

دور لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية
-نموذج مقترح للوحة قيادة بمؤسسة تحويل الحليب -

The role of the dashboard in making the financing decision in the economic institution
-A proposed model for the dashboard of the Milk Transformation Corporation-

بقباقي مسعودة*1 عليش فطيمة²

¹ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)

² كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 2022/06/05؛ تاريخ القبول: 2022/06/22؛ تاريخ النشر: 2022/06/30

ملخص: الهدف من هذا البحث هو محاولة ابراز أهمية استخدام لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية، كونها تعتبر أداة فعالة للرقابة عن مدى تطبيق الخطط الموضوعة من قبل المسيرين بمختلف الأقسام والوحدات خاصة قسم الإدارة المالية، وقد تطرقنا من خلاله الى اساسيات لوحة القيادة ومضمونها، بالإضافة الى مفهوم قرار التمويل؛ وانتهينا بوضع لوحة قيادة خاصة بالجانب المالي بالمؤسسة قيد الدراسة وهي مؤسسة تحويل الحليب بغية الكشف عن نقاط الضعف الموجودة في الهيكل المالي للمؤسسة ، وقد اعتمدنا في ذلك على البيانات المالية المتوفرة بالقوائم المالية الخاصة بالمؤسسة قيد الدراسة من اجل بناء نموذج للوحة قيادة مالية، حيث احتوت الأخيرة على بعض المؤشرات المالية المسؤولة عن قياس المردودية ومعدلات المديونية بالإضافة الى حالة التوازن المالي بالمؤسسة.
الكلمات المفتاحية: لوحة قيادة؛ تمويل؛ مردودية؛ انحرافات؛ مؤسسة تحويل الحليب.
تصنيف JEL : D25.

Abstract: The objective of this study is to try to highlight the importance of using the dashboard in the economic institution, as it is considered an effective tool for controlling the extent of the implementation of the plans developed by the managers in various departments and units, especially the financial management department. Through it, we discussed the basics of the dashboard and its content, in addition to the concept of the financing decision; We ended up placing a dashboard for the financial aspect of the institution under study, which is the Milk Transfer Corporation, in order to detect weaknesses in the financial structure of the institution. On some financial indicators responsible for measuring profitability and debt rates, in addition to the state of financial balance in the institution.

Keywords: dashboard; finance ; profitability; deviations; Milk Conversion Corporation.

Jel Classification Codes : D25.

1. المقدمة:

لقد أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية وضع نظام فعال للرقابة على تنفيذ الخطط والبرامج، ومدى تحقيق الفعالية في الاداء، وبما ان مراقبة التسيير تعرف على انها مجموعة من الوسائل والاجراءات التي تساعد على مراقبة الانشطة وكذا اتخاذ القرارات الخاصة بذلك عن طريق مجموعة من الوسائل والتقنيات، أي ان تسيير المؤسسات لا يقتصر على تحديد الأهداف وتوفير الظروف الملائمة لتحقيقها بل يتعداه إلى ضرورة الرقابة المستمرة لعملية تنفيذ الخطط والاستراتيجيات، بغية التوجه الى قيادة فعلية تؤدي الى تحقيق الأهداف المنشودة، ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة والتي يتمحور بحثنا حولها. كما سبق وذكرنا فان أحد وظائف ادوات مراقبة التسيير هو المساعدة في اتخاذ القرارات، ويعتبر قرار التمويل أحد أهم القرارات التي تساعد في ضخ الاموال من جهات مختلفة واستخدامها من جهة أخرى، ومن خلال هذا البحث سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

● هل يمكن اعتماد فكرة لوحة القيادة كأداة لتسيير الموارد المالية في المجمع في المؤسسات الجزائرية؟

وللإجابة على الاشكالية السابقة لا بد من الاجابة على الاسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل لوحة القيادة، وما هو مضمونها؟
- ما المقصود بقرار التمويل؟
- كيف يمكن استخدام لوحة القيادة في تسيير العمليات المالية على مستوى مؤسسة توزيع الحليب؟
- ما هو أثر استخدام لوحة القيادة على اتخاذ قرار التمويل بالمؤسسات؟

● أهداف الدراسة:

- محاولة إبراز أهمية لوحة القيادة في عملية التسيير.
- محاولة ربط أحد القرارات المالية (قرار التمويل) بوسائل مراقبة التسيير.
- محاولة بناء لوحة قيادة خاصة بقسم الإدارة المالية.

● المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

بناء على طبيعة الأهداف المرجوة من هذا البحث، وبغية الإلمام بجوانب الموضوع قيد الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة سنعمد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، من أجل عرض مضامين المتغيرات قيد الدراسة وهي لوحة القيادة ومتغير القرار التمويلي، كما سنعمد على أسلوب دراسة الحالة من اجل تحليل نسب التحليل المالي من مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، وقد تم استخراج البيانات من القوائم المالية للمؤسسات قيد الدراسة.

● الدراسات السابقة:

- دراسة بن معزوز كمال، لوحة القيادة دورها في إدارة المنظمات وطريقة انشائها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية-، ال عدد21.

من خلال المقال تم التطرق الى لوحة القيادة من خلال عرض مسارها التاريخي ودورها الاستراتيجي بالإضافة الى تحليل العناصر المكونة لها، وكيفية انشاء نظام لوحة القيادة وفق الطريقة الفرنسية والأمريكية، وبعد استعراض المفاهيم السابقة الذكر خلص الباحث الى كون لوحة القيادة تعمل على ترجمة الاستراتيجية الى اهداف عملية ملموسة من خلال اسقاط الاهداف على الهيكل التنظيمي بصفة منسجمة، كما تساهم لوحة القيادة في تزويد المسيرين بمعطيات شاملة لكافة المحاور الأساسية للمؤسسة (محور الابداع، التكوين، محور المسارات الداخلية ومحور الزبائن والمحور المالي) وهذا وفق الطريقة الأمريكية.

- دراسة بركاني سمير، لوحة القيادة كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، رسالة ماجستير، ميدان العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2004.

تدور إشكالية البحث حول مدى إمكانية اعتماد فكرة لوحة القيادة التسويقية كأداة تسييره للعملية التسويقية في المجتمع الصناعي للورق و السيلولوز بالجزائر، حيث حاول الباحث تطبيق نظام لوحة القيادة بالمؤسسة السالفة الذكر واقترح نموذجاً للوحة القيادة التسويقية، واعتمد على المنهج التحليلي في معالجة الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وقد خلص في الأخير الى أن نجاح تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية يتوقف حول الكيفية التي يتم بها تقديم المعلومات من قبل نظام المعلومات التسويقية بصفوانية ومستمرة وذلك من خلال تحديث المؤشرات التسويقية بالمعطيات الجديدة ليتسنى على المدير التسويقي اتخاذ قراراته حسب المعطيات الجديدة و التردد بانتظام لتطور متغيرات البيئة التنافسية

2. مفاهيم نظرية حول لوحة القيادة

1.1. مفهوم لوحة القيادة

يتطلب تسيير المؤسسة وجود نظام يسمح بقيادة عملية التسيير، هذا النظام يحتوي على مؤشرات تزود المدير بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل تحقيق الأهداف المخططة.

لقد ظهرت فكرة وعبارة لوحة القيادة عام 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية، التي تسمح للقائد متابعة تسيير المؤسسة نحو الاهداف المحددة وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية ليتطور المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من " جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة".

1.1.2. تعريف لوحة القيادة: تأخذ العديد من التعاريف أهمها:

حسب **M. Gevais** تعرف على أنها: تطبيق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن من معرفة المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة في ظرف وجيز، وتسهل عليها ممارسة مسؤولياتها (بوقرة، 2014، صفحة 20).

كما عرفت على أنها عبارة عن نظام للمعلومات المحصلة من مصادر داخلية أو خارجية والمعروضة بشكل واضح، تحليلي تركيبى تتعلق بجميع وظائف المؤسسة ويكون هذا النظام شاملا وسهل الاستعمال كما يسهل ممارسة المسؤوليات وكذلك اتخاذ القرارات (بوديار و جبار، 2009، صفحة 4).

هي مجموعة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تسمح باتخاذ الإجراءات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة (بن لخضر، 2015، صفحة 12).

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها وسيلة تسييره تقوم على استعمال مجموعة من المؤشرات بغرض قياس الانحرافات المتواجدة على مستوى كل نشاط بالمؤسسة من اجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية، والاستغلال الامثل للموارد (المادية والمالية والبشرية) المتاحة.

ومن بين اهداف لوحة القيادة نجد: (Francoise, 2004, p. 105)

- تعتبر وسيلة لتقييم الاداء بتقديم المعلومات بطريقة سهلة وسريعة.
- تزود كل مسؤولي المؤسسة بالمعلومات وليست فقط للمديرية العامة.
- تقدم المعلومات لكل من يحتاجها من اجل تقييم اداء وحدته.

2.1.2. خصائص لوحة القيادة

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

الجدول 1: خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى

الأدوات الرقابية الأخرى للرقابة الإدارية	لوحات القيادة
- معلومات مالية بحتة	- تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)
- مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة	- إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة
- محتواها "معياري" لكل المسؤولين	- محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين
- عرض المعلومات يكون في العموم شهريا	- عرض المعلومات فيها يتمشى مع النشاط اليومي

- معطيات كثيرة، جد مفصلة، شمولية.	- أداة تلخيصه: معطيات قليلة، مركزة حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل
- تمثيل البيانات يكون معقدا	- تمثيل البيانات يكون في شكل جيد وفعال
- تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها	- سرعة في القراءة، والتحليل
- صعوبة في تطوير هذه الأدوات	- مرنة وقابلة للتجديد والتعديل
- بطيء في تحصيل المعلومات	- سرعة في تحصيل المعلومات

Source: H. löning et autres, Le Contrôle de Gestion: Organisation et Mise en Œuvre, 3^e éd. Dunod, Paris, 2008, p146.

2.2. محتوى لوحة القيادة

عند إقامة نظام لوحات القيادة لابد من تحديد محتواها من المؤشرات التي تستخدم في تقييم الأداء بالإضافة الى طريقة حساب المؤشرات وكذا الشكل العام لها الذي يسمح بإعطاء نظرة شاملة عن المؤسسة، نشير الى انه لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة وانما هي تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وكذا مستوى الهيكل التنظيمي وخصائص القطاع وحاجات المستخدمين، إلا انها تشترك في اربع مناطق كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول: 2 الشكل العام للوحات القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية معين			
منطقة الاصناف	النتائج	الاهداف	الفروق
الصف 1			
- مؤشراً			
- مؤشر الصف 2			
الصف ن			

Source : Caroline Selmer , concevoir le tableau de bord, 2^{ème} édition ; Dunod ; Paris ; 2003 ; P103

1.2.2. منطقة الأرصاف: تتمثل عموما في مراكز المسؤولية) المصالح، الورشات.... (وهذه الأرصاف تابعة لمسؤول معين، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءا من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق اهداف معينة (رحيم و بونقيب، 2008، صفحة 6)، وتسمى أيضا بمنطقة المقاييس الاقتصادية وذلك لان كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات الاقتصادية والتي تخص دائرة نشاطه وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.

2.2.2. منطقة النتائج الفعلية: إنّ النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن ان تكون شهرية او تراكمية) مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة (كما يمكن ان تكون شهرية وتراكمية معا، والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تربط عادة بعنصرين النشاط والاداء المالي لمركز المسؤولية (رحيم و بونقيب، 2008، صفحة 6)، وكذا الاعباء وهوامش المنتجات.

3.2.2. منطقة الاهداف: في هذه المنطقة من لوحة القيادة الاهداف التي حددت لفترة معينة، ويتم استخدام نفس الأسلوب في عرض الأهداف الى: أهداف شهرية او تراكمية أو الإثنين معا، أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي او الإثنين معا (بن لخضر، 2015، صفحة 89).

4.2.2. منطقة الفروقات: ويتم الحصول على الفروقات بإيجاد الفرق بين الاهداف والنتائج الفعلية ويعبر عنها بقيم مطلقة او بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات ويتم عرض الفروقات بنفس الطرق السابقة الى فروقات شهرية او تراكمية او الإثنين وفروقات تخص النشاط او فروقات تخص الاداء المالي او الإثنين معا (بن لخضر، 2015، صفحة 89)

3.2. أدوار لوحات القيادة

تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة، نذكر منها ما يلي: (رحيم و بونقيب، 2008، الصفحات 4-5)

☉ **أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات:** تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش، (والنتائج غير المالية) عدد الوحدات المنتجة، ...)، ومقارنتها بالأهداف المحددة، مكا يسمح بقياس أداء المسؤولين، كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.

☉ **أداة حوار واتصال:** تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار ما بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعده في إدارة عملياته، ما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم ومع الإدارة العليا من خلال الاطلاع على النتائج والأهداف الظاهرة في لوحات القيادة بمختلف المصالح بالمؤسسة.

☉ **أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين:** تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها. فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم على ذلك. كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير، والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول، والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة، ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل:

☉ **أداة مراقبة ومقارنة:** تساعد المدير في مراقبة التسيير ومراقبة كل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة.

☉ **أداة للقياس:** تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي أو مالي (رقم اعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف وتصحيحها.

☉ **أداة لتقييم الأداء:** توجه المسير للقيام بالإصلاحات المطلوبة في ال وقت والمكان المناسبين.

3. مفاهيم عامة حول عملية اتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية

تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها: «الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر"، ومنه الاختيار يقوم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيف التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات (توفيق، 1986، صفحة 118).

حيث تمارس الإدارة المالية نشاطا وظيفيا غاية في الأهمية تسعى من خلاله إلى تحديد النسبة المثلى لكل نوع من مصادر التمويل، وذلك من خلال الاعتماد على مصادر مختلفة ومن خلال استعمال أدوات مالية متعددة منها ما هو قصير الأجل ومنها ما هو طويل الأجل ومنها ما هو مقترض وما هو ممتلك، والسياسة المالية التي تعتمدها المنظمة في تشكيل هيكلها المالي والذي يعتبر مزيج من الأدوات المالية المستخدمة لتمويل الاحتياجات المالية للمنظمة (النعمي و التميمي، 2009، صفحة 347).

وعليه فإن اتخاذ قرار التمويل يتطلب الاخذ بعين الاعتبار التوازن بين المصادر القصيرة الأجل والطويلة الأجل، إلى جانب التوازن بين نسبة الأموال الخاصة ونسبة الديون من أجل تحقيق قاعدة التوازن المالي الأذني والتي تجنب المؤسسة الوقوع في الأزمات المالية (نقص سيولة، عسر مالي.....).

1.3. أهم مصادر التمويل

1.1.3. الأموال الخاصة من أصل داخلي: التمويل الذاتي ويعرف على أنه: "مجملة تدفقات الخزينة الممكن توليدها من قبل المؤسسة من خلال أنشطتها الجارية (القدرة على التمويل الذاتي) بعد توزيع الأرباح مع الأخذ بعين الاعتبار أسعار التنازل عن عناصر الأصول" (Alain & Amaud, 2016, p. 165).

2.1.3. الأموال الخاصة من أصل خارجي: وتشمل (الرفع في رأس المال نقدا، الرفع في رأس المال عينا، تحويل الديون، رأس مال المخاطر).

3.1.3. التمويل باستخدام الديون: تعتبر الديون البديل المثالي للأموال الخاصة، والمعروف أن الديون تمتلك حقوق ثابتة (تعاقدية) في التدفقات النقدية للمؤسسة والأصول، كما تمتلك حقوق ثابتة حتى بعد إفلاس المؤسسة (حق استرجاع المبلغ الأصلي)، كما أن المصاريف الناتجة عنها هي أعباء قابلة للخصم من الربح الخاضع للضريبة، بالإضافة إلى أن مدة حياتها محددة في العقد ويشمل:

- **التمويل بالديون البنكية** هي واحدة من مصادر التمويل الطويلة الأجل ويتم الحصول عليها من المؤسسات المالية للمصارف وشركات التأمين أو من مؤسسات خارجية، وتختلف القروض عن السندات بكونها تسمح بالتعاقد بصورة مباشرة بين المقرض والمقترض، وتتوقف شروط القرض على تقييم الوضع المالي للمؤسسة.

- **السندات** تعد السندات من الأدوات المالية الطويلة الأجل التي تصدرها منشآت الأعمال، ومن خصائصها أنها تكون ذات عائد ثابت وتتمتع بالقابلية على التداول في السوق المالي (النعيمة، الساقية، و سلام، الادارة المالية - النظرية والتطبيق -، 2008، صفحة 356).

- **التمويل بالاستئجار:** بصفة عامة يستخدم هذا النوع من التمويل في تمويل المباني والأجهزة، ويوجد نقاط تشابه واختلاف بين التمويل بالاستئجار والتمويل بالاقتراض من بينها ان كلاهما يؤثر في الرفع المالي، يوجد الاختلاف بين التمويل بالاستئجار والتمويل بالاقتراض من حيث أن الاستئجار مرتبط بأصل محدد، ومن السهل على الشركات التي تتصف بمخاطر عالية أن تحصل على التمويل بالاستئجار، بينما يصعب عليها الحصول على القروض (حنفي، أساسيات التمويل والإدارة، 2002، صفحة 482)

4.1.3. مصادر التمويل الهجينة les modes de financement hybrides

وهي المصادر التي تجمع بين خواص الأموال الخاصة والديون وتسمى بالمصادر الهجينة، وتسمى أيضا بشبه الأموال الخاصة، وهي لا تغير من شكل الهيكل المالي، وبصفة عامة يستخدم هذا النوع من التمويل في تمويل المباني والأجهزة، ويوجد نقاط تشابه واختلاف بين التمويل بالاستئجار والتمويل.

4. فعالية لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل

تساعد لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل من خلال:

1.4. مؤشرات التوازن المالي (دبابش و قدوري، 2013، الصفحات 7-8)

يعتبر التوازن المالي من أهداف الإدارة المالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويعرف بأنه التفاعل القيمي والزمني بين الموارد المالية في المؤسسة واستعمالاتها فهو يقوم على مبدأ أساسي مضمونه أن التمويل الدائم يجب ان يفوق مجموع الاستثمارات مضاف لها جزء من الاحتياجات دورة الاستغلال اي ان الاموال الدائمة للمؤسسة يجب ان تكون مساوية للاستثمارات الصافية مضاف لها رأس المال المعياري، ويمكن دراسة التوازن المالي من خلال المؤشرات المالية التالية:

- رأس المال العامل : الفرق بين الأموال الدائمة بالمؤسسة والأصول الثابتة ، ويسمى بالتوازن الطويل المدى.
- الاحتياج في رأس المال العامل : ويمثل الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم الجارية ، ويسمى بالتوازن الصير الاجل.
- الخزينة : هي الفرق بين رأس المال والاحتياج في رأس المال العامل.

وعليه تنوه الانحرافات في لوحة القيادة المتعلقة بمؤشرات التوازن المالي إلى عدم توازن الهيكل المالي وزيادة الخطر

المالي من خلال زيادة الديون. فهي تنبه بأن هناك ابتعاد عن التخصيص الأمثل للموارد المالية.

وفي حالة ما إذا أشارت مؤشرات التوازن المالي إلى وجود انحراف كبير وعجز في تمويل الاستخدامات الثابتة بالموارد الثابتة، أو عجز في تمويل الاستخدامات المتداولة، لابدّ من اتخاذ قرار مالي من خلال البحث عن مصادر تمويل مستقرة أخرى وإضافية لضمان تعديل الهيكل المالي.

وفي حالة ما إذا أشارت هذه المؤشرات إلى وجود فوائض مالية فانه يمكن ضمها للتمويل الذاتي وتمويل احتياجات أخرى.

أما إذا دلت المؤشرات عن انحرافات سلبية في الخزينة يتم اتخاذ قرار التمويل من خلال خفض حقوق العملاء وتمدد فترة سداد الموردين للاستغلال.

2.4. المردودية

من المتعارف عليه أن ارتفاع مستوى المردودية في المؤسسة يعطيها قدرا أكبر من المرونة في التعامل مع التزاماتها، كما أن المردودية هي الفكرة الأساسية التي تهتم بها جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة من مساهمين وبنوك ومسيرين ...

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

حيث يرتبط معدل العائد على مجموع الأصول (المردودية الاقتصادية) بنتيجة الاستغلال المحققة مما يعني طريقة التمويل (قروض، تمويل ذاتي)، يقيس هذا المعدل قدرة كل واحد دينار مستثمر على توليد نسبة من الأرباح وتحسب بالعلاقة التالية:

(Françoise & Olivier , 2005, p. 79)

المردودية الاقتصادية = الفائض الاجمالي للاستغلال / الأصول الاقتصادية

- **المردودية المالية:** هذا المؤشر يقيس نصيب كل واحد دينار من الأموال من النتيجة الصافية، فهو يدرس تأثير العمليات التشغيلية والتمويلية على الربح الموجه للمساهمين، وتحسب بالطريقة التالية: (Melyon, 2007, p. 168)

مردودية الأموال الخاصة = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

وعليه تنبه لوحة القيادة إلى انحراف معدل العائد على مجموع الأصول عن سعر الفائدة؛ من خلال معدل الهامش الخام ونسبة التمويل الذاتي، ونسبة فترة استحقاق الديون ونسبة الاستقلالية المالية ونسبة الأصول ومؤشرات المديونية والتمويل الذاتي والاستثمارات... الخ.

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

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

- تمويل طويل الأجل لتغطية الاحتياجات الدائمة (الاستثمارات والاحتياج في رأس المال العامل).
- تمويل متوسط الأجل لتغطية الاحتياجات المالية متوسطة الأجل.
- تمويل قصير الأجل لتلبية الاحتياجات المؤقتة للمؤسسة.

3.4. النسب المالية

تساعد النسب المالية إدارة المؤسسة على دراسة الهيكل المالي الخاص بها وذلك من خلال تسليط الضوء على النقطتين التاليتين:

- التوازن بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية.
 - كفاءة استثمار الأموال الموجودة تحت تصرف المؤسسة بشكل سليم.
- وتعرف على أنّها "علاقة بين رقمين وناتج هذه المقارنة لا قيمة له إلا إذا قورن بنسب أخرى مماثلة، وتسمى بالقيمة المرجعية" (حنفي، الإدارة المالية - مدخل اتخاذ القرارات -، 2007، صفحة 80)، ومن أهم هذه النسب:

الجدول 3: بعض نسب هيكل التمويل

01	نسبة الاستقلالية المالية	المديونية الاجمالية / الموارد الخاصة
02	نسبة الديون الطويلة والمتوسطة الأجل	الديون الطويلة والمتوسطة / المديونية الاجمالية
03	نسبة هيكل رأس المال	الديون الطويلة الأجل / (الديون الطويلة الأجل + حقوق المساهمين + الأسهم الممتازة)
04	نسب التمويل الذاتي	الاموال الخاصة / الاصول الثابتة
05	نسبة التمويل الخارجي للأصول	(الديون الطويلة + الديون القصيرة الاجل) / مجموع الاصول
06	نسبة التمويل الداخلي	الاموال الخاصة / مجموع الاصول
07	نسبة تمويل الاصول الثابتة	الاموال الدائمة / الاصول الثابتة
08	نسبة تمويل الاصول المتداولة	الخصوم المتداولة / الاصول المتداولة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مجموعة من المراجع

5. نموذج مقترح للوحة قيادة مؤسسة تحويل الحليب

سيتم من خلال هذا الجزء اقتراح نموذج للوحة قيادة نموذجية للمؤسسة تحتوي على مؤشرات مهمة لذلك تتمثل في مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية وأخيرا مؤشرات المردودية، لهذا نقوم أولا بحساب المؤشرات خلال السنوات (2016-2017)، (تم الاعتماد في حساب المؤشرات على البيانات المتوفرة في الميزانية المالية وحسابات النتائج بالسنوات المذكورة للمؤسسة قيد الدراسة).

1.5. محاولة صياغة لوحة قيادة لاتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة

يهدف هذا النموذج الى اقتراح بديل يتمثل في لوحة القيادة لقسم الإدارة المالية يكون بمثابة مرجع يعتمد عليه في متابعة عملية جلب الأموال واستغلالها وتحديد مدى احترام هذه الأخيرة للمعايير الموضوعية من قبل المسيرين، ومن خلال المؤشرات السابقة يمكن إعداد لوحة القيادة النموذجية المقترحة للمؤسسة كمايلي:

الجدول 4: نموذج للوحة القيادة بمؤسسة تحويل الحليب

نسبة الانحراف	الانحرافات	سنة المقارنة 2016	2017	المؤشرات	
10987,20%	-228877885	-2083132	226794753	راس المال العامل	مؤشرات التوازن المالي
74,57%	-2544897034	-3412690903	-867793869	الاحتياج في راس المال العامل	
67,91%	2316019149	3410607771	109458862	الخزينة	
6,99%	0,82%	11,73%	11%	المديونية الطويلة الاجل	مؤشرات المديونية
66,90%	216,27%	323,27%	107,00%	المديونية القصيرة الاجل	
-99,61%	-22,90%	22,99%	45,89%	الاستقلالية المالية	
-16,78%	-15,04%	89,63%	104,67%	الاموال الخاصة /الاصول الثابتة	نسب التمويل الذاتي
22,71%	15,90%	70,01%	54,11%	(الديون الطويلة + الديون القصيرة الاجل /مجموع الاصول	نسبة التمويل الخارجي للاصول
11,67%	1,57%	13,45%	11,88%	النتيجة الصافية / الاموال الخاصة	المردودية المالية
15,72%	0,79%	5,01%	4,22%	النتيجة الصافية/ رقم الاعمال	معدل الربحية الاجمالية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات القوائم المالية للمؤسسة قيد الدراسة

من خلال الجدول أعلاه يمكن ادراج الاشكال البيانية التالية والتي تلخص مضمون لوحة القيادة:

1.1.5. مؤشرات التوازن المالي

راس المال العامل: حققت المؤسسة فائض في الأموال الدائمة المتبقية بعد تغطية كل الاصول الثابتة

- الاحتياج في راس المال العامل: سالب بمعنى ان المؤسسة استطاعت تغطية كل اصولها المتداولة بالتزاماتها القصيرة الاجل وحققت فائض

- الخزينة: تحقيق فائض في الخزينة الصافية وهو بمثابة فائض في السيولة يزيد من الملاءة المالية للمؤسسة ويعطيها ارجحية في مواجهة التزاماتها القصيرة الاجل.

من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع نتائج سنة المقارنة نجد ان المؤسسة لم تستطع تحقيق الاهداف المسطرة وذلك لان مستوى السيولة بالخزينة قد انخفض بنسبة 67.91 %

2.1.5. مؤشرات المديونية

- المديونية الطويلة: بلغت 10.97% ما يعني ان الديون اقل من الاموال الخاصة

- المديونية القصيرة: بلغت 107% اي ان الديون القصيرة الاجل اكبر من الاموال الخاصة

- الاستقلالية المالية: لا تتمتع المؤسسة باستقلالية المالية وذلك لبلوغ هذه النسبة 45% اي ان مجموع الديون أكبر من الاموال الخاصة.

نستنتج ان المؤسسة في وضعية سيئة لذا ننصح المؤسسة بان تتوقف عن الاستدانة وتتوجه الى تسديد التزاماتها القصيرة الاجل.

3.1.5. نسب التمويل

- نسب التمويل الذاتي: بلغت النسبة 104% اي ان المؤسسة تمول احتياجاتها الطويلة الاجل بمواردها الخاصة.

- نسبة التمويل الخارجي للأصول: التمويل الخارجي للأصول يقدر بـ 54% وهي وضعية سيئة، اي ان ما يقارب 45% من الاصول يمول من خلال الموارد الداخلية.

ان التمويل الخارجي هو الذي يحتل الصدارة في تمويل الاصول ما يضع المؤسسة في وضعية حرجة

4.1.5. مؤشرات المردودية

- المردودية المالية: قدر 11 % وقد انخفضت بنسبة 1.57%، اي ان كل دينار من الاموال الخاصة يتحصل على 0.11 دينار كريح، بسبب الزيادة في الاموال الخاصة دون ان تقابلها زيادة ملحوظة في النتيجة الصافية

- الربحية الاجمالية: قدرت بـ 4.22% وقد انخفضت بـ 0.79%، بمعنى ان كل دينار من رقم الاعمال يولد ما قيمته 0.42 دينار.

بعد تحليل مؤشرات لوحة القيادة النموذجية المقترحة نستنتج ان المؤسسة قد انخفضت مردوديتها خلال سنة 2017، وهذا يعني ان الموارد المستخدمة لم تحقق النتائج المرجوة، إضافة الى كونها لم تستطع تحقيق فائض مقارنة مع الموارد المستخدمة.

6. الخاتمة:

خلصنا من خلال هذا البحث إلى النتائج التالية:

- لوحة القيادة هي أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير واتخاذ القرارات فهي وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة توضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات بها.
 - قرار التمويل هو من أهم القرارات التي تعنى باختيار المزيج المناسب من مصادر التمويل الداخلية والخارجية والتي تهدف إلى تعظيم قيمة مدلة الأسهم.
 - تظهر فعالية لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل من خلال حساب مؤشرات التوازن المالي والمردودية ونسب المديونية والاستقلالية.
 - تعتبر لوحة القيادة المالية نظام معلوماتي قائم بذاته يتكون من ثلاثة أنظمة فرعية:
 - **الأول:** تمثل المدخلات وهي البيانات المستخرجة من مخرجات نظام المعلومات المحاسبي.
 - **الثاني:** وهو نظام معالجة من خلال حساب المؤشرات واستخراج قيمة الانحرافات.
 - **أما النظام الفرعي الثالث:** فيتمثل في الصورة النهائية للوحة القيادة والتي تجمع بين الأرقام والاشكال البيانية والتحليل المرافقة لها.
- من خلال المؤشرات المالية للوحة القيادة المقترحة يمكن اقتراح القرارات التمويلية التالية:
- التقليل من الاستدانة القصيرة الاجل أو الابتعاد عنها نهائيا.
 - العمل على تسديد الديون المترتبة عنها في أقرب الآجال.
 - استخدام الفائض المتوفر لديها على مستوى الخزينة لتسديد التزاماتها القصيرة الاجل.
 - القيام بتوظيف الفائض على مستوى الخزينة في توظيفات قصيرة الاجل توفر لها عوائد.

7. الاحالات والمراجع

1. Alain , B., & Amaud, T. (2016). *Finance d'entreprise*. Paris: édition Foucher.
2. Françoise, G. (2004). *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*. paris: Gualino éditeur.
3. Françoise, G., & Olivier , S. (2005). *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance* (éd. 2ème). Paris: Gualino éditeur.

4. Gérard Melyon .(2007) . *Gestion financière* (الإصدار 4^{ème}) (France: Bréal éditions).
5. LONING, H. (2008). *Le Contrôle de Gestion: Organisation et Mise en Œuvre* (éd. 3^{ème}). Paris: Dunod.
6. SELMER, C. (2003). *concevoir le tableau de bord* (éd. 2^{ème}). Paris: Dunod.
7. تايه عدنان النعيمي، مهدي سعدون الساقى، و عزمي اسامة سلام. (2008). *الادارة المالية - النظرية والتطبيق* - عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
8. تايه عدنان النعيمي، و فؤاد أرشد التميمي. (2009). *الادارة المالية المتقدمة*. الاردن: دار اليازوري للنشر.
9. جميل احمد توفيق. (1986). *إدارة الأعمال مدخل وظيفي*. عمان: دار النهضة العربية.
10. حسين رحيم، و احمد بونقيب. (2008). دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية (4)، 6.
11. رابح بوقرة. (2014). أثر المعايير المحاسبية الدولية في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية (1)، 20.
12. زهية بوديار، و شوقي جبار. (15 4، 2009). لوحة القيادة كأسلوب فعال في إتخاذ القرار في المؤسسة. مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، (صفحة 4). جامعة المسيلة.
13. عبد الغفار حنفي. (2002). *أساسيات التمويل والإدارة*. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
14. عبد الغفار حنفي. (2007). *الإدارة المالية - مدخل إتخاذ القرارات* - الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
15. محمد العربي بن لخضر. (2015). دور لوحة القيادة في تحسين القرار التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (اطروحة الدكتوراه). جامعة تلمسان، تلمسان.
16. نجيب محمد دبابش، و طارق قدوري. (2013). دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الاداء المالي. الملتقى الوطني حول " واقع وافاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، (الصفحات 7-8). جامعة الوادي.