

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص:

فرع: علوم المالية والمحاسبة

تدقيق ومراقبة التسيير



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

# لوحة القيادة المالية كأداة للرقابة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة للفترة (2019-2020)

تحت إشراف:

البروفيسور: محمد العربي غزي

من إعداد الطلبة:

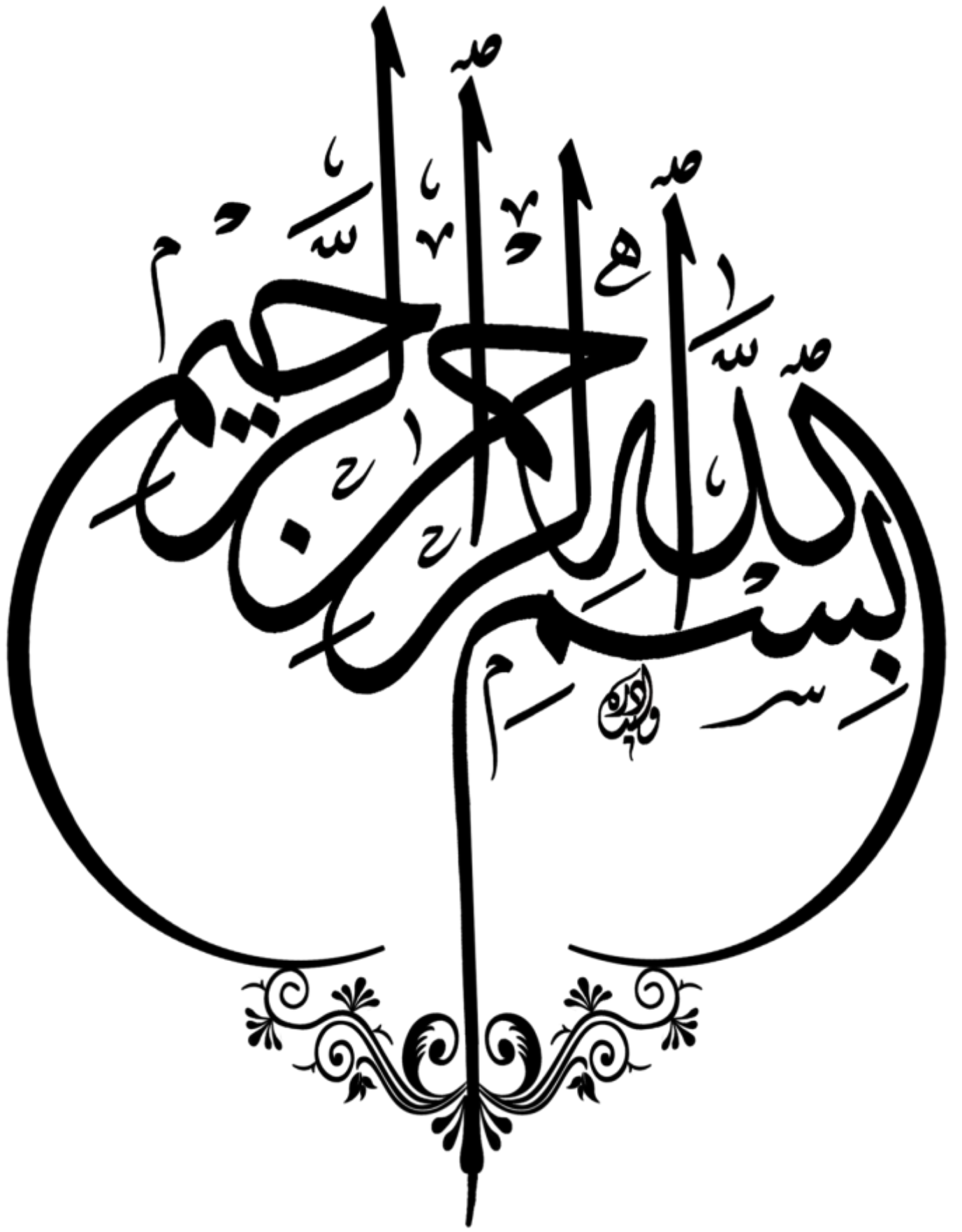
- سليبي راضية

- حاجي وليد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
السعيد قاسمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	رئيسا
محمد العربي غزي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	مشرفا ومقررا
أحمد سعيد حميدي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021-2022



# شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم «من لا يشكر الناس لا يشكر الله» نشكر الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً الذي مكنا من انجاز هذا العمل المتواضع وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.

كما نتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وخالص الوفاء والعرفان والتقدير إلى أستاذنا الفاضل البروفيسور محمد العربي غزي لإشرافه على هذا البحث من خلال نصحه وإرشاده وإثراء محتواه والذي دامت توجيهاته الدقيقة والموضوعية مشعلاً لنا في جميع مراحل إعداد هذه الدراسة.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كافة أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة محمد بوضياف.

إلى كل عمال مطاحن الحضنة محل الدراسة على تعاونهم وحسن استقبالهم ونشكر كل من بث في نفوسنا حافزاً للصبر والمثابرة من قريب أو من بعيد.

راجين من المولى عز وجل أن يجازيهم أفضل جزاء.

«عسى الله أن يوفقنا لما فيه خير لنا»



# إهداء

أحمد الله تعالى الذي أعانني في دراستي  
أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيها الرحمن {وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا}  
إلى تلك الإنسنة العظيمة التي طالما تمت أن تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا إلى التي توسدها  
التراب قبل أن تحقق أمنيتها إلى سر مناضلتي واجتهادي إلى وردتي أمي "عقيلة" رحمها الله أهدي  
نجاحي وتخرجي إليها.

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم "عزيز"  
أدامه الله لي.

إلى من كانوا وما زالوا فخري وسندي ومنبع فرحي إخوتي "لزهر، إسلام"

وأخواتي العزيزات "أمينة، أحلام"

إلى أزهار البيت "رتاج، أريج، رتيل، جوري، جود وجواد"

إلى أعز الناس على قلبي أمينة لعماري.

إلى صديقتي رفيقات دربي "ديانا، أريج، أمل، منال، أميمة، صفاء، خولة، ازدهار"

إلى كل من ظلمني وأتعبني، أرهقني، وأصر على أن يكيد لي.

إلى كل من عمل على كسري وقهري تركته لخالقي.

إلى رفيق الكفاح في مسيرة الحياة.

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

إليكم جميعا اهدي هذا العمل.

# إهداء

المحمد لله الذي قدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع  
وأتمنى من الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في ذلك واهديه:  
إلى اعز من املك في هذا الوجود، إلى من رباني على مكارم الأخلاق  
والذي العزيزين أطال الله في عمرهما وحفظهما من كل سوء.  
إلى الأستاذ الدكتور المشرف علينا في البحث غزي محمد العربي.  
إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.  
إلى كل أفراد الأسرة كل واحد باسمه كبيرا وصغيرا.  
إلى الذين آزروني من اجل تحقيق الآمال الأهل والأصدقاء والزملاء جميعا.  
إلى كل من لقني حرفا في مساري الدراسي من الطور الابتدائي إلى الجامعي.  
إلى كل من قدم يد المساعدة من قريب أو من بعيد لانجاز هذا العمل.

وليد



# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	الشكر والعرفان.....
-	إهداء.....
I	فهرس المحتويات.....
IV	فهرس الجداول.....
V	فهرس الأشكال.....
VI	قائمة الملاحق.....
أ- هـ	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: مدخل عام للوحة القيادة</b>	
06	تمهيد.....
07	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة.....
07	المطلب الأول: نشأة لوحة القيادة وتعريفها.....
09	المطلب الثاني: خصائص وأنواع لوحة القيادة ومهامها.....
14	المطلب الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة والوسائل المستعملة فيها.....
18	المبحث الثاني : عموميات حول لوحة القيادة المالية.....
18	المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة المالية وأهدافها.....
19	المطلب الثاني: مكونات لوحة القيادة المالية.....
21	المطلب الثالث: تصميم لوحة القيادة المالية ونقاط ضعفها.....
24	خلاصة.....
<b>الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي</b>	
26	تمهيد.....
27	المبحث الأول: مفهوم الأداء.....
27	المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته.....
29	المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء والعوامل المؤثرة فيها.....

36	المبحث الثاني: مفهوم الأداء المالي وتقييمه.....
36	المطلب الأول: تعريف الأداء المالي وتقييمه.....
38	المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي والأطراف المستفيدة منه.....
39	المطلب الثالث: أنواع ومؤشرات تقييم الأداء المالي.....
45	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: لوحة القيادة المالية وتأثيرها على تحسين الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحصنة بولاية المسيلة</b>	
47	تمهيد.....
48	المبحث الأول: تقديم العام للمؤسسة محل الدراسة.....
48	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر.....
48	المطلب لثاني: بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحصنة بالمسيلة.....
50	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحصنة.....
55	واقع لوحة القيادة المالية واستخدامها في تحسين الأداء المالي لمطاحن الحصنة بولاية المسيلة.....
55	المطلب الأول: المؤشرات المالية (رأس المال - احتياجات رأس المال - الخزينة).....
58	المطلب الثاني: واقع لوحة القيادة المالية في مطاحن الحصنة لسنة 2019-2020.....
62	المطلب الثالث: النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء المؤسسة..
70	خلاصة الفصل.....
72	الخاتمة.....
75	قائمة المراجع والمصادر.....
-	قائمة الملاحق.....

A decorative teal border with intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text. The border consists of a central horizontal band with a floral motif, and two vertical lines on either side, each ending in a small circle at the top and bottom.

# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى	01
19	الجدول العام للوحات القيادة المالية	02
22	تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية	03
55	حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة مطاحن الحضنة فرع مسيلة	04
56	حساب مؤشرات السيولة لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة	05
57	حساب اليسر المالي لمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة	06
58	حساب مردودية مؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة	07
59	جدول التدفقات النقدية لسنتي 2019-2020 لمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة	08
61	يوضح مدى قدرة المؤسسة على توليد التدفقات النقدية	09
62	حسابات النتائج حسب الطبيعة لسنتي 2019 - 2020	10
64	جدول لحسابات النتائج التقديرية لمؤسسة مطاحن الحضنة-المسيلة سنتي 2020-2019	11
66	مقارنة بين الميزانية التقديرية والمنجزة لمؤسسة مطاحن الحضنة-المسيلة لسنة 2019	12



# فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان	رقم الشكل
15	المراحل الأساسية في إعداد لوحة القيادة	01
54	الهيكمل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحصنة	02




# قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان
01	ميزانية مطاحن الحصنة بولاية المسيلة لسنتي 2019-2020 جانب الأصول
02	ميزانية مطاحن الحصنة بولاية المسيلة لسنتي 2019-2020 جانب الخصوم
03	جدول حسابات النتائج مطاحن الحصنة بولاية المسيلة لسنتي 2019-2020



# مقدمة



## توطئة:

عرفت المؤسسة الاقتصادية تحولات اقتصادية في طرق تسييرها وإنتاجها وتسويقها ومختلف العمليات المتمثلة بنشاطاتها وذلك تماشياً مع تطورات البيئة المحيطة بها، ولعل تسيير المؤسسة يمثل الجانب الأساسي في هذا الاهتمام من حيث التحكم في مواردها والاستخدام الأمثل لها ومن حيث ضمان تطورها واستمرارها، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى نظام مراقبة التسيير حيث يقوم بعملية الرقابة والتسيير لمختلف الأنشطة وكأي نظام مهما كان نوعه يعتمد في تطبيقه على جملة من الأدوات التي تساعد في تأدية وظيفته والقيام بدوره الأساسي الذي وجد من أجله. لذلك يعتمد نظام مراقبة التسيير باعتباره نظام كباقي الأنظمة داخل المؤسسات الاقتصادية على جملة من الأدوات التي ساهمت في تثبيت ركائزه داخل المؤسسات وهنا يكون دور أدواته حيث تخصص في جمع وترتيب المعلومات على النحو الذي يجعلها ذات أهمية من أجل التجنيد الفعال لموارد المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة.

وتعد لوحة القيادة المالية من أهم الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير وتقييم الأداء، حيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية الإدارة أو المنظمة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة عن طريق جملة من المؤشرات المتمثلة بجميع الوظائف وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها وتغطية النقائص في تدفق المعلومات.

## ب- طرح الإشكالية:

بناء على ما سبق سنحاول أن نحلل هذا الموضوع انطلاقاً من طرح الإشكالية التالية:

"ما مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؟"

على ضوء الإشكالي الرئيسية يمكن وضع التساؤلات الجزئية التالية:

- (1) ماهية مكانة لوحة القيادة المالية في المؤسسة محل الدراسة؟
- (2) ماهي أهم مؤشرات لوحات القيادة المالية في المؤسسة محل الدراسة؟
- (3) كيف تساهم لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؟

ج- الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الجزئية السابقة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1) تعتبر لوحة القيادة المالية أداة شهرية لمتابعة سير نشاطات المؤسسة
- 2) هناك العديد من المؤشرات المالية بحسب طبيعة النشاطات الممارسة بالمؤسسة.
- 3) تساهم لوحة القيادة المالية في التنبه المبكر لأجل اتخاذ القرارات المناسبة.

د- دواعي اختيار الموضوع:

✓ أسباب ذاتية:

ارتباط موضوع البحث مع مجال التخصص (تدقيق ومراقبة التسيير)؛

✓ أسباب موضوعية:

- ضرورة إبراز دور لوحة القيادة المالية كعنصر أساسي من المزيج الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- عدم استناد بعض المؤسسات على لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء واعتبارها أداة لتقييم النتائج فقط.

هـ- الهدف من البحث:

من خلال دراستنا لموضوع البحث فإننا نهدف إلى تحقيق ما يلي:

- إلقاء الضوء على أهمية أداة لوحة القيادة المالية في المؤسسات الاقتصادية؛
- توضيح طريقة تصميم نظام لوحة القيادة المالية وكيفية إقامتها، مع تبيين كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية تقييم الأداء؛
- التطرق إلى مفهوم الأداء وتقييم الأداء مع إبراز أهميته ومؤثراته؛
- علاقة أداة لوحة القيادة المالية بالأداء وكيف يساهم بتحسينه؛

و- أهمية البحث:

تتلى أهمية البحث في إظهار الدور الكبير الذي تلعبه لوحة القيادة في التأثير على الأداء داخل المؤسسة

الاقتصادية، إذ لابد من إعطائها حقها والأخذ بالمعايير والأسس العلمية التي تطورها والتي تساهم في التأثير على الأداء وتقييمه وتحدد الانحرافات التي تكون نتيجة السير الخطأ للنظام أو عدم تطبيقه أو التطبيق الجزئي له فقط.

ر- **حدود الدراسة:** تتمثل حدود دراستنا فيما يلي:

✓ حدود مكانية: في المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة (وحدة مطاحن الحضنة)

✓ الحدود البشرية: قسم المحاسبة والمالية.

✓ الحدود الزمنية: للفترة من 2019 إلى 2020.

ح- **منهج الدراسة والأدوات:**

تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي، وثم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، والمقابلة لجمع المعلومات اللازمة وذلك من خلال الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع.

ط- **مرجعية البحث:**

بالملاحظة: النظري قمنا بالاستعانة بمجموعة من المذكرات والكتب وكذلك قمنا بالاستعانة ببعض المقالات باللغة العربية والأجنبية في مجال مراقبة التسيير والأداء ومنشورات أخرى في لوحات القيادة والتي كانت تتلائم مع طبيعة البحث وفي الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد الأدوات التالية:

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

- المقابلات الشخصية مع رؤساء المصالح لتدعيم بعض الحقائق الملاحظة وللحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة، وبقصد تأكيد وإعطاء مصداقية لبعض المعلومات المستخرجة من الملاحظة والمقابلة تم الاستعانة بمجموعة الوثائق والتقارير الداخلية التي تمس الموضوع مباشرة. بالاستعانة ببرامج إحصائية من أجل معالجة المعطيات.

ي- **صعوبات الدراسة:**

لم تخلو دراستنا من بعض الصعوبات التي واجهناها:

- انشغال موظفي المؤسسة بضغط العمل مما شكل عائقا في جمع المعلومات مع بعض الضبابية في بعض المعلومات المحصلة.

- مرور المؤسسة بمرحلة انتقالية فيما يخص هيكل المؤسسة ودمج أقسامها.

- ضيق الوقت في ظل الارتباط بالعمل والظروف الشخصية.

ك- هيكل الدراسة:

كأي بحث أو دراسة من حيث إشكالية الدراسة وأهدافها وأهميتها وابرز النقاط الأخرى.

- مقدمة: تمثلت في مدخل للدراسة من حيث إشكالية الدراسة وأهميتها وابرز النقاط الأخرى.

- الفصل الأول: يندرج تحت عنوان ماهية لوحة القيادة المالية، وتتضمن مبحثين، فحاولنا فيه معالجة في المبحث الأول مفهوم لوحة القيادة من حيث تعريفها ومراحل إعدادها، وكذا خصائصها ومهامها وأنواعها، أما المبحث الثاني فسنحاول دراسة كل من مفهوم لوحة القيادة المالية ومكوناتها، ومؤشراتها، بالإضافة إلى تصميمها.

- أما الفصل الثاني: فبعنوان مفاهيم أساسية حول الأداء المالي، وسنتطرق من خلال المبحث الأول إلى مفهوم الأداء وأنواعه، وكذا أهميته داخل المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه، أما المبحث الثاني يندرج تحت عنوان مفهوم الأداء المالي من خلال تعرف الأداء المالي وعملية تقييمه، بالإضافة إلى أهميته والإطراف المستفيدة منه، وأخيرا دراسة أهم المؤشرات والنسب المالية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي.

- والفصل الثالث: الذي سنخصصه إلى الدراسة التطبيقية لتأثير لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة (وحدة مطاحن الحضنة)، وقسمناه إلى مبحثين، تتضمن المبحث الأول نشأة المركب الصناعي وأهدافه، وكذلك التطرق إلى الهيكل التنظيمي للمركب وأهم المصالح به، أما المبحث الثاني سنعالج فيه واقع لوحة القيادة المالية بالمركب واستخدامه في عملية تحسين الأداء، بالإضافة إلى تصميم لوحة القيادة المالية نموذجية لتفعيل دورها في تحسين الأداء المالي

به



الفصل الأول: مدخل عام إلى لوحة  
القيادة



**تمهيد:**

إن بقاء أو استمرار المؤسسة يرتكز بشكل كبير على القرارات التي تتخذها فيما يخص إدارة نشاطها في المدى القصير والطويل، ويتوقف اتخاذ القرار على الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في ذلك، ومن بين الأساليب الأكثر استعمالاً نجد لوحة القيادة، حيث سنتناول في هذا الفصل مفهوم لوحة القيادة من خلال تعريفها ومراحل إعدادها، وكذا التطرق إلى مفهوم لوحة القيادة المالية وإبراز أهم مكوناتها وتصميمها.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على أسس ومبادئ تميزها عن غيرها من أدوات مراقبة التسيير بالإضافة إلى الإشارة إلى الدور والمكانة التي تحتلها داخل المؤسسة. كل هذا سنتطرق إليه في المطالب الموالية.

### المطلب الأول: نشأة لوحة القيادة وتعريفها

#### أولاً: نشأة لوحة القيادة

ظهر مفهوم لوحة القيادة في الولايات المتحدة الأمريكية ابتداء من سنة 1980، فهو اسم مستوحى من لوحة قيادة السيارة من منطلق أن كليهما يتكونان من مجموعة من أدوات القياس تعمل بشكل دائم وتسمح بالمراقبة الجيدة للمؤسسة.

غير انه حين ظهور هذه الأداة في المؤسسة كانت كمصطلح يستعمل لوصف عملية فرز وانتقال كتلة من الوثائق والمعلومات في قلب المؤسسة، حيث كانت هذه فحواه الأولية. غير انه فيما بعد وضعت مجموعة من المؤسسات المهمة في الولايات المتحدة الأمريكية نظاماً للإدراك، المعالجة والاستثمار الداخلي للمعلومات يوافق فعلاً مصطلح "لوحة القيادة"<sup>1</sup>. ومن أسباب نشأة لوحة القيادة<sup>2</sup>:

- باعتبار أن المؤسسة نظام يتشكل من مجموعة من العناصر المتعددة والمتفاعلة والمتراصة والغاية من وجودها اتخاذ القرارات التي تسمح بالتوازن بين مختلف المدخلات وتحقيق الأهداف المسطرة لمختلف الأطراف المكونة لها والمرتبطة بها، فإنها يجب أن تتوفر على مجموعة من المؤشرات تضمن لها القيادة السليمة؛

- باعتبار أن عملية التسيير تتجه نحو تشخيص العوائق التي تواجه تحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات الضرورية لضبط مسار عملية تحقيق الأهداف، فإن لوحة القيادة تشكل نظام للمعلومات الذي يسمح بضبط الحركة، وتحديد المهلة الكافية للقيام بالإجراءات التصحيحية؛

- تعكس لوحة القيادة صورة مختصرة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تتواجد في كل المستويات التنظيمية، وتحتوي على المعلومات الضرورية لمختلف العمليات التي يقوم بها كل مسؤول حسب تخصصه، ومنه تقديم

<sup>1</sup> Jean Richard Sulzer, Comment construire le tableau de bord, Dunod, Paris, 2eme, Edition, 1985, pp9, 10.

<sup>2</sup> سويسي عبد الوهاب، «الفعالية التنظيمية تحدد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة»، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص45.

النتائج إلى المستويات العليا في شكل مؤشرات هامة تسمح له بالقيادة، والتي من خلالها يقف على وضعية تقدم أشغال مخطط الأعمال المسطرة على مستوى المؤسسة.

- ضرورة تكييف هياكل المؤسسات وتكييف عملية ممارسة السلطة واتخاذ القرارات ومراقبة المعلومات ومعطيات التسيير الجديدة واستغلال مختلف الكفاءات والممارسات الموجودة لبناء واستعمال أساليب تسمح بالاستفادة من المعلومة.

### ثانياً: تعريف لوحة القيادة

نأخذ لوحة القيادة عدة تعاريف نذكر منها:

- لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرار فيها، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها<sup>1</sup>.

- هي تجميع منظم للمعلومات التي تسمح للمسير بشكل سريع بمعرفة إذا ما كان سير نشاط المؤسسة وأجهزتها الرئيسية هو نفسه ما تم تقديره، وتخطيطه ووضع الانحرافات المحتملة له، وتوضيحها<sup>2</sup>.

- يضيف Yves jean soulou إن لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر<sup>3</sup>.

- لوحة القيادة أداة تليخيصية لسيروية النشاطات داخل المؤسسة، فهي تقيس تطور أهم العناصر الأساسية للتسيير بالنسبة لكل مسؤول، ويتم من خلالها إعداد الانحرافات بالنسبة للأداء المتوقع مقارنة بالأداء السابق، غير أن لوحة القيادة لا تتوب عن الوسائل التسييرية الأخرى مثل المعلومات المحاسبية، غير انه يركز على جمع المعلومات المهمة فقط من اجل اتخاذ القرار السريع في اقصر وقت ممكن، مع البقاء على دراية كاملة بكل مصادر المعلومات الأخرى من اجل الدراسة المعمقة للمشكلات الخاصة أو القرارات ذات الأثر في الأمد

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، «إدارة الموارد البشرية»، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص34.

<sup>2</sup> Jean Gerbert, organisation et fonctionnement de l'entreprise, corle empierre, France, 1993, p : 827.

<sup>3</sup> J. y. solou, le tableau de bord du décide, l'édition d'organisation, paris, 1982, p : 40.

المتوسط.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: خصائص لوحة القيادة ومهامها

### أولاً: خصائص لوحة القيادة

للحصول على أفضل نموذج لجدول القيادة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص التالية:

أ- ملائمة المعلومات: من أهم الضروريات لتصميم جدول لوحة القيادة توفر المعلومات سواء الداخلية أو الخارجية، غير إننا نقصد هنا المعلومات المهمة فقط، وتلك التي تتلاءم مع إستراتيجية ونشاط المؤسسة، يتم عرض هذه المعلومات في أشكال ومؤشرات مفيدة لكل فاعل في المؤسسة ولكل نشاط يمارس.

إن تلاؤم المعلومات وتوافقها مع ما يحدث في الميدان لا يعني أن المسييرين لا يمكنهم اقتراح المؤشرات، بل يعكس أن عليهم أن يكونوا دائماً في الاستماع لرجل الميدان لمساعدتهم في انجاز مهامهم، وبالتالي اقتراح طبيعة المؤشرات التي يمكن أن تكون فحوى لوحة القيادة.

ب- بيئة وهيكل جدول القيادة: أهم المشكلات التي تتعلق بنية لوحة القيادة تخص: مصدر المعلومات التقديم، أو العرض المادي والدورية.

المصدر:

- المعلومات الداخلية يتم توفير المعلومات، الأقسام

- المعلومات الخارجية توفر من طرف بنوك المعلومات، النقابات المهنية، دراسات السوق..

الشكل: يجب أن تقدم لوحة القيادة في شكل يسهل توضيح المعلومات الأساسية ويمكن أن يكون:

- جدولاً إحصائياً.

- تمثيلاً بيانياً.

- وثيقة محاسبية.

- مذكرة قصيرة.

<sup>1</sup> Jaques de guerny et Jean Claude Guriec, contrôle de gestion et choix stratégique, édition

Delmas, paris, 6eme édition, 1997, p : 13.

ويتم عرضها بأفضل صورة ممكنة وبالألوان، وذلك نظرا للتطور الكبير في الإعلام الآلي والبحوث المكتبية. ج- دورية إعداد لوحة القيادة: يجب استغلال المعلومة عند فترة اتخاذ القرارات، وغالبا ما نحصر لوحة القيادة شهرية، وترتبط دورية تصميم بالكم المتوفر من المعلومات ونوعيتها، فمثلا:

\_تعد لوحة قيادة يومية لمعرفة رقم الأعمال.

\_تعد لوحة قيادة أسبوعية لدراسة وضعية الخزينة.

\_تعد لوحة قيادة شهرية بالنسبة للإنتاج.

\_تعد تحليل لوحة قيادة سنوية بالنسبة لتحليل الزبائن.

د- جدول قيادة مفتوح على المنافسة والمحيط: من منطلق أن كل وظائف المؤسسة هي مباشرة في منافسة المؤسسات المنافسة، فانه يجب أن تنفتح لوحة القيادة على كل ما يجري في الخارج عند كل مستوى.

هـ- لوحة القيادة تتوقع الأحداث مسبقا وتتفاعل بردود فعل سريعة: بما أننا نبحث عن الاسبقائية والتكيف مع الأحداث، فانه يجب البحث بشكل نظامي على المؤشرات التي تجعلنا نربح أو نوفر الوقت.

بعض المؤشرات لها نسق متأخر زمنيا، وذلك إما لأنها تتميز بمستوى عال من التلخيص في سلسلة معالجة المعلومة، أو لان محتواها لا يسمح بتوقع الظواهر لأنه يعطيها رؤية ممتدة عبر الزمن ولا تسمح بدق ناقوس الخطر المبكر<sup>1</sup>.

- لوحة القيادة عبارة عن صورة للأدوات التقنية التسيير الأخرى كالمحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية

- أداة للتسيير بحيث تساعد على تقييم قدرات المسؤولين في تحقيق الأهداف المسطرة ومدى صلاحية الإجراءات التصحيحية.

<sup>1</sup> Norbert Guedj, Le contrôle de gestion pour améliorer la préfinance de l'entreprise d'organisation, 3eme édition, Paris, 2001, PP:294-302.

الجدول رقم (01): خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى

الأدوات الرقابية الأخرى للرقابة الإدارية	لوحات القيادة
معلومات مالية بحتة	إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة
مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة	تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)
محتواها معياري لكل المسؤولين	محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين
عرض المعلومات يكون في العموم شهريا	عرض المعلومات فيها يتماشى مع النشاط اليومي للمسؤولين
معطيات كثيرة جد مفصلة شمولية	معطيات قليلة مركز حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل
تمثيل البيانات يكون معقدا	تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال
تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها	السرعة في القراءة

Source H.loning et autres, « le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre », 2<sup>e</sup> Ed, dunod, paris, 2003, P 146.

ثانيا: أنواع لوحة القيادة

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت بعدما كانت وسيلة إدارة أساسية، تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة ، حيث يوجد نوعان من لوحة القيادة هما لوحة القيادة التسييرية والنوع الثاني بطاقة الأداء المتوازن.<sup>1</sup>

أ. **لوحة القيادة التسييرية:** وهي لوحة قيادة تم استعمالها في فرنسا ، خاصة من طرف الفروع الفرنسية المستقلة للمؤسسات الأمريكية مثل (IBM France)، ويمكن تصنيفها حسب (روجر) إلى أربعة أنواع رئيسية كما يلي:

<sup>1</sup> - ليلي بوحديد ، «لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة باتنة»، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غ م ) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015، ص63.

- لوحة القيادة الخاصة بالبعد الاقتصادي: وتسمى أيضا بلوحة القيادة الوظيفية، والتي تستعمل في التسيير الإداري لمصلحة أو قسم ما، وتتضمن فروع أخرى على حسب الوظائف أو المصالح الموجودة داخل المؤسسة، وهي:

- لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية): أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف مصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة؛ وستعرض إليها في المبحث الموالي.

- لوحة القيادة الاجتماعية: تعتبر من أهم أدوات التسيير التي يمكن استخدامها في المؤسسة، على مستوى إدارة الموارد البشرية، وهي تستعمل لتقييم أداء الموارد البشرية وتراقب تطورات أدائهم؛

- لوحة القيادة الإستراتيجية: ينعكس هذا النوع من لوحات القيادة على الاستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مصل بسيط يسمح بقيده حقيقة مختلف الهيئات

كما تعتبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات، "فهو نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة".<sup>1</sup>

ب- بطاقة الأداء المتوازن (لوحة القيادة المستقبلية): وهي لوحة قيادة تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية، والتي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام، وتقوم هذه الأداة بترجمة مهمة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء، كما تعتبر أداة تقييم فضلا عن كونها أداة إستراتيجية.

أو هي عبارة عن نظام لقياس الأداء الذي يوازن بين مؤشرات مالية وغير مالية على المدى القصير وال المدى الطويل، مؤشرات وسيطية ومقاييس النتائج.<sup>2</sup>

### ثالثا: مهام لوحة القيادة

يمكن استخلاص المهام الأساسية للوحة القيادة فيما يلي:

<sup>1</sup> - سويسي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 192.

<sup>2</sup> Kaplan.R et Norton D, « Le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, paris, 2003, p8.

أ- أداة للقيادة واتخاذ القرار: المعلومات المحتواة في لوحة القيادة خاصة بالنقاط الأساسية للتسيير ، لذلك فقيادة مراكز المسؤولية تصبح عملية سهلة نوعا ما، لان المسؤول بجوزة مؤشرات لمتابعة مركزه للنشاط ، ومن ثم اتخاذ القرارات التي تسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود الانحراف؛

ب- أداة للتشخيص والتفاعل: إن وجود الانحرافات يفرض على المسؤولين تحليل معمق لأسباب حدوثها، الشيء الذي يسمح بوضع إجراءات تصحيحية لإرجاع التوازن في الوقت المناسب؛

ج- أداة للنقاش: تسهل لوحة القيادة النقاش بين الأطراف المعنية بين مسؤولي مراكز المسؤولية والمستوى الأعلى منه، بحيث أن كل مستوى يحضر تقرير للمستوى الأعلى منه عن النتائج المحققة ،مع وضع شروحات حول أسباب الانحرافات وتوضيح الإجراءات التصحيحية المتخذة، ومن جهة أخرى تعمل المديرية العامة على تنسيق أعمال مختلف المسؤولين وتوجيه عملهم نحو إستراتيجية المصرف بين أعضاء كل مركز مسؤولية، بحيث تسهل لوحة القيادة التنسيق وتجانس الأعمال بين الأعضاء مراكز المسؤولية، إذ تلتفت نظريهم حول العوامل الأساسية للتسيير في الوقت المعين؛

د- أداة للمراقبة والمقارنة: لوحة القيادة عبارة عن أداة لمراقبة السلطات المفوضة بحيث تسمح بتقييم المفوض للمفوض له حول النتائج المتحصل عليها من قبل هذا الأخير، وكذا لوحة القيادة عبارة عن أداة للمقارنة عن طريق متابعة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة وتحديد الانحرافات الناتجة عنها؛ أداة للتحفيز وقياس الاداءات : إن الأداء الجيد يعني في نفس الوقت الفعالية والنجاعة، أي تحقيق نتائج تكون اقرب ما يمكن من الأهداف المسطرة وبأقل تكلفة، إذن فهي أداة لتقييم أداء كل مسؤول من خلال تحقيقه للأهداف؛

هـ- أداة تربوية في تحسين الإطار: تسمح لوحة القيادة بتطوير الثقافة التسييرية داخل المصرف لان التحسس الدائم للمسؤولين حول العوامل الأساسية التي تساعد في التحكم في التسيير تحسن قدراتهم الإبداعية وتنمية كفاءتهم التصرفية.

### المطلب الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة والوسائل المستعملة فيها

#### أولاً: مراحل إعداد لوحة القيادة

تمر عملية إعداد لوحة القيادة بعدة مراحل وهي كالتالي:

أ - تحديد مهام مراكز المسؤولية: يتم في هذه المرحلة تحديد المهام بدقة ،حيث يتم فيها توزيع المسؤوليات والمهام كل حسب تخصصه؛

ب- تحديد العناصر الأساسية المحددة للهدف: يتم تحديد الأهداف طبقاً للعناصر المستخدمة في ذلك كعدد العمال أو الكمية المباعة لذلك يجب اختيار العناصر الأساسية والتي تعبر عن الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة؛

ج- تحديد المعايير: يجب اختيار المعايير التي تكون سهلة وتساعد في العمل بدقة ومن أدق المعايير النسبية

د- اختيار المؤشر: من أجل قياس تطور المعايير لابد من اختيار المؤشرات التي تسمح بذلك، ولقيام المؤشرات بعملها لابد أن تتوفر بها الصفات التالية:

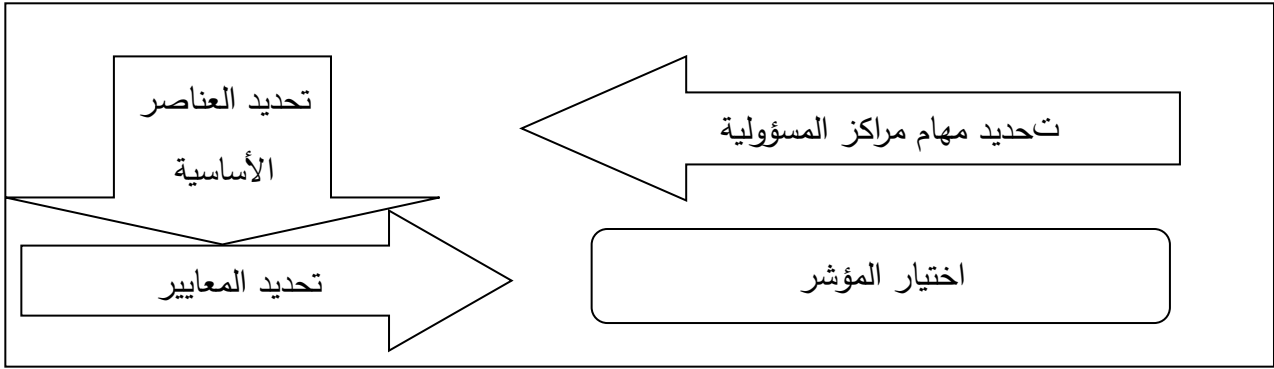
- يجب أن تتميز بالثبات عبر الزمن؛

- يجب أن يكون معبراً؛

- يجب أن يكون مختصراً وغير معقداً؛

ويمكن تلخيص مختلف المراحل التي تمر بها عملية إعداد لوحة القيادة في المخطط التالي:

الشكل (01): المراحل الأساسية في إعداد لوحة القيادة



SOURCE : Michel Gervais, **OP.CIT**, P599.

ثانياً: الوسائل المستعملة في لوحة القيادة

ومن أهم الوسائل المستعملة في لوحة القيادة نجد:<sup>1</sup>

أ- **الانحرافات:** إن مراقبة التسيير تسمح بحساب بعض الفروقات وإعطاء معلومات عنها ترسل إلى المسؤول عن إعداد لوحة القيادة، والمطلوب منه إرسال معلومات إلزامية وضرورية إلى المستويات العليا؛

ب- **النسب:** النسبة هي العلاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، وهي الأكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة ونتائجها في مختلف وظائفها، وترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا من أجل إعداد لوحة القيادة وعموماً فالنسب تلتزم عادة بالمبادئ التالية:<sup>2</sup>

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

ج- **المنحنى والتمثيل البياني:**

- **البيانات:** هذه الوسيلة تسمح بشرح التطورات، وتوضيح التغيرات في المعدل أو الاتجاه، وهي تعكس النسب في شكل بيانات.

<sup>1</sup> C.Alazard.S.Séparie.controle de gestion, 5eme édition, dunod, France, 2001, p596.

<sup>2</sup> Michael Gervais, OPCIT, P 613.

- المنحنى البياني: وهو أسلوب من أساليب الإحصائية والرياضية، قد يكون خطأ مستقيماً أو منكسراً يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة أو خلال فترة زمنية معينة أو خلال فترة زمنية، هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات وتوضيح التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر؛

- المنبهات: هي وسيلة تمثل عتبة الحدود النهائية للمؤسسة، وهي تفحص أنشطة المصالح وتجاوز العمال للمسؤوليات الموكلة إليهم، هذه الوسيلة تستعمل أساساً لقياس الأداء كما تساعد في اتخاذ القرار؛

- التقارير ومحاضر الاجتماعات: تمثل هذه الأخيرة خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة أو مسألة هامة، وتتجسد هذه المناقشة في كتابة تقرير حول النتائج المتوصل إليها وإعداد محاضر تشمل جميع جوانب الاجتماع هذه التقارير والمحاضر تدعم النماذج السابقة الذكر وتفسر بعض الغموض الذي يكتنفها.<sup>1</sup>

ج- القوائم المالية والجداول: تقوم هذه الوسائل بالتزويد بالمعلومات المفصلة، وهي أساساً وثائق ملخصة للعمليات المحاسبية تقدم في شكل جداول، وإظهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة، يساعد في التحليل من خلال ترجمتها في شكل نسب، وأشكال بيانية، وتتمثل هذه الوسائل في الميزانية، جدول حسابات النتائج... الخ، من بين الوثائق المحاسبية المعتمدة في لوحة القيادة، ما يلي:

- جدول حركات عناصر الذمة : هو جدول يظهر التغيرات التي طرأت على كل عنصر من عناصر الذمة، وذلك بإظهار رصيد أول المدة لكل حساب والحركات التي تتعرض لها خلال فترة زمنية محددة (شهر، فصل، سنة) للحصول في الأخير على رصيد نهاية المدة.
- الميزانية: هي وثيقة محاسبية تعكس وضعية المؤسسة في وقت ما، أي هي كشف عن ممتلكات والتزامات المؤسسة وحق صاحبها في تاريخ معين، وتظهر الوضع المالي أو الحالة المالية لهذه المؤسسة في ذلك التاريخ.
- جدول حسابات النتائج: هو جدول تحليلي يجمع بين حسابات التسيير من نفقات وإيرادات، وبمقارنة مرحلية لحسابات النفقات بحسابات الإيرادات التي تسيئها، ويتم الحصول على نتائج جزئية متمثلة في الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال، النتيجة خارج الاستغلال... إلى غاية الحصول على النتيجة الصافية (نتيجة الدورة).

<sup>1</sup> IBID, P P 616, 619.

- تعتبر هذه القوائم المالية بمثابة مصدر للمعلومات الداخلية للمؤسسة، حيث أن اعتمادها في لوحة القيادة يساعد في التحليل ذلك من خلال عرض مكوناتها على شكل نسب وتوازنات ، ودراسة تغيراتها في شكل منحنيات، وبالتالي يسهل تشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة ومعرفة ذمتها المالية ونتيجتها الحقيقية.

## المبحث الثاني: عموميات حول لوحة القيادة المالية

من أهم أنواع لوحة القيادة التي نجدتها في المؤسسة لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية)، كونها تهتم بالجانب المالي لها.

### المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة المالية وأهدافها

#### أولاً: تعريف لوحة القيادة المالية

من أهم أنواع لوحات القيادة التي نجدتها في المؤسسة لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية)، إضافة إلى لوحة القيادة الإستراتيجية ولوحة القيادة المستقبلية (الموازنات) فتعرف لوحة القيادة المالية على أنها "خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية المالية"، وتشكل لوحة القيادة المالية أداة في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العمليات التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها لاتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار والسياسة التجارية والمالية.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أهداف لوحة القيادة المالية

يتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسييرين، بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة وتهدف إلى:<sup>2</sup>

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة.

- تقديم المعلومات الضرورية للأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة كالاستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة وتحسين فترات دوران المخزون.

- حيث تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخزينة والهيكل المالي للمردودية المالية لرؤوس الأموال والتي من خلالها يمكن مراقبة التوازن المالي الشامل.

<sup>1</sup> LURKIN. P. élaboration d'un tableaux de bord financière; gestion, 2000; october1987;p152.

<sup>2</sup> سويسبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص38.

## المطلب الثاني: مكونات لوحة القيادة المالية

أولا: الشكل العام للوحة القيادة المالية

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب الحجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحة القيادة وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين، وغير أن هنالك نقاط مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة، حيث أن معظم لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق.

الجدول رقم (02): الجدول العام للوحات القيادة المالية

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
منطقة الأرصاف	منطقة النتائج	منطقة الأهداف	منطقة الفروق
الصف 1: مؤشر أ مؤشر ب الصف 2 الصف ن			

Source: C. Aiazard et Séparai, «contrôle de gestion», 5eme édition, Dunod, France, 2001, p591.

أ- منطقة الأرصاف: وتسمى أيضا بمنطقة المقاييس الاقتصادية، والتي تمثل عموما في مراكز المسؤولية (المصالح، الورشات)، وهذه الأرصاف تابعة لمسؤول معين، وكل صنف مرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءا من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة، فمثلا يمكن أن يمثل الصنف (1) نشاط الصيانة والمسؤول عنها هو مدير الصيانة، وكل صنف من الأرصاف يضم مجموعة مؤشرات خاصة به تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.

ويجدر الإشارة إلى أن المؤشرات تعد المكون الرئيسي للوحات القيادة، إذ أن هذه الأخيرة ماهي سوى عوض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة علمياتهم والمؤشر ليس مجرد رقم مرجعي، بل هو يمثل دليل مستوحى من مجموعة معطيات وأهداف، ومن أمثلة المؤشرات نمو المبيعات، معدل التغيب، عدد الطلبات، وتسمح المؤشرات بتقويم الأعمال وأداء العمال ومتابعة العمليات ورصد التغيرات وعناك عدة أنواع للمؤشرات التي تشير إليها في العنصر الخاص باختصار المؤشرات وكيفية تحضيرها.

ب- **منطقة النتائج الفعلية:** إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية ( خاصة بشهر واحد)، أو تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة)، كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معا، والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تربط عادة بعنصرين النشاط والأداء المالي لمركز المسؤولية، ويعبر عن النشاط من خلال وحدات نشاط (عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات..). أما بالنسبة للأداء المالي لمراكز المسؤولية فيعبر عنه من خلال الأعباء والتكاليف، هوامش مساهمات المنتجات، النتائج الوسيطة (قيمة مضافة، التمويل الذاتي).

ج- **منطقة الأهداف:** تظهر هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، والأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنيين معا، كما يمكن أن تكون أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي.

د- **منطقة الفروق:** يتم الحصول على الفروق أو الانحرافات، بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو نسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الفروق أما حسب الزمن (فروق شهرية، تراكمية، أو الاثنيين معا).

هـ- **مناطق إضافية في لوحة القيادة:** في اغلب الأحيان أن تكون متعلقة بنقاط أساسية مرجعية متمثلة في نتائج الدورة السابقة للمقارنة بنتائج الدورة الحالية والهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة، أو النتيجة المحتملة تحقيقها في نهاية السنة والبرامج قيد التنفيذ بغرض تركيز الجهود.

#### ثانيا: مراحل إعداد لوحة القيادة المالية

يتم إعداد لوحة القيادة المالية من خلال العديد من المراحل:<sup>1</sup>

أ- **مرحلة جمع المعلومات:** ويتم من خلال هذه المرحلة جرد المعلومات الضرورية من اجل تكوين المؤشرات المالية، والتي تساعد المسؤولين على اختيار المعلومات التي تساعد في أداء نشاطهم حيث يجب أن تتوفر المعلومات المختارة على الخصائص التالية: أن تكون كافية وهامة، تكون مناسبة وصالحة للاستعمال وان تكون مبررة وغير عشوائية.

<sup>1</sup> سويسبي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 190.

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

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

### المطلب الثالث: تصميم لوحة القيادة المالية ونقاط ضعفها

#### أولاً- تصميم لوحة القيادة المالية

يعتبر وضع نظام لوحة القيادة استثماراً مجدياً بالنسبة للمؤسسة كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار، ويلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب إدراكها في الوقت المناسب، وتخضع عملية تصميم لوحة القيادة إلى مراحل أساسية:<sup>1</sup>

أ- دراسة محيط المؤسسة: في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه والهيكل التنظيمي لها، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه والهيكل التنظيمي لها، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل وأهداف مراكز النشاط، كما يتم أيضاً وضع مؤشرات مناسبة لكل نشاط أو قسم أو مركز مسؤولية.

ب- وضع المؤشرات: المؤشر عبارة عن أداة لتقويم وضعية وهو عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات ويمكن التمييز بين ثلاث مجموعات من المؤشرات:<sup>2</sup>

- مؤشرات نتائج ومؤشرات متابعة: يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الإحداث التي هي في طور الانجاز (مؤشر متابعة). كما يمكن للمؤشر أن يشير إلى النتيجة النهائية لعملية أو لحدث قد تم فعلاً (مؤشر نتائج) ويرتبط هذان النوعان من المؤشرات بالزمن ومجال التطبيق؛

<sup>1</sup> رديم حسين وبونقيب احمد، «دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير»، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، ديسمبر 2008، ص 08.

<sup>2</sup> بن خروف جلييلة، «دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات KANAGHAZ 2005-2008»، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غ م ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص 114.

- مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية: يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط، وبرامج العمل ويسمى هذا المؤشر رقابياً، في حين تعمل مؤشرات القيادة على توضيح سير العمليات بالنسبة للمسؤول المعني وتساعده في اتخاذ قرارات دون أن يتم رفعها إلى المستويات الأعلى، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم.

- مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية: يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره إما انطلاقاً من معطيات المحاسبة المالية (تكلفة الإنتاج، معدل المردودية)، وأما من معطيات تشغيلية (عدد الغيابات الأسبوعي... الخ)، والمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية؛

ج- **تحديد المعايير:** تبقى المؤشرات بدون فائدة أن لم تقارن بمعايير يتم تحديدها حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادية بقيم معيارية أو نموذجية، ويمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحددها المؤسسة، والمعايير تمثل في الحقيقة مؤشرات قياسية قد تكون مستوحات من المنافسين الأوائل أو من مكاتب دراسات مختصة في مجال الاستشارات وقياس الأداء؛

د- **تجميع المعلومات:** بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، انطلاقاً من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه كما تجدد المدة اللازمة للحصول عليها؛

هـ- **اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة:** تعتبر المعلوماتية (أو الإعلام الآلي) أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحة القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة، أن نختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام).

ويمكن تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية والتي توضح في الجدول الآتي:

الجدول (03): تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية

النسب	كيفية القياس
الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة/مجموع الديون
التمويل الذاتي	الأموال الدائمة/الأصول الثابتة
الخزينة العامة	(قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة)/ديون ق الأجل
المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية/مجموع الأصول

دوران رأس المال العامل	صافي المبيعات/متوسط رأس المال العامل
------------------------	--------------------------------------

المصدر: نور الهدى حنون، مرجع سبق ذكره، ص 39.

### ثانياً: نقاط ضعف لوحة القيادة المالية:

تظهر على مستوى لوحة القيادة المالية مجموعة من نقاط الضعف، إذ يعزى سببها إلى من يقوم بإعدادها يمكن تلخيصها في:<sup>1</sup>

- تمثل لوحة القيادة المالية أداة تخص طرف واحد على مستوى المؤسسة يتمثل في الإدارة العامة، وبمعنى آخر فهي تخدم احتياجات الإدارة العامة من المعلومات وتمهل احتياجات المصالح الأخرى فهذه الأخيرة تعتبر منتجة للمعلومات وليس المرسل؛
- انطلاقاً من رفض فكرة أن النتائج المالية تخص فقط المسيرين، بل تهم كل أطراف المؤسسة، هذا يعني أن لوحة القيادة للمعلومات المالية تصبح ذات فائدة لكل المستويات التنظيمية باعتبار أن النتائج المحققة ربح يساهم فيه مختلف الأطراف، هذا يعني تعدد مراكز الربح، ومنه فإن لوحة القيادة المالية لا تخدم فقط الإدارة العليا وإنما كل المراكز اللامركزية؛
- يتمثل الانتقاد الثالث كون المؤشرات المالية تعلم المسؤولين عن مستوى تحقيق الأهداف ، لكم ما يجدر الإشارة إليه أن اللغة المالية لوحدها ليست كافية لعملية القيادة، وذلك كونها تمنح المعلومات بشكل متأخر ، كذلك تترجم القيادة من زاوية أحادية تتعلق باحتياجات المستويات التنظيمية العليا من المعلومات، وفي الأخير يمكن القول أن لوحة القيادة هي وسيلة متابعة أكثر منها وسيلة قيادة.

<sup>1</sup> Mondza.C. tableaux de bord et balance scoreds; group le vue fiduciaire;paris; .2002 p29.

### خلاصة:

إن من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار المتعلقة بالمؤسسة، نجد لوحة القيادة التي تعتبر أداة تسييرية تأخذ بعين الاعتبار بعض المؤشرات، وذلك حسب نوع المؤسسة وحجمها، بحيث تسمح للمدير باتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بالمؤسسة، وتناولنا أيضا في هذا الفصل أهم المراحل التي تمر بها عملية إعداد لوحة القيادة، بالإضافة إلى ذلك الخصائص التي تمتاز بها ومهامها.

وتستند عملية تصميم لوحة القيادة إلى ضرورة إتباع خطوات أساسية، ومن أهمها تحديد المتغيرات الأساسية المتحركة في إستراتيجية وأهداف المؤسسة، إضافة إلى اختيار المؤشرات المناسبة وطرق عرضها، وتوفير المعلومات بشكل ملائم وفعال.

كما أن لوحة القيادة تنوع إلى عدة أنواع فمنها لوحة القيادة الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى لوحة القيادة المالية التي هي مجموعة من المؤشرات التي تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة.

وحتى يتسنى لنا دراسة لوحة القيادة المالية بالمؤسسة، لابد لنا من معرفة الأداء المالي وأهم المؤشرات المستعملة في تقييمه، وهو ما سنتناوله في الفصل الموالي.



## الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي

### تمهيد:

يختلف الأداء باختلاف الجهة المحددة له، فينظر إليه من جهة العملاء إلى قدرة المؤسسة على توفير السلع والخدمات لإشباع رغباتهم، أما من جهة نظرة المساهمين والعمال بها إلى مقدار تحقيق الأرباح وضمن استمراريتها.

حيث سنتناول في المبحث الأول الإطار النظري للأداء، من خلال مفهومه وأهميته وكذا أنواعه والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى مفهوم الأداء المالي وتقييمه، بالإضافة إلى أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي.

## المبحث الأول: مفهوم الأداء

إن تعدد مفاهيم الأداء يعود إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين في دراسته، وكذا طرق تقييمه والأهداف المتوخاة منه.

## المطلب الأول: تعريف وأهمية الأداء

### أولاً: تعريف الأداء

يعد تحديد مفهوم الأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديماً وحديثاً، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعاً أساسياً لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية.

### – التعريف اللغوي

الأداء: الإيصال، الانجاز<sup>1</sup>؛ وهو نتائج نشاط مؤسسة أو استثمار خلال فترة زمنية محددة، وتعني بالانجليزية (PERFORMANCE)<sup>2</sup>.

### \_ التعريف الاصطلاحي

حيث ظهرت عدة محاولات لوضع مفهوم الأداء في إطار محدد نذكر منها:

❖ تعريف (Miller & Bromily): الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، حيث انه يدخل كل من عنصر الكفاءة والفعالية كعنصرين مكونين للأداء.<sup>3</sup>

❖ تعريف (M. Gervais): "الجمع بين الكفاءة (أو الإنتاجية) والفعالية يسمح بالوصول إلى المستوى الأداء".

<sup>1</sup> معجم الطالب، عربي عربي، يوسف شكري فرحات، بيروت، دار الكتب العلمية، الطبعة 06، 2004، ص10.

<sup>2</sup> المعاني لكل رسم معنى، قاموس الكتروني، على الموقع [www.almaany.com](http://www.almaany.com)، بتاريخ 2016/04/19، على الساعة 22:20.

<sup>3</sup> دادن عبد الوهاب وحفصي رشيد، "تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل العملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006\_2011"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، ع2، غرداية، 2014، 23.

❖ يعرف الأداء بأنه "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها كافة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فالأداء هو دالة لأنشطة المؤسسة كافة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من جوانبها المختلفة، وهو الفعل الذي تسعى أطراف المؤسسة لتعزيزه، وبالتالي فإن الأداء يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها".<sup>1</sup>

❖ القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو انجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو: قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما.<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدتها وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

### ثانياً: أهمية الأداء

تتمثل أهمية الأداء فيما يلي:

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى المؤسسة أو الإدارة إلى تحقيقه؛
- يساعد في الترجمة العلمية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية؛
- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية على فترات.
- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكولة للإدارة، بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها.
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارات اللازمة لأداء عمله؛

<sup>1</sup> إبراهيم الخلق الملكاوي، «إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن»، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 47.  
<sup>2</sup> أبو النصر مدحت، «الأداء الإداري المتميز»، المجموعة العربية لتدريب والنشر، العرب قروب، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 65.

## المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء والعوامل المؤثرة فيه

### أولاً: معايير تصنيف الأداء

إن القدرة على وضع تعريف للأداء سيمكن من بناء الإطار النظري السليم الذي يسمح بحل جل المسائل المتعلقة بالموضوع، إلا أن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ظل انعدام وجود معالم واضحة له، وهذا ما يدفعنا إلى البحث فيها حتى نستطيع إعطاء مفهوم الأداء الصفة النهائية التي تخول عملية قياسه بشكل صحيح، وهذا ما سنتناوله من خلال معايير، وهي:<sup>1</sup>

أ - حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:

- الأداء الداخلي: ويسمى أيضاً أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة؛

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية وموارد مادية؛

- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن تغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فلا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة؛

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا سهل إذا تعلق الأمر بتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثارها؛

ب- حسب معيار الشمولية: هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عشي عادل، «الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة(2000-2002)»، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غ م)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص5.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص7.

**\_الأداء الكلي:** يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التقنية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، مثل الهدف الرئيسي للمؤسسة تحقيق الربحية حتى تتضافر المصالح داخل المؤسسة لتحقيقها انطلاقاً من المصلحة المالية إلى غاية مصلحة التسويق؛

**\_الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف، فالنظام التحتي يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وتحقيق مجموعة اداءات الأنظمة التحتية بتحقيق الأداء الكلي للمنظمة، وكما أن أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة؛

**ج- حسب معيار الوظيفي:** يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لان هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، إذا ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة للمؤسسة والتي يمكن حصرها في الوظائف المسند للمؤسسة والتي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:<sup>1</sup>

**\_أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة؛

**\_أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها بمواجهة منافسيها، وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات؛

**\_أداء وظيفة الأفراد:** قبل إعطاء مفهوم لهذا الأداء، لابد من الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فنكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب أن توظف الأكفاء وذو المهارات العالية وتسيرهم بشكل فعال، وتحقيق فعالية الموارد البشرية لا تكون إلا إذا

<sup>1</sup> عوادي منير، «دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال الفترة(2010 إلى2013)»، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ( غ م )، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص8.

كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

ويتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها:<sup>1</sup>  
\_ عدد الأفراد؛

\_ عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما انخفضت دل ذلك على الأداء الجيد؛

الغياب (التغييب) ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل، ويمكن قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات وهي:

الغياب لكل اجر = أيام وساعات الغياب / عدد المأجورين؛

المدة المتوسطة للغياب = ساعات الغياب / عدد الغيابات؛

\_ **أداء وظيفة التموين:** يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الأجل المحددة، وبشروط دفع مرضية، والحصول على أجال تسديد الموردين تفوق الأجل الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين؛

\_ **أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها:<sup>2</sup>

**حصة السوق:** هذا المؤشر يستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو علامة أو مؤسسة وتحسب بالعلاقة: حصة السوق = مبيعات المنتج أو العلامة / حجم المبيعات الإجمالية.

**إرضاء العملاء:** يمكن حسابه من خلال حساب عدد شكاوي العملاء أو تحديد مقدار مردودية المبيعات.

- **السمعة:** وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد.

- **مردودية كل منتج:** هي ما ينتجه العامل أو حاصل عمله على فترة زمنية معينة، ويقال مردودية الآلة إي النسبة بين الطاقة التي تنتجها و الطاقة التي تستهلكها.

- **أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراستها من خلال:

\_ الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛

\_ وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛

\_ نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛

\_ التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة؛

<sup>1</sup> عشي عادل، مرجع سابق، ص8

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص9.

\_ درجة التحديث ومواكبة التطور؛

\_ **أداء وظيفة العلاقات العمومية:** فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين والموظفين، العملاء، الموردین وأخيراً الدولة.

فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يتحصلون على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما بالنسبة للموردين فالأداء هو احترام المؤسسة للأجال التسديد والاستمرار في التعامل، في حين الأداء من جهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية؛

د- **حسب معيار الطبيعة:** حسب هذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية وأهداف اجتماعية وأهداف تكنولوجية وأهداف سياسية...، يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي واجتماعي وتكنولوجي وسياسي:<sup>1</sup>

- **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها وتتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنّبها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج) أو الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...، وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...).

\_ **الأداء الاجتماعي:** إن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط، هي قيود أو شروط فرضتها على أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، كما يقول احد الباحثين «الاجتماع مشروط بالاقتصاد» وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي؛

\_ **الأداء السياسي:** يتجسد في بلوغ المؤسسة لأهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعبر وسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

ثانياً: **العوامل المؤثرة في الأداء**

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف

<sup>1</sup> عوادى منير ، مرجع سابق، ص57.

الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، فضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعليقات السابقة تمخضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء. فقد صنفتها الدكتورة علي السلمي إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد. كما صنف البروفيسور KUKOLECA العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين: هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية. أما البروفيسور R-A-THIETART فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات<sup>1</sup>. ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة المتمثلة في العوامل التقنية والعوامل البشرية<sup>2</sup>.

### أ- عوامل تخضع لتحكم المؤسسة نسبيا

وهي تتمثل في العوامل الداخلية التي يمكن للمؤسسة من التحكم فيها نسبيا، وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقق، حيث سنتطرق إلى أهمها والتي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه هي:

- **التحفيز:** يعد التحفيز العملية التي حضت باهتمام الكثير مكن الباحثين والدارسين، وهذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات، كنظرية تعدد الحاجات، نظرية العاملين، نظرية الحاجات، نظرية الانتظار... ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين، ويتمثل التحفيز في المؤسسة «الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف» فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوافر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية. فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

<sup>1</sup> Raymond-Alain Thietart, la dynamique de l'homme au travail, les éditions, d'organisation, Paris, 1997, P51.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، «الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم». مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001، جامعة بسكرة، ص ص 91، 94.

### ❖ المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:<sup>1</sup>

- مهارة التقليد وتمكن من انجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.
- مهارة الإسقاط تسمح، انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.
- مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جيد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في الصرف والتعامل حالات جديدة لم يستيق له مواجهتها.
- ان الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

### ❖ التكوين: يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:

- \_ رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل؛
- \_ يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام؛
- \_ يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات

### ج- عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة، ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية، وعوامل سياسية قانونية<sup>2</sup>، وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح لا أكثر لان الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد وهي كالاتي:

### ❖ العوامل الاقتصادية: تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح

<sup>1</sup> عشي عادل، مرجع سابق، ص10-11.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص93.

عناصر ايجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق و المنافسين.

❖ **العوامل الاجتماعية:** تتمثل "في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات"<sup>1</sup> من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

❖ **عوامل تكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة...

❖ **عوامل سياسية وقانونية:** هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

<sup>1</sup> Pierre Bergeron, La Gestion Moderne: Théorie et Cas. Gaétan Morin éditeur, Québec, 1993, P.38.

## المبحث الثاني: مفهوم الأداء المالي وتقييمه

حتى يتسنى للإدارة من معرفة مواطن قوتها ومواطن الضعف، وكذا التعرف على الفرص المتاحة والمعوقات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، لا بد أن تقوم بتقييم أدائها، وهذا ما سنتناوله من خلال معرفة تعريف الأداء المالي وعملية تقييمه بالإضافة إلى أنواع ومؤشرات الأداء المالي.

### المطلب الأول: تعريف الأداء المالي وتقييمه

#### أولاً: تعريف الأداء المالي

يعرف بمدى تحقيق القدرة الايرادية في المؤسسة، حيث تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، أو تعني قدرة المؤسسة على تحقيق هامش أمان يزيل عنها العسر المالي (ظاهرة الإفلاس)، أو بتعبير آخر هو مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية.<sup>1</sup>

كما يعرف على انه: "الحكم على النشاط الذي يتعلق بالحصول على الأموال واستخداماتها بشكل فعال بقصد تحقيق الأهداف المالية التي تحددها المؤسسة".<sup>2</sup>

ويعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية:<sup>3</sup>

\_العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛

\_اثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على المردودية للأموال الخاصة؛

\_مدى مساهمة معدل نمو الشركة في إنتاج السياسة المالية وتحقيق فوائض وأرباح؛

\_مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة .

<sup>1</sup>Serge evaert, «analyse et diagnostic financiers, météos et cas», Eyolles, paris, 2éd, 1992, p33.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب وإيمان شيجان المشهداني، «الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف»، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص67.

<sup>3</sup> Serge evaert, opcit, p 33.

إن فالأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات ، جدول حسابات النتائج، والجداول الملحقة ، إذ لا بد من أخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية والقطاع الصناعي الذي ينتمي إليه المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح.<sup>1</sup>

### ثانيا: تعريف تقييم الأداء المالي

توجد عدة تعاريف لتقييم الأداء المالي فيما يلي:

\_ تقييم الأداء المالي يعبر عن مدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان عن حالة الإعسار المالي (ظاهرة الإفلاس) أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على تصدي للمخاطرة والصعوبات المالية<sup>2</sup>.

\_ "يعد تعريف تقييم الأداء المالي تعريفا ضيقا بحيث انه يركز على استخدام نسب تستند إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس انجاز الأهداف الاقتصادية للمؤسسة"<sup>3</sup>.

\_ وعملية تقييم الأداء المالي تقديم حكما له قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة، وذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة، كما يعرف انه تقديم حكما ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة (إدارة المؤسسة ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة)، أي تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه، ومدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.<sup>4</sup>

من التعاريف السابقة تم التوصل إلى عملية تقييم 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

<sup>1</sup> داندن عبد الغني، « قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرسال نموذج الإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية»، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غ م)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص36.

<sup>2</sup> داندن عبد الغني، « قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية»، مجلة الباحث، الجزائر، العدد4، 2006، ص4.

<sup>3</sup> فلاح حسين حسني، عبد الرحمان الدوري، « إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر»، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص222.

<sup>4</sup> السعيد فرحات جمعة، « الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة»، دار المريح للنشر، الرياض، 2000، ص38.

القرارات المناسبة.

### المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية والأطراف المستفيدة منه

أولاً: أهمية الأداء المالي:

إن للأداء داخل المؤسسة الاقتصادية أهمية بالغة، إذ يتم من خلاله:

\_ متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة الاقتصادية؛

\_ متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بها؛

\_ المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية؛

\_ المساعدة في فهم التفاهم المتفاعل بين البيانات المالية؛

ثانياً: الأطراف المستفيدة من الأداء المالي بالمؤسسة

هناك عدة أطراف تستفيد من الأداء المالي بالمؤسسة ونذكر منها:<sup>1</sup>

الإدارة: من الطبيعي أن يرغب المديرون بمقارنة أداءهم خلال السنوات الماضية مع أهداف الربحية والسوق المختارة ومع أداء منافسيهم، فالإدارة تقوم بتحديد أهداف المؤسسة من خلال الحصة السوقية، النمو في قيمة المبيعات أو الوحدات والعائد على الاستثمار، ويهتم بهذه المعلومات بشكل كبير المدراء ضمن المستوى الإداري الأعلى، حيث يملكون مصادر عديدة للحصول على هذه المعلومات، بشكل خاص من تقارير المؤسسة المالية السنوية (الميزانية العامة وحساب الأرباح والخسائر).

حملة الأسهم العادية: وهم يقسمون إلى ثلاث فئات:

\_ حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر قصيرة الأمد وهم يتطلعون إلى تعظيم الإيراد الحالي وتوزيعه عليهم.

\_ حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر طويلة الأمد وهم يهتمون باحتجاز الربح لتحقيق النمو المستقبلي في الإيرادات وتعظيم رأس المال.

<sup>1</sup> السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص41.

\_حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر مستقبلية وهم يختبرون قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، العوائد والمخاطر للبدائل الاستثمارية.

\_حملة الأسهم الممتازة: وهم يتطلعون إلى استقرار الأرباح بمستوى معين بحيث يوفر تغطية ملائمة لمقسوم الأرباح.

**حملة السندات:** مثل الأفراد، المصارف أو المؤسسات المالية الذين يركزون على مستوى الأرباح الحالية والمستقبلية، مدفوعات مقسوم الأرباح، اقتراض المؤسسة وتقييمها للموجودات لتغطية ديونهم؛

**مانحي الائتمان والمصرفيون:** وهم يتحققون من التغيرات الرئيسية التي تطرأ على ممتلكات المؤسسة أي أنهم يتأكدون في حقيقة الأمر من مدى كفاية الموجودات المتاحة في توفير الضمانات لمطالبهم على المؤسسة؛

**المحللون الماليون، الاستثماريون، والمضاربون في سوق بورصة الأسهم:** وهؤلاء جميعاً ينصب اهتمامهم على مقارنة تقييم أسهم المؤسسة بموجب كشف المركز المالي (الميزانية العمومية) مع تقييمها في سوق الأوراق المالية؛

**اتحادات التجارة :** وهم يقارنون بين اتجاهات أرباح الإداريين وحملة الأسهم، وبين ما يتقاضاه أعضاء النقابة من أجور.

### المطلب الثالث: أنواع ومؤشرات تقييم الأداء المالي

#### أولاً: أنواع تقييم الأداء المالي

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي إحدى وسائل الإدارة الفعالة للتحقق من مدى انجاز الأهداف المخططة للمؤسسة، وأداة للكشف عن الانحرافات وردها للجهات المسؤولة عنها، وعليه فإن عملية تقييم الأداء لا ينظر إليها بصورة مجردة، وإنما ضمن إطار العملية الشاملة للنشاط برمته في الوحدة الاقتصادية، وعلى ضوء هذا يمكن تحديد الأنواع التالية:<sup>1</sup>

#### أ- تقييم الأداء المخطط

ويقصد به تقييم أداء المؤسسة لمدى تحقيقها للأهداف المخططة، وذلك عن طريق مقارنة النتائج

<sup>1</sup> مجيد محمود الكريخي، «تقييم الأداء باستخدام النسب»، دار المناهج، عمان، 2006، ص43.

والمتموصل إليها والسياسات المخطط لها، ويعتبر من أهم المهام التي تتعلق بتقدير حركة الأموال والحصول على صورة شاملة لعمليات ونشاط المؤسسة، ووضع الخطط التي تدير عليها المؤسسة في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية له سواء قصيرة أو طويلة الأمد؛

### ب- تقييم الأداء الفعلي:

وهي المرحلة الثانية من عملية التقييم، حيث يمكن للمؤسسة من تقييم كفاءتها وفعاليتها، والعقبة التي يمكن أن تواجهها في هذه المرحلة هي ماهي المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد تقييمه.

### ج - تقييم الأداء المعياري:

وهو عبارة عن مقارنة ما تم تحقيقه فعلياً مع القيم المعيارية، وذلك عن طريق مقارنة جميع أنشطة المؤسسة (من إنتاج ومبيعات والأرباح.. الخ)، المحققة خلال الدورة مع تلك التي تم تسطيرها من قبل إدارة المؤسسة، من أجل أن تكون مقياساً للحكم على النتائج الفعلية فيما إن كانت مرضية أم لا. وذلك بوضع حدود معيارية في مجال القدرات والإمكانات الإنتاجية للمؤسسة، من خلال مقارنة النسب الفعلية مع النسب المعيارية.

### د- تقييم الأداء العام

وهو تقييم الأداء بشكل عام وشامل لجميع الأنشطة في الوحدة الاقتصادية، عن طريق استخدام مؤشرات والنسب في عملية القياس والتقييم والتميز بين أهمية نشاط وآخر، وذلك عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة الوحدة، فكل وزن يشير إلى المستوى الذي تراه الإدارة العليا لكل نوع من أنواع النشاط، وباستخدام حجم الإنتاج أو ربحية المشروع، أو عائد الاستثمار ومؤشرات النتائج المخططة والفعلية والمعيارية يتم التوصل إلى درجة التقييم الشامل لأداء الوحدة الاقتصادية.<sup>1</sup>

### ثانياً: مؤشرات تقييم الأداء المالي

اجمع العديد من الباحثين والأخصائيين على أن تقييم الأداء المالي له مؤشرات أو أدوات للقياس بالمؤسسة الاقتصادية، ومن بينها مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات النسب المالية.

<sup>1</sup> مجيد محمود الكرخي، مرجع سابق، ص 45.

أ - مؤشرات التوازن المالي:

تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق التوازن المالي بصفة مستمرة حتى تتمكن من مواجهة التزاماتها وتمويل استثماراتها، لهذا سيتم التطرق إلى أهم مؤشرات التوازن المالي:<sup>1</sup>

أولاً: رأس المال العامل FR

يعرف بأنه فائض الموجودات المتداولة على المطلوبات المتداولة، وبعبارة أخرى هو عبارة عن الموجودات المتداولة مطروحا منها المطلوبات المتداولة، كان ذلك دليلا كليا على القدرة على مقابلة الالتزامات بسهولة والعكس صحيح.

ويمكن حساب رأس المال العامل والذي يرمز له باختصار FR من جهتين:

✓ من أعلى الميزانية: يمكن تعريفه بأنه الفائض من الأموال الدائمة بالنسبة للأصول الثابتة.

من أعلى الميزانية رأس المال العامل = الأموال الدائمة\_الأصول الثابتة

✓ ومن أسفل الميزانية: يعرف على انه الفائض من الأموال الدائمة بالأنشطة للأصول الثابتة.

من أسفل الميزانية رأس المال العامل = الأصول المتداولة\_ديون قصيرة الأجل

يتضمن ثلاثة أنواع أساسية وهي:

- **راس المال العامل الإجمالي:** يقصد به مجموع الأصول المتداولة التي تكلف بها النشاط الاستغلالي للمؤسسة كما يلي:

راس مال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة

- **راس المال العامل الخاص:** هو المقدار الإضافي من الأموال الخاصة الموجهة أو التي تسمح بتمويل الأصول الثابتة، يحسب كما يلي:

<sup>1</sup> حمزة محمد الزبيدي، «أساسيات الإدارة المالية»، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص78.

راس مال العامل الخاص = الأموال الخاصة

- رأس المال العامل الأجنبي: هو ذلك الجزء من الأموال الخارجية التي تستعملها المؤسسة في تمويل أصولها ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس مال العامل الأجنبي = رأس مال العامل الإجمالي - راس مال العامل الخاص

### ثانيا: الاحتياج في راس المال العامل BFR

هو رأس المال العامل الصافي الذي تحتاجه المؤسسة حقا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون قصيرة الأجل، ويسمى احتياج لان هاذ كانت استخدامات المؤسسة اكبر من موارد الاستغلال فان الرصيد يكون موجبا ولا بد من تمويله، أما إذا كان سالبا فهذا يعني انه مورد أفرزته دورة الاستغلال، وهو نوعان: الأول للاستغلال الذي هو مرتبط بالنشاط الاستغلالي أما الثاني خارج الاستغلال مرتبط بالنشاط خارج الاستغلال ويحسب كل منهما كما يلي:

الاحتياج في رأس مال العامل للاستغلال = المخزونات + حقوق الاستغلال - الديون

أو:

الاحتياج في راس مال العامل خارج للاستغلال = استخدامات خارج الاستغلال - موارد خارج الاستغلال

### ثالثا: الخزينة

تتشكل الخزينة الصافية الإجمالية عندما يستخدم رأس مال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز قفي 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.<sup>1</sup>

يمكن لنا حساب الخزينة بطريقتين:

بن الساسي الياس ، قريشي يوسف ، التسيير المالي، ج ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان-الأردن، ص105.<sup>1</sup>

الخبزفة = رأس مال العامل \_ احتفاجات رأس مال العامل

الخبزفة = قفم جاهزة \_ سلفات مصرففة

#### ب- مؤشرات النسب المالية

المقصود بالنسب المالية العلاقة القائمة بين عنصر (أو عدة عناصر) والعنصر الأخر (أو عناصر أخرى) وتكون هذه العلاقة بشكل نسبة مئوية أو بشكل بسيط أو كسر عشرف<sup>1</sup>، وطفمن التفففرز بين العفدفة من أنواع النسب المالية ونذكر منها:

**1- نسب السفولة:** تستعمل هذه المجموعة من النسب للحكم على مدى قدرة المؤسسة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، وبالتالي فهي تقفس وضعية المؤسسة من حيث توازنها المالي قصيرة الأجل، أي أنها تهدف إلى تحليل وتقفم مركز رأس المال العامل والتعرف على درجة تداول عناصره وتقاس سفولة المؤسسة. وذلك من خلال النسب التالية:

نسبة التداول = الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة

نسبة السفولة السرفعة = (القفم الجاهزة + قفم قابلة للتحقق) / الدفون قصيرة الأجل

نسبة النقدفة = النقد وما في حكمه / الدفون قصيرة الأجل

**ج- نسب النشاط:** تستخدم هذه النسب لتقفم مدى نجاح إدارة المنشأة في إدارة الموجودات والمطلوبات أي أنها تققفس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة للمنشأة في اقتناء الموجودات ومن ثم مدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الموجودات<sup>2</sup>. واهم هذه النسب هي:

<sup>1</sup> مؤفد راضف خنفر، غسان فلاح المطارنة، «تحليل القوائم المالية، مدخل نظرف وتطقفف»، الطبعة الثانية، دار المسفرة للنشر والتوزفج، عمان، الأردن، 2009، ص127.

<sup>2</sup> محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحلل المالي الائتماني، الأسالفف والأدوات والاستخدامات العملية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزفج، الأردن، 2006، ص36.

معدل دوران المخزون = تكلفة الإنتاج المباع / متوسط المخزون  
 معدل دوران الحسابات المدينة = صافي المبيعات / الحسابات المدينة  
 معدل دوران مجموع الأصول = صافي المبيعات / مجموع الأصول  
 معدل دوران الأصول المتداولة = صافي المبيعات / الأصول المتداولة

د- نسب الربحية: تمثل المردودية المتأتية من استخدام عنصر من العناصر المحركة للنشاط في المؤسسة، وقياس للآثار المباشرة المترتبة عن استخدام أصول معينة أو خصوم معينة، وهي مقارنة النتيجة بما استخدم لتحقيقها<sup>1</sup>. من أهم هذه النسب نجد:

هامش الربح الصافي = صافي الربح بعد الضريبة / قيمة المبيعات  
 معدل العائد على الاستثمارات = صافي الربح بعد الضريبة / إجمالي الاستثمارات  
 العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضريبة / حقوق الملكية

هـ- نسب التمويل والاستقلالية المالية: تمكن هذه النسب من اكتشاف مدى مساهمة كل مصدر تمويلي في تمويل الأصول بصفة عامة والأصول الثابتة بصفة خاصة. من أهم هذه النسب نجد:

نسبة التمويل الدائم = (الأموال الدائمة / الأصول الثابتة الصافية) × 100%  
 نسبة التمويل الخاص = (الأموال الخاصة / الأصول الثابتة) × 100%  
 نسبة الاستقلالية المالية = (الأموال الخاصة / مجموع الديون) × 100%  
 نسبة التمويل الخارجي = (الأموال الخاصة / مجموع الديون) × 100%

<sup>1</sup> مبارك لسوس، «التسيير المالي»، الطبعة الثانية، المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ص51.

### خلاصة:

يعتبر تقييم الأداء المالي دراسة وتحليل البيانات المالية من اجل الحكم عليها، وإيجاد الطريقة المثلى لتحسين مواطن الضعف وزيادة الفاعلية في مواطن القوة، وتناولنا في هذا الفصل أهمية الأداء ومعايير تصنيفه المختلفة، وكذلك العوامل المؤثرة فيه سواء التي تخضع لتأثير المؤسسة نسبيا، أو التي لا تخضع لتأثيرها.

والأداء المالي هو قدرة المؤسسة على مجابهة المخاطر والصعاب المالية، أما تقييم الأداء هو عبارة عن مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.

ولتقييم أداء المؤسسة المالي نعتد على جملة من المؤشرات والنسبة التي من خلالها يمكننا من استخلاص النتائج حول الأداء لهذه المؤسسة، ومن أهمها مؤشرات التوازن المالي وكذا النسبة المتعلقة المرادوية ونسب السيولة وكذا المتعلقة بالهيكل ونسب النشاط أو الدوران.

وانطلاقا من هذه المؤشرات والنتائج المقدمة لنا، يمكننا الحكم على أداء المؤسسة وكذا معرفة السبل أو الطرق التي من خلالها تحسين أداءها في المستقبل.



الفصل الثالث: لوحة القيادة المالية

وتأثيرها على الأداء المالي – دراسة

حالة مطاحن الحضنة-



### تمهيد:

من أجل تطبيق الدراسة النظرية لدور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، اخترنا مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، ومن خلال ذلك عرجنا على نشأتها والتعرف على مصالحها، بالإضافة إلى تحليل البيانات المالية لسنة 2019 و2020 وتقييم الأداء المالي من خلال هذه السنوات، ومن خلال هذه الدراسة سنحاول تشكيل لوحة قيادة مالية وفق الشروط المعهودة، والتي قد تساهم في عملية تحسين الأداء المالي بالمؤسسة.

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن، وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن، غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها عبر الوطن وتندرج تحت هذه المؤسسات عدة مركبات صناعية وتجارية.

ويكمن النشاط الأساسي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (السميد والدقيق وعجائن غذائية والكسكس).

وستتطرق بالتفصيل عن المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في المطلب الثاني.

#### المطلب الثاني: بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

##### 1 - نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعريبيج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في إسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة إنتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م<sup>2</sup> منها 12555م<sup>2</sup> مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 01.10.1997 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 07.09.1997، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 01.10.1997 بمبلغ رأس

## الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحضنة

المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج.

سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، وأصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

### 2- الوحدات الإنتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

✓ يتكون من مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة التركية من نوع " « MOLINO » " مولينو وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000 قنطار يوميا بتكلفة إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

✓ يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع " « Golfito » " قول فيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج

### 3- قدرات الشركة:

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- قدرة الطحن: 4.000 قنطار/يوميا من القمح الصلب

1.500/يوميا من القمح اللين.

- قدرة الإنتاج: 2.560 قنطار/يوميا من السميد (سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص)

1.110 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب: 74% نسبة استخلاص).

- قدرة تخزين: 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار-قمح لين 62.500 قنطار).

- طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.

- أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالاتي: السميد 199.283 قنطار، الدقيق

209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.

رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2017 = 2.938.000.000.58 دج

### 4- وظائف الشركة:

\*الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:

- ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات التوجيهية.....الخ)
- ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم.....الخ)
- ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج تسيير الملفات التقنية.....الخ)

\*الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية :

- تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.
- بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكي.....الخ.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحنونة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر و مصالح و فروع الشركة و سنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه :

#### 1 - رئيس المدير العام :

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها :

-الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .

-يعتبر الواجهة الأولى للوحدة .

-التنسيق بين الوحدة و ممثليها من نفس القطاع .

## الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحنونة

-يقوم بالربط بين جميع الدوائر .

يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بمركب الصناعي التجاري الحنونة بالحالة اليومية للمؤسسة.

و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

قسم مهمته التنظيم و التسيير الداخلي " الهيكلي " للوحدة و تتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

**أولاً : قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلي - للوحدة :**

1 - الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2 - مصلحة النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

3 - المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4 - المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لنقادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

5 - مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

ثانياً: قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي والمبيعات: وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1 - مديرية الاستغلال: و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

1/1- مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي:

- شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

- تزويد مختلف المصالح و المديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج .

## الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحنونة

2/1 - مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما :

أ-مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

ب-مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فريسة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

- كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

-فرع محاسبة المواد.

-فرع الطحن والإنتاج.

-فرع الشحن والتوظيف.

- و يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح.

3/1 - مصلحة الصيانة : و يشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا و تتفرع هذه المصلحة إلى :

فرع الإلكترونيك والكهرباء : و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.

فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات.

4/1 - مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

-فرع استقبال وتخزين الحبوب.

## الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحنونة

- فرع تسيير مخزون الأكياس.

- فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات.

2 - **مديرية التسويق:** وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية .

3 - **مديرية الإدارة والمالية:** وتنقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

1/3 - **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق .

- فرع المحاسبة العامة .

- فرع محاسبا المبيعات.

- فرع المحاسبات .

2/3 - **مصلحة الموارد البشرية:** لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

3/3 - **مصلحة الوسائل العامة:** و من مهامها:

متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة.

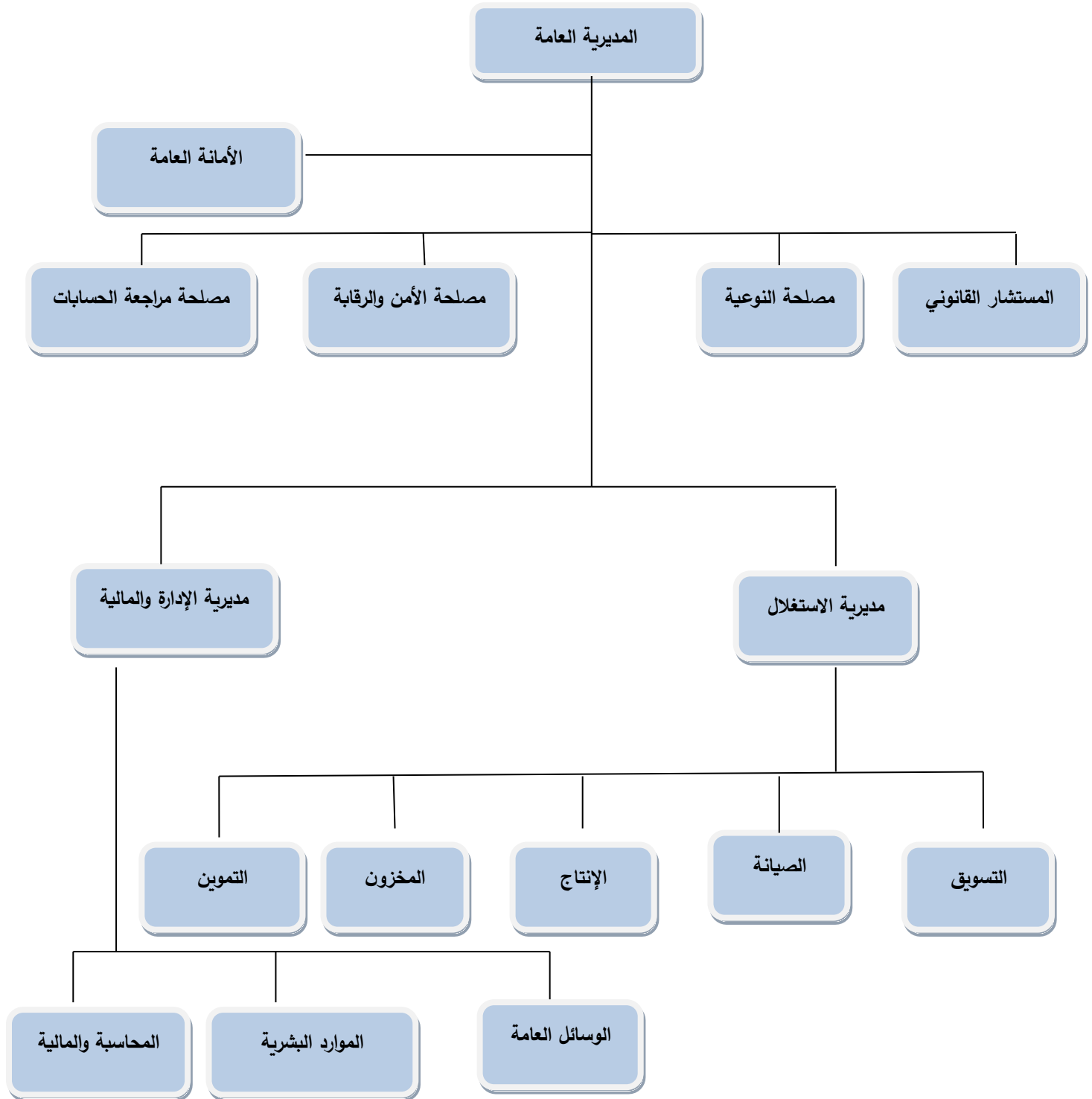
المتابعة الميدانية للاستثمارات .

## الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحنونة

مكتب الإعلام الآلي : ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته .

والشكل التالي يوضح هذه المديرية بمختلف مصالحها .

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحنونة



## الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحضنة

### المبحث الثاني: واقع لوحة القيادة المالية واستخداماتها في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى واقع لوحة القيادة المالية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بولاية المسيلة، وقبل ذلك التطرق إلى الميزانية المالية في الفترة 2019-2020، وكذا جدول حسابات النتائج، ومن ثم تصميم لوحة القيادة المالية واستخلاص النتائج المتوصل إليها من خلال لوحة القيادة المالية.

**المطلب الأول: المؤشرات المالية (رأس المال - احتياجات رأس المال - الخزينة) مع التحليل العناصر مع حساب النسب المالية لسنة 2019-2020 و المقارنة.**

#### 01- التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي

سننتقل إلى عدة مؤشرات لقياس التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية وهي التي تطرقنا إليها في

الجانب النظري:

#### أ- رأس المال العامل

الجدول رقم (04): حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة مطاحن الحضنة فرع مسيلة

المقياس	العلاقة	2019	2020
رأس المال العامل	الأموال الدائمة - الأصول الثابتة	-346860712	-432919695
رأس المال العامل الخاص	الأموال الخاصة - الأصول الثابتة	-69482708,8	-789906583
رأس المال العامل الإجمالي	مجموع الأصول المتداولة	408328662,58	277790479,96
رأس المال الأجنبي	مجموع الديون	1103130342	1067697063
احتياج رأس المال العامل	قيم الاستغلال+قيم غير جاهزة -ديون قصيرة الأجل-السلفات	-519651681	-465511477,5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة لسنة (2019 و 2020)

نلاحظ من خلال الجدول أن مؤشرات التوازن المالي لميزانية المؤسسة لسنتي 2019 و 2020 تثبت ما يلي:

- أن رأس المال العامل الصافي سالب وهذا يدل على أن وضعية المؤسسة جد صعبة وعليها تغطية العجز

## الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحضنة

الذي لديها عن طريق موارد أخرى.

- رأس المال العامل الخاص خلال سنتي 2019 و 2020 سلبي وهو ما يدل على عدم قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة من مواردها الخاصة، حيث تعتمد على الموارد الخارجية، أي هو مؤشر سلبي ويدل على التبعية الخارجية للمؤسسة.

-رأس المال العامل الإجمالي في كلتا السنتين 2019 و 2020 أكبر من رأس المال العامل الأجنبي وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع بسيولة كافية من أموالها الخاصة لتمويل استثماراتها.

-احتياج رأس المال العامل الإجمالي سلبي خلال السنتين 2019 و 2020 هذا يدل على الحالة الجيدة للمؤسسة بحيث تضمن التوازن المالي دون التأثير السلبي على مردوديتها المالية.

من خلال الدراسة توضح أن مؤشرات التوازن المالي لا يدل على توازن أدائها المالي.

2-التحليل المالي استخدام مؤشرات السيولة في المؤسسة (احتياجات رأس المال):

الجدول رقم (05): حساب مؤشرات السيولة لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة

النسبة	كيفية حسابها	2019	2020
نسبة التداول	الأصول المتداولة/ ديون قصيرة الأجل	0,39	0,54
نسبة السيولة المختصرة	(أصول جارية- مخزون) / خصوم جارية	0,41	0,24
نسبة النقد	الموجودات / خصوم جارية	0,22	0,05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة لسنة (2019 و 2020)

التحليل:

-نسبة السيولة العامة: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة السيولة العامة للمؤسسة في سنة 2020 ارتفعت لمقارنة مع سنة 2019، حيث كانت 0,39 وأصبحت 0,54 لكنها أقل من 1 وهذا يدل على وضعية حرجة للمؤسسة، و بالتالي يجب على المؤسسة إما الزيادة في الأصول المتداولة أو التخفيض من الديون قصيرة الأجل.

## الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحضنة

- نسبة السيولة المختصرة: نلاحظ أن نسبة السيولة المختصرة في سنة 2020 انخفضت بالمقارنة مع سنة 2019، حيث كانت 0,41 وأصبحت 0,24، حيث يجب أن تكون محصورة بين 0,3 و0,5، في سنة 2019 كانت ضمن مجال الحصر  $0,3 < 0,41 < 0,5$ ، أما في سنة 2020 أصبحت 0,24 وهي أقل من 0,3 وهذا يدل على انخفاض قيمة مدينو الاستثمار.

- نسبة النقد: نلاحظ أن نسبة النقديات التي تملكها المؤسسة انخفضت سنة 2020 مقارنة مع سنة 2019، حيث كانت 0,22 وأصبحت 0,05، وفي كلتا الحالتين نسبتها أقل من قيمة الحد الأدنى للمجال المحصور الذي هو  $0,25 < 0,33$ ، وهذا دليل على أن المؤسسة لا تتمتع بسيولة كافية.

### 3- التحليل المالي استخدام اليسر المالي للمؤسسة (الخبزينة)

الجدول رقم (06): حساب اليسر المالي لمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

المقياس	العلاقة	2019	2020
نسبة المديونية	مجموع الديون / مجموع الأصول	0,44	0,40
نسبة هيكله الديون الطويلة الأجل	الديون طويلة الأجل / مجموع الأصول	0,14	0,14

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية.

من خلال نسب الجدول الموضح أعلاه نلاحظ:

-نسبة المديونية: قيمتها 0,44 بنفس النسبة في السنتين 2019 و 2020 حيث أقل من 0,5 وهذا مؤشر جيد يدل على أن المؤسسة يمكنها سداد قيمة الديون في موعد استحقاقها دون أن تواجه أي صعوبة.

- نسبة هيكله الديون طويلة الأجل: نجدها في السنتين 2019 و2020 بنسبة 0,14 وهي تدل على أن المؤسسة لم تسرف في التمويل لديون طويلة الأجل.

ومن خلال هذه الملاحظ نستنتج أن المؤسسة قادرة على الوفاء بديونها طويلة الأجل في الآجال المستحقة وليس لديها مشكل في السيولة.

المطلب الثاني : واقع لوحة القيادة المالية في مطاحن الحضنة لسنة 2019-2020

1- التحليل المالي باستخدام مردودية المؤسسة

جدول رقم (07): حساب مردودية مؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

السنوات	2019	2020
المردودية الاقتصادية= فائض إجمالي للاستغلال/أموال الاقتصادية	0,090	0,073
المردودية المالية=النتيجة الصافية/الأموال الخاصة	0,085	0,064

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية وجدول حساب النتائج للمؤسسة.

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المردودية الاقتصادية في السنتين 2019 و 2020 كانت موجبة، وهي تدل على أن رؤوس الأموال المستثمرة في المؤسسة أعطت مردود إيجابي. أما نسبة المردودية المالية للمؤسسة انخفضت مقارنة السنتين ببعض 2019 و 2020 لكنها موجبة، وهذا دليل على أن يعود النفع على المسيرين والمساهمين، يعني أداء مالي جيد للمؤسسة.

2- تحليل قائمة التدفقات النقدية في مؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

نتطرق في هذا الجانب إلى عرض قائمة التدفقات النقدية ثم تحليلها بغرض معرفة أهميتها في تحسين الأداء لمؤسسة محل الدراسة.

عرض قائمة التدفقات النقدية: الجدول الموالي يوضح قائمة التدفقات النقدية لسنتي 2019-2020

للمؤسسة محل الدراسة .

## الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحضنة

الجدول رقم (08) جدول التدفقات النقدية لسنتي 2019-2020 لمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

2020	2019	البيان
2003893947,94	1719719947,94	تدفقات لأموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية
-1818747970,70	-1537830396,62	-تحصيلات مقبوضة من عند الزبائن
-140285,17	-398164,86	-المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين
-466020,56		-الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة
-405836178,54	-102875290,76	-الضرائب عن النتائج المدفوعة
700232,65	1141768,53	-تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر الغير العادية
-4685574,89	527800,00	-تدفقات أموال الخزينة المرتبطة لعناصر الغير العادية
-585689679,07	-284894477,22	-تحويلات الأموال -الإيداعات -استردادات الودائع -تحصيلات أخرى -مصروفات أخرى
-405135945,89	-101733522,53	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية (A)
-8384552,30	-3336773303,61	تدفقات أموال الخزينة متأتية من أنشطة الاستثمار
0,13	3301291866,37	- مسحوبات عن اقتناء التثبيتات العينية والمعنوية
200000000,00	-265060,00	-تحصيلات عن عمليات التنازل عن التثبيتات العينية أو المعنوية
	303780,00	

## الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحنونة

		- مسحوبات عن اقتناءات أخرى - فوائد التي تم تحصيلها عن توظيفات مالية - حصص وأقساط مقبوضة عن نتائج مستلمة
193439064,26	-35442717,24	صافي تدفقات أموال الخزينة متأتية من أنشطة الاستثمار (B)
	923592466,90 - 923592466,90	تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل - تحصيلات في أعقاب إصدار السهم - الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها. - تحصيلات متأتية من القروض - تسديدات القروض أو الديون أخرى مماثلة
2129237,56		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (C)
		- ثيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات
-209567644,56	-137176239,47	تغيير أموال الخزينة في الفترتين (C+B+A)
379335665,53 169768021,46	169768021,46 32591781,99	- أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية - أموال الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية .
-209567644,07	-137176239,47	تغيير أموال الخزينة خلال الفترة
-330907504,51	-199630399,38	المقاربة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة لسنتي 2019 و2020

## الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحنونة

من خلال الجدول نلاحظ أن:

لدينا صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية سالب بينما صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمارية سنة 2020 سالب وسنة 2019 موجب وهذا يعني أن دورة الاستغلال لديها عجز مالي في خزينة الاستغلال، فالمؤسسة تحتاج إلى تمويل داخلي للنمو و بالتالي قد تتجه نحو الاستدانة.

### 3- تحليل قائمة التدفقات النقدية:

مدى كفاية التدفقات النقدية التشغيلية = تدفقات نقدية داخلية من الأنشطة العملية / التدفقات الخارجة من الأنشطة التشغيلية.

#### الجدول رقم (09): يوضح مدى قدرة المؤسسة على توليد التدفقات النقدية

السنوات	تدفق نقدي إلى داخل	تدفق نقدي إلى الخارج	مدى كفاية التدفقات النقدية
2019	1799719947.94	-	-1,170
2020	2003893947,94	-	-1,101

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول التدفقات النقدية للمؤسسة لسنتي 2019-2020

**تحليل التدفقات الداخلة:** من خلال الجدول السابق نلاحظ أن التدفقات الداخلة لسنة 2019 كانت النسبة سالبة وهي (-1,17) أما في سنة 2020 أيضا كانت سالبة وهي (-1,10)، لكنها انخفضت نوعا ما وهذا راجع إلى أن استدانة المؤسسة أكثر من تحصيلاتها من الزبائن.

**تحليل التدفقات الخارجة:** من خلال الجدول السابق نلاحظ انخفاض في قيمة التدفقات النقدية الخارجة وهذا راجع إلى انخفاض في قيمة المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين.

## الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحنونة

### المطلب الثالث: النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء المؤسسة

يتم إعداد النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة المالية وذلك من أجل تحسين الأداء للمؤسسة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية بعد اجتماع رؤساء المصالح الأخرى: رئيس مصلحة التجارة، رئيس مصلحة الإنتاج، ورئيس مصلحة الموارد البشرية حيث تناقش لكل مصلحة على حدا بمراعاة الخبرة المهنية لرئيس المصلحة من جهة والأهداف المرسومة من جهة أخرى.

ومن خلال المقارنة بين الميزانية الحقيقية والميزانية التقديرية نحدد ما إذا المؤسسة وصلت للأهداف المخطط لها أم لا، لذا سنقوم بعرض الميزانيتين ومن ثم المقارنة بينهما.

#### جدول رقم(10): حسابات النتائج حسب الطبيعة لسنتي 2019 - 2020

البيان	2019	2020
70-المبيعات والمنتجات الملحقة	45495949,60	30829564,06
72-تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة	8763644,46	4145549,37
73-إنتاج المثبت		
74-إعادة الاستغلال	2719249,51	2859096,49
إنتاج السنة المالية (1)	1768247260,92	1978931050,50
60-مشتريات مستهلكة	-1407154943,23	-
62-الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى	37410115,53-	1601946643,38
		-
		28092752,55
استهلاكات السنة المالية (2)	-1444565058,76	-
		1630039395,93
القيمة المضافة للاستغلال (3) = (1) - (2)	323682202,16	348891654,58
63-أعباء المستخدمين	-125048706,48 -	-
64-الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	6112148,85	144764399,16
		-6550113,65

## الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحضنة

197577121,77	192521346,83	أجمالي فائض الاستغلال (4)
716959,40	1256650,23	75-المنتجات العملياتية الأخرى
-499034,54	-145348,80	65-الأعباء العملياتية الأخرى
-	-53915998,23	68-المخصصات الإهلاكات والمؤونات
45844371,15	60000,00	وخسائر القيمة
17561792,65		78-استرجاع على خسائر القيمة والمؤونات
169512468,13	139776650,03	النتيجة العملياتية (5)
1823616,43		76-المنتجات المالية
	-71462,45	66-الأعباء المالية
1823616,43	-71462,45	النتيجة المالية (6)
171336084,56	139705187,58	النتيجة العادية قبل الضرائب (7) = (6) + (5)
33482043,01	-29041506,25	الضرائب الواجب دفعها عن
-	509938,57	النتائج العادية الضرائب
3839359,596		المؤجلة
1999888014,34	1769563911,15	مجموع منتجات الأنشطة العادية
-	-1669507653,24	مجموع الأعباء الأنشطة العادية
120485265,09	100056257,91	النتيجة الصافية للأنشطة العادية (8)
		77-عناصر غير عادية منتجات
		67-عناصر غير عادية أعباء
		النتيجة غير العادية (9)
120485265,09	100056257,91	صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة لسنتي 2019-2020

## الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحضنة

الجدول رقم(11): جدول لحسابات النتائج التقديري لمؤسسة مطاحن الحضنة-المسيلة سنتي 2019-

2020

2020	2019	البيان
1940756702	2988355440	70-المبيعات والمنتجات الملحقة
23098618		72-تغيرات المخزونان والمنتجات المصنعة
1729252		73-إنتاج المثبت
		74-إعانات الاستغلال
1970101745	2988355440	إنتاج السنة المالية (1)
1597692739	2470644099	60-مشتريات مستهلكة
24030734	36000000	62-الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
1621723472	2506644099	استهلاكات السنة المالية (2)
348378272	481711341	القيمة المضافة للاستغلال (3) = (1) - (2)
141617311	161286436	63-أعباء المستخدمين
5848749	31814163	64-الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
200912212	288610742	أجمالي فائض الاستغلال(4)
290058		75-المنتجات العملياتية الأخرى
665248		65-الأعباء العملياتية الأخرى
33359735	55603704	68-المخصصات الإهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة
23375724		78-استرجاع على خسائر القيمة والمؤونات

## الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحضنة

190553011	233007038	النتيجة العملياتية (5)
2431489		76-المنتجات المالية 66-الأعباء المالية
2431489		النتيجة المالية (6)
192984499	233007038	النتيجة العادية قبل الضرائب (7) = (6) + (5)
4005361		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
		الضرائب المؤجلة
1996199015	2988355440	مجموع منتجات الأنشطة العادية
1807219877	2755348402	مجموع الأعباء الأنشطة العادية
188979138	233007038	النتيجة الصافية للأنشطة العادية (8)
		77-عناصر غير عادية منتجات 67-عناصر غير عادية أعباء
		النتيجة غير العادية (9)
188979138	233007038	صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية التقديرية لمؤسسة مطاحن الحضنة- المسيلة

بعد عرض الجداول السابقة سنحاول المقارنة بين الجدولين:

## الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحضنة

جدول رقم (12): مقارنة بين الميزانية التقديرية والمنجزة لمؤسسة مطاحن الحضنة-المسيلة لسنة 2019

معدل الانجاز		الانحرافات		الانجازات		التقديرات		البيان
الكلي	الجزئي	الكلي	الجزئي	الكلي	الجزئي	الكلي	الجزئي	
	17,94		-		4145549,37		23098618	تغيرات
	165,33		1895306 8,63		2859096,49		1729252	المخزونات والمنتجات
			1129844 ,49					انتاج مثبت إعانات الاستغلال
10,06		178130 0076		197831050,5 0		19701017 45		إنتاج السنة المالية
	100,26		1442176 904		- 1601946643,3 8		1597692739	مشتريات
	116,90		4062018 ,55		- 28092752,55		24030734	مستهلكة الخدمات الخارجية والاستهلاكات
100,5		831592 3		- 1630039395, 93		16217234 72		استهلاكات السنة المالية
100,14		513382, 5		348891654,5 8		34837827 2		القيمة المضافة للاستغلال
	102,22		3147088 ,1		- 144764399,16		141617311	أعباء المستخدمين

	111,9		701364,65		- 6550113,65		5848749	الضرائب والرسوم
--	-------	--	-----------	--	-----------------	--	---------	-----------------

الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحنونة

	9						
98,34		- 3335090, 3		19757712 1,77		200912 212	إجمالي فائض الاستغلال
	247,1 7		426901,4		716959,40	290058	المنتجات العملية
			-		-	665248	الأعباء العملية
			166213,46		499034,54		المخصصات
	75,01				-	33359735	الاهتلاكات استرجاع
			12484636, 15		45844371,1 5		على خسائر القيمة
	137,4 2					23375724	والمؤونات
			-				
	75,12		5813931,3 5		17561792,6 5		
88,95		- 2104054 2,9		16951246 8,13		190553 011	النتيجة العملية
	74,99		- 607872,57		1823616,43	2431489	المنتجات المالية
							الأعباء المالية
74,99		- 607872,5 7		1823616,4 3		243148 9	النتيجة المالية
88,78		- 2164841 4,5		17133608 4,56		192984 499	النتيجة العادية قبل الضرائب
	83,59		29476682, 01		33482043,0 1	4005361	الضرائب الواجب دفعها الضرائب المؤجلة

## الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحضنة

					-			
					3839359,59			
100,18		3688909		19998880		199619		مجموع منتجات الأنشطة العادية
				14,34		9105		
103,99		7218287		-		180721		مجموع الأعباء الأنشطة العادية
		2		18794027		9877		
				49,25				
63,75		-						نتيجة الصافية للأنشطة العادية
		6849387		12048526		188979		
		3		5,09		138		
63,75		-						صافي نتيجة السنة المالية
		6849387		12048526		188979		
		3		5,09		138		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية التقديرية لمؤسسة مطاحن الحضنة- المسيلة

### نتيجة المقارنة بين جدول الحسابات الحقيقي والتقديري لسنة 2019 هي:

- ✓ رقم الأعمال الحقيقي أقل من رقم الأعمال التقديري أي الانحراف غير ملائم.
- ✓ استهلاك المواد الحقيقي أكثر من الاستهلاك التقديري أي الانحراف ملائم.
- ✓ أعباء الخدمات الحقيقية أكثر من الأعباء التقديرية أي الانحراف ملائم.
- ✓ أعباء المستخدمين الحقيقية أكثر من الأعباء التقديرية أي الانحراف ملائم.
- ✓ النتيجة الصافية الحقيقية أقل من التقديرية وهذا انحراف غير ملائم للمؤسسة.

فيما يخص تحسين الأداء المالي بواسطة محاسبة التكاليف:

تعذر علينا إحضار جدول الأعباء الغير مباشرة والمباشرة وهو ما جعلنا نكتفي بالتحليل

المالي والموازنات التقديرية.

## الفصل الثالث - لوحة القيادة المالية وتأثيرها على الأداء المالي دراسة حالة مطاحن الحضنة

---

بعد دراستنا الميدانية في المؤسسة محل الدراسة (مطاحن الحضنة -المسيلة -) وجد أن المؤسسة لا

تستخدم أي أداة من الأدوات الحديثة.

### خلاصة:

من خلال دراستنا الميدانية لدور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي، وكذا اقتراح نموذج جديد لمطاحن الحضنة بولاية المسيلة، توصلنا إلى النتائج التالية:

يتم إعداد الميزانية المالية في إعداد لوحة القيادة المالية بمطاحن الحضنة استنادا على المعلومات المتعلقة بالموارد المالية، حيث تعد على نسختين، الأولى ترسل للمديرية العامة، والثانية تحتفظ بها مصلحة المحاسبة والمالية بالمؤسسة؛

تساهم الميزانية المالية في إعداد لوحة القيادة المالية بمطاحن الحضنة، باعتبارها من أهم مخرجات نظام المعلومات المحاسبي بالمؤسسة، كما يمكن الاعتماد عليها كمصدر للمعلومات، ومن أهم المعلومات التي توفرها الميزانية المالية للوحة القيادة المالية: الأصول الثابتة والأصول المتداولة، قيمة الديون، قيمة الأموال الخاصة، بالإضافة إلى متاحات الأصول والخصوم، والتي يمكن الاعتماد عليها لحساب النسب والمؤشرات المالية والقيام بالمقارنة دوما بالسنوات السابقة، ويعد مؤشر المردودية المالية وكذا الاقتصادية بالإضافة إلى نسبة المديونية ونسبة السيولة الجاهزة ونسبة السيولة العامة من أهم المؤشرات التي تدرسها لوحة القيادة المالية؛

يقوم رئيس مصلحة المالية والمحاسبة بمطاحن الحضنة بإعداد لوحة القيادة المالية لكل ثلاثي، ثم يعيد تلخيصها في كل سداسي من السنة، وفي نهاية السنة يقوم بتجميعها في لوحة قيادة مالية مفصلة وشاملة، وتتميز مؤشرات لوحة القيادة المالية بمطاحن الحضنة بأنها معلوماتية وتشخيصية، وتوقعية وقيادية، وتعرض لوحة القيادة المالية في شكل جداول أو مخططات بيانية، إلا أن الجداول هي الأكثر استعمالا بالمؤسسة؛

تم اقتراح نموذج جديد للوحة القيادة المالية بمطاحن الحضنة يساهم في تحسين الأداء المالي بها، وذلك من خلال مؤشرات مختلفة، وهي: مؤشر المديونية ومؤشر الاستقلالية المالية، ومؤشر نسبة السيولة الجاهزة والسيولة العامة، ونسبة التمويل الدائم والخاص؛ يعد مؤشر الاستقلالية المالية ومؤشر نسبة المديونية من أهم المؤشرات الأكثر استخدام في تقييم الأداء المالي، ومن خلال النتائج المحققة يمكن العمل على تحسين الأداء المالي بمطاحن الحضنة.



# الخاتمة



تسعى المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنشطتها إلى ضمان استمراري وتحقيق الأرباح، ولا يأتي ذلك إلا من خلال تضافر جهود جميع الوظائف داخل هذه المؤسسة، وخاصة الوظيفة المالية، إذ يعمل المسير على تقييم أدائها من فترة إلى أخرى، وذلك من خلال أدوات مراقبة التسيير، ومن بينها لوحة القيادة التي تعتبر أداة تسييرية تأخذ بعين الاعتبار بعض المؤشرات وذلك حسب نوع وحجم المؤسسة، حيث شملت دراستنا هذه على معرفة وتوضيح العلاقة بين هذه الأداة وتحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية.

## 1- النتائج المتوصل إليها

توصلنا من خلال الدراسة إلى مجموعة النتائج نذكر منها:

- ❖ تعد لوحة القيادة أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير فهي وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة توضح العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها؛
- ❖ تستعمل لوحة القيادة عدة وسائل كالانحرافات، النسب، الجداول والمنحنى، إلا أن الجداول هي الأكثر استخداماً؛
- ❖ تعتبر لوحة القيادة أداة اتصال تسمح للمسير من مراقبة التسيير داخل المؤسسة، والتي تساعده على اتخاذ القرار؛
- ❖ تمر عملية إعداد لوحة القيادة بعدة مراحل منها تحديد مهام مراكز المسؤولية، تحديد العناصر الأساسية لتحديد المعايير واختيار المؤشر؛
- ❖ يعبر الأداء المالي عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق هامش أمان يزيل عنها العسر المالي؛
- ❖ يعتبر تقييم الأداء مقارنة النتائج الفعلية أو المحققة مع النتائج المقدره؛
- ❖ يتم إعداد لوحة القيادة المالية في المركب الصناعي مطاحن الحضنة بولاية المسيلة من طرف رئيس مصلحة المحاسبة والمالية؛
- ❖ يعد مؤشر الاستقلالية المالية ومؤشر نسبة المديونية من أهم المؤشرات الأكثر استخداماً في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية؛
- ❖ تعمل لوحة القيادة المالية على إبراز مواطن الانحراف، والعمل على تحسينه؛

2- التوصيات

- ❖ ضرورة الفهم الجيد للوحة القيادة من طرف المسؤولين عنها.
- ❖ إقامة دورات تدريبية للمسيرين وتوعيتهم على كيفية إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة.
- ❖ يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام معلومات فعال يسمح بالربط بين مختلف أقسامها ويوفر المعلومات اللازمة والتي تفيد المؤسسة.

3- آفاق الدراسة

في ختام هذه الدراسة بعد عرض وتحليل الدراسة التي بين أيدينا تتنشا مجموعة من الأفكار والآفاق المستقبلية تساعد الباحثين في دراسة لاحقة أهمها:

- ❖ التكنولوجيا الحديثة وأثرها على تطبيق لوحة القيادة.
- ❖ واقع لوحة القيادة في مراقبة التسيير للمؤسسات الخدمية.
- ❖ معوقات تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية.



# قائمة المراجع

1. إبراهيم الخلق المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
2. مدحت ابو النصر ، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية لتدريب والنشر، العرب قروب، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
3. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر ، الرياض، 2000.
4. الياس بن الساسي ، يوسف قريشي ، التسيير المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.
5. حمزة محمد الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
6. علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
7. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، 2005.
8. حسين حسني فلاح، عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
9. مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10. مبارك لسوس، التسيير المالي، الطبعة الثانية، المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.

11. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي الائتماني، الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

12. مجيد محمود الكريخي، تفويم الأداء باستخدام النسب، دار المناهج، عمان، 2006.

#### ب- الاطروحات

13. جليلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات KANAGHAZ 2005-2008، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية(غ م ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2009.

14. عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرسال نموذج الإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية(غ م )، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2007.

15. عبد الوهاب سويسي،الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

16. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة(2000-2002)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية(غ م)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.

17. منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال الفترة(2010 الى 2013)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ( غ م )، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

18. ليلي بوحديد ،لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة. باتنة ،أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية(غ م ) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة،2015.

ج- المجلات والدوريات

19. عبد الغني دادن ، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية ، مجلة الباحث، الجزائر، العدد4، 2006.

20. عبد الوهاب دادن ورشيد حفصي ،تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل العاملي التمييزي(AFD)خلال الفترة 2006\_ 2011 ،مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد7، ا ع2، غرداية ،23،2014.

21. رحيم حسين واحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير،مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد 04، ديسمبر 2008.

22. عبد المليك مزهودة،الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001، جامعة بسكرة.

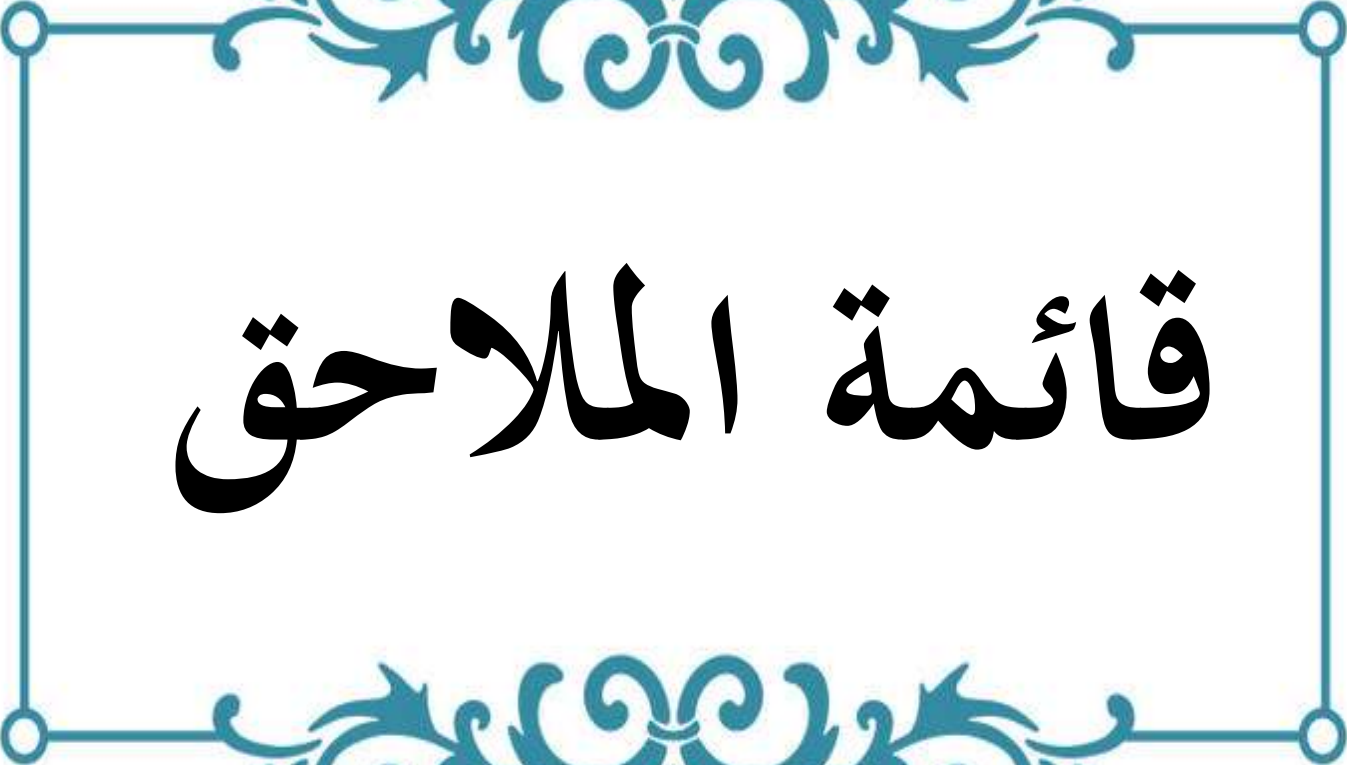

23. معجم الطالب، عربي عربي، يوسف شكري فرحات، ببيروت، دار الكتب العلمية، الطبعة 06، 2004، ص10.

د-المواقع الالكترونية


24. المعاني لكل رسم معنى، قاموس الكتروني، على الموقع [www.almaany.com](http://www.almaany.com)،بتاريخ 2016/04/19،على الساعة 22:20.

ثانيا - قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. Jean Gerbert, organisation et fonctionnement de l'entrepris, corle empierre, France, 1993.
2. J .y solou, le tableau de bord du décide, l'édition d'organisation, paris, 1982,
3. Jaques de guerny et Jean Claude Guriec, contrôle de gestion et choix stratégique, édition
4. Norbert Guedj, Le contrôle de gestion pour améliora la préfinance de l'entre édition d'organisation, 3eme édition, Paris, 2001,
5. Kaplan.R et Norton D, « Le tableau de bord prospectif », édition d'organisation, paris, 2003,
6. C.Alazard.S.Séparie.controle de gestion, 5eme édition, dunod, France, 2001.
7. LURKIN. P. élaboration d'un tableaux de bord financière; gestion, 2000; october1987.
8. Mondza.C. tableaux de bord et balance scoureds; group le vue fiduciaire;paris; .2002 .
9. Raymond-Alain Thietart, la dynamique de l'homme au travail, les éditions, d'organisation, Paris, 1997.
10. Pierre Bergeron, La Gestion Moderne: Théorie et Cas. Gaétan Morin éditeur, Québec, 1993.
11. Serge evaert, «analyse et diagnostic financiers, météos et cas», Eyolles, paris, 2éd, 1992.



# قائمة الملاحق



## BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2020			2019
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b><u>ACTIFS NON COURANTS</u></b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		5 633,40	1 863,49	52 000,00	
Immobilisations corporelles		3 624 119,90	1 863 341,57	1 755 888 543,11	1 780 907 419,98
Terrains				255 898 153,36	255 898 153,36
Bâtiments		1 027 891,71	631 087,57	826 800 159,94	841 119 239,70
Groupe D'actif Destinés à La Cession		132 603 618,80		132 603 618,80	132 603 618,80
Autres immobilisations corporelles		1 805 333 952,41	264 747 341,40	540 586 611,01	551 286 408,12
Immobilisations encours					53 450 738,43
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés (DAT plus 12 Mois)					
Prêts et autres actifs financiers non courants		18 800,00		18 800,00	18 800,00
Impôts différés actif		16 094 490,24		16 094 490,24	14 823 434,75
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>3 673 033 585,81</b>	<b>900 979 752,46</b>	<b>1 772 053 833,35</b>	<b>1 849 200 393,16</b>
<b><u>ACTIF COURANT</u></b>					
Stocks et encours		142 116 773,57	2 674 952,89	139 441 820,68	314 532 407,66
Stocks matières premières et fournitures		20 831 159,22		20 831 159,22	193 194 375,00
Produits finis et encours		13 289 038,29		13 289 038,29	23 989 418,74
Autres stocks		107 996 576,06	2 674 952,89	105 321 623,17	97 348 613,92
Créances et emplois assimilés					
Clients		392 345 265,04	325 826 369,37	66 518 895,67	24 210 505,04
Groupes et Associés					
Impôts et assimilés		506 527,63		506 527,63	20 046,33
Autres débiteurs		16 014 801,04	500 306,09	15 514 494,95	25 039 534,23
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 108 406 978,54		1 108 406 978,54	758 285 166,85
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>1 659 390 345,82</b>	<b>329 001 628,35</b>	<b>1 330 388 717,47</b>	<b>1 122 087 660,11</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>5 332 423 931,63</b>	<b>2 229 981 380,81</b>	<b>3 102 442 550,82</b>	<b>2 971 288 053,27</b>

## BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis			
Dotation Définitive de l'Etat en Fonds Propres			
Autres Apports			
Prime de Fusion			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		356 201 443,13	357 320 009,89
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons Inter-Unités		2 251 903 643,85	2 210 690 162,80
<b>TOTAL I</b>		<b>2 608 105 086,98</b>	<b>2 568 010 172,69</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts différés-Passif		15 800 369,46	12 232 125,23
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		74 646 002,73	68 927 900,72
Prov.p/pensions et oblig.similaires		74 646 002,73	68 927 900,72
Autres Provisions			
<b>TOTAL II</b>		<b>90 446 372,19</b>	<b>81 160 025,95</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS:</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		73 933 918,84	16 238 070,48
Opérations Groupe			
Impôts		366 892,00	332 543,00
Autres dettes		329 590 280,81	305 547 241,15
Trésorerie passif			
<b>TOTAL III</b>		<b>403 891 091,65</b>	<b>322 117 854,63</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>3 102 442 550,82</b>	<b>2 971 288 053,27</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
Chiffres d'Affaires		3 253 289 448,16	2 952 703 193,07
Ventes de marchandises		5 798 372,58	9 773 321,25
Ventes Produits Finis		3 224 482 751,59	2 917 287 339,82
Ventes Produits Intra-Groupe		21 285 800,00	22 231 500,00
Prestation de Services		1 057 524,79	2 902 215,20
Autres Ventes		664 999,20	508 816,80
Variation stocks produits finis et en cours		-9 908 255,68	2 361 185,65
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			1 211 731,45
Cession Inter Unités		92 549 338,70	57 105 832,30
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>3 335 930 531,18</b>	<b>3 013 381 942,47</b>
Achats consommés		-2 590 916 654,95	-2 367 399 404,56
Services extérieurs et autres consommations		-69 326 448,73	-26 089 764,66
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-2 660 243 103,68</b>	<b>-2 393 489 169,22</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>675 687 427,50</b>	<b>619 892 773,25</b>
Charges de personnel		-250 455 228,55	-207 951 255,16
Impôts, taxes et versements assimilés		-5 532 370,54	-8 873 433,21
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>419 699 828,41</b>	<b>403 068 084,88</b>
Autres produits opérationnels		4 239 010,84	9 786 000,96
Autres charges opérationnelles		-529 000,31	-41 794,88
Dotations aux Amortissements		-69 910 219,27	-54 702 997,39
Dotations aux Provisions		-5 718 102,01	-12 862 996,61
Reprise sur pertes de valeur et provisions		10 372 176,96	12 849 400,87
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>358 153 694,62</b>	<b>358 095 697,83</b>
Produits financiers		344 937,25	1 015 339,48
Charges financières			
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>344 937,25</b>	<b>1 015 339,48</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>358 498 631,87</b>	<b>359 111 037,31</b>
Participation des travailleurs au resultat			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		-2 297 188,74	-1 791 027,42
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>3 350 886 656,23</b>	<b>3 037 032 683,78</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-2 994 685 213,10</b>	<b>-2 679 712 673,89</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>356 201 443,13</b>	<b>357 320 009,89</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			

... la suite sur la page suivante

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE (...suite) -copie provisoire


	NOTE	2020	2019
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		356 201 443,13	357 320 009,89

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		3 442 794 709,58	3 041 061 818,24
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-3 100 709 447,64	-3 078 249 097,56
Intérêts et autres frais financiers payés		-150 373,96	-94 663,85
Impôts sur les résultats payés			
Opérations en attente de classement (47) !!!!		219 164,70	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		342 154 052,68	-37 281 943,17
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		1 936 035,77	2 867 198,20
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>344 090 088,45</b>	<b>-34 414 744,97</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-47 763 952,44	-2 560 426,54
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		53 450 738,43	3 027 544,31
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers		344 937,25	1 015 339,48
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>		<b>6 031 723,24</b>	<b>1 482 457,25</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Subventions			1 211 731,45
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>			<b>1 211 731,45</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>350 121 811,69</b>	<b>-31 720 556,27</b>
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		758 285 166,85	790 005 723,12
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		1 108 406 978,54	758 285 166,85
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>		<b>350 121 811,69</b>	<b>-31 720 556,27</b>
Rapprochement avec le résultat comptable		86 469 707,26	-331 934 733,86



# ملخص الدراسة



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم الأساسية للوحة القيادة المالية، وكذا عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، وإبراز تأثير لوحة القيادة المالية على تحسين الأداء المالي "بمطاحن الحضنة لولاية المسيلة". كما قمنا بصياغة لوحة قيادة نموذجية تساهم في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة.

وتوصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات التي من خلالها يتم إعطاء الدور الفعال للوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي داخل مؤسسة "مطاحن الحضنة بولاية المسيلة".

## الكلمات المفتاحية:

لوحة القيادة المالية، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، تصميم لوحة القيادة المالية.

## Résumé :

*Cette étude visait à identifier les concepts de base du tableau de bord financier, ainsi que le processus d'évaluation de la performance financière de l'entreprise économique, et à mettre en évidence l'impact du tableau de bord financier sur l'amélioration de la performance financière de l'entreprise «Les Moulins de El-Hodna de la Wilaya de M'sila ». Nous avons également formulé un modèle de tableau de bord qui améliorera la performance financière de l'entreprise.*

*L'étude a révélé un certain nombre de conclusions et de recommandations grâce auxquelles le tableau de bord financier joue un rôle efficace dans l'amélioration de la performance financière au sein de l'entreprise «Les Moulins de El-Hodna de la Wilaya de M'sila ».*

## Mots-clés:

*Tableau de bord financier, performance financière, évaluation de la performance financière, conception de tableau de bord financier.*

المسيلة في: 22/03/06

رقم: / /

إلى السيد: .....

## الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: العلوم المالية والمحاسبية. تخصص: تدقيق ومحاسبة التسيير. فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

## الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ا.ر.ب.س	الإمضاء
01	وليد حاجي	141435161685	200334694	
02	دا صنية سليمان	1735083308	207796687	

عنوان المذكرة: لائحة القيادة المالية كأداة للرقابة على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة من طاحن الرحمة 'المسيلة'

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (تم): **حاجي وليد** المولود (هـ) بتاريخ: **14 جانفيا 1995** ب: **عين الزفراء**  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **200334694** الصادرة بتاريخ: **16/04/2014** عن: **عين الزفراء**  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **المالية والمحاسبة** تخصص: **تدقيق وبراقتة السج** خلال السنة الجامعية: **2022/2023**  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **أهمية القيادة المالية كأداة للرقابة على**  
**الأدلة المالي في المؤسسة الاقتصادية**  
**دراسة حالة: مؤسسة ملحة القنينة 'المسيلة'**

أصـرـح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **09/06/2023**

التوقيع و البصمة



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): **سليمة راحية** ..... المولود(ة) بتاريخ: **10 أوت 1999** ب: **برهوم**  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **207798687** الصادرة بتاريخ: **2022/04/24** عن: **برهوم**  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **المالية والمحاسبة** تخصص: **لدى عملي وأثناء السهر** خلال السنة الجامعية: **2022/2021**  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **لوحته لصياغة المالية كأداة للرقابة على الإداء المالي دراسة حالة مطا من الختمة بالمسيلة**

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **17/05/2022**

التوقيع والبصمة

.....

