الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم المالية والمحاسبة.

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

ميدان: علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: المالية والمحاسبة.
تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة

أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة

نوقشت وأجيزت يوم: 22 / 06 /2019

من إعداد الباحث:
عبدالنور اوذينة

تحت إشراف الدكتور:
طيبي الطيب

أعضاء اللجنة المناقشة:

د. محمودي مليك	أستاذ مساعد –أ–	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د.طيبي الطيب	أستاذ مساعد- أ -	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. علي صوشة ماريا	أستاذ مساعد –أ–	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية 2018–2019

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات ... تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور

سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا.....

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.. والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب..... . أمي الحبيبة

إلى جدتي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى أخوتي في هذه الحياة بدونكم لاشيء معكم أكون أنا وبدونكم أكون مثل أي شيء .. في نهاية مشواري أريد أن أشكركم على مواقفكم النبيلة إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل

إلى توأم روحي ورفيقة دربي .. إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة .....زوجتي.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة والكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة وخارجها.

إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم والمعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها ويعمل على تحقيقها، لا يبغي بها إلا وجه الله ومنفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

عبد النور

شكر وتقدير

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال : (مَنْ لَمْ يشْكُر النَّاسَ لَمْ يشْكُر الله) رواه الترمذي.

نرى لزاما تسجيل الشكر وإعلامه ونسب الفضل لأصحابه.

و كما قيل :

علامة شكر المرء إعلان حمـده فمن كتم المعروف منهم فما شكر

فالشكر أولا لله عز وجل على أن هدانا لسلوك طريق البحث والتشبه بأهل العلم وإن كان بيننا وبينهم مفاوز.

كما نخص بالشكر أستاذي المشرف على هذا البحث الاستاذ طيبي الطيب، فقد كان حريص على قراءة كل ما كتبت ثم توجيهي إلى ما ترى بأرق عبارة وألطف إشارة، فله منا وافر الثناء وخالص الدعاء.

كما نشكر كلا من السادة الأستاذ **قاسمي السعيد** والأستاذ **عريوة عبد الرشيد** على مساعدتهم لنا في البحث بتقديم النصائح وتوجيهات.

كما نشكر أيضا كل عمال شركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة على تقديمهم المساعدة ونخص بالذكر الأستاذة **بنية ابتسام**.

وإلى كل الزملاء وكل من قدم لنا فائدة أو أعاننا بمرجع،سواء من قريب او من بعيد أسأل الله أن يجزيهم عنا خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

الملخص:

إن المهمة الأساسية لإدارة المؤسسة الاقتصادية هي التسيير الأمثل وتحسين أداء مواردها المالية سواء كانت هذه الموارد من مصادر داخلية أو مصادر خارجية المبني على مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ نشاطاتها بدقة ,من خلال متابعة مختلف وظائفها المالية لتحقيق غايات محددة في ظل التغيرات المحيطة بالشركة و ذالك بالاعتماد على أفضل الأدوات و الطرق المتطورة ونجد من أبرزها لوحة القيادة المالية لذا سنهتم بدراسة واقع لوحة القيادة المالية في المؤسسة الاقتصادية و مدى الاعتماد عليها في تحسين الأداء المالي حتى تتمكن الشركة من الحكم على مستوى الأرباح التي تحققها وتحديد الانحرافات و معرفة أسباب او الحد منها وتحقيق الاستمرارية و ذالك من خلال التطرق إلى مفاهيم النظرية للأداء والأداء المالي في الفصل الأول ، أما الفصل الثاني مفاهيم لوحة القيادةو لوحة القيادة المالي،اما الفصل الثالث فسيتم فيه إسقاط اختبار مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي لشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.

وقد كانت إشكالية هذا العمل هي كالاتي: مامدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي لشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة؟

الكلمات المفتاحية : الأداء المالي ، لوحة القيادة المالية ، الموارد المالية ، الفعالية ، الكفاءة

Résumé :

La gestion économique de l'organisation a pour tâche principale d'optimiser la gestion et d'améliorer la performance de ses ressources financières, qu'elles proviennent de sources internes ou externes, en fonction du succès avec lequel l'institution a mené à bien ses activités en assurant le suivi de ses différentes fonctions financières afin d'atteindre des objectifs spécifiques en tenant compte de l'évolution de la société. Parmi les meilleurs outils et méthodes mis au point, nous trouvons le tableau de bord financier le plus en vue. Nous nous intéresserons donc à la réalité du leadership financier de l'institution financière et au degré de dépendance à l'égard de l'amélioration de la performance financière Pour que l'entreprise puisse juger du niveau de profit réalisé en identifiant les écarts et en connaître les raisons ou les réduire et en assurer la continuité, en abordant les concepts de la théorie de la performance et de la performance financière dans le premier chapitre Le deuxième chapitre est consacré aux concepts du tableau de bord et du tableau de bord financier,

tandis que le troisième chapitre laisse tomber le test de la contribution du tableau de bord à l'amélioration des performances financières de la maintenance des équipements industriels par la société Sonelgaz M'sila

Le problème de ce travail était le suivant : La contribution du tableau de bord financier à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise

Mots-clés : performance financière, tableau de bord financier, ressources financières, efficacité, efficience

قائمة المحتويات:

المحتويات	الصفحة
الإهداء	I
التشكرات	II
الملخص	III
قائمة المحتويات	IV
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VI
المقدمة العامة	أ - د
الفصل الأول: الإطار النظري لتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	5
المبحث الأول: ماهية الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	11-6
المطلب الأول: مفهوم الأداء للمؤسسة الاقتصادية.	6
المطلب الثاني: أنواع الأداء للمؤسسة الاقتصادية.	7
المطلب الثالث: مفهوم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.	11-8
المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.	18-12
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.	12
المطلب الثاني: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي.	13
المطلب الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي.	18-14
المبحث الثالث: تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	20-19
المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.	19
المطلب الثاني: أساليب تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	20-19
المطلب الثالث: أهداف تحسن الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.	20
خلاصة الفصل الأول	21
الفصل الثاني: ماهية لوحة القيادة المالية واستخداماتها في تحسين الأداء المالي	
تمهيد	23
المبحث الأول: مفهوم وخصائص لوحة القيادة	26-24
المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة.	24
المطلب الثاني: أهمية لوحة القيادة.	25
المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة.	26

المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة المالية.	30-27
المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة المالية.	27
المطلب الثاني: أهمية لوحة القيادة المالية.	28
المطلب الثالث: مراحل اعداد لوحة القيادة المالية	30-28
المبحث الثالث: مؤشرات لوحة القيادة المالية.	35-31
المطلب الأول: مؤشرات التوازن المالي.	31
المطلب الثاني: مؤشرات المديونية ومؤشرات التمويل الذاتي.	32
المطلب الثالث: مؤشرات تمويل النشاط.	35-33
خلاصة الفصل الثاني	36
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.	
تمهيد	38
المبحث الأول: عرض وتقديم شركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة	44-39
المطلب الأول: نشأة شركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.	39
المطلب الثاني: بطاقة فنية حول شركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.	40-39
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والإداري لشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.	44-41
المبحث الثاني: إعداد لوحة القيادة المالية شركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.	50-45
المطلب الأول: تقديم لوحة القيادة المالية شركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة..	45
المطلب الثاني: لوحة القيادة المالية الخاصة بشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة..	49-45
المطلب الثالث: نموذج مقترح للوحة القيادة المالية لشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.	50-49
المبحث الثالث: أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي لشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.	54-51
المطلب الأول: تحليل نتائج المؤشرات المالية لسنة 2016.	51
المطلب الثاني: تحليل نتائج المؤشرات المالية لسنة 2017	52
المطلب الثالث: تحليل نتائج المؤشرات المالية لسنة 2018	54-53
خلاصة الفصل الثالث	55
الخاتمة	60-57
قائمة المراجع	64-62
الملاحق	68-66

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
جدول رقم (1-1)	شكل الميزانية المالية	26
جدول رقم (2-5)	لوحة القيادة المالية مقترحة	35
جدول رقم (3-1)	لوحة القيادة المالية بالشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة	45
جدول رقم (3-2)	الوثيقة الثانية من لوحة القيادة المالية لشركة.	46
جدول رقم (3-3)	الوثيقة الثالثة من لوحة القيادة المالية لشركة.	47
جدول رقم (3-4)	الوثيقة الرابعة للوحة القيادة المالية لشركة.	48
جدول رقم (3-5)	لوحة القيادة المالية المقترحة	50

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1-1)	الحالة الأولى لرأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية	26
الشكل رقم (1-2)	الحالة الثانية لرأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية	27
الشكل رقم (1-3)	الحالة الثالثة لرأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية	28
الشكل رقم (3-1)	الهيكل التنظيمي للشركة.	42

مقدمة

مقدمة:

تتوقف فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية على التحكم في مختلف مواردها، وبالأخص الموارد المالية على اعتبار أن كل الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة لها علاقة طردية مع الأداء المالي، فكلما عملت المؤسسة على توفير الموارد المالية اللازمة كلما ازدهر نشاط المؤسسة وتطور، ولهذا على المؤسسة وتوفير معلومات مالية دقيقة تفيد بشكل فعال متخذي القرارات على كافة المستويات داخل المؤسسة، لأن دقتها وجودتها هو الأساس الذي تبني عليه القرارات الهامة التي تؤثر مباشرة على المؤسسة وذلك من خلال تحسين أدائها المالي.

وعلى هذا الأساس عمدت معظم المؤسسات الناجحة إلى امتلاك أفضل الأدوات والكفاءات المناسبة لتحقيق التفوق والتميز، حيث عملت على استخدام أدوات تسمح بمتابعة التكاليف ومحاولة التحكم بما وغير أن التأثيرات الناجمة عن التغير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المدراء والمسؤولين وكشفت عن عجز هذه الأدوات المحاسبية في تلبية الضروريات الحديثة للتسيير مما أدى بالفكر التسييري إلى تطوير أداة تكميلية تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة و تشغيلية تساعد الميسرين على اتخاذ قرارات سريعة وتمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات الذي برزت لوحة القيادة كإحدى أهم أدوات التسيير المالية الحديثة والتي أثبتت فعاليتها في العديد من المؤسسات الدول العظيمة اقتصاديا في تحسين أداء المالي الأداء المالي.

1. **الإشكالية:** بناء على ما سبق يمكن صياغة وطرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة كما يلي:

" ما مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية"

وهذه الإشكالية تقودنا بدورها لطرح الأسئلة الفرعية والمتمثلة في:

أ. كيف تساهم لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟

ب. ما هي الأساليب والطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين ادائها المالي؟

ج. ما مدى اعتماد شركة صيانة التجهيزات الصناعية على لوحة القيادة المالية في تحسين أدائها المالي؟

2. **فرضيات البحث:** نقترح هذه الفرضيات كإجابة مؤقتة عن الأسئلة المطروحة:

أ. تساهم لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي من خلال مؤشراتها المالية وذلك بالتنبيه المبكر بالانحرافات الحاصلة والعمل على تصحيحها وتعديلها وتداركها مستقبلا.

ب. تعتمد المؤسسة الاقتصادية على أساليب وطرق متعددة في عملية تحسين أدائها المالي كلوحة القيادة والتي تعد من الأدوات الحديثة في عملية التسيير.

ج. تعتمد شركة صيانة التجهيزات الصناعية على لوحة القيادة المالية وتعمل هذه الأخيرة في هذه الشركة على تحسين الأداء المالي حيث تساهم فعلا في الوصول إلى الأهداف المسطرة وكذا تسطير الانحرافات.

3. أهمية البحث: تكمن أهمية هذا البحث في التعرف على لوحة القيادة المالية التي تعد من الوسائل الحديثة في التسيير والتي يمكن أن تستخدمها المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها في تحسين أدائها المالي، وذلك من خلال التعرف على أهم المؤشرات المالية المستخدمة في ذلك.

4. أهداف البحث: تتمثل أهداف هذا البحث في النقاط التالية:

- التعرف على مستوى الأداء المالي للمؤسسة والعوامل المتحكمة بهدف البحث عن أفضل الأساليب لتحسينه.
- إعطاء نموذج لشكل لوحة القيادة المالية وأهم مؤشراتها المالية لدى شركة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة، وكيفية مساهمتها في تحسين الأداء المالي.

5. أسباب اختيار البحث: من أهم أسباب اختيارنا لهذا البحث نذكر ما يلي:

أ. أسباب موضوعية:

1. المساهمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.
2. محاولة معرفة العراقيل التي تعيق تطور الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.
3. التعمق في توضيح دور لوحة القيادة المالية باعتبارها من الأدوات الحديثة في التسيير.

ب. أسباب ذاتية:

- الاهتمام الكبير بالمواضيع المالية لأهميتها الاقتصادية والاستثمارية.
- الرغبة والميولات الشخصية في الاطلاع على الموضوع.

6. منهج البحث وأدواته: قصد الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب البحث وتحليل وتفسير أبعاده، والوصول إلى الأهداف المرجوة وكذا الإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الأول والفصل الثاني، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة الذي تم من خلاله معرفة مدى اعتماد شركة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة على لوحة القيادة المالية كأداة لتحسين أدائها المالي.

ولهذا الغرض تم استخدام جمع مصادر المعلومات للدراسة النظرية الكتب والمذكرات والملتقيات ذات الصلة بالموضوع، أما فيما يخص أدوات الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على مختلف الوثائق والتقارير الخاصة بشركة دراسة الحالة، واستكمالا للدراسة وللإحاطة الشاملة بكل ما يتعلق بالشركة محل الدراسة تم الاعتماد في جمع المعلومات والبيانات والتأكد من دقتها على المقابلات الشخصية.

7. **الدراسات السابقة:** يمكن تلخيص ما اطلعنا عليه من الدراسات السابقة فيما يلي:

أ. الدراسة الأولى: سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية لتحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، فرع علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

ناقش الباحث في هذه الدراسة إشكالية: إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية وإلى أي مدى يمكن قياسه، وقد توصل إلى أن لوحة القيادة تشكل أداة تسييرية والوسيلة الأكثر واقعية وملائمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومنطلقاتها الفلسفية المختلفة، إضافة إلى أن التنظيم من زاوية التصميم لا يمكن اعتباره مجرد رسوم بيانية نطلق عليها الخرائط التنظيمية، بل نحاول من خلالها تجسيد الواقع التنظيمي للمؤسسة في أفضل صورة ممكنة.

ب. الدراسة الثانية: محمد ياسين قمان، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2016.

ناقش الباحث في هذه الدراسة إشكالية: كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية؟، وقد توصل إلى أن قلة الاهتمام بلوحة القيادة من طرف المسيرين يرجع بالأساس إلى عدم تبني ثقافة التسيير بالأهداف ما يضعف من قدرة لوحة القيادة على مكانتها في التسيير، بحيث لا تعكس حقيقة النشاط، كما أن لوحة القيادة تسمح للمسير بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة لها في الوقت المطلوب.

8. **صعوبات الدراسة:** من بين الصعوبات التي وجهتنا في البحث نجد:
   - قلة المراجع والمصادر التي تقدم المادة العلمية الخاصة بلوحة القيادة المالية.

9. **هيكلة البحث:** للإجابة على الأسئلة المطروحة ولإثراء هذه الدراسة والأخذ بعين الاعتبار الجانبين النظري والتطبيقي، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول.

حيث تناول **الفصل الأول ماهية الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ويضم ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثاني فتناول تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، بينما المبحث الثالث فتناول تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

أما بالنسبة **للفصل الثاني** فهو بعنوان **ماهية لوحة القيادة المالية واستخداماتها في تحسين الأداء المالي،** ويضم ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول مفهوم وخصائص لوحة القيادة، أما المبحث الثاني فتمحور حول ماهية لوحة القيادة المالية، والمبحث الثالث تناول مؤشرات لوحة القيادة المالية.

وأخيرا بالنسبة **للفصل الثالث** فخصص **للدراسة الميدانية في شركة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة** والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول: عرض وتقديم شركة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة، أما المبحث الثاني: فتم التطرق إلى إعداد لوحة القيادة المالية شركة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة، أما فيما يخص المبحث الثالث فتم عرض فيه تحسين الأداء المالي شركة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة عن طريق لوحة القيادة المالية.

الفصل الأول

تمهيد:

يحظى موضوع الأداء المالي للمؤسسة باهتمام العديد من المفكرين والمسيرين من أجل تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الرئيسية وإدارة مواردها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يستدعي تحليلا شاملا لمختلف أنشطتها.

ويعتبر الأداء المالي من المقومات الرئيسية لمؤسسة حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والتي تساعد على معرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة، وبالتالي اتخاذ القرار المناسب. وتعتبر عملية تقييم الأداء المالي من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل التحقق من الأهداف المراد تحقيقها و اتخاذ القرارات مالية، والتي تساعد في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مباحث:

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات ومنه يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام.

وعلى رغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء إلا انه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق المفكرين والباحثين حول مفهوم محدد للأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء للمؤسسة الاقتصادية.

الأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويل الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المؤسسة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل.

ولقد وردت تعاريف عديدة ومختلفة حول مفهوم الأداء المالي ويعود هذا إلى كونه مفهوم واسع الاستعمال متطور ومتعدد المكونات، ومن أهم التعاريف التي وردت حول مفهوم الأداء يمكن أن نذكر ما يلي:

تعريف الأداء بالمؤسسة الاقتصادية.

- هو انجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة[1] .
- هو المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها داخل المؤسسة[2].
- هو الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.[3]

من التعريفين السابقين يمكن تعريف الأداء على أنه: استخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الاقتصادية.

1. خصائص الأداء للمؤسسة الاقتصادية:

يتكون مفهوم الأداء من ثلاث خصائص رئيسية هم الفعالية والكفاءة والإنتاجية، أي أن المؤسسة التي تتميز بأداء أفضل هي التي تجمع بين هذه الخصائص وتسيرها بشكل جيد وهي:

---

[1] محمد ياسين قمان، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح–ورقلة، 2016، ص 3.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء مدخل جديد للعالم الجديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص 3.

[3] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور غالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن)، دار وائل لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2009، ص38.

أ. **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة وتجدر الإشارة من جهة أخرى التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم وتقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة، وتعرف على أنها[1]: القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة.

ب. **الكفاءة:** كيفية استخدام المؤسسة لمداخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها.

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل :الإنتاجية، المردودية الأمثلة.

ج. **الإنتاجية:** تعتبر مقياس للكفاءة التي تسمح بها المؤسسة في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي هي تعبر عن كمية الإنتاج المنسوبة لعنصر أو عدة عناصر من الإنتاج خلال فترة زمنية محددة.

المطلب الثاني: أنواع الأداء للمؤسسة الاقتصادية.

يتم تصنيف الأداء للمؤسسة الاقتصادية حسب المعايير التالية[2]:

أولا. أنواع الأداء للمؤسسة الاقتصادية حسب الشمولية: يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والجزئي:

1. **الأداء الكلي:** ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها.
2. **الأداء الجزئي:** ويتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة.

ثانيا. أنواع الأداء للمؤسسة الاقتصادية حسب المصدر: ينقسم الأداء للمؤسسة الاقتصادية وفقا لهذا المعيار إلى نوعين وهما الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

1. **الأداء الداخلي:** وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية، والمالية والتقنية الضرورية لتسيير مشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي ما يلي:

[1] الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009، ص ص219 -221.

[2] ليندة وهبي، دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016، ص ص41-42.

أ. **الأداء البشري:** وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة، وتحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم وخبراتهم.

ب. **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

ج. **الأداء المالي:** ويمكن الأداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة.

ثالثا. أنواع الأداء للمؤسسة الاقتصادية حسب الطبيعة: تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى الأداء الاقتصادي اجتماعي، تكنولوجي وأداء إداري:

1. **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها، ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

2. **الأداء الاجتماعي:** ويعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها ويصعب قياس الأداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة، ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها.

3. **الأداء التكنولوجي:** يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4. **الأداء الإداري:** يتمثل الأداء الإداري في الخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات.

رابعا. أنواع الأداء للمؤسسة الاقتصادية حسب معيار الوظيفة: يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقا لوظائف المؤسسة والمتمثلة في: الوظيفة المالية وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، وظيفة البحث وتطوير ووظيفة الأفراد.

1. **أداء الوظيفة الإنتاجية:** يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة وبجودة عالية مع تخفيض التكاليف.

2. **أداء وظيفة البحث وتطوير:** يتم دراسة وظيفة البحث وتطوير بناء على المؤشرات عدة منها التنويع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة، وكذلك قدرتها على الاختراع والابتكار.

3. **أداء وظيفة الأفراد:** يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من انجازه وأداء مهامه بنجاح.

4. **أداء وظيفة المالية:** يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، كتحقيق التوازن المالي، توفير السيولة لتسدد التزاماتها، وتحقيق المردودية.

المطلب الثالث: مفهوم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:

أولا. تعريف الأداء المالي: يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام المؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية، وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات المصالح وتحقيق أهدافهم،[1] وعليه يمكن تعريف الأداء المالي كما يلي:

– هو مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية [2] .

– هو تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية متحدة، ومدى قدرة إدارة المؤسسة على إشباع المنافع ورغبات الأطراف المختلفة.[3]

– هو وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجلات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة.[4]

من التعاريف السابقة يمكن اعتبار الأداء المالي من أدوات الرقابة في المؤسسة الاقتصادية وبه يتم تحديد نقاط القوة من أجل تعزيزها ونقاط الضعف من أجل معالجتها وتفاديها في المستقبل.

ثانيا. العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء المالي وهي [5]:

1. الهيكل التنظيمي: هو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة، وهو يؤثر على أداء المؤسسة من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها وتخصص لها تحديد ادوار الأفراد فيه من أجل اتخاذ القرارات بأكثر فاعلية.

---

[1] محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص45.

[2] السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض–السعودية، 2000، ص 38.

[3] عبد الهادي مخلوفي، دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص53.

[4] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداي، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء لنشر والتوزيع، ط1، عمان–الأردن، 2011، ص67.

[5] محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص ص 48-51.

2. **المناخ التنظيمي:** يقوم المناخ التنظيمي على ضمان الأداء بصورة ايجابية وكفاءته من ناحيتين الإدارية والمالية، وعطاء معلومات لتخذي القرارات لرسم صورة الأداء، والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسات.

3. **التكنولوجيا:** وهي عبارة عن المهارات المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، لذلك لابد على المؤسسة تحديد نوعها المناسب لطبيعة أعمالها وأهدافها، لأنها من أبرز التحديات إلى تواجه المؤسسة، لهذا عليها التكيف معها وتعديل أدائها وتطويره، بهدف الملائمة بين التقنية والأداء.

4. **الحجم:** هناك علاقة طردية بين الحجم والأداء داخل المؤسسة، حيث كل ما زاد حجمها يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين، وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة الحجم المؤسسة.

ثالثا. معايير الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:

يتم الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة، وقد يأخذ هذا المعيار أشكالا مختلفة فقد يكون قاعدة قانونية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية و قد يكون عبارة عن جملة قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب أو معادلات تغذى بمعلومات إحصائية من واقع المؤسسة أو الشركة، إن معظم هذه المعايير تعتمد على القواعد المحاسبية و الاقتصادية و التقنية، كما أن المعلومات التي تحتويها السجلات المحاسبية والوثائق الاقتصادية تقدم أفضل المؤشرات التي تساعد مقومي الأداء في حساب المعايير المعتمدة من تقييم المؤسسة، وتعتبر كمقاييس وكقاعدة معلوماتية في حسابات تقييم الأداء[1].

1. **الشروط التي يجب توفرها في معايير الأداء:** توجد عدة شروط يجب توفرها في المعايير الجيدة والتي من خلال استخدامها يمكن الحكم على الأداء، وهي كالتالي:

أ. الواقعية: بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل المزيد ولا تكون مبالغا فيها بحيث يتعذر الوصول إليها، مما ينعكس في النهاية على معنويات الأفراد.

ب. الارتباط بالنشاط: المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.

ج. الدقة: يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة لتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين يتم تقييمهم أو القائمين على عمليات قياس وتقييم الأداء.

د. المرونة: عملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة يجب أن تلزم بها مهما تغيرت الظروف، حيث يجب أن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف.

[1] مجيد الكرسي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج لنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص57 .

ه. **عدم المغالاة في عدد المعايير**: حيث إن ذلك قد يعقد من العملية الرقابية، كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير.

و. **الموثوقية**: يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء، لأن أداء الفرد يتغير أو يخضع للتقلبات.

ز. **أن يكون عملي**: لا بد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية التقييم.

2. **المعايير الرئيسية للأداء المالي**: النسب المالية التي لا تعني شيئا في حد ذاتها، لذا يقتضي الأمر مقارنتها بمعايير نسب أخرى، حيث أن هذه المقارنة ستلقي الضوء على ما تعنيه كل نسبة من النسب التي تم استخراجها فيما إذا كانت مرتفعة أو منخفضة، وهناك أربع معايير رئيسية للأداء المالي هي كما يلي[1]:

أ. **المعايير التاريخية**: تعتمد هذه المعايير على أداء منظمات الأعمال للسنوات السابقة، إذ تمكن المحلل المالي من حساب النسب المالية، وأهمية هذا المعيار تستمد من فائدته في إعطاء فكرة عن الاتجاه العام والكشف عن مواضع الضعف والقوة، وبيان الوضع المالي الحالي مقارنة بالسنوات السابقة وذلك لغرض الرقابة على السنة المطلوبة وتقييم الأداء من الإدارة العليا.

ب. **المعايير القطاعية (الصناعية)**: تشير هذه المعايير إلى معدل أداء مجموعة من المؤسسات في القطاع الواحد، أي مقارنة النسب المالية للمؤسسة بالنسب المالية للمؤسسات المساوية لها في الحجم وفي طبيعة النشاط، ويستفاد منها بدرجة في عملية التحليل لأنها مستمدة من القطاع ذاته.

ج. **المعايير المطلقة**: وهي أقل وأضعف من المعايير الأخرى من حيث الأهمية، وتشير تلك المعايير إلى وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها التقلبات الواقعية، ورغم اتفاق الكثير من الماليين على عدم قبول المعايير المطلقة في التحليل المالي إلا أن هناك بعض النسب المالية مثل نسب التداول.

د. **المعايير المستهدفة**: هذه المعايير تعتمد نتائج الماضي مقارنة بالسياسات والإستراتيجيات والموازنات كذلك الخطط التي تقوم المؤسسات بإعدادها، أي مقارنة المعايير التخطيطية بالمعايير المحققة فعلا لحقبة زمنية ماضية، ويستفاد من هذه المعايير في تحديد الانحرافات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها.

[1] علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011، ص ص:73- 74.

المبحث الثاني:

تهدف عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية إلى مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المالية وذلك من خلال استغلال أمثل للموارد والإمكانيات المتاحة لها، والبحث عن المعوقات واقتراح الحلول التصحيحية المناسبة لصمود في وجه المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ويتمثل تعريف تقييم الأداء المالي فيما يلي:

أولا. تعريف تقييم الأداء المالي:

توجد عدة تعاريف لتقييم الأداء المالي، ومنها ما يلي:

– " تقييم الأداء المالي يعبر عن مدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان عن حالة الإعسار المالي وظاهرة الإفلاس أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على تصدي للمخاطرة والصعوبات المالية[1]."

– "ينظر الباحثين إلى عملية تقييم الأداء المالي على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين[2] "

– "يعد تعريف تقييم الأداء المالي تعريفا ضيقا بحيث أنه يركز على استخدام نسب تستند إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس انجاز الأهداف الاقتصادية للمؤسسة[3] "

ومن التعاريف السابقة تم التوصل إلى أن عملية التقييم الأداء تهدف أساسا إلى تحسين وتطوير الأداء المالي في المؤسسات من خلال معرفة المعوقات والعراقيل والانحرافات ومظاهر الضعف التي تسفر عنها عملية التقييم، ومعرفة أسبابها من أجل الوصول إلى الطرق الكفيلة بعلاجها لمنع حدوثها في المستقبل واتخاذ القرارات المناسبة.

ثانيا. متطلبات تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:

إن تقييم الأداء من الموضوعات الحديثة، التي تتطلب مزيد من البحث والدراسة، ولكي نقومها يتطلب ما يلي[4]:

1. ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للوحدة: إذ يجب تحديد الأهداف والخطط، تحديدا واضحا حتى يمكن التحقق من أداء المسؤولين، كما يتم توقع الأداء اللازم لتحقيق تلك النتائج وليصبح على صورة معايير تستخدم لمتابعة تنفيذ الأهداف.

---

[1] عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 4 ، 2006، ص4 .

[2] توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق، ص3.

[3] فلاح حسن حسني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي و إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص222.

[4] جاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص ص113-114 .

2. **ضرورة وجود معايير واضحة للأداء:** يعتبر تحديد المعايير محور ارتكاز في عملية تقييم الأداء المالي وتعد الخطط والأهداف معايير للتقييم ويجب أن تكون المعايير واضحة للجميع ولا تحتمل التأويل، لأن وضوح المعايير يساعد الفرد في إنجاز أعماله، وتحديد مستوى الأداء المطلوب منه.

3. **ضرورة توافر نظام سليم وفعال للمعلومات:** يعتمد تقييم الأداء على ضرورة توافر البيانات التفصيلية والسليمة وفي الوقت المناسب، حيث يستند المدراء عند مقارناتهم نوعية المعلومات الموجودة في التقارير المالية والتي تلخص النتائج الفعلية، ولن يتحقق تقييم الأداء الجيد إلا بتوفر نظام سليم وفعال للمعلومات.

4. **يجب أن يكون تقييم الأداء مستمرا:** ويعني أن تقييم الأداء لا يقتصر على فترة زمنية واحدة بل يجب أن يتم بصورة دورية ومنتظمة وعلى فترات قصيرة نسبيا لتحديد الانحرافات لتصحيحها وتداركها في المستقبل.

5. **التكامل مع العملية الإدارية:** إن فعالية نظام التقييم تتوقف إلى حد بعيد على مدى تكامله مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتتمثل فكرة التكامل بين التخطيط والتقييم على أساس أن كل مستوى من الخطط يوفر الأهداف التي تعتبر معايير للتقييم.

6. **يجب أن يؤدي تقييم الأداء المالي إلى تحسينه:** يستلزم الأمر أن يؤدي تقييم الأداء إلى نتائج إيجابية من ناحية تحسين الأداء وهذا يتطلب الاقتناع بأهمية تقييم الأداء المالي.[1]

المطلب الثاني: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي.[2]

– **المصادر الخارجية:** تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، ويمكن تصنيفها إلى نوعين:

أ–**المعلومات العامة:** تتعلق هذه المعلومات بالحالة الاقتصادية للبلد حيث تعمل هذه المعلومات على تفسير نتائج المؤسسة والوقوف على حقيقتها.

ب– **المعلومات القطاعية:** تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من مصادر مختلفة حيث يتم جميع المعلومات وتحليلها واستخراج نسب قطاعية وبناء عليها يتم إجراء المقارنة.

– **المصادر الداخلية:** وتتمثل في:

– **الميزانية:** وهي وثيقة محاسبية تعبر عن مصادر أموال المؤسسة (الخصوم)، ومجموعة استعمالات الأموال (الأصول)، وتحافظ الميزانية على التساوي بين الطرفين، وهناك نوعان للميزانية التي يعتمد عليها المحلل المالي بدرجة كبيرة في استخداماته المختلفة وهما: الميزانية المالية: تعبر الميزانية المالية عن عملية جرد لعناصر الأصول والخصوم، كما تعبر عن

[1] جاب الله الشريف، مرجع سابق، ص114.

[2] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي،ج ،دار وائل لنشر والتوزيع، ط1 ،عمان–الأردن، ص ص 79–80

الآجال التي ترتب حسبها هذه العناصر أي ترتب حسب مبدأ سيولة _استحقاق، ويمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

الجدول رقم (1-1): شكل الميزانية المالية

الأصول	الخصوم
الأصول الثابتة: *** الاستثمارات المعنوية والمادية والمالية** *** عناصر الأصول الثابتة لأكثر من سنة**	**الأموال الدائمة:** *** الأموال الخاصة** *** الديون المتوسطة وطويلة الأجل** *** الاستحقاقات المؤجلة لأكثر من سنة**
الأصول المتداولة: *** المخزونات** **حقوق المؤسسة لدى الغير** *** المتاحات (الصندوق، البنك، الخزينة)**	**القروض قصيرة الأجل:** *** المورد وملحقاتها** *** الاعتمادات البنكية الجارية**

مصدر: إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، ج 2، دار وائل لنشر والتوزيع، ط2،عمان-الاردن، ص174

الميزانية الاقتصادية: تعبر الميزانية الاقتصادية عن مجموع الاستخدامات الموجهة لدورة الاستغلال (الاستثمارات الصافية والاحتياج في رأس المال العامل) ومصادر تمويل هذه الاستخدامات (الأموال الخاصة والاستدانة الصافية).

ب- **جدول حسابات النتائج:** هو القائمة النهائية التي تلخص نشاط المؤسسة دوريا من خلال إظهار تفصيلات الإيرادات والمصاريف في الفترة المحاسبية الواحدة ويعد أداة لمراقبة تسيير المؤسسية وتحديد نتيجة عمل المؤسسة وما ينجر عنها من ربح أو خسارة خلال فترة زمنية عادة ما تكون سنة، وقد وضع جدول حسابات النتائج ليقدم النتائج على خمس مستويات كالاتي: [1]

- **الهامش الإجمالي:** يعتبر عنصر مهم في تحليل نشاط المؤسسات التجارية وينتج عن الفرق بين العنصرين الأساسيين في هذا النشاط، وهما: مبيعات البضاعة وتكلفة البضائع المباعة؛
- **القيمة المضافة:** نعني بما القيمة المضافة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية وتمثل الفرق بين ما تم إنتاجه والاستهلاك الوسيط كما تمثل مجموعة عوائد عوامل الإنتاج من جهة أخرى؛
- **نتيجة الاستغلال:** وتتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة
- **النتيجة خارج الاستغلال:** وتنتج من الفرق بين نواتج خارج الاستغلال ومصاريف خارج الاستغلال؛
- **نتيجة الدورة:** هي نتيجة الجميع اجبري بين نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال.

[1] إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، نفس المرجع السابق، ص100

ولإعداد هذا الجدول يجب مراعاة الالتزام بمبدأين أساسين هما:

أ– الاستغلال العادي وغير العادي: حسب هذا المبدأ يجب التفريق بين مصاريف ونواتج نشاط الاستغلال العادي ومصاريف ونواتج الاستغلال الاستثنائي في إعداد الجدول.

– **مقابلة كل عنصر إيراد بعنصر المصاريف المقابل له:** أي كل عنصر من الإيرادات والعنصر المتسبب فيه من التكاليف.

ت– الملاحقة الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة، وهدفه الأساسي هو تكملة، توضيح وفهم الميزانية جدول حسابات النتائج، حيث يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها هذه الأخيرة بأسلوب أخر، وتحتوي وهذه الملاحق نوعين من المعلومات وهي:

– المعلومات المكملة أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.

– المعلومات غير المرقمة وتتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة؛

المطلب الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي.

إن دراسة مختلف مؤشرات تقييم الأداء المالي تتم انطلاقا من الميزانية المالية لأنها تعبر عن الوضعية المالية الفعلية للمؤسسة، من خلال الاهتمام بمراقبة التوازن المالي وذلك باستعمال أدوات مالية ومؤشرات متعددة وهي كالاتي:[1]

1 – **التوازن المالي ومؤشراته:** يعتبر التوازن المالي معيار لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى الوظيفة المالية لبلوغه باستمرار، وتتمثل قاعدة التوازن المالي في أن الموارد المستخدمة لتمويل أصل معين (استثمار، مخزون، حقوق)، حيث يجب أن تبقى تحت تصرف المؤسسة لفترة من الزمن على الأقل تكون مساوية لفترة ذلك الأصل ويستعمل المحلل المالي ثلاث مؤشرات تتمثل أساسا في:

أولا: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن المالي – مستويات التوازن المالي:

أ. التوازن الدائم، رأس المال العامل (FR): هو من أهم مؤشرات التوازن المالي، ويسمى أيضا بهامش الامان ونجد له عدة تعريفات أهمها:

يعرف رأس المال العامل في مؤسسة ما بأنه: "فائض الأموال الدائمة على الاصول الثابتة بمعنى الحصة من الاموال الدائمة التي يمكن توجيهها لتمويل الحصة من الأصول الثابتة".

ويتم حسابه بطريقتين:

- **من أعلى الميزانية:** رأس المال العامل = الاموال الدائمة – الاصول الثابتة .....0<FR
- **من أسفل الميزانية:** رأس المال العامل الاصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل .....0<FR

[1] إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، ص150

أ.1. أنواع رأس المال العامل:

أ.1.1. **رأس المال العامل الصافي:** هو الفرق بين الموجودات والمطلوبات المتداولة.

رأس المال العامل الصافي = الاصول المتداولة _الديون القصيرة.

أ.2.1. رأس المال العامل الخاص (FRC): هو الجزء الإضافي من الاموال الخاصة عن تمول الاصول الثابتة، ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة – الأصول الثابتة

ويتمثل الهدف من دراسة راس المال الخاص في البحث عن استقلالية المؤسسة اتجاه الغير، ومدى تمكنها من تمويل استثماراتها بأموالها الذاتية.

أ.3.1. **رأس المال العامل الاجمالي:** وهو مجموع عناصر الأصول التي يتكلف بما نشاط استغلال المؤسسة ويشمل إجمالي الاصول المتداولة.

ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي (FRng) = الموارد الدائمة الاستخدامات المستقرة

والهدف من دراسة المال العامل الاجمالي هو البحث عن قيمة المبالغ التي مولت بها المؤسسة أصولها المتداولة، وهذا يعني أننا نقوم بتحديد الأموال التي يمكن استرجاعها في فترة قصيرة، وكذا تحديد مسار المؤسسة أي في طريق النمو أو التدهور.[1]

أ.4.1. **رأس المال العامل الخارجي:** هو جزء من الديون الخارجية التي تمول رأس المال العامل الاجمالي أو الاصول المتداولة[2]، ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الخارجي – مجموع الديون

والهدف من دراسة رأس المال العامل الخارجي هو تحديد مدى التزام المؤسسة بوعودها اتجاه الغير وإظهار نسبة المبالغ الخارجية التي مولت أصولها، وهذا بدوره يحدد مدى ارتباط المؤسسة بالغير.

- **حالات رأس المال العامل:[3] – الحالة الأولى: رأس المال العامل موجب.**

[1] Jostte peyard, librairie Vuibert ,« **Analyse financiere**".8eme Edition, paris, 1999, P 182.

[2] مريم بلطرش ،دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، الجزائر ، 2011 ، ص 15.

[3] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 68- 69.

شكل رقم (1–1) الحالة الأولى لرأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية

المصدر: إلياس بن ساسي ويوسف قريشي مرجع سبق ذكره ص 68

– الحالة الثانية: رأس المال العامل سالب.

الشكل رقم (1–2): الحالة الثانية لرأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية

المصدر: نفس المرجع السابق ص69

– الحالة الثالثة: رأس المال العامل معدوم.

الشكل رقم (1–3) الحالة الثالثة لرأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية

المصدر: نفس المرجع السابق ص68.

من منظور أسفل الميزانية:[1] يمثل رأس المال العامل من أدنى الميزانية مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة للاستحقاقات قصيرة الاجل عن طريق تحويل أصولها المتداولة، ونجد ثلاث حالات لهذا المؤشر وهي:

– **الحالة الأولى:** الاصول المتداولة أكبر من القروض قصيرة الأجل أي رأس المال العامل موجب.

– **الحالة الثانية:** الاصول المتداولة تساوي القروض قصيرة الأجل أي رأس المال العامل معدوم.

– **الحالة الثالثة:** الاصول المتداولة أقل من القروض قصيرة الأجل أي رأس المال العامل سالب.

ب. التوازن المتوسط، احتياجات رأس المال العامل (BFR): يعرف على أنه ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممول من طرف الاصول المتداولة، والذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي اللازم.

ويحسب بالعلاقة التالية:

احتياج رأس المال العامل = احتياجات الدورة موارد الدورة

أو احتياج رأس المال العامل = (أصول متداولة – قيم جاهزة) _ (ديون قصيرة الأجل – السلفيات المصرفية)

ج. التوازن الثالث الخزينة (T): تعبر الخزينة عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة، وتحسب بالعلاقة التالية:

الخزينة = رأس المال العامل الإجمالي – احتياج رأس المال العامل الاجمالي

ثانيا: تقييم الأداء المالي عن طريق نسب المردودية:[2]

تعريف المرد ودية: تعرف المر دودية بأنها الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها، وتنقسم إلى نوعين:

أ. المردودية الاقتصادية(RE) : تم المر دودية الاقتصادية بالنشاط الرئيسي، حيث تحمل في مكونتها عناصر دورة الاستغلال وهي تقيس مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال، أي حساب مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأصول في تكوين نتيجة الاستغلال، تعطى بالعلاقة التالية:

معدل المرد ودية الاقتصادية (RE)= نتيجة الاستغلال بعد الضريبة /الأصول الاقتصادية.

ب. المردودية المالية (مردودية الأموال الخاصة) (RCP): تم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة و تدخل في مكوناتها كافة العناصر والحركات المالية، حيث نأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج و الأموال الخاصة من الميزانية.

مرد ودية الأموال الخاصة Rcp =النتجة الصافية /الاموال الخاصة.

---

[1] إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سابق، ص 68

[2] طالب علاء فرحان، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 3.

المبحث الثالث: تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

بعد أن عرفنا الأداء والأداء المالي وكيفية تقييمه بصفة عامة في المؤسسة الاقتصادية نحاول الآن أن نتطرق في هذا المبحث إلى تحسين الأداء المالي، وذلك من خلال التعرف على مفهومه وأساليبه.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

تعريف تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها: طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منه المؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، [1] وهذا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء:

طالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة النظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام المكافآت واختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم.

المطلب الثاني: أساليب تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

توجد العديد من الأساليب الكمية التي تساعد المؤسسة في تحسين أدائها المالي (الموارد المالية)، لذا سنحاول التعرف على أبرز وأهم الأساليب المستعملة في تحسين الأداء المالي وكذلك كيفية استخدامها في هذا المجال.

أولا. أسلوب التخطيط المالي: يعد التخطيط المالي من أبرز الأساليب المستخدمة في تحسين الأداء المالي، لذا سنتطرق إليه من خلال تعريفه والأساليب الكمية المعتمدة فيه،[2] ومن أبرز تعاريف التخطيط المالي نجد:

– هو توقع العمليات التي ستقوم بها المؤسسة خلال الفترة قصيرة أو طويلة وتأثيرها على الوضع المالي للمؤسسة بهدف توفير مصادر التمويل لتطوير المؤسسة، تلبية احتياجات المؤسسة والحفاظ على التوازن المالي للمؤسسة وتحقيق الأهداف المالية ومجالات استعمالها".

ثانيا. التنبؤ المالي: يعتبر التنبؤ المالي دعامة أساسية للتخطيط المالي لأنه يعطي للمؤسسة صورة لما ستكون عليه الأرباح مستقبلا وعليه يساهم هذا الأخير في نوع من الرقابة المسبقة على الأحداث المالية قبل وقوع الأخطاء ليتسنى للمؤسسة القيام بالإجراءات التصحيحية.

---

[1] يوسف سعادة، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في المالية والمحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص6.

[2] – حسين عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص100.

ثالثا. الموازنة التقديرية :هي ترجمة أهداف المؤسسة في خطة مستقبلية شاملة تتضمن تنبؤات وتقديرات للعمليات المستقبلية لجميع أوجه النشاط الذي يتم على أساس المتابعة والتنفيذ والرقابة وتقييم الأداء المالي." [1]

وعليه يتم إجراء الموازنات التقديرية من أجل: تخطيط السيولة والأرباح، وتخطيط الاحتياجات المالية قصيرة الأجل والاستثمارات الرأسمالية والتمويل.

رابعا. لوحة القيادة: تعتبر لوحة القيادة أداة تسيير تجمع النتائج والمعلومات على شكل مؤشرات تسمح بإعطاء نظرة شاملة عن كيفية تحسين الأداء المالي.[2]

المطلب الثالث: أهداف تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:

وتتمثل في:

1. السعي لتحقيق انجازات باهرة.
2. تعظيم قيمة المؤسسة.
3. تحقيق المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.
4. ضمان التوازن بين الربحية والسيولة.
5. تشجيع المديرين على القيادة وليست الرئاسة.
6. التركيز على أن تكون المؤسسة رائدة في مجالها الأساسي.
7. التركيز على الجودة في كل أنحاء المؤسسة.
8. التزام المثابرة والاتصالات التنظيمية المفتوحة.

[1] – محمد فركوس، "الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص4.

[2] – بن لخظر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد–تلمسان، الجزائر، 2014–2015، ص11.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة الإطار النظري لتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، إذ يعتبر تحسين الأداء المالي هدف بالنسبة لأي مؤسسة وأحد أولوياتها وذلك لتحقيق الأهداف المبرمجة، ولا يمكن التحدث عن تحسين الأداء دون تقييمه حيث أنه يمثل المرآة التي تظهر من خلالها المؤسسة أمام كل المتعاملين معها.

يسعى المحلل المالي من خلال تقييمه للأداء إلى الكشف عن نقاط الضعف في المؤسسة ومحاولة مساعدة للخروج منها وتفاديها في المستقبل.

الفصل الثاني

تمهيد:

تعتبر الموارد المالية للمؤسسة عنصر مهم تعتمد عليها المؤسسة في القيام بوظائفها الأخرى، لدى تسعى المؤسسة لتقييم أدائها المالي من خلال جملة من المؤشرات المالية، لتتمكن هذه الأخيرة من الحكم مدى تحقيق الأهداف من خلال تقييم مستوى الأرباح وكذا تحديد الانحرافات أي الوصول إلى مستوى أداء مثالي.

وعليه سنحاول التعرف على لوحة القيادة المالية ومدى فعاليتها في تحسين أداء الموارد المالية للمؤسسة الاقتصادية.

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل الإلمام بمفاهيم حول لوحة القيادة ولوحة القيادة المالية، وذلك من خلال:

المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة المالية واستخداماتها في تحسين الأداء المالي.

المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة المالية.

المبحث الثالث: مؤشرات لوحة القيادة المالية.

المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة المالية واستخداماتها في تحسين الأداء المالي

لتتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة والمنافسة الحادة وخاصة منها التي تكون في الجانب المالي، يجب عليها أن تعتمد على أدوات رقابية جديدة تسمح بتدارك العجز والوصول إلى الأهداف المنشودة وفي هذا المجال يتم اللجوء إلى نضام لوحة القيادة نظرا لاحتوائها على هذه المزايا، إضافة إلى تماشيها مع مبدأ تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية وتفويض السلطات، ولهذا يمكن اعتبار أن لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية بمثابة أداة رقابية ذاتية خاصة بالمسؤولين.[1]

المطلب الأول: مفهوم وخصائص لوحة القيادة:

تعتمد مؤسسة الاقتصادية على لوحة القيادة كإحدى أهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة حيث تسعى من خلالها لتحسين أدائها المالي والمحافظة عليه وذلك من أجل مواكبة جميع التطورات المالية وتحقيق الأهداف المالي المسطرة بالإضافة إلى تجسيد الهدف الأسمى وهو البقاء والاستمرارية، ومنه سنطرح التعاريف التالية للوحة القيادة:

أولا – تعريف لوحة القيادة: يمكننا تقديم التعريفات التالية للوحة القيادة بأنها:

التعريف الأول : "عبارة عن وثيقة شاملة تجمع عدة مؤشرات حول محاور التسيير الأساسية الموجهة لمسؤول معين قصد مساعدته في قيادة نشاطه ، حيث أن هذه المؤشرات ليست الكمية فقط ولكن قد تكون نوعية أيضا ".[2]

التعريف الثاني : يعرف (**Alazard . C، Separi . S**) لوحة القيادة على أنها" مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات و التنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها ".[3]

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

ومن خلال ما سبق نستخلص تعريف مبسط للوحة القيادة وهو أنها : تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم في سير العمليات اليومي .

---

[1] **Caroline Selmer ; construire et défendre son budget(outils, méthodes et comportements); Dunod; Paris ; 2001 ;p :193.**

[2] بونقيب أحمد : "دور لوحات القيادة في زيادة مراقبة التسيير المؤسسات الإقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(غير منشورة) ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006، ص: 7.

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

ثانيا : خصائص لوحة القيادة : من بين أهم خصائص لوحات القيادة توجد:

- لكل مسؤول عملي لوحة قيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه.
- يتم التركيز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول ، و التي تعكس الإستراتيجية المتبعة.
- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.
- تسمح بكشف الخلل وتعديلها لمطابقة احتياجات المسؤولين.
- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب حيث تقدم :
  - تقرير على الإنجازات المحققة.
  - الانحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة.[1]

- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسة ،حيث إذا كانت المؤسسة صغيرة تكون لها في أغلب الأحيان لوحة قيادة واحدة ،يمسكها عادة المسؤول الأول ، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون لها عدة لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع.[2]
- لا توجد لوحة قيادة نموذجية ومع ذلك على المسؤول اختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم، وتشكيل لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه؛

المطلب الثاني: أهمية لوحة القيادة في المؤسسة:

تعتبر لوحة القيادة:[3]

- جزء من النظام الرقابي في المؤسسة.
- تزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة كما تساعدها على التقدير المسبق للأحداث حيث يمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط.
- أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي.
- هي وسيلة للحوار والاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المنظمة.

---

[1] بودیار زهیة ، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية ، جامعة المسيلة ، 14 / 15 /2009 ، ص 4.

[2] http://iefpedia.com/arab/wp content/uploads

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

المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة:

أ/– لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية): تعتبر لوحة القيادة الكلاسيكية خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المر دودية الشاملة، حيث أنها تمثل سلاحا في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها واتخاذ مختلف الإجراءات فيما يتعلق بالسياسة المالية ويتمثل دورها في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين، وذلك لتقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة.[1]

ب/– لوحة القيادة الإستراتيجية: إن هذا النوع من لوحات القيادة يعكس الإستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع أنه يكون بسيط لكي يسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات.[2]

ت /–لوحة القيادة المتوازنة (المستقبلية):

تقترح لوحة القيادة المستقبلية قائمة نوعية من المؤشرات المالية فقط وهذا ما تقدم به الكاتبان Kaplaur norton، في كتاب حول لوحة القيادة المستقبلية، وهي بذلك تبرز الأداء الحاضر والمستقبلي وذلك بربط النتائج التي تسعى إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها.

---

[1] يونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 9.

[2] سويسي عبد الوهاب، الفاعلية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس بأسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر 2003-2004، ص 187-188 .

المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة المالية.

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

المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة المالية: قدمت للوحة القيادة المالية عدة تعاريف نذكر منها:

" هي أداة متاحة لمسؤول المؤسسة لقيادة ومتابعة الإستراتيجيات المالية، وهي وثيقة تدخل في إطار إعداد التقارير الخاصة بعملية التسيير لكل مصلحة من خلال مجموعة من خلال مجموعة من المؤشرات المالية المتنوعة، تقوم على مقارنة النتائج المحاسبية بين فترات قصيرة.[1]

"لوحة القيادة المالية هي جمع للمعلومات المالية تسمح بتعديل التغير في هيكل المردودية، التوازن المالي على المدى القصير والطويل ".[2]

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

المطلب الثاني: أهمية لوحة القيادة المالية:

وعليه من أهم مميزات لوحة القيادة المالية أنها[3]: تحدد مدى قدرة المؤسسة على الموازنة بين مواردها وتمويل استخداماتها مستقبلا والظروف التي ستواجه فيها المؤسسة التزاماتها ومدى تعرضها لعسر مالي أو لخطر الإفلاس، أي تبين التطور المقدر للمؤسسة في وضعيتها المالية، كما أنها تبين مدى قدرة المؤسسة للحفاظ على استقلاليتها المالية مستقبلا أو رفعها حسب ظروف المؤسسة.

وكذلك تحدد قدرة المؤسسة مستقبلا على تحديد استثماراتها حسب الظروف المستقبلية للنشاطات السابقة والداخلية (فواتير ، أجور...) والتدفقات الحالية والمستقبلية، ومن خلال ما سبق نجد أن لوحة القيادة المالية من جهة تلعب دورا هاما في إبراز الوضعية المالية الآنية للمؤسسة من خلال تقديم صورة واضحة جدا عن تقييم الأداء المالي وذلك من خلال المؤشرات والنتائج المالية المعيارية، ومن جهة أخرى فهي تكشف عن الوضعية المالية الحالية والمستقبلية للمؤسسة وذلك من خلال المؤشرات المالية حيث تعطي صورة شبه كاملة عن الوضعية المالية الحالية والمستقبلية للمؤسسة ومدى تحقيقها للتوازن المالي والمحافظة عليه، أي أنها توضح المردودية

---

[1] مريم بالأطرش، مرجع سابق، ص 71.

[2] سويسي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره ص 188.

[3]- وهيبة مقدم، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الموارد البشرية، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني الرابع حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور طاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، يومي: 10 و11 نوفمبر 2009، ص122.

المالية الحالية والمستقبلية وإمكانيات الوقوع في العجز المؤقت أو الدائم حسب ظروف المؤسسة الحالية والمستقبلية، وذلك بما يحقق أهداف المؤسسة وكذا الاستغلال الأمثل للموارد المالية من خلال التعديل في السياسة المالية للمؤسسة) التغيير في تسيير عناصر دورة الاستغلال وتغيير تسيير عناصر الاستثمار وهذا ما ينعكس في القرارات المالية[1].

المطلب الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة المالية.

يتم إعداد لوحة القيادة المالية من خلال العديد من المراحل: [2]

أولا. مرحلة جمع المعلومات: يتم من خلال هذه المرحلة جرد المعلومات الضرورية من أجل تكوين المؤشرات المالية، التي تساعد المسؤولين على اختيار المعلومات التي تساعدهم في أداء نشاطهم حيث يجب أن تتوفر المعلومات المختارة على الخصائص التالية: أن تكون كافية وهامة، تكون مناسبة وصالحة للاستعمال وأن تكون مبررة وغير عشوائية.

ثانيا. مرحلة مراقبة المعلومات:

لابد من مراقبة المعلومات المالية لأنها قابلة للتغير عبر الزمن، وذلك حسب طبيعة المؤسسة أي بإمكانياتها المالية، درجة التطور وشخصية المسير، وحسب ظروف أي في حالة الأزمات المالية والتجارية المؤقتة أو المستمرة.

ثالثا. عرض المعلومات:

يتم عرض المعلومات المجتمعة بعد تبويبها وتصنيفها في جداول وبيانات حتى تسهل عملية استعمالها وعادة ما تعرض في لوحات الإلكترونية حتى تسهل عملية مناقشتها.

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

أ. الأهداف والإستراتيجية المالية للمؤسسة والهيكل التنظيمي.

ب. الفترات الزمنية والظروف المالية والتجارية للمؤسسة.

ج. نوعية المعلومات.

[1]- وهيبة مقدم، المرجع نفسه، ص102.

[2] عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 190

رابعا. مرحلة إعداد لوحة القيادة المالية:

يتم إعدادها من خلال تنظيم المؤشرات المالية في وثيقة وأشكال بيانية لتسهيل عملية استغلال المعلومات وحتى تؤدي لوحة القيادة المالية دورها يجب دائما وباستمرار تحليل المعلومات وبدقة لضمان فعاليتها وهذا يتأتى من خلال فعالية المؤشرات المالية حسب حالة وحسب المعلومات المالية وظروفها وأهدافها المالية[1].

فعالية لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي.

تتمثل أهم مؤشرات لوحة القيادة المالية فيما يلي:

- مؤشرات التوازن المالي (FRE% ،BFR% ،FRNG ،T %)؛
- مؤشرات المديونية (نسبة فترة الديون، نسبة الاستقلالية المالية)؛
- مؤشرات التمويل الذاتي (نسبة التمويل الذاتي، نسبة معدل الهامش الخام)؛
- مؤشرات التكاليف (معدل التكاليف على النشاطات السابقة، سبة الضريبة على الأجور)؛

وعليه ومن أهم مميزات لوحة القيادة المالية هي:[2]

1- تعكس الوضعية المالية الحالية للمؤسسة وذلك من خلال:

أ. تسمح مؤشرات التوازن المالي بمعرفة مدى قدرة المؤسسة حاليا على تحقيق التوازن المالي بين الاستخدامات والموارد من خلال تفاديها للعسر المالي وخطر الإفلاس؛

ب. تبين مؤشرات المديونية قدرة المؤسسة على الاستدانة من خلال قدرتها على توليد تمويل ذاتي يضمن إمكانيات الاستدانة من خلال مؤشرات التمويل الذاتي؛

ج. تبين مؤشرات الاستثمار قدرة المؤسسة السابقة والحالية على تحديد استثماراتها وعلى حالة الوسائل المستعملة حاليا وذلك ضمن تقييم القرارات الاستثمارية وأهداف المؤسسة المالية؛

2- تعكس الوضعية المالية المستقبلية للمؤسسة، لأن من أهم مميزات لوحة القيادة المالية أنها ذات طابع تنبؤي تقديري ويتجل ذلك من خلال:

أ. تبين مؤشرات التوازن المالي مدى قدرة المؤسسة على الموازنة بين مواردها وتمويل استخداماتها مستقبلا والظروف التي ستواجه فيها المؤسسة التزاماتها ومدى تعرضها لعسر مالي أو لخطر الإفلاس، أي تبين التطور المقدر للمؤسسة في وضعيتها المالية؛

---

[1] حنونة نور الهدى، "لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2011-2012، ص46 .

[2] مريم بالأطرش، مرجع سابق، ص ص 97-98.

ب. تبين مؤشرات المديونية مدى قدرة المؤسسة على سداد الديون مستقبلا من خلال تبرير تقديري لمقابلة مستقبلية بين تسديدات مفروضة وإيرادات مقدرة؛

ج. أما مؤشرات التمويل الذاتي فتبين مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على استقلاليتها المالية مستقبلا أو رفعها حسب ظروف المؤسسة.[1]

د. تبين مؤشرات الاستثمار قدرة المؤسسة مستقبلا على تحديد استثماراتها حسب الظروف المستقبلية للنشاطات السابقة والداخلية (فواتير، أجور) والتدفقات المستقبلية؛

ومن خلال ما سبق نجد أن لوحة القيادة المالية من جهة تلعب دورا هاما في إبراز الوضعية المالية الآنية للمؤسسة من خلال تقديم صورة واضحة جدا عن تقييم الأداء المالي وذلك من خلال المؤشرات والنتائج المالية المعيارية، ومن جهة أخرى فهي تكشف عن الوضعية المالية المستقبلية للمؤسسة وذلك من خلال الطابع التنبؤي للمؤشرات المالية حيث تعطي صورة شبه كاملة عن الوضعية المالية المستقبلية للمؤسسة ومدى تحقيقها للتوازن المالي والمحافظة عليه، أي أنها توضح المر دودية المالية المستقبلية وإمكانيات الوقوع في العجز المؤقت أو الدائم حسب ظروف المؤسسة الحالية والمستقبلية، وذلك بما يحقق أهداف المؤسسة وكذلك الاستغلال الأمثل للموارد المالية من خلال التعديل في السياسة المالية للمؤسسة (التغيير في تسيير عناصر دورة الاستغلال وتغيير تسيير عناصر الاستثمار) وهذا ما ينعكس في القرارات المالية.[2]

[1] رفاع شريفة، "تحليل السلوك المالي للمؤسسة باستعمال طريقة التدفقات "رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1996، ص 14.

[2] مقدم وهيبة، مرجع سابق، ص102.

المبحث الثالث: مؤشرات لوحة القيادة المالية.

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

المطلب الأول: مؤشرات التوازن المالي.

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

يعرف على أنه ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصصة في تمويل الأصول المتداولة، ويساوي الفرق بين الموارد الدائمة والاستخدامات المستقرة.[1]

رأس المال العامل الصافي الإجمالي= الموارد الدائمة – استخدامات الثابتة.

حالات رأس المال العامل الصافي الإجمالي:

1. **رأس المال عامل صافي إجمالي الموجب FRng> 0**: ويشير ذلك أن المؤسسة متوازنة مالية على المدى الطويل، حيث تمكنك المؤسسة حسب هذا المؤشر من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى وحققت فائضا ماليا يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية.
2. **رأس مال عامل صافي إجمالي معدوم FRng = 0**: يعني ذلك أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض، حيث نجحت المؤسسة فقط في تمويل احتياجاتها طويلة المدى دون تحقيق فائض ولا تحقيق عجز.
3. **رأس مال عامل صافي إجمالي سالب FRng< 0**: يشير المؤشر إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة، وحققت بذلك عجزا في تمويل هذه الاحتياجات وبالتالي فهي بحاجة إلى مصادر تمويل إضافية أو بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

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

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

ثالثا. الخزينة الصافية الإجمالية Trésorerie Net Global:

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص103.

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

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

الخزينة الصافية الاجمالية = رأس المال العامل الصافي الاجمالي – احتياجات في رأس المال العامل.

المطلب الثاني: مؤشرات المديونية ومؤشرات التمويل الذاتي.

أولا. مؤشرات المديونية: تقيس هذه النسب المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في الاعتماد على أموال الغير (الديون) لتمويل احتياجاتها. ولنسب المديونية عدة تطبيقات هي:[2]

أ: يهتم الدائنين بهذه النسب إذ تعتبر بالنسبة لهم بمثابة مؤشر فيما إذا كان من الصواب منح المؤسسة قروض إضافية أم أن الأمر يتطلب غير ذلك، نظرا لضخامة الأموال التي سبق للمؤسسة أن اقترضتها.

ب: إن استخدام الاقتراض بشكل كبير، يمكن المالكين من الاحتفاظ بالسيطرة على إدارة المؤسسة بالرغم من أن مساهمتهم تشكل نسبة ضئيلة من مجموع التمويل.

ج: كذلك يهتم المساهمين بهذه النسب نظرا لأن زيادة نسبة القروض في الهيكل المالي للمؤسسة (زيادة معدل الرفع المالي) تؤدي إلى مضاعفة العائد على الأموال الخاصة فيما إذا كان عائد الاستثمار (العائد على إجمالي الأصول) المحقق أو المتوقع أكبر من تكلفة الأموال المقترضة.

وفيما يلي النسب المديونية :

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

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

[1] إلياس بن الساسي، مرجع سابق، ص105.
[2] نفس المرجع ، ص115

$$\text{نسبة الاقتراض} = \frac{\text{إجمالي االديون}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

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

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

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

ثانيا. مؤشرات تمويل الذاتي.

نسبة التمويل الذاتي: تعبر هذه النسبة على مدى استقلالية المؤسسة اتجاه الغير، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة تقل درجة ارتباط المؤسسة بالغير ويتم حسابها:[2]

نسبة التمويل الذاتي = الأموال الخاصة / مجموع الديون.

= الأموال الخاصة / الخصوم-

مطلب ثالث. مؤشرات تمويل النشاط.

تتمثل مؤشرات تمويل النشاط في النسب التالية: [3]

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

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

[2] نفس المرجع، ص 125.

[3] Frédéric Forest,op-cit, p:8-9.

التفسير لنسبة: هو درجة اعتماد المؤسسة على رسوم خدمات الخدمة العامة التي تدفعها الدولة.[1]

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

التفسير لنسبة: كلما ارتفعت النسبة وأقرب إلى 100٪ كانت النتيجة أقل كفاءة، أي أن المؤسسة تتجاهل التكاليف المحسوبة وهو نهج آخر للتوازن الاقتصادي للمؤسسة.[2]

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

[1] https://daji.univ-amu.fr/sites/daji.univ-amu.fr/files/ca_deliberations/delib_03_cfi_2016_combine.pdf, 08-02-2018, p11.

[2] https://daji.univ-amu.fr, op-cit, 08-02-2018, p17.

الجدول رقم (2– 5): لوحة القيادة المالية المقترحة

السنوات / مؤشرات المالية	مؤشر المالي	N	N+ 1	N+2	انحراف لسنة N إلى سنة N+ 1	انحراف لسنة N+ 1 إلى سنة N+2
مؤشرات التوازن المالي	رأس المال العامل للاستغلال FRE	××××××	××××××××	××××××××	×××××××	×××××××
	رأس المال العامل الإجمالي FRNG	×××××××	××××××	×××××	××××××	×××××
	احتياجات رأس المال العامل BFR	××××	××××××	×××××	××××	×××××
	الخزينة T					
مؤشرات المديونية	نسبة فترة الديون	××××××	××××	×××××	××××	×××××
	نسبة الاستقلالية المالية	××××	××××	××××	××××	××××
مؤشرات تمويل الذاتي	نسبة التمويل الذاتي	××××	×××××	××××	××××	××××
مؤشرات تمويل النشاط	الأموال الخاصة / التدفقات النقدية الداخلة	××××	××××	××××	××××	××××
	التدفقات النقدية الخارجة / التدفقات النقدية الداخلة	××××	××××	××××	××××	××××

المصدر: Frédéric Forest,Renald caruana, op-cit, p 11.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح لنا أن لوحة القيادة المالية هي أداة من الأدوات المتطورة والحديثة التي تساعد المؤسسة على التقدم والصمود أمام المنافسة المتزايدة، وهي أيضا مساعدة في التسيير كونها سهلة وسريعة وتهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات من الاستعمال الفعال والملائم للمواد المتاحة في المؤسسة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا لإستراتيجية المؤسسة، كما أنها تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة.

كما حاولنا إبراز فعالية لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، إذن فهي تساعد في تحسين وترسيخ الثقافة التسيرية للمسؤول بحيث أن هذا التحسين يكون حسب مدى الاستعمال والاستغلال الأمثل لهذه الأداة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في شركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.

تمهيد:

بعدما تم استعراض الجانب النظري للموضوع والذي تم فيه التطرق إلى تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال مختلف المؤشرات والمعايير المالية التي تساعد على التنبؤ بالوضعية المالية للمؤسسة، بالإضافة دراسة مختلف جوانب لوحة القيادة المالية وإبراز دورها في تحسين الأداء المالي.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية وبعض الأسئلة الفرعية المطروحة في بداية بحثنا هذا وتدعيما للجانب النظري الذي تطرقنا إليه سنقوم بإسقاط تلك المفاهيم النظرية على إحدى الشركات

الجزائرية، ويتعلق الأمر بشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة والتي يرتكز نشاطها أساسا صيانة وتصليح المولدات والمحركات الكهربائية والميكانيكية وذلك خلال الفترة الممتدة من 2017 الى غاية 2018، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هما:

المبحث الأول: عرض وتقديم شركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.

المبحث الثاني: إعداد لوحة القيادة المالية شركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.

المبحث الثالث: تحسين الأداء المالي لشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة عن طريق لوحة القيادة المالية.

المبحث الاول: عرض وتقديم شركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.

تعد شركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة من الشركات الرائدة في صيانة وتصليح المولدات والمحركات الكهربائية والميكانيكية، وفيما يلي سنستعرض أهم الجوانب التعريفية عن المؤسسة انطلاقا من النشأة إلى الوقت الحالي.

المطلب الاول: نشأة شركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.

تتحمل شركة صيانة التجهيزات الصناعية منذ تأسيسها في 1997 مسؤولية صيانة المعدات الصناعية لكافة العملاء عبر ارجاء التراب الوطني، وهي اليوم رائدة في مختلف المهن الصيانة الصناعية بالمواقع وداخل ورشاتها تحتوي هذه الشركة على 500 موظف خبير كل واحد في اختصاصه، متوسط نمو رقم الاعمال +30 بالمائة في السنة 06ورشات مجهزة بالكامل من اجل المراجعة واعادة التأهيل كما تملك حظيرة الآلات المتنقلة التي تضمن التدخل الفعال في المواقع من أجل مراجعة أو تصليح الآلات الضخمة.

المطلب الثاني: بطاقة فنية حول شركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة

شركة صيانة التجهيزات الصناعية (ص.ت.ص/ش.ذ.أ) هي شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ: 000 000 250 دج، انحدرت عن تفريع النشاطات المحيطية لمجمع سونلغاز، تقع على بعد 260 كلم جنوب الجزائر العاصمة.

فرع المسيلة يبعد حوالي 06 كلم عن عاصمة الولاية تتكون (ص.ت.ص/ش.ذ.أ) من مجموعة من الورشات والوكالات الفرعية، والفرق المتنقلة الخاصة بالتدخل الميداني عند الموقع في مختلف مناطق التراب الوطني.

يتمتع عمال (ص.ت.ص/ش.ذ.أ) برصيد من الخبرة العالية يفوق 25 سنة يسمح لهم بتلبية احتياجات القطاع الصناعي في مجال الصيانة وإصلاح التجهيزات الخاصة بمراكز التوليد الكهربائي وباقي الأجهزة الصناعية، ويدخل كذلك ضمن المهام التي تقوم بها (ص.ت.ص/ش.ذ.أ) تصنيع وإصلاح مختلف القطع الميكانيكية التي تحتاجها في إطار ممارسة نشاطاتها.

ميدان نشاط المـؤسسة:

- إعادة تأهيل المولدات الكهربائية على مستوى الورشات.
- التفتيش الدوري والميداني للتربينات الغازية والبخارية ومولدات الديزال.
- إعادة تأهيل الآلات ذات الضغط المتوسط والضغط المنخفض.
- المعالجة الحرارية.
- الأشغال الميكانيكية الكبرى.
- توازن عجلات التربينات والمحركات الكهربائية الكبرى.
- أشغال النحاسة والتلحيم (إعادة التبطين الأنبوبي، تصليح كرات الضغط المنخفض، قوالب القنوات، تصليح القنوات الهيدروليكية).
- تصليح وسائد المحركات بجميع أنواعها.
- تصليح وتلبيس القطع بتقنية البلازما (نوع APS ، نوع HVOF)

متعاملو المؤسسة:

- جميع وحدات إنتاج الكهرباء لمجمع سونلغاز.
- سوناطراك (حاسي مسعود، حاسي الرمل، أورهود، واد نومار، عين أميناس، بطيوة)
- نفطال، نفتاك، ألزافار.
- مصانع الإسمنت (مفتاح، عين الكبيرة، حامة بوزيان، سعيدة، عين التوتة، بني صاف).
- ميطال ستيل عنابة.
- أنسالدو إنارجيا (إيطاليا).
- كوسيدار، ميطانوف.
- هيدرو – إيماناجمانت، هيدرو –كنال، ANB.
- فارتيال، فرفوس، ديال.
- جومو، ألستوم (فرنسا، سويسرا).
- مجموعة أورهود لسوناطراك.

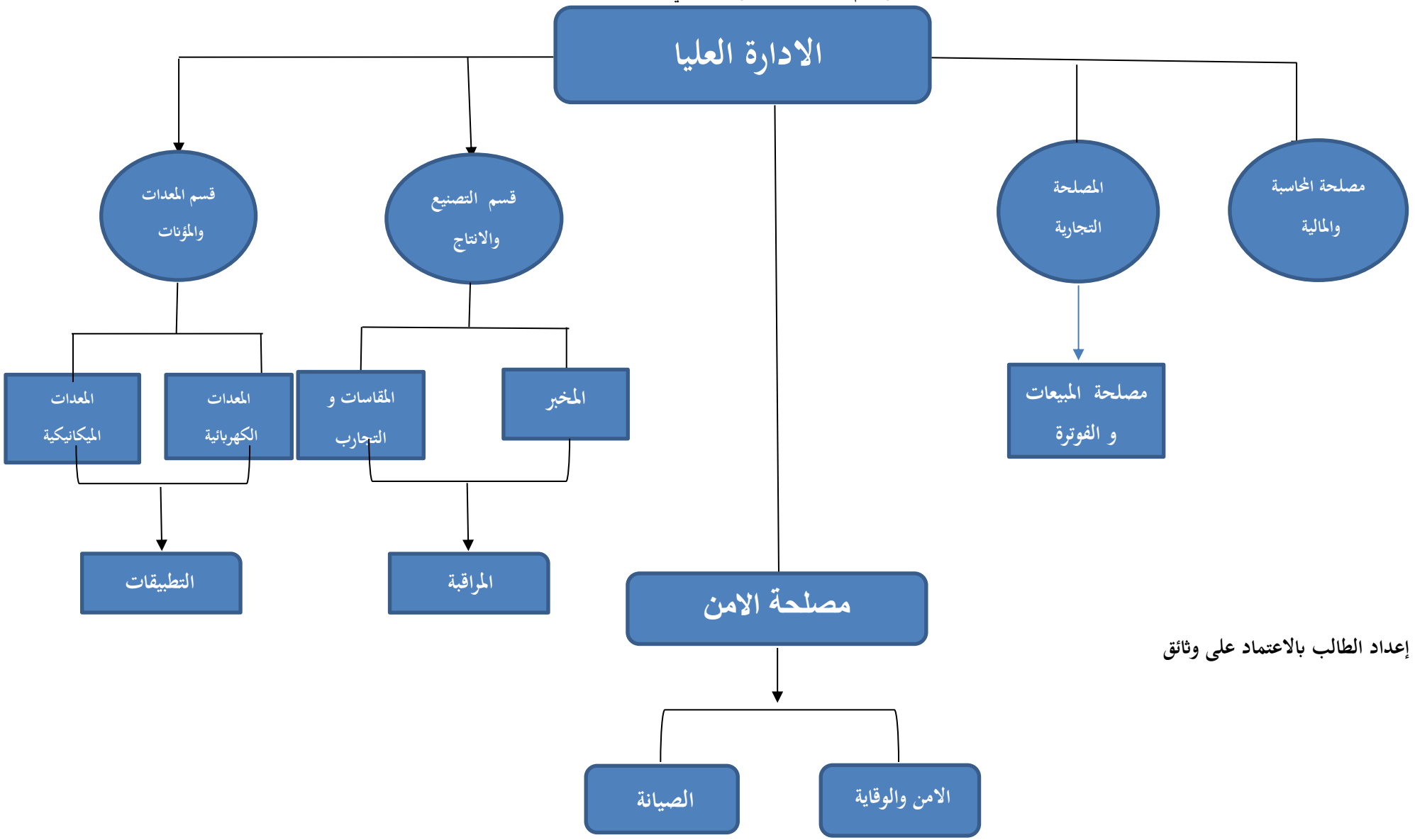
- الجيش الوطني الشعبي (القوات البرية، القوات البحرية).
- رينولد – مالا (ألمانيا).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والاداري لشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.

أولا: مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3–1): هيكل التنظيمي لشركة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي لشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن شرح الأقسام التي تحتوي عليها الشركة كما يلي:

الادارة العليا: هي خلية المدير العام ومن مهامها التقييم والمراقبة الداخلية لأعمال مصالح الشركة وذلك باستعمال التقنيات والمعايير الناجعة بهدف التسيير الأحسن لجميع مصالح المؤسسة.

تعريف المصلحة التجارية: من مهامها القيام بإعداد دراسة السوق من خلال معرفة أسعار الشراء، المنافسين، الزبائن، والموردين بالإضافة إلى متابعة واختيار المشاريع التي هي في حدود إمكانيات المؤسسة، كما تقوم بالتموين بالعتاد والمواد وتوفير مستلزمات المشاريع في الوقت المناسب.

مصلحة المبيعات والفوترة: هي خلية تابعة للمصلحة التجارية يتم على مستواها إعداد الفواتير الخاصة بالمبيعات.

مصلحة المحاسبة والمالية: تقسم إلى مصلحتين، مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة، تعتبر هذه المصلحة بمثابة النهر الذي تصب فيه جميع الوديان فهي المسير الرئيسي للمؤسسة ومن مهامها:

- القيام بالتسجيلات المحاسبية مهما كان نوعها من أجل الحصول على الميزانية الختامية.
- تحضير المراسلات بين المؤسسة والمتعاملين الخارجيين (البنوك والإدارة الجبائية).
- مراقبة الخزينة المالية للمؤسسة.
- السهر على مراقبة صحة المعلومات القادمة من طرف مختلف المديريات للشركة.
- يقوم قسم المالية بدفع للموردين والتكفل بإجراءات التأمين المختلفة والعمليات الجبائية.

قسم التصنيع والإنتاج: وهي مختلف الورشات التي تقوم بإنتاج الكهرباء وتنقسم الى قسمين هما كهرباء ريفية (كهريف) ومختلف المولدات والتصنيع مختلف العمليات التي تساهم في عملية الإنتاج.

قسم المعدات والادوات: وهي مختلف السلع من المواد التي تخزنها المؤسسة التي تدخل في العمليات اليومية للمؤسسة.

المخبر: ويتم فيه فحص المزيج وتقديم نتائج التحاليل لضمان جودة المنتجات.

مصلحة المقاسات والتجارب: تمتلك المؤسسة العديد من مناضيد وارضيات التجاري بما فيها تجارب مضخات الحقن، تجارب هيدروليكية، تجارب خاصة بالمحركات الكهربائية والميكانيكية والمولدات.

المراقبة: تتبع الشركة نظاما من اجل مراقبة الجودة كما تستطيع الشركة ان تحقق:

- مراقبة الابعاد.
- المراقبة الهندسية.
- مراقبة قوة التحكم.
- مراقبة عدم التلف.

التطبيقات: لقد طورت الشركة على مر السنين معرفتها في مجال التطبيقات على المعدن الابيض اللين مما يسمح بترميم او تجديد المحامل الى قطر يصل 6500 مم.

مصلحة الأمن والصيانة: وتنقسم هذه المصلحة إلى خليتين هما:

***خلية الأمن والوقاية:** حيث تقوم هذه الخلية بالسهر على أمن الشركة من المخاطر وذلك بالتدخل والاتصال بالمصالح المعنية، كما تعتبر همزة وصل بين المتعاملين والزوار بمختلف مديريات الشركة

خلية الصيانة: حيث يتم على مستوى هذه الخلية متابعة والحفاظ على سلامة المعدات والأدوات من أي عطب أو خلل مهما كان.

المبحث الثاني: إعداد لوحة القيادة المالية لشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.

يتم انجاز لوحة القيادة المالية بالشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة كل ثلاث أشهر، حيث يتشكل الجدول من عدة وثائق تحتوي على مؤشرات المالية المعتمدة من طرف المؤسسة مع إظهار الانحرافات والتراكمات الحاصلة في السنوات، وكذا النسبة المئوية للتطور الحاصل في الانحراف.

المطلب الأول: تقديم لوحة القيادة المالية بالشركة.

إن اعتماد شركة صيانة التجهيزات الصناعة لمراقبة سير نشاطاتها في الاتجاه السليم والحكم على أدائها المالي واتخاذ الإجراءات التصحيحية يستند على مجموعة من الأدوات والنظم التسيرية ونجد من بين هذه الأدوات لوحة القيادة المالية ولكن الاعتماد عليها ليس بدرجة مهمة وهذا ما صعب علينا مهمة إنجازها وعليه سيتم تقديم لوحة القيادة المالية للشركة من خلال ما تم ملاحظته واستنتاجه وليس من خلال ما تم تقديمه من طرف الشركة وذلك عن طريق إظهار شكلها وكيفية إعدادها وأهدافها.

اولا: أهمية لوحة القيادة المالية بالنسبة للشركة التجهيزات صيانة الصناعية سونلغاز بالمسيلة:

من خلال هذه الدراسة الميدانية لاحظنا بالرغم من أهمية لوحة القيادة المالية بالنسبة لأي شركة اقتصادية إلا أنه بالنسبة لشركة التجهيزات صيانة الصناعية سونلغاز بالمسيلة، فإنه لا يتم الاعتماد عليها بشكل مباشر وبدرجة مهمة.

ثانيا. مراحل إعداد لوحة القيادة المالية الخاصة لشركة التجهيزات صيانة الصناعية سونلغاز بالمسيلة.

يتم إعدادها على مستوى مصلحة المحاسبة والمالية ويقوم بإعدادها وتصميمها رئيس دائرة المحاسبة العامة للشركة وذلك بحكم اختصاصه ونشاطه في الجانب المالي، حيث يتم إعدادها عبر أربعة مراحل كما يلي[1]:

1. **المرحلة الأولى:** تحديد النتائج والأهداف المالية المراد بلوغها.
2. **المرحلة الثانية:** جمع المعلومات من مختلف مصالح الشركة.
3. **المرحلة الثالثة:** ترتيب وتنظيم المعلومات في جدول على شكل مؤشرات مالية توضح الوضعية المالية للشركة.
4. **المرحلة الرابعة:** قراءة الوضعية المالية بالاعتماد على المؤشرات المالية من ثم اتخاذ القرارات وإجراء التصحيحات في الوقت المناسب.

المطلب الثاني: لوحة القيادة المالية الخاصة بشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.

أولا: شكل لوحة القيادة المالية بالشركة: وتظهر من خلال الوثائق التالية:

[1] - من إعداد الباحث، بالاعتماد على مقابلة مع رئيس دائرة المحاسبة والمالية بالشركة.

الوثيقة الأولى: وتتشكل من جدولين يحتويان المؤشرات المالية المعتمدة من طرف الشركة، حيث نجد أن الجدول الأول يظهر الانحراف بين إنجازات ثلاث أشهر لسنتين المقارنة المدروسة كما نجد فيه نسبة التطور بينهم والتراكمات الحاصلة خلال كل سنة بالإضافة إلى إظهار الانحراف الحاصل في التراكمات لسنتين، والنسبة المئوية للتطور الحاصل في الانحراف.

أما الجدول الثاني فيظهر الانحراف في المديونية لكن هذه المرة المقارنة تكون بين ثلاثي (ثلاثة أشهر) وثلاثي من كل سنة متتابعين حتى يكون هناك معنى صحيح وقريب من الواقع للانحرافات الحاصلة في المديونية حيث تعكس التراكمات والانحرافات الحاصلة فعلا، لأنه إذا تم أخذ المديونية الشهر من السنة وقورن بشهر من السنة التالية لن يعكس ذلك حقيقة المديونية، لأنها متتابعة بمرور الزمن بزيادتها أو نقصانها فلا يصح مقارنته بين فترتين متباعدتين.

وتظهر الوثيقة الأولى كما يلي: نموذج لوحة القيادة المالية بالشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.

الجدول رقم (3-1): لوحة القيادة المالية بالشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.

البيان	الثلاثي (ثلاثة أشهر) بالالف		التغير		التراكم بالالف		التغير	
	2017	2018	القيمة	نسبة التغير	2017	2018	القيمة	نسبة التغير
رقم الأعمال	11645	310	-11335	-97	11645	310	-11335	-97
الإنتاج الفترة	11645	310	-11335	-97	11645	310	-11335	-97
المشتريات المستهلكة	3907	480	-3427	-88	3907	480	-3427	-88
القيمة المضافة	7738	-170	-7908	-102	7738	-170	-7908	-102
الفائض الإجمالي للاستغلال	4789	-2705	-7497	-156	4789	-2705	-7497	-156
التغير في المخزن	2498.870	2210573	-288297	-12%	1260391	2210573	/	/
التغير في احتياج رأس المال العامل BFR	6696	7306	610	9	6696	7306	610	9
الخزينة للاستغلال	-1907	-10011	-8104	-425	-1907	-10011	-8104	-425
نفقات الاستثمار	54.326	94.710	40384	74	54.326	94.710	40384	74
المتاحات	431762	675442	243680	56	431762	675442	243680	56

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة.

الجدول رقم:(3–2): الوثيقة الثانية من لوحة القيادة المالية لشركة.

مؤشرات المديونية	التراكمات		التغيير	
	ثلاثي الرابع 2017	ثلاثي الرابع 2018	الانحراف بالقيمة	التغيير %
السحب على المكشوف	3201700	3101500	-100200	-%3
حقوق على العملاء	26362900	26393900	31000	%0
الإجمالي	29564600	29495400	-69200	-%2

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة.

الجدول رقم (3–3): الوثيقة الثالثة من لوحة القيادة المالية لشركة.

مجمعات تدل على المؤشرات المالية	توقعات الثلاثي الرابع 2017	توقعات متراكمة	النتائج الفعلية لثلاثي الرابع	النتائج الفعلية المتراكمة	الانحرافات لثلاثي الرابع 2017	الانحراف المتراكم
رقم الاعمال	8000000	8000000	310000	310000	-7690000	-7690000
الاستهلاك الوسيطي	12896000	12896000	480000	480000	-12416000	-12416000
القيمة المضافة	-4896000	-4896000	-170000	-170000	4726000	4726000
المصاريف المالية	560000	560000	14000	14000	-546000	-546000
تكاليف الاستغلال	646600	466600	284900	284900	-361700	-361700
نتيجة الاستغلال	-1136200	-1136200	-301900	-301900	834300	834300

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة.

الجدول رقم (3–4): الوثيقة الرابعة للوحة القيادة المالية لشركة.

	المبلغ	
	ثلاثي الرابع 2017	التراكمات
رصيد البنك في بداية المدة	49727273	-953887099
I. المصادر: - المستحقات المتولدة عن النشطات. - المستحقات اللاحقة. - المستحقات / التموين المسبق - المستحقات/ ضمانات مسبقة		
الإجمالي المصادر	-	-
II.الاستخدمات:		
- التمويل -خدمات	15375536	15375536
-عمال - ضرائب	684900	684900
- مصاريف مالية	200000	200000
- مصاريف مختلفة		
-تحصيل الديون		
-تحصيلات أخرى		
-مصاريف الاستثمارات		
-مصاريف مختلفة		
إجمالي الاستخدامات	16260436	16260436
التغير (-)	-16260436	-16260436
رصيد البنك في نهاية المدة	65987709	-970147535

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

من خلال الجداول رقم (3-1)، (3-2)، (3-3) و(3-4): نلاحظ ما يلي:

1. أن المؤشرات المالية للوحة القيادة المالية في الشركة غير مرتبة وغير معطاة بشكل واضح.
2. أن المؤشرات المالية المعتمدة في لوحة القيادة المالية للمؤسسة غير كاملة فهي لا تحتوي على جميع المؤشرات المالية للوحة القيادة المالية النموذجية، بحيث هناك مؤشرات مالية أخرى لم يتم إدراجها.
3. وأن لوحة القيادة المالية تظهر في عدة وثائق، حيث أنه من الأفضل أن تكون في وثيقة واحدة حتى تعطي صورة واضحة ومختصرة عن الوضعية المالية للشركة.

المطلب الثالث: نموذج مقترح للوحة القيادة المالية لشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.

إن لوحة القيادة المالية المقترحة لشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز تظهر المؤشرات المالية التي تم الاعتماد عليها في البحث للكشف عن الانحرافات المالية والوضعية المالية للمؤسسة، حيث نحاول تقييم أدائها المالي وذلك بهدف تحسينه.

الجدول رقم (3– 5): لوحة القيادة المالية المقترحة.

السنوات / مؤشرات المالية	مؤشر المالي	2016	2017	2018	انحراف لسنة 2016 إلى سنة 2017	انحراف لسنة 2017 إلى سنة 2018
مؤشرات التوازن المالي	رأس المال العامل للاستغلال FRE	% 3.60	% 4.80	% 6.0280	% 1.2	% 1.22
	رأس المال العامل الإجمالي FRNG	911297731.62	9393125894.88	1796035752.1	27828163.2	856909857.2
	احتياجات رأس المال العامل BFR	412404031	523902443	79780430	111498412	–444122013
	الخزينة T	392482770.5	283378294.8	187670064.8	–109104475.7	–95708230
مؤشرات المديونية	نسبة فترة الديون	1	2	1	1	–1
	نسبة الاستقلالية المالية	% 36	% 30	% 30	% –6	% –15
مؤشرات تمويل الذاتي	نسبة التمويل الذاتي	0.05	0.057	0.062	0.007	0.005
مؤشرات التكاليف	معدل التكاليف على النشطات السابقة	0.224	0.223	0.39	–0.001	0.167
	نسبة الضريبة على الأجور	0.52	0.62	0.56	0.05	–0.06

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة.

الملاحظ أن المؤسسة تعتمد في لوحة القيادة المالية الخاصة بها على مؤشرات مالية محددة تقتصر أغلبها على مؤشرات التوازن المالي، إلا أنه توجد مؤشرات بإمكانها أن تعطي تحليلا أوسع وأدق عن الوضعية المالية للمؤسسة. وعلية تم اقتراح لوحة قيادة مالية نموذجية تتضمن جميع المؤشرات المالية المهمة.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج:

محاولة لتفسير الوضعية المالية للشركة وتحليل المؤشرات المالية المعتمدة لديها لتقييم أدائها المالي بالإضافة إلى إظهار مدلولها المالي تم في هذا المطلب التطرق إلى مناقشة وتحليل النتائج المتوصل إليها خلال فترة الدراسية 2016 – 2017-2018، وذلك بالاعتماد على المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة المالية للشركة واختبار مدى فعاليتها في تحسين الأداء المالي كما يلي: 1- تحليل نتائج المؤشرات المالية للوحة القيادة المالية للشركة:

المطلب الأول: تحليل نتائج المؤشرات المالية لسنة 2016:

تظهر مؤشرات التوازن المالي أن الشركة تحقق توازن ماليا وذلك من خلال أن FRNG موجب، وBFR >FRNG وبالإضافة إلى أن الخزينة الموجبة، مما يعني أن الشركة احتياجات رأس المال العامل وتحقق فائض مالية، مما يفسر الوضعية المالية الحسنة للشركة بالإضافة إلى الشركة تعتمد في هيكلها المالي على التنويع في مصادر التمويل الذاتي بين الأموال الخاصة بصفة أكبر من اعتمادها على الاستدانة حيث تمثل الديون الطويلة والمتوسطة نسبة 02 % من إجمالي الأموال الخاصة وتمثل نسبة 08 % من الأموال الدائمة.

ويظهر أثر الرافعة المالية موجب وذلك لأن المردودية الاقتصادية كانت (3.5 %)، وهي أكبر من سعر الفائدة (1.32 %) مما يعني أن اعتماد المؤسسة على الاستدانة ليس بالشكل الذي يعيق نشاطها وهذا بالاستناد إلى :

- **السياسة المالية:** من خلال المؤشرات السابقة تظهر السياسة المالية للشركة بشكل متوازن لأن إجمالي الديون الجارية (بما فيها ديون الموردين والسحب على المكشوف) تمثل نسبة 20%، وذلك لعدم منح أجال طويلة للعملاء (شهرين كحد أقصى) والاعتماد على قروض الموردين في أجال طويلة (مما ينعكس إيجابا على خزينة الشركة)، هذا يعني أن الشركة تحقق توازنا ماليا وهذا ما يبرز في كون الخزينة موجبة وكذا قدرة الشركة على الوفاء بمتطلبات دورة الاستغلال.
- **مؤشرات المديونية:** والتي تظهر أن الشركة تستطيع تسديد ديونها خلال فترة سنة واحدة حيث أنه من المفروض ألا تفوق ثلاث (03) سنوات وهذا ما يدل على قدرة الشركة على تسديد ديونها في فترة وجيزة وكذلك نسبة الاستقلالية المساوية ل 36% مما يعني أن الشركة لا تعتمد بشكل كبير على الديون وهذا ما أوضحه أثر الرافعة المالية الموجب مما يعني أن المزيج التمويلي في الشركة يعد صالح (أي أن القرار التمويلي في الشركة يعد صحيح).

- **مؤشرات التمويل الذاتي:** يبين مؤشر التمويل الذاتي لسنة 2016 (الذي كان موجب) أن الشركة تستطيع تحقيق تمويلا ذاتيا وهذا ما يبرز قلة اعتمادها على المديونية، وذلك يعود للأسباب التالية:
  - ✓ قلة الاعتماد على السحب المكشوف (نسبة ضئيلة)؛
  - ✓ تعد مبالغ الحقوق على العملاء قليلة وهذا ما يسهل تحصيلها (شهرين كحد أقصى)،

أما الهامش الخام فقد كان موجبا مما يدل على نمو نشاط المؤسسة وإمكانية تحقيقها لفوائض مالية بنسبة عالية نظرا لحسن تسيير عناصر الاستغلال السابق ذكرها.

- **مؤشرات التكاليف:** وتوضح هذه الأخيرة أن المؤسسة لها القدرة على التحكم في مصاريف العمال، وهذا ما يحقق جزءا من الفوائض المالية. وعليه تبرز المؤشرات السابقة أن الوضعية المالية للمؤسسة جيدة وقد أظهرت مؤشرات التوازن المالي وجود توازنا ماليا وهذا يعود إلى انخفاض نسبة الديون وارتفاع نسبة الاستقلالية المالية وقدرة المؤسسة على تحقيق التمويل الذاتي بالإضافة إلى قدرتها على إرجاع الديون وكذلك قدرتها على ضبط تسيير عناصر الاستغلال، وبالتالي تبني المؤشرات السابقة بأن الوضعية المالية المستقبلية للمؤسسة تسيير نحو الأحسن.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المؤشرات المالية لسنة 2017:

نلاحظ خلال هذه السنة أن المؤسسة توسعت في نشاطها الذي انعكس على ازدياد الاعتماد على الاستدانة نوعا ما حيث تمثلت الديون المتوسطة وطويلة الأجل 08 % من الأموال الخاصة وتمثل 32 % من الأموال الدائمة ويظهر أثر الرافعة المالية سلبيا وذلك لأن المردودية الاقتصادية تمثل 1.57 % وهي أقل من سعر الفائدة (1.32 %) ، مما يعني أن التوسع في الاستدانة أكثر من هذا الحد ليس في صالح الشركة وأنه في هذه السنة لم تقم الشركة بأي إجراءات لتحسين أدائها المالي لذلك الحالة المالية متدهورة نوعا ما بدلالة تناقص المؤشرات المالية على ما كانت عليه في السنة السابقة وذلك كما يلي:

- **السياسة المالية:** إن السياسة المالية هذه السنة تعد غير متوازنة وذلك لاعتماد المؤسسة على الاستدانة هذه السنة وهذا ما دفع المؤسسة لزيادة الاعتماد على السحب على المكشوف لسد العجز في الخزينة حيث أن نسبة الزيادة في السحب على المكشوف تساوي 136.41 % ونجد أن إجمالي الديون الجارية تمثل 345% من إجمالي الأموال الخاصة.

– **المؤسسة حققت توازنا ماليا منخفضا**، حيث أن رأس المال العامل الصافي الإجمالي كان متراجعا عما كان عليه في السنة السابقة وكذلك الاحتياج في رأس المال العامل كان منخفضا، كما أن الخزينة كانت منخفضة بمعنى أن المؤسسة لا تحقق فوائض مالية بشكل المطلوب، وذلك بسبب تراجع عملية تسيير عناصر الاستغلال عن السنة الماضية.

– بسبب سياسة توسيع النشاط ورفع معدلات النمو زادت الشركة من الاعتماد على الاستدانة أن انخفضت نسبة الاستقلالية المالية إلى 30 %، كما انخفضت نسبة التمويل عن سنة 2016، بينما لدى المؤسسة القدرة على توليد الفوائض.

– تظهر مؤشرات التكاليف في زيادة مصاريف المستخدمين (دون الزيادة الإنتاجية) مما يؤثر على النتيجة و الحالة المالية للمؤسسة؛

تظهر مؤشرات الاستثمار أن معدلات الإنتاج في حالة جيدة وذلك بنسبة صلاحية للتجهيزات ومؤشرات قدرة الذاتي تؤكد أن الخلل يعود لسوء الإنتاج أو عدم القدرة على الإنتاج، وإنما يعود لسوء تسيير عناصر الاستغلال وللخطأ في القرارات المالية المتخذة.

وعليه تبرهن لوحة القيادة المالية النموذجية عدم قدرة لوحة القيادة المالية للشركة على التحليل الواسع والشامل لكل جزئيات النشاط المالي للمؤسسة، كما أوضحت عدم القدرة على اتخاذ القرارات بسهولة واكتشاف الأسباب وإيجاد الحلول.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المؤشرات المالية لسنة 2018:

خلال هذه السنة عادة الحالة المالية للشركة للارتفاع محددا وهذا يرجع لإجراء تعديلات في القرارات المالية في واقع الشركة لأننا من خلال اطلاعنا على مخطط الأعمال الخاص بالشركة خلال سنوات 2011 – 2015 لاحظنا أن هناك إستراتيجيات مالية سعت الشركة لتحقيقها خلال هذه المدة لذلك كانت الحالة المالية لها متحسنة نوعا ما من خلال ما أظهرته لوحة القيادة المالية المقترحة، نذكر منها:

– الاحتياج في رأس المال العامل موجب (FRNG>0)، وكذا BFR > FRNG، بالإضافة إلى أن الخزينة الموجبة، مما يدل على أن المؤسسة في حالة يسر مالي وهذا راجع إلى حسن تسيير عناصر الاستغلال وتحكمها الجيد في المصاريف المالية؛

– تمثل نسبة الديون المتوسطة وطويلة الأجل 03 % من الأموال الخاصة وتمثل 35 % من الأموال الدائمة، كما يشير أثر الرافعة المالية الإيجابي إلى تخلي الشركة بصفة كبيرة على الاستدانة في هذه السنة حيث أن المردودية الاقتصادية مساوية ل 3.67 % وهي أكثر من سعر الفائدة 1.32 %.

– السياسة المالية:

نلاحظ خلال هذه السنة عودة الاستقرار والتوازن حيث تمثل نسبة الديون من إجمالي الأموال الخاصة وكذا قدرة الشركة على الاحتياج في رأس المال العامل من رأس المال العامل لدورة الاستغلال وذلك راجع إلى عدم التساهل في منح فترات السداد للعملاء وانخفاض إجمالي ديون الموردين مع طول الفترات الممنوحة، وانخفاض اعتماد الشركة على السحب المكشوف بنسبة 110.55 % عن سنة 2017.

قدرة الشركة في التمويل الذاتي لم تتأثر وكذلك الهامش الخام كان موجبا، أي استمرارية محافظة المؤسسة على القدرة في توليد الفوائض المالية؛

– إلا أن **مؤشرات المديونية** تؤكد أن هناك خطأ في القرارات التمويلية، حيث تشير إلى أن هناك زيادة في الاستدانة، بالتالي انخفضت الاستقلالية المالية لشركة إلى النصف، إلا أن فترة سداد الديون بقية كما هي وهذا نظرا لتوسع الشركة وزيادة نشاطها.

وعليه ومن خلال التذبذب في النتائج تثبت مرة أخرى لوحة القيادة المالية المقترحة أن لوحة القيادة المالية لشركة لم تستطع من خلال المؤشرات الجزئية إعطاء صورة شاملة وواضحة عن الحالة المالية لشركة، وأنها غير قادرة على تقديم الحلول والبدائل السليمة فيما يتعلق بتحسين الأداء المالي والسياسات المالية لشركة.

خلاصة الفصل الثالث:

يعتبر هذا الفصل محاولة بسيطة لتجسيد أهم ما تم التطرق إليه في الفصل النظري ميدانيا، وذلك من خلال تقييم فعالية دور لوحة القيادة المالية لشركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة في تحسين أدائها المالي، وذلك من خلال ثلاث مباحث هما:

المبحث الأول وتم فيه عرض وتقديم عام للشركة بالتطرق إلى نشأتها ومجال نشاطها والهيكل التنظيمي الخاص بالشركة؛ المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى تقديم لوحة القيادة الخاصة بالشركة ومراحل إعدادها بالإضافة لاقتراح نموذج لوحة القيادة مالية، أما المبحث الثالث فتم فيه حساب المؤشرات المالية التي تم اقتراحها على الشركة في إعداد لوحة القيادة المالية ومن ثمة توصلنا إلى تقييم فعالية لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي من خلال النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

الخاتمة

الخاتمة

على ضوء ما ورد في الدراسة النظرية يتبين لنا مفهوم الأداء متعدد الأبعاد، فالبعض يرى أن الأداء يعبر عن الاستخدام الأمثل لموارد الشركة وتحقيق الأرباح بأدنى التكاليف، بينما يعتبره البعض قدرة الشركة على بلوغ أهدافها المسطرة. وقد تم حصره من طرف البعض في أداء العنصر البشري دون الاعتماد على أداء الوظائف الأخرى في الشركة وقد تعددت طرق تقييم الأداء المالي في الشركات بين ما هو تقليدي وما هو حديث، حيث أن الأدوات الحديثة ظهرت إثر الانتقادات الموجهة لطرق تقييم الأداء المالي التقليدية والتغيرات التي طرأت بيئة الأعمال وازدياد حدة المنافسة بين الشركات في مختلف القطاعات ومن بين هذه الأدوات اعتمدنا في دراستنا هذه على لوحة القيادة المالية وفيما يخص الدراسة التطبيقية فقد استهدفت إمكانية تطبيق نظام لوحة القيادة المالية مؤشرات الأداء المالي في الشركة الاقتصادية محل الدراسة وذلك من خلال اعتمادها على الأدوات المحاسبية كالميزانيات وجدول حسابات النتائج ، وتحديد رؤيتها المستقبلية لوضعيتها المالية.

أولا: نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية للموضوع وإسقاطها على عينة الدراسة في الجانب التطبيقي تم التوصل إلى النتائج النظرية والتطبيقية التالية:

- **النتائج النظرية:** يشكل الفصل النظري الإطار المفاهيمي للأداء المالي وتقييمه وتحسينه، من خلال التعرض لمفهوم تقييم الأداء المالي ومؤشراته لهذا تمثلت النتائج النظرية للدراسة فيما يلي:

1. يمثل الأداء المالي فحص تحليلي لخطط وأهداف وطرق استغلال الموارد المالية للتحقق من كفاءتها وفعاليتها؛
2. أما أهم مؤشرات تقييم الأداء المالي فتتمثل في:
   أ. مؤشرات التوازن المالي.
   ب. مؤشرات النشاط.
   ج. مؤشرات التمويل والاستقلالية المالية.
   د. مؤشرات المر دودية.
3. تعبر لوحة القيادة المالية عن مجموعة من المعلومات المالية المنظمة، بطريقة علمية تسمح بمتابعة تحقيق الأهداف المالية والمردودية وكذا التوازن المالي على المدى القصير.
4. يظهر أثر لوحة القيادة المالية فى تحسين الأداء المالي في إبراز الوضعية المالية للمؤسسة وذلك من خلال قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها سواء من الاستدانة أو مدى توازنها المالي أو بالتمويل الذاتي، وبالتالي إعطاء صورة

عن الأداء المالي وتقييمه من خلال مدى الانحراف عن تحقيق الأهداف المالية، كما تبرز لوحة القيادة المالية الوضعية المستقبلية من خلال الطابع التنبؤي للمؤشرات المالية وبالتالي تعطي صورة شبه كاملة عن إمكانيات اليسر أو العسر المالي وإمكانية تحقيق التوازن المالي وكذا تحقيق التمويل الذاتي وتغطية التكاليف المستقبلية أي إعطاء لمحة شاملة عن الأداء المالي المستقبلي والعمل على تحسينه بما يضمن تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة ومن أهم المؤشرات نجد:

- مؤشرات التوازن المالي.
- مؤشرات المديونية.
- مؤشرات التمويل الذاتي.
- مؤشرات تمويل النشاط.

النتائج التطبيقية: لقد شكل الفصل الثاني دراسة وتحليل للوحة القيادة المالية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المالي من خلال التعرض لمدى الاعتماد عليها وأهم المؤشرات التي تستخدمها فيها بالإضافة إلى التعرف على أهم الأدوات والمناطق الموجودة فيها وذلك عن طريق إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للمؤسسة محور الدراسة الناشطة بمدينة المسيلة لذا كانت نتائج الفصل التطبيقي كما يلي:

1. تعتمد شركة صيانة التجهيزات الصناعية على لوحة القيادة المالية في تلخيص نشاطاتها المالية ومن خلال تحليلها وجدنا أنها مطولة جدا حيث تتوزع على أربعة وثائق مما يفقدها أهم مميزاتها وهي الاختصار والاطلاع والملاحظة، أما المؤشرات المستخدمة فيها لا تتعدى مؤشرات التوازن المالي ونسبة التمويل الذاتي وبالتالي فهي تعطي صورة جزئية عن الوضعية المالية الحالية للمؤسسة.

2. تعتمد شركة صيانة التجهيزات الصناعية على لوحة القيادة المالية في تحقيق أهدافها المالية وتحسين أدائها المالي واتخاذ الاجراءات التعديلية المالية اللازمة، لكن عند التطبيق الواقعي للمؤسسة استخلصنا ما يلي:

❖ عند اختبار لوحة القيادة المالية من خلال بناء لوحة قيادة مالية مقترحة للمؤسسة وجدنا أن المؤشرات لا تعطي صورة كافية وكاملة عن الاداء المالي الحالي والمستقبلي وبالتالي حتى الإجراءات التصحيحية لا تكون صحيحة.

ثانيا: إختبار الفرضيات:

هدفت دراستنا إلى البحث على مدى تأثير لوحة القيادة المالية في تحسين أداء الموارد المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومن خلال النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن لنا إثبات أو نفي فرضيات الدراسة التالية:

حسب الفرضية الأولى: تساهم لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي من خلال مؤشراتها المالية وذلك بالتنبيه المبكر بالانحرافات الحاصلة والعمل على تصحيحها وتعديلها وتداركها مستقبلا، حيث أن النتائج السابقة تؤكد صحة.

حسب الفرضية الثانية: تعتمد المؤسسة الاقتصادية على أساليب وطرق متعددة في عملية تحسين أدائها المالي كلوحة القيادة المالية والتي تعد من الأدوات الحديثة في عملية التسيير ويعد هذا الأسلوب ناجعا لما أثبته من نتائج مرضية على العموم ،تؤكد النتائج السابقة للدراسة في مجملها صحة الفرضية الأولى حيث وجدنا أن لوحة القيادة المالية النموذجية تعتبرأهم وأصدق الأساليب في تقديم نتائج الأداء المالي للمؤسسة والعمل على تعديل السياسات المالية حيث تعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية كمؤشرات التوازن المالي بالإضافة إلى مؤشرات المديونيةٍ مؤشرات الاستثمارات، مؤشرات التمويل الذاتي ومؤشرات التكاليف وغيرها كثير من المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة المالية حيث أنه من خلال نتائج هذه المؤشرات المالية تعمل المؤسسة على تحسين أدائها المالي إلى الأفضل وتدارك الانحرافات.

الفرضية الثانية وذلك لأن لوحة القيادة المالية لها أثر بالغ ومهم في تحسين الأداء المالي من خلال منح المؤسسة مرونة مالية دائمة وذلك لاحتوائها على المؤشرات المالية التي تظهر مستوى الأداء المالي الاتي وكذا تنبئ بالوضعية المالية المستقبلية وذالك بالقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة.

حسب الفرضية الثالثة: تعتمد شركة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة على لوحة القيادة المالية وتعمل هذه الأخيرة في هذه المؤسسة على تحسين الأداء المالي حيث تساهم فعلا في الوصول إلى الأهداف المسطرة وكذا تصحيح الانحرافات.

نجد أنه ومن خلال ما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي للدراسة أن هذه الفرضية خاطئة جزئيا حيث نجد أن اعتماد المؤسسة على لوحة القيادة المالية يعتبر سطحيا فقط حيث أن لوحة القيادة المالية لها لا تستوفي شروط لوحة القيادة المالية الحقيقية لا شكلا ولا مضمونا بالإضافة ألى أنها لا تعتمد على المؤشرات المالية بصفة كاملة بل تخص فقط البعض منها وهذا ما يقف حاجزا أمام استخلاص وترجمة الوضعية المالية للمؤسسة بشكل واقعي وواضح حيث أن المؤسسة لا تستطيع القيام بالتصحيحات بشكل صحيح لأنها تعتمد على نتائج جزئية وهذا ما يفسر التذبذب في نتائج المؤشرات المالية للوحة القيادة المالية للمؤسسة.

ثالثا: التوصيات

من خلال ما تم التطرق إليه نتقدم بالاقتراحات التالية:

- ✓ ضرورة وضوح الأهداف المالية والاستراتيجية للمؤسسات الجزائرية والتنسيق بينها.
- ✓ توعية المسؤولين الجزائريين بأهمية ودور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء المالي.
- ✓ إجراء دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين والعمال الجزائريين حول لوحة القيادة المالية وكيفية إعدادها وتوعيتهم بأثرها مستقبلا.
- ✓ يستحسن أن تكون لوحة القيادة المالية في شكل نظام إلكتروني يضمن تدفق المعلومات باستمرار ومعالجتها في الوقت المناسب إلكترونيا حتى تضمن السرعة والدقة.

ثالثا: أفاق البحث

بعد إتمام الدراسة واستخلاص نتائجها السابقة تتضح لدينا مجموعة من النقاط يمكن أن تكون أفاق مستقبلية لدراسات أخرى تتمثل في:

- ✓ أثر أنظمة المعلومات الذكية في تفعيل دور لوحة القيادة المالية.
- ✓ دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية.
- ✓ إدارة الأداء الإستراتيجي باستخدام لوحة القيادة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية.

1. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية، 2000.
2. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء مدخل جديد للعالم الجديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004.
3. حسين عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1994.
4. طالب علاء فرحان، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2011.
5. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
6. عبد الهادي مخلوفي، دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
7. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداي، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء لنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2011.
8. مجيد الكرسي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج لنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
9. محمد فركوس، "الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
10. فلاح حسن حسني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي و إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
11. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور غالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن)، دار وائل لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2009.

الرسائل والمذكرات

1. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009،
2. بن لحظر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2014-2015
3. جاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2009

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

5. رفاع شريفة، "تحليل السلوك المالي للمؤسسة باستعمال طريقة التدفقات "رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1996

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

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

8. مرابط عبد الرحيم، " دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية "، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة ورقلة، 2014-2015.

9. محمد ياسين قمان، دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2016

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

11. ليندة وهبي، دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016

12. يوسف سعادة، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في المالية والمحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009-2010

الملتقيات

1. بودیار زهیة ، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية ، جامعة المسيلة ، 2009/ 15 / 14

2. وهيبة مقدم، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الموارد البشرية، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني الرابع حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور طاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، يومي: 10 و11 نوفمبر 2009،

3. Jostte peyard, librairie Vuibert ,« Analyse financiere".8eme Edition, paris, 19

4. Caroline Selmer ; construire et défendre son budget(outils, méthodes et comportements); Dunod; Paris ; 2001

5. dereiath, contrôle de gestion ED dunod , 2eme , edition , paris, 2000

المجلات

1. عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 4

مواقع الأنترانت:

1.https://daji.univamu.fr/sites/daji.univamu.fr/files/ca_deliberations/delib_03_cfi_2016_combine.pdf, 08-02-2018,

الملاحق

الملاحــق:

الملحق رقم 01: جدول حسابات النتائج.

MEI/Spa
BP 178 Draa-El-Hadja 28000 M'SILA - ALGERIE -
N° D'IDENTIFICATION:099828010503925

COMPTE DE RESULTAT /NATURE

LIBELLE	NOTE	2018	2017
Ventes et produits annexes	R1L01	4 889 120 278,10	4 145 290 654,24
Variation stocks produits finis et en cours	R1L02	- 60 985 027,23	81 319 963,10
Production immobilisée	R1L03	-	-
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		4 828 135 250,87	4 226 610 617,34
Achats consommés	R2L01	- 1 841 911 507,73	- 1 818 404 538,20
Services extérieurs et autres consommations	R2L02	- 948 362 931,59	- 713 337 199,95
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	R2TOT	- 2 790 274 439,32	- 2 531 741 738,15
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	VALAJ	2 037 860 811,55	1 694 868 879,19
Charges de personnel	R3L01	- 1 293 145 153,03	- 1 200 376 014,47
Impôts, taxes et versements assimilés	R3L02	- 101 496 363,60	- 59 488 790,03
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	EXBEXP	643 219 294,92	435 004 074,69
Autres produits opérationnels	R4L01	31 091 220,05	73 781 908,19
Autres charges opérationnelles	R4L02	- 42 341 640,54	- 6 185 901,90
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	R4L03	- 329 295 571,49	- 210 401 664,40
Reprise sur pertes de valeur et provisions	R4L04	-	336 005,03
V- RESULTAT OPERATIONNEL	RESOP	362 673 302,94	292 534 421,61
Produits financiers	R5L01	9 997 698,56	833 316,68
Charges financières	R5L02	- 123 680 285,58	- 188 399 613,53
VI-RESULTAT FINANCIER	RESFIN	113 682 587,02	187 566 296,85
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	RESORDAI	188 990 715,92	105 968 124,76
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	R6L01	- 80 253 637,12	- 23 254 091,10
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	R6L02	35 672 161,12	- 1 143 769,29
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	PRODORD	4 869 224 169,48	4 301 561 847,24
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	CHRGORD	- 4 724 814 929,56	- 4 220 991 582,87
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	NETORD	144 409 239,92	80 570 264,37
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	R7L01		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	R7L02		
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	RESEXTRA		
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	RESNETEX	144 409 239,92	80 570 264,37

الملحق رقم 02: الميزانية المالية.

MEI/Spa
BP 178 Draa-El-Hadja 28000 M'SILA - ALGERIE -
N° D'IDENTIFICATION:099828010503925

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2018	2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	R1L01	475 000 000,00	475 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)	R1L03	2 400 870 112,19	2 353 158 182,69
Ecart de réévaluation	R1L04	142 712 624,02	142 712 624,02
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)	R1L06	144 409 239,92	80 570 264,37
Autres capitaux propores - Report à nouveau	R1L07	- 8 532 177,09	7 141 665,13
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		3 154 459 799,04	3 058 582 736,21
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières	R2L01	2 155 587 447,56	2 410 381 384,10
Impôts (différés et provisionnés)	R2L02	4 288 904,80	4 807 080,54
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance	R2L04	438 376 545,60	323 380 443,08
TOTAL II		2 598 252 897,96	2 738 568 907,72
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés	R3L01	2 852 865 430,45	2 230 026 571,70
Impôts	R3L02	959 966 122,00	577 220 550,99
Autres dettes	R3L03	2 273 721 764,14	2 060 194 391,28
Trésorerie passif	R3L04	6 101 615,50	
TOTAL III		6 092 654 932,09	4 867 441 513,97
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		11 845 367 679,09	10 664 593 157,90

MEI/Spa

BP 178 Draa-El-Hadja 28000 M'SILA - ALGERIE -
N° D'IDENTIFICATION:099828010503925

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET	NET 2017
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	R1S2L1	25 087 281,01	23 597 132,78	1 490 148,23	3 343 112,24
Immobilisations corporelles					
Terrains	R1S3L1	165 982 050,00	-	165 982 050,00	165 982 050,00
Bâtiments	R1S3L2	332 376 070,12	139 003 264,55	193 372 805,57	200 013 869,43
Autres immobilisations corporelles	R1S3L3	2 627 575 411,83	2 106 152 610,94	521 422 800,89	539 875 542,43
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours	R1S4L1	2 647 199 718,64	-	2 647 199 718,64	2 288 776 402,23
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées	R1S5L2	4 681 683,42	-	4 681 683,42	4 681 683,42
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants	R1S5L4	95 000 881,25	-	95 000 881,25	91 570 582,22
Impôts différés actif	R1S5L5	76 119 251,91	-	76 119 251,91	40 965 266,53
TOTAL ACTIF NON COURANT		5 974 022 348,18	2 268 753 008,27	3 705 269 339,91	3 335 208 508,50
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	R2S1L1	2 993 834 791,97	188 645 803,24	2 805 188 988,73	2 260 391 067,91
Créances et emplois assimilés					
Clients	R2S2L1	3 584 684 073,55	189 324 532,06	3 395 359 541,49	3 254 276 498,90
Autres débiteurs	R2S2L2	310 790 255,02	-	310 790 255,02	568 887 096,90
Impôts et assimilés	R2S2L3	413 455 814,35	-	413 455 814,35	309 094 554,56
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	R2S3L2	1 215 303 689,59	-	1 215 303 689,59	936 735 431,13
TOTAL ACTIF COURANT		8 518 068 624,68	377 970 335,30	8 140 098 289,18	7 329 384 649,00
TOTAL GENERAL ACTIF		14 492 090 972,86	2 646 723 343,57	11 845 367 629,09	10 664 593 157,50

الملحق رقم 03: لوحة القيادة المالية لشركة صيانة تجهيزات الصناعية سونلغاز بالمسيلة.

الوثيقة الأولى:

I - INDICATEURS DE GESTION :

Unité : KDA

		4eme trimettre 2017	4eme trimettre 2018	Evolution (%) 2018/2017	Cumul 2018	Cumul 2017	Prévisions 2018	Réalisation (%) 2018
Chiffre d'Affaires	Avec Sonelgaz	77579	210	98%	3 935 930	3 176 945	3 398 800	116%
	Hors Sonelgaz	38871	100	-24%	977 734	968 346	1 222 567	80%
	Total	116450	310	61%	4 913 664	4 145 291	4 621 367	106%
Production du trimestre		1 273 307	2 047 124	61%			(*)	/
Valeur Ajoutée		7738	-170	75%	2 233 189	1 694 869	2 205 706	101%
Excédent Brut d'Exploitation		4789	-2705	172%	911 054	435 004	913 453	100%
Dépenses d'investissement		54 326	94 710	74%	107 960	83 050	439600	25%
Stocks		2 498 870	2 210 573	-12%	2 210 573	1 260 391	/	/
Disponibilité		431 762	675 442	56%	675 442	431 762	/	/

(*) : Le prévu pour le trimestre en question.

2 - CREANCES CLIENTS

Unité : KDA

	Au 31.12.2017	Au 31.12.2018	Evolution (%) 2018/2017	
Exigibles	1 200 034	859 604	-28%	Créances Sonelgaz
Non Exigibles	1 221 103	1 933 547	58%	
S/Total	2 421 137	2 793 151	15%	
Exigibles	199 545	173 404	-13%	Créances Hors Sonelgaz
Non Exigibles	531 918	206 610	-61%	
S/Total	731 463	380 014	-48%	
Total	3 152 600	3 173 165	1%	

3 - DETTES

Unité : KDA

	Au 31.12.2017	Au 31.12.2018	Evolution (%) 2018/2017	
Dettes SONELGAZ	680 903	696 179	2%	Dettes
Dettes hors SONELGAZ	1 963 323	2 310 657	18%	
S/Total	2 644 226	3 006 836	14%	
Dettes SONELGAZ	272 032	401 326	48%	Remboursement
Dettes hors SONELGAZ	1 164 415	2 058 231	77%	
S/Total	1 436 447	2 459 557	71%	
Total	1 207 779	547 279	-55%	

الوثيقة الثانية:

4 - ACCIDENTS TRAVAIL

	4eme trimettre 2017	4eme trimettre 2018	Evolution (%) 2018/2017	Cumul 2018	Cumul 2017	Prévisions 2018	Réalisation (%) 2018
Accidents de travail	4	4	0%	17	15	/	
Dont Mortels	0	0		0	0	/	
Accidents de trajet	0	0	#DIV/0!	1	3	/	
Dont Mortels	0	0		0	0	/	
Total	4	4	0%	18	18	/	
Taux de Fréquence	8,93	8,77	-2%	11,15	21,6	5	223%
Taux de Gravité	0,05	0,23	360%	0,22	0,27	0,5	44%

5 - EFFECTIF

	Au 31.12.2017	Au 31.12.2018	Recrutement	Départ	Prévisions 2018
Effectifs Statutaires	733	721	2	5	741
Effectifs Contractuels	168	208	8	1	222
Total	901	929	10	6	963
Dont Effectif Féminin	98	98	0	0	0

6 - EVOLUTION DES RATIOS

		Réalisé à la fin du T42017	Réalisé à la fin du T4 2018	Prévisions 2018
Facteur travail **FP/VA**		57%	56%	58%
Productivité financière **Production/FP**		354%	393%	364%
Rendement d'exploitation **VA/CA**		50%	45%	48%
Marge Commerciale **Résultat Net/CA**		8%	7%	10%
Rentabilité Economique **EBE/CA**		21%	19%	20%
Délai recouvrement Créances Exigibles **en mois/CA**		4mois	3mois	1,8mois
Délai recouvrement Créances Globales **en mois/CA**		9mois	8mois	1,8mois
Délai règlemenet fournisseurs **en mois/Achats TTC**		2,25mois	1,95mois	/
Délai de rotation des stocks d'approvisionnement **en mois/Achats HT**		53mois	49mois	/
Taux de réussite commerciale (**)	En terme du nombre d'Affaires **(%)**	55%	66%	/
	En terme du montant d'Affaires **(DA)**	25%	28%	/

الوثيقة الثالثة:

7 - TABLEAU DES COMPTES RESULTAS

Unité : MDA

Les comptes de résultats (par nature)	Au 31.12.2017	Au 31.12.2018	Evolution (%) 2018/2017	Cumul 2018		Prévisions 2018	Réalisation (%) 2018

(**)Taux de réussite Commerciale = Affaires conclues Hors Sonelgaz / Affaires soumissionnées Hors Sonelgaz

8 - Proportion du chiffre d'affaires hors Sonelgaz pouvant couvrir les charges du personnel

Désignation (en MDA)	AMC	MEI	RE
CA cumulé en hors sonelgaz 2018		978	
Charges du personnel cumulé 2018		1 249	
proportion CA hors SNG / charges du persnnel 2018		78%	
CA cumulé en hors sonelgaz 2017		970	
Charges du personnel cumulé 2017		1 169	
proportion CA hors SNG / charges du persnnel 2017		83%	
Evolution 2018/2017		-6%	

تم بحمد الله وعونه