة الرابعة

من خلال ما سبق نجد أن مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط ( وحدة البويرة ) قد حققت رقم أعمال لشهر ديسمبر 2014 مقداره 22456 دج أعلى من الذي حققته في ديسمبر 2013 حيث بلغ 11181 دج، وهذا يدل على أن نشاط المؤسسة في ازدياد، أما الإشارة السالبة في نسبة تطور المتراكم 11%- فتدل على أن رقم أعمال السنوي لـ 2013 قدره 93786 دج أعلى من رقم أعمال محقق في 2014 قدره 83536 دج، أما فيما يخص مشتريات المستهلكة لشهر ديسمبر 2014 نجدها 831 دج قد زادت مقارنة بديسمبر 2013 قدرة بـ 805 دج وهذا يدل على أن حاجات المؤسسة لمزاولة نشاطها زادت، أما فيما يخص للخدمات الخارجية ف سجلت المؤسسة انخفاض في حجمها، بما يدل على نقص حاجة

المؤسسة للغير أو نقص التكاليف التي تتحملها المؤسسة، وتشمل الخدمات الخارجية للمؤسسة، خدمات التأمينات حيث تعمل المؤسسة، على تأمين سياراتها النفعية وآلات الضخمة التي تستعملها للحفر عند قيامها بأخذ عينات لإجراء الاختبارات على التربة لمعرفة قدرتها على تحمل الطبقات، بالإضافة إلى تكاليف الخدمات البنكية، وتكاليف الكراء المقر الذي يوجد به كيانها، بالإضافة لتكاليف أخرى ومن خلال كل هذا يمكن للمسؤول تصحيح الانحرافات الحاصلة واتخاذ القرارات اللازمة.

### المطلب الثاني: دور لوحة القيادة باتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة.

- تحتوي لوحة القيادة على معلومات تساعد متخذي القرار بالمؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة لها.

#### **أولاً: التمويل الذاتي والخارجي بالمؤسسة.**

- تقوم المؤسسة بالاعتماد على عائدات نشاطها في تمويلها الذاتي وذلك من خلال قيامها بتوزيع تلك الأرباح على المساهمين والباقي توجهه للاحتياجات وتكوين المؤونات لمواجهة أي خطر، وهي تستعمله قصد سد احتياجاتها المالية ذاتياً.

- كما تقوم المؤسسة باللجوء للغير في تمويل نشاطها أي الاستدانة من المؤسسات البنكية، فتتحصل على قروض بغية تمويل استثماراتها في الآلات الكبيرة التي تستعملها للحفر بالإضافة لإقتنائها السيارات النفعية ويوجد مصدر خارجي آخر تعتمد عليه المؤسسة لتمويل نشاطها وهي إعانات الدولة للمؤسسة.

#### **ثانياً: دور لوحة القيادة باتخاذ قرار التمويل في المؤسسة**

من خلال عرضنا للوحة القيادة بالمؤسسة نجد أنها مقارنة للنتائج المحققة والأهداف المسطرة فجل المعلومات التي تحتويها لوحة القيادة هي قياس تطورات الحاصلة في الحسابات، وليس التنبؤ بالمستقبل، فهي تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات التصحيحية متعلقة بالنشاط فقط ولهذا فإن المؤسسة لا تعتمد على لوحة القيادة في اتخاذ قراراتها التمويلية، لأن مثل هذه القرارات تتخذها من خلال قياس احتياجاتها وحجم الاستثمارات التي تسعى لانجازها.

### المطلب الثالث: تقييم فعالية لوحة القيادة بالمؤسسة.

من خلال إطلاعنا على مختلف لوحات القيادة بمؤسسة مخبر السكن والبناء وحدة البويرة، نلاحظ أنها عبارة عن جداول تتضمن كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع المؤشرات الخاصة بكل عملية ومقارنة النتائج المحققة لكل عملية بالنتائج السابقة في السنة السابقة لنفس العملية، وتجمع كل المعلومات العامة والتي تكون شاملة تبين بوضوح سير نشاط المؤسسة ووضعيته، لكن يعاب عليها لأنها أداة لمقارنة نتائج الفعلية بالأهداف المسطرة وليس التنبؤ بالمستقبل، وبهذا

فهي ليست فعالة في إتخاذ القرارات اللازمة لتمويل حاجياتها المالية، ومنه نستنتج أن لوحة القيادة بالمؤسسة ليست فعالة، فعلى مؤسسة مقر السكن للوسط وحدة البويرة، أن تستخدم المؤشرات التي تمكنها من التنبؤ بالمستقبل وتمثل هذه المؤشرات، بمؤشرات المردودية التي تتمثل في مردودية الأموال الخاصة ومعدل الربحية، ومؤشرات القدرة على تسديد ديونها، التي تبين مدى قدرة المؤسسة بالوفاء بالتزاماتها إلتجاه الغير وكل هذا من أجل اتخاذ القرارات التمويلية اللازمة.

## خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل عرض وأشكال لوحة القيادة بمؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط ( وحدة البويرة)، وقد قسمنا فصلنا إلى ثلاثة مباحث، كل مبحث له ثلاثة مطالب ففي المبحث الأول قمنا بتعريف المؤسسة، وذلك بالتطرق لنشأتها مهامها وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني، فقمنا بعرض لوحات القيادة بالمؤسسة وذكر أهدافها وطرق إعدادها، وفي المبحث الثالث والأخير قمنا بتقييم وتحليل لوحة القيادة بالمؤسسة.

ومن خلال ما تعرضنا إليه وجدنا بانلوحه القيادة في مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط ( وحدة البويرة) تتشكل من أربعة، وثائق الوثيقة الأولى هي لوحة القيادة السنوية، ونجد فيها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة في السنة، أما الوثيقة الثانية، فهي لوحة القيادة الملخصة بالمؤشرات السنوية و نجد فيها كل عمليات المؤسسة مع تحديد الأهداف ونسبة تحقيقها أما الوثيقة الثالثة فهي لوحة القيادة المديرية العامة وهي تشبه قليلا لوحة قيادة الملخصة السنوية وتختلف عنها في تحديد المسؤوليات حيث نجد كل قاعد مسؤول عن عملية، أما الوثيقة الرابعة فهي لوحة قيادة قسم المحاسبة والمالية ونجد فيها رقم أعمال المؤسسة ومبيعات ومشتريات وتكاليف المؤسسة، ومن هذا نستنتج أن لوحة القيادة بالمؤسسة توضح مدى توافق ومطابقة النشاط الفعلي بالتقديري وهي توجه المسؤول باتخاذ القرارات الملائمة، وبالتالي ما هي إلا وسيلة لمراقبة السير الحسن لنشاط المؤسسة وذلك بمقارنة النتائج المحققة بالمتوقعة وهي تساهم أيضا في اتخاذ القرارات الإدارية فقط، ولا يتم الاعتماد على لوحة القيادة لاتخاذ القرارات التمويلية بمخبر السكن والبناء للوسط وذلك لعدم وجود المؤشرات المساعدة على اتخاذها، كمؤشرات المردودية ومؤشرات الاستقلالية المالية.

الزائفة عامة

يعد التمويل المحرك الأساسي لنشاط المؤسسة، وتتنوع وسائله بحسب نشاط ونوعية المؤسسة، وتتوقف نجاعة قرار التمويل على حسن اختيار المصادر الملائمة لطبيعة المشروع واستخدامها استخدام امثل، ومهما كان حجم او طبيعة نشاط المؤسسة، فإنها تسعى جاهدة إلى الاعتماد على وسائلها الداخلية لتمويل احتياجاتها، لكن غالبا ما تكون الموارد الداخلية غير كافية، الأمر الذي يظطرها إلى البحث عن وسائل تمويل خارجية مكتملة لها، ويكون ذلك عن طريق الاقتراض من الغير

وتشكل لوحة القيادة أداة جد هامة لاتخاذ القرارات بالمؤسسة فهي تعمل على زيادة إمكانيات المؤسسة الاقتصادية في التعامل مع البيانات والمعلومات المتوفرة لديها لدعم عملية صنع القرار بها، كما تسمح للمسؤول بالوقوف على الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بغرض مراقبتها و التحكم فيها، إضافة إلى توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال تعديلات عليها حسب الضرورة، وقد حاولنا من خلال دراستنا هذه تسليط الضوء على قرار التمويل باعتباره إحدى هذه القرارات وإبراز علاقة لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل، فلوحة القيادة تساهم في اتخاذ قرار التمويل من خلال الاعتماد على مؤشرات المردودية ومؤشرات التوازن المالي، ولتوضيح هذه العلاقة أجرينا دراسة ميدانية بمؤسسة مخبر البناء والسكن للوسط و هذا لمعرفة مدى مساهمة لوحة القيادة باتخاذ القرارات التمويلية فيه.

#### ✓ اختبار صحة الفرضيات:

##### الفرضية(1):

و يتعلق قرار التمويل بتحديد السياسة التمويلية الملائمة التي تضمن التوازن بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية هي فرضية صحيحة وما يثبت صحة ذلك ان قرار التمويل هو تحديد المزيج الأمثل لمصادر التمويل المختلفة سواء كانت داخلية او خارجية.

##### الفرضية(2):

تقوم المؤسسة بتصميم نظام لوحة القيادة بإعتماد على جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف وهي صحيحة وما يثبت صحة ذلك ان لوحة القيادة عبارة عن مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها و التي تكشف الاختلافات الحاصلة.

## الفرضية(3):

للوحة القيادة دور في اتخاذ القرار التمويلي بمخبر السكن والبناء للوسطوي غير صحيحة وما يثبت عدم صحة ذلك انلوحه قيادتها لا تحتوي على مؤشرات المساعدة في اتخاذ قرار التمويل فهي لا تحتوي على مؤشرات المردودية التي تتمثل في مردودية الأموال الخاصة ومعدل الربحية، ومؤشرات القدرة على تسديد ديونها.

وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى مجموعة من النتائج:

## ✓ النتائج النظرية:

لقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى مجموعة من النتائج:

- المؤسسة الاقتصادية هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي
- التمويل وظيفة أساسية في المؤسسة الاقتصادية، تضمن من خلالها المؤسسة زيادة نشاطها و المحافظة عليه
- التمويل الداخلي هو قدرة المؤسسة على تغطية احتياجاتها المالية كسداد الديون وتنفيذ الاستثمارات الرأسمالية، وزيادة رأسمالها العامل من أصولها الذاتية.
- التمويل الذاتي عبارة عن الفائض النقدي المتولد عن نشاط المؤسسة للاستغلال .
- معرفة مزايا وعيوب كل مصدر من مصادر التمويل يساعد على معرفة أهمها بما يلائم أهداف المؤسسة.
- من أهم معايير اختيار مصادر التمويل المردودية المالية وتكلفة مصدر التمويل.
- القرار عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة
- عملية إتخاذ القرار تمر بالمراحل التالية: تحديد المشكلة، وضع البدائل، تقييم البدائل، تنفيذ القرار، تقسيم نتائج القرار.
- قرار التمويل هو تحديد المزيج الأمثل لمصادر التمويل المختلفة سواء كانت مملوكة أو مقترضة.
- تتحكم في قرار التمويل تكلفة الملائمة، السيولة النقدية بالمؤسسة، المزايا الضريبية.
- هيكل التمويل هو اللجوء إلى الدين كمصدر التمويل إلى جانب حقوق المساهمين.

- خصائص الهيكل التمويلي أمثل هي الملائمة، المرونة، اعتبار الوقت، اعتبار السيطرة والإدارة.
- لوحة القيادة هي وسيلة اتصال واتخاذ القرار والتي تسمح بمراقبة التسيير بلفت نظر المسؤول إلى النقاط الهامة أو نقاط المفاتيح المتعلقة بالسير وذلك قصد تحسينها.
- عند وضع لوحة القيادة يجب التزام بمبادئها والتي تتمثل في الانسجام مع الهيكل التنظيمي، السرعة في جمع ونشر المعلومة، التركيز على النقاط الهامة.
- تتمثل وظائف لوحة القيادة في كونها أداة لقياس الأداء والمساعدة على اتخاذ القرارات وأداة لحوار واتصال وأداة تحفيز وتنمية مهارات المسؤولين.
- لعرض لوحات القيادة يتم اعتماد على طرق: الانحرافات، النسب الجداول، التمثيل البياني، المنبهات.
- المؤشر عبارة عن رقم ناتج من نظام معلومات المؤسسة يسمح للمسؤول بمعرفة النقاط الأساسية للنشاط.
- هناك عدة أنواع من المؤشرات: مؤشرات النتائج مؤشرات القيادة، مؤشرات التقارير، المؤشرات المالية وغير المالية مؤشرات الأداء، مؤشرات نوعية.
- تساعد لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل بالاعتماد على مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات المردودية .

#### ✓ نتائج الدراسة الميدانية:

- حاولنا في الفصل الثالث دراسة حالة في مؤسسة المخبر الوطني للسكن والبناء لإبراز لوحة القيادة في ترشيد قرار التمويل بالمؤسسة وقد خلصنا من خلال هذا الفصل إلى:
- تعتمد مؤسسة مخبر السكن و البناء للوسط - وحدة البويرة- بشكل كبير على جداول المليئة بالبيانات في عرض لوحة القيادة.
- تحتوي لوحة القيادة الخاصة بقسم المحاسبة والمالية على رقم أعمال المؤسسة ومبيعات ومشتريات وتكاليف المؤسسة.
- يتم اعتماد على لوحة القيادة لاتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة وليس لاتخاذ القرارات التمويلية بسبب عدم احتواء لوحة قيادتها على مؤشرات المردودية التي تتمثل في مردودية الأموال الخاصة ومعدل الربحية، ومؤشرات القدرة على تسديد ديونها.

✓ التوصيات:

بناء على النتائج المتوصل إليها نقدم جملة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها، ومن أهم هذه التوصيات:

- توعية المسؤولين القائمين بأهمية ودور لوحة القيادة.
- ضرورة اعتماد المؤسسة على العديد من الأشكال البيانية لعرض لوحة القيادة بدلا من شكل لمساعدة المسؤول عنها باتخاذ القرارات بسهولة .
- ضرورة انتقاء مؤشرات لوحة القيادة بشكل يتماشى مع طبيعة نشاط مؤسسة مخبر السكن و البناء للوسط وحدة البويرة .

✓ آفاق الدراسة:

وفي ختام البحث نقترح المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا:

- دور لوحة القيادة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - الخدمية - .
- واقع لوحات القيادة بالمؤسسات المصرفية.

المراجع

أ- الكتب

- 1- أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2007.
- 2- الياس بن ساسي و يوسف قريشي، "التسيير المالي والتحليل المالي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 3- جمال الدين المرسي، اللحلح أحمد عبد الله، الإدارة المالية، مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 4- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2005.
- 5- حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الإدارة)، دار المسيرة، عمان، ط1، 1997.
- 6- حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 7- خالص صافي صالح، رقابة تسيير في المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، ط6، 2007.
- 8- خميسي شبحه، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة لطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2010.
- 9- دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 10- سفيان خليل المناصرين، القرارات المالية، وأثرها في تحديد القرار الاستراتيجي، دار جليس زمان، عمان، ط1، 2010.
- 11- سيد صابر تعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، ط1، 2011.
- 12- صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1982.
- 13- طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002.
- 14- عاطف وليم اندراوس، التمويل والادارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.

- 15- عدنان تاية النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 16- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، ط3، 2008..
- 17- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط4.
- 18- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، ط1، 2008.
- 19- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية لنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2008 .
- 20- فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2011.
- 21- مُجَّد أكرم العدلوني، العمل المؤسستي، دار بن حزام، لبنان، ط1، 2002.
- 22- مُجَّد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 23- مُجَّد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 24- مُجَّد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، المملكة العربية السعودية، ط1 1983.
- 25- مُجَّد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والإئتماني، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 26- معراج هواري، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011.
- 27- مفلح مُجَّد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، دار جنادين لنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2006.
- 28- منير إبراهيم الهندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998.
- 29- منير شاكر مُجَّد، التحليل المالي، مدخل لصناعة القرارات، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2001.
- 30- ناصر دادوي عدون، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 31- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية ( بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة، الأردن، ط1، 2007.

- 1- Alain Fernander, les nouveaux tableaux de bord des deadeurs, édition d'organisation, 2eme edition, France ,2000.
- 2- Caroline Selmer, concevoir le tableau de bord, édition dunod, Paris, 1998.
- 3- Claude Alazard et sabine sépari, control de gestion, dunod, Paris, 5<sup>ème</sup> édition, 2001.
- 4- Gérard charreause: finance d'entreprise, 2 édition, France, 2000.
- 5- Gudj.Net autres, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition organisation 1991, France.
- 6- J eanemmanuel combes et marie chistinlabrousse, audit financier et contrôle de gestion , union édition, France, 1997.
- 7- Jean richard sulzer, comment construire le tableau de bord les objets et les méthodes d'élaboration,édition dunod,Paris,1975
- 8- Michel gervais, contrôle de gestion, economica, France, 7<sup>ème</sup> édition, 2000.
- 9- Montagnet A. gestion , édition, DALMAS, Paris, 1994.
- 10- Norbert Guedj, le contrôle de gestion, édition organisation, Paris, 1995.

ب- المذكرات:

- 1- سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس بإستعمال أسلوب لوحة القيادة، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003
- 2- أنفال حدة خبيزة ، تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية ،مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم اقتصادية ،تخصص اقتصاد صناعي ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2011
- 3- بلهاشمي جلاي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصري، مذكرة ماجستير، غير منشورة ،قسم العلوم الاقتصادية، تخصص النقود المالية و البنوك، جامعة سعد دحلب، البليدة، سنة 2006.
- 4- بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم تجارية ،تخصص ادارة اعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة،، 2006.
- 5- زغودتبر، محددات سياسة التمويل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2009.
- 6- قويدر الواحد عبد الله، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشور، قسم علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، سنة 2007.
- 7- الوازن طارق، دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، غير منشورة، قسم علوم التسيير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2013/2012.
- 8- عائشة هميلة، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء، مذكرة ماستر، غير منشورة، قسم علوم التسيير، تخصص التدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة سنة 2013.
- 9- فاطمة الحاج قويدر، قرار التمويل كأداة لاستمرارية المشاريع الاستثمارية، مذكرة ماستر، غير منشورة، قسم علوم التسيير ، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011.

ج- الملتقيات

- 1- جبار محفوظ وآخرون، مداخلة بعنوان "إستراتيجية اللامساواة كنموذج تمويلي معاصر"، ملتقى دولي سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات، دراسة حالة الجزائر والدول النامية" كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، عمان، الأردن، 21-22 نوفمبر 2006.
- 2- جباري شوقي، بودياز زهية، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، جامعة مسيلة، 14-15/04/2009.
- 3- دالي لمياء، مداخلة بعنوان "مساهمة بورصة الجزائر في تمويل المؤسسة الاقتصادية العمومية"، ملتقى دولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات دراسة حالة الجزائر والدول النامية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 21-22 نوفمبر 2006.
- 4- رحيم حسين وبونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، العدد الرابع، ديسمبر، 2008.
- 5- مهدي ميلود، مداخلة بعنوان "أدوات التمويل المصرفي اللاربوية ودورها في دعم المؤسسات الاقتصادية" الملتقى الدولي حول "سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات، دراسة حالة الجزائر والدول النامية" كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 21-22 نوفمبر 2006،

الملاحق

# الملحق الأول



**Laboratoire National de l'Habitat et de la Construction /Groupe L.N.H.C**  
**Laboratoire de l'Habitat et de la Construction du Centre «LHCC»**

## Tableau De Bord Annuel Des Indicateurs par Processus

UNITÉ DE : .....

ANNÉE : .....

Processus	Indicateurs	N°	Objectifs	Jan	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
PRS-MNG-001		1													
		2													
		3													
PRS-COM-001		1													
		2													
		3													
PRS-EGT-001		1													
		2													
		3													
PRS-LAB-001		1													
		2													
		3													
PRS-SIT-001		1													
		2													
		3													
PRS-PRV-001		1													
		2													
		3													

Processus	Indicateurs	N°	Objectifs	Jan	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
PRS-GRH-001		1													
		2													
		3													
PRS-MET-001		1													
		2													
		3													
PRS-RMI-001		1													
		2													
		3													
PRS-MNT-001		1													
		2													
		3													
PRS-APR-001		1													
		2													
		3													
PRS-MSA-001		1													
		2													
		3													
PRS-AML-001		1													
		2													
		3													

**Commentaires (Réactions) :** .....

# الملحق الثاني



Laboratoire National de l'Habitat et de la Construction /Groupe L.N.H.C  
Laboratoire de l'Habitat et de la Construction du Centre «LHCC»

## Tableau de Bord récapitulatif des Indicateurs Mensuel

Unité : .....

Mois : .....

Processus	Indicateurs	Objectifs	Cible	Fréquence	Valeur calculée	Observations
PRS-MNG-001 Management	Taux de la Valeur Ajoutée (VA)	Avoir un ratio VA/CA ≥ 88%	88%	Trimestrielle		
	Veille réglementaire	Appliquer les exigences légales et réglementaires à 100%	100%	Semestrielle		
	Taux de l'EBE	Avoir un ratio EBE/CA ≥ 40%	40%	Annuelle		
PRS-GRH-001 Gestion des Ressources Humaines	Taux d'absentéisme	Avoir moins de 5% d'absence	< 5 %	Trimestrielle		
	Taux de réalisation du plan de formation	Avoir plus de 70% de réalisation du plan de formation	≥ 70%	Semestrielle		
	Efficacité des recrutements	Avoir 100% des recrutés confirmés après la période d'essai	100%	Trimestrielle		
PRS-APR-001 Approvisionnement	Gestion des stocks	Avoir au maximum une rupture de stock par trimestre	≤ 01 rupture de stock par trimestre	Trimestrielle		
	Gestion des approvisionnements	Avoir au maximum une relance des approvisionnements par trimestre	≤ 01 relance par trimestre	Trimestrielle		
PRS-RMI-001 Gestion des Ressources Matérielles	Délais de réparation	Avoir plus de 70% de réparations réalisées dans les délais	≥ 70%	Mensuelle		
	Renouvellement du matériel amorti	Avoir plus de 20% du matériel amorti	≥ 20%	Annuelle		
	Réalisation des travaux de maintenance préventive	Avoir plus de 20% des travaux de maintenance préventive	≥ 20%	Mensuelle		

Processus	Indicateurs	Objectifs	Cible	Fréquence	Valeur calculé	Observations
<b>PRS-MET-001</b> Métrologie	Respect du planning d'étalonnage / vérification prévu	Avoir plus 95% des étalonnages / vérifications réalisés dans les délais prévus	>95%	Annuelle		
	Efficacité d'étalonnage / vérification	Avoir 100% des ECME étalonnés et/ou vérifiés	100%	Annuelle		
<b>PRS-SIT-001</b> Essais In Situ	Respect des délais de réalisation	Avoir plus de 80% de demandes d'essais In Situ réalisées dans les délais	≥ 80%	Mensuelle		
	Qualité des essais In Situ	Avoir plus de 90% du taux de conformité des essais in situ	≥ 90%	Trimestrielle		
<b>PRS-PRV-001</b> Prélèvement	Respect des délais	Avoir plus de 90 % de demande des prélèvements réalisées dans les délais	≥ 90%	Mensuelle		
	Qualité des prélèvements	Avoir un taux de conformité des prélèvements > à 95%	≥ 95%	Mensuelle		
<b>PRS-LAB-001</b> Essais de Laboratoire	Délai de réalisation des essais de laboratoire	Avoir plus de 90% des essais de laboratoire réalisés dans les délais	≥ 90%	Mensuelle		
	Qualité des essais de laboratoire	Avoir un taux de conformité des essais de laboratoire ≥ 95 %	≥ 95%	Mensuelle		
<b>PRS-EGT-001</b> Etudes géotechniques	Respect des délais	Avoir plus de 70% des études remises dans les délais	≥ 70 %	Mensuelle		
	Conformité des études	Avoir au maximum une étude refaite ou complétée	≤ 1 étude par trimestre	Trimestrielle		
	C.A fixée par la direction de l'unité pour les études géotechniques	Atteindre 100% des objectifs prévus	100%	Mensuelle		

Processus	Indicateurs	Objectifs	Cible	Fréquence	Valeur calculé	Observations
<b>PRS-COM-001 Commercial</b>	Taux de concrétisation des consultations	Avoir un taux de concrétisation des consultations (soumissions et devis) > 30%	>30%	Trimestrielle		
	Taux d'encaissement	Recouvrer 30 % des créances Recouvrer 80% du CA	>30% >80%	Trimestrielle		
<b>PRS-MS-001 Mesure Satisfaction Client</b>	Taux de questionnaires recueillis	Avoir plus de 60% de taux de réponse des clients	≥ 60 %	Semestrielle		
	Taux de satisfaction client	Avoir 80% de satisfaction des clients.	≥ 80%	Semestrielle		
	Taux de traitement des réclamations clients	Avoir plus de 95% des réclamations clients traitées et le client informé	≥ 95%	Mensuelle		
<b>PRS-AML-001 Amélioration Continue</b>	Taux de réalisation du plan d'actions d'amélioration	Avoir plus de 80% de réalisation du plan d'actions d'amélioration	≥ 80%	Trimestrielle		
	Efficacité des actions d'amélioration	Avoir plus de 80% des actions d'améliorations efficace	≥ 80%	Trimestrielle		
<b>PRS-MNT-001 Maintenance du matériel et des équipements</b>	Taux de disponibilité des équipements	Avoir plus de 80% de disponibilité des équipements	≥ 80%	Trimestrielle		
	Taux de réalisation du planning de la maintenance préventive	Avoir plus de 80% de réalisation des travaux de maintenance préventive	≥ 80%	Semestrielle		

**Commentaire :**

.....  
.....  
.....

**Directeur d'Unité**

**Correspondant Qualité**

## الملحق الثالث



**Laboratoire National de l'Habitat et de la Construction /Groupe L.N.H.C**  
**Laboratoire de l'Habitat et de la Construction du Centre «LHCC»**

**Tableau de Bord Direction Générale**

<i>Axe de la politique Qualité</i>	<i>Processus</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Cibles</i>	<i>Fréquences</i>	<i>Responsable</i>	<i>Valeur calculée</i>	<i>Commentaire</i>
<i>1. Etre à l'écoute permanente de ses clients, reconnaître et satisfaire leurs besoins et exigences visant l'amélioration continue</i>	<b>PRS-MSC-001</b> Mesure satisfaction client	Avoir plus de 60% de taux de réponses des clients	Taux de questionnaires recueillis	≥60%	Semestrielle	Pilote de processus		
		Avoir 80% de satisfaction des clients	Taux de satisfaction client	≥80%	Semestrielle	Pilote de processus		
		Avoir plus de 95% des réclamations clients traitées et le client informé	Taux de traitement des réclamations clients	≥ 95%	Mensuelle	Pilote de processus		
	<b>PRS-AML-001</b> Amélioration continue	Avoir plus de 80% de réalisation du plan d'action d'amélioration	Taux de réalisation du plan d'action d'amélioration	≥ 80%	Trimestrielle	Pilote de processus		
		Avoir plus de 80% des actions d'amélioration efficaces	Efficacité des actions d'amélioration	≥ 80%	Trimestrielle	Pilote de processus		
<i>2. Fournir continuellement un produit conforme aux exigences clients dans les délais arrêtés</i>	<b>PRS-EGT-001</b> Etudes géotechniques	Avoir plus de 70% des études remises dans les délais	Respect des délais	≥ 70%	Mensuelle	Pilote de processus		
		Avoir au maximum une étude refaite ou complète	Conformité des études	≤ 01 étude	Trimestrielle	Pilote de processus		
	<b>PRS-SIT-001</b> Essais In Situ	Avoir plus de 80% de demande d'essai in situ réalisés dans les délais	Respect des délais de réalisation	≥ 80%	Mensuelle	Pilote de processus		
		Avoir plus de 90% du taux de conformité des essais in situ	Qualité des essais in situ	≥ 90%	Mensuelle	Pilote de processus		
	<b>PRS-PRV-001</b> Prélèvement	Avoir plus de 90% de demande des prélèvements réalisés dans les délais	Respect des délais	≥ 90%	Mensuelle	Pilote de processus		
		Avoir un taux de conformité des prélèvements > à 95%	Qualité des prélèvements	≥ 95%	Mensuelle	Pilote de processus		

<i>Axe de la politique Qualité</i>	<i>Processus</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Cibles</i>	<i>Fréquences</i>	<i>Responsable</i>	<i>Valeur calculée</i>	<i>Commentaire</i>
<b>2. Fournir continuellement un produit conforme aux exigences clients dans les délais arrêtés</b>	<b>Essais de laboratoire PRS-LAB-001</b>	Avoir plus de 90%des essais de laboratoire réalisés dans les délais	Délai de réalisation des essais de laboratoire	≥90%	Mensuelle	Pilote de processus		
		Avoir un taux de conformité des essais de laboratoire 95%	Qualité des essais de laboratoire	≥95%	Mensuelle	Pilote de processus		
<b>4. Pourvoir à la formation professionnelle ou entreprendre d'autres actions pour acquérir les compétences nécessaires</b>	<b>Gestion des ressources humaines PRS-GRH-001</b>	Avoir moins de 5% d'absence	Taux d'absentéisme	< 5 %	Trimestrielle	Pilote de processus		
		Taux de réalisation du plan de formation	Avoir plus de 70%de réalisation du plan de formation	≥ 70%	Semestrielle	Pilote de processus		
		Avoir 100% des recrutés confirmés après la période d'essai	Efficacité des recrutements	100%	Trimestrielle	Pilote de processus		
<b>3. Se conformer aux exigences légales, réglementaires et normatives applicables</b>	<b>Management PRS-MNG-001</b>	Appliquer les exigences légales et réglementaires à 100%	Veille légale et réglementaire	100%	Semestrielle	Juriste		
		Avoir un ratio VA/CA ≥88%	Taux de la valeur ajoutée VA	≥ 88%	Trimestrielle	Pilote de processus		
<b>5. Renouveler systématiquement son matériel afin de redynamiser ses capacités de production et garantir sa rentabilité</b>	<b>PRS-EGT-001 Etudes géotechniques</b>	Avoir un ratio EBE/CA≥40%	Taux de l'EBE	≥ 40%	Trimestrielle	Pilote de processus		
		C.A fixé par la direction de l'unité pour les études géotechniques	Atteindre 100% des objectifs prévus	100%	Mensuelle	Pilote de processus		
	<b>PRS-RMI-001 Gestion des ressources matérielles</b>	Renouvellement du matériel amorti	Avoir plus de 20% du matériel amorti	≥ 20%	Annuelle	DFC		
		Délais de réparation	Avoir plus de 70% de réparations réalisées dans les délais	≥ 70%	Mensuelle	Pilote de processus		
		Réalisation des travaux de maintenance préventive	Avoir plus de 20% des travaux de maintenance préventive	≥ 20%	Mensuelle	Pilote de processus		

<i>Axe de la politique Qualité</i>	<i>Processus</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Cibles</i>	<i>Fréquences</i>	<i>Responsable</i>	<i>Valeur calculée</i>	<i>Commentaire</i>
	<b>Approvisionnement PRS- APR-001</b>	Avoir au maximum une rupture de stock par trimestre	Gestion des stocks	≤ 01 rupture de stock	Trimestrielle	Pilote de processus		
		Avoir au maximum une relance des approvisionnements	Gestion des approvisionnements	≤ 01 relance	Trimestrielle	Pilote de processus		
	<b>Métrieologie PRS-MET-001</b>	Respect du planning d'étalonnage/vérification prévu	Avoir plus de 95% des étalonnages/vérifications réalisés dans les délais prévus	≥ 95%	Annuelle	Pilote de processus		
		Efficacité d'étalonnage et/ou vérification	Avoir 100% des ECME étalonnés et/ou vérifiés	100%	Annuelle	Pilote de processus		
	<b>Commercial PRS-COM-001</b>	Taux de concrétisation des consultations	Avoir un taux de concrétisation des consultations (soumissions et devis) >30%	≥30%	Trimestrielle	Pilote de processus		
		Taux d'encaissements	Recouvrer 30% des créances Recouvrer 80% du CA	≥ 30% ≥ 80%	Trimestrielle	Pilote de processus		
	<b>Maintenance du matériel et des équipements PRS-MNT-001</b>	Avoir plus de 80% de disponibilité des équipements	Taux de disponibilité des équipements	≥ 80%	Trimestrielle	Pilote de processus (chef de département maintenance)		
		Avoir plus de 80% de réalisation des travaux de maintenance préventive	Taux de réalisation du planning de la maintenance préventive	≥ 80%	Semestrielle			

RMQ

Directrice Générale

