

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: مالية ومحاسبة

تخصص: تدقيق ومراقبة تسيير



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: مالية ومحاسبة

رقم: .....

الرقم التسلسلي: 201535109407

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

بعنوان:

دور لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرارات

المالية في المؤسسة

تحت إشراف:

أ- عفيصة عبد الرحمان

من إعداد:

- دحماني فريدة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ مساعد (أ)	الرتبة:
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	الرتبة:
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	الرتبة:

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# \*\* شكر وتقدير \*\*

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا

والقائل في محكم تنزيله: (إذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم..) سورة إبراهيم 07

والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين

نحمد الله تعالى الذي بارك لنا في إتمام هذه الدراسة

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المحترم: عفيصة عبد الرحمان

لإشرافه على هذا العمل فله أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما قدمه

لنا من توجيهات وإرشادات وعلى ما خصنا به من جهد ووقت طوال إشرافه على هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

# فهرس المحتويات

.....	الشكر
.....	افهرس المحتويات
.....	فهرس الجداول والاشكال
.....	مقدمة عامة
.....	أ-ث

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات المالية

06.....	المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار
06 .....	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
08.....	المطلب الثاني: أنواع اتخاذ القرار
13.....	المطلب الثالث: تصنيف القرارات
18	المبحث الثاني : عناصر وأساليب ومراحل اتخاذ القرار
18.....	المطلب الأول: عناصر اتخاذ القرار
19.....	المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار
20.....	المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار
24.....	المبحث الثالث: ماهية القرارات المالية
24.....	المطلب الأول: تعريف القرار المالي
24.....	المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية
28.....	المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرارات المالية

الفصل الثاني :لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرارات.....

المبحث الأول : مفاهيم عامة للوحة القيادة ..... 31

المطلب الأول :مفهوم لوحة القيادة ..... 31

المطلب الثاني: أهمية وأهداف لوحة القيادة..... 33

المطلب الثالث : خصائص ومبادئ لوحة القيادة ..... 36

المبحث الثاني: مراحل إعداد لوحة القيادة..... 38

المطلب الأول : إعداد لوحة القيادة..... 38

المطلب الثاني :طرق عرض لوحات القيادة ..... 43

المطلب الثالث:العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحات القيادة ..... 48

المبحث الثالث:كيفية استخدام لوحة القيادة في اتخاذ القرارات ..... 49

المطلب الأول:دور لوحة القيادة في المؤسسة ..... 50

المطلب الثاني:مكانة لوحة القيادة في المؤسسة ..... 51

المطلب الثالث :مكانة لوحات القيادة في مختلف مراكز المسؤولية بالمؤسسة ..... 53

المطلب الرابع: سير عملية مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحات القيادة..... 60

.....الخاتمة

..... قائمة المراجع

..... ملخص

## فهرس الجداول والأشكال

رقم	فهرس الجداول	الصفحة
01	يوضح تصنيفات القرار	13
02	يوضح مراحل تصميم نظام لوحة القيادة	39
03	الجدول رقم (03): يوضح مختلف النسب الممكنة والمستعملة في لوحة القيادة	46
04	يوضح المؤشرات الإستراتيجية للإدارة العامة	60

رقم	فهرس الأشكال	الصفحة
01	يوضح يبين تقسيم القرارات	15
02	يوضح عملية اتخاذ القرار	22
03	مراحل المراجعة الدورية	43
04	منحنى بياني يوضح المبيعات	45
05	منحنى بياني للوضعية التنافسية	45
06	مثال لمدرج تكراري يوضح تطور الإنتاج خلال أربعة أشهر	45
07	مثال لدائرة نسبية توضح توزيع حجم المبيعات حسب المناطق	46
08	مثال حول أشكال المنبهات	46
09	مثال حول لوحة القيادة لمصلحة تجارية	48
10	يوضح موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير	52

# مقدمة

### المقدمة:

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة نتيجة للتطور الذي لحقه في ظل النظام الدولي الجديد من جهة، والتكتلات الاقتصادية على المستوى الدولي والإقليمي من جهة أخرى والجزائر كواحدة من دول العام التي شهدت في الآونة الأخيرة تحولات اقتصادية كبيرة وذلك بدخولها نمطا اقتصاديا جديدا يعتمد على اقتصاد السوق والمبادلات الحرة، وفي ظل هذه الظروف أصبح لزاما على مسيري المؤسسات الجزائرية تجسيد للأفكار القاضية بحتمية الاستغلال الأمثل والفعال لمواردها المالية والمادية والمعرفية. وعلى هذا الأساس ظهرت الحاجة الى استخدام أدوات رقابية تسمح بمتابعة التكاليف قصد التحكم فيها، ومن أبرزها: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، الموازنات التقديرية، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغيير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المسيرين، وكشفت عن عجز هذه الأدوات الرقابية في تلبية بعض ضروريات التسيير الحديث، وهو ما دفع الباحثين إلى تطوير أداة تكميلية أكثر شمولاً تسمى لوحة القيادة. وقد عرفت لوحة القيادة مجموعة من التحولات على مستوى منهجية الصميم والوظائف التي تقوم بها، فأصبحت من الوسائل الأكثر استعمالاً في مجال قياس النتائج المحققة من قبل المؤسسات، إذ تحتوي على مؤشرات متعددة للمتابعة المستمرة فهي تنتشر في كل الأقسام وتستعمل لتقييم الأداء ولمراقبة التسيير وتساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار على مستوى كل قسم داخل المؤسسة.

1- الإشكالية:

نظرا لكون نظام مراقبة التسيير واحدا من بين الآليات الحديثة المستخدمة لتحسين أداء المؤسسات، فإنه بات من الضروري على المؤسسات الاقتصادية التطلع إلى استخدام التقنيات الحديثة في مراقبة التسيير، عوض الاكتفاء بالاعتماد على أدوات رقابية تقليدية ثبت عجزها. وتعتبر لوحة القيادة أحد هذه الأدوات الفعالة القادرة على تلبية الضروريات الحديثة لعملية التسيير.

- بناء على ما سبق فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

**كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؟**

ولتسهيل الإجابة عن الإشكالية أعلاه، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

01- ما هي أنواع وطبيعة القرارات التي تتخذ على مستوى الدراسة؟

02- ما هي مراحل إعداد لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة؟

03- فيما تتمثل مساهمة لوحات القيادة بالمؤسسة محل الدراسة في المساعدة لاتخاذ القرار؟

### 2- فرضيات البحث:

- هناك عدة أنواع للقرارات التي يمكن أن تتخذ على مستوى الدراسة وقد تختلف باختلاف طبيعتها.
- يوجد مراحل في إعداد لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة.
- تساهم لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة فعلا في تقليص الانحرافات وتصحيحها واتخاذ قرارات سليمة.

### 3- أهمية البحث:

- تكمن أهمية الموضوع في أن لوحة القيادة من أبرز الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير وكذلك تعتبر من أهم الركائز التي تدعم المؤسسة في اتخاذ القرار.

### 4- أهداف البحث

- محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات المقدمة.
- محاولة إبراز أهمية لوحة القيادة في المؤسسة .
- كيفية استعمال لوحة القيادة باعتبارها أداة مساعدة في اتخاذ قرار المؤسسة.

### 5- منهج البحث:

- تم الاعتماد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها.

### 6- طبيعة المتغيرات:

- \*المتغير المستقل: يتمثل في لوحة القيادة
- \*المتغير التابع: يتمثل في اتخاذ القرارات المالية

### 7- دوافع اختيار الموضوع:

- تكمن دوافع اختيار البحث إلى دوافع موضوعية وأخرى شخصية
- \* دوافع موضوعية: وتتمثل فيما يلي:
  - كون الموضوع من المواضيع الحديثة ولم ينل حقه من البحث والدراسة.
  - محاولة إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها في اتخاذ القرارات.
  - التأكد من أن العملية تسييرية في المؤسسة لا تتم إلا بوجود لوحة القيادة.
- \* دوافع شخصية: وتتمثل في ما يلي:

## مقدمة عامة

- للموضوع علاقة مباشرة مع التخصص العلمي.

- الرغبة الشخصية في الإثراء والاطلاع على الموضوع.

8- الدراسات السابقة :

بعد البحث والتنقيب عن الدراسات السابقة المماثلة تم الوصول إلى المواضيع التالية :

• دراسة بونقيب احمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير في علوم تجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تفعيل نظام مراقبة التسيير لديها من خلال التعرف على وظيفة مراقبة التسيير، ودور لوحة القيادة في تزويد المسؤولين بشكل دوري وابني بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة، وإبراز دورها في تحقيق الفعالية، وتم التوصل إلى أنه من بين العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل انسب هذه الأدوات لوحة القيادة لأنها تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية، ككشف مصادر التكاليف الخفية، والتنبيه لوقوع أخطار محتملة كونها تعتمد على تحديد دوري للمعلومات.

• دراسة محمد العربي بن لخضر، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة تلمسان، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور لوحة القيادة من خلال مقوماتها (المكانة، المحتوى، التقديم، الدورية، التناسق، وجودة لوحة القيادة في تحسين اتخاذ القرارات في مجالات التسويق الأساسية (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع) بإتباع خطوات القرار، زيادة على اعتبار لوحة القيادة أداة فعالة للمراقبة الآتية على التسيير من أجل تحسين الأداء، ومن خلال الدراسة الميدانية شملت 103 مؤسسة اقتصادية بولاية الجزائر العاصمة، خلصت الدراسة إلى وجود اثر هام لخصائص لوحة القيادة التسويقية في تفسير فعالية القرارات المتخذة على مستوى المتغيرات الأساسية لتسويق في هذه المؤسسات.

• دراسة ابتسام ساحل، اثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة أم البواقي، 2014-2015

## مقدمة عامة

---

عالجت هذه الدراسة إشكالية ما مدى أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية والتعرف على نظام لوحات القيادة الخاص بما ومحاولة معرفة مدى مساهمتها في تحسين أداء هذه المؤسسة، والهدف من هذه الدراسة هو إظهار مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على لوحة القيادة كأداة تسيير حديثة وفعالة في تحسين الأداء واتخاذ القرارات، حيث قامت الباحثة بتقديم نموذج مقترح للوحة القيادة المالية يتضمن أهم المؤشرات المالية المساعدة على تحسين الأداء واتخاذ القرارات.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات المالية

## المبحث الأول : مفاهيم أساسية لاتخاذ القرار

### تمهيد

إن عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية حيلة جهد جماعي، فهي نشاط يقوم من خلاله صناع القرار باختيار بديل من بين عدة بدائل من إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التي تواجهها المؤسسة بسبب عدم الأكادة المرتبطة ببيئة القرار سواء البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، ولهذا من المهم أن يتمتع صناع القرار بالكفاءة اللازمة التي تمكنهم من الحصة على المعلومات في الوقت الحقيقي واستخدام توليفة من الطرق من أجل تقليص هامش عدم الأكادة، الأمر الذي ينتج لهم تحقيق الأهداف المسطرة.

### المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

#### أولاً: التطور التاريخي لاتخاذ القرار

تعتبر دراسة طريقة اتخاذ القرار ظاهرة قديمة عرفتتها الحضارات القديمة، فقبل 24 قرناً كتب المؤرخ اليوناني " ثوكوديس" في دراسته عند حرب البلوبونز حول مجموعة العوامل التي تؤثر على زعماء المدن اليونانية لاختيار قرار الحرب أو السلام أو التحالف أو بناء الإمبراطورية طبقاً للظروف التي تواجههم. ولم يقتصر بحثه في الأسباب الإستراتيجية للاختيار أو لصورة البيئة في أذهانهم، بل تطرق للعوامل النفسية مثل الخوف والشرف والمصلحة التي تشكل دوافع لهم فيختارون قرار يعبر عن رغبتهم أو رغبة مجتمعاتهم. ويعتبر مثل هذا المجهود في إطار دراسة اتخاذ القرار و أسبابه من أول الأعمال التنظيرية في هذا الإطار.

وقد سيطر على الفكر اليوناني المنظور الأفلاطوني الذي يذهب إلى أن مركز القرار يظل بين الحكام، وما دونهم يقومون بوظيفة تنفيذ تلك القرارات، وعند استخدام أفلاطون لمصطلح القرار فقد تضمن المعنى الحديث للمصطلح .

كذلك فعبر مختلف المراحل التاريخية بالإضافة إلى ما سبق ذكره، نجد أن الحكام كانوا يستعينون في اتخاذ قراراتهم خاصة المتعلقة منها بمواضيع السياسة الخارجية بمستشارين أصحاب اختصاص وحكمة وعلم، علماً منهم أن عملية اتخاذ القرار تتطلب إستراتيجية وتخطيط يسمح لهم بالتحكم في نتائج وعواقب القرارات .

وقد برز هذا الاهتمام من خلال نظام الحكم الإسلامي الذي كان يستند فيه إصدار واتخاذ قرارات إلى أهل الحل والعقد باعتبارهم اعلم الناس وأقدرهم على التعامل مع المستجدات. (نظام الشورى يفتح المجال لوضع مجموعة معتبرة من البدائل التي تساعد متخذ القرار على التعامل بسهولة مع المشاكل التي تواجهه على مستوى السياسة الداخلية أو الخارجية ) .

عموما تعبر المرحلة السابقة الذكر عن المناهج التقليدية في دراسة اتخاذ القرار، ومع تطور مسيرة العلوم الإنسانية وانتقالها إلى مرحلة المادية العلمية، كان لهذا الأثر المباشر على وضع دراسات متجددة تحاول التكيف مع المستجدات خاصة في تداخل الظواهر الإنسانية (عوامل نفسية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية...)، مما استدعى الأمر على مستوى اتخاذ القرارات السياسية وضع إطار نظري متكامل لفهم وتفسير اتخاذ القرارات في ظل هذه المتغيرات<sup>1</sup>.

### ثانيا: مفهوم اتخاذ القرار

#### تعريف القرار:

تعددت التعريفات لمفهوم القرار نذكر منها :

- حسب Bernard : هو ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير<sup>2</sup>.
- حسب Simon : هو عملية بحث عن حل وسط ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيق تاما غير البديل الذي تم اختياره، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة<sup>3</sup> - هو عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية، والموارد المتاحة للمنظمة<sup>4</sup>.
- جاء في اللغة: قرر بمعنى سكن و اطمأن، وقرر الأمر رضي عنه وأمضاه، وتقرر الأمر أي ثبت واستقر، والقرار ما انتهى إليه الأمر .

<sup>1</sup> د. نوال عبد الكريم الأشهب، "اتخاذ القرارات الإدارية (أنواعها و مراحلها )"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2015، ص09.

<sup>2</sup> - طاهرة عريس، التحكم في قيادة المؤسسات لوحات القيادة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006، ص3.

<sup>3</sup> - أمل أحمد طعمة، "اتخاذ القرار والسلوك القيادي" برنامج تدريبي، الطبعة الثانية 2010، دار ديبونو للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ص16.

<sup>4</sup> - محمد حافظ الحجازي، دعم القرارات في المنظمات، بدون طبعة، مصر، بدون سنة نشر، ص105.

ولقد تعددت التعاريف الاصطلاحية التي قدمها كتاب و منظرو الإدارة، و إن تركزت و تشابهت في نواح كثيرة، ويمكن عرضها كما يلي .

يعرف القرار بأنه "عملية اختيار بين مجموعة من البدائل للتوصل الى البديل المناسب بشأن مسألة أو موضوع معين".

أو هو عملية أساسها الاختيار لبديل واحد من البدائل متعددة لا تقل عن اثنتين وفقا لبعض المقاييس المرعبة وفي الفقه القانوني الإداري جاء تعريف القرار المجمع عليه من جل الفقه كما يلي :

"عمل قانوني نهائي، يصدر من سلطة وطنية، بإرادتها المنفردة، وترتبت عليه آثار قانونية معنية .<sup>1</sup>

فكلمة قرار مشتقة من أصل لاتيني وتعني البث النهائي والإرادة المحددة لصناع القرار بشأن ما يجب عمله وما لا يجب فعله للوصول إلى هدف محدد.

- ويعرف القرار بأنه البديل الأفضل المختار ضمن مجموعة من البدائل المتنافسة، و القرار هو إجراء لإحداث التغيير لتحقيق قيمة مضافة سواء كانت مادية أم معنوية تعود على الشخص نفسه أو غيره حتى ولو كان الحديث عن الدولة .

- ويعرف القرار بأنه اختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل .

- وتعرف عملية اتخاذ القرار على أنها: نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى الى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات .

ومنه نستنتج أن "اتخاذ القرار يعتبر عملية مفاضلة بين مجموعة من البدائل لاختيار أفضل بديل

لحل مشكل معين".

### المطلب الثاني: أنواع القرارات

تتباين وجهات النظر في اختيار الأسس التي يتم بموجبها تعدد أنواع القرارات الإدارية بوجه خاص، فهناك من يميز بين بعض القرارات الإدارية وفقا لقانونيتها و محتواها ومضمونها فيصنفها إلى قرارات تنظيمية وقرارات فردية، إما الذين يهتمون بهدفها فيميزون بين القرارات العامة والقرارات الخاصة، وهناك آخرون من يهتمون بمعيار تكرارها فيميزون كذلك بين القرارات المبرمجة و غير المبرمجة مما تجدر الإشارة إليه، إن مسألة تقسيم القرارات تخضع لاعتبارها الباحث والمعيار الذي يعتنقه من اجل التوصل إلى أنواع القرارات،

<sup>1</sup> - دكتور محمد حافظ حجازي، "دعم القرارات في المنظمات"، دار الوفاء لنديا للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية،

وعلى الرغم من ذلك انه طه التقسيمات نسبية وشكلية تخضع لاعتبارات الباحث و المعيار نسبية وشكلية تخضع للتداخل فيما بينها، وتم التقديم لبعض هذه القرارات في الصفحات السابقة، وأهم هذه التقسيمات بشيء من التفصيل هي:<sup>1</sup>

### 1- القرارات التقليدية :

أ - **القرارات التنفيذية:** وهي القرارات الروتينية التي لا تتطلب جهدا ذهنيا كبيرا وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور و الانصراف و توزيع العمل والغياب و الإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى . وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات و التجارب التي اكتسبها المدير و المعلومات التي لديه.

ب- **القرارات التكتيكية:** وتتصف بأنها قرارات متكررة و إن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية و تفصيلا . ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين و المتخصصين. وهذا النوع من القرارات يصدر للأمور الروتينية غير الهامة، ويقنصر عادة على الاختيار بين عدد محدود من البدائل .

### 2- القرارات غير التقليدية :<sup>2</sup>

أ- **القرارات الحيوية:** هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر متخذ القرار بدعوة مساعديه و مستشاريه من الإداريين و الفنيين و القانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى متخذ القرار لاشتراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، و أن يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة و الضعف .

ب- **القرارات الإستراتيجية :** وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق و التعقيد، و هذه النوعية من القرارات تتطلب<sup>3</sup> البحث المتعمق و الدراسة المتأنية و المستضيفة و المتخصصة التي تتناول جميع الفروض و الاحتمالات و تناقشها . ويعتمد هذا النوع من

<sup>1</sup> - د سيد صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية، ط1، 2011، ص49.

<sup>2</sup> - د سيد صابر تعلق، مرجع سابق، ص50.

القرارات أساسا على تطبيق الخطط الموضوعة و تحقيق الأهداف المرسومة، مع الأخذ بنظر الاعتبار كل احتمالات المواقف المختلفة .

### 3- القرارات التنظيمية و القرارات الشخصية :

أ- **القرارات التنفيذية :** هي القرارات التي من حق المدير بحكم السلطة التي يتمتع بها أن يصدر القرارات التنظيمية، ويتمكن عن طريقه تفويض السلطة للآخرين و يؤكد سلطته و مقدرته على إدارة المنظمة، كما تتضمن قواعد و تعليمات عامة و شاملة تلتزم بها الأقسام و الشعب لتنظيم و تنسيق أعمال و نشاط أفرادها و تحديد صلاحياتها و طريقة تعاملهم مع الجمهور .

ب- **القرارات الشخصية :** وهي قرارات فردية يتخذها المدير بصفته الشخصية العادية و تعكس ميوله و قيمة الذاتية بتخصيصه يوميا لزيارة غيره من أفراد أسرته، كما يمكن أن تشمل هذه القرارات أيضا مجموعة القرارات الإدارية التي تصدر بحق الأشخاص تنفيذا لما تضمنته القرارات التنظيمية، كان يصدر المكتب المركزي قرارا بقبول الطلبة وفقا لأسس القبول العامة.

### 4- القرارات الجماعية و القرارات الفردية:

أ- **القرارات الجماعية:** وهي القرارات الديمقراطية التي تكون ثمرة الجهد و المشاركة الجماعية من قبل المدير و بغض العاملين بعد دراسة مشكلات حيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم و المناقشة و تبادل الرأي و مثل هذه القرارات تعتبر دعائم هامة في الإدارة العلمية و تؤدي إلى تماسك المنظمة.

ب- **القرارات الفردية:** وهي القرارات التي ينفرد بها المدير دون أن يشارك العندين بموضوع القرار و تتجسد هذه القرارات قوتها من الحق القانوني وفقا لتوزيع الصلاحيات و التدرج الهرمي في المنظمة.

### 5- القرارات الصريحة و القرارات الضمنية :

أ- **القرارات الصريحة :** القرارات التي يفحص فيها المدير عن رأيه في موقف معين بالموافقة أو عدمها .

ب- **القرارات الضمنية :** القرارات التي لم يفحص فيها المدير عن رأيه وإنما تشتت من قوله الموافقة أو عدمها.

### 6- القرارات المخططة و غير المخططة :

أ- **القرارات المخططة:** وهي القرارات التي تصدر بناء على برنامج معين، وفي ظروف اعتيادية تتوافر فيها جميع المعلومات المطلوبة و تكون نتائجها مضمونة و مؤكدة، وتصبح إجراءات روتينية معنية متفق على تنفيذها بالنسبة لكل قرار .

ب- **القرارات غير مخططة :** هي عكس ذلك.

7- القرارات المتخصصة :

وتنقسم هذه القرارات إلى أربع مجموعات حسب وظائف المنظمة وهي :

أ- **قرارات بالإنتاج** : وتختص مثل هذه القرارات بموقع المصنع، وأنواع الآلات و التصميم الداخلي للمصنع، وخزينة الإنتاج، ومصادر الحصول على المواد الخام، وطرق دفع الأجور للعمال.

ب- **قرارات تتعلق بالتسويق** : نوع السلعة التي تباع و أوصافها، والكمية المتوقع بيعها وحصصة المشروع في السوق الكلي، و السعر الذي تباع به السلعة، ووسائل الإعلان و الدعاية والترويج، والمبالغ الواجب صرفها في وسائل الإعلان والترويج، وأسس وضع المرتبات و الأجور والمكافأة و قرارات تتعلق بشكل العبوة والتصميم للمنتجات ونوع الأبحاث المتعلقة في التسويق الواجب القيام بها و وسائل النقل و التخزين وخدمات البيع الواجب تقديمها للمستهلكين.

ج- **قرارات تتعلق بالإدارة المالية** : وتخص حجم رأس المال اللازم، ورأس المال الثابت ورأس المال العامل، وطريقة التمويل و الأرباح المطلوب اكتسابها، و كيفية توزيع الأرباح، وعدد ونوع السجلات و الدفاتر الحسابية و إمكانية الإدماج في المشاريع أخرى، و كيفية التصفية في حالة حدوثها .

د- **قرارات تتعلق بالوارد البشرية** : و تخص هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين و العمال وطرق الاختيار و إجراءات التعيين و برامج تعريف المستخدمين بالمنظمة و كيفية تدريب الموظفين و العمال وأسس تحليل الوظائف و ترتيبها و تصنيفها، و التعويضات غير المادية الواجب تقديمها ونوعها وطرق الترقية و الأجازات المسموح بها وكيفية معالجة الشكاوي و الإضرابات و التأخير والغيابات وحالات الفصل من الخدمة و علاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات و المؤسسات العلمية.<sup>1</sup>

وتقسم القرارات الإدارية أيضا طبقا لما يلي :

1- **تقسيم بحسب درجة أهميتها و عموم شموليتها** : فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الإستراتيجية التي تمس مبرر وجودها و كيانها و أهدافها السياسية الرئيسية و على الطرف الآخر توجد القرارات الإدارية محددة الأجل والتي تتعلق بالإجراءات و غيرها من المسائل التكتيكية.

2- **تقسيم وفق معيار طبيعتها** : فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسؤول رسمي فإنه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن و المعروف للمجتمع .وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام

<sup>1</sup>- د سيد صابر تطلب، مرجع سابق، ص53

النظام المقرر . أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية . وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه .

3- **تقسيم بحسب درجة إمكان جدولتها :** هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة من نوعها . وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقا لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها و موضوعها . وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين .

4- **تقسيم بحسب محتواها من درجات التأكيد :** بالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة و مؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فان نتائجها ليست مؤكدة، وتتخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها . على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار و الذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف ب "نظرية القرار" والتي تدور أساسا حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد .

5- **تقسيم بحسب الموضوع محل القرار :** فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها .وقد تكون قرارات تقضي للإجراءات و الأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقررة، وقد تكون قرارات تخصيصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا و متى و أين وكيف . وقد تكون قرارات تقييمية متعلقة بمقياس الانجازات المحققة و مقارنتها بالاستهداف المتوقعة .

6- **تقسيم بحسب درجة التغير المطلوبة :** وتفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار و الآثار المترتبة عليه . ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في إطار امتداد لبعدين متقاطعين هما:

أ- **البعد الأفقي:** ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتداني ما تحدثه من تغيير إلى درجة جديدة .

ب- **البعد الرأسي:** ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار و النتائج المترتبة على اتخاذه،ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمنا لمتابعتها صنع القرار <sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: تصنيف القرارات .**

<sup>1</sup> - د سيد صابر تغلب، مرجع سابق، ص54.

صنف الباحثون القرارات عموماً بأكثر من طريقة، ويلخص الجدول رقم (01) تصنيفات القرار

الجدول رقم (01): تصنيفات القرار

نوع القرار	أمثلة
1- تصنيف القائمة بذاتها ولا ترتبط بعمل قانوني آخر	
قرارات بسيطة قرارات مندمجة	القرارات القائمة بذاتها ولا ترتبط بعمل قانوني آخر وهي قرارات تدخل في تكوين عملية قانونية مركبة تتم على مراحل حيث يترتب على صدورهما ضرورة صدور عدد آخر من القرارات
2- تصنيف القرارات من حيث شكل القرار	
قرارات مكتوبة قرارات شفوية	مثلاً لائحة التعليمات أو الأوامر المكتوبة هي القرارات التي تصدر عن طريق الكلمة المنطوقة
3- تصنيف القرارات من حيث مصدر القرار	
قرار لإعضاء السلطة التنفيذية قرارات لمثلى المصلحة المركزية	مثل قرارات رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء وهي القرارات الصادرة من سلطات لا مركزية مثل قرارات مجالس المحافظات والمدن والقرى
4- تصنيف القرارات من حيث رقابة القضاء	
قرارات تخضع لرقابة القضاء قرارات المنشئة	وذلك من حيث الإلغاء أو التفويض وهي القرارات التي تتصل بسيادة الدولة الداخلية والخارجية
5- تصنيف القرارات من حيث أثارها بصفة عامة	

<p>وهي التي تقتصر على إثبات أو تقرير حالة موجودة من قبل، أي لا تستحدث جديدا وهي قرارات يترتب عليها آثار جديدة</p>	<p>القرارات الكاشفة القرارات المنشئة</p>
<p>6 - تصنيف القرارات من حيث أثرها بالنسبة للأفراد</p>	
<p>حيث يلتزم الأفراد بتنفيذها قهرا وذلك مثل الأوامر والتعليمات</p>	<p>قرارات ملزمة للأفراد قرارات ملزمة للإدارة فقط</p>
<p>7- تصنيف القرارات من حيث المدى</p>	
<p>وهي القرارات التي تتصل بشخص مجرد ذاته وهي القرارات التي تشمل على قواعد عامة مجردة وتنطبق على كل من تتوفر فيه شروط تطبيقها دون تحديد لشخصه</p>	<p>قرارات فردية قرارات تنظيمية</p>
<p>8- تصنيف القرارات من حيث علانيتها</p>	
<p>وهي القرارات التي يعبر عنها صراحة وهي القرارات التي لا يعبر عنها صراحة ولكن تستنتج ضمنا من مظاهر معينة فعدم رد الإدارة على شكوى أحد العاملين يعتبر قرارا ضمنا بالرفض</p>	<p>قرارات صريحة قرارات ضمنية</p>
<p>9- تصنيف القرارات من حيث اتصالها بالوظيفة</p>	
<p>وهي القرارات التي يصدرها المدير بما له من سلطات تنفيذية مستمدة من الوظيفة وهي القرارات التي يصدرها المدير بصفته الشخصي</p>	<p>القرارات الوظيفية القرارات الشخصية</p>
<p>10- تصنيف القرارات من حيث الموضوع</p>	
<p>قرارات متعلقة بالإجراءات والأساليب العمل قرارات متعلقة بالموارد المالية قرارات متعلقة بالأشخاص المكلفين بأداء عمل معين قرارات متعلقة بالرقابة لقياس الإنجازات وتحديد الانحرافات</p>	

المصدر: د سيد صابر تعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية، ط1، 2011، ص45.

بالإضافة إلى التصنيف السابق لأنواع القرارات فهناك تصنيفات أخرى تتناول نوعية القرارات من جوانب مختلفة عدة نذكر منها ما يلي:

أولاً: تصنيف القرارات طبقاً لدرجة أهميتها:

1-القرارات الإستراتيجية:

وهي القرارات المرتبطة بالأهداف طويلة الأمد والسياسات الخاصة بها والمشكلات العامة ولذلك فهي تتخذ في مستويات الإدارة العليا.

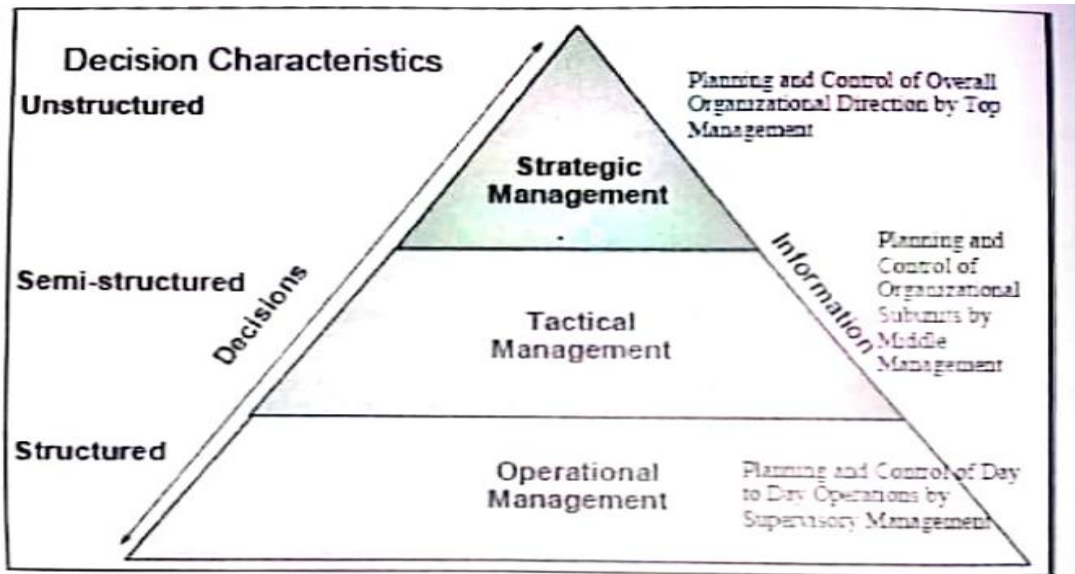
2-القرارات التكتيكية:

وهي القرارات التي ترتبط بوسائل تحقيق الأهداف وتتخذ على مستوى الإدارات الوسطى والأقسام وتهدف إلى وضع القرارات الإستراتيجية موضع التنفيذ.<sup>1</sup>

3-القرارات الروتينية:

وهي القرارات الخاصة بالمواقف اليومية المتكررة الحدوث ويكون تأثيرها محدود الأثر في مدى فترة زمنية قصيرة وتتميز بكثرة تفصيلاتها

الشكل رقم (01) يوضح يبين تقسيم القرارات



المصدر: د سيد صابر تغلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، 2011، ص45.ثانياً: تصنيف القرارات من حيث درجة توقعها:

<sup>1</sup> - د سيد صابر تغلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية، ط1، 2011، ص45.

1-القرارات النمطية:

يقصد بالقرارات النمطية تلك القرارات المتكررة الصادر في أوقات محددة مثل قرارات الترقية السنوية للعاملين والعلاوات الدورية والأجازات والإحالة للمعاش وهي قرارات تصدر على النمط نفسه للقرارات السابقة لها طالما لا يوجد تعديل في القوانين واللوائح وتتميز بصفة الدورية والروتينية .

2-القرارات الاستثنائية:

وهي القرارات التي ترتبط بالمواقف نادرة الحدوث في حياة المنشأة كقرار زيادة رأس المال المستثمر وقرار إدخال منتج جديد أو تغيير نشاط المنشأة والقرارات اللازمة لمعالجة المشاكل التي لم يسبق للمنشأة التعرض لها.

ثالثا: تصنيف القرارات طبقا للنمط القيادي لمتخذها:

1-القرارات الأوتوقراطية:

وهي القرارات التي يصدرها القائد بنفسه دون المشاركة من رؤوسين متعمدا في ذلك على سلطاته التنفيذية .

2-القرارات الديمقراطية :

وهي القرارات الجماعية الصنع حيث يشترك المرؤوسين في المناقشة و إبداء الاقتراحات مما يرفع من روحهم المعنوية و يزيد من اقتناعهم بضرورة التعاون في تنفيذه .

رابعا :تصنيف القرارات من حيث اتصالها بوظيفة المنظمة :

1- قرارات تتعلق بالعاملين بالمنظمة :

وهي القرارات الخاصة بكل ما يتعلق بتشغيل العاملين منذ التحاقهم بالعمل حتى بلوغهم سن الإحالة للمعاش كقرارات الاختبار و التعيين و التدريب و الأجور و الترقية و الحوافز و غير ذلك.

2- قرارات تتعلق بنشاط المنظمة :<sup>1</sup>

طبقا لتقسيم أوجه نشاط المنشأة على أساس الوظائف المختلفة التي تؤديها المنظمة يصدر كل مدير تنفيذي عددا من القرارات الوظيفية المتعلقة بمجال عمله فمدير المشتريات يصدر القرارات الخاصة بإدارته و اللازمة بتحديد مصادر الشراء المناسبة و الكميات الاقتصادية للشراء و الوقت المناسب ومستويات الجودة والأسعار ومدير الإنتاج يتخذ القرارات اللازمة بتنظيم المصنع داخليا و تحديد سياسات الإنتاج و كمية المنتج

<sup>1</sup>- د سيد صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، 2011، ص45.

و أساليب الرقابة على مستويات الجودة و مدير التسويق يتخذ القرارات الخاصة بخط المنتجات و التشكيل و التنوع و التمييز و التبيين و التسعير و منافذ التوزيع و الإعلان و الترويج.

خامسا: تصنيف القرارات للأثار المترتبة عليها :

### 1- القرارات الإيجابية:

يقصد بالقرارات الإيجابية القرارات التي يترتب عليها اتخاذ سلوك معين أو وقت سلوك معين مثل تعبئة و تغليف السلعة أو إتباع نظام البيع بالتقسيط أو فتح معارض للبيع لإتباع المنشأة لسياسة التوزيع المباشر توفيراً لعمولة الوسطاء.

### 2-القرارات السلبية:

وهي تلك التي تعني استمرار المشكلة قائمة بسبب عدم إمكانية اتخاذ قرار لوجود بعض القيود المفروضة فقد يكون الوقت غير المناسب أو لعدم توافر إمكانيات التنفيذ أو لنقص في البيانات و المعلومات المتاحة أو لعدم معرفة رد فعل المتأثرين باتخاذ القرار.

سادسا :تصنيف القرارات طبقا الوقت المتاح لإصدارها (القرار السريع):

قد تواجه إدارة المنظمة بمشكلة غير متوقعة تتطلب قرارا سريعا وقد تواجه الإدارة بمشكلة عدم توافر البيانات و المعلومات الكافية لاتخاذ القرار السليم وهنا يجب على الإدارة مواجهة الموقف و التضحية بدقة القرار حتى لا يتفاقم الوضع و لذلك فإن كثيرا من القرارات تعتمد في إصدارها على الموازنة بين الأهمية النسبية للبيانات غير المعلومة أو غير المؤكدة و الأهمية النسبية للسرعة في إصدار القرار.

سابعا :تصنيف القرارات من حيث درجة الرسمية :

### 1- القرارات التنظيمية :

وهي تلك القرارات التي يصدرها المدير بصفته الرسمية مستخدما في ذلك سلطته المستمدة من وظيفته.

### 2-القرارات الشخصية :

وهي القرارات التي يصدرها المدير بصفته الشخصية و لا يجوز له تفويض سلطة إصدارها إلى مرؤوسيه.

المبحث الثاني:عناصر و أساليب و مراحل اتخاذ القرار

المطلب الأول: عناصر اتخاذ القرار<sup>1</sup>

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتنفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل و ترتيبها .

وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحويه من خطوات ما بين أربع أو تسع خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد. فمثلا نجد أن "جريفث" يحدد هذه المراحل في :

- تحديد وحصر المشكلة .
- تحليل و تقويم المشكلة .
- وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة .
- جمع المعلومات
- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدما .
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ .

أما "لتشفبلد" فيضع صورة أخرى على النحو التالي :

- تعريف القضية .
- تحليل الوقف القائم .
- حساب وتحديد البدائل .
- المداولة .
- الاختيار .

ويرى "سيمون" أن صنع القرار يشمل على ثلاثة مراحل رئيسية هي :

- اكتشاف المناسبات لصنع القرار .
- اكتشاف سبل العمل الممكنة .
- الاختيار بين سبل العمل .

<sup>1</sup>- أحمد علاء الدين عبد الرحيم، "واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات \_دراسة ميدانية للمؤسسات الصناعية و الخدمية في المملكة الأردنية الهاشمية، الإدارة العامة، المجلد (38)، العدد(3)، أكتوبر 1998.

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب اذا استخدم فيها التمييز و حسن التقدير وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة):

- تحديد المشكلة أو الموضوع مسار البحث .
- تحليل الموقف .
- تحديد البدائل و التدبر فيها .
- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل و دراسة هذه النتائج.
- الاختيار بين هذه البدائل.

### المطلب الثاني : أساليب اتخاذ القرار

**1- الأساليب التقليدية الغير الكمية:** هي تلك التي تقتصر لتدقيق و تمحيص العلمي، و لا يتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وتعود جذورها إلى الأساليب الإدارية القديمة التي كانت تستخدم أسلوب المحاولة و الخطأ التجربة في حل مشكلاتها ، معتمدة اعتمادا كليا على الخبرة المسابقة و التقدير الشخصي للإداريين، ومن أهم الأساليب التقليدية هي:

**1-1- أسلوب الحكم الشخصي:** وهو استخدام المدير حكمه الشخصي، واعتماده على السرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، و التقدير السليم لإبعادها ، وفي فحص و تحليل و تقييم البيانات و المعلومات المتاحة ، الفهم العميق و الشامل لكافة التفاصيل الخاصة بهاء من مزاياه قصر الوقت المستغرق والتكاليف المترتبة على ذلك ، يعطي المزيد من المرونة و حرية التحرك، يعطي مجالاً أوسع للإستفادة من القدرات الشخصية لمتخذ القرار .

وما يعاب عليه أنه يفتقد إلى الأسس العلمية الصحيحة ، وكذا لا يمكن نقله و اعتماده كأسلوب عام التعامل مع المشكلات ، كما أنه قد يصيب بعض النتائج السلبية إذا لم يتمتع المدير بقدر من الطاقات و المواهب الابداعية.<sup>1</sup>

**1-2- أسلوب الخبرة و المعرفة:** إن الأفراد يتعلمون من تجاربهم ،ويمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح و الفشل تسير له الطريق نحو العمل في

<sup>1</sup> -زيزي رمال، دور الإتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن امهيدي، أم البواقي، 2015، ص 63.

المستقبل ترجع جذور هذا الأسلوب إلى المدرسة التجريبية التي ترى أنه يمكن لمتخذي القرار الإستفادة من خبرات المديرين الآخرين داخل المنظمة أو خارجها.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه لا تقتصر الخبرة في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار و لكنه يمكنه أيضا الإستفادة من خبرات المديرين السابقين و زملائه و تجاربهم في حل المشاكل الإدارية ، ولكن ما يعاب عليه أنه هناك بعض المخاطر قد تترتب على إعتتماد المدير على خبرته السابقة فهذه الخبرة قد يشوبها بعض الأخطاء، وتتأثر بمستوى إدراك المدير للأسباب الخفية لأخطائه، كما أن المشكلات الحالية قد تكون مختلفة عن المشكلات الماضية وفي هذه الحالة لا يمكن الإستفادة من الخبرات السابقة .

**1-3- أسلوب إجراء التجارب:** بدأ تطبيقه في مجالات البحث العلمي ثم إنتقل إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرار ، وذلك أن يقول متخذ القرار نفسه إجراء تجارب أخرى في الاعتبار جميع العوامل الملموسة و الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار ، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى إختيار بديل الأفضل معتمدا على خبرته العلمية، من مزاياه يساعد متخذ القرار على إختيار البدائل المتاحة لحل المشكلات ، وإجراء تجارب على البديل وإجراء تغييرات عله ، لكن ما يعاب عليه هو أنه أسلوب باهض الثمن، فادح التكاليف ويعتقد الكثير من الوقت والجهد.<sup>1</sup>

**1-4- أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها الحكم الجماعي:** وتعني إعتتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والمقترحات تلك التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد على إختيار البديل الأفضل ، من مزاياه أنه أقل تكلفة من الأساليب التقليدية الأخرى و أقل جهد ووقت وكذلك الأدوات المستخدمة، كما يمكن المدير من إستنباط الكثير من الإستنتاجات المتعلقة بالعوامل غير الملموسة.

## 2 - الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الأساليب الكمية :

في هذا الأسلوب يتم الاعتماد على النماذج الرياضية والحاسبات الالكترونية ، التي تقوم على تحليل البيانات و المعلومات بهدف الوصول إلى القرار المناسب ، في معزل عن الإجتهدات والخبرات والآراء الشخصية ، وهو أسلوب يهدف إلى تقنين القرارات بمقاييس كمية رقمية بغرض الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب ، ومن أهم الأساليب المستخدمة هي :

<sup>1</sup>- زيزي رمال، دور الإتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، مرجع سابق، ص 65.

**2-1- بحوث العمليات :** يقصد بها استعمال الأساليب الكمية مثل المحاكاة ، بهدف بناء وتحليل مشكلة ما للوصول إلى حل رياضي مثالي، ويرجع استخدام هذا الأسلوب إلى الحرب العالمية الثانية ، حيث زادت أهمية اتخاذ القرارات الإدارية بعدها ، ويهدف استخدامها إلى تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الإحتمالات ومن مزايا هذا الأسلوب تعطي وصفا دقيقا للمشكلة محل القرار، ويحدد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول مع الإحاطة بأكثر عدد ممكن من الإعتبارات ، وما يعاب عليه هو أنه يعتمد على تبسيط المشكلة محل القرار من خلال صياغتها في صورة نموذج رياضي و يتطلب توافر المعرفة الكافية لدى متخذ القرار من النماذج الرياضية .

**2-2- نظرية الإحتمالات :** تقوم هذه النظرية على استخدام فكرة الإحتمالات البناء النماذج الرياضية وإختيارها في سبيل التخفيف من درجة علم التأكد ودرجة المخاطرة بعد قيام الإدارة بجمع المعلومات اللازمة في هذا المجال، من مزاياه أنه يساعد متخذ القرار في مواقف وحالات علم التأكد وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث إحداث معينة، تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المرغوبة، ولكن ما يأخذ عليه عدم توافر بيانات ومعلومات دقيقة، واعية وخاصة التاريخية التي تساعد متخذ القرار على تقدير الإحتمالات.

**2-3- أسلوب الشجرة القرارات :** وسيلة تستعمل لتحليل القرارات ، تعبر عن الإختبارات البديلة بمصطلحات كمية ، يمكن التوصل إليها أثناء عملية التمهيص لمشكلة ما ، ويتم تمثيل سلسلة من القرارات الخيارية في شكل فروع ، وتمثل النتائج اللاحقة الممكنة في شكل مزيد من التفرعات ، وترجع جذورها إلى مدخل النظم في اتخاذ القرارات والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل والبيئة المحيطة باتخاذ القرار<sup>1</sup>.

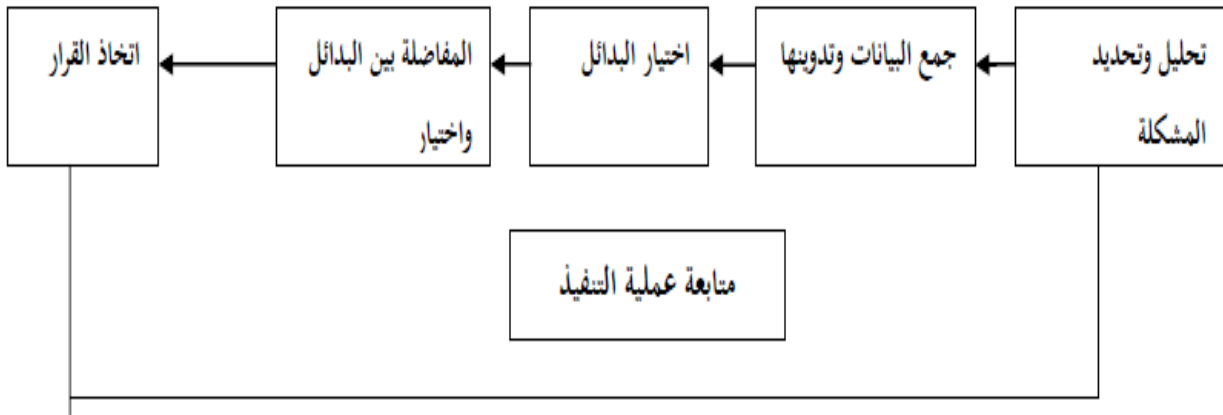
وعليه فإن ترشيد عملية اتخاذ القرار يتطلب الإستعانة بالأساليب التقليدية والعلمية على حد سواء في اتخاذ القرارات ، لأن ترشيد القرارات لا يتم إلا من خلال التكامل بين الأسلوبين لمواجهة المشكلات الإدارية المعقدة لإيجاد الحلول الصائبة لهذه المشكلات .

المطلب الثالث :مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بالعديد من المراحل والتي يمكن توضيحها كالتالي:

<sup>1</sup> - زيزي رمال، دور الإتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، مرجع سابق، ص 66.

الشكل رقم (02): يوضح عملية اتخاذ القرار



المصدر: خليل الشماغ، مبادئ الإدارة، ط1، مطابع الخلود، بغداد، 1991، ص18.

تمر عملية اتخاذ القرارات بمراحل وخطوات متعددة لا بد من متخذ القرار من مراعاتها، قد تكون القرارات التي يتخذها المدير على قدر كبير من الأهمية وقد لا تكون كذلك، ومن الطبيعي أنه كلما زادت أهمية تلك القرارات كلما أحتاج الأمر من صانعها إلى بذل جهد أكبر وبحث عميق في تحليل المشكلة التي تتطلب إصدار هذا القرار، ثم كيفية التوصل إلى قرار رشيد، ويتم ذلك وفق تحليل و تقييم البدائل المتاحة ومن ثم اختيار البديل الملائم، إذن الغرض من أي قرار هو مواجهة موقف معين أو القيام بإجراء أو حل مشكل قائمة.

#### - المرحلة الأولى تشخيص المشكلة:

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية و أبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، و عدم الخلط بين أعراضها و أسبابها، و الوقت الملائم للتصدي لحلها و اتخاذ القرار الفعال و المناسب بشأنها.<sup>1</sup>

المرحلة الثانية جمع البيانات و المعلومات :

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات و المعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة و المعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد

<sup>1</sup>- د نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سابق ذكره، ص37.

أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق و الأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات و معلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.<sup>1</sup>

### 3- مرحلة تحديد و اختيار البدائل :

يعتبر تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة من أهم مراحل اتخاذ القرارات و تتمثل في البحث عن الحلول و البدائل الممكنة لحل تلك المشكلة و تلعب الخبرة لدى متخذي القرار دوراً رئيسياً في هذا المجال.<sup>2</sup>

### 4-مرحلة تقييم البدائل :

البديل الأفضل و المناسب في ظل ظروف إمكانية متخذ القرار ؛

### 5-مرحلة اتخاذ القرار :

يعد اختيار البديل المناسب هو البديل الذي يحقق الهدف المطلوب انجازه لاتخاذ القرار التي تعد كإعلان عن ذلك البديل، و يجب أن يتبع عملية اتخاذ القرار نوع من الرقابة للتأكد من فعالية القرار الذي تم اتخاذه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - احمد زنبيل خوري، "دور المحاسبين و مراقب الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية و تنمية الموارد البشرية"، القاهرة، مصر، 2006، ص38.

<sup>2</sup> - كمال عبد العزيز النقيب، مقدمة في نظرية المحاسبة، الطبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص310.

<sup>3</sup> - ياسر صادق مطيع و آخرون، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، مكتب المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص48.

### المبحث الثالث: ماهية القرارات المالية

#### المطلب الأول: تعريف القرار المالي

##### أولا تعريف القرار

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

القرار حسب Bernard هو : "ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير و الحساب و التفكير " .<sup>1</sup>

##### ثانيا :تعريف عملية اتخاذ القرار

"هي مجمل الإجراءات و الخطوات و الأسس المتبعة بطريقة علمية دقيقة التي تضمن تدفق المعلومات و تحليلها لتشكيل البدائل الممكنة من أجل تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بحيث يتضمن عن هذه العملية البديل الأمثل و هو القرار الذي يحقق الكفاءة و الفعالية.<sup>2</sup>

"عملية غير محدودة من الإجراءات التي تقودنا إلى اختيار معين، إذ يجب تحليل كل المعطيات التي تلعب دورا في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار "<sup>3</sup>.

##### ثالثا :تعريف القرار المالي

"هو إختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية و الذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي (المدير المالي) بتحليل القوائم و التقارير المالية و البحث عن المعلومات المحاسبية و المالية و تحليلها و تعديلها لتساعده في إتخاذ القرارات المالية".<sup>4</sup>

#### المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية

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

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

<sup>1</sup> - طاهر عريس، مرجع سبق ذكره، ص04.

<sup>2</sup> -رشيدة جليلي، دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر ،جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2013، ص8.

<sup>3</sup> - jean-luk, charron. Sbinèsè paris. Organisation et gestion de l'entreprise, paris, 2000, p179.

<sup>4</sup> - عبد الغفار الحنفي، أساسيات التمويل و الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص207.

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

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

### أولاً: قرارا الإستثمار<sup>1</sup>:

#### أ\_ مفهوم قرار الإستثمار:

مفهوم القرار الاستثماري يستند على مبدأ الرشادة الاقتصادية، حيث من المفترض أن متخذ القرار الإستثماري يتحلّى بالقدرة على حسن التدبير و التصرف في الموارد النادرة المتاحة، أي أن عملية البحث في كيفية الإستخدام العقلاني الأمثل للدور الإقتصادي أحسن إستخدام، مع الأخذ بعين الإعتبار تكلفة الفرصة البديلة لقرارات الإستثمار هي القرارات التي تعني بإختيار البديل الأمثل فيما يخص الإستثمارات التي تعمل على تعظيم ثروة حملة الأسهم من خلال العوائد، فقرار الإستثمار من أهم و أصعب القرارات المالية لكونه يتميز بصعوبة تنفيذ الإستثمارات الثابتة و التعديل فيما أو التخلي عنها بسبب ضخامة حجم الأموال، إضافة إلى مخاطر التخلي أو تعديل الإستثمار، أثارها على مستقبل المؤسسة .

#### ب- خصائص القرار الإستثماري :

- أن القرار الاستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة مستغرقة ليس من السهل تعديلها؛
- يحيط القرار الإستثماري جملة من المشاكل و التي من الضروري التغلب عليها؛
- يتميز القرار الإستثماري بالعوائد المستقبلية وبالتالي يتعرض لدرجة من المخاطر؛
- ينبغي تقييم الإستثمار في ضوء متغيرين، العائد المتوقع، المخاطر المحتملة حالة عدم التأكد؛
- نتائج الإستثمارات عادة ما تكون ضخمة، وتمثل وزنا مهما من الهيكل المالي للمؤسسة ؛
- صعوبة العدول عن المشروع أو تبديله بعد التنفيذ بسبب ضخامة الأموال المستثمرة .

<sup>1</sup> - حنان خميس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي (SCF) في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 39.

ج- أنواع قرارات الإستثمار

يمكن أن تصنف قرارات إستثمارية قصيرة الأجل و قرارات إستثمارات طويلة الأجل

أولاً:القرارات الإستثمارية القصيرة الأجل

هذه المجموعة تدور قراراتها حول الإستثمار في الموجودات المتداولة (رأس المال العامل)و التي تشكل جزء مهما من حركة الإستثمار الداخلي في شركات الأعمال بل إن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الإستثمارات في الموجودات المتداولة .

ثانيا :القرارات الإستثمارية طويلة الأجل

هذه المجموعة تهتم قراراتها بالإنفاق الإستثماري طويل الأمد و المتمثل في الإستثمار في الموجودات الثابتة، وتشمل مثل تلك القرارات عملية اختيار الموجودات و كيفية الإنفاق ثم مقابلة عوائد الإستثمار المتوقعة في المستقبل مع المبالغ المنفقة على تلك الموجودات الحالية من حيث تجسيدها و توسيعها مثلا شراء موجودات جديدة بغرض زيادة القدرة الإنتاجية الحالية أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة

ثانيا :قرار التمويل <sup>1</sup>:

أ- مفهوم قرار التمويل :

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

ب-أنواع القرارات التمويلية :

- قرارات تعني بتحديد المزيج الملائم للتمويل قصير و طويل الأجل وهو من أهم القرارات التي تؤثر على الربحية و السيولة .

- قرارات تعني بتحديد أيهما أكثر منفعة للمؤسسة، القروض قصيرة الأجل أم طويلة الأجل في وقت محدد من خلال الدراسة المعمقة للبدائل المتاحة و تكلفة كل بديل و الآثار المترتبة عليه في الأجل

الطويل <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حنان خميس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي(SCF) في اتخاذ القرارات المالية، المرجع السابق، ص41.

ثالثاً: قرارات توزيع الأرباح:

أ- مفهوم قرار توزيع الأرباح: هي قرارات مالية تعبر عن إختيار السياسة المثلى لتوزيع الأرباح حسب ظروف المؤسسة و البدائل المطروحة بما يحقق تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة .

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

ب- أنواع البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح : لا بد من توفر المعلومات الكاملة و الدقيقة على الأرباح المتوقعة، معدل النمو فيها، والشروط القانونية الخاصة بالتصرف فيها لرسم سياسة توزيع الأرباح و عليه توجد العديد من البدائل لسياسات توزيع الأرباح و أهمها :<sup>2</sup>

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

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

- سياسة التوزيعات الإضافية :تعني بدفع الأرباح في شكل توزيعات نقدية منتظمة مع توزيعات نقدية إضافية من أجل زيادة الطلب على أسهم المؤسسة و تعظيم قيمتها السوقية، وتتوقف التوزيعات الإضافية على أرباح المؤسسة و احتياجاتها من الأموال .

- سياسة معدل التوزيعات المتغيرة :تعني هذه السياسة بدفع الأرباح بشكل غير منتظم، إذ تتغير وفقاً لتغير أرباح السنة.

<sup>1</sup> -إلياس بن ساسي، التسيير المالي (الإدارة المالية )، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الجزائر، 2010، ص 264.

<sup>2</sup> -عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ذكره، ص 261.

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

### المطلب الثالث: مراحل القرارات المالية:<sup>1</sup>

القرار في المؤسسة هو في الأول قرار صناعي و تجاري، و الذي يقوم على التوليفة منتج سوق،

بحيث ومن أجل اتخاذ القرار المالي لا بد من المرور بالمراحل الست التالية :

1- تشخيص المشكلة : أي تحديد أسباب و أعراض المشكلة وطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة مع عدم الخلط بين أسبابها و أعراضها، مع اختيار الوقت الملائم لحلها و اتخاذ القرار الفعال و المناسب بشأنها، إذ أن التحديد الجيد للمشكلة هو نصف القرار .

2- تحليل المشكلة : يقتضي تحليل المشكلة محل القرار تصنيفها و تحديد و تحليل البيانات المطلوبة لحلها.

3- تحديد بدائل لحل المشكلة : فالبدل هو الحل أو الوسيلة المتاحة أمام صانع القرار لحل المشكلة المطروحة، ولا بد من أن يتوفر في البديل شرطان :

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

**الشرط الثاني :** أن تتوفر إمكانيات تنفيذ هذا الحل البديل .

4- تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة : تتم عملية تقييم البدائل وفق عدة معايير أهمها :

- إمكانية تنفيذ البديل و مدى توفر الإمكانيات المادية و البشرية لتنفيذها .
- تكاليف تنفيذ البديل، مناسبة الوقت و الظروف لأخذ البديل، جمع المعلومات حول مختلف البدائل الموجودة من أجل اختيار أنسب بديل .

5- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة : تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة و اختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير و اعتبارات أهمها الموازنة بين الفوائد المتوقعة و المخاطر المترتبة عن اختيار البديل، اختيار البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفة و جهد ممكن و الذي يكون حلاً للمشكلة

<sup>1</sup> -كوثر حمي، "دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012، ص09.

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

#### خلاصة الفصل:

تم العرض في هذا الفصل للقرار الذي يعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مهمة وجوهرية، وبشكل عام يعتبر من أهم الوظائف الإدارية وتسعى الإدارة دائما إلى اتخاذ القرار السليم مع الأهداف المسطرة وذلك بمدى صحة قراراتها ومدى كفاءة وفعالية هذه العملية، وأهمية القرارات المالية في إبراز الوضعية المالية للمؤسسات، والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في الانحرافات مستقبلا.

# الفصل الثاني

لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرارات

تمهيد :

بعد التغييرات التي شهدتها بنية الأعمال خلال الآونة الأخيرة واشتداد المنافسة بين المؤسسات، ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات رقابية تسمح بمتابعة التكاليف قصد التحكم فيها، من أبرزها المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغيير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المسيرين، وكشفت عن عجز في هذه الأدوات الرقابية على تلبية بعض ضروريات التسيير الحديث، وهو ما دفع الباحثين إلى تطوير أدوات تكميلية أكثر شمولاً، ولعل أهم هذه الأدوات والأكثر استعمالاً في المؤسسات لوحة القيادة، ويعود سبب اختيار هذه الأداة من بين مراقبة التسيير لأنها تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة ومستقبلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة، وتمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في التسيير اليومي للعمليات.

تعد لوحة القيادة من بين أدوات مراقبة التسيير التي 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 بعد في مراقبة أداء المؤسسة من خلال القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها إذا لم تحقق الأهداف المسطرة، و سيتم دراسة هذه الأداة بالتفصيل في المباحث التالية .

**المبحث الأول : مفاهيم عامة للوحة القيادة .**

**المطلب الأول : مفهوم لوحة القيادة .**

**أولاً : الإطار التاريخي للوحة القيادة و مفهومها .**

يمكن استعراض مفهوم لوحة القيادة الذي جاء نتيجة لمختلف التطورات التي عرفتھا .

1- تطور لوحة القيادة : لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930 على شكل متابعة النسب و البيانات 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 معمولاً به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير " إلى "جدول المراقبة" إلى "لوحة القيادة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -ناصر دادى عدون، عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)"، دار المحمدية العامة -الجزائر، بدون طبعة، الجزائر، بدون تاريخ، ص147.

وظهر أيضا مصطلح لوحة القيادة حسب MALO منذ سنة 1932 في فرنسا في مجال النظام المحاسبي و قيادة المؤسسة، ومع بداية التسعينات و دخول مفاهيم التسيير الأمريكية أصبحت لوحة القيادة تعني بالتقارير (REPORTING) إلى أن دخلت في عمليات القيادة الخاصة بمتابعة تحقيق الأهداف .

- ومع بداية التسعينات ظهر مصطلح بطاقة القيادة الاستشرافية (بطاقة الأداء المتوازن ) وتطور هذا المصطلح نتيجة البحوث المتتالية في الدول الانجلوسكسونية و البلدان الاسكندنافية مثل أعمال (Scandia1993) في السويد وهذا المفهوم الجديد لقياس الأداء الذي جاء به Norton و Kaplan في لوحة القيادة الاستشرافية (بطاقة الأداء المتوازن ) يعتمد على رؤية متعددة الأبعاد في قياس الأداء حسب أربعة محاور أساسية .

وفي سنة 2000 اقترح Alain fernald نموذج جديد للوحة القيادة في فرنسا و متمثلة في نموذج Gimsi التي يتضمن أربعة مراحل أساسية لتصميم لوحة القيادة و ركزت على مفهوم توزيع الأهداف على كل مستويات المؤسسة (الاستراتيجي، التكتيكي و المستوى التشغيلي ) و تجدر الإشارة انه كان هناك نماذج أخرى للقيادة نذكر منها مصفوفة المحددات و النتيجة Le Matrice de Deter minants et Resultats والتي طورها fitzgerald و آخرون، ونموذج آخر للوحة القيادة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة الخدمية المطورة من طرف Anthang ATKIN SON ومبني على مقارنة حول نظرية ذوي الحقوق (STKEHOLDERS).<sup>1</sup>

## 2- مفهوم لوحة القيادة :

لقد تعددت تعاريف الخاصة بلوحة القيادة ولعل أهمها ما يلي:

- تعريف Norbert Guedj: " لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، و هذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجيات المؤسسة".<sup>2</sup>

- تعريف Michel Gervais: " لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدى قصير وتسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد العربي بن لخضر،"دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص5.

<sup>2</sup> - Norbert Guedj, le contrôle de gestion ,édition ,d'Organisation ,paris,1995,p285 .

- تعريف Jean Richard Sulzer: "تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم".<sup>2</sup>

- وتعرف أيضا بأنها عبارة عن وثيقة تركيبية ملخصة و شاملة، توضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة و تطور أداة العمليات فيها.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن لوحة القيادة أداة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وقياس الانحرافات المتواجدة مع الوضعية التنبؤية، كما تقوم أيضا بتنظيم المعلومات وهي متعلقة بطبيعة المسؤوليات وتتميز بسرعة الوضع مقارنة مع الأدوات الأخرى.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف لوحة القيادة .

#### 1 أهمية لوحة القيادة :

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

#### 1-1: عند وضع خطة المؤسسة.

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

#### 1-2: خلال سير نشاط المؤسسة.

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الإنحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية.
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا .
- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - M.Gervais,contrôle de gestion ,édition Economica,paris,1997,p593 .

<sup>2</sup> J.R Sulzer,comment construire le tableau de bord « les objets et les méthodes d'élaboration »,édition Dunod, paris,1975,p10.

<sup>3</sup> - بوديار زهية و جباري شوقي،"لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة"، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، أيام 14 - 15 افريل 2009، ص4.

كما يمكن أن تتبع أهمية لوحة القيادة من تميزها بالنقاط التالية :

- السماح بتحديد نقاط القوة و الضعف للمؤسسة .
  - السماح بإعطاء وضعية الخزينة، متابعة تطور الهامش الإجمالي ومراقبة مستوى عتبة المردودية.
  - تزويد المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير و المتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل و المحيط.
  - أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي.
  - هي وسيلة للحوار والاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المؤسسة.
- بالإضافة إلى أنها :

- تسهل عملية الحصول على الإئتمان من البنوك .
- تضمن عملية إتصال متجانسة بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة .
- تسمح لوحة القيادة للمسئول في المؤسسة بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات و الاستجابة في الوقت الفعلي .
- تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة (أين تشكل المؤشرات التعبير الرقمي لهذه الأهداف) .
- بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة إلا أنه يجب أن لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات وإنما تكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة .
- تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم و أشكال بيانية و جداول مقارنة تحتوي على أرقام وتسمح بتحديد الانحرافات و الكشف عن المشاكل و اتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية .
- يجب أن تتلاءم لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة، إذ لا بد أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة هي محصلة لوحات قيادة المرؤوسين التابعين له، وهذا ما يعرف بمبدأ التداخل .<sup>2</sup>

## 2- أهداف لوحة القيادة :

<sup>1</sup> -مقدم وهيبة، دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية،الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد بوضياف،المسيلة، يومي 14 و 15 أفريل، 2009، ص5.

<sup>2</sup> -دادي ناصر عدون، معزوي ليندة و لهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص40.

تبعاً للمميزات التي انفردت بها لوحة القيادة، فأبعادها ووظائفها تبرز في النقاط التالية :

- أداة رقابة ومقارنة: وذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المتحصل عليها، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، وتشخص نقاط القوة والضعف في المؤسسة .

- أداة حوار وتشاور: إن الهدف الرئيس للوحة القيادة يمكن في خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية وهو ما يبرز عقد الاجتماعات العامة وغيرها .

- تسهيل عملية الاتصال والتحفيز: فهي تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين، ويمكن أن تساهم أيضاً في تحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوحاً لإمكانية التقييم (زيادة في الأجور، علاوات... الخ).

- أداة لاتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية، والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلاً.

- أداة لتشخيص المؤسسة: تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها، هذا التشخيص يهدف بدرجة أولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية العامة .

وعادة ما يكون مسؤولوا مراكز المسؤولية قد خلصوا إلى نتائج تعبر عن أسباب الانحرافات والاحتياطات المأخوذة في كافة المستويات، وتهتم المديرية العامة بخلق تلاءم بين كافة الإجراءات التصحيحية المقترحة.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: خصائص ومبادئ وضع لوحة القيادة.**

**1- خصائص لوحة القيادة:**

من بين أهم خصائص لوحة القيادة نجد :

- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه ؛

<sup>1</sup> -ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص148.

- يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، و التي تعكس الاستراتيجية المتبعة ؛
  - التعبير عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم؛
  - تسمح بكشف الخلل و التعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين؛
  - تسمح بتحديد الاحتياجات التصحيحية في الوقت المناسب .<sup>1</sup>
- بالإضافة إلى :

- التمييز بين العمال و نتائجها ومؤشراتها التي تسمح بقياسها .
- تتضمن بحث دائم ومنظم لكل مستوى مسئولية عن مؤشرات النتائج والعمليات.
- تعد وسيلة للحوار في المنظمة و للنقاش بين مختلف المستويات حول أهداف كل واحد فالمنظمة و الوسائل التي تقع تحت حكمه.

- تتميز بنظرتها المبرزة للإستراتيجية، فهي بعيدة من كونها معايير مفروضة من طرف المسيرين أو الظروف الخارجية، بل هي نتائج عمل جماعي يبدأ من مرحلة إعداد الأهداف واختيار المؤشرات و عوامل النجاح والملائمة .

أداة للرقابة : تسمح لوحة القيادة بمراقبة دائمة للتحقيقات بالنسبة للأهداف المحددة في الموازنات فهي تجلب الانتباه حول النقاط الأساسية للتسيير وانحرافات المتوقعة بالنسبة للمعايير المتوقعة للتشغيل . كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف و إظهار ما هو غير عادي والذي له تأثير على نتائج المنظمة.

أداة مساعدة على القرار: تعطي لوحة القيادة معلومات حول النقاط الأساسية للتسيير و الانحرافات الممكنة، كما يجب أن يبادر دائما إلى العمل . إذا كان التشخيص يسمح بمعرفة نقاط الضعف، فمن الضروري إتمام العمل بتحليل لأسباب هذه الظواهر وبتنفيذ الأعمال التصحيحية في وقتها.<sup>2</sup>

أداة تلخيصية : فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤولية .

أداة الاستعمال المتداول: طبيعة الاستخدام المتكررة للوحة القيادة يستوجب خاصية سهولة الفهم و الوضوح بمعنى ضرورة تحقيقها للاتصال الجيد بين المسؤول و معاونين و ذلك بواسطة عدد محدود من

<sup>1</sup> - صديقي خديجة، لوحة القيادة و دورها في دعم فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2015، ص7،8.

<sup>2</sup> - صديقي خديجة، لوحة القيادة و دورها في دعم فعالية مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص09.

المؤشرات المنتقاة بشكل جيد. وكذا اختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات وبلغتها مشتركة لجميع أعضاء الفريق بالتداول حول نتائج أدائهم.<sup>1</sup>

## 2- مبادئ لوحة القيادة:

باعتبارها آداة من أدوات التسيير فإن وضعها وتصورها يخضع للمبادئ التالية :

- الانسجام مع الهيكل التنظيمي: حيث يجب أن يتوافق المخطط العام للوحات القيادة مع تقسيم المسؤوليات، سواء أفقيا (خطوط المسؤولية) أو عموديا (مستويات) السلطة وهذا ما يسمح بـ:

أ- أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة، تحتوي على مؤشرات مناسبة له تمكنه من الفهم

الجيد للوضع والتدخل السريع و الفعال متى كان ذلك ضروريا،

ب- القدرة على تجميع وحدات القيادة في نفس الخط الهرمي نظرا لبنيتها المتشابهة،

ج- أن تحتوي كل لوحة قيادة على تجميع لنتائجها حيث يظهر هذا التجميع في لوحة القيادة

للمستوى الأعلى .

- السرعة في جمع ونشر المعلومات: فمن الضروري تقليص آجال جمع المعطيات إلى أدنى حدود ممكنة وليس من الضروري أن تكون نهائية أو متناهية في الدقة، كما هو الحال في التقارير البعيدة للنشاط بل يمكن اعتماد معطيات تقريبية لأنها أجدى و أنفع حين ورودها في الوقت المناسب، من معلومة دقيقة بعد فوات الأوان وهذا ما يتوافق مع القدرة على إنذار المسؤولين مبكرا فيما يخص الاختلالات المختلفة .

- التركيز على النقاط الهامة : حيث يجب اختيار من الكم النهائي من المعطيات و المعلومات أكثرها

نفعاً للمسؤول مع الحرص على قلة عددها وتلخيصها، وهذا ما يظهر سر تسمية (الأنجلوسكسون)

للمعلومات الواردة في لوحة القيادة بالمقتطفات "Flash".<sup>2</sup>

- مبدأ شمولية و تجميع المحتوى :

<sup>1</sup> نور الهدى حنون، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص 158-159.

<sup>2</sup> ناصر دادي و عبد الله قويدر، مرجع سابق ذكره، ص149.

يدور هذا المبدأ حول اختيار المعلومات الأساسية لتسيير المسؤول من بين كل المعلومات الممكنة يتمثل الاختيار في تحديد المؤشرات الملائمة بالنسبة لمجال العمل و طبيعة التفويض للمعني بلوحة القيادة .

-مبدأ سرعة الإعداد و الإرسال :

إن السرعة لا تعني عدم الدقة،لذا يفضل الحصول على عناصر حقيقية مقدره على معطيات حقيقية دقيقة، وفي الوقت المناسب.<sup>1</sup>

**المبحث الثاني: تطبيقات نظام لوحة القيادة في المؤسسة**

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة بالمؤسسة استثمارا مربحا نظرا للمزايا العديدة لهذه الأداة، والتي تسمح خاصة بمتابعة النقاط الأساسية في عملية التسيير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة والتقدير المسبق للأحداث، كما تمكن المؤسسة من التكيف والتفاعل مع متطلبات المستعمل والمحيط، وفي هذا المبحث سيتم عرض أهم المراحل الأساسية لتصميم نظام لوحات قيادة فعال، و أهم الطرق المتبعة في عرضها، والعوامل الأساسية لنجاحها .

**المطلب الأول: مراحل تصميم نظام لوحة القيادة**

عند القيام بعملية تصميم نظام لوحات القيادة فإنه يجب التطرق إلى كل ما من شأنه التأثير على المؤسسة، فحصر عملية تصميم نظام لوحات القيادة في إعداد المؤشرات فقط يعتبر خطأ كبيرا، فصحیح أن المؤشرات هي أ هم مكوناتها غير أنها تبقى مجرد أدوات تم وضعها لتلبية حاجيات المسؤولين في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة، لذا يجب التطرق إلى المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة وتحليله وتحديد الإستراتيجيات والمسؤوليات من أجل ضمان التناسق بين لوحات القيادة المعدة و الإستراتيجية المتبعة، وأهم المراحل الأساسية المتبعة لتصميم نظام لوحات القيادة مبينة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (02): يوضح مراحل تصميم نظام لوحة القيادة**

<sup>1</sup> -بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص127-128.

المحطة	رقم المرحلة	المرحلة	أهدافها
التعريف بهوية المؤسسة	1	محيط المؤسسة	تحليل المحيط الاقتصادي واستراتيجية المؤسسة من أجل تحديد معالم المشروع
	2	تعريف المؤسسة	تحليل الهيكل التنظيمية للمؤسسة لتحديد الإجراءات والأنشطة والفاعلين الأساسيين.
تصميم نظام لوحة القيادة	3	تحديد الأهداف	اختيار الأهداف التكتيكية لكل فريق
	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 لوحات القيادة، مراقبة الانسجام العام
تشغيل نظام لوحة القيادة	8	اختيار برنامج التشغيل الإعلام الآلي	تحديد الخيارات المطلوبة لاختيار برنامج تشغيل إعلام آلي مناسب
	9	تشغيل البرنامج وتوسيعه في المؤسسة	وضع البرنامج في المؤسسة وتشغيله وتوسيعه على كل المؤسسة.
التحسين المستمر	10	مراجعة النظام	المتابعة الدائمة للنظام

المصدر: بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص 139.

1-التعريف بهوية المؤسسة :

وتشتمل على مرحلتين:

1-1 دراسة محيط المؤسسة

يعرف محيط المؤسسة بأنه مجموع العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة، ويتوقف نجاح المؤسسة على مدى تأقلمها مع المحيط الخارجي بطريقة تزيد من درجة استغلالها للفرص المتاحة، وقدرتها على مقاومة التهديدات، وهذا ما يتطلب معرفة ما يجري في البيئة من تغيرات ايجابية سلبية<sup>1</sup> تعد دراسة وتحليل محيط المؤسسة من الموضوعات العامة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة وتحديد الأهداف حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، فالعديد من عناصر المحيط كالسوق، موارد المؤسسة، النمط ألتسييري، ثقافة المؤسسة، إستراتيجية المؤسسة، يمكن أن تؤثر في تصميم لوحة القيادة.

### 1-2- التعريف بالمؤسسة

ويتم من خلال دراسة الهيكل التنظيمي من أجل تحديد المهن والمراحل والنشاطات الحرجة لتحديد المسؤوليات والأدوار وتكوين فرق عمل، وذلك لوضع قاعدة بيانات تساعد في تصميم نظام لوحة القيادة، وتحديد الحلقة الأضعف أثناء حدوث خلل في الأداء.

### 2- تصميم نظام لوحة القيادة :

متتابعة ويكون من خلال خمس مراحل هي:

#### 1-2- تحديد الأهداف

يسهل نظام لوحات القيادة في ترجمة وتحليل الإستراتيجية التي هي عبارة عن أهداف عامة طويلة الأجل إلى أهداف تفصيلية، واضحة، قابلة للقياس، ومستندة إلى الواقع مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلالها، ومن ثم تحديد نوع القدرات المراد بناؤها والمتاحة داخليا، وهذا ما لم تحققه الإدارة بالأهداف، حيث كانت تعتمد على أهداف شخصية لكل المتعاملين في المؤسسة ولكن لم تكن بانسجام دائم مع الإستراتيجية.<sup>2</sup>

#### 2-2- بناء لوحة القيادة

بعد أن تم تحديد الأهداف وخطط العمل لتحقيقها، يتم تحليل بنية لوحة القيادة لمتخذ القرار، ألن أهم مبدأ يقوم عليه نظام لوحات القيادة هو إرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة القيادة الخاصة به، لذا فإن

<sup>1</sup> -Alain Fernandez « les nouveaux Tableaux de Bord ،piloter l'entreprise » op cit. P 184.

<sup>2</sup> -بلهاشمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، مذكرة ماجستير، تخصص النقود والمالية، جامعة سعد دحلب، غير منشورة، البلدة، ص 8.

لكل وظيفة من وظائف المؤسسة لوحة قيادة تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطاتهم و تقييم الأداء و تقييم الأداء و تقييم الأداء، وإيمان المسئول بوظائف لوحة القيادة و القيمة المضافة من استعمالها تجعله يحرص أكثر على بناءها بالشكل الصحيح.

### 2-3- اختيار المؤشرات

اختيار المؤشرات المناسبة لتقييم الأداء و قياس مدى تحقيق الأهداف المسطرة يخضع للمعايير

التالية

- يجب أن يستعمل المؤشر في الوقت المناسب: فهناك عدة مؤسسات تعتمد على مؤشرات مبنية على التجميع في أوقات دورية وهذا قد يفقد المعلومة صلاحيتها.<sup>1</sup>

- يجب أن يسمح المؤشر بقياس هدف أو عدة أهداف: فالمؤشر يقيس الأهداف التي تم تحديدها من قبل،

- فتأخذ خصوصيات الوحدة المسيرة واحتياجات المسير

- يجب أن يسمح المؤشر بالتحريض على النشاط: يقوم بدفع المسئول على القيام بالعمليات التصحيحية ويحفز العمال على النشاط من خلال تحديد الانحرافات بين المتوقع والحقيقي.

- يجب أن يكون المؤشر قابلاً للتطوير: وذلك من منطلق أن لوحة القيادة هي أداة مرنة تستجيب للتغيرات التي تطرأ عبر الزمن، ومنه فإن المؤشرات يمكن تطويرها حسب نوعية المشاكل المطروحة.

- يجب أن تكون المؤشرات متناسقة فيما بينها وبين وظيفة وأخرى ومستوى وأخر<sup>2</sup>، كما يوصى بتنوع المؤشرات حتى تعطي لوحة القيادة نظرة شاملة عن نشاط الوحدة، من خلال مؤشرات النتائج والمتابعة، ومؤشرات الوسائل والأثر أو مؤشرات مالية وغير مالية (تشغيلية) أو مؤشرات قيادية ورقابية.

### 2-4- جمع المعلومات

يتم اختيار المعلومات بناء على المعطيات المجمعة سابقاً في أنظمة المعلومات لمختلف الوظائف في المؤسسة، ويقوم كل مسئول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يومية، أسبوعياً، شهرياً... (بالإضافة إلى المعايير الواجب توفرها في المعلومة من أجل تقييم المؤشر

<sup>1</sup> - Pierre Voyer « Tableaux de bord de gestion » 2ème édition presse de l'université du québec, 2009, P 244.

<sup>2</sup> - A. Fernandez. Op. cit. P 277.

## 2-5- نظام لوحات القيادة

هذه المرحلة تهدف إلى بناء نظام لوحات القيادة ومراقبة الانسجام العام، كما تركز على ضرورة التكامل والتناسق لها مع غايات المؤسسة و إستراتيجيتها المترجمة في شكل أهداف، وذلك بتبادل المعلومات والمعارف بين المسؤولين و الأفراد ومختلف المستويات عن طريق تقنيات الاتصال الحديثة(مراسلات إلكترونية، مواقع انترنت...).

### 3- تشغيل نظام لوحة القيادة :

يقوم على مرحلتين :

#### 3-1- اختيار برنامج التشغيل الإعلام الآلي

لتشغيل نظام لوحات القيادة يجب اختيار برنامج للإعلام الآلي، فيعتبر هذا الأخير أداة ضرورية في عملية تصميم النظام في المؤسسة، حيث أن عملية تخزين واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل.

#### 3-2- تشغيل البرنامج وتوسيعه فالمؤسسة :

خلال ثلاث مراحل<sup>1</sup>:

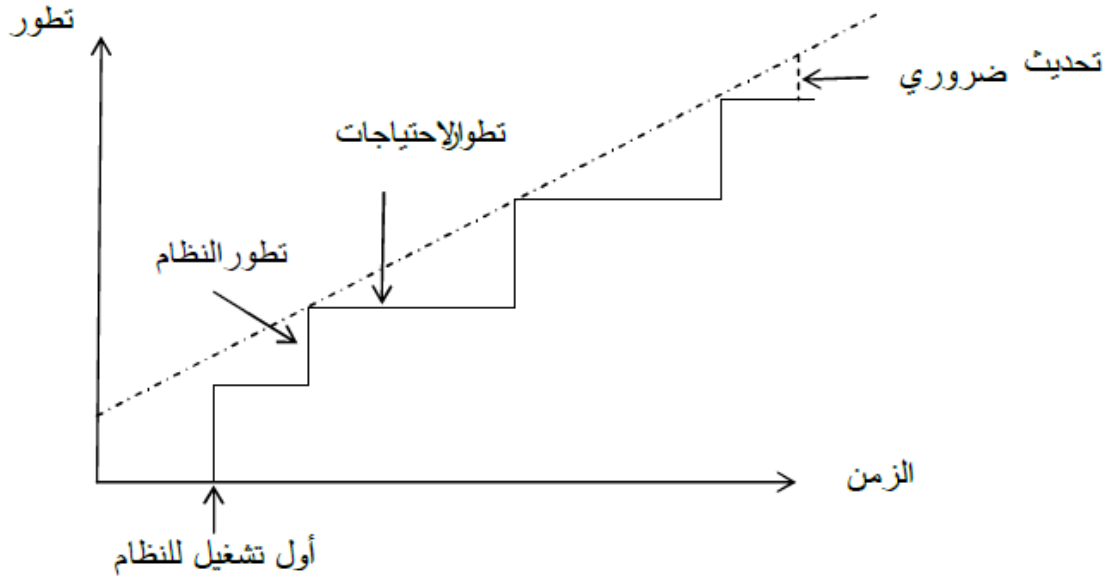
- تشغيل البرنامج .
- التطويرات الخاصة
- عرض طريقة إيجاد الحلول باستعمال البرنامج .

#### 4- التحسين المستمر

بما أن المؤسسة تنمو مع الوقت يجب التأكد دوريا من مدى تماشي النظام مع احتياجات المؤسسة و المستعملين وذلك من خلال مراجعة البرنامج، ومن المهم تفقد ملائمة النظام المطبق من طرف المؤسسة مع مستعمليه، فنظام لوحات القيادة يجب أن يكون دائما منسجما مع المقررين ونظام المراقبة، وكذا الأهداف المحددة، لذا فإن التغييرات في المؤسسة أو محيطها يجب أن تراعي في لوحة القيادة

### الشكل رقم (03) : مراحل المراجعة الدورية

<sup>1</sup> -A. Fernandez. Op. cit. P 277.



المصدر: .A. Fernandez. Op. cit. P 315.

#### المطلب الثاني: طرق عرض لوحات القيادة

إن من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين و سهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها،لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية و مرتبة و شمولية،و توجد عدة طرق لعرض لوحات القيادة وفيما يلي أهم الطرق المتبعة في تحرير لوحات القيادة :

#### 1- القوائم المالية و الجداول

تحتوي الجداول على أرقام و بيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة و تسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية،غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية و سريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة.<sup>1</sup>

أيضا تعتبر القوائم المالية مصدر للمعلومات الداخلية للمؤسسة، حيث أن اعتمادها في لوحة القيادة يساعد في التحليل وذلك من خلال استنتاج مكوناتها على شكل نسب و توازنات،و دراسة تغيراتها في شكل منحنياتها،و بالتالي يسهل تشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة ومعرفة ذمتها المالية و نتيجتها الحقيقية ومن ثم اتخاذ قرارات ملائمة تساهم نسبيا في تحسين الأداء العام.

و تجدر الإشارة إلى عنصرين هامين يظهران من خلال هذه القوائم و هما الهامش الإجمالي و القيمة المضافة اللتان لهما أثر فعال في تسيير المؤسسة،و يسمحان بقياس و مراقبة قدرتها التجارية،و

<sup>1</sup> - بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص 09-10.

بالنسبة للقيمة فهو مؤشر يستعمل لعدة أغراض تحليلية تساعد المسير أو المدير في مراقبة تطور المؤسسة و ذلك لاستنتاج سياساتها الاقتصادية و قدرات مسيريه.

### 2- المنحنيات و الرسومات البيانية

مقارنة بالجدول المرقمة فإن الرسومات البيانية و المنحنيات لها عدة مزايا نذكر منها :

- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة ؛
- شرح التغيرات الحاصلة و الفروقات ؛
- تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة و الاتجاهات العامة،و هناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة في لوحات القيادة منها :

### 2-1- المنحنيات

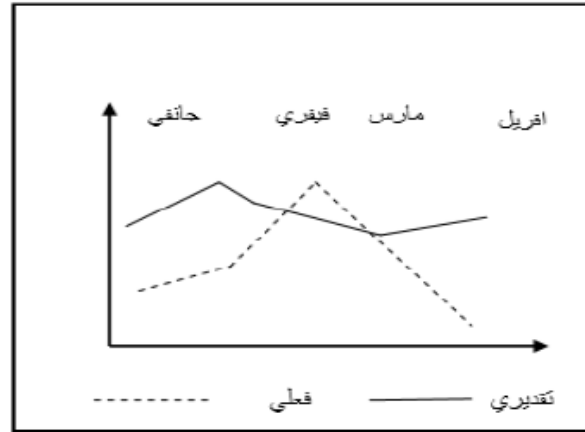
هي أسلوب من الأساليب الإحصائية و الرياضية قد تكون خطأ مستقيما أو منكسرا يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة أو خلال فترة زمنية معينة،هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات وتوضيح التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر<sup>1</sup>

وفيما يلي بعض النماذج للمنحنيات البيانية :

الشكل رقم (05): منحنى بياني للوضعية التنافسية

الشكل رقم (04): منحنى بياني يوضح المبيعات

<sup>1</sup> - بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص 10



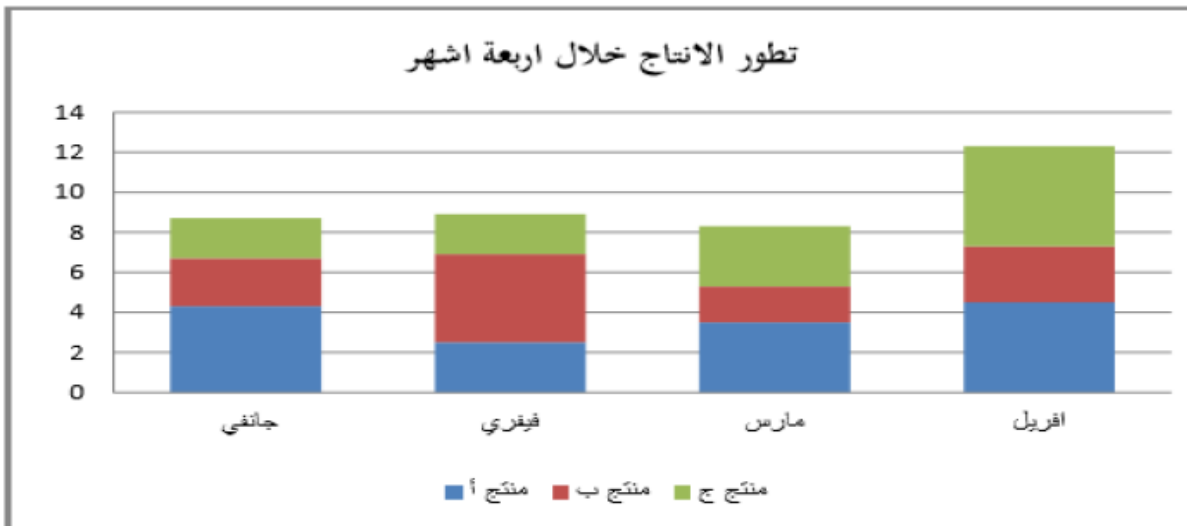
المصدر: بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص 10.

## 2-2- الرسومات البيانية

هذه الوسيلة تسمح بشرح التطورات و توضيح التغيرات في المعدل والاتجاه، وهي تعكس النسب

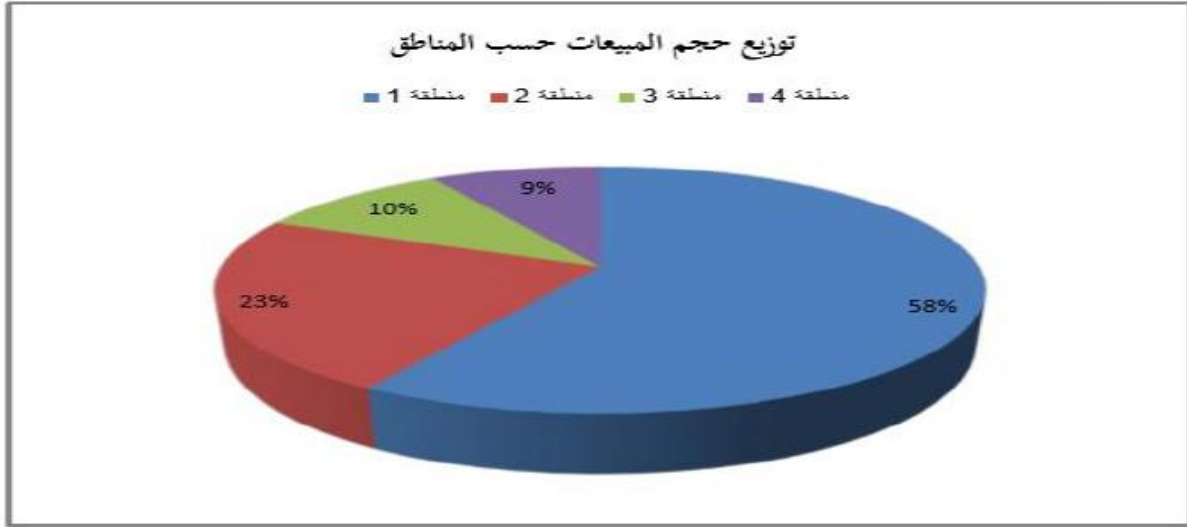
في شكل بيانات، وفيما يلي بعض الأشكال البيانية التي توضح النسب :

الشكل رقم(06) :مثال لمدرج تكراري يوضح تطور الإنتاج خلال أربعة أشهر



المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل رقم(07): مثال لدائرة نسبية توضح توزيع حجم المبيعات حسب المناطق



المصدر : من إعداد الطالبة

### 2-3- النسب

النسبة هي علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، وهي الأكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة ونتائجها في مختلف وظائفها وترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا لاستخدامها في إعداد لوحة القيادة، وعموماً فالنسب تلتزم عادة بالمبادئ التالية:<sup>1</sup>

- في حالة توفر نسبة واحدة فقط لا يكون لها معنى، بحيث أنها تتغير في الوقت و المجال الذي يعينها ؛
- يجب تزويد التقرير بتحليل الزيادة في النسب الدالة على تحسين وضعية المؤسسة ؛
- لا يجب أن تكون النسب كثيرة وهذا ليسهل فهمها، ولكن بالمقابل يجب أن تكون بالمقدار الكافي والكفيل بتقديم صورة أوضح و أصح عن وضعية المؤسسة .

و الجدول التالي يبين مختلف النسب الممكنة و المستعملة من طرف مديريات المؤسسة في إعداد

لوحة القيادة :

الجدول رقم (03): يوضح مختلف النسب الممكنة والمستعملة في لوحة القيادة

<sup>1</sup> - بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سابق، ص 12.

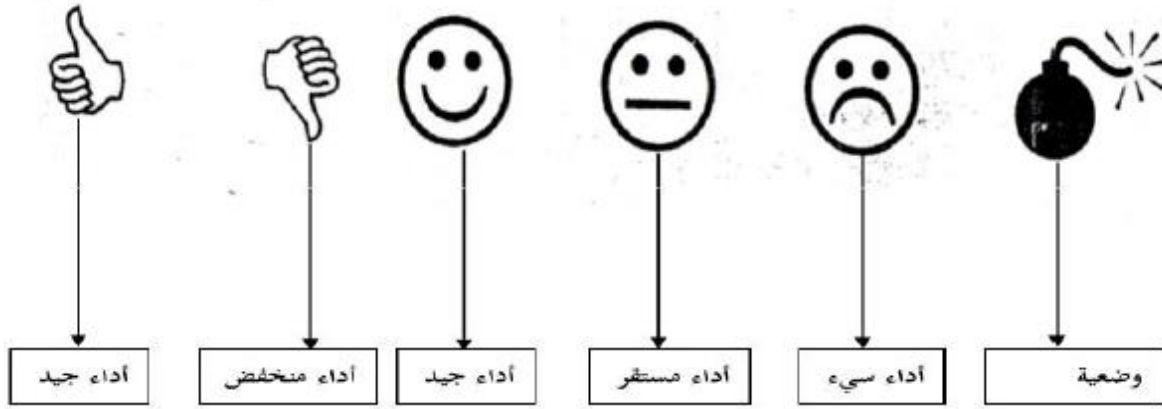
مدير الإنتاج	المدير التجاري	المدير المالي	مدير المستخدمين	المدير العام
تكلفة المنتجات الإجمالية	نتيجة الوحدة	تكاليف المستخدمين	رأس المال الخاص	القيمة المضافة
عدد وحدات المصنع	رأس المال في بداية الوحدة	الفاعلية	رأس المال الدائم	الفاعلية
الكمية المصنعة	هامش المشتريات	تكاليف اجتماعية	الاستثمارات الثابتة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

source : C. Alazard et S.Sépari, op.cit ,p 593

#### 2-4- المنبهات

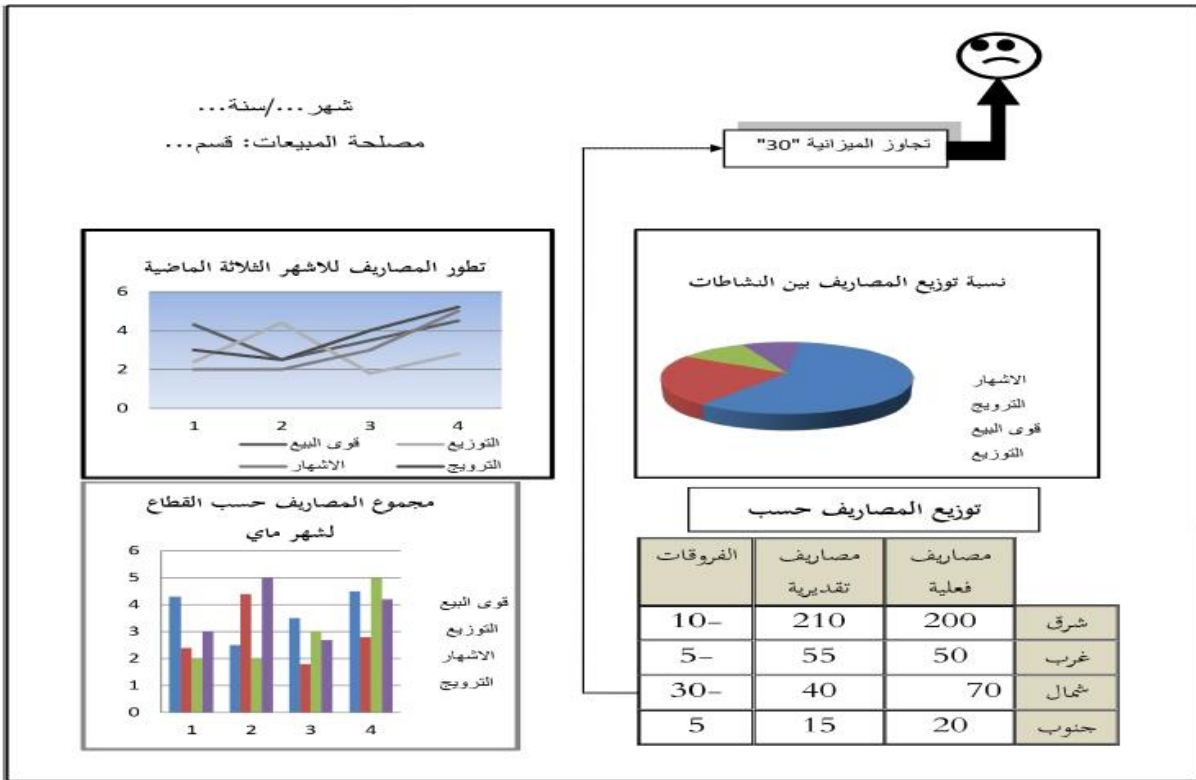
ويتعلق الأمر بإشارات مرئية تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتيجة حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر، فمثلا عند تجاوز نسبة الشكاوى العملاء حدا معيناً تظهر إشارة ضوئية تنبه المسؤولين بضرورة معالجة الوضع بسرعة، بينما إذا لم تصدر أي إشارة فهذا يعني أن العملية تسير بشكل جيد، وهناك أشكال عديدة للمنبهات منها:

الشكل رقم(08): مثال حول أشكال المنبهات



المصدر: بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص 162.

الشكل (09): مثال حول لوحة القيادة لمصلحة تجارية



المصدر: بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص 163.

المطلب الثالث: العوامل الأساسية لنجاح

إن وضع نظام لوحات القيادة غالبا ما يشكل هاجسا ويولد ضغطا نفسيا لدى المسؤولين العمليين يتمثل في العدائية و الرفض لهذا النظام، حيث ينظر على أن:<sup>1</sup>

- الهدف الأساسي من لوحات القيادة هو الرقابة على نشاطاتهم ؛
- هناك نقص ثقة من طرف الإدارة اتجاه المسؤولين العمليين، فهم ملزمون شهريا بتقديم التقارير؛
- الوقت المخصص للوحات القيادة هو وقت ضائع و غير مفيد و النشاطات العملية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام ؛
- لوحة القيادة وثيقة إضافية كغيرها (هناك الكثير من الوثائق)،

لذا يجب الانتباه إلى هذه النقاط عند عملية تصميم و تحرير لوحات القيادة، كما يجب على إدارة المؤسسة أن تخفف من حدة هذا الضغط النفسي المتولد لدى المسؤولين العمليين و ذلك من خلال تحقيق التواصل و التكوين اللازم للمسؤولين و عند عملية تصميم و وضع نظام لوحات القيادة يفترض القيام بالعمليات التالية :

- إشراك المسؤولين العمليين في تحضير لوحات القيادة،و التناقش معهم حول الأهداف ؛
- تحسيس المسؤولين العمليين بأهمية هذه الأداة،و إبراز دورها في تحسين أدائهم و ليس الرقابة عليهم؛
- القيام بدورات تكوينية يكشف فيها الغموض عن هذه الأداة،كما يجب تحديد الهدف الأساسي من وضع هذا النظام و الآثار الايجابية المتوقعة منه؛
- أن يقوم مراقب التسيير بالتنسيق و أن يتميز أو يتصف بالدبلوماسية و الواقعية.

المبحث الثالث: كيفية استخدام لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية.

<sup>1</sup> - بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص 163.

بعد ما تم التعرف على ماهية لوحات القيادة والطرق المنهجية المتبعة في تصميمها، سيتم في هذا المبحث تبيان دور لوحة القيادة و مكانتها في المؤسسة وسير عملية مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحة القيادة، وكذلك لوحات القيادة لمختلف مراكز المسؤولية للمؤسسة.

### المطلب الأول : دور لوحة القيادة في المؤسسة .

لقيادة المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والحركية، يظهر دور و مكانة لوحة القيادة كوسيلة على مستوى المؤسسة بمختلف و وظائفها و مستوياتها التنظيمية تسمح بالوقوف على مدى تحقيق الأهداف و طبيعة الإجراءات الصحيحة التي يتخذها المسير من خلال تحليله للانحرافات و ترجمة مسبباتها . وتظهر الأدوار التي تلعبها و المكانة التي تحظى بها في النشاط من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

**1- لوحة القيادة كوسيلة تجميع :** تعتبر لوحة القيادة عن بناء نظام معلوماتي متكامل عن المؤسسة في صورة معلومات كمية واضحة وسهلة الفهم . تمكن متخذ القرار من استغلالها ببسر و فعالية .

**2- لوحة القيادة وسيلة مراقبة ومقارنة :** لوحة القيادة تساعد المدير في مراقبة التسيير و مراقبة كل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، حيث تسمح بمراقبة دائمة للنتائج بالنسبة للأهداف في إطار خطوات الميزانية، و تثير الانتباه إلى النقاط التي تهم التسيير و انحرافات المحتملة بالنسبة للنتائج المتوقعة كما أنها تسمح بتقدير نقاط الضعف و إظهار كل ما هو غير طبيعي و كل ما له انعكاس على المؤسسة، إن نوعية وظيفة المقارنة و التقدير تكون حسب ملائمة المؤشرات المأخوذة، كما تجدر الإشارة إلى أن لوحة القيادة تسمح بمتابعة وضعية السوق و إعطاء معلومات حول المنافسين و تقييم أداءهم.

**3- لوحة القيادة كأداة للحوار والاتصال:** عند مقارنة و معاينة النتائج فإن لوحة القيادة تسمح بالاتصال، وذلك بتسهيل تبادل المعلومات بين رؤساء الأقسام، أي تسمح بالحوار بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق إصدار تعليمات،تقديم قرارات، تبادل معلومات ...، كما تسمح للمسؤول أن يفسر نتائج عمله، ويحدد نقاط القوة و الضعف .

**4- لوحة القيادة كوسيلة إعلام :** تساهم لوحة القيادة في بعض الحالات في إعلام المشرفين على المؤسسة (مساهمين،أعضاء مجلس الإدارة، المدراء الرئيسيين...الخ)، بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة وعلى مستوى المؤسسة ككل.

1-زهية بوديار و شوقي جباري،مرجع سبق ذكره،ص17-18.

5- لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات : تمكن لوحة القيادة من التحسين و التعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة، وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار والقدرة على الاتصال مع المسؤولين و القدرة على تحفيزهم .

6- لوحة القيادة كوسيلة قياس : تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة و التي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة و استخراج الانحراف وتصحيحها .

7- لوحة القيادة مساعدة في اتخاذ القرار: إن لوحة القيادة تعطي معلومات حول النقاط المهمة للتسيير على أن تكون إجبارية و ممكنة بواسطة تحليل أسباب هذه الظواهر، و بوضع أعمال تصحيحية و متابعتها للحد منها، من خلال هذه الشروط تعتبر لوحة القيادة كمساعد لاتخاذ القرار، وتأخذ مكانها الحقيقي في مجموع وسائل مراقبة التسيير .

8- لوحة القيادة كجهاز إنذار : تلعب لوحة القيادة دورا هاما، وذلك بكشف الانحرافات و التجاوزات في الأداء، وتسمح للمدير بفحص الأنشطة المتغيرة و التركيز على الحالات غير العادية، و كشف تجاوزات العمال .

9- لوحة القيادة وسيلة لتقييم الأداء: تؤكد لوحة القيادة على أهمية القيام بتحليلات معمقة، و القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة إزاء الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة، أي توضيح أهمية قيام المسير بعمل ما أو تحليل معمق تجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل، و توجه المسير للقيام بالإصلاحات المطلوبة في الوقت و المكان المناسبين .

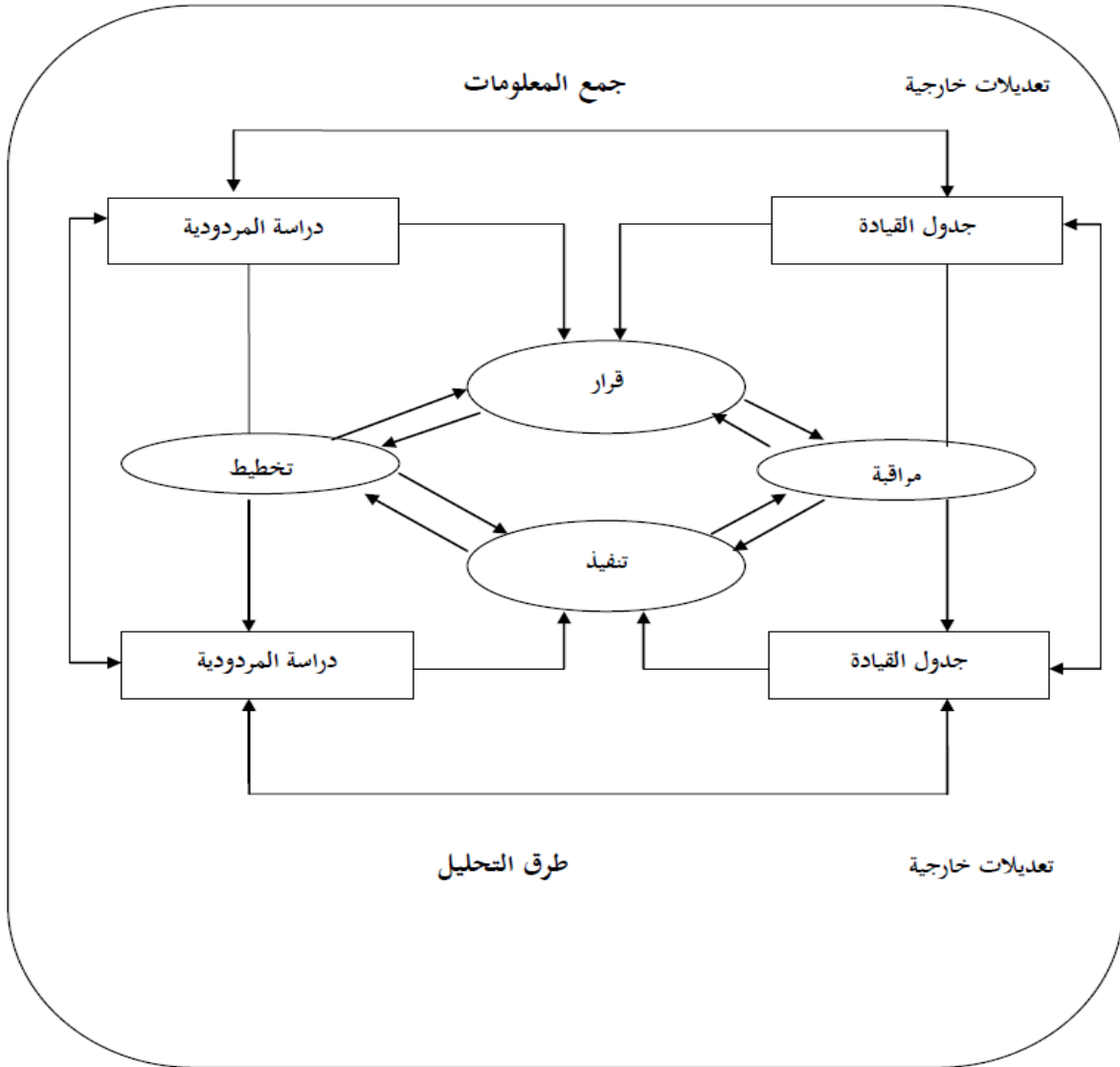
11- لوحة القيادة وسيلة للتشخيص المالي: حيث تقوم بعرض التحليل المالي للمؤسسة من خلال دراسة الميزانية وجدول حسابات النتائج، مع حساب مختلف النسب و التعليق عليها .

#### المطلب الثاني : مكانة لوحة القيادة في المؤسسة

يمثل التسيير مجموعة العمليات المنسقة و المتكاملة فيما بينهما، وهو العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف و النتائج التي تسعى لبلوغها جميع المؤسسات و ذلك بالاستغلال العقلاني للموارد المتاحة، و تعتمد المؤسسة في ذلك على مجموعة تقنيات تحقق لها أهدافها، حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لسير أعمالها، ويتم التنفيذ وفق الخطة المرسومة تتبعها في ذلك عملية المراقبة و بعد ذلك اتخاذ القرار، لكن للانتقال من مرحلة من المراحل السابقة الذكر لا بد من اللجوء إلى تقنيات معينة تظهر

من خلالها لوحة القيادة التي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة و اتخاذ القرارات، حيث يتم تزويدها بمعلومات خاصة بأهداف المؤسسة، انجازها، و الانحرافات التابعة لها، والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات المناسبة . إذن فلوحة القيادة تمثل نظام للمراقبة، و قاعدة لاتخاذ القرارات، ويمكن تحديد موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (10): يوضح موقع لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير



المصدر: زهية بوديار، شوقي جباري، مرجع سابق، ص19.

### المطلب الثالث: لوحات القيادة لمختلف مراكز المسؤولية بالمؤسسة

إن أهم مبدأ يقوم عليه نظام لوحات القيادة هو إرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة القيادة الخاصة به، كما هو عليه الحال في نظام تسيير الميزانية (ميزانية المبيعات، الإنتاج...)، لذا فإن لكل وظيفة من

وظائف المؤسسة لوحة القيادة التي تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطاتهم . و لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة تربطها علاقات أفقية و رأسية (تبادل معلومات، الاشتراك في بعض المؤشرات ...). وفيما يلي عرض للوحات القيادة الخاصة بأهم الوظائف في المؤسسة .

وتبقى الأمثلة التي سوف يتم عرضها حول لوحات القيادة مجرد اقتراحات من طرف خبراء في هذا المجال و ليست نموذجاً، وللمؤسسة الحرية في اختيار لوحات القيادة التي تتناسب مع احتياجاتها و تطلعاتها، حيث لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة.

#### أولاً : لوحة القيادة الخاصة بإدارة المشتريات<sup>1</sup>

تتمثل مهمة المسؤول عن إدارة المشتريات في ضمان تزويد وحدات الإنتاج بالمواد الأولية المطلوبة وفق شروط ثلاثة هي :التكلفة المناسبة (الأخذ بعين الاعتبار تكاليف التخزين، احترام المواعيد، وجودة المواد الأولية وعليه فان المسؤول عن عملية التموين يستعمل الميزانيات التي تحدد فيها كمية المواد اللازمة و فترات تحصيلها و التكاليف المقدرة، ثم يقوم بالرقابة على ميزانية المشتريات باستعمال محاسبة التسيير التي تسمح بتحليل الانحرافات .إلا أن هناك عوامل أساسية أخرى لا يمكن متابعتها من خلال الميزانيات كقياس جودة المواد الأولية،تكاليفها،و احترام مواعيد التسليم ...،لذا يقوم المسؤول بإعداد المؤشرات التي تسمح له بالتحكم الجيد في عملياته اليومية . وفيما يلي عرض لأهم المؤشرات المستعملة في وظيفة الشراء

#### \* النشاط:

- عدد الموردين (المحتملين،موردين جدد، الفعليين، الذين تم التفاوض معهم...)
- الكميات المشتراة.

#### \* الجودة:

- نسبة الموردين المعتمدين ؛
- الوقت المستغرق لتحويل الطلب إلى طلبية ومدة تحضير الطلبية ؛
- عدد الشكاوي و النزاعات (مع الموردين، مع قسم الإنتاج ).

#### \* الإنتاجية :<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-C. Selmer, Concevoir le Tableau de Bord, Edition Dunod, Paris, 1998, p 47-48.

<sup>2</sup>- D.Bertin, Les Tableaux de Bord Dynamiques, Tec et Doc Lovoisier, Paris,5991, p, 158.

- قيمة الوفرات المحصلة (حسومات ممنوحة، علاقات جيدة مع الموردين ...)
- تكلفة المشتريات /رقم الأعمال
- \* **تكلفة وظيفة الشراء :**
- التكلفة الإجمالية و التكلفة المتوسطة لمعالجة الطلبية؛
- التكلفة المتوسطة للبحث عن مورد.
- كما ينصح باستعمال المنحنيات و الرسوم البيانية لتوضيح بعض المؤشرات كاستخدام الأقراص لإظهار توزيع المشتريات حسب نوعية المنتجات .

### ثانيا: لوحة القيادة الخاصة بإدارة الإنتاج

إن المهمة الأساسية لإدارة الإنتاج هي تصنيع الكميات المحددة من المنتجات في مواعيدها وبأقل التكاليف و بالجودة المطلوبة. وعلى ضوء هذه المهام فإن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذه المتغيرات الأساسية لوظيفة الإنتاج تركز على :

#### • قياس النشاط :

- الكميات المنتجة، قيد الإنجاز، المخزنة ...، و محزونات المواد الأولية ؛
- عدد ساعات العمل الخاصة بكل منتج، طلبية، (نشاط تصنيع، تركيب...)
- عدد ساعات المدفوعة الأجر (عطل، تكوين...)

#### • الأعباء و التكاليف:

- الأعباء الإجمالية بحسب طبيعتها (يد عاملة، مواد أولية ) أو بحسب الجهة التي خصصت لها (طلبات، حصص، نشاطات معينة ...)
- تكلفة الإنتاج الوجدوية للمنتجات المصنعة (تكاليف متغيرة، تكاليف كلية )؛
- تكلفة ساعة عمل آلة وساعة عمل يدوي .

#### • جودة الخدمة :

- نسبة الفضلات وعدد المنتجات المعيب ؛
- عدد الطلبات التي لم تنفذ في مواعيدها وعدد شكاوى الزبائن ؛
- عدد ساعات العطل في الآلات .

#### • الأمن:

- عدد الحوادث ؛
- عدد الأيام التي توقف فيها العمل بسبب الحوادث.
- الإنتاجية :

- معدل استعمال التجهيزات و الآلات ؛
- كمية المواد الأولية المستهلكة /الكميات المنتجة؛
- الكميات المنتجة /ساعات العمل الفعلية .

### ثالثا :لوحة القيادة الخاصة بإدارة التسويق<sup>1</sup>

مع ازدياد حدة المنافسة وتغيرات رغبات الزبائن أصبحت مهام رجل التسويق أكثر صعوبة فهو

يعمل على:

- تحديد سياسات التسعير المناسبة لمواجهة المنافسة ؛
  - تحديد سياسات الإشهار و الترويج ؛
  - اختيار قنوات التوزيع المناسبة ؛
  - الاهتمام بتفاصيل المنتجات (التعبئة،التغليف،التصميم)؛
  - القيام بدراسات حول السوق وسلوكيات المستهلك.
- لهذا تتحدر من لوحة القيادة الخاصة بإدارة التسويق عدة لوحات قيادة تتماشى مع تفويض السلطات :
- لوحة القيادة الخاصة بالمنتجات (تشكيلة معينة من المنتجات)؛
  - لوحة القيادة الخاصة بالمناطق الجغرافية؛
  - لوحة القيادة الخاصة بتقسيم السوق ...

إذا فإن المؤشرات المستعملة في إدارة التسويق تركز على :

- السوق :
- عدد الزبائن (المحتملين،الفعالين،الأوفياء،الجدد،المفقودين.....)؛
- الحجم الإجمالي للسوق بدلالة وحدات نقدية ؛
- نسبة النمو التي يشهدها السوق.
- المنافسة:

<sup>1</sup>- M. Leroy, op. Cit, p, 103 – 104.

- عدد المنافسين؛

- حصص السوق الخاصة بمنافسي المؤسسة؛

- عدد المنتجات الجديدة المطروحة فالسوق؛

- عدد نقاط البيع ؛

- عدد الزيارات لدى الزبائن.

• الهوامش:

- الهامش التجاري الإجمالي (حسب المنتج، المناطق...)

- نسبة الهامش (الهامش/رقم الأعمال).

• التكاليف:

- قيمة التخفيضات (الحسومات) الممنوحة بسبب: الوفاء حجم المشتريات، شروط خاصة أخرى ...؛

- تكلفة وظيفة التسويق بدلالة نسبة رقم الأعمال؛

- تكلفة العمليات التجارية (إشهار، ترويج للمبيعات، معارض...).

• الإنتاجية:

- رقم الأعمال المتوسط المحقق من طرف كل بائع؛

- عدد زيارات الزبائن الخاصة بكل بائع .

• الجودة:

- النزاعات الحاصلة مع الزبائن (العدد ورقم الأعمال)؛

- عدد الشكاوى؛

- عدد الزبائن الراضين ؛

- نسبة الطلبات غير المسلمة في مواعيدها ؛

- الزمن المتوسط المخصص من طرف كل بائع لكل زبون؛

- شهرة المنتجات، العلامة ...

رابعا :لوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - احمد بونقيب ، مرجع سبق ذكره، ص، 170.

إن الدور الأساسي للإدارة المالية هو تزويد مختلف الإدارات في المؤسسة بالبيانات المحاسبية الضرورية في عملية التسيير (حساب التكاليف،...)، لذا تظهر عادة في لوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية ثلاثة أنواع من المؤشرات :

• مؤشرات مالية تعكس الحالة المالية الإجمالية للمؤسسة:

يمكن حساب المؤشرات المالية انطلاقا من جدول حسابات النتائج و الميزانية، فبواسطة جدول حسابات النتائج يمكن حساب :

- القيمة المضافة ؛

- فائض الاستغلال؛

- قدرة التمويل الذاتي.

• انطلاقا من الميزانية يمكن حساب:

- تطور رأس المال العامل؛

- تطور احتياجات رأس المال العامل؛

- الأموال الخاصة /الأموال الدائمة ؛

- القيمة الإجمالية = المردودية المالية للاستثمارات ÷ رقم الأعمال خارج الرسم لـ 12 شهر الماضية للاستثمارات الصافية ؛

- السحب على المكشوف من طرف البنك (من الأفضل أن تساوي قيمته الفعلية الصفر).

• مؤشرات مالية تخص الإدارة المالية: من أمثلتها :

- حجم القروض المحصلة ؛

- معدل الفوائد المتوسط للديون المالية؛

- القيمة الإجمالية للمصاريف المالية؛

- قيمة النواتج المالية ؛

- رصيد الخزينة .

• مؤشرات تسيير عامة : من أمثلتها:

- التكلفة الإجمالية للتوظيف ؛

- تكلفة الوظائف التابعة للإدارة المالية (المحاسبة، إدارة الخزينة، قسم الدراسات المالية، الجبائية،...).

• مؤشرات الإنتاجية: كعدد الفواتير المعالجة شهريا .

خامسا :لوحة القيادة الخاصة بإدارة الموارد البشرية "لوحة القيادة الاجتماعية"<sup>1</sup> تتمثل وظيفة أو دور إدارة الموارد البشرية في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم و توجيه طاقاتهم و تنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين و تقييم أعمالهم و البحث في مشاكلهم و تقوية علاقات التعاون فيما بينهم و بين زملائهم و رؤسائهم،و بذلك فهي تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال و الأفراد .أهم المؤشرات التي تستعمل في إدارة الموارد البشرية هي:

• مؤشرات لمتابعة الأجور

- مصاريف العمال /عدد العمال؛
- الكتلة السنوية للأجور /عدد العمال؛
- نسبة الزيادة في الأجور (يتم مقارنتها بمعايير خارجية).
- الأجر المتوسط حسب الفئات .

• مؤشرات خاصة بالتكوين la formation

- مصاريف التكوين /كتلة الأجور السنوية ؛
- عدد العمال الذين خضعوا للتكوين /عدد العمال الكلي ؛
- عدد الدورات التدريبية (داخلية،خارجية)؛
- عدد الترقيات السنوية/متوسط عدد العمال.

• مؤشرات متابعة حركة اليد العاملة

- معدل دوران العمال (Turn over) :عدد الانتقالات/العدد المتوسط للعمال؛
- معدل فقدان العمال (déperdition) :عدد المشتغلين/عدد الانتقالات الاختيارية؛
- معدل التحرك الوظيفي (انتقال عمال من وظيفة لأخرى داخل نفس المؤسسة)؛
- عدد العمال الذين غيروا وظيفتهم /متوسط عدد العمال.

• مؤشرات لمتابعة الغيابات :حسب نوعيتها (مرضية،عطل...)

- عدد ساعات الغياب /عدد ساعات العمل النظرية.

<sup>1</sup> -عبد الوهاب علي ،إدارة الأفراد ،منهج تحليلي ،القاهرة المكتبة ،عين الشمس ،1984،ص36.

• مؤشرات الأمن

- عدد الحوادث التي أدت إلى توقف العمل / عدد ساعات العمل النظري ؛
- معدل خطورة الحوادث أثناء العمل : عدد الأيام الضائعة / عدد الساعات الفعلية.

• مؤشرات لقياس إنتاجية إدارة الموارد البشرية

- المساهمة الاقتصادية لكل عامل : رقم الأعمال / عدد العمال؛
- القيمة المضافة / عدد العمال؛
- مصاريف العمال / القيمة المضافة؛
- مصاريف العمال / إجمالي الأعباء في المؤسسة.

• مؤشرات لمتابعة المناخ الاجتماعي

- عدد التسريحات الناتجة عن العقوبات، إنذارات...؛
- عدد الساعات الضائعة نتيجة الإضرابات؛
- عدد التسريحات الناتجة عن التقاعد، الاستقالة...؛
- عدد الطلبات المتعلقة بزيادة الأجور ؛
- عدد الصراعات بين العمال كل شهر.

سادسا: لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العامة<sup>1</sup>

من المبادئ الأساسية للوحات القيادة هي مبدأ التداخل، لذا تحتوي لوحة القيادة للإدارة العامة على معلومات تلخيصية للوحات القيادة الخاصة بالإدارات الأخرى (إنتاج، تسويق...)، كما تحتوي لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العامة على مؤشرات إستراتيجية تسمح لها بمتابعة أهم العوامل المتحكمة في أدائها ونشاطها، مثل متابعة تطور أسعار الصرف، معدلات التضخم، إضافة إلى متابعة المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة و التأثيرات المصاحبة له وعليه فإن إدارة المؤسسة تركز على المحاور الكبرى مثل:

- اعتماد مؤشرات لمتابعة مردودية الأقسام بها ؛
- مؤشرات لمتابعة النتيجة الصافية، نتيجة الاستغلال؛

. 111, p. cit ,op .Leroy .M-1

- القدرة على التمويل ؛

- رصيد الخزينة المتاح.

فيما يلي عرض لأهم المؤشرات الإستراتيجية المتعلقة بالوضع التنافسية للإدارة العامة.

الجدول رقم (04): يوضح المؤشرات الإستراتيجية للإدارة العامة

المؤشرات المستخدمة	المؤسسة	المنافس
- حصة السوق مقدرة بالحجم والأموال.	.....	.....
- السعر المقبول في القطاع من طرف الزبائن.	.....	.....
- فائض الإنتاجية.	.....	.....
- التكاليف والأسعار الوحدوية والإجمالية حسب تقسيم السوق.	.....	.....
- الاستثمارات المالية.	.....	.....
- الطاقات الإنتاجية.	.....	.....
- النظام المستخدم في عملية الإنتاج.	.....	.....
- التدفقات النقدية.	.....	.....

المصدر: احمد بونقيب، مرجع سبق ذكره، ص، 174.

المطلب الرابع: سير عملية مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحات القيادة

إن تصميم و وضع نظام للوحات القيادة لا يعتبر غاية في حد ذاته، فبمجرد الإنهاء من عملية تحضيره يبدأ عمل المسؤولين، فيتم تحليل المعطيات ثم شرح الانحرافات، وفي الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتتطلب عملية استغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل بين الأفراد المسؤولين، و كل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق، فعلى أهمية جودة تصميم لوحات القيادة، تبقى هذه الأخيرة بمجرد أداة للوصول إلى الكفاءة على مستوى مختلف وظائف المؤسسة، و لذلك تعد القاعدة لاتخاذ إجراءات تصحيحية تفاديا لتكرارها من جهة، و بحثا عن البدائل تسييرية أفضل لتحقيق تسيير أكثر فعالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - احمد بونقيب، مرجع سبق ذكره، ص 175.

1. تحليل الانحرافات: بعد معرفة الانحرافات يتم التركيز في المرحلة الأولى على الانحرافات المهمة فقط و الإسراع إلى تحليلها، والهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر هذه الانحرافات، مع التنبيه أن فترات حساب الانحرافات مرتبطة بنوعية النشاط أو الوظيفة، فهناك وظائف تحتاج إلى معرفة الانحرافات اليومية، وأسباب الانحراف يمكن أن تكون إما خارجية (السوق، المنافسة، الظروف،...) أو داخلية (انقطاع في المخزون، عجز تقني،...).

2. شرح أسباب الانحرافات: بعد تحديد الانحرافات وتحليلها يتم شرحها و الوقوف على أهم أسبابها، وترفق عملية تحليل الانحرافات بتعليق كتابي يحزر من طرف المراقب الإداري، ثم يتم التحوار مع المسؤول المعني، ويتمحور التعليق حول الانحرافات المهمة وأسبابها، الرؤى المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة و مقارنة أهداف نهاية السنة، ثم تقديم اقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى، كأن يقترح مسؤول قسم الإنتاج تعديلا في برنامج الصيانة الوقائية.

3. البحث عن العمليات التصحيحية: من أجل دراسة العمليات التصحيحية و تحليلها، يجب أن يتم حوار فوري ما بين المسؤول و معاونيه، مع الاستعانة بالمراقب الإداري، الذي يعمل على تقييم الأفكار واقتراح الحلول و مقارنتها، وفي الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية وإعادة إدراجها ضمن الاختيارات الإستراتيجية و الخطط العملية المستقبلية للمؤسسة، ولتوضيح محتوى العمليات التصحيحية نعرض فيما يلي مثلا عن العمليات التصحيحية الخاصة بأحد مراكز التكلفة، مع الإشارة إلى أن عملية اتخاذ القرار شيء، و تنفيذ القرار شيء آخر، و غالبا ما يكون صعبا، ولهذا السبب يتعين على المسؤولين فالمؤسسة، أيا كان تخصصهم ووضعتهم، أن يخصصوا جزءا معتبرا من وقتهم لضمان تفعيل و تنشيط العملية الإدارية في المناسبات الدورية (أسبوعية، نصف شهرية، شهرية )، و المتمثلة في الاجتماعات الخاصة بتقييم و فحص لوحات القيادة، وهذا التواصل ما بين مستويين تنظيميين يسهل عملية اتخاذ قرارات سريعة، مقبولة وواضحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>– M Leroy, Le Tableau de bord, éd Organisation, paris, (sans cité l'annéed'édition), p, 135–136.

## خلاصة الفصل

إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال هو الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل انطباق الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة، إذ تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية على عكس الأنظمة الرقابية الأخرى. وتستعمل لوحة القيادة في المؤسسة لتكملة الأنظمة المحاسبية التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات أنية وتشغيلية بشكل مبسط وملخص يسمح للمسؤول بمتابعة انجازاته كما تسمح بخلق تواصل بين مختلف مراكز المسؤولية، وبالنسبة لمساهمة لوحة القيادة في عملية التقييم المالي فهي تساعد على تطبيقها بشكل جيد إلى تقييم إستراتيجية المؤسسة من خلال متابعة تحقيق الأهداف بشكل مستمر ودوري مما يسمح بالوقوف على أهم الانحرافات ثم تحليلها وشرح أسبابها وانتهاء باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.



# خاتمة

تسعي معظم المؤسسات الاقتصادية إلي تبني أدوات حديثة تساعدها في الرقابة على سير مختلف أنشطتها ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة، فهي تعتبر من ابرز الأنظمة الحديثة لاتخاذ القرار في المؤسسة، أداة جد هامة في مجال مراقبة التسيير، وذلك من كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناءا على مجموعة من الأهداف الواقعية.

ومن هذا المنطلق كان الهدف من دراستنا إبراز أهمية لوحة القيادة ومكانتها في المؤسسة الاقتصادية، فقمنا لإضافة إلى بتقسيم دراستنا إلى فصلين حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الاطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات المالية، أما الفصل الثاني قمنا بالتعرض الى لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرارات توصلنا الى مجموعة من النتائج والتوصيات:

### 1- النتائج:

- يتم اتخاذ القرارات لصالح المؤسسة الأم وهذا ما يؤكد مركزية القرارات، ولكن يتم اعداد لوحة القيادة في المؤسسات الفرعية .
- ظهرت لوحة القيادة لتكملة أدوات مراقبة التسيير التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات لآنية وتشغيلية بشكل مبسط وملخص يسمح للمؤسسة الاقتصادية بمراقبة أنشطتها خصوصا اذا تم تصميمها بشكل جيد وتقديمها لمحتوى يعكس للمسؤول مستوى الأداء .
- لا يوجد لوحة قيادة مثالية موحدة وإنما هي أداة شخصية تحتوى على معطيات رقمية بما يتوافق مع كل مسؤول، ويجب أن تكون مرنة قابلة للتكيف مع المستجدات، مع الاشارة الى أنه كلما تم إشراك المسؤولين العمليين في تصميمها كلما كان استخدامها مقبول لدى الجميع ويمس جميع الأطراف العملية

### 2- التوصيات

- توعية المسؤولين في المؤسسات بأهمية ودور لوحة القيادة في تقييم أداء المؤسسة عامة والأداء المالي على وجه الخصوص.

تطوير نظام لوحات القيادة وإعطائه المكانة المناسبة من أجل تحسين اتخاذ القرار من خلال إدخال الإعلام الآلي فيه للاكتشاف الحالي للحالات غير المرغوب فيها بواسطة قاعدة بيانات رقمية واستعمال الأنظمة الحديثة.



# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### 1- الكتب:

1. احمد زنبيل خوري، "دور المحاسبين و مراقب الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية وتنمية الموارد البشرية"، القاهرة، مصر، 2006.
2. إلياس بن ساسي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الجزائر، 2010.
3. أمل أحمد طعمة، "اتخاذ القرار والسلوك القيادي" برنامج تدريبي، الطبعة الثانية 2010، دار ديبونو للنشر و التوزيع، عمان الأردن.
4. بوديار زهية و جباري شوقي، "لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة"، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، أيام 14 - 15 افريل 2009.
5. حنان خميس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي (SCF) في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
6. حنان خميس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي (SCF) في اتخاذ القرارات المالية، المرجع السابق.
7. دادي ناصر عدون، معزوي ليندة و لهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
8. رشيدة جليلي، دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2013.
9. سيد صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، 2011.
10. طاهرة عريس، التحكم في قيادة المؤسسات لوحات القيادة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.
11. عبد الغفار الحنفي، أساسيات التمويل و الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
12. عبد الوهاب علي، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، القاهرة المكتبة، عين الشمس، 1984.
13. كمال عبد العزيز النقيب، مقدمة في نظرية المحاسبة، الطبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
14. محمد حافظ الحجازي، دعم القرارات في المنظمات، بدون طبعة، مصر، بدون سنة نشر.
15. محمد حافظ حجازي، "دعم القرارات في المنظمات"، دار الوفاء لندنيا الطابعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006.

- 16.مقدم وهيبية، دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية،الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد بوضياف،المسيلة، يومي 14 و 15 أفريل، 2009.
- 17.ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)"، دار المحمدية العامة -الجزائر، بدون طبعة، الجزائر، بدون تاريخ.
- 18.نوال عبد الكريم الأشهب،"اتخاذ القرارات الإدارية (أنواعها و مراحلها )، دار أمجد للنشر والتوزيع،الطبعة العربية،عمان الأردن، 2015.
- 19.ياسر صادق مطيع و آخرون، نظم المعلومات المحاسبية،الطبعة الأولى، مكتب المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2007.

## 2- الأطروحات والمذكرات:

- 20.بلهاشمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، مذكرة ماجستير، تخصص النقود والمالية، جامعة سعد دحلب، غير منشورة، البليدة.
- 21.بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
22. زيزي رمال، دور الإتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن امهيدي، أم البواقي، 2015.
- 23.صديقي خديجة، لوحة القيادة و دورها في دعم فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، 2015.
- 24.كوثر حمي، "دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 25.محمد العربي بن لخضر،"دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/2015.
- 26.نور الهدى حنونة، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر،جامعة الجزائر، 2001-2002.

## 3- الملتقيات:

- 27.أحمد علاء الدين عبد الرحيم، "واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات \_دراسة ميدانية للمؤسسات الصناعية و الخدمية في المملكة الأردنية الهاشمية، الإدارة العامة، المجلد (38)، العدد(3)، أكتوبر 1998.

28. Alain Fernandez « les nouveaux Tableaux de Bord «piloter l'entreprise »  
op cit.
29. C. Selmer, Concevoir le Tableau de Bord, Edition Dunod, Paris, 1998.
30. D. Bertin, Les Tableaux de Bord Dynamiques, Tec et Doc Lavoisier,  
Paris, 1991.
31. J.R Sulzer, comment construire le tableau de bord « les objets et les  
méthodes d'élaboration », édition Dunod, paris, 1975.
32. Jean-Luk, Charron. Sbinèsè paris. Organisation et gestion de l'entreprise,  
paris, 2000.
33. M Leroy, Le Tableau de bord, éd Organisation, paris, (sans cité  
l'année d'édition).
34. M. Gervais, contrôle de gestion , édition Economica, paris, 1997.
35. Norbert Guedj, le contrôle de gestion , édition , d'Organisation , paris, 1995.
36. Pierre Voyer « Tableaux de bord de gestion » 2ème édition presse de  
l'université du québec , 2009 .

## المخلص :

تتأثر المؤسسة الاقتصادية بالمتغيرات المتسارعة للبيئة، مما يؤثر على نموها واستمرارها وتحقيق أداء مالي متميز، والذي يظهر خاصة في القرارات المالية المتخذة، مما يحتم عليها ضرورة إعتداد طرق تسييرية حديثة وفعالة والتي من أبرزها تحد لوحة القيادة التي عمدت معظم المؤسسات إلى تبني هذه الأداة سعيا منها للحفاظ على مراقبة سير أنشطتها والتمكن من تحليل وضعيتها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، على وضعية فأهمية أدوات مراقبة التسيير والتي أصبح لها دور فعال في المؤسسات حاليا، تسمح للمسيرين بالتعرف المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات والعمل على تصحيحها في الأوقات المناسبة ، كما أن تفعيل هذه الأدوات في الميدان بصورة جيدة ومنتاسقة مع الإجراءات المحددة يساعد على تحقيق الأهداف وتحسين عملية اتخاذ القرار، وبالتالي الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : لوحة القيادة، القرارات المالية، قرارات الإستثمار.

## Résumé :

L'entreprise économique s'influe par les changements d'environnement qui touche son développement et son continuation et son réalisation d'une performance financière parfaite, qui apparait surtout au décisions financière prise et au amélioration du performance financière, ce qui exige l'application des méthodes de gestion moderne, proprement dit, le tableau de bord que la plupart d'entreprise on a adopter cet outil pour maintenir la conduite de ses activités et d'être capable d analyser et de surveiller son état et prendre des mesures correctives au moment convenable, l'importance des outils de contrôle du gestion qui est devenu essentiel pour les établissements maintenant, il permet aux gestionnaires d'identifier le statut de l'établissement précision pour connaitre les erreurs et les écarts résultant de la mise en oeuvre des activités et de travailler sur corrigées en temps opportun, et que l'activation de ces outils dans le domaine est bien et compatible avec les actions spécifiques contribuent a atteindre les objectifs et améliorer le processus de prise de décision, donc augmenter l'efficience et l'efficacité de l'entreprise.

**Mots clés : tableaux de bord, décisions financières, décisions d'investissement**

