الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم المالية والمحاسبة

رقم: .....

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: مالية ومحاسبة

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

من إعداد الطالبة:

– بن سالم علاء الدين

– بعلي لخضر

تحت إشراف:

–د. لعروسي قرين زهراء

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		جامعة المسيلة	رئيسا
لعروسي قرين زهراء		جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
		جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2019–2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم المالية والمحاسبة

رقم: .....

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: مالية ومحاسبة

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

من إعداد الطالبة:

– بن سالم علاء الدين

– بعلي لخضر

تحت إشراف:

–د. لعروسي قرين زهراء

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		جامعة المسيلة	رئيسا
لعروسي قرين زهراء		جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
		جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2019–2020

إهـــــــــــداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا

بالعافية أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى

رمز العطاء وصدق الإيباء، إلى ذروة العطف والوفاء، لك أجمل حواء، أنت أمي الغالية أطال

الله في عمرك، إلى أبي قرّة عيني عبد الوهاب.

إلى الذرع الواقي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم

وسام الاستحقاق إلى أخواتي العزيزات أطال الله

في أعمارهم.

وإلى رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء

الدراسة بلال ، ياسين، سيف الدين، وأعضاء فريق هانغا أوريجين.

لخضر، ودفعة 2020.

علاء الدين

الشـــــكر والتـــقدير

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولا وأخرا بجميع ألوان الحمد والشكر على فضليه وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه، وانطلاقا من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإننا نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف **"لعروسي قرين زهراء"**، على إشرافها على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذلته معنا، وعلى نصائحها القيمة التي مهدت لنا الطرق لإتمام هذه الدراسة، فلها منا فائق التقدير والاحترام، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا.

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قرب أو بعيد حتى ولو بكلمة طبية أو ابتسامة عطرة.

فهرس المحتويات

شكر	
إهداء	/
فهرس المحتويات	/
قائمة الجداول قائمة الأشكال	/
قائمة الملاحق	/
مقدمة	أ-هـ
الفصل الأول	
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإتخاذ القرارات المالية	19-06
المطلب الأول:ماهية لوحة القيادة	06
المطلب الثاني: ماهية لوحة القيادة المالية	11
المطلب الثالث:مؤشرات لوحة القيادة المالية	14
المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات المالية	31-20
المطلب الأول: مفهوم ومراحل عملية اتخاذ القرار	20
المطلب الثاني: ماهية اتخاذ القارارات المالية	24
المطلب الثالث: التقنيات المساعدة في اتخاذ القرارات المالية	29
المبحث الثالث: اتخاذ القرار المالي بناء على لوحة القيادة	35-32
المطلب الأول: فعالية لوحة القيادة في اتخاذ القرار المالي	32
المطلب الثاني: أثر لوحة القيادة القرار المالي	34
المطلب الثالث: دور التحليل المالي في سياسة توجيه الأرباح	35
الخاتمة	38-37
قائمة المراجع	43-40

فهرس الجداول والأشكال :

أ. فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	**أهم خصائص لوحة القيادة**	22
02	**لوحة القيادة المالية المقترحة**	23

ب. فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	**مراحل اتخاذ القرار**	08
02	**معايير تصنيف القرارات**	19

مقدمة

مقدمة

مقدمة:

من بين المشاكل التي تعيق عملية اتخاذ القرار المالية هي مشكلة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، والمكان المناسب، وبالكم المناسب. ويرجع ذلك إلى سببين: سبب شامل وسبب خاص، فالسبب الشامل يكمن في كون أن المؤسسة تعتبر نظاما صغيرا ينتمي إلى نظام أكبر فبالتالي إمكانية حصولها على المعلومات وإمكانية تحكمها في مختلف المتغيرات تبقى محدودة وهي حقيقة لا يمكن التهرب منها ويجب على المؤسسة تقبلها فقط، أما السبب الخاص فهو يكمن في مجموعة من العوامل تتحكم فيها المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر والتي يمكن من خلالها التحكم في حجم وكمية وزمن الحصول على المعلومات. وقد ظهرت العديد من الأدوات التي تهتم بهذه المشكلة على مختلف الأصعدة سواء داخليا أو خارجيا .

و نظرا للتغيرات الاقتصادية السريعة التي يشهدها العالم وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها أمام العديد من المتغيرات و التعقيدات التي أرغمتها على إعادة إصلاح أمورها، و تحديد طرق تسيريها تماشيا مع هذه التحديات الجديدة، بوضع مناهج علمية تطبيقية لتحقيق نمط اقتصادي فعال مع تفعيل لكل الموارد المالية والمادية و المعرفية للمؤسسة، مما أدى بالفكر التسييري إلى تطوير أداة مكملة للأدوات السابقة، تسمح بتوفير معلومات آنية و ملائمة و تشغيلية تساعد المسريين على اتخاذ قرارات مالية سريعة، تمكنهم من المتابعة و التحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات. هذه الأداة هي لوحة القيادة التي تعد من أهم الوسائل و الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير، بحيث تمكن المسير من إعطاء نظرة شاملة و سريعة عن الوضعية المالية للمؤسسة إضافة إلى إبراز أهم البدائل المالية المتعلقة بالقرارات المالية للمؤسسة بما يضمن لها تحقيق أقصى عائد ممكن بأقل التكاليف .

طرح الإشكالية:

من خلال ما سبق تتبلور الإشكالية البحث كما يلي :

ما هو دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية ؟

للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تعتبر لوحة القيادة مهمة في المؤسسة الاقتصادية؟
- هل تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة؟
- هل تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؟

الفرضيات

- تعتبر لوحة القيادة مهما في المؤسسة الاقتصادية ؛
- تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة؛
- تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية .

أهمية البحث

- ✔ توضيح دور وأثر لوحة القيادة في ترشيد واتخاذ مختلف قرارات الأطراف ذات المصلحة خاصة القرارات المالية منها؛
- ✔ كما تظهر أهمية الموضوع من خلال الخدمات والمعلومات المالية التي تقدمها لوحة القيادة بالنسبة للمؤسسة ومستخدمي القوائم المالية والتي تساعدهم في معرفة الوضعية الحقيقة للمؤسسة وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة وصائبة.
- ✔ معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة من الناحية المالية و محاولة تصحيحها.

أهداف البحث

- ✔ إبراز أثر لوحة القيادة على نشاط المؤسسة الجزائرية؛
- ✔ شرح العالقة الوطيدة بين لوحة القيادة واتخاذ القرارات المالية؛
- ✔ توضيح أثر لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية.

أسباب اختيار الموضوع

- نظرا لملائمة الموضوع مع مجال التخصص؛
- الإسهام في إثراء المكتبة بمواضيع هامة خصوصا حول لوحة القيادة؛
- صلة الموضوع المباشرة بالتخصص العلمي الذي ندرسه؛
- التعمق في توضيح دور لوحة القيادة المالية باعتبارها من الأدوات الحديثة في التسيير؛

- الأهمية البالغة التي تلعبها اليوم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية و تحقيق أهدافها؛
- الرغبة الشخصية في الاطلاع على الموضوع .

صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتنا اثناء القيام بهذه الدراسة مايلي:

- نقص المراجع المتخصصة فيما يتعلق بلوحة القيادة؛
- صعوبة الحصول على المراجع بسبب الوضع الصحي العالمي؛
- عدم التنقل للمؤسسة محل الدراسة بسبب الحجر الصحي.

منهج البحث

لابد لكل دراسة علمية من منهج عملي لإحداث انسجام بين فرضيات الدراسة وعملية إثباتها ميدانيا، لذلك اعتمدنا لتحليل موضوع بحثنا على مجموعة من المناهج أين اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يركز على التوصيف الدقيق للظواهر الاقتصادية المختلفة ومن ثم تحليل مضامينها والعلاقات الرابطة بينها، حيث تم استخدام هذا المنهج في عملية تحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع لوحة القيادة وعملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية .

الدراسات السابقة

تم االعتماد في هذا البحث على دراسات سابقة نذكر منها:

أ. خولة بحورة، "**دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز Sonelgaz حاسي مسعود خلال الفترة 2015/2014)**" ،مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة، 2015/2014 .

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق معرفة مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير وبالأخص لوحة القيادة في اتخاذ القرارات بالمؤسسات، وأهم المؤشرات الموجودة بداخلها، ونوعية هذه الأخيرة المستخدمة في مراقبة نشاط وسير عمل المؤسسة، مع ابراز الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية داخل

المؤسسة، كما خلصت هذه الدراسة إلى جملة من الخصائص من بينها أثر لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في التنبيه المبكر بالانحرافات الحاصلة ومنه عملت مؤسسة سونلغاز على تبين نظام التسيير المدمج الخاص بضبط نوعية عملية التسيير، فكان هو السياق الذي عمل على تطبيق مؤشراته في اعداد لوحة القيادة لضمان التسيير الجيد، التحليل، المراقبة وتحسين اداء وكفاءة التسيير في المؤسسة، إلى جانب متابعة تنفيذ القرارات المتخذة لتحقيق الأهداف المسطرة.

ب. مريم طويجني،"**دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة توزيع للكهرباء والغاز Sonelgaz أم البواقي)**"، مذكرة ماستر في علوم المالية و المحاسبة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة أم البواقي،أم البواقي،2019/2018 .

تهدف هذه الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف ومنها ما تحليل و تفسر الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية و مدى قدرتها على المساهمة باتخاذ القرارات المالية بالاضافة إلى التعرف على مكانة لوحة القيادة في المؤسسة محلل الدراسة في عملية اتخاذ القرارات المالية، توضيح كيفية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة و معرفة مختلف الوسائل و الوثائق المستعملة فيها، مقدمة محاولة التعرف على القيود التي تواجه عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

ج. بوساق أحمد،"**أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية(دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية خلال الفترة2013/2011)**"،رسالة ماجستير في الإدارة المالية للمؤسسات،علوم التسيير،غير منشورة،كلية العلوم الاقتصاديةو التجارية و علوم التسيير،جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016/2015.

يهدف هذا البحث إلى تحديد أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال تحديد أثر نسبة الاستدانة على كل من نسبة الاستثمار ونسبة الأرباح الموزعة في هذه المؤسسات.

لاستمرارية نشاط أي مؤسسة اقتصادية وقيامها بمهامها لابد من اعتمادها على مصادر تمويلية مختلفة، وهناك عدة معايير لتصنيف مصادر التمويل منها معيار الشكل، وتنقسم وفق هذا المعيار

إلى مصادر تمويل داخلي يتمثل أساسا في التمويل الذاتي بمختلف مكوناته وأهمها الأرباح المحتجزة، إصدار الأسهم ومصادر خارجية منها المباشر والمتمثل أساسا في الزيادة في رأس مال المؤسسة و إصدارالأسهم والسندات، وأخرى غير مباشرة تتم بتدخل المؤسسات الوسيطة كالبنوك وشركات التأمين، وتتنوع هاته المصادر بين قصيرة الأجل والمتمثلة أساسا في كل من الائتمان التجاري والائتمان المصرفي والتمويل عن طرق أوراق السوق النقدي، وكذا مصادر التمويل متوسطة الأجل، والتي تتكون في القروض متوسطة الأجل والاستئجار، والمصادر طويلة الأجل، كالقروض البنكية طويلة الأجل والتمويل بالاندماج.

الفصل الأول

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإتخاذ القرارات المالية:

تعتبر القرارات المالية إحدى أهم المواضيع في الإدارة المالية، كما أن القرار المالي هو الذي تعتمد عليه المؤسسة في مختلف نشاطاتها، إذ أنه أهم محدد لقيمة المؤسسة ومن خلاله تحقق أهدافها المختلفة.

يهدف المبحث إلى دراسة المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع البحث والمتمثلة في القرارات المالية، وتشمل هذه القرارات كل من قرارات الاستثمار وقرارات توزيع الأرباح، لذلك تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مباحث كالآتي:

تناول المطلب الأول مفاهيم عامة حول واتخاذ القرار من خلال التطرق الى القرار واتخاذ القرار، ، خطوات ومراحل اتخاذ القرار وكذا أنواع القرارات.

القرارات المالية تم التطرق من خلاله إلى مفهوم و خصائص القرارات المالية بالإضافة إلى اهميتها كما انه تم التطرق إلى أنواع القرارات المالية المتمثلة في القرار الاستثماري و قرار التمويل و قرار توزيع الأرباح . بينما عرض المطلب الثاني، و يهتم المطلب الثالث بتناول التقنيات المساعدة في إتخاذ القرارات المالية0

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة:

الفرع الأول: مفهوم لوحة القيادة:

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

التعريف الأول : يعرف (Separi s Alazard .c) لوحة القيادة على أنها "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات و التنسيق والرقابة على عمليات

[1]- قويدر الواحد عباد الله، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، سنة 2007، ص 89.-

القسم المعني ، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها".[1]

التعريف الثاني : يمكن القول أن لوحة القيادة هي عبارة عن نظام للمعلومات االمحصلة من مصادر داخلية أو خارجية والمعروضة بشكل واضح، تحليلي وتركيبي تتعلق بجميع وظائف المؤسسة، ويكون هذا النظام شامل وسهل لاستعمال كما يسهل ممارسة المسؤوليات وكذالك اتخاذ القرارات".

ومن خلال ما سبق نستخلص تعريف مبسط للوحة القيادة وهو أنها : تمثيل مبسط وملخص ألهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسوؤل من أجل التحكم في سير العمليات اليومي .[2]

الفرع الثاني: خصائص ومبادئ لوحة القيادة :

-أولا: خصائص لوحة القيادة:

- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه.
- يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول .
- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.
- يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية .

- يتم إعدادها وتمثيلها في وقت قصير بشكل مناسب وهادف للفت انتباه المعنيين، كما تعمل على اتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.[3]

تتصف لوحة القيادة بالوضوح وسهولة الاستعمال.

- لوحة القيادة مرآة تعكس للمسيرين أثر القرارات المتخذة بأسرع وقت.

[1] مرابط عبد الرحيم ، " دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة ، جامعة ورقلة ، ص 4.

[2] - عبد النور أوذينة ،"أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة المسيلة ، سنة 2019 ص 24

[3] بن عودة صبرينة، علواش سعدية، "دور لوحة القيادة في ترشيد قرار التمويل في المؤسسة الإقتصادية "، مذكرة ماستر في العلوم التجارية ، جامعة البويرة ، سنة 2015، ص 40

– يمكن تلخيص أهم خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى (المحاسبة العامة، محاسبة التسيير، الرقابة الموازية، من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (01): أهم خصائص لوحة القيادة

لوحة القيادة	الأدوات الرقابية الأخرى
❖ تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)	❖ **معلومات مالية بحتة**
❖ إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسين	❖ **مصدر المعلومات يكون داخل المؤسسة**
❖ محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسوؤلين	❖ **محتواها "معياري" لكل المسوؤلين**
❖ عرض المعلومات فيما يتماشى مع النشاط اليومي للمسوؤلين	❖ **عرض المعلومات يكون في العموم شهريا**
❖ معطيات قليلة مركزة حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل	❖ **معطيات كثيرة جدا، مفصلة، وشمولية**
❖ تمثيل البيانات يكون بشكل جذاب وفعال	❖ **تمثيل البيانات يكون معقد**
❖ سرعة في القراءة والتحليل	❖ **تأخذ وقت في تحليل معلوماتها**
❖ مرنة وقابة للتجديد والتعديل	❖ **صعوبة في تطوير هذه الأدوات**
❖ سرعة في تحصيل المعلومات	❖ **بطيء في تحصيل المعلومات**

المصدر: رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع ديسمبر، 2008، ص4

- ثانيا: مبادئ لوحة القيادة

قبل الشروع في إعداد لوحة القيادة يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار مجموعة من المبادئ التي تحدد ما إذا كانت لوحة القيادة قد بنيت على أساس سليم أم ال، ومن أهم هذه المبادئ نذكر:

- ضرورة ارتباط لوحة القيادة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، والإلمام بالأهداف الرئيسية والأهداف الجزئية للمؤسسة؛
- مراعاة ليس فقط الأهداف النهائية، ولكن أيضا رافعات النشاط التي تساهم في تحقيق هذه النتائج؛
- دمج المؤشرات المالية والمؤشرات الغير المالية في نفس الوقت، وتحديد المؤشرات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة؛
- تقديم المؤشرات بشكل سهل القراءة ومعبر؛
- احتواء لوحة القيادة على عدد محدود من المؤشرات، وتفضيل سرعة الحصول على المعلومة؛
- تتضمن معلومات ومؤشرات تعرض بشكل واضح، وتحليلي، وسهل التفسير، تام، ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية، توزيع، استغلال...الخ)؛
- تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها.

بهذا نلاحظ أن هذه المبادئ تصبو إلى هدف واحد، وهو الحفاظ على الصفات الأساسية التي تمتلكها لوحة القيادة والمتمثلة في الوضوح، والاختصار، وسرعة الحصول على المعلومات. فهذه الصفات هي التي جعلت من لوحة القيادة أداة فعالة قابلة للاستعمال في عدة مجالات وفي مستويات متعددة، وهي التي جعلت منها أيضا أداة متميزة عن باقي الأدوات سواء في مراقبة التسيير، أو اتخاذ القرارات أو في أغراض أخرى.[1]

[1]- حداد عبد الله، حمودي عصام ، "دور لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية" ، مذكرة ماستر تخصص مالية المؤسسة ، جامعة سطيف1 ، سنة 2016 ، ص 4

الفرع الثالث: مزايا لوحة القيادة وأهميتها:

أولا: مزايا لوحة القيادة:

تتعدد مزايا لوحة القيادة نظرا لتعدد استخداماتها ومرونتها، وبالتالي يمكننا التمييز بين العديد من المزايا وفق العديد من المعايير. ومن مزاياها نذكر:

- تحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين في الأداء من خلال: القدرة على تحديد وتصحيح النزعات غير السليمة للمؤسسة بسهولة، والقدرة على اتخاذ قرارات أفضل نظرا لتوفر عدد (trends) كافي من المعلومات، والقدرة على قياس الفعالية/ اللافعالية بسهولة في المؤسسة، وكذلك القدرة على إجراء تحاليل متطورة من خلال العروض المرئية ومقاييس الأداء (KIP) المتوفرة في لوحة القيادة وأخيرا القدرة على محاذاة الاستراتيجيات مع أهداف المؤسسة؛
- تحسين فعالية الموظفين والعمال من خلال: الزيادة في الإنتاجية، واختصار الوقت من خلال التخلص من ازدواجية التقارير، وأيضا التخفيض من الحاجة إلى إنشاء أعداد كبيرة من التقارير التقليدية (الغير ديناميكية) والحفاظ عليها، وكذلك انخفاض متطلبات التدريب وسهولة تعلمها؛
- تسهيل حركة العمال والموظفين من خلال: إمكانية استخراج تقارير مفصلة تعرض ميول أو نزعات جديدة للمؤسسة (Trends) ، وتمكن من استهلاك وقت أكبر في تحليل البيانات ووقت أقل في البحث عنها وتجميعها وتنسيقها، وكذلك فإن لوحات القيادة من حيث التصميم تعتبر أكثر جذبا للاهتمام بالمقارنة مع التقارير التقليدية التي تعتبر "مملة"، وأخيرا فإن لوحات القيادة توفر أدوات ووسائل تمكن من مشاركة الإستراتيجيات والخطط والبيانات التشغيلية التي على أساسها يتمكن العمال والموظفون من فهم أهداف المؤسسة وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة على أساسها.

ويمكن أيضا النظر إلى مميزات لوحة القيادة في كونها تشتمل على أربعة خصائص أساسية تتمثل في أن لوحة القيادة تعتبر أداة تلخيصية، وكذلك أداة تضم مؤشرات مالية وغير مالية، وأيضا تعتبر 2أداة سريعة لاتخاذ القرارات، وأخيرا تعتبر أداة للتسيير العام[1]

ثانيا :أهمية لوحة القيادة:

[1] - صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، ص ص، 115-116.

تعتبر لوحة القيادة:

-جزء من النظام الرقابي في المؤسسة.

-تزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة كما تساعدها على التقدير المسبق للأحداث حيث يمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط.

-أداة مساعدة على اتخاذ القرار يف الوقت المناسب و بشكل جماعي.

-هي وسيلة للحوار والاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المنظمة[1].

المطلب الثاني: ماهية لوحة القيادة المالية:

تعتبر لوحة القيادة المالية أداة فعالة للحكم على وضعية المؤسسة وكذا الحكم على أدائها المالي ، لذي سنحاول الإلمام بمعظم جوانب لوحة القيادة المالية ومبادئها، مزاياها، أهميتها بالإضافة الي أهم مؤشراتها.

الفرع الأول : مفهوم لوحة القيادة المالية: قدمت للوحة القيادة المالية عدة تعاريف نذكر منها:

تعريف أول :" هي أداة متاحة لمسؤول المؤسسة لقيادة ومتابعة الإستراتيجيات المالية، وهي وثيقة تدخل في إطار إعداد ؛ التقارير الخاصة بعملية التسيير لكل مصلحة من خلال مجموعة من المؤشرات المالية المتنوعة، تقوم على مقارنة النتائج المحاسبية بين فترات قصيرة ".[2]

تعريف ثاني : "لوحة القيادة المالية هي جمع للمعلومات المالية تسمح بتعديل التغير في هيكل المردودة، التوازن المالي على المدى القصير والطويل ".[3]

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن "لوحة القيادة المالية هي مجموعة من المعلومات المالية المنظمة بطريقة علمية تسمح بمتابعة تحقيق الأهداف المالية وتحقيق المردودية والتوازن المالي على المدى القصير"

الفرع الثاني: مراحل إعداد لوحة القيادة المالية:

[1] - مقدم وهيبة، "دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية "، رسالة ماجستير، جامعة مستغانم ، الجزائر،2006 ،ص 105

1- مريم بلطرش ،"دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ؛الجزائر؛ 2011 ص 71

2- سويسي عبد الوهاب، "الفاعلية التنظيمية تحديد االمحتوى والقياس بأسلوب لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر 2003-2004؛ ص188

يتم إعداد لوحة القيادة المالية من خلال العديد من المراحل :

أولا. مرحلة جمع المعلومات:

يتم من خلال هذه المرحلة جرد المعلومات الضرورية من أجل تكوين المؤشرات المالية ، التي تساعد المسئولين على اختيار المعلومات التي تساعدهم في أداء نشاطهم حيث يجب أن تتوفر المعلومات المختارة على الخصائص التالية:

- أن تكون كافية وهامة،
- تكون مناسبة وصالحة للاستعمال.
- أن تكون مبررة وغير عشوائية.

ثانيا: مرحلة مراقبة المعلومات:

لابد من مراقبة المعلومات المالية لأنها قابلة للتغيير عرب الزمن، وذلك حسب طبيعة المؤسسة أي بإمكانيتها المالية، درجة التطور و شخصية المسير، و حسب ظروف أي في حالة الأزمات المالية والتجارية المؤقتة أو المستمرة.

ثالثا: عرض المعلومات:

يتم عرض المعلومات المجمعة بعد تبويبها وتصنيفها في جداول و بيانات حتى تسهل عملية استعمالها و عادة ما تعرض في لوحات الإلكترونية حتى تسهل عملية مناقشتها.

- **مرحلة إعداد المؤشرات المالية:** بعد تحديد المعلومات اللازمة و تصنيفها مع الاستمرار في مراقبتها، يتم ترتيب هذه المعلومات في شكل مؤشرات مالية (سنتطرق إليها لاحقا) ، حتى تعطي صورة متكاملة و ملخصة عن الوضعية المالية للمؤسسة والتي تختار استنادا على :

  - التنظيمي الأهداف والإستراتيجية المالية للمؤسسة والهيكل.
  - الفترات الزمنية والظروف المالية و التجارية للمؤسسة.

- نوعية المعلومات.[1]

رابعا: مرحلة إعداد لوحة القيادة المالية

يتم إعدادها من خلال تنظيم المؤشرات المالية في وثيقة وأشكال بيانية، لتسهيل عملية استغلال المعلومات و حتى تؤدي لوحة القيادة المالية دورها يجب دائما و باستمرار تحليل المعلومات وبدقة لضمان فعاليتها و هذا يتأتى من خلال فعالية المؤشرات المالية حسب حالة و حسب المعلومات المالية وظروفها وأهدافها المالية [2]

الفرع الثالث: أهمية لوحة القيادة المالية:

وعليه من أهم مميزات لوحة القيادة المالية أنها:

تحدد مدى قدرة المؤسسة على الموازنة بين مواردها والتمويل استخداماتها مستقبلا والظروف التي ستواجه فيها المؤسسة التزاماتها ومدى تعرضها لعسر مالي أو لخطر الإفلاس، أي تبني التطور المقدر للمؤسسة في وضعيتها المالية، كما أنها تبني مدى قدرة المؤسسة للحفاظ على استقلاليتها المالية مستقبلا أو رفعها حسب ظروف المؤسسة.

وكذلك تحدد قدرة المؤسسة مستقبلا على تجديد استثماراتها حسب الظروف المستقبلية للنشاطات

السابقة والداخلية (فواتير ، أجور...) والتدفقات الحالية و المستقبلية، ومن خلال ما سبق نجد أن لوحة القيادة المالية من جهة تلعب دورا هاما في إبراز الوضعية المالية الآنية للمؤسسة من خلال تقديم صورة واضحة جدا عن تقييم الأداء المالي وذلك من خلال المؤشرات والنتائج المالية المعيارية، ومن جهة أخرى فهي تكشف عن الوضعية المالية الحالية و المستقبلية للمؤسسة وذلك من خلال المؤشرات المالية حيث تعطي صورة شبه كاملة عن الوضعية المالية الحالية و المستقبلية للمؤسسة ومدى تحقيقها للتوازن المالي والمحافظة عليه، أي أنها توضح المرودية المالية الحالية و المستقبلية وإمكانيات الوقوع في العجز المؤقت أو الدائم حسب ظروف المؤسسة الحالية والمستقبلية، وذلك بما يحقق أهداف المؤسسة وكذا الاستغلال الأمثل للموارد المالية من خلال

[1] - عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 190

[2] - حنونة نور الهدى، "لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي - مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2011-2012 ،ص4

التعديل في السياسة المالية للمؤسسة التغيير في تسير عناصر دورة الإستغلال وتغيير تسير عناصر الاستثمار وهذا ما ينعكس في القرارات المالية[1]

المطلب الثالث: مؤشرات لوحة القيادة المالية

تتكون لوحة القيادة المالية من مجموعة محددة من المؤشرات والتي تعمل على تزويد المسئولين بمعلومات مفيدة لقيادة نشاطاتهم وسنحاول فيما يلي توضيح كيفية حساب هذه المؤشرات.

الفرع الأول: مؤشرات التوازن المالي

أولا. إجمالي رأس المال العامل الصافي de Roulement net global Fonds:

يعرف على أنه ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصصة في تمويل الأصول المتداولة، ويساوي الفرق بني الموارد الدائمة والاستخدامات المستقرة.[2]

ينطلق المفهوم رأس المال العامل من أن الأموال الدائمة للمؤسسة (أموال خاصة + ديون طويلة الأجل) لابد من أن تساوي على الأقل قيمة الاستثمارات الدائمة للمؤسسة بعد الاهتلاك بينما الديون لا تسدد في مدة قصيرة يجب أن تقابلها الأصول المتداولة. [3]

حساب رأس المال العامل الصافي من أعلى الميزانية :

رأس المال العامل الصافي الإجمالي= الموارد الدائمة – استخدامات الثابت

حساب رأس المال العامل الصافي من أسفل الميزانية :

رأس المال العامل الإجمالي= الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل

ثانيا: حالات رأس المال العامل الصافي الإجمالي:

- **رأس المال عامل صافي الإجمالي الموجب FRng>0 :**

[1]- وهيبة مقدم، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الموارد البشرية، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني الرابع حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور طاهر موالي ، سعيدة ،الجزائر ،يومي 10،11 نوفمبر 2009 ، ص 102

[2] - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير االمالي، ،دار وائل لنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن ، ص 103

[3] - برابح سليمان، دويدي ابراهيم ، التحليل المالي ودوره في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية ، جامعة البويرة ، سنة 2015 ، ص 29

و يشير ذلك أن المؤسسة متوازنة مالية على المدى الطويل، حيث تمكنك المؤسسة حسب هذا المؤشر من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى وحققت فائضا ماليا يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية.

- **رأس مال عامل صافي الإجمالي معدوم FRng=0:**

يعني ذلك أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض، حيث نجحت المؤسسة فقط في تمويل احتياجاتها طويلة المدى دون تحقيق فائض ولا تحقيق عجز.

- **رأس مال عامل صافي الإجمالي سالب FRng<0:**

يشير المؤشر إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة، وحققت بذلك عجزا في تمويل، هذه الاحتياجات وبالتالي فهي بحاجة إلى مصادر تمويل إضافية أو بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

ثانيا. احتياجات رأس المال العامل Besoin en Fonds de Roulment :

ينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها المحزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردون، الرسم على القيمة المضافة، الديون الاجتماعية والجبائية

يمكن حساب الاحتياج من رأس المال العامل من خلال العلاقة التالية:

الاحتياج من رأس المال العامل = استخدامات الدورة – موارد الدورة

ثالثا. الخزينة الصافية الإجمالية Trésorerie Net Global

تتشكل الخزينة الصافية الإجمالية عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها وهو ما قصدنا به الاحتياج في رأس مال العامل الإجمالي، وعليه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل، وفي الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل.[1]

[1] -إلياس بن ساسي ، مرجع سابق ، ص 105

وتحسب الخزينة الصافية الإجمالية الصافية انطلاقا من الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بني استخدامات الخزينة وموارد الخزينة، وانطلاقا من المعادلة الأساسية للخزينة عن طريق الفرق بني رأس المال العامل الصافي الإجمالي والاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي:

الخزينة الصافية الإجمالية = رأس المال العامل الصافي الإجمالي – احتياجات في رأس المال العامل.

الفرع الثاني: مؤشرات المديونية ومؤشرات التمويل الذاتي:

أولا. مؤشرات المديونية: تقيس هذه النسب المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في الاعتماد على أموال الغير (الديون) لتمويل احتياجاتها. ولنسب المديونية عدة تطبيقات هي:[1]

- يهتم الدائنين بهذه النسب إذ تعتبر بالنسبة لهم بمثابة مؤشر فيما إذا كان من الصواب منح المؤسسة قروض إضافية أم أن الأمر يتطلب غير ذلك، نظرا لضخامة الأموال التي سبق للمؤسسة أن اقترضتها.
- إن استخدام الاقتراض بشكل كبير، يمكن المالكين من الاحتفاظ بالسيطرة على إدارة المؤسسة بالرغم من أن مساهمتهم تشكل نسبة ضئيلة من مجموع التمويل.
- كذلك يهتم المساهمين بهذه النسب نظرا لأن زيادة نسبة القروض في الهيكل المالي للمؤسسة (زيادة معدل الرفع المالي) تؤدي إلى مضاعفة العائد على الأموال الخاصة فيما إذا كان عائد الاستثمار (العائد على إجمالي الأصول) المحقق أو المتوقع أكبر من تكلفة الأموال المقترضة

وفيما يلي النسب المديونية:

1. نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول: يطلق على هذه النسبة أحيانا نسبة الاقتراض أو نسبة التمويل الخارجي، ويتم حسابها بقسمة مجموع الديون على مجموع الأصول.

وتفيد هذه النسبة في تبيان النسبة المئوية للأموال التي يتم الحصول عليها من المقرضين لتمويل الأصول.

$$\text{نسبة الاقتراض} = \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{إجمالي}}$$

[1] - نفس المرجع سابق، ص 115

2.**نسبة الاستقلالية المالية:** يتم حساب هذه النسبة بقسمة الأموال الخاصة المتمثلة في رأس المال والاحتياطات والأرباح المحتجزة وكذا المخصصات التي تمثل أرابحا محتجزة على الديون ط.و.م الأجل.

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{د.ط.و.م. الأجل}}$$

وتفيد هذه النسبة في المقارنة بين أموال المؤسسة والأموال المقترضة من الغير بمختلف آجالها، أي أنها تفيد في إظهار أهمية إجمالي الأموال المقترضة من الغير بالنسبة لأموال المؤسسة الخاصة [1]

ثانيا. مؤشرات تمويل الذاتي:

نسبة التمويل الذاتي:توضح هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة

وتعبر هذه النسبة على مدى استقلالية المؤسسة اتجاه الغير، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة تقل درجة ارتباط المؤسسة بالغير ويتم حسابها[2]

نسبة التمويل الذاتي = الأموال الخاصة / مجموع الديون

=الأموال الخاصة / الخصوم-

ثالثا. مؤشرات تمويل النشاط:

مؤشرات تمويل النشاط تتمثل مؤشرات تمويل النشاط في النسب التالية:[3]

[1]- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 117

[2] - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 125

[3] - عبد النور أوذينة ، مرجع سابق ، ص 33

$$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{التدفقات النقدية الداخلة}}$$

- **التفسير لنسبة:** هو درجة اعتماد المؤسسة على رسوم خدمات الخدمة العامة التي تدفعها الدولة

$$\frac{\text{لتدفقات النقدية الخارجة}}{\text{التدفقات النقدية الداخلة}}$$

التفسير لنسبة: كلما ارتفعت النسبة وأقرب إلى 100 ٪كانت النتيجة أقل كفاءة، أي أن المؤسسة تتجاهل تكاليف المحسوبة وهو نهج آخر للتوازن الاقتصادي للمؤسسة [1]

ومن خلال مؤشرات لوحة القيادة المالية نقترح الشكل للوحة القيادة المالية كما يلي:

الجدول رقم (02): لوحة القيادة المالية المقترحة

السنوات مؤشرات المالية	مؤشر المالي	N	N+1	N+2	انحراف لسنة N إلى السنة N+1	انحراف لسنة N+1 إلى السنة N+2
مؤشرات التوازن المالي	رأس المال العامل للاستغلال FRE	xxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx
	رأس المال العامل الإجمالي FRNG	xxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx
	احتياجات رأس المال العامل BFR	xxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx
	الخزينةT	xxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx
مؤشرات المديونية	نسبة فترة الديون	xxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx
	نسبة الاستقلالية المالية	xxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx

[1] - عبد النور أوذينة ، مرجع سابق ص 34

مؤشرات التمويل الذاتي	نسبة التمويل الذاتي	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxxx
مؤشرات تمويل النشاط	الأموال الخاصة / التدفقات النقدية الداخلة	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
	التدفقات النقدية الخارجة / التدفقات النقدية الداخلة	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx

المصدر: عبد النور اوذينة ، مرجع سابق ص 56

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات المالية

تعد لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها، وتغطية النقائص في تدفق المعلومات .

و بناء على ما سبق تم تقسين هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب و جاءت كالتالي :

جاء في المطلب الأول مفاهيم عامة حول لوحة القيادة حيث تطرقنا لمفهوم و خصائص و مبادئ لوحة القيادة بالإضافة إلى مزايا لوحة القيادةوأهميتها

تناول المطلب الثاني مفاهيم حول لوحة القيادة المالية بحث تطرقنا لمفهوم لوحة القيادة المالية و بعدها تناولنا مراحل إعداد لوحة القيادة المالية وصولا لأهمية لوحة القيادة المالية .

يهتم المطلب الثالث مؤشرات لوحة القيادة المالية بداية من مؤشرات التوازن المال يوصولا مؤشرات المديونية و مؤشرات التمويل الذاتي

المطلب الأول : مفهوم و مراحل عملية اتخاذ القرار

تعتبر وظيفة اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في نشاطها اليومي، لا يمكن أن تستند إليها صفة الإدارة. ومنه سنتطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهميتها.

1- مفهوم عملية إتخاد القرار:

القرار هو: "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين البدائل المتعددة بما يتناسب مع الإمكانياتت المتاحة و الأهداف المقبولة " .[1]

[1] - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم ادارية حديثة، عمان، دار العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003 ،ص 60.

كما يعرف القرار بأنه سلوك أو تصرف واعي و منطي ذو طابع اجتماعي ، يمث الحل و التصرف أو البديل الذي يتم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة و متاحة لحل المشكلة، و يعد هذا السبيل الأكثر كفاية و فعالية بين تلك البدائل الممكنة المتاحة لمتخذ القرار .[1]

من خلال التعريف يمكن استخراج مراحل اتخاذ القرار الذي يبدأ بتحديد المشكلة، ثم تحديد البدائل وتقييمها، من أجل تحديد البديل الصالح أو الملائم بالنظر على إمكانيات المؤسسة من جهة وفعالية البديل في حل المشكلة من جهة أخري وأخيرا تنفيذ البديل على أرض الواقع.[2]

أما عملية اتخاذ القرار فتعرف على أنها: "عبارة عن اختيار البديل المناسب الذي يتم انتقائه دون غيره من البدائل وفقا لعدة معايير في ظل توفر مجموعة من الموارد المتاحة، وذلك من أجل تحقيق هدف معين " .[3]

كما عرفها (بيرنارد) بأنها :" عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو ردود فعل مباشرة "[4]

ومما سبق يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن اختيار بديل من بين مجموع البدائل المتاحة من أجل حل مشكلة أو تحقيق هدف معين بكل موضوعية .

2- **خطوات اتخاذ القرار** : لكي يتجنب المسير أي سوء في عملية اتخاذ القرار يجب عليه اتباع الخطوات التالية :

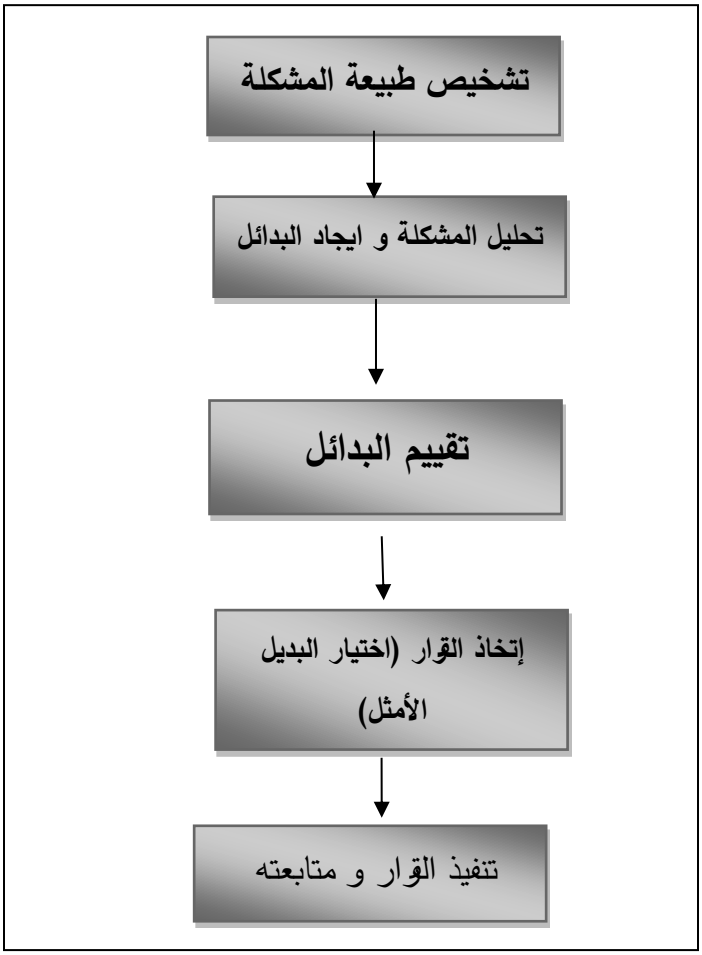
[1] حسين حريم، شفيق حداد و آخرون، **أساسيات الإدارة**، دار حامد، الأردن،1998، ص 140 .

[2] مريم طويجني: **دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة أم البواقي، الجزائر، 20018-2019، ص3، غير منشورة.

[3] معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، **القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري**، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 122.

[4] سليم بطرس جلدة، **أساليب اتخاذ القرارات**، عمان، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2009 ،ص 13 -14 .

الشكل (01) : اتخاذ القرار



المصدر : كاسر نصر منصور،الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1 ،دارحامد، عمان، 2006 ،ص 45.

من خلال الشكل السابق يمكن شرح المراحل الأساسية لاتخاذ القرار كالآتي:

– تشخيص المشكلة :

والحقيقة أن سوء تشخيص المشكلة وتحري أسبابها يؤدي بالضرورة إلى ارتكاب أخطاء في جميع المراحل التالية لها، والقرار في هذه الحالة سوف يزيد من الآثار السلبية على مصلحة المؤسسة، فالمسير الناجح يستطيع التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها ويستعد لها بقرارات مسبقة إذا ما ظهرت أعراضها .

– تحديد البدائل :

إذ أنه ليس هناك قرار إن لم تكن هناك بدائل متوفرة لدي متخذ القرار، وإلا أصبح لا داعي لعملية اتخاذ القرار.

– تقييم البدائل :

وهذا بتحديد كافة نقاط القوة والضعف لكل بديل من البدائل المتاحة (الحلول)، واختيار البديل المناسب باستخدام

المعايير والطرق المتوفرة لدى متخذ القرار ، وكذلك بالاعتماد على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل .

– اتخاذ القرار :

من خلال اختيار البدائل وذلك باستخدام مختلف طرق التقييم الموضوعة من قبل الإدارة ثم تنفيذ القرار بعد ذلك.

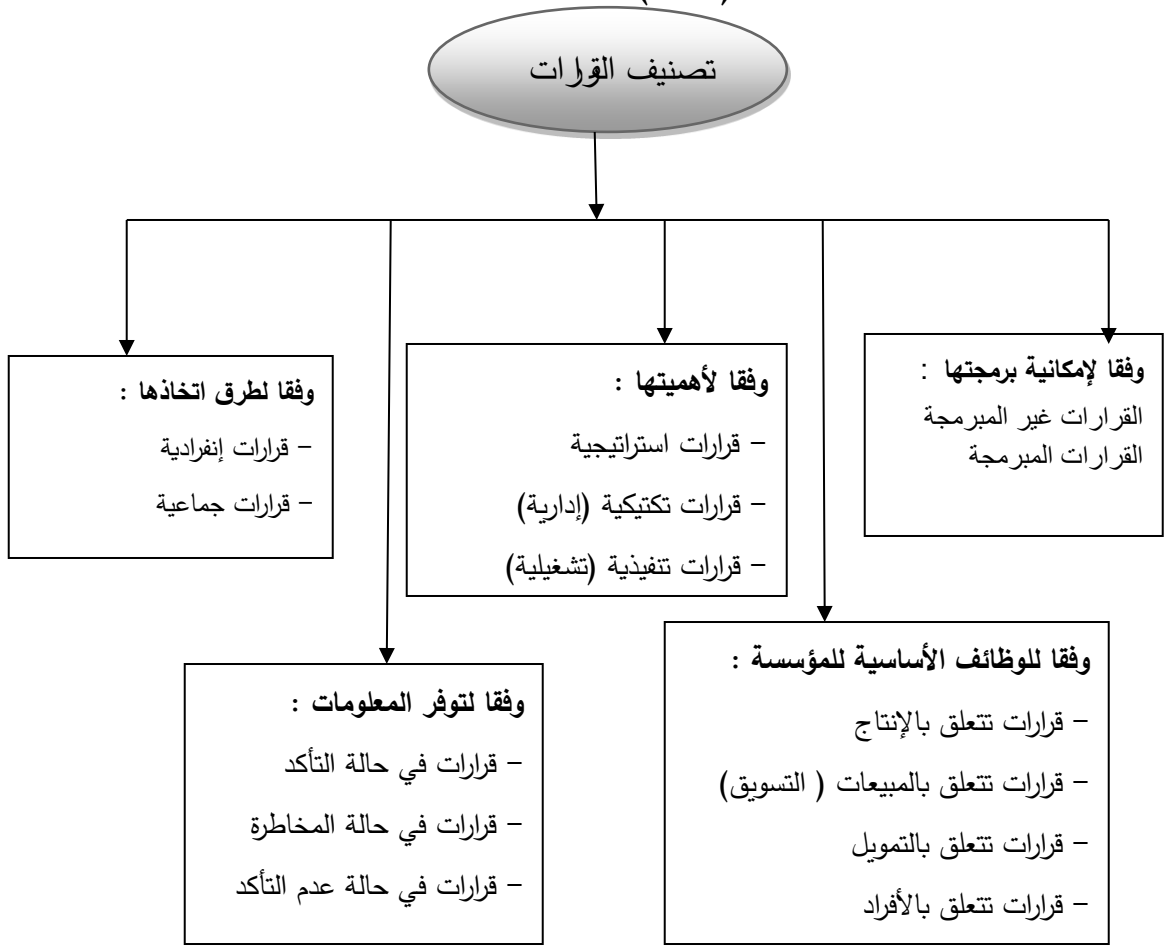
– تنفيذ القرار و متابعته :

بعد تحديد البديل المناسب أو مجموعة البدائل يتم تنفيذ القرار، تليه المتابعة إذ أن عملية اتخاذ القرار لا تكون قد تمت إلا بعد التحقق من أن القرار المتخذ يحقق أهداف المؤسسة أو متخذ القرار.

3– أنواع القرارات :

تتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساسا للتصنيف كما في أنواع القرارات المنظور إليها من زوايا مختلفة، ويمكن ذكر بعض المعاير التي على أساسها تصنف القرارات في الشكل التالي :

الشكل (02) :معايير تصنيف القرارات



المصدر : بوساق أحمد: أثرالهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الإقتصادية دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية خلال الفترة 2011–2013، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص74، غير منشورة.

المطلب الثاني : ماهية اتخاذ القرارات المالية :

من خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم القرارات المالية وأهميتها التي تهدف إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة.

أولا مفهوم القرار المالي و خصائصه :

1- مفهوم القرار المالي : توجد عدة تعاريف لعدة كتاب نتطرق إلى بعضها:

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

التعريف الثاني : كما يعرف أيضا من ناحية الشكل هو يعبر عن طبيعة الأمر و التوجيه بين مستويات التسلسل الإداري، أما من ناحية المضمون هو يعتبر اتخاذ موقف في مواجهة موضوع معني ذو صبغة مالية أي متعلق بالجانب المالي للمؤسسة . [2]

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القرار المالي هو عملية المفاضلة بين العديد من البدائل المالية التي تترتب عليها زيادات القيم المالية للمؤسسة في فترة زمنية معينة مع المحافظة على الشكل الطبيعي للمؤسسة بتفعيل المضمون في اتخاذ مواقف مالية سليمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

2- خصائص القرارات المالية:

القرارات المالية ذات أهمية بالغة وذلك لصعوبة اتخاذها والتقرير بشأنها وكلما كان متخذ القرار ذو مهارات وقدرات علمية جيدة، مع توافر المعلومة السليمة التي تتميز بالمصداقية والشفافية كلما كانت تلك القرارات صحيحة وتخدم الأهداف العامة للمؤسسة ومنه فإن القرارات المالية لديها عدة خصائص نذكر أهمها [3]:

* إن بعض القرارات المالية مصيرية بالنسبة للمؤسسة إذ أن نجاح أو فشل المؤسسة متوقف على تلك القرارات .

* القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في أغلب الحالات، لذا يجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات.

* إن نتائج القرارات المالية لا تتم بسرعة، بل تستغرق وقتا طويلا مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة.

---

[1] عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل والإدارة المالية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر ط1 ،2002 ،ص207 .

[2] زياد سليم رمضان، **أساسيات التحليل المالي**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2002 ،ص 11.

[3] محمد بن عمر، **دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي في اتجاه القرارات المالية**، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2015 ،ص 44 .

* إن القرارات المالية لا تتخذ بمعزل عن بقية القرارات الإدارية التي سبق اتخاذها، كما تمتد بأثرها إلى المستقبل وتؤثر فيه.

* إن القرارات تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية نابعة من شخصية متخذ القرار والذين يساهمون معه في اتخاذها .

3- أهمية القرارات المالية :

يتميز القرار المالي مهما كان شكله وأي كان متخذه بأن له تأثيرات على مختلف جوانب المؤسسة وعليه فإن أي قرار يتخذ داخل المؤسسة لابد من إجراء دراسة مالية سابقة لعملية اتخاذ القرار، وذلك من أجل الإحاطة بكل الظروف والنتائج المتحمل وقوعها بعد تنفيذ هذا القرار.

تتضمن القرارات المالية مجموعة من القرارات المرتبطة بكل من التمويل ومتابعة المحاسبة وبأنواعها العامة والتحليلية، قرارات الاستثمار الإحصاءات والمؤشرات المالية والمراقبة الداخلية، وتسيير السيولة وتسيير المخاطر المالية الداخلية والخارجية ...الخ كل هذه القرارات تندرج ضمن سلم تنظيمي محدد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما تقول الوظيفة المالية بالتسيير المالي حيث تستخدم التخطيط والتوجيه والمراقبة وتوزيع المواد المالية ....الخ، ويستخدم في ذلك منظومة متكاملة من الأدوات وتقنيات التسيير بداية من التحليل المالي، طرق وتقنيات اختيار استثمارات، المحاسبة العامة والتحليلية ...الخ.[1]

فبعد المعاينة الوضعية المالية للمؤسسة، تأتي مرحلة اتخاذ القرارات المالية وتطبيقها وتشمل قرارات المشاريع الاستثمارية ومصادر تمويلها، وقرارات قصيرة الأجل تتضمن تمويل دورة وتسيير الخزينة، وقرارات المالية ومرتبطة بتسيير المخاطر المالية.[2]

ثانيا : أنواع القرارات المالية : توجد ثلاث أنواع من القرارات المالية و هي :

1- قرار الإستثمار : تعتبر قرارات الاستثمار من أهم قرارات الادارة المالية و أعقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية ، و يعرف الاستثمار كعملية تبادل بين نفقة مؤكدة وحاضرة، وأمل تحقيق موارد مستقبلية مصحوبة بمردودية مقبول بعبارة أخرى، يمكن تعريف مفهوم الاستثمار بتخصيص أموال لاقتناء استثمارات مادية ومعنوية لغرض الحصول على عوائد مستقبلية .[3]

و تتمثل أسس القرار الاستثماري فيما يلي [4]:

---

[1] لياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي(الإدارة المالية دروس وتطبيقات)**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006 ،ص34.

[2] مرجع نفسه، ص42.

[3] بن عيسى العمرية: أثر المعلومات الجبائية على عملية اتخاذ القرار الاستثمار ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ،محاسبة و تدقيق، جامعة المسيلة، الجزائر ،2015، ص 74.

[4] دريد كامل آل شبيب ، ص 47.

* اختبار استراتيجية الاستثمارية الملائمة .

* اعتماد خطوات محددة عند اتخاذ القرار الاستثماري منها تحديد الهدف و عرض البدائل و تقييم البدائل و اختيار البديل المناسب .

* الاستناد إلى المبادئ الأساسية عند اتخاذ القرارات كتعدد الخيارات الاستثمارية و كفاءة إدارة الاستثمارات و التنويع في الاستثمارات .

1-1- أنواع القرارات الإستثمارية :

تنقسم قرارات الاستثمار إلى قرارات استثمارية قصيرة الأمد وقرارات استثمارية طويلة الأمد و قرارات استثمارية استراتيجية كما يلي :

أ- القرارات الاستثمارية القصيرة الأمد : تعني هذه المجموعة من قرارات الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءا مهما من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال، بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمار في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة الشركة في تحقيق وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة، لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة . [1]

ب- القرارات الإستثمارية طويلة الأمد : تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الاستثماري الطويل الأمد والمتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة. والمعروف عن هذا النوع من القرارات أنه يعتبر من أخطر وأصعب القرارات المالية لكونه يرتبط بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها ويضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل، إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال وليس من السهولة التخلص منه عندما تم عملية الاستثمار فيه . [2]

ج-القرارات الاستثمارية الاستراتيجية : تهتم هذه القرارات بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة والمتمثل في التوسع والنمو والثبات في سيطرتها على الأسواق المحلية والتفكير في الأسواق الخارجية وهذه القرارات ال تتضمنها القوائم المالية ولا الكشوفات الملحقة بها وإنما تبدأ بالظهور في الفترات المستقبلية وعلى المدى الزمني الطويل الأمد .[3]

---

[1] حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008 ،ص46.

[2] حمزة محمود الزبيدي، مرجع نفسه، ص46.

[3] عليان الشريف وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي**، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007،ص24.

2- قرار التمويل : ينصب اهتمام مثل هذه القرارات على المزيج المثالي للتمويل مثل تكوين رأس المال، الحصص النسبية للديون والتي تحمل فائدة ثابتة كمصدر للتمويل. و القرارات التمويلية لأي منشأة إحدى الأوجه المهمة في قرارات التمويل حيث أنها تتعامل مع العلاقة النظرية بين توضيف الديون و معدل العائد أو الأرباح للمساهمين. [1]

كما يمكن تعريف قرار التمويل على أنه:تجهيز المؤسسة الاقتصادية بالمصادر المالية الممتلكة والمقترضة. [2]

ومن الضروري على المسير المالي في إطار الإدارة المالية التأكد من الأموال المطلوبة يمكن توفريها:

* الوقت المناسب؛
* خلال فترة زمنية مناسبة؛
* بأقل تكلفة ممكنة؛
* استثمارها في المجالات الأكثر ربحا و عائدا.

2-1 أنواع قرارات التمويل :

يمكن تصنيف قرارات التمويل في ضوء البعد الزمني إلى قرارات تمويلية طويلة الأجل وقرارات تمويلية قصيرة الأجل والتي نتطرق إليها باختصار على النحو التالي[3] :

أ- القرارات التمويلية قصيرة الأجل:

تدور هذه المجموعة من القرارات حول مصادر التمويل قصيرة الأجل، و كمية الأموال اللازمة، أي القرارات المتعلقة بالاستثمارات قصيرة الأجل التي تخص الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءا من حركة الاستثمار الداخلي.

ب- القرارات التمويلية طويلة الأجل :

إذا تقرر استثمارا طويل الأجل فإن القرار التالي هو اختيار تمويل طويل الأجل (أسهم عادية، أسهم ممتازة وسندات)، وهذا القرار يتوقف على اختيار هيكل تمويل ملائم سليم، هيكل يحقق حد أدنى من المخاطر و حدا أعلى من الربحية على حسب هدف المؤسسة كما يتوقف في نفس الوقت على تكلفة الأموال وأثرها .كذلك يرتبط قرار التمويل طويل الأجل بتحليل المصادر المثلى وأثر كل مصدر على ربحية المؤسسة من جهة وعلى كفاءة استخدام المال العام ككل من ناحية أخرى.

---

[1] محمد يونس خان، هشام صالح غرايبية، **الإدارة المالية**،مركز المكتب الأردني، الأردن،ط1، 1995، ص6 .

[2] قسمة صابر عوض، **تأثير مؤشرات التحليل المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية" دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية لمدة 2000-2005** " ،جملة العلوم المالية والمصرفية، العدد 02، المجلد 09، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة القادسية، ص 242.

[3] سيد الهواري، **الإدارة المالية (منهج اختاذ القرارات)**، مكتبة عين شمس، مصر، 1996 ،ص13.

3- قرارات توزيع الأرباح : تتضمن مجموعة القرارات التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية أو زمن توزيع هذه الأرباح و تحديد الأرباح التي يجب الاحتفاظ بها داخل الشركة بشكل أرباح محتجزة و التي تعتبر مصدر مهما من مصادر التمويل الداخلي يعزز قرارات الإدارة المالية عندما تبحث عن مصادر التمويل المناسبة .[1]

3-1 محددات سياسة توزيع الأرباح :

هناك العديد من المحددات التي تحد من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرار توزيع الأرباح أو احتجزاها، ومن بين أهم هذه المحددات مايلي :

أ- الاحتياجات التمويلية :

يعتبر قرار توزيعات الأرباح من أحد القرارات الجوهرية التي تتخذها الإدارة لما له تأثيرات على السياسات التمويلية، وهذا التأثري ليس من وجهة نظر الإدارة فقط بل يمتد إلى كل المهتمين والعاملين بالمؤسسة، فعلى الرغم من أن التوزيعات لها تأثير جوهري على قيمة المؤسسة في السوق، إلا أنه يقلل من التمويل الداخلي للمؤسسة . [2]

ب- تفضيلات و اعتبارات الأسواق المالية :

من المعلوم أن قيمة المؤسسة يعكسها سعرها في سوق المال، لهذا على المؤسسة أن تضع عند تحديد سياسة توزيع الأرباح التي ستتبعها متطلبات السوق في أولوياتها، فهل يفضل المساهمون مستوى مستقر أو متصاعد من الأرباح الموزعة بدلا من المستوى المتذبذب، علاوة على ذلك يفضل المساهمون الاستمرارية في دفع الأرباح الموزعة، نظرا لأن ذلك سيبدد من المخاوف وعدم التأكد لديهم حول قدرة المؤسسة يف دفع الأرباح . [3]

ج- القيود المفروضة على الديون :

إن لجوء المؤسسة إلى الإقتراض يفرض عليها الكثير من القيود، ومن أهم هذه القيود تحديد نسبة توزيع الأرباح أو حتى الطلب من المؤسسة بعدم توزيع أي أرباح حتى تقوم المؤسسة بسداد الديون المستحقة عليها جميعا، وذلك من أجل حماية دائنين المؤسسة.

---

[1] محمد يونس خان، هشام صالح غرابية، مرجع سبق ذكره، ص72.

[2] محمد عبد الكريم محمد، إدارة الأرباح وسياسة توزيع الأرباح" دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية والخدمية المدرجة في سوق عمان المالية"، رسالة ماجستير غرير منشورة في المحاسبة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2012 ،ص30.

[3] خالد محمد اللوزي، أثر ممارسة إدارة الأرباح على أسعار الأسهم "دراسة اختبارية على الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في بورصة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013 ،ص45 .

د- فرص الاستثمار المربحة أمام المؤسسة :

إذا لم تتوفر للمؤسسة أي فرص استثمارية مربحة تقوم بتوزيع الأرباح التي تحققت على المساهمين، أما إذا توفرت فرص استثمارية مربحة للمؤسسة، فإن المؤسسة تلجأ إلى استخدام الأرباح المحققة لتمويل مثل هذه الفرص .

هـ- الشروط المفروضة من طرف حملة الأسهم الممتازة أو السندات :

في كثير من الحالات تقيد الاتفاقيات بينحملة الأسهم الممتازة وحملة السندات والمؤسسة نسبة توزيع الأرباح، وقد يطلب من المؤسسة عدم توزيع الأرباح نهائيا حتى تسديد جميع التزاماتها . [1]

و- حاجة المساهمين لدخل جاري في مقابل لدخل مستقبلي :

هناك فئة من المساهمين يفضلون الأرباح الجارية ومنهم المتقاعدون وذوي الدخول الصغيرة وهم يمثلون صغار المستثمرين الذين يعتربون التوزيعات مصدر دخل لهم وبالتالي يعارضون احتجاز الأرباح أو التوزيعات المنخفضة، على خلاف المساهمين الكبار الذين يفضلون الأرباح على الأرباح الجارية وذلك لتخفيض العبء الضريبي عنهم، لهذا فإن قرار المؤسسة سيتفق مع رغبات فئة منهم وستعارض مع رغبات الآخرين . [2]

ز- الموقف الضريبي للمساهم :

تتضارب المصالح بين المساهمين نتيجة الاختلاف في التعامل مع الأرباح الموزعة والأرباح الرأسمالية فيما يخص الضريبة المفروضة عليها، وذلك لأنه غالبا تكون الضريبة على الأرباح الموزعة أعلى من الضريبة على الأرباح الرأسمالية، وعليها فالمساهم الذي ينتمي إلى شريحة ضريبة عالية يفضل احتجاز الأرباح لاعتقاده بأن ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع القيمة السوقية للأسهم أي تحقيق أرباح رأسمالية، بينما المساهم الذي ينتمي إلى شريحة ضريبية منخفضة يفضل الربح الموزع . [3]

المطلب الثالث : التقنيات المساعدة في اتخاذ القرارات المالية :

تتعدد أساليب وتقنيات اتخاذ القرارات و تتنوع من حيث صعوبة استخدامها أو سهولتها بالنسبة للجهد

---

[1] نور أبو الرب، مفيد الظاهر، **أثر قرار توزيع الأرباح على سعر السهم وحجم التداول للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثامن، 2006 ،ص 26 .

[2] هاشم حسن حسين، **العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الأرباح في شركات المساهمة**، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد السابع عشر، 2008، ص217.

[3] خيرة مزوزي، **أثر الإعلان عن سياسة توزيع الأرباح على أسعار الأسهم المدرجة في سوق دبي المالي "دراسة حديثة خلال سنة 2011** ،"رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم ألتجارية تخصص مالية كمية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ،ورقلة، 2014-2015، ص16 .

والتكلفة و الوقت والدقة في تقديم النتائج. ومن أهم الأساليب التي تستخدم في اتخاذ القرارات ما يلي : [1]

* **أسلوب مراجعة القوائم:** والذي يقوم على عدد كبير من العوامل التي تؤثر على نتائج القرار، والتي تكون في مجملها إيجابية حتى يتم اختيار بديل ما من بين بديلين فقط أمام متخذ القرار، واحد إيجابي و الآخر سلبي وذلك بعد فحص هذه القائمة .

* **الأسلوب الوصفي:** الذي يبنى على وصف الحقائق والعلالقات الموجودة بين عوامل و متغيرات حالة معينة أو مشكلة قائمة و ذلك لدراسة صفاتها على حدى قصد تحديد مزايا و عيوب العناصر المكونة لها، ثم تحديد أوزان لكل منها ثم تقارن النتائج لاختيار عامل من العوامل دون غيره و على ذلك يتم اختيار القرار النهائي. ويتم هذا الأسلوب إما بطريقة التصنيف أو الأولويات لبدائل الحل أو بطريقة تحليل تشكل حالة لدراسة خصائص المشكلة .

* الأسلوب المعياري: الذي يتضمن بعض التقنيات الكمية المستخدمة في اتخاذ القرار. فهذا الأسلوب ينبني على تحديد الخطوات الواجب اتباعها للوصول إلى القرار الذي يحقق الأهداف و يستخدم هذا الأسلوب في حالات المخاطرة وعدم التأكد. كما يمكن من دراسة العلاقات التي تربط بين المتغيرات والعوامل المختلفة التي تؤثر في اتخاذ القرار. وعلى تحديد النتائج التي يعطيها كل قرار بشكل كمي. ومن بين الطرق المعيارية هناك: طريقة تحليل نقطة التعادل، طريقة مصفوفة العائد، طريقة شجرة القرارات وطريقة نماذج التخزين .

* أسلوب التحليل الحدي: الذي يقوم بالمفاضلة بين البدائل المطروحة ومن أهم المعايير التي يستخدمها هما معياران: التكلفة الحدية والعائد الحدي لتحديد العائد الأقصى من خلال تحديد ما إذا كان اتخاذ قرار معين سوف يؤدي إلى تحسين وضع المؤسسة عن ما كانت عليه سابقا أم لا. كما يسعى هذا التحليل إلى معرفة مقدار الزيادة أو النقص الذي يحدث عن إضافة عنصر واحد من عناصر الإنتاج التي تسيطر عليه الإدارة مع بقاء العناصر ألخرى ثابتة. كما يساعد على تقدير أحداث المستقبل .

* أسلوب نماذج الاحتمالات لاتخاذ القرار: ويستخدم عندما تتبع اختيارات البديل الأفضل اختيارات لاحقة.إن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال عملية اتخاذ القرارات يتم عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل كما يمكن الاحتفاظ بالبيانات التاريخية لنشاطات و مشاكل معينة لتكون معيارا تستند إليه في حساب الاحتمالات .

* أساليب بحوث العمليات: عبارة عن نماذج رياضية و نماذج البحث والاستقصاء ونماذج المحاكاة التي

[1] بوشنافة أحند، **أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية –حالة إدارة المؤسسات العمومية االقتصادية الجزائرية**، الملتقى الوطني ألول حول "المؤسسة االقتصادية وتحديات المناخ االقتصادي الجديد، المركز الجامعي بشار، 23/22 أفريل 2003 ،ص 131–132 .

تحاكي سلوك النظام خلال فترة من الزمن لتحليل البيانات والمعلومات للوصول إلى القرار المناسب. تتضمن الأساليب التالية :

- البرمجة الخطية لتوزيع الموارد المادية و البشرية بين أفضل الاستخدامات المتنافسة لتحقيق الهدف؛
- أسلوب شبكة الأعمال لتخطيط و مراقبة تنفيذ المشاريع و الأعمال للتقليل من التكاليف المطلوبة لإنجاز عمليات المشروع والزمن المخصص لها ؛
- تحليل نماذج الصفوف (خطوط الانتظار) لمعالجة مشاكل الانتظار التي ترافق بعض الأعمال، مشاكل الصيانة والصالح لتعطل الآلات ولتنظيم العمل وتحديد عدد العاملين المناسب ومراكز تلبية الخدمة. كما تساهم في تحديد مجموع تكلفة الانتظار و تكلفة زيادة تسهيلات الخدمة المطلوبة لخدمة العملاء؛
- نظرية المباريات التي تستخدم في الحالات و المواقف التي تتميز بوجود الصراع بين الوحدات المتنافسة المستقلة سواء كانت أفراد أو مؤسسات حيث يعمل المتنافسون على تحديد أفضل الإستراتيجيات التي تمكن تعظيم الأرباح وتقليل الخسائر، ثم اختيار هذه الإستراتيجية على المنافسين الآخرين وردود الفعل التي يمكن أن تحدث و التصرفات التي يتوقع القيام بها؛
- البرمجة الديناميكية: و هي أسلوب لإيجاد الحل الأمثل لأنواع معينة من مسائل القرار المتتابع عن طريق البدء بحل المشكلة من نهايتها والاتجاه نحو بدايتها بحيث يتم حل كل مشكلة فرعية؛
- كما توجد ضمن بحوث العمليات أسلوب برمجة الأهداف الذي يساعد على إدخال أكثر من هدف في اعتبار عند وضع صياغة نموذج البرمجة. و هناك أسلوب التماثل الذي يستخدم لإيجاد الحل للمشاكل التي يصعب و ضعها في قالب رياضي سهل الحل و ذلك لسبب تعدد و كثرة المتغيرات و القيود فيها،أي محاولة إيجاد صورة طبق الأصل لنظام موضع الدراسة أي التنبؤ بالطريقة التي يعمل بها النظام .

* أسلوب تحليل المنافع و الكلفة لتقويم و مفاضلة المشاريع االقتصادية من حيث المردودية .

* أسلوب المدخلات والمخرجات على مستوى المشروع والذي يستخدم في تخطيط الإنتاج للمشروعات الكبيرة التي تحتوي على عدة أقسام أو فروع إنتاجيه، أي تحديد الخطة الإنتاجية لتغطية حاجات الاستخدام الداخلي للمشروع من كل منتج وتحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة والقضاء على نقاط الاختناق في الإنتاج وتؤمن حاجات السوق أو الطلب النهائي في الوقت نفسه .

المبحث الثالث: اتخاذ القرار المالي بناء على لوحة القيادة

سنتناول في هذا المبحث مدى الأهمية التي تلعبها لوحدة القيادة في تحديد القرارات المالية والتي سنتطرق فيه إلى فعالية لوحة القيادة في اتخاذ القرار وأثرها على القرارات المالية ومدى أهمية التحليل المالي في تحديد سياسة الأرباح.

المطلب الأول: فعالية لوحة القيادة في اتخاذ القرار المالي:

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش)، و النتائج غير المالية (عدد الوحدات المندمجة) و مقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بمساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات، كما تزودهم حول التغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي والتي تتمثل فيما يلي:

أولا. دور المعلومات المالية في اتخاذ قرار الاستثمار: لقد ازدادت أهمية المعلومات المالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية نتيجة نمو الأسواق المالية، حيث أصبح ينظر للمؤسسة "كمنتج" للأصول المالية من أجل تلبية حاجيات المستثمر في تحقيق عوائد من خلال استثمار مدخراته، هذا المستثمر يعتمد على القيمة التنبؤية للمعلومات المالية من أجل تقييم بدائل الاستثمار من حيث العائد والخطر واختيار البديل الأفضل، حيث أصبحت للأسواق المالية أهمية كبرى لإعداد ونشر المعلومات المالية، حيث تم إصدار عدة قوانين تلزم المؤسسات المسعرة فيها بإصدار معلومات مالية والإفصاح عنها بشكل دوري. وقد ساهم ظهور نظرية الاتصال ونظريات الاستثمار الحديثة (نظرية السوق الكفء ونظرية محفظة الأوراق المالية، ونموذج التسعير الرأسمال) في تزايد الاهتمام بالمعلومات المالية في اجتذاب نظرية السوق الكفء الانتباه إلى أهمية الاعتماد على المعلومات المالية كمصدر من مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات الاستثمار والحكم على مدى كفاءة السوق[1]

ثانيا. دور لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل: تساهم لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل من خلال الاعتماد على مؤشرات المردودية و مؤشرات التوازن المالي:

[1]عادل بولجنيب ، دور المعايير المحاسبية في تحسين جودة المعلومة المحاسبية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 ، 2013-2014 ،ص63 .

- **مؤشرات المردودية:** نتحصل على معدل العائد على مجموعة الأصول و معدل العائد على حقوق الملكية من خلال توظيف الموارد في الاستثمارات ومقارنة النتائج المحققة بالأصول المستخدمة، و الأموال الخاصة الموظفة من جهة أخرى.

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

وتقوم لوحة القيادة بتنبيه إلى انحراف معدل العائد على مجموع الأصول عن سعر الفائدة، ومن خلال معدل الهامش والتمويل الذاتي و الاستثمارات.

كما تبين لوحة القيادة إذا ما كان هيكل التمويل من خلال أثر الرفع المالي في صالح المؤسسة أو من خلال الحالات التالية:

- **الحالة الأولى: المردودية الاقتصادية أقل من سعر الفائدة:** مما يعني بأن الرفع المالي ليس في صالح المؤسسة لأنه بزيادة الاعتماد على الاستدانة تنخفض المردودية، و بالتالي يتم اتخاذ قرار التمويل بالاعتماد على التمويل الذاتي و زيادة الأرباح غير الموزعة، لأن مرودية الأموال الخاصة تنخفض بزيادة اللجوء الى الاستدانة، و ذلك بسبب ارتفاع المصاريف المالية؛
- **الحالة الثانية: المردودية الاقتصادية تساوي سعر الفائدة:** منا لا يؤثر الرفع المالي على المردودية المالية، حيث تؤدي هذه الوضعية الي حيادية أثر الرافعة المالية، وحينها تتوحد دلالة كل من مردودية الأموال الخاصة و المردودية الاقتصادية، و هي نفس حالة انعدام الاستدانة؛
- **الحالة الثالثة: المردودية الاقتصادية أكبر من سعر الفائدة:** هنا يكون الرفع المالي لصالح المؤسسة عند زيادة اللجوء إلى الاستدانة، بسبب انخفاض المصاريف المالية، و عليه يتم اتخاذ قرار التمويل من خلال الاعتماد أكثر على ديون[1].

- **مؤشرات التوازن المالي:** يعتبر التوازن المالي شرط ضروري في الاستخدامات، فهو يعمل على أن تكون الأموال الدائمة كافية لتمويل الأصول الثابتة، و الأصول المتداولة تمول بالقروض قصيرة الآجل أي أن درجة سيولة عنصر من عناصر الأصول أكبر أو يساوي درجة استحقاق رأس المال الذي سمح تمويله .و بالتالي فان الانحرافات في لوحة القيادة المتعلقة بمؤشرات التوازن المالي تنوه إلى عدم توازن الهيكل المالي و زيادة الخطر المالي من خلال زيادة الديون، فهي تنبه بأن هناك

[1] صربينة بن عودة، سعدية علواش، ص57-58

- ابتعاد عن التخصيص الأمثل للموارد المالية، وعندما تشير المؤشرات إلى وجود انحراف كبير و عجز في تمويل الاستخدامات الثابتة بالموارد الثابتة، أو عجز في تمويل الاستخدامات المتداولة، يستوجب اتخاذ قرار مالي من خلال البحث عن مصادر تمويل مستقرة أخرى و إضافية لضمان تعديل الهيكل المالي، وإذا أشارت هذه المؤشرات إلى وجود فوائض مالية فانه يمكن ضمها للتمويل الذاتي و تمويل احتياجات أخرى، أما إذا دلت المؤشرات عن انحرافات سلبية في الخزينة يتم اتخاذ قرار التمويل من خلال خفض حقوق العملاء و تمديد فترة سداد الموردين للإستغلال. وتتخذ القرارات التمويلية بمساعدة لوحة القيادة بتحديد إمكانية جمع الأموال في المؤسسة من خلال تحقيق الربحية، التدفق النقدي الإجمالي أي هيكل التمويل اللازم للتحكم في التدفق النقدي، و منه تستطيع المؤسسة إتخاذ القرارات التمويلية المناسبة و التي تجعل هيكل التمويل أمثل يضمن تغطية الاستثمارات الدائمة والمتداولة.[1]

المطلب الثاني: أثر لوحة القيادة على اتخاذ القرارات المالية :

ويتمثل أثر لوحات القيادة فيما يلي:

- إعطاء تغذية عكسية آنية لمتخذ القرار المالي؛
- عادة ما تكون الحلول المتوصل إليها باستخدام لوحات القيادة المالية ذات طابع ودي؛
- سهولة التفاعل مع نظام المؤسسة من خلال لوحة القيادة؛
- سهولة فهم عملية الوصول إلى الحلول؛
- يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف الاحتمالات الممكنة الحدوث (What-If analysis)؛
- عادة ما تكون المعلومات التي توفرها لوحة القيادة لمتخذ القرار المالي كاملة، وذات موثوقية، وذات صلة؛
- توفر رسومات مرئية فعالة وسهلة الاستخدام؛
- تتميز لوحات القيادة بدرجة عالية من المرونة حيث يمكن الانضمام إلى عملية اتخاذ القرار في أي لحظة وفي أي مكان؛

[1] حنونة نور الهدى، مرجع سابق، ص59

- تزيد من فعالية ورضي وثقة متخذ القرار المالي؛

وبهذا نلاحظ أن العنصر الأساسي لاتخاذ قرارات مالية سليمة هو توفر المعلومات المالية المناسبة في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وفي المكان المناسب، ولا يتم ذلك إلا باستخدام أداة مثل لوحة القيادة .وإضافة إلى توفير المعلومات فهي تقدم أيضا العديد من التسهيلات الأخرى لمتخذ القرار المالي فهي تختصر عليه جهدا كبيرا وتسهل عليه قراءة المعلومات وفهمها وربطها مع مختلف المعلومات الأخرى الموجودة على مختلف أقسام المؤسسة[1].

المطلب الثالث: دور التحليل المالي في سياسة توزيع الأرباح

تعد سياسة توزيع الأرباح من بين القرارات الاستراتيجية الهامة في المؤسسة، وتخضع الى عدة اعتبارات في تحديدها من بينها مدى توفر السيولة الكافية لتغطية الأرباح، وأن الإدارة المالية للمؤسسات تعكس قيمة المؤسسة من خلال ثروة المساهمين و ما يمتلكونه من أسهم والتى تتأثر أسعارها بحجم الطلب عليها من قبل المستثمرين والمساهمين ، ويمكن التوصل الى هدف المؤسسة من خلال تنفيذ مهام الإدارة المالية باتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل ورسم سياسة توزيع الأرباح، بما يساعد من تحسين قيمة المؤسسة، إذ تعتمد بصورة كبيرة عليها باتخاذ مثل تلك القرارات، لذلك نلاحظ أن توزيعات الأرباح النقدية المرتفعة في العديد من المؤسسات تعد من أهم الأدوات المشجعة التي تستند عليها الإدارة المالية للمحافظة على أسهم المستثمرين. فهي إحدى الأسباب الرئيسية التي تساعد المستثمرين على الإقبال لشراء أسهم المؤسسة، التي تتسم بارتفاع توزيعات أرباحها وبذلك فان توزيعات الأرباح المرتفعة تعكس كفاءة الإدارة في إدارة العمليات المالية، وتعكس على إقناع المساهمين بإبقاء استثماراتهم في المؤسسة.[2]

ومنه نستنتج أن لوحة القيادة للإدارة المالية تختص في عملية اختاذ القرارات التي تتعلق بالتخطيط للحصول واستخدام الأموال بطريقة تمكنها من تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة، وتشمل هذه العملية التقويم للموجودات والمطلوبات وحق الملكية على أنها الوظيفة المالية الذي يختص بقرار الاستثمار والتمويل وسياسة توزيع الأرباح.

[1] -حداد عبد الله، حمودي عصام، مرجع سابق ص 57 .

[2] بتول عبد علي غالي ، دور التحليل في تعزيز العلاقة بين توزيعات الأرباح والقيمة السوقية للسهم في المصارف التجارية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثالث، جامعة القادسية ،2017، ص171 .

الخاتمة

الخاتمة

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة ، وذلك من كونها تمثل شكل مختصر و منهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية ، وقد عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى و الدور الذي تلعبه ، و إنتقلت من إعتماد المؤشرات المالية و الكمية إلى المؤشرات النوعية ، ومنه إمكانية إعتمادها في مجال إتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية ، إضافة إلى توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة ، و يمكن إعتبارها كأداة شخصية ترتبط بالمسير و ظروف عمله .

و تتأثر فعالية لوحة القيادة الخاصة بإتخاذ القرارات بثلاث متغيرات ، تتمثل في :

– فترة إنتاج المعلومات من مختلف المصادر المتعلقة بنشاط المؤسسة .

– فترة إنتاج لوحة القيادة في حد ذاتها ، و يعني ذلك عملية الإعداد و التصميم وهذا يرتبط بشكل خاص مع تواجد نظام معلومات ملائم على مستوى المؤسسة يمكن من تموين لوحات القيادة بالمعلومات الضرورية حين الحاجة .

– فترة رد فعل المسؤولين انطلاقا من المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة ، و التي ترتبط بدورها بظروف عمل المؤسسة ، ومنه يتمكن المسير من التنبؤ و إتخاذ القرارات المناسبة .

الخاتمة

توصيات الدراسة :

بناء على النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة و المتعلقة بلوحة القيادة كأداة مساعدة على تحسين القرار حيث تمكنا من وضع مجموعة من التوصيات التالية :

1- يجب الإعتماد على الأساليب الإحصائية و العملية في إعداد لوحة القيادة وهذا ما يسمح لها ببلوغ أهدافها المسطرة بشكل أفضل

2- العمل على إشراك الأفراد في عملية إتخاذ القرارات و تحديد الأهداف حتى تكون لديهم محفزات أكبر لتحقيقها؛

3- اتباع طرق عملية منهجية في تصميم وإعداد لوحة قيادة ؛

4- العمل على التعامل بلغة سهلة مع الموظفين فيما يخص جمع القرارات التي تبذل المؤسسة جهدها في تحقيقها؛

5- إجراء دورات تكوينية وترتيبية للمؤولين و العمال حول أدوات مراقبة التسيير خاصة لوحة القيادة و الموازنة وبطاقة الأداء الموازنة، وكيفية إعدادها وأثرها في المستقبل المؤسسة ؛

6- التخلص من مركزية إتخاذ القرار وجعل حرية المشاركة في القرارات .

آفاق الدراسة :

يمكن بنهاية هذا البحث أن نلفت النظر لبعض النقاط الجديرة بدراستها مستقبلا و هي :

1- دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؛

2- مساهمة لوحة القيادة في إتخاذ القرار؛

3- دور لوحة القيادة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ؛

4- واقع لوحة القيادة المتوازنة ودورها في اتخاذ القرار في مختلف المؤسسات .

قائمة المراجع

أولا: قائمة الكتب

بطرس جلدة سليم، **أساليب اتخاذ القرارات**، عمان، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2009

بن ساسي الياس، قريشي يوسف، التسيير االمالي، ،دار وائل لنشر والتوزيع، ط1، عمان–الأردن.

بن ساسي الياس، يوسف قريشي، **التسيير المالي(الإدارة المالية دروس وتطبيقات)**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006

حريم حسين، شفيق حداد و آخرون، **أساسيات الإدارة**، دار حامد، الأردن،1998.

حنيفي عبد الغفار، **أساسيات التمويل والإدارة المالية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر ط1 ،2002

خان محمد يونس، هشام صالح غرايبية، **الإدارة المالية**،مركز المكتب الأردني، الأردن،ط1، 1995

سليم رمضان زياد، **أساسيات التحليل المالي**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2002

الشريف عليان وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي**، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007

عبد الفتاح الصيرفي محمد، مفاهيم ادارية حديثة، عمان، دار العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003

محمود الزبدي حمزة، **الإدارة المالية المتقدمة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008

محمود عياصر معن، مروان محمد بن أحمد، **القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري**، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى.

الهواري سيد، **الإدارة المالية (منهج اختاذ القرارات)**، مكتبة عين شمس، مصر، 1996

ثانيا: قائمة المذكرات

أوذينة عبد النور،"أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة،[1]

بلطرش مريم ،"دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة ؛الجزائر؛ 2011.

بن عمر محمد، **دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي في اتجاه القرارات المالية**، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2015

جامعة المسيلة ، سنة 2019.

خالد محمد اللوزي، أثر ممارسة إدارة الأرباح على أسعار الأسهم "دراسة اختبارية على الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في بورصة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013 ،ص45 .

خيرة مزوزي، **أثر الإعلان عن سياسة توزيع الأرباح على أسعار الأسهم المدرجة في سوق دبي المالي "دراسة حديثة خلال سنة 2011** ،"رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم ألتجارية تخصص مالية كمية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ،ورقلة، 2014-2015 .

سلمان برابح، دويدي ابراهيم ، التحليل المالي ودوره في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية ، جامعة البويرة ، سنة 2015

صبرينة بنعودة، علواش سعدية، "دور لوحة القيادة في ترشيد قرار التمويل في المؤسسة الإقتصادية "، مذكرة ماستر في العلوم التجارية ، جامعة البويرة ، سنة 2015.

طويجني مريم: **دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة أم البواقي، الجزائر، 20018.

عادل بولجنيب ، دور المعايير المحاسبية في تحسين جودة المعلومة المحاسبية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 ، 2013-2014 ،ص63 .

عبد الرحيم مرابط ، " دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة ، جامعة ورقلة.

عبد الله حداد، حمودي عصام ، "دور لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية" ، مذكرة ماستر تخصص مالية المؤسسة ، جامعة سطيف1 ، سنة 2016

عبد الوهاب سويسي، "الفاعلية التنظيمية تحديد االمحتوى والقياس بأسلوب لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر 2003-2004

العمرية بن عيسى: أثر المعلومات الجبائية على عملية اتخاذ القرار الاستثمار،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر،محاسبة و تدقيق، جامعة المسيلة، الجزائر،2015

لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر.

محمد عبد الكريم محمد، إدارة الأرباح وسياسة توزيع الأرباح" دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية والخدمية المدرجة في سوق عمان المالية"، رسالة ماجستير غرير منشورة في المحاسبة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2012.

نور الهدى حنونة، "لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي – مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2011–2012.

الواحد عبد الله قويدر، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، سنة 2007.

وهيبة مقدم، "دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية "، رسالة ماجستير، جامعة مستغانم ، الجزائر،2006

ثالثا: قائمة المجلات

بتول عبد علي غالي ، دور التحليل في تعزيز العلاقة بين توزيعات الأرباح والقيمة السوقية للسهم في المصارف التجارية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثالث، جامعة القادسية ،2017.

بوشنافة أحند، **أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات إلدارية –حالة إدارة المؤسسات العمومية االقتصادية الجزائرية**، الملتقى الوطني أألول حول "المؤسسة االقتصادية وتحديات المناخ االقتصادي الجديد، المركز الجامعي بشار، 23/22 أفريل 2003 .

صابر عوض قسمة، **تأثير مؤشرات التحليل المالي في ترشيد القرارات الاستثمارية" دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية لمدة 2000–2005** " ،جملة العلوم المالية والمصرفية، العدد 02، المجلد 09، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة القادسية

نور أبو الرب، مفيد الظاهر، **أثر قرار توزيع الأرباح على سعر السهم وحجم التداول للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثامن، 2006

هاشم حسن حسين، **العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الأرباح في شركات المساهمة**، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد السابع عشر، 2008.

وهيبة مقدم، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الموارد البشرية، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني الرابع حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية،

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور طاهر موالي ، سعيدة ،الجزائر ،يومي 10،11 نوفمبر 2009