

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة - القليعة -

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

بعنوان :

دور لوحة القيادة في ترشيد القرارات التمويلية في المؤسسة
دراسة حالة فرع السيارات الصناعية VIR للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI
- رويبة -

❖ تحت إشراف الأستاذة:
محدد مليكة

❖ من إعداد الطالب :
لحرش محمد

فترة التبرص : من 01 /03/ 2018 إلى غاية 01 /04/ 2018

السنة الجامعية 2017/2018

الشكر و التقدير

قال الله تعالى : " وقال ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم " سورة إبراهيم .

قبل كل قول أو عمل الحمد لله مولى النعم، واسع الجود والكرم على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذتي الفاضلة محديد مليكة التي أكن لها كل التقدير والإحترام بالإشراف على مذكرتي، عرفانا لها بالمجهودات التي بذلتها وعلى كل ما قدمته لي من باب العون من توجيهات قيمة سواء التوجيهية أو المعنوية أفادتنا أثناء إنجاز هذا العمل، كما لا تفوتني الفرصة لأشكر السيد علي ناصر على المعلومات القيمة التي منحني إياها خلال الدراسة التطبيقية، وكل عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

- رويبة -

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تفحص وتقييم هذا العمل، كما أعبر عن خالص تشكراتي لكل من ساهم في هذا العمل ولو بكلمة طيبة صادقة، بإبتسامة مشجعة.

ولكي يكتمل شكري، أقف أخيرا وقفه إحترام أمام كل من ساهم في تلقيني ولو حرفا في مختلف الأطوار الدراسية.

محمد

الإهداء

الحمد لله الذي نور بكتابه القلوب، فاستنارت بنوره العقول، أحمده أن جعل الحمد فاتحة أسرار ه وخاتمه تصاريفه وأقداره أما بعد :

أهدي ثمرة جهدي وبذرة عطائي إلى من كان لهما الفضل بعد ربي في إتمامي لهذا العمل وأملّي في هذه الحياة، إلى الوجه المتلألئ نورا وجمالاً أُمّي الحبيبة حفّضها الله ورعاها.

إلى من تحدى الصعاب وتحمل مشقة الحياة، وسهر الليالي من أجل راحتنا وسعادتنا أبي الكريم حفّظه الله وحماه.

إلى إخوتي الأعرّاء حنان، إيمان، يوسف، صورية وزوجها ياسر ، إلى كل أفراد العائلة الكبيرة، مع تقديري وعرفاني لكم بتشجيعكم الدائم ودعمكم للإستمرار حتى النهاية.

زملائي وزميلاتي بالمدرسة العليا للتجارة كل باسمه وأخص بالذكر علي وسمية وسارة ، إلى كل طلبة ثانية ماستر رفقاء الدرب، وإلى أصدقائي محمد، وليد، إسلام وبلال.

إلى كل من تمنى لنا العلى وأنار دربنا بالعلم والأخلاق

كل أساتذتنا الكرام

إلى كل من درس معي طيلة مشواري الدراسي

محمد

فهرس المحتويات

- ❖ الشكر والتقدير
- ❖ الإهداء
- ❖ فهرس المحتويات III
- ❖ قائمة الجداول VI
- ❖ قائمة الأشكال VII
- ❖ قائمة الملاحق VIII
- ❖ الملخص IX
- ❖ مقدمة عامة أ.ب.ت

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإتخاذ القرارات التمويلية في المؤسسة

- تمهيد 02
- ◆ المبحث الأول : مصادر تمويل المؤسسة 03
- ❖ المطلب الأول : ماهية التمويل 03
- ❖ المطلب الثاني : مصادر تمويل المؤسسة 04
- ❖ المطلب الثالث : معايير و قيود اختيار مصادر التمويل 13
- ◆ المبحث الثاني : إتخاذ القرارات التمويلية 18
- ❖ المطلب الأول : ماهية إتخاذ القرار 18
- ❖ المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات و الصعوبات التي تعترضها 25
- ❖ المطلب الثالث : القرارات التمويلية 28
- خلاصة الفصل 31

الفصل الثاني : لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرارات التمويلية

- تمهيد 32
- ◆ المبحث الأول : ماهية لوحة القيادة..... 33
- ❖ المطلب الأول : مفهوم لوحة القيادة و أهميتها 33
- ❖ المطلب الثاني : مكونات لوحة القيادة و أنواعها 38
- ❖ المطلب الثالث : إعداد لوحة القيادة و عوامل نجاحها 44
- ◆ المبحث الثاني : مؤشرات لوحة القيادة و دورها في ترشيد قرار التمويل 47
- ❖ المطلب الأول : مفهوم المؤشر و كيفية بنائه..... 47
- ❖ المطلب الثاني: أنواع المؤشرات و كيفية إختيارها 50
- ❖ المطلب الثالث : دور لوحة القيادة في ترشيد قرار التمويل 54
- خلاصة الفصل..... 57

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI-روبية-

- تمهيد 61
- ◆ المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI_روبية..... 62
- ❖ المطلب الأول :نشأة المؤسسة و التعريف بها..... 62
- ❖ المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة و مختلف مديرياتها 65
- ❖ المطلب الثالث: تقديم قسم السيارات الصناعية VIR _روبية_ 71
- ◆ المبحث الثاني: لوحة القيادة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية 74
- ❖ المطلب الأول : تقييم نظام لوحة القيادة المتبعة للمؤسسة محل الدراسة 75
- ❖ المطلب الثاني : عرض لواقع لوحة القيادة للمؤسسة محل الدراسة 78
- ❖ المطلب الثالث: أثر لوحة القيادة في إتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة محل الدراسة..... 83

96.....	○ خلاصة الفصل
98.....	الخاتمة
102.....	قائمة المراجع
108.....	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
42	مثال للوحة القيادة المالية	الجدول رقم (1-2)
79	يوضح لوحة القيادة المالية شهر فيفري 2016-2015	الجدول رقم (1-3)
81	لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج لسنوات 2016، 2015، 2014	الجدول رقم (2-3)
84	مكونات الأصول في 12/31 للسنوات (2014، 2015، 2016،	الجدول رقم (3-3)
85	مكونات الخصوم في 12/31 للسنوات (2014، 2015، 2016)	الجدول رقم (4-3)
86	قيم رأس المال العامل FR لسنوات (2014، 2015، 2016) من أعلى الميزانية	الجدول رقم (5-3)
87	قيم إحتياجات رأس المال العامل BFR للسنوات (2014، 2015، 2016)	الجدول رقم (6-3)
88	قيم الخزينة (TR) للسنوات (2014، 2015، 2016)	الجدول (7-3)
89	الجدول رقم (8-3) : مؤشرات التمويل الذاتي للسنوات (2014، 2015، 2016)	الجدول رقم (8-3)
90	نسبة الإستقلالية المالية للسنوات (2014، 2015، 2016)	الجدول رقم (9-3)
90	مؤشرات المردودية للسنوات (2014، 2015، 2016)	الجدول رقم (10-3)
91	لوحة القيادة النموذجية	الجدول (11-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
19	مراحل إتخاذ القرارات	الشكل (1-1)
26	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	الشكل (2-1)
40	دائرة نسبية توضح توزيع المبيعات حسب أماكن الإستلام A، B، C، D	الشكل (1-2)
40	الشكل (3-2) : منبهات تقييم الأداء	الشكل (3-2)
46	مراحل إعداد لوحة القيادة	الشكل (4-2)
49	بطاقة تحضير المؤشر	الشكل (5-2)
68	صورة عامة عن تقسيم المؤسسة	الشكل (1-3)
72	توزع المساحة الكلية في قسم VIR	الشكل (2-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
108	لوحة القيادة الملخصة لنشاط المؤسسة 2014	-01-
109	لوحة القيادة الخاصة بمؤشرات النتائج 2014	-02-
110	لوحة القيادة المالية 2016	-03-
111	لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج 2014	-04-
112	مكونات الأصول 2015	-05-
113	مكونات الخصوم 2015	-06-
114	مكونات الأصول 2016	-07-
115	مكونات الخصوم 2016	-08-
116	جدول حساب النتائج 2015	-09-
117	جدول حساب النتائج 2016	-10-

الملخص :

تتناول الدراسة التي بين أيدينا أثر لوحة القيادة على القرارات التمويلية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، حيث عمدت معظم هذه المؤسسات إلى تبني هذه الأداة سعياً للحفاظ على مراقبة سير أنشطتها والتمكن من تحليل وضعيتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .

لذلك فقد قمنا بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعات البروبية لمعرفة ما إذا كانت لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة تساهم فعلاً في اتخاذ القرارات التمويلية في المؤسسة ، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها اتضح أنها عبارة عن جداول رقمية ، وهذا يعني أن لوحات القيادة لا تساهم في ترشيد واتخاذ القرارات التمويلية في المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : القرارات التمويلية ، لوحة القيادة ، المؤشر .

Résumé :

L'étude entre nos mains couvre l'impacte du tableau de bord sur les décisions de financement au sein des institutions économiques de l'Algérie , où délibérément La plupart de ces institutions à adopter cet outil afin de maintenir le contrôle de la conduite de ses activités et d'être capables d'analyser leur situation et prendre des mesures correctives en temps opportun.

Pour enquêter, nous laissons tomber l'aspect théorique de la société national des véhicules industriels SNVI -Rouiba- , pour voir si le tableau de bord contribue à la rationalisation des décisions de financement dans l'institution , grâce à nos résultats nous avons conclu qu' il s'agit de tableaux numériques , grâce à notre analyse des résultats de l'institution du tableau de bord s'est avéré être inefficace et peu fiable déjà dans les décisions de financement décisions dans l'organisation.

Mots clés: décisions de financement ,tableau de bord, Indicateur .

تنشأ المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهداف معينة إستراتيجية، تكتيكية وتشغيلية تعود نتائجها على أصحابها و العاملين فيها و المجتمع المرتبطة به ، وهذا يتطلب منها توفير الوسائل المادية والبشرية والتقنية اللازمة وأن تقوم بجملة من العمليات المناسبة لنشاطها، وكل هذا يستلزم وجود قيادة تدير مختلف الوسائل والعمليات، ونجاح ذلك يتوقف على حسن الإدارة والتسيير واستخدام التقنيات ذات الصلة بعملية التسيير بكل خطواتها المتمثلة في التخطيط، التوجيه، التحفيز، الرقابة والمتابعة.

والمؤسسات الجزائرية كواحدة من المؤسسات الاقتصادية وجدت نفسها مرغمة على إعادة ترتيب أمورها وتجديد طرق تسيير أنشطتها تماشيا مع هذه التحديات الجديدة. فأصبح لزاما على أي مؤسسة ترغب في الإستمرار في جني الأرباح والبقاء في دنيا الأعمال، أن تسلك نهجا يقضي بضرورة تحقيق سلوك إقتصادي رشيد مع تجسيد للأفكار القاضية بحتمية الإستغلال الأمثل والفعال لمواردها المالية والمادية والمعرفية.

تعتبر مشكلة التمويل من أهم و أبرز المشكلات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية ، حيث تختلف حاجات التمويل من مؤسسة الى أخرى ، و كذلك طرقه و مصادره ، كما يصاحب عملية التمويل مجموعة من المخاطر و الصعوبات التي قد تؤثر بشكل سلبي على أداء المؤسسة ، و هذا ما جعل هذه الأخيرة تبحث عن طرق ناجعة لتسيير عمليات التمويل و تفادي المخاطر الناجمة عنها ، باستعمال طرق و وسائل حديثة و من أهم هذه الوسائل لوحة القيادة .

تعتبر لوحة القيادة من بين أدوات إتخاذ القرار الحديثة ، بحيث تمكن الميسير من أخذ نظرة شامل عن وضعية المؤسسة و مدى نجاعة أساليب تسييرها و كذا النتائج المحققة ، و التي تظهر فيها عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف ، و ذلك بهدف تبسيط و تحسين عملية إتخاذ القرارات ، خاصة القرارات التمويلية ، التي تعتبر من أدق القرارات المتخذة و أكثرها تأثيرا على سيرورة مهام و وظائف المؤسسة الاقتصادية .

وبناء على ما سبق، يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

كيف تساهم لوحة القيادة في ترشيد القرارات التمويلية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI ؟

و للإجابة عن هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية و المتمثلة في :

- كيف يتم تصميم لوحة القيادة في المؤسسة ؟

- هل يوجد تطبيق للوحة القيادة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ؟



- هل تؤثر لوحة القيادة على القرارات التمويلية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية؟
- وللاجابة على التساؤلات السابقة للإشكالية المطروحة إعتدنا على مجموعة من الفرضيات هي بمثابة منطلقات أساسية والمتمثلة فيمايلي :
- يتم تصميم لوحة القيادة في المؤسسة إعتقادا على مجموعة من المؤشرات لمختلف وظائف المؤسسة .
- يوجد تطبيق للوحة القيادة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية .
- تؤثر لوحة القيادة على القرارات التمويلية في المؤسسة من خلال المؤشرات الموجودة فيها .

أسباب إختيار الموضوع:

إن فعالية القرارات التمويلية للمؤسسة بات شرطا و محورا فعالا في استمرارية المؤسسة ، و نظرا للتطور المستمر لوسائل اتخاذ القرارات ، ارتأينا أن نتطرق الى أحد هذه الوسائل الهامة ، و هي لوحة القيادة ، فالرغبة في تبيان وضائف هذه الأداة و إبراز أهميتها في اتخاذ القرارات التمويلية داخل المؤسسة أدى بنا إلى اختيار موضوع دراستنا هذه ، إضافة الى رغبتنا الشخصية في دراسة موضوع لوحة القيادة .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أنها تعالج أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات ، خاصة المؤسسات الجزائرية ، و هو مشكل التمويل و القرارات المتعلقة به ، والذي يتطلب ايجاد مجموعه من الطرق و الأساليب لتسهيل هذه العملية ، و ابتكار وسائل فعالة تقلل من المخاطر المتعلقة بها ، و كذلك إبراز أهمية لوحة القيادة كأداة حديثة و مهمة في عملية اتخاذ القرارات التمويلية بشكل يجعل المؤسسة تزيد من فرص نجاحها و استمرارها .

أهداف الدراسة :

- التعرف على ماهية التمويل ؛
- فهم آليات اتخاذ القرارات عامة ، و اتخاذ القرارات التمويلية خاصة داخل المؤسسة ؛
- التعرف على ماهية لوحة القيادة داخل المؤسسة الجزائرية .

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:



البعد الموضوعي: و يتمثل في إلقاء الضوء على جميع المفاهيم المتعلقة بالتمويل و اتخاذ القرارات التمويلية و المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة ، و ذلك بجمعها من مصادر متعددة.

البعد المكاني : حيث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية _روبية_

البعد الزمني : و يتمثل في مدة التربص و المقدره بشهر .

المنهج المستخدم:

للإجابة عن هذه التساؤلات يجب علينا إتباع منهجين: المنهج الوصفي و الذي يتمثل في الجزء النظري و الذي يركز على جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات من مصادر مختلفة مع دراستها و تنظيمها بالكيفية التي تناسب مع الجانب التطبيقي، و المنهج التحليلي و المتمثل في الجانب التطبيقي و محاولة تجسيده على أرض الواقع.

تلخيص خطة البحث :

للإجابة على إشكالية الدراسة و كذلك الفرضيات الموضوعية و لتحقيق الأهداف المنشودة، قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول أساسية حيث:

- الفصل الأول جاء بعنوان "الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات التمويلية في المؤسسة" ، و قد تضمن تعريفا شاملا للتمويل من حيث مفهومه و أهميته و مصادره و معايير إختيار التمويل ، و كذلك ماهية اتخاذ القرارات التمويلية ، من حيث مفهومها و مراحل اتخاذ القرارات التمويلية و أهدافها و أهميتها و العوامل المؤثرة فيها .
- الفصل الثاني جاء بعنوان "لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرارات التمويلية" و قد تضمن ماهية لوحة القيادة و كذا أهميتها و خصائصها و وظائفها داخل المؤسسة و مكوناتها و عوامل نجاحها.
- الفصل الثالث و يمثل الجانب التطبيقي للدراسة ، و جاء تحت عنوان "دراسة تطبيقية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية _روبية_" و قد تضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و مهامها و أهدافها و الهيكل التنظيمي لها ، و كذلك فقد احتوى على تقييم نظام لوحة القيادة المتبعة للمؤسسة محل الدراسة .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإتخاذ القرارات التمويلية في
المؤسسة

تمهيد:

إن وظيفة التمويل من أهم الوظائف داخل أي مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، ويعد قرار التمويل من القرارات الأساسية التي يجب أن تعتني بها المؤسسة.

فالتمول عنصر محدد لكفاءة متخذي القرارات المالية من خلال بحثهم عن مصادر التمويل اللازمة والملائمة لطبيعة المشروع الاستثماري المستهدف لاختيار أفضلها، واستخدامها استخداماً أمثلاً وتحقيق أكبر عائد بأقل خطر وتكلفة ممكنين مما يساعد على بلوغ الأهداف المسطرة.

وعملية إيجاد الأموال من الوظائف المهمة في مختلف المؤسسات والمشاريع، كما يترتب على عمليات التمويل اتخاذ القرارات المناسبة وأهمها القرارات المتعلقة باختيار مصادر التمويل، فالقرارات المتعلقة بالتمويل واختيار مصادر التمويل من القرارات المهمة والمعقدة، الأمر الذي يتطلب من المسؤول دراسته دراسة جيدة و متأنية، خاصة وأنه يترتب على اتخاذ قرار التمويل مجموعة من النتائج الهامة.

و البحث عن مصادر التمويل المناسبة للمؤسسات يعد من أهم المواضيع التي تواجه مالكيها ومسيريها خاصة في ظل محدودية البدائل المتاحة نتيجة لعدة اعتبارات مثل صغر حجم المؤسسة ونشاطها من جهة وارتفاع معدلات الخطر بها من جهة أخرى.

المبحث الأول: مصادر تمويل المؤسسة

المطلب الأول: ماهية التمويل

أولاً: مفهوم التمويل

لغة:

التمويل مشتق من المال، "ولمت بعدنا تمال وملت وتمولت، كله :كثر مالك".¹
 "ولمت تمال وملت وتمولت واستملت : كثر مالك... وملتة (بالضم) : أعطيته المال".²

إصطلاحاً:

جاء في القاموس الإقتصادي ما يلي " :عندما تريد منشأة زيادة طاقتها الإنتاجية أو إنتاج مادة جديدة أو إعادة تنظيم أجهزتها تضع برنامجاً يعتمد على الناحيتين التاليتين :

- ناحية مادية : أي حصر كل الوسائل المادية الضرورية للإنجاح المشروع (عدد وطبيعة الأبنية، الآلات، الأشغال، اليد العاملة...).

- ناحية مالية: تتضمن كلفة ومصادر الأموال وكيفية استعمالها، وهذه الناحية هي التي تسمى بالتمويل.³

أي أن التمويل في الإصطلاح الإقتصادي الحديث أعم منه في اللغة، فحسب التعريف السابق فهو يشمل كلفة الأموال (سعر الفائدة مثلاً)، مصدرها (تعبئة الموارد المالية)، وأخيراً وهو الأهم كيفية استعمال هذه الأموال وطريقة انفاقها وتسيير هذا الإنفاق ومحاولة ترشيده لذلك فحيثما نجد كلمة تمويل، نجد عادة وفي العبارة ذاتها ما يقيدنا عن مصدر الأموال ومجال إنفاقها، وباختصار فإن التمويل يعني التغطية المالية لأي مشروع أو عملية إقتصادية.⁴

ويعرف التمويل بصفة عامة، بأنه عملية تكوين المخصصات النقدية المتاحة وتوزيعها واستخدامها لضمان عملية استمرار عملية إعادة الإنتاج على مستوى الإقتصاد الوطني ومستوى المنشأة سواء كانت إنتاجية أو خدمتية. أو بكلمة أخرى، يفترض الأخذ بمفهوم واحد لمصطلح "التمويل" في لغة الإقتصاد، بوصفه تأمين التمويل اللازم من مصادر متنوعة ومختلفة في صورة قيم نقدية أو عينية ذات قيمة نقدية، واستخدامها في تكوين القيم المادية والحفاظ على استمراريتها. ويندرج في تعريف التمويل بمفهومه

¹ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر للطباعة و النشر ،دار بيروت للطباعة و النشر بيروت 1956 ، ص636 ، (مادة :مول).

²الفيروز آبادي ، القاموس المحيط ، دار العلم للجميع ، بيروت ، ج4 ، ص52.

³محمد بشير علي ، القاموس الإقتصادي ، طبعة1 ، المؤسسة العربية للدراسات و النشر ، بيروت ، 1985 ، ص127.

⁴سليمان الناصر، تطوير صيغ التمويل قصير الأجل للبنوك الإسلامية، طبعة1 ، جمعية التراث، غرداية، 2002 ، ص38.

الواسع لجميع المعاملات والصفقات المالية التي يؤدي استخدامها إلى تغييرات في تركيب القيم المادية وعلاقات الملكية. وتظهر عادة في إطار معين "الميزانية" مصادر رأس المال ومكوناته والحقوق والالتزامات المالية الأخرى.

ثانيا: أهمية التمويل

إن المؤسسات والدولة والمنظمات التابعة لها، لها استخدام دائم لجميع مواردها المالية، فهي تلجأ عند الحاجة إلى مصادر خارجية لسد حاجاتها سواء من عجز في الصندوق أو لتسديد الالتزامات. من هذا المنطلق يمكن القول بأن للتمويل أهمية كبيرة تتمثل في: ¹

- المحافظة على سيولة المؤسسة وحمايتها من خطر الافلاس والتصفية، وللإشارة أن السيولة هنا تعني ببساطة توفير الأموال السائلة الكافية لمواجهة الالتزامات المترتبة عليها عند استحقاقها وتعني ببساطة أشد القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسائر كبيرة.
- يضمن التمويل السير الحسن للمؤسسة فهو يعمل على تحرير الأموال أو الموارد المالية المجمدة سواء داخل المؤسسة أو خارجها ويوفر احتياجات التشغيل ويزيد من الدخل بإنجاز مشاريع معطلة وأخرى جديدة، لهذا يعتبر قراره من القرارات الأساسية التي يجب أن تعتني بها المؤسسة، ذلك أن مستخدمي القرارات المالية خلال بحثهم عن مصادر التمويل اللازمة والموافقة لطبيعة المشروع الاستثماري المستهدف واختيار أحسنها، واستخدامها استخداما أمثلا يتناسب وتحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة وبدون مخاطر، مما يساعد على بلوغ الأهداف المسطرة، وأن البديل الذي يكلف المؤسسة أقل ما يمكن من تكلفة رأس المال، يتمثل في حسن اختيار طرق التمويل الذي يعتبر أساس السياسة المالية.
- يساعد على انجاز مشاريع معطلة وأخرى جديدة والتي بها يزيد الدخل الوطني.
- وسيلة سريعة تستخدمها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي.

المطلب الثاني : مصادر تمويل المؤسسة

أولا :التمويل الداخلي

يعرف التمويل الداخلي على أنه" مقدرة المؤسسة على تغطية احتياجاتها المالية اللازمة لسدد الديون وتنفيذ الاستثمارات الرأسمالية، وكذلك زيادة رأسمالها العامل من أصولها الذاتية. يشمل التمويل الداخلي على الفائض النقدي المتولد من العمليات الجارية وكذلك ثمن بيع الأصول الثابتة." وبشكل عام يمكن القول أن مصادر التمويل الداخلي تتمثل في التمويل الذاتي، الذي يعد من مصادر

¹ رايح خوني، ترقية أساليب وصيغ تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2002-2003، ص 96.

التمويل الداخلية الأكثر إتاحة لتغطية مختلف الاحتياجات المالية في المؤسسة.

➤ التمويل الذاتي

1-تعريف التمويل الذاتي

التمويل الذاتي هو تدفق نقدي مخصص لأنشطة الاستغلال للمؤسسة وهو وسيلة تمويلية جد هامة وتعد الأكثر إستعمالا حيث تسمح للمؤسسة تمويل نشاطها دون اللجوء إلى أطراف خارجية. و يعبر عن مجموعة الأموال الأصلية الداخلية التي تم إنشاؤها بواسطة نشاط المؤسسة خلال فترة معينة والتي تستخدم بالتأكيد لتمويل نموها و إثراء أموالها الخاصة.¹

إن التمويل الذاتي هي إمكانية المؤسسة لتمويل نشاطها انطلاقا من مواردها الذاتية (الداخلية)دون اللجوء إلى مصادر خارجية، ويعتبر هذا التمويل دليلا أساسيا على قدرة المؤسسة ماليا في حالة صعوبة المصادر الخارجية خلال نشاطها، كما يعتبر كمعيار تستند عليه الأطراف الخارجية عند التعامل ماليا مع المؤسسة، حيث تشترط البنوك في الكثير من الأحيان على المؤسسات التي ترغب في الإقتراض ألا يقل التمويل الذاتي للمشروع الاستثماري فيه نسبة معينة².

2-خصائص التمويل الذاتي:

يمكن إبراز خصائص التمويل الذاتي فيما يلي :³

- **إستقلاليته عن الغير:** فالتمويل الذاتي هو قدرة المؤسسة على تمويل نشاطاتها ذاتيا ودون تدخل من طرف خارجي عن المؤسسة فهو يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق السيولة النقدية.
- **التمويل الذاتي ذو صيغة نقدية:** حيث يكتسب التمويل الذاتي الصبغة النقدية ولا يعتبر ربح محاسبي فقط وذلك نظرا لقيامه على مبدأ التدفق النقدي وليس التدفق المحاسبي.
- **منعدم التكلفة:** فالتمويل الذاتي يتم تحقيقه بعد دفع الفوائد على القروض وعوائد الأسهم، ولا تدفع المؤسسة إي تكلفة إضافية نظير تحقيق التمويل الذاتي.
- **ليس له تاريخ إستحقاق:** فالتمويل الذاتي يمثل إستقلالية المؤسسة عن الغير في التمويل، وبالتالي فهي غير ملزمة بتسديده في تاريخ إستحقاق معين.

¹Chiha.k, **finance d'entreprise approche stratégique**, edition houma , Alger, 2009,p 92

²محفوظ بن عصمان ، مدخل في الإقتصاد الحديث ، دار العلوم ، عنابة ، الجزائر ، 2003،ص:95.
³محمد بوشوشة ، تأثير السياسات التمويلية على أمثلية الهيكل المالي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكر ، 2015/2016 ، ص93.

- لا يشكل خطر مالي: تأتي المخاطرة المالية من لجوء المؤسسة إلى الاستدانة والتي يمكن أن تؤثر على انخفاض أرباح الأموال الخاصة، بينما التمويل الذاتي لا يشكل أي خطر مالي على المؤسسة نظراً لأنه يتم تحقيقه بعد دفع عوائد المساهمين.

3- محددات التمويل الذاتي :

إن تحديد تعريف دقيق للتمويل الذاتي يتوقف على تحليل المكونات الأساسية لهذا التدفق المالي وعلى طريقة حسابه و ذلك حسب منظورين:

أ- منظور غير مباشر (طريقة الجمع) : حيث يظهر التمويل الذاتي في شكل تدفق نقدي محقق من طرف المؤسسة.¹

ب- منظور مباشر (طريقة الطرح) : التمويل الذاتي هو ذلك الرصيد المتبقي بين التدفقات المحصلة والتدفقات المسددة أي استبعاد التدفقات الوهمية المتمثلة في مخصصات الاهتلاك .

حسب المنظور الغير مباشر رصيد التمويل الذاتي يتحدد حسب العلاقة التالية :

$$\text{التمويل الذاتي} = \text{الأرباح غير الموزعة (النتيجة الصافية - مكافآت راس المال)} + \text{مخصصات الاهتلاكات و المؤونات}$$

حيث يطلق على الأرباح غير الموزعة مصطلح التمويل الذاتي للنمو و تخصص هذه الأرباح لتمويل عملية النمو المستقبلي للمؤسسة .

أما مخصصات الإهلاكات التي تغطي التآكل المادي للإستثمارات و مخصصات المؤونات لتعويض تدني الأصول و مواجهة الأخطار و التكاليف فتسمى التمويل الذاتي للبقاء .

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

- سياسة توزيع الأرباح .

- قدرة المؤسسة على تحقيق فوائض نقدية و الذي يرتبط بالقدرة التفاوضية للمؤسسة مع محيطها فكلما كانت المؤسسة تتمتع بقدرة تفاوضية أعلى كلما حققت قيمة مضافة أعلى و بالتالي مستوى التمويل الذاتي يكون أعلى ، كما يتوقف كذلك على قدرة المؤسسة على التحكم في مصاريف المستخدمين.

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

القدرة التفاوضية مع المقرضين (المصاريف المالية) ، مع الشركاء (تخفيض توزيعات الأرباح) و مع الدولة (تقليل الضرائب) .

3- دور التمويل الذاتي

إن تحقيق مستوى تمويل ذاتي مرتفع يمكن المؤسسة من اكتساب عدة إيجابيات لصالح المؤسسة نذكر منها:¹

- تمويل الإحتياجات المالية للمؤسسة : إن بقاء المؤسسة واستمرارها يتوقف على وضع أهداف إستراتيجية طويلة المدى وتخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيقها، حيث تهدف الإستراتيجية المالية إلى تحقيق أهداف عديدة من أهمها :الاستغلال الأمثل للموارد المالية، وتحقيق معدلات نمو تساير معدلات نمو السوق والمؤسسات المنافسة، ولذلك تحتاج المؤسسة إلى التمويل الذاتي لتحقيق هدف البقاء والنمو.

- الإستقلالية المالية : إن الاعتماد على التمويل الذاتي في تمويل نشاط المؤسسة يحقق الإستقلالية المالية وذلك أن التمويل الذاتي يرفع من حجم الأموال الخاصة ويقلل درجة الاستدانة وهو ما يزيد من درجة الإستقلالية المالية للمؤسسة.

- المرونة والإستقرارية في التمويل: حيث لا يستلزم مفاوضات مع الممولين ولا يستلزم اجراءات إدارية وبيروقراطية كبيرة، وخاصة في حالة إتاحة المحيط فرص هامة لنمو المؤسسة وهو ما يساعد المؤسسة على النمو واستغلال فرص المحيط.

ثانيا : التمويل الخارجي

أ - الزيادة في رأس المال

تمثل الزيادة في رأس المال مصدر تمويل خارجي تلجأ إليه المؤسسة عند استحالة تغطية إحتياجاتها التمويلية عن طريق الموارد الداخلية كالتمويل الذاتي .

توجد عدة وسائل لزيادة رأس المال حسب الأهداف المحددة من طرف مسيري المؤسسة ، غير أن زيادة رأس المال نقدا يعتبر الوسيلة الوحيدة التي تجلب للمؤسسة فعلا موارد مالية جديدة .

¹محمد بوشوشة ، مرجع سابق ،ص 100.

1- طرق الزيادة في رأس المال :**1-1 زيادة رأس المال نقدا**

تقوم المؤسسة من أجل زيادة رأس مالها نقدا بطرح أسهم جديدة و بسعر محدد للإكتتاب في السوق المالية، إلا أنه قد يرغب مساهمو المؤسسة و قد يكون أيضا مسيروها في زيادة رأس المال دون إضعاف قدرتهم على رقابة المؤسسة ، الشيء الذي حفز لظهور أوراق مالية جديدة تحقق هذا الغرض التي تعرف بشبه الأموال الخاص.

1-1-1 التمويل عن طريق حقوق الملكية**- الأسهم العادية**

يمثل السهم العادي مستند ملكية له قيمة إسمية، وقيمة دفترية، وقيمة سوقية، وتتمثل القيمة الإسمية في القيمة المدونة على قسيمة السهم، وعادة ما يكون منصوص عليها في عقد التأسيس، أما القيمة الدفترية فتتمثل في قيمة حقوق الملكية التي لا تتضمن الأسهم الممتازة مقسومة على عدد الأسهم العادية المصدرة، وأخيرا تتمثل القيمة السوقية في قيمة السهم في سوق رأس المال، وقد تكون هذه القيمة أكثر أو أقل من القيمة الدفترية.¹

- الأسهم الممتازة

وتعرف على أنها حصة من رأس مال المؤسسة تجمع بين خصائص الأسهم العادية في كونها جزء من رأس مال المؤسسة والسندات بأن لها نسبة ثابتة من الربح ولهم الأولوية في السداد في حالة التصفية بعد حملة السندات.²

- الأسهم ذات قسيمة الإكتتاب للأسهم

وهي عبارة عن سهم عادي إضافة إلى قسيمة أو عدة قسيمات تمنح لحاملها الحق في الإكتتاب في أسهم المؤسسة بالسعر المحدد مسبقا و لمدة محددة ، إضافة إلى القسيمة قابلة للتداول في السوق المالي.

1-1-2 التمويل بواسطة شبه الأموال الخاصة

¹عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أسواق المال وتمويل المشروعات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص :
²حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2005، ص:504.

يقصد بشبه الأموال الخاصة الأوراق المالية التي تقع بين الملكية و الدين (بين الأسهم و السندات) و هي تضاف إلى حساب الأموال الخاصة للمؤسسة حيث لها خصائص قانونية و محاسبية مختلفة عن الأموال الخاصة و لكن تضمن من الناحية المالية نفس الوظائف مثلها.

توجد عدة أصناف لشبه الأموال الخاصة نذكر منها على سبيل المثال:

- أسهم ذات عائد ممتاز بدون حق التصويت : وهي عبارة عن أسهم ممتازة مجردة من حق التصويت، يجب أن لا تتجاوز نسبتها (في فرنسا) 25% من جموع أسهم المؤسسة، في حالة تحقيق المؤسسة لعجز خلال ثلاث دورات مالية متتالية ، يستعيد حملة هذه الأسهم حقهم في التصويت.¹

- سندات المساهمة : و هي تقترب من السندات تصدرها المؤسسات العمومية فقط، لا تسدد إلا في حالة تصفية المؤسسة وبعد تسديد حقوق الدائنين الآخرين (عدا قروض المساهمة). تشمل مكافأتها على جزء ثابت محسوب على أساس القيمة الاسمية لهذا السند أكثر من (60% من القيمة الاسمية) و جزء متغير (أقل من 40 % من القيمة الاسمية للسند) مرتبط بمستوى الأرباح المحققة من طرف المؤسسة.²

1-2 زيادة رأس المال عينا

في هذه الحالة زيادة رأس المال يتم بجلب المساهمين أصولا ثابتة من أراضي وآلات و معدات ... الخ أو أصولا متداولة من مخزونات و حقوق .

تترجم عادة مثل هذه المساهمات العينية من قبل المؤسسة بالزيادة في الأموال الخاصة (بتوزيع أسهم جديدة) و الاصول في آن واحد و بنفس المقدار الشيء الذي يحافظ على توازنها المالي.

1-3 زيادة رأس المال بضم الإحتياطيات

يمكن رفع رأس المال و ذلك بإدماج الإحتياطيات المجمعة بما فيها علاوة الإصدار أو الأرباح التي لم يتم تخصيصها بعد (سواء جزء أو كل رصيد حساب النتيجة قيد التخصيص حساب 18).

لا يؤدي هذا الإجراء إلى تغير الهيكل المالي للمؤسسة ذلك لأن الزيادة الحاصلة في رأس المال قابلها نقصان مماثل في قيمة الإحتياطيات و في قيمة الأرباح رهن التخصيص ، في حين أن الأموال الخاصة

¹ Barreau. J et Delahaye. J ; **Gestion financière manuel & application** ,9ème édition, DUNOD, Paris 2000 , p : 357.

²Conso. P et Hemici. F; **Gestion financière de l entreprise**, 11ème édition, DUNOD, Paris 2005 ,p : 466.

لم تتغير قيمتها. و بالتالي فهي مجرد إعادة ترتيب عمودي لموارد المؤسسة، لكن ذلك يحسن من صورة المؤسسة أمام المساهمين.¹

و تتحقق هذه الزيادة سواء بالرفع من القيمة الاسمية للسهم أو بتوزيع أسهم مجانية على المساهمين القدامى حسب حصة كل مساهم في أسهم الشركة.

ب - اللجوء إلى الإستدانة

لتلبية جميع الإحتياجات التمويلية للمؤسسة وتغطية العجز في التمويل تلجأ هذه الأخيرة الى الإستدانة ، تتعدد تصنيفات الإستدانة باختلاف المصادر وطبيعة القروض و آجال الإستحقاق و أهمها :

1- إصدار السندات

1-1 مفهوم السندات

السندات هي أوراق مالية تصدر من طرف المؤسسة بقيمة اسمية وسعر فائدة اسمي وتاريخ إستحقاق محدد، وتقوم المؤسسة بطرحها للتداول (وفق الآلية المتبعة في السوق المالية) للحصول على الأموال اللازمة لعملياتها، وتلتزم المؤسسة بموجب السند بدفع الفوائد الدورية ومن ثم أصل المبلغ عند بلوغ تاريخ الإستحقاق المتفق عليه.²

1-2 خصائص السندات

- يمثل سند القرض دين أو إلتزام على الجهة التي أصدرته و بالتالي فإن حاملي السندات هم في الحقيقة دائنون من وجهة نظر جهة نظر المصدرة.³
- يحصل حامل السند على عائد مكون من:⁴

- معدل الفائدة المحدد دوريا (سنوي، نصف سنوي، أو فصليا) عتماداً على القيمة الاسمية للسند.

¹ Cohen. E ; **Gestion financière de l'entreprise et développement financier**, édition UREF, Paris 1991, p :205.

²سمى دربال، سلوك المؤسسات الإقتصادية في تمويل نموها الداخلي، رسالة مقدمة لنول شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص: 16.

³مروان عطون، الأسواق النقدية والمالية البورصات ومشكلاتها في عالم النقد والمال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2003 ، ص : 66.

⁴الداغر محمود محمد، الأسواق المالية: مؤسسات -أوراق -بورصات، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2005، ص : 103.

▪ العائد الرأسمالي الناتج عن الفرق بين القيمة السوقية عند الشراء والقيمة السوقية عند البيع.

- يحصل أصحاب السندات على الفوائد في جميع الأحوال بغض النظر عما إذا كانت الشركة حققت أرباحاً أم لا ومهما كان حجم الأرباح المحققة.

1-3 أنواع السندات

تتنوع السندات باختلاف وجهة نظر مستخدميها، لذا يمكن أن التمييز بين السندات وفقاً للمعايير التالية:

1-3-1 أنواع السندات حسب الجهة المصدرة

حسب هذا المعيار يمكن أن نصنف السندات إلى نوعين رئيسيين وهما :

- **سندات عامة:** وهي سندات صادرة عن الخزينة العامة على أنها قروض تمثل الدولة فيها الطرف المدين، أما دائنوها فهم البنوك، الشركات القطاع العام أو القطاع الخاص والخواص.

- **سندات خاصة:** وهي السندات التي تصدرها شركات مساهمة بغرض الحصول على الأموال اللازمة لتمويل مشاريعها، بدلاً من اللجوء إلى إصدار أسهم جديدة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى انضمام مساهمين جدد، وبالتالي ينخفض مقدار الربح المنتظر توزيعه، ومن أهم مميزات أنها تصدر بمعدل فائدة أكبر من السندات الحكومية، وبالمقابل فإن حاملها أكثر تعرضاً من حامل السندات الحكومية لما يعرف بالمخاطرة على عجز الجهة المصدرة عن الوفاء بخدمة الدين.

1-3-2 أنواع السندات حسب الحقوق والإمتيازات المقدمة لمالكيها

ويمكن أن نميز بين:¹

- **سندات قابلة للتحويل إلى أسهم:** وتتميز بميزة إضافية عن غيرها، وهي إمكانية تحويلها إلى أسهم عادية

- **سندات ذات علاوة:** لمالكها الحق في التعويض بمبلغ يفوق سعر إصدارها، والمقصود بالعلاوة مبلغ من المال يدفع من طرف المصدر لحامل السند عند ميعاد الاستحقاق، إضافة إلى مبلغ إصدار السند.

1-3-3 أنواع السندات حسب معدل العائد

¹ اسعيد توفيق عبيد، الإستثمار في الأوراق المالية، مكتبة عين شمس، مصر، 1998، ص: 51.

نميز نوعان وهما:¹

-سندات ذات المعدل الثابت: هذا النوع من السندات يقدم عائدا مماثلا لكل السنوات إلى غاية نهاية مدة القرض، وهذا النوع من السندات يزداد الطلب عليه في حالة انخفاض معدلات الفائدة في البنوك، وذلك لكون يمكن المستثمر من الحصول على عائد أكثر مما هو عليه في السوق.

-سندات ذات المعدل المتغير: في هذا النوع من السندات يتغير معدل فائدته حسب معدل الفائدة السائدة في السوق، أو حسب معدل التضخم، وفي غالب الأحيان يكون بمعدلات فائدة تصاعدية.

2-الإقتراض من البنوك و الوسطاء الماليين(التمويل المصرفي)

ليس باستطاعة كل المؤسسات اللجوء في تمويلها إلى السوق المالية (طرح سندات أو أسهم) فهو مخصص لأهم المؤسسات و أكبرها حجما، كما يمكن أن تفضل هذه الأخيرة اللجوء إلى البنوك لتمويل احتياجاتها .

1-2 القروض على المدى الطويل :

تمثل الأموال التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها من المؤسسات المالية المحلية أو الأجنبية، وتمثل هذه القروض التزاما على المنشأة يتعين الوفاء به خلال فترة زمنية تزيد عن خمسة عشرة سنة وتصل أحيانا إلى ثلاثين سنة وذلك وفقا للقواعد والشروط التي يتم الاتفاق عليها بين المقرض والمقترض، وبالرغم من أنها تخلق مشاكل وأعباء كبيرة للمنشآت ناتجة عن أسعار الفائدة المرتفعة وتراكم الفوائد إلا أنه يتيح عدة مزايا بالرغم من أنه لا يخلو من عيوب ومخاطر.

2-2 القروض على المدى المتوسط (قروض استثمارية) :

توجه القروض متوسطة الأجل لتمويل الإستثمارات التي لا يتجاوز مدة إستعمالها 07 سنوات مثل : الآلات، والمعدات، ووسائل النقل، وتجهيزات الإنتاج بصفة عامة...ونظرا لطول هذه المدة فإن البنك يكون معرضا لخطر تجميد الأموال.²

¹رشيد بوكساني، معوقات أسواق الأوراق المالية العربية وسبل تفعيلها، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص: 63.

²الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2000، ص ص: 74، 75.

و تشتمل مصادر التمويل متوسط الأجل أيضا على التمويل بالإستئجار و الذي يعتبر مصدر تمويل مماثل مستخدم بكثرة خاصة من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ويمكن تعريف التمويل بالاستئجار على أنه أسلوب من أساليب التمويل، يقوم بمقتضاه الممول (المؤجر بشراء) أصل رأسمالي يتم تحديده، ووضع مواصفاته بمعرفة المستأجر الذي يتسلم الأصل من المورد على أن يقوم بأداء قيمة إيجارية محددة للمؤجر كل فترة زمنية مقابل استخدام وتشغيل هذا الأصل.

2-3 القروض على المدى القصير (الموجهة لتمويل النشاطات الاستغلالية) :

نشاطات الاستغلال هي النشاطات التي تقوم المؤسسات خلال دورة الاستغلال، ومن مميزاتها انها تتكرر باستمرار ، فهي تحتاج الى نوع معين يتلاءم مع هذه الطبيعة ، والقروض قصيرة الأجل مدتها تتراوح ما بين شهر وسنة ، يمكننا تصنيفها الى :¹

2-3-1 القروض العامة : سميت بالعامة كونها موجهة لتمويل أصول متداولة إجمالية ليست لتمويل أصل معين، وتلجأ المؤسسات عادة لمثل هذه القروض لمواجهة صعوبات مالية مؤقتة،

2-3-2 القروض الخاصة: توجه لتمويل أصل معين من الأصول المتداولة.

المطلب الثالث : معايير وقيود إختيار مصادر التمويل

بعد تقدير الإحتياجات التمويلية للمؤسسة على المديين القصير(دورة الإستغلال) و الطويل (دورة الإستثمار) و حصر جميع مصادر التمويل المتاحة تقوم المؤسسة بعملية المفاضلة بينها بناء على عدة معايير و قيود لا يمكن تجاهلها من أجل سياسة تمويلية خالية من العيوب و الإختلالات.

أولا : معايير إختيار مصادر التمويل

أمام متخذ القرار التمويلي مجموعة من المعايير الكمية، والتي تتعلق بقيود التوازن المالي والمردودية، و المتمثلة في :

1-معيار المردودية:

¹الطاهر لطرش ، مرجع سابق ، ص : 55.

بشكل عام المردودية هي عبارة على نسبة النتائج المحققة إلى الوسائل التي ساهمت في تحقيقها.¹ إن معظم المؤسسات الإقتصادية تسعى إلى تعظيم الأرباح وبالتالي تنامي أرباح الأسهم، والذي يتحقق من خلال تعظيم المردودية المالية، والتي تحسب اعتمادا على العلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

و يمكن حساب المردودية المالية بدلالة كل من نسبة الهيكل المالي (الإستقلالية المالية) والمردودية الإقتصادية وتكلفة الإستدانة وضريبة على الربح، وهو ما يعرف بعلاقة أثر الرافعة المالية والتي يمكن من خلالها إعادة كتابة علاقة المردودية المالية كالآتي:

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

هذا الشكل الجديد للمردودية المالية والذي يحوي العناصر المتحركة في مصادر التمويل يمكن استخدامه كالية لاتخاذ القرار التمويلي وذلك اعتمادا على حالات أثر الرافعة المالية المتضمنة في المردودية المالية، حيث يمكن إعادة صياغة العلاقة أعلاه كالآتي:

$$RCP = [Re + (Re - i) \cdot D/CP] \cdot (1 - IS)$$

يمكن حصر الحالات التالية:

- ❖ $Re > i$ (المردودية الإقتصادية أكبر من تكلفة الإستدانة) : مجال الإستدانة.
- ❖ $Re = i$ (المردودية الإقتصادية تساوي تكلفة الإستدانة): ذروة الإستدانة.
- ❖ $Re < i$ (المردودية الإقتصادية أقل من تكلفة الإستدانة) : التقليل من أثر الإستدانة .

2- معيار التكلفة

¹البياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، 2006، صص: 305، 311.

تتحمل المؤسسة في سعيها نحو تمويل إحتياجاتها المالية تكاليف مصادر هذه الإحتياجات، حيث تؤثر هذه التكاليف على النتائج و المردودية الإجمالية، ومنه استوجب الأمر قياس تكلفة كل مصدر على حدى والمتمثلة في تكلفة الأموال الخاصة، تكلفة الديون، تكلفة التمويل الذاتي... الخ

2-1 تكلفة التمويل الذاتي

تكلفة التمويل الذاتي هي تكلفة الفرصة البديلة، فعند استخدام التمويل الذاتي في تمويل المشاريع الإستثمارية لا يمكن إعتبار هذه الموارد بدون تكلفة، إذ لا بد أن يكون معدل العائد من هذا المشروع على الأقل يساوي معدل العائد في فرصة بديلة. فتكلفة هذا النوع من التمويل تتمثل في معدل المردودية الذي يطلبه حملة الأسهم العادية، رغم أن هذا التمويل أقل تكلفة كونه لا ينطوي على أية مصاريف (مصاريف الإصدار).¹

إن تكلفة التمويل بالاحتياطات تعد تكلفة ضمنية ، تساوي تكلفة التمويل بالأسهم العادية لأن الإحتياطات هي جزء من الأرباح المتاحة للتوزيع على المساهمين :

$$K_a = \text{Div}/P_0 + g$$

2-2 تكلفة رأس المال

تعرف تكلفة رأس المال على أنها تكلفة الموارد المستخدمة من طرف المؤسسة في تمويل إحتياجاتها التمويلية.

نستخدم تكلفة رأس المال كآلية لاتخاذ القرار .حيث يمكن الأخذ بمبدأ التكلفة الدنيا لتشكيلة مصادر التمويل. كما يمكن إعتبارها المتوسط الحسابي المرجح لتكاليف مختلف مصادر التمويل .وتحسب التكلفة المرجحة لرأس المال بالعلاقة التالية:²

$$K_0 = K_D * (1-t) * (D / D+ C_p) + K_{cp} * (C_p / D+C_p)$$

¹اليباس بن ساسي ، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص: 309.
²علي بن الضب ، دراسة الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الإقتصادية المدرجة في البورصة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009 ، ص:86.

حيث : K_0 : التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال. D : تكلفة الاستدانة.

KCP : تكلفة الأموال الخاصة t : معدل الضريبة على الأرباح .

2-3 تكلفة الأموال الخاصة

تتمثل تكلفة الأموال الخاصة في معدل المردودية المنتظر من طرف المساهمين، وتحسب إما بنموذج جوردين و شابيرو، أو الاستعانة بنموذج توازن الأصول المالية MADAF¹.

أ- نموذج قوردون و شابيرو

حسب هذا النموذج فإن القيمة السوقية للسهم العادي تساوي القيمة الحالية للأرباح الموزعة المتوقعة مضافا إليها القيمة الحالية لسعر التنازل عن السهم و يمكن توضيح ذلك في العلاقة التالية :

$$P_0 = \sum_{t=1}^{\infty} \left[\frac{DIV_t}{(1+Ka)^t} \right] + \frac{PV_n}{(1+Ka)^n}$$

حيث : p_0 القيمة السوقية للسهم . PV : سعر التنازل

Div_t : ربح السهم المتوقع بالنسبة للسنة t . Ka : تكلفة السهم العادي.

و نظرا لصعوبة تقدير الأرباح المتوقعة في المستقبل و لتبسيط هذا النموذج إفترض Gorden et Shapiro أن الأرباح تتزايد كل سنة بمعدل ثابت g ولمدة غير محددة و عليه النموذج السابق يأخذ الشكل المبسط التالي:

$$P_0 = \sum_{t=1}^{\infty} \left[\frac{DIV_1(1+g)^{t-1}}{(1+Ka)^t} \right] = \frac{Div_1}{Ka-g}$$

مع افتراض $Ka > g$

$$Ka = \frac{Div_1}{P_0 - F} + g$$

g : ثابت

¹لين الضب علي ، مرجع سابق ، ص : 85 .

ب- نموذج توازن الأصول المالية MADAF

يعتبر هذا النموذج من النماذج الحديثة الرائدة في سوق الأوراق المالية، حيث يعد من أدوات التحليل التي تأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين العائد المتوقع للأصل المالي و المخاطر الملازمة لهذا الأصل، عندما يتم الاحتفاظ به كجزء من محفظة إستثمارية متنوعة. فهو يقوم على تحديد معدل العائد المنتظر والذي يمكن إيجاده كما يلي:¹

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

حيث: R_f : معدل العائد للأصل بدون خطر ؛ $E(R_m)$: معدل العائد المتوقع لمحفظة السوق

β_i : معامل المخاطر للورقة المالية

ثانيا : القيود المتحكمة في عملية التمويل**1- قاعدة الإستدانة القصوى (الإستقلالية المالية)**

الهدف من هذه القاعدة هو جعل المؤسسة تتمتع بالإستقلالية المالية، أي ألا تفوق مجموع ديونها حجم الأموال الخاصة، لكي لا تتعرض لحالات التوقف عن الدفع و العسر المالي و مخاطر الإفلاس. وتأخذ نسبة الإستقلالية المالية عدة أشكال كالآتي:

- الإستقلالية المالية = الأموال الخاصة / الديون . ويجب أن تكون أكبر من الواحد.
- الإستقلالية المالية = الديون المالية / الأموال الخاصة . ويجب أن تكون أقل من الواحد.
- الإستقلالية المالية = الأموال الخاصة / الموارد الدائمة . ويجب أن لا تتعدى النصف

2- قاعدة القدرة على السداد

تتوقف هذه القاعدة على أن الديون المالية يجب ألا تتجاوز ثلاث أضعاف القدرة على التمويل الذاتي السنوية، وتكون نسبة القدرة على السداد حسب العلاقة التالية:

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

¹لوسعيد رقية ، دراسة الهياكل التمويلية للمؤسسات الكبيرة ، الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماستر ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ص : 31.

تعني هذه النسبة أو القاعدة أن المؤسسة تستطيع تغطية مجمل ديونها لاستخدام قدرتها على التمويل الذاتي، والإخلال بهذه القاعدة يعني عدم القدرة على السداد وبالتالي الاستمرار في الاستدانة.

3- الشكل القانوني للمؤسسة وحجمها

تختلف الطبيعة القانونية للمؤسسات حسب نوعية المؤسسة خاصة أو عمومية، كما قد تكون ضمن شركات الأموال (شركة المساهمة، شركة التوصية بالأسهم مثلا) ، أو ضمن شركات الأشخاص (شركة التضامن، شركة المسؤولية المحدودة) و في كل شكل قانوني هناك مصدر للتمويل يتوافق مع الأسس القانونية له

والحجم له أثره في اختيار مصادر التمويل، فكلما زاد حجم المؤسسة كلما وسع ذلك من إمكانية تنويع مصادر التمويل، وكلما قل حجمها كلما قلص من إمكانية ذلك.

المبحث الثاني : إتخاذ القرارات التمويلية

المطلب الأول : ماهية إتخاذ القرار

أولا : مفهوم إتخاذ القرار

1-تعريف القرار

القرار هو إختيار الطريق أو السبيل من بين عدة سبل للوصول إلى الهدف المرغوب .

القرار حسب Bernard هو : " ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير " .¹

"القرار هو اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل و أثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة " .²

2-تعريف عملية إتخاذ القرار

¹اطاهر عرس، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006 ، ص : 3.

²مهدي حسن زوليف، أحمد القطامين، الرقابة الإدارية، عمان، دار حنين للنشر، 1995 ، ص : 36

"هي مجمل الإجراءات والخطوات والأسس المتبعة بطريقة علمية دقيقة التي تضمن تدفق المعلومات وتحليلها لتشكيل البدائل الممكنة من أجل تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بحيث يتضمن عن هذه العملية البديلا لأمتل وهو القرار الذي يحقق الكفاءة والفعالية".¹

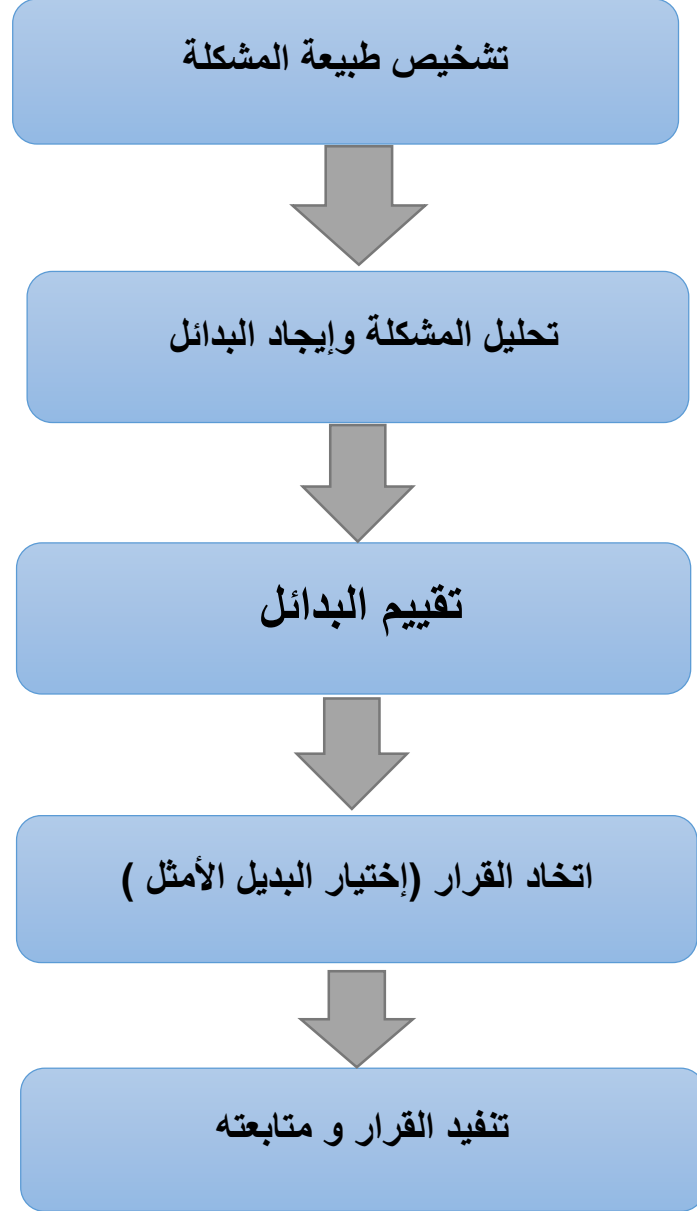
ثانيا : مراحل اتخاذ القرارات

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة إجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عدد هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين، وهناك تصنيفات مختلفة لمراحل وخطوات عملية اتخاذ القرارات وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة.²

¹رشيدة جليلي، دور الأداء المالي في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013/2012، ص : 08.

²أمينة مسغوني ، سهيلة شوية ، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي ، شهادة الماستر تخصص :علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية ، 2015/2014 ، ص : 42،43،44.

الشكل (1-1) : مراحل إتخاذ القرارات



المصدر: من إعداد الطالب

سنستعرض في ما يلي كل مرحلة من هذه المراحل : ¹

المرحلة الأولى: تشخيص طبيعة المشكلة

¹ أمانة مسغوني ، سهيلة شوية ، مرجع سابق ، ص : 42.

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة.

إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المسير بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو لتغيير الحالة المرغوب في تحقيقها (الأهداف)، أي يتوجب عليه أولاً تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها، ثم اكتشاف طبيعة المشكلة وارتباطها مع جوانب الإنتاج الأخرى، وغالباً ما تكون المشكلات في شكل مما يلي:

- مشاكل تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.
- مشاكل حيوية: يكون نطاق أثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.
- مشاكل طارئة: تحدث بشكل طارئ بسبب التغير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو عوامل أخرى كتعطل الآلات وتأخر وصول المواد.

المرحلة الثانية: تحليل المشكلة وإيجاد البدائل (الحلول المختلفة)

تختلف طرق الوصول إلى الحلول المثالية حسب طبيعة وظروف كل مشكلة، وتصنف المشكلات عموماً إلى ثلاث أنواع حسب مدى وضوح بنيتها، وهي: ¹

➤ مشكلات محددة البنية.

➤ مشكلات ذات بنية ضعيفة التحديد.

➤ مشكلات غير محددة البنية.

تميز المشكلات ذات البنية المحددة بالوضوح وبالتحديد الدقيق للأهداف والبدائل والنفقات، كذلك القرارات نفسها يتم اتخاذها استناداً إلى إجراءات وقواعد محددة مسبقاً، وهكذا فإن حل المشكلات من هذا النوع يتم بطريقة محددة باستخدام إجراءات وقواعد ومنهج واضح ومعروف تماماً. يخص مختلف جوانب ومجالات نشاط المؤسسة والتي يتم تنفيذها على مراحل،²

أما المشكلات ذات البنية الضعيفة التحديد فتتعلق عادة بوضع الخطط والسياسات بعيدة المدى فيما يخص مختلف جوانب ومجالات نشاط المؤسسة والتي يتم تنفيذها على مراحل ، وتتميز هذه المشكلات بعدم

¹أمينة مسغوني ، سهيلة شوية، مرجع سابق ، ص : 43.

²منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل وعبد الناصر نور، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، ط2 ، داروائل للنشر، عمان :الأردن، 2005، ص:55.

التأكد الشديد وصعوبة صياغة الأهداف والبدائل بشكل دقيق ومحدد، ويعتمد حل مثل هذه المشكلات على التجربة والخبرة والتفكير المنطقي المنظم لمتخذ القرار وعلى مستوى تأهيله وكفاءته، أما الطريقة العملية لحل هذا النوع من المشكلات فتعتمد على التفكير الذهني وتحليل آراء الخبراء وغيرها .

إن تبعية هذه المشكلة أو تلك إلى أي نوع من الأنواع المذكورة أعلاه ذات طبيعة مؤقتة وليست دائمة، فخلال عملية الدراسة والتحليل والبحث ومع ازدياد وتقدم المعارف الإنسانية وتعمقها تتحول المشكلات ذات البنية الغير محددة وتصبح ذات بنية محددة.

المرحلة الثالثة: تقييم البدائل

تتم هذه الخطوة بتحديد كافة نقاط الضعف والقوة لكل بديل من البدائل المتاحة (الحلول)، ويعتمد المدير في ذلك على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل وله أن يستعين بخبرات الآخرين لأنه لن يكون ملما بكافة نقاط القوة والضعف لكل بديل، إن المشكلة الأولى التي ستواجهه في هذه الخطوة هو عدم إمكانية تحديد آثار هذه النقاط قوة أم ضعفا نظرا لارتباطها وارتباط آثارها بالمستقبل، ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي عليه التنبؤ بآثار كل بديل، أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل آخر إذ ترتب عن البديل السابق آثار سلبية، وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيدا إذا كان الموقف لا يسمح بانتظار معرفة كافة النتائج المترتبة عن القرار .

المرحلة الرابعة : إتخاذ القرار (إختيار البديل الأمثل)

ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير باتخاذ القرار إستنادا إلى البديل الأفضل الذي تم إختياره، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الإعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية في المؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فإن هذه المرحلة تراعي عدة عوامل هي: ¹

➤ التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة.

➤ الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة.

¹ أمينة مسغوني ، سهيلة شوية ،مرجع سابق ، ص: 44.

➤ الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب.

المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار ومتابعته

تتميز طبيعة القرار بأن تنفيذه يتم عن طريق الآخرين، والمدير يقوم فقط بهذه المرحلة بتوجيه القائمين على التنفيذ مبينا لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام به، وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفيذه وتحفيزهم على أدائه، ويتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يشعر المنفذون بأن القرار من صنعهم، ومن المهم جدا أن تتسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفذين لمستوى أدائهم وتحسينه.

وبعدما يبدأ تطبيق القرار، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات، وتأسيسا على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ اجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها .

ثالثا: أهمية إتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة المؤسسة، وتحديد مستقبلها، لا يمكن أداء أي وظيفة بالمؤسسة (كالإنتاج والتسويق، والتمويل والموارد البشرية) أو أداء وظيفة إدارية (كالخطيط والتنظيم والتوجيه، الرقابة) ما لم يصدر بصدد قرار يحدد من تقوم بها، ومتى، وأين، وبأي تكلفة وغير ذلك وتكمن أهميتها في ما يلي :¹

- إتخاذ القرارات عملية مستمرة : يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وإلى أين يذهب؟.... إلخ، كما يتعرض إلى أيضا بقرارات مصيرية وحاسمة عند بلوغه الرشد مثل أي جامعة يقرر الالتحاق بها؟ والعمل الذي يرغب أن يمارسه .؟

- إتخاذ القرارات أداة المدير في عمله : إن إتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله اليومي فاتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟، كما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

قساوي ، دور تحليل القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية ، مذكرة ماستير ، جامعة محمد خيضر-مسكرة - 2016/2015، ص :37. الأحلام

-القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة :ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم .

-إتخاذ القرارات جوهره العملية الإدارية :يرى البعض أن إتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظرا لأن العديد من نشاط وظيفه التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات ولكننا نرى أن إتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها، ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة لأن كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الحاسمة .

رابعاً: أهداف وظروف إتخاذ القرارات

1-أهداف إتخاذ القرارات

ليكن تحقيق العديد من الأهداف من خلال عملية إتخاذ القرارات كمحور لنشاط المؤسسات وأهدافها كمايلي :¹

- تحديد عملية إتخاذ القرارات مصادر السلطة داخل المؤسسة.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات والواجبات للأفراد في المؤسسة ككل.
- تحديد عملية إتخاذ القرارات الأهداف المرجوة منها، وبيانها للجهة المعنية من تنفيذها، وإلتزام هذه الجهة بالتنفيذ الفعلي لها كما هو مطلوب.
- تساعد عملية إتخاذ القرارات على تحديد الأساليب والوسائل الإدارية والفنية اللازمة لتنفيذ هذه القرارات ونقلها إلى حيز الوجود تماشياً مع الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة.
- تجنب عملية إتخاذ القرارات المؤسسة وأفراده من الوقوع في الأخطاء وأبعادهم عن الإنحرافات والغموض من خلال المعلومات الدقيقة التي يتضمنها القرار.
- السرعة في إنجاز الأعمال في ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

2-ظروف إتخاذ القرارات

¹أحلام قساوي ، مرجع سابق ، ص : 38.

يمكن التمييز بين حالات ثلاث في ظل ظروف إتخاذ القرار وهي :¹

- **حالة التأكد التام** : تكون لدى متخذي القرار في هذه الحالة معلومات كافية وأكيدة تسمح لو بمعرفة نتائج قراره.

- **حالة المخاطرة** : تتميز هذه المرحلة بتوفر معلومات جزئية بالنسبة لما يمكن أن يحدث للقرار المتخذ، أي إنها معلومات غير كافية لكنها تسمح لمتخذي القرار بمعرفة المستقبل على وجه الإحتمال ، وتلعب هنا قدرة متخذي القرار على تقدير الإحتمالات دورا أساسيا في فعاليات القرارات المتخذة وليكن الإستعانة بتقنية بسيطة وهي المعرفة بشجرة القرار لإختيار أفضل البدائل.

- **حالة عدم التأكد** : إن عملية إتخاذ القرار مع عدم توفر أي معلومات أمر غير مقبول إداريا ومن الأفضل هنا إجتناّب مثل هذه الحالات لأن القضية تصبح قضية مقامرة غت مؤمنة العواقب، يمكن مع ذلك الإستعانة بتقنيات الإحصاء التحليلي وغيره لتحسين عملية إتخاذ القرارات في هذه الحالة، وقد يفترض متخذ القرار أن المستقبل سيسير على نفس وتيرة الماضي وقد يتم رسم مشاهد مستقبلية في ظل إفتراضات معينة أخرى ثم يتصرف متخذي القرار وكأنه في حالة المخاطرة فيقوم بتقدير إحتمالات المقابلة لتحقيق كل مشهد من هذه المشاهد ومن ثم يقوم بأخذ القرار وفق ذلك.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات و الصعوبات التي تعترضها

أولا : العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة ولذلك ينبغي على متخذ القرار أخذ هذه العوامل بعين الإعتبار، وأهم هذه العوامل ما يلي :²

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

المؤثرات الشخصية : لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع ذلك الأفكار والتوجيهات الشخصية للفرد.

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

¹سليمان سفيان، مجيد الشرع، "المحاسبة الإدارية (اتخاذ قرارات ورقابة)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص : 44.

²سيد صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص : 113.

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

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على إتخاذ القرارات تتمثل في:¹

1-العوامل المالية: تتضمن ما يلي :

- توفر المال اللازم لاستمرار نشاط المؤسسة.
- الدعم الحكومي والأجنبي المالي للمؤسسة.
- القوانين والقرارات المؤسسة للوضع المالي.
- مدى توافر الكفاءات البشرية القادرة على الإدارة المالية للمؤسسة.

2-القدرات التنظيمية للمؤسسة: وتتضمن ما يلي:

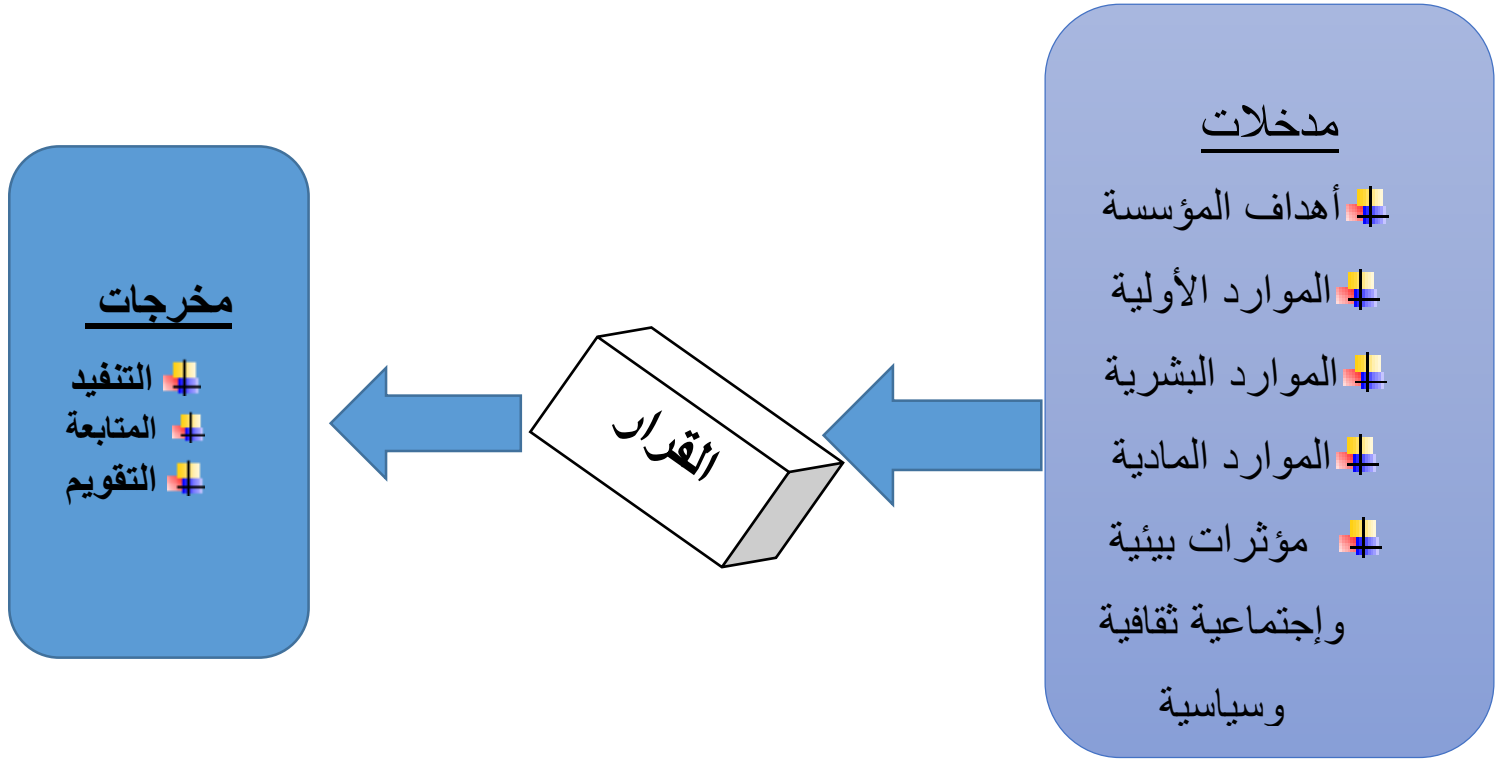
- توفر الاطارات البشرية القادرة على إدارة المؤسسة بكفاءة.
- توفر الخبرات التنظيمية والإدارية والفنية.
- وجود نظم ولوائح إدارية لتحقيق أهداف المؤسسة.

3-نوعية البيئة والثقافة التي تعمل في إطارها المؤسسات: وتتضمن ما يلي :

- الإتجاه نحو التطوع.
- الشعور بالإنتماء والمواطنة.
- الشفافية والوضوح.

¹منى عطية خزام خليل،"الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية(من المنظور الخدمة الاجتماعية)"دار ابو الخن للنشر و التوزيع ، مصر ، 2009، ص : 103 ، 102 .

الشكل (1-2) : يوضح العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار.



المصدر : منى عطية خزام خليل، مرجع سابق ، ص : 104.

ثانيا : صعوبات إتخاذ القرارات

توجد العديد من المعوقات التي تواجه متخذ القرار، وتحد من وصوله إلى القرار الفعال (الأمثل)، ومن هذه المعوقات ما يلي:¹

-الإخفاق في تحديد الأهداف :عدم مقدرة متخذ القرار على تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها باتخاذ القرار يجعل عملية إتخاذ القرار أمرا صعبا، لأن متخذ القرار لا يعرف الهدف النهائي، وقد لا يميز بين الأهداف الفرعية والرئيسية، مما يجعل من الصعب تحديد أولويات الأهداف.

- إعتداد منظور ضيق :عندما يكون متخذ القرار مقيدا بمنظور ضيق، فإنه سيخفق في التفكير بطريقة إبداعية منطقية، الأمر الذي ينعكس على سلامة القرار وعقلانيته.

الأحلام قساوي، مرجع سابق، ص : 43 .

- **الإخفاق في تقييم الخيارات بالشكل المناسب**: إن عدم توقف متخذ القرار عند كل بديل مطروح وقفة متأنية مدروسة بعمق، ومعرفة نتائج كل بديل ومزاياه ومحاذيره يؤدي إلى إتخاذ قرارا متسرعا، واختلاف النتيجة عن الهدف المرسوم.

- **عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة**: إن عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة، قد يتوجه الجهود إلى إتخاذ قرارات تركز على المشكلات الفرعية دون أن يؤدي ذلك إلى الدشكلة الرئيسية.

- **شخصية متخذ القرار**: إن خضوع متخذ القرار لبعض القيود، مثل: الجمود، والروتين الممركزية،- والتفرد في إتخاذ القرار، سيؤدي ذلك إلى آثار سلبية تنعكس على فعالية القرار.

- **نقص المعلومات والخوف من إتخاذ القرارات**: فنقص المعلومات يؤثر على جودة المعلومات ويزيد من درجة عدم التأكد المحيطة بالقرار، كما قد يمتنع متخذ القرار عن إتخاذ القرار لأسباب منها: ضعف كفاءة المدير، وعدم توفر الخبرة لديه

المطلب الثالث : القرارات التمويلية

يعد القرار التمويلي بمثابة المزيج المناسب من مصادر التمويل المختلفة والتي تهدف إلى تعظيم ثروة حملة الأسهم حيث تلجأ الإدارة المالية إلى إتخاذ القرار التمويلي وفقا لاستراتيجيات محددة توضح طبيعة وأنواع مصادر التمويل .

أولا : تعريف القرار التمويلي

يعرف قرار التمويل على أنه القرار الذي يبحث عن الكيفية التي تتحصل بها المؤسسة على الأموال الضرورية للإستثمارات، فهل يجب عليها إصدار أسهم جديدة أو اللجوء إلى الإستدانة.

كما يعرف أيضا قرار التمويل بأنه القرارات التي تعنى باختيار المزيج المناسب من مصادر التمويل المختلفة، والتي تهدف إلى تعظيم ثروة حملة الأسهم وهو ما يطلق عليه الهيكل المالي الأمثل.¹

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن قرار التمويل هو القرارات المرتبطة بهيكل التمويل.

يعد هذا النوع من القرارات أهم القرارات المالية التي تتخذها الإدارة المالية وعادة ما تلجأ هذه الأخيرة إلى إستخدام إستراتيجيات محددة توضح طبيعة وأنواع مصادر التمويل التي تحتاجها المؤسسة سواء

¹سفيان خليل المناصير، القرارات المالية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، 2010 ، ص : 04.

على المدى القريب أو البعيد، والهدف الإستراتيجي من إتخاذ المؤسسة لقرار التمويل يتمثل في تعظيم ثروة المالكين، عن طريق تعظيم قيمة المؤسسة التي تقاس بسعر سهمها العادي في السوق المالي.

ثانيا : أنواع القرارات التمويلية وآثارها على الهيكل التمويلي

1- أنواع القرار التمويلي

تدور هذه المجموعة من القرارات حول كيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل الإستثمارات ، لتحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل أي أن هذه القرارات تهتم بالمصادر التمويلية المناسبة ومبالغها وكيفية الحصول عليها . ويوجد نوعين من القرارات التمويلية في المؤسسة :¹

1-1 قرارات تهتم بتحديد المزيج الملائم للتمويل قصير الأجل : وهو من أهم القرارات التي تؤثر على الربحية والسيولة.

2-1 قرارات تعنى بتحديد أيها أكثر نفعية للمؤسسة القروض قصيرة الأجل أو طويلة الأجل في وقت محدد: من خلال الدراسة المعمقة للبدائل المتاحة وتكلفة كل بديل والآثار المترتبة عليه في الأجل الطويل.

2- العوامل المؤثرة في قرار التمويل

وتتمثل أهم العوامل في الآتي :²

- تكلفة المصادر المختلفة للتمويل، أي تكلفة الدينار الواحد من كل مصدر.
- عنصر الملائمة، بمعنى أن يكون مصدر التمويل ملائماً مع المجال الذي تستخدم فيه الأموال.
- وضع السيولة النقدية في المؤسسة لدى متخذ القرار، وسياساتها المتبعة في إدارة هذه السيولة، فإذا كان هذا الوضع حرجاً قد تضطر المؤسسة لتجاوز عامل التكلفة والبحث عن مصادر تمويل طويل الأجل، لتجنب عوامل الضغط على السيولة في المستقبل.
- القيود التي يفرضها المقرض على المؤسسة المقترضة والتي تتعلق عادة بالضمانات المقدمة، أو سياسات توزيع الأرباح أو قيود على مصادر تمويل أخرى.

¹عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ، ص : 17 .

²حسنا هليلي ، رميساء معلم ، القرارات التمويلية الإستراتيجية في تعظيم قيمة المؤسسة ، مذكرة ماستير في علوم المالية والمحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، 2016/2017 ، ص : 23.

- المزايا الضريبية، فمصادر التمويل الخارجي تحقق فوارات ضريبية تخفض من المتوسط المرجح لتكلفة التمويل.

3- آثار القرارات التمويلية على الهياكل التمويلية

من أجل إتخاذ القرار التمويلي المناسب لابد من الأخذ بعين الإعتبار مجموعة من المقومات :¹

- الملائمة بين زيادة التمويل الداخلي والتمويل الخارجي وملاحظة تكلفة التمويل.
- التوزيع المتناسق للتمويل طويل الأجل والتمويل قصير الأجل وربطه بالاستخدامات.
- تحديد نسب مئوية لمساهمة كل نوع من أنواع التمويل داخلي وخارجي.
- تحديد تشكيلة الخصوم قصيرة الأجل وتشكيلة الخصوم طويلة الأجل ومن الطبيعي أن يعتمد متخذو القرارات المالية السليمة على أسس عملية واستخدام المؤشرات المالية الاستاتيكية والديناميكية ودراسة أثر الإحتمالات المختلفة للقرار قبل تنفيذه، وأضعف الإيمان أن يقارن تكلفة تنفيذ القرار بالعائد المتوقع منه .

والواقع أنه يجب باستمرار تحليل القرارات وهناك معايير معينة سيستفاد منها في هذا الغرض ومنها :

- التحليل المستمر للمراكز المالية وبالذات الشهرية تكون مفيدة جدا لاتخاذ القرار السليم.
- تصحيح الهيكل التمويلي أولا بأول فتكون هناك أموال فائضة يستدعي الأمر استخدامها للتوسع في الأنشطة.
- خلق أنشطة متجانسة.

ومن الطبيعي أن كل قرار يتخذ حاليا يظهر أثره في المستقبل إما ربحا أو مساهمة فيه أو خسارة أو مساهمة فيه ذلك يدعو إلى محاولة تتبع آثار القرارات على الهيكل التمويلي للمؤسسة.

¹ احسناء هميلي ، رميساء معلم ، مرجع سابق ص : 23،24.

خلاصة الفصل

التمويل فرع من فروع علم الاقتصاد حيث تكمن أهميته في كونه يسهل عملية انتقال الفوائض النقدية من الوحدات الاقتصادية ذات الفائض الى تلك الوحدات التي لها جزء مالي لهذا تم في هذا الفصل تناول مختلف أوجه تمويل المؤسسات وذلك من خلال إستعراض مختلف المصادر التمويلية وتبيان خصائص كل منها للمفاضلة بينها من حيث طرق وأساليب الحصول عليها والأوقات الملائمة لاستعمال كل منها. حيث تستطيع المؤسسة تمويل إحتياجاتها عن طريق التمويل الداخلي باعتمادها على الإهتلاكات والمؤونات ذات الطابع الإحتياطي بالإضافة للأرباح المحتجزة كما تلجأ إلى التمويل الخارجي في حال عدم كفاية المصادر الداخلية والمتضمنة تمويل خارجي مباشر عن طريق أسهم (عادية، ممتازة) وسندات وتمويل خارجي غير مباشر وذلك بالإقتراض قصير وطويل الأجل.

وتتخذ المؤسسة مجموعة من قرارات التمويل التي تمتد آثارها على المدى الطويل وهذه القرارات تحكمها مجموعة من المحددات وكما تؤثر فيها مجموعة من العوامل، وتم التوصل في هذا الفصل الى أن قرار التمويل يتعلق بالقرارات المرتبطة بهيكل التمويل وأن التمويل الخارجي مكمل للتمويل الداخلي.

الفصل الثاني

لوحة القيادة كأداة لإتخاذ القرارات التمويلية

تمهيد :

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

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

وبناء على ماسبق تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين وهما :

المبحث الأول : تضمن مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة وتطرقنا من خلاله الى مفهومها و خصائصها و مبادئها .

المبحث الثاني : فقد تطرقنا فيه الى كيفية تصميم وعرض لوحة القيادة و دورها في ترشيد قرارات التمويل في المؤسسة .

المبحث الأول : ماهية لوحة القيادة

هل سبق مرة وأن قدت سيارتك من دون أن تنتبه إلى مؤشرات السرعة، كمية البنزين المخزنة، درجة حرارة المحرك؟ إذن فكيف يمكن للمسيرين أن يقوموا بقيادة مؤسساتهم دون أن يكون بإمكانهم الإطلاع مباشرة على مستوى نشاطات كل المصالح، تنبؤات السيولة، وضعية المؤسسة، المراقبة المستمرة لسير المؤسسة...؟

تعمل المؤسسة جاهدة للمحافظة على سير نشاطاتها باستمرار، تقييم وتحسين أدائها في المدى القصير، فلوحة القيادة هي من أهم الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير، فهي تساعد على توفير أهم المعلومات الخاصة بمختلف نشاطات المؤسسة، كما تفسر الإنحرافات وتصحيحها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وهي بهذا تعتبر من أهم الأدوات المساعدة على إتخاذ القرارات في المؤسسة وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذ المبحث.

المطلب الأول : مفهوم لوحة القيادة و أهميتها

أولا : تعريف لوحة القيادة

هناك العديد من التعاريف للوحة القيادة نذكر منها:

- يعرفها Aburland: " أنها إحدى الدوايب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة، تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمؤسسة وجعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المؤسسة متناسقة، حتى تساهم في تحقيق الأهداف "1.

- لوحة القيادة هي " مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابع من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على إتخاذ القرارات، وعلى التنسيق، وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقبة التسيير بجذب إهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية، لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها ".

- " تشخيص دائم في المؤسسة، يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير

¹عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير :أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص:20.

موجزة و معبرة يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل للأحداث، ويعيد فحص ومواجهة الصعوبات وتصحيح القرارات "1.

"- هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات والمعلومات الضرورية والتي يمكن من خلالها الحصول على رؤية شاملة وواضحة تسمى بكشف الإضطرابات كإتخاذ القرارات لتوجيه التسيير بما يتوافق مع تحقيق الاهداف عن طريق الاستراتيجية ، فلوحة القيادة تعبر عن لغة مشتركة وموجودة بين أعضاء المؤسسة"2.

ثانيا: مزايا و أهمية لوحة القيادة

1-مزايا لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بأنها: 3

- تساعد في تقديم الأداء في المدى القصير؛

- تساهم في اتخاذ القرارات و تهدف للإستعمال الأمثل لوسائل الإستغلال؛

- توضح وضعية المؤسسة ومحيطها؛

- توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري؛

2-أهمية لوحة القيادة

تلعب لوحة القيادة دورا هاما في المؤسسة يمكن إيضاحه فيما يلي:4

2-1 عند وضع خطة المؤسسة

- إلزام كل مسؤول بوضع خطة تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
- المساعدة في وضع سياسات واضحة مقدما؛
- تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها؛

2-2 خلال سير نشاط المؤسسة

أبوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرارات في المؤسسة، ملخص لمداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أفريل 2009 ، ص: 04
 حسمير بركاني، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البلدية ، 2004 ، ص56

قبوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص:05.

4قبوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص:61.

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الإنحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية؛
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة وإرسالها إلى المستويات العليا؛
- تسهيل إكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة؛
- التقديم السريع والدائم لنتائج المؤسسة؛
- تضمن عملية إتصال متجانسة بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة؛
- تسمح لوحة القيادة للمسؤول في المؤسسة بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والإستجابة في الوقت الفعلي؛

ثالثا : خصائص لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة حديثة لمراقبة التسيير في أغلب الأحيان تخص الأجل القصير، ونجدها تتميز بالخصائص التالية عموما:¹

-الدورية :وتتعلق بدينامكية لوحة قيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون:

- يومية : تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل: ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع.
- أسبوعية : وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.
- شهرية : وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز ب:
 - نظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير.
 - وقلة تكاليف إعدادها.
- سنوية : وعادة تكون في مراقبة تجسيد إستراتيجية المؤسسة ومقارنة مع المنافسين مثل :المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.

-التقدير الكمي : عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابع كميا وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الإنحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية، مثلا بالوحدات ، عدد القطع المنتجة والمباعة، عدد الساعات العمل، أو في شكل تقريبي مثل :الصيانة، رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية

¹بن لخضر محمد العربي ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة ، مذكرة دكتوراه ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015/2014، ص : 15،14.

وذلك لتسهيل التحليل وقياس الأداء (كاستعمال النسب، المنحنيات...) وتحتوي على قيم مالية وغير مالية

-السرعة : تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية مثلا:

لوحة القيادة اليومية يجب أن تكون في اليوم الموالي، لوحة القيادة الشهرية يجب أن لا تتعدى 05 أيام بعد إنتهاء الشهر المعنى بالقياس، ولكن هذا كل مع مراعاة مصداقية المعلومات وضرورتها وكذا تكلفته

- القيادة : لوحة القيادة هي أداة مساعدة على التفكير حيث تسمح بإعطاء نظرة شاملة ومدققة على النظام من أجل تحديد وإعطاء توجيهات محددة لتسيير النشاط.

-التنشيط : يكون وضع لوحة القيادة تحت تصرف المسؤول كأحسن وسيلة من أجل تطوير التفكير الجماعي والمشاركة بأداة لإعادة الربط بين الإستراتيجية والخطة المتبعة.

- أداة تلخيصية : فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لنقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.

- أداة الإستعمال المتداول : طبيعة الإستخدام المتكرر للوحة القيادة يستوجب خاصية سهولة الفهم والوضوح بمعنى ضرورة تحقيقها للإتصال الجيد بين المسؤول والمعاونين وذلك بواسطة عدد محدود من المؤشرات المنتقاة بشكل جيد وكذا إختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات و بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.

رابعا : مبادئ ووظائف لوحة القيادة

1-المبادئ

نذكر منها : 1

-تحتوم على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها وتتضمن:

- خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف...)
- تقرير على الإنجازات المحققة؛

1مريم بالأطرش، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي وإتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص : 22.

■ الإنحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة.

- أن تتلائم مع تنظيم المؤسسة وخاصة تقسيم المسؤوليات حيث يستوجب أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة ويمكن للمسؤول أن يتحصل على العديد من لوحات القيادة من المرؤوسين.
- أن تكون لوحة القيادة متلائمة مع المستوى السلمي للسلطة ومع الوظيفة وأهداف المؤسسة.
- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسة، فالمؤسسة الصغيرة يكون لها غالبا لوحة قيادة واحدة يمكنها إعادة المسؤول الأول ، أما المؤسسة الكبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع، وعموما يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمديريات والمصالح.
- لا توجد لوحة قيادة نموذجية ومع ذلك على المسؤول إختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم.

1-الوظائف

نذكر منها : 1

- تناسق المعلومات** : حيث تكوف المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة وفي مختلف المستويات، من جهات متعارف عليها وبلغة واضحة مع سرعة إنتقال المعلومات.
- أداة إتصال وتفاوض** : لوحة القيادة أداة إتصال وتفاوض فعالة بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير كالمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء أو من خلال المناقشة الدورية حول القيادة ومراجعتها.
- **وسيلة تنبؤ** : تبرز بعد تحديد الإنحرافات في كل مركز مسؤولية ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية في كل مركز، فهذه العملية تجعل من لوحة القيادة المشخص الحقيقي لوضعية المؤسسة مما يؤدي بالمسيرين إلى إعتماها كوسيلة تنبؤ تساعد في إتخاذ القرارات المستقبلية وتحديد الأهداف العملية.
- **وسيلة لقياس الأداء** : من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات وإستخلاص الإنحرافات (سلبية او الإيجابية) ومن ثم إتخاذ القرارات والقيام بالتصحيات المناسبة.
- **أداة سريعة لإتخاذ القرارات** : ففي ظل محيط سريع التغير لابد من إتخاذ قرارات فورية وسريعة لأنه من النادر أن تتوفر فرصة الحظ الثاني، إلى جانب تميزها في الحصول على المعلومات وسهولة تطويرها،

¹محمد الصغير قرشي ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص ص: 133-134.

كما أنها تضم بالإضافة إلى المعلومات المالية معلومات غير مادية، عددها قليل مركز على النقاط الأساسية، قراءتها سهلة وسريعة.

خامسا : مصادر محتوى لوحة القيادة

تتمثل المصادر المعتمدة في إعداد المعلومات المحتواة في لوحة القيادة في نوعين ، مصادر داخلية واخرى خارجية : 1

1- المصادر الداخلية

- ✓ المصادر المحاسبية : التكاليف المختلفة (مباشرة و غير مباشرة) ، المردودية
- ✓ المصادر الإحصائية : عدد المستخدمين ، دراسات تطور الأعباء، ...
- ✓ المصادر الماخودة من الميزانية : تقييم الإستثمارات ، ترتيب الديون حسب مدة إستحقاقها
- ✓ المصادر التقنية : الكمية المثلى للإنتاج ، عدد ساعات العمل

2-المصادر الخارجية

- ✓ معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصورة مباشرة كالبنوك .
- ✓ معطيات تقنية للنقابات المهنية لتحديد ساعات النشاط القصوى للعمل المستتنبط من الجمعيات العمالية لمختلف المستويات
- ✓ نتائج دراسة السوق.

المطلب الثاني :مكونات لوحات القيادة وأنواعها

أولا : مكونات لوحات القيادة

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة ، المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة ،خصائص القطاع ، حاجات المسؤولين .

غير أن هناك نقاط مشتركة تشترك فيها جميع أنواع لوحات القيادة وهذه النقاط هي:

1-الشكل العام للوحات القيادة

تحتوي أغلب لوحات القيادة على أربع مناطق رئيسية: 2

-منطقة المقاييس الاقتصادية :تتمثل عموما في(مراكز المسؤولية، مصالح، ورشات....)

1محمد الصغير قريشي ، مرجع سابق ، ص : 135.

-منطقة النتائج الفعلية : إن النتائج المعروضة في هذه المنطقة ترتبط بالنشاط والأداء المالي لمر ا كز المسؤولية.

-منطقة الأهداف : تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، ويتم إستخدام نفس الأسلوب في عرض.

-منطقة الفروقات : وهي حصيلة الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات ، ويتم عرض الفروقات بنفس الطرق السابقة.

2-الوسائل المستعملة في لوحة القيادة

نذكر منها : 1

2-1الإحرافات

إن مراقبة التسيير تسمح بحساب بعض الفروقات و إعطاء معلومات عنها ، ترسل الى المسؤول عند إعداد لوحة القيادة ، و المطلوب منه إرسال معلومات إلزامية و ضرورية إلى المستويات العليا .

2-2 الجداول

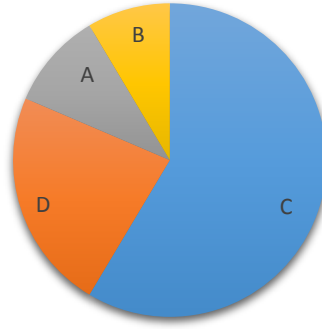
تحتوي الجداول على أرقام و بيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة و تسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية ، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة.

2-3التمثيل البياني

وهي عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول و هي أداة أكثر إستيعاب وفيما يلي بعض الأشكال البيانية توضح النسب .

الشكل (2-1): دائرة نسبية توضح توزيع المبيعات حسب أماكن الإستلام A،B،C،D

¹ Michel gervais, **contrôle de gestion**, économica, France, 7ème édition , 2000, ,p619.



المصدر : من إعداد الطالب

الشكل السابق عبارة عن دائرة نسبية توضح توزيع المبيعات حسب أماكن الاستلام حيث تمثل كل من ABCD أماكن استلام هذه المبيعات .

4-2 النسب

النسبة هي علاقة عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة ، وهي الأكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة ، و نتائجها في مختلف وظائفها و ترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا من أجل إعداد لوحة القيادة .

5-2 المنبهات

هي وسيلة تمثل عتبة الحدود النهائية للمؤسسة ، و هي تفحص أنشطة المصالح ، وتجاوز العمال للمسؤوليات الموكلة إليهم ، هذه الوسيلة تستعمل أساساً لقياس الأداء ، كما تساعد في اتخاذ القرار .

الشكل (2-3) : منبهات تقييم الأداء



أداء جيد



أداء متوسط



أداء سيء

المصدر : من إعداد الطالب

3-أنواع لوحات القيادة

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

3-1 لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية)

تشير لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الإرتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المرد ودية الشاملة. فهي سلاحا في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالإستثمار، والسياسة التجارية والمالية. ¹ ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، وتهدف إلى:

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

تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخزينة والهيكل المالي والمرد ودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة: التوازن المالي الشامل، المرد ودية الكلية وشروط الإستغلال .

يمكن تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية كمايلي في الجدول التالي:

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

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

¹سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، فرع التسيير،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/ 2004، ص ص: 187،188.

المصدر : سويسي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص189 .

3-2 لوحة القيادة الإستراتيجية

لوحة القيادة الإستراتيجية هي نظام المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكمي (الأداء الشامل) وتطوره في أبعاده المختلفة، وهي تسمح بتوضيح الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى قيم مستهدفة وملموسة، وهي غالبا أدوات الإدارة العامة هدفها التقييم وانسجام الإستراتيجية المتبعة والتأكد من أنها تلهم دائما المؤشرات التنفيذية¹.

3-3 بطاقة الأداء المتوازن (لوحة القيادة المستقبلية)

طرح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من طرف روبرت كابن ودافيد نورتن KAPLAN R. et NORTON ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992م ، حيث قاما بتطوير لوحة القيادة الإستراتيجية وتقديم نوع جديد وهو بطاقة الأداء المتوازن (لوحة القيادة المستقبلية أو المتوازنة)، حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية، التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء، ينعكس بدوره في صورة إهتمام وتوجه إستراتيجي عام، يسعى كل عامل في المؤسسة إلى تحقيقه.

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

وتقوم هذه الأداة بترجمة مهمة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل لتطبيق إستراتيجيتها ، كما تعتبر لوحة القيادة المتوازنة أداة تقييم فضلا عن كونها أداة إستراتيجية، حيث تعتمد أربعة محاور لتقييم أداء المؤسسة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط، الذي يعتبر غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المؤسسة، إذ أصبح من المعروف أن المقاييس التقليدية (العائد على الإستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة،... الخ) التي تركز على المحور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، وأن الإهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة وحاجة السوق ورضا العملاء والعاملين، يمكن أن تؤدي إلى معرفة أكبر بالعوامل التي توجه المحور المالي.

فبطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، التي تقدم لمدراء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم، م خلال الربط بين رؤية وأهداف المؤسسة الإستراتيجية عن

أزيري بلقاسم، مقدم وهيبية، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 20 و 21 نوفمبر، 2012، ص : 216.

طريق تجسيدها في منظورات أربعة هي: منظور مالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

3-4 لوحة القيادة المتوازنة المستدامة

بالرغ من اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لقياس الأداء وحل مشاكل الإدارة ما عدا فيما يتعلق بإدارة الإستدامة، ولذا ظهرت محاولات كثيرة لدمج عناصر إستدامة المؤسسات في لوحة القيادة المتوازنة، واتخذت هذه المحاولات صوراً عديدة منها لوحة القيادة المتوازنة للإستدامة أو بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية وبطاقة الأداء البيئي المتوازن والتي تختص بالبعد البيئي فقط.¹

واعتبر كابن ونورتن أن بطاقة الأداء المتوازن أنها "منهج ديناميكي يضم العديد من القياسات المالية بجانب القياسات غير المالية للأداء، حيث يمكن إعتباره خليطاً مركباً من القياسات المرتبطة بالنتائج والقياسات المرتبطة بالأسباب، هذا المنهج يحتاج إلى رؤية متعمقة لمعرفة أسباب إرضاء حاملي الأسهم الخاصة بالمؤسسة وأيضاً معرفة الروابط بين السبب والنتيجة، وأن السبب الرئيسي و راء تطوير هذا النموذج هو تكوين قاعدة واقعية من أجل التوجه المناسب لأسهم المؤسسة، أي وضع إستراتيجية تطوير للعمل وليس نظام مراجعة إدارية متوازنة: "لقد لاقى هذا النموذج إنتقادات شديدة منها تجاهله للبعدين الاجتماعي والبيئي في تقييم الأداء". ونتيجة لذلك، شرع سنة 2001، في إدخال تعديلات على النموذج، حيث أنه بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة السابقة تم إدماج بعد خامس وهو البعد المجتمعي وأصبح (BB) نموذج يسمى ببطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC).²

3-5 لوحة القيادة التسويقية

تعرف لوحة القيادة التسويقية على أنها " العملية المفسرة للحالات التي تكون فيها الإدارة تسويقية، والتنبؤ بالحالات المستقبلية والتفاعل والاستجابة مع التغيرات في الوقت المناسب ".³

تكمن أهمية لوحة القيادة التسويقية في أنها:

- تعمل على تحقيق أفضل النتائج؛
- تركيز كافة الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة؛

1 اراضى نادية عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة جامعة الأزهر، القاهرة، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر، 2005، ص: 03.
2 العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة: حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالم، يومي 10 و 11 نوفمبر، 2009، ص: 12.

³ <http://www.9alam.com/forums/shwthread.php/2378> ، تاريخ الإطلاع: 28/04/2018، 15:02.

- إدارة رئيسية لحماية الإدارة التسويقية؛
- التعريف بالفلسفة التسويقية للمؤسسة؛

كما تلعب لوحة القيادة التسويقية دورا هاما في الإدارة التسويقية للمؤسسة من خلال¹:

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

المطلب الثالث : إعداد لوحة القيادة وعوامل نجاحها

أولا : مراحل إعداد لوحة القيادة

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير. فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد لمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى من وراء تبني هذه الأداة، وفي حال الموافقة على تبني المشروع، يشرع في المراحل التالية:²

المرحلة الأولى : تحديد مهام مراكز المسؤوليات (تحديد النتائج والأهداف المسطرة)

يتم تحديد النتائج والأهداف المسطرة اعتمادا على المسؤولين بأهداف المصلحة، فقبل إعداد أي مسؤول للوحة القيادة مركزه أو قسمه، لا بد أن يكون ذا دراية بمهامه التي تسمح له بالوصول للأهداف المرجوة، فالدور التقييمي للوحة القيادة يستدعي تحديد أدق للمسؤوليات والمهام ويتطلب توفر المعلومات الضرورية، مما يسمح بإتخاذ القرارات المناسبة.

المرحلة الثانية : تحديد العناصر الأساسية المحددة للمهام وتنشيط المسؤولين

لا بد من إختيار بعض العناصر الأساسية التي تعبر عن هذه الأهداف وتكون بالطريقة التي تسمح لكل مسؤول من متابعة وتحقيق الأهداف، فنوعية القيادة تعمل على تحسين أداء المسؤولين و الممثلين من خلال مشاركتهم في الأعمال .

المرحلة الثالثة : تحديد المعايير وإختيار المؤشرات

¹ <http://www.9alam.com/forums/shwthread.php/2378> . تاريخ الإطلاع : 28/04/2018، 15:04 .

² مسارة بوشطيط ، دور لوحة القيادة الإجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص.ص: 11، 12.

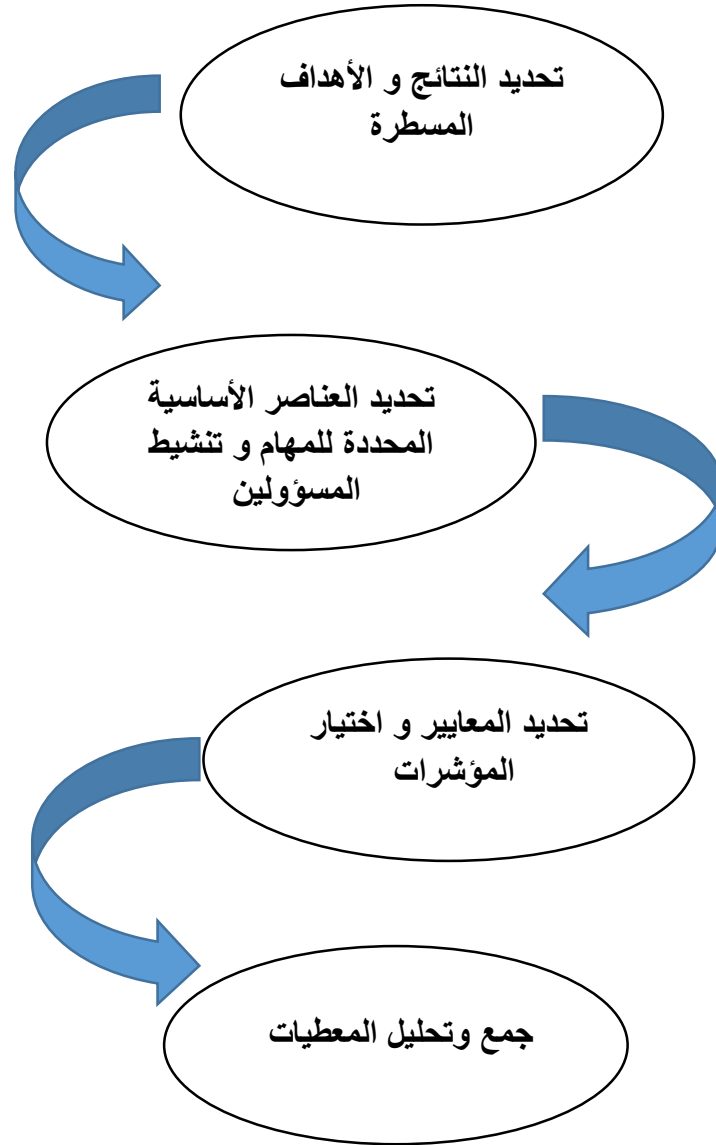
تحديد العناصر الأساسية المعبرة عن الأهداف المحددة غير كاف لمراقبة وقيادة مركز مسؤولية، ولهذا لابد من وضع معايير توضح طرق قياس وتحديد هذه العناصر، فالمعايير والمؤشرات تشكل قلب لوحة القيادة، إذ تسمح بالتأكد من مدى تحقيق الأهداف وتقييم التغييرات الطارئة في نشاط معين كما تمكن من التحكم في مدى نجاح العمل لتحقيق نتائج مرضية، ويتم تحديد المؤشرات التي تسمح لكل مسؤول بمتابعة نشاط مصلحته ويستحسن أن يكون عددها قليل.

المرحلة الرابعة : جمع وتحليل المعطيات

إن الجمع المنظم للمعلومات يعطينا ضمانا أكبر لفعالية المعلومات المتوفرة وعموما لا يوجد جمع مثالي للمعلومات، غير أنه يجب التقيد بأمرين مهمين جدا هما:

- ✓ أن يكون كل مؤشر قابل للتغيير والمعالجة في إطار جمع وتحليل المعلومات؛
- ✓ ان يكون المؤشر بسيط حتى تتمكن من وضعه في نظام جمع المعلومات؛

الشكل (2-4) : مراحل إعداد لوحة القيادة



المصدر : من إعداد الطالب

ثانيا - عوامل نجاح لوحات القيادة

إن وضع نظام لوحات القيادة غالبا ما يشكل هاجسا ويولد ضغطا نفسيا لدى المسؤولين العمليين يتمثل في العدائية والرفض لهذا النظام، حيث ينظر على أن:

✓ الهدف الأساسي من لوحات القيادة هو الرقابة على نشاطاتهم؛

¹ ابن لخضر محمد العربي ، مرجع سابق ، ص : 60.

✓ هناك نقص ثقة من طرف الإدارة اتجاه المسؤولين العمليين، فهم ملزمون شهريا بتقديم التقارير؛
 ✓ الوقت المخصص للوحات القيادة هو وقت ضائع وغير مفيد والنشاطات العملية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام؛

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

- ✓ إشراك المسؤولين العمليين في تحضير لوحات القيادة، والتناقش معهم حول الأهداف؛
- ✓ تحسيس المسؤولين العمليين بأهمية هذه الأداة، وإبراز دورها في تحسين أدائهم وليس الرقابة عليهم؛
- ✓ القيام بدورات تكوينية يكشف فيها الغموض عن هذه الأداة؛
- ✓ أن يقوم مراقب التسيير بالتنسيق وأن يتميز أو يتصف بالدبلوماسية والواقعية.

المبحث الثاني : مؤشرات لوحة القيادة ودورها في ترشيد قرار التمويل

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة، حيث أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم، وإن اختيار المؤشرات بشكل جيد وعناية يمكن المسيير من تشكيل لوحة قيادة فعالة تسمح له بمعرفة مستوى الأداء لاتخاذ القرارات الصائبة.

المطلب الأول : مفهوم المؤشر وكيفية بنائه

أولا : مفهوم المؤشر

يعرف المؤشر على أنه :¹

- "ملتقط إشارات موضوع في النظام للحصول على معلومات مرقمة ومقارنة بقيم مرجعية تسمح بتقييم الأداء".

- "إدارة تسيير معقدة نوعا ما، تجمع فيها مجموعة من المعلومات لتعرض بشكل يسمح للمسؤولين بمتابعة تحقيق الأهداف وبرامج العمل".

¹ بن لخضر محمد العربي ، مرجع سابق ، ص : 60.

- "معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار".

- ويعرفه p.voyer : " هو عنصر لمعلومات ذو دلالة، مقدمة في شكل إحصائي عادة ، من أجل قياس أداء ناتجة عن تجمع معطيات لظاهرة في المؤسسة".

- ويمكن إعتبار المؤشر بأنه " عنصر قابل للملاحظة يشمل المقومات التالية" : وضع الأهداف ،قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها، معرفة اتجاه النتائج ،تقديم رؤية مستقبلية ،إعداد العلاقة القائمة على أساس (سبب/أثر) بين النتائج الفعلية والمحقة¹.

فالمؤشر إذا هو معلومات دقيقة وبسيطة وملائمة، يحصل عليها المسير من مختلف أنشطة المؤسسة، بحيث تمكنه من معرفة وضعية وقياس أداء المؤسسة. ويكون المؤشر إما بوحدات كمية أو نوعية أو مادية وقد تكون أيضا أشكالا بيانية. ولقد وضع M.GREVAIS بطاقة تحضير مؤشر يحتوي على لائحة من المعلومات موضحة في الشكل (1-1) ومقسمة إلى 4 أصناف أساسية ومميزات كل منطقة : 2

-منطقة أولى لتحديد المؤشر و خصائصه:

- إسم المؤشر بحيث يكون بسيط ومفهوم؛
- صيغة حسابه؛
- مكان تواجد المعطيات الأساسية، أي تحديد مصادر المعلومات المستعملة لحسابه؛
- المسؤول عن هذا المؤشر : من قام بحسابه؟ من يراقبه ويتابعه؟ والجهة التي حضر لأجلها.

-منطقة ثانية قاعدة المعايير و المقارنات :

- تحديد فترة تحضيره بحيث لا تتعدى مدة معينة وتتقدم المعلومة؛
- المعيار أو هدف يتم من خلاله مقارنة هذا المؤشر لتحديد المستوى الذي يجب أن يكون عليه المؤشر؛
- تحديد الفروقات و مدى قبول الانحراف.

-منطقة ثالثة لتحديد طريقة التقديم :

- كيفية تقديمه إما عن طريقة رقم، رسم بياني،... الخ.
- تحديد طرق المتابعة، كأن يرفق المؤشر بالأهداف ونتائج السنة الماضية.

¹سويبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 182.
²ين لخضر محمد العربي ، مرجع سابق ، ص : 61.

منطقة رابعة للتحليل :

- تحديد أسباب الانحرافات.

الشكل (2-5) : بطاقة تحضير المؤشر

مرجع رقم:	اسم المؤشر :	المنطقة 1: تعريف وخصائص المؤشر
المسؤول عن تحضير المؤشر:	تمديد المؤشر: (كيفية حسابه، معادله تدقيق قيمة) :	
فترة تحضير المؤشر:	تغيرات ممكنة:	
مصدر المعلومات:	تقدير زمنيا:	
تغيرات:	وحدات أخرى	المنطقة 2: قاعدة معايير والمقارنات
انحراف 1 :	الهدف:	
انحراف 2 :	المعيار:	
احترام المعيار أم لا:	حسابات مكتملة أخرى: مقارنة	المنطقة 3: التقديم
	طريقة التقديم:	
	استعمال وترجمة المؤشر:	المنطقة 4: التحليل

المصدر: Michel Gervai, p 87

ويجب أن يتوفر في المؤشر الشروط التالية:¹

- الملائمة والمصدقية: تعني ضرورة تلبية المؤشر لاحتياجات المستفيدين منه بصورة جيدة؛
- الوفاء والموضوعية: أي إلزامية تغيير المؤشر وتناسبه مع مستوى التغيير الذي يطرأ على الظاهرة قيد التقدير أو القياس؛
- السرعة والسهولة: أي سرعة الحصول على المعلومة وسهولة الوصول إليها ليتم إستعمالها في أقرب وقت ممكن، وعادة يفضل إستعمال الأشكال البيانية باعتبارها تسمح باستخراج المعلومات بسرعة وسهولة. وعليه فإن دور المؤشر يبرز من خلال قياس الوضعية، مما ينتج عنه ردود أفعال يقوم بها صاحب القرار بناء على الأهداف المحددة.
- وهناك وظائف عديدة للمؤشرات أهمها: متابعة العمليات والنشاطات، تقييم العمليات، تشخيص وضع ما، التنبيه ومراقبة التغييرات والمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة.

ثانيا : كيفية بناء المؤشر

ويتم بناء المؤشرات على أساس:²

- المعلومات المرتبطة بالمؤسسة: وهي مجموعة البيانات المعالجة والتي يمكن للمستعمل التوصل إليها، وتتمثل في المحيطات الداخلية والخارجية المرتبطة بأطراف التعامل؛
- قواعد البناء: تركز على الجانب التاريخي كعامل مهم تدقيق المعلومات وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية والنماذج الرياضية التي تساعد في إعطاء معنى لها بحكم أن تكون في بعض الحالات نوعية أكثر منها كمية.

ويجدر الإشارة إلى أن قواعد البناء تحدد من قبل المستعملين وتتماشى والتطورات التي يعوقها الفريق أو الجماعة من حيث مستوى التكوين والوعي بطبيعة التعقيد الذي يواجه عملية تحقيق الأهداف، وسنتطرق لمعايير اختبار المؤشرات في المطلب الثاني بالتفصيل.

المطلب الثاني : أنواع المؤشرات و آليات إختيارها

¹صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص: 130.
²صفاء لشهب ، مرجع سابق ، ص: 130.

أولاً : أنواع المؤشرات

توجد عدة أنواع من المؤشرات تقوم أساساً على تشعب الأهداف والظواهر المراد قياسها وتكيف مع خصوصيات كل مؤسسة مما يسمح ببناء لوحة قيادة خاصة بها، وتنقسم المؤشرات إلى عدة أقسام هي:

1- حسب دورة النشاط

تتمثل فيما يلي:1

1-1 مؤشر المتابعة : يسمح بقياس تطور الأداء مما يمكن من التأثير عليه باتخاذ إجراءات تصحيحية ملازمة للأداء أي بعد تنفيذه مباشرة وبالتالي قبل الحصول على النتيجة النهائية ومنه يمكن توقع إتجاه الأداء لهذا يعتبر هذا المؤشر أداة للإستباق والقيام برد الفعل في الوقت المناسب.

1-2 المؤشرات القيادية : مؤشرات القيادة توضح سير العمليات وتسمح بقيادة الأداء أثناء فترة معينة مما يساعد على التحكم في النشاطات بالنسبة للمسؤول المعني وتساعده على اتخاذ القرارات، دون أن يتم نقلها إلى المستويات التنظيمية العليا، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم.

1-3 المؤشرات الرقابية (Reporting) : فتستخدم لتزويد المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج المحققة للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل حيث يقيس درجة تحقيق الهدف من طرف المسؤول الملزم بتقديم بيان أمام رئيسه.

1-4 مؤشرات مالية و مؤشرات تشغيلية : يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره إنطلاقاً من معطيات محاسبية مالية (معدل المردودية، معدل الربح في الوحدة، تكلفة الإنتاج...) وإما من معطيات تشغيلية غير مالية (معدل التغيب، نسبة رضى الزبائن...) فالمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية أسرع من المعطيات المالية والتي تتطلب مدة زمنية أطول للتصحيح.

1-5 مؤشرات الإنذار والتوازن والإستطلاع : وهي كلها مؤشرات تخص متخذ القرار حيث أن مؤشرات الإنذار التي تنبه في الحالات غير العادية والسير غير الجيد للعمليات، مما يتطلب تدخلاً فورياً كانخفاض المبيعات على ما كان مخطط له بشكل لافت أو ارتفاع التكاليف للإنتاج، وعدم حدوث أي تنبيهات في هذه المتغيرات يدل على السير الحسن للعمليات.

6-1 مؤشرات التوازن : فهي تؤمن متابعة ومعالجة حالة النظام وتقدمه مقارنة بالأهداف الموضوعية، كما تركز هذه المؤشرات على مدى صحة هذه الأهداف، فأحيانا توضع أهداف مستحيلة التحقيق (المدة الزمنية لتحقيق الهدف غير كافية...).

7-1 مؤشرات الإستطلاع : وهي مؤشرات تسمح بتوضيح الرؤية وإعطاء نظرة أوسع لحالة المؤسسة ومحيطها، فغالبا ما تؤدي المعلومات التي توفرها هذه المؤشرات إلى إدخال تعديلات وتغيرات في العمليات كمعرفة وضعية المنافسين في السوق، تقلبات أسعار المواد الأولية...

2-حسب مستعملها

نجد فيها عدة أنواع:1

1-2 مؤشرات عامة : وهي التي تمكن كل أصحاب المصالح في المؤسسة من الحصول على صورة شاملة لوضعية المؤسسة ونشاطها (من مساهمين، عمال، زبائن...)

2-2 مؤشرات مصلحة : وهي مؤشرات داخلية خاصة بمركز مسؤولية واحد، لأنها تمثل مؤشرات نشاط معين (التسويق، الإنتاج...)

3-2 مؤشرات شخصية : وهي تلك المؤشرات التي يستعملها مسؤول لوحده دون سواه يرى فيه تقييم لنشاطه ونشاط مرؤوسيه، فيقوم بإعدادها وتطويرها ويعرضها بالشكل الذي يريد وذلك تناسقيا مع نوع الإدارة التي أصبحت تعتمد على توزيع الأهداف العامة إلى أهداف شخصية من خلال التسيير بالأهداف.

4-2 مؤشرات محلية : وتخص مؤشرات داخلية يمكن الإطلاع عليها ومتاحة الإستعمال لمعظم الوحدات في المؤسسة (يمنع تسريبها إلى خارج المؤسسة).

3-مؤشرات الأداء

ولقد سماها Kaplan و Norton بمؤشر مفتاح الأداء Performance Indicator KPi Key في لوحة القيادة الإستشرافية وأعطاهم ثلاث أنواع:

1-3 مؤشرات الفعالية : وهي مؤشرات قياس الأداء وذلك بمتابعة تحقيق الأهداف المسطرة أي مدى وصول النتائج المحققة إلى الأهداف المسطرة ومعرفة نسبة تحقيق الفعالية.

¹بن لخضر محمد العربي ، مرجع سابق ، ص : 65.

3-2 مؤشرات الوسائل : وهي مؤشرات لقياس الأداء من جانب التكاليف والوسائل المستعملة قبل تحقيق النتائج أي نسبة تحقيق النتائج مع الوسائل المستعملة والمخطط إستعمالها ومعرفة نسبة الكفاءة.

3-3 مؤشرات الملائمة : وهي مؤشرات تقيس الأثر الإيجابي أو السلبي الذي تحققه المؤسسة على المستوى العام الداخلي والخارجي لها، مثل :معدل الإنبعاث للملوثات، أثر رمي النفايات على البيئة، أثر الإستعمال الزائد للطاقة...

ثانيا :آليات إختيار المؤشرات

إن وجود لوحة القيادة تعتمد أساسا على جودة المؤشرات الموجودة بها والمؤشرات تستمد جودتها من ارتباطها الصحيح للمتغيرات الأساسية للنجاح ، ولذلك تعد عملية إختيار المؤشرات من الصعوبات الأساسية في تشكيل لوحة القيادة، إلا أن حسن إختيارها يسمح بمنح صورة شاملة للمؤسسة بناءا على الأهداف المحددة، لدى فان عملية الإختيار يجب أن تأخذ في الحسبان المعايير التالية :¹

1- الدقة والحداثة

يجب أن تكون المؤشرات المختارة دقيقة وتعكس معنى وأهمية الظاهرة المدروسة، فيجب أن يكون المؤشر دقيق في دراسة الظاهرة من خلال تقديمه لمعلومات في الوقت المناسب فالعديد من المؤسسات تعتمد على مؤشرات مالية لا يمكن الحصول عليها إلا في آخر الدورة، وهذا يخلق فارق في الوقت مع وتيرة النشاط ويكون تأخر في القيام بالعمليات التصحيحية أثناء حدوث إختلالات صحيحة ودقيقة في من غير المجدي إستعمال معلومات مشكوك في صحتها عند حساب المؤشر كما أن كلفة الحصول على المؤشر تلعب دور أساسيا في إختياره.

2-الوضوح والعلاقة مع النشاط

يجب أن تكون المؤشرات واضحة للمستعملين وبسيطة في حسابها ويجب أن تكون لها علاقة مع نشاط الوحدة، فيجب أن تقيس هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة مسبقا، إذ تأخذ هذه المؤشرات خصوصيات الوحدة المسيرة ، و لا تعتمد على معادلة رياضية جد معقدة تصعب من عملية تطبيقه في كل مرة، بحيث أنها تؤدي إلى رفض المؤشر لعدم فهمه، أو عدم القدرة على ترجمة المؤشر واتخاذ القرار الخاص بتحسين الوضعية و عليه يوصى دائما بتفضيل إستعمال مجموعة من المؤشرات السهلة والأقل غموضا عوض إستعمال مؤشر واحد معقد.²

¹أسويسي عبد الوهاب، مرجع سابق ،ص: 111.

3-محدودية المؤشرات

يجب على المسؤول أن يعتمد عدد محدود من المؤشرات في لوحة القيادة باختياره لأحسنها في تقييم كل جوانب نشاطه ومنوعا بين مؤشرات مالية وغير مالية ولقد أثبتت الدراسات أن العمليات الإدراكية للفرد لا يمكن لها التركيز إلا على عدد محدود من الإشارات ويوصى بشكل عام أن لا يتعدى عشرة مؤشرات حتى لا يتشتت تركيزه ويتمكن من إدارة متغيرات النجاح الأساسية بشكل جيد.

4- غير قابلة للتلاعب

لا يتم إستعمال مؤشرات يمكن التلاعب بها، وذلك تجنباً من عدم إعطاء صورة غير حقيقية للظاهرة ، فإن إعطاء مؤشرات بصورة غير حقيقية كتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها حسب الحاجة، يمكن أن يكون له الأثر السلبي الكبير في اتخاذ إجراءات خاطئة أو عدم اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب نظراً للتغليط الحاصل في المؤشرات، وعليه يوصى عدم إستعمال المؤشرات التي يمكن التلاعب بها.

5-القابلية للتطوير

إن مرونة لوحة القيادة وإتصاف سوق المؤسسة بعدم الإستقرار يتطلب تغيير وتطوير دائم للمؤشرات التي تقيس النشاط، وعليه كلما كان المؤشر قابل للتطوير كلما تمكن المسؤول من توسيع مجال الرؤية في حل المشاكل المطروحة، وتغيير المؤشرات يكون مع تغيير المسؤول أو تغيير المحيط والنمط التسييري (كتوسع في السوق المستهدفة، زيادة في عدد المنتوجات، زيادة في عدد العمال...)¹.

6-القدرة على التنبؤ

يجب أن تكون لها القدرة على التنبؤ بالمشاكل قبل حدوثها ، لتمكين متخذ القرار مناتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية للمشكلة

المطلب الثالث : دور لوحة القيادة في ترشيد قرار التمويل

¹سويسي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 111.

تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال ، الهوامش) و النتائج الغير المالية (عدد الوحدات المندمجة) و مقارنتها بالأهداف المحددة ، مما يسمح بمساعدة المسؤولين على إتخاذ القرارات ، كونها تزودهم بمعلومات حول التغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي .

وتساهم لوحة القيادة في إتخاذ قرار التمويل من خلال الإعتماد على مؤشرات المردودية و مؤشرات التوازن المالي .

أولا : مؤشرات التوازن المالي

1-دور مؤشرات التوازن المالي في إتخاذ القرار

إن مؤشرات التوازن المالي تعطينا الوضعية الحقيقية للمؤسسة كما أنها تقيم أداء المؤسسة فهي تقدم للمدير المالي معلومات لإتخاذ القرارات المتعلقة بمصدر التمويل المثلى وقرار التخطيط كما أنها تعطي معلومات حول سيولة المؤسسة و حول الهيكل المالي للمؤسسة فإنها تساعد على إتخاذ القرار الإستثماري.

2-مراحل تقييمها

في المرحلة الخاصة بالتحليل المالي حيث يتم هذا التحليل على مدى العمر المتوقع للإستثمار للتأكد من توفر التمويل الضروري لتنفيذه وأن الإستثمار ينتج عنه سيولة لتغطية التزاماته.

2-1تحليل السيولة: يهدف هذا التحليل لمعرفة التدفق النقدي خال فترة التنفيذ وتشغيل الإستثمار.

2-2تحليل هيكل رأس المال : يهدف هذا التحليل للتعرف على مدى الملائمة بين الإستثمار والتمويل أي التحقق أن التمويل يتلائم مع الإستثمار من حيث النوع والمدة بالنسبة للإستثمارات في رأس المال العامل.¹

3-دورمؤشرات التوازن في لوحة القيادة

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

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

¹مريم بلطرش ، مرجع سابق ،ص : 68.

وفي حالة ما إذا أشارت مؤشرات التوازن المالي إلى وجود إنحراف كبير وعجز في تمويل الإستخدامات الثابتة بالموارد الثابتة، أو عجز في تمويل الإستخدامات المتداولة، بدى من اتخاذ قرار مالي من خلال البحث عن مصادر تمويل مستقرة أخرى وإضافية لضمان تعديل الهيكل المالي ، وفي حالة ما إذا أشارت هذه المؤشرات إلى وجود فوائض مالية فإنه يمكن ضمها للتمويل الذاتي وتمويل إحتياجات أخرى .

ثانيا : مؤشر المردودية

بعد أن توفر المؤسسة الموارد المالية بناء على الهيكل المالي الأمثل تقوم بتوظيفها في الإستثمارات، والنتائج المحققة تقارن بالأصول المستخدمة من جهة، وبالأموال الخاصة الموظفة من جهة أخرى، وبالتالي نحصل على معدل العائد على مجموع الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية.

حيث يرتبط معدل العائد على مجموع الأصول بنتيجة الإستغلال المحققة مما يعني طريقة التمويل (قروض، تمويل ذاتي).

وعليه تنبئ لوحة القيادة إلى إنحراف معدل العائد على مجموع الأصول عن سعر الفائدة؛ من خلال معدل الهامش الخام ونسبة التمويل الذاتي، ونسبة فترة إستحقاق الديون ونسبة الإستقلالية المالية ونسبة الأصول ومؤشرات المديونية والتمويل الذاتي والإستثمارات... الخ.

فهي تبين إذا ما كان هيكل التمويل من خلال أثر الرفع المالي في صالح المؤسسة أولا من خلال مايلي:

- إذا كانت المردودية الإقتصادية أقل من سعر الفائدة :

هذا يعني أن الرفع المالي في غير صالح المؤسسة أي بزيادة الإعتماد على الإستدانة تنخفض المردودية، وبالتالي يتم اتخاذ قرار التمويل بالإعتماد على التمويل الذاتي وزيادة سياسة الأرباح غير الموزعة، لأن مردودية الأموال الخاصة تنخفض بزيادة اللجوء إلى الإستدانة؛ وذلك بسبب إرتفاع المصاريف المالية.

-إذا كانت المردودية الإقتصادية تساوي سعر الفائدة

في هذه الحالة لا يؤثر الرفع المالي على المردودية المالية، حيث تؤدي هذه الوضعية إلى حيادية أثر الرافعة المالية، وحينها تتوحد دلالة كل من مردودية الأموال الخاصة والمردودية الإقتصادية، وهي نفس حالة إنعدام الإستدانة.

-إذا كانت المردودية الإقتصادية أكبر من سعر الفائدة

يكون في هذه الحالة الرفع المالي في صالح المؤسسة. عند زيادة اللجوء إلى الاستدانة، بسبب انخفاض المصاريف المالية. وعليه يتم اتخاذ قرار التمويل من خلال الاعتماد أكثر على الديون

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

وعليه فان لوحة القيادة تساعد في اتخاذ القرارات التمويلية التي تحدد إمكانية جمع الأموال في المؤسسة من خلال تحقيق الربحية، التدفق النقدي الإجمالي أي هيكل التمويل اللازم للتحكم في التدفق النقدي من خلال1:

-تمويل طويل الأجل لتغطية الاحتياجات الدائمة(الاستثمارات والاحتياج في رأس المال العامل)

-تمويل متوسط الأجل لتغطية الاحتياجات المالية متوسطة الأجل؛

-تمويل قصير الأجل لتلبية الاحتياجات المؤقتة للمؤسسة.

1مريم بلطرش ، مرجع سابق ، ص : 68.

خلاصة الفصل

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال اتخاذ القرارات عامة و القرارات التمويلة على وجه الخصوص ، فهي تعتبر وسيلة إتصال كما تسمح بمراقبة التسيير من خلال لفت نظر المسؤول الى النقاط الهامة أو نقاط المفاتيح المتعلقة بالتسيير و ذلك قصد تحسينها ، وبالتالي فهي أداة تنبؤ بتقدير التطورات المتوقعة لإقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر ، كما تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم إختيارها بعناية وبعدد محدود ، وعند وضع لوحة القيادة لابد من الإلتزام بمبادئها ألا وهي الإنسجام مع الهيكل التنظيمي ، السرعة في جمع و نشر المعلومة ، التركيز على النقاط الهامة.

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

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
- SNVI - الرويبة -

تمهيد :

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة ودورها في تحسين وترشيد القرارات التمويلية في المؤسسة ، سنحاول في هذا الفصل أن نسقط الجانب النظري على أرض الواقع وعليه قمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة- روبية- فوجود لوحة القيادة في هذه المؤسسة يعتبر ضرورة حتمية في دعم النظام الرقابي والمساعدة في اتخاذ القرار فهي من أهم أدوات مراقبة التسيير، ومن خلال هذا الفصل سنتعرف على دور لوحة القيادة في ترشيد القرارات التمويلية المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

المبحث الأول :التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

المبحث الثاني: : لوحة القيادة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI فرع VIR

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

تعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من بين المؤسسات التي تساهم بشكل كبير في تغطية السوق المحلية بالسيارات الصناعية بمختلف أشكالها (الشاحنات و الحافلات) ، و لقد شهدت عدة إصلاحات كغيرها من المؤسسات العمومية الأخرى ، من أجل تعزيز مكانتها في السوق الإقليمية و الدولية ، و هذا بإتباع سياسة إستراتيجية " تتمثل في البحث عن أكبر ربح ، و مواجهة المنافسة من أجل انتعاش الإقتصاد الوطني و خاصة سوق السيارات .

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم هذه المؤسسة SNVI والمؤسسة المستقبلية قسم السيارات الصناعية VIR .

المطلب الأول : نشأة المؤسسة و التعريف بها

أولا : مراحل نشأة و تطور المؤسسة .

إن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مرت بثلاث مراحل كبرى و هامة قبل أن تصل إلى ما هي عليه الآن ، يمكن إيجازها فيما يلي :¹

-المرحلة الأولى من 1957 إلى 1981

في 2 جوان 1957 تأسست المؤسسة الفرنسية Berliet على التراب الجزائري و باشرت في بناء مصنع لتركيب السيارات ذات الوزن الثقيل بالروبية على بعد حوالي 30 كلم شرق الجزائر العاصمة . و في 15 أكتوبر 1958 أنتجت Berliet أول سيارة مركبة في الجزائر ، و من ثم عرفت تطورا ملحوظا في الإنتاج ، فمن 1104 سيارة عام 1957 إلى 3065 سيارة عام 1970، و كانت الحكومة الجزائرية بوساطة الصندوق الوطني للتنمية تشارك بـ 40% من المؤسسة و ذلك سنة 1964.

و في عام 1967 تم إنشاء المؤسسة الوطنية للآلات الميكانيكية المستقلة لتحقيق الرغبات الحاضرة في المستقبل ، و التي كانت تتمثل على 11 مؤسسة، و في 1970 SONACOM تختار Berliet لتهيئة مركب السيارات الصناعية CVI بالروبية و القيام بالرقابة على كل وسائل الإنتاج ، و في نوفمبر 1974 تم خروج أول سيارة، إمضاء عقد ثاني الذي إنتهى بإنجاز نيابة الهياكل و نيابة السباكة .

¹معلومات متحصل عليها من وثائق المؤسسة 2017.

و في 30 جويلية 1980 تم شراء Berliet من طرف SONACOM التي أصبحت تساهم في توسيع القطاع الميكانيكي الوطني و كذا إحتكار الإستيراد .

-المرحلة الثانية من 1981 إلى 1995

في 12 ديسمبر 1981 و بمقتضى المرسوم رقم 342 . 81 تم إنشاء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية S.N.V.I إنطلاقا من إعادة الهيكلة لـ SONACOM و هذا ما أعطاه طابع المؤسسة الإشتراكية للمؤسسات G.S.E بحيث في هذه المرحلة أصبحت S.N.V.I مؤسسة عمومية إشتراكية و هذا من خلال الميزانية المقدمة من طرف الهيئات العامة لحالة سير الإقتصاد الوطني .

-المرحلة الثالثة من 1995 إلى 2000

إنطلاقا من ماي 1995 المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية غيرت هيئتها القانونية لتصبح مؤسسة عمومية إقتصادية E.P.E مسيرة بالقانون العام ، و نصبت كمؤسسة ذات أسهم SPA برأسمال إجتماعي يقدر بـ 22 مليار دينار جزائري ، و بصفتها أصبحت مؤسسة عمومية إقتصادية تم وضعها تحت رقابة الشركة القابضة العمومية الميكانيكية التي بدورها ناتجة عن إعادة الهيكلة الصناعية التي شرعت فيها الحكومة ابتداء من 1994 و الموجهة من قبل المجلس الوطني لمساهمات الدولة CMPE و الذي يترأسه رئيس الحكومة ، و من المهام العامة للشركة القابضة بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة ، عن طريق الوكالة بإدارة كل شؤون حقوق الملكية لأسهم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية التي توجه لها.

و في 3 جوان 2000 الشركة القابضة العمومية الميكانيكية أصبحت الشركة القابضة العمومية الميكانيكية الإلكترونية HOMELET .

-المرحلة الخامسة : ما بعد سنة 2000

إبتداء من 04 أوت 2002 و بعد أن كانت مهمة المراقبة للشركات القابضة أصبحت الشركة الوطنية للسيارات الصناعية تراقب نفسها، و بذلك بقي مصير كل السياسات الإستثمارية و إستراتيجيات الهيكلة الداخلية التي حددتها الشركات القابضة سؤال مطروح.

ثانيا : تعريف المؤسسة

تقع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية المختصرة بـ " SNVI " على الطريق الوطني رقم 05 المنطقة الصناعية -الروبية - 153BP -الجزائر، تتربع هذه المؤسسة على مساحة إجمالية تقدر بـ 320 هكتار

موزعة إلى المنطقة الشمالية التي تمثل 100 هكتار، ومنطقة مغطاة التي تمثل 220 هكتار، قدر رأسمالها عند التأسيس 22 مليار دج طبقا لقرار مجلس الوطني للتخطيط رقم 457/ DP/CNP مقسم إلى 4400 سهم بقيمة اسمية تساوي 5 ملايين دج مكتتبة ومحركة من طرف الدولة.¹

ثالثا : مهام و أهداف المؤسسة

1- مهام المؤسسة

المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية المكلفة في إطار المخطط الوطني للتطوير الإقتصادي و الإجتماعي و البحث عن تطوير الإنتاج و التصدير أو التوزيع الوطني ، و كذا صيانة السيارات الصناعية في قطاع إنتاج السيارات الصناعية و المركبات التابعة لها ، بالإضافة إلى:²

1-1 البحث و التنمية :

نظرا للتطورات الكبرى التي يشهدها السوق ، فإن مؤسسة السيارات الصناعية لا يخفى عليها هذا الأمر مما يجعلها تهتم بكل المعلومات الخاصة بالبحث و تطوير المنتج و جعله عند حسن ظن المستهلك ، و كذا من جهة أخرى منافسة المنتجات المستوردة إذا أمكن ذلك من حيث الجودة و النوعية ، و لذلك أدركت المؤسسة مدى أهمية البحث و أولت الأهمية اللازمة،

و أخضعت نفسها للمرونة التامة في تقبل أي شكل من أشكال الشراكة الذي يعود عليها بالفائدة و يجعل منتجاتها في صدارة الأسواق و في هذا الشأن قامت المؤسسة بتعديلات كبيرة داخل مراكز الدراسات و هذا ما يجعلها تحتل مكانة في السوق الوطنية بما يعادل 100000 شاحنة ، وأكثر من 11000 حافلة .

1-2-تنظيم الإنتاج :

نظرا لبروز مكانة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في الأسواق ، عمدت و بقوة إلى تغطية الطلب الوطني ، و ذلك عن طريق الإنتاج بأحسن ما يمكن ، و لذلك قامت المؤسسة بتشكيل عدة مديريات تراقب و تتابع العمليات الخاصة بالشراء و الإنتاج و البيع و الإتصال بالزبائن و الموردين و إنجاز كل ما يترتب بشؤون العاملين بها ، و خاصة الإهتمام بتنمية طرق الإنتاج ، و إدخال عنصر التكنولوجيا الذي يعتبر في غاية الأهمية و الذي لا يمكن تجاهله في الوقت الحالي ، و هي أيضا تسعى إلى عملية

التنسيق بين هذه الوظيفة (الإنتاج) ، و جميع ما يرافقها من وظائف أخرى من أجل تحقيق جميع الأهداف المرغوبة و المسطرة من قبل ، و التي تتمثل خاصة في ترقية المنتج .

فهي متخصصة في قطاع السيارات الصناعية و مكوناتها و منها:

-الشاحنات les camions

-الحافلات من الحجم الصغير les autobus

-الحافلات من الحجم الكبير les autocars

-الناقلات les remorques et semi-remorques

-قطع الغيار les pièces de rechange

و بصفة عامة تنتج المؤسسة كل السيارات الموجهة للنقل البري للأشخاص و البضائع التي لا يقل وزنها عن 1.5 طن، كما تقوم بضمان خدمات ما بعد البيع و ترقيتها، و توفير قطع الغيار من تشكيلة المؤسسة في السوق لتسهيل عملية التصليح و الصيانة.

2- أهداف المؤسسة

المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية المعترف بها على المستوى الوطني على أنها مؤسسة ذات خبرة و جودة و كفاءة عالية في ميدان صناعة السيارات الصناعية ، و هي تحتل الريادة في هذا الميدان اعتمادا على تجربتها و خبرتها ، و تتمثل أهدافها فيما يلي :¹

- إشباع الاحتياجات الوطنية من السيارات الصناعية

- تقليص الفارق بين الإنتاج و الطلب عليه و ذلك من خلال :

- تقليص سعر المنتجات و الخدمات إلى الحد الأدنى لضمان المردودية و ذلك من خلال :

- المساهمة في التطوير الإقتصادي و الإجتماعي و ذلك من خلال :

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة و مختلف مديرياتها

من خلال هذا المطلب سنحاول إبراز الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و تعريف مختلف مديريات هذه المؤسسة و مختلف مهام هذه المديريات.

أولا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة SNVI

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات و الأقسام المكونة لها، و كذا المهام الموكلة لكل قسم ، كما يبين أيضا طرق و قنوات الإتصالات الرسمية الداخلية.

تسعى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية إلى الإهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط، فهذه المؤسسة تدير أليا من طرف المدير العام و يساعده في ذلك المديريات المركزية، و التي تعمل إلى جانب المديرية العامة و مراقبة النشاطات العلمية و العلاقات الخارجية.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

المدير العام

مساعد مكلف بالنوعية

مساعد مكلف بالأمن

مديرية الموارد البشرية

مديرية التجارة

مديرية المحاسبة و المالية

مديرية الإدارة و الوسائل

مديرية الشراكة وإعادة الهيكلة

مديرية المراجعة الرقابة والتسيير و التنظيم

مديرية التسويق

مديرية البيع

مديرية ما بعد البيع

وحدة العبور التخليص الجمركي والنقل

وحدة الدراسات و البحوث

الوحدة التجارية

الوحدة المركزية

وحدة تيزي وزو

وحدة بشار

وحدة ورقلة

وحدة تلمسان

وحدة سطيف

وحدة قسنطينة

وحدة حسين داي

وحدة وهران

وحدة عنابة

وحدة تسيير المنتجات

وحدة سيدي موسى

قسم السيارات الصناعية

قسم هياكل السيارات

قسم مسبة الروبية

وحدة صناعة هياكل السيارات تيارت

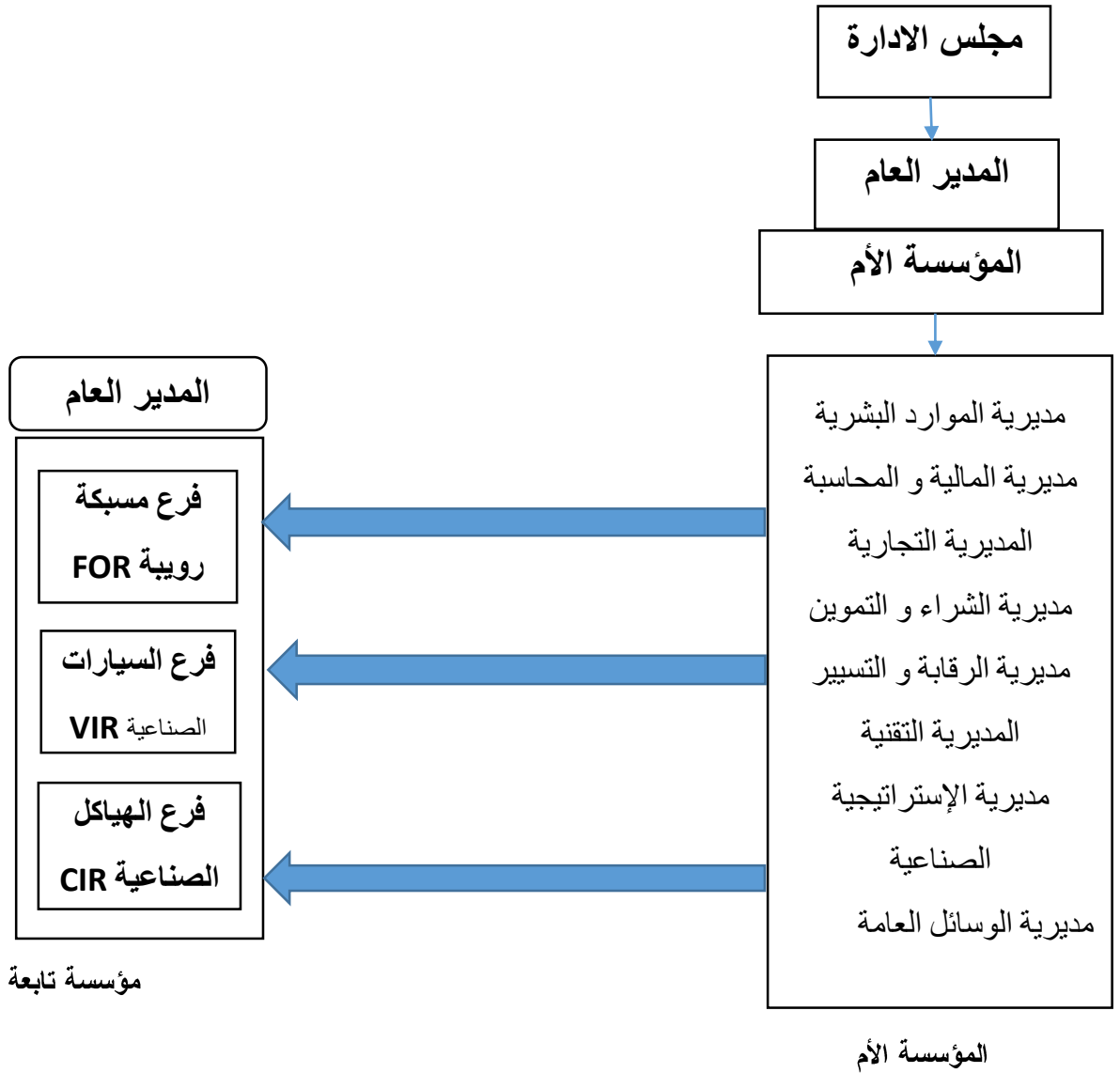
وحدة صناعة هياكل السيارات الروبية

المصدر : مديرية الموارد البشرية 2017

ثانيا : المهام الرئيسية لمديريات المؤسسة

من أجل توضيح الصورة العامة للمؤسسة سنقوم باختصارها في الشكل التالي:

الشكل (3-1) : صورة عامة عن تقسيم المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالب حسب مصادر داخلية

المؤسسة التابعة هي مؤسسة مستقلة التسيير يحكمها مدير عام خاص بها، إلا أنها تابعة للمؤسسة الأم التي تتحكم فيها عن طريق الإستراتيجية كما أن أسهمها هي % 100 ملك المؤسسة الأم، تتكون هذه المؤسسة التابعة من 3 فروع و هي:

- فرع مسبكة روبية (FOR) : مهمته بإنتاج الخام و الألمنيوم و الحديد.

- فرع السيارات الصناعية (VIR) : هي أهم وحدة نظرا لقدرتها الكبيرة على إنتاج و تركيب الشاحنات و الحافلات ذات وزن من 6.6 إلى 26 طن و بيعها و تصديرها، إضافة إلى إنتاج جرارات، حافلات صغيرة و كبيرة و هذا باستعمال أحسن التكنولوجيات و سنتطرق إليها بالتفصيل في المطلب الثالث .

- فرع الهياكل الصناعية (CIR) : يقوم بإنتاج مختلف المواد المحمولة فوق القاعدة CHASSIS .

أما المؤسسة الأم فتتكون من مجموعة من المديريات لكل منها مهام رئيسية خاصة بها و في نفس الوقت متناسقة في ما بينها، سنبدأ بتعريف المديرية العامة و بعدها سنتعرض إلى كل مديريةية على حده:¹

-**المدير العام** : تتمثل مهمته الرئيسية في تشخيص المسائل المهمة و القرارات التي يجب إصدارها لتسطير السياسة التصديرية.

-**مساعد المدير العام المكلف بالأمن**:

من بين مهامه :

-العمل على تنسيق الهياكل الوقائية و الأمن بكل الأقسام و الوحدات.

-ضمان تواصل حساب المدير العام، و كل ما هو متعلق بأثار المؤسسة و الأشخاص العاملة فيها.

-**مساعد المدير العام المكلف بالجودة** : فهو مسئول عن نوعية المواد و الخدمات المعروضة من طرف المؤسسة ،و يتمتع في هذا المجال بكل الصلاحيات الضرورية،و يقوم بإظهار مخطط تحسين النوعية و تنفيذه في كل الهياكل ،ليجعل من النوعية العنصر الضروري في التنمية.

- **مديرية الموارد البشرية**:

هذه المديرية مكلفة بتسيير الموارد البشرية، تقوم بعدة مهام منها:

- وضع برامج التوظيف، التكوين، الترقية، التحفيز....
- تقييم الأداء و تحسين ظروف العمل.
- المشاركة في النمو و التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.

- مديرية المحاسبة و المالية:

تقوم بالمهام التالية:

- تبيان الحالة المالية للمؤسسة عن طريق تحديد النتائج في كل فترة.
 - المشاركة في وضع تقديرات للعمليات التي تقوم بها المؤسسة لاحقا، مع تحديد الإمكانيات المالية في الأجل القصير، المتوسط و الطويل و توفيرها.
 - تجميع العمليات المالية و المحاسبية، و وضع الميزانية و تسيير جميع الحسابات و مراقبتها.
- تتكون هذه المديرية من 5 دوائر و هي: دائرة التدقيق، دائرة مراقبة التسيير و نظم الإعلام الآلي، دائرة المحاسبة، دائرة الخزينة و المالية، دائرة الممتلكات .

-المديرية التجارية

تتمثل مهمة هذه المديرية في رسم سياسة تجارية متكاملة تهدف إلى:

- تعزيز وضعية المؤسسة في الأسواق الدولية و احتكار السوق الوطنية عن طريق تعظيم مستوى مبيعات منتجات المؤسسة و ضمان نجاعة تغطيتها (خدمات ما بعد البيع).
- إمكانية تصدير منتجات المؤسسة في شروط و ظروف اقتصادية مقبولة.
- تحديد احتياجات السوق حسب الكم و النوع.

تضم هذه المديرية 3 دوائر: دوائر التسويق، دائرة المبيعات، دائرة ما بعد البيع.

-مديرية المراجعة، الرقابة على التسيير و التنظيم

تهتم هذه المديرية ب:

- مراقبة مؤشرات الفعالية للمؤسسة.
- مراقبة مدى فعالية استعمال موارد المؤسسة مقارنة بالأهداف المحتملة.
- تحسين و تطبيق مقاييس التسيير على مستوى المؤسسة.

- مديرية الوسائل العامة

تتكون من 4 دوائر كالتالي:دائرة الوسائل المشتركة، دائرة الوقاية و الأمن، دائرة النقل، دائرة الإتصال.

-مديرية الشراكة و إعادة الهيكلة الصناعية

تتمثل مهمتها في:

- تقديم إستراتيجية للمؤسسة من اجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية و كذا أهداف كل قسم.
- إقتراح محور للنمو في إطار المخطط الاستراتيجي

المطلب الثالث : تقديم قسم السيارات الصناعية - برويبة - VIR

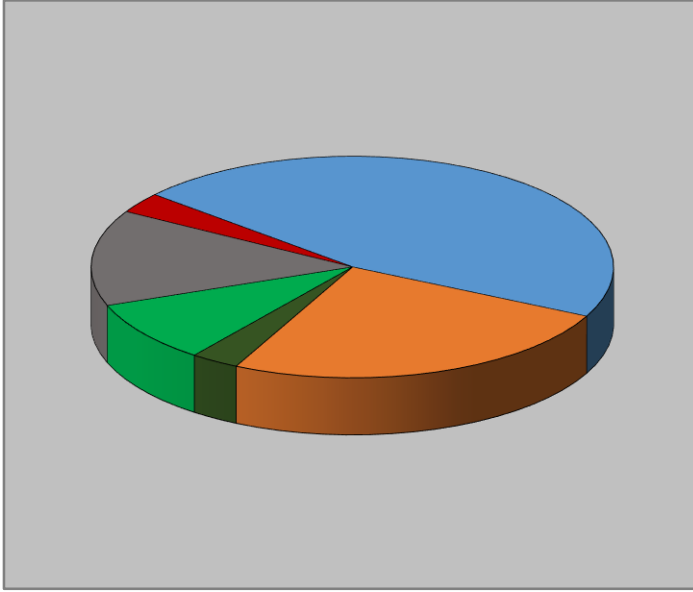
سنتناول في هذا المطلب التعريف بالقسم مع ذكر لأهم مهامه.

أولا : التعريف بقسم السيارات الصناعية

يعتبر قسم السيارات الصناعية Rouiba Véhicules Industriels كوحدة منبثقة عن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، فهو يقع شرق العاصمة بنحو 30كم، ويعد من أهم الوحدات الإنتاجية والإقتصادية المستحدثة بعد الإستقلال. وقبل ديسمبر 2001 كان يسمى بمركب السيارات الصناعية **DVI**، وأصبح حاليا يسمى بقسم السيارات الصناعية **VIR**، ويتربع على مساحة إجمالية تقدر 746980 متر مربع، و تتوزع كالتالي:¹

- المساحة المغطاة:157278م² ، المساحة غير المغطاة: 154258م².
- مساحة مناطق التخزين : 177318م²، مساحة الملاصق : 23451م².
- مساحة مرافق أخرى (البنك الوطني الجزائري...): 24763م².
- المساحات الخضراء: 64830م²، مساحة مركز رمي الفضلات : 102000م².

الشكل (2-3) : توزع المساحة الكلية في قسم VIR



المصدر : مصلحة الإعلام الآلي

أما فيما يخص العامل البشري للقسم فهو يوظف 2011 عام، بالإضافة إلى أنه يحتوي على مجموعة من الإمكانيات الإجتماعية الهامة منها: وسائل نقل العمال، 03 مطاعم لإعداد 5000 وجبة يوميا، مصلحة الطب الإجتماعي ومكتبة.

ثانيا : مهام قسم السيارات الصناعية VIR

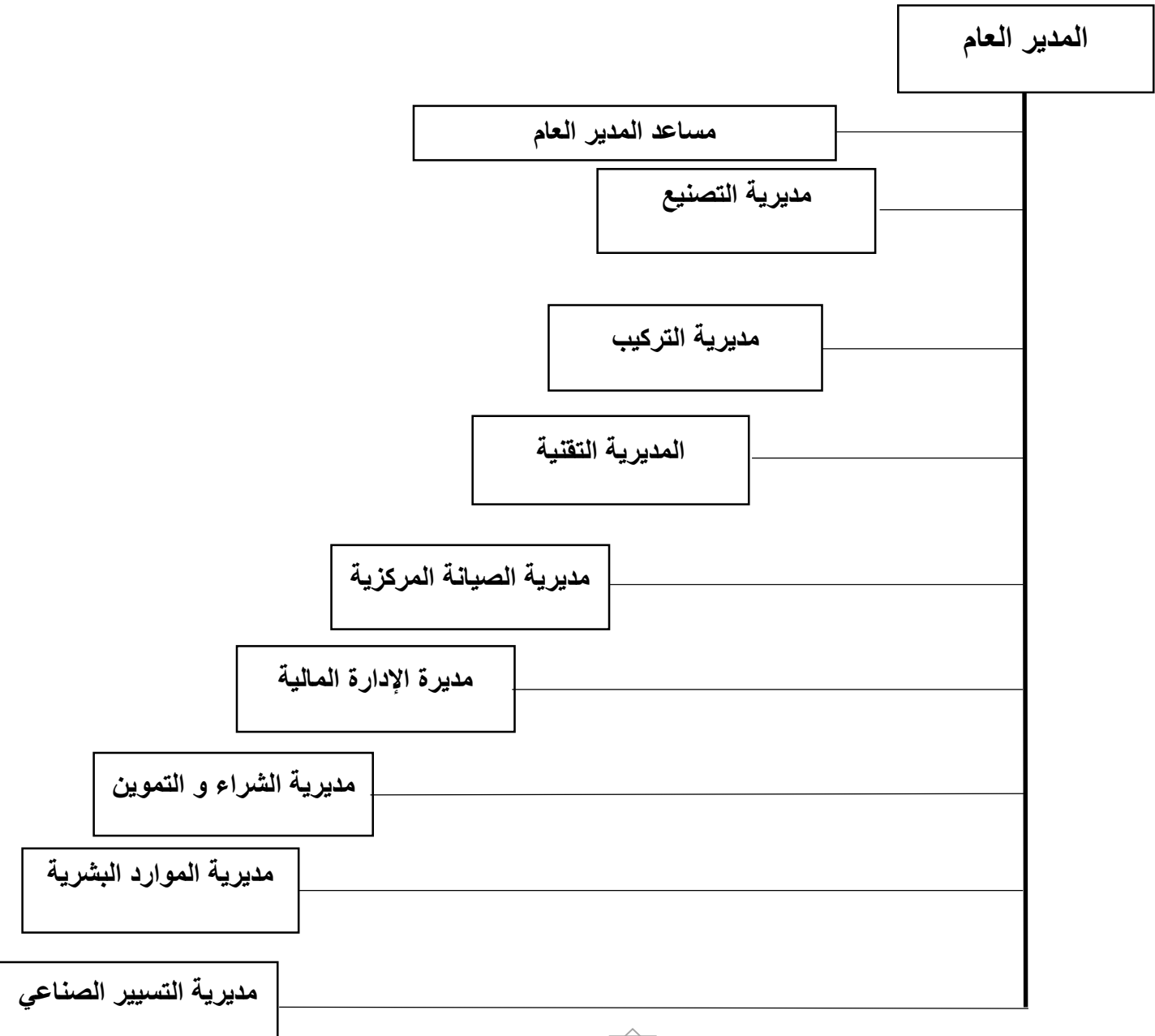
لقد أسندت إلى القسم منذ نشأته عدة مهام يقوم بها في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الإجتماعية المتمثلة في :¹

- البحث و التنمية و التطوير لجميع أصناف السيارات الخاصة بنقل الأشخاص و البضائع ذات ثقل يفوق 1.5 طن.
- القسم مكلف و مسئول عن تأمين و ترقية خدمات ما بعد البيع للسيارات الصناعية.
- يقوم بنشاط الإنتاج، و هي تحت مسؤولية المديرية الصناعية، و تتولى الوحدات الإنتاجية مهمة إنتاج السيارات الصناعية، من عمليات إنتاج قطع السباكة الخاصة، و الحديد، حتى عملية التركيب.

- التوزيع في قطاع السيارات الصناعية و مكوناتها ،و كذلك توزيع قطع الغيار.
- التصدير و الإستيراد.
- تزويد المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية بأنواع ضرورية من السيارات.
- دعم و مراقبة الجودة و طرق الإنتاج.
- القيام بتصليح و صيانة و تجديد منتجات و سيارات المؤسسة.

ثالثا : الهيكل التنظيمي لقسم VIR

الهيكل التنظيمي لقسم السيارات الصناعية VIR



- و فيما يلي شرح لمختلف مهام المديرات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي السابق:¹
- المدير العام : مكلف بربط و تحريك مختلف الوظائف في القسم المرتبطة بنظامه .
 - مساعد المدير العام : يقوم بتوفير للمدير العام مختلف البيانات المتعلقة بجميع المديرات .
 - مديرية التصنيع : مكلفة بإنتاج مختلف قطع الغيار اللازمة لصنع منتج تام الصنع ، و إعادة قطع الغيار المستوردة من مؤسسة لأخرى في حالة عدم مواصفاتها لمقاييس المؤسسة .
 - مديرية التركيب : تقوم بتركيب المنتج و ذلك بإتباع عدة مراحل تمكنه من الوصول إلى منتج نهائي .
 - المديرية التقنية : تقوم بدراسة و تجديد الوسائل البشرية و المادية لضمان الدراسات التطويرية ، و جودة المنتج و محاولة الحصول على تكنولوجيا متطورة .
 - مديرية الصيانة المركزية : تقوم بضمان أعمال الصيانة للتجهيزات الإنتاجية .
 - مديرية الإدارة المالية :تضمن مصالح المحاسبة المالية و كل عمليات السيارات الصناعية المتعلقة بالإقتصاد و المالية .
 - مديرية الشراء و التموين : تقوم بعمليات الشراء و التموين في المدى المتوسط و الطويل ، و هذه العمليات تتعلق بالسعر ، الجودة ، مواعيد الاستلام المحققة لمصالح المؤسسة .
 - مديرية الموارد البشرية : تقوم بتسيير الموارد البشرية و محاولة تطويرها و ذلك بوضع برامج التوظيف ، التدريب ، الترقية ، التحفيز ، منح الأجور ، تقييم الأداء و تحسين مناخ العمل.
 - مديرية التسيير الصناعي : تقوم بمختلف نشاطات الإنتاج و العمليات الصناعية التي تتم داخل المؤسسة.

المبحث الثاني : لوحة القيادة بقسم السيارات الصناعية VIR

تعتبر لوحة القيادة أداة فعالة لتحليل وضعية المؤسسة ، وبذلك تسهيل عملية الرقابة واتخاذ القرار ، فقد بدأت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الإعتماد على لوحة القيادة بعد سنتين من مباشرة نشاطها و يمكن إبراز أهميتها من خلال ما سنتطرق اليه في هذا المبحث .

المطلب الأول : تقييم نظام لوحة القيادة المتبع بالمؤسسة محل الدراسة

لكل مؤسسة لوحة قيادة تتماشى مع نشاطها واحتياجاتها وحجمها، وعليه اعتمدنا على المعايير العامة المشتركة المتحركة في فعالية لوحة القيادة والمتمثلة في:

- مراحل إعداد لوحة القيادة في VIR ؛
- فترة الحصول على المعلومات الخاصة بلوحة القيادة في VIR ؛
- أهم المؤشرات التي يعتمد عليها في إعداد لوحة القيادة في VIR؛
- إستخراج الإنحرافات ووضع الإجراءات التصحيحية في VIR.

أولا : مرحل إعداد لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة

إن إعداد لوحة القيادة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تتم عبر مرحلتين : ¹

1-مرحلة التقديرات

والذي يتم من خلاله عملية التقدير لمختلف المستلزمات من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة .

1-1 تقدير برنامج الإنتاج

أحد العناصر الأساسية للمؤسسة ، حيث تقوم بتقدير برنامج الإنتاج ويتحكم شرطان في إعداد البرنامج وهما نوعية المنتج والقدرة الإنتاجية .

2-1 تقدير برنامج التوزيع

يرتبط أساسا مع برنامج الإنتاج باعتبار المؤسسة تعتمد على نظام الطلبيات في الإنتاج ، أي كل ما ينتج يباع .

3-1 تقدير برنامج المبيعات

حيث يقوم بالتنبؤ بحجم المبيعات ، سواء كان شهريا أو سنويا ، إذ يعد من أصعب الأمور نظرا لوجود تغيرات إقتصادية لايمكن التحكم فيها وهذا يعتمد الى حد كبير على خبرة المسؤول في إعداد الموازنات التقديرية و متابعتها ويتم من خلال:

-دراسة وتحليل مبيعات السنة الماضية

-تحديد العوامل التي يمكنها التأثير على حجم المبيعات و المتمثلة في المنافسة ، الطلب ، التسعير .

1-4 تقدير برنامج الموارد البشرية

يتم تقدير عدد العمال الضروريين و الأساسيين لتنفيذ برنامج الإنتاج المسطر ، و الذي ينقسم إلى صنفين:

-اليد العاملة المباشرة : وهي التي تقوم بعملية الإنتاج وتكون متناسبة مع حجم النشاط .

-اليد العاملة غير المباشرة : تتمثل في إطارات ، وتقنيين والتي يتم التنبؤ لها حسب الهيكل التنظيمي المعتمد بالمؤسسة .

1-5 تقدير جدول حسابات النتائج

بعد التنبؤ لمختلف الأعباء لتقديرات برنامج الإنتاج وكذا مبيعاتها لبرنامج النوزيع ، تقوم المؤسسة بإعداد هذا الجدول على القيمة المضافة ونتيجة الإستغلال ونتيجة خارج الإستغلال ، وفي الأخير النتيجة الاجمالية للإستغلال .

1-6 تقدير الخزينة

وهي أهم عنصر يتم من خلالها معرفة الرصيد الأخير وتنقسم الخزينة الى قسمين رئيسيين وهما : المدخلات و المخرجات .

2-مرحلة الرقابة و التعليق على أهم لوحات القيادة

بعد تقديرات على أهم لوحات القيادة تأتي المرحلة الأساسية لإعداد لوحات القيادة في VIR ، وهي تمر بثلاث مراحل رئيسية وذلك على النحو التالي :

2-1مرحلة إعداد تقارير الأداء وتحديد الانحرافات

تتطوي هذه المرحلة على مقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة الظاهرة في البرامج المختلفة و إحتساب الانحرافات لكل عنصر من عناصر الموازنات سواء كانت هذه الانحرافات ايجابية أو سلبية ، وذلك وفق المعادلة التالية :

$$\text{الانحراف} = \text{النتائج المقدرة} - \text{النتائج الفعلية}$$

ويجب أن يغطي التقدير كافة أوجه النشاط في المؤسسة وأن يتضمن مقارنة بين النتائج الفعلية و النتائج المقدرة في الموازنة مع إحتساب الانحرافات وذلك كل شهر ، كما يجب أن تسجل فيه كافة المعلومات بالانحرافات و أسبابها وإمكانية تصحيحها أو إعادة النظر في التقديرات .

2-2مرحلة تقصي الانحرافات وتحليلها

ويتم في هذه المرحلة دراسة كل إنحراف بهدف تحديد مدى أهمية وأسبابه والمسؤولين عنه ، حيث يتم البدء بالأرقام الإجمالية ثم يتم التوجه لتحليل الانحرافات التفصيلية لكل العناصر المكونة للأرقام الإجمالية ، وتتطلب هذه المرحلة :

- تحديد طبيعة الانحراف ومدى أهميته المطلقة و النسبية .
- ربط الانحراف بالنتائج الأخرى ، ومقارنة الإتجاه فيما بينهما .
- معرفة الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف وتحليلها .

2-3مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية

في هذه المرحلة يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحراف واتخاذ القرارات و الخطوات التنفيذية لمعالجة الانحراف ومنع تكراره .

ثانيا : فترة الحصول على المعلومات الخاصة بإعداد لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة

بعد التطرق إلى مراحل إعداد لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة وبناء على المعلومات المتحصل عليها من المقابلة الشخصية لمراقب التسيير تم الوصول إلى أن المؤسسة تعتمد على فترة زمنية مقدرة بشهر لتزويد نظام لوحة القيادة الخاصة بها بالمعلومات اللازمة، ولا تستطيع المؤسسة إعداد لوحة القيادة الخاصة بها قبل نهاية الشهر وذلك يتناسب مع نشاط المؤسسة ، وعليه لا تستطيع إعدادها إلا بعد القيام بجميع العمليات المحاسبية وضبطها ويجب عليها أن توقف كل العمليات في نهاية الشهر، وبعد إعداد جميع العمليات المحاسبية في نهاية الشهر و إيقافها (وهذه الخطوة تعد شرط ضروري) تقوم بإعداد التصريحات الجبائية حيث تستمد هذه الأخيرة معلوماتها من العمليات المحاسبية بأي معلومات خاطئة في هذه التصريحات تكلف المؤسسة غرامة مالية لذلك تتم عملية مراجعة العمليات المحاسبية،

وتكون التصريحات الضريبية قبل 20 يوم من الشهر الذي يليه من تحقيق رقم الأعمال، وتعد بعدها لوحة القيادة للشهر المعني في غضون 10 أيام بعد التصريحات الجبائية وتبعث للمديرية العامة .

ثالثا : أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة لإعداد لوحة القيادة

بعد معرفة الفترة اللازمة للحصول على المعلومات الخاصة بلوحة القيادة للمؤسسة محل الدراسة ومن خلال الأجوبة المتحصل عليها من طرف مراقب التسيير، فإن المؤسسة تقوم بإعداد لوحة القيادة بنفسها وتستمد معلوماتها من العمليات المحاسبية وتأخذ بعين الاعتبار نتيجتين أساسيتين هما القيمة المضافة و الفائض الإجمالي للاستغلال، وأهم المعلومات المحاسبية التي تعتمد عليها هي حسابات التسيير (المجموعة 6، 7) يعني الأعباء والنواتج، التي تتضمن أهم المؤشرات في لوحة القيادة مثل رقم الأعمال من المبيعات لقطع الغيار والشاحنات، القيمة المضافة، أعباء المستخدمين... لأن لوحة القيادة للمؤسسة تمس دورة الإستغلال وصولا إلى الفائض الإجمالي للاستغلال وهذا يعطينا صورة واضحة للأشهر من خلال المقارنة بين سنة المقارنة وسنة الأساس.

رابعا : إستخراج الانحرافات ووضع الإجراءات التصحيحية من خلال لوحة القيادة

إن لوحة القيادة أداة رقابة تقدم كل شهر للمديرية العامة حيث تقوم هذه الأخيرة بتجميع كل لوحات القيادة ل وحداتها ثم يعقد إجتماع يحضره المدير العام ومراجع الحسابات ومدراء الوحدات، وذلك للإجابة عن التساؤلات التي ينتج عنها عملية قراءة وتحليل للانحرافات من خلال المقارنة بين ما هو مقدر وما هو محقق، وعليه يشرع مباشرة في تصحيح الانحرافات من خلال تعديل القيمة المضافة والفائض الإجمالي للإستغلال.

المطلب الثاني : عرض لواقع لوحة القيادة للمؤسسة محل الدراسة

تعتبر لوحة القيادة أداة أساسية مهمة داخل فرع السيارات الصناعية لعملية المراقبة والمتابعة بالنظر إلى الأهداف المسطرة حيث يقوم كل قسم في المديرية بإعداد لوحات القيادة الخاصة بنشاط قسمه الشهري ، وينتج في الأخير مجموعة من لوحات القيادة إلا أن هناك نوعين من لوحات القيادة والتي تعطي حوصلة شاملة و ملخص لنشاط المؤسسة وهما :

1- لوحة القيادة الملخصة لنشاط المؤسسة (synthese generale de lactivite) : حيث تشتمل

على مجموعة من المؤشرات ومن أبرزها رقم الأعمال ، القيمة المضافة ، الخزينة ، المواد الأولية ،

المخزونحيث تظهر في جدول واحد يبرز هذه المؤشرات و المحقق و المقدر في الشهر و السنة ، بالإضافة إلى التراكمي والانحراف ونسبة الانحراف التراكمي ¹.

2-لوحة القيادة الخاصة بمؤشرات النتائج (indicateurs de resultats) : وتشتمل على مجموعة من مؤشرات النتائج ومن أبرزها : variation nette stocks ، services ، production vendue ، variation nette creances ².

وفيما يلي سنقوم بعرض وتحليل نوعين من لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة :

1-لوحة القيادة المالية للمؤسسة

تعد لوحة القيادة المالية وسيلة تمكن مراقب التسيير والإدارة العامة من تقييم أداء المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وإمكانية تصحيح الانحرافات الحاصلة في الوقت المناسب، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تحصلنا على الوثيقة الخاصة بلوحة القيادة المالية لها، حيث تظهر في جدول واحد يبرز لنا رقم الحساب من SCf و المؤشرات المالية الخاصة بالمؤسسة فهي شبيهة بجدول حسابات النتائج إضافة إلى المحقق في شهر فيفري 2016، 2015، كما تبين الانحرافات ونسبة الانحراف بين المحقق من شهر فيفري 2015، 2016، بالإضافة إلى التراكمي في نهاية شهر فيفري 2016 وانحراف و نسبة الانحراف التراكمي .

الجدول رقم (3-1) : يوضح لوحة القيادة المالية شهر فيفري 2015-2016.(الوحدة :مليون دينار جزائري)

¹الملحق رقم (01)
²الملحق (02)

المؤشرات المالية	الشهر		إنحراف الشهر	
	فيفري 2015	فيفري 2016	الإنحراف	نسبة الإنحراف
المبيعات من البضائع	-	-	-	-
المبيعات من البضائع وتقديم الخدمات الأخرى	06	-	06	-100%
رقم الأعمال	250	265	15	06%
إنتاج الفترة	201	605	404	201%
المشتريات المستهلكة	-	-	-	-
مشتريات البضائع المباعة	-	-	-	-
المواد الأولية	161	569	408	253%
الخدمات الخارجية	16	01	15	-94%
الخدمات الخارجية الأخرى	02	03	01	38%
استهلاك الفترة	179	573	394	220%
القيمة المضافة	22	32	10	44%
أعباء المستخدمين	260	362	102	39%
الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة	-	-	-	-
الفائض الإجمالي للاستغلال	-238	-330	-92	39%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة (الملحق 03).

-تحليل الجدول (3-1): (الوحدة : مليون دينار جزائري)

إنطلاقاً من الجدول أعلاه الذي يوضح النتائج المحققة في شهر فيفري 2015-2016 واستخراج الإنحرافات بينهما نلاحظ أن المحقق من رقم الأعمال في شهر فيفري 2015 هو 250 دج هذا بالنسبة للنواتج، أما الأعباء فقد كان مجموع إستهلاك الشهر قبل القيمة المضافة منعدم.

ونحسب القيمة المضافة بالعلاقة التالية : القيمة المضافة = انتاج الفترة - إستهلاك الفترة ومنه القيمة المضافة هي 22 دج ،

وبعد طرح مصاريف المستخدمين والضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة من القيمة المضافة تحصلنا على الفائض الإجمالي للإستغلال حيث نلاحظ أنه سالب ب: 238- دج (الوحدة : مليون دينار)

يشير هذا المؤشر إلى أن وضعية المؤسسة في شهر فيفري 2015 كانت غير جيدة والشيء الذي أدى إلى ذلك هو الإنخفاض في الإيرادات (رقم الأعمال) والإرتفاع في التكاليف (أعباء المستخدمين) ، بالإضافة إلى أن المؤسسة قد سجلت تكاليف تخص الشهر ولم يتم تحقيق العائد منها.

وأما بالنسبة لشهر فيفري 2016 فقد كانت القيمة المضافة 32 دج أي هناك إرتفاع مقارنة بالسنة الماضية ، كما نلاحظ أن الفائض الإجمالي للإستغلال سالب 330-دج.

تشير هذه المؤشرات إلى الإنخفاض في الإيرادات (رقم الأعمال) والإرتفاع في الأعباء (أعباء المستخدمين) هذا ما أثر سلبا على وضعية المؤسسة المالية خلال الشهر حيث تظهر لنا بأنها غير جيدة سواء في سنة 2015 أو 2016 حيث عجزت عن تحقيق فائض إجمالي للإستغلال سنة 2015 وكذلك في سنة 2016 .

2-لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج

سنستعرض فيمايلي لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج للمؤسسة لشهر ديسمبر 2014 ، وتجدر الإشارة أن لوحة القيادة للشهر الأخير من السنة (ديسمبر) تعتبر حوصلة شاملة لنشاط المؤسسة التي على أساس النتائج المتوصل إليها يتم وضع تنبؤات وتقديرات للسنة المقبلة و معرفة النقائص وتقييم النتائج ومدى الأهداف المسطرة .

الجدول رقم (3-2) : لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج لسنوات 2014،2015،2016 الوحدة k/da

المنتوج		الجاري M-1		الإلتزام		التوزيع		الجاري M	
المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية	المبلغ	الكمية
1357 34	50	183452	62	43028	16	260012	96		K66
3466 00	100	508288	140	0	0	830095	240		K120
7159 2	14	0	0	0	0	71592	14		M120
2947 44	31	0	0	0	0	294744	31		M230
0	0	22691	4	0	0	24938	4		B260
0	0	0	0	0	0	0	0		B400
0	0	0	0	0	0	0	0		TB400 4X2
0	0	33120	3	0	0	31793	3		TB400 6X4
3687 1	5	82690	12	0	0	125362	17		C260 6X4
0	0	75405	12	0	0	72282	12		C260 4X2
8855 42	200	905647	233	43028	16	1710864	417		مجموع الشاحنات
6648 2	20	67966	20	66482	20	66482	20		CM18L4
0	0	0	0	0	0	0	0		CM25L4

المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة (الملحق 04).

مايعادل 1307557000 دج منها 233 شاحنة بمبلغ يقدر ب905647000 دج ، أي أن الشاحنات تعتبر المنتج الأهم في المؤسسة .

المطلب الثالث : أثر لوحة القيادة في إتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة محل الدراسة

سنقوم في هذا المطلب باقتراح لوحة قيادة نموذجية وذلك لعدم إحتواء لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة على مؤشرات تساعد على معرفة الوضعية المالية للمؤسسة ، واتخاذ قرار التمويل في الوقت المناسب .

تشتمل لوحة القيادة النموذجية المقترحة على مؤشرات جديدة ومهمة والتي تتمثل في :مؤشرات التوازن المالي ، مؤشرات التمويل الداتي ، مؤشرات المردودية ، مؤشرات المديونية .وسنخص بالدراسة السنوات (2014،2015،2016).

أولا : إعداد لوحة القيادة النموذجية

سنقوم أولا بإعداد الميزانية المختصرة للسنوات (2014،2015،2016)

1-مكونات الأصول للسنوات (2014،2015،2016)

الجدول رقم (3-3) : مكونات الأصول في 12/31 للسنوات (2014، 2015، 2016) الوحدة K/DA

2016		2015	2014	الأصول
البالغ	البالغ	البالغ	البالغ	
722778	602056	485049		أصول غير جارية
701600	554798	416672		قيم ثابتة
21178	47258	68377		قيم ثابتة أخرى
31292901	31292901	26952915		أصول جارية
15638028	15638028	15568859		قيم الإستغلال
15590679	15590679	11364940		قيم قابلة للتحقيق
64195	64195	19116		قيم جاهزة
31894957	31894957	27437964		مجموع الأصول

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على الميزانيات المالية (الملحق 05، 07)

ب-مكونات الخصوم للسنوات (2014، 2015، 2016)

الجدول رقم (3-4) : مكونات الخصوم في 12/31 للسنوات (2014،2015،2016)

الوحد K/DA

2016	2015	2014	الخصوم
المبالغ	المبالغ	المبالغ	
(-5663158)	(-2240177)	1296681	الأموال الدائمة
(-9448148)	(-5345673)	(-186007)	الأموال الخاصة
3784989	3105495	1482688	ديون طويلة الأجل
43008523	34135135	26141283	خصوم جارية
37345374	31894958	27437964	مجموع الخصوم

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الميزانيات المالية (الملحق 06،09)

من خلال الميزانية المختصرة للمؤسسة نلاحظ أن أصول المؤسسة لسنة 2014 قدرت ب 27437964000 دج تنقسم إلى أصول جارية قدرت ب 26952915000 دج و الغير جارية ب 485049000 دج.

في سنة 2015 و 2016 نلاحظ أن مجموع الأصول إرتفعت لتصل 31894957000 دج و هذا راجع إلى إرتفاع في الأصول الجارية و الغير جارية .وقد كانت ثابتة خلال السنتين .

ونفس الشيء حصل للخصوم حيث عرفت إرتفاع خلال سنتي 2015 و 2016 مقارنة ب 2014 حيث قدرت في 2016 ب 37345374000 دج وهذا راجع إلى الإرتفاع في الديون التي قدرت سنة 2016 ب 37008523000 دج

1-مؤشرات التوازن المالي

تعتبر مؤشرات التوازن من أهم و أكثر الأدوات استعمالا لأجل تحليل الوضعية المالية لأي مؤسسة ، وتتمثل هذه المؤشرات في : رأس المال العامل FR ، احتياجات رأس المال العامل BFR ، الخزينة . TR

1-1 رأس المال العامل FR

يعرف رأس المال العامل FR على أنه عبارة عن الفائض من الأموال الدائمة بعد تمويل أو تغطية الأصول الثابتة و تحسب بإحدى العلاقتين الاتيتين :

➤ من أعلى الميزانية : $FR = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$

➤ من أسفل الميزانية : $FR = \text{الأصول المتدولة} - \text{الديون القصيرة الأجل}$

بالإعتماد على الميزانيات المالية لكل من سنة 2014، 2015، 2016، يمكننا حساب رأس المال العامل . FR

• حساب رأس المال العامل FR من أعلى الميزانية

الجدول رقم (3-5) : قيم رأس المال العمل FR لسنوات (2014، 2015، 2016) من أعلى الميزانية

الوحدة K/DA

السنوات	2014	2015	2016	البيان
أموال دائمة	1296681	(-2240177)	(-5663158)	
أصول ثابتة	485049	602056	722778	
رأس المال العامل (FR)	811632	(-2842233)	(-6385936)	

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على وثائق المؤسسة .

1-2 احتياجات رأس المال العامل BFR

تعرف احتياجات رأس المال العامل BFR بأنها ذلك الجزء من الإحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الإستغلال والتي لم يتم تغطيتها من مصادر التمويل الأقل من سنة .

يحسب إحتياجات رأس المال العامل بالعلاقة التالية :

$$BFR = (\text{الأصول الجارية} - \text{القيم الجاهزة}) - (\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{سلفات مصرفية})$$

$$= (\text{قيم الإستغلال} + \text{قيم قابلة للتحقيق}) - (\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{تسبيقات بنكية})$$

بالإعتماد على الميزانية المالية (2014،2015،2016) يمكننا حساب إحتياجات رأس المال العامل .BFR

الجدول رقم (3-6) :قيم إحتياجات رأس المال العامل BFR للسنوات (2014،2015،2016)

الوحدة K/DA

السنوات البيان	2014	2015	2016
أصول جارية	26952915	31292901	31292901
قيم جاهزة	19116	64195	64195
ديون قصيرة الأجل	26141283	34135135	43008523
سلفات مصرفية	3639184	1366324	1291875
إحتياجات رأس المال العامل BFR	4431700	(-1540105)	(-10488)

المصدر : من إعداد الطالب إعتامادا على وثائق المؤسسة

1-3 الخزينة TR

تعرف الخزينة بأنها مجموعة الأموال التي تكون في حوزة المؤسسة بشكل فعلي في مدة دورة الإستغلال ، وهي تشمل صافي القيم الجاهزة .

تحسب الخزينة بالعلاقتين التاليتين :

$$TR = \text{المتاحات} - \text{سلفات مصرفية}$$

$$BFR - FR = TR$$

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI -الروبية -

بالإعتماد على الميزانية المالية (2014،2015،2016) يمكننا حساب الخزينة TR ، بإحدى العلاقتين السبقتين .

الجدول (3-7) : قيم الخزينة (TR) للسنوات (2014،2015،2016) الوحدة : K/DA

2016	2015	2014	السنوات البيان
(-11715622)	(-28422334)	811632	FR
(-10488)	(-1540105)	(-230838300)	BFR
(-11705134)	(-1302129)	(-3620068)	الخزينة TR

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على وثائق المؤسسة (الميزانية المالية).

2- مؤشرات التمويل الذاتي

تتمثل هذه المؤشرات في نسبة قابلية السداد و نسبة التمويل الخاص والجدول التالي يبين كيفية حساب هذه النسب :

الجدول رقم (3-8) : مؤشرات التمويل الذاتي للسنوات (2014،2015،2016) الوحدة : K / DA

السنوات	العلاقة الحسابية			البيان
	2016	2015	2014	
نسبة قابلية السداد	≈1.1346 113.46%	≈1.16760 116.76 %	≈1.0067 100.67 %	$\sum \text{الديون} / \sum \text{الأصول} = 100^*$
نسبة التمويل الخاص	≈-13.0719 -1307.19%	≈-8.87902 -887.90 %	≈-0.38348 -38.34 %	$\text{الأموال الخاصة} / \text{الأصول} = \text{الثابتة} * 100$
طاقة التمويل الذاتي CAF	-3458268	-3328243	2199498	$\text{النتيجة الصافية} + \text{مخصصات الإهلاكات و المؤونات - المؤونات المسترجعة} + \text{فائض أو ناقص قيمة الإستثمارات المتنازل عنها}$

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة (الملحق 10:09).

3- مؤشرات المديونية

تتمثل في نسبة الاستقلالية المالية و الجدول التالي يبين كيفية حسابها :

الجدول رقم (3-9) : نسبة الإستقلالية المالية للسنوات (2014،2015،2016) الوحدة : K / DA

السنوات	العلاقة الحسابية	2014	2015	2016
البيان				
نسبة الإستقلالية المالية	$\text{الأموال الخاصة} / \sum \text{الديون} = 100^*$	≈ -0.00673 -0.673%	≈ -0.143 -14.35%	≈ 0.1323 13.23%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة (الميزانية المالية).

4- مؤشرات المردودية

تتمثل في مؤشرين وهما :

4-1 مردودية الأموال الخاصة (المردودية المالية) : تهتم باجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والتدفقات المالية.

4-2 معدل الربحية الإجمالية : يقيس الربحية الإجمالية للمؤسسة انطلاقا من إجمالي أنشطتها.

والجدول التالي يبين كيفية حسابها :

الجدول رقم (3-10) : مؤشرات المردودية للسنوات (2014،2015،2016) الوحدة : K / DA

السنوات	العلاقة الحسابية	2014	2015	2016
البيان				
مردودية الأموال الخاصة	$\text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة} = 100^*$	≈ 6.159 615.98 %	≈ 0.859 85.92 %	≈ 0.434 43.42%
معدل الربحية الإجمالية	$\text{النتيجة الصافية} / \text{رقم الأعمال} = 100^*$	≈ -0.190 -19.06 %	≈ -1.231 -123.11 %	≈ -0.922 -92.26%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة (الميزانية المالية ، جدول حساب النتائج).

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

الجدول (3-11) : لوحة القيادة النموذجية الوحدة : K / DA

المؤشرات	2014	2015	2016	انحراف عن 2014	انحراف عن 2015	نسبة الانحراف	نسبة الانحراف
مؤشرات التوازن المالي	FR	811632	-2842233	-6385936	-3653865	55.45%	128.55%
	BFR	4431700	-1540105	-10488	-332182	387.75%	-07.49%
	TR	-362006	-1302129	-11705134	2317939	88.87%	-178.01%
مؤشرات التمويل الذاتي	نسبة قابلية السداد	1.0067	1.16760	1.1346	0.1609	-2.90%	13.78%
	نسبة التمويل الخاص	-0.383	-8.879	-13.071	-8.495	32.07%	95.56%
	طاقة التمويل الذاتي CAF	2199498	-3328243	-3458268	-5527741	159.84%	166.08%
مؤشرات المديونية	نسبة الإستقلالية المالية	-0.007	-0.143	0.132	-0.136	208.33%	95.10%
مؤشرات المردودية	مردودية الأموال الخاصة	6.159	0.859	0.434	-5.3	-97.92%	-860.05%
	معدل الربحية الإجمالية	-0.190	-1.231	-0.922	-1.041	33.51%	84.56%

المصدر : من إعداد الطالب إعتقادا على وثائق المؤسسة

ثانيا : تحليل نتائج لوحة القيادة النموذجية المقترحة

من خلال لوحة القيادة النموذجية المقترحة يمكن تحليل مؤشراتها للسنوات 2014-2015-2016 كالتالي:

1- مؤشرات التوازن المالي

1-1 رأس المال العامل FR

نلاحظ أن رأس المال العامل (FR) في إنخفاض مستمر خلال السنوات الثلاث (2014،2015،2016) وهذا راجع إلى انخفاض الأموال الدائمة .

وقد كان في سنة 2014 موجب ما يعني أن المؤسسة تمويل الأصول الثابتة عن طريق الأموال الدائمة وتحافظ بهامش أمان تمويل به الأصول المتداولة ، أما خلال سنتي 2015،2016 فقد كان رأس المال العامل سالب نتيجة إنخفاض حاد في الموارد الدائمة مما أدى إلى عجز المؤسسة على تغطية الأصول الثابتة .

2-1 إحتياج رأس المال العامل BFR

نلاحظ أن إحتياج رأس المال العامل BFR موجب خلال سنة (2014) وهذا يدل على أن الفرع يحتاج لموارد أخرى لتمويل دورته الإستغلالية أو نشاطه الإستغلالي أي بمعنى أن مواردها المتاحة من الديون القصيرة الأجل لا تكفيها لتغطية إحتياجات الدورة ، أي هنا المؤسسة تحتاج إلى جزء كبير من الأموال الدائمة لتغطية العجز التمويلي لدورة الإستغلال ، وهذا على اعتبار أن الموارد الدائمة هي التي يمكنها تمويل الاستغلال .

بينما نلاحظ خلال سنتي (2015 و 2016) أن إحتياج رأس المال العامل BFR سالب و هذا يعني أن إحتياجات الدورة أصغر من موارد الدورة ، أي أن الموارد تغطي الإحتياجات و يبقى فائض .

3-1 الخزينة TR

نلاحظ أن الخزينة (TR) سالبة خلال الثلاث سنوات (2014،2015،2016) وهذا ما يعني أن الفرع يعاني غياب السيولة النقدية لديه أي انه يعاني من عجز مالي لايسمح له بتسديد ديونه في أجالها بمعنى أنه قادر على مواجهة أي طارئ كان .

2- مؤشرات التمويل الذاتي

2-1 نسبة قابلية السداد

نلاحظ أن نسبة قابلية السداد خلال السنوات الثلاث (2014،2015،2016) أكبر من 1 ما يعني أن ديون المؤسسة أقل من إجمالي أصولها أي هنا المؤسسة أو الفرع يمكن أن يتعرض للخطر وهذا الخطر يمكن تجنبه عن طريق تقليص الديون .

2-2-نسبة التمويل الخاص

نلاحظ خلال السنوات (2014،2015،2016) أن نسبة التمويل الخاص أصغر من الواحد فهي بذلك سالبة و هذا يعني أن المؤسسة ليس لها القدرة على تمويل أصولها الثابتة بأموالها الخاصة و بذلك فهي تلجأ للدين الخارجي .

2-3- طاقة التمويل الذاتي

نلاحظ ان طاقة التمويل الذاتي سالبة خلال سنتي (2015،2016) وهذا راجع لتدهور في النتيجة المالية الصافية المحققة خلال هذه السنة ومن خلال هذا نستنتج أن الفرع ليس لديه طاقة التمويل الذاتي أي أنه غير قادر على تمويل نفسه بنفسه عن طريق موارده الذاتية ، أي أن هذا الفرع غير مستقل ماليا .

3 - مؤشرات المديونية

- نسبة الإستقلالية المالية

نلاحظ أن نسبة الإستقلالية المالية على مدار الثلاث سنوات (2014،2015،2016) أقل بكثير من 1 مما يدل على أن المؤسسة في وضعية مشبعة بالديون أي أنها غير مستقلة ماديا ، كما أنها غير قادرة على تسديد ديونها .

4 – مؤشرات المردودية

1-4- مردودية الأموال الخاصة

خلال الثلاث سنوات كانت نسبة مردودية الأموال الخاصة 6.159، 0.8592، 0.434 على التوالي فهي موجبة وذلك يعني أن المؤسسة حققت مردودا ماليا ، بل ظهر الإيجاب من خلال حاصل النتيجة الصافية السالبة على الأموال الخاصة السالبة .

2-4- معدل الربحية الإجمالية

نلاحظ أن نسبة المردودية التجارية خلال الثلاث سنوات تعبر عن مدى مساهمة واحد دينار من رقم الأعمال في النتيجة الصافية ، بحيث كانت المردودية التجارية سالبة و ضعيفة خلال السنوات الثلاث (2014،2015،2016) وذلك بسبب تحقيق نتيجة صافية ضعيفة جدا بالنسبة لرقم الأعمال ، فلم يتم

تحقيق مردودية تجارية خلال هذه السنوات بسبب عدم فعالية الرقابة على عناصر التكاليف وعدم تحقيق ربحية في مبيعات الفرع .

من خلال تحليلنا لمؤشرات لوحة القيادة المقترحة وبناءا على النتائج المتحصل عليها من السنوات 2014،2015،2016 نستنتج أن المؤسسة في وضعية سيئة جدا، وعليه يمكن أن ننصح المؤسسة بأن تتوقف عن الإستدانة وأن تعمل جاهدة على تسديد ديونها في أقرب وقت ممكن ، وأن تقوم برفع رأس مالها من خلال فتحه للإكتتاب والمساهمة بأسهم جديدة. ومنه يمكن إقتراح القرارات التمويلية التالية:

- ✓ رفع رأسمالها للاكتتاب في السوق المالي؛
- ✓ العمل على دفع ديونها في أقرب الآجال؛
- ✓ الامتناع عن الاعتماد على القروض بفوائد والبحث عن قروض بدون فوائد؛
- ✓ التقليل من الإستدانة أو الإبتعاد عنها نهائيا.

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

كما يمكن أن نستنتج من خلال لوحة القيادة النموذجية أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تعتمد في تمويل مشاريعها و استثماراتها الجديدة على التمويل الذاتي و الخارجي حيث :

- ينتج عن العمليات الجارية بالمؤسسة مجموعة من الأموال في شكل أرباح أو تدفق نقدي، تقوم المؤسسة بتوزيع جزء منه على المساهمين والباقي تحتفظ به في شكل احتياطات،وهي تستعمله قصد سد احتياجاتها المالية ذاتيا .
- كما تقوم المؤسسة باللجوء للغير في تمويل نشاطها أي الإستدانة من المؤسسات البنكية ،و يوجد مصدر خارجي اخر تعتمد عليه المؤسسة في تمويل نشاطها وهي إعانات الدولة للمؤسسة وهو يعتبر اهم مصدر للتمويل .

ثالثا - تقييم فعالية لوحة القيادة بالمؤسسة

من خلال إطلاعنا على مختلف لوحات القيادة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ، نلاحظ أن عبارة عن جداول تتضمن كل المعلومات العامة والتي تكون شاملة تبين بوضوح سير نشاط المؤسسة ووضعيته، حيث تحتوي هذه الأخيرة على مؤشرات مالية تختارها المؤسسة حسب طبيعة أنشطتها، الا أنه خلال تحليلنا للوحة القيادة بالمؤسسة وجدنا أنها لا يستطيع من خلالها المحاسب معرفة الوضعية المالية للمؤسسة ولا تمكنه من اكتشاف الأخطاء واتخاذ القرارات التمويلية والإجراءات التصحيحية اللازمة.

وعليه فإن إقتراحنا للوحة القيادة النموذجية للمؤسسة التي إحتوت على مؤشرات التوازن المالي، مؤشرات المردودية، مؤشرات المديونية ومؤشرات الإستقلالية المالية. تبين لنا أن هذه المؤشرات كانت فعالة في اتخاذ القرارات ومعرفة الوضعية الصحيحة للمؤسسة. ومنه أثبتت هذه الأداة (لوحة القيادة المقترحة) عدم فعالية لوحة القيادة بالمؤسسة، وذلك من خلال عدم مساهمتها في اتخاذ القرارات اللازمة وإيجاد الحلول الكفيلة والسليمة لإنعاش الحالة المالية للمؤسسة.

خلاصة الفصل :

تناولنا من خلال هذا الفصل عرض وتقديم لوحة القيادة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية -الروبية- وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين .المبحث الأول جاء بتقديم عام حول المؤسسة، أما المبحث الثاني فتناول شكل وتصميم لوحة القيادة بالمؤسسة وأهدافها و تحليل نتائجها ، إضافة الى تقييم أثر وفعالية لوحة القيادة باتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة، مع اقتراح لوحة القيادة نموذجية للمؤسسة وتحليل نتائجها.

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



الخاتمة العامة

يعد التمويل من أساسيات إنشاء وتشغيل وتوسيع المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها، إذ تحتاج المؤسسة إلى وسائل التمويل بأشكالها المختلفة، وتتوقف نجاعة قرار التمويل على حسن إختيار المصادر الملائمة لطبيعة المشروع واستخدامها إستخدام أمثل، ومهما كان حجم أو طبيعة نشاط المؤسسة، فإنها تسعى جاهدة إلى الإعتماد على وسائلها الداخلية لتمويل إحتياجاتها، لكن غالبا ما تكون الموارد الداخلية غير كافية، الأمر الذي يظطر إلى البحث عن وسائل تمويل خارجية مكملة لها، ويكون ذلك عن طريق الإقتراض من الغير.

تعتبر لوحة القيادة من أهم الأدوات التي تساعد في إتخاذ القرارات في المؤسسة، حيث شملت دراستنا هذه على معرفة وتوضيح العلاقة بين هذه الأداة واتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة، وفي إطار الإجابة على إشكالية هذه الدراسة المتمحورة حول مساهمة لوحة القيادة في تحسين أو ترشيد القرارات التمويلية في المؤسسة ولإختبار صحة الفرضيات أو نفيها، تم التوصل من خلال هذه الدراسة في شقيها النظري و التطبيقي إلى مجموعة من النتائج، وفي ضوئها تم تقديم جملة من التوصيات و الإقتراحات.

✓ إختبار الفرضيات

قامت دراستنا على ثلاثة فرضيات سيتم إختبارها فيمايلي :

الفرضية الأولى : تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة، حيث أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم، فيتم تصميم لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة إعتمادا على المؤشرات لمختلف وظائف المؤسسة. وهذا مايثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية : تستعين المؤسسة محل الدراسة بلوحة قيادة لمراقبة ومتابعة سير نشاطها من خلال تزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية في المدى القصير وعليه تتم عملية المقارنة بين النتائج المحققة والتقديرات واستخراج الإنحرافات ووضع التصحيحات المقترحة في تقرير شهري يرسل للوحدة العامة، وهو مايثبت صحة الفرضية الثانية بأن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تقوم بتطبيق لوحة القيادة.

الفرضية الثالثة : لوحات القيادة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، هي عبارة عن جداول تتضمن كل المعلومات العامة والتي تكون شاملة تبين بوضوح سير نشاط المؤسسة ووضعيتها، إلا أنها غير فعالة في إتخاذ القرارات التمويلية، لأنها لاتحتوي على مؤشرات مالية كمؤشرات التوازن المالي، مؤشرات التمويل الذاتي وغيرها. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة بأن لوحة القيادة تؤثر على القرارات التمويلية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

✓ النتائج النظرية :

لقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى مجموعة من النتائج :

-التمويل وظيفة أساسية في المؤسسة الإقتصادية ، تضمن من خلال المؤسسة زيادة نشاطها و المحافظة عليه؛

-يعرف التمويل الداخلي على أنه مقدرة المؤسسة على تغطية احتياجاتها المالية؛

- التمويل الذاتي هو تدفق نقدي مخصص لأنشطة الاستغلال للمؤسسة؛

- يعتبر التمويل الخارجي مكمل للتمويل الداخلي من أجل تغطية الاحتياجات المالية؛

- معرفة مزايا و عيوب كل مصدر من مصادر التمويل يساعد على معرفة أهمها بما يلائم أهداف المؤسسة؛

- من أهم معايير اختيار مصادر التمويل المرادوية المالية وتكلفة مصدر التمويل ؛

- القرار هو اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل و أثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة؛

- تمر عملية إتخاذ القرار بالمراحل التالية : تحديد المشكلة وضع البدائل ، تقييم البدائل ، تنفيذ القرار ؛

- لوحة القيادة هي وسيلة اتصال واتخاذ القرار والتي تسمح بمراقبة التسيير بلفت نظر المسؤول إلى النقاط الهامة و المتعلقة بالسير الحسن لنشاط المؤسسة ؛

- يجب الإلتزام بمبادئ لوحة القيادة عند وضعها و التي تتمثل في الإنسجام مع الهيكل التنظيمي ، السرعة في جمع ونشر المعلومة،و أن تحتوم على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها؛

- المؤشر هو عنصر لمعلومات ذو دلالة، مقدمة في شكل إحصائي عادة ، من أجل قياس أداء ناتجة عن تجمع معطيات لظاهرة في المؤسسة؛

- هناك عدة أنواع من المؤشرات : مؤشرات القيادة ، المؤشرات المالية وغير المالية ،مؤشرات نوعية ،مؤشرات اللائمة ، مؤشرات الوسائل ؛

- تتمثل معايير إختيار المؤشرات في : الدقة والحداثة ، الوضوح والعلاقة مع النشاط ، غير قابلة للتلاعب ، القابلية للتطوير ، القدرة على التنبؤ ؛

- تساعد لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل بالإعتماد على مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات المردودية؛

✓ نتائج الدراسة التطبيقية :

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية التي اجريناها في فرع السيارات الصناعية برويبة الى مجموعة من النتائج أهمها :

- لوحة القيادة الأداة الأكثر استعمالا وفعالية داخل المؤسسة باعتبار أنها أداة شهرية تسمح بالتزويد الدوري و السريع بالمعلومات الانية و التشغيلية ؛

- يتم الإعتماد على لوحة القيادة لاتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة وليس لاتخاذ القرارات التمويلية بسبب عدم احتواء لوحة القيادة على مؤشرات المردودية التي تتمثل في مردودية الأموال الخاصة ومعدل الربحية ، ومؤشرات القدرة على تسديد ديونها ؛

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

✓ التوصيات و الإقتراحات :

- تحسين مستوى الموظفين وتوعيتهم بأهمية ودور لوحة القيادة

- العمل على تفعيل دور لوحة القيادة بجعلها أداة لاتخاذ القرارات التمويلية ووضع مؤشرات تساعد على ذلك .

- ضرورة اعتماد المؤسسة على العديد من الأشكال البيانية لعرض لوحة القيادة لتسهيل إتخاذ القرارات.

✓ أفاق الدراسة :

بعد الدراسة التي قمنا بها و التوصل الى بعض النتائج ظهرت عدة نقاط لا تزال مجهولة والتي يمكن أن تكون موضوع دراسات أخرى والتي تتمثل في :

-عوقات تطبيق لوحات القيادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

-دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

أ-الكتب

- 1-إبن منظور ، لسان العرب ، دار صادر للطباعة و النشر ،دار بيروت للطباعة و النشر بيروت 1956 ، ص636 ، (مادة :مول).
- 2- إلياس بن ساسي، قريشي يوسف، التسيير المالي -الإدارة المالية، ج 1 ، ط 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2011 ، ص 295 .
- 3- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، 2006، ص ص : 305-311.
- 4- حسين عطا غنيم ، دراسات في التمويل الأكاديمية ، الدار الجامعية ، القاهرة، مصر، 2005، ص504 .
- 5-سليمان الناصر، تطوير صيغ التمويل قصير الأجل للبنوك الإسلامية، طبعة 1 ، جمعية التراث، - غرداية، 2002 ، ص38.
- 6-سعيد توفيق عبيد، الإستثمار في الأوراق المالية، مكتبة عين شمس، مصر، 1998 ، ص :51.
- 7- سيد صابر تغلب،"نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية"،دار الفكر للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، 2011، ص:113.
- 8- سفيان خليل المناصير، القرارات المالية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، 2010 ، ص : 04.
- 9- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2000 ، ص : 74، 75.
- 10- عبد الغفار حنفي ،رسمية قرياقص ،أسواق المال وتمويل المشروعات ،الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2005 ، ص:30.
- 11- الفيروز أبادي ، القاموس المحيط ، دار العلم للجميع ، بيروت ، ج4 ، ص52.

- 12- محمد بشير عليّة ، القاموس الاقتصادي ، طبعة 1 ، المؤسسة العربية للدراسات و النشر ، بيروت ، 1985 ، ص127.
- 13- مروان عطون، الأسواق النقدية والمالية والبورصات ومشكلاتها في عالم النقد والمال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2003 ، ص : 66.
- 14- محمود محمد الداغر ، الأسواق المالية :مؤسسات -أوراق-بورصات، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان،2005، ص : 103.
- 15-منير شاكّر محمد، إسماعيل وعبد الناصر نور، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، ط2 ، دار وائل للنشر، عمان :الأردن،2005 .
- 16- مهدي حسن زوليف، أحمد القطامين، الرقابة الإدارية، عمان، دار حنين للنشر، 1995 ، ص : 36.
- 17- منى عطية خزام خليل،"الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية("من المنظور الخدمة الاجتماعية)،دار ابو الخن للنشر و التوزيع ، مصر ،2009، ص : 103 ، 102.
- 18- محفوظ بن عصمان ، مدخل في الإقتصاد الحديث ، دار العلوم ، عنابة ،الجزائر ،2003،ص:95.

ب-مذكرات التخرج

- 1- أمنة مسغوني ، سهيلة شوية ، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي ، شهادة الماستر تخصص :علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية 2014/2015 ، ص : 42،43،44.
- 2- أحلام قساوي ، دور تحليل القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية ، مذكرة ماستير ،جامعة محمد خيضر-بسكرة – 2015/2016، ص :37.
- 3- بن لخضر محمد العربي ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة ، مذكرة دكتوراه ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014/2015، ص : 14،15.
- 4- بوسعيد رقية ، دراسة الهياكل التمويلية للمؤسسات الكبيرة ،الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماستر ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ص : 31.

- 5- حسناء هميلي ، رميساء معلم ، القرارات التمويلية الإستراتيجية في تعظيم قيمة المؤسسة ، مذكرة ماستير في علوم المالية والمحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، 2017/2016 ، ص : 23.
- 6- رابح خوني، ترقية أساليب وصيغ تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مذكرة ماستر أكاديمي ،جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2002-2003. ص 96
- 7- رشيد بوكساني ، معوقات أسواق الأوراق المالية العربية وسبل تفعيلها ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2006/2005، ص: 63.
- 8- رشيدة جليلي، دور الأداء المالي في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013/2012، ص : 08.
- 9- سمير بركاني ،لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب،البليدة ، 2004 ، ص 56 .
- 10- سويبي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية :تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، فرع التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2004/2003، ص ص : 187، 188.
- 11- صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص: 130.
- 12- طاهر عرس، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006 ، ص : 3.
- 13- علي بن الضب ، دراسة الهيكل المالي وسياسة توزيع الأرباح على قيمة المؤسسة الإقتصادية المدرجة في البورصة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009 ، ص: 86.
- 14- عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير :أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 ، ص: 20.

15-محمد بوشوشة ، تأثير السياسات التمويلية على أمثلية الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكر ، 2016/2015 ، ص:93.

16-مريم بالأطرش، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي وإتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص : 22.

17-محمد الصغير قريشي ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص: 133-134.

د-الملتقيات

1-بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرارات في المؤسسة، ملخص لمداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أفريل 2009 ، ص : 04.

2-زايري بلقاسم، مقدم وهيبة، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 20 و 21 نوفمبر ، 2012، ص : 216.

3-العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة: حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر ، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، يومي 10 و 11 نوفمبر، 2009 ، ص: 12.

و-المجلات

راضى نادية عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة جامعة الأزهر، القاهرة، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر، 2005 ، ص: 03.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

1-Barreau. J et Delahaye. J ; **Gestion financière manuel & application** ,9ème édition, DUNOD, Paris 2000 , p : 357.

2-Chiha.k, **finance d'entreprise approche stratégique** ,edition houma , Alger, 2009,p 92.

3-Conso. P et Hemici. F; **Gestion financière de l'entreprise**, 11ème p : 466. ,édition, DUNOD, Paris 2005 .

4-Cohen. E ; **Gestion financière de l'entreprise et développement financier**, édition UREF, Paris 1991, p :205.

5-Michel gervais, **contrôle de gestion, economica, France**, 7ème - . 19édition , 2000, ,p6.

6- Michel Leroy « **le tableau de bord au service de l'entreprise** » 2eme edition d'organisation Paris.p98.

ثالثا : مواقع الأنترنت

- <http://www.9alam.com/forums/shwthread php/ 2378>
- <http://www.9alam.com/forums/shwthread php/ 2378>

الملاحق

الملحق رقم (01)

		HE: 1							
Entreprise: SNVI/ VIR		TABLEAU DE BORD V.I.R						Date :08/01/2015	
Période : DECEMBRE 2014		SYNTHESE GENERALE DE L'ACTIVITE						Page 1 de 21 Pages	
RUBRIQUES	(MDA)		Période			Cumul			
	Année N-1	Année N	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	
	Réalisé (1)	Prévu (2)	(3)	(4)	(4/3)	(5)	(6)	(6/5)	
Production réalisée (PVHT)*	13 134	15 820	1 499	1 383	92%	15 820	4 661	29%	
CAHT	13 141	15 820	1 499	1 390	93%	15 820	4 681	30%	
dont C.A. des tiers (1)	7	0		8			20		
Valeur Ajoutée	4 133	3 762	305	50	16%	3 762	1 094	29%	
Excédent Brut Exploitation (EBE)	1 200	421	19	-186	-990%	421	-2 000	-475%	
Stocks (Bruts)	15 397		0	15 457			15 457		
stocks à l'extérieur	53			66			66		
dont P.Finis	1 026			2 078			2 078		
Marchandise / P.R.	734			583			583		
Matières Premières	13 584			12 730			12 730		
Créances Clients Nettes (2)	25			37			37		
dont Créances inter Entreprise du Portefeuille									
Frais de Personnel (3)	2 933	3 324	279	236	85%	3 324	3 094	93%	
Trésorerie	-3 340	3 888	452	-1 683	-372%	3 888	-1 683	-43%	
Effectif inscrit	2 670			2 679			2 679		
RATIOS									
V.Aj / CAHT	31%	24%	20%	4%	18%	24%	23%	98%	
F.Pers / CAHT	22%	21%	19%	17%	91%	21%	66%	315%	
F.Pers / V.ajoutée	71%	88%	92%	471%	514%	88%	283%	320%	
Stocks en mois de CA	1	0	0%		0%	0			
Créances en mois de CA	0	0	0%		0%	0			
<p>(1)(2) Joint en annexe un état détaillé par entreprise</p> <p>(3) Hors volet social</p> <p>*Production réalisée : valeur des livraisons châssis cabine + les cessions PR</p> <p>2 Frais de personnel : valeur Prévu/Réelle source Dpt Budget)</p> <p>3 Stocks PR et outillages (sources Méthodes Centrales et S ce GX)</p>									

الملحق رقم (02)

		HE: 10							
Entreprise: SNVI/ VIR		TABLEAU DE BORD V.I.R							
Période : DECEMBRE 2014		INDICATEURS DE RESULTATS						Page 7 de 21 Pages	
						Valeurs: MDA			
RUBRIQUES	Réalisé	Prévu*	Période			CUMUL			
	Année N-1	Année N	Prévu *	Réalisé	% R / P	Prévu*	Réalisé	% R / P	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(4/3)	(5)	(6)	(6/5)	
Ventes de Marchandises (1)			0	0		0	0		
Production Vendue (2) *	13 134	15 820	1 499	1 383	92%	15 820	4 661	29%	
Prestations Fournies (3)	7		0	8		0	20		
Prod.Entreprise pour elle même (3')	-		0	0		0	0		
Total CAHT (4)	13 141	15 820	1 499	1 390	93%	15 820	4 681	30%	
Transfert des charges de production (5)			0	0		0			
Total CAHT+TCP (4+5)	13 141	15 820	1 499	1 390	93%	15 820	4 681	30%	
Prod. Stockée & Immobilisée (5)	135	608	-400	-1 104	276%	608	1 023	168%	
Consommations Matières & Fournitures (6)	8 691	12 309	763	119	16%	12 309	4 263	35%	
Cession interne de production reçue (7)	-		0	0		0	0		
Services (8)	452	356	31	117	378%	356	347	98%	
Valeur Ajoutée (9)	4 133	3 762	305	50	16%	3 762	1 094	29%	
Frais de Personnel (10)	2 933	3 324	279	236	85%	3 324	3 094	93%	
Impôts et Taxes (11)	-	17	7	0		17	0	1%	
Excédent Brut Exploitation (EBE) (12)	1 200	421	19	-186	-990%	421	-2 000	-475%	
Variation Nette Stocks (13)	-	3 702	0	-898			662		
Variation Nette Créances (14)	1		0	7			6		
Variation Dettes Fournisseurs (15)	-	174	0	347			964		
			0	0					
Variation B.F.R (16)	-	3 527	-	-1 238	0		-296		
Excédent Trésorerie d'Exploitation (12-16)	4 727	421	19	1 052	5600%	421	-1 704	-405%	

الملحق رقم (03)

TABLEAU DE BORD MENSUEL (écofie) MOIS DE FEVRIER 2016												
		EPE ou Groupe : SNVI										
		Filiale ou Unité : VIR		En millions de DA								
N°	AGREGATS	Comptes	M O I S				C U M U L					
		SCF	févr-15	févr-16	Ecart en valeur	% évolution	à fin fev 2015	à fin fev 2016	Ecart en valeur	% évolution		
1	Vente de Marchandises	700										
2	Vente de produits finis et intermédiaires	701 et 702	244	265	21	9%	355	597	242	68%		
3	Vente de travaux	704			-	"	-	-	-	"		
4	Vente d'études	705 et 706	6		-	6	-100%	6	0	-	6	-100%
5	Autres (703,708 et 709)				-	"	-	-	-	"		
6	Chiffre d'affaires=(1)+(2)+(3)+(4)+(5)	70	250	265	15	6%	361	597	236	65%		
	Ciffres d'affaires réalisés au sein du groupe				-	"	-	-	-	"		
7	Production stockée ou déstockée	72	-49	340	389	-794%	124	304	180	145%		
8	Production immobilisée	73			-	"	-	-	-	"		
9	Subventions d'exploitation	74			-	"	-	-	-	"		
10	Production de la période =(6)+(7)+(8)+(9)		201	605	404	201%	485	901	416	86%		
11	Achats consommés	60			-	"	-	-	-	"		
12	dont: Achats de marchandises vendues	600			-	"	-	-	-	"		
13	Matières premières	601	161	569	408	253%	305	799	494	162%		
14	Achats d'études et de prestation de services	604			-	"	-	-	-	"		
15	Services extérieurs	61	16	1	-	15	-94%	57	8	-	49	-86%
16	Autres services extérieurs	62	2	3	1	38%	49	4	-	45	-92%	
17	Consommations de la période=(13)+(15)+(16)		179	573	394	220%	410	811	400	98%		
18	Valeur ajoutée = (10)-(17)		22	32	10	44%	75	90	16	21%		
19	Charges de personnel	63	260	362	102	39%	578	784	206	36%		
20	Impot,taxes et versements assimilés	64	0	-	0	"	0	0	0	"		
21	EBE = (18)-(19)-(20)		- 238	- 330	- 92	39%	- 503	- 694	- 190	38%		
Autres Agrégats		Comptes	Cumul		Evolution							
		SCF	à fin mois précédent	à fin fev 2016	Ecart en valeur	% évolution						
22	Concours bancaires courants	519	-618	-599	19	-3%						
23	Créances clients (Montants bruts)	411	11 769	12 034	265	2%						
24	Effectifs inscrits Total		2 466	2 499	33	1,34%						
	Dont permanents		2 172	2 198	26	1,20%						

الملحق رقم (04)

							82		
Entreprise: SNVI/ VIR		TABLEAU DE BORD V.I.R					Date :08/01/2015		
Période : DECEMBRE 2014		SITUATION DE PRODUCTION					Page 10 de 21 Pages		
PRODUITS	ENCOURS M-1		ENGAGEMENT		LIVRAISON		ENCOURS M		
	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	
K66	96	260 012	16	43 028	62	183 452	50	135 734	
K120	240	830 095	0	0	140	508 288	100	346 600	
M120	14	71 592	0	0	0	0	14	71 592	
M230	31	294 744	0	0	0	0	31	294 744	
B260	4	24 983	0	0	4	22 691	0	0	
B400	0	0	0	0	0	0	0	0	
TB400 4X2	0	0	0	0	0	0	0	0	
TB400 6X4	3	31 793	0	0	3	33 120	0	0	
C260 6X4	17	125 362	0	0	12	82 690	5	36 871	
C260 4X2	12	72 282	0	0	12	75 405	0	0	
TOTAL CAMIONS	417	1 710 864	16	43 028	233	905 647	200	885 542	
CM 18L4	20	66 482	20	66 482	20	67 966	20	66 482	
CM 25L4	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL CM	20	66 482	20	66 482	20	67 966	20	66 482	
100 L6	106	1 404 247	0	0	21	333 943	85	1 126 047	
49L6	0	0	0	0	0	0	0	0	
100V8	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL CARS & BUS	106	1 404 247	0	0	21	333 943	85	1 126 047	
TOTAL GENERAL	543	3 181 593	36	109 510	274	1 307 557	305	2 078 071	
							Valeur en KDA		

الملحق رقم (05)

SPA-VIR-SNVI						
Route Nle n°05 Zone industrielle Rouiba						
1 - BILAN ACTIF						
Exercice clos le 31/12/2015						
ACTIF	NOTE	N	NOTE	N	N	N - 1
		Brut		Amort - Prov	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS						
Immobilisations incorporelles						
logiciels	a-2	5 782 949,50	ap-2	5 768 438,53	14 510,97	102 254,83
Sous Total Immobilisations Incorporelles	A-3	5 782 949,50	AP-3	5 768 438,53	14 510,97	102 254,83
Immobilisations corporelles						
Terrains	a-4		ap-4		-	-
Bâtiments	a-5	5 565 714,00	ap-5	1 260 715,23	4 304 998,77	4 583 284,47
Autres immobilisations corporelles	a-6	3 258 428 921,60	ap-6	2 839 300 395,24	419 128 526,36	261 143 377,19
Sous total immobilisations corporelles	A-7	3 263 994 635,60	AP-7	2 840 561 110,47	423 433 525,13	265 726 661,66
Immobilisations encours	a-8	131 350 440,63	ap-8		131 350 440,63	150 842 551,40
Sous total immobilisations encours	A-9	131 350 440,63	AP-9	-	131 350 440,63	150 842 551,40
Immobilisations financières						
Titres mis en équivalence-entreprises associées	a-10	-	ap-10		-	-
Autres participations et créances rattachées	a-11	-	ap-11		-	-
Autres titres immobilisés	a-12	-	ap-12		-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants	a-13	47 257 907,60	ap-13		47 257 907,60	68 377 507,60
Sous total Immobilisations financières	A-14	47 257 907,60	AP-14	-	47 257 907,60	68 377 507,60
Impôts différés actifs	a-15	-	ap-15		-	-
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	A-16	3 448 385 933,33	AP-16	2 846 329 549,00	602 056 384,33	485 048 975,49
Créances Inter-Unités						
ACTIFS COURANTS						
Stocks et encours	a-17	17 917 915 253,23	ap-17	2 279 887 365,43	15 638 027 887,80	15 568 858 911,68
TOTAL STOKS ET ENCOURS	A-17	17 917 915 253,23	AP-17	2 279 887 365,43	15 638 027 887,80	15 568 858 911,68
Créances et emplois assimilés						
Clients	a-18	6 456 536 647,09	ap-18	428 340,74	6 456 108 306,35	8 277 178 780,58
Autres débiteurs	a-19	9 063 747 411,41	ap-19	8 366 806,74	9 055 380 604,67	3 056 559 174,68
Impôts et assimilés	a-20	79 189 734,06	ap-20		79 189 734,06	31 202 392,75
Autres actifs courants	a-21	-	ap-21		-	-
Sous total Créances et emplois assimilés	A-22	15 599 473 792,56	AP-22	8 795 147,48	15 590 678 645,08	11 364 940 348,01
Disponibilités et assimilés						
Placements et autres actifs financiers courants	a-23	-	ap-23		-	-
Trésorerie	a-24	64 194 755,29	ap-24		64 194 755,29	19 116 055,86
Total Disponibilités et assimilés	A-25	64 194 755,29	AP-25	-	64 194 755,29	19 116 055,86
TOTAL ACTIFS COURANTS	A-26	33 581 583 801,08	AP-26	2 288 682 512,91	31 292 901 288,17	26 952 915 315,55
TOTAL GENERAL ACTIF	A-27	37 029 969 734,41	AP-27	5 135 012 061,91	31 894 957 672,50	27 437 964 291,04

الملحق رقم (06)

SPA-VIR-SNVI			
Route Nle n°05 Zone industrielle Rouiba			
Bilan Passif			
Exercice clos le 31/12/2015			
PASSIF	Note	N	N - 1
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis	p-1	2 000 000 000,00	2 000 000 000,00
Primes et Réserves	p-2	6 430 890,00	6 430 890,00
Écart de réévaluation	p-3		
Résultat net de l'exercice	p-4	-4 593 520 771,66	-1 145 766 558,42
Autres capitaux propres - Report à nouveau	c-5	-2 758 583 578,43	-1 046 671 517,93
TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	C-6	-5 345 673 460,09	-186 007 186,35
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières	c-7	2 114 575 044,47	473 020 414,34
Impôts (différés et provisionnés)	c-8		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	c-9	990 920 532,74	1 009 668 213,55
TOTAL PASSIFS NON COURANTS (II)	C-10	3 105 495 577,21	1 482 688 627,89
Dettes inter-unités			
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés	c-11	11 369 710 095,85	10 643 416 513,52
Impôts	c-12	384 594 506,06	90 876 530,54
Autres dettes	c-13	21 014 506 433,42	11 767 805 963,56
Trésorerie passif	c-14	1 366 324 520,05	3 639 183 841,88
TOTAL PASSIFS COURANTS (III)	C-15	34 135 135 555,38	26 141 282 849,50
TOTAL GENERAL PASSIFS	C-16	31 894 957 672,50	27 437 964 291,04

الملحق رقم (06)

SPA-VIR-SNVI						
Route Nle n°05 Zone industrielle Rouiba						
1- BILAN ACTIF						
Exercice clos le 31/12/2016						
ACTIF	NOTE	N Brut	NOTE	N Amort - Prov	N Net	N - 1 Net
ACTIFS NON COURANTS						
Immobilisations incorporelles						
logiciels	a-2	5 782 949,50	ap-2	5 782 949,50	-	14 510,97
Sous Total Immobilisations Incorporelles	A-3	5 782 949,50	AP-3	5 782 949,50	-	14 510,97
Immobilisations corporelles						
Terrains	a-4		ap-4		-	-
Bâtiments	a-5	5 565 714,00	ap-5	1 539 000,93	4 026 713,07	4 304 998,77
Autres immobilisations corporelles	a-6	3 288 564 228,27	ap-6	#####	378 096 405,63	419 128 526,36
Sous total immobilisations corporelles	A-7	3 294 129 942,27	AP-7	#####	382 123 118,70	423 433 525,13
Immobilisations encours	a-8	319 477 240,02	ap-8		319 477 240,02	131 350 440,63
Sous total immobilisations encours	A-9	319 477 240,02	AP-9	-	319 477 240,02	131 350 440,63
Immobilisations financières						
Titres mis en équivalence-entreprises associées	a-10	-	ap-10		-	-
Autres participations et créances rattachées	a-11	-	ap-11		-	-
Autres titres immobilisés	a-12	-	ap-12		-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants	a-13	21 177 911,59	ap-13		21 177 911,59	47 257 907,60
Sous total Immobilisations financières	A-14	21 177 911,59	AP-14	-	21 177 911,59	47 257 907,60
Impôts différés actifs	a-15	-	ap-15		-	-
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	A-16	3 640 568 043,38	AP-16	#####	722 778 270,31	602 056 384,33
Créances Inter-Unités						
ACTIFS COURANTS						
Stocks et encours	a-17	#####	ap-17	#####	#####	#####
TOTAL STOKS ET ENCOURS	A-17	#####	AP-17	#####	#####	#####
Créances et emplois assimilés						
Clients	a-18	7 522 603 349,62	ap-18	428 340,74	7 522 175 008,88	6 456 108 306,35
Autres débiteurs	a-19	#####	ap-19	8 366 806,74	#####	9 055 380 604,67
Impôts et assimilés	a-20	46 753 510,93	ap-20		46 753 510,93	79 189 734,06
Autres actifs courants	a-21		ap-21		-	-
Sous total Créances et emplois assimilés	A-22	#####	AP-22	8 795 147,48	#####	#####
Disponibilités et assimilés						
Placements et autres actifs financiers courants	a-23	-	ap-23		-	-
Trésorerie	a-24	14 970 921,16	ap-24		14 970 921,16	64 194 755,29
Total Disponibilités et assimilés	A-25	14 970 921,16	AP-25	-	14 970 921,16	64 194 755,29
TOTAL ACTIFS COURANTS	A-26	#####	AP-26	#####	#####	#####
TOTAL GENERAL ACTIF	A-27	#####	AP-27	#####	#####	#####

الملحق رقم (07)

SPA-VIR-SNVI			
Route Nle n°05 Zone industrielle Rouiba			
2-BILAN PASSIF			
Exercice clos le 31/12/2016			
PASSIF	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	p-1	2 000 000 000,00	2 000 000 000,00
Primes et Réserves	p-2	6 430 890,00	6 430 890,00
Écart de réévaluation	p-3		
Résultat net de l'exercice	p-4	-4 102 474 298,80	-4 593 520 771,66
Autres capitaux propres – Report à nouveau	c-5	-7 352 104 350,09	-2 758 583 578,43
TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	C-6	-9 448 147 758,89	-5 345 673 460,09
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières	c-7	2 564 254 141,81	2 114 575 044,47
Impôts (différés et provisionnés)	c-8		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	c-9	1 220 735 290,73	990 920 532,74
TOTAL PASSIFS NON COURANTS (II)	C-10	3 784 989 432,54	3 105 495 577,21
Dettes inter-unités			
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	c-11	12 682 696 865,20	11 369 710 095,85
Impôts	c-12	261 497 755,85	384 594 506,06
Autres dettes	c-13	28 772 462 562,41	21 014 506 433,42
Trésorerie passif	c-14	1 291 874 901,63	1 366 324 520,05
TOTAL PASSIFS COURANTS (III)	C-15	43 008 532 085,09	34 135 135 555,38
TOTAL GENERAL PASSIFS	C-16	37 345 373 758,74	31 894 957 672,50

الملحق رقم (08)

SPA-VIR-SNVI				
Route n°05 Zone industrielle Rouiba				
COMPTE DE RESULTATS (Par nature)				
Exercice clos le 31/12/2015				
CPT	LIBELLES	Note	N	N-1
70	Chiffre d'affaires	Tr-28	3 731 215 239,04	6 009 881 620,28
72	Variation stocks produits finis et en cours	Tr-29	1 325 950 141,24	1 950 487 429,11
73	Production immobilisée	Tr-28	34 916 119,51	711 405,74
74	Subvention d'exploitation	Tr-19		
	I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 092 081 499,79	7 961 080 455,13
60	Achats consommés	Tr-15	3 830 742 957,77	5 428 084 297,71
61/62	Services extérieurs et autres consommations	Tr-16	572 682 433,44	481 726 531,27
	II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	Tr-15	4 403 425 391,21	5 909 810 828,98
	III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		688 656 108,58	2 051 269 626,15
63	Charges de personnel	Tr-16	3 545 276 941,02	3 168 698 860,25
64	Impôts ,taxes et versements assimilés	Tr-16	9 803 647,70	17 431 232,21
	IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-2 866 424 480,14	-1 134 860 466,31
75	Produits opérationnels	Tr-19	33 617 330,80	62 944 051,65
65	Charges opérationnelles	Tr-16	232 127 808,95	209 531 350,76
68	Dotation aux amort. Provision et pertes de valeur	Tr-16T	2 629 830 001,00	1 733 542 875,09
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	Tr-19	1 364 551 891,63	1 611 720 543,94
	V-RESULTAT OPERATIONNEL		-4 330 213 067,66	-1 403 270 096,57
76	Produits financiers	Tr-19	30 300 217,53	22 213 456,63
66	charges financières	Tr-16	293 607 921,53	126 377 947,16
	VI-RESULTAT FINANCIER		-263 307 704,00	-104 164 490,53
	VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		-4 593 520 771,66	-1 507 434 587,10
695/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	Tr-19		
692/3	Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires	Tr-20	-	-361 668 028,68
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 520 550 939,75	9 657 958 507,35
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		11 114 071 711,41	10 803 725 065,77
	VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-4 593 520 771,66	-1 145 766 558,42
77	Éléments extraordinaire (produits) (à préciser)	Tr-21		
67	Élément extraordinaire (charges) (à préciser)	Tr-22		
	IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
	X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	Tr-23	-4 593 520 771,66	-1 145 766 558,42

الملحق رقم (09)

SPA-VIR-SNVI				
Route n°05 Zone industrielle Rouiba				
COMPTES DE RESULTATS (Par nature)				
Exercice clos le 31/12/2016				
CPT	LIBELLES	Note	N	N-1
70	Chiffre d'affaires	Tr-28	4 446 341 461,48	3 731 215 239,04
72	Variation stocks produits finis et en cours	Tr-29	500 921 431,70	1 325 950 141,24
73	Production immobilisée	Tr-28	17 538 109,16	34 916 119,51
74	Subvention d'exploitation	Tr-19		
	I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		4 964 801 002,34	5 092 081 499,79
60	Achats consommés	Tr-15	4 175 422 683,73	3 830 742 957,77
61/62	Services extérieurs et autres consommations	Tr-16	581 326 832,97	572 682 433,44
	II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	Tr-15	4 756 749 516,70	4 403 425 391,21
	III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		208 051 485,64	688 656 108,58
63	Charges de personnel	Tr-16	3 368 736 780,99	3 545 276 941,02
64	Impôts ,taxes et versements assimilés	Tr-16	6 819 032,87	9 803 647,70
	IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-3 167 504 328,22	-2 866 424 480,14
75	Produits opérationnels	Tr-19	34 705 326,23	33 617 330,80
65	Charges opérationnelles	Tr-16	155 400 468,83	232 127 808,95
68	Dotation aux amort. provis. et pertes de valeur	Tr-16T	3 002 470 889,84	2 629 830 001,00
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	Tr-19	2 444 347 331,07	1 364 551 891,63
	V-RESULTAT OPERATIONNEL		-3 846 323 029,59	-4 330 213 067,66
76	Produits financiers	Tr-19	17 793 662,49	30 300 217,53
66	charges financières	Tr-16	273 944 931,70	293 607 921,53
	VI-RESULTAT FINANCIER		-256 151 269,21	-263 307 704,00
	VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		-4 102 474 298,80	-4 593 520 771,66
695/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	Tr-19		
692/3	Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires	Tr-20		
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 461 647 322,13	6 520 550 939,75
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		11 564 121 620,93	#####
	VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-4 102 474 298,80	-4 593 520 771,66
77	Éléments extraordinaire (produits) (à préciser)	Tr-21		
67	Élément extraordinaire (charges) (à préciser)	Tr-22		
	IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		-	-
	X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	Tr-23	-4 102 474 298,80	-4 593 520 771,66