جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارة تخصص مالية المؤسسة.

عنوان المذكرة :

دور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة اتصالات الجزائر-

إعداد الطلبين:

- نورالدين غيدي
- حسام كفايفي

الأستاذ المشرف:

الدكتور: لمين علوطي

د/ شمس الدين بوعرار ..... رئيسا

د/ لمين علوطي ..... مشرفا ومقررا

د/ كريم يرقي ..... ممتحنا

السنة الجامعية 2017 – 2018

الإهـداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من جعلت لي من شقائها راحة، ومن دموعها بسمة، ومن كلامها نصحا ...

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، إلى الحبيبة الغالية والنفس الغالية والشمس المنيرة ...أمي قرة عيني.

إلى من تعب من أجلي، وسعى من أجل سعادتي، وشاب من أجل شبابي...أبي **العزيز**.

إلى إخوتي وأخواتي: محمد الأمين، سيف الدين، أمـــــال، وهيبة وفرح.

وإلى البراعم: ابتهـــال، وصـــــال ومروى

إلى زوجتي الغالية

والكـــــتكـــــوتين : تسنيم (ملك) ومحمد عبد الرحيم.

إلى من كل وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

إلى كل من وسعهم قلبي وعرفني فأحبني وأحببته.

نور الدين

إهداء

بداية أشكر الله الكريم الذي وفقنا في إنجاز

هذا العمل والذي أسأله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، وأن يدخره

لنا في ميزان الحسنات يوم الدين.

من منطلق الحب والوفاء أهدي الفرحة بإتمام عملي هذا إلى:

الغالية، مصدر الأمان ونبع الحب والحنان التي ألهبت عزمي و كانت مصدر التفاؤل والأمل فأشرقت أيامي إلى التي كانت نورا يضيء الظلام وأملا يزيدني عزما وإرادة إلى التي شقت لأسعد وبكت لأفرح وسهرت الليالي الطوال لأفوز وأنجح في الحياة "أمي الحبيبة."

إلى "أبي" الغالي، أستاذي و مرشدي الذي علمني معاني الحياة.

إلى الذين قاسموني أفراحي وأحزاني "إخوتي وأخواتي

وإلى كل أفراد العائلة ذكرانا وإناثا،

حسام

فهرس المحتويات

الفهرس

التشكرات

الإهداء

فهرس المحتويات I

المقدمة العامة أ

الفصل الأول: لوحة القيادة أداة لمراقبة التسيير

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير 03

المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير 03

المطلب الثاني: أهداف نظام مراقبة التسيير 04

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير 06

المبحث الثاني: لوحة القيادة كأداة فعالة في عملية مراقبة التسيير 15

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة 15

المطلب الثاني: أنواع مؤشرات لوحة القيادة 20

المطلب الثالث: مراحل تصميم لوحات القيادة 24

خلاصة الفصل 31

الفصل الثاني: الوظيفة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: الإطار النظري للوظيفة المالية 34

المطلب الأول: تعريف وأهمية الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية 34

المطلب الثاني: دور وأهداف الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية 36

المطلب الثالث: أسس الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية 39

المبحث الثاني: لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرارات المالية 42

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة المالية 42

المطلب الثاني: دور لوحة القيادة المالية 42

المطلب الثالث: ماهية اتخاذ القرارات المالية 44

خلاصة الفصل 49

الفصل الثالث: دراسة لدور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر وخدماتها 52

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر 52

المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي لمؤسسة اتصالات الجزائر 53

المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر 56

المبحث الثاني: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية 59

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة. 59

المطلب الثاني: أدوات الدراسة. 59

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة. 61

المبحث الثالث: تحليل الدراسة الميدانية 68

المطلب الأول: تحليل متغيرات البيانات الشخصية 68

المطلب الثاني: تحليل متغيرات الدراسة. 73

المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة. 81

خلاصة الفصل 83

خـــــاتمة 84

قائمة المراجع 86

اللواحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-I	جدول توضيحي لتكاليف المؤسسة	29
01-II	مثال للوحة القادة المالية	43
01-III	مقياس ليكرت الخماسي	60
02-III	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	60
03-III	التوزيع الطبيعي	61
04-III	الثبات للأداة الدراسة	61
05-III	الاتساق الداخلي لعبارات وبعد لوحة القيادة المالية من حيث المراقبة	62
06-III	الاتساق الداخلي لعبارات وبعد لوحة القيادة المالية من حيث الفعالية	62
07-III	الاتساق الداخلي لعبارات وبعد لوحة القيادة المالية من حيث الأداء	63
08-III	الاتساق الداخلي لعبارات وبعد لوحة القيادة المالية من حيث الوظائف	63
09-III	الاتساق الداخلي لعبارات وبعد لوحة القيادة المالية من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات	64
10-III	الاتساق الداخلي لعبارات وبعد القرارات المالية	65
11-III	الاتساق الداخلي لعبارات وبعد قرارات الاستثمار	65
12-III	الاتساق الداخلي لعبارات وبعد قرارات توزيع الأرباح	66
13-III	الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تأثير قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة	66
14-III	الاتساق الداخلي لعبارات وبعد قرارات التمويل	67
15-III	توزيع العينة حسب الصنف	68
16-III	توزيع العينة حسب الفئات العمرية	69
17-III	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	70
18-III	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	71
19-III	توزيع العينة حسب مجال الوظيفة	72
20-III	تحليل عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث المراقبة	73
21-III	تحليل عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث الفعالية	74
22-III	تحليل عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث الأداء	74
23-III	تحليل عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث الوظائف	75

24-III	تحليل عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات	76
25-III	تحليل عبارات بعد القرارات المالية.	77
26-III	تحليل عبارات بعد قرارات الاستثمار	78
27-III	تحليل عبارات بعد قرارات توزيع الأرباح	78
28-III	تحليل عبارات بعد تأثير قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة.	79
29-III	تحليل عبارات بعد قرارات التمويل	80
30-III	اختبار الانحدار البسيط لدور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية	81

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الجدول	الصفحة
01-I	هيكل مؤسسة تحتوي على نظام مراقبة التسيير	10
02-I	أشكال بيانية لتقديم لوحة القيادة	23
03-I	أشكال بيانية لتقديم لوحة القيادة.	23
04-I	مراحل تصميم لوحة القيادة	24
05-I	بعض أشكال تقديم لوحات القيادة	30/29
01-II	أهم المراحل الأساسية لاتخاذ القرارات في المؤسسات	48
01-III	المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر DTT	53
02-III	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	55
03-III	الهرم الإداري	57
04-III	الهيكل التنظيمي للمديرية	58
05-III	تمثيل العينة حسب الصنف	68
06-III	تمثيل العينة حسب الفئات العمرية	69
07-III	تمثيل العينة حسب المستوى التعليمي	70
08-III	تمثيل العينة حسب سنوات الخبرة	71
09-III	تمثيل العينة حسب مجال الوظيفة	72

المقدمة

مقدمة

إن تبني نظاما اقتصاديا معينا يعني تبني الآليات والقوانين السائدة فيه والقبول بها والعمل على تجسيدها في أرض الواقع، وفي نفس الوقت التخلي عن النظام الذي كان سائدا في الفترة الذي سبقته. لهذا فإن المؤسسة في نظام اقتصاد السوق تغير حجم الأساس الذي يرتكز عليه هذا النظام، وأن على هذه الأخيرة أن تعمل جاهدة لضمان حسن تغطية حاجياتها المالية، وتحديد المزيج التمويلي الأمثل لها والذي يحقق لها أحسن إيراد بأقل تكاليف، وتظهر أهمية ذلك في تخطيط كافة أنشطتها ومن بينها الجانب المالي الذي أضحى يشمل كافة الأنشطة الاقتصادية، وذلك

لأن المبرر الاقتصادي لوجود المؤسسات على خلاف أنواعها وأهدافها، ونموها وبقائها في السوق يعتمد بصفة أساسة على مدى قدرتها على تحقيق الأرباح.كما أن الوظيفة المالية تعتبر من أهم الوظائف التي تعنى بها إدارة المنظمة والقائمون عليها للدّور الّذي يلعبه المال كوسيلة وأداة وطاقة لتوفير وتفعيل كافة أنشطة المنظمة طيلة حياتها. لذا نجد أنها تحتل مركزا محوريّا في الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية للمنظمة وترتبط مباشرة بالمدير العام وتتمتّع على خلاف غيرها من الوحدات التنظيمية بسلطات تسمح لها بالمراقبة والتدخّل ومحاسبة كافة الوحدات التنظيمية في تعاملها بالمال المخصّص لها وفق النّظام المالي. وهذه صلاحيات وعلاقات يفوضها المدير العام شخصيا لهذه الوحدات الحسّاسة وتحت إشرافه المباشر ليضمن استقرار مركزية السّلطة في القرار المالي.

ومع التطور التكنولوجي المذهل فرض على المؤسسة ضرورة تركيز جهودها على النشاطات المالية بإجراء البحوث والدراسات المالية المكثفة واتخاذ بناء على ذلك القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، الشيء الذي يتطلب وجود لوحة قيادة تحتوي على مؤشرات مالية ملائمة وتبرز المنذرة التي تستوجب التشخيص والتصحيح المناسب قبل فوات الأوان والتي تعتبر من أهم أدوات التسيير المستعملة في المؤسسة لأغراض جد متعددة.

وعلى ضوء هذه الأهمية يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية؟

من هذه الإشكالية تتفرع الإشكالية التالية:

هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقديرات موظفي المصالح المالية حول أداء الوظيفة المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

فرضيات الدراسة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05

أهـداف الدراسة:

- ✓ توضيح النماذج الحديثة في تسير لوحة القيادة المالية؛
- ✓ الوقوف على مدى استخدام لوحة القيادة المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- ✓ تقييم دور هذه الأداة في الرقابة على الأنشطة المالية وتحسين اتخاذ قراراتها؛
- ✓ محاولة ربط نظام لوحة القيادة بمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية البحث في:

- ✓ إبراز ضرورة وجود هذا النزع من الأدوات داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ إظهار أثر لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة؛
- ✓ إبراز ضرورة تطبيق مراقبة التسيير لضمان نجاح واستمرارية المؤسسة الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ ميولنا الشخصي للدراسات التي تهتم بالجانب المالي وآلياته؛
- ✓ العلاقة بين التخصص المدروس وموضوع البحث؛
- ✓ الرغبة في إعطاء صبغة ميدانية تطبيقية حول هذا الموضوع؛
- ✓ الرغبة في اكتشاف الدور الذي تلعبه لوحة القيادة باعتبارها أداة من أدوات مراقبة التسيير؛
- ✓ محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها في اتخاذ القرارات المالية؛
- ✓ نقص الجوانب التطبيقية في الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع.

منهج الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب المشكلة التي يتضمنها موضوع البحث، وتبرير النتائج المتوصل إليها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم معه الطبيعة الدراسة بغية وضع إطار نظري للإشكالية.

الدراسات السابقة

1. أطروحة دكتوراة للباحث **سويسي عبد الوهاب** تحت عنوان: "**الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**"، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر لسنة 2004/2003.

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

وكان الهدف من هذه الدراسة تقديم المساعدة للمسيرين والمشرفين على المؤسسات في التفكير حول سبل قياس الفعالية التنظيمية وذلك من خلال عرض الإطار النظري واقتراح منهجية تسمح بقياس الفعالية التنظيمية، يتم فيها اختيار مؤشرات من قبل المسير نفسه.

وكانت النتيجة التي توصل إليها الباحث أن لوحة القيادة كأداة تسييرية تعتبر أكثر واقعية وملاءمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومنطلقاتها الفلسفية المختلفة، بالإضافة إلى أن التنظيم من زاوية التصميم لا يمكن اعتباره مجرد رسوم بيانية نطلق عليها الخرائط التنظيمية، بل نحاول من خلالها تجسيد الواقع التنظيمي للمؤسسة في أفضل صورة ممكنة.

2. مذكرة ماجستير للباحث **قريشي محمد الصغير** بعنوان **لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية** "حالة المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بورقلة"، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2004.

عالجت هذه الدراسة إشكالية مل بالإمكان تجسيد لوحة القيادة في مراقبة تسيير البنوك، بحيث تساعد على قياس أداء البنوك الجزائرية مع توفر الشروط اللازمة لتصل إلى مرحلة اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي.

حيث قام الباحث في دراسته إلى إسقاط الضوء على بعض النقاط في مراقبة تسيير البنوك وإنشاء نظام لوحة القيادة وفقا لطريقة GIMSI، حيث كان استنتاج الباحث لإلى أنها ليست بطريقة مثالية، وإنما تستجيب للمتطلبات الاقتصادية الحديثة المبنية على التكنولوجيا المتطورة لحركة الأموال والتجارة الإلكترونية إلى غير ذلك. وبالتالي فإن أي بنك لا يستطيع اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي ولا يمكنه أن يصمد أمام التحديات المختلفة.

الهيكل العام للدراسة

سعيا منا للوصول غلى الأهداف المرجوة من الدراسة تم هيكلتها في ثلاثة فصول (فصلان نظريان، وفصل تطبيقي) جاءت كالتالي:

الفصل الأول: لوحة القيادة أداة لمراقبة التسيير، وارتأينا أن نجزئه إلى مبحثين:

نتعرف في المبحث الأول ماهية مراقبة التسيير من خلال تعريف مراقبة التسيير وأهداف نظام مراقبة التسيير وأدواته.

ونتناول في المبحث الثاني لوحة القيادة كأداة فعالة في عملية مراقبة التسيير نتعرف على ماهية لوحة القيادة ثم اثراء محتواها بأنواع مؤشرات لوحة القيادة ومراحل تصميمها.

- **الفصل الثاني**: الوظيفة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية والذي يتم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول الإطار النظري للوظيفة المالية يتناول تعريف وأهمية الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية ودور وأهداف وأسس الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرارات المالية حيث نتطرق فيه إلى مفهوم لوحة القيادة المالية ودورها وماهية اتخاذ القرارات المالية.

- **الفصل الثالث**: يتمثل في دراسة ميدانية لموضوع البحث بتوزيع استبيان على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث سنتعرض فيه لمدى استخدام لوحة القيادة وذلك من خلال مبحثين:

المبحث الأول يتم فيه التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر من كل الجوانب، أما المبحث الثاني منه يتناول التحليل الإحصائي للنتائج لاختبار الفرضيات ونختم المذكرة بمناقشة النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول

لوحة القيادة أداة لمراقبة التسيير

مقدمة

بعد انفتاح السوق في الاقتصاد الجزائري ودخول المؤسسات الأجنبية واشتداد المنافسة بين المؤسسات مع رفع الدولة يدها على المؤسسات العمومية تدريجيا من خلال عمليات الخوصصة، أصبح لزاما على هذه المؤسسات انتهاج الأساليب الحديثة في إدارة أعمالها وإتباع الطرق العلمية في مراقبة تسييرها، بحيث تكمن أهمية مراقبة التسيير في ضمان الاستمرارية وفعالية المؤسسة عن طريق التحكم الجيد في عملية التسيير، وهذا التحكم يعتبر مؤشرا على صحة وسلامة كل المؤسسة نظرا للتأثير المباشر على مردوديتها. وتعتبر وظيفة المراقبة من أقدم الوظائف في المؤسسة والتي تأكد عليها الكثير من الدراسات، فالهدف الرئيسي من خلال إجراء عملية الرقابة هو التأكد من أن النتائج مطابقة للأهداف المسطرة، وأن المتابعة المستمرة للعمليات المنجزة تسمح بالتحكم في المخططات، كما أن عملية الرقابة تعتبر أسلوب ملائم لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حالة وجود اختلافات وانحرافات بين ما تم انجازه وما يجب أن ينجز.

ومن بين أدوات مراقبة التسيير نجد لوحة القيادة التي تحمل المعلومات الضرورية لتقييم أداء المؤسسة وإعطاء المسيرين المؤشرات التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة وتصحيح الانحرافات السلبية التي تعيق ذلك.

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

إن موضوع مراقبة التسيير بالرغم من أنه حديث النشأة إلا أنه لا يزال يحضى بالكثير من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون التسيير، لأن التسيير للمؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في الموارد بسبب ندرتها وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة، وتكمن تلك القدرة في كفاءة المسير في استخدام الأدوات اللازمة لقياس الفعالية والتأكد من سلامة العمل بالتجنيد الدائم والفعال للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح مع تقديم النصائح والإرشادات اللازمة والكافي لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الأهداف.

المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير

لمراقبة التسيير عدة مفاهيم ومن أبرزها نذكر:

عرف أنتوني Anthony ودايردن Dearden مراقبة التسيير على أنها: " الإجراءات التي يتأكد من خلالها المسيرون أن الموارد تم الحصول عليها ويتم استعمالها بفعالية (بالنسبة للأهداف) وفاعلية (بالنسبة للوسائل المستعملة) وذلك لتحقيق اهداف المؤسسة".[1]

ويعرفها C.Alazard على أنها: "رقابة تسييرية تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة، لتمكين المسؤولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما هو محقق، لذا يجب اعتباره نظاما معلوماتي لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداء لبلوغ الأهداف"[2].

ويعرف M. Gervais مراقبة التسيير على أنها: "سيرورة عمليات يتأكد من خلالها المديرون من أن الحصول على الموارد واستعمالها يتم بكفاءة وفعالية، إضافة إلى ملاءمة هذه الموارد لأهداف المؤسسة، وأن النشاطات الحالية تسير في اتجاه الإستراتيجية المحددة"[3].

1- معراج هواري، مصطفى الباهي، **مدخل على مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص06.

2- ناصر دادي عدون وآخرون, **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)**, دار المحمدية العامة, الجزائر، 2003، ص 10.

3 -M. Gervais, **Contrôle de Gestion**, 7ème édition, éd Economica, Paris, 2000, p20.

مراقبة التسيير هو عملية تعتني بتقويم إنجازات المؤسسة باستعمال معايير محددة سلفا وباتخاذ القرارات التصحيحية بناء على نتيجة التقويم وهو شديدة الارتباط بالتخطيط وتهيئ التغذية العكسية اللازمة لتعديل الخطط من غير تأخير على ضوء النتائج المحققة.[1]

فحسب التعريف الذي جاء به G.Pillot يتمثل نظام مراقبة التسيير في العملة المراد لها ضمان توحيد الهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة من اجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقا، ويشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية والتي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات، كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية وذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل وتكوين وظائف التسيير.[2]

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن مراقبة التسيير هي مجموعة الإجراءات والأدوات التي تسمح بإعطاء معلومات دورية للمسؤولين على مستوى أدائهم ومدى التحكم في التسيير من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة مع التأكد من الاستعمال العقلاني والرشيد للموارد المتاحة، واستخراج الفروقات لمعالجة الوضعيات غير الملائمة.

المطلب الثاني: أهداف نظام مراقبة التسيير

إن الهدف الرئيسي هو ضمان التسيير الحسن والأداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا إذا قام المسير بإنجاز المهام الموكلة إليه على أحسن وجه.

ومن بين الأهداف الفرعية التي تسعى مراقبة التسيير لتحقيقها:[3]

- ✓ العمل على تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة رقم الأعمال؛
- ✓ مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة واتخاذ القرارات التي تضمن استغلالها أفضل استغلال؛
- ✓ مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير والتقديرات لعناصر التكاليف المختلفة؛
- ✓ متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية؛
- ✓ تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها؛
- ✓ مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط والبعيد؛

1- محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير (أساسيات ووظائف، تقنيات)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 248.

2- هانري بوكان، ترجمة أحمد شقرون، **محاسبة التسيير**، دار الفاق، 2003، ص 35.

3- Michel Gervais, **contrôle de gestion**, édition Dund, paris, 1976, p 16.

✓ اتخاذ القرارات اللازمة فيما يتعلق بالاستثمارات الطويلة المدى التي تنوي المؤسسة الوصول إليها أو القيام بها.

كما يمكن إجمال الأهداف مراقبة التسيير في العناصر التالية:

➢ تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري، وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وذلك عن طريق الموازنات التقديرية؛

➢ تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة من أجل تحسين الفعالية لابد من ديناميكية أنظمة المعلومات؛

➢ الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها؛

➢ تحقيق الفعالية ويعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية ثم مقارنة ما خطط له وما تم تحقيقه.

تقوم مراقبة التسيير داخل المؤسسة بدور مهم والذي يبرز من خلال الوظائف التي يؤديها هذا النظام داخل المؤسسة والمتمثلة خاصة في التخطيط والرقابة ومن العلاقة التي تربطه مع مختلف الوظائف داخل المؤسسة سواء مع الإدارة العليا أو الوسطى أو التشغيلية.

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير

يتضح أن مراقبة التسيير ليست وظيفة منعزلة عن باقي وظائف المسيرين وإنما هي عمليات مستمرة تمارس على كافة المستويات والوظائف وكافة المراحل التي تمر بها المؤسسة، وحتى تكون مراقبة التسيير فعالة في التحكم في تسيير المؤسسة وتحسين أداءها يجب أن تعتمد على بعض الأدوات، فقد كانت مراقبة التسيير في أول نشأتها تعتمد بشكل كبير على المحاسبة ومع التطورات المشهودة على مستوى المؤسسة ظهرت أدوات لتعزيز وظيفتها منها:

الفرع الأول: المحاسبة العامة.

تلعب المحاسبة العامة دورا أساسيا في المؤسسة أيا كان نوعها صناعية تجارية أو خدماتية، كما تقوم إجراءاتها على مجموعة من المفاهيم التي تستخدم كإطار يتم الرجوع إليه والاسترشاد به.

أولا:– مفهوم المحاسبة العامة

عرفت المحاسبة العامة على أنها: " علم وفن تهتم بضبط العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة وفق قواعد ومبادئ دقيقة وتهدف إلى معرفة النتائج بالتسلسل التدريجي ونتيجة الدورة وما عليها من ديون وما لها من حقوق حسب المستندات والوثائق الرسمية كدليل إثبات السجلات المختلفة".[1]

أما الآخرون فيرون أن المحاسبة العامة هي: " تقنية وعلم يشمل مجموعة من المبادئ والأسس تستعمل لتحديد وضبط العمليات المالية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها، وتهدف المحاسبة إلى جمع وتقييم وتقييد واحتساب وتنظيم الحركات المعبرة بمصطلح نقدي ".[2]

كما عرفها البعض على أنها: " فن تسجيل وتبويب وتلخيص الفعاليات المالية النقدية أي التي يمكن تقييمها بالنقد.[3]

1- بوشاشي بوعلام، **المنير في المحاسبة العامة**، دار هومة للنشر، الجزائر، 1998، ص 07 .

2- إبراهيم الأعمش، **أسس المحاسبة العامة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 04.

3- خالص صافي صالح، **المبادئ الأساسية للمحاسبة العامة المخطط المحاسبي الوطني**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003, ص09.

ثانيا:– أهداف المحاسبة العامة

نوجزها فيما يلي:[1]

✓ تزويد المعلومات المالية عن الأصول (الموجودات) التي تملكها المؤسسة والالتزامات التي ترتبت عليها، أي بيان المركز المالي (الميزانية) للمؤسسة في تاريخ معين؛

✓ تزويد المعلومات التي تقيس نتيجة أعمال المؤسسة من ربح أو خسارة عن فترة مالية معينة، أي بيان التغيرات التي طرأت على صافي حقوق المؤسسة كنتيجة للنشاط الذي يهدف إلى الربح من بيع السلع أو تقديم الخدمات؛

✓ تزويد المعلومات المالية المتعلقة بالتدفقات النقدية للمؤسسة ومدى قدرتها على تسديد التزاماتها وحقوق الغير كما تزود المعلومات المالية التي تساعد في التحليل المالي وتقدير إمكانية حصول المؤسسة على الإيرادات في المستقبل؛

✓ الكشف بقدر الإمكان عن المعلومات المتعلقة ببنود القوائم المالية والتي يحتاجها ذوو العلاقة (الأطراف التي لها مصلحة في أمور المؤسسة)؛

✓ المساعدة في عملية الرقابة على عمليات المؤسسة بتزويد القائمين على إدارتها بالوضعية والإجراءات التي تمكنهم من تأدية جميع العمليات المالية بطريقة سليمة وإعداد التقارير والبيانات المالية المختلفة التي تستخدم كأساس لرفع الإنتاجية وتحديد المسؤولية.

ومن أهداف المحاسبة أيضا:[2]

➢ المساهمة في بناء جهاز المعلومات على المستوى الوطني عن طريق تقديم بعض المجاميع كالقيمة المضافة مما يسهل العمل على مستوى الاقتصاد الوطني ككل وإعداد محاسبة وطنية؛

➢ إعطاء صورة للغير (شركات، باحثين، مساهمين، مؤسسات مختلفة) تمكن من معرفة درجة القدرة الاقتصادية والمالية للمؤسسة.

ثالثا:– استعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير

مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل واتخاذ القرار والتي منها المحاسبة العامة فمراقبة التسيير تستعمل معلومات وأنباء كثيفة جدا، حيث أن جزء هام منها مأخوذة من المحاسبة العامة،

1- نعيم دهمش، **مبادئ المحاسبة**، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، 1999، ص 16.

2- عاشور كتوش، **المحاسبة العامة أصول ومبادئ وفن المخطط المحاسبي الوطني**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 15.

حيث تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية مثلا رقم الأعمال، حجم الإنتاج، حجم المشتريات والمخزونات، حيث أن مراقبة التسيير تعتمد عليها كثيرا لأنها مصدر للمعلومات وهي تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة الملية بصفة إجمالية وتحديد الميزانية العامة لأخر السنة.

الفرع الثاني: المحاسبة التحليلية

أثبتت المحاسبة التحليلية فعاليتها في معالجة المعلومات التكليفية وتحليلها، مع مرور الزمن لم تقف عند هذا الحد بل أصبحت تنبؤ بالتكاليف وتضع لها الموازنات التقديرية وتراقب انحرافها وتعالجها وتصحح هذه الانحرافات عند وقوعها.

أولا:- تعريف المحاسبة التحليلية

محاسبة التكاليف هي تجميع وتخصيص وتحليل لبيانات تكلفة الإنتاج أو النشاط لتوفير المعلومات اللازمة لإعداد التقارير الخارجية وللتخطيط الداخلي ولرقابة العمليات الجارية ولاتخاذ القرارات الخاصة.[1]

المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة (بالإضافة إلى مصادر أخرى) وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوئها مسيروا المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها، وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة وتعتبر المحاسبة التحليلية أداة ضرورية لتسيير المؤسسات.[2]

المحاسبة التحليلية ويطلق عليها البعض عبارة محاسبة التكاليف والبعض الآخر الاستغلال وتعني: " مجموعة من الإجراءات والتقنيات الموجهة لمسايرة تكاليف الأداء على امتداد فترة زمنية معينة لمراقبة شروط التشغيل الداخلي لإعادة النظر في سير النشاط على مستوى محدد، قصد تقويم المنتجات أو الخدمات المنبثقة عن النشاط من جهة ومراقبة شروط التشغيل الداخلي من جهة أخرى.[3]

محاسبة التكاليف هي: " تجميع وتخصيص وتحليل تكلفة الإنتاج أو النشاط لتوفير المعلومات اللازمة في إعداد التقارير الخارجية، وللتخطيط والرقابة للأعمال الجارية ولاتخاذ القرارات الخاصة ".[4]

1- محمد الفيومي محمد، **مقدمة في أصول محاسبة التكاليف**، الدار الجامعية، بيروت، 1990، ص13.

2- ناصر دادي عدون، **محاسبة تحليلية –تقنيات مراقبة التسيير**، الجزء الثاني، ط 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1994، ص 8

3- أحمد طرطار، **تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 27.

4- محمد الفيومي محمد، **أصول محاسبة التكاليف**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1988.ص 21

ثانيا:– أهداف المحاسبة التحليلية

المحاسبة التحليلية هي نظام لمعالجة المعلومات المحاسبية والاقتصادية، هدفها الأساسي هو السماح للمؤسسات الاقتصادية عن طريق تحليل عميق للتكاليف ب: [1]

- ✓ تحديد قيمة المخزون باستعمال الجرد الدائم، وبهذا تسهل أيضا عملية تحديد النتائج؛
- ✓ وضع سياسات التسعير لمنتجات المؤسسة؛
- ✓ مراقبة التكاليف بعد تحليلها وبالتالي مراقبة عمل المؤسسة ومسيريها؛
- ✓ دراسة المردودية التحليلية لمراقبة سياسات الإنتاج والتوزيع والاستثمار؛
- ✓ تسمح بتحديد نتيجة كل منتج على حدى؛
- ✓ تساهم في وضع الميزانيات التقديرية؛
- ✓ توضيح الاختيار الموازني في مجال الاستثمار وذلك بحساب تكلفة المنتج أو السلعة التي تريد الوصول إليها، ومن هنا يمكنها عمل مفاضلة بين المشاريع؛
- ✓ متابعة تطور التكاليف مع الزمن ومقارنتها مع التكاليف المعيارية لمعرفة الانحرافات؛
- ✓ توفير نظام ضبط ورقابة على تكاليف الإنتاج لإبقائها عند أقل مستوى ممكن والتأكد من الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.

ثالثا:– دور المحاسبة التحليلية في مراقبة التسيير

تلعب المحاسبة التحليلية دور مركزي في مسار تسيير المؤسسة، وذلك عن طريق مراقبة هذا المسار. وإذا كان تسيير أي منظمة اقتصادية يعني الاستعمال الأمثل لمواردها النادرة المتاحة بهدف بلوغ الأهداف المسطرة من طرف هذه المنظمة، فإن في المؤسسة وبالرغم من تعدد الأهداف التي تسعى لتحقيقها، إلا أن الأولوية تعطى دائما للمردودية. ومن أجل بلوغ هذه الأهداف، لا بد من اتخاذ قرارات، والسهر والتأكد من أن تنفيذ هذه القرارات يؤدي إلى تحقيق النتائج المنتظرة، مما يسمح بإعداد المتتالية الموالية: [2]

نتائج← تصرفات ← قرارات ←أهداف

أما في الميدان فإن النتائج غالبا ما تتجه نحو الانحراف مقارنة بالأهداف، وهذا بسبب اضطرار المؤسسة لمواجهة المحيط الذي تعيش فيه، والذي يشمل مجموعة من المتعاملين الاجتماعيين والاقتصاديين الذين بدورهم لهم أهداف يسعون

1- ناصر دادي عدون، **محاسبة تحليلية –تقنيات مراقبة التسيير**، مرجع سابق، ص ص 8-9.

2- رحمون هلال، **المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية – دراسة مقارنة**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005/2004، ص 120.

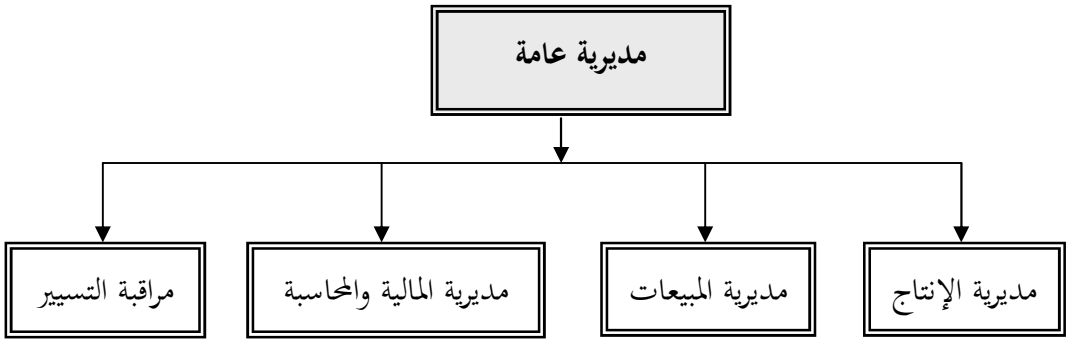
لتحقيقها (خاصة المؤسسات التنافسية). من هنا تظهر ضرورة وضع نظام مراقبة يسمح بدق ناقوس الخطر عندما تظهر فروقات هامة ما بين التقديرات والإنجازات، بهدف اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة. ومن هنا أيضا تتجلى أهمية المحاسبة التحليلية التي تسمح بإعطاء، في إطار هذا النظام، معلومات محاسبية ضرورية للمراقبة الموازنية.

فالمحاسبة التحليلية في إطار نظام مراقبة التسيير لها دورين أساسيين:

- ✓ الدور الأول: والذي يأتي في أعلى النظام، بتقييم التكاليف الموازنية والتي لها علاقة بالأداة الأولى لمراقبة التسيير؛
- ✓ الدور الثاني: والذي يأتي في أسفل النظام، بتقييم الإنجازات، حساب الفروقات، وإعطاء شروحات رقمية عن كل فرق بهدف اتخاذ القرارات.

ولكي يتمكن نظام مراقبة التسيير من لعب دوره بشكل فعال، بعيدا عن ضغوطات المسؤولين الذين يقع عليهم عمل المتابعة والمراقبة، لا بد من تنظيم هذا النظام بشكل يحفظ له استقلاليته خاصة فيما يتعلق بإظهار الحقائق والكشف عن النقائص، وأحسن طريقة للوصول إلى هذه الغاية هو ربط هذا الهيكل إلى المديرية العامة مباشرة كما يوضح ذلك الشكل الموالي:

الشكل رقم (I-01): هيكل مؤسسة تحتوي على نظام مراقبة التسيير



المصدر: رحمون هلال، **المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير**، مرجع سابق، ص 121.

الفرع الثالث: الموازنة التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية عنصر من العناصر الحديثة في النظام المحاسبي، بالرغم من أن فكرة استخدامها ليست حديثة فقد استخدمت منذ الزمن البعيد بهدف إيجاد التوازن بين الإنفاق الحكومي والموارد العامة ولكن بعد التطورات والمشاكل المعاصرة التي أدت إلى تغيير دور الدولة وواجباتها أصبحت الموازنات التقديرية كأداة من أدوات التوجيه المالي والاقتصادي والاجتماعي نظرا لإتباع حجم الوحدات الاقتصادية، وكبر حجم رؤوس الأموال المستثمرة فيها حيث أصبح من الضروري وضع أسلوب للعمل لتحقيق أفضل النتائج والأهداف المرجوة.

أولا:– تعريف الموازنات التقديرية

وللموازنة التقديرية عدة تعاريف نذكر منها:

حيث يعرفها (Horngren) بأنها: تعبير كلمي لخطة الأعمال تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة.

بينما يعرفها الدليل الفرنسي للمحاسبة بأنها تقدير قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد.[1]

كما تعرف بأنها وسيلة من وسائل التخطيط والرقابة والتنسيق بين مختلف نشاطات المنشأة، ويعتبرها البعض بمثابة برنامج زمني يتم بموجبه تحديد مختلف النشاطات المستقبلية وذلك بالاعتماد على مؤشرات معينة يتم استخلاصها من الأرقام والسنوات التي تم تحقيقها في السابق وتعتمد كأساس لبناء الأرقام المستقبلية.[2]

وتعرف أيضا على أنها: الرقابة والتخطيط يعدان وجهان لعملة واحدة وللقيام بهاتين الوظيفتين تعتمد المؤسسة على الموازنات التقديرية بالدرجة الأولى مقارنة بباقي أدوات مراقبة التسيير، حيث تعرف بأنها التعبير عن مختلف القرارات والأعمال المستقبلية بمعنى أنه لا يمكن مناقشة التخطيط والخطط بدون مناقشة الموازنات في المؤسسة.[3]

ومن خلال هذا التعريف الوجيز للموازنة يمكننا القول بأن الموازنة التقديرية هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محدودة أو بعبارة أخرى هي للتعبير عن أهداف وسياسات وخطط، نتائج، تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة.

تتكون الموازنة التقديرية الموحدة للمشروع من عدة موازنات فرعية لكل قسم، وتتكون هذه الأخيرة بدورها من عدة موازنات أصغر لكل فرع من هذه الأقسام، فالموازنة التقديرية هي بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة.

وقد يحدث العكس لذلك كان من الضروري متابعة التنفيذ لإجراء تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة الموضوعة، بل قد يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم.

1- فركوس محمد، **الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 4.

2- مؤيد الفضل، مؤين عبد الحسين، **تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي مع دراسة حالة)**، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، ص 147.

3- حمدي فؤاد على، **التنظيم والإدارة الحديثة**، دار النهضة العربية الحديثة للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص98.

ثانيا:– أهمية الموازنة التقديرية

تظهر أهمية الموازنة التقديرية في المرحلة الأولى من خلال أهدافها التي تتمتع بدراسة الدور الذي تقوم به الموازنة التقديرية في مجال التخطيط والرقابة، فمرحلة التخطيط تتبعها مرحلة التنسيق أي التنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية وتوجيه الإمكانيات المتاحة، وذلك من خلال مرحلة الموازنة (Budgétisation)، أما في المرحلة الثانية فأهمية الموازنة التقديرية تظهر من خلال دورها في إعداد وثائق التسيير المالي على الصعيد المستقبلي مثل : جدول حسابات النتائج التقديري الميزانية التقديرية (Bilan provisionne) وذلك على أساس أن الموازنة التقديرية هي من المخطط العام، وهي تنفيذ برنامج عملي، وبالتالي فهي تساعد المسؤولين الإداريين في عملية صنع القرار وذلك على جميع المستويات.[1]

ثالثا:– خصائص الموازنات التقديرية

تميز الموازنات التقديرية بجملة من الخصائص مستمدة من كونها تعبير كمي ومالي لبرنامج عمل محدد لفترة معينة.

ويمكن تلخيصها فيما يلي:[2]

1. **تعبير كمي**: فتحقيق البرامج قصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات، وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها، بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية؛
2. **تحدد في شكل برنامج عمل**: الموازنة التقديرية لا تعد فقط تقديرا للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لابد أن ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة وليس معرفة وتنبؤ المستقبل من أجل المعرفة فقط؛
3. **تحدد لفترة معينة**: الموازنة تحدد لفترة زمنية معينة، وقد تكون سنة واحدة أو أقل، وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها.

حيث تعد الموازنة ترجمة كمية برنامج العمل المحددة، والتي هي جزء تنفيذي للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل من المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات، ومنه اتخاذ التدابير الملائمة لتحسين التعبير.

1– محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، **المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات**، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 13.

2– خيرت ضيف، "**الميزانية التقديرية**"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ص 13.

وفي الأخير يمكن القول بأن الموازنة التقديرية تعتبر أداة للتخطيط والتنسيق والمراقبة كما أنها أهم أداة لتحفيز العمال داخل المؤسسة.

الفرع الرابع: التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها نتائج الأعمال على الإدارة المشرفة، إذ يبين مدى كفاءتها في أداء وظيفتها.

أولا:- تعريف التحليل المالي

حيث نجد هناك عدة تعاريف نذكر منها:

التحليل المالي هو: " فحص القوائم المالية والبيانات المنشورة لشركة معينة لفترة او فترات ماضية قصد تقديم المعلومات التي تفيدها. [1]

التحليل المالي هو عبارة عن دراسة الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وذلك للحصول على معلومات تستعمل في اتخاذ القرارات، وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر، كما أنه تشخيص حالة المؤسسة أي تحليل النشاط والمردودية والتوازن المالي وتمويل المؤسسة عن طريق تحليل المعطيات التاريخية الماضية، أي دراسة تفصيلية للبيانات المالية والقيام بتقديرات وتنبؤات تخص مستقبل المؤسسة وعلى أساسها يتم اقتراح إجراءات لتحسين هذه الوضعية.[2]

التحليل المالي عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار، وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل.[3]

1- خلدون إبراهيم شريفات، **إدارة وتحليل المالي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 93.

2- مفلح عقل، **مقدمة التحليل المالي**، دار المستقبل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 79.

3- وليد ناجي الحيالي، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي**، الطبعة الأولى، مؤسسة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 13.

ثانيا:– أهمية التحليل المالي

تنبع أهمية التحليل المالي من حقيقة أنه يساعد في تحقيق الأغراض التالية:[1]

- ✓ معرفة الوضع المالي السائد في المؤسسة؛
- ✓ تحديد قدرة المؤسسة على الاقتراض والوفاء بالديون؛
- ✓ الوصول إلى القيمة الاستثمارية للمنشأة، وجدوى الاستثمار في أسهمها؛
- ✓ الحكم على مدى صلاحية السياسات المالية والتشغيلية والتخطيط لها؛
- ✓ الاستفادة من اتخاذ القرارات لأغراض إحكام الرقابة الداخلية؛
- ✓ الحكم على مدى كفاءة إدارة المنشأة؛
- ✓ توضيح الاتجاه العام لفعاليات المنشأة.

كما توجد أداة أخرى متمثلة في **لوحة القيادة** سنتطرق إليها بالتفصيل في المبحث القادم.

1- زياد رمضان، **أساسيات التحليل المالي في المؤسسات التجارية والصناعية والخدماتية، تحليل ومناقشة الميزانيات**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، الأردن، 1997، ص ص، 07-08.

المبحث الثاني: لوحة القيادة كأداة فعالة في عملية مراقبة التسيير

منذ انتشار الإدارة الحديثة، ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات رقابية تسمح بمتابعة تقييم الأداء الوظيفي قصد التحكم فيها، وكشفت عن عجز هذه الأدوات الرقابية على تلبية بعض ضرورات التسيير الحديث، وهو ما دفع الباحثين إلى تطوير أداة تكميلية أكثر شمولا تسمى لوحة القيادة، تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة، ومكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات. تنبع أهمية استخدام لوحات القيادة أساسا من حدود استخدامات الأدوات التقليدية، المشار إليها آنفا كأدوات رقابية، فهذه الأدوات تتطلب وقتا أطول نسبيا لتوفير معلومات تسمح بمعالجة الأوضاع فلوحة القيادة من أهم أدوات التسيير المستعملة في المؤسسة لأغراض جد متعددة وهي تنتشر في كل الأقسام وتستعمل لقياس الأداء ولمراقبة التسيير وتساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على مستوى كل قسم وظيفي، وفي هذا المبحث تطرقنا فيه إلى مفهوم لوحات القيادة كأداة متابعة ومراقبة، وإبراز أهميتها في مجال دعم فعالية مراقبة التسيير على مستوى الإدارة المالية .

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة

ظهرت لوحة القيادة عام 1930 على خلفية متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمنا جير بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، وكان معمول بت من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري وقد اختلف تسمية هذه الأداة من **جدول التسيير** إلى **جدول المراقبة** إلى **لوحة القيادة**، إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد.

الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة

توجد عدة تعاريف للوحة القيادة نذكر منها:

1. **تعريف** (Norbert Guedj): "لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجيه المؤسسة".[1]

1 -Nguedj , **« le contrôle de gestion** » ED d'organisation, 1995, p285.

2. **تعريف** (Yves jean sanlou): "لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة للاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر".

3. **تعريف** (Aburland): "أنها إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي، والقيادة تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمؤسسة وجعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأنواع داخل المؤسسة متناسقة، حتى تساهم في تحقيق الأهداف"[1]

4. **وتعرف أيضا:** "أنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابع من طرف نفس الفريق أو نفس المسئول للمساعدة على اتخاذ القرارات، وعلى التنسيق، وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسئول حول النقاط الرئيسية، لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها".[2]

ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي للوحة القيادة:

"لوحة القيادة عبارة عن جداول يتم فيها عرض مجموعة من المؤشرات بشكل ملخص وبسيط، توفر المعلومات للمسئولين بصورة واضحة ومنظمة بهدف مراقبة نشاطات المؤسسة، وهي تعتبر وسيلة ربط واتصال بين مراقب التسيير والمسؤولين".

الفرع الثاني: الخصائص الأساسية للوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة كما هو موضح من خلال التعاريف المقدمة أعلاه بكونها:[3]

1. **أداة كمية:** بحيث تضم معلومات كمية، مقدمة في شكل مؤشرات مهمة جدا: فروقات نسب، جداول، منحنيات...الخ.

2. **أداة تلخيصية:** فهي لا تشمل سوى على المعلومات الضرورية لقيام كل مسئول عملي بتشخيص ريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.

1- عقون سعاد، **نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص20.

2- زهية بوديار، جباري شوقي، **لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة**، ملخص للمداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، أفريل 2009، ص04.

3- سعاد عقون، **نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر**، مرجع سابق، ص ص 142-143.

يعني هذا وجود عدد محدود من المعلومات (مابين 10 و25 مؤشر كأقصى حد)، فكثرتها وشمولها لكل النشاطات يشكل خطر عدم الاستعمال والرفض، تضييع الوقت، وعدم القدرة على اتخاذ الإجراء المناسب.

بهذا يجب أن تكون هذه المعلومات ملائمة وموافقة للعوامل الأساسية للنجاح المرتبطة بكل مسئول، التي تعتبر أساس وضع لوحة القيادة، مراقب التسيير ملزم إذا بوضع لوحات القيادة خاصة بكل مسئول نابعة من الاختيارات الإستراتيجية، وتسمح لهذا الأخير بالتصرف اتجاه النتائج الملاحظة.

3. **أداة سريعة للاتخاذ القرارات:** بالرغم من تمكينها من مراقبة الأداء والتعرف على طبيعة الجزاءات التي ستلحق بالمرؤوسين، وبالرغم من تمكينها أيضا من الحصول على صورة للمؤسسة في فترة معينة، إلا أن الدور الرئيسي للوحات القيادة يختلف عن ما ذكر سالفا، فمعطيات المحيط الحالي تجعلها وسيلة للقيادة ومساعدة على اتخاذ القرار.

تسمح لوحة القيادة برد فعل سريع لمواجهة الأحداث، بحيث يتمكن المسئول من خلالها من تحليل الوضعية وأسبابها ووضع الإجراءات التصحيحية اللازمة، الأمر الذي يستلزم سرعة الحصول على المعلومة كعامل أساسي أكثر من حجم المعلومات أو درجة دقتها.

يجب للأجل ذلك أن تتلاءم فترة إعداد لوحة القيادة أو تواترها مع نشاط المعني بالأمر، لتكون شهرية، ثلاثية، أسبوعية، أو يومية، يكون توارت الإعداد عموما ريع كلما اقتربنا من الميدان، وأقل سرعة كلما اتجهنا صعود في الهيكل التنظيمي.

الهدف من تحديد الفترة هو المتابعة والتحكم الجيد بالمهام، والتعرف على أثر الإجراءات التصحيحية المنفذة ومدى صلاحيتها.

4. **أداة الاستعمال المتداول:** نظرا للاستخدام المتكرر لها يشترط في لوحات القيادة سهولة الفهم والوضوح، بمعنى ضرورة تحقيقها للاتصال جيد بين المفوض والمفوض إليه، تعود هذه الميزة للعدد المحدود والانتقاء الجيد للمؤشرات وكذا اختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات.

5. **أداة لتجميع الخبرات والتعلم:** تمكن عملية إعداد وضع لوحات القيادة من الحصول على قاعدة معطيات، وتسمح من صياغة المعايير تحكم أداء الأعمال والمتميزة بكونها أكثر واقعية وملائمة لأنها ناتجة عن مشاهدات طويلة المدى نوع ما ونابعة من واقع الأعمال مباشرة.

6. **أداة شخصية:** تخضع عملية تصميم لوحات القيادة لمبدأ التداخل (PRINCIPE GIGOGNE) الذي يحكم مراكز المسئولية أيضا، أي أن لوحات القيادة مثلما مراكز المسؤولية، الميزانيات التقديرية توضع متداخلة فبما بينها من القاعدة على القمة، حيث تجمع عند كل مستوى تنظيمي وترسل للمستوى الأعلى.

يعني ذلك أن كل مسئول على رأس مراكز المسؤولية، لوحة قيادة خاصة به والتي تشمل معلومات خاصة بالنتائج التي يملك المسئول التأثير عليها(المؤشرات الأساسية فقط)، إلا أنها تضم أيضا بعض المعلومات المرتبطة بمحيط بيئة نشاط المعني بالأمر، والتي تعلمه عن التغيرات الخارجية ذات التأثير الأكيد على النتيجة.

فالعقل الإنساني له حدود في معالجة المعلومات وهذا ما أكد عليه (SIMON-H) في نظرية اتخاذ القرار (الراشدة المحدودة) فتتبع المؤشرات الأساسية يتطلب تركيز المسئول عنها، في حين أن كثرة المعلومات وتنوعها يحولان دون ذلك، ويعملان على تشتت الانتباه، التركيز، القدرة على الاستيعاب والتحليل.

7. **أداة للتسيير:** باعتبارها أساس لتقييم أداء المسئولين العمليين بالنظر إلى الأهداف المخطط لها، فهي بمثابة تقرير أو بيان نشاط بين المساعدين والمسئولين، للحكم على السلطات المفوضة وقدرات المساعدين في تحقيق أهدافهم، وأيضا التعرف عن مدى صلاحية الإجراءات التصحيحية الصادرة منهم.

الفرع الثالث: أنواع لوحة القيادة

يوجد عدة أنواع للوحة القيادة يمكن إيجازها كالتالي:[1]

أولا:- لوحة قيادة الاستغلال (الوظيفية)

تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الظرف الزمني الملائم وتتفرع إلى:

1. **لوحة قيادة مالية:** تمد بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخيل تكاليف (أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال...الخ.

1- سليم عماد الدين، **مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، محاولة لعرض سيرورة مراقبة التسيير في بلدية الجزائر الوسطى**، رسالة ماجستير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2006-2007، ص ص39-41.

2. **لوحة قيادة اجتماعية:** هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات بالمستخدمين المهنية منها الاجتماعية (عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل...الخ).

3. **لوحة قيادة تقنية:** هذه اللوحة تمس الجانب التقني (عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة...الخ).

4. **لوحة قيادة الخزينة:** تمدنا بجميع حقوق ومستخدمات المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات، الديون...الخ).

ثانيا:– لوحة قيادة التسيير

وهي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيلة تفاعل مختلف الأنواع السابقة، تحتوي على المؤشرات والمعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات والسياسات المسطرة وهدفها متابعة النتائج ومراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة توجه إلى المديرية العامة.

الفرع الرابع: أهمية لوحة القيادة

تلعب لوحة القيادة دورا هاما في المؤسسة يمكن إيضاحه فيما يلي:

1. **عند وضع خطة المؤسسة:**[1]

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

2. **خلال سير نشاط المؤسسة:**

- ✓ وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقييم الإجراءات التصحيحية؛
- ✓ تحديد نوعية المعطيات المستعملة وإرسالها إلى المستويات العليا؛
- ✓ تسهيل اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة؛
- ✓ التقديم السريع والدائم لنتائج المؤسسة؛
- ✓ السماح بإعطاء وضعية الخزينة ومتابعة تطور الهامش الإجمالي ومراقبة مستوى عتبة المر دودية؛

1– بوديار زهية، جباري شوقي، **لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة**، مرجع سابق، ص96.

✓ تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك؛

✓ تضمن عملية اتصال متجانسة بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة؛

✓ تسمح لوحة القيادة للمسئول في المؤسسة بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات ولاستجابة في الوقت الفعلي؛

✓ تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة(أين تشكل المؤشرات التعبير الرقمي لهذه الأهداف)؛

✓ بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة إلا انه يجب إن لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات وإما تكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة؛

✓ تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام وتسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية؛

✓ يجب إن تتلاءم لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة، إذا لابد أن يكون لكل مسئول لوحة القيادة واحدة هي محصلة لوحات القيادة المرؤوسين التابعين له، وهذا ما يعرف بمبدأ التداخل.1

المطلب الثاني: أنواع مؤشرات لوحة القيادة

تتكون لوحة القيادة من مجموعة محددة من المؤشرات(من 5 إلى 10 في الغالب) والتي تعمل على تزويد المسئولين بمعلومات مفيدة لقيادة نشاطاتهم ونحاول فيما يلي إعطاء مفاهيم الأساسية التي تخص هذه المؤشرات:

الفرع الأول: تعريف المؤشر

1. المؤشر هو معلومة رقمية مختارة، هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية متقاربة عن معدلات تنفيذ وانجاز المهام؛[2]

2. المؤشر والمتغيرة الأساسية، الدليل، معيار المراقبة...وما إلى ذلك من التسميات المختلفة التي تدل كلها على العنصر الأساسي للوحات القيادة، دور المؤشر هو قياس مدى تحقيق الهدف أو الأهداف والإشارة إلى مستوى النتيجة المحققة؛

3. على المستوى التطبيقي، يجب أن يكون تعريف المؤشر دقيقا جدا، فكل مؤشر ينبغي أن يتضمن توضيحا للمعلومات التالية:

✓ البيان (اسم المؤشر) مثلا: الزمن المتوسط لتركيب جهاز تلفاز (س)؛

✓ العلاقة المطبقة لحسابه؛

1- ناصر دادي عدون، وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص40.

2- سنوسي علي، **نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة الصحية**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 199-2000، ص127.

- ✓ كشف لمصادر المعلومات مثل: المصادر التي يمكن استغلالها للحصول على أزمنة تركيب أجهزة التلفاز؛
- ✓ الدورية مثلا: سيتم حساب هذا المؤشر كل شهر ويتم تجميعها في نهاية السنة؛
- ✓ المسئول: من يحاسبه؟ من يراقبه؟ ولمن هو موجه؟
- ✓ طريقة التقديم: رقم، منحنى، أشكال بيانية... ؛
- ✓ مرجعية أو هدف: ما هو المستوى الجيد للمؤشر؟

الفرع الثاني: أنواع المؤشرات

لاختيار المؤشر بطريقة سليمة وتحديد قيمته، فانه من المفيد الرجوع الى التصنيفات المختلفة التالية:[1]

أولا:– مؤشر النتيجة والمتابعة (Indicateur de résulta et Indicateur de suivi)

1. مؤشر النتيجة، يقوم بقياس النتيجة النهائية للأداء أو لحدث معين بعد الانجاز؛
2. مؤشر المتابعة، يقوم بقياس مستوى تطور الأداء والعمل خلال فترة الانجاز.

مثال: مؤسسة تنتج تجهيزات منزلية وتسعى إلى تحسين إرضاء زبائنها بإقامتها مصلحة للصيانة (خدمة ما بعد البيع) قادرة على تقديم خدمة الصيانة لزبائنها في فترة لا تتجاوز 48 ساعة.

- ✓ مؤشر المتابعة هنا مثلا: هو قياس نسبة المواعيد خلا 48 ساعة؛
- ✓ أما مؤشر النتيجة فهو قياس درجة رضا الزبائن (عدد المواعيد التي قدمت لها خدمة الصيانة حلا مدة لا تتجاوز 48 ساعة).

ثانيا:– مؤشر المراجعة ومؤشر القيادة (Indicateurde roporting pilotage)

1. يستعمل مؤشر المراجعة لإعلام المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج المحققة؛
2. أما مؤشر القيادة فهو يسمح بقيادة العمل أو الأداء أثناء القيام به مما يساعد على التحكم في النشاطات.

مثال: يمكن لسائق مكلف بقيادة سيارة من المدينة "س" إلى المدينة "ص" بأقصى سرعة وضمان واقتصاد ممكن أن يستعمل مؤشرات المراجعة التالية:

1- صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، دراسة حلة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية موزاية**، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص ص129-130.

- ✓ سرعته في لحظة معينة؛
- ✓ عدد دورات المحرك في الثانية؛
- ✓ السرعة المسموح بها في ذلك الجزء من الطريق...

ثالثا:– المؤشر المالي وغير المالي (Indicateur financier et nom financier)

1. المؤشر المالي هو الذي يستند على المعطيات المالية والمحاسبية فقط مثلا:
   - ✓ معدل مردودية الاستثمار؛
   - ✓ سعر التكلفة للمنتوج...
2. أما المؤشر غير المالي، فهو ذلك الذي يستند على معطيات فيزيائية عملية، مثل:
   - ✓ الحجم؛
   - ✓ الزمن؛
   - ✓ المخزون...

رابعا:– المؤشر المركب والمؤشر المستهدف (Indicateur synthétique et indicateur ciblé)

1. **المؤشر المركب:** هو ذلك المؤشر الذي يحدد بناءا على مجموعة متنوعة من المعلومات بهدف وصف وضعية ما بصورة عامة وإجمالية مثل: سعر التكلفة لمنتوج ما؛
2. **المؤشر المستهدف:** فهو ذلك الذي يقتصر فقط على مظهر محدد وخاص مثل: الزمن اللازم لتغيير أطر عجلات الشاحنة "أ".

وحتى يكون المؤشر مصدر ثقة لابد أن تتوفر فيه الشروط التالية: الملائمة والمصداقية وترتبط هذه الخاصية بضرورة تلبية المؤشر لاحتياجات المستفيدين منه بصورة جيدة أي تلبيته للمعلومات المطلوبة والتي هم في حاجة إليها.

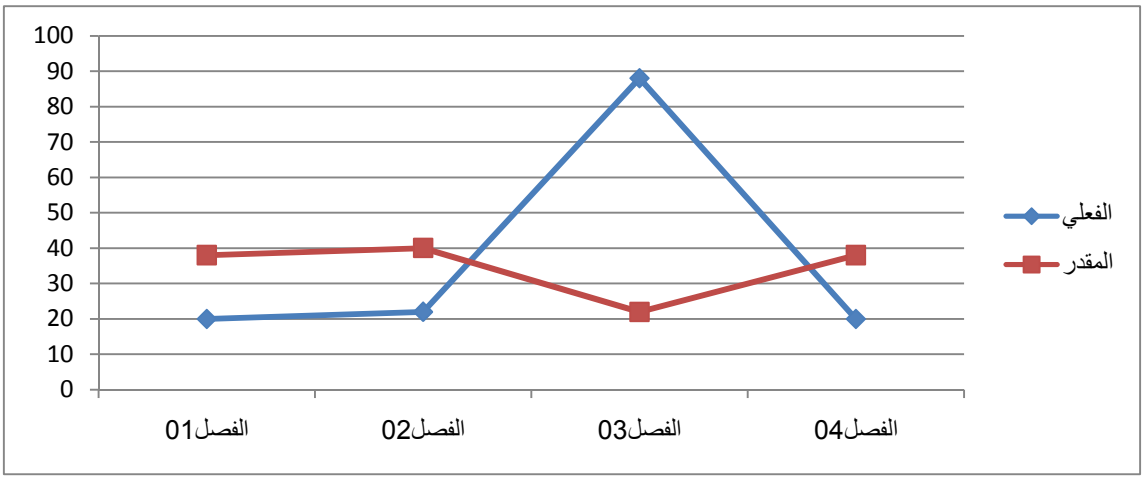
خامسا:– الوفاء والموضوعية (Fidélité et objectivité)

وهذا يعني إلزامية تغيير المؤشر وتناسبه مع مستوى التغيير الذي يطرأ على الظاهرة التي هي قيد التقدير أو القياس، وضرورة ثبات مدلول المؤشر في الزمان والمكان وهذا يعني أن المؤشر يقوم على أساس معطيات علمية وموضوعية ويتم إعداده من قبل مختصين وبالتالي لا يجب أن يخضع لتلاعب أو تشوهات من قبل مستعمليه.

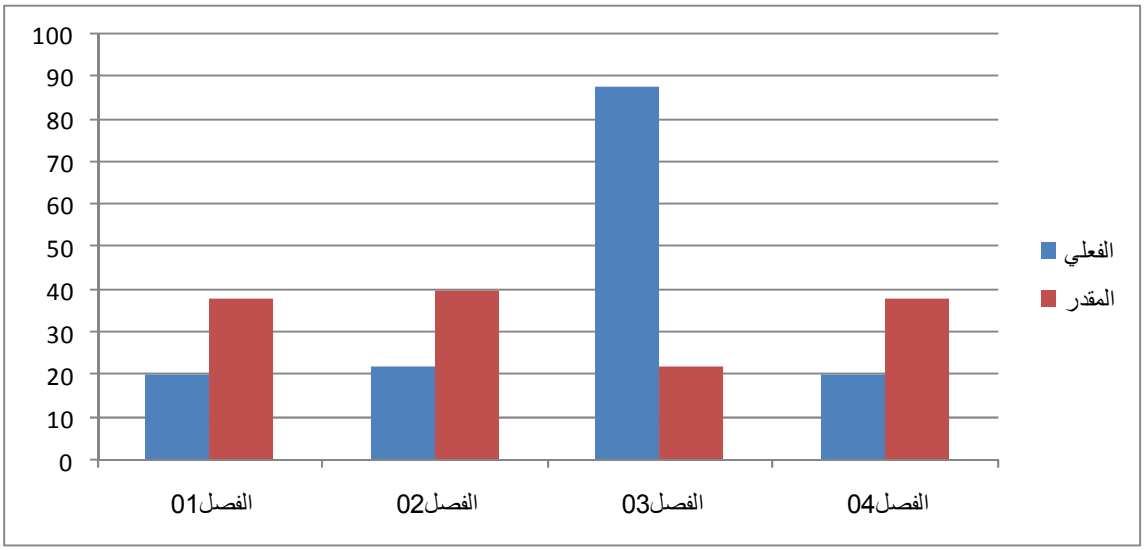
سادسا:– السرعة والسهولة[1]

وهذا يعني سرعة الحصول على المعلومات وسهولة الوصول إليها ليتم استعمالها في الوقت المناسب، وعادة يفضل استعمال الأشكال البيانية باعتبارها تسمح لمستعمليها باستخراج المعلومات بسرعة وسهولة لكونها أكثر تعبيرا كما هو موضح في الأشكال التالية:

الشكل رقم (I-02): أشكال بيانية لتقديم لوحة القيادة.



الشكل رقم (I-03): أشكال بيانية لتقديم لوحة القيادة.



المصدر: صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار**، مرجع سابق، ص131.

1- صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار**، مرجع سابق، ص131.

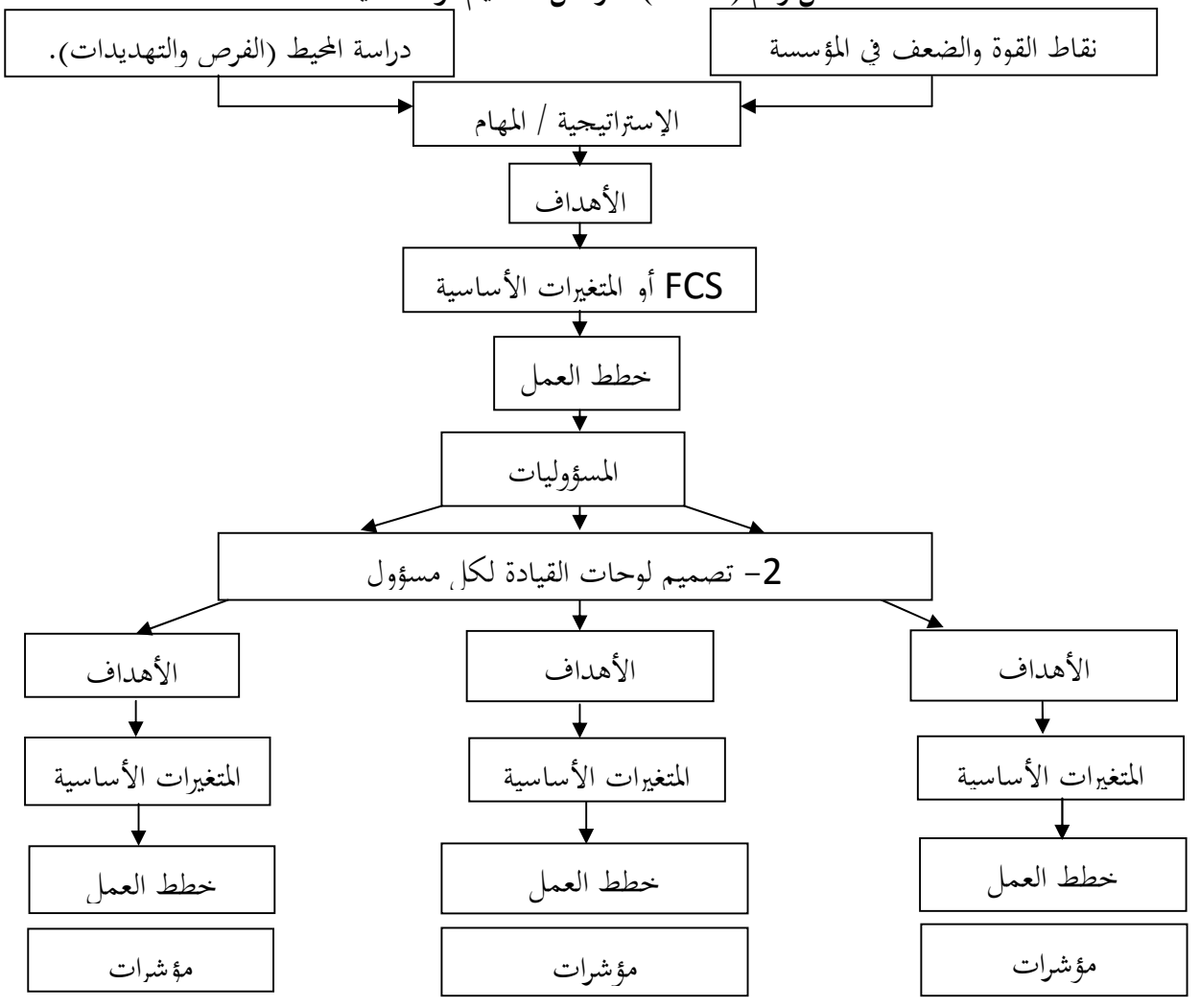
المطلب الثالث: مراحل تصميم لوحات القيادة[1]

تخضع عملية وضع وتصميم لوحة القيادة إلى نفس المراحل التي تطرقنا إليها عند عرضنا لكيفية تصميم نظام مراقبة التسيير وهذا باعتبارها احد الأدوات الأساسية المكونة له.

وتم عملية التصميم هذه مرحلتين (أنظر الشكل أدناه)، تتمل المرحلة الأولى في الدراسة التمهيدية والتي تعتبر ضرورية لأنها تهدف إلى التعرف على إستراتيجية المؤسسة وتحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المتغيرات الأساسية للنجاح التي تحقق هذه الإستراتيجية.

أما المرحلة الثانية فتتمثل في عملية تصميم لوحات القيادة بالمعنى الضيق، وهي ترتبط باختيار المؤشرات التي تسمح بمتابعة الخطط عمل المسئولين لتحقيق الأهداف الخاصة بكل واحد منها.

الشكل رقم (I-04): مراحل تصميم لوحة القيادة



1- سعاد عقون، **نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص149.

المصدر: سعاد عقون، **نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص149.

وسنحاول التعمق أكثر في المرحلة الثانية (مرحلة تصميم لوحة القيادة) باعتبارنا قد تطرقنا سابقا الى المرحلة الأولى (المرحلة التمهيدية) عند عرضنا لكيفية تصميم نظام مراقبة التسيير.

تضم مرحلة تصميم لوحة القيادة أربع خطوات وهي:[1]

- ✓ تحديد المخطط التنظيمي للتسيير والمتغيرات الأساسية؛
- ✓ اختيار المؤشرات المناسبة؛
- ✓ البحث عن مصدر المعلومات؛
- ✓ تصميم لوحة القيادة.

الفرع الأول: تحديد لمخطط التنظيمي التسييري والمتغيرات الأساسية

أولا:– المخطط التنظيمي التسييري (lORGANIGRAME DE GESTION)

هو التمثيل الرسمي للمسؤوليات الممارسة حقيقة والاتصالات الموجودة بين مختلف المستويات التنظيمية وأنشطة المؤسسة وهو بهذا إعادة تشكيل للمخطط التنظيمي للمؤسسة بطريقة تبين المسؤوليات الممارسة فعليا في الواقع.

هدف هذه المرحلة إذا هو تحديد حصة المسؤوليات الحقيقية التي يملكها ويتصرف من خلالها كل مسئول، التعرف على وسائل العمل التي بحوزته والعلاقات الموجودة بينهم.

يجب أن تتكيف لوحات القيادة مع الهيكلة الموجودة ولي العكس، فإذا آدت عملية وضعها إلى إعادة النظر في التنظيم الموجود فسيتم التصدي لها وحتى رفضها.

فتنظيم المؤسسة يتغير ويتحدد وفق مراحل حياتها، حسب محيطها والمشاكل التي تصادفها، وحب الشخصيات التي تكونها، فرض أي تغيير في وقت لم يستدعي ذلك يؤدي على اضطرابات بها كان ممكن الاستغناء عليها والتي قد تدوم لفترة طويلة.

1– سعاد عقون، **نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية** ، مرجع سابق، ص ص150–153.

لهذا السبب يجب أولا التكيف تم في وقت لاحق- ومع تطور النظام- القيام بالتعديلات لأنه حيينها سيتم التعرف عدد من النقائص والأخطاء في التنظيم وتؤدي بذلك إلى إعادة النظر فيها بصفة آلية.

يتمكن مراقب التسيير من تحديد المسؤوليات وكما رأينا سابقا من خلال مقابلات وحوارات يجريها مع مدير المؤسسة ومختلف المسئولين بها للتعرف على طبيعة النتائج المنتظرة منهم وخطط العمل، لتحقيقها دراسة الوثائق المستعملة والمنتجة من قبل كل مسئول وأيضا التعرف على مختلف العلاقات الوظيفية التنظيمية.

ينتج عن هذا التحليل جدول يضم لكل مركز مسؤولية، مهامه وأهدافه لرئيسية، وبالتالي النقاط الأساسية الواجب مراقبته لها ومتابعتها، والتي ستكون محتوى لوحة القيادة الخاصة به .

الفرع الثاني: اختيار المؤشرات المناسبة

بعد التعرف على المتغيرات الأساسية لمختلف المسئولين، يجب الآن وضع لكل متغيرة أساسية مجموعة من المؤشرات، التي تسمح بقياس مستوى أداء المهام، والتعرف بأقصى سرعة ممكنة على التغيرات والانحرافات، بصفة تمكن من الاستفادة من الايجابية وتصحيح السلبية.

من الضروري احترام بعض الأسس لتسهيل عملية اختيرا المؤشرات الملائمة والمترجمة الأهداف كل مسئولية بمصداقية:

1. العمل على إشراك المسئولين المعنيين في اختار المؤشرات، فعملية التفويض تمثل عقد بين الموكل والموكل إليه، ويكون لاتفاق حول هذه المؤشرات أساس لنجاحها.

لهذا السبب يقوم مراقب التسيير بالتفكير في المؤشرات التي تظهر أكر ملائمة لقياس المتغيرات الأساسية، يقترح على المسئولين بعدها مشروع يتضمن قائمة من المؤشرات التي وقع اختياره عليها، تتم بعدها مناقشة هذا المشروع معهم، تسمح ملاحظاتهم بالخروج بالمؤشرات الموافقة لكل حالة؛

2. إدماج بعض المعلومات غير المرتبطة مباشرة بنشاط المسئولين، لكن حدوث أي تغير بها يؤثر على نشاطاتهم وتجعلهم يتخذون إجراءات معينة بشأنها، فمن الضروري مثلا إدراج حجم المخزون والطاقة الإنتاجية في لوحة القيادة المسئول التجاري، كما هو الشأن بالنسبة لتطور المبيعات ومعطيات حول سوق المواد الأولية بالنسبة لمسئول الإنتاج؛
3. التأكد من أن المؤشرات المختارة تستوفي بعض الشروط وهذا رأيناه سابقا؛

4. من الواجب اختيار هذه المؤشرات قبل الاحتفاظ بها نهائيا، للتأكد من وجود مصادرا لمعلومات الخاصة بها، ومن أن تلك المؤشرات تلبي فعلا الاحتياجات الموضوعة لأجلها.

يتم بعد هذه المرحلة اتخاذ القرار النهائي بخصوص قائمة المؤشرات التي سيتم إدراجها في لوحات القيادة.

الفرع الثالث: البحث عن مصادر المعلومات

إن اختيار المؤشرات ليس مرتبط فقط بالمهام والأهداف التي نأمل قياس درجة تحقيقها، ولكن أيضا بإمكانية جمع المعلومات التي تسمح بحسابها والحصول عليه في الوقت المناسب، فسيقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بدراسة نقدية لنظام المعلومات الموجودة في المؤسسة.

تشمل هذه الدراسة المراحل التالية:

1. سيتم العمل انطلاقا من قائمة المؤشرات الناتجة عن المرحلة السابقة، على معرفة عن ما إذا كانت المعلومات متاحة أم لا، المدة اللازمة للحصول عليها وكذا درجة صلاحيتها (جيدة، حنة، رديئة، سيئة)؛
2. كمرحلة ثانية يقوم مراقب التسيير بمساعدة المسئولين العملين بالبحث عن كيفية الحصول على المعلومات المتأخرة أو غير الموجودة، يتم البحث عن المعلومات المتاحة في المؤسسة (الإحصائيات ملفات الجرد والمتابعة...) وتلك الموجودة خارجها (استقصاءات...).

في حالة عدم وجود بعض المعلومات، فسيتم الاعتماد على إجراءات تسمح بالحصول عليها مستقبلا بوضع مثلا وثيقة لمتابعة حركات المخزون، وثيقة الورشة لتدوين ساعات الإنتاج، وثيقة للمثلين التجاريين للوقوف على عدد الشكاوي، الطلبيات ...الخ.

قد يحدث أن تصل المعلومة متأخرة وبالتالي لن تكون صالحة للوحات القيادة، في هذه الحالة يتم تقدير قيمتها بمدة قصيرة، وهذا باستعمال القيمة الحقيقية لها عند تاريخ الحاجة إليها واستكمال تقدير قيمتها من اجل استخدامها؛

3. كنتيجة لهذه المرحلة يتم التعرف على قائمة المعلومات المتوفرة، أجال الحصول عليها وتلك الواجب إعدادها، واستبعاد التي لا تحقق شرط الحصول عليها في الآجال المحددة أو تكون غير صالحة للاستخدام.

بما أن المسئولين العمليون ومساعديهم الذين سيستخدمون لوحات القيادة المصممة من قبل مراقب التسيير، ولكونهم مسئولون عن تعديل قيم المؤشرات كلما وجب ذلك، فهذا يتطلب إلمامهم بكيفية القيام بذلك بطريقة سهلة وواضحة؛

الوسيلة التي تسمح بذلك دفتر الشروط يحدد:

4. **كيفية إعداد تلك المؤشرات من خلال المعلومات الأولية:** في هذا الجزء من دفتر الشروط، يتم ترتيب المؤشرات حسب الترتيب الذي تشغله في لوحة القيادة رقم الصفحة ورقم لسطر، ويتم إرفاق كل معلومة مدرجة برقم مرجعي للتعرف على مصدرها من خلال الجزء الثاني لدفتر الشروط.

يشمل إذا الجزء الثني على المعلومات الأولية، المجمعة حسب مصادر الحصول عليها لتسهيل عملية جمعها، وهي مصنفة حسب رقم تسلسلي، بحيث يتم التركيز لكل مصدر على العون المكلف بإيصال المعلومة، التاريخ التي تكون فيه هذه المعلومة، وشكلها باعتبارها أما قاعدية أو وسيطية.

الفرع الرابع: تصميم لوحة القيادة وتحديد قواعد استغلالها

يعتبر الشكل الذي تقدم فيه لوحة القيادة عامل مهم لنجاح هذه اللوحات واستغلالها، بحيث يجب أن تظهر المعلومات الأساسية بوضوح للمستعملين لها، أن تسمح بالاستغلال السريع لها واتصال جيد بينهم ومسئوليهم لتحقيق أداء جيد.

فالبرغم من تحبيذ مراقب التسيير لأحد الأشكال: جداول، أشكال بيانية...الخ، والتي لكل منها مزايا وعيوب، فالقرار النهائي بخصوص الشكل المرغوب فيه يعود للمستغل لها، لأنه أولا وأخيرا المعني بها.

لتحقيق أفضل استخدام للوحات القيادة من الأفضل إتباع التعليمات التالية:

1. استخدام نفس شكل للوحات القيادة المستخدمة في مختلف المستويات التنظيمية، فتطابق التمثيل يسهل الحوار؛
2. أن تشمل لوحة القيادة مسئول معين صفحة رئيسية أو عدد صفحات، تحمل المعلومات الأكثر أهمية المرتبطة بنشاطه، على أن تستعاد هذه الصفحة بنفس الشكل في لوحة قيادة المستوى الأعلى.

إضافة إلى المؤشرات التي يقيم على أساسها المساعد، يمكن إدراج أسباب الفروقات وأيضا ترك مجال للحوار في أسفل الصفحة الذي قد يضم الإجراءات التصحيحية المتخذة، تقديم بعض الاقتراحات...الخ.

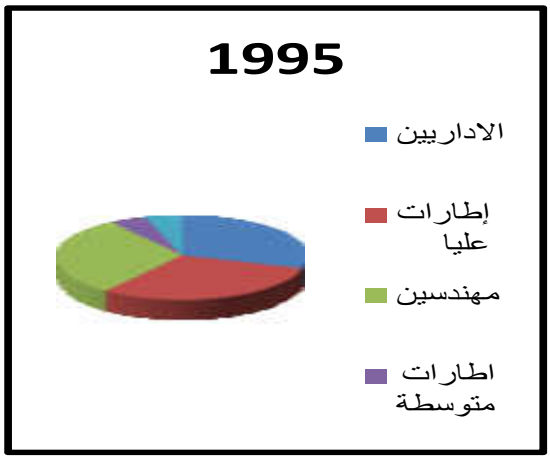
كما تشمل هذه المرحلة على شروط استغلال هذه اللوحات بتحديد دورية تعديل اللوحات أجال التعديل، والمسئول عن هذه العملية.

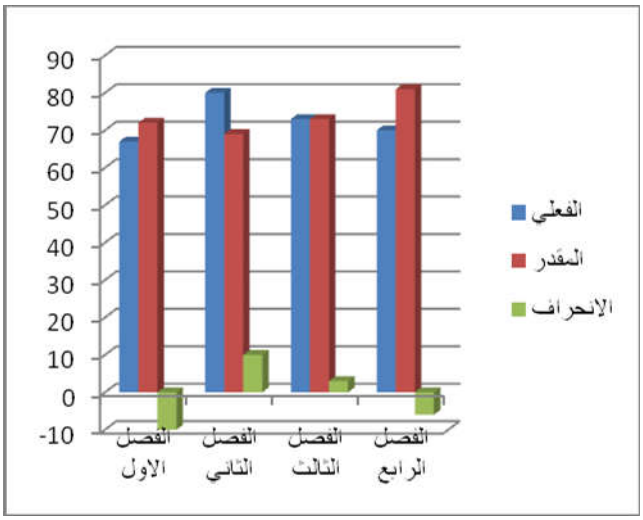
يتم اختبار هذه اللوحات إما عن طريق استعمالها لفترة محددة على سبيل التجربة وينتج منها لوحات القيادة قابلة للتطبيق العملي.

الجدول رقم (I-01): جدول توضيحي لتكاليف المؤسسة

عناصر التكاليف	التكاليف		الانحراف
	معيارية	فعلية	
مواد مباشرة	2000	1800	200
أجور مباشرة	4000	3500	500
تكاليف صناعية غير مباشرة	3000	2900	100
المجموع	**9000**	**8200**	**800**

الشكل رقم (I-05): بعض أشكال تقديم لوحات القيادة.





المصدر: سعاد عقون، **نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية** ، مرجع سابق الذكر، ص154.

خلاصة الفصل:

إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال هو الاستعمال الجيد للأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في ير المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة، إذا تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية على عكس الأنظمة الرقابية الأخرى.

وتستعمل لوحة القيادة في المؤسسة لتكملة الأنظمة المحاسبية التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات أنية وتشغيلية بشكل مبسط وملخص يسمح للمسئول بمتابعة انجازاته، كما تسمح بخلق تواصل رأسي وأفقي بين مختلف مراكز المسئولية.

ولقد تطرقنا في هذا الفصل لمفهوم مراقبة التسيير وأدواتها وركزنا على لوحة القيادة بداية من مفهومها ودورها في المؤسسة إلى تطور نماذجها في الفكر التسييري، ولعل أهم الاختلافات في هذه النماذج هو محتواها وكيفية تصميمها.

الفصل الثاني

الوظيفة المالية ولوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية

مقدمة

إن عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، وقد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة أو قد تكون غامضة أو غير موجودة في الأساس لكن حذر المؤسسة الاقتصادية واستطلاعها للبيئة المحيطة بها تجعلها تتنبأ بوقوع حدوثها، لذلك تقوم الإدارة بتجميع المعلومات والبيانات وتحليل ما يحيط بها للوصول إلى القرار المناسب.

كما أن عملية اتخاذ القرارات المستمرة في جميع الوظائف الأساسية للإدارة، ففي الوظيفة المالية نجد أن المدير المالي هو المسؤول عن اتخاذ القرارات المالية وسنقوم من خلال هذا الفصل إعطاء صورة توضيحية للوظيفة المالية وكذا دور لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات.

المبحث الأول: الإطار النظري للوظيفة المالية

تعد الوظيفة المالية من أهم الوظائف داخل المؤسسة وكغيرها من المفاهيم فقد عرف مفهوم الوظيفة المالية تطورا ملحوظا، حيث كان دورها يقتصر في الحصول على الأموال التي تحتاجها المؤسسة للقيام بنشاطها، أما حديثا فقد أصبح مفهوم الوظيفة المالية يعني بالإضافة إلى الوظيفة التقليدية اتخاذ القرارات الخاصة بمصادر التحويل.

المطلب الأول: تعريف وأهمية الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: مفهوم الوظيفة المالية

التعريف الأول: هي وظيفة مختصة باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار، وفي مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية.[1]

التعريف الثاني: هي عبارة عن الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد الرامية لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها، ومواجهة ما يترتب عنها من التزامات في الوقت المحدد لها.[2]

التعريف الثالث: مجموعة من المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها، كما تتخذ عدة جوانب إدارية وترتبط بمختلف الوظائف الأخرى وتستعمل أدوات تقنية وكمية وأخرى نوعية.[3]

التعريف الرابع: هي تلك الوظيفة التي تتعلق بكافة التصرفات الخاصة بالحصول على الأموال وحسن استخدامها في المؤسسة أي إدارة الأموال.[4]

التعريف الخامس: هي تلك الوظيفة التي تمثل الإطار الفكي لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة، وإيضاح كيفية اتخاذ تلك القرارات.[5]

التعريف السادس: هي وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية.[6]

1- عبد الستار مصطفى الصباح، سعود العامري، **الإدارة المالية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2006، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 14.

2- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2006، ص 33.

3- ناصر داي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 285.

4- السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، السعودية، 2000، ص 31.

5- عبد الغفار حنفي وآخرون، **أساسيات التمويل والإدارة المالية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص 02.

6- منير إبراهيم هندي، **الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)**، المكتب العربي الحديث، مصر، الطبعة الثانية، 1991، ص 08.

من خلال التعاريف نلاحظ أنه حتى يتم أداء الوظيفة المالية يجب على القائمين عليها الأخذ بعين الاعتبار أن أي قرار أو إجراء مالي يجب أن يساهم في تحقيق الهدف الرئيسي الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

الفرع الثاني: أهمية الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية

إن للمنشاة اليوم ضمان بقائها في ضل القيود المفروضة عليها من المحيط، فعليها إذا أن تضمن نوعا من التوازن المالي الذي يسمح لها بمواصلة نشاطها، لذلك فإن الجانب المالي ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسة، ومنه يمكن تلخيص أهمية الوظيفة المالية في النقاط التالية:[1]

1. البحث عن المصادر الأموال الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات التي تريدها من خلال برامجها وخططها الاستثمارية؛

2. لها القرار في اختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها؛

3. السهر على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون مختلف استحقاقها والذي يحقق لها أحسن مردود وبتكاليف أقل؛

4. متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية بعد التوزيع الأحسن للمسؤوليات، والمتابعة تعني الرقابة الأحسن والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية؛

5. البحث عن الأموال بالكمية المناسبة وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت المناسب، والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة.

1- ناصر داي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، مرجع سابق، ص ص 285-286.

المطلب الثاني: دور وأهداف الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: دور الوظيفة المالية

يتوقف أهمية وحجم الوظيفة المالية إلى حد كبير على حجم المشروع، فالمشروعات الصغيرة تمارس هذه الوظيفة بصفة عامة من خلال الإدارة المحاسبية، بينما تزداد أهمية الوظيفة المالية مع نمو المشروع واتساعه، ولذلك تبرز الإدارة المالية كوحدة مستقلة ذات علاقة مباشرة برئيس مجلس الإدارة من خلال رئيس القطاع المالي.

تختص الوظيفة المالية في بداية نشأتها بمنح الائتمان ومتابعته وقد يتطلب ذلك تحليل ومتابعة المراكز المالية للعملاء الذين يتعاملون مع الشركة لتحصيل مستحقاتها.

ومع ازدياد حجم المشروع يزداد نشاط الوظيفة المالية ليشمل تقييم ومتابعة المركز المالي للحصول على الائتمان قصير الأجل، ثم اتخاذ القرارات المتعقلة الصول الثابتة سواء من حيث نوعيتها أو مصادر تمويلها، ثم تلك القرارات الخاصة بالتصرف في الأرباح وفقا لسياسات الشركة وظروفها المالية.

ويتضح مما سبق أن الوظيفة المالية ضرورية وبصفة خاصة في ظل الحكم الكبير على المشروعات، فقد تستند هذه الوظيفة لإلى الإدارة المحاسبية كما في المشروعات الصغيرة، أو تستند إلى إدارة مستقلة وهي الإدارة المالية كما في المشروعات الكبيرة، ويعني هذا ضرورة وجود هذه الوظيفة وبأي شكل من التبعية بحيث يمكن استخدام الأساليب الفنية في تحليل المركز المالي، وتقييمه وممارسة الأنشطة والمهام بحيث يمكن في النهاية من تعظيم العائد.[1]

ويمكن تلخيص دور الوظيفة المالية في النقاط التالية:

1. تقييم المشاريع الاستثمارية خاصة تلك المتعلقة بزيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة؛
2. تخطيط الهيكل المالي للمؤسسة من خلال تحديد المزيج الملائم لمصادر التمويل التي تؤدي إلى خفض تكلفة التمويل وكذا وضع سياسة توزيع الأرباح؛
3. تحديد نوعية وحجم كل من الأصول الثابتة والأصول المتداولة والتي يتطلب الأمر ضرورة إحلالها وتعديلها أو الاستثمار فيها؛
4. تعتمد المؤسسة على التحليل المالي لبياناتها التي يقدم اقتراحات وحلول تسمح لها بمعرفة مركزها المالي والوقوف على نقاط القوة والضعف في السياسات المالية المعتمدة، وبالتالي تحسين الوضع المالي الصعب إلى وضع مريح؛

1- عبد الغفار حنفي، **أساسيات الإدارة المالية (دراسات الجدوى، تحليل المالي، هيكل رأس المال، سياسات توزيع الأرباح)**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 222.

5. تحسين التسيير المالي للمؤسسة بالاعتماد على جملة من الوثائق والتي نذكر منها:

- ✓ مخطط التمويل التنبؤي؛
- ✓ الموازنة التقديرية، ... إلخ.

ومن أجل أداء جيد من المهام سابقة الذكر يتوجب على القائمين على هذه الوظيفة الربط أو التوفيق بين الدور وأهداف الوظيفة المالية لتحقيقها.

الفرع الثاني: أهداف الوظيفة المالية

تسعى الوظيفة المالية إلى تحقيق أهداف نابعة من الأهداف الإستراتيجية للإدارة العليا للمؤسسة، وقد تكون هذه الأهداف تقليدية نشأت بنشوء المؤسسة، أو أهداف تتبع عادة من النوازع الذاتية لمؤسسي المؤسسة والهادفة لتحقيق منافع شخصية.

كما أنها تكون متطورة متماشية مع التطورات الحاصلة في المؤسسة لتتماشى مع السياسات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية ويمكن إبراز هذه الأهداف فيما يلي:[1]

1. **دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة**:طبقا لخطتها الإستراتيجية والعملية وذلك لتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط، والوقت المناسب للحصول عليها مع مراعاة مختلف الأنشطة التي سوف تتفق عليها وزمن تنفيذها.

2. **دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة**: بحيث تعمل على المقارنة بين مختلف الاختيارات الممكنة، واقتراح أحسنها مردودية أي أقلها تكلفة للمؤسسة، وهنا تراعي فيه مختلف طرق التمويل والعوامل المؤثرة فيها من خلال ما توفره السوق النقدية والسوق المالية، وما تحققه من مردودية في ظروفها الحالية والمستقبلية ووضعيتها المالية.

3. **اختيار أحسن طرق التمويل**:حيث تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر وتحقق أحسن مردودية مالية.

4. **هدف تعظيم الربح**:إن هدف مالية المؤسسة هو تعظيم الربح، ولكن الإشكالية هنا هي في تحديد نوعية الربح المراد تعظيمه، الربح الكلي أو الربح في السهم.

1- ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، بدون سنة نشر، ص 264.

يعتقد الكثيرون أن تعظيم الربح الكلي بنفس درجة الأهمية مع تعظيم الربح في السهم، ذلك أن المؤسسة بإمكانها زيادة إجمالي الأرباح من خلال إصدار أسهم جديدة إلا أن هذا الاعتقاد لا يخلوا من النقائص أنه هدف قصير الأجل، فالمؤسسة بإمكانها أن تزيد من أرباحها الآنية وذلك مثلا بتخفيض مصاريف البحث والتطوير، ولكن هذه الزيادة تبقى ظاهرة مؤقتة فانخفاض مصاريف البحث والتطوير سيؤثر على النوعية فتصبح السلع غير مطلوبة وبالنتيجة ينخفض سعر السهم، وهكذا نرى أن مبدأ تعظيم الربح لم يأتي وفقا لاعتبار هذا النوع من المخاطر لأنه:[1]

- ✓ يتجاهل القيمة الزمنية للنقود؛
- ✓ هذا المبدأ لا يولي أهمية بسياسة توزيع الأرباح على المساهمين، حيث تستعمل التمويل الذاتي لزيادة ربحية الأسهم من خلال شراء سندات الخزينة، وهو ما لا يرضى المساهمين وهم من استثمروا أموالهم كي تعود عليهم بنواتج مالية وليس العكس.

5. هدف تعظيم الثروة: ويقصد به تحقيق أكبر عائد من الاستثمارات، حيث يحصل المساهم على عائد شكل أرباح موزعة أو زيادة في سعر السهم في السوق.

ولهذا الهدف خصائص عديدة تجعل منه أسمى من هدف تعظيم الربح،بحيث يأخذ بعين الاعتبار اهتمام ملاك الأسهم بالتوزيعات النقدية التي يحصلون عليها بغض النظر على حجمها، وعليه فالمعرفة بسياسة التوزيع تؤثر على قيمة السهم السوقية، فكلما زادت هذه الأخيرة تؤدي إلى زيادة ثروة المساهم.

كما أن هدف تعظيم الثروة يعمل على زيادة القيمة الحالية لاستثمارات المساهمين من خلال الاستثمار في المشاريع التي تزيد من القيمة السوقية للأسهم، أي أن هدف طويل الأجل يأخذ في الحساب العائد المنتظر من هذا المشروع وكذلك الخطر المترتب عنه حيث أنه كلما كانت درجة المخاطرة كبيرة كلما توقع المستثمر الحصول على ربح أكبر والعكس صحيح،وهذا لأن الاستثمارات التي تمتاز بدرجة مخاطرة كبيرة تخضع لمعدل خصم كبير.

ومن هذه الأهداف وغيرها نلاحظ أن الوظيفة المالية تسهم على لاستعمال الجيد لإمكانيات المؤسسة ليس فقط أثناء تنفيذ الخطط والبرامج، بل حتى عند إعدادها هذا من جهة، ومن جهة أخرى فان تحقيق المردودية المالية بمدى قدرتها على التحكم في الجانب المالي، مع التنسيق مع مختلف الوظائف الأخرى، مثل الشراء، التخزين والإنتاج، الموارد البشرية وغيرها، وتحديد المسؤوليات على المصاريف والإيرادات فيها.

1- عبد الغفار حنفي، **الإدارة المالية المعاصرة (مدخل اتخاذ القرار)**، الدار الجامعية، مطابع الأمل، بيروت، 1990، ص 26.

المطلب الثالث: أسس الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية

تلعب الوظيفة المالية دورا هاما في نجاح المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال علاقتها الوطيدة بالوظائف الأخرى كوظيفة الإنتاج وغيرها، وأيضا من خلال مهامها الأساسية التي تركز على تسيير رأس المال المستثمر لتحقيق أكبر ربح ممكن.

أولا: علاقة الوظيفة المالية بالوظائف الأخرى[1]

إن أي قرار تتخذه الإدارة في المؤسسة يترجم إلى قرار مالي وبما أن المال يعتبر المحرك الأساسي للأنشطة للممارسة على مستوى الإدارات المختلفة فانه لا يمكن عزل الوظيفة المالية عن وظيفة الإنتاج، أو وظيفة الموارد البشرية، أو أي نشاط آخر في المؤسسة.

1. علاقة الوظيفة المالية بوظيفة الإنتاج: إن أي قرار يتعلق بالإنتاج لابد له من الأموال اللازمة لتحقيقه، وقد تقف قلة الأموال عائقا في سبيل ذلك، كما أن له آثار هامة على التدفقات النقدية في المدى القصير والمدى الطويل في معظم الأحيان تساهم هذه القرارات في زيادة تدفق النقد من المؤسسة في المدى القصير على شكل مصاريف ضرورية للإنتاج، ولكن تختلف في المدى الطويل، فقد تؤدي إلى زيادة حجم النقد الداخل إلى المؤسسة، وذلك إذا ما تم إنتاج السلعة الجديدة وبيعها أو إذا ما تم توسع مجال الإنتاج.

2. علاقة الوظيفة المالية بوظيفة التسويق: إن أي قرار في حقل التسويق له أبعاده المالية في المدى القصير وفي المدى الطويل، فالقيام بحملة إعلامية واسعة النطاق أمر قد يكون مرغوبا فيه ويؤدي في المدى القصير إلى تدفق النقد من المؤسسة أما دوره في المدى البعيد فأمر غير مؤكد فإذا كانت الحملة الإعلامية ناجحة مثلا فان ذلك يؤدي إلى زيادة التدفق النقدي الداخل إلى المؤسسة.

3. علاقة الوظيفة المالية بوظيفة الموارد البشرية: لا تختلف وظيفة الموارد البشرية عن سابقاتها من الوظائف فعند القيام ببرنامج تدريبي للعمال مثلا من انجاز أعمال معينة، فان ذلك سيؤدي في المدى القصير إلى تدفق نقدي إلى خارج المؤسسة على شكل مصاريف مختلفة واللازمة للقيام بهذا البرنامج، أما في حالة المدى الطويل فان كان البرنامج ناجحا فانه سيؤتي بثماره على شكل زيادة التدفق النقدي.

1- زياد سليم رمضان، **أساسيات في الإدارة المالية**، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 20.

ثانيا:– مهام الوظيفة المالية

الوظيفة المالية هي مجموعة المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وكيفية استخدامها حيث تسعى في مجموعها بالبحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وذلك بعد تحديد الحاجات التمويلية من خلال برامجها وخططها الاستثمارية وكذا برامج تحويلها وتمثل مهام الوظيفة المالية في كل من:

1. التخطيط المالي: يعرف الاقتصادي الفرنسي هنري فايول التخطيط بأنه يشمل التنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.[1]

فالتخطيط المالي نوع من أنواع التخطيط يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار.

أ– أهداف التخطيط المالي: يلعب التخطيط المالي دورا كبيرا في مجالات متعددة منها التخطيط للمبيعات، التخطيط للأرباح، التخطيط للاستثمارات الرأسمالية، التخطيط لتمويل عمليات البيع لأجل، التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيد استحقاقها، التخطيط للحصول على الأموال اللازمة من المصادر الملائمة وفي الوقت الملائم.[2]

ب– مراحل التخطيط المالي: يمكن تحديد مراحل التخطيط المالي فيما يلي:[3]

- ✓ تحديد الأهداف المراد تحقيقها وترجمتها ماليا؛
- ✓ جمع البيانات اللازمة والتي تعتبر أساسا في عملية التخطيط؛
- ✓ إعداد الموازنات التقديرية وصياغة الخطة في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة.

2. التنظيم المالي: يمثل تحديدا للأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه بكفاءة، ثم توزيع ز تجميع هذه الأنشطة للأفراد العاملين وفق أسس معينة تمثل التخصص الوظيفي، ويختلف الهيكل التنظيمي لوظيفة المالية من مشروع لآخر، تبعا لنوع وحجم القطاع الذي يعمل فيه وطبيعة نشاطه ودرجة تعقيده.

3. الرقابة المالية: تتألف وظيفة الرقابة المالية من تقييم أداء المؤسسة بمقارنتها بالخطط الموضوعة لغرض اكتشاف الانحرافات وتصحيحها للتأكيد من تنفيذها ، ويجب على المدير المالي عند قيامه بالتخطيط المالي أن يقوم بتصميم نظام للرقابة المالية يمكنه من مراجعة التنفيذ الفعلي مع الخطط الموضوعة.

1– محمد شفيق، حسن الطيب، محمد إبراهيم عبيدات، **أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص 30.

2– زياد سليم رمضان، **أساسيات في الإدارة المالية**، مرجع سابق، ص 221.

3– عدنان هاشم رحيم السمرائي، **الأساسيات في الإدارة المالية**، الطبعة الثانية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997، ص30.

لذلك تعتبر الرقابة المالية من اختصاص أو مسؤولية المراقب المالي الذي عمله الأساسي هو الإشراف على الحسابات إلى جانب مهام أخرى.

4. التحفيز المالي: التحفيز هو خلق التعاون الإداري بين العاملين في المشروع وبمختلف مستوياتهم الإدارية واستمالتهم لحب العمل، وإثارة الروح المعنوية فيهم من أجل التفاني في العمل، ويتطلب التحفيز المالي نظام كفؤ للاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية. ويمكن تقسيم الوظائف المالية إلى مجموعتين تضم الأولى الوظائف المسؤولة عن التخطيط المالي في حين تضم المجموعة الثانية الوظائف المسؤولة عن تسجيل النتائج المالية وتحليلها بهدف الرقابة على الأداء.

المبحث الثاني: لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرارات المالية

تعتبر لوحة القيادة المالية من بين أهم لوحات القيادة في المؤسسة وهذا لكونها تهتم بالجانب المالي، كما إن عملية اتخاذ القرار تتنوع على جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ويقوم بها كل مدير، ففي الوظيفة المالية نجد أن المدير المالي هو المسؤول عن اتخاذ القرارات المالية، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم لوحة القيادة المالية ودورها وماهية اتخاذ القرارات المالية.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة المالية

تشير لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة،فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغييرات ودراسة الأسباب، واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شانها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارة والمالية.

المطلب الثاني: دور لوحة القيادة المالية

يتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة والتي تهدف إلى:

الفرع الأول: قياس الفعالية التسييرية

من خلال المقارنة بين الحقيقة وما هو متوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة للفترات السابقة.

الفرع الثاني: تقدم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة

تتمثل هذه المعلومات في الاستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزونات وتطور الهوامش وما إلى ذلك.وعليه يمكن اعتبارها وثيقة تدخل في إطار إعداد التقارير الخاصة بعملة التسيير لكل مصلحة أو مديرة من خلال مجموعة من المؤشرات المالية المتنوعة تقوم على مقارنة النتائج المحاسبية بين شهر وأخر، ويخضع تقديم هذه المؤشرات للنظام المحاسبي السائد في دولة معينة، وتسمح المؤشرات المالية من جهة أخرى انتقال المعلومات بشكل نمطي بين مختلف المصالح ومنه إلى المستويات الأعلى في الهرم التنظيمي بشكل أسرع وأكثر تجانس، وهذا ما يسهل عملية المقارنة بين مختلف الفروع والأنشطة.

الفرع الثالث: محتويات لوحة القيادة

تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة من المؤشرات تتعلق بالخزينة والهيكلة المالية والمردودية المالية لرؤوس الأموال والتي من خلالها يمكن مراقبة، التوازن المالي الشامل والمردودية الكلية، وشروط الاستغلال. [1]

الجدول رقم (II-01): مثال للوحة القادة المالية.

النسب	كيفية القياس	السنة (ن)	السنة (ن+1)
الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة/الأموال الدائمة		
تغطية القيم الثابتة	الأموال الثابتة/القيم الثابتة الصافية		
الخزينة الصافية	(القيم المحققة + الجاهزات)/ الديون قصيرة الأجل		
مردودية أموال خاصة	النتيجة/ رؤوس الأموال الخاصة		
دوران رؤوس الأموال	رقم الأعمال/ رؤوس الأموال الخاصة		

المصدر: عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، مرجع سابق، ص 189.

ومن هذا المنطلق فالمسير يجب أن يكون على اطلاع، حتى يستطيع أن يقرر، ولوحة القيادة تسمح بتحول مختلف المعطيات المالية إلى معلومات تبين مختلف التطورات في مجموع المصالح المشكلة للمؤسسة وفعاليتها في استعمال رؤوس الأموال لذلك تشكل لوحة القادة ملحق هام لرئيس المؤسسة في مهامه.

ثالثا: حدود لوحة القيادة

تظهر على مستوى لوحة القيادة مجموعة من نقاط الضعف تتمثل في:

1. تمثل لوحة القادة المالية أداة تخص طرف واحد فقط على مستوى المؤسسة يتمثل في الإدارة العامة، بمعنى أنها تخدم احتياجات الإدارة العامة من المعلومات وتهمل احتياجات المصالح الأخرى، هذه الأخيرة تعتبر منتجة للمعلومات، وليس المرسل إليها المعلومات؛

2. انطلاق من رفض فكرة أن النتائج المالية تخص فقط المسيرين، بل تهم كل أطراف المؤسسة، هذا يعني أن لوحة القيادة للمعلومات المالية تصبح ذات فائدة لكل المستويات التنظيمية، وباعتبار أن النتائج المحققة " الربح" تساهم فيه مختلف الأطراف التي تكون المؤسسة، هذا يعني تعدد مراكز الربح ومنه فان لوحة القيادة لا تخدم فقط الإدارة العامة وإنما كل المصالح اللامركزية.

لكن في حقيقة الأمر فان مفهوم مركز الربح لا معنى له لا بوجود نشاطات مستقلة نسبيا عن بعضها البعض وتملك نطاق إشراف أوسع، هذى يعني أن تواجدها يرتبط بمستويات مسؤولية أعلى، ومن هذا الجانب فان الأهداف

1- عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة الدكتوراة، جامعة الجزائر، 2004، ص 189.

المالية للمؤسسة حتى يمكن تطبيقها تتطلب ترجمتها إلى مؤشرات مختلفة على مستوى المصالح، تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل مصلحة وتتحول المؤشرات المالية إلى متغيرات قادة عملية في شكل، (نوعية المنتج، فترات الإنتاج...) ومنه تتحول إلى مؤشرات خاصة بالمصلحة وليس معطيات مالية، وانطلاقا من اعتبار أدوات القيادة لمختلف المستويات الهرمة يجب أن تكون منسجمة فيما بنها، فهذا لا يعني أن التنسيق بن مختلف الأعمال القائمة داخل المؤسسة، وبشكل خاص التنسيق بين الاختيارات الإستراتيجية والأهداف الفردية يتطلب توحد المعلومات، فعلى العكس فالتماثل التام للمؤشرات المتبعة من قبل المسئولين في مستويات تنظيمية مختلفة، تترجم على أنها حشو للمسؤوليات أو غموض في درجة تفويض القرارات ومنه يمكن الحديث عن الخلل في التنظيم انطلاقا من صعوبة تحديد طبيعة المؤشرات التي يتم وضعها لكل مسئول.

3. يتمثل الانتقاد الثالث كون أن المؤشرات المالية تعلم المسئول عن مستوى تحقيق الأهداف لكن ما تجدر الإشارة إليه أن اللغة المالية لوحدها ليست ملائمة بشكل كافي لعملية القيادة، وذلك لكونها تمنح المعلومات بشكل متأخر، كذلك فإنها تترجم القيادة من زاوية أحادية تتعلق باحتياجات المستويات التنظيمية العليا من المعلومات، وفي الأخير يمكن القول أن لوحة القيادة المالية هـ وسيلة متابعة أكثر منها وسيلة قيادة.

إن المقارنة بواسطة النسب المحاسبية لا تتميز بمثل هذا الوضوح الموجود في وحدات القياس الفيزيائية (الطول، الحجم، الوزن)، واعتماد النقود كمقياس متجانس لقياس وتحديد قيم عمليات اقتصادية غير متجانسة، إلا انه من المتعارف عليه أن قيمة النقود تتغير وبخاصة في الأجل الطويل.

المطلب الثالث: ماهية اتخاذ القرارات المالية

الفرع الأول: تعريف اتخاذ القرارات المالية

أولا:- تعريف القرار

هو اختيار الطريق أو السبيل من بين عدة سبل للوصول إلى هدف المرغوب.

القرار حسب (bernard) ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير.[1]

ثانيا:- تعريف عملية اتخاذ القرار

هي مجمل الإجراءات والخطوات والأسس المتبعة بطريقة علمية دقيقة التي تضمن تدفق المعلومات وتحليلها لتشكيل البدائل الممكنة من اجل تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بحيث يتضمن عن هذه العملية البديل الأمثل وهو القرار الذي يحقق الكفاءة والفعالية.[2]

هي "عملية غير محدودة من الإجراءات التي تقودنا إلى اختيار معين إذ يجب تحليل كل المعطيات التي تلعب دورا في كل مرحلة مراحل اتخاذ القرار".[3]

1- طاهر عريس، **التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية**، مذكرة ماجستير غير منشودة، جامعة الجزائر، 2006، ص3.

2- رشيدة جليلي، **دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر غير منشودة، جامعة ورقلة، 2013/2012، ص8.

3- Jean-Luc, charron, sbinesé paris, **organisation et gestion de l'entreprise**, paris, 2000, p179.

ثالثا:– تعريف القرار المالي: هو اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي(المدير المالي) بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في اتخاذ القرارات المالية.[1]

الفرع الثاني: أنواع القرارات المالية.

القرار المالي يهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة فالتوليفة الجيدة بين قرارات الاستثمار، التمويل، وتوزيع الأرباح تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بحيث أن هناك ارتباط وثيق بين مختلف هذه القرارات.

فقرار الاستثمار يهدف إلى تحديد حجم الأموال التي ستستثمر، ونوع الأصول التي يتم الاستثمار فيها، بحيث يترتب عن هذا القرار مجموعة من الأخطار، بسبب عدم معرفة النتائج المستقبلية لهذا النوع من القرارات.

أما قرار التمويل فهو يسعى لإيجاد الكيفية التي تحصل بها المؤسسة على الأموال اللازمة لتمويل هذه الاستثمارات، بحيث على المؤسسة اختيار مصدر التمويل التي تناسبها(إصدار أسهم جديدة، الاستدانة....الخ)، بحيث على المؤسسة اتخاذ قرار استثماري يلاءم إمكانيته التمويلية، لأنه ستقارن بين مردودية الاستثمارات المنفذة وتكلفة مصدر التمويل المختار.

وفيما يخص قرار توزيع الأرباح فهو يتعلق بالجزء من الأرباح والذي تقوم المؤسسة بتوزيعه على المساهمين أو تقوم بإعادة استثماره، وهو متعلق بالقرارين السابقين فكلما كانا جيدين، أمكن للمؤسسة تحقيق أرباح أعلى وبالتالي توزيعات أكثر.

أولا:– قرار الاستثمار.[2]

1. مفهوم قرار الاستثماري: مفهوم القرار الاستثماري يستند على مبدأ الرشادة الاقتصادية، حيث من المفترض أن متخذ القرار الاستثماري يتحلى بالقدرة على حسن التدبير والتصرف في الموارد النادرة المتاحة، أي أن عملية البحث في كيفية الاستخدام العقلاني الأمثل للدور الاقتصادي أحسن استخدام، مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة الفرصة البديلة فقرارات الاستثمار هي القرارات التي تعني باختيار البديل الأمثل فيما يخص الاستثمارات التي تعمل على تعظيم ثروة حملة الأسهم من خلال العوائد، فقرار الاستثمار من أهم وأصعب القرارات المالية لكونه يتميز بصعوبة تنفيذ الاستثمارات الثابتة والتعديل فيها أو التخلي عنها بسبب ضخامة حجم الأموال، إضافة إلى مخاطر التخلي أو تعديل الاستثمار، أثارها على مستقبل المؤسسة.

2. خصائص القرار الاستثماري:

- ✓ أن القرار الاستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة مستغرقة ليس من السهل تعديلها؛
- ✓ يحيط القرار الاستثماري حملة من المشاكل والتي من الضروري التغلب عليها؛

1- عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل والإدارة المالية**، الدار الجامعية، الأسكندرية،2005، ص207.

2- حنان خميس، **دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرار المالية**، مذكرة ماستر غير منشودة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2011، ص39.

✓ يتميز القرار الاستثماري بالعوائد المستقبلية وبالتالي يتعرض لدرجة من المخاطرة؛

✓ ينبغي تقييم الاستثمار في ضوء متغيرين، العائد المتوقع، المخاطر المحتملة حالة عدم التأكد؛

✓ نتائج الاستثمارات تترجم في المدى البعيد وتستمر لفترة طويلة؛

✓ المبالغ المنفقة على هذه الاستثمارات عادة ما تكون ضخمة، وتمثل وزنا مهما من الهيكل المالي للمؤسسة؛

✓ صعوبة العدول عن المشروع أو تبديله بعد التنفيذ بسبب ضخامة الأموال المستثمرة.

3. **أنواع قرارات الاستثمار**: يمكن أن تصنف قرارات الاستثمار إلى قرارات استثمارية قصيرة الأجل وقرارات استثمارية طويلة الأجل

✓ **القرارات الاستثمارية القصيرة الأجل**:هذه المجموعة تدور قراراتها حول الاستثمار في الموجودات المتداولة (رأس المال العامل) والتي تشكل جزء مهما من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال بل إن جزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة؛

✓ **القرارات الاستثمارية طويلة الأجل**:هذه المجموعة تهتم قراراتها بالإنفاق الاستثماري طويل الأمد والمتمثل في الاستثمار في الموجودات الثابتة، وتشمل مثل تلك القرارات عملية اختيار الموجودات وكيفية الإنفاق ثم مقابلة عوائد الاستثمار المتوقعة في المستقبل مع المبالغ المنفقة على تلك الموجودات الحالية من حيث تجسيدها وتوسيعها مثلا شراء موجودات جديدة بغرض زيادة القدرة الإنتاجية الحالية أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة.

ثانيا:– قرار التمويل[1]

1. **مفهوم قرار التمويل**: يعرف قرار التمويل بأنه الإمداد بالوسائل التي عن طريقها يكون الأشخاص قادرين على أن يستهلكوا أكثر مما ينتجون في فترة زمنية، كما أن التمويل تحصيل الأموال اللازمة للشركة بشروط مناسبة تنفق مع أهدافها، قرارات التمويل تعنى باختيار الهيكل الأمثل ومصادر التمويل المناسبة لتعظيم القيمة السوقية خلال فترة زمنية معينة.

2. **أنواع القرارات التمويلية**

✓ قرارات تعنى بتحديد المزيج الملائم للتمويل قصير وطويل الأجل وهو من أهم القرارات التي تؤثر على الربحية والسيولة.

✓ قرارات تعنى بتحديد أيهما أكثر منفعة للمؤسسة القروض قصيرة الأجل أمة طويلة الأجل في وقت محدد من خلال الدراسة المعمقة للبدائل المتاحة وتكلفة كل بديل والآثار المترتبة عليه في الأجل الطويل.

ثالثا:– قرارات توزيع الأرباح[2]

1. **مفهوم قرار توزيع الأرباح**: هي قرارات مالية تعبر عن اختيار السياسة المثلى لتوزيع الأرباح حسب ظروف المؤسسة والبدائل المطروحة بما يحقق تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة.

1–حنان خميس، **دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي الماليفي اتخاذ القرار المالية**،مرجع سابق، ص 41.

2– الياس بن ساسي واخرون، **التسيير المالي (الإدارة المالية)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 264.

سياسة توزيع الأرباح مبنية لدعم الهيكل المالي وذلك عن طريق زيادة في الأموال الخاصة بواسطة الأرباح غير الموزعة، ويحقق ذلك إما عن طريق الاحتفاظ بجزء من أرباح المساهمين لدعم التمويل الذاتي أو توزيع الأرباح على المساهمين لرفع من قيمة الاسم في سوق المال.

2. **أنواع البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح:** لابد من توفر المعلومات الكاملة والدقيقة على الأرباح المتوقعة، معدل النمو فيها، والشروط القانونية الخاصة بالتصرف فيها لرسم سياسة توزيع الأرباح وعليه توجد العديد من البدائل لسياسات توزيع الأرباح وأهمها:[1]

✓ **سياسة معدل التوزيعات الثابتة:** تعني دفع الأرباح في شكل نقدي ثابت عن كل سهم على مدى سنوات، وحتى تحافظ على القيمة السوقية للمؤسسة تعمل على تجنب التوزيعات عند انخفاض الأرباح عندما تكون الفرص الاستثمارية كبيرة.

✓ **سياسة الفائض:** تشير هذه السياسة إلا أن قرار توزيع لا يخرج عن كونه توزيع للأرباح التي حققتها المنظمة بين حملة الأسهم وبين الاستثمارات المتاحة للمنشأة، فإذا كان العائد من تلك الاستثمارات أكبر من العائد الذي يطلبه حملة الأسهم، فلن يتعرض حملة الأسهم على قرار احتجاز الأرباح لتمويل تلك الاستثمارات وبعد انتهاء الاحتياجات التمويلية لتلك الاستثمارات يتم توزيع الفائض في صورة توزيعات نقدية على حملة الأسهم.

✓ **سياسة التوزيعات الإضافية:** تعني بدفع الأرباح في شكل توزيعات نقدية منتظمة مع توزيعات نقدية إضافية من أجل زيادة الطلب على أسهم المؤسسة وتعظيم قيمتها السوقية، تتوقف التوزيعات الإضافية على أرباح المؤسسة واحتياجاتها من الأموال.

✓ **سياسة معدل التوزيعات المتغيرة:** تعنى هذه السياسة بدفع الأرباح بشكل غير منتظم، إذا تتغير وفقا لتغير أرباح السنة.

✓ **سياسة استقرار نسبة الأرباح الموزعة:** تشير هذه السياسة إلى استقرار نمط التوزيعات التي تجريها المؤسسة، وهذا بزيادة التوزيعات من سنة لأخرى أو انخفاضها، ولكن بصورة منتظمة تعد توزيعات مستقرة، تهتم الإدارة بالتغيرات التي تحدث في التوزيعات من سنة لأخرى ولا تهتم بمقدار التوزيعات.

الفرع الثالث: مراحل القرارات المالية:[2]

القرار في المؤسسة هو في الأول قرار صناعي وتجاري، والذي يقوم على التوليفة منتج/سوق، بحيث ومن أجل اتخاذ القرار المالي لابد من المرور بالمراحل الست التالية:

1. **تشخيص المشكلة:** أي تحديد أسباب وأعراض المشكلة وطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة مع عدم الخلط بين أسبابها وأعراضها، مع اختيار الوقت الملائم لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها، إذ أن التحديد الجيد للمشكلة هو نصف القرار؛

1-عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل والإدارة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص 261.

2-كوثر حمي، **دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر غير منشودة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص ص 9 - 10.

2. **تحليل المشكلة:** يقتضي تحليل المشكلة محل القرار تصنيفها وتحديد وتحليل البيانات المطلوبة لحلها؛

3. **تحديد بدائل لحل المشكلة:** فالبديل هو الحل أو الوسيلة المتاحة أمام صانع القرار لحل المشكلة المطروحة، ولابد من أن يتوفر في البديل شرطان:

الشرط الأول: أن يسهم في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها صانع القرار؛

الشرط الثاني: أن تتوافر إمكانيات تنفيذ هذا الحل البديل.

4. **تقييم البدائل لحل المشكلة:**

تتم عملية تقييم البدائل وفق عدة معايير أهمها.

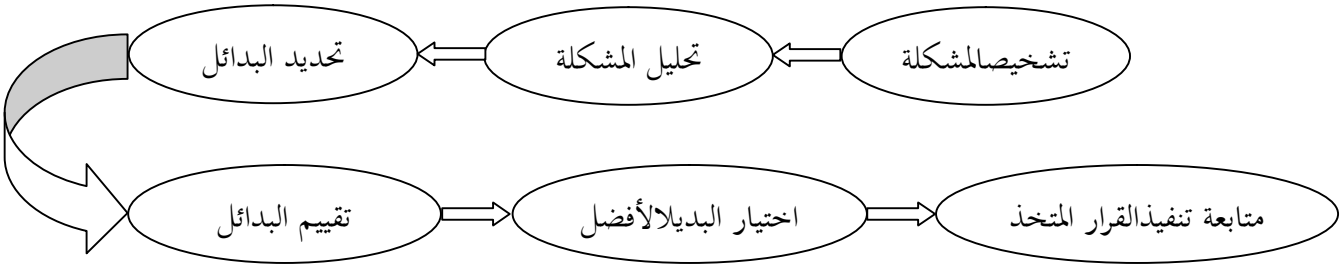
✓ إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذه؛

✓ تكاليف تنفيذ البديل، مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل، جمع المعلومات حول مختلف البدائل الموجودة من أجل اختيار أنسب بديل.

5. **اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:** تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات أهمها الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة عن اختيار البديل، اختيار البديل الذي يعطى أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد ممكن والذي يكون حلا للمشكلة.

6. **متابعة تنفيذ القرار المتخذ:** يجب متابعة تنفيذ البديل الذي وقع عليه الاختيار من خلال صياغة القرار على شكل أوامر أو تعليمات، تحديد الخطوات اللازمة للتنفيذ.

الشكل رقم (II-01): أهم المراحل الأساسية لاتخاذ القرارات في المؤسسات.



المصدر: من إعداد الطالب.

خلاصة الفصل

إن الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية هي الوظيفة الأساسية لأنها تخدم السياسة العامة عن طريق مساهمتها في كل المجالات ومنها مجال التسيير المالي بالخصوص، وتعمل لوحة القيادة المالية على توفير المعلومات الآنية وتشغيلية بشكل مبسط وملخص يسمح للمسؤول بمتابعة انجازاته كما تسمح بخلق تواصل بين مختلف مراكز المسؤولية.

كما أن دور لوحة القيادة في الوظيفة المالية يكمن في أنها تأخذ بعين الاعتبار أخطار المستقبل والتنبؤ له كما أنها تلم بجميع النواحي المالية وقيامها بعدة مهام أخرى، فهي تساهم في عملية اتخاذ القرار وتطبيقه بشكل جيد وتقييم إستراتيجية المؤسسة من خلال متابعة تحقيق الأهداف بشكل مستمر ودوري.

الفصل الثالث

دراسة لدور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

مقدمة

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل علي مواكبة التطورات العلمية والتقنية وذلك بإدخال احدث التقنيات وقواعد المعلومات واستخدام احدث شبكات الاتصال وتجهيزات الحاسوب لتبادل المعطيات فيما بينها بهدف إنشاء نظام المعلومات وطني متكامل يعمل علي رفع ربحية المؤسسة وتحسين مستوي الخدمات المقدمة .

وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز هاما نظرا لمدى إسهامها في تنمية قطاع الخدمات والاقتصاد الوطني حيث حاولنا في الفصلين السابقين تقديم صورة عامة حول لوحة القيادة المالية ودورها في تحسين أداء الوظيفة المالية ومختلف القرارات المالية، من خلال هذا الفصل عملنا إلى إسقاط هذه الدراسة النظرية وتجسيدها ميدانيا على مؤسسة الوحدة العملية للاتصالات الجزائر بالمدية، وعليه تناولنا في هذا الفصل:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر وخدماتها

المبحث الثاني: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر وخدماتها

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بها، إضافة إلى تقديم هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة حول مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا:– تاريخ اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجي الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 199 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 جاء هدا القانون لإنهاء احتكار الدولة علي نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم والاستغلال وتسيير الشبكات.

ثانيا:– تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

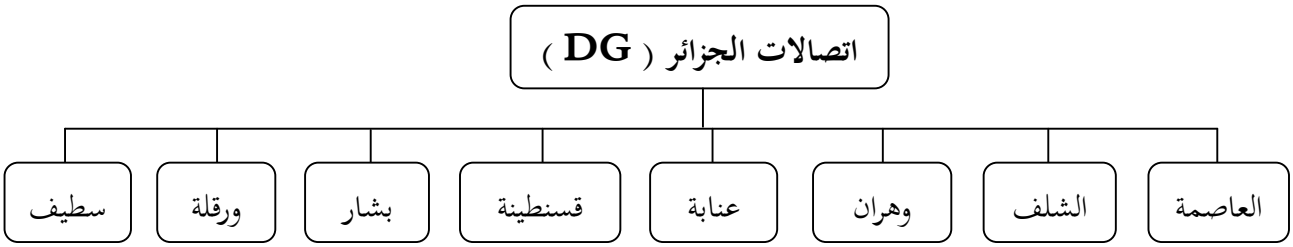
اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب 99 عام وبرأسمال عمومي قدر بـ 50.000.000.000.00 دج

هي ملك للدولة بنسبة % 100 ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 002b0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 ديار الخمس المحمدية 16211بالجزائر العاصمة ممثلة بالسيد مسعود تشيح الرئيس المدير العام، وأصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني لشركة ذات الأسهم دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتدءا من 2003/01/01. وذالك باعتمادها عل ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا والإعلام والاتصال وهي:

- المر دودية؛
- الفعالية؛
- الجودة.

لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تحت وصايتها 08 مديريات وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، بشار وورقلة وهذا ما يلخصه الشكل التالي:

الشكل رقم (III-01): المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر DTT



المصدر: من إعداد الطالبين بالرجوع إلى الوثائق من طرف المديرية أفريل 2018

المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة الجزائر من 08 مديريات و50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن

1. **الرئيس المدير العام**: هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على مايلي:
   - ✓ الحفاظ على الحصص السوقية وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة؛
   - ✓ السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح.
2. **مدير المشروع**: ويقوم بالمهام التالية:
   - ✓ التغذية الإعلامية العامة؛
   - ✓ تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، والتنسيق ما بين المديريات عبر المعلوماتية؛
   - ✓ الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو الأعطال.
3. **المفتشة العامة**: وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير وهي مكلفة ب:
   - ✓ قاعدة الأعمال السنوية؛
   - ✓ تنفيذ المهام المفاجئة بطلب من المدير العام شخصيا، والقيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للشركة؛
   - ✓ تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشة الإقليمية، وتطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.
4. **المفتشة المركزية**: ومن مهامها مايلي:
   - ✓ رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح الشركة، ورقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها؛
   - ✓ تشخيص وتحليل أي خلل في الشركة، وتقييم نوعية الخدمة للزبون.
5. **مديرية الوسائل العامة اليومية**: وهي تتكفل بـ:
   - ✓ المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة؛

✓ تسيير مشاريع، التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل تسيير المراكز الملحقة وتتكون من أربعة مديرين هم على التوالي:

- مدير التسيير التجاري والنوعية؛
- مدير الصفقات التجارية الدولية؛
- مدير الحسابات الكبرى؛
- مدير الدراسات والبرمجة.

6. **مدير تجهيزات الربط:** تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوبي.

7. **مديرية التراسل:** مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية المراسلات بين الشركة والزبائن .

8. **مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات:** وهي مكلفة ب:

✓ المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى؛

✓ مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكة، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها؛

✓ تدعيم المديريات الإقليمية للاتصالات من اجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

9. **مديرية مشروع موارد الحاسوب:** وهي مكلفة ب:

✓ تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل المشاريع البرامج العملية؛

✓ متابعة مخططات الاستثمارات؛

✓ تخطيط، تصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيها، يخص الإعلام الآلي والتسيير.

10. **مديرية المالية والمحاسبة:** وهي مكلفة ب:

✓ تقديم للهياكل وتنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة؛

✓ تسيير الميزانية والجباية وإعداد القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

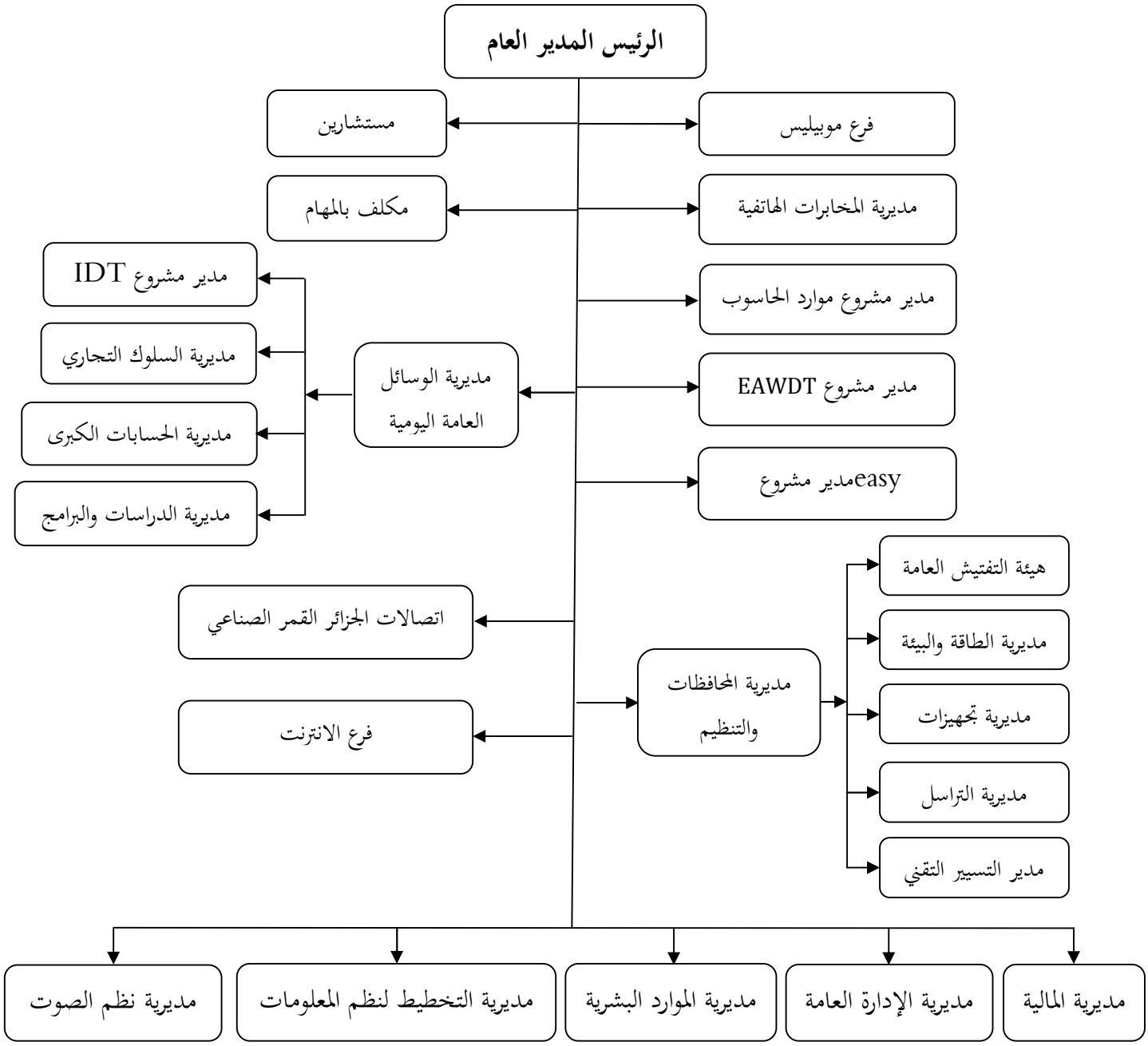
كما بها خطوط المباشرة وهي على التوالي:

1. **خط موبيليس:** وهو خط خاص بالهاتف النقال؛
2. **خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي:** وهو الخط المباشر لاتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية؛
3. **خط جواب (Digaweb):** وهو خط مباشر خاص بالممول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر.

بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية، وكل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات (حيث توجد واحدة في كل ولاية)، وكل وحدة عملية

للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (Actel) ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية. ويلخص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الشكل رقم (III-02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من **إعداد الطالبين** اعتمادا على وثائق خاصة بالمديرية، أفريل 2018

المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى أهدافها.

أولا:– مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي الجزائري، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكة بتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائد في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزبائنها كما يلي:

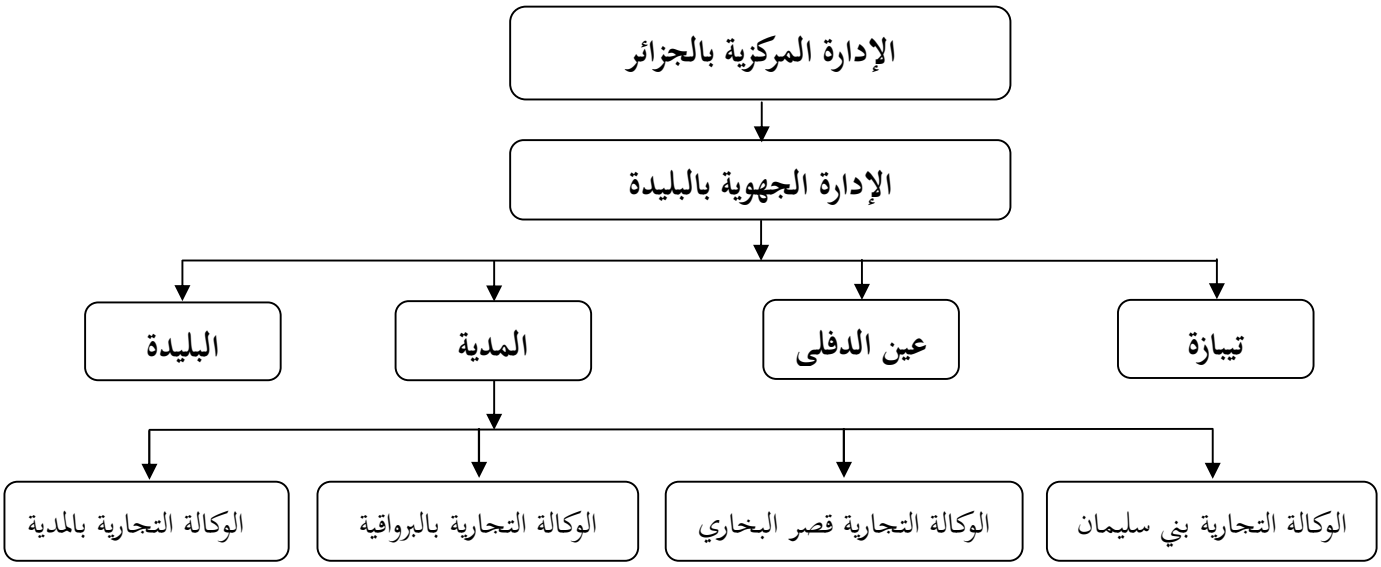
- ✓ تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الارسالات على الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها "أصوات، صور، معطيات ... الخ "، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة؛
- ✓ العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من مهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات؛
- ✓ زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية؛
- ✓ تمويل مصالح الاتصالات بما تسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- ✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- ✓ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛
- ✓ محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA).

ثانيا:– أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

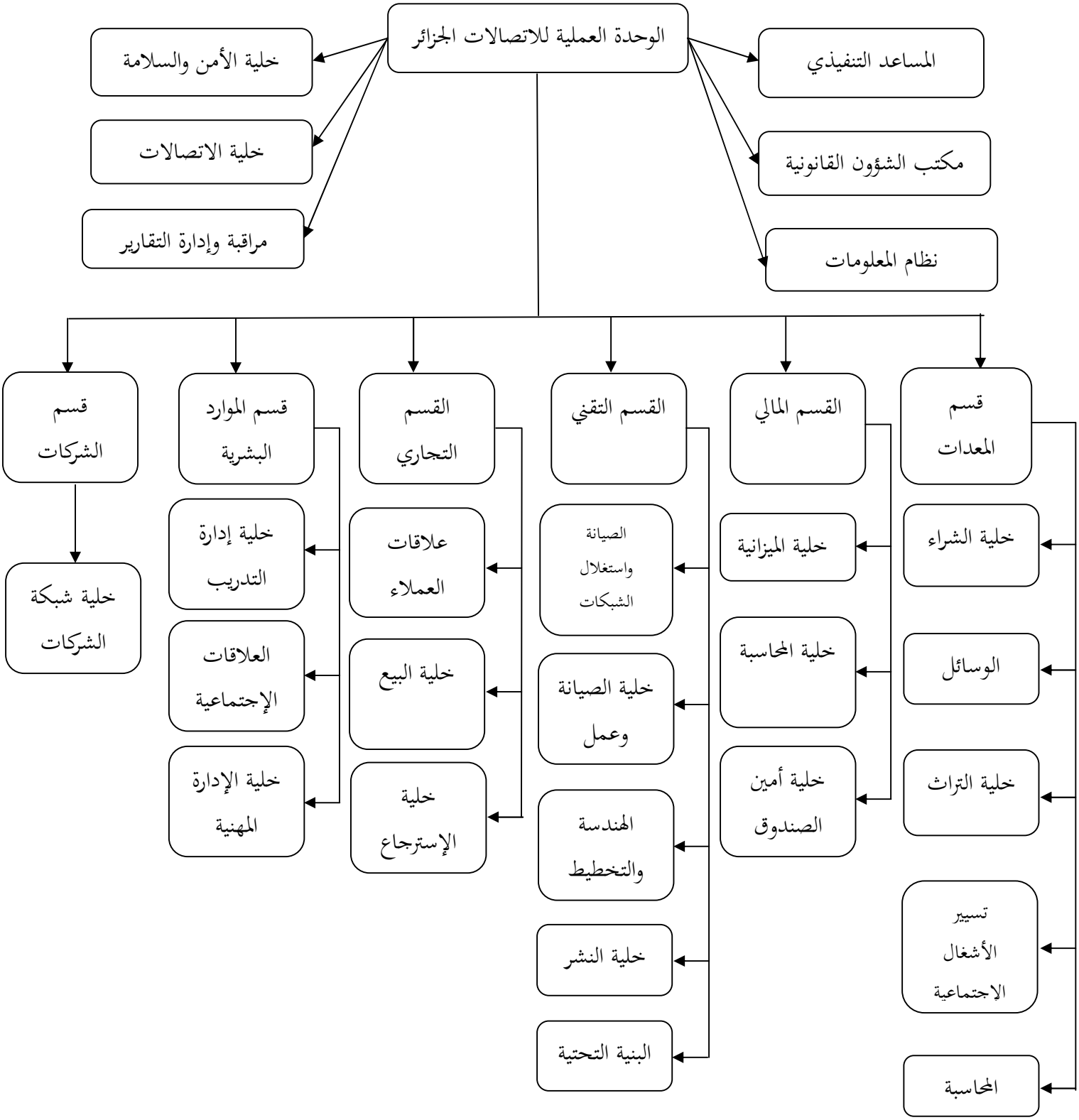
- ✓ الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكبر عدد من المستعلمين خاصة في المناطق الريفية؛
- ✓ تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام؛
- ✓ المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر؛
- ✓ تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلوماتية والتوجية؛
- ✓ التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة ...الخ؛
- ✓ العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي عل أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

الشكل رقم (III-03): الهرم الإداري



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق خاصة بالمديرية أفريل 2018

الشكل رقم (III-04): الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق خاصة بالمديرية أفريل 2018.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر وبصفة خاصة وكعينة اخترنا المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر فرع ولاية المدية، وذلك لمكانتها وكبر حجمها وكثرة الخبيرين فيها فهي تعد مثال للمؤسسات الكبرى في الجزائر وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تسعي دائما للتطوير الأمر الذي يساعد علي دراسة الموضوع لوحة القيادة المالية ودورها في تحسين أداء الوظيفة المالية والقرارات المالية.

فيما يلي سوف نحاول إلقاء نظرة إحصائية لعينة الموظفين المختارين عشوائيا للإجابة علي الأسئلة من خلال التوزيع التكراري لهذه العينة حسب البيانات الشخصية في الاستبيان.

يتمثل مجتمع الدراسة في الإفراد العاملين بالمؤسسة حيث تم اخذ عينة تتكون من 44 عاملا يتوزعون حسب الفئات التالية: رئيس قسم، رئيس مصلحة، رئيس شعبة، إطار وتقني وتم مراعاة في ذلك ان يكون المستجوبون ممن يستخدمون لوحة القيادة المالية حتى يمكنهم فهم الأسئلة المطروحة والإجابة عليها، تم الرد من طرف 40 عامل ولم يجب 04 عمال فأصبح حجم العينة محل الدراسة 40 عامل.

يتضمن موضوع الدراسة من متغير واحد فقط والمتمثل في القرارات المالية أما الجزء الأول فهو ثابت ومستقل لأن لوحة القيادة المالية موجودة في المؤسسة بصفة دائمة ولقد تم الحصول علي الأدلة عن طريق الاستبيان.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

أولا:– مضمون الاستبيان

يحتوي الاستبيان علي مجموعة من الأسئلة المتنوعة سنحاول من خلالها أن نلمس مدي اهتمام المؤسسة بدور لوحة القيادة عموما وتأثيرها علي القرارات المالية علي وجه الخصوص

جاءت استمارة الاستبيان متضمنة ل 35 سؤال متنوع ولقد تم الاعتماد علي هذا النوع من الأسئلة في إعداد وتصميم استمارة الاستبيان لضمان السهولة والدقة في الإجابة بالنسبة لكل المستجوبين علي اختلاف مستوياتهم التعليمية والمهنية وفيما يخص الأسئلة التي تضمنها الاستبيان فقد تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: تضمن المعلومات الشخصية المتعلقة بالمستجوب، الجنس، المستوي التعليمي، الخبرة والمنصب.

المحور الثاني: ويتضمن فرعين.

1. أسئلة متعلقة بلوحة القيادة المالية ومستوي تصنيفها وأهميتها في المؤسسة؛
2. أسئلة متعلقة بالقرارات المالية في المؤسسة.

ثانيا:– المقياس المستخدم.

اعتمد الطالبين لقياس استجابة العينة للعبارات الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمس خيارات كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (III-01): مقياس ليكرت الخماسي

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يتطلب في هدا المقياس من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته علي خيارات محددة وعليه نقوم بإعطاء نقاط أو درجات إلي هذه الاختبارات تتدرج من 1 إلي 5 بحيث تعطي الدرجة 5 إلى أوافق بشدة في حالة العبارات المواتية للاتجاه موضوع الدراسة وتعطي الدرجة 1 إلي إجابة لا أوافق بشدة في حالة العبارة المواتية كذلك

حيث تم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (III-02):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	بين 1.0 وأقل من 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	بين 1.8 وأقل من 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	بين 2.6 وأقل من 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	بين 3.4 وأقل من 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	بين 4.2 وأقل من 5.0	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

يشير إلي مدي حصول علي النتائج نفسها لوكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الاستبيان.

أولا:– ثبات أداة الاستبيان

اعتمد الطالبين في قياس ثبات لأداة الدراسة على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (III-04): الثبات للأداة الدراسة.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور لوحة القيادة المالية	18	0.740
2	محور أداء الوظيفة المالية	17	0.730
الثبات العام للاستبيان		35	0.828

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (III-04) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من 0.600 وهي درجة عالية من الثبات، كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل 0.828 وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار .

ثانيا:– الاتساق الداخلي لمحور لوحة القيادة المالية.

اعتمد الطالبين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد لوحة القيادة المالية على معامل سيبرمان، حيث قاما بقياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه.

1. **معامل الارتباط بين العبارات وبعد لوحة القيادة المالية من حيث المراقبة:** سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد لوحة القيادة المالية بالاعتماد على معامل سيبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (III-05): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد لوحة القيادة المالية من حيث المراقبة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط سيبرمان	القيمة الاحتمالية
	بعد لوحة القيادة المالية من حيث المراقبة	1	-
1	تعتبر لوحة القيادة المالية في المؤسسة أداة فعالة في مراقبة التسيير	0,618	0.000
2	توجد استمرارية في مراقبة نشاط مؤسستكم	0,657	0.000
3	تعتمد المؤسسة على المراقبة المسبقة للنتائج	0,716	0.000
4	تشمل عملية المراقبة كامل مستويات نشاط مؤسستكم	0,653	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss)..

ين الجدول رقم (III-05) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0,618 و0,716 وهي ذات دلالة إحصائية كما أن القيمة المعنوية أقل من 0.05 وبالتالي يمكن أن نؤكد على ارتباط العبارات المتضمنة بعد لوحة القيادة المالية من حيث المراقبة.

2. **معامل الارتباط بين العبارات وبعد لوحة القيادة المالية من حيث الفعالية:** سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد لوحة القيادة المالية من حيث الفعالية بالاعتماد على معامل سيبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (III-06): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد لوحة القيادة المالية من حيث الفعالية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط سيبرمان	القيمة الاحتمالية
	بعد لوحة القيادة المالية من حيث الفعالية	1	-
5	تنبه لوحة القيادة المالية بالانحرافات الحاصلة	0,865	0.000
6	تتميز لوحة القيادة المالية بسرعة التنبؤ بالانحرافات من خلال المقارنة بين النتائج	0,760	0.000
7	تتميز لوحة القيادة المالية بسرعة التدخل والتعديل	0,737	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss)..

ين الجدول رقم (III-06) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0,760 و0,865 وهي ذات دلالة إحصائية كما أن القيمة المعنوية أقل من 0.05 وبالتالي يمكن أن نؤكد على ارتباط العبارات المتضمنة بعد لوحة القيادة المالية من حيث الفعالية.

3. **معامل الارتباط بين العبارات وبعد لوحة القيادة المالية من حيث الأداء:** سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد لوحة القيادة المالية من حيث الأداء بالاعتماد على معامل سيبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (III-07): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد لوحة القيادة المالية من حيث الأداء.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط سيبرمان	القيمة الاحتمالية
	بعد لوحة القيادة المالية من حيث الأداء	1	-
8	تعمل لوحة القيادة المالية على تفسير الانحرافات الحاصلة	0,469	0,002
9	من خلال لوحة القيادة المالية يمكن ملاحظة المشاكل بسهولة والتعرف على أسبابها بدقة	0,705	0,000
10	بناء على معرفة أسباب المشاكل يمكن اتخاذ القرارات	0,851	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبن الجدول رقم (III-07) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0,469 و0,851 وهي ذات دلالة إحصائية كما أن القيمة المعنوية أقل من 0.05 وبالتالي يمكن أن نؤكد على ارتباط العبارات المتضمنة بعد لوحة القيادة المالية من حيث الأداء.

4. **معامل الارتباط بين العبارات وبعد لوحة القيادة المالية من حيث الوظائف:** سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد لوحة القيادة المالية من حيث الوظائف على معامل سيبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (III-08): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد لوحة القيادة المالية من حيث الوظائف

الرقم	العبارات	معامل الارتباط سيبرمان	القيمة الاحتمالية
	بعد لوحة القيادة المالية من حيث الوظائف	1	-
11	لوحة القيادة أداة لقياس الانجازات بالنسبة للأهداف	0,646	0,000
12	لوحة القيادة المالية تعتبر وسيلة للحوار والتشاور	0,732	0,000
13	لوحة القيادة المالية وسيلة للإعلام والاتصال من قبل المديريات الأخرى	0,674	0,000
14	لوحة القيادة المالية وسيلة للتشخيص المالي	0,627	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

ين الجدول رقم (III-08) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0,646 و0,732 وهي ذات دلالة إحصائية كما أن القيمة المعنوية أقل من 0.05 وبالتالي يمكن أن نؤكد على ارتباط العبارات المتضمنة بعد لوحة القيادة المالية من حيث الوظائف

5. معامل الارتباط بين العبارات وبعد لوحة القيادة المالية من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات: سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات ولوحة القيادة المالية من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات بالاعتماد على معامل سيبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (III-09): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد لوحة القيادة المالية من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط سيبرمان	القيمة الاحتمالية
	بعد لوحة القيادة المالية من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات	**1**	**-**
15	لوحة القيادة المالية أداة جد فعالة في اتخاذ القرارات المالية المناسبة	0,677	0,000
16	تساهم مؤشرات لوحة القيادة المالية للوصول إلي القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	0,615	0,000
17	المؤشرات المالية والمادية والمعلومات الضرورية في لوحة القيادة المالية تمكن المسئولين من اتخاذ القرارات المالية.	0,612	0,000
18	تسمح لوحة القيادة المالية بمتابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.	0,666	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

ين الجدول رقم (III-09) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0,612 و 0,677 وهي ذات دلالة إحصائية كما أن القيمة المعنوية أقل من 0.05 وبالتالي يمكن أن نؤكد على ارتباط العبارات المتضمنة بعد لوحة القيادة المالية من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات.

رابعا:- الاتساق الداخلي لمحور أداء الوظيفة المالية

اعتمد الطالبين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محور أداء العاملين على معامل سبيرمان، حيث قاما بقياس درجة الارتباط بين المحور والعبارات التي تتضمنه.

1. **معامل الارتباط بين العبارات وبعد القرارات المالية:** سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد اكتساب المعرفة بالاعتماد على معامل سيبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (III-10): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد القرارات المالية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط سيبرمان	القيمة الاحتمالية
	بعد القرارات المالية	**1**	**-**
19	القرارات المالية تعمل على تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة	0,588	0,000
20	القرارات المالية تعمل على تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة	0,705	0,000
21	أهمية القرار كبيرة كلما ازدادت الحاجة لضرورة جمع المعلومات اللازمة في مؤسستكم	0,588	0,000
22	تتميز بالدقة في اختبار البديل الأمثل	0,599	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

ين الجدول رقم (III-10) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0,588 و0,588 وهي ذات دلالة إحصائية كما أن القيمة المعنوية أقل من 0.05 وبالتالي يمكن أن نؤكد على ارتباط العبارات المتضمنة بعد القرارات المالية.

2. **معامل الارتباط بين العبارات وبعد قرارات الاستثمار:** سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد قرارات الاستثمار بالاعتماد على معامل سيبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (III-11): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد قرارات الاستثمار

الرقم	العبارات	معامل الارتباط سيبرمان	القيمة الاحتمالية
	بعد قرارات الاستثمار	1	-
23	تقوم مؤسستكم بالاستثمار في الأصول المتداولة	0,568	0,000
24	تقوم مؤسستكم بالاستثمار في الأصول الثابتة	0,745	0,000
25	اتخاذ قرارات الاستثمار في مؤسستكم يكون بناءا على جمع وتحليل وتصنيف المعلومات المحاسبية والمالية المتعلقة بالأصول المتداولة والثابتة للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية.	0,682	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

ين الجدول رقم (III-11) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0,568 و0,745 وهي ذات دلالة إحصائية كما أن القيمة المعنوية أقل من 0.05 وبالتالي يمكن أن نؤكد على ارتباط العبارات المتضمنة بعد قرارات الاستثمار.

3. **معامل الارتباط بين العبارات وبعد قرارات توزيع الأرباح:** سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد قرارات توزيع الأرباح بالاعتماد على معامل سيبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (III-12): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد قرارات توزيع الأرباح

الرقم	العبارات	معامل الارتباط سيبرمان	القيمة الاحتمالية
	بعد قرارات توزيع الأرباح	1	-
26	تعتمد المؤسسة على البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح	0,693	0,000
27	تعتمد المؤسسة سياسة معدل التوزيعات الثابتة	0,706	0,000
28	سياسة التوزيعات الإضافية	0,743	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss)..

ين الجدول رقم (III-12) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0,693 و0,743 وهي ذات دلالة إحصائية كما أن القيمة المعنوية أقل من 0.05 وبالتالي يمكن أن نؤكد على ارتباط العبارات المتضمنة بعد قرارات توزيع الأرباح.

4. **معامل الارتباط بين العبارات وبعد تأثير قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة:** سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تأثير قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة بالاعتماد على معامل سيبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (III-13): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تأثير قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط سيبرمان	القيمة الاحتمالية
	بعد تأثير قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة	1	-
29	المبيعات المستقبلية المتوقعة التي تغطي عمر الأصل الثابت	0,759	0,000
30	إستراتجية المؤسسة والنفقات الرأسمالية المتعلقة بها	0,692	0,000
31	درجة المرونة والمخاطرة	0,509	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

ين الجدول رقم (III-13) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0,692 و0,759 وهي ذات دلالة إحصائية كما أن القيمة المعنوية أقل من 0.05 وبالتالي يمكن أن نؤكد على ارتباط العبارات المتضمنة بعد تأثير قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة.

5. **معامل الارتباط بين العبارات وبعد قرارات التمويل:** سنقدم النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد قرارات التمويل بالاعتماد على معامل سيبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (III-14): الاتساق الداخلي لعبارات وبعد قرارات التمويل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط سيبرمان	القيمة الاحتمالية
	بعد قرارات التمويل	1	-
32	تعتمد مؤسستكم على اختبار المزيج المناسب من مصادر التمويل	0,814	0,000
33	قرارات التمويل تعنى باختيار الهيكل المالي الأمثل	0,769	0,000
34	أهم مصادر التمويل في مؤسستكم تكمن في التمويل الداخلي	0,782	0,000
35	أهم مصادر التمويل في مؤسستكم تكمن في التمويل الخارجي	0,787	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

بين الجدول رقم (III-14) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين 0,769 و0,814 وهي ذات دلالة إحصائية كما أن القيمة المعنوية أقل من 0.05 وبالتالي يمكن أن نؤكد على ارتباط العبارات المتضمنة بعد قرارات التمويل.

المبحث الثالث: تحليل الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل متغيرات البيانات الشخصية

يحتوي هذا المطلب التحليل البيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان والمتضمن الصنف والفئات العمرية والمستوى العلمي وسنوات الخبرة ومجال الوظيفة.

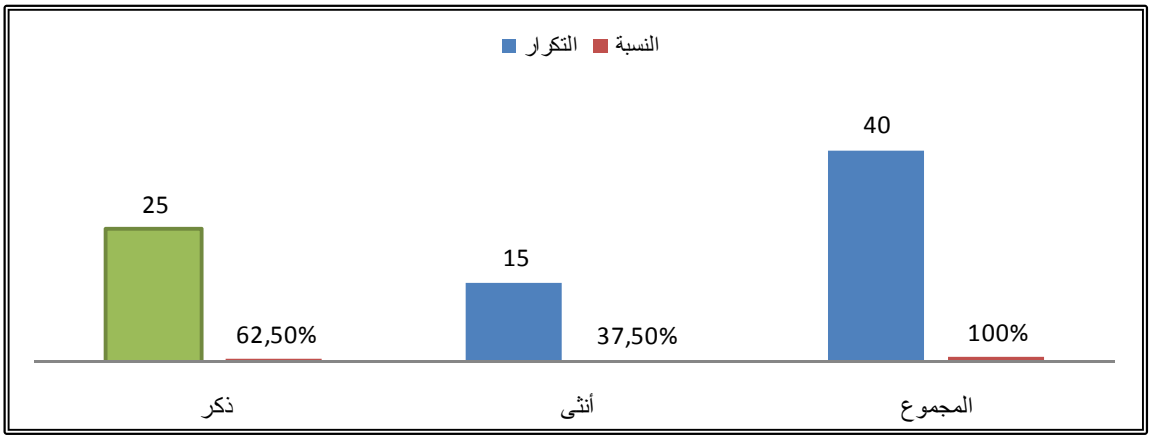
أولا:- الصنف

الجدول رقم (III-15): توزيع العينة حسب الصنف

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	62,5%
أنثى	15	37,5%
المجموع	**40**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

الشكل رقم (III-05): تمثيل العينة حسب الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يشير الجدول رقم (III-15) والشكل رقم (III-05) أن عدد الذكور أكبر من عدد الاناث حيث بلغ عددهم 25 فرد اي بنسبة 62.5% في حين بلغ عدد الاناث 15 اي بنسبة 37.5%.

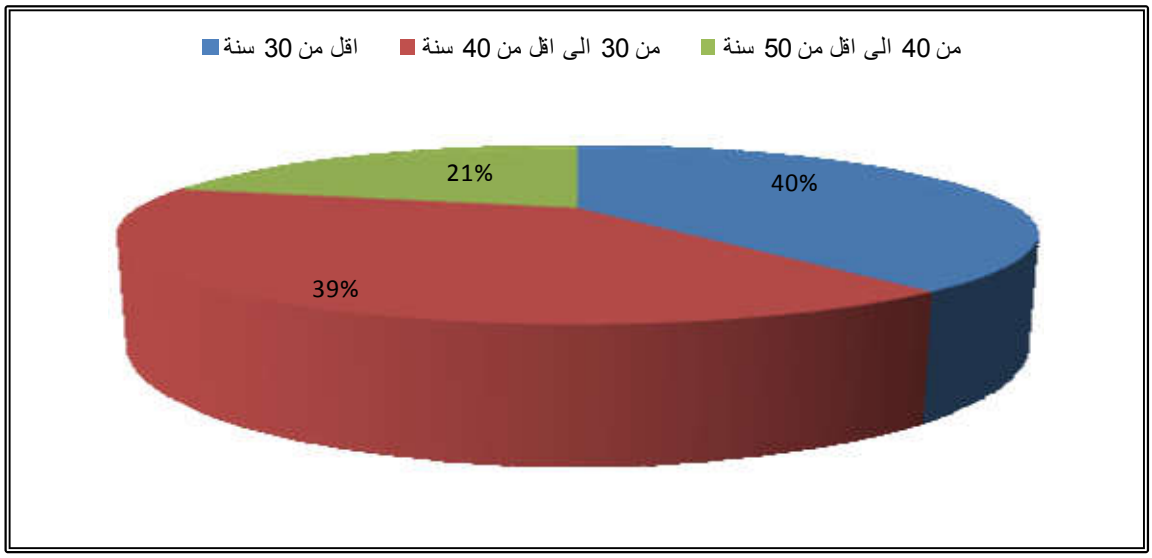
ثانيا:– الفئات العمرية

الجدول رقم(III-16): توزيع العينة حسب الفئات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	15	39,5%
من 30 إلى اقل من 40 سنة	15	39,5%
من 40 إلى اقل من 50 سنة	8	21,1%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

الشكل رقم (III-06): تمثيل العينة حسب الفئات العمرية



.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يشير الجدول رقم (III-16) والشكل رقم (III-06) أن معظم أفراد العينة هم من فئة الشباب والرجال حيث بلغت نسبة اقل من 30 سنة **%** 39.5 وكذلك فئة من 30 الي 40 سنة **39.5%** في حين بلغت نسبة اكثر من 40 سنة **8%** وهذا ما يدل علي ان المؤسسة تعتمد علي عنصر الشباب.

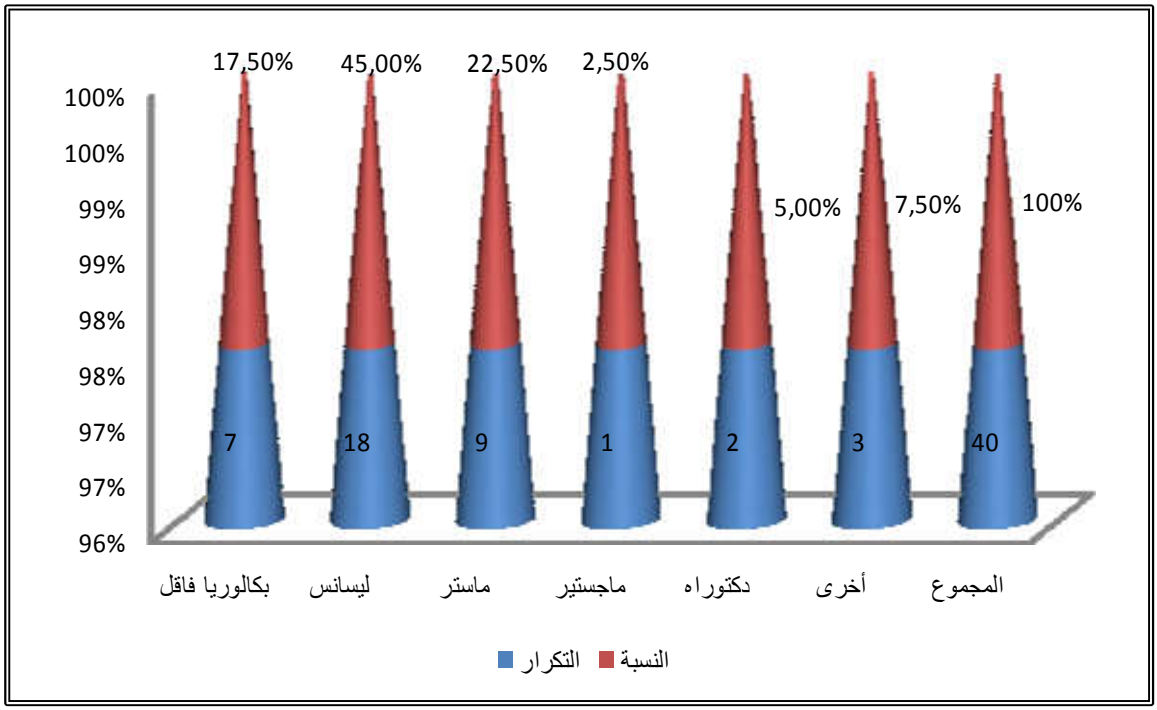
ثالثا:– المستوى التعليمي

الجدول رقم(III-17): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
بكالوريا فاقل	7	17,5%
ليسانس	18	45,0%
ماستر	9	22,5%
ماجستير	1	2,5%
دكتوراه	2	5,0%
أخرى	3	7,5%
المجموع	**40**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

الشكل رقم (III-07): تمثيل العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يشير الجدول رقم (III-17) والشكل رقم (III-07) أن معظم المستجوبين لهم مستوي جامعي وذالك بنسبة 45% وتليها نسبة الماستر بنسبة 9% في حين كانت نسبة الباكالوريا فاقل بنسبة 7%.

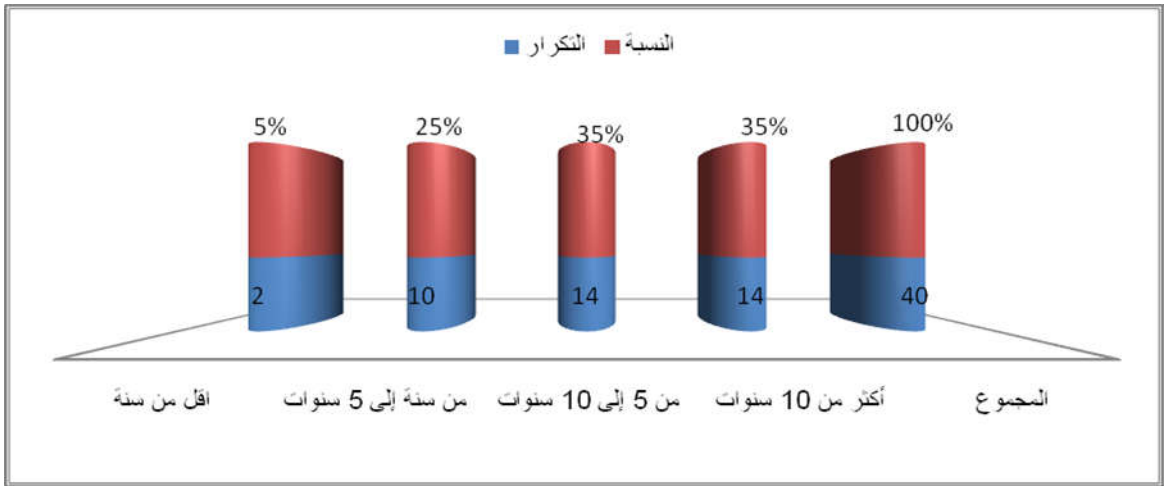
رابعا:– سنوات الخبرة.

الجدول رقم (III-18): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من سنة	2	5%
من سنة إلى 5 سنوات	10	25%
من 5 إلى 10 سنوات	14	35%
أكثر من 10 سنوات	14	35%
المجموع	**40**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

الشكل رقم (III-08): تمثيل العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشيرا لجدول رقم (III-18) والشكل رقم (III-08) أن معظم المستجوبين لهم خبرة أكثر من 5 سنوات حيث بلغت نسبة من 5 إلى 10 سنوات **35%** وكذالك نسبة أكثر من 10 سنوات حيث قدرة **35%** تليها اقل من 5 سنوات بنسبة قدرها**25 %** وهدا ما يبين أن المؤسسة تعتمد علي عنصر الخبرة

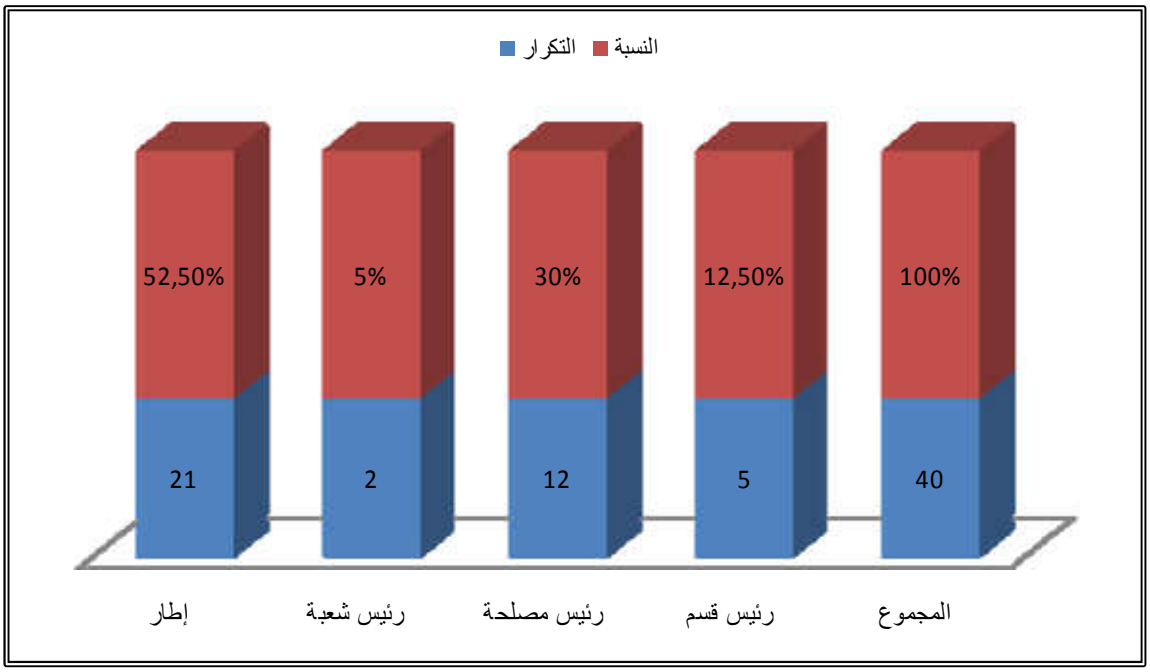
خامسا:– مجال الوظيفة

الجدول رقم(III-19): توزيع العينة حسب مجال الوظيفة.

مجال الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	21	52,5%
رئيس شعبة	2	5%
رئيس مصلحة	12	30%
رئيس قسم	5	12,5%
المجموع	**40**	**100%**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

الشكل رقم(III-09): تمثيل العينة حسب مجال الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يشير الجدول رقم (III-19) والشكل رقم (III-09) أن معظم المستجوبين هم من فئة الاطارات حيث بلغت نسبتهم 52.5% ثم تليها نسبة رؤساء المصالح حيث بلغت نسبتهم% 30 ثم رؤساء الاقسام بنسبة بلغت% 12.5.

المطلب الثاني: تحليل متغيرات الدراسة.

هذا المطلب يحتوي على تحليل عبارات محور لوحة القيادة المالية ومحور تحسين أداء الوظيفة المالية الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة.

أولا:- تحليل محور لوحة القيادة المالية

1. **تحليل بعد لوحة القيادة المالية من حيث المراقبة:** سنقدم تحليل للآراء عينة الدراسة حول عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث المراقبة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(III-20): تحليل عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث المراقبة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	تعتبر لوحة القيادة المالية في المؤسسة أداة فعالة في مراقبة التسيير	4,40	0,496	1	عالية جدا
2	توجد استمرارية في مراقبة نشاط مؤسستكم	4,30	0,608	2	عالية جدا
3	تعتمد المؤسسة على المراقبة المسبقة للنتائج	4,20	0,723	3	عالية جدا
4	تشمل عملية المراقبة كامل مستويات نشاط مؤسستكم	4,08	0,694	4	عالية
	بعد لوحة القيادة المالية من حيث المراقبة	4,24	0,436	-	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss)

يبين الجدول رقم (III-20) أراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث المراقبة ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب درجة الموافقة لكل عبارة، ويتبين أن المتوسط الحسابي للبعد تساوي 4,24 بدرجة موافقة عالية جدا، والملاحظ أن جميع العبارات المتضمنة هذا البعد، حققت درجة موافقة عالية وعالية جدا، مما يدل على أن مستوى تطبيق لوحة القيادة المالية من حيث المراقبة في بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عالي جدا، وقدر الانحراف المعياري 0.436 ما يشير عدم وجود تشتت بين أراء عينة الدراسة والمتوسط الحسابي.

2. **تحليل بعد لوحة القيادة المالية من حيث الفعالية:** سنقدم تحليل للآراء عينة الدراسة حول عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث الفعالية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(III-21): تحليل عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث الفعالية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
5	تنبه لوحة القيادة المالية بالانحرافات الحاصلة	4,18	0,636	**1**	عالية
6	تتميز لوحة القيادة المالية بسرعة التنبؤ بالانحرافات من خلال المقارنة بين النتائج	4,10	0,545	**2**	عالية
7	تتميز لوحة القيادة المالية بسرعة التدخل والتعديل	3,95	0,639	**3**	عالية
	بعد لوحة القيادة المالية من حيث الفعالية	4,07	0,514	**-**	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss)

يبين الجدول رقم (III-21) أراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث الفعالية ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب درجة الموافقة لكل عبارة، ويتبين أن المتوسط الحسابي للبعد تساوي 4,07 بدرجة موافقة عالية، والملاحظ أن جميع العبارات المتضمنة هذا البعد، حققت درجة موافقة عالية مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عالي حققت مستوى عالي من حيث فعالية لوحة القيادة المالية، وقدر الانحراف المعياري 0,514 ما يشير عدم وجود تشتت بين أراء عينة الدراسة والمتوسط الحسابي.

3. **تحليل البعد لوحة القيادة المالية من حيث الأداء:** سنقدم تحليل للآراء عينة الدراسة حول عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث الأداء من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(III-22): تحليل عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث الأداء.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
8	تعمل لوحة القيادة المالية على تفسير الانحرافات الحاصلة	4,08	0,572	1	عالية
9	من خلال لوحة القيادة المالية يمكن ملاحظة المشاكل بسهولة والتعرف على أسبابها بدقة	4,08	0,572	1	عالية
10	بناء على معرفة أسباب المشاكل يمكن اتخاذ القرارات	3,98	0,800	2	عالية
	بعد لوحة القيادة المالية من حيث الأداء	4,04	0,466	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (III-22) أراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث الأداء ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب درجة الموافقة لكل عبارة، ويتبين أن المتوسط الحسابي للبعد تساوي 4,04 بدرجة موافقة عالية، والملاحظ أن جميع العبارات المتضمنة هذا البعد، حققت درجة موافقة عالية، مما يدل على أن لوحة القيادة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عالي، تتميز بمستوى عالي من حيث الأداء، وقدر الانحراف المعياري 0,466 ما يشير عدم وجود تشتت بين أراء عينة الدراسة والمتوسط الحسابي.

4. **تحليل البعد لوحة القيادة المالية من حيث الوظائف:** سنقدم تحليل للآراء عينة الدراسة حول عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث الوظائف من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(III-23): تحليل عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث الوظائف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
16	لوحة القيادة أداة لقياس الانجازات بالنسبة للأهداف	4,08	0,616	1	عالية
17	لوحة القيادة المالية تعتبر وسيلة للحوار والتشاور	3,93	0,572	2	عالية
18	لوحة القيادة المالية وسيلة للإعلام والاتصال من قبل المديريات الأخرى	4,03	0,480	4	عالية
19	لوحة القيادة المالية وسيلة للتشخيص المالي	4,13	0,516	3	عالية
	بعد لوحة القيادة المالية من حيث الوظائف	4,03	0,390	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (III-23) أراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث الوظائف ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب درجة الموافقة لكل عبارة، ويتبين أن المتوسط الحسابي للبعد تساوي 4,03 بدرجة موافقة عالية، والملاحظ أن جميع العبارات المتضمنة هذا البعد، حققت درجة موافقة عالية، مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية تمارس وظائف لوحة القيادة المالية بدرجة عالية، وقدر الانحراف المعياري 0,390 ما يشير عدم وجود تشتت بين أراء عينة الدراسة والمتوسط الحسابي.

5. **تحليل البعد لوحة القيادة المالية من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات:** سنقدم تحليل للآراء عينة الدراسة حول عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(III-24): تحليل عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
16	لوحة القيادة المالية أداة جد فعالة في اتخاذ القرارات المالية المناسبة.	4,35	0,580	2	عالية جدا
17	تساهم مؤشرات لوحة القيادة المالية للوصول إلي القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	4,43	0,501	1	عالية جدا
18	المؤشرات المالية والمادية والمعلومات الضرورية في لوحة القيادة المالية تمكن المسئولين من اتخاذ القرارات المالية	4,18	0,594	4	عالية
19	تسمح لوحة القيادة المالية بمتابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.	4,23	0,530	3	عالية جدا
	بعد لوحة القيادة المالية من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات.	4,29	0,366	-	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (III-24) أراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد لوحة القيادة المالية من حيث الأهمية في اتخاذ القرارات ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب درجة الموافقة لكل عبارة، ويتبين أن المتوسط الحسابي للبعد تساوي 4,29 بدرجة موافقة عالية جدا، والملاحظ أن جميع العبارات المتضمنة هذا البعد، حققت درجة موافقة عالية، مما يدل على أن لوحة القيادة المالية تأخذ أهمية بدرجة عالية في اتخاذ القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، وقدر الانحراف المعياري 0,366 ما يشير عدم وجود تشتت بين أراء عينة الدراسة والمتوسط الحسابي.

ثانيا:- تحليل محور أداء الوظيفة المالية

1. **تحليل البعد القرارات المالية:** سنقدم تحليل للآراء عينة الدراسة حول عبارات بعد القرارات المالية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(III-25): تحليل عبارات بعد القرارات المالية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
19	القرارات المالية تعمل على تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة	4,28	0,506	1	عالية جدا
20	القرارات المالية تعمل على تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة	4,18	0,549	2	عالية
21	أهمية القرار كبيرة كلما ازدادت الحاجة لضرورة جمع المعلومات اللازمة في مؤسستكم	4,03	0,660	4	عالية
22	تتميز بالدقة في اختبار البديل الأمثل	4,08	0,474	3	عالية
	بعد القرارات المالية	4,13	0,379	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (III-25) أراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد القرارات المالية ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب درجة الموافقة لكل عبارة، ويتبين أن المتوسط الحسابي للبعد تساوي 4,13 بدرجة موافقة عالية، والملاحظ أن جميع العبارات المتضمنة هذا البعد، حققت درجة موافقة عالية، مما يدل على جودة القرارات المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، وقدر الانحراف المعياري 0,379 ما يشير عدم وجود تشتت بين أراء عينة الدراسة والمتوسط الحسابي.

2. **تحليل البعدقرارات الاستثمار:** سنقدم تحليل للآراء عينة الدراسة حول عبارات بعد قرارات الاستثمار من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(III-26): تحليل عبارات بعد قرارات الاستثمار.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
23	تقوم مؤسستكم بالاستثمار في الأصول المتداولة	4,23	0,660	1	عالية جدا
24	تقوم مؤسستكم بالاستثمار في الأصول الثابتة	4,15	0,770	2	عالية
25	اتخاذ قرارات الاستثمار في مؤسستكم يكون بناء على جمع وتحليل وتصنيف المعلومات المحاسبية والمالية المتعلقة بالأصول المتداولة والثابتة للتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية	4,08	0,616	3	عالية
	بعد قرارات الاستثمار	4,15	0,458	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (III-26) أراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد قرارات الاستثمار ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب درجة الموافقة لكل عبارة، ويتبين أن المتوسط الحسابي للبعد تساوي 4,15 بدرجة موافقة عالية، والملاحظ أن جميع العبارات المتضمنة هذا البعد، حققت درجة موافقة عالية، مما يدل على جودة قرارات الاستثمار بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، وقدر الانحراف المعياري 0,458 ما يشير عدم وجود تشتت بين أراء عينة الدراسة والمتوسط الحسابي.

3. **تحليل البعد قرارات توزيع الأرباح:** سنقدم تحليل للآراء عينة الدراسة حول عبارات بعد قرارات توزيع الأرباح من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(III-27): تحليل عبارات بعد قرارات توزيع الأرباح.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
26	تعتمد المؤسسة على البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح	4,23	0,660	1	عالية جدا
27	تعتمد المؤسسة سياسة معدل التوزيعات الثابتة	4,20	0,516	2	عالية جدا
28	سياسة التوزيعات الإضافية	3,98	0,698	3	عالية
	بعد قرارات توزيع الأرباح	4,13	0,451	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (III-27) أراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد قرارات توزيع الأرباح ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب درجة الموافقة لكل عبارة، ويتبين أن المتوسط الحسابي للبعد تساوي 4,13 بدرجة موافقة عالية، والملاحظ أن معظم العبارات المتضمنة هذا البعد حققت درجة موافقة عالية، مما يدل على جودة قرارات توزيع الأرباح بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، وقدر الانحراف المعياري 0,451 ما يشير عدم وجود تشتت بين أراء عينة الدراسة والمتوسط الحسابي.

4. **تحليل البعد تأثير قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة:** سنقدم تحليل للآراء عينة الدراسة حول عبارات بعد تأثير قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(III-28): تحليل عبارات بعد تأثير قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
29	المبيعات المستقبلية المتوقعة التي تغطي عمر الأصل الثابت	4,05	0,749	2	عالية
30	إستراتجية المؤسسة والنفقات الرأسمالية المتعلقة بها	4,13	0,563	1	عالية
31	درجة المرونة والمخاطرة	4,08	0,474	3	عالية
	بعد تأثير قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة	4,08	0,431	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (III-28) أراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تأثير قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب درجة الموافقة لكل عبارة، ويتبين أن المتوسط الحسابي للبعد تساوي 4,08 بدرجة موافقة عالية، والملاحظ أن جميع العبارات المتضمنة هذا البعد حققت درجة موافقة عالية، مما يدل على تأثير قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية بدرجة عالية، وقدر الانحراف المعياري 0,431 ما يشير عدم وجود تشتت بين أراء عينة الدراسة والمتوسط الحسابي.

5. **تحليل البعد قرارات التمويل:** سنقدم تحليل للآراء عينة الدراسة حول عبارات بعد قرارات التمويل في الأصول الثابتة من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(III-29): تحليل عبارات بعد قرارات التمويل.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
32	تعتمد مؤسستكم على اختبار المزيج المناسب من مصادر التمويل.	4,20	0,564	1	عالية جدا
33	قرارات التمويل تعنى باختيار الهيكل المالي الأمثل	4,15	0,533	2	عالية
34	أهم مصادر التمويل في مؤسستكم تكمن في التمويل الداخلي	4,13	0,648	3	عالية
35	أهم مصادر التمويل في مؤسستكم تكمن في التمويل الخارجي	4,03	0,800	4	عالية
	بعد قرارات التمويل	4,12	0,528	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبين الجدول رقم (III-29) أراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد قرارات التمويل ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب درجة الموافقة لكل عبارة، ويتبين أن المتوسط الحسابي للبعد تساوي 4,12 بدرجة موافقة عالية، والملاحظ أن جميع العبارات المتضمنة هذا البعد، حققت درجة موافقة عالية، مما يدل على جودة قرارات التمويل بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، وقدر الانحراف المعياري 0,528 ما يشير عدم وجود تشتت بين أراء عينة الدراسة والمتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة.

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (III-30): اختبار الانحدار البسيط لدور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

البيان	دور لوحة القيادة المالية				
تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.521	0.271	0.503	3.751	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss).

يبن الجدول أعلاه رقم (III-30) لدور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

معامل الارتباط R = 0.521 بين دور لوحة القيادة المالية وتحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

معامل التحديد R^2= 0.271 أي أن ما قيمة 27.1% من التغيرات في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية ناتجة عن دور لوحة القيادة المالية.

قيمة معامل الانحدار B = 0.503 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور لوحة القيادة المالية يؤدي إلى زيادة في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية بقيمة 0.503

قيمة T المحسوبة 3.751 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.001 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05

معادلة خط الانحدار البسيط لدور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية:

$$Y=0.503+2.045x$$

حيث:

Y: تحسين أداء الوظيفة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

X: دور لوحة القيادة المالية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

خلاصة الفصل:

حاولنا خلال هدا الفصل تقييم دور لوحة القيادة المالية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية في تحسين أداء الوظيفة المالية، انطلاقا من دراستنا هذه تبين أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل علي تطبيق لوحة القادة المالية لتفعيل عملية مراقبة التسيير إلي جانب اتخاذ مختلف القرارات المالية ففي ظل وجود التنبيه المبكر وتفسير الانحرافات الحاصلة من خلال المقارنة بين النتائج المحققة والمتوقعة توجد استمرارية في متابعة القرارات الموضوعية قيد التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الـــخـــاتـــمـــة

خاتمــة

سعينا في هذه الدراسة للإحاطة بأداة من أدوات مراقبة التسيير، لوحة القيادة المالية التي لها أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية، ولضمان استمرار هذه الأخيرة وبقائها في ظل المحيط الاقتصادي والاجتماعي المتقلب، نجد أن الوسيلة الناجعة لذلك تتوقف عن التحكم في التسيير ومراقبته من خلال استخدام مختلف الأدوات والتقنيات الكمية والنوعية التي تسمح للمسيرين في التعرف على الوضعية المالية للمؤسسة بدقة، من أجل الوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات، وبالتالي تساعدهم على اتخاذ القرارات المالية اللازمة في الأوقات المناسبة

وعليه الفصلين النظريين والفصل التطبيقي الذي تضمنتهم الدراسة شكلت للإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، وقد تم اختبار مدى صحة الفرضيات التي تم وضعها، ومن خلال هذه الخاتمة سنعرض نتائج البحث، توصياته وفي الأخيرة أفاق الدراسة كما يلي:

توصلنا إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية **ما هو دور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية؟**

إن دور لوحة القيادة المالية يكمن في اتخاذ القرارات المالية من حيث التنبيه المبكر بالانحرافات الحاصلة، وهذا ما تأكد لنا من خلال إجابات العمال وأرائهم حول دور لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المالية في التنبيه المبكر بالانحرافات الحاصلة، فالتنبيه المبكر والسريع للانحرافات يساعد المدير المالي على اتخاذ قرارات مالية تهدف لتحقيق الأهداف وتقليل المخاطر وتفاديها إن أمكن مما يمنح المؤسسة مرونة مالية دائمة.

اختبار فرضية الدراسة:

إن استخدام لوحة القيادة المالية كأداة في تحسين أداء الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية يسمح بالتحكم في المردودية بشكل جيد في اتصالات الجزائر؛

تؤكد النتائج السابقة على صحة الفرضية الثانية بحيث يوجد تطبيق للوحة القيادة المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر فهي من الوسائل التسييرية الموجودة عندهم يعتمدون عليها في مراقبة تحقيق الأهداف التي تتناسب وإستراتيجية المؤسسة، في تحدد وتتابع نشاط المؤسسة في فترة زمنية محددة، أدناها ثلاثة أشهر وأقصاها سنة. يستطيع من خلالها المدير المالي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وذلك من أجل اتخاذ القرارات المالية اللازمة في إطار تطبيق إستراتيجية المؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات

بناء على النتائج المتحصل عليها من الدراسة والمتعلقة بدور لوحة القيادة المالية في تحسين الوضعية المالية في المؤسسة الاقتصادية تمكنا من وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التالية:

- ✓ ضرورة الفهم الجيد للوحة القيادة المالية من طرف المسؤولين عنها؛
- ✓ ضرورة توعية المسؤولين بأهمية ودور لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي؛
- ✓ إجراء دورات تكوينية للمسؤولين حول أدوات مراقبة التسيير خاصة لوحة القيادة المالية وكيفية إعدادها وتصميمها وأثرها على مستقبل المؤسسة ؛
- ✓ ضرورة الالتزام بالقوانين الداخلية للمؤسسة لتجنب وقوع أي حوادث أو مشاكل عمل.

أفاق الدراسة

بعد عرض وتحليل الدراسة نأمل أننا قد ساهمنا في إثراء المكتبة، كما تتضح لنا مجموعة من النقاط يمكن أن تشكل أفاق مستقبلية لدراسات أخرى:

- ✓ دور مراقبة التسيير في ترشيد القرارات المالية وتحسين الأداء المالي؛
- ✓ واقع لوحة القيادة المالية في مراقبة تسيير المؤسسات الخدمية.

قائمة

المراجع

I.قائمة المراجع باللغة العربية

أولا: قائمة الكتب

1. إبراهيم الأعمش، **أسس المحاسبة العامة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

2. أحمد طرطار، **تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

3. السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، السعودية، 2000.

4. إلياس بن ساسي وآخرون، **التسيير المالي (الإدارة المالية)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.

5. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2006.

6. بوشاشي بوعلام، **المنير في المحاسبة العامة**، دار هومة للنشر، الجزائر، 1998.

7. حمدي فؤاد على، **التنظيم والإدارة الحديثة**، دار النهضة العربية الحديثة للطباعة والنشر، بيروت، 1981.

8. خالص صافي صالح, **المبادئ الأساسية للمحاسبة العامة المخطط المحاسبي الوطني**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

9. خلدون إبراهيم شريفات، **إدارة وتحليل المالي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.

10. خيرت ضيف، "**الميزانية التقديرية**"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

11. زياد رمضان، **أساسيات التحليل المالي في المؤسسات التجارية والصناعية والخدماتية، تحليل ومناقشة الميزانيات**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، الأردن، 1997.

12. زياد سليم رمضان، **أساسيات في الإدارة المالية**، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.

13. عاشور كتوش، **المحاسبة العامة أصول ومبادئ وفن المخطط المحاسبي الوطني**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

14. عبد الستار مصطفى الصباح، سعود العامري، **الإدارة المالية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2006، الإسكندرية، مصر، 2006.

15. عبد الغفار حنفي وآخرون، **أساسيات التمويل والإدارة المالية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

16. عبد الغفار حنفي، **أساسيات الإدارة المالية (دراسات الجدوى، تحليل المالي، هيكل رأس المال، سياسات توزيع الأرباح)**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

17. عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل والإدارة المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

18. عبد الغفار حنفي، **الإدارة المالية المعاصرة (مدخل اتخاذ القرار)**، الدار الجامعية، مطابع الأمل، بيروت، 1990.

19. عدنان هاشم رحيم السمرائي، **الأساسيات في الإدارة المالية**، الطبعة الثانية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997.

20. فركوس محمد، **الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

21. محمد الفيومي محمد، **أصول محاسبة التكاليف**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1988.

22. محمد الفيومي محمد، **مقدمة في أصول محاسبة التكاليف**، الدار الجامعية، بيروت، 1990.

23. محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير (أساسيات ووظائف، تقنيات)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

24.محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، **المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات**، الدار الجامعية، مصر، 2006.

25.محمد شفيق، حسن الطيب، محمد إبراهيم عبيدات، **أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997.

26.مفلح عقل، **مقدمة التحليل المالي**، دار المستقبل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

27.منير إبراهيم هندي، **الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)**، المكتب العربي الحديث، مصر، الطبعة الثانية، 1991.

28.مؤيد الفضل، مؤين عبد الحسين، **تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي مع دراسة حالة)**، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.

29.ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، بدون سنة نشر.

30.ناصر دادي عدون، **محاسبة تحليلية –تقنيات مراقبة التسيير**، الجزء الثاني، ط 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1994.

31.ناصر داي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

32.ناصر دادي عدون وآخرون, **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)**, دار المحمدية العامة, الجزائر، 2003.

33.نعيم دهمش، **مبادئ المحاسبة**، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، 1999.

34.هانري بوكان، ترجمة أحمد شقرون، **محاسبة التسيير**، دار الأفاق، 2003.

35.وليد ناجي الحيالي، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي**، الطبعة الأولى، مؤسسة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانيا: قائمة المذكرات

1. حنان خميس، **دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرار المالية**، مذكرة ماستر غير منشودة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2011.

2. رحمون هلال، **المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية – دراسة مقارنة**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005/2004.

3. رشيدة جليلي، **دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر غير منشودة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.

4. زهية بوديار، جباري شوقي، **لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة**، ملخص للمداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، أفريل 2009.

5. سليم عماد الدين، **مراقبة التسيير في الجماعات المحلية، محاولة لعرض سيرورة مراقبة التسيير في بلدية الجزائر الوسطى**، رسالة ماجستير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2006-2007.

6. سنوسي علي، **نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة الصحية**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000/199.

7. صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، دراسة حلة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية موزاية**، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.

8. طاهر عريس، **التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية**، مذكرة ماجستير غير منشودة، جامعة الجزائر، 2006.

9. عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة الدكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

10. عقون سعاد، **نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002.

11. كوثر حمي، **دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر غير منشودة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

II.قائمة المراجع باللغة الفرنسية

1. Jean-Luc, charron, sbinesé paris, **organisation et gestion de l'entreprise**, paris, 2000.

2. M. Gervais, **Contrôle de Gestion**, 7ème édition, éd Economica, Paris, 2000.

3. Michel Gervais, **contrôle de gestion**, édition Dund, paris, 1976.

4. Nguedj , **« le contrôle de gestion** » ED d'organisation, 1995.