

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

القطب الجامعي بالقلعة تيبازة.(ENSM)



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص مناجنت استراتيجي ونظم المعلومات

إعداد لوحة قيادة تساعد على اتخاذ القرارات المالية

دراسة حالة: شركة بتروجال

إشراف: د. عمارة جميلة

إعداد: بن عالية أيوب

جوان/2019

ملخص

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تصميم لوحة قيادة تساعد على اتخاذ القرارات المالية داخل شركة بتروجال، وذلك بالاعتماد على نموذج GIMSI ، والذي بدوره يضم مجموعة من الخطوات المهمة والأساسية في تصميم لوحة القيادة أهمها: تعريف المؤسسة ودراسة محيطها، تصميم لوحة القيادة بتحديد الأهداف واختيار المؤشرات الملائمة، بعدها تأتي مرحلة تشغيل نظام لوحة القيادة بواسطة برنامج إعلام آلي، وفي الأخير مراجعة النظام بغية إجراء التحسينات المستمرة، وكان للوحة القيادة المالية المقترحة دور فعال في اتخاذ القرارات المالية ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة، كما أثبتت هذه الأداة أن القوائم المالية الختامية غير قادرة على تقديم صورة كاملة عن الوضعية المالية للمؤسسة ولا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات .

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، القرارات المالية، نموذج GIMSI.

RÉSUMÉ

L'objectif principal de cette étude est de concevoir un tableau de bord permettant de prendre des décisions financières au sein de Petrojal, sur la base du modèle GIMSI, qui comprend un certain nombre d'étapes importantes et fondamentales dans la conception du tableau de bord, à savoir: la définition de l'institution et l'étude de son environnement, Indicateurs appropriés, suivis de l'exploitation du système de tableau de bord par un système d'informatique, et enfin de la révision du système pour des améliorations continues. Notre tableau de bord a joué un rôle efficace dans la prise de décision financière et la connaissance du statut réel de la société, ce qui a également prouvé que les états financiers définitifs ne permettent pas de représenter une complète sur la situation financière de l'entreprise et ne peuvent être pris en compte dans la prise de décision.

Mots-clés : tableau de bord, décisions financières, modèle GIMSI.

ABSTRACT

The main objective of this study is to design a dashboard to make financial decisions within Petrojal, based on the GIMSI model, which includes a number of important and fundamental steps in the design of the dashboard. namely: the definition of the institution and the study of its environment, appropriate indicators, followed by the operation of the dashboard system by a computer system, and finally the revision of the system for continuous improvements.

our dashboard played an effective role in financial decision-making and knowledge of the actual status of the company, which also proved that the final financial statements do not allow to represent a complete on the financial status of the company and cannot be taken into account in decision making.

Keywords: dashboard, financial decisions, GIMSI model.

شكر وعرّفان

نحمد الله سبحانه وتعالى الذي ثبت أقدامنا وشد عزمنا ويسر لنا وسدد لساننا لإتمام هذا العمل المتواضع إلى آخر حرف منه مذلا العقبات وميسرا لنا الصعوبات، فاللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه

ثم بعد نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الجليل إلى الأستاذة المشرفة بآرك الله فيها "عمارة تومي جميلة" على كل ما قدمته لنا من توجيهات وملاحظات قيمة أضاءت لنا سبيل البحث، وكافة من له يد في تعليمنا من أساتذة ومعلمين، وكل من ساعدنا على إنجاز هذه المذكرة من الإدارة وعمال المكتبة ولهم منا تحية تقدير واحترام على كل ما يبذلونه من جهود بغية تذليل الصعوبات أمام الطلبة.

وكما اتوجه بالشكر الجزيل لعائلتي وأصدقائي على كل دعم والتشجيع المستمر خلال فترة البحث وخلال دراستي الجامعية.

و الشكر موصول كذلك إلى عمال شركة بتروجال الذين ساعدونا في إنجاز هذا البحث ونخص بالذكر السيد "حسام" .

ويطيب لنا تقديم الشكر للأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول وفحص هذه المذكرة.

نسأل الله عز وجل أن يحفظهم ويجازيهم خيرا.

إللكم جميعا الشكر والعرّفان

الفهرس

i.....	ملخص
ii.....	شكر و عرفان
VI.....	قائمة الجداول
vii.....	قائمة الأشكال
2.....	المقدمة
6.....	1 الدراسات السابقة و الأدبيات التطبيقية
6.....	1.1 دراسة الدكتورة: لبصيرة مريم وعوارب لينده
8.....	2. الإطار النظري و المفاهيمي
8.....	1.2 مفاهيم عامة حول القرارات المالية
8.....	1.1.2 تعريف القرارات المالية:
9.....	2.1.2 أنواع القرارات المالية
11.....	3.1.2 مراحل اتخاذ القرارات المالية:
14.....	2.2 مدخل عام إلى لوحة القيادة:
14.....	2.2.2 تعريف لوحة القيادة وخصائصها
16.....	3.2.2 أنواع لوحة القيادة:
18.....	4.2.2 مبادئ لوحة القيادة:
19.....	5.2.2 دور لوحة القيادة و حدودها التنظيمية:
22.....	3.2 تصميم وعرض لوحات القيادة:
22.....	1.3.2 مراحل تصميم لوحة القيادة:
24.....	2.3.2 طرق وأدوات عرض لوحات القيادة في المؤسسة:
29.....	الفصل الثاني: الإطار المنهجي
30.....	1. منهجية البحث:
30.....	1.1 أسباب اختيار الموضوع:
30.....	2.1 منهجية البحث
30.....	3.1 أساليب جمع البيانات:

30	1.3.1 البحث في المصادر
30	2.3.1 الملاحظة:
31	3.3.1 المقابلات الشخصية:
31	4.1 صعوبات الدراسة:
31	2 تقديم عام لشركة بتروجال :
31	1.2 نبذة تاريخية عن مؤسسة بتروجال:
32	2.2 التعريف بمجمع بتروجال:
32	3.2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة:
34	4.2 شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة بتروجال :
35	5.2 بطاقة تعريفية لشركة بتروجال :
36	6.2 تعريف قسم المحاسبة والمالية :
36	7.2 دور ومهام قسم المحاسبة والمالية:
37	الفصل الثالث: إعداد لوحة القيادة اعتماداً على نموذج GIMSI
39	1. التعريف بهوية المؤسسة:
39	1.1 دراسة محيط المؤسسة:
40	2.1 التعريف بالمؤسسة :
40	2. تصميم نظام لوحة القيادة :
40	1.2 تحديد الأهداف:
41	2.2 بناء لوحة القيادة:
41	3.2 اختيار المؤشرات:
41	1.3.2 مؤشرات التوازن المالي:
44	2.3.2 مؤشرات المديونية:
44	3.3.2 مؤشرات التمويل الذاتي:
45	4.3.2 مؤشرات المردودية:
45	4.2 جمع المعلومات:
45	3. تشغيل نظام لوحة القيادة:

46.....1.3. اختيار برنامج تشغيل الإعلام آلي:

46.....2.3 تشغيل نظام لوحة القيادة :

53.....الخاتمة

54.....قائمة المراجع

قائمة الجداول

- الجدول رقم 01: مراحل تصميم لوحة القيادة وفق طريقة GIMSI.....23
- الجدول رقم 02: مختلف النسب الممكنة والمستعملة في لوحة القيادة.....25
- الجدول رقم 03: الاطار الزمني للمقابلة.....31
- الجدول رقم 04: بطاقة تعريفية لشركة بتروجال.....35

قائمة الأشكال

- الشكل رقم(01): قرارات المدير المالي.....11
- الشكل رقم(02): منحى بياني يوضح تطور رقم الأعمال.....26
- الشكل رقم(03): مدرج تكراري يوضح تكرور رقم الأعمال.....26
- الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لشركة بتروجال.....33
- الشكل رقم(05): مصفوفة swot.....40
- الشكل رقم(06): طريقة عرض لوحة القيادة.....41
- الشكل رقم(07): الميزانية المالية لسنة 2016 وسنة 2017.....47
- الشكل رقم(08): الميزانية المختصرة.....48
- الشكل رقم(09): لوحة القيادة.....48
- الشكل رقم(10): طريقة تدقيق نظام لوحة القيادة.....52

قائمة المختصرات والرموز

FR : Fonde de roulement

BFR : Besoin en fonds de roulement

BFRE : Besoin en fonds de roulement exploitation

BFREH : Besoin en fond roulement hors exploitation

TN: La trésorerie net

المقدمة

المقدمة:

تواجه المنظمات اليوم العديد من الضغوطات والتحديات الكبيرة نتيجة التطور الذي لحقها في ظل النظام الدولي الجديد من جهة والتكتلات الاقتصادية من جهة أخرى، وهذا ما يفرض على المؤسسات الجزائرية التكيف أكثر مع المحيط الجديد الذي تفره هذه التحولات، وذلك بخلق جو عمل أكثر ملائمة والتغلب على مشاكلها، وان يكون لديها منهاج استراتيجيا في عملها باتجاه تحقيق أهدافها ، كما يجب عليها اتخاذ قرارات سليمة حتى يكون لها اثر ايجابي على محيطها بصفة خاصة والاقتصاد الوطني بصفة عامة.

وفي هذا المجال تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة كونها تمثل العصب الأساسي في المؤسسة، وعلى أساسها تبني مختلف القرارات الوظيفية الأخرى، ويعود إليها الدور الأساسي في مواجهة المنافسة أو التصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي، ويلعب المدير المالي دورا هاما بما يقدمه من تشخيص مالي يساعده على اتخاذ القرارات المالية على المدى القصير والبعيد للارتقاء بالمؤسسة وضمان بقائها.

ونتيجة للتطورات الاقتصادية لم تعد النتائج التي تظهرها القوائم المالية الختامية قادرة على تقديم صورة كاملة عن الوضعية المالية للمؤسسة، وعلى هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات إلى امتلاك أفضل الأدوات لتحقيق الميزة التنافسية، ومن أهم هذه الأدوات نجد لوحة القيادة.

وتعد لوحة القيادة من أهم الوسائل و الأدوات المستعملة في تقييم الأداء المالي، وهي تمكن المسير من اخذ نظرة شاملة وسريعة على الوضعية المالية للمؤسسة، كما توفر معلومات آنية وملائمة تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة، و تمكنهم من المتابعة و التحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن إعداد لوحة قيادة تساعد على اتخاذ القرارات المالية داخل الشركة ؟

من منطلق هذا التساؤل يمكن طرح تساؤلات فرعية متكاملة فيما بينها والتي ستكون محل اهتمامنا في هذا العمل:

- ما هي لوحة القيادة؟

- هل تعتمد شركة بتروجال على لوحة القيادة؟
- كيف يمكن تصميم نظام لوحة القيادة ووضعه حيز التنفيذ؟
- كيف تؤثر لوحة القيادة على القرارات المالية؟

الإطار النظري والمفاهيمي

تمهيد:

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية إلى المحافظة على استمرارية أنشطتها والسهر على تحسين أدائها المالي بصفة دورية ومنظمة، فأصبح لزاما عليها امتلاك أفضل الأدوات التسييرية الحديثة، ولعل من أهم هذه الأدوات نجد لوحة القيادة، والتي بدورها تمكن المسير من اخذ نظرة شاملة حول الوضعية المالية للمؤسسة، وذلك من خلال مؤشرات الكمية والنوعية والمعلومات الهامة التي تقدمها للمسير، وهذا الأخير يستطيع أن يعتمد عليها في اتخاذ القرارات المالية.

وبناء على ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم القرارات المالية وذلك نظرا لما لها من أهمية في إبراز الوضعية المالية للمؤسسات، وكما سنتطرق أيضا إلى المفاهيم الأساسية للوحة القيادة ومراحل تصميمها وطرق عرضها.

1 الدراسات السابقة و الأدبيات التطبيقية:

1.1 دراسة الدكتورة: لبصيرة مريم وعوارب لينده بعنوان **la conception d'un tableau de bord pour le pilotage de la performance financier(lebsaira Merieme Et Ourab Lynda, 2017)**

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم و اقتراح لوحة القيادة فعالة لقسم مراقبة التسيير تظم أهم المؤشرات المالية وغير المالية المساعدة على تقييم الأداء المالي، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثين بتشخيص نظام إدارة الأداء المالي و ذلك بالاعتماد على التقارير و الوثائق الصادرة من طرف الشركة، وقد سمح هذا التشخيص بتحديد نقاط القوى و الضعف في نظام إدارة الأداء المالي واستنباط أهم المؤشرات المالية و الغير المالية، و الذي بدوره مكن الباحثين من تقديم نموذج للوحة القيادة .

2.1 دراسة بونقيب احمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأجهزة القياس والمراقبة -AMC- جامعة محمد بوضياف مسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التجارية،نوقشت في 2006/09/14. (بونقيب أحمد، 2006)

قسمت هذه الدراسة إلى أربعة فصول، عالج فيها الباحث إشكالية كيف يمكن للوحات القيادة أن تساهم في زيادة فعالية مراقبة التسيير؟ وما هو واقع ذلك في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

يتجلى الهدف الأساسي من هذه الدراسة في كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات على وجه العام وفي المؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة، وقد خصص الباحث فصل تناول فيها لوحات القيادة بكثير من التفصيل، حيث تم إبراز الحاجة إلى استعمال هذا النوع من الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير وأهم الوظائف الأساسية للوحات القيادة، مع تركيز على منهجية تصميم نظام لوحات قيادة الفعالة، وكيفية استخدامه في عملية مراقبة التسيير .

وفي الأخير ختم البحث بأهم النتائج المتوصل إليها مع تقديم مجموعة من التوصيات، و التي من شأنها أن تساعد

في تحسين عملية مراقبة التسيير بالمؤسسة الوطنية الجزائرية اعتمادا على لوحات القيادة، ونذكر منها:

➤ أهم النتائج المتوصل إليها:

- نقص الاهتمام بهذه الأداة من طرف المسيرين أدى بدوره إلى عدم قدرتها على لعب دورها الأساسي المتمثل في تكملة عجز الأنشطة الرقابية الأخرى.

➤ أهم التوصيات:

- السرعة في تحضير هذه الأداة كي تكون ذات أهمية للمؤسسة.
- ضرورة إتباع الطرق العلمية المنهجية في تصميم لوحات القيادة تعكس احتياجات الفعلية للمسؤولين.

3.1 دراسة الدكتور رحيم حسين وأستاذ بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير. (د.رحيم حسين، أ.بونقيب أحمد، 2008)

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على لوحات القيادة كأداة متابعة ومراقبة وإبراز أهميتها في مجال دعم فعالية مراقبة التسيير على مستوى المؤسسات، ومن أهم النقاط التي عالجها الباحثين كيف يمكن للمؤسسات أن تصمم نظام لوحات القيادة وتضعه حيز التنفيذ، وما مدى مساهمة لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تفعيل نظام مراقبة التسيير لديها.

توصلت الدراسة في الأخير إلى أن هناك إغفالا وضعف استعمال لهذه الأداة من طرف المسيرين في المؤسسات الجزائرية، كما انه يتعين تكوين المسيرين على التعامل معها وإشراكهم في تحضيرها، وتأكيد على أن أهم عامل لتحقيق استغلال أفضل للوحات القيادة هو جودة علاقات التواصل، وهو ما يقتضي تواجد نظام معلومات واتصال فعال على مستوى المؤسسة.

4.1 دراسة الدكتور ليمين علوطي و أستاذة نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة (د.ليمين علوطي، أ.نذيرة راقي، 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية استخدام لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية العمومية، باعتبارها أداة للرقابة و تقييم الأداء بصفة دائمة و مستمرة، تطرق فيها الباحثين إلى مفهوم لوحة القيادة و أنواعها والية عملها، ولتبيين الدور

الأساسي و العلمي التي تلعبه هذه الأداة في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية قام الباحثين بتطبيق ما تم تناوله في الجانب النظري على شركة سونلغاز لولاية المدية.

توصل الباحثين في الأخير إلى أن هناك استعمال للوحات القيادة في مؤسسة سونلغاز و هي تقام شهريا من طرف المسؤولين و يستعملون في إعدادها طريقة الجداول، مهتمين على الأرقام مركزين في ذلك على الجانب المالي دون الجوانب الأخرى.

2. الإطار النظري و المفاهيمي:

1.2 مفاهيم عامة حول القرارات المالية

تعتبر القرارات المالية من المواضيع التي لقيت اهتمام واسع من منظري الفكر المالي، وهذا راجع لأهميتها الإستراتيجية، وعلى أساسها تبنى مختلف القرارات الوظيفية أخرى.

1.1.2 تعريف القرارات المالية:

تعريف القرار:

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

القرار هو " عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة و الأهداف المطلوبة " (د. كوسة بوجمعة و أ. نعيم بوعموشة، ص132)

ويعرف "الهمشري" اتخاذ القرار بأنه " عمل فكري و موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينهما باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية و الخارجية التي تواجه متخذ القرار، أو هو حل أو تصرف أو البديل الأفضل الذي تم اختياره من بين عدة حلول أو التصرفات أو البدائل المتاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة معينة " (ربحي مصطفى عليان، 2007، ص69).

تعريف القرار المالي:

"هو اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليها زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، حيث يقوم المحلل المالي (المدير المالي) بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في اتخاذ القرارات المالية. (عبد الغفار الحنفي، 2005، ص207).

2.1.2 أنواع القرارات المالية:

ترتبط وظيفة المدير المالي في الشركات المساهمة بخمسة أنواع رئيسية من القرارات كما هو موضح في الشكل رقم(01) وتتضمن هذه القرارات على ما يلي: (المرجع الالكتروني للمعلوماتية).

- موازنة رأس المال (Capital Budgeting) : وهي عملية تخطيط وإدارة استثمارات الشركة طويلة الأجل.

حيث تعتبر هذه الاستثمارات هامة للغاية لكونها قرارات طويلة الأجل من ناحية، ولأنها تحدد نوع العمل الذي تقوم به الشركة من ناحية أخرى، ولأنها تتطلب مبالغ كبيرة في العادة. حيث يقوم المدير المالي بتقييم وتحليل مختلف الفرص الاستثمارية المتاحة أمام الشركة، لاختبار جدوى تلك الاستثمارات واختيار البديل الأفضل الذي يغطي تكاليفه، ويحقق عائد مقبول يساهم في زيادة القيمة السوقية للشركة، وتعتمد الفرص الاستثمارية التي يأخذها المدير المالي بعين الاعتبار على طبيعة النشاط الذي تمارسه الشركة، فمثلاً قيام شركة لإنتاج مشتقات الألبان ببحث جدوى استثمارها في إنتاج نوع جديد من مشتقات الألبان يعتبر موازنة رأسمالية. وبغض النظر عن طبيعة الفرص الاستثمارية التي تواجهها الشركة، فلا بد أن يستند تحليلها وتقييمها على ثلاثة مفاهيم أساسية؛ هي حجم التدفقات النقدية المتوقعة من الاستثمار، وتوقيت حدوث تلك التدفقات، بالإضافة إلى حجم المخاطرة التي ينطوي عليها الاستثمار.

- هيكل رأس المال (Capital Structure): يعبر هيكل رأس المال عن مزيج التمويل الذي تعتمد عليه الشركة للحصول على التمويل طويل الأجل، فهو بذلك يعكس تركيبة الدين أو الملكية في هيكل تمويل الشركة.

وفي هذا الصدد من المهم أن يقوم المدير المالي باختيار المزيج المناسب من الدين والملكية بالشكل الذي يحقق أقل تكلفة على الشركة ويحقق هيكل رأس المال الأمثل والذي من شأنه أن يعظم القيمة السوقية لها، كذلك على المدير المالي تحديد الوقت والآلية التي سيتم من خلالها الحصول على الأموال مثل قرض بنكي أو سندات أو أسهم أو غيرها.

- إدارة رأس المال العامل (**Working Capital Management**) : يشير رأس المال العامل إلى استثمارات الشركة في الأصول المتداولة (قصيرة الأجل) مثل النقد، الأوراق المالية، الذمم المدينة، المخزون، بينما يشير مصطلح صافي رأس المال العامل إلى الفرق بين أصول الشركة المتداولة والتزاماتها المتداولة، الفرق بين أصول الشركة المتداولة والتزاماتها المتداولة.

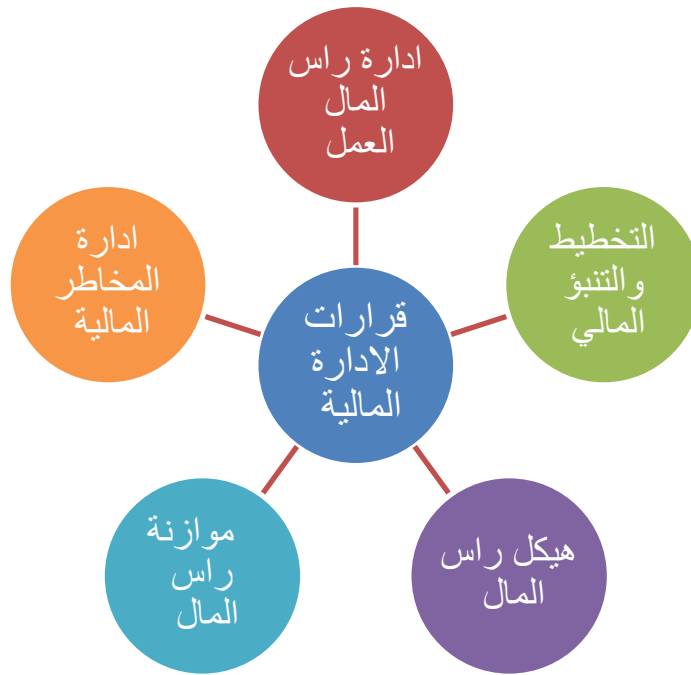
والمقصود بإدارة رأس المال العامل هو إدارة الموجودات المتداولة للشركة بشكلٍ يوازن بين السيولة وبين الربحية. وتتطلب إدارة رأس المال العامل تحديد حجم النقدية وحجم المخزون الذي على الشركة الاحتفاظ به، وإدارة الائتمان التجاري (بيع البضائع على الحساب) بما في ذلك وضع شروط ومعايير الائتمان، وكيفية الحصول على التمويل قصير الأجل، وهل تقوم الشركة بالشراء النقدي أم الأجل.

-**التخطيط والتنبؤ المالي (Financial Planning and Forecasting)** : تعتبر عملية التخطيط والتنبؤ المالي من الوظائف الأساسية التي يقوم بها المدير المالي، حيث يقوم المدير المالي بإعداد الخطط المالية للشركة وإعداد قوائم المالية التقديرية بما في ذلك قائمة الدخل التقديرية والميزانية العمومية التقديرية، إضافة إلى عمل الموازنات المختلفة مثل الموازنة النقدية والموازنات التشغيلية وغيرها. كذلك فإن على المدير المالي إعداد التنبؤات المختلفة التي تخص الشركة مثل تنبؤات الأرباح والتنبؤ بالفشل المالي وغيرها.

-**إدارة المخاطر المالية (Financial Risks Management)**: تواجه المنشآت عند ممارستها لأعمالها مجموعة كبيرة من المخاطر التي من الممكن أن تؤثر بشكل كبير على الشركة، ويهتم المدير المالي بإدارة المخاطر المالية التي تواجه الشركة والتي تتعلق أساساً بعدم التأكد من حدوث العائد في المستقبل.

ومن أهم أنواع المخاطر المالية التي يتعامل معها المدير المالي مخاطر أسعار الفائدة ومخاطر سعر الصرف ومخاطر الائتمان ومخاطر السيولة و مخاطر السوق وغيرها. وتتضمن منهجية إدارة المخاطر المالية على قيام المدير المالي بتعريف وتحديد المخاطر التي تواجه الشركة، ومن ثم تطوير مجموعة من المقاييس المناسبة لقياس حجم كل نوع من أنواع المخاطر، وصولاً إلى وضع مجموعة من الأساليب والسياسات والإجراءات الرامية للتخلص من هذه المخاطر أو تخفيضها إلى أقل حد ممكن.

شكل رقم(01): قرارات المدير المالي



المصدر: من اعداد الطالب

3.1.2 مراحل اتخاذ القرارات المالية:

تشتمل عملية اتخاذ القرار المالي على العديد من المراحل التي يمر بها المدبرون حتى يتمكنوا من الوصول إلى الحل

الأفضل واتخاذ القرار المناسب. (محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2018)

- تشخيص واكتشاف المشكلة:

أو ما يسمى بمرحلة البحوث والدراسات لاكتشاف المشكلة ففي مجال الإدارة المالية يتم الاستقصاء المنظم عن المعلومات التي يحتويها التنظيم الرسمي، بحيث يمكن من تحسين نوعية القرارات المالية وذلك من خلال إجراء مقارنات لقوائم الدخل لعدة سنوات ماضية، وكذلك التكاليف والأرباح والأصول والخصوم للكشف عن التغيرات وشكلها بالزيادة أو النقصان، وقد تستخدم بهذا الشأن مختلف الأساليب لجمع المعلومات لقياس درجة التقلب أو الثبات في تدفقات الأموال وتغيرات القيمة، وقد تمتد البحوث لجمع المعلومات المالية عن المشروعات التي تنتمي للصناعة ككل، والتي يعتبر المشروع جزء منها وإلى بعض القطاعات الاقتصادية ذات العلاقة بتمويل الشركة وإلى مصادر التمويل المختلفة.

- البحث عن البدائل :

إن البديل هو الوسيلة الموجودة أمام الإدارة لحل المشكلة القائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة واتخاذ القرار المالي المناسب و يجب أن يتصف البديل بقدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها.

وتتطلب عملية تحديد البدائل ما يلي:

- القدرة على الابتكار لإيجاد الحلول المناسبة؛
- الاعتماد على التجارب و السجلات السابقة و معلومات و خبرات الآخرين، حتى يمكن الإلمام بجميع المعلومات والنواحي المتعلقة بالمشكلة و بالتالي بكل الحلول الممكنة.

فإذا كان القرار المالي يتعلق بالتمويل فيمكن أن تكون البدائل في التمويل الداخلي أو الاقتراض أو طرح أسهم المشروع.

أما إذا كان القرار استثماريا فيمكن الاعتماد على الاستثمار قصير الأجل كالأستثمار في الموجودات المتداولة مثل النقد و الذمم المالية المدينة و المخزون السلعي، أو الاعتماد على الاستثمار طويل الأجل و المتمثل في الاستثمار بالموجودات الثابتة و هو أصعب البدائل لارتباطه بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ و طول الفترة الزمنية للمشروع، و قد يكون في الاعتماد على الاستثمارات الإستراتيجية المرتبطة بالأستثمار الاستراتيجي.

- مقارنة البدائل وتقييمها:

وذلك عن طريق تقدير النتائج المتوقعة الايجابية و السلبية لكل بديل و وضع معايير محددة تقوم على أساس النتائج لكل بديل، و استبعاد البدائل التي لا تتطابق مع الحد الأدنى من المعايير الموضوعة التي لا تحقق مستوى الرضا؛ ويقصد بمستوى الرضا مدى تحقيق البدائل للشروط المطلوبة في اتخاذ القرار.

ومن المعايير التي يمكن استخدامها في المقارنة بين بدائل المعايير المالية و التكلفة والفنية والإدارية والتي تتعلق بربحية و تكاليف ومعدلات الفائدة و دوران رأس المال.

- اختيار البديل المناسب (القرار):

وفي هذه المرحلة يترجم المديرون جهودهم السابقة إلى اختيار أفضل البدائل و الذي ينتج اكبر قدر من الفوائد و المزايا المحتملة ويقلص السلبيات و العيوب إلى اقل ما يمكن ويجب إن يعتمد القرار الخاص باختيار أحد البدائل على ما يلي:

- تحقيق الأهداف الجوهرية الصادر من اجلها؛
- توفير الوقت و الجهد و التكلفة بالمقارنة مع الخيارات الأخرى؛
- الملائمة وإمكانات المتاحة؛
- تقليل الآثار السلبية عن التطبيق؛
- الاهتمام بدراسة عنصر المخاطرة في مراحل التنفيذ المختلفة مستقبلا.

- تنفيذ القرار:

وفي هذه المرحلة يقوم المدير أو متخذ القرار بتحديد الجهات و الأطراف من الدوائر و الأقسام و أفراد المسؤولين عن عملية التنفيذ، وتحديد مسؤوليات كل جهة بدقة ووسائل الاتصال اللازمة بينها وبين الإدارة، كما يجب على المدير أن يلتقي بالجهات المسؤولة عن التنفيذ ليوضح لهم القرار و يناقشهم فيه ويستقبل أسئلتهم واستفساراتهم حوله، لينتقل القرار بعد ذلك إلى مرحلة التنفيذ الفعلي، وتعني هذه الخطوة وضع القرار موضع التنفيذ أي تحويله إلى عمل فعلي على ارض الواقع. (د.كوسة بوجمعة و أ.نعيم بوعموشة، 2017، ص134).

- متابعة التطبيق و الرقابة و تقييم القرار:

تهتم الخطوة الأخيرة في اتخاذ القرار بمتابعة عمليات التطبيق و تقييم النتائج أولاً بأول، حيث تبين الرقابة على التنفيذ جودة القرار ودوره في حل مشكلة موضوع القرار، هذا إلى جانب أن المتابعة تظهر مدى الانحراف من المخطط، سعياً إلى الدقة و السرعة في معالجة الانحرافات السلبية والتعرف على أسبابها حتى لا تتفاقم و يصعب مواجهتها.

2.2 مدخل عام إلى لوحة القيادة:

إن التسيير الجيد للمؤسسة يستدعي أن يكون مسيروها ملمين بجميع المعلومات والمعطيات (محاسبة المالية، الاقتصاد...)، سواء كانت من مصدر داخلي أو خارجي حتى يتمكنوا من اخذ نظرة شاملة عن وضعيتها ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها تبعا للنتائج المحققة بها، والقيام بجمع هذه المعلومات في جداول وتمثيلات بيانية مختلفة لتشكل لوحة للقيادة، التي أصبحت من أهم أدوات ووسائل التسيير في المؤسسات الحديثة.

2.1.2 ماهية وتطور لوحة القيادة:

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

2.2.2 تعريف لوحة القيادة وخصائصها :

"هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات و المعلومات الضرورية، والتي من خلالها يتم الحصول على رؤية شاملة وواضحة، تسمح بكشف الاضطرابات واتخاذ القرارات الموجهة للتسيير بما يتوافق مع تحقيق الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة " (Guedj. Norbert, 2000, p285).

"هي عبارة على نظام للمعلومات، هدفه الأساسي تسهيل الحصول على المعلومات للمسؤول في المؤسسة وعرضها بشكل واضح". (بودياز زهية وجباري شوقي، 2009، ص5).

"لوحة القيادة الإدارية هي طريقة لاختيار و ترتيب المؤشرات الرئيسية التي لها صلة بنشاط المؤسسة بطريقة موجزة و موجهة ". (Pierre Voyer, 2009, P39)

يعرف **C. Alazard** و **S.Sépari** لوحة القيادة على أنها "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة

اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلغت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها ". (بونقيب أحمد، 2006، ص119).

ومن خلال ما سبق نستنتج أن لوحة القيادة هي عبارة عن تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات التي يحتاجها المسير في اتخاذ القرارات، بما يتوافق مع تحقيق الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة.

وتعتبر لوحة القيادة أداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير في أغلب الأحيان تخص الأجل القصير، وتتميز بالخصائص التالية عموماً (بن لخضر محمد العربي، 2014/2015، ص14-15):

❖ **الدورية:** وترتبط بديناميكية لوحة القيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحتويها عن نشاط المسؤول، ويمكن التمييز

بين عدة أشكال، فيمكن ان تكون:

- **يومية:** تخص فريق عمل معين يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل: ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الوقت الضائع؛

- **أسبوعية:** وتكون في حالة مسؤول عن ورشة، مثل الإنتاج الأسبوعي والمادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع؛

- **شهرية:** وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز:

✓ نضرة عامة عن المؤسسة في ظرف قصير؛

✓ وقلة تكاليف إعدادها.

- **سنوية:** وعادة تكون في مراقبة تجسيد الإستراتيجية المؤسسة و مقارنة مع المنافسين مثل المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.

- **التقدير الكمي:** في اغلب الأحيان المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابعا كميا، وذلك لتسهيل القياس و

المقارنة من أجل تحديد الانحرافات ما بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة، مثلا بالوحدات، عدد القطع المنتجة والمباعة، عدد ساعات العمل.

- **السرعة:** تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤولين لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء، والسرعة في

اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- **الانتقاء:** يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به، و مؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا وهذا حسب الأهداف وخصائص وطبيعة نشاط كل مسئول .
- **موجهة للنشاط:** لا تفي لوحة القيادة شيئا بدون تعاليق و مخططات الأنشطة فقيمها يجب أن يكون ديناميكيا، يتبع التغيرات و يستجيب لخاصيتين من خصائص المسير القيادة و التنشيط.
- ✓ القيادة: لوحة القيادة هي أداة مساعدة على التفكير حيث تسمح بإعطاء نظرة شاملة ومدققة على النظام، من أجل تحديد و إعطاء توجيهات محددة لتسير النشاط .
- ✓ التنشيط: يكون وضع لوحة القيادة تحت تصرف المسؤول كأحسن وسيلة من أجل تطوير التفكير الجماعي و المشاركة بأداة، لإعادة الربط بين الخطة الاستراتيجية و الخطة المتبعة.
- ❖ **أداة تلخيصية (outil de synthèse):** فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.

3.2.2. أنواع لوحة القيادة:

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت بعدما كانت وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية، تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة (د.لمين علوطي وأ.نذيرة راقي، 2017، ص84):

➤ لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية):

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

ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين، بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف

المسطرة من قبل الإدارة وتهدف إلى:

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة و التوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة؛

- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار و المتعلقة بمستقبل المؤسسة كالأستثمار، أساليب التمويل متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزون وتطور الهوامش، وغيرها.

تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخزينة والهيكل المالي والمردودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة التوازن المالي الشامل، المردودية الكلية وشروط الاستغلال.

➤ لوحة القيادة الإستراتيجية:

تعتبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات، فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة.

تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في:

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

- العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي يهدف إلى:

- ✓ تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة؛

- ✓ تنمية وظيفية القيادة في مختلف المستويات التنظيمية؛

- ✓ تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات.

- ❖ منهجية بنائها: تتضح منهجية بناء لوحة القيادة الإستراتيجية حسب الخطوات التالية:

- ✓ توضيح الأهداف الإستراتيجية للمسؤول على القيادة في شكل نتائج آنية ونتائج مستقبلية؛
- ✓ ترجمة هذه الأهداف في شكل مؤشرات، وتحديد قياسها بشكل كمي، نقدي أو نوعي، وتتطلب هذه المرحلة ضرورة تدخل الإدارة العامة لتوضيح بعض الأهداف بغرض إمكانية تجسيد الإستراتيجية المعتمدة؛
- ✓ البحث عن مؤشرات ترتبط بالتشغيل الداخلي والتسيير العلمي، والتي يمكن أن تقسر بقوة عمل الوحدة التنظيمية، ويضاف إلى هذه المؤشرات مؤشرات ترتبط بظواهر خارجية عن مناطق المسؤولية المتأتمية من وحدات تنظيمية أخرى أو البيئة الخارجية التي لها تأثير على الوحدة؛
- ✓ اختيار توقيت تحليل المؤشرات الذي يتمثل في إمكانية الضبط والتعديل قبل بداية فترة تطبيق الإستراتيجية.

➤ لوحة القيادة المستقبلية(المتوازنة):

ظهر مصطلح لوحة القيادة المستقبلية سنة 1992 على يد الكاتبان kaplan و Norton بحيث تقترح قائمة نوعية من المؤشرات أكثر، وقد تجاوزت استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور إستراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية والأجال والقيمة، مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية أي الجانب التنظيمي.

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

4.2.2. مبادئ لوحة القيادة:

- تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها (بوديار زهية و جباري شوقي، 2009، ص5):
- تتضمن لوحة القيادة معلومات ومؤشرات، تعرض بشكل واضح وتحليلي سهل التفسير، تام ويعكس المؤسسة في مختلف المجالات (مالية، استغلال، توزيع).
- تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة و محيطها، وتتضمن:
 - ✓ خط سير المؤسسة (أهداف، التقديرات)؛
 - ✓ تقرير على الانجازات المحققة؛
 - ✓ الانحرافات بين التقديرات و الانجازات المحققة.

- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسة صغيرة فإنها تكتفي بلوحة قيادية واحدة وتكون بحوزة المسؤول الأول، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون لها لوحات قيادية تخص كل فرع أو مركز المسؤولية، و عموماً يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح و المديریات الفرعية، حيث إذا قرر المسؤولين اتخاذ القرارات التصحيحية لمعرفة طبيعة المشكلة فإنهم يلجئون إلى لوحة القيادة الجزئية لدراسة الأداء العام للمؤسسة و مردوديتها، وهو ما يعني أن المدير لا يمكن إعطائه كل المعلومات و المؤشرات، إنما فقط تلك التي تدل على الخطة العامة، فقراءة المعلومة من اللوحة الجزئية تسمح للمدير العام بتشخيص المشاكل و تحديد الأسباب.
- لا توجد لوحة قيادة نموذجية، ومع ذلك على المسؤول اختيار المعلومات التي يحتاجها فقط ثم عرضها بشكل ملائم، ثم تشكيل لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه.

5.2.2. دور لوحة القيادة و حدودها التنظيمية:

1.5.2.2. دور و مكانة لوحة القيادة

تلعب لوحة القيادة دوراً مهماً في مراقبة التسيير بإعطائها نظرة شاملة، دقيقة، مختصرة عن وضعية المؤسسة في اتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين سعياً منها إلى تحسين الأداء العام و يتجلى دور و مكانة لوحة القيادة في المؤسسة في ما يلي (سويسي عبد الوهاب، 2004/2003، ص165):

❖ لوحة القيادة كوسيلة تجميع :

إن عملية التجميع لا تعني حذف أو إهمال للمعلومات تتعلق بالمؤسسة، وتمثل لوحة القيادة بناء متكامل يوضح لنا ما هو غير عادي في المؤسسة، في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم، وبمعنى آخر يستعملها المسؤول في اتخاذ القرارات الملائمة و إمكانية القراءة و الفهم من النظرة الأولى.

❖ لوحة القيادة كوسيلة تسيير:

تساعد لوحة القيادة على الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق الأهداف، هذه الوسيلة تتطلب:

- ✓ وجود منهجية لتصميم؛
- ✓ اعتمادها من قبل كل مسؤول داخل المؤسسة له أهداف يسعى للوصول إليها؛
- ✓ القابلية للقراءة و الفهم من قبل مختلف المسؤولين المتواجدين على مستويات السلم الهرمي؛
- ✓ بناء لوحة القيادة كوسيلة تسيير تتطلب ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

❖ لوحة القيادة أداة مساعدة في عملية اتخاذ القرار

تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة، وتحديد الانحرافات و معرفة أسبابها لإظهار نقاط القوة و الضعف، التي تعاني منها كل مصلحة لقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة تنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تقادي الانزلاقات مستقبلا.

❖ لوحة القيادة كأداة تشخيص:

تهدف بالدرجة الأولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية العامة، وعادة ما يكون كل مسؤول ومراكز المسؤولية قد خلصوا إلى نتائج تعبر عن أسباب الانحراف و الاحتياطات المأخوذة في كافة المستويات، وتهتم المديرية العامة بخلق تلاؤم بين كافة الإجراءات التصحيحية المقترحة.

❖ لوحة القيادة كأداة لقياس الأداء:

تقدم لوحة القيادة النتائج في الشكل المادي (كميات منتجة، كميات المباعة) أو ما يلي (رقم الأعمال، هوامش نتائج الصافية) بالنسبة لأهداف المسطرة، و التي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة و استخراج الانحرافات.

❖ لوحة القيادة أداة لتحفيز المسؤولين:

تعتبر لوحة القيادة المرآة العاكسة للقدرات الإبداعية للمسيرين ومستويات الأداء التي تم تحقيقها، والتحديات المستمرة التي يواجهونها في إطار منهجية شاملة تنطلق من فترة التفاوض حول أهداف طموحة و واقعية، وبالتالي تحفيز الأفراد و تماسك الفريق.

2.5.2.2. الحدود التنظيمية للوحة القيادة :

تعطي لنا لوحة القيادة صورة واضحة و مختصرة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تكمن فعالية هذه الصورة في التنظيمية التالية (Alain Fernandez,2013,pp362-364):

- ✓ **تحديد الأهداف:** من منطلق أن **لوحة القيادة** وسيلة تضمن للمؤسسة اكتشاف الوضعية من خلال الأهداف المسطرة، وعليه فإن غياب الأهداف يجعل من لوحة القيادة لا معنى لها، سواء على مستوى كل مصلحة أو على مستوى المؤسسة ككل. كذلك في حالة ما أن الأهداف المسطرة لا تتوافق مع السياسة العامة للمؤسسة فإن لوحة القيادة حتما ستوجه القرارات بشكل سلبي، وتتحول إلى عائق تنظيمي يؤثر على التنسيق و الانسجام بين الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة.
- ✓ **دقة المؤشرات:** في حالة ما إذا تم التأكد من الأهداف المسطرة و تطابقها مع السياسة العامة للمؤسسة وقبولها من طرف كل الأطراف، هناك يجب على المؤسسة إيجاد المؤشرات الأكثر دقة من اجل ضمان القيادة و السير الحسن لها في أفضل الشروط.
- ✓ **إمكانية القيام بالتغذية العكسية:** من الضروري أن تكون المؤشرات المختارة تسمح بمتابعة مختلف العمليات لتقييم فعالية القرارات المتخذة و ضبطها و تعديلها في حالة الضرورة، أما إذا كان عكس ذلك فإن لوحة القيادة تؤثر سلبا على فعالية و أداء المؤسسة.
- ✓ **الانحرافات التنظيمية:** يمكن أن تستعمل لوحة القيادة في بعض الأحيان كأداة للتلاعب و المناورة بشكل سلبي على مدى تحقيق الأهداف و ذلك بالاعتماد على مؤشرات تقوم بتقديم نتائج خاطئة و تشويه الحقائق و تعميم وما ينعكس في شكل قرارات غير رسمية.

3.2. تصميم وعرض لوحات القيادة:

1.3.2. مراحل تصميم لوحة القيادة:

هناك عدة طرق لتصميم وإعداد لوحة القيادة، وقد اخترنا طريقة GIMSI لصاحبها (Fernandes Alain) وذلك نظرا لحدائتها وإلمامها بجميع العناصر الضرورية في تصميم لوحة القيادة، وتسمية GIMSI الطريقة الشاملة لنظام المعلومات الفردي أي:

G: Généralisation: شاملة وذلك لإمكانية استعمالها في مختلف المجالات؛

I: Information: ويقصد أن المعلومة الملائمة هي أساسية في المساعدة على اتخاذ القرار؛

M: Méthode: وهي طريقة للقياس؛

S: Système: الطريقة تسمح ببناء نظام لوحة القيادة وإدخاله في نظام معلومات المؤسسة؛

I: Individuelle: الطريقة تعزز روح المبادرة من خلال استقلالية الفرد.

واخترنا هذه الطريقة لأنها تتماشى مع المفاهيم الحديثة لتسيير وكذلك لارتباطها بالشق الثاني من دراسة وهو اتخاذ

القرارات، وتظم 10 مراحل تندرج تحت 4 محطات ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): مراحل تصميم لوحة القيادة وفق طريقة GIMSI

المحطة	رقم المرحلة	المرحلة	أهدافها
التعريف بهوية المؤسسة	1	محيط المؤسسة	تحليل المحيط الاقتصادي وإستراتيجية المؤسسة من أجل تحديد معالم المشروع
	2	تعريف المؤسسة	تحليل هيكله التنظيمية للمؤسسة لتحديد الإجراءات و الأنشطة والفاعلين الأساسيين
تصميم نظام لوحة القيادة	3	تحديد الأهداف	اختيار الأهداف التكتيكية لكل فريقين
	4	بناء لوحة القيادة	التعريف بلوحة القيادة لكل فريق
	5	اختيار المؤشرات	اختيار المؤشرات تبعا للأهداف المسطرة
	6	جمع المعلومات	تحديد المعلومات الضرورية لبناء المؤشرات
	7	نظام لوحات القيادة	بناء نظام للوحة القيادة
تشغيل نظام لوحة القيادة	8	اختيار برامج التشغيل الإعلام الآلي	وضع البرنامج في المؤسسة وتشغيله
	9	تشغيل البرنامج وتوسيعه في المؤسسة	وضع البرنامج في المؤسسة وتشغيله وتوسيعه على كل المؤسسة
التحسين المستمر	10	مراجعة النظام	المتابعة الدائمة لنظام

SOURCE :Alain Fernandez les nouveau tableau de bord des managers 4é édition p131

2.3.2. طرق وأدوات عرض لوحات القيادة في المؤسسة:

من أهم ما يميز لوحات القيادة في المؤسسات لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، وكذلك احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية ومرتبطة وشمولية، ويمكن أن تكون عبارة عن لافتات، لوحات، شاشة الكمبيوتر و حتى ورقة تعرض فيها البيانات؛ بعد القيام بعملية التصميم يتم اختيار طرق عرض لوحات القيادة، وذلك باختيار الطريقة الأنسب للعرض، وفي ما يلي سنتطرق إلى أهم الطرق والأدوات المتبعة في عرض لوحات القيادة:

❖ القوائم المالية والجداول:

تقوم هذه الأدوات بتزويد المسيرين بالمعلومات المفصلة، وهي أساسا وثائق لعمليات المحاسبة تقدم في شكل جداول متضمنة شروطا قانونية و تنظيمية، وإظهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة يساعد في التحليل من خلال ترجمتها في شكل نسب مئوية ودراسة التغيرات في شكل منحنيات، وتتمثل هذه الأدوات في الميزانية وجدول حسابات النتائج وغيرها (بوديار زهية وجباري شوقي، 2009، ص9).

✓ النسب:

النسبة هي العلاقة بين عنصرين ماليين أو كمييين من عناصر بيئة المؤسسة، وهي الأكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة ونتائجها في مختلف وظائفها، وترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا من أجل استخدامها في إعداد لوحات القيادة (Claude Alazard, et Sabine séparé, 2010, p558).

حيث تلتزم هذه النسبة بالمبادئ التالية:

- في حالة توفير نسبة واحدة فقط لا يكون لها معنى، بحيث أنها تتغير في الوقت والمجال الذي يعينها؛
- يجب تزويد التقرير بالتحليل والزيادة في النسبة الدالة على تحسين وضعية المؤسسة؛
- لا يجب أن تكون النسب كثيرة وهذا ليسهل فهمها، ولكن بالمقابل يجب أن تكون بالمقدار الكافي والكفيل بتقديم صورة اصح وأوضح عن وضعية المؤسسة.

و الجدول التالي يبين النسبة الممكنة والمستعملة من طرف مديريات المؤسسة في إعداد لوحات القيادة:

الجدول رقم(02): مختلف النسب الممكنة والمستعملة في لوحة القيادة.

المدير العام	مدير المستخدمين	المدير المالي	المدير التجاري	مدير الإنتاج
القيمة المضافة	رأس المال الخاص	تكاليف المستخدمين	نتيجة الوحدة	تكلفة المنتجات المالية
الفاعلية	رأس المال الدائم	الفاعلية	رأس المال في بداية الوحدة	عدد الوحدات المصنعة
النتائج	الاستثمارات الثابتة	تكاليف اجتماعية	هامش المشتريات	الكمية المصنعة
رقم الأعمال	العقارات الصافية	الفاعلية	رقم الأعمال	عدد الساعات عمل الآلات
النتائج	رقم الأعمال	التكاليف المالية	رقم الأعمال	النفقات
رقم الأعمال الخاص	الفاعلية	القروض	عدد المبيعات	الكميات المنتجة

Source: Claude Alazard, et Sabine séparé **CONTROLE DE GESTION MANUEL ET APPLICATIONS**, 2^{eme} édition, franc P.558.

✓ المنحنيات والرسومات البيانية:

من المزايا التي تتصف بها هذه الأدوات أنها تسهل عملية فهم الظواهر المعقدة، كما تسمح أيضا بإلقاء نظرة سريعة

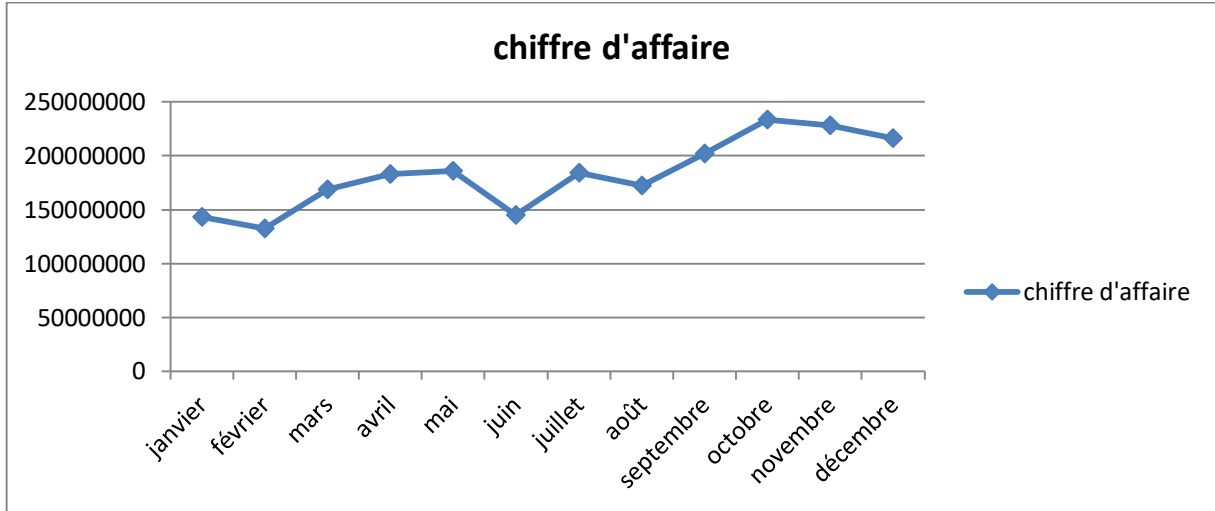
حول التطورات الحاصلة و الاتجاهات العامة، وهناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة في لوحة القيادة منها:

• المنحنيات: وهي أداة من الأدوات الإحصائية و الرياضية قد يكون خطأ مستقيما أو منكسرا، يعكس حالة ما

مقارنة مع وضعية معينة أو خلال فترة زمنية معينة، تشرح التطورات وتوضح التغيرات الحاصلة.

وفي ما يلي أمثلة عن النماذج للمنحنيات المستعملة في لوحة القيادة:

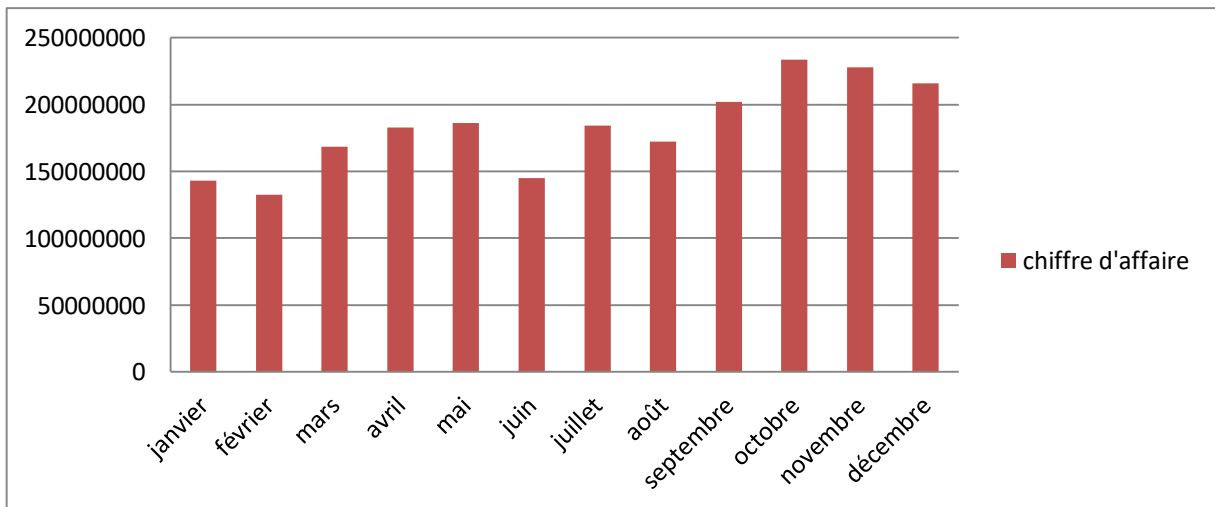
الشكل رقم(02): مثال لمنحنى بياني يوضح تطور رقم الأعمال.



المصدر: من إعداد الطالب.

- الرسومات البيانية: هذه الوسيلة تسمح بشرح التطورات، وتوضيح التغيرات في المعدل أو اتجاه، وهي تعكس النسب في شكل بيانات، وفيما يلي بعض الأشكال البيانية التي توضح النسب:

الشكل رقم(03) : مثال لمدرج تكراري يوضح تغيرات رقم الأعمال خلال السنة.



المصدر: من إعداد الطالب

- **المنبهات:** المنبهات هي إشارات مرئية تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة ناتجة عن حدوث شيء غير اعتيادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر، فمثلا عند تجاوز نسبة شكاوى العملاء حدا معين تظهر إشارة ضوئية تنبه المسيرين بضرورة التدخل لمعالجة الوضع بسرعة، بينما إذا لم تصدر أي إشارة فيعني أن العمليات تسير بانتظام.

توجد هناك عدة أشكال للمنبهات تستعمل في لوحات القيادة منها:

✓ التقارير و محاضر الاجتماعات:

تمثل هذه الأدوات خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة، أو مسألة هامة، وتتجسد هذه المناقشة في كتابة تقرير عن النتائج المتوصل إليها، وإعداد محاضر تشمل جميع جوانب الاجتماع، هذه التقارير والمحاضر تدعم النماذج السابقة الذكر وتفسير بعض الغموض الذي يكتنفها.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على لوحة القيادة وبيان أنواعها مع تعداد مراحل إعدادها وتصميمها، وقد

اشرنا أيضا إلى أساسيات لوحة القيادة بما في ذلك من مبادئها وخصائصها وكذا بيان دورها ومكانتها داخل المؤسسة.

وقد تطرقنا إلى نموذج GIMSI والذي يعد من أحدث النماذج في تصميم لوحة القيادة، وهذا الأخير سنعتمد عليه في

تصميم لوحة القيادة المالية داخل الشركة.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي

1. منهجية البحث:

1.1 أسباب اختيار الموضوع:

إن دراسة هذا الموضوع و اختياره كان نتيجة لأسباب و دوافع أدت إلى التطرق إليه نذكر منها:

- كون أن لوحة القيادة و القرارات المالية لديها أهمية و فعالية في المؤسسات الجزائرية، ولهذا حاولنا معرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بها ;
- رغبتنا في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع و التعرف على المفاهيم المرتبطة به ;
- العلاقة بين التخصص المدروس في المدرسة وبين الموضوع ;
- الرغبة في إعطاء صبغة ميدانية تطبيقية حول هذا الموضوع ;
- محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها في اتخاذ القرارات ;
- تقديم مساهمة في هذا النوع من المواضيع الحديثة بهدف إثراء المكتبة و تمكين الطلبة آخرين من التعمق فيه أكثر.

2.1 منهجية البحث:

بغية تحليل إشكالية الدراسة، اعتمدنا على المنهج الذي حتمته طبيعة الدراسة من حيث كونها نظرية و ميدانية في نفس الوقت، حيث اعتمدنا في الفصل النظري على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من اجل استيعاب الإطار النظري للبحث، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة أي المنهج التجريبي الذي يمكننا من تطبيق جانب من المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة و استخدام بعض المعلومات الأخرى في إعداد لوحة القيادة تساعد على اتخاذ القرارات المالية .

3.1 أساليب جمع البيانات:

1.3.1 البحث في المصادر:

تم الاعتماد على عدة مراجع باللغة العربية و الأجنبية تمثلت في الكتب و المقالات و المجالات المتخصصة، بالإضافة إلى الرسائل و الأطروحات و مواقع الانترنت التي لها علاقة بمتغيرات البحث.

2.3.1 الملاحظة: والتي اقتصرنا على ملاحظة وجود لوحات القيادة وطرق نشرها.

3.3.1 المقابلات الشخصية: مع رؤساء المديریات والمصالح لتدعيم بعض الملاحظات وللحصول على المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة.

جدول رقم (03): يوضح الإطار الزمني للمقابلة.

إسم الموظف	الوظيفة	المدة
حسام	رئيس مصلحة المحاسبة	ساعة
طارق	رئيس مصلحة التجارية	ساعة
فارس	رئيس مصلحة تسير الموارد البشرية	ساعة

المصدر: من إعداد الطالب

و لإعطاء مصداقية للمعلومات المحصلة من الملاحظة والمقابلات تمت الاستعانة بمجموعة م الوثائق والتقارير الداخلية للشركة، والتي ترتبط بالموضوع مباشرة.

4.1 صعوبات الدراسة:

إن كل بحث لا يخلو من بعض الصعوبات التي يتلقاها الباحث، ومن أهم الصعوبات:

- قلة المراجع باللغة العربية حول لوحة القيادة.
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف عن بعض التقارير والإحصائيات الرسمية للمؤسسة وكذلك في الإجابة عن بعض التساؤلات خلال المقابلات معهم.

2 تقديم عام لشركة بتروجال :

1.2 نبذة تاريخية عن مؤسسة بتروجال:

بتروجال مؤسسة جزائرية متخصصة في ميدان تخزين وتوزيع المواد البترولي(الوقود، الشحوم الصناعية، الزيوت

الصناعية، الشحوم) تأسست سنة 2010، كتكملة لمؤسسة بيع وتوزيع الزيوت حتى سنة 2013 أين تحصلت بتروجال

على اعتماد من الوزارة، فأصبحت مؤسسة مستقلة بذاتها، وفي سنة 2014 شرعت المؤسسة في إنشاء أكبر مركز تخزين

في القطاع الخاص للمواد البترولية بسعة 6000م³.

2.2 التعريف بمجمع بتروجال:

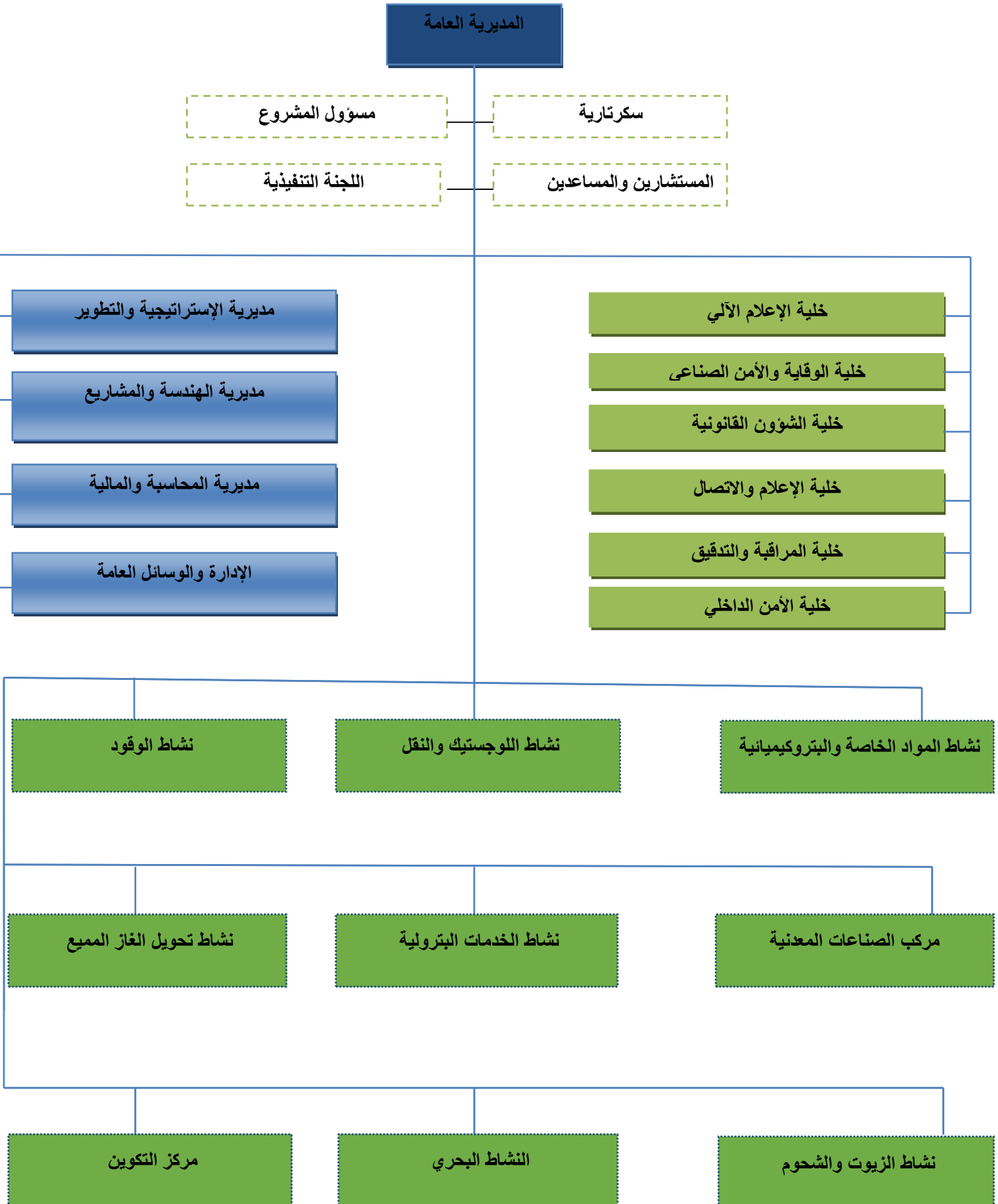
إن المؤسسة الاقتصادية بتروجال أنشئت بدراسة وأياد جزائرية على عكس باقي منشآت البترولية في الجزائر التي تتم دراسات وإنجازات أجنبية، وفي سنة 2016 وبعد الحصول على كامل الرخص و الوثائق القانونية شرعت مؤسسة بتروجال في مرحلة الاستغلال، ويعد هذا المركز أهم مركز في القطاع الخاص. توظف بتروجال اليوم 400 عامل في وظائف مباشرة و وظائف غير مباشرة.

في سنة 2018 أطلقت بتروجال مجموعة من المشاريع الإستراتيجية في ميدان الطاقة على مستوى مركب صناعي يمتد على مساحة حوالي 8 هكتارات بولاية باتنة، ومن أهم هذه المشاريع مايلي:

- تصنيع الزيوت والشحوم الصناعية على مستوى وحدة صناعية بولاية سكيكدة ;
- وحدة إنتاج خزانات جي بي أل للسيارات ;
- وحدة تركيب خزانات جي بي أل في السيارات ;
- وحدة تركيب آلات توزيع الوقود ;
- مركز النقل واللوجستيك.

3.2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لشركة بتروجال



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة، مصلحة تسيير الموارد البشرية

4.2 شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة بتروجال :

- المدير العام: مكلف بالتأطير والإشراف على المشاريع واتخاذ القرارات.
- سكرتارية: التنسيق بين المديرية العامة والمديريات الأخرى.
- اللجنة التنفيذية: الإشراف على تنفيذ قرارات المديرية العامة في مختلف المشاريع.
- مسؤول المشروع: العمل على حسن سير المشروع.
- المستشارين والمساعدين: تقديم الاستشارة والمساعدة للمديرية العامة بشأن مختلف المشاريع.
- مديرية الإستراتيجية والتطوير: تعمل على تطوير آفاق الشركة ورسم إستراتيجية مستقبلية.
- مديرية الهندسة والمشاريع: مكلفة بإعداد التصاميم و المراقبة التقنية لمختلف المشاريع.
- مديرية المحاسبة والمالية: تعمل على حسن تسيير الشؤون المالية للمؤسسة.
- الإدارة والوسائل العامة: مسؤولة على حسن تسيير الموارد البشرية للمؤسسة والوسائل العامة.
- خلية الإعلام الآلي: تسيير وصيانة شبكة الإعلام آلي في المؤسسة.
- خلية الوقاية والأمن الصناعي: تعمل على الوقاية من الحوادث في المركبات الصناعية ومواقع العمل.
- خلية المراقبة والتدقيق: المقاربة بين عمل مديرية المحاسبة والمالية ومديرية تنفيذ المشاريع.
- خلية الإعلام والاتصال: التكفل بمختلف الاتصالات الخارجية والإعلانات داخل المؤسسة.
- خلية الشؤون القانونية: تشرف على المراقبة القانونية لاتفاقيات المؤسسة وحل النزاعات مع الأطراف الخارجية.
- خلية الأمن الداخلي: السهر على الأمن الداخلي للمديرية العامة ومختلف مراكز عمل المؤسسة.
- نشاط الوقود: تزويد محطات الخدمات المتعاقدة بالوقود.
- نشاط اللوجستيك والنقل: مسؤول على توفير وسائل النقل والدعم اللوجستيكي لمختلف النشاطات الأخرى.
- نشاط المواد الخاصة والبتروكيميائية: تزويد مختلف العملاء المتعاقدين بالمواد الكيميائية.
- نشاط تحويل الغاز المميع: تحويل السيارات إلى نظام الغاز المميع.
- نشاط الخدمات البترولية: توفير مختلف الخدمات البترولية لمحطات الخدمات.
- مركب الصناعات المعدنية: صناعة خزانات الوقود والغاز المميع.

- النشاط البحري: مسؤول على تزويد البواخر بالوقود.
- نشاط الزيوت والشحوم: إنتاج وتسويق مختلف أنواع الزيوت والشحوم.

5.2 بطاقة تعريفية لشركة بتروجال :

الجدول رقم(04): بطاقة تعريفية لشركة بتروجال

	شعار الشركة
بتروجال	اسم الشركة
SAREL	الشكل القانوني
2010	تاريخ التأسيس
60100000 دج	رأس المال
الصناعات البترولية	النشاط
باتنة	المقر الاجتماعي
400 عامل	عدد العمال
البنزين، الزيت، الكيروسين، الديزل	المنتجات
www.petrogel.dz	الموقع على الانترنت

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

6.2 تعريف قسم المحاسبة والمالية :

يتكون قسم المالية والمحاسبة من عدة موظفين منهم الإطارات وغير الإطارات هي تابعة للمديرية، وهي مجموعة من المصالح المكلفة بتحقيق الأهداف والبرامج المسطرة مسبقاً، كما تعتبر النواة الأساسية لنظام المحاسبة في شركة بتروجال، لكونها تعمل على جمع البيانات وتحديد النتائج، وتقديم المعطيات بإعداد مختلف الميزانيات.

7.2 دور ومهام قسم المحاسبة والمالية:

يتمثل دور ومهام قسم المحاسبة والمالية فيما يلي:

- التسيير الدائم لقيم التدفقات المالية ;
- إعداد وتحويل الملفات المحاسبية للإدارة الضرائب ;
- إعداد القوائم المالية ;
- متابعة الأرصدة البنكية ;
- وضع خطط التمويل ومتابعة حال الخزينة ;
- إعداد الميزانيات التقديرية ;
- إعداد جول التمويل ;
- التسجيل المحاسبي للعمليات ;
- التحقق من العمليات المحاسبية ;
- القيام بالتصريحات الجبائية.

الفصل الثالث: إعداد لوحة القيادة اعتماداً على نموذج

GIMSI

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل تصميم لوحة قيادة تساعد على اتخاذ القرارات المالية داخل شركة بتروجال، وذلك بالاعتماد على نموذج GIMSI المشار إليه في الجانب النظري، الذي يضم مجموعة من الخطوات المهمة والأساسية في تصميم لوحة القيادة أهمها: تعريف المؤسسة ودراسة محيطها، تصميم لوحة القيادة بتحديد الأهداف واختيار المؤشرات الملانمة، بعدها تأتي مرحلة تشغيل نظام لوحة القيادة بواسطة برنامج إعلام آلي، وفي الأخير مراجعة النظام بغية إجراء التحسينات المستمرة.

1. التعريف بهوية المؤسسة:

وتشمل هذه المحطة على مرحلتين وهما دراسة محيط المؤسسة و التعرف عليها.

1.1 دراسة محيط المؤسسة:

يتوقف نجاح المؤسسة على مدى تأقلمها مع المحيط الخارجي بطريقة تزيد من درجة استهدافها للفرص، وقدرتها على مقاومة التهديدات، وهذا ما يتطلب معرفة ما يجري في البيئة من تغيرات ايجابية وسلبية، وعديد من عناصر المحيط يمكن أن تؤثر في تصميم لوحة القيادة، وتحليل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة اعتمادا على تحليل SWOT.

ويعرف تحليل SWOT بأنه "تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها

البيئة". (شهرزاد بخدة، زهير طافر، 2018، ص52)

وتعتبر كلمة swot اختصارا للكلمات التالية:

STRENGTHS: نقاط القوة

WEAKNESS: نقاط الضعف

OPPORTUNITIES: الفرص المتاحة

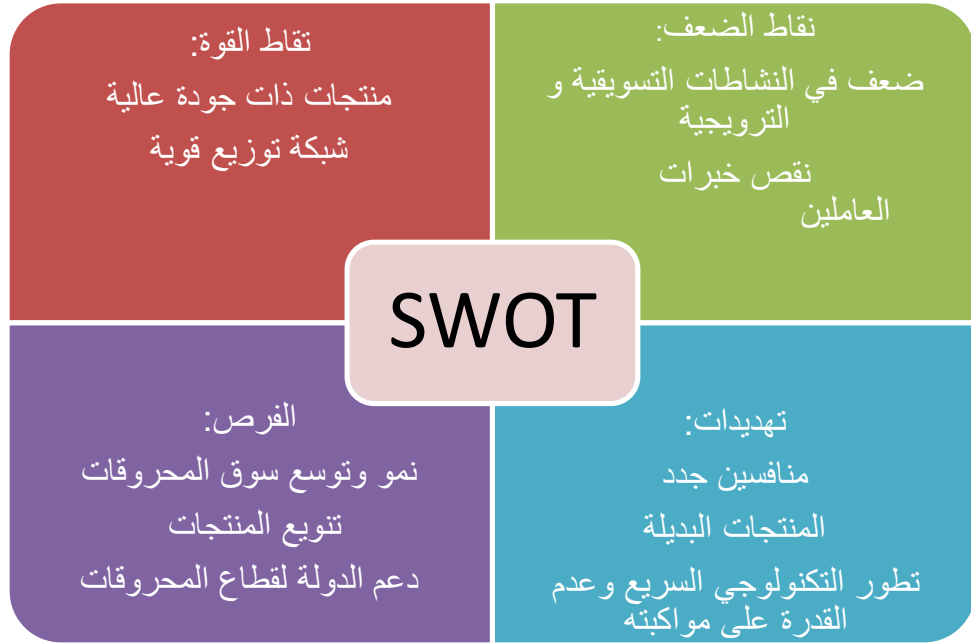
THREATS: التهديدات

وعليه لابد من توضيح مكونات تحليل SOWT وهي كالآتي:

- **نقاط القوة:** وهي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة مع المنافسين .
- **نقاط الضعف:** هي العوامل التي تؤدي إلى عدم القدرة الاستفادة من الفرص، أو أنها عرضة لتهديدات.
- **الفرص:** هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجابا عليها.
- **التهديدات:** هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلبا.

بناء على ما سبق يمكن وضع تحليل للبيئة الداخلية والخارجية لشركة بتروجال على نحو التالي:

الشكل رقم(05): تحليل البيئة الداخلية والخارجية لشركة بترو جال



المصدر: من إعداد الطالب

2.1 التعريف بالمؤسسة :

بعد أن تطرقنا إلى دراسة محيط المؤسسة تأتي مرحلة التعريف بها من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لها والذي بدوره يسمح بتعريف المهن والمراحل ومختلف نشاطاتها وكل هذا تم التطرق إليه في الفصل الثاني.

2. تصميم نظام لوحة القيادة :

1.2 تحديد الأهداف:

في إطار الهدف العام للمؤسسة والمتمثل في تعظيم قيمة المؤسسة، فإن الإدارة المالية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المالية تتدرج كلها تحت هدفين رئيسيين هما التوازن المالي والمردودية.

▪ **التوازن المالي:** ويقصد به توفير الاحتياجات المالية للمؤسسة بالأحجام المطلوبة ومن أحسن المصادر المالية البديلة، واستخدام هذه الأموال ضمن هيكل مالي يضمن إمكانية تسديد التزاماتها العامة وديونها قصيرة الأجل خاصة بتواريخ استحقاقها.

▪ **المردودية:** يقصد بها قدرة المؤسسة على استخدام الفعال للموارد المتاحة لها في نشاطها الإنتاجي والاستغلالي، على تحقيق فوائض مالية تمكنها من تسديد ديونها وإتاحة الأرباح الصافية.

2.2 بناء لوحة القيادة:

بعد أن تم تحديد الأهداف في المرحلة السابقة، فإن هذه المرحلة تهتم بتحديد بنية لوحة القيادة من خلال اختيار الشكل الموافق لعرضها وتقديمها والذي يسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط. وقد اخترنا الشكل التالي لعرض وتقديم لوحة القيادة:

الشكل رقم (06) يوضح طريقة عرض وتقديم لوحة القيادة

المؤشرات	2016	2017	الانحراف	نسبة الانحراف

المصدر: من اعداد الطالب

3.2 اختيار المؤشرات:

في عملنا هذا قمنا باختيار المؤشرات التي لها علاقة مع الأهداف المحددة.

1.3.2 مؤشرات التوازن المالي:

بعد أن يقوم المحلل المالي بصياغة الميزانية وذلك من خلال إجراء تعديلات على مختلف عناصر الأصول والخصوم، حيث يبدأ بالدراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة، بالاعتماد على مؤشرات تعرف بمؤشرات التوازن المالي والمتمثلة في:

- رأس المال العامل: يعتبر رأس المال العامل أداة من أدوات التحليل المالي المستعملة في تقييم البنية المالية والحكم على مدى توازنها المالي، خاصة على المدى القصير، وذلك بتاريخ معين وهو يتمثل في ذلك الجزء من الأموال الدائمة المستخدمة في تمويل جزء من الأصول الجارية بعد تمويل كل الأصول الثابتة. أو هو ذلك الجزء من الأصول الجارية غير الممول بالخصوم الجارية.

ويتم حسابه على النحو التالي:

- من أعلى الميزانية: $FR = \text{موارد الدائمة} - \text{أصول الثابتة}$.

- من أسفل الميزانية: $FR = \text{أصول جارية} - \text{خصوم جارية}$.

• الدلالة المالية لرأس المال العامل:

يعبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، ويمكن حصر ثلاث حالات:

- **الحالة الأولى:** رأس المال العامل موجب (الأموال الدائمة اكبر من الأصول الثابتة) في هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تغطية كل الأصول الثابتة (أي أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة).
- **الحالة الثانية:** رأس المال العامل سالب (الأموال الدائمة اقل من الأصول الثابتة) في هذه الحال الأموال الدائمة غير قادرة على تغطية كل الأصول الثابتة الأمر الذي يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل.
- **الحالة الثالثة:** رأس المال العامل معدوم، وهي حالة نادرة الحدوث أي تمثل حالة التوافق التام في هيكل الموارد والاستخدامات.

▪ **الاحتياجات في رأس المال العامل (BFR):**

هي احتياجات التمويل الناشئة بفعل دورة الاستغلال وخارج الاستغلال، وذلك بسبب الاختلاف الزمني بين التدفقات الحقيقية والتدفقات التمويلية الموافقة، وهي تنقسم إلى قسمين:

-احتياج في رأس المال العامل للاستغلال.

-احتياج في رأس المال العامل الخارج الاستغلال.

▪ **الاحتياجات في رأس المال العامل للاستغلال (BFRE):** وتتمثل في احتياجات التمويل الناشئة من دورة الاستغلال

مباشرة بفعل عدم التوازن بين احتياجات الاستغلال وموارد الاستغلال حيث:

▪ **الاحتياجات في رأس المال العامل خارج الاستغلال (BFREH):** هي احتياجات التمويل الناشئة عن الدورة خارج

الاستغلال بفعل عدم التوازن بين احتياجات خارج الاستغلال و موارد خارج الاستغلال حيث:

تأخذ الاحتياجات في رأس المال العامل الحالات التالية:

-**الحالة الأولى (BFR=0):** هذا يعني أن احتياجات الدورة تساوي موارد الدورة وبمعنى آخر أن كل موارد قصيرة الأجل

تغطي كافة الاحتياجات الخاصة بالدورة.

-الحالة الثانية ($BFR > 0$): وهذا يدل على أن احتياجات الدورة اكبر من موردها ويدل أيضا على أن المؤسسة في حاجة ماسة إلى موارد مالية إضافية لتغطية احتياج أنشطتها الاستغلالية.

-الحالة الثالثة ($BFR < 0$): معناه احتياجات الدورة اقل من موردها، أي أن الموارد تغطي كل الاحتياجات ويبقى فائض، وهذا يدل على أن المؤسسة لديها السيولة الكافية ولا تحتاج إلى رأس مال عامل موجب لكن يجب توفيره لمواجهة الخاطر المرتقبة.

▪ **الخزينة (T):** هي عبارة عن مجموعة الأموال التي بحوزة المؤسسة لدورة الاستغلال، أي ما يمكن للمؤسسة أن تتصرف فيه من قيم جاهزة التي تكون تحت تصرف المؤسسة وتستطيع استخدامها فورا بحيث يكون لها القدرة على تسديد ديونها في مواعيدها المحددة، وهذا ما يجعلها مؤشرا يسمح بمعرفة قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في تاريخ استحقاقها.

من التعريف يمكن حسابها على النحو التالي:

$$T = \text{خزينة الأصول} - \text{خزينة الخصوم.}$$

ويمكن حسابها أيضا بالعلاقة التالية:

$$\text{الخزينة الصافية} = \text{رأس المال الصافي} - \text{الاحتياج في رأس المال العامل.}$$

ويمكن أن نميز بين ثلاث حالات:

-**خزينة موجبة:** هذه الحالة تدل على أن استخدامات الخزينة (النقد وما في حكمه المتواجد في الخزائن والحسابات الجارية للمؤسسة) اكبر من موارد الخزينة، أو بمعنى آخر (من المعادلة الرئيسية للخزينة الصافية) فان رأس المال العامل الإجمالي يغطي احتياجاته.

-**خزينة سالبة:** المؤسسة في حالة عجز أي أنها غير قادرة على تسديد ديونها في أجلها المحددة.

-**خزينة معدومة:** وهي ما تعرف بالخزينة المثلى والوصول إلى هذه الحالة يعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة.

2.3.2. مؤشرات المديونية:

وهي تقيس أسلوب المؤسسة في تمويل أصولها وهل اعتمدت في ذلك على رأس المال المقترض بدرجة أكبر أو على رأس مالها المملوك بدرجة أكبر، وتتمثل في نسبة الاستقلالية المالية والتي تحسب كما يلي:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \text{ديون مالية} + \text{خزينة الخصوم/الموارد الخاصة (الأموال الخاصة)}$$

هذه النسبة يجب أن لا تتجاوز 1 (الواحد) وذلك من أجل أن تستطيع المؤسسة أن تخدم ديونها، أما إذا تجاوزت الواحد فهذا يدل على أن المؤسسة تعاني من مديونية كبيرة.

3.3.2. مؤشرات التمويل الذاتي:

يقصد بالتمويل الذاتي مقدرة المؤسسة على تمويل نفسها من مصادرها الداخلية دون اللجوء إلى المصادر الخارجية، كما يعتبر معياراً أساسياً تستند إليه الأطراف الخارجية عند تعاملها مالياً مع المؤسسة.

وبعبارة أخرى يمكن أن نقول أنه يمثل نسبة القدرة على السداد، التي تستطيع المؤسسة من خلالها تغطية ديونها. وتحسب هذه النسبة على النحو التالي:

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

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

فالمعدل الملائم لهذه النسبة هو 4 وهذا في حالة ما إذا كان متوسط المدة الديون هو 8 وغالباً ما تعبر هذه النسبة عن مدة

السداد المتوسط بين المؤسسة ودائنيها، فإذا كانت مثلاً 3 فهذا يعني أن المؤسسة تستطيع تغطية ديونها المالية باستعمال

قدرتها على التمويل الذاتي لثلاث سنوات القادمة.

4.3.2. مؤشرات المردودية:

يقصد بها قدرة المؤسسة على استخدام الفعال للموارد المتاحة لها في نشاطها الإنتاجي والاستغلالي، على تحقيق فوائض مالية تمكنها من تسديد ديونها وإتاحة الأرباح الصافية. وهناك ثلاثة أنواع من المردودية:

- **المردودية المالية:** تعرف بأنها مردودية الأموال الخاصة وتعبر عن قدرة المؤسسة على توليد الأرباح عن طريق الأموال المقدمة من طرف المساهمين، ويمكن حسابها بالعلاقة التالية:

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة.

- **المردودية الاقتصادية:** تبين هذه النسبة مدى الكفاءة المؤسسة في استخدام الموارد لجب الأرباح، ومن خلالها يمكن التقدير كفاءة المشروع الاقتصادي والتي على أساسها يمكن للمستثمر اتخاذ القرارات المناسبة، وتحسب على نحو التالي:

المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الاستخدامات

- **المردودية التجارية:** تعبر على مدى مساهمة كل 1 دج من المبيعات أي رقم الأعمال في الأرباح المحققة، وتحسب على النحو التالي:

المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال.

4.2. جمع المعلومات:

تستند لوحة القيادة التي نحن بصدد إعدادها في جمع وتخزين البيانات على مجموعة من المصادر المحاسبية والمالية، ومن أهم هذه المصادر نذكر منها (الميزانية المحاسبية، الميزانية المختصرة). تتم عملية الجمع والتخزين بطريقة آلية مما يسهل العمل بها ويجعل النتائج المتحصل عليها أكثر دقة.

3. تشغيل نظام لوحة القيادة:

إن الهدف الأساسي من وضع لوحة القيادة في المؤسسة هو المتابعة الدائمة والمستمرة لسير العمليات.

1.3. اختيار برنامج تشغيل الإعلام آلي:

خلال المرحلة السابقة قمنا باختيار المؤشرات الأكثر ملائمة مع الأهداف المحددة، وتحديد المصادر التي بإمكاننا استخراج منها المعلومات المهمة والضرورية لعمل المؤشرات، ولتشغيل لوحة القيادة وجعلها حيز التنفيذ يجب اختيار برنامج إعلام آلي لعرضها وعملها، فيعتبر هذا الأخير أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحة القيادة في المؤسسة، وعلى هذا الضوء اخترنا برنامج (Microsoft Excel) والذي نراه مناسب لتطبيق وعرض لوحة القيادة .

• تعريف برنامج (Microsoft Excel):

هو برنامج سهل الاستعمال، مصمم خصيصا للإتشاء جداول البيانات، القوائم، الميزانيات، والرسوم البيانية، وقد يستخدم للقيام بعمليات حسابية متقدمة وهو من أكثر البرامج استخداما على مستوى العالم.

2.3 تشغيل نظام لوحة القيادة :

يعد اختيار Microsoft Excel لنشر لوحة القيادة خيار جيد لان هذا البرنامج مدمج في جميع أجهزة الحاسوب الخاصة بالشركة، وعلى هذا ستكون لوحة القيادة جاهزة للعمل ولن تتطلب أي تدريب أو تكوين لرئيس المصلحة أو لفريق عمله.

وأشكال التالية توضح طريقة عمل نظام لوحة القيادة:

الشكل رقم (07) : الميزانية المالية لسنة 2016 وسنة 2017

BILAN (ACTIF)						
NET 2016	AMO/PROV 2016	BRUT 2016	NET 2017	AMO/PROV 2017	BRUT 2017	LIBELLE
						الأصول غير الجارية
781167	126833	908000	684984	319016	1004000	تثبيتات مغبوية
0						تثبيتات مادية
464260	335740	800000	2800000		2800000	الأراضي
16923077	1880341	18803418	54255292	6075565	60330857	البناءات
330629564	26595141	357224705	311923613	75074878	386998491	تثبيتات مادية أخرى
0						تثبيتات الثابتة في الامتياز
42327552		42327552	5681300		5681300	تثبيتات الجارية
0						تثبيتات المالية
0						أوراق مالية
0						استثمارات أخرى وثمر مدينة
0						الأوراق المالية الأخرى
150000		150000	2400000		2400000	القروض وغيرها من الأصول المالية غير الجارية
0						أصول الضريبة المؤجلة
391275620	28938055	420213675	377745189	81469459	459214648	مجموع الأصول الغير جارية
0						الأصول الجارية
3232412		3232412	11 303 374		11 303 374	المخزونات
0						الزبائن و حسابات الغير
151672450		151672450	332672464		332672464	الزبائن
4446336		4446336	239361896		239361896	المدنيين الآخرين
95007851		95007851	110 659 196		110 659 196	الضرائب
0						المستحقات الأخرى
0						متاحات
0						القيم المنقولة للتوظيف
65984252		65984252	218 697 197		218 697 197	خزينة
320343301		320343301	912 694 127		912 694 127	إجمالي الأصول الجارية
711618921	28938055	740556976	1 290 439 316	81469459	1 371 908 775	مجموع الأصول

2016	2107	LIBELLE
60100000	60100000	حسابات رؤوس الأموال
		رأس المال الصادر
		رأس المال غير المسموح
		الاحتياطيات
		فارق إعادة التقييم
		فارق التقييم
-32171412	10397034	النتيجة المحاسبية
(-3549771)	(-35721184)	الترحيل من جديد
24378817	34775850	المجموع
		الخصوم الغير جارية
332820000	203777777	قروض و ديون مالية
		ديون أخرى غير متداولة
		المؤونات الأخرى للأعباء
332820000	203777777	المجموع
		خصوم جارية
127509200	323 856 568	موردون
3360938	7272885	الضرائب
9499893	34152444	ديون أخرى
214050073	686 603 792	خزينة الخصوم
354420104	1 051 885 689	المجموع
711618921	1 290 439 316	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (08) : الميزانية المختصرة

	2016	2017	الموارد	2016	2017	الاستخدامات
	386136872	320023086	الموارد الدائمة	420213675	459214648	الإستخدامات المستقرة
	53316872	116245309	الأموال الخاصة			
	332820000	203777777	ديون مالية طويلة			
	140370031	365 281 897	موارد الإستغلال	254359049	693 996 930	إستخدامات الإستغلال
			موارد خارج الإستغلال			إستخدامات خارج الإستغلال
	214050073	686 603 792	موارد الخزينة	65984252	218 697 197	إستخدامات الخزينة
	740556976	1 371 908 775	المجموع	740556976	1 371 908 775	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (09): لوحة القيادة

	نسبة الانحراف	الانحرافات	2017	2016	المؤشرات	
	75,52	-105114759	-139191562	-34076803	FRN	مؤشرات التوازن المالي
	65,32	214726015	328 715 033	113989018	BFRE	
	#DIV/0!	0	0	0	BFRH	
	65,32	214726015	328 715 033	113989018	BFR	
	68,36	-319840774	-467 906 595	-148065821	TN	مؤشرات المدونية
	33,91	-2,60	7,66	10,26	نسبة الاستقلالية المالية	
	4 740,41	105,15	2,22	102,93	نسبة القدرة على السداد	مؤشرات التمويل الذاتي
	774,64	0,69	0,09	0,60	مردودية الاموال الخاصة	
	1 201,99	0,03	0,003	-0,030	معدل الربحية الاجمالية	مؤشرات المردودية
	438,15	0,10	0,02	0,08	المردودية الاقتصادية	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

التعليق:

1. مؤشرات التوازن المالي:

1.1 رأس المال العامل (FR):

نلاحظ أن المؤسسة حققت رأس مال عامل سالب $FR < 0$ في كلتا السنتين وهذا يعني أن المؤسسة غير قادرة على تمويل استثماراتها باستخدام مواردها ويدل أيضا على أن المؤسسة توجهها صعوبات هذا الأمر قد يجعلها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الغير.

2.1 الاحتياج في رأس المال العامل (BFR):

المؤسسة لم تتمكن من تغطية احتياجات الدورة بموارد الدورة في كلتا السنتين وهذا يفسر ببطء دوران المخزون والأجل الممنوحة للعملاء، وهي في حاجة إلى موارد مالية إضافية لتغطية احتياج أنشطتها الاستغلالية قدره (113989018) بالنسبة لسنة 2016 و(328715033) لسنة 2017.

3.1 الخزينة (TN):

نلاحظ أن الخزينة (TN) سالبة في كلتا السنتين وهذا ما يعني أن المؤسسة في حالة عجز وغير قادرة على تسديد ديونها في آجالها وهذا ناتج على عدم قدرتها على التحكم في أجال الاستحقاق الممنوحة لزيائن مقارنة بالأجال الممنوحة من طرف الموردين، وهذا الأمر قد يجعلها غير قادرة على مواجهة أي طارئ كان.

من خلال تحليلنا لمؤشرات التوازن المالي وبناءا على النتائج المتحصل عليها، نستنتج أن المؤسسة لم تحقق التوازن المالي في كلتا السنتين وهذا يترجم الوضعية المالية الصعبة جدا التي تمر بها المؤسسة.

2. مؤشرات المديونية

• نسبة الاستقلالية المالية:

نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية على مدار السنتين ليست جيدة وتجاوزت الحد المطلوب (1) بكثير، مما يدل على أن المؤسسة في وضعية مشبعة بالديون، وهذا ما يعني عدم استقلالية المؤسسة في اتخاذ قراراتها المالية من جهة ومن جهة أخرى ليس لها القدرة على طلب المزيد من القروض.

3. مؤشرات التمويل الذاتي

• نسبة القدرة على السداد:

نلاحظ أن المؤسسة في سنة 2016 لا تستطيع تغطية ديونها باستخدام قدرتها على التمويل الذاتي، وهذا ناتج على كثرة ديونها المالية وتحقيقها لنتيجة سالبة، وفي سنة 2017 استطاعت المؤسسة تغطية ديونها من خلال قدرتها على التمويل الذاتي ولكن بنسبة قليلة جدا (2.22).

4. مؤشرات المردودية:

1.4 المردودية المالية:

خلال سنة 2016 كانت نسبة المردودية المالية سالبة، وهذا يعني أن المؤسسة لم تحقق المردودية المالية نتيجة الخسارة التي حققتها، وفي سنة 2017 حققت المؤسسة عائد على حقوق الملكية قدره (9%) وهو ما يعني أن كل 1 دج دفعه المساهمون في رأس المال المؤسسة نتج عنه ربح قدره (0.009 دج).

2.4. معدل الربح الإجمالي (المردودية التجارية):

المردودية التجارية سالبة وضعيفة خلال سنة 2016 والتي تدل على عدم مقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح صافية مقارنة برقم أعمالها، وفي سنة 2017 حققت المؤسسة مردودية موجبة والتي تشير إلى أن المؤسسة تحقق صافي هامش ربح قدره (0.002) دج عن كل 1 دج من المبيعات.

3.4 المردودية الاقتصادية:

نلاحظ أن المردودية الاقتصادية خلال سنة 2016 ضعيفة وهذا راجع لضعف النشاط الاستثماري في المؤسسة، وارتفعت النسبة في سنة 2017 لتصل إلى (2%) والتي تدل على أن المؤسسة تحقق عائد على الأصول قدره (2%) وهو ما يعني أن كل 1دج موظف في استخدامات المؤسسة نتج عنه ربح قدره 0.02دج.

من خلال تحليلنا لمؤشرات لوحة القيادة المقترحة وبناء على النتائج المتحصل عليها من السنوات (2016 و2017) نستنتج أن شركة بتروجال في وضعية مالية سيئة وصعبة جدا، وعليه يمكن أن نقدم بعض الحلول و إجراءات التصحيحية التي قد تساعد الشركة في الخروج من هذه الوضعية الحرجة، وتمثلة في:

- رفع رأسمالها للاكتتاب في السوق المالي؛
- العمل على دفع ديونها في اقرب الآجال؛
- عدم الاعتماد على القروض البنكية؛
- التقليل من حجم الاستدانة.

4. التحسينات المستمرة:

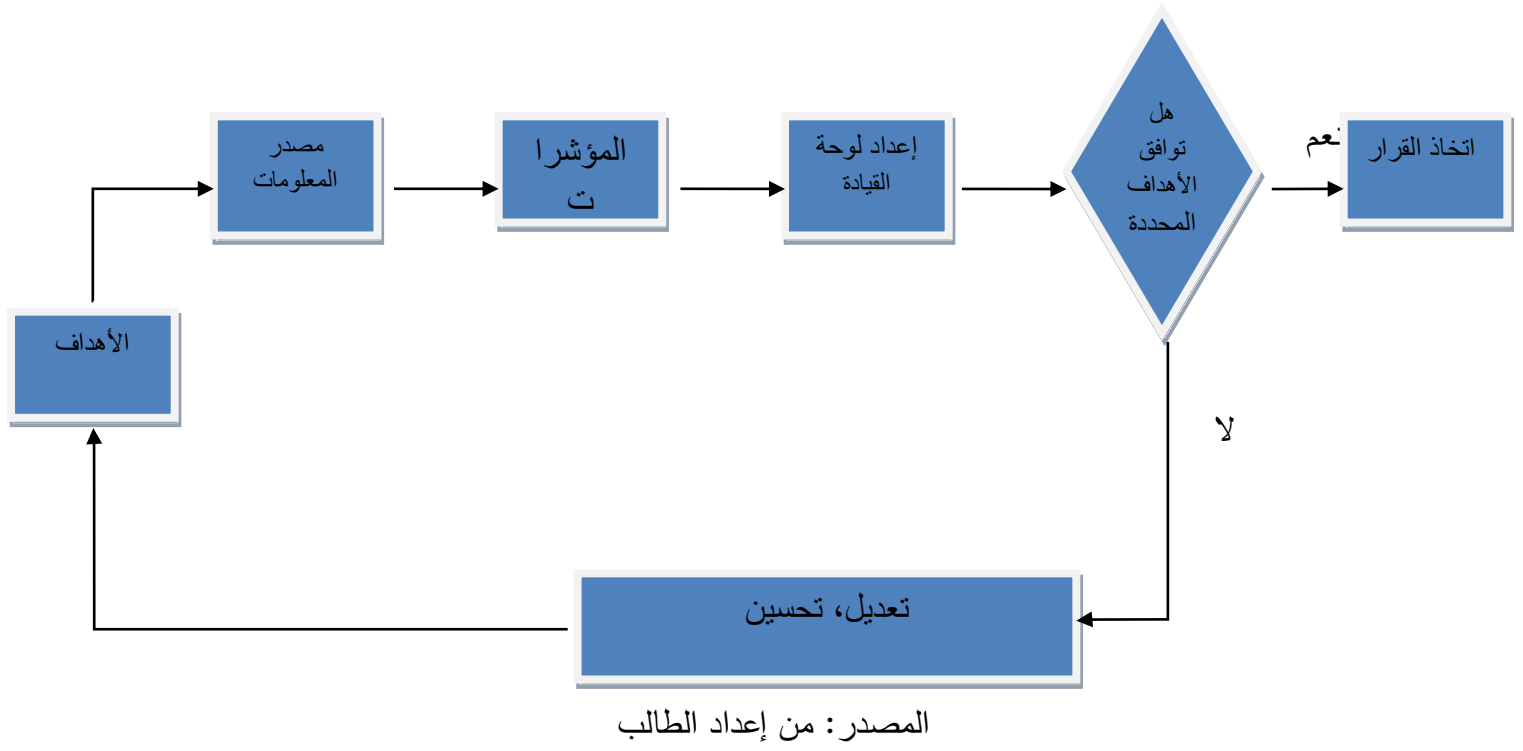
تحتوي هذه المرحلة على الخطوة الأخيرة من طريقة GIMSI:

1.4. التدقيق :

المؤسسة تنمو وتتطور مع الوقت، الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض في أهمية المؤشرات، ويتم تفسير هذا الانخفاض من خلال الفرق بين ما تشير إليه المؤشرات وعلى ما يحدث في ارض الواقع، لذلك من المهم إجراء عمليات تدقيق لنظام لوحة القيادة من أجل تحقيق الاتساق مع الأهداف الجديدة للمؤسسة.

والشكل التالي يوضح طريقة تدقيق نظام لوحة القيادة من خلال الإشارة إلى خطوات تصميم لوحة القيادة وفقا لمنطق التحسين المستمر:

الشكل رقم(10) : طريقة تدقيق نظام لوحة القيادة



الخاتمة

إن من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها هو استعمالها الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ومن أهم هذه الأدوات نجد لوحة القيادة والتي تعد من أهم الوسائل والأدوات المستعملة في تقييم الأداء المالي، كما توفر معلومات أنية وملائمة تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات الملائمة .

وعليه فإن الهدف الرئيسي من دراستنا هذه هو محاولة إعداد لوحة قيادة تساعد على اتخاذ القرارات المالية تحت إشكالية "كيف يمكن إعداد لوحة قيادة تساعد على اتخاذ القرارات المالية"

وللإجابة على هذه الإشكالية قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري والمفاهيمي الخاص بالقرارات المالية ولوحة القيادة، وتطرقنا أيضا إلى أنجع الطرق المنهجية في تصميم نظام لوحات القيادة قادر على تلبية الضروريات الحديثة لمراقبة التسيير . وكذلك تناولنا أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة مع موضوع البحث، وقد اعتمدنا على نموذج GIMSI في تصميم لوحة القيادة.

أما الفصل الثاني فقد سلطنا الضوء فيه على المنهج العلمي المتبع في البحث، وأدوات ووسائل جمع المعلومات، وقمنا كذلك بتعريف المؤسسة محل الدراسة.

وفي الفصل الثالث حاولنا تصميم لوحة القيادة تساعد على اتخاذ القرارات المالية داخل شركة بتروجال، وذلك بالاعتماد على نموذج GIMSI المشار إليه في الجانب النظري.

إن اقتراحنا للوحة القيادة النموذجية لمؤسسة بتروجال، والتي احتوت على مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات المردودية ومؤشرات المديونية ومؤشرات الاستقلالية المالية، هذه المؤشرات كانت فعالة في اتخاذ القرارات المالية ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة، كما أثبتت هذه الأداة أن القوائم المالية الختامية غير قادرة على تقديم صورة كاملة عن الوضعية المالية للمؤسسة ولا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات .

خلال هذه الدراسة، واجهتنا بعض الصعوبات ومن أبرزها ضيق الوقت، فمدة 3 أشهر لم تكن كافية إلى التعمق في كل خطوة من خطوات نموذج GIMSI، إلا أننا بذلنا قصارى جهدنا لتصميم وتطوير هذه الأداة.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، عمان، ط1، 2007.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التمويل والاستثمار في الإسلام، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، 2008.

المذكرات والرسائل:

- بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة الفعالية مراقبة التسيير، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2005-2006.
- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
- سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المستوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 200-2004.

المقالات:

- د. كوسة بوجمعة وأ. نعيم بوعموشة، لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية، مجلة الأفاق العلمية، العدد السابع، 2017، جامعة الجلفة.
- د. لمين علوطي و أ. نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية، العدد 28، 2017، جامعة الأغواط.
- د. رحيم حسين وأ. بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الرابع، 2008 .
- شهرزاد بخدة و زهير طافر، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل في تطوير التخطيط الاستراتيجي، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد3، 2018.

مواقع الانترنت:

المرجع الالكتروني للمعلوماتية <http://almerja.com/reading.php?idm=94670>

الملتقيات:

بوديار زهية وجباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة، ملخص لمداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

- Gude. Norbert , Le contrôle De Gestion Pour Améliorer La Performance De L'Entreprise , éd Organisation, Paris, 2000.
- Pierre Voyer, Tableau De Bord De Gestion Et Indicateur De Performances, Canada, 2éd, 2009.
- Alain Fernandez, Les Nouveaux Tableau De Bord Des Managers, Parise, 6éd, 2003.
- Claud Alazard, Et Sabine Séparé, Contrôle De Gestion Manuel Et Application, 2éd, paris, 2010.

المقالات:

- Dr Lebsaira Meriem, Ouarab Lynda, La conception D'un Tableau De Bord Pour Le Pilotage De La Performance Financier, Recherches Economiques Et Managériale, N21, 2017.