

جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: مالية

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تحت عنوان:

لوحة القيادة المالية و اثرها على تسيير المؤسسة  
(دراسة حالة اتصالات الجزائر)

تحت إشراف:

- بركات احمد

من إعداد الطالب:

- العشبي احلام

السنة الجامعية 2016/2015

## الشكر :

الحمد و الثناء و الشكر على النعمة الظاهرة و الباطنة و توفيقى

لانجاز هذا العمل اعترافا بفضل و التقدير

للجميل لايسعني بعد الانتهاء من هذا البحث الا ان اتوجه

بالشكر و التقدير الكبيران و الامتتان الشديد للاستاذ

المشرف " بركات " و الى كل من لم يبخل عليا بنصائحه و

ارشاداته و توجيهاته و الى كل من ساعدني في

انجاز هذا العمل و الحمد لله الذي تتعمه بالصالحات

\* احلام \*

## الاهداء :

الى والويا الكريمين اللذان بذلا الغالي و النفيس من اجل اتمام المشوار التعليمي , وانا انتظر بكل لهفة لانهي هذا العمل و افرح قلبيهما ( امي و ابي ) .

اسال الله ان يلهمني القدرة و العون على برهما .

الى الجدة الكريمة التي عبت دعواتها لي طريق الخير و التوفيق .

و الى زوجي ادريس و قره عيني ابني عزيز ( ادم لؤي ) حفظهما الله لي

و الى اخوتي و اخواتي ( خديجة , نسرين , سعيدة , ابراهيم ) .

و الى كافة الاقارب و الاحباب .

و الى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل و منحني الدعم .

و شكرا

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	مثال عن لوحة القيادة المالية	الجدول رقم 01
23	مثال لشكل لوحة القيادة	الجدول رقم 02
42	لوحة القيادة المالية	الجدول رقم 03
62	ميزانية المالية بعناصرها	الجدول رقم 04
70	عوامل تغير راسمال العامل	الجدول رقم 05
92	اهم المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة المالية	الجدول رقم 06
97	نموذج مصغر للوحة القيادة (نموذج الاساس )	الجدول رقم 07
97	لوحة القيادة لمركز معين خاص بالمؤسسة	الجدول رقم 08
98	لوحة القيادة للمؤسسة	

قائمة الاشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير	شكل رقم 01
22	موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير	شكل رقم 02
58	علاقة بين زمن المتاح و درجة القرار	الشكل رقم 03
61	انتقال من الميزانية المحاسبية الى الميزانية المالية	الشكل رقم 04
77	هيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر " الام	الشكل رقم 05
82	هيكل التنظيمي لوحدة اتصالات الجزائر	الشكل رقم 06
87	العوامل المؤثر على تفسير معلومات و استخدامها	الشكل رقم 07
93	تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة	الشكل رقم 08

فهرس المحتويات :

الاهداء

الشكر

الملخص

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

مقدمة لعامة.

الفصل الاول : المفاهيم العامة حول لوحة القيادة و عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

تمهيد

المبحث الاول : اساسيات حول لوحة القيادة ..... 12

مطلب الاول : مفهوم لوحة القيادة ..... 12

مطلب الثاني : مبادئ و خصائص لوحة القيادة ..... 18

مطلب الثالث : دور و مكانة لوحة القيادة ..... 19

المبحث الثاني : مفهوم عملية اتخاذ القرارات ..... 23

المطلب الاول : تعريف عملية اتخاذ القرارات و عناصرها ..... 24

المطلب الثاني : تصنيف القرارات ..... 27

المطلب الثالث : مراحل اتخاذ القرارات و عوامل المؤثرة فيها ..... 31

خلاصة الفصل ..... 36

الفصل الثاني : لوحة القيادة و استخدام المؤشرات المالية لتقييم الاداء المالي

تمهيد.

37.....	المبحث الاول : مفهوم لوحة القيادة المالية و تقييم الاداء المالي
37.....	المطلب الاول : لوحة القيادة المالية
49.....	المطلب الثاني : تقييم الاداء و قواعده الاساسية و المراحل التي يمر بها
55.....	المطلب الثالث : ماهية تقديم الاداء المالي
59.....	المبحث الثاني : استخدام المؤشرات المالية لتقييم الاداء المالي في المؤسسة
60.....	المطلب الاول : اعداد الميزانية المالية
63.....	المطلب الثاني : التحليل بواسطة النسب المالية
69.....	المطلب الثالث : مؤشرات التوازن المالي
76.....	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث : دراسة تطبيقية للمؤسسة " اتصالات الجزائر "

#### تمهيد

74.....	المبحث الاول : تقديم العام للمؤسسة
75.....	المطلب الاول : لمحة عن نشأة المؤسسة
75.....	المطلب الثاني : مهام و اهداف المؤسسة
76.....	المطلب الثالث : هيكل التنظيمي للمؤسسة
91.....	المبحث الثاني : دراسة لوحة القيادة لدى المؤسسة " اتصالات الجزائر "
91.....	المطلب الاول : شكل العام للوحة القيادة في المؤسسة
95.....	المطلب الثاني : اهداف لوحة القيادة في المؤسسة
97.....	المطلب الثالث : اقتراح لوحة القيادة و كيفية بناء مؤشراتها
99.....	خلاصة الفصل

100..... الخاتمة العامة

101..... قائمة المراجع



## التلخيص :

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما يشهده عالم الاعمال من تطورات عميقة و سريعة في مجالات عدة سواء اقتصادية , اجتماعية , سياسية , و تكنولوجية تنعكس بشكل او باخر على هذه الاخيرة و تجعلها في صراع دائم مع محيط يتميز بمنافسة الشديدة ليس بضرورة من اجل تحقيق تقدمها و ازدهارها و لكن غالبا ما يكون من اجل الحفاظ على بقائها

يجب على مسيري المؤسسة ان يكون على استعداد تام في اتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد المؤسسة على تحقيق الاهداف و ايجاد البدائل المناسبة في حالة وقوع المشاكل لذلك من الاساليب الساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة و المستعملة للمعلومات المالية نجد لوحة القيادة المالية التي تعتبر اداة تسييرية تاخذ بعين الاعتبار بعض المؤشرات و ذلك حسب نوع المؤسسة و حجمها , و تسمح للمسيرين باتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بالمؤسسة

اما اسلوب القياس المقارن فهو ايضا يعتبر من الاساليب التسييرية التي التي تتيح للمؤسسة معرفة وضعيتها في السوق الذي ينتمي اليه و المنافسة التي تواجهها , و تستطيع المؤسسة من خلال هذا الاسلوب اكتشاف نقاط القوة لديها التي يمكن لها الارتكاز عليها من اجل البقاء الاستمرار .

كما ان استخدام المؤشرات المالية و طرق الافصاح عن المعلومات المالية و تقديمها يؤثر مباشرة , لانهم بصدد اتخاذ القرارات وسط مجموعة من البدائل ,هنا يجب اتباع اسس في العرض و الاعداد تساعد في عملية الابلاغ عن المعلومات و اتخاذ القرارات المناسبة .

## الملخص بالفرنسية :

Faces de nombreux défis économiques et des institutions à la suite du témoignage du monde des affaires de développements profonds et rapides dans plusieurs domaines, que ce soit économique, social, politique et technologique reflète d'une manière ou d'une autre sur ce dernier et de le rendre en conflit permanent avec l'environnement se caractérise par une concurrence intense est pas une nécessité pour atteindre le progrès et la prospérité, mais il est souvent dans le but de maintenir sa survie

Si les responsables de l'institution à être pleinement préparé à prendre les décisions appropriées qui aident à l'organisation à atteindre les objectifs et de trouver des alternatives appropriées en cas de problèmes de sorte styles émergents à prendre des décisions relatives à l'établissement et de l'information

financière utilisée trouver un panel de leadership financier qui est un outil de gestion prennent en compte de certains des indicateurs et selon le type et la taille de l'entreprise, et permet aux gestionnaires de prendre diverses décisions liées à l'institution

Le style de l'analyse comparative est également considéré comme l'une des tactiques de direction qui permettront à l'institution de connaître son statut sur le marché auquel il appartient et de la concurrence, il fait face, et l'organisation peut par cette technique pour découvrir les points forts ont qui peut les faire pivoter pour survivre sa viabilité.

L'utilisation d'indicateurs financiers et les méthodes de communication de l'information financière et soumis affecte directement, parce qu'ils sont dans le processus de centre de décision d'une gamme de solutions HNA doivent suivre les fondations en aide largeur et numéros dans la transmission des informations et de prendre le processus de décisions appropriées.

## مقدمة العامة :

عند بداية ظهور المؤسسات الاقتصادية في القرن السابع عشر كانت تعتبر عملية مراقبة التسيير و اتخاذ القرارات عملية بسيطة جدا، حيث كان صاحب المؤسسة هو الذي يقوم بالعملية التسييرية وذلك لعدم تعقدها في ذلك الوقت و في بداية القرن العشرين اصبحت المؤسسات الاقتصادية تهتم بمراقبة التسيير و لكن من جانب المحاسبي فقط و لكن مع التطورات الكثيرة التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية و هذا ما ادى الى كثرة نشاطاتها و عملياتها و بالتالي ادى الى تعقد عملية المراقبة داخل المؤسسات و اتخاذ القرارات ، و هكذا

تغير اهتمام عملية المراقبة ، و ذلك لمجرد اهتمامها بالوظيفة المحاسبية فقط، بل اتسعت و صارت تشمل جميع الوظائف ، و هذا كله من اجل دعم عملية مراقبة و اتخاذ القرارات و ارتفاع مستوى اداءها و من اجل ضمان السير الحسن لانشطة المؤسسة و هذا من خلال الاساليب و المعايير و الادوات المحاسبية و الغير محاسبية التي من شانها تقييم الاداء المالي و كل انواع التقييم الاداء في المؤسسة

ولكي تستطيع المؤسسات الاقتصادية مواجهة التحديات و في ظل وجود البيئة الاقتصادية التي تتميز بعدم التاكيد و شدة المنافسة لذلك وجب عليها البحث عن ادوات جديدة لعملية المراقبة تسيير و اتخاذ القرارات المناسبة لنجاح اهداف المؤسسة و لابد لهذه الادوات ان تتماشى مع المتغيرات الجديدة في السوق ، كلوحة القيادة المالية و مؤشرات التي تساعد المؤسسة .

## اشكالية الدراسة :

عندما نقول مصطلح لوحة القيادة فهذا يعني لنا بانه العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم اداءهم و مقارنة نتائجهم مع اهدافهم و اتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها.

و هذا ما يؤدي الى طرح الاشكالية التالية ..

ما هو الدور الاساسي الذي تقوم به لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير الحسن للمؤسسة .

و تندرج الاسئلة الفرعية تحت هذا الاشكالية في المؤسسة و هي :

1- ما المقصود بلوحة القيادة

2- ما هو الدور و مكانة التي تحتلها لوحة القيادة في المؤسسة

3- ما هو واقع استخدام الاساليب المساعدة في اتخاذ القرارات الادارية المتعلقة بوضع الانبي للمؤسسة .

4- ما مدى استخدام المؤشرات المالية من اجل التقييم الاداء المالي للمؤسسة

الفرضيات :

- 1- تقوم لوحة القيادة بتلخيص معلومات التي تكون ذات طابع مالي و غير مالي باضافة الى معلومات متنوعة اخرى التي تخص مختلف النشاطات في المؤسسة و ذلك لمساعدة المسؤولين بمتابعة الانحرافات التي تقع و محاولة تصحيحها
- 2- تعتبر لوحة القيادة من بين اهم ادوات مراقبة و اتخاذ القرارات و التي تساهم في تفعيل النظام في المؤسسة و ذلك عن طريق السماح للمسؤول بتقييم اداءه , و قيادة العمليات الخاصة به و ذلك من اجل تحسين اداءه.
- 3- تعتبر المعلومات المالية اساس اتخاذ القرارات المناسبة في المؤسسة .
- 4- الى جانب الاساليب الكلاسيكية يوجد اساليب الحديثة في عملية اتخاذ القرارات التي بموجبها تستطيع المؤسسة ترشيد قراراتها .

اهمية و اهداف الدراسة :

- تحليل لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة و معرفة نقاط القوة و الضعف .
- خروج بنتائج و تحاليل حول تقييم قرارات المؤسسة بواسطة لوحات القيادة
- محاولة الاطلاع على كيفية تقييم الاداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات من خلال دراسة حالة اتصالات الجزائر .

حدود الدراسة :

الحدود الزمنية : تمت الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من فيفري , مارس , افريل 2016

حدود الدراسة المكانية : فلقد تم اسقاط الجانب النظري للدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر " الوكالة التجارية باش جراح" و هذا علي كيفية اتخاذ القرارات بواسطة لوحة القيادة المالية .

هيكل البحث :

لقد قمنا بتقسيم موضوع الدراسة الى ثلاث فصول , فصلين نظريين و فصل الاخير تطبيقي خاص بمؤسسة اتصالات الجزائر .

حيث تطرقنا في الفصل الاول الى ماهية لوحة القيادة بصفة عامة مع تحديد اساليب اتخاذ القرارات الترشيديية في المؤسسة اما الفصل الثاني فتناولنا اهم المفاهيم خاصة بلوحة القيادة المالية وطرق استخدام لمؤشرات المالية لتقييم الاداء المالي .

وفي الفصل الاخير قمنا بدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك بتحديد شكل لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة و تحديد اهدافها المنصوصة داخل المؤسسة.

# الفصل الأول

## الفصل الاول : مفاهيم عامة حول لوحة القيادة و عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

### التمهيد :

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

من خلال ما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول يتضمن ماهية لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير ويشير أيضا إلى أساسيات لوحة القيادة ودور ومكانة وخصائص ومبادئها.

ويتمحور المبحث الثاني الى مفهوم عملية اتخاذ القرارات عناصرها و مراحل و عوامل المؤثرة فيها .

### المبحث الأول : اساسيات حول لوحة القيادة

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

### المطلب الاول : مفهوم لوحة القيادة

#### الفرع الأول :تعريف وظروف نشأة لوحة القيادة (1)

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

- لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسئول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسئول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.(2)

(1) بونقيب احمد ، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية المراقبة تسيير ، مذكرة ماجستير ، ادارة الاعمال و كلية العلوم

الاقتصادية و علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة 2006 ، ص134

(2) بودياز زهية ، جبار شوقي ، لوحة القيادة كاسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة ، الملحق الدولي : صنع القرار في

المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 2009/15/14، ص 4

• عبارة عن وثيقة تركيبية ملخصة وشامله توضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها.

• هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية ، فلوحة القيادة في التسيير موجزة معبرة،يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات.

• مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة لوضعية المؤسسة، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة.

#### فرع الثاني : مزايا وأهمية لوحة القيادة : (1)

##### 1- المزايا :تتميز لوحة القيادة بانها:

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات؛
- تساعد في تقديم الأداء في المدى القصير؛
- تساهم في اتخاذ القرارات؛
- تهدف للاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال؛
- توضح وضعية المؤسسة ومحيطها؛

-توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري

-توجه المسؤولين بإعطاء العناية والاهتمام بمصلحة المؤسسة؛

-تساهم في إمكانية التحاور اللازم بين أرباب الشركات] دف تدعيم وتطوير السبل الايجابية؛

-تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات

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

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

##### أ - عند وضع خطة المؤسسة:

-إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛

- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
  - المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما؛
  - تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري وكل فرد، وتحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.
- ب - 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 الائتمان من البنوك.
- السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- السماح بتقديم دائم لنتيجة المؤسسة، ومعرفة وضعية الخزينة.
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا.
- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك.
- السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- السماح بتقديم دائم لنتيجة المؤسسة، ومعرفة وضعية الخزينة.

#### الفرع الثالث: أنواع لوحة القيادة (1)

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

#### 1- لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية)

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

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة.
- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة كالاستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزون وتطور الهوامش،... الخ.

(1) سويسي عبد الوهاب ، الفعالية التنظيمية : تحديد محتوى و القياس باستعمال اسلوب لوحة القيادة ، مذكرة دكتوراه ، فرع التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم



تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخبزينة والهكل المالى والمرد ودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمن مراقبة: التوازن المالى الشامل، المرد ودية الكلية وشروط الاستغلال.

يمكن تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية كمايلي في الجدول التالي:  
الجدول ( 01):التالى يمثل مثال علي لوحة القيادة المالية

النسب	كيفية القياس	ن	ن+1
الاستقلالية المالية	الاموال الخاصة / الاموال الدائمة		
تغطية القيم الثابتة	الاموال الثابتة / القيمالثابتة الصافية		
الخبزينة الصافية	( القيم الصافية / المتاحات)الديون قصيرة الاجل		
مردودية الاموال الخاصة	النتيجة / رؤوس الاموال الخاصة		
دوران رؤوس الاموال	رقم الاعمال /رؤوس الاموال الخاصة		

من اعداد الطلبة

## 2- لوحة القيادة الإستراتيجية (2)

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

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

1- دمج أهداف ذات بعد استراتيجى بداخل لوحة القيادة: تمكن الرئيس من قيادة وحدته

التنظيمية(مصلحة، دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة، من خلال التحليل المستمر طريقة عمل مجال مسؤولياته واتخاذ القرارات الضرورية.

2- عملية تمفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية: حيث أن النتائج الآنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية منتطرة لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة للمؤسسة. كما تسمح أيضا المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير .

لنتائج الآنية في نفس الفترة والتنبؤ بها لفترة لاحقة.

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

- تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة
- تنمية وظيفية القيادة في مختلف المستويات التنظيمية؛
- تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات.

### 3- لوحة القيادة المستقبلية(المتوازنة)

ظهر مصطلح لوحة القيادة المستقبلية سنة 1992 على يد الكاتبان Norton.d و kaplan.R بحيث تقترح قائمة نوعية من المؤشرات وقد تجاوزت استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور إستراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية والآجال والقيمة مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية أي الجانب التنظيمي فهذا النوع يعتمد على مجموعة من المؤشرات تبرز للمسؤولين محددات الأداء الحاضر والمستقبلي، وذلك بربط النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها.

### 1/3-محاور لوحة القيادة المستقبلية :

وتتمثل في:

أ- **المحور المالي**: تأخذ المؤشرات المالية مكانة هامة في لوحة القيادة المستقبلية من أجل التقييم الفعال للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي للنشاطات السابقة للمؤسسة حيث أن تعبر عن الأهداف المالية بالمراد ودية ويتم قياسها بواسطة القيمة المضافة، كما يمكن التعبير عنها بالتطور السريع لرقم الاعمال .

ب- **محور الزبائن**: يمكن هذا المحور المسيرين من تحديد القطاعات السوقية المقصودة بالإضافة إلى ذلك مؤشرات الأداء الخاصة بكل قطاع سوقي تم تحديده، كما يحتوي على مجموعة من المؤشرات النوعية والشاملة للنتيجة التي يجب أن تكون عليها الإستراتيجية المحددة. وتعتبر هذه المؤشرات مفاتيح للنتائج المرتبطة بالإشباع وولاء الزبائن، توسيع رقعة الزبائن والحصة السوقية من القطاع الذي تم تحديده.

ت- **محور العمليات الداخلية**: يركز هذا المحور على تحديد العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تسمح لها بالتطور، و تسمح لها بمنح خدمات تمكنها من جذب الزبائن وجعلتهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية التي تم اختيار العمل فيها، بالإضافة إلى ضمان مردود مالي منتظر من المساهمين.

ث- **محور التدريب التنظيمي**: يتعلق بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب أن تضعها المؤسسة لتحسين الأداء وتفعيل النمو على المدى الطويل. فللمؤسسة حظوظ قليلة فيما يتعلق بقدرها على تحقيق الأهداف على المدى الطويل والخاصة بالزبائن والعمليات الداخلية بواسطة تكنولوجيات متقدمة. حيث أن التدريب التنظيمي يتشكل من ثلاث عناصر هي: الأفراد، التنظيم والإجراءات.

وانطلاقاً من المحاور الثلاثة السابقة الذكر للوحة القيادة المستقبلية تم اكتشاف الفجوة بين الطاقات الحالية للأفراد والأنظمة والإجراءات، وبين التي يجب أن تكون لتطوير عملية الأداء. ولسد هذه الفجوة يجب على مؤسسة أن تستمر في تطوير كفاءات الأفراد وتحسين نظم المعلومات وضبط الإجراءات..

#### 4- لوحة القيادة التسويقية

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

- تعمل على تحقيق أفضل النتائج؛
- تركيز كافة اودات لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- إدارة رئيسية لحماية الإدارة التسويقية؛
- التعريف بالفلسفة التسويقية للمؤسسة؛
- تدريب الأفراد للوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة.

كما تلعب لوحة القيادة التسويقية دوراً هاماً في الإدارة التسويقية للمؤسسة من خلال:

- توجيه الأفراد ومراقبتهم لتحقيق الأهداف التسويقية؛
- تسمح باكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة
- تساهم في تقديم النتائج في شكل مادي (رقم الأعمال - حجم المبيعات - عدد الزبائن )
- تساعد لوحة القيادة التسويقية في التنبؤ بالحالات المستقبلية بناء على الدراسات السابقة.

#### فرع الرابع : المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة

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

من خلال التحليل و التخطيط الدقيق للمدخلات TAYLOR أولاً :**الفعالية** :تتحقق الفعالية التنظيمية حسب و الإجراءات و المخرجات لأي نظام ، إضافة إلى مبدأ تقسيم العمل و التخصص فيه وتحليل العمل بطريق عملية،

ودراسة الحركة و الوقت الاقتصادي في التكاليف و القضاء على الإسراف . حيث ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصادي تحركه الدوافع المادية و هي الأكثر طلباً في ذلك الوقت، لان المجتمع في تلك الحقبة لم يصل مرحلة الرخاء الاقتصادي.لذلك فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية(كالفعالية الإنتاجية).

1- سويسي عبد الوهاب , مرجع سبق ذكره ص 38-39 .

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

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

**لمطلب الثاني : خصائص و مبادئ لوحة القيادة (1)**

**أولا :الخصائص**

تتميز لوحة القيادة بعدة خصائص كونها :

- 1-أداة كمية :بحيث تضم معلومات كمية، مقدمة غي شكل مؤشرات مهمة جدا، فروقات، نسب، جداول منحنيات...الخ؛
- 2-أداة تلخيصية :تشمل المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات التي تحت مسؤوليته؛
- 3-أداة للاستعمال المتداول :نظرا للاستخدام المتكرر لها، كما يشترط فيها سهولة الفهم والوضوح.
- 4-أداة لتجميع الخبرات والتعلم :حيث تمكن عملية إعداد ووضع لوحة قيادة من الحصول على قاعدة للمعطيات، و تسمح بصياغة معايير تحكم أداء الأعمال؛
- 5-أداة للتسيير :باعتبارها الأساس في تقييم أداء المسؤولين العاملين بالنظر إلى الأهداف المخطط لها؛
- 6-تعتبر الخاصية الأنوية أهم ما يميز لوحة القيادة عن الأدوات الأخرى للمراقبة وتمثل في الفترة القصيرة التي تعد فيها لوحة القيادة، حيث تسمح اتخاذ القرارات الضرورية في اقرب وقت لتحقيق الأهداف المحدد2
- 7-يجب أن تتلاءم لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة خاصة تقسيم المؤسسات ، إذ لا بد أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة، غير أنه لهذا الأخير أن يتحصل على العديد من لوحات من المرؤوسين و هو ما يعرف بمبدأ التداخل principe de cigogn.

**ثانيا : المبادئ**

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها:

- تعتمد على المعلومات والمؤشرات الأساسية لقياس الأداء التي تعرض بشكل تحليلي وسهل التفسير وتعكس سير المؤسسة في جميع امجالات(المالية،استغلال،توزيع..)؛

- تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها، و تتضمن:

- خط سير المؤسسة (قديرات، أهداف)
- تقدير على الانجازات المحقق
- الانحرافات بين التقديرات والانجازات المحققة.

(1) دادي ناصر عدون ، معزوي ليندة و لهواسي هجيرة ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر 2004 ، ص 40.

- تحتوي لوحة القيادة للإدارة العامة على لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، كما أن العمليات الخاصة بمراقبة التسيير لا تدمج ضمن لوحة القيادة العامة بل تدمج في اللوحات الخاصة بالمصالح؛  
- لا توجد لوحة قيادة نموذجية، فعلى كل مسؤول أن يختار لوحة قيادة خاصة به من خلال المعلومات التي يحتاجها لتتوافق مع أهدافه؛

- تكون لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة صغيرة تكون لها لوحة قيادة واحدة، أما إذا كانت كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع.

**المطلب الثالث : دور و مكانة لوحة القيادة .(2)**

**أولاً :الدور :** يتضح دور لوحة القيادة فيما يلي:

أ- **لوحة القيادة كوسيلة تجميع :** تعمل هذه الأداة على توضيح ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم، حيث يستعملها المسير في اتخاذ القرارات الملائمة وإمكانية قراءتها من خلال نظرة واحدة؛

ب- **لوحة القيادة كوسيلة تسيير :** حيث تساعد في الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها .وتتطلب هذه الوسيلة وجود منهجية لتصميمها و القابلية للقراءة والفهم من قبل المسؤولين، كما تتطلب عند بناءها ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل لتنظيمي

ت- **لوحة القيادة كأداة مراقبة :** كما تسمح بتعديل مستوى التجريد، الذي يتحقق من خلال تدفق لمعلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات للمؤسسة، كما أن المراقبة من خلال لوحة القيادة هي توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة.

ج- **لوحة القيادة كوسيلة تشخيص :** فهي تنبئ بالظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف .كذلك تسمح بكشف نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة؛

ح- **لوحة القيادة كوسيلة حوار :** يظهر ذلك من خلال اجتماع مختلف الجهات و الهيئات التابعة للمؤسسة. بحيث كل مسير يقدم لوحة القيادة الخاصة بمصلحته، ويعلق على النتائج ويشرح الانحرافات .فمن خلال الحوار تتدخل الإدارة العامة للتنسيق بين مختلف العمليات التصحيحية لتحقيق أمثلية شاملة على مستوى كل مصلحة؛

خ- **لوحة القيادة كوسيلة إعلام :** حيث تستعمل هذه الوسيلة لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على كل مصلحة أو على المؤسسة ككل؛

د- **لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات :** من خلال المساهمة في التحسين والتعبئة المستمرة لمسيرين نحو الأهداف المسطرة، والعزف الذهني لإيجاد أفضل الحل ول للمشاكل المطروحة أو القدرة على تحفيز الإطارات؛

(2) سويبي عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ص 165-168

ذ- **لوحة القيادة كوسيلة قياس**: تقدم لوحة القيادة نتائج الأهداف في شكل مادي أو مالي تتمثل في قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحرافات؛

ر- **لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ القرار**: تلعب لوحة القيادة دورا في عملية اتخاذ القرارات، بحكم انتماءها لنطاق الرقابة على مستوى المؤسسة ومنه الحكم على القرارات المتخذة فعالة أم لا؛

ز- **لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ**: إذ تساعد بالتنبؤ بالحالة المستقبلية بناء على استقرار الماضي و دراسة الحاضر، فهي تقدم الوضعية المراد الوصول إليها في المستقبل انطلاقا من دراسة و ملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة؛

س- **لوحة القيادة كوسيلة تحفيز للمسؤولين**: تعتبر المرآة التي تعكس القدرات الإبداعية للمديرين و مستويات الأداء ا ، والتحديات التي يواجهونها في إطار منهجية شاملة تتطرق من فترة التفاوض حول أهداف طموحة وواقعية.

يتمثل الدور الأساسي للوحة القيادة في 1 :

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

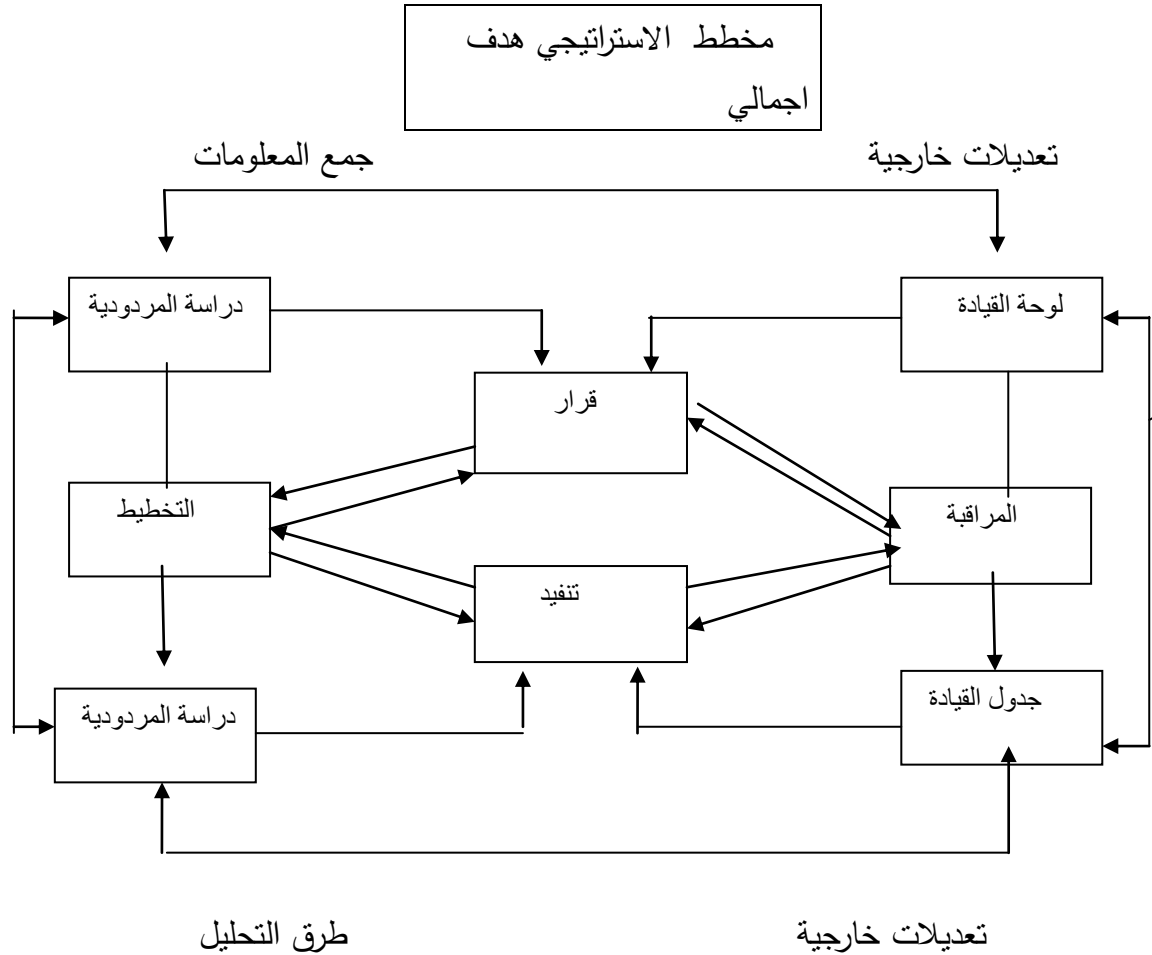
**الدور القيادي (المهمة القيادية)** : تمثل الدور القيادي للوحة القيادة في كونها أداة إخبارية للأقسام الخاصة ، فهي تسمح بمعرفة مسار المؤسسة أو قسم منها . أي قيادة المؤسسة من خلال المؤشرات التي توضح هذا المسار .

**ثانيا :المكانة** :للوحة القيادة مكانة هامة في المؤسسة، فلا يستطيع أي مسير الاستغناء عنها . و سيتم التعرف على مكانتها ضمن حلقة التسيير وأيضا ضمن أنظمة مراقبة التسيير

أ- **المكانة ضمن حلقة التسيير** :يمثل التسيير مجموعة العمليات المنسقة و المتكاملة فيما بينها، فهو العنصر المسؤول عن تحقيق الاهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة بلوغها، بحيث تعتمد هذه الاخيرة في ذلك على مجموعة تقنيات تحقق لها أهدافها .حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لسير أعمالها، ويتم التنفيذ وفق الخطة المرسومة تتبعها في ذلك عملية المراقبة وبعد ذلك اتخاذ القرار من خلال لوحة القيادة التي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة واتخاذ القرارات، حيث يتم تزويدها بمعلومات خاصة بأهداف المؤسسة .

وعليه فان لوحة القيادة تمثل نظام للمراقبة وقاعدة لاتخاذ القرارات، يمكن تحديد لوحة القيادة ضمن أنظمة التسيير في الشكل التالي :

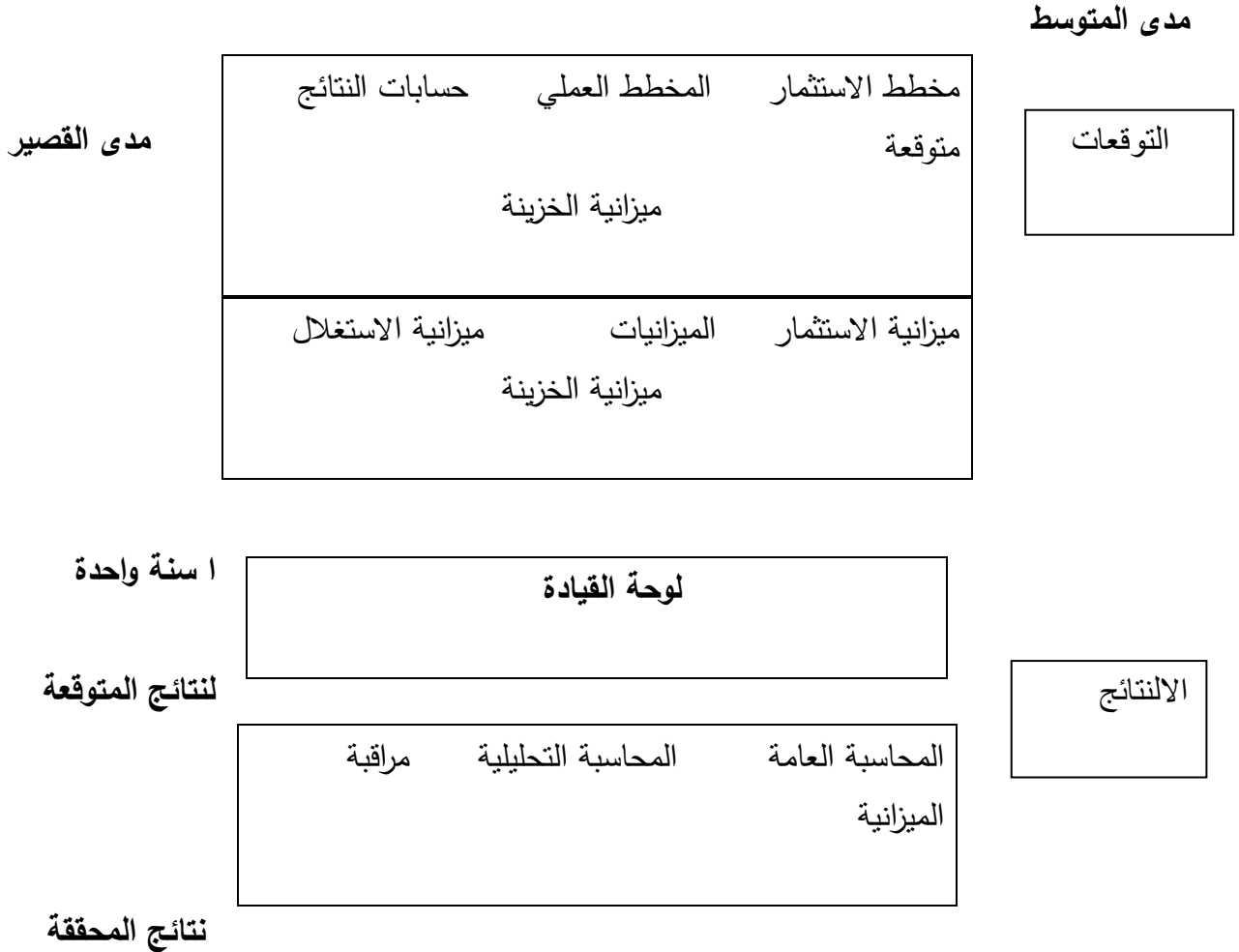
الشكل (1) التالي يبين موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير.



المرجع : سويسي عبد الوهاب سبق ذكره ص 168

المكانة ضمن أنظمة مراقبة التسيير: تعتمد مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على نظام لوحة القيادة، لأنه يقوم بعرض المعلومات عرضاً تاماً سهلاً الفهم وملخص المحتوى، فهذا النظام يعتمد على النظام المحاسبي الذي يستمد منه المعلومات الضرورية اللازمة للتحليل، التشخيص، واتخاذ القرار، ويعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكله وهيكله من خلال الخطة العامة للمؤسسة. يمكن عرض موقع لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير كمايلي :

الشكل التالي (2) يبين موقع لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير



المرجع السابق ذكره

الوسائل المستعملة في لوحة القيادة :

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

1-النسب: هي عبارة على علاقة بين عنصرين ماليين أو كميين، تكون بسيطة وسهلة الاستيعاب، تساعد في معرفة وضعية المؤسسة في الفترة ما بحيث يمكنها قياس الأداء مثل نسبة رقم أعمال كل بائع، نسبة رضى الزبائن...الخ؛

التمثيل البياني: هو أداة أكثر سهولة للاستيعاب وأكثر تعبيراً عن حالة تطور المؤسسة ، فالتمثيل البياني عبارة عن أشكال هندسية(نحنيات، مدرجات تكرارية، دوائر نسبية...ال)0، معبرة عن بعض النسب أو الجداول، غير أن هذا التمثيل يكلف وقتاً طويلاً لإعداده ، وهذا ما سبب بطئ في تقديم البيانات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن؛1



3-**العلامات الساطعة:** هي مؤشرات ذات أهمية خاصة حيث تعبر عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة و ذات دلالة، بعد مقارنة قيم المؤشر بمعيار معين 2 .و الشكل التالي يوضح مجموعة من إشارات تعتمد على لوحة القيادة؛

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

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

**الجدول رقم (02) :** مثال لشكل تقديم لوحة القيادة

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

مرجع سبق ذكره سويسي عبد الوهاب

**المبحث الثاني : مفهوم عملية اتخاذ القرارات .**

لم تعد عملية إتخاذ القرارات في وقتنا الحالي أسلوباً من أساليب التجربة والخطأ، بل أصبحت تعتمد على أساليب علمية دقيقة بغرض الوصول إلى القرارات السليمة، ومن أجل إتخاذ قرارات تكون أكثر نجاعة وفعالية.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم عملية إتخاذ القرارات من خلال تعريف عملية إتخاذ القرارات في المطلب الأول، ثم أهم تصنيفات القرارات في المطلب الثاني، وأخيراً في المطلب الثالث سنتطرق إلى مراحل عملية إتخاذ القرارات وأهم العوامل التي تؤثر بها وأهم الصعوبات التي تواجهها هذه العملية.

## المطلب الاول : تعريف عملية اتخاذ القرارات وعناصرها . 1

القرار الإداري هو سلوك أو تصرف منطقي ذو طابع إقتصادي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي يتم إختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفعالية من بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار<sup>80</sup>؛

وعرف القرار على انه "إختيار بديل من البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف حل مشكلة انتهاز فرصة

ويعرف أيضا على أنه "الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين لمفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الامثل

عملية اتخاذ القرار هي الاختيار القائم على اساس بعض المعايير مثل : اكتساب حصة اكبر في السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم المبيعات والإنتاج، وتعتبر هذه العملية معقدة لأنها ترتبط بالحقائق والمعلومات المتوفرة والنتائج الغير متوقعة، وكذلك بالجو العام الذي تمت فيه عملية إتخاذ القرار، هذا يعني أن هذه العملية تتمحور حول المفاضلة والإختيار بين الوسائل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقصى قدر ممكن من الفعالية والكفاءة.

من خلال التعاريف السابقة الذكر لعملية إتخاذ القرار يمكن تحديد أهم عناصرها فيما يلي<sup>83</sup>:

### - صانع القرار :

سواء كان فرد أو جماعة(لجنة)، وتكون السلطة الكاملة بموجب القانون في إتخاذ القرار وفقا مركزه أو وضعه ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى إداري بالمؤسسة

### - موضوع القرار :

تتمثل في المشكلة أو المسألة التي يتم بشأنها إتخاذ القرار لأجل معالجتها ووضع حل مناسب؛

### - الأهداف والدوافع :

القرار المتخذ هو تصرف أو سلوك ناتج عن دافع معين لإشبع حاجة، أي أن كل قرار يتخذ له دافع يشبع حاجة ما وهو المبرر لإتخاذ القرار، وكلما زادت أهمية إشباع الحاجة زادت أهمية القرار المتخذ؛

### - المعلومات والبيانات :

حتى تتم دراسة المشكلة وتحديد أبعادها بشكل واضح لا بد من جمع لبيانات والمعلومات بخصوصها سواء كانت هذه المعلومات والبيانات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل، وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها أيضا وذلك لتأكد من عملية تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة منه

؛

1- حسن الحريم ، شفيق حداد ، اساسيات الادارة ، دار الحامد ، عمان ، اردن ، 1998 ، ص 140.

## التنبؤ:

يعني التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل، وخاصة عندما تتعلق المشكلة بأمر مستقبلية يحتاج فيها متخذ القرار معلومات وبيانات محتمل حدوثها في المستقبل؛

## - البدائل:

إن إتخاذ القرار عادة ما يتضمن إختيار واحد من مجموعة من بدائل متاحة، وهو الذي يمثل حلا للمشكلة التي هي محل القرار، فتحديد البدائل يعطي فرصة لإختيار الأفضل؛

## - القيود:

تتم عملية إتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة على متخذ القرار من تقييم هذه القيود ودراستها لتفادي سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها، ومن أمثلة هذه القيود تلك المتعلقة بالأفراد متخذي القرارات (الدوافع، المهارات المكتسبة)، القيود الفنية (توفير الحاسب الآلي، الأنظمة الخبيرة، وسائل الإتصال...)

## - النتائج المرغوبة: (1)

يسعى متخذ القرار في كل الأحوال من خلال إتخاذ القرارات إلى تحقيق نتائج مرغوبة ومتوقعة إما تحسين وضعية أو تفادي وضعية سيئة.

وتنقسم المشاكل في مجملها الى نوعين رئيسيين:

## أ. المشاكل الإعتيادية أو الروتينية :

وهي مشكلات بسيطة يتكرر حدوثها بذات شكلها و موضوعها، مثال ذلك المشكلات المتعلقة بحضور الأفراد العاملين و إنصرافهم و توزيع الأعمال بينهم و تطبيق التعليمات عليهم، و بالتالي فإن هذا النوع من المشاكل لا يحتاج إلى كثير من الجهد و التحليل لإختيار الحلول المناسبة لها.

## ب- المشاكل غير الاعتيادية أو الجديدة : (2)

وهي مشكلات تتصف بالعمق و التعقيد، و يحتاج حلها إلى نوع من التشاور أو التفاهم، مثال ذلك التدهور الذي يحدث في مبيعات منتج أو أكثر من منتوجات المؤسسة أو الانخفاض الذي يحصل في مستوى ألد المؤسسة، و عليه فإن هذا النوع من المشاكل لا يمكن مواجهته بقرارات مستعجلة، و إنما ينبغي الإستعانة بإختصاصيين من ذوي الخبرة و الرأي.

عملية إتخاذ القرار عملية معقدة حيث يتم إختيار الحل الملائم لمشكلة معينة مهما كانت طبيعتها، كما أن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية وإجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما تتضمن

(1) - خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الادارة الاعمال ، مؤسسة دار الكتب للطباعة و النشر ، بغداد ، ص102

(2)- نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و تطبيق ، طبعة خاصة ، دار الثقافة للنشر و توزيع ، 1998، ص 87-90.

عناصر متعددة وكثيرة، وهذا ما يميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى، فيمكن تحديد الصفات المميزة لهذه العملية فيما يلي<sup>5</sup>

#### - عملية قابلة للترشيد:

ذلك أن هذه العملية تقوم على إفتراض مفاده أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار وإنما يمكن الوصول إلى حد معقول من الرشد، كما أن عملية إختيار البديل الملائم تتم على خطوات متعددة ومختلفة، وتحت تأثير ضغوط وعوامل متباينة، الأمر الذي يجعل من غير الممكن -من الناحية العملية- وجود معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث تمكن متخذ القرار من إختيار البديل الأمثل، كما أن تعدد الأهداف وتداخلها وتعارضها أحيانا يبعد هذه العملية عن إعتبارها عملية حسابية قابلة للقياس والتحديد الدقيق؛

#### - تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية وإجتماعية:

وهذه الصفة نابعة من كون هذه العملية تتأثر بالعوامل نفسية نابعة من شخصية متخذ القرار والمسؤولين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في إتخاذ القرار أو يتأثرون به، كما أن هذه العملية تتأثر بعوامل إجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت هذه البيئة داخلية (داخل المؤسسة) أو خارجية (خارج المؤسسة) وهي بيئة المجتمع الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها

#### - عملية تمتد في الماضي والمستقبل:

تبع هذه الصفة من كون القرار-خاصة القرارات المتكررة- إمتداد وإستمرار لقرارات سابقة، وأن القرار لا يتم إتخاذه بمعزل عن بقية القرارات التي سبق إتخاذها، بل تعتبر حلقة من سلسلة قرارات،

كما تمتد عملية إتخاذ القرارات في المستقبل من حيث كون آثار القرار تتصرف إلى المستقبل، ولذلك فإن من العوامل الحاسمة في إتخاذ القرار درجة تأكد متخذ القرار من إحتتمالات نجاح القرار في تحقيق الحل الملائم للمشكلة، وأنواع التأثيرات المتوقعة نتيجة لتنفيذ القرار ومدى التأثيرات وإنعكاساتها على جوانب العمل الأخرى؛

#### - عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:

إذ ينظر إلى هذه العملية على أنها ناتج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحصير وجمع المعلومات وتقييمها وتنفيذ القرار وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة، وقد برزت هذه الصفة لعملية إتخاذ القرارات بشكل واضح بعد التطورات التي شهدتها التنظيمات وما رافق هذا التطور من تشابك وتعقد لنشاطاتها، وكل ذلك إقتضى جهود مشتركة لمواجهتها؛

#### - عملية ديناميكية مستمرة:

وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة لأخرى وصولاً إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار، كما أن المشكلة محل القرار غالباً ما يكون طابعها التغير المستمر

من مرحلة لأخرى حسب متغيرات وظروف معينة، كتغير كمية ونوعية المعلومات المتاحة لمتخذ القرار مثلا، يضاف إلى ذلك أن التغير المستمر للمشكلة محل القرار يفرض على متخذ القرار متابعة هذا التغير لتحديد المشكلة الرئيسية وتمييزها عن المشكلة الفرعية، وكذلك التمييز بين المشكلة وظواهرها وأعراضها وأسبابها حتى يتوصل إلى التشخيص السليم الذي يتوقف عليه بشكل أساسي التوصل للبدائل الملائم؛

#### - عملية مقيدة وتتسم بالبطء أحيانا:

هذه العملية مقيدة وليست مطلقة، وهذه الصفة نابعة من كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد إتخاذ القرار بعضها قانوني، وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها، وبعضها نابع من المسؤولين أو غيرهم ممن يمسه القرار.

كما أن هذه العملية تتسم أحيانا بالبطء، لكونها تستغرق وقتا طويلا لإتخاذ القرار بسبب تعقد المشكلة محل القرار أحيانا، أو بسبب ما يتطلبه حلها من جمع للمعلومات وتحليلها، أو بسبب تردد متخذ القرار وما تتطلبه العملية من دراسات ومناقشات وخاصة إذا كان إتخاذه يتم بطريقة مشتركة، وهذه أسباب تجعل من عملية إتخاذ القرارات عملية بطيئة

#### - عملية معقدة وصعبة:

تتبع صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة، وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها، فعملية إتخاذ القرار كما يصورها سيمون تتضمن أنشطة رئيسية تمر بثلاث مراحل هي:

- **مرحلة البحث والإستطلاع:** حيث يركز النشاط فيها حول إكتشاف المشكلة والحاجة لإتخاذ قرارات لحلها؛
- **مرحلة التفكير والتصميم:** حيث يتم البحث فيها عن البدائل المختلفة للحل كما يتم تحليل وتقييم البدائل؛
- **مرحلة المقارنة والإختيار:** حيث يركز النشاط فيها على إختيار بديل معين لحل المشكلة والوصول إلى الهدف.

ويرى سيمون أن كل مرحلة من المراحل الثلاث تمثل في حد ذاتها عملية إتخاذ قرارات صعبة، وأن النشاطات التي تتضمنها المراحل الثلاث (من إستخبار وتصميم وإختيار) تعتمد على قدرات عالية إلا أنه يمكن إكتسابها عن طريق التعلم والتدريب.

#### المطلب الثاني : تصنيف القرارات

يصادف الفرد في المؤسسة في أي موقع من مواقع العمل وفي أي نوع من النشاطات العديدة المواضيع والمشاكل التي تتطلب منه إتخاذ قرارات بشأنها، ويختلف نوع القرار بإختلاف موقعه والمؤسسة التي يعمل بها أو التي يتعامل معها، ومنه نميز عدة أنواع للقرارات تصنف تبعا لبعض المعايير نذكر منها:

## 1- تقسيم القرارات وفقا للوظائف الأساسية:

تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:

### 1-1- قرارات متعلقة بالعنصر البشري:

تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين وطرق الإختيار والتعيين، نوعية التدريب المطلوبة، أسس دفع الأجور والحوافز والمكافآت، وكذلك علاقة المؤسسة بالإتحاديات والنقابات العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري؛

### 1-2- قرارات متعلقة بالإنتاج:

تتضمن القرارات الخاصة بإختيار مواقع المصانع وقربها من مستلزمات الإنتاج، وحجم الإنتاج والسياسة الخاصة به، ومصادر الحصول على المواد الخام والتخزين والرقابة على الإنتاج وجودته؛

### 1-3- قرارات متعلقة بالتسويق:

هي تلك القرارات الخاصة بنوع السلعة التي سيتم بيعها ومواصفاتها والأسواق التي سيتم التعامل معها، وقنوات التوزيع، والتعبئة والتغليف والتسعير والترويج لها؛

### 1-4- قرارات متعلقة بالوظائف الإدارية:

هي القرارات التي يحدد من خلالها الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإسناد المناصب الإدارية، وقواعد إختيار المديرين وتدريبهم ومراقبتهم...؛

### 1-5- قرارات متعلقة بالتمويل:

هي القرارات الخاصة بطرق تمويل المؤسسة كحجم رأس المال اللازم للمؤسسة ، كيفية ونسبة توزيع الأرباح، والهدف من هذه القرارات الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.

## 2 تقسيم القرارات وفقا لإمكانية برمجتها:

حسب التصنيف الذي وضعه سيمون للقرارات نجده صنفها إلى:

### 1-2- قرارات مبرمجة(قرارات مهيكلية):

هي القرارات التي تتخذ بشأن مشاكل مطروحة واضحة المعالم، وتتميز بأنها قرارات متكررة لا تعتمد على الذك في حلها بل على التجربة، وحلها يكون عن طريق إتباع إجراءات مهيكلية على شكل مراحل سهلة التنفيذ، وبالتالي فالمسير ليس مجبرا على دراسة المشكلة كلما عرضت عليه، فتأتي هذه القرارات لمعالجة الطلبيات ولفوترة المبيعات وتسيير المخزون؛

### 2-2- قرارات غير مبرمجة(قرارات غير مهيكلية):

هذه القرارات تحتاج إلى ذك متخذ القرارات، فيقوم المسير بالبحث عن أفضل الحلول التي يمكن الوصول إليها ثم إختيار أفضلها، فتتخذ هذه القرارات عند إختيار مورد جديد أو عند إدراج منتج جديد في السوق، أي أن هذه القرارات تتسم بالحدائثة، ويتميز هذا النوع من القرارات بالخصائص التالية:

- تحمل هذه القرارات درجة عالية من عدم التأكد؛
- تتحكم بها عدة متغيرات مما يجعلها معقدة؛
- المعلومات المتوفرة قليلة وغير كافية إن لم نقل إستحالة الحصول عليها لتعلقها بمستقبل المؤسسة؛
- تدفق المعلومات متقطع وعشوائي لطبيعة المشاكل التي تتناولها مثل هذه القرارات؛
- صعوبة تحديد المعالم الأساسية للمشكلة.

### 3-تقسيم القرارات وفقا لظروف إتخاذها:

تؤثر البيئة التي يتخذ فيها القرار على القرار المتخذ، وهذا لوجود عدد كبير من المتغيرات التي تؤثر في نوع القرار ويمكن تقسيمها إلى

#### 3-1- القرارات في حالة التأكد :

يقصد بحالة التأكد التام أن يكون متخذ القرار على علم تام بكل المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذ القرار، ويفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطيع أن يحدد كل البدائل الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل بديل.

تتميز عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة بالسهولة، كما أن البيئة الخارجية لا تؤثر على نتائج القرار، ولو أن هذه الحالة تعتبر غير واقعية، حيث أنه لا يمكن وجود حالة تاكد تام.

#### 3-2- قرارات تحت ظروف المخاطرة :

وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة احتمال حدوثها، والصفة الأساسية لهذه الحالة أنه لنتائج كل بديل تتوفر معلومات قليلة لمتخذي القرار مما يعني أنه في حالة مخاطرة.

فكلما ازدادت كمية وجود المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل، كلما كانت الحالة أقرب إلى التأكد وانخفضت درجة المخاطرة، والعكس إن كانت كمية وصحة ودقة المعلومات منخفضة.

#### 3-3- قرارات في حالة عدم التأكد :

يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي يوجد فيها أكثر من بديل دون أن يعرف متخذ القرار ولا يستطيع أن يقدر احتمال حدوث كل بديل لعدم وجود أية بيانات سابقة، كما في حالة إنتاج منتج جديد، فهي القرارات التي تتخذ عندما ترسم أهداف المؤسسة العامة وسياستها، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها،

تختلف حالة عدم التأكد عن حالة المخاطرة في الحالة الأخيرة يستطيع متخذ القرار تقدير احتمال حدوث كل بديل، مما يساعده على تقدير القيمة المتوقعة من كل قرار واختيار أفضله، أما متخذ القرار في ظل عدم التأكد لا يمكنه أن يستخدم معيار أفضل قيمة متوقعة للمفاضلة بين القرارات

المختلفة، واختيار القرار الأمثل نظرا لعدم معرفته باحتمالات حدوث البدائل، وبالتالي لا يستطيع تقدير القيمة المتوقعة؛

#### 4- تقسيم القرارات وفقا للمشاركة في إتخاذها:

تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:

#### 4-1- قرارات فردية:

هي القرارات التي تتخذ بشكل إنفرادي فيقوم الفرد بتحليل المشكلة ودراستها وتحديد البدائل المتاحة وتقييمها ثم إتخاذ القرار بشأن أفضل البدائل وأحسنها؛

#### 4-2- قرارات جماعية:

هي القرارات التي تتخذ بصفة جماعية ونعني بذلك دراسة المشكلة المطروحة من طرف مجموعة من الأفراد وتحديد البدائل المتاحة، ثم التصويت على أفضل الحلول وتنفيذها.

#### 5- تصنيف القرارات وفقا لاهميتها: 1:

قدم أنسوف Ansoff هذا النوع من التصنيف الذي يتم على أساسه تقسيم القرارات إلى

- قرارات إستراتيجية تتخذها الإدارة العليا؛

- قرارات تكتيكية تتخذها الإدارة الوسطى؛

- قرارات تنفيذية أو تشغيلية.

#### - 5-1- القرارات الاستراتيجية "2:

تتعلق هذه القرارات بكيان المؤسسة ومستقبلها والبيئة المحيطة بها، وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، و بضخامة الإستثمارات أو الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم، فالقرارات الإستراتيجية تعالج المشاكل المعقدة والتي تتطلب إهتماما خاصا، وتتميز بكونها:

محدودة وتتميز بالندرة؛ تعتمد على معلومات داخلية وخارجية للمؤسسة

مستوى عدم التأكد والمخاطرة كبيرين؛ عند إتخاذ مثل هذه القرارات فإن مستقبل المؤسسة مهدد

وفي موقف حرج

#### 5-2- القرارات التكتيكية:

هي قرارات تتخذها الأقسام والإدارات-الإدارة الوسطى-، تهتم هذه القرارات بتوفير الوسائل

---

1- ANSOFF.H.I.statègie du développement de l'entreprise ; edition homme et techniques ; paris 1986 ; p135.

2- DARBELET .A.economie d'entreprise ;1<sup>er</sup> edition foucher. Paris ;2001 ; p30



المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، وتحديد مسار العلاقات بين العاملين أو بيان حدود السلطة وتقسيم العمل وتفويض الصلاحيات، كما أن مثل هذه القرارات تهتم بكيفية إستغلال الموارد للإستمرار في العمل، وتتميز هذه القرارات بكونها قليلة مقارنة بالقرارات التنفيذية(التشغيلية)؛ مستوى عالي من الخطر وعدم التأكد.

### 5-3- القرارات لتنفيذية(التشغيلية):

تسمى أيضا القرارات العملية، وهي تهتم بالإستغلال والتسيير اليومي للمؤسسة، وتعتبر هذه القرارات من إختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية، وتتميز ب:

كثرة عددها، متكررة و ذات تأثير على المدى القصير ، مستوى الخطر محدود ، تتخذ على اساس محدد من المتغيرات . قرارات فردية ولا تأثر على إستمرارية المؤسسة على المدى الطويل.

### المطلب الثالث: مراحل عملية إتخاذ القرار والعوامل التي تؤثر بها( 1 )

#### 1 مراحل عملية إتخاذ القرارات:

إن الهدف من عملية إتخاذ القرارات هو معالجة المشكلات القائمة، وقد تكون هذه الأخيرة واضحة أو غامضة من حيث أبعادها والأسباب المكونة لها، لذا فعملية إتخاذ القرارات تمر بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحديد المشكلة ،

- تحليل المشكلة ،

- تحديد البدائل المتاحة

- تقييم البدائل و اختيار افضلها

- التنفيذ و المراقبة.

#### 1-1- تحديد المشكلة:

تعتبر من أهم مراحل إتخاذ القرارات وذلك لتوقف المراحل المادية عليها، فعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكل الحقيقي وليس الأعراض الظاهرية التي توحى على أنها المشكلة الرئيسية.

ويجب مراعاة تعريفها بدقة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل المؤسسة أو خارجها لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية، أي تحديد الموضوع المراد اتخاذ القرار بشأنه تحديدا دقيقا لا غموض فيه، حتى لا تأتي المراحل الأخرى هدرا للوقت والمال دون حل للمشكلة الأساسية؛

#### 1-2- تحليل المشكلة وتحديد البدائل المتاحة:

يقصد بهذه المرحلة التفتيش أو التحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة في

(1) بت خروف جلية ، دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات ، مذكرة ماجستير ، تخصص مالية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية ، جامعة الجزائر ، 2009/2008

، ص 87-88

المرحلة الأولى، وهي تفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة للمشكلة التي تم تشخيصها، وهذا يعتمد على قدرة المحلل في التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على خبراته السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين، يجب أن يقوم المحلل بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب، ولهذا السبب يجب أن يتوفر في هذا البديل الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار جزئياً أو كلياً، وأن يكون في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار معبراً عن هذا البديل بقيم نقدية أو عينية، أو منفعة وذلك حسب طبيعة المشكلة التي هي محل الدراسة؛

### 1-3- تقييم البدائل واختيار أفضلها:

تتمثل صعوبة هذه المرحلة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة أثناء دراسة المشكلة، لكنها تظهر فعلاً في المستقبل ويفترض أن يكون التقييم وفقاً لمعايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل، وفي حالة المفاضلة يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي التالية:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة اللازمة لتنفيذه؛
  - التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن أن تتولد عنه؛
  - الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه؛
  - اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه السرعة المطلوبة عندما يكون الحل ملماً وعاجلاً.
- على هذا الأساس يقوم متخذ القرار بالمفاضلة بين البدائل المتاحة لديه، وبعدها تأتي المرحلة الأخيرة والمهمة وهي التنفيذ والمراقبة؛

### 1-4- التنفيذ والمراقبة:

لا ينتهي دور متخذ القرار عند اختيار البديل الأفضل للمشكلة، بل يقوم بتنفيذ القرار عن طريق تعاون الآخرين من خلال متابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفاعلية القرار، وقد يتطلب الأمر معرفة وإلمام من لهم علاقة، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل (القرار) إلى عمل فعال، كما أنه من الأفضل وضع جدول زمني ومالي لتسهيل عملية الرقابة واستمرارها والتأكد من التنفيذ في كل المراحل.

### 2- العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات:

على الرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المسيررون في المؤسسة في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات تزيد صعوبة وكلفة هذه العملية، فنجد عوامل من البيئة المحيطة بالمؤسسة أو من داخلها تؤثر تأثيراً مباشراً على هذه العملية، وفيما يلي عرض لأهم العوامل التي تؤثر على عملية إتخاذ القرارات:

### 2-1- عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة:

تتمثل هذه العوامل في الضغوطات الخارجية القادمة من المحيط الخارجي للمؤسسة، والتي لا تخضع لسيطرتها ولا تستطيع التحكم فيها وهي:

- الظروف الاقتصادية و السياسية و المالية السائدة في المجتمع؛
  - التطورات و التكنولوجيا و القاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛
  - الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين و الموردين و المستهلكين؛
  - العوامل التنظيمية الاجتماعية و الاقتصادية مثل النقابات و التشريعات و القوانين الحكومية؛
  - درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.
- هذه العوامل تمثل ضغوط خارجية متأتية من البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، فهي تتأثر وتتأثر في محيطها الخارجي، وكل هذه العوامل قد تؤدي بمتخذ القرار إلى إتخاذ قرارات لا يراها مناسبة تماما أو في مصلحة المؤسسة، لكن فرضت عليه إتخاذ مثل هذه القرارات؛

## 2-2- عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة:

وتتمثل بالعوامل التنظيمية و خصائص المؤسسة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يقيد متخذ القرار بشكل جيد؛
  - عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد و الإدارات و الأقسام؛
  - درجة المركزية و حجم المؤسسة؛
  - درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة؛
  - مدى توافر الموارد المالية و البشرية و الفنية للمؤسسة؛
  - القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.
- و يظهر تأثير هذه العوامل بنواحي متعددة ترتبط بما يلي :
- بالظروف المحيطة بمتخذ القرار؛
  - تأثير القرار على مجموع الأفراد في المؤسسة؛
  - بالموارد المالية و البشرية و الفنية المتاحة أمام إدارة المؤسسة.

## 3-الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار :

كثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، و يمكن إجمال هذه العوائق في:

### 3-1- عدم إدراك المشكلة و تحديدها :

يلقى متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة و بالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة و عدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرة تحديدها و تعريفها.

### 3-2- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق بإتخاذ القرار :

إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها و قد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات و الأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولا؛ التمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

### 3-3- شخصية متخذ القرار :

قد يكون متخذ القرار واقعا عند إتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة و ما ينجم عنه من بيروقراطية و جمود و ضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، و بالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره و تطلعاته مما يؤثر على المؤسسة و نجاحها.

### 3-4- نقص المعلومات :

يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل و ظروفه و إمكاناته و القيود.

و بما أن فعالية القرار تبنى على صحة المعلومات التي إستخدمت لإتخاذه، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة و مصادر الحصول عليها، و العمل على جمعها و تحليلها و تحديثها بإستمرار.

### 5- ظروف أو حالات اتخاذ القرار

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

-عرفها بارنا رد على انها " أساليب وتكتيف للعديد من البدائل ". أما بوخدر فقد عرف عملية اتخاذ القرار بأنها " عملية اختيار أحد البدائل "

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

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

**1-اتخاذ القرار في الظروف اليقينية) حالة التأكد:**(يكون في هذه الحالة متخذ القرار على يقين ودراية بنتيجة كل بديل من بدائل القرار، ومن المعقول بأنه يختار البديل الذي يزيد من مردود يته إلى أعلى حد ممكن.

**2-اتخاذ القرار في ظروف المجازفة) المخاطر:**(يكون متخذ القرار على علم باحتمالية حدوث أي

نتيجة، ويحاول من تحسين وضعه في ظل معلومات ليست مؤكدة تماما ويشوها نوع من المخاطرة.

**3-اتخاذ القرار في ظروف غير يقينية) حالة عدم التأكد:**(لا يعرف متخذ القرار في مثل هذه الحالات

النتائج المتوقعة لكل بديل من بدائل القرار، فمن الصعب معرفة احتمالية نجاح بديل من بين بدائل القرار، لكن يتمتع متخذي القرار بحرية المفاضلة بين هذه البدائل، ويستخدم مجموعة من المعايير لحل هذا المشكل 3 .

4- **اتخاذ القرار في ظروف غير محدودة)حالة عدم التعيين:** (في هذه الحالة يكون متخذ القرار لا يعلم بالعوامل والمتغيرات التي ستحدث خلال الفترة المستقبلية التي يغطيها القرار، بالتالي لا يعرف احتمال وقوعها

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

#### 6- الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار

يستخدم متخذ القرار العديد من الأساليب التحليلية التي تساعده في عملية اتخاذ القرار، وغالبا ما يطلق عليها اسم الأساليب الكمية لاتخاذ القرار. والتي تتمحور في الأساليب التالية:

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

2- **شجرة القرارات:** تكون على شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات وهي: البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار، والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة؛

3- **بحوث العمليات:** هي تطبيق للوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشاكل التي تواجه متخذو القرار بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج والأهداف المطلوبة؛

4- **أسلوب المسار الحرج:** يعتمد هذا الأسلوب على دراسة الوقت المبكر والوقت المتأخر لأداء الأنشطة المختلفة، مع حساب الوقت الفائض إن وجد. ويمثل المسار الحرج الطريق إلى نهاية الخطة دون أن يكون هناك فائض؛

5- **نظرية الاحتمالات:** تقوم هذه النظرية في الواقع على الاعتقاد المدعم بالتجربة، بأن حدثا يمكن التنبؤ بحدوثه من خلال نمط معين، فإذا حدث اختلاف في التقدير الاحتمالي فانه يمكن التنبؤ بهذا التقدير، وبذلك فان الاحتمال المتوقع يصبح بمثابة معلومة يمكن الاستناد عليها بدلا من الخوض في الالهول

6- **نظرية المباريات:** تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات، هي أن الهدف الإنساني يكمن في تحقيق أقصى عائد أو أدنى خسارة، وأن الإنسان بطبعه يتصرف من واقع المنطق والمعقولية، وأن الطرف المنافس له ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنطق.

وتحت هذه الظروف فان نظرية المباريات[] يئ لمستخدميها الحل الأمثل في ظل ظروف معينة ومن

- خلال تطوير إستراتيجية تحقق لهم أقصى عائد وأقل خسارة ممكنة
- 7- **أسلوب التحليل الحدي**: يهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل، لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المحققة مستخدماً في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس بين تلك البدائل
- 8- **أسلوب تحليل الشبكات**: يستخدم هذا الأسلوب عادة في تخطيط المشاريع عن طريق رسم المسارات لهذه المشاريع، ومن تم احتساب القيم لآءاءها وتنفيذها؛
- 9- **التنبؤ**: يتعلق بالمستقبل لتحديد الأهداف وتحقيقها، والاعتماد على هذا الأسلوب يكون من خلال اللجوء إلى أسلوبي السلاسل الزمنية ونماذج الانحدار؛
- 10- **أسلوب دراسة الحالة**: يقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسباب ابعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لهل استناداً إلى المعلومات المتوفرة عن المشكلة. يمكن لمتخذ القرار الاستعانة والاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار لمساعدة الوصول إلى الحل السليم.

#### خلاصة الفصل :

نلخص في هذا الفصل بصفة عامة دور واهمية لوحة القيادة. وذكر انواعها مع كيفية تصميمها خلال المبحث الاول اما المبحث الثاني فاننا نتطرق الى عملية إتخاذ القرارات تمثل جوهر الإدارة وتعتبر بمثابة المحرك الأساسي للعملية الإدارية، لذلك فإن صانع القرارات لا يمكنه أن يعتمد على التخمين أو العشوائية عند إتخاذه لمثل هذه القرارات، وقد تتصف بعض تلك المواقف بالمخاطرة وعدم التأكد خصوصا في بيئة الأعمال المعاصرة حيث شدة المنافسة والرغبة في التحسن المستمر، وهذا كله يثير الكثير من التساؤلات عن أهمية وقيمة المعلومات في إتخاذ القرارات، وعليه لا بد أن يستند صانع القرارات إلى البيانات والمعلومات التي تتناسب مع كل موقف قراري

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني :لوحة القيادة , و استخدام المؤشرات المالية لتقييم الاداء المالي .

تمهيد:

ببق وإستمرار المؤسسة يتركز بشكل كبير على القرارات التي تتخذها فيما يخص إدارة نشاطاتها في المدى القصير والطويل، ويتوقف إتخاذ قرارات فعالة وهادفة على الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في ذلك، ومن بين الأساليب الأكثر إنشارا وأهمها نجد لوحة القيادة المالية هي التي سوف نتطرق اليها خلال الدراسة في المبحث الاول و كذلك تقييم الاداء المالي و قواعده الاساسية اما في المبحث الثاني فان دراستنا سوف نتطرق الى استخدام اهم المؤشرات في التقييم المالي للمؤسسة (الميزانية .النسب المالية ,التوازن المالي

### المبحث الاول : مفهوم لوحة القيادة المالية و تقييم الاداء المالي .

تعتبر لوحة القيادة المالية اداة اساسية في اتخاذ القرارات الاساسية و المهمة لدى المؤسسة من اجل تحقيق اسمى الاهداف لتحسين او رفع مستوى المؤسسة وكذا دراسة ادائها المالي المهم في نموها و تطورها لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث الى ماهيتها واهدافها وكذا مؤشراتنا ونتطرق ايضا الى مفهوم الاداء المالي قواعده و المراحل التي يمر بها .

### المطلب الاول : لوحة القيادة المالية .

### تعريف لوحة القادة المالية وأهدافها: (1)

من أهم أنواع لوحات القيادة التي نجدها في المؤسسة لوحة القيادة المالية(الكلاسيكية)، إضافة إلى لوحة القيادة الإستراتيجية ولوحة القيادة المستقبلية(الموازنات) فتعرف لوحة القيادة المالية على أنها "خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الإرتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية المالية" وتشكل لوحة القيادة المالية أداة في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية وإكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها لإتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالإستثمار والسياسة التجارية والمالية.

ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، وتهدف لوحة القيادة المالية إلى:

قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، وإستخراج الإنحرافات وإبراز التطورات بالنسبة لفترات سابقة؛ تقديم المعلومات الضرورية لإصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة والمتمثلة في الإستثمار، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزون، وتطور الهوامش؛

---

(1) LURKIN.P.làlaboration d'un tableaux de bord financiere; gestion 2000; octobor 1987; p 152



تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة من المؤشرات تتعلق بالخرينة والهيكلية المالية والمردودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة التوازن المالي الشامل والمردودية الكلية وشروط الإستغلال.

## 2- مؤشرات لوحة القيادة :

### 1-2 تعريف مؤشر :

تعتبر مؤشرات لوحة القيادة على أنها تقديم فكرة حول مستوى تحقيق الأهداف الأمر الذي يتطلب تحديدها بشكل دقيق مع الإشارة إلى أن "المؤشر قضية قابلة للنقاش، وما هو إلا وسيلة للقياس، إلا أن الحقيقة التي يسعى إليها أكثر تعقيدا"<sup>(1)</sup>؛

كما يعرف المؤشر أنه "معلومة أو تجميع معلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار"؛ وعليه فإن المؤشر هو أكثر من رقم من حيث الدلالة فيعتبر وسيلة للتسيير أكثر وأقل تعقيدا، كما يعرف على أنه عنصر قابل للملاحظة يشمل المقومات التال

وضع الأهداف؛ قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها؛

ملاحظة إتجاه النتائج؛ تقديم رؤية مستقبلية

إعداد العلاقة القائمة على أساس (سبب/أثر) بين مخططات الأعمال والنتائج المحققة.

يتمثل دور المؤشر في قياس الوضعية لنشاط معين، ويؤدي إلى رد فعل يقوم به صاحب القرار معتمدا على الأهداف المسطرة.

### 2-2-2 معايير إختيار المؤشرات<sup>(3)</sup>

تعد عملية إختيار المؤشرات من الصعوبات الأساسية في إعداد لوحة القيادة، بحيث يجب على المؤشرات التي تم إختيارها منح المؤسسة صورة كاملة بنظا على الأهداف التي تم إختيارها، وحسن إختيار المؤشر يمكن المؤسسة من قياس أثر العمليات التي قامت بها، وعليه فإن عملية الإختيار يجب أن تأخذ بعين الإعتبار المعطيات التالية:

### 2-3- الدقة:

يجب أن يعكس المؤشر الذي تم إختياره المعنى والأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها؛

### 2-4- الوضوح والعلاقة مع النشاط:

يجب أن تكون المؤشرات المعتمدة مفهومة من قبل المستعملين، وهذا يفترض البساطة وليس إعتقاد

(1) MENDOZA .C. tableaux de bord et balance scoureds ; group le vue fiduciaire ; paris ;2002 ; p 62 ; cit ;p232 ;

fernandez a ; op

(2) عبد الوهاب سويسي , مرجع سبق ذكره , ص 183 - 184 .

معادلة رياضية جد معقدة تصعب من عملية تطبيقه من قبل المسير، وفي هذه الحالة يمكن أن تبرز لنا مشكلتين:

رفض المؤشر بحكم عدم فهمه؛ خطر يواجه المستعمل في عدم القدرة على ترجمة المؤشر ومنه عدم القدرة على إتخاذ القرار الخاص بتحسين الوضعية.

وعليه يفضل إستعمال مجموعة مؤشرات بسيطة عوض إستعمال مؤشر واحد أكثر تعقيد؛  
**-2-5- العدد المحدود:**

أثبتت الدراسات أن العمليات الإدراكية الخاصة بالفرد لا يمكن لها التركيز سوى على عدد محدود من الإشارات، ويوصى بصفة عامة على أن لا يتعدى المؤشرات العشرة، وهذا يسمح للمسير تكيف حجم المعلومات بالقدر الممكن استعابه وإدارته بشكل جيد؛  
**2-6 غير قابلة للتلاعب:**

لا يتم إستعمال مؤشرات يمكن التلاعب بها بحيث يمكن إعطاء صورة غير حقيقية، كالتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها حسب الحاجة<sup>3</sup>  
**2-7- القدرة على التنبؤ:**

يسمح المؤشر ذو القابلية للتنبؤ بتحذير المقرر حول ظهور المشاكل قبل حدوثها، على عكس المؤشر الثابت فإنه يمكن المقرر من القيام بالعملية الإنتاجية وليس الوقائية للمشكلة؛  
**2-8- القابلية للتطور:**

لا توجد وصفات سحرية فيما يتعلق بإيجاد أحسن المؤشرات، وإنما تجدر الإشارة إلى أن المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة يمكن أن تتغير عبر الزمن من منطلق أن لوحة القيادة أداة مرنة من حيث الإستعمال، ومنه فإن المؤشرات التي يتم قبولها يمكن تغييرها حسب نوعية المشاكل المطروحة؛  
**3- أنواع المؤشرات:**

يمكن التمييز بين مجموعة من المؤشرات ، ويمكن حصرها فيما يلي:

#### **حسب دورة النشاط:**

**مؤشرات النتائج ومؤشرات المتابعة:** يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة العمليات أو الأحداث التي هي في طور الإنجاز) مؤشر متابعة (كما يمكن للمؤشر أن تقيس النتيجة النهائية لأداء معين قد تم) مؤشر نتائج، عدد الزبائن المتعامل معهم، معدل هامش الربح في الوحدة الواحدة، بنسبة المبيعات غير المحصلة إلى رقم الأعمال، وهذا المؤشر هو قياس لاحق للأداء، يسمح لنا بمعرفة ما إذا توصلنا للهدف أم لا، ولا يمكن التأثير على هذا المؤشر

- أما مؤشر المتابعة فيسمح بقياس تطور الأداء مما يمكن من التأثير عليه باتخاذ إجراءات تصحيحية ملازمة للأداء أي بعد تنفيذه مباشرة وبالتالي قبل الحصول على النتيجة النهائية ومنه يمكن توقع اتجاه الأداء لهذا يعتبر هذا المؤشر أداة للاستباق والقيام برد الفعل في الوقت المناسب

المؤشرات القيادية والمؤشرات الرقابية: مؤشرات القيادة توضح سيرالعمليات وتسمح بقيادة الأداء أثناء فترة معينة مما يساعد على التحكم في النشاطات بالنسبة للمسؤول المعني وتساوده على اتخاذ القرارات، دون أن يتم نقلها إلى المستويات التنظيمية العليا، فالغرض منها هو وتمكين المسؤولين من قيادة عمليات وتحسين أدائهم .

- أما المؤشرات الرقابية: فتستخدم لتزويد المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج المحققة للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل حيث يقيس درجة تحقيق الهدف من طرف المسؤول الملزم .بتقديم بيان أمام رئيسه

مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية: يمكن لمؤشر ما أن

يتم تحضيره انطلاقا من معطيات محاسبية مالية) معدل المردودية، معدل الربح في الوحدة، تكلفة الإنتاج (...وإما من معطيات تشغيلية غير مالية) معدل التغيب، نسبة رضى الزبائن (...فالمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ .الإجراءات التصحيحية أسرع من المعطيات المالية والتي تتطلب مدة زمنية أطول للتصحيح

مؤشرات الإنذار والتوازن والاستطلاع: وهي كلها مؤشر تخص متخذ القرار حيث أن مؤشرات الإنذار التي تتنبه في الحالات غير العادية والسير غير الجيد للعمليات، مما يتطلب تدخلا فوريا كإخفاض المبيعات على ما كان مخطط له بشكل لافت أو ارتفاع التكاليف للإنتاج، وعدم حدوث أي تنبيهات في هذه المتغيرات يدل على السير الحسن للعمليات

- أما مؤشرات التوازن فهي تؤمن متابعة ومعالجة حالة النظام وتقدمه مقارنة بالأهداف الموضوعية كما ترتكز هذه المؤشرات على مدى صحة هذه الأهداف، فأحيانا توضع أهداف مستحيلة التحقيق) المدة الزمنية لتحقيق الهدف غير كافية...

- أما مؤشرات الاستطلاع وهي مؤشرات تسمح بتوضيح الرؤية وإعطاء نظرة أوسع لحالة المؤسسة O و محيطها، فغالبا ما تؤدي المعلومات التي توفرها هذه المؤشرات إلى إدخال تعديلات وتغيرات في العمليات كمعرفة وضعية المنافسين في السوق، تقلبات أسعار المواد الأولية..)

- حسب مستعملها: نجد فيها عدة أنواع:

- مؤشرات عامة: وهي التي تمكن كل أصحاب المصالح في المؤسسة من الحصول على صورة شاملة لوضعية المؤسسة ونشاطها) من مساهمين، عمال، زبائن...)

مؤشرات محلية: وتخص مؤشرات داخلية يمكن الإطلاع عليها ومتاحة الاستعمال لمعظم الوحدات في المؤسسة) يمنع تسريبها إلى خارج المؤسسة..)

مؤشرات مصلحة: وهي مؤشرات داخلية خاصة بمركز مسؤولية واحد، لأ[] تمثل مؤشرات نشاط معين) التسويق، الإنتاج...)

مؤشرات شخصية: وهي تلك المؤشرات التي يستعملها مسؤول لوحده دون سواه يرى فيه تقني لنشاطه ونشاط مرؤوسيه، فيقوم بإعدادها وتطويرها ويعرضها بالشكل الذي يريد وذلك تناسقيا مع نوع الإدارة التي أصبحت تعتمد على توزيع الأهداف العامة إلى أهداف شخصية من خلال التسيير بالأهداف.

مؤشرات الأداء: ولقد سماها Kaplan و Norton بمؤشر مفتاح الأداء Performance KPI Key Indicator في لوحة القيادة الاستشرافية BSC وأعطاه ثلاث أنواع:

- مؤشرات الفعالية النتائج
- مؤشرات الوسائل (الكفاءة)
- مؤشرات الملائمة.

ولقد صرح في هذا الصدد : N. Chambers مدير عام شركة Rock Water 1 بعد سنوات توليه الإدارة وتحقيق أرباح جيدة للشركة: "أن لوحة القيادة الإستشرافية ساعدتنا على تحسين الاتصال في المؤسسة وزيادة "مردوديتنا"

كما صرح Michael Heganty : مدير عام بنك Chemical Retail Bank الأمريكي 1996 بعد مضاعفته لأرباح البنك 19 مرة عما كانت عليه سنة 1993 قائلا: "أن لوحة القيادة أصبحت جزء متكامل مع الإجراءات التسيير والتغيير، وسمحت بتحفيز المسؤولين والمرؤوسين على حد سواء لتحقيق قيمة اقتصادية أفضل".

مؤشرات الفعالية: وهي مؤشرات قياس الأداء وذلك بمتابعة تحقيق الأهداف المسطرة أي مدى وصول النتائج المحققة إلى الأهداف المسطرة ومعرفة نسبة تحقيق الفعالية.

مؤشرات الوسائل (الكفاءة): وهي مؤشرات لقياس الأداء من جانب التكاليف والوسائل المستعملة قبل تحقيق النتائج أي نسبة تحقيق النتائج مع الوسائل المستعملة والمخطط استعمالها ومعرفة نسبة الكفاءة.

مؤشرات الأثر: وهي مؤشرات تقيس الأثر الايجابي أو السلبي الذي تحققه المؤسسة على المستوى العام الداخلي والخارجي لها، مثل: معدل الانبعاث للملوثات، أثر رمي النفايات على البيئة، أثر الاستعمال الزائد للطاقة....

### شكل لوحة القيادة المالية:

لا يوجد شكل محدد للوحة القيادة المالية، بل يعتبر إجتهدا من طرف المسير، وأكثر الأشكال

إستمالا مايلي:

الجدول رقم (03) لوحة القيادة المالية

المؤشر	كيفية الحساب	قيمة المؤشر الفعلي	قيمة المؤشر المعياري	الانحراف	التعليق
المؤشر 01					
المؤشر 02					
المؤشر ن					

المؤشر	كيفية الحساب	السنة ن	السنة ن+1	نسبة التطور	الملاحظة .
المؤشر 01					
المؤشر 02					
المؤشر ن					

من اعداد الطالبة .

## نقاط ضعف لوحة القيادة المالية:

تظهر على مستوى لوحة القيادة المالية مجموعة من نقاط الضعف يمكن تلخيصها فيما يلي: (1)

- تمثل لوحة القيادة المالية أداة تخص طرف واحد على مستوى المؤسسة يتمثل في الإدارة العامة، وبمعنى آخر فهي تخدم إحتياجات الإدارة العامة من المعلومات وتهمل إحتياجات المصالح الأخرى، فهذه الأخيرة تعتبر منتجة للمعلومات وليس المرسل إليها المعلومات؛

- إنطلاقا من رفض فكرة أن النتائج المالية تخص فقط المسيرين بل تهتم كل أطراف المؤسسة، هذا يعني أن لوحة القيادة للمعلومات المالية تصبح ذات فائدة لكل المستويات التنظيمية، بإعتبار أن النتائج المحققة "ربح" تساهم فيه مختلف الأطراف التي تكون في المؤسسة، هذا يعني تعدد مراكز الربح، ومنه فإن لوحة القيادة المالية لا تخدم فقط الإدارة العليا وإنما كل المصالح اللامركزية؛

يتمثل الإنتقاد الثالث كون المؤشرات المالية تعلم المسؤولين عن مستوى تحقيق الأهداف، لكن ما يجدر الإشارة اليه ان اللغة المالية ليس وحدها كافية لعملية القيادة , كونها تمنح المعلومات بشكل متاخر و تترجم القيادة من زاوية احادية، ، وفي الأخير يمكن القول أن لوحة القيادة المالية هي وسيلة متابعة أكثر منها وسيلة قيادة

- ان المقارنة بواسطة النسب المحاسبية يمثل هذا الوضع الموجود في وحدات القياس الفيزيائية ( الطول و الوزن , الحجم ) ، وإعتماد النقود كمقياس متجانس لقياس وتحديد قيم العمليات الإقتصادية غير المتجانسة ليس صحيح لأنه من المتعارف عليه أن قيمة النقود تتغير خاصة في الأجل الطويل.

### القياس المقارن:

### تعريف القياس المقارن:

يعتبر مصطلح القياس المقارن توجهه للمصطلح الإنجليزي Benchmarking ونجد له عدة مرادفات كالمقارنة المرجعية، القياس النمطي، القياس النموذجي أو المعياري وسنعمد في بحثنا هذا على مصطلح القياس المقارن الأكثر انتشارا وتداولاً.

لغويا يعرف القياس المقارن على أنه "طريقة للتصنيف والترتيب من أجل تحديد التطبيقات والممارسات الأكثر نجاعة في نشاط أو وظيفة ما واتخاذها كهدف يرتقي إليه" (2)

أما اصطلاحا فنجد له عدة تعاريف وهي كالتالي :

عرفه المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية بأنه "عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أدائها

(1) mondza . c . opcit ; p29

( 2) jean . claude. tramondeau. et christine huttin ; dictionnaire de stratégie d'entreprise ; édition vubert ; paris ; 2009 p22.

منظمة بأدب المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها".<sup>(1)</sup>

كما يعرف القياس المقارن أيضا على أنه "نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة وذلك بواسطة مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تتم بنشاط أفضل في مؤسسات أخرى وهي عملية مستمرة لتقييم الأدب الخاص بنشاط معين للمؤسسة بالأدب العالمي الأفضل للمؤسسات الرائدة.

من التعاريف السابقة الذكر نستنتج أنه يقصد بالقياس المقارن قياس أدب المؤسسة ومقارنته بأفضل أدب المؤسسات المنافسة في نفس مجال العمل، بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأدب المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها لتحسين أدب المؤسسة.

وما يتضح من التعاريف السابقة أيضا أنه لا بد من توافر مقاييس للأدب، وعادة ما تكون في شكل معايير معتمدة على معلومات رقمية ويكون الهدف هو الوصول إلى الرقم الذي حققه أفضل المنافسين.

يختلف القياس المقارن عن التحليل التنافسي كونه لا يقتصر على مقارنة عمليات المؤسسة بمثيلاتها في المؤسسات المنافسة بل يتعداه إلى مقارنتها بالمؤسسات ذات الأدب المتميز في العالم.

ويتطلب إجراء تقييم للأدب المؤسسة لمقارنتها بأدب المؤسسات الأخرى ومعرفة سبب الاختلاف في الأدب والتي يؤدي إلى تمكين المسيرين في تنظيم جهودهم واتخاذ القرارات لتحقيق أهدافهم.

ومنه يمكن اعتبار القياس المقارن حجر الأساس بالنسبة للمؤسسات الساعية للمعرفة لأنها تشجع الأفراد إلى غيرهم للتعلم منهم

## 2 - أنواع القياس المقارن:

هناك عدة تصنيفات للقياس المقارن ونجد أن الكاتب CAMP ROBERT قسمها إلى ثلاث أنواع وهي كالتالي:

- القياس المقارن الداخلي.

- القياس المقارن التنافسي.

- القياس المقارن للعمليات بأفضل أدب

### 1- القياس المقارن الداخلي:

تتم فيه المقارنة بين البيانات الداخلية مع أنشطة مماثلة في إدارات تشغيلية لمؤسسات نظرا لسهولة الحصول عليها لانعدام شرط السرية يمكن الحصول على اقتراحات بتحسينات فورية أو تشخيص المشكلات التي تساعد على تركيز النقص الخارجي .

(1) توفيق محمد عبد المحسن ، قياس الجودة و القياس المقارن ، دار الفكر العربي ، مصر 2006 ، ص 194

فيعتبر القياس المقارن الداخلي تجربة أولى قبل أن تلجأ إلى الخارج، ففي المؤسسة توجد عمليات متماثلة في مصالح مختلفة أو في مواقع جغرافية متعددة لذا تجري مقارنة بين العمليات والوظائف الأخرى، لذا يعتبر القياس المقارن الداخلي أبسط أنواع القياس المقارن.

كما يدخل البعض المقارنة التاريخية للمؤسسة ضمن مفهوم القياس المقارن الداخلي، فإجراء المؤسسة لمقارنة بين أدائها لهذا العام مع أدائها للأعوام السابقة يعتبر ضمن مستوى القياس المقارن الداخلي.<sup>105</sup>

#### ب- القياس المقارن التنافسي:

في هذه الحالة يتم مقارنة الأمل الحالي للمؤسسة مع الأمل الحالي للمنافسين المباشرين (الذين يقدمون نفس المنتجات) فتختار المؤسسة المنافس المباشر الذي يكون لديه أمل متفوق، وهذا النوع من القياس المقارن إضافة إلى أنه يحقق نوعاً من التحسين في الأمل المؤسسي فإنه يتيح قدراً من المصادقية والمرونة في المقارنة والتعلم، بحيث يتم تحديد الفجوات الموجودة في نظام المؤسسة المعنية واقتراح الطرق الكفيلة بسد هذه الفجوات.

بعض المؤسسة يعتمد على مقارنة أدائها بأمل المنافسين لهذا لا بد من المؤسسات من ملاحظة منتجاتها ومنتجات منافسيها وتجميع البيانات من العملاء ومقارنة البيانات، وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى شراء منتجات المنافسين وتفكيكها واختبارها.

وعكس ما يعتقد الكثيرون، فإن هذا النوع من القياس المقارن يمارس بصفة كبيرة في القطاعات الصناعية، فهو لا يكون حتماً حول الأمور الإستراتيجية أو التوقع في السوق، ولكن هو غالباً يستعمل فيما يخص الإنتاجية، التكاليف الإدارية والعلاقات مع المقاولين من الباطن الذين يكونون في الغالب مشتركين، وتكمن ميزة هذا النوع في سهولة مقارنة الأمل بحيث يكونون في نفس المجال وتكون الوظائف متماثلة إلى حد كبير.

#### 2 القياس المقارن للعمليات بأفضل أمل:

يعرف عادة على أنه القياس المقارن للوظائف بأفضل أمل، والفكرة الأساسية أن كثير من العمليات تكون متشابهة بين الصناعات المختلفة، فمثلاً كل المؤسسات لديها نظام للأجور وحسابات القبض ومعظم المؤسسات تصمم منتجات جديدة ولديها وظائف الإمداد.

بعض الوظائف متشابهة مهما كان القطاع مثل: تسجيل الطلبات، مصلحة الزبائن، الفوترة وطرق الدفع.... فعدد واسع من المؤسسات تمارس هذه الوظائف من أجل إرضاء زبائنهم، وإذا قمنا بالقياس المقارن على حدى لهذه الوظائف فإن قائمة القطاعات تكون غير منتهية.<sup>108</sup>

هذا النوع من القياس المقارن تقوم به المؤسسة من أجل قياس أدائها مع مؤسسات من قطاعات مختلفة، وتقوم بمقارنة الوظائف التي تقوم بها وموقعها من الوظائف التي تقدم من طرف المؤسسات الأخرى، ويسمح هذا النوع من القياس المقارن بإعطاء أفكار إبداعية للمسيرين لتحسين وتمييز خدماتهم المقدمة للزبائن وهذا يكون سبب كافي في نجاعة أمل المؤسسة.

البعض يرى وبطريقة ضيقة أنه إذا لم يكن نفس المنتج فلا يمكننا المقارنة وهذا غير صحيح فيجب أن لا ننسى أن المؤسسة الهدف النهائي هو إيجاد الأمل الأفضل وتكيفه مع خصائص وبيئة المؤسسة



عرضنا فيما سبق أهم أنواع القياس المقارن ، لكن هناك من يعددها إلى خمسة أو ستة أنواع ويضيف القياس المقارن الوظيفي أو المقياس المقارن الأفقي (الشامل)، لكن هاذين النوعين يمكن إدراجهما ضمن النوع الثالث المذكور سابقا لأنهما في المقارنة يركزان على الوظائف بغض النظر عن القطاعات التي تنتمي إليها المؤسسات محل المقارنة.

ونجد أن اليابان تأتي في المرتبة الأولى في تطبيق هذا النوع من القياس المقارن، ففي هذا النوع من القياس المقارن تلجأ المؤسسة إلى مؤسسات كان يربطها في السابق علاقات تعاون فيما بينها، تتمكن من خلاله المؤسسة من تبادل المعلومات وكذا عدة موارد أخرى.

### 3 - مراحل عمليات القياس المقارن:

تعمل المؤسسات التي تتبع أسلوب القياس المقارن على مجموعة من العمليات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة، وبالرغم من اختلاف الخطوات المتبعة من طرف المؤسسة إلا أن هناك اتفاق على جوهر هذه العملية، وتتمثل الخطوات الأساسية في<sup>110</sup>:

- اختيار الوظائف المطلوب قياسها ومقارنتها.
- اختيار المؤسسة الأفضل أنه.
- تجميع البيانات وتحليلها وتحديد الفجوة في الأخط.
- وضع أهداف الأخط للتحسين والتفوق على أحسن مؤسسة في المجال.
- تطبيق الخطة للقضاء على الفجوة في الأخط.

### - الإبلاغ المالي

تتمثل المعلومات المالية التي يتم الإفصاح عنها حاليا في البيانات المالية المحتواة في القوائم المالية التقليدية وهي: الميزانية، وجدول حسابات النتائج بالإضافة إلى تدفقات الخزينة وقائمة التغيير في أموال الملكية، بالإضافة إلى معلومات أخرى تعتبر ضرورية ولكن نظرا لتعذر الإفصاح عنها في صلب القوائم المالية تعرض في الملاحظات المرفقة بالقوائم المالية والتي تعتبر جزء لا يتجزأ من تلك القوائم.

### 1- خصائص الإفصاح:

لكون القوائم المالية تعد بموجب مجموعة من الإفتراضات والأعراف والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، فإنه يترتب على ذلك نشوء مجموعة من القيود والمحددات على كل من نوع وكمية المعلومات التي تظهر في تلك القوائم، من هذه الإفتراضات اعتماد مفهوم القيمة السوقية معيار لتسجيل العمليات الإقتصادية في السجلات المحاسبية، وكذلك التقيد بمبدأ التكلفة التاريخية كأساس لإثبات وتقييم الأصول والذي يعرض في القوائم المالية.

يرى العديد من الباحثين أن كثيرا من الأرقام التي تظهر في القوائم المالية كمخصصات الديون المشكوك فيها ومصارييف الإمتلاك وغيرها، إنما يتم تقديرها في ظل عدم التأكد، مما يجعل قيمتها التي تظهرها القوائم المالية محل تساؤل.

إن إنتشار استخدام المقاييس المعتمدة في الإفصاح عن قيم بعض البنود المدرجة في القوائم المالية،

وأيضاً الإفصاح عن معلومات جديدة لم تتضمنها القوائم المالية التقليدية مثل الإفصاح عن بيانات عن الموارد البشرية، وبيانات المحاسبة الإجتماعية.

وعموماً يتم الإفصاح عن بيانات كمية ومعلومات غير كمية. كما أنه لا يمكن اعتبار جميع المعلومات الكمية التي تحتويها القوائم المالية على نفس الدرجة من الدقة والموضوعية، حيث أن هناك كمية يتم التوصل إليها بشكل دقيق، وهناك بيانات يتم تقديرها ودرجة الدقة بها أقل، أما بالنسبة للمعلومات غير الكمية، فهي تلك المعلومات التي لا يمكن التعبير عنها بشكل كمي والتي يصعب تقييمها أو قياسها ومعرفة درجة أهميتها، لأن مستخدمي تلك المعلومات التي يتم لإعطائها وزناً أكبر عند إتخاذ القرارات تكون أكثر ملائمة من تلك المعلومات التي لها وزن أقل، ولذلك تعتبر المعلومات غير الكمية مهمة ولها تأثير في عملية الإفصاح إذا كانت مفيدة في إتخاذ القرار، أما إذا كانت تضيف تفاصيل كثيرة إلى القوائم المالية وتجعل من الصعب تحليلها فإنه لا حاجة لوجودها.

### أساليب وطرق الإفصاح عن المعلومات المالية:

من متطلبات الإفصاح المناسب أن يتم عرض المعلومات فيها بطرق يسهل فهمها، ويتطلب أيضاً ترتيب وتنظيم المعلومات بصورة منطقية تركز على القضايا الجوهرية بحيث يمكن للمستخدم قرأتها بيسر وسهولة.

وهناك عدة طرق مختلفة ممكنة للإفصاح، واختيار أفضل طريقة للإفصاح في كل حالة يعتمد على طبيعة المعلومات وأهميتها النسبية.

ويمكن تصنيف أكثر الطرق شيوعاً للإفصاح على النحو التالي:

### صلب القوائم المالية:

يجب أن تظهر المعلومات الهامة والملائمة بصفة جيدة في القوائم المالية، فلأصول والالتزامات ونتائج الأعمال وحقوق المساهمين يجب أن يتم الإفصاح عنها في القوائم المالية طالما يمكن قياس العمليات بموثوقية وبدرجة عالية من الدقة، حيث أن لطريقة عرض المعلومات دوراً في مساعدة مستخدمي بيانات المالية في التنبؤ بالأرقام المستقبلية، فعلى سبيل المثال، فإن تصنيف المصاريف إلى ثابتة ومتغيرة في قائمة الدخل قد يساعد القارئ للبيانات المالية على التنبؤ بحجم تلك المصاريف تبعاً للتغير في حجم المبيعات.

### إستخدام المصطلحات والعرض المفصل:

تعتبر المصطلحات المستخدمة في وصف محتويات القوائم المالية، ودرجة التفصيل فيها من الأمور الهامة في عملية الإفصاح حيث تساعد عملية الوصف الصحيحة في تلك القوائم على زيادة فهم القارئ وإزالة الغموض فيها.

ونظراً لمحدودية إدراك العنصر البشري ونطاق عنايته، لذلك على البيانات المالية أن تكون ملخصة لتصبح ذات معنى ومفيدة، ويعتمد خيار كمية المعلومات الواجب عرضها والبنود التي ستعرض بشكل مفصل على أهداف الإبلاغ المالي والأهمية النسبية للبند.

وبصفة عامة إذا كانت عملية التفصيل في عملية الإفصاح مناسبة وأكثر فائدة لاتخاذ القرارات فيجب إعطاؤها أولوية.

### 3- الإفصاح عن الملاحظات والهوامش (الإيضاحات): (1)

تعتبر استعمال الملاحظات في الهوامش تحسينا في عملية الإبلاغ المالي، كونها تعزز من الإتجاه نحو الإفصاح الكامل للأحداث المالية وعرض البيانات المالية الملائمة. إلا أن الإستخدام المفرط للهوامش أو الإيضاحات قد يعوق تطور القوائم المالية نفسها، لأن ذلك سيؤدي إلى إحلال الإيضاحات الواردة في الهوامش بحيث تتضمن المعلومات الأكثر أهمية، ويتم إستعمالها كمبرر لعدم الإفصاح الكامل في صلب القوائم المالية.

وتهدف الإيضاحات المرفقة بالقوائم المالية والتي تعتبر جزء لا يتجزأ منها إلى الإفصاح عن المعلومات التي يتعذر عرضها بشكل كاف في صلب القوائم المالية، دون الحد من وضوح تلك القوائم، ويجب أن لا تتعارض تلك الإيضاحات أو تكون تكرارا للمعلومات الواردة في القوائم المالية. وتتمتع الإيضاحات المرفقة بالقوائم المالية بعدة مزايا، حيث يتم استخدامها في النواحي التالية: - عرض المعلومات الكمية كجزء مكمل للقوائم المالية.

- الإفصاح عن قيود على البنود الواردة في القوائم المالية، مثل وجود رهون لبعض الأصول الثابتة وأية قيود على الأرباح.

- الإفصاح وبمقدار أكبر من التفصيل مقارنة بما يتم عرضه في صلب القوائم المالية.

- لعرض أية معلومات كمية أو وصفية ذات أهمية تأموية.

كما توجد نواحي قصور أو عيوب لتلك الإيضاحات تتمثل في:

- قد تبدو صعبة القراءة والفهم دون دراسة متمعنة، لذلك قد يتم إهمالها من قبل قارئ البيانات المالية؛ تعتبر النصوص الوصفية أكثر صعوبة عند إستخدامها لإتخاذ القرارات مقارنة بعرض البيانات المالية في القوائم؛

- نظرا للتعقد المستمر في أعمال المؤسسات، هناك خطورة للإفراط في إستعمال الإيضاحات على حساب تطور مبادئ وطرق جديدة لعرض الأحداث وتجسيد العلاقات بين العمليات المالية في صلب القوائم المالية.

ويمكن تصنيف الإيضاحات الأكثر شيوعا على النحو التالي:

- إيضاح الطرق المستخدمة في إعداد القوائم المالية، وأية تغييرات تطرأ عليها؛

- إيضاح لحقوق الدائنين في أصول معينة وترتيب هذه الحقوق حسب أولويتها؛

---

(1) عبد الله خالد امين ، الافصاح و دوره في تنشيط التداول في الاسواق راسمالية ، مجلة المحاسب

القانون العربي ، العدد 92، اكتوبر 1995، ص 45.

- الإفصاح عن الإلتزامات المحتملة والموجودات المحتملة؛
- الإفصاح عن المحددات والقيود على توزيعات الأرباح على المساهمين؛
- وصف العمليات المؤثرة على رأس المال وحقوق المساهمين بالمؤسسة؛
- وصف للعقود المرغوب تنفيذها والتي أبرمتها المؤسسة مع الغير؛
- عرض بيانات حول طبيعة العمليات بين الأطراف ذات العلاقة.

#### 4- الإفصاح عن الجداول والملاحق الإضافية . (2)

في إطار عرض القوائم المالية المستندة إلى معايير الإبلاغ المالي، فإن الجداول الإضافية يتم إبرازها بشكل مستقل عن الإيضاحات، حيث تعتبر المعلومات الواردة فيها أقل أهمية عن تلك الواردة في صلب القوائم المالية، وتساعد هذه الجداول في زيادة فهم القوائم المالية من قبل مستخدميها. أما الملاحق لها وظيفة مختلفة عن الجداول حيث تتضمن هذه القوائم معلومات إضافية أو معلومات يتم تنظيمها بأشكال مختلفة أكثر من كونها معلومات أكثر تفصيلا. وحسب رأي مجلس معايير المحاسبة الأمريكية FASB فإن هذه الوسيلة تعتبر من الوسائل الهامة، حيث أن الإدارة هي أكثر من يعلم عن المؤسسة وشؤونها من أية جهة أخرى، مما يزيد في فائدة القوائم المالية من خلال بيان عمليات المؤسسة والأحداث والظواهر المؤثرة عليها وتوضيح أثرها المالي. وتتضمن مناقشات وتحليلات الإدارة معلومات تتعلق بالإحداث غير المالية والتغيرات التي تحدث خلال السنة المالية والتي تؤثر على عمليات المؤسسة، وكذلك التوقعات المستقبلية للإدارة حول الصناعات التي تنتمي إليها المؤسسة والإقتصاد ودور المؤسسة في تلك التوقعات إضافة إلى خطط التطور المستقبلية.

#### المطلب الثاني : تقييم الاداء و قواعده الاساسية و المراحل التي يمر بها .

##### 1- ماهية عملية تقييم الأداء

من البديهي أن تسبق عملية القياس مرحلة التقييم في المؤسسة: ذلك أن القياس هو عملية التقييم الجبري للشئ ووضعه في صيغة رقم أو عدد أو مبلغ أو نسبة مئوية مصحوبة بوحدة القياس كالوزن، الطول، الوحدات النقدية،...، وبذلك تكون النتيجة صمط من غير تعليق لا تتضمن معنى الشئ المراد تقييمه، لكن بعد عملية القياس تأتي مرحلة التقييم وهي التعليق أو إصدار حكم على النتيجة المتحصل عليها.

(2) حواس صلاح ، التوجه الجديد نحو معايير الابلاغ المالي الدولي ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم

الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص113

أما الألت فهو عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، ومنه فإنه يقصد بالألت " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" (و عليه فإن ألت قسم أو مؤسسة يعبر عن الكفاءة والفعالية التي تظهرها المؤسسة أمام تحقيق الأهداف المسطرة مع تخفيض الموارد المستخدمة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وبذلك يشمل مفهوم الألت على مفهومين أساسيين هما الفعالية والنجاعة، الفعالية هي الوصول إلى الأهداف المرجوة أما النجاعة فهي تخفيض الموارد المستخدمة، ويمكن تحديد مجموعة من الخصائص يشتمل عليها مفهوم الألت وهي:

- الألت مفهوم واسع: يختلف مفهوم الألت باختلاف الجهة التي تستخدمه، حيث يمكن أن يشتمل الأرباح إذا تعلق الأمر بمالكي المؤسسة، أو يعني المردودية والقدرة على المنافسة عند مسيري المؤسسة، أما بالنسبة للعامل فقد يعني الأجر الجيد والمنح؛

- الألت مفهوم متطور: إن تطور المعايير التي يتحدد الألت على أساسها يجعل من الألت مفهوم متطور، باعتبار العوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على ألت المؤسسة والتي تمر بمرحلة النمو أو النضج؛

- الألت مفهوم شامل: يستخدم المسيرين في المؤسسة مجموعة واسعة من المؤشرات لقياس ألت المؤسسة فمنها ما هو مالي، اقتصادي

إن عملية تقييم الألت نعني بها إظهار واستخلاص جوانب قوة الشيع وضعفه (أي إظهار الجوانب الإيجابية والسلبية له) وذلك بمقارنة ما كان تهدف المؤسسة لتحقيقه مع ما حققته فعلا ، فينظر إلى عملية تقييم ألت المؤسسة على أنها: " معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وأثار ذلك على الوحدة نفسها"

كما تعرف الأدوات المستعملة في عملية تقييم الألت على أنها الوسائل التقنية أو العمليات التي يمكن بها التدخل في طريقة التقييم، ويمكن لكل طريقة أن تحتوي على عدة أدوات؛

من التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية تقييم الألت عبارة عن عملية تحليل انتقادي شامل للخطط والأهداف، واستخدام الموارد المالية والبشرية والمادية أحسن استغلال وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة، وتسمح عملية تقييم الألت في المؤسسة على تحديد الانحرافات الناشئة ليتمكن المسيرون من اتخاذ قرارات تصحيحية وتفاذي تلك الانحرافات في المستقبل.

## 2- أهمية تقييم الألت في المؤسسة (1)

تكمُن أهمية تقييم الألت في المؤسسة فيما يلي (1)

تساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف؛

---

(1) منصور حامد محمود ، ثناء عطية فراج ، المراجعة الادارية ، جامعة القاهرة ، مصر 1994 ، ص

- يقوم على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك لإبراز العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها؛
- مساعدة مدرء الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم.

### 3- الوظائف الأساسية لعملية تقييم الألت: (2)

عملية تقييم الألت عبارة عن متابعة لمدى تحقيق المؤسسة للخطط التي رسمتها، ويمكن قياسها باستعمال عدة أساليب ذلك لتمكين المسيرين من الإشراف على تنفيذ تلك الخطط ومراقبتها، ويمكن تلخيص أهم وظائف عملية تقييم الألت فيما يلي:

- متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وذلك بالتعرف على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة مسبقا وللفترة المحددة اعتمادا على البيانات والإحصاءات التي توفرها مختلف أقسام المؤسسة، لذلك يجب على المسيرين تحديد الأهداف مسبقا بدقة ووضوح؛
- الرقابة على كفاءة الألت للتأكد من قيام المؤسسة بممارسة نشاطاتها وتنفيذ خططها بأعلى درجة ممكن الكفاءة، وذلك بتشخيص الانحرافات وأسبابها والعمل على تفاديها في المستقبل، وهنا يجب التأكد من أن المؤسسة قد استخدمت كافة مواردها بأعلى درجة من الكفاءة الممكن؛
- تحديد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث؛
- البحث عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة اختيار البديل الأفضل.

### 4- أقسام تقييم الألت:

**4-1- تقييم الألت المخطط:** ويتمثل هذا النوع من تقييم الألت في التحقيق من مدى الوصول إلى الأهداف المخططة، وذلك عن طريق مقارنة المؤثرات الواردة في المخطط والسياسات الموضوعة مع المؤثرات الفعلية وهذا وفق فترات زمنية دورية، فيمكن أن تكون شهرية أو فصلية أو سنوية وربما تكون لفترات متوسطة المدى من ثلاثة إلى خمس سنوات، وهذا هدف إظهار مدى التطور الحاصل في الألت الفعلي لأنشطة المؤسسة وإيضاح الانحرافات والأخطأ التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها، إلا أنه يجدر الإشارة إلى ضرورة مراعاة الظروف التي أحيطت بتنفيذ الخطة والتي لها تأثير مباشر على نتائج المؤسسة

؛ **4-2- تقييم الألت الفعلي:** يقصد بتقييم الألت الفعلي تقييم كافة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية، وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها البعض لأجل التعريف على الإختلالات التي تحدث وقياس درجة ومستوى الألت في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية، وهذا طبعا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطوراتها عبر فترات محددة خلال السنة، وعلى ضوء ما تكشفه المعايير

والنسب التحليلية المعتمدة في المؤسسة يتم مقارنة هذه المؤثرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس المؤسسة، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته ..... من نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضا

**4-3- تقييم الألة المعيارى (القياس):** ويقصد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية، ويأخذ هذا نوعين من المقارنة حث يمكن أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة لمختلف نشاطاتها كالإنتاج والمبيعات والأرباح والقيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياسا للحكم ما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا، حيث توضع الأرقام المعيارية على اعتبار مجموعة من الشروط منها الإمكانيات والقدرات الإنتاجية للمؤسسة، أو عن طريق مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية (القياسية)؛

**4-4- تقييم الألة العام (الشامل):** حيث يتطرق هذا النوع من التقييم إلى كل جوانب النشاط في المؤسسة باستخدام جميع المؤثرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم، والتميز بين أهمية نشاط وآخر وهذا بإعطاء أوزان لأنشطة المؤسسة كل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية الذي تراه الإدارة العليا باستخدام هذه الأرجحيات ومؤثرات النتائج المخططة والفعلية والمعيارية يتم التوصل إلى درجة التقييم الشامل للمؤسسة.

### الخطوات الأساسية والمجالات العامة ومقومات عملية تقسيم الألة

#### 1 خطوات عملية تقييم الألة: (1)

توجد عدة خطوات لعملية تقييم الألة يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### 1-1 رسم سياسة التقييم وإعلانها على كافة الأفراد الذين يتأثرون بها.

يجب أن تبلغ السياسة جميع من يعينهم الأمر سواء القائمين بالتقييم أو الذين يخضعون لتقييم أدائهم من خلال معرفة الهدف من السياسة والطريقة بالنسبة لتولي وفهم طريقة التقييم والغرض الذي تستخدم من أجله

#### 1-2 اختيار الطرق التي تتبع في التقييم:

يتوقف اختيار الطريقة في التشخيص الذي سيتولى إعداد تقرير التقسيم، والأفراد الذين توضع التقارير عن أدائهم.

ومن الطرق المتبعة: ترتيب التقديرات الموضوعية عن مختلف الصفات بطريقة عكسية، تقييم لجميع الأشخاص عن كل صفة على حدى؛

#### 1-3 تدريب المقومين:

حتى يكون هناك نجاح في استخدام التقارير لا بد أن يكون الأفراد ملمين بالهدف من اعدادات تلك

(2) كامل برير ، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و توزيع ، لبنان ، ص 137-139.

التقارير وطريقة استخدامها ومزاياها وعيوبها؛

#### 4.1 - تحليل السياسة وتحليل النتائج:

لا بد أن يحدد الوقت الذي يتم فيه وضع التقييم بحيث تنتهي العملية بالنسبة لأية مجموعة من الأفراد في ظروف محددة،

#### 2- المجالات العامة لعملية تقييم الأخطار

يمكن التمييز بين ثلاث مجالات أساسية لعملية تقييم الأخطار، والتي يمكن حصرها فيما يلي<sup>(55)</sup>:

#### 2.1 - مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها:

بعد وضع الخطة من طرق المؤسسة يستلزم الأمر متابعة ما تم تحقيقه من أهداف وفقا للمواعيد المحددة، أي مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المخططة، ولا بد من مراقبة تنفيذ الأهداف خلال فترات زمنية متقاربة لتدارك أي اختلال في الوقت المناسب:

#### 2-2 - تقييم نتائج الأعمال بالنسبة لما كان مستهدفا منها:

ويعني ذلك تقييم النتائج المترتبة على التنفيذ للتأكد من أن التطورات والتأثيرات الاقتصادية التي حدثت نتيجة تنفيذ الخطة في حدود ما هو مستهدف منها وكذا اكتشاف نقاط الضعف ومواجهتها :

#### 2-3 - الرقابة على كافة الأفراد :

ويعني ذلك التأكد من قيام المؤسسة بمختلف أوجه نشاطها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاية، والرقابة على كفاية الأخطار لها أهمية بالغة في المؤسسة نظرا لضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

#### 3 - مقومات عملية تقييم الأخطار: (2)

حتى يتمكن المسير من تحقيق الأهداف المرجوة من عملية تقييم الأخطار، لا بد أن تتوفر لهذه العملية مجموعة من المقومات نلخصها في النقاط التالية:

1- الشمول بما يغطي كافة جوانب أخطار المؤسسة، ويعطي في نفس الوقت انطبعا ورؤية واضحة عن

موقف المؤسسة محل التقييم من كافة جوانب الأخطار:

2- الارتباط بنشاط المؤسسة محل التقييم وأهدافها، مع ضرورة تعرف القائمين والعاملين بهذه المؤسسة

على المؤشرات والأهداف المرجوة بما يكفل توفير الرغبة في تقبل نتائجها.

3- أن يعكس النواحي الكيفية في الأخطار بجانب النواحي الكمية، كما يجب أن يعكس الترابط بين

الوظائف الإدارية المختلفة بالمؤسسة.

4- أن يتمكن الوصول إلى نتائج إيجابية وإلى تحسين الأخطار، ورفع الكفاءة، بتوضيح المسارات السليمة

الأخطار فيما بعد، وأن لا تقتصر على الكشف عن أوجه الخلل والانحرافات فقط.

(2) صلاح الدين ، حسن السيسى ، نظم المحاسبة و الرقابة و تقييم الاداء في مصارف و المؤسسات المالية ، دار الوسام للطباعة و النشر ، لبنان ، 1998 ، ص



5- التكامل مع أنواع الرقابة الأخرى، مع مراعاة السهولة والسلطة، وارتكازه على عدد قليل من النماذج والمؤشرات التفصيلية.

6- من المفضل اختيار معيار أو مؤشر رئيسي واحد أو عدد محدود جدا منها، يقيم على أساسه أدب الإدارة، ويكون قادرا على استيعاب كلفة أدب المؤسسة من كافة جوانبها بما يمكن من قياس كلفتها الكلية.

7- الاستمرار في تطبيق النظام المفتوح لتقييم الأدب، بمعنى عدم الاقتصار على مدة زمنية، بل يجب أن يقسم هذا النظام بالدورية والانتظام في فترات قصيرة، لمواجهة الانحرافات قبل استفحال آثارها في الجهات غير المرغوبة وتوجيهها نحو خطوط السير المرسومة.

توافر نظام واضح ومستقر للحوافز المادية، مع ضرورة مراعاة الارتباط بين حجم الحوافز والمعيار أو المؤشر الأساسي للتقييم بما يمكن من تشجيع العاملين على زيادة الإنتاجية والاستخدام الكفء للموارد المتاحة

#### استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة هتمارا مجديا بالنسبة إلى المؤسسة، كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار ويلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها في الوقت المناسب، و تخضع عملية تصميم و تطبيق نظام لوحات القيادة في تقييم الاداء الى المراحل التالية :

#### أ- تحليل بيئة المؤسسة

ويتم في هذه المرحلة التركيز على المؤسسة و السوق الذي تعمل فيه . (الموارد و استراتيجية المؤسسة ، و الهيكل التنظيمي ). وعلى الضوء ذلك يتم تحديد اهداف المؤسسة ككل و اهداف مراكز المسؤولية فيها .

#### ب- وضع المؤشرات

و هنا يتم اختيار المؤشرات المناسبة للتعبير عن مدى التقدم نحو تحقيق الاهداف المسطرة ، و تجدر الاشارة الى ضرورة شمول المؤشرات على كل منالجوانب المالية و غير المالية ، كما يجب الاكتفاء بعدد محدود من من المؤشرات .

و من اجل تحضير مؤشرات فعالة ينصح باتباع طريقة (OVARI) ، وهي طريقة حديثة في مراقبة التسيير تسمح في ربط الاستراتيجية بعمليات المؤسسة ، و تنسيق ما بين المحاور الاستراتيجية و خطط العمل الواجبة التنفيذ ، كما انها تنبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي ب الاهداف الواجب تحقيقها ، و الانشطة الواجب التركيز عليها

#### ج- تحديد المستهدفات

تبقى المؤشرات بدون فائدة ان لم تقارن بقيم مستهدفة يتم تحديدها ، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحة القيادة بقيم معيارية او نموذجية ، و يمكن ان تتمثل هذه المستهدفات في اهداف تحدها المؤسسة كما قد تكون مستوحاة من المنافسين الاوائل ، او من مكاتب الدراسات مختصة في مجال الاستشارات و قياس

الاداء .

## د- تقييم الأداء

بعد ان تتم عملية تحديد المؤشرات و الاختيار الانسب منها و تحديد القيم المستهدفة تقوم المؤسسة بقياس اداء انشطتها المعنية بعملية التقييم وذلك من خلال تحديد درجة التقدم نحو تحقيق الاهداف عن طريق مقارنة القيمة المنجزة مع القيمة المستهدفة , وذلك ضمن اطار ما يسمى بمعدل انجاز الاهداف اين يتم قسمة معدل الانجاز الفعلي على معدل الانجاز المتوقع

### هـ-مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة

من اهم مميزات لوحة القيادة لفت الانتباه المسؤولين و سهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها , لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية , مرتبة و شمولية .

المطلب الثالث : ماهية تقديم الاداء المالي .

### 1 تعريف الألف المالي: (1)

يعرف الألف المادي على أنه >> تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشأ قيمة ومجاهاة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، والجداول الملحقة، ولكن لا جدوى من ذلك إن لم يأخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الألف يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح

وحسب serge evraert فإن الألف المالي يعني تسليط الضوء على فحص المحاور التالية:

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية:
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة،
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح:
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

ومنه فإن الألف المالي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة الألف المالي هو مدى نجاح المؤسسة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أفضل استغلال وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

### 2 - تعريف تقييم الألف المالي: (2)

عملية تقييم الألف المالي للمؤسسة تعني تقديم حكم له قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية

(1) SERGE .E.VRAERT. analyse et diagnostic financiers ; methodes et , edition egrolles , paris ;1992, p 287.

(2) السعيد فرحات جمعة , الاداء المالي لمنظمات الاعمال (و التحديات الراهنة) , دار المريخ للنشر , المملكة العربية السعودية , 2000, ص 38.

المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة، أي يعتبر تقييم الأئط المالي للمؤسسة قياساً للناتج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفاً تعتبر عملية تقييم الأئط المالي في المؤسسة عملية بالغة الأهمية، وذلك بما تخدم مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وذلك للأسباب التالية:

- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج، مما يسمح بالحكم على الفعالية
  - تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة
- حيث أن الفعالية هي تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للموارد المتاحة، أما الكفاءة فهي تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة.
- وتهدف المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة إلى تحقيق الربح، لذا فتقييم الأئط المالي يعتبر أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي في المؤسسة، فهو يظهر عن طريق تصحيح وتعديل الإستراتيجية والخطة الموضوعية، وترشيد استخدامات الموارد المتاحة، وهذا يساهم في بقائها في بيئة تنافسية وهي تركز على المصادر التمويلية والاستثمارية لها.

### 3- العوامل المؤثرة على الأئط المالي للمؤسسة: (3)

تواجه المؤسسة خلال قيامها بنشاطها عدة مشاكل وصعوبات قد تعرقلها في أئط وظائفها، مما يدفع بالمسيرين إلى البحث عن مصادر هذه المشاكل وتحليلها واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها، وهذا ما تهدف إليه عملية تقييم الأئط المالي للمؤسسة حيث تعمل على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة لمعرفة أهم المشاكل والبحث عن أسبابها ومحاولة اقتراح قرارات تصحيحية، ومن أهم العوامل المؤثرة على الأئط المالي للمؤسسة نجد:

#### 3 - 1 - العوامل الداخلية المؤثرة على الأئط المالي للمؤسسة:

هي تلك العوامل التي تؤثر على أئط المؤسسة والتي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن أهم هذه العوامل نجد:

- الرقابة على التكاليف .
- الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.
- الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

---

(3) الشيخ ولد عبد الجليل ، دور تحليل المالي في تقييم الاداء المؤسسة الموريتانية ، دراسة حالة الشركة الوطنية للاستيراد والتصدير ONIMAX، مذكرة ماجستير و جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 84.

بالإضافة إلى تأثير مؤشرات خاصة بالرقابة حيث تهدف إلى رقابة اتجاه المصروفات خلال الفترات المالية المختلفة و تحليل مدى أهميتها النسبية للمؤسسة ومحاولة ترشيدها وتصحيحها، ومن أهم هذه المؤشرات نجد:

## (اجمالي الفوائد+اجمالي الاصول المنتجة)\*100

حيث:

إجمالي الأصول المنتجة = إجمالي القروض + الاستثمارات في الأوراق المالية والسندات الحكومية .  
وتبرز هذه النسبة قدرة المؤسسة على رقابة سلوك هذه الفوائد المدفوعة وقدرتها على زيادة الأصول المنتجة.

### نسبة الفوائد المدفوعة من الودائع

## (اجمالي الفوائد المدفوعة + اجمالي ودائع العملاء و المستحق للمصاريف)\*100

هذه النسبة أهمية هذه الفوائد المدفوعة إلى جملة الأموال التي تحصلت عليها المؤسسة من المصادر الخارجية ( الودائع من العملاء، والمستحقات) ويعتبر نقص هذه النسبة على ربحية المؤسسة

– العوامل الخارجية المؤثرة على الألف المالي للمؤسسة:

تواجه المؤسسة مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها، وإنما يمكنها فقط توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات، محاولة إعطاء خطط لمواجهةها والتقليل من تأثيراتها وتشمل هذه العوامل:

– التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات.

– القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق.

– السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

– عوامل داخلية: تتمثل هذه العوامل في:

– عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.

– درجة المركزية وحجم المؤسسة.

– درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة .

– مدى توفر موارد مالية وبشرية للمؤسسة.

– عدم وجود نظام معلوماتي داخل المؤسسة يفيد متخذي القرارات بشكل جيد.

كل هذه العوامل لها تأثير على اتخاذ القرار في تحديد قراره، ومنه فعلى المؤسسة تحديد الهدف من

القرار المتخذ وتوفير البيئة والجو المناسب داخل المؤسسة لتطبيقه لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ.

أهمية القرار: كلما زادت أهمية القرار كان على متخذه أن يجمع معلومات كافية عنه، وتتعلق الأهمية

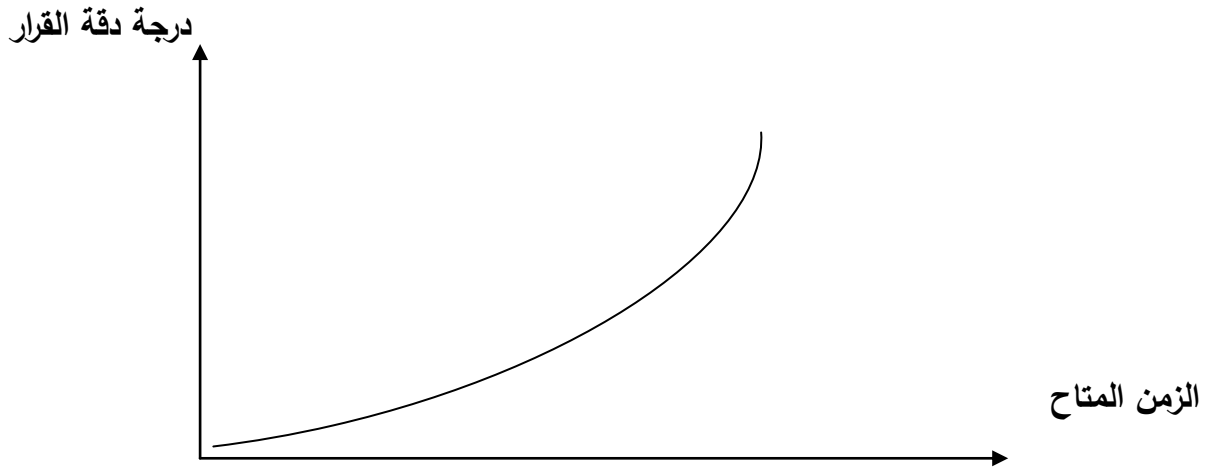
النسبية للقرار بالعناصر التالية:

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بهذا القرار، ودرجة تأثرهم.
- كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناشئة عنه منخفضة، أو العائد المتوقع من تنفيذه مرتفعا.

**ظروف القرار:** هي العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة، ومدة شمولية ودقة المعلومات المتوفرة، وهذا ما يؤدي إلى اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد، أو ظروف التأكد أو درجة كبيرة من المخاطرة.

**عامل الزمن:** يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت المدة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كانت دراسة البدائل المطروحة أفضل وإمكانية تحليل المعلومات المتاحة ويؤدي ذلك إلى اتخاذ قرار أقرب أكثر إلى الصواب ومنطقي، أما إذا كانت الفترة الزمنية قصيرة يؤدي إلى الاستعجال في اتخاذ القرار ودراسة البدائل والنتائج المتوقعة قد يؤدي بمتخذ القرار إلى إغفال بعض النقاط الهامة في التحليل، وبالتالي اتخاذ قرار أقل دقة وصواب، والشكل الموالي يبين العلاقة بين الزمن المتاح ودرجة رقة القرار.

الشكل ( 03 ) يمثل علاقة بين الزمن المتاح ودرجة دقة القرار



#### الصعوبات التي نتعرض لها عملية اتخاذ القرارات:

من الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه على الأقل يمثل أحسن الحلول في ظل الظروف والمؤثرات الموجودة، فكثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا لكثير من العوائق التي تصعب عملية الوصول إلى قرار مناسب، ويمكن حصرها فيما يلي:

**عدم إدراك المشكلة وتحديدها:** يلقي متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة، وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشكلة الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرته تحديدها وتعريفها.

**عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار:** إن القرارات تسعى دائما إلى

تحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام أيضاً، كما تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولاً التمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

**شخصية متخذ القرار:** قد يكون متخذ القرار واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجهود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.

**نقص المعلومات:** يعد عدم توفر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسة في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته والقيود، وبما أن صحة القرار تبني على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذها، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها، والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها

### **المبحث الثاني : استخدام المؤشرات المالية لتقييم الاداء المالي للمؤسسة .**

تعتبر المؤشرات المالية من اهم المعلومات المحاسبية التي فلها دور كبير في إدارة وتسيير المؤسسة لأنها توضح مدى نجاحها أو فشلها في إدارة مواردها المتاحة بمختلف أنواعها (المادية والمعنوية)، ومن جهة أخرى تمثل هذه القوائم المصدر الأساسي للمعلومات المالية للجهات المهتمة بالوضع المالية للمؤسسة من مستثمرين ومسيرين....

لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث الى الى هذه المؤشرات , ( اعداد الميزانية المالية , تحليل بواسطة النسب المالية , مؤشرات التوازن المالي ).

### **المطلب الاول : اعداد الميزانية المالية . (1)**

يمكن أن نعرف الميزانية المالية على أنها جدول يتضمن جانبين، جانب الأصول وجانب الخصوم، وترتب الأصول حسب درجة السيولة ومبدأ السنوية، وترتب الخصوم حسب تاريخ الإستحقاق ومبدأ السنوية.

### **1-مبادئ إعداد الميزانية المالية: (2)**

هناك مبادئ لترتيب عناصر الأصول وعناصر الخصوم وهي كالتالي

#### **1-1- ترتيب عناصر الأصول: ترتب عناصر الأصول وفقا للمبدأين التاليين:**

مبدأ السيولة: أي المدة التي تستغرقها للتحويل إلى سيولة في حالة النشاط العادي للمؤسسة.

مبدأ السنوية: فإذا وجد أصل يتعدى السنة فيعتبر من الأصول الثابتة، أما إذا كانت مدته لا تتعدى السنة فيعتبر من الأصول المتداولة.

#### **1-2- ترتيب عناصر الخصوم: ترتب عناصر الخصوم وفقا للمبدأين**

التاليين: مبدأ الإستحقاقية: أي وفق المدة المحددة لإستحقاق هذه الخصوم.

مبدأ السنوية: إذا كانت تتعدى السنة فتعتبر من الديون طويلة الأجل، أما إذا كانت أقل من سنة فتعتبر من الديون قصيرة الأجل.

## 2 الميزانية المختصرة:

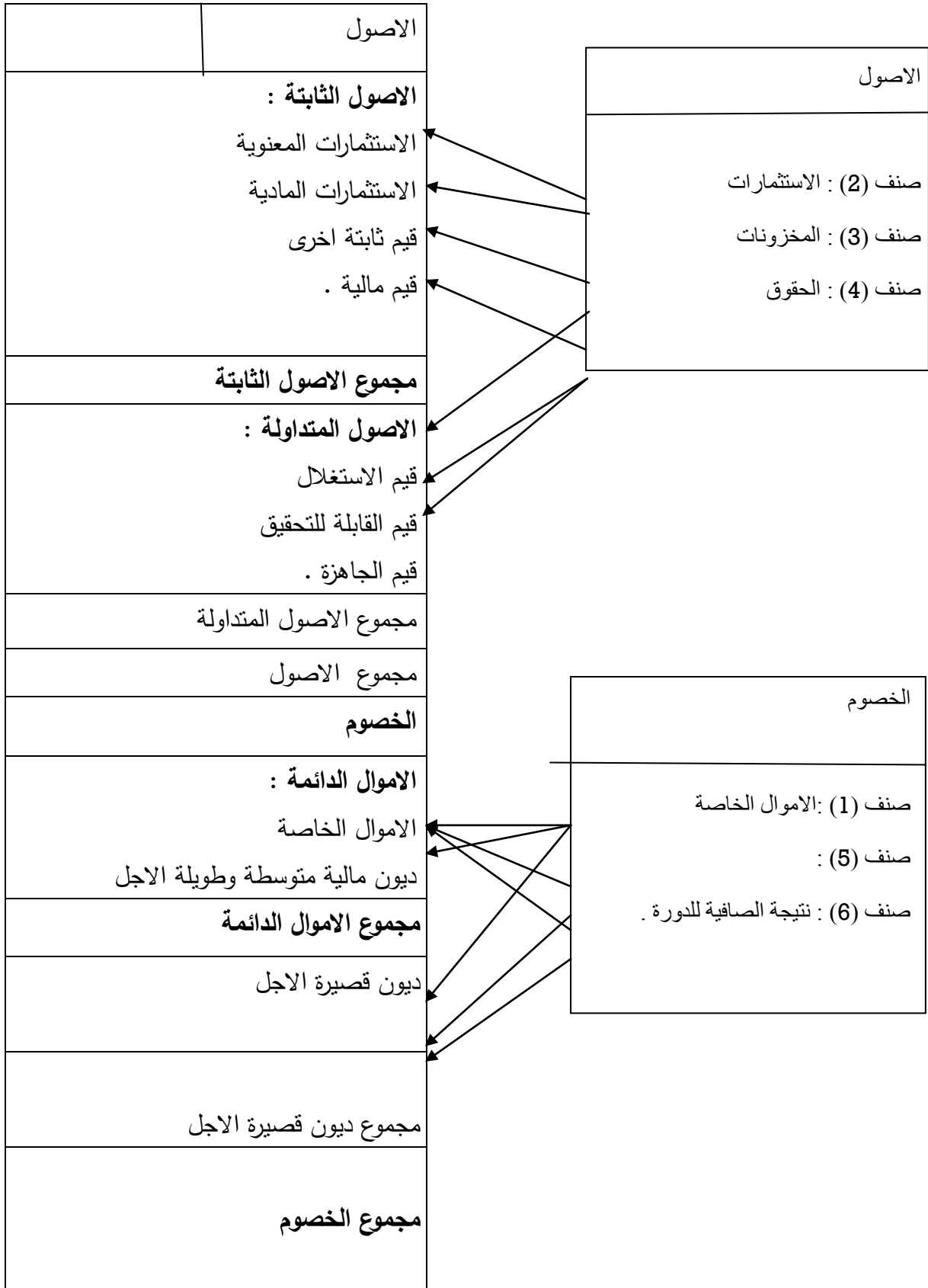
هي الجدول الذي يظهر لنا المجاميع الكبرى للميزانية المرتبة حسب مبدأ الإستحقاقية(للخصوم)، والسيولة(للأصول)، ويراعى في عملية التقسيم التجانس بين عناصر كل مجموعة، وتستعمل هذه المجاميع في عملية التحليل

---

(1) بوشاشي بوعلام ، المنير في التحليل المالي و تحليل الاستغلال ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر 1997 ، ص 99.

(2) حسن لبهيمي ، التحكم المالي في المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية و الجزائر ، 1994.

الشكل (4) رقم: خطوات الإنتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية.



من اعداد الطالبة



الجدول (4) التالي يمثل الميزانية المالية بعناصرها.

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الاصول
	<p>الاموال الدائمة</p> <p>الاموال الخاصة</p> <p>- راس مال الشركة</p> <p>- الاحتاطات</p> <p>- فرق اعادة التقدير</p> <p>ديون طويلة و متوسطة الاجل</p> <p>- ديون الاستثمار</p> <p>- قروض البنكية</p> <p>- مؤونات طويلة الاجل .</p>		<p>الاصول الثابتة</p> <p>القيم الثابتة</p> <p>- قيم المعنوية</p> <p>- الاراضي</p> <p>- المباني</p> <p>- التجهيزات</p> <p>قيم ثابتة اخرى</p> <p>- مخزون الامان</p> <p>- سندات المساهمة</p> <p>- كفالات مدفوعة</p> <p>- زبائن اكثر من سنة .</p>
	مجموع الاموال الدائمة		مجموع الاصول الثابتة
	<p>ديون قصيرة الاجل</p> <p>مختلف الديون التي تاريخ</p> <p>استحقاقها اقل من سنة</p>		<p>الاصول المتداولة</p> <p>قيم الاستغلال</p> <p>- بضائع</p> <p>- مواد ولوازم</p> <p>- منتجات</p>
			مجموع قيم الاستغلال
			<p>قيم القابلة للتحقيق</p> <p>- تسبيقات الزبائن</p> <p>- سندات</p> <p>- زبائن</p> <p>- اوراق القبض</p>
			مجموع القيم القابلة للتحقيق
			<p>قيم الجاهزة</p> <p>- البنك</p> <p>- الصندوق</p>

			مجموع القيم الجاهزة
	مجموع ديون قصيرة الاجل		مجموع الاصول المتداولة
	مجموع الخصوم		مجموع الاصول

من اعداد الطالبة

### المطلب الثاني: التحليل بواسطة النسب المالية (1)

تعتبر النسب المالية من أهم محاور التحليل الذي تستعمله المؤسسة لتحليل مركزها المالي، ولا يمكن استعمال النسب للحكم على وضعية المؤسسة لا بمقارنتها مع النسب النموذجية (المعيارية) الموضوعة من طرف المؤسسة أو من طرف القطاع الذي تنشط فيه هذه المؤسسة.

يمكن تعريف النسب على أنها >> علاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل المالي للمؤسسة فيمكن أن تتعلق بصنف من الميزانية أو معطيات أخرى، كرأس المال أو القيمة المضافة، وتسمح هذه النسب للمحلل المالي بمتابعة تطور المؤسسة، وتحديد صورتها للمتعاملين المهمين بها كالمساهمين والبنوك << فأسلوب النسب المالية هو دراسة العلاقة بين عناصر القوائم المالية، ثم تفسير مدلول تلك العلاقة (النسبة)

من خلال مقارنتها مع النسب المعيارية المتعارف عليها بين المحللين الماليين أو السائدة في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة كما يطلق عليها النماذج المعيارية أو القياسية، وهناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النسب المالية التي تساعد على تقديم الوضع المالي للمؤسسة وتحليله، ولكن من أهم هذه النسب نجد:

- نسب السيولة.
- نسب النشاط.
- نسب التمويل والاستقلالية المالية
- نسب المردودية.

يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد، أي تحقق رأس مال عامل صافي ايجابي مما يعطي للموردين ثقة أكبر بالمؤسسة، أما إذا كانت أقل من الواحد فالمؤسسة في حالة سيئة وعليها أن تدارك ذلك بزيادة الديون طويلة الأجل أو زيادة رأس مالها أو تخفيض الديون قصيرة الأجل.

(1) بوخزار عمار ، التسيير المالي و المحاسبة التحليلية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر

نسبة السيولة المختصرة: تقيس هذه النسبة قدرة سداد المؤسسة في المدى القصير، وذلك عن طريق إبعاد المخاطر التجارية التي تؤثر على المخزونات<sup>(68)</sup> وتحسب كما يلي:

( الأصول قصيرة الأجل - المخزونات ) / القروض قصيرة الأجل

وبمعنى آخر

( قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة ) / القروض قصيرة الأجل

تحسب هذه النسبة بعد الأولى للتحقيق من تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق خاصة في المؤسسة ذات المخزون البطيء.

نسبة السيولة الفورية: تقيس هذه النسبة قدرة السداد للمؤسسة وذلك عن طريق استعمال مخزون النقدية المتاحة، وذلك دون أن تكون هناك ضرورة لتصفية أو بيع المخزونات والذمم في المدى القصير، أو بعبارة أخرى تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على الدفع الفوري من موجوداتها لسداد ديونها<sup>(69)</sup> وتحسب بالعلاقة التالية

النقدية / قروض قصيرة الاجل

وسنحاول فيما يلي عرض كل مجموعة على حدى وأهم النسب التي تدرج ضمن كل مجموعة مع بيان كيفية حسابها. (1)

1 - نسب السيولة:

تشير السيولة إلى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها الجارية عندما يحين ميعاد استحقاقها، أي أن الأصول تتحول إلى نقدية وتستخدم النقدية بدورها في سداد التزاماتها قصيرة الأجل وتهدف هذه

(1) احمد عطا الله القطامين , التخطيط الاستراتيجي ( مفاهيم ونظريات و حالات التطبيقية ) الطبعة الاولى , دار المجدلوي لنشر و التوزيع , الاردن

المجموعة من النسب إلى تحليل وتقييم رأس المال العامل والتعرف على درجة تداول عناصره، والهدف الرئيسي من تحليل هذه النسب هو الحكم على مقدرة المؤسسة مقابلة التزاماتها الجارية. وتنتج ضمن هذه المجموعة عدة أنواع من النسب وأهمها:

- السيولة العامة.

- السيولة المختصرة.

- السيولة الفورية.

1 - 1 - نسبة السيولة العامة: تعبر هذه النسبة عن مقارنة الأصول قصيرة الأجل مع الخصوم قصيرة الأجل، وتحسب كما يلي (1)

(المخزون+الحقوق+النقدية) ÷ القروض قصيرة الأجل.

بمعنى آخر:

الأصول المتداولة ÷ القروض قصيرة الأجل

## 1-2- نسبة قابلية السداد

تقيس هذه النسبة مدى تمويل المؤسسة لأصولها من خلال الاقتراض وتحسب بالعلاقة التالية:

مجموع الأصول ÷ مجموع الديون.

كلما انخفضت هذه النسبة دلت على قدرة المؤسسة على تسديد ديونها، بحيث تعبر عن ضمان أكبر لديون لغير لدى المؤسسة، وبالتالي حظ أكبر للحصول على ديون أخرى في حالة طلبها، وبالتالي فإن هذه النسبة تقيس قدرة المؤسسة على تلبية التزاماتها.

## 2 - نسب النشاط:

تقيس نسب النشاط الكفاءة التي تستخدم بها المؤسسة الموجودات أو الموارد المتاحة لها عن طريق إجراء مقارنات فيما بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات، ونسب النشاط تعتبر مهمة لكل من له اهتمام بكفاءة الأنتج والربحية للمؤسسة على المدى البعيد.

يمكن تلخيص أهم نسب النشاط فيما يلي:

## 1-2- معدل دوران المخزون :

تمثل هذه النسبة سرعة دوران المخزون لدى المؤسسة، وهي تعبر عن عدد المرات التي يدور فيها

المخزون خلال دورة الاستغلال وتحسب كما يلي:

في المؤسسات التجارية:

(1) سعد صادق بحري ، ادارة توازن الاداء ، دار النشر الثقافة ، الاسكندرية 2004، ص295.

المؤسسات الصناعية فتحسب بالعلاقة التالية:

تكلفة شراء مواد أولية/ متوسط المخزون كلما

كانت هذه النسبة كبيرة كان ذلك دليلا على سهولة انسياب مخزون المؤسسة.

2 - 2 - معدل دوران الأصول المتداولة: يعني ذلك دراسة العلاقة بين الأصول واستخدامها وتعبّر هذه النسبة على مدى كفاءة إدارة هذا النوع من الأصول وتوليد مبيعات منها، ويحسب هذا المعدل بالعلاقة التالية:

صافي المبيعات / الأصول المتداولة.

3 - نسب التمويل والاستقلالية المالية:

تعتبر هذه المجموعة من النسب عن الهيكل التمويلي للمؤسسة ومكوناته ومدى اعتمادها على المصادر المختلفة للتمويل سواء الداخلية أو الخارجية، ومن أهم هذه النسب نجد:

3 - 1 - نسبة التمويل الدائم: تعبر هذه النسبة عن مدى تغطية الأموال الدائمة الأصول الثابتة للمؤسسة و تحسب بالعلاقة التالية:

الأموال الدائمة /الأصول الثابتة

حتى تكون هذه النسبة كمؤشر ايجابي للمؤسسة فإنه يجب أن تكون قيمتها تساوي الواحد على الأقل، أي

قيمة الأموال الدائمة مساوية لقيمة الأصول الثابتة، وهو ما يجعل رأس المال العامل معدوما.

3-2-نسبة التمويل الذاتي: توضح هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة، وتحسب بالعلاقة التالية:

الأموال الخاصة / الأصول الثابتة.

كلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كان ذلك مؤشرا على الاستقلالية المالية للمؤسسة في تمويل استثماراتها.

3 - 3 - نسبة الاستقلالية المالية: تقيس هذه النسبة درجة استقلالية المؤسسة عن دائئها، وتحسب بالعلاقة التالية:

الأموال الخاصة / مجموع الديون.

عادة ما يفضل المليون أن تكون هذه النسبة محصورة بين 1 و2، وإذا كانت كذلك فإن البنك يوافق على اقتراض المؤسسة.

3-4 - **نسبة التمويل الخارجي:** تعبر هذه النسبة عن مدى اعتماد المؤسسة على الأموال الخارجية في عملية التمويل، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{مجموع الديون} \div \text{مجموع الخصوم.}$$

كما قلت هذه النسبة زادت ثقة الممولين في قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها.

4 - **نسب المردودية:** تعبر هذه النسب على قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفعالية وكفاءة للحصول على العائد، ومن أهم هذه النسب نجد:

4-1 - **المردودية المالية:** تمثل هذه النسبة الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة الصافية} \div \text{الأموال الخاصة.}$$

من الأحسن أن تكون هذه النسبة مرتفعة حتى لا تواجه المؤسسة صعوبات في جذب مساهمين جدد إذا كانت بحاجة لذلك.

4-2 - **المردودية الاقتصادية:** تعتبر هذه النسبة عن كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{مجموع الأصول} \div \text{النتيجة الصافية}$$

4-3 - **المردودية التجارية (نسبة الربحية الصافية):** تعبر هذه النسبة عن مدى تحقيق المؤسسة لنتيجة صافية أي باستبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال، وتحسب بالعلاقة التالية:  
النتيجة الصافية  $\div$  رقم الأعمال خارج الضريبة.

لا يتوقف استعمال هذه النسبة على دراسة المؤسسة بذاتها فقط، إنما تتسع إلى حد مقارنتها مع نسب المؤسسات التي نشط في نفس القطاع، لأن ضعف هذه النسبة أمام نسب المؤسسات الأخرى يعني ضعف وضعها التنافسي في قطاع نشاطها.

4-4- مردودية النشاط (نسبة الهامش الإجمالي): تسمح هذه النسبة باكتشاف القدرات التجارية للمؤسسة، لذلك فهي تستعمل فقط من طرف المؤسسات التجارية فهي توضح الربحية التجارية لمختلف عمليات الشراء بغرض إعادة البيع، وتحسب بالعلاقة التالية:

الهامش الإجمالي ÷ رقم الأعمال خارج

الضريبة. من الأحسن أن تكون هذه النسبة مرتفعة.

4-5- نسبة ربحية الاستغلال: تسمح هذه النسبة بمعرفة مدى تمكن المؤسسة من تحقيق فائض مالي في نشاطها، وتحسب بالعلاقة التالية:

نتيجة الاستغلال ÷ رقم الأعمال خارج الضريبة.

4-6- نسبة التكامل العمودي (نسبة القيمة المضافة): تستعمل هذه النسبة لقياس مردودية المؤسسات الإنتاجية لأن القيمة المضافة تأخذ بعين الاعتبار معطيات عوائد الإنتاج وتكاليفه، وتحسب بالعلاقة التالية:

القيمة المضافة/ رقم الأعمال خارج

الضريبة. كما يمكن إضافة النسب التالية:

4-7- نسبة الهامش: تحسب من خلال قسمة صافي الربح قبل الفائدة والضريبة على صافي المبيعات كالتالي:

صافي الربح قبل الفائدة والضريبة ÷ صافي المبيعات.

4-8- معدل العائد على حق الملكية: تعتبر هذه النسبة أحد أهم النسب المالية التي يتم تداولها في سوق الأوراق المالية كونها تعكس ربحية السهم الواحد وتحسب بالعلاقة التالية:

صافي الربح بعد الضريبة ÷ حق الملكية.

4-9- معدل العائد على الاستثمار: هو أن أكثر المؤشرات التحليلية التي تستخدم في تقييم الأداء في المؤسسات والتي تهتم الإدارة والملاك والمستثمرين، وتحسب:

صافي الربح قبل الفائدة والضريبة ÷ مجموع الاستثمارات.

### المطلب الثالث: مؤشرات التوازن المالي.

بعد الإجراءات الأولية وهي تحويل وتصنيف وترتيب البيانات للميزانية المالية، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مؤشرات التوازن المالي.

هناك ثلاث توازنات تستعمل من طرف المحلل المالي، وتتمثل أساسا في رأس المال العامل، إحتياجات رأس المال العامل، والخزينة.

#### أولاً: رأس المال العامل. (1)

هو من أهم مؤشرات التوازن المالي، ويسمى أيضا هامش أمان، نجد له عدة تعاريف أهمها: يعرف على أنه "هامش أمان بالنسبة للمؤسسة".

يعرف بأنه "فائض الأموال الدائمة على الأصول الثابتة، بمعنى الحصة من الأموال الدائمة التي يمكن توجيهها لتمويل الأصول المتداولة.<sup>76</sup> ويمكن حساب رأس المال العامل بطريقتين هما: من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل=الأموال الدائمة-الأصول الثابتة.

رأس المال العامل=الأصول المتداولة-الديون القصيرة الأجل.

ويمكن تلخيص عوامل تغير رأس المال العامل في الجدول التالي:

---

(1) ELIE COHEN . ANALYZS FINANCIERE . EDITION ECONOMICE . PARIS  
1990. P134



الجدول(5) التالي يمثل :عوامل تغير رأس مال العامل.

عوامل ارتفاع رأس المال العامل	عوامل انخفاض رأس المال العامل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- النقص في الامال الدائمة</li> <li>- تخفيض رأس المال</li> <li>- توزيع جزء من الاحتياطات , او نتائج رهن التخصيص .</li> <li>- حصول الخسائر</li> <li>- زيادة الاستثمار في الاصول الثابتة (كشراء اوراق مالية من مؤسسات اخرى )</li> <li>- الزيادة في مستوى المخازن لمواجهة الطلب الزائد .</li> <li>- ارتفاع تكلفة تمويل نشاطات المؤسسة بزيادة اسعار المواد الاولية و الاجور .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة رأس مال الشركة</li> <li>- تكوين مختلف الاحتياطات</li> <li>- ارتفاع قروض طويلة الاجل</li> <li>- تحقيق الارباح</li> <li>- التنازل عن الاستثمارات بالبيع</li> <li>- الاهتلاكات</li> <li>- تحصيل القروض المعدومة</li> <li>- تحصيل القروض الممنوحة ( طويلة الاجل كالكفالات المدفوعة , او جزء من سندات المساهمة )</li> </ul>

هناك أنواع من رأس المال العامل، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1/ رأس المال العامل الخاص: (2)

وهو المقدار الإضافي من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة،<sup>77</sup> ويحسب بالعلاقة التالية:  
 رأس المال العامل الخاص=الأموال الخاصة-الأصول الثابتة.

أو

رأس المال العامل الخاص=الأصول المتداولة-مجموع الديون.

الهدف من دراسة رأس المال العامل الخاص، هو البحث عن إستراتيجية المؤسسة إتجاه الغير، ومدى تمكنها من تمويل إستثماراتها بأموالها الذاتية.

(2) ناصر دادى عدون , مرجع سبق ذكره , ص 46.

## 2/ رأس المال العامل الإجمالي:

هو مجموع عناصر الأصول التي يتكلف بها نشاط إستغلال المؤسسة، وهي مجموعة الأصول التي تدور في مدة سنة أو أقل، تشمل مجموعة الأصول المتداولة<sup>78</sup>.  
ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة.

أو

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول - مجموع الأصول الثابتة.

الهدف من دراسة رأس المال العامل الإجمالي، هو البحث عن قيمة المبالغ التي مولت بها المؤسسة أصولها المتداولة، وهذا يعني أننا نقوم بتحديد الأموال التي يمكن إسترجاعها في فترة قصيرة، وتحديد مسار المؤسسة، هل هو في طريق النمو أو التدهور؟

## 3/ رأس المال العامل الخارجي (الأجنبي):

هو جزء من الديون الخارجية التي تمول رأس المال العامل الإجمالي أو الأصول المتداولة،<sup>79</sup> ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الخارجي = مجموع الديون.

أو

رأس المال العامل الخارجي = مجموع الخصوم - الأموال الخاصة.

والهدف من دراسة رأس المال العامل الخارج، تحديد مدى إلتزام المؤسسة بوعودها إتجاه الغير، وإظهار نسبة المبالغ الخارجية التي مولت أصولها، هذا بدوره يحدد لنا مدى إرتباط المؤسسة بالغير.

## التفسير المالي لرأس المال العامل:

□ رأس المال العامل موجب: في هذه الحالة يمكن ملاحظة أن هناك زيادة في السيولة القصيرة الأجل على الإلتزامات قصيرة الأجل، تدل على وجود هامش أمان لدى المؤسسة، وهذه الوضعية يمكن وصفها بأنها ملائمة بالنسبة للمقدرة على السداد، لأن المؤسسة يمكن أن تواجه في أي وقت الدفع لتسديد ديونها، لأن رأس المال العامل الموجب هو مؤشر إيجابي بالنسبة للمقدرة على السداد، كما يدل على أن المؤسسة تمول كل إستثماراتها بالأموال الدائمة.

□ رأس المال العامل المعدوم: يمكن القول أن رأس المال العامل المعدوم يستعمل في بعض حالات

التسيير المثلى للمؤسسة، ويكون هذا عن طريق ربط الإلتزامات مع الإستحقاقات بصفة دقيقة، ولكن يمكن أن تحدث بعض الإضطرابات في التسيير غير متوقعة، مثلا يرتفع حجم المخزون في المؤسسة في ظروف غير عادية ناتجة عن عدم وجود طلب فعال على المنتجات، حيث يرجع هذا إلى أسباب تتعلق بالمؤسسة وتسييرها، أو لم يكن في الحساب، وينجم عن ذلك عدة مخاطر في الأجل القصيرة، خاصة فيما يتعلق بالقدرة على السداد.

□ رأس المال العامل السالب: في هذه الحالة فإن السيولة لاتغطي بصفة إجمالية للمستحقات، وهنا المؤسسة سوف تواجه مشاكل من جانب التوازن المالي، وخاصة بالنسبة للقدرة على الدفع والإستدانة.

فإذا كان رأس المال العامل سالب من أسفل الميزانية، يكون أفضل لأنه يسمح لنا تحليله بإظهار بعض القواعد للحكم على مدى سلامة تسيير المؤسسة، وما إذا كان إستحقاق الأصول المتداولة مقاربا لاستحقاق الديون قصيرة الأجل، لأن رأس المال العامل يسمح للمؤسسة بالتنبأ بالمخاطر وخاصة المتعلقة بالقدرة على التسديد.

هذا التحليل خاص بالمؤسسات الإنتاجية، أما المؤسسات التجارية إذا كان رأس المال العامل موجبا يدل على أن المؤسسة قد جمدت جزء من أموالها، أما إذا كان معدوما فيعبر عن رشادة تسييرها، ويعبر عن التحكم في التزاماتها مع حركة المقبوضات في المؤسسة.

وعموما يمكن للمؤسسة التجارية أن تعرف وضعية مالية يكون فيها رأس المال العامل سالب، خاصة في حالة ما إذا كانت درجة تحول أصولها المتداولة أسرع من درجة استحقاقية ديونها القصيرة الأجل.

**ثانيا: إحتياجات رأس المال العامل.**

ندرس إحتياجات رأس المال العامل في الأجل القصير، وتصبح الديون قصيرة الأجل ما لم يصل موعد تسديدها، موردا وتسمى موارد الدورة، بينما الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى سيولة فتسمى إحتياجات دورة الإستغلال، فيحاول المسير المالي الإستعانة بالموارد المالية في تنشيط دورة الإستغلال، على أن تكون ملائمة بين إستحقاقية الموارد مع الإحتياجات، وتحسب بالعلاقة التالية:

**إحتياجات رأس المال العامل=إحتياجات الدورة- موارد الدورة.**

أو **إحتياجات رأس المال العامل=(أصول متداولة-فيم جاهزة)-(ديون قصيرة الأجل- السلفات المصرفية).**

في إحتياجات الدورة إستثنينا القيم الجاهزة، لأنها لم تصبح في حاجة إلى سيولة ، وفي موارد الدورة إستثنينا السلفات المصرفية وكل الديون القصيرة الأجل، التي لم يبقى لها مدة زمنية من أجل التسديد، وبالتالي لم تصبح مورداً مالياً قابلاً للإستخدام.

#### تغيرات إحتياجات رأس المال العامل:

□ إحتياجات رأس المال العامل موجبة: هذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تزيد مدتها عن السنة، وذلك لتغطية إحتياجات الدورة، وتقدر قيمة تلك المصادر قيمة إحتياجات رأس المال العامل، مما يتطلب وجود رأس مال عامل موجب لتغطية هذا العجز.

□ إحتياجات رأس المال العامل سالبة: هذا يعني أن المؤسسة قد غطت إحتياجات دورتها، ولا تحتاج إلى موارد أخرى ، ونقول أن الحالة المالية للمؤسسة جيدة.

□ إحتياجات رأس المال العامل معدومة: عندما تكون موارد الدورة تغطي إحتياجات الدورة، هنا يتحقق توازن المؤسسة ، مع الإستغلال الأمثل للموارد.

#### ثالثاً: الخزينة.

يمكن تعريف الخزينة على أنها عبارة عن مجموع الأموال التي بحوزة المؤسسة لمدة دورة الإستغلال، وهي تشمل صافي قيم الإستغلال أي ما تستطيع المؤسسة توفيره من مبالغ سائلة خلال دورة الإستغلال.

يمكن لنا حساب الخزينة بطريقتين:

**الخزينة=رأس المال العامل- إحتياجات رأس المال العامل.**

أو

#### الخزينة=قيم جاهزة- سلفات مصرفية.

ويمكن أن نميز ثلاث حالات للخزينة وهي:

□ **الخزينة الموجبة:** هذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل إحتياجات الدورة، وهناك فائض يضم إلى الخزينة، إلا أن عملية تجميد الأموال ليست في صالح المؤسسة، لذلك ينبغي أن تعمل المؤسسة على إستعمال هذه الأموال في تسديد ديونها القصيرة الأجل أو تحويلها إلى إستثمارات.

□ **الخزينة السالبة:** نجد أن إحتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل، أي تفتقر المؤسسة إلى أموال تمول بها عملياتها الإستغلالية، فتلجأ إلى الإقتراض قصير الأجل، وإن دام الحال فإن المؤسسة تواجه خطر دائم ومستمر.

هذه الوضعية تعني أن رأس المال العامل لا يغطي جزء من إحتياجات الدورة، بل تمول هذه الإحتياجات

عن طريق ديون قصيرة الأجل، وهذا ما يسبب إختلال في الخزينة نتيجة نقص الأموال السائلة لمواجهة الديون الفورية.

□ **الخزينة الصفريّة:** إذا كانت الخزينة صفريّة فهذا يعني أن رأس المال العامل مساوي لاحتياجات رأس المال العامل، وهي الوضعية المثلى للخزينة لأنه لا يوجد إفراط أو تبذير للأموال مع عدم وجود احتياجات في نفس الوقت.

### خلاصة الفصل :

يتم إتخاذ القرارات بمختلف أنواعها بعد القيام بعملية التقييم للوقوف على الوضع المالي للمؤسسة وعلى أساسه يقوم المسيرين بإتخاذ قرارات جديدة أو تصحيحية للإجراءات المطبقة سابقا ذلك عن طريق إستعمال وسائل تساعد المسيرين على إتخاذ قرارات رشيدة وصحيحة لذلك فإن المستخدم يلجأ إلى عملية تحليل هذه المعلومات عن طريق حساب بعض المؤشرات المالية التي تكون أكثر دلالة.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر

### المبحث الاول : تقديم العام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر شركة اتصالات الجزائر الشركة الرائدة في سوق الاتصالات بالجزائر كما تحوز على عدة فروع ضمن المستوى الوطني، ويمثل فرع جراح في موضوع دراستنا .

#### المطلب الأول :لمحة عن نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

##### 1/ نشأة المؤسسة

تأسست اتصالات الجزائر بموجب القانون الذي نص على استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث بموجبه تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر حيث أصبحت مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ووكلت إليها مهمة المراقبة. كما تم إبرام الاتفاقية الجماعية للمؤسسة بين المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات أسهم براسمال قدره 1000000000 دج المقيدة في السجل التجاري .مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة، المحمدية. فبموجب القانون رقم 03/2000 مؤرخ في 05 اوت 2000 الذي يحدد الأحكام العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، تقرر إنشاء أربع مؤسسات وعلى رأسها مؤسسة اتصالات الجزائر والتي كانت في 2003/03/16 .

الاتفاقية ما هذه من تاريخ 2003/1/1 والغرض من ابتداء كان للمؤسسة الرسمي الدخول فإن وبالتالي:

يلي:

- تقدير حاجيات زبائنها وتلبيتها :عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
- مرد ودية هياكلها القاعدية والمحافظة عليها سيما فيما يتعلق بصيانة أفضل.
- تحصيل ديونها في أجالها المستحقة.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدي

##### 2/ طموحات مؤسسة اتصالات الجزائر :

تهدف مؤسسة اتصالات الجزائر الى الوصول الى مستوى عالي من التقنية الاقتصادية و ذلك لمواجهة المنافسة من طرف المتعاملين الخواص خاصة فيما يخص خدمات الهاتف النقال . وكذلك سعيها للمحافظة و تطوير اتساعها الدولي و مساهمتها في ترقية و انتشار الاعلام في المجتمع الجزائري . كما تتكون مؤسسة اتصالات الجزائر من من مؤسسة مركزية وثلاثة عشر مؤسسة جوية و مديريات مكملة لكل الولاية وهذا حسب اعمالها الثابتة و الخدمات المنوطة لها من جهة و من جهة اخرى حسب وظائفها المتعلقة بشبكاتها زيادة الى هذا يوجد لديها مؤسسة فرعية المتنقلة (ات.م موبيليس ) و مؤسستين فرعيتين الاولى مكلفة بالانترنت (ات.جواب ) و الاخرى مكلفة بالمواصلات البريدية (ات.رخصات ) .

**المطاب الثاني : اهداف و مهام المؤسسة .**

### **1/ أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر**

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تزويد خدمات الاتصالات تكمن في نقل و تبادل الصوت , البرقيات المكتوبة والمعطيات الرقمية و المعلومات السمعية البصرة .
- تطوير الاستثمار وتسيير الشبكات العمومية وخاصة لاتصالات الجزائر
- وضع واستثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع مسيري الشبكات المختلفة
- اتصالات الجزائر مندمجة في عالم تكنولوجيا الاعلام و الاتصال حسب الاهداف التالية :
- توسيع و تكثيف العروض و الخدمات المقدمة .
- جعل الاتصالات الهاتفية اكثر قدرة على المنافسة
- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية و جعلها موثوق بها اكثر و ربطها بالقنوات و لهم مسؤوليات تمارس في احدى الميادين الثلاث التالية :
- أ- المساهمة : عليهم استحقاق الدعم و تأمين ثرواتهم و ملكيتهم
- ب- زبائنهم : عليهم توقع احتياجاتهم بتوفير المنتجات ذات الجودة العالية لريح ثقتهم و الحفاظ عليهم .

ت- عملائهم : عليهم ارضاء تطلعاتهم بتوفير ظروف الازدهار في الاطار المهني لكل عامل

لان نجاح اتصالات الجزائر مرهون بمساهمة الجميع .

### **اولا/ الأهداف الإستراتيجية لاتصالات الجزائر اليوم:**

#### **على الصعيد التقني:**

بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى Backbone مبنية على قواعد تكنولوجيا حديثة ، وجديدة ومؤمنة جدا DW.DN.IP./NPLS وذات مرونة ومستوى الربط العالر بضمانات QOS و موازاة إنتقال الشبكات الموجودة لنحو معايير جديدة للاتصالات.

#### **على الصعيد التجاري:**

إعطاء دفع جديد إذ المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة ، وكذا جعل متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الإختصاص مثل الانترنت VOIP . XDSL مع مراعاة سياسة تسوية التسعيرة الموحدة

#### **على الصعيد التنظيمي:**



وضعت إتصالات الجزائر إندماجية الأهداف والتكفل بالزيائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة ،وكذا الزيائن المحليين ، وهذا لتوفير سياسة الإتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الإتصال وهذا بوضع أداة تسيير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية ، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي.

## ثانيا/ مؤهلات إتصالات الجزائر في المحيط الاقتصادي الجديد:

خبرة كبيرة في إستثمار شبكات الإتصالات.

-وجود قوة تجارية تقنية عبر كامل التراب الوطني.

-توفر لهم الخدمات الكاملة في معظم حلقات سوق الإتصالات الذي يمد التنافسية على المنتج.

-تكوين شركاء ذو إمتياز في شركات كبرى تخضع للتجاوب لكل احتياجات الزيائن.

-وجود شركة إتصالات الجزائر عبر كافة التراب الوطني.

## 2/ مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتمثل مهام المؤسسة محل الدراسة في النقاط التالية:

-أهم نشاط لمؤسسة اتصالات الجزائر يتمثل في التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية المرئية والصوتية.

-تطوير و تشغيل و ادارة جميع اوجه الترابط مع مشغلي الشبكات .

- زيادة عروض الخدمات الهاتفية و تسهيل الحصول على خدمات الاتصال السلكية و لاسلكية الي اكبر عدد ممكن منالمستخدمين و خاصة الناطق الريفية .

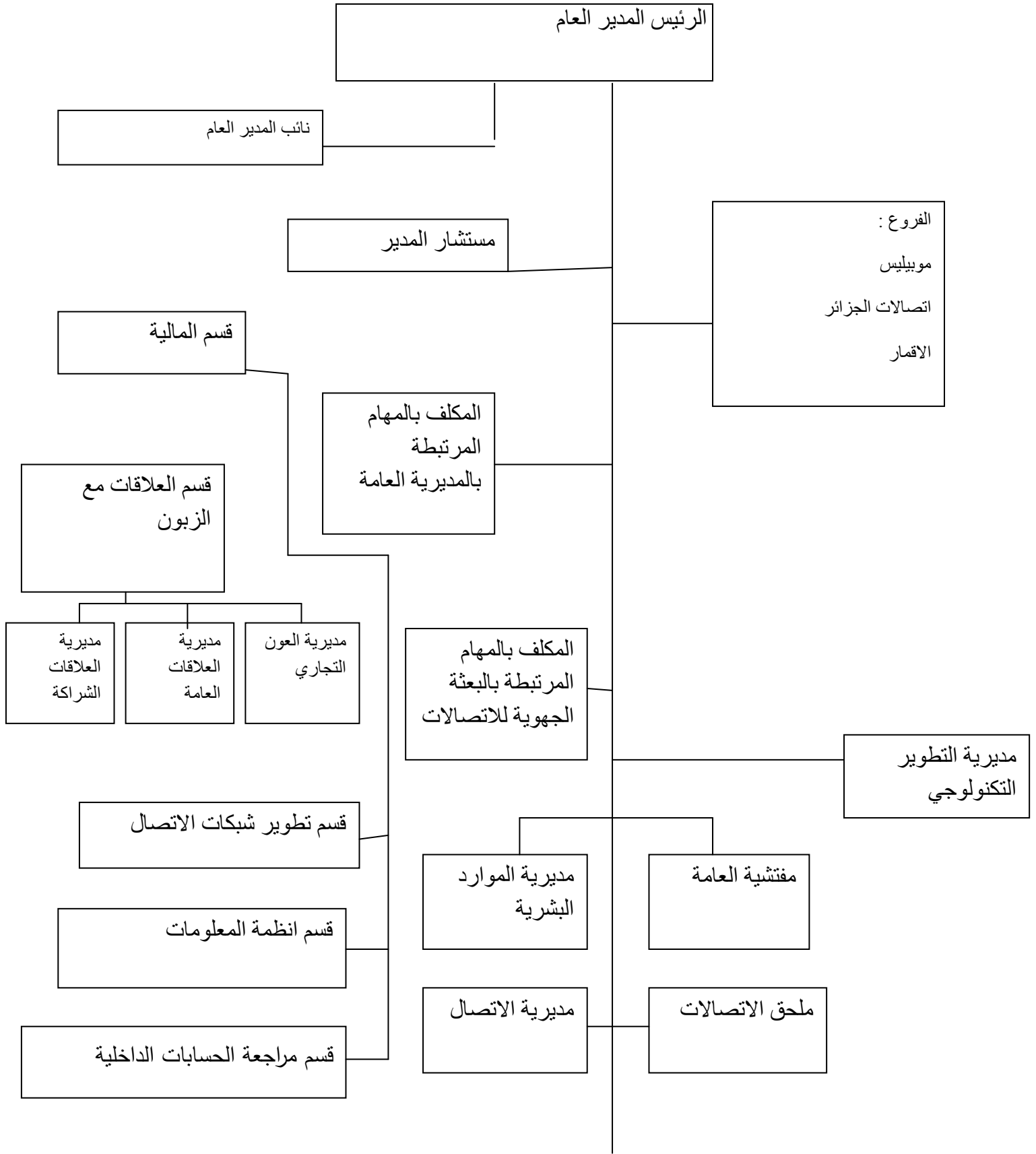
- تحسين جودة الخدمات المقدمة و جعلها اكثر قدرة على المنافسة بالاضافة الى ذلك تعد الاتصالات الجزائرية وسيلة مهمة لربط المناطق المعزولة و المدارس و دورها المهم في التسويق و النشاط التجاري لاعادة تاهيل صورة الجزائر .

امطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

### 1:الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -الأم-

يمثل الشكل الموالي مخطط البنية التنظيمية للمؤسسة اتصالات الجزائر.

الشكل رقم(05): (الهيكل التنظيمي لمؤسسة



بشار- الشلف - سطيف - بلدية - عنابة - وهران - الجزائر - باتنة - الاغواط - تلمسان - ورقلة

ويمكن شرح الهيكل التنظيمي كالتالي:

**1.1 رئيس المدير العام:** هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة للشركة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على:

- الحفاظ على الحصص السوقية.
- تطوير ثقافة الشركة في سوق تنافسي.
- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق الب ا رمج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.

- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.
- المحافظة على السير الحسن والعادي للشركة.

**2.1 المديريات العامة:** تتمثل في خمسة مديريات هي:

**أ: مديرية الم وارد البشرية:** ومن مهامها ما يلي:

- تطوير ووضع القواعد والإج ا رعات وأنظمة التسيير وكذا السهر على م ا رقبة تطبيقها.
- المشاركة في إعداد الد ا رسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤش ا رت التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية.
- إنشاء مخططات وب ا رمج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي.
- تسيير أنظمة المكافآت والتحفيز.

-العلاقات المهنية والحماية من الن ا زعات الاجتماعية.

-التسيير الإداري للإط ا رت السامية والموجهين.

-تطوير الاتصالات الداخلية.

**ب: مديرية التسيير التقني لشبه الاتصال:** وهي مكلفة ب:

-ملاحظة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات.

-المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات

-تحمل مصاريف إنشاء العقود المرتبطة بمجموع المشتريات في إطار موازنة التشغيل.

-تسيير الم ا ركز الوطنية وإعادة ربطها.

-تنشيط ومتابعة المديريات الإقليمية للاتصالات من اجل وضعها في أعمال مخططات التصنيع

وأهداف النوعية.

**ج: مديرية التخطيط وأنظمة الإعلام:** وتتكفل ب:

تحديد فرضيات للتطوير .

- إعداد سياسات واستراتيجيات للتشغيل .

- متابعة مخططات الاستثمار .

- إعداد دراسات قبل مشاريع البنية العلمية .

- تصوير وكذلك تحقيق ووضع الأعمال لنظام الإعلام .

- متابعة وتحليل المؤشرات والنسب الاقتصادية واقتراح القياسات الصحيحة .

**د :مديرية المالية والمحاسبة .وتتكفل ب:**

تأخذ بعين الاعتبار تطوير وتنشيط السير المحاسبي والمالي وكذا تسيير الميزانية والجباية .

- إعداد ووضع القواعد والإجراءات وكذا الأنظمة في مكانها ومراقبة تطبيقها .

- توثيق وتحسين وكذا تقديم المساعدة على تسيير الموارد البشرية .

- إعداد مختلف التقديرات والتنبؤات المالية بالإضافة إلى حسابات الاستغلال (جداول العمال،

مخططات التمويل والاستغلال ومخططات الاستثمار .)

**مديرية الإدارة العامة والإمداد :وتتكفل ب:**

المحافظة على هياكل المؤسسة في معالجة المسائل القضائية .

- تسيير وحماية الذمم المالية وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعداد الملفات العقارية .

- تنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات .

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة المؤسسة .

- المساهمة في تحرير العقود) كل عقد على حدا (والبنود التي تسمح بتسجيل فوائد المؤسسة وفك

النزاعات القضائية .

- تهيئة المراكز وتسيير وسائل النقل .

**الأقسام المركزية :هناك عدة مقاطعات تتمثل فيما يلي:**

**أ :قسم علاقات مع الزبون :وتتكلف ب:**

- تطوير قوة البيع ومطابقتها لإجابات وانتظار الزبائن .

- تسيير الصفقات التجارية مع العملاء الجدد والزبائن والأجانب .

- التسيير التجاري، التنشيط، التسويق وتقديم المساعدة في هيكلة العلاقات مع العملاء .

- إعداد السياسات والإستراتيجيات التجارية .

متابعة الطلب والسهر على المنافسة وتحديد المنتجات والخدمات الجديدة .

**ب :قسم تطوير شبكة الاتصال :وتتكلف ب:**

- تشارك مع المديرية المالية في البحث وتعبئة الموارد المالية للاستثمار .

- إعداد واستخدام ميزانية الاستثمار، والأخذ بمحاسبة الاستثمار .

-تسيير مشاريع التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد تقنيات التخطيط العلمي.

-تشارك في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات

وهناك أيضا ثمانية مديريات إقليمية للاتصالات، تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية، وكل مديرية إقليمية تشرف على وحدة عملية للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية) وكل وحدة عملية للاتصالات تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات. وتختلف عدد الوكالات حسب كثافة السكانية.

إذ أن كل مديرية إقليمية تشرف على الولايات الأخرى القريبة والتي لا توجد فيها مديريات إقليمية.

**ج : الإدارة الوطنية للمشروع IDT:** تهتم هذه الإدارة بكل ما يتعلق بمتابعة تحديث نظام الاتصالات خلال استعمال الإعلام الآلي، وذلك عن طريق إنشاء قواعد المعلومات الخاصة بالزبائن والبرمجيات لتحديث عملية الفوترة.

**د : المفتشية العامة IG:** تهتم هذه الهيئة بمراقبة ومتابعة كل الطعون والشكاوى المقدمة من طرف المواطنين، وكذا مراقبة مدى استجابة المصالح الداخلية للمؤسسة للزبائن، وكذا السهر على حماية الموارد المالية للمؤسسة من الاختلاسات

**هـ : إدارة البرامج وأنظمة المعلومات DPSI:** تقوم هذه الإدارة بتخطيط وإحصاء التجهيز التي لازمة لتقديم خدمات اتصالات الجاز، فهي تعمل بالتعاون مع إدارة التجهيز التي تتولى التحويل، الإرسال، الطاقة

**و : إدارة تجهيزات التحويل DEC:** تهتم هذه الإدارة بشراء كل التجهيز التي المتعلقة بعملية التحويل، وذلك من خلال عقد الصفقات مع الموردين.

**ز : إدارة تجهيزات الإرسال DET:** تهتم هذه الإدارة بشراء كل التجهيز التي الخاصة بعملية الإرسال (الكوابل والخيوط الهاتفية على اختلاف أنواعها).

**ح : إدارة التجهيزات الطاقوية DEE:** تهتم هذه الإدارة بشراء الأجهزة الخاصة بالطاقة والتبريد، أي كل مايمكن أن يكون مصدر للطاقة

**ط : إدارة التسيير التقني للشبكة DGTR:** تقوم هذه الإدارة بشراء الأجهزة الخاصة لشبكة الاتصالات والصيانة والتقنية، وذلك عن طريق مختلف الوحدات المنتشرة عبر التراب الوطني

**ي : إدارة الموارد البشرية DRH:** تهتم هذه الإدارة بشؤون العمال في المؤسسة من حيث الأجور، الخدمات الاجتماعية وغير ذلك، كما تهتم بجانب التوظيف وتحسين ظروف العمل.

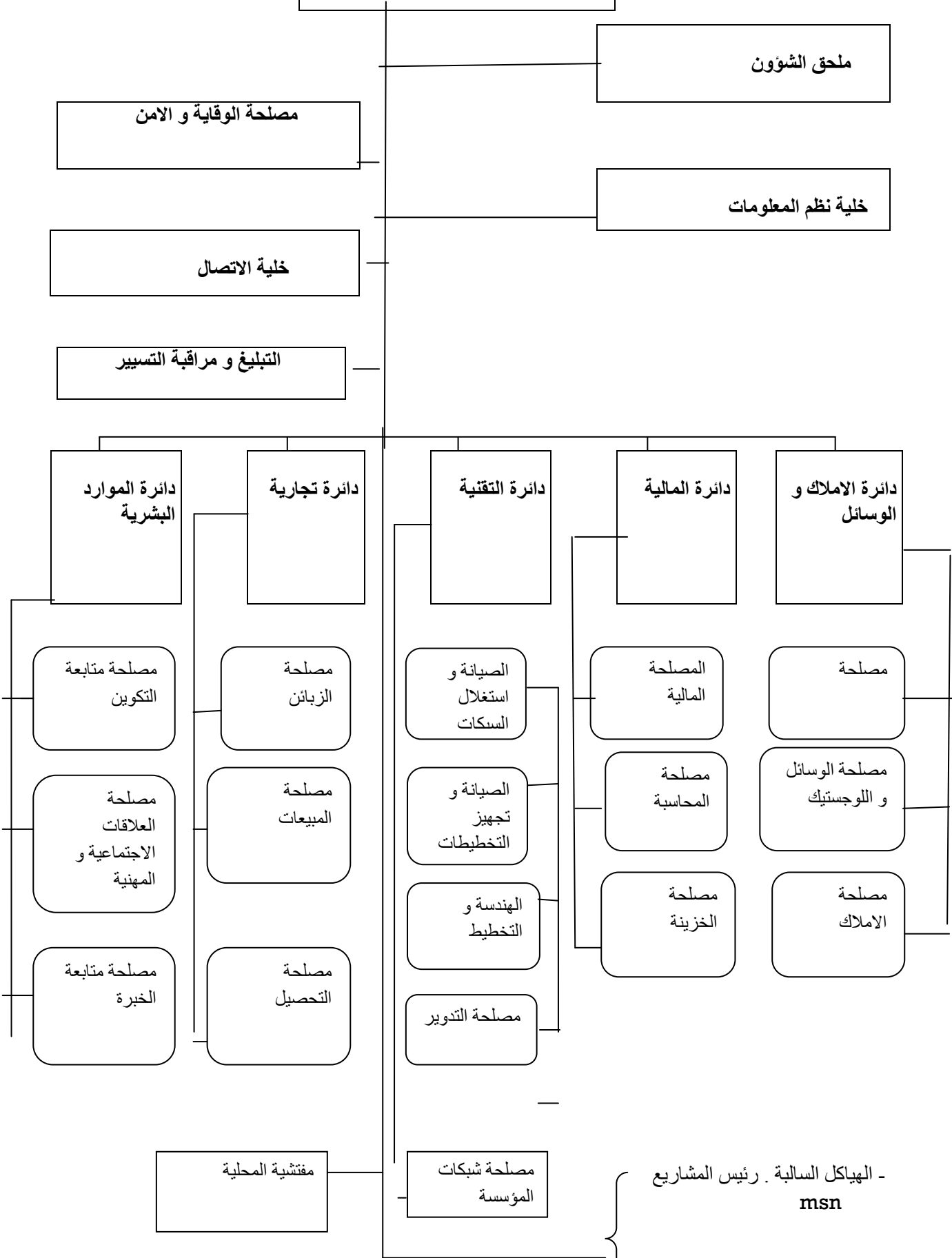
**ك : إدارة المالية والمحاسبة DFC:** يتم على مستوى هذه الإدارة الاهتمام بالجوانب المالية والمحاسبية للمؤسسة وكذا إعداد تقارير المالية الدورية والسنوية إذا استدعى الأمر لذلك.

2/ الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر :

تعد الوكالة التجارية، إحدى وكالات اتصالات الجزائر التي تعمل على تقريب وتوزيع وتقديم الخدمات الاتصالية للزبائن على مستوى منطقة باش جراح وبناءا على التنظيم الجديد الساري المفعول من تاريخ **2014/03/13** المتضمن قرار **14/79** الصادر عن المديرية العامة لاتصالات الحج ا زئر والذي يحدد الهيكل التنظيمي الجديد وكذا مهام ومسؤوليات جميع المديريات والمصالح التابعة لها على مستوى التراب الوطني، يتلخص مضمون هذا القرار فيما يلي:

**الشكل رقم '-(6) الشيكال التنظيمي لاتصالات الجزائر**

الخلية العملياتية للاتصالات



ويمكن شرح الهيكل التنظيمي كالآتي:

**المديرية العملياتية للاتصالات:** تتمتع هذه الوحدة بالاستقلالية المالية واستقلالية الموازنة، تقوم بتسيير الوحدات التقنية، التجارية، المالية، كما تقوم بتسيير الوسائل والموارد البشرية التابعة لها، تنقسم المديرية إلى 5 دوائر و 5 خلايا مرتبطة مباشرة بمدير العمليات على الاتصالات.

من بين مهام ومسؤوليات المديرية نذكر ما يلي

- ضمان متابعة جودة الخدمات المؤداة من طرف وحدات اتصالات الجزائر.

-السهر على احترام قواعد الوقاية في أماكن الاستقبال.

-تنشيط الوظائف التجارية والتقنية.

-ضمان التنسيق بين المتعاملين في التراب الوطني.

-إعداد ميزانية سنوية للتوظيف والاستغلال (الميزانية المحاسبية) للمديرية.

- نشر المعلومات والمعطيات الإحصائية حول عمل المديرية باستعمال التقارير /جداول القيادة..الخ.

- تطبيق مشاريع تطوير الهياكل وضمان التنسيق بين المتعاملين.

1- **الدائرة التقنية:** من بين مهام رئيس الدائرة التقنية نذكر:

- إدارة ومتابعة التأطير التقني.

-السهر على بلوغ الأهداف المخطط لها واحتارم المعايير التقنية للشبكة وكذا امن التجهيزات

والعمال.

-اقتراح وضمان متابعة مخطط العمل السنوي والسهر على تطبيقه.

-التدخل لإزالة العوائق التي تؤثر على سير المؤسسة.

-ضمان التحقق والتكفل بفواتير الأشغال المنجزة.

-السهر على وضع الشبكات قيد الخدمة حسب المعايير وقواعد الجودة المحددة من طرف اتصالات

الجزائر وضمان مطابقتها لدفتر الشروط.

-السهر على تحسين جودة الخدمة وسرعة الخلط

ب - **دائرة الموارد البشرية:** يسهر رئيس دائرة الموارد البشرية على تطبيق الإحارم المتعلقة بالتسيير

الإداري والتحكم في الموارد البشرية، كما يضمن تسيير ومتابعة الهياكل التابعة له من أجل توفير إطار

عمل مناسب للعمال وتلخص مهامه فيما يلي:

-ضمان التسيير الإداري وكذا أجور العمال التابعين له.

-ضمان العلاقات مع الهيئات المكلفة بالجمع وكذا العلاقة مع الإداريين المحليين.

-ضمان الدعم والإعلام من قبل المسيرين التابعين للمديرية.

-ضمان التسيير الجيد للموارد البشرية (التوظيف، الحركة، التكوين، التقييم...).

-المساهمة في تعريف وتحديد الأدوات الجديدة في تسيير الموارد البشرية.



- تطبيق مشاريع تطوير الموارد البشرية.
- متابعة المستجدات الناجمة عن التطبيقات الجديدة في الموارد البشرية
- اقتراح بدائل اتصال داخلي جديدة.
- التحكم اليومي في العمال وضمان سريان المعلومة بشكل جيد داخل المؤسسة.
- ضمان التبليغ المنتظم للجهة التابعة له عن جميع النشاطات المنجزة
- ج: الدائرة المالية:** على ضوء المعايير والإجاءات المحاسبية الوطنية والدولية، يقوم المكلف بالدائرة المالية بالتأكد من تحليل ومراقبة القوائم المالية، ضمان معالجة وتسجيل القيود المحاسبية إضافة إلى تدعيم المؤسسة بالتطبيقات المحاسبية بهدف ضمان الموثوقية في العمليات والمعطيات المحاسبية يكلف رئيس الدائرة المحاسبية بما يلي:
- التحقق من موثوقية وتجانس العمليات المحاسبية.
- تحليل الحسابات والقيام بالتبليغ.
- انجاز التقارير الممكنة بهدف ضمان ملائمة تحاليل الحسابات.
- ضمان العلاقات مع الممثلين الداخليين والخارجيين من أجل تسوية المشاكل والفروق إضافة إلى تحسين طرق المعالجة المحاسبية،
- المشاركة في وضع الإجراءات الجديدة وتحديث طرق إجراءات العمليات.
- ضمان تبادل المعلومات والإجابة الفورية عن الطلبات الممكنة.
- ضمان الحماية القانونية لاتصالات الحجاءة إضافة إلى متابعة وتسوية الإجاءات القانونية،
- ضمان التبليغ عن النشاط والإجابة عن تعليقات الممثلين التابعين له.
- ضمان سريان المعلومة المالية وتقديم جميع التوضيحات اللازمة لفهمها.
- د: دائرة الوسائل والأموال:** تنقسم هذه الدائرة إلى عدة مصالح نذكر منها:
- مصلحة المشتريات:** تقوم المصلحة بضمان وفرة التجهىات واللوازم طبقاً للإجراءات والقواعد المعمول بها، واحترام قاعدة الجودة- الخدمة- التكلفة وتقوم على هدف استمرارية الخدمة في أحسن الظروف.

-**مصلحة الوسائل واللوجيستيك:** تتكفل هذه المصلحة بتخطيط الحاجيات من الاستئجار والتوظيف المرتبطة بتمويل المديرية إضافة إلى تخصيص التجهيزات والمعدات اللازمة كما تقوم بإعداد دفتر الشروط المتعلقة بحيازة المعدات والتجهىات لفائدة مصالح المديرية وكذا متابعة واستلام الطلبات، ينبثق عن هذه المصلحة فرع الشؤون العامة الذي ينقسم بدوره إلى فرع العلاقات الخارجية، فرع الشؤون العادية، فرع مكلف بالمحيط (الوقاية، النظافة) فرع مكلف بتسيير البريد الوارد إلى والصادر من المديرية يندرج ضمن هذه المصلحة كذلك فرع مكلف بمسائل النقل، من بين مهامه إعداد دليل إجاءات يكفل استعمال وسائل النقل الخدمية والعمل على متابعة تطبيقه كما يسهر الفرع على مدى كفاية وسائل النقل

الموضوعة تحت تصرف م اركز الإنتاج والتدخل، إعداد وم ارقبة مختلف الوثائق الإدارية الخاصة بالسيارات والقاط ا رت إضافة إلى تنظيم نقل البضائع الخاصة بالمديرية... الخ.

فرع الإعمار والبناء وهو فرع تابع للمصلحة، من بين مهامه نذكر انجاز الدراسات والاستشارات حول حاجيات المديرية من هياكل البناء على المستوى المحلي، جمع بنك معطيات حول حالة ومدى تهيئة الهياكل الإدارية والتجارية إضافة إلى تطوير وتوسيع هذه الهياكل في إطار الإست ا رجية العامة للمؤسسة، يتكفل الفرع كذلك بتكليف وتهيئة الهياكل حيث يقوم بوضع مختلف الدراسات المرتبطة بتكليف وانجاز المباني لفائدة هياكل المديرية DOT والمراكز التابعة لها، تسيير ومتابعة المشاريع في جميع مراحلها وتطورها.

تقوم المصلحة من خلال فرع الصيانة والإصلاحات بإعداد بنك معطيات حول مختلف الشبكات (الموجودة) الكهرباء، الصرف الصحي، الإمداد بالماء، الإنارة الخارجية للموقع... الخ (وكذا التقييم المالي لأشغال صيانة شبكات موقع المديرية والبنى المرتبطة بها إضافة إلى تحديد الحاجيات من لوازم الصيانة (الكهرباء، الصرف الصحي، الدهن... الخ).

**مصلحة تسيير الأملاك:** تهتم هذه المصلحة بتسيير الأصول الثابتة حيث تقوم دوريا بإحصاء الأملاك الثابتة على مستوى المديرية إضافة إلى استحداث ملف محلي لجميع الأصول الثابتة على مستوى الهياكل ومتابعة عمليات التسوية الإدارية والقانونية للأصول، تتكفل المصلحة كذلك بالعمليات المرتبطة بحيازة التثبيات، تسيير المخزون، أعمال الجرد، متابعة الأرشيف والتأمينات... الخ.

**ج: الدائرة التجارية:** يكلف رئيس الدائرة التجارية بالمهام التالية:

ضمان التحليل الكافي لأسباب ودوافع عدم رضا الزبائن.

-ضمان متابعة، توصيف وتلخيص المعلومات وكذا تحليل أسباب الاختلالات.

-توفير الأنشطة الكفيلة بإرضاء الزبائن مع ضمان متابعتها.

-توقع الأخطار الناجمة عن الاختلالات واقت ا رح الحلول الممكنة لمعالجتها.

-ضمان متابعة وجودة معالجة شكاوي الزبائن من حيث احترام الإجراءات والآجال.

-ضمان المتابعة اليومية للعمال التابعين له.

-ضمان التبليغ المنتظم للهيئة العليا التابع لها حول أنشطة الشبكة التجارية.

تتفرع هذه الدائرة إلى مصلحة العلاقات مع الزبائن، مصلحة البيع، مصلحة التحصيل

**هـ: دائرة التبليغ وم ارقبة التسيير:** يقوم المسؤول عن هذه الدائرة بالمهام التالية:

-المساهمة في تعريف م ا رمج الجودة الخاصة باتصالات الجزائر وذلك عن طريق تجميع المعلومات

وتحليل الفرص واقتراح الأنشطة القابلة للتطوير.

-إبداء التحليل حول النتائج ونقادي الخروج عن المس ا رت المخطط لها.

-ضمان مسك جداول القيادة التابعة لنشاطه باستعمال الأدوات الموضوعة تحت تصرفه.

-ضمان التبليغ عن المعلومات واقتراح إجراءات تحسين أدوات التسيير ومتابعة المعطيات.  
-تحليل مؤشرات جداول القيادة مع ضبط واقتراح الأنشطة الكفيلة بتحسين هذه المؤشرات ،  
-المساهمة في تطبيق الإجراءات الجديدة مع ضمان تكييفها مع المرؤوسين في المؤسسة.  
**ملحق الشؤون القانونية:** وتتخلص مهمته الأساسية في ضمان الحماية القانونية لاتصالات الحجز  
والسهر على تحصيل الحقوق المتنازع فيها وضمان التسيير والمتابعة المثلى للتأمينات والحوادث الواقعة  
على مستوي الوحدة مع أخذ كل التدابير القانونية اللازمة.

**ز: مصلحة الوقاية والأمن:** من بين مهامها نذكر ضمان نشر الإحاروات الخاصة بأمن الأصول  
والأشخاص التابعين لاتصالات الحجز مع احتارم القواعد اللازمة للوقاية، وضمان العلاقات مع  
هيئات

الأمن الخارجية إضافة إلى تطبيق المشاريع التي تضمن أمن ووقاية الأصول والأشخاص...الخ.  
**خلية نظم المعلومات:** من بين مهام هذه الخلية نذكر إعداد واقتراح، بالتنسيق مع دائرة نظم  
ضمان ومتابعته، بالمؤسسة الخاصة بالمعلومات نظم رتجية لإستتبعاً سنوي عمل لمخطط المعلومات،  
انتقال التكنولوجيا والتكوين الضروريين لمستعملي الحلول الناتجة عن نظم المعلومات بهدف مساعدتهم  
في انجاز أعمالهم إضافة إلى انجاز تحاليل ودارسات نظم المعلومات الخاصة بتطور، تصميم وآلية  
عمل  
البرمجيات...الخ.

**المفتشية المحلية:** من بين مهامها تنفيذ الاستقصاءات والمراقبات حول الاختلالات الممكن أن تؤثر  
على سير المؤسسة، إحارم الرقابة غير المبرمجة للنفقات على مستوى الوحدات التجارية، ضمان إعداد  
أدوات التحقيق والرقابة إضافة إلى دارسة وتحليل نتائج التفيتش...الخ.

**ي: خلية الاتصال:** تتكفل هذه الخلية بإحصاء، تحليل وتقييم المعلومات الداخلية والخارجية كما تقوم  
بتحرير الوثائق الموجهة للصحافة وجميع المتعاملين مع اتصالات الحجز بهدف الدعاية والإعلام  
إضافة إلى ضمان نشر المعلومة وترقيتها من قبل الوسائط الداخلية أو الخارجية والتأكد من موثوقيتها.  
**ك: مديرية العلاقات مع الزبائن:** تعتبر هي المسؤولة على عملية الترويج حيث تشرف على ثلاث  
مديريات في نفس الوقت وهي تعمل على خلق نوع من الترابط فيما بينهم، حيث تتكون من:

- مديرية العلاقات مع شركاء ورجال الأعمال والشركات .

- مديرية الدعم التجاري .

كما يقوم قسم علاقات الزبون بثلاث وظائف وهي:

- المبيعات /التوزيع .

- التسويق .

- العلاقات مع الزبائن والشركة .

-مديرية العلاقات العامة: تعتبر مديرية العلاقات العامة جهاز حيوي في كيان الشركة، حيث انها مرتبطة مباشرة مع قسم علاقات الزبون وتحتوي على ثلاث مصطلحات:

- مصلحة التسويق الاتصالي [] .
- مصلحة العرض والترويج [] .
- مصلحة العرض والمنتوج.

3/ كيفية توفر المعلومات المالية في المؤسسة :

### 1/3- تعريف

#### المعلومات:

من بين التعاريف التي أسندت للمعلومات نجد:

" هي عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة والمرتبطة بموضوع معين والتي تشكل الحقائق والمفاهيم والآراء والاستنتاجات والمعتقدات التي تشكل خبرة ومعرفة محسوسة ذات قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع ، ونحصل على المعلومات نتيجة معالجة البيانات من خلال عمليات التوبيخ والتصنيف والتحليل والتنظيم بطريقة مخصصة تخدم هدف معين"

وعرفت المعلومات أيضا على أنها: "صورة الأهداف والنتائج حيث تمثيلها وتأتي بمعرفة لا يملكها المستلم أو لا يستطيع التنبؤ بها، فالمعلومات تقلل من عدم التأكد وليس لها قيمة إلا إذا كان لديها تأثير مفيد على القرارات والأعمال"<sup>7</sup>؛

وقد حاول الباحث برامان (Bramans .S. 1989) تعريف المعلومة حيث اقترح أربعة تعاريف رئيسية وهي كالتالي<sup>8</sup>:

- **المعلومات كمورد:** هذه هي الفكرة الكلاسيكية عن المعلومات، يعتبر المنشئون والمعالجون للمعلومات والمستفيدين منها ككيانات معزولة عن بعضها البعض؛
  - **المعلومات كسلعة:** مع ما يصعب ذلك من تطبيق المفاهيم المتصلة بالبيع والشرط المتصلة بسلسلة الإنتاج؛
  - **المعلومات كإدراك حسي:** ومنا يضيف العالم برمان أن المعلومات عند هذا المستوى تعالج كتقليل لشك، كما أنها تختلف من فرد لآخر، أي أنها نسبية بالنسبة للاستفادة منها؛
  - **المعلومات كقوة تشكل المجتمع:** وهنا يرى الباحث أن المعلومات كقوة في حد ذاتها، ويعتقد أن فكرة المعلومات هذه يجب أن تكون نقطة الانطلاق لجميع القائمين بوضع السياسات.
- كما عرفت المعلومات تعريفا رياضيا على أنها "بيان أو مجموعة من البيانات الضرورية لحل مشكل معين أو الإجابة عن السؤال معين"

من التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن المعلومات عبارة عن بيانات معالجة باستعمال الطرق الرياضية والإحصائية وتجهيزها لتصبح وسيلة متاحة لمتخذي القرارات للاعتماد عليها في إصدار

قراراتهم.

### 2/3 - مصادر الحصول على المعلومات:

يمكن تقسيم مصادر الحصول على المعلومات إلى المصادر الداخلية، وهي المعلومات المتوفرة والموجودة داخل المؤسسة، والمصادر الخارجية هي المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية للمؤسسة، وبشكل عام تقسم مصادر المعلومات إلى المصادر التالية<sup>15</sup>:

#### - المصادر الثانوية:

وهي المعلومات التي تم تجميعها وتجهيزها في أوقات سابقة من قبل جهات أخرى وتم تعميمها لتكون جاهزة للاستخدام من قبل الأفراد والمؤسسات في أي وقت، ومن هذه المصادر المعلومات الموجودة في المراجع والكتب والدوريات والنشرات والمجلات الموجودة في المكتبات العامة والخاصة ودور النشر ومراكز البحث؛

#### - المصادر الأولية:

وهي البيانات التي يتم تجميعها وتجهيزها عند الطلب واختبارها وتعميمها من قبل الجهة التي تحتاج لهذه المعلومات أو مكلفة بإعدادها، وتكون هذه المعلومات حول موضوع يخص الجهة الطالبة ويمكن أن تستفيد جهات أخرى من هذه المعلومات بعد تجهيزها، ومن هذه المصادر الميدانية لجمع المعلومات مثل الملاحظة الشخصية والاستقصاء والتجربة والاختبار؛

#### - بنوك المعلومات:

وهذا النوع ظهر حديثاً والذي يتم من خلاله تجميع أكبر قدر كمن المعلومات المرتبطة مع بعضها البعض وتخزينها كل حسب الفئة بحيث يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها؛

#### - الإنترنت:

تعرف الأنترنت على أنها شبكة ضخمة من شبكات الحاسوب الممتدة عبر الكرة الأرضية بكافة دولها وهي اتفاقية عملاقة بين ملايين الحواسيب للارتباط مع بعضها البعض، ولهذا يطلق عليها (شبكة الشبكات)، وهي شبكة عالمية مفتوحة تجعل المشترك قادراً على الوصول إلى آلاف المصادر والخدمات المختلفة في مجال المعلومات.

أما المعلومات التي تهم المؤسسات والتي يتسنى لها الحصول عليها من هذه الشبكة عبارة عن البيانات والمعلومات التي تجمعها وتنظمها وتجهزها المؤسسات من كافة أنحاء العالم وتعرضها على مواقعها على شبكة الإنترنت الدولية ليتسنى للجميع تداولها والاستفادة منها.

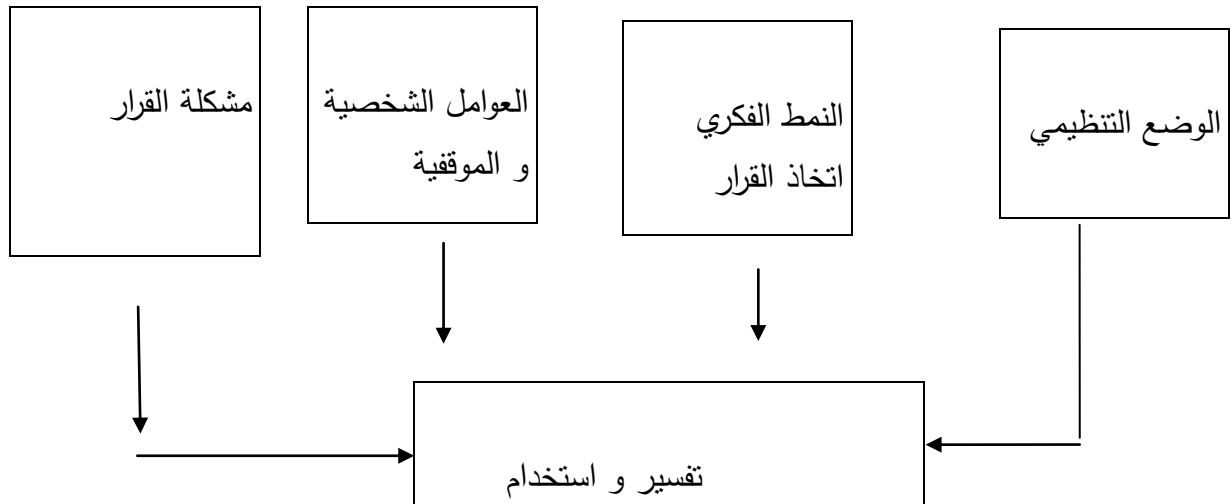
والجدير بالذكر، أن شبكة الأنترنت كانت في بداية عهدها حكراً على المؤسسات الكبرى فقط، إلا أن هذا الوضع قد تغير في الوقت الحاضر، وأصبحت المؤسسات بمختلف أحجامها والمصالح التجارية والأفراد على اختلافهم مرتبطين بها.

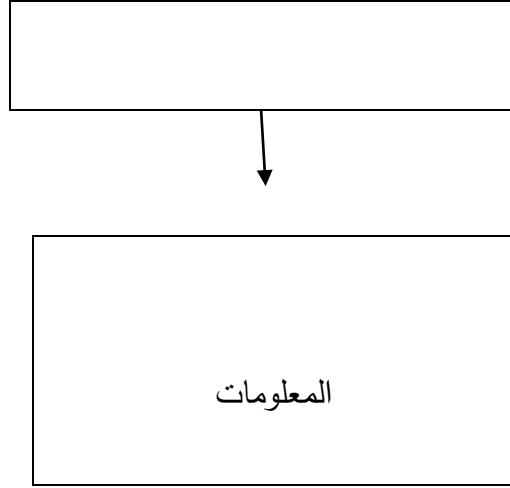
وفي الأخير يمكن القول أن الانترنت هي وسيلة تربط بين المؤسسات و الأفراد المتواجدين في أماكن مختلفة عبر العالم، بطريقة لا تسمح بها أي شبكة أو تكنولوجيا أخرى ، إذ تعتبر وسيلة لاستغلال المعلومات و الإجابة عن الأسئلة المعقدة، وهي تقضي كذلك على القيود الزمانية و المكانية.

### 3/3- العوامل المؤثرة على تفسير المعلومات واستخدامها:

أوضحت بعض الدراسات أن النمط الذهني للفرد متخذ القرار تأثير على عملية تفسير واستخدام المعلومات في اتخاذ القرارات، ونقصد بالنمط الذهني تفكير وأفكار الفرد، كما أن للعوامل الشخصية أهمية كبيرة، والشكل الموضح أدناه يلخص جميع العوامل التي تؤثر في تفسير واستخدام المعلومات.

الشكل رقم 7: (العوامل المؤثرة على تفسير المعلومات واستخدامها)





من اعداد الطالبة .

كما يتضح من الشكل أعلاه فإن هناك أربعة عوامل تؤثر بشكل مباشر على تفسير المعلومات واستخدامها، وهي كالاتي:

#### -الوضع التنظيمي:

يقصد به مكانة وموقع متخذ القرار في المؤسسة، فالطريقة التي يعالج بها المستخدم البسيط في المؤسسة المشكلات المتعلقة بعمله تختلف عن الطريقة التي يستخدمها المسؤولون في هذه المؤسسة في تفسير ومواجهة المشاكل التي تواجه الإدارة في هذه المؤسسة؛

#### - النمط الفكري لمتخذ القرار:

إن اختلاف أفكار وطريقة تفكير الأفراد تؤثر على تفسير المعلومات التي يتلقونها، كل منهم يقوم بتفسير المعلومات المتاحة لديه بطريقة تختلف عن الآخر؛

#### - العوامل الشخصية والموقفية:

تؤثر العوامل الشخصية والموقفية في تفسير الأفراد للمعلومات بشكل كبير، حيث تبين بعض الدراسات أن متخذي القرارات يفسرون المشكلات التي يتعرضون إليها بطرق مختلفة حتى ولو كانت المعلومات المطلوب تفسيرها نفسها من طرف عدة أفراد، فيمكن من خلال نفس المعلومات اكتشاف مشكلات في التمويل في الوقت نفسه الذي يتم اكتشاف مشكلات في التسويق؛

#### مشكلة القرار:

تؤثر المشكلة المطروحة أمام متخذ القرار في تفسير المعلومات المتاحة لديه، فإذا كانت المشكلة المطروحة تؤثر بشكل مباشر على استمرار المؤسسة وبقائها، فيكون هنا متخذ القرار في موقع حرج لأن القرار يؤثر على مسار حياة المؤسسة كلها.

### -4/3- دور المعلومات في المؤسسة:

قيمة المعلومات تتجلى أساسا في اعتبارها المادة الأولية أو الخام لاتخاذ القرارات كما أنها تساهم في تحفيز العاملين والتنسيق بينهم، وعموما تتجلى أهمية المعلومات في المؤسسة فيما يلي:

- المعلومات أساس اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من أهم الوظائف التي يقوم بها المدير والهيئة المسيرة، وهذا ما يستوجب توفر معلومات ذات جودة، إذ تعتبر أساس اتخاذ القرار، فهي تساهم في التخفيض من درجة عدم التأكد التي تواجه متخذ القرار؛

### - المعلومات عنصر اتصال:

أي وظيفة داخل المؤسسة (تموين، إنتاج،...) يجب أن تزود بالمعلومات حتى يمكن تنفيذها، ولا يكفي وجود المعلومة ولكن يجب أن تستخدم للربط بين مختلف أفراد وهيكل المؤسسة، أي أن المعلومات تصبح أداة اتصال داخلية، وتسمح أيضا للمؤسسة بأن تبقى على اتصال دائم بمحيطها؛

المعلومة وسيلة تنسيق وفعالية:

تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية أو في نفس المستوى هذا يسمح بالتنسيق بين مختلف النشاطات، فالمعلومة بهذا الشكل تربط مختلف الوظائف فيما بينها، والسير الحسن لتدفق المعلومات يكسب المؤسسة فعالية وقدرة على المنافسة؛

### - المعلومات كعامل تحفيز:

المناخ الاجتماعي الجيد داخل المؤسسة يكون في الغالب مرتبط بوجود نظام اتصال فعال، وحتى يتسنى للفرد أن يدمج في المؤسسة يجب أن يكون على علم بقرارات وخيارات الإدارة وأهدافها المرجوة، وبعض المعلومات تعد مصدرا لتحفيز الأفراد فهي تزويدهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في أتم العمل، وهي أيضا تساعدهم على التعرف على نتائج قراراتهم مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد

### -4/ ما هي المعلومات المالية:

غالبا ما تكون المعلومات المالية المصدر الوحيد المتاح للمحلل الخارجي، وهنا تبرز أهمية وجود معلومات تفصيلية تعكس الواقع المالي للمؤسسة.

فتعتبر المعلومات المالية المادة الخام للمستثمرين (وغيرها من العوامل الاقتصادية من المقرضين والزابائين والموظفين والحكومة،...) لاتخاذ قراراتهم<sup>16</sup>.

يهدف مستعملي المعلومات المالية إلى وضع تشخيص لوضعية المؤسسة<sup>17</sup>، والوسيلة المستخدمة لتوصيل هذه المعلومات هي التقارير المالية بصفة عامة والقوائم المالية بصفة عامة والقوائم المالية بصفة

خاصة والتي يجب أن تكون ملائمة وموثوقة حتى يتم استخدامها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة لهذا تولي المؤسسات اهتماما خاصا لإعداد وعرض هذه التقارير والمتمثلة أساسا في



- الميزانية ؛
- جدول حسابات النتائج؛
- الجداول الملحقة.

إن التقارير المالية هي مجموعة من الأوعية المالية التي تصب فيها المعلومات وفقا لأشكال مختلفة يحددها الهدف منها، يقوم هذا المفهوم على الأساس القاضي بأن كل الأطراف الداخلية والخارجية عن المؤسسة ذات الاهتمام بنشاطاتها التجارية والآفاق المستقبلية لها يجب أن تجد حاجاتها من المعلومات متضمنة في التقارير المالية، ويشترط في التقارير المالية توفر الخصائص التالية:

- أن تكون التقارير المالية ذات مدلول بخصوص كل الجوانب التي يراد قياسها ودراستها للخروج باستنتاجات واقعية، وكل وضع غير ذلك سيؤدي إلى نتائج مضللة؛
- أن تكون التقارير المالية سهلة الفهم والاستعمال؛
- يشترط في التقارير المالية الدقة في المعلومات، فالتنبؤ بالمستقبل يتوقف إلى حد كبير على درجة الدقة التي تتصف بها التقارير المالية؛
- التوقيت المناسب لأن أي تأخر لجعل التقارير المالية في متناول مستخدميها ينقص من قيمتها.

إن الهدف الرئيسي للتقارير المالية هي توفير المعلومات اللازمة لتغطية احتياجات كل الأطراف المستخدمة لها، هذه المعلومات قد تكون تقديرات مالية واقتصادية متعلقة بالمؤسسة، وكفاءة التشغيل لديها، أي أنها تقدم ترجمة مالية للعمليات المتعلقة بالموارد المتوفرة والاستخدامات.

فيما يلي عرض مختصر للتقارير المالية وسنتناولها بنوع من التفصيل في الفصل الثاني.

#### 1- الميزانية العامة:

هي عبارة عن جدول مكون من قسمين قسم لعناصر الأصول وآخر لعناصر الخصوم، فهي بمثابة صورة لوضع المؤسسة في وقت ما، فعند بدأ المؤسسة لنشاطها (بداية الدورة) تسمى الميزانية الافتتاحية وهي توضح عناصر الأصول والخصوم في مرحلتها الابتدائية، وعند نهاية الدورة تسمى الميزانية الختامية.

تظهر الميزانية العامة والتي تسمى أيضا بقائمة المركز المالي عناصر الأصول والخصوم للمؤسسة في تاريخ معين.

#### 2- قائمة الدخل (جدول حسابات النتائج):

تعتبر قائمة الدخل ك تقرير لقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، وذلك من خلال مقارنة إيرادات الخاصة بفترة زمنية معينة بالمصروفات التي تساهم في تلك الإيرادات، وتسمى أيضا جدول حسابات النتائج، فالنتيجة هي الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمؤسسة، ونتيجة ذلك عبارة عن ربح أو خسارة الفترة.

### 3- الجداول الملحقة:

هي عبارة عن قوائم تحتوي على الشروط اللازمة من أجل فهم أفضل لمستندات ووثائق التحليل الأخرى ولتكمّل الاحتياجات الأخرى، أو تقدم بصفة أخرى المعلومات التي تحتويها تلك الأخيرة<sup>18</sup>. ويمكن تلخيص أهم الجداول الملحقة بالقوائم المالية فيما يلي:

#### جدول حسابات النتائج:

يحتوي على كل المعلومات الموجودة في جدول حسابات النتائج المذكور سابقاً، إلا أن هذا الملحق يعرض بعض التفاصيل خاصة فيما يخص التنازلات بين الفروع؛

#### جدول حركة الذمة المالية المدينة:

ظهر هذا الجدول تفصيل عن حركة حسابات الأصول بين مدين ودائن من رصيد أول المدة إلى رصيد آخر المدة؛

#### € جدول حركة الذمة المالية الدائنة:

يظهر هذا الجدول تفصيل لحسابات الخصوم من أول المدة إلى آخرها؛

#### جدول الاستثمارات:

يظهر هذا الجدول على الحسابات الرئيسية للاستثمارات والمبالغ الإجمالية بالتفصيل؛

#### - جدول الاهتلاكات:

يحتوي هذا الجدول على الحساب الثانوية للاهتلاكات بالتفصيل خلال الدورة؛

#### - جدول الذمم:

يضم هذا الجدول جمع حسابات الحقوق التي اكتسبتها المؤسسة نتيجة علاقاتها التجارية والمالية بالغير؛

#### جدول الأموال المملوكة:

يحتوي هذا الجدول على حسابات الأموال الخاصة بالتفصيل؛

#### - جدول الدائنين:

يوضح كل الديون التي على المؤسسة بالتفصيل؛

#### - جدول المخزونات:

يحتوي هذا الجدول على تفصيل لحركة المخزون في المؤسسة منذ رصيد أول المدة وصولاً في نهايتها إلى رصيد آخر مدة؛

#### جدول التنازلات عن الاستثمارات:

إن لهذا الجدول أهمية كبيرة لأنه يقدم معلومات تفصيلية عن كافة الاستثمارات التي تم بيعها

أو التنازل عنها؛

## جدول المعلومات المختلفة:

يحتوي هذا الجدول على معلومات متفرقة مثل طبيعة المساهمات عينية أو نقدية، مصاريف

النقل .

المبحث الثاني : دراسة لوحة القيادة لدى مؤسسة اتصالات لجزائر .

المطلب الاول : شكل لوحة القيادة في المؤسسة "اتصالات الجزائر" .

### أولا :طريق عرض لوحات القيادة

ان من مميزات لوحات القيادة الأساسية عند وضعها حيز التنفيذ فهي بذلك تتيح للمسؤولين ُ بتنظيم و ترتيب المعلومات حسب الأهمية و الموضوعية عن طريق طرق عرض لوحات القيادة و المتمثلة في الجداول و الرسومات البيانية و المنبهات التي تسهل لهم بالوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها .  
الجدول :تحتوي الجداول على أرقام و بيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة و تسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكملية، غير ان قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية و سريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة.

الرسومات البيانية :مقارنة بالجدول المرقمة فإن الرسومات البيانية لها عدة مزايا

- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة ؛
- شرح التغيرات الحاصلة و الفروقات ؛
- تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة و الاتجاهات العامة هناك أنواع لها هي :الأعمدة ، الأقراص، المنحنيات .

المنبهات :هي الوسيلة التي تمثل عتبة الحدود النهائية للمؤسسة و هي تفحص أنشطة المصالح و تجاوز العمال للمسؤوليات الموكلة إليهم ، هذه الوسيلة تستعمل أساسان لتقييم الأداء كما تساعد في اتخاذ القرارات.

### ثانياً :فترة تحضير المعلومات للوحات القيادة

- ان انهما سباب لاختيار لوحة القيادة كأداة رقابية في المؤسسة هو :
- تنبؤ المسؤولين بالانحرافات التي تقع عند البدء بالعمليات اليومية.
- تقدم معلومات سريعة و دقيقة حول هذه الانحرافات .

-و تكون هذه المعلومات ملخص وهادفتو سهلة الفهم

### الثالثاً: المؤشرات في لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسات

لكي تكوف هناك مصداقية في لوحات القيادة يجب ان تضم لمجموعة من المؤشرات التي تساعدنا على ان نقوم بدورها الذي وضعت من اجله :

-الاهتمام بمتابعة سير العمليات والأحداث التي هي في طور الانجاز

-تزويد المسؤولين بالنتائج الحقيقية للعمليات

- تدخل السريع و الفوري في حالة السير الغير الجيد للعمليات

- تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم و تحسين اداءهم

- تقييم وضعية المؤسسة و زيادة فعالية مراقبة تسيير داخلها .

-المساعدة في اتخاذ الاجراءات التصحيحية

الجدول (6) التالي يمثل اهم المؤشرات الخاصة بلوحة القيادة المالية

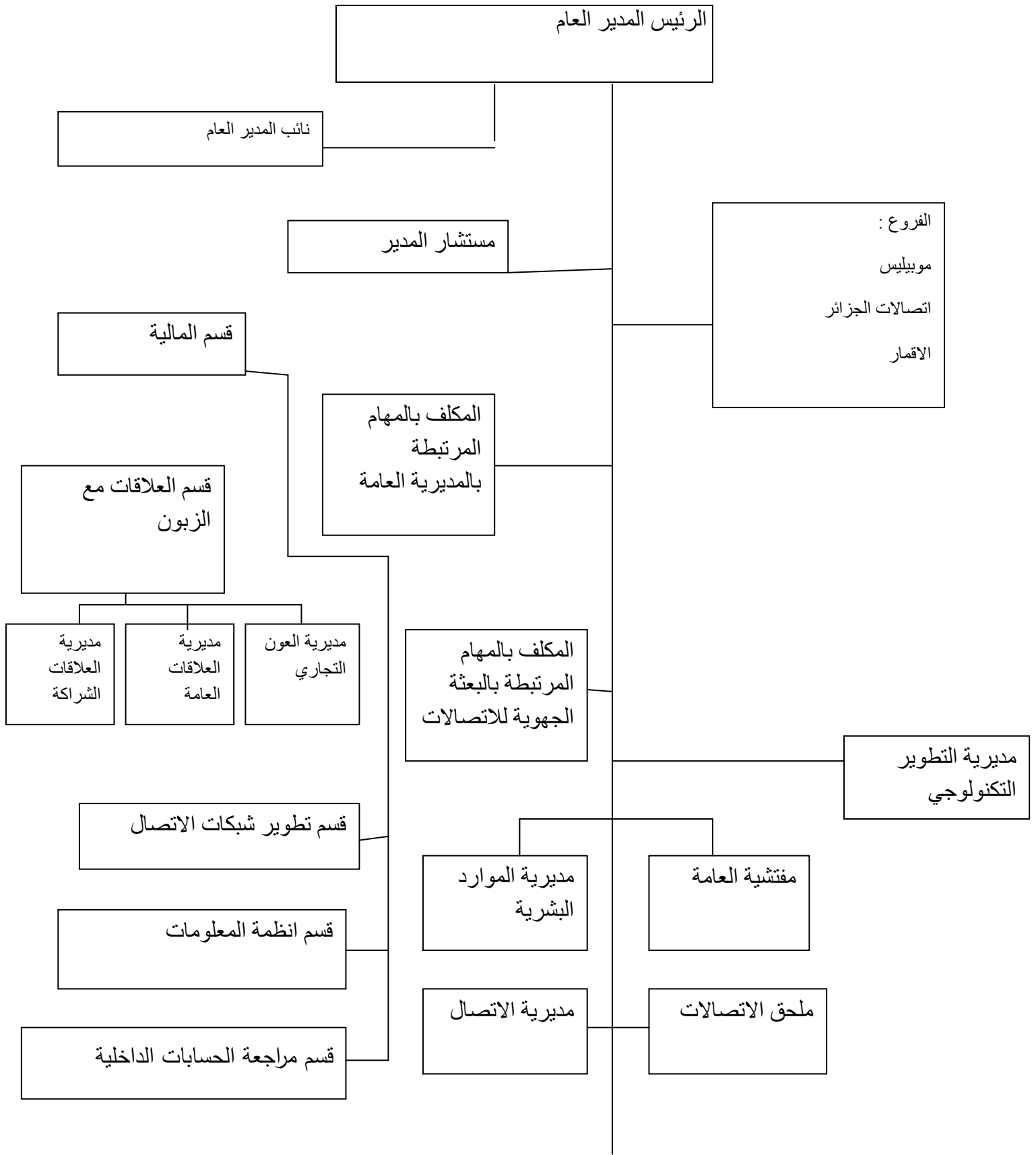
المؤشرات	كيفية حساب المؤشرات
الاستقلالية المالية	الاموال الخاصة / الاموال الدائمة
تغطية القيم الثابتة	الاموال الثابتة / القيم الثابتة الصافية
الخزينة الصافية	القيمة المحققة + المتاحات / ديون قصيرة الاجل
مردودية الاموال الخاصة	النتيجة / رؤوس الاموال الخاصة
دوران رؤوس الاموال	رقم الاعمال / رؤوس الاموال الخاصة .

المصدر : من اعداد الطالبة بمساعدة من وثائق المؤسسة .

ومن خلال مؤشرات الموجودة في لوحات القيادة التي هي عبارة عن مؤشرات مالية و غير مالية التي تقوم بتلخيص المعلومات في لوحات القيادة و ذلك بغرض مساعدة المسؤولين و متابعة الانحرافات التي تقع و محاولة تصحيحها .

**رابعا : تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة**

ان من ضروري برمجة هذه المراحل بصفة دقيقة و مجملة في شكل لوحة القيادة يعد سبيلا لتفادي الانحرافات الخطيرة التي قد تتطور فيها المؤسسة و



بشار- الشلف - سطيف - بلدية - عنابة - وهران - الجزائر - باتنة - الاغواط - تلمسان - ورقلة

من وثائق المؤسسة .

ان للوحة القيادة اهمية كبيرة داخل المؤسسة فمن خلالها يستطيع المسير تفعيل النظام وذلك عن طريق سماح للمسؤول بتقييم اداءه و اداء الموظفين و قيادة مختلف النشاطات و العمليات في المؤسسة لذلك فهي تعتبر من بين اهم ادوات المراقبة تسيير الحديثة .تساهم في تفعيل نظام المراقبة التسيير .

### وظائف لوحة القيادة و قياس فعاليتها داخل المؤسسة :

يمكن أن نوجز أهم و وظائف لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية فيمايلي :

#### الفرع الأول :لوحة القيادة كأداة فعالة في تحسين عملية مراقبة التسيير

إن تصميم و وضع نظام للوحات القيادة لا يعتبر غاية في حد ذاته و فبمجرد الانتهاء من عملية تحضيره يبدأ عمل المسؤولين , فيتم تحليل المعطيات ثم شرح الانحرافات , و في الاخير اخذ الاجراءات التصحيحية و و تتطلب عملية استغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما بين الافراد المسؤولين .و كل هذا ضروري حتى تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق , فعلى اهمية جودة تصميم لوحات القيادة تبقى هذه الاخيرة مجردة اداة للوصول الى الكفاءة على مستوى مختلف وظائف المؤسسة و لذلك ان فهم الانحرافات و تحليلها بصورة سليمة هي الخطوة الحاسمة حيث تعد القاعدة لاتخاذ الاجراءات تصحيحية تفاديا لتكرارها من جهة , و بحثا عن بدائل تسييرية افضل لتحقيق مستوى فعالية اكبر .

#### الفرع الثاني :تساهم لوحة القيادة الخاصة بالفعالية في تفعيل النظام الرقابي بموضوعية أكثر

تعتبر لوحة القيادة من الأدوات الأكثر موضوعية التي تساهم في تفعيل الأنظمة الرقابية الحديثة بالنظر إلى المؤشرات الكمية التي تحتويها, والتي تكون في غالبها أكثر دقة ومرونة, فالنظام الرقابي الذي يعطي تفاصيل كمية ومحدد و أفضل من ذلك الذي يقدم آراء عمومية وصفية وغير محدد كميا, ومثال ذلك لو أن المدير العام طلب تقريراً من مشرفي عمل في احد المصانع في قسمين مختلفين ول أداء الموارد البشرية فيهما,وقدم الأول تقريراً يشير فيه إلى أن معنويات العاملين جيد وشكاويهم ضمن الحدود المقبولة ودوران العمل تحت السيطرة , في حين أشار الآخر إلى أن العيابات وصلت إلى 4%، وان الشكاوى وصلت هذا العام إلى 60 شكوى (مقارنة ب 40 شكوى في العام الماضي) وان نسبة دوران العمل في 12% فان التقرير الثاني هو أكثر موضوعية ودقة في طرح المؤشرات لأنه حدد بالأرقام القاطعة الة الأداء .

#### الفرع الثالث :لوحة القيادة كأداة إدراك.

تشكل لوحة القيادة وسيلة تضمن لمتخذ القرار إدراك الحالة في لحظة معينة، مع الإشارة إلى أن تصميم لوحة القيادة لا تضمن بشكل مطلق إدراك الأشياء، بحيث أنه لكل مسؤول عن اتخاذ القرارات طريقته الخاصة في رؤية الأشياء ودراسة متغيرات البيئة حسب اهتماماته وكفاءته الشخصية. ومنه تساعد لوحة القيادة على قياس الجهود المنجز والجهود التي يتم إنجازها مستقبلا بشكل يتلاءم مع متطلبات المؤسسة.

كما تسهل لوحة القيادة عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف الأطراف

### المطلب الثاني : اهداف لوحة القيادة بالمؤسسة " اتصالات الجزائر " .

تتبع أهداف لوحة القيادة انطلاقا من أهداف الشركة التي تريد الوصول إليه، وعليه كما ذكرنا من قبل أن أهداف المؤسسة تتمثل في:

-تنبية المسؤولين بمختلف العناصر الأساسية في عملية التسيير من أجل تحسينها؛

-توضيح مدى توافق و مطابقة النشاط الفعلي بالتقديري؛

-تعمل على معرفة وضعية الشركة وتقييم الأداء في المدى المتوسط؛

-توجه المسير أو المسؤول نحو اتخاذ القرارات الصائبة

-تعمل على تحقيق الأهداف المحددة للشركة؛

-تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف للشركة.

-لتنبية بالانحرافات الحاصلة في لوحة القيادة لأي نشاط ير عادي للشركة أو مشكلة مالية أو تقنية أو تنظيمي، مؤقتة أو دائمة.

### تقييم نظام لوحات القيادة المتبعة في مؤسسة "اتصالات الجزائر " .:

يتم اللجوء عادة في عملية التقييم إلى معايير محددة يركز عليها في ذلك، ونظرا لعدم وجود نظام لوحات قيادة نموذجي أي أن كل مؤسسة لها لوحة القيادة التي تتناسب مع احتياجاته وحجمها ونشاطاتها، فإنه سيتم الاعتماد في عملية تقييم النظام المتبع على المعايير العامة والمشاركة التي تتحكم في فعالية لوحات القيادة والمتمثلة في:

- طريقة عرض لوحات القيادة

- فترة الحصول على المعلومات

- طريقة التصميم.

و بالاستناد إلى هذه المعايير يمكن الخروج بفكرة حول مدى تأثير نظام لوحات القيادة المتبع من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر و فعاليتها التنظيمية

### الفرع الثاني :فترة تحضير المعلومات المكونة للوحات القيادة



يعاب على نظام لوحات القيادة المتبعة بالمؤسسة محل الدراسة أنه يتم تزويده بمعلومات سداسية أو سنوية، في حين أن بعض المصالح تحتاج إلى تجديد شهري أو أسبوعي للمعلومات، والبعض الآخر يحتاج إلى معلومات يومية كمصلحة البيع " وكالة التجارية".

وعليه فإن اعتماد المؤسسة محل الدراسة على فترة زمنية تقدر بسنة أو ستة أشهر لتزويد نظام لوحات القيادة بالمعلومات يفقدها أهميتها مقارنة بالأنظمة الرقابية الأخرى (المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية)، فكما هو معروف فإن الميزة الأساسية للوحدة القيادة الفعالة هي التزويد الدوري والسريع للمسؤول بالمعلومات الآنية كي تساعد في اتخاذ القرارات قبل تفاقم الأوضاع، ولهذا يمكن اعتبار معظم لوحات القيادة المتواجدة بالشركة محل الدراسة تقارير سنوية أو سداسية موجهة خصوصاً للمستويات التنظيمية الأعلى بغرض التحقق من مدى تحقيق المرؤوسين للأهداف المحددة وليست أدوات رقابة ذاتية تسمح للمسؤولين بقيادة العمليات الخاصة بم وتحسين أدائهم بشكل دوري ومستمر

### الفرع الثالث: طريقة التصميم والمحتوى للوحات القيادة

بعدما تم التطرق في عملية التقييم لحد الآن إلى أهم الأمور المحيطة بتطبيق هذه الأداة (طريقة العرض، فترة تحصيل المعلومات)، سيتم في هذا العنصر معالجة أهم ما في لوحة القيادة ألا وهو المؤشرات، فمن خلال الدراسة المبدئية التي خصت لوحات القيادة لهذه الشركة لوحظ ما يلي:

- غالبية المؤشرات الموجودة بلوحات القيادة سنوية أو سداسية، أي انها مؤشرات قيادية وليست رقابية
- فترة تزويد لوحات القيادة بالمعلومات الضرورية تأتي متأخرة لكون المؤشرات المستخدمة هي مؤشرات قيادية؛
- المؤشرات المستخدمة في الكثير من المديریات والمصالح توحى بعدم وجود توافق بين المهام، أي أن هناك نوع من التداخل في المهام وبالتالي تداخل في المؤشرات المحددة والمؤشرات الواجب تواجدها لمتابعة سير العمليات الخاصة بكل مديريةية أو مصلحة؛
- وجود بعض المصالح بدون لوحات قيادة مثل: مصلحة الدراسات والتخطيط ومصلحة العمليات
- عوائق تشكيل نظام لوحة القيادة :

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

1- عادة ما تستخدم لوحة القيادة كأداة للرقابة بدلا من أن تكون موجهة نحو التحكم في التسيير واتخاذ القرار؛

2- عادة ما تستعمل المؤسسة نفس لوحة القيادة لعدة سنوات، بحيث لا يطرأ عليها أي تغيير ولا تحسين من خلال التغييرات الداخلية والخارجية؛

- 3- عادة ما يكون المكلفون بتصميم لوحة القيادة على المستوى المركزي، فتكون بعيدة جدا على أرض الواقع و الاحتياجات الحقيقية لمستعملها؛
- 4- ليس هناك لوحة قيادة ملائمة وموجهة لكل مسؤول باعتبارها أداة شخصية، إلا أن وجود لوحة قيادة واحدة وشاملة لا تأخذ بعين الاعتبار خصائص النشاط ؛
- 5- عادة ما يكون تصميم لوحة القيادة داخليا أي حسب طريقة تسيير المؤسسة فقط دون مقارنتها بمؤسسات أخرى منافسة لها؛
- 6- يؤدي تأخر الحصول على المعلومات إلى عدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب
- 7- تستعمل لوحة القيادة في أغلب الأحيان الأنظمة المحاسبية والمالية التي تعطي نظرة جزئية لأنشطة المؤسسة؛
- 8- عادة ما يكون تصميم لوحة القيادة دون مشاركة مستعملها النهائيين، لدى فهي تتضمن مؤشرات بدون معنى لهم

## الفرع 2: كيفية بناء مؤشر

### مفهوم المؤشر. L'indicateur.

يجب أن يتوفر في المؤشر الشروط التالية 1 :

- 1- الملائمة والمصدقية: تعني ضرورة تلبية المؤشر لاحتياجات المستفيدين منه بصورة جيدة؛
- 2- الوفاء والموضوعية: أي إلزامية تغيير المؤشر وتناسبه مع مستوى التغيير الذي يطرأ على الظاهرة قيد التقدير أو القياس؛
- 3- السرعة والسهولة: أي سرعة الحصول على المعلومة وسهولة الوصول إليها ليتم استعمالها في أقرب وقت ممكن، وعادة يفضل استعمال الأشكال البيانية باعتبارها تسمح باستخراج المعلومات بسرعة وسهولة. معليه فان دور المؤشر يبرز من خلال قياس الوضعية ، مما ينتج عنه ردود أفعال يقوم صاحب القرار ببناء على الأهداف المحددة

### كيفية بناء المؤشر

يتم بناء المؤشر على أساس

المعلومات المرتبطة بمدى المؤسسة: هي مجموع المعطيات المعالجة والتي يمكن للمستعمل التوصل إليه وتتمثل في المعطيات الداخلية والخارجية المرتبطة بأطراف التعامل وغير أطراف التعامل

قواعد البناء: تتركز هذه القواعد على الجانب التاريخي كعامل مهم في الوقوف على المعلومات التي ترتبط لعمليات التي تقوم المؤسسة، وكذلك الأساليب الإحصائية والنماذج الرياضية التي تساعد في تحليل المعلومات وإعطاء معنى لها.

تحدد قواعد البناء من قبل المستعملين بحيث تتماشى مع التطورات التي يعرفها الفريق أو الجماعة من حيث مستوى التكوين والوعي.

**المطلب الثالث : لوحة القيادة و بعض مؤشراتها في المؤسسة .**

فرع 1: تصميم المثالي للوحة القيادة

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

- تحافظ على عدد قليل من المؤشرات والتي تكون مهمة للمسيرين؛
- تخصيص وثيقة لمستعملها وتحديد الأهداف الموكلة إليه؛
- جمع المعلومات للانتقال من مستوى إلى آخر وبالتالي تسهيل الح وار بين مختلف المسؤولين .

يظهر التصميم العام للوحة القيادة من خلال الأربع مناطق التالية:

**منطقة المؤشرات الاقتصادية:** تمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير

في المراحل السابقة.

**2-منطقة النتائج:** وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد تكون دورية أو تراكمية، كما تكون كمية أو ذات شكل كفي، والى جانب ذلك تظهر عناصر أخرى خاصة بالأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل:

-هامش المساهمة في رقم الأعمال بالنسبة لمركز الإيرادات؛

-النواتج أو الأعباء بالنسبة لمركز الأعباء؛

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

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

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

يمكن تجميع هذه المناطق الأربع في جدول واحد كمايلي:

الشكل (8)التالي يمثل :نموذج مصغر للوحة القيادة (نموذج الاساس )

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

و هناك تصميمات اكثر تفصيلا منها :

الجدول (9)التالي يمثل لوحة القيادة

المؤشر	التصميم الاساسي		السنة نتائج السابقة	النتيجة المحتمل في تحقيقها اية □ السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج قيد التنفيذ
	التحقيقات الاهداف	الانحرافات				

ويمكن إظهار الشكل العام للوحة القيادة و المؤشرات المستخدمة فيها كما يلي:

الجدول (7) التالي يمثل الشكل العام للوحة القيادة

لوحة القيادة لمركز معين
-------------------------

المؤشرات	النتائج	الاهداف	الفروقات
المؤشر الأول: النسبة 1 النسبة 2			
المؤشر الثاني: النسبة 1 النسبة 2			

؛

-

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق الى لوحة القيادة كاهم ادوات المؤسسة حيث قسمنا هذا الفصل الى مبحثين و كل مبحث تتخلله ثلاث مطالب

المبحث الاول يتحدث عن المؤسسة الت قمنا بدراستها مع اظهار هيكلها التنظيمي مع مناقشة كيفية توفر المعلومات المالية في المؤسسة كمدخل الى صلب موضوع الدراسة الميدانية لشركة اتصالات الجزائر .

المبحث الثاني يتحدث عن دراسة للوحة القيادة في المؤسسة اتصالات الجزائر و اهم اهداف التي تسعى اليها مع اقتراح نموذج للوحة القيادة المثالية لمؤسسة مع كيفية بناء مؤشراتها .

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

### الخاتمة العامة :

ان التسيير الجيد للمؤسسة هو بمثابة مرآة التي تعكس الصورة الحقيقية لوضع المؤسسة , حيث يتم الاهتمام بالاهداف المراد تحقيقها و ذلك بتقييم و توجيه الموارد و ضمان استعمالها بالشكل الامثل لتحقيق الاهداف بكفاءة و فعالية  
ان من بين انسب العوامل التي تساعد على توجيه و قيادة المؤسسة نحو تحقيق اهدافها هو الاستخدام الجيد لادوات التسيير الحديثة , و لعل اهم اداة هي لوحة القيادة التي تسمح بتوفير المعلومات الضرورية

- للمسيرين و ذلك لتحكم في مختلف أنشطة المؤسسة و ذلك عن طريق متابعة الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .
- ان الهدف الرئيسي من دراستنا هو محاولة الالمام بكل الجوانب المتعلقة بالاداة الرقابية للوحة القيادة , و ابراز دورها في نظام التسيير للمؤسسة الاقتصادية , وهذا من خلال الخصائص التي تتميز بها في المجال الرقابي و التي تعتبر نم بين اهم الركائز التي يعتمد عليها نظام التسيير .
- و كمحاولة منا في دراسة هذا المجال و هذا بالتعرف علي مختلف العناصر التي يعتمد عليها نظام التسيير و كذا كيفية تقييم هذا النظام بواسطة لوحة القيادة المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر " وحدة باش جراح " فقد قمنا بدراستها تحت عنوان " لوحة القيادة المالية و اثرها علي تسيير المؤسسة " سلذا فقد تمكنا من الوصول الى مجموعة من النتائج المتعلقة بالفرضيات و التساؤلات المطروحة في المقدمة لذا على ضوء النتائج التي تم الوصول اليها في السابق فقد تم استنتاج الاستنتاجات التالية :
- ضرورة ان تنتم العملية الرقابية بطابع الحيادية و المرونة في اتخاذ الحلول المناسبة و التي تساهم في وضع حد لكل الانحرافات .
  - ضرورة ان تكون العملية الرقابية مقبولة لدى اعضاء المؤسسة لان الرقابة الجد صارمة تؤدي الى الاستياء و ينتج عنه اداء غير فعال داخل المؤسسة
  - ضرورة اتباع مبداء المركزية في اتخاذ القرارات .
  - عند القيام بعملية تحديد الاهداف داخل المؤسسة يجب اشترك الافراد في ذلك لكي تكون لهم الدافعية لتحقيقها بكفاءة
  - يجب ادراج لوحات القيادة الخاصة بجميع المصالح التي لا تمتلك هذه الاداة
  - يجب على المؤسسة وضع مؤشرات مالية و غير مالية بحيث يجب الاخذ بعين الاعتبار
- \*تحقيق الهدف و ليس استرجاع المسار المتبع
- \*خلق قيمة و ليس تخفيض التكاليف فقط
- العمل على مواكبة المستجدات المتعلقة بلوحة القيادة و ذلك بتوعية الافراد و تحسيسهم باهميتها من خلال تكوينهم في هذا المجال حتى يكون التطبيق في الميدان الصحيح
  - و مما لا شك فهي أن عملية اتخاذ القرار اكتسبت أهمية كبيرة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت المنشآت الاقتصادية تعمل بموارد كثيرة و بمعدات ضخمة , و لهذا أصبحت عملية اتخاذ القرار أمر ضروري لنجاح هذه المنشآت . وهذا ما يلزم المنظمات على توفير المعلومات الدقيقة و اللازمة و المتكاملة و السريعة و في وقتها المناسب و التي على أساسها تتم و تبنى عملية اتخاذ القرار
  - اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة على المدى الطويل , و لعملية اتخاذ القرار علاقات مع مهام الإدارة من استراتيجياتها تحسين مستوى القرارات المتخذة لتحقيق اهداف المؤسسة على المدى الطويل .

- ترتبط بلوحة القيادة عدة مفاهيم منها الفعالية، الأهداف، القيادة ومؤشرات.
- تحتوي لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة على مؤشرات مالية جزئية لا تكفي لاتخاذ القرارات اللازمة في المؤسسة؛
- إقامة دوريات تدريبية للمسيرين وتوعيتهم على كيفية إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة؛

### قائمة لمراجع العربية :

- بونقيب احمد , دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة تسيير , مذكرة ماجستير , ادارة الاعمال , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية , جامعة محمد بوضياف , مسيلة 2006
- بوديار زهية , جبار شوقي , لوحة القيادة كاسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة , الملتقى الدولي : صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية , جامعة المسيلة , 2009/15/14,
- سويسي عبد الوهاب , الفعالية التنظيمية : تحديد محتوى و القياس باستعمال اسلوب لوحة القيادة , مذكرة دكتوراه , فرع التبير , كلية علوم اقتصادية و علوم تسيير و جامعة الجزائر , 2004/2003,
- بلهاشمي جيلالي طارق , لوحة القيادة كاداة في مراقبة تسيير المصرفي , مذكرة ماجستير , تخصص نقود ومالية , جامعة سعد دحلب , البليدة 2006,
- دادبي ناصر عدون , معزوي ليندة و لهواسي هجيرة , مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية , دار المحمدية العامة , الجزائر 2004,
- جامد احمد رمضان بدر , ادارة المنظمات اتجاه الشرطي , جامعة القاهرة , 1994 ,
- حسن حريم , شفيق حداد , اساسيات الادارة , دار حامد , عمان , اردن 1998,
- خليل محمد حسن الشماع , مبادئ الادارة الاعمال , مؤسسة دار الكتب للطباعة و النشر , بغداد ,
- نواف كنعناع , اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق , طبعة خاصة , دار الثقافة للنشر و توزيع , 1998,
- توفيق محمد عبد المحسن , قياس الجودة و القياس المقارن , دار الفكر العربي , مصر , 2006 ,
- عبد خالد امين , الافصاح و دوره في تنشيط التداول في الاسواق راس مال العربية , مجلة المحاسب القانوني العربي , العدد92, اكتوبر 1995 ,
- حواس صلاح , التوجه الجديد نحو معايير الابلاغ المالي الدولي , اطروحة دكتوراه , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة الجزائر , 2008 .
- منصور حامد محمود , ثناء عطية فراج , المراجعة الادارية وتقييم الاداء , جامعة القاهرة , مصر , 1994
- مجيد كرفي , تقويم الاداء باستخدام النسب المالية , دار المناهج لنشر و توزيع , عمان , 2007,

- كامل بربر , ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي , المؤسسة الجامعية للدراسات لنشر و التوزيع , لبنان
- صلاح الدين حسن السيسي , نظم المحاسبة و الرقابة وتقييم الداء في الصارف و المؤسسات المالية , دار الوسام للطباعة و النشر , لبنان 1998,
- السعيد فرحات جمعة , الاداء المالي لمنظمات الاعمال , دار المريخ للنشر , المملكة العربية السعودية 2000,
- الشيخ ولد عبد الجليل , دور تحليل المالي في تقييم اداء المؤسسة الموريتانية , مذكرة ماجستير , جامعة الجزائر , 2008,
- بوشاشي بوعلام , المنير في التحليل المالي و التحليل الاستغلال , دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع , الجزائر 1997,
- حسن لبيهي , التحكم المالي في المؤسسة الصناعية , رسالة ماجستير , علوم التسيير , معهد العلوم الاقتصادية , الجزائر 1994
- بوخزار عمار , التبير المالي و المحاسبة التحليلية , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر
- احمد عطا الله القطامين , التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم و نظريات وحالات تطبيقية ) , الطبعة الاولى , دار المجدلاوي لنشر و توزيع , اردن 1996
- سعد صادق بحيري , ادارة توازن الاداء , دار النشر الثقافة ' الاسكندرية 2004.

#### قائمة المراجع الفرنسية :

- ANSOFF.H.I ; Stratègie du developpement de l'entreprise . editoin homme et techniques ; paris ; 1986.
- DARBELET .A. economie d'entreprise ; 1ér Edition foucher ; paris 2001.
- LURKIN .P . l'elaboration d'un tableaux de bord financiere ; gestion 2000 ; october 1987.
- MENDOZA . C . tableaux de bord et balance scoureds ; group le vue fiduciaire ; paris .2002 ;
- JEAN CLAUDE . TRAMONDE AU et christine HUTTIN ; dictionnaire de stratègie d'entreprise ; edition vuibert ; paris ; 2009.
- ELIE COHEN . analys financière ; edition economica ; paris 1990.