

المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء  
المالي بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه - وحدة تيسمسيلت -  
خلال الفترة (2015/2014)

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

- تخصص: علوم مالية -

تحت إشراف:

الأستاذ: عادل رضوان

من إعداد الطالبين:

مداس رابح

قصدي سومية

لجنة المناقشة:

رئيسا

الدكتور: بوساحة محمد لخضر

مقررا

الدكتور: عادل رضوان

ممتحنا

الدكتورة: العربي مليكة

ممتحنا

الأستاذ: نصاح سليمان

السنة الجامعية: 2017 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ  
النَّارِ سِرًّا وَالَّذِي  
جَعَلَ مِنَ الْحَدِيدِ  
سَلَامًا وَسُبْحَانَ اللَّهِ  
عَمَّا يُشْرِكُونَ

# الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

والدي ووالدتي حفظهما الله وأطال في عمرهما وجزاهما عني خير الجزاء؛

وأهديه أيضا إلى زوجتي الغالية و ابني أيوب حفظه الله وبلغه أعلى الدرجات؛

إلى أخي و أخواتي الأحباء كل باسمه؛

إلى كافة الأهل و أعز الأصدقاء و الزملاء، راجيا من الله القبول.

الطالب: مداس رابح

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

من ينبض قلبي حباً لها: أمي الغالية أدامها الله تاجاً فوق رأسي، وأعطها الصحة والعافية؛

إلى الذي رباني فأحسن تربيتي وعلمني، وهو بمثابة مثلي الأعلى: أبي العزيز؛

حفظهما الله وأطال في عمرهما؛

إلى الذين ظفرتُ بهم هدية من الأقدار إخوة، فعرفوا حق الأخوة، أخواتي العزيزات و إخواني  
الأحباب؛

إلى جميع عائلتي وأهلي وأحبابي؛

إلى زملاء في الدراسة وزملائي في العمل بغرفة الصناعة التقليدية و الحرف لولاية تيسمسيلت؛

إلى من ساعدني في هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة.

الطالبة: قصدي سومية

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل، كما نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا من صعوبات، ونحصى بالذكر الأستاذ المشرف: الدكتور "عادل رضوان" على تكرمه بقبول الإشراف على هذا العمل و الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث، كما أشكر كل من شعبي سمير رئيس دائرة المحاسبة والمالية وعبد القادر بومدين رئيس مصلحة المحاسبة بالمؤسسة محل الدراسة اللذان ساعدانا رغم انشغالاتهم المهنية، كما نتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على إثراء هذا العمل.

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
5	علاقة الكفاءة بالفعالية	01-01
7	الأداء الداخلي و الأداء الخارجي	02-01
10	كيفية حساب حصة السوق	03-01
22	رأس المال العامل من أعلى الميزانية	04-01
23	رأس المال العامل من أسفل الميزانية	05-01
38	مدرج تكراري يوضح تطور المبيعات والأرباح	01-02
39	دائرة نسبية توضح نسبة المنتوجات لمؤسسة X	02-02
39	منحنى بياني يوضح الإنتاج الفعلي مقارنة بالإنتاج المتوقع	03-02
39	منبهات تقييم الأداء المالي	04-02
45	المراحل الأساسية في إعداد لوحة القيادة	05-02
57	العلاقة بين لوحة القيادة المالية وتحسين الأداء المالي	06-02
62	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت	01-03
64	المخابر المشرفة على معالجة وتحليل المياه للجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت	02-03
70	مخطط الوحدة على مستوى الفروع	03-03
71	مخطط الوكالة التجارية على مستوى المراكز	04-03
73	مخطط الصناديق التابعة للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت	05-03

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
44	خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى	01-02
50	الشكل العام للوحات القيادة المالية	02-02
55	تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية	03-02
66	تعداد وتصنيف عمال الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت	01-03
72	شرح مناصب العمل التابعة للوكالة التجارية	02-03
78	النسب المالية للجزائرية للمياه لولاية تيسمسيلت خلال الفترة (2014-2015)	03-03
80	تطور رقم الأعمال للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه لولاية تيسمسيلت خلال الفترة (2014 - 2015)	04-03
81	القيمة المضافة للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه لولاية تيسمسيلت خلال الفترة (2014 - 2015)	05-03
81	النتيجة الصافية للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه لولاية تيسمسيلت خلال الفترة (2014 - 2015)	06-03
83	النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت خلال الفترة (2014 - 2015)	07-03

## قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	جدول تطور المستخدمين للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت لسنة 2015
02	ميزانية الأصول للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت للسنة المالية 2015
03	ميزانية الخصوم للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت للسنة المالية 2015
04	جدول حسابات النتائج للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت للسنة المالية 2015
05	مرسوم تنفيذي رقم 01-101 مؤرخ في 21 أفريل سنة 2001، المتضمن إنشاء الجزائرية للمياه



# ملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على المفاهيم الأساسية للوحة القيادة المالية، وكذلك عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، وإبراز تأثير لوحة القيادة المالية على تحسين الأداء المالي بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت، من خلال ما سبق قمنا بصياغة لوحة قيادة مالية 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 المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، لوحة القيادة المالية، تصميم لوحة القيادة المالية.

## Résumé

Cette recherche vise à identifier les concepts de base panel de leadership financier, ainsi que le processus d'évaluation de la performance financière de l'organisation économique, et de mettre en évidence l'impact du panneau de la direction financière pour améliorer la performance financière dans l'entreprise économique l'algérienne des eaux unité de tissemsilt, à travers ce qui précède, nous formulés panneau de leadership typique contribuent à améliorer la performance financière de l'institution .

Et nous avons atteint un certain nombre de conclusions et recommandations qui sont donnés le rôle actif du groupe de leadership financier dans l'amélioration de la performance financière dans l'entreprise économique l'algérienne des eaux unité de tissemsilt.

**Les mots clé:** Performance financière, évaluation de performance financierère, tableau de bord financier, conception de tableau de bord financier.

الصفحة	فهرس المحتويات
I-II	الإهداء
III	كلمة شكر وتقدير
IV	ملخص
VI-V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الملاحق
أ- هـ	مقدمة عامة
2	الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الأداء
3	المطلب الأول: مفهوم الأداء
6	المطلب الثاني: أنواع الأداء
12	المطلب الثالث: أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه
16	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي
16	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وتقييمه
19	المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي داخل المؤسسة الاقتصادية والأطراف المستفيدة منه
21	المطلب الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي
32	خلاصة الفصل
34	الفصل الثاني: لوحة القيادة المالية كأسلوب لتحسين الأداء المالي
34	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة
35	المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة
40	المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة وخصائصها
44	المطلب الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة ووظائفها الأساسية

47	المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة المالية وعلاقتها بتحسين الأداء المالي
47	المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة المالية ومكوناتها
53	المطلب الثاني: تصميم لوحة القيادة المالية ونقاط ضعفها
56	المطلب الثالث: العلاقة بين لوحة القيادة المالية وتحسين الأداء المالي
58	خلاصة الفصل
60	الفصل الثالث: تأثير لوحة القيادة المالية على تحسين الأداء المالي بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت
60	تمهيد
61	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت
61	المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت
62	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت
74	المطلب الثالث: مهام و أهداف المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت
75	المبحث الثاني: واقع لوحة القيادة المالية واستخدامها في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت
75	المطلب الأول: الميزانية المالية للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت خلال الفترة (2014-2015) وتقييمها
79	المطلب الثاني: واقع إعداد لوحة القيادة المالية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت
83	المطلب الثالث: التصميم النموذجي المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة المالية لتحسين الأداء المالي بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت
85	خلاصة الفصل
87	الخاتمة العامة
92	قائمة المراجع
99	الملاحق

## مقدمة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية بشتى أنواعها الوحدة الأساسية لأي اقتصاد سواء كانت ذات طابع صناعي وما تنتجه من منتجات أو تجارية و ما تسوقه من سلع وبضائع أو خدماتية و ما تقدمه وتؤديه من خدمات، ومن أجل ضمان بقائها واستمرار نشاطها مستقبلا في ظل المنافسة وتحقيق أهدافها الاقتصادية وجب تضافر جميع جهود الوظائف بها سواء كانت إدارية أو فنية، خصوصا الوظيفة المالية وما توفره من أموال ضرورية لتمويل استثماراتها الجديدة وأنشطتها الاقتصادية.

ولهذا يسعى مديري ومسيري المؤسسة دائما لتحسين أدائها المالي، وبالتالي فهم بحاجة إلى تقييمه من أجل الحفاظ على مكانتها وتطوير وتحسين أدائها باستمرار من خلال قياسه على فترات متتالية للتعرف على نقاط الضعف و محاولة تصحيحها وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات والأدوات المستعملة في مراقبة التسيير، ومن بين أهم هذه الوسائل والأدوات الحديثة و التي أثبتت نجاعتها في قياس الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية نجد لوحة القيادة المالية، حيث تمكن من اخذ صورة شاملة وسريعة عن وضعية المؤسسة ومدى تحسن أدائها من خلال النتائج المحققة، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

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

وهذا التساؤل بدوره يقودنا إلى طرح جملة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- ما المقصود بالأداء المالي وكيف يتم تقييمه ؟
- ما هبة لوحة القيادة ولوحة القيادة المالية تحديدا؟
- ما نوع العلاقة بين لوحة القيادة المالية وتحسين الأداء المالي؟
- كيف تساهم لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمياه وحدة تيسميسيلت ؟

### 1- فرضيات الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية اعتمدنا في دراستنا على الفرضيات التالية:

- يتم تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية عن طريق مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المسطرة.
- لوحة القيادة المالية عبارة عن جداول أو منحنيات كأداة لمراقبة التسيير، تساعد في اتخاذ القرارات المالية الملائمة في المؤسسة الاقتصادية.

- العلاقة بين لوحة القيادة المالية و تحسين الأداء المالي هي علاقة تكامل وترابط في ما بينهما.
- تساهم لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي من خلال تحليل مؤشراتنا التي تعطي صورة شاملة ودقيقة وسريعة عن وضعية المؤسسة الاقتصادية للجزائرية للمياه، وحدة تيسميسيلت.

## 2- مبررات اختيار الموضوع :

يرجع إختيارنا لهذا الموضوع إلى:

أسباب موضوعية: و تتعلق بالموضوع ذاته وهي:

- أهمية الأداء المالي للمؤسسات خاصة للمستثمرين فيها؛
- التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على لوحة القيادة المالية في تحسين فعالية أدائها المالي.

أسباب ذاتية: وتمثلت في:

- نظرا لميولنا الشخصية لمثل هذه المواضيع التي لها علاقه وثيقة بمجال التخصص الذي ندرس فيه

(العلوم المالية)؛

- شعورنا بأهمية الموضوع و رغبتنا في التعرف عليه أكثر.

## 3- أهمية الدراسة:

- انطلاقا من أهمية الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية من جهة، ومحاولة المسير المالي إيجاد الطرق المثلى لإبراز مواطن القوة والضعف في الأداء المالي لها والعمل على تحسينه من جهة أخرى، نجد لوحة القيادة المالية.
- محاولة التعرف على لوحة القيادة المالية باعتبارها أداة حديثة و فعالة لمراقبة التسيير و ضرورة استعمالها للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نتيجة المتغيرات والتحديات الراهنة لتحسين أدائها المالي.

## 4- أهداف الدراسة:

ومن بين هذه الأهداف نذكر :

- محاولة توضيح كل ما يتعلق بلوحة القيادة المالية و الأداء المالي بالمؤسسة و طرق قياسه؛
- الوصول إلى مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- محاولة صياغة نموذج لوحة قيادة مالية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمياه وحدة تيسميسيلت.

**5- حدود الدراسة:**

تتمثل حدود هذه الدراسة في الحدود الموضوعية والحدود المكانية والحدود الزمنية التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وتم الاختيار كون هذه الأخيرة تسعى دائما إلى تحسين أدائها المالي وباستعمال أدوات مراقبة التسيير وخصوصا لوحة القيادة المالية؛
- **الحدود المكانية:** فقد تمثلت في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت؛
- **الحدود الزمنية:** وتمثلت في دراسة ميزانية المؤسسة خلال فترة 2014 و2015.

**6- منهج الدراسة:**

وللإجابة على الإشكالية ومحاولة الإحاطة بجوانبها المختلفة، اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهجا مناسباً وملائماً لمثل هذه المواضيع، و ذلك من خلال وصف و تحليل مختلف المعطيات والمعلومات و المفاهيم النظرية، أما في الجانب الميداني فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من اجل تطبيق تلك المفاهيم و المعطيات و المعلومات المستنبطة من الجانب النظري في المؤسسة محل الدراسة.

**7- أدوات الدراسة:** من اجل دراسة هذا الموضوع، قمنا باستعمال عدة وسائل من بينها:

- **الدراسة المكتبية:** وتمثلت في المسح المكتبي للكتب والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت جوانب الموضوع، بالإضافة إلى مجموعة من الوثائق والمستندات التي تحصلنا عليها من المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت؛
- **الدراسة التطبيقية:** وتمثلت في المقابلة الشخصية لرئيس دائرة المحاسبة والمالية و رئيس مصلحة المحاسبة والمالية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمياه.

**8- الدراسات السابقة:**

بالنسبة للدراسات السابقة كانت هناك بعض الدراسات على مستوى الدكتوراة و الماجستير التي تناولت لوحة القيادة أو الأداء المالي، غير أن هذه الدراسات لم تصب في عمق موضوعنا هذا، الذي يربط بين لوحة القيادة المالية و الأداء المالي و من بين الدراسات التي استطعنا الحصول عليها نذكر:

- أطروحة دكتوراة من إعداد عبد الوهاب سويسي، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر نوقشت سنة 2004، تحت عنوان: **الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة،** تهدف الدراسة إلى تبيين المتغير التنظيمي كمتغير نوعي يتطلب معالجة خاصة، وإعطائه مكانة أساسية ضمن توليفة

عناصر الإنتاج، بالإضافة إلى مساعدة المسيرين بالمؤسسة في التفكير حول سبل قياس الفعالية التنظيمية، وخلص هذا البحث إلى النتائج التالية:

- ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقق الأهداف، وفي نفس الوقت تنطلق من عدم وجود رشادة مطلقة؛
  - تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة بأوجه متعددة، وهذا ما يؤكد وجود كم كبير من المعايير المقترحة لقياسها؛
  - تأخذ الفعالية التنظيمية صوراً مختلفة ترتبط بجودة العمليات الداخلية.
- ب- رسالة ماجستير من إعداد بن خروف جلييلة، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس،**  
**نوقشت سنة 2009 تحت عنوان: دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ**  
**القرارات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات KANAGHAZ لسنوات:**  
**2005-2008،** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة، والإطلاع على كيفية توظيف المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات بها، بالإضافة إلى إبراز أهمية القوائم المالية ودورها في مساعدة المسيرين بها، وتوصلت الدراسة إلى الأتي:
- أن المعلومات المالية هي التي تقدم بها المؤسسة وضعها المالي وأدائها؛
  - تعتبر التقارير المالية والقوائم المالية الوسيلة المستعملة لإيصال المعلومات المالية؛
  - إضافة إلى أسلوب لوحة القيادة والإبلاغ المالي يوجد أسلوب القياس المقارن الذي يرشد المؤسسة إلى معرفة وضعيتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها وتدارك الأخطار.
- أما بخصوص الإضافة المرجوة من خلال هذه الدراسة إنشاء الله، فسوف نحاول إبراز دور لوحة القيادة المالية باعتبارها أداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير داخل المؤسسة، والتي تمكن و تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات الصائبة مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي بها وسنكتشف هذا من خلال معالجتنا لدور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسميسيلت في الجانب التطبيقي.
- ت- أطروحة دكتورة من إعداد ليلي بوحديد، تخصص العلوم الاقتصادية بجامعة الحاج لخضر باتنة، نوقشت سنة**  
**2015، تحت عنوان: دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة**  
**الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة،** تهدف الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لتقييم أداء الموارد البشرية، و تطرقت صاحبته إلى لوحة القيادة الاجتماعية، وإبراز مساهمتها في تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت باتنة خلال 2011-2013، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- يعتبر التدريب من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية بالشركة؛
  - تساهم الميزانية الاجتماعية في الشركة باعتبارها أساس النظام المعلوماتي.

ث- أطروحة دكتورة من إعداد بن لخصر محمد العربي ، تخصص علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، نوقشت سنة 2015، تحت عنوان: **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى استخدام لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية وتوضيح النماذج الحديثة في تصميمها و كذا تقييم و تطوير الأداء التسويقي بها. و خلصت الدراسة إلى مايلي:

- نظرا لحدثة هذه الأداة في الأوساط التسييرية و تأخر الانفتاح الاقتصادي، فإن أغلبية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تستعمل لوحة القيادة بما يعادل نسبة 59.80% من عينة الدراسة؛
- نظرا لارتباط القرار التسويقي بالمعلومات، فإن لوحة القيادة توفر هذه الأخيرة بجودة و في الوقت المناسب و تساهم في فعالية اتخاذ القرارات التسويقية.

## 9- هيكل الدراسة:

- بغية الإجابة على الإشكالية الرئيسة والأسئلة الفرعية، وانطلاقا من الفرضيات التي تمت صياغتها قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول يتكون كل فصل من مبحثين:
- ✓ **الفصل الأول** والذي جاء تحت عنوان مفاهيم أساسية حول الأداء المالي، تطرقنا من خلاله في المبحث الأول إلى ماهية الأداء وأنواعه، وكذا أهميته داخل المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحركة فيه، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه ماهية الأداء المالي من خلال تعريف الأداء المالي وعملية تقييمه، بالإضافة إلى أهميته والأطراف المستفيدة منه، وأخيرا دراسة أهم المعايير و المؤشرات المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي.
  - ✓ **أما الفصل الثاني** والذي جاء تحت عنوان لوحة القيادة المالية كأسلوب لتحسين الأداء المالي، والذي تم تقسيمه إلى مبحثين، فالمبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية لوحة القيادة من حيث تعريفها ومراحل إعدادها، وكذا خصائصها ووظائفها الأساسية وأنواعها، كما تطرقنا في المبحث الثاني إلى ماهية لوحة القيادة المالية وعلاقتها بتحسين الأداء المالي، من حيث مفهومها ومكوناتها، و تصميمها بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين لوحة القيادة المالية وتحسين الأداء المالي.
  - ✓ **أما الفصل الثالث** فقد خصص إلى الدراسة التطبيقية والذي عاجلنا فيه تأثير لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية للمياه وحدة تيسميسيلت، من خلال تقسيمه إلى مبحثين، حيث تعرضنا في المبحث الأول إلى تقديم عام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسميسيلت، أين تطرقنا فيه إلى نشأة المؤسسة وكذلك إلى هيكلها التنظيمي وأهم الدوائر والمصالح الموجودة بها وإلى أهدافها و مهامها، أما المبحث الثاني فعاجلنا فيه واقع لوحة القيادة المالية بالمؤسسة واستخدامها في عملية تحسين الأداء المالي، وذلك من حيث دراسة وتقييم الميزانية خلال الفترة (2014-2015)، بالإضافة إلى التصميم النموذجي المقترح للوحة قيادة مالية لتفعيل دورها في تحسين الأداء المالي بها.



## الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي

### تمهيد:

إن المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق مجموعة من الأهداف والغايات، تقوم بوضع خطط و سياسات و برامج توضح و ترسم للمؤسسة الطريق الكفيل بتحديد كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل و الرشيد و كذلك استخدام هذه الخطط لمتابعة نتائج أعمالها من خلال تقييم الأداء الذي يعتبر محورا أساسيا لها، فالرغبة في تحقيق الكفاءة و الفعالية داخل المؤسسة يتطلب تحليل شامل لأوجه النشاط لكي يتخذ أساسا لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

إن الغرض من هذا الفصل هو التزود بالإطار النظري للأداء، فلا يمكن تناول بحث قياس و تقييم الأداء المالي دون الإحاطة بالجانب النظري، من أجل ذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية الأداء بالمؤسسة الاقتصادية مركزين على مفهومه و تصنيفاته و كذا العوامل المؤثرة فيه، و ثانيا التطرق إلى ماهية الأداء المالي و تقييمه من خلال إبراز مفهومه و عملية تقييمه و أهميته و كذا الأطراف المستفيدة منه و في الأخير تعداد معايير و مؤشرات هذا التقييم.

وسوف نتناول هذا الفصل في مبحثين كما يلي:

### المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي و تقييمه في المؤسسة الاقتصادية

## المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسة الاقتصادية

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال أكبر اهتمام من طرف الباحثين و المفكرين و الممارسين في مجال الإدارة و التسيير، و هذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمها، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا و هو البقاء و الاستمرارية.

إن التطرق إلى أداء المؤسسة الاقتصادية بدراسة نظرية يعد مطلباً ضروريا للإحاطة بجميع جوانبه حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاث عناصر أساسية هي: مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه، ثم عرض تصنيفاته و أخيرا يتم دراسة العوامل المؤثرة فيه.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد تحديد مفهوم الأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديماً و حديثاً، 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، الإنجاز<sup>1</sup>، وهو نتائج نشاط مؤسسة أو استثمار خلال فترة زمنية محددة، حيث أصل كلمة أداء ينحدر من اللغة اللاتينية (Performare) و تعني إعطاء، و ذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما<sup>2</sup>. و بعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة (Performance)<sup>3</sup> و أعطتها معناها.

## - التعريف الاصطلاحي:

" يعد الأداء مفهوماً شمولياً و هاماً بالنسبة لجميع المؤسسات ( في جميع المجالات) بشكل عام و يكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع و حقول المعرفة المحاسبية و الإدارية و على الرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت الأداء و تقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، فلا يزال الباحثون مشغولين بمناقشة الأداء كمصطلح فني و بمناقشة المستويات التي يحلل عندها و القواعد الأساسية لقياسه و يعتقد البعض أن

<sup>1</sup> يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب (عربي عربي)، دار الكتب العلمية، طبعة 6، بيروت، 2004، ص10.

<sup>2</sup> Abdellatif Khemakhem, *la dynamique du contrôle de gestion*, Dunod, 2<sup>e</sup> édition, paris, 1976, p 310.

<sup>3</sup> المعاني لكل رسم معنى، قاموس إلكتروني، متاح على الموقع: [www.almaany.com](http://www.almaany.com)، تاريخ الاطلاع: 2017/01/19، على الساعة 20:22.

الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه و التي يستخدمها الباحثون مع القول أن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع الأهداف و اتجاهات الباحثين في دراساتهم.<sup>1</sup>

و قد ظهرت عدة محاولات لوضع المفهوم في إطار واضح نذكر منها:

الأداء يعبر عن " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، و هو مفهوم يعكس كلا الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها "2

- **تعريف B. Doriath:** " نستعمل مفهوم الأداء للحكم على المؤسسة من حيث الأهداف و الطريقة المتبعة في تحقيقها "

- **تعريف G. Donnadiu:** " أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاثة معايير مختلفة و لكنها مكتملة لبعضها البعض هذه المعايير هي: أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف و الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف، و هذه المعايير الثلاثة تكون المفهوم الشامل للأداء".

من الجوانب الأخرى للأداء فقد لخص كل من: **Carla Mendoza, Pierre Besós** مفهوم الأداء على البعدين التاليين :

■ **الأداء في المؤسسة:** هو كل ما يساهم في تحسين الثنائية (قيمة- تكلفة) فلا يمكن الفصل بين تخفيض التكلفة و زيادة القيمة في معنى الأداء.

■ **الأداء في المؤسسة:** هو كل ما يساهم في تحقيق بلوغ الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالمدى المتوسط و الطويل.

- **تعريف M. Gervais:** " الجمع بين الكفاءة و الفعالية يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء "3

كما أننا نجد أن قسما من المفكرين و منهم ( **Miller & Bromily** ) يرون أن الأداء " هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها "4

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لتقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 81.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي، دار الصفاء، عمان، 2011، ص 64.

<sup>3</sup> منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال الفترة من: 2010 إلى 2013)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص ص: 51-52.

<sup>4</sup> شوقي قبطان، دراسة العلاقة بين سياسات تسيير الموارد البشرية و أداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، ص ص: 20-21.

- تعريف مصطفى سيد مصطفى يعرف الأداء " على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية "1
  - يعرفه **Jean Yves** " على أنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون و التي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على أثار المؤسسة على البيئة الخارجية"
  - يعبر الأداء " عن الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"2
- نلاحظ من التعاريف السابقة الذكر أن الأداء هو أيضا حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الفعالية و الكفاءة و سنتطرق لكل منهما على حدا:

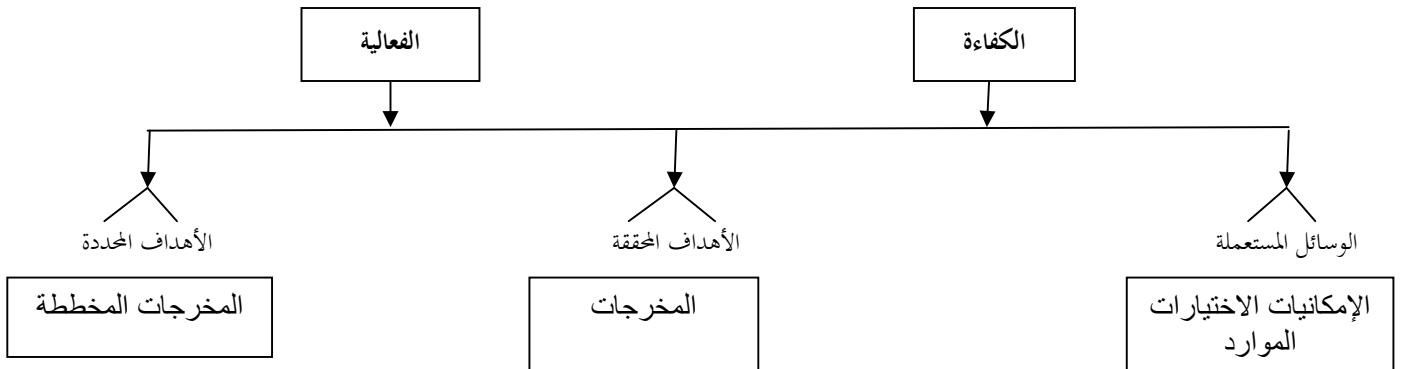
**1- الفعالية:** تعتبر الفعالية أداة من أدوات مراقبة التسيير لأنها معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وعرفها **Vincent Plauchet** بأنها " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة"3

إذن نستنتج بأن الفعالية تتعلق بدرجة بلوغ النتائج المحققة و النتائج المتوقعة فهي ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف.

**2- الكفاءة:** تعرف حسب **Vincent Plauchet** بأنها " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، و النشاط الكفاء والذي هو النشاط الأقل تكلفة.

و الشكل التالي يوضح علاقة الكفاءة بالفعالية كالآتي:

الشكل (1-1): علاقة الكفاءة بالفعالية.



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص127.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (أصول ومهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص415.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم البلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص41.

<sup>3</sup> الداوي الشيخ، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد السابع، 2010، ص219.

كما تعرف بأنها " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة"<sup>1</sup>

ومما سبق نستنتج أن الأداء هو الصورة التي تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتحقيق أهدافها، وتقاس وفق معايير ثلاث عمل المنظمة.2

من التعاريف السابقة الذكر يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء بأنه " قدرة المؤسسة على تنظيم و استغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، القصيرة، المتوسطة و الطويلة ومدى كفاءة و فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

بعدما تم التطرق إلى مفهوم الأداء، ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، و تحديد هذه الأنواع يفرض اختيار معايير للتقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال وهي:

- معيار مصدر الأداء
- معيار الشمولية
- المعيار الوظيفي
- معيار الطبيعة

كل معيار على حدا يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة، حيث يعتبر معيار الطبيعة من أبسط المعايير و أكثرها استعمالا، لهذا سنحاول التعريف بأنواع الأداء اعتمادا على المعايير السابقة الذكر وسنركز على معيار الطبيعة، و تبعا له تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية وأهداف اجتماعية وأهداف تكنولوجية وأهداف سياسية ... الخ.3

أولا : حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: الأداء الذاتي أو الداخلي و الأداء الخارجي.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم البلوط، مرجع سابق، ص41.

<sup>2</sup> إبراهيم المخولف الملكاوي، إدارة الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان، 2008، ص31.

<sup>3</sup> عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ( قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص117.

- الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة، ينتج مما تمتلكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: هو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛
- الأداء التقني: و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛
- الأداء المالي: و يكمن في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو متأني من مواردها الضرورية لسير النشاطات من موارد بشرية و موارد مالية و موارد مادية.1

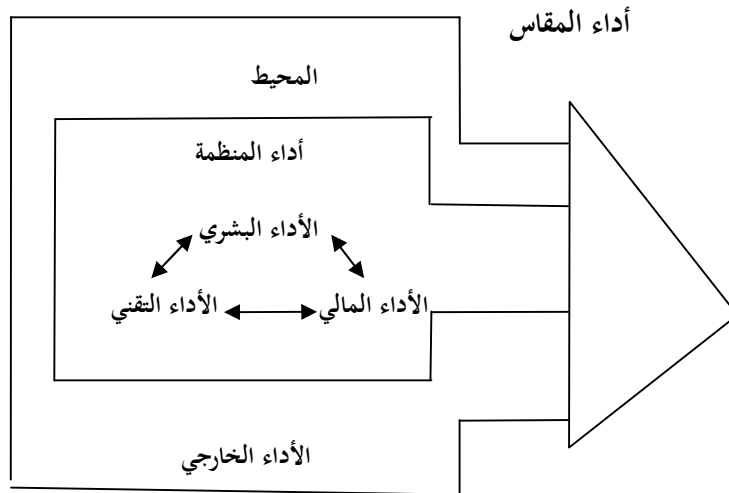
- الأداء الخارجي: هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد و اللوازم و الخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها و هذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين

يمكن قياسها و تحديد أثرها، و يمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي :

### الشكل رقم (1-2): الأداء الداخلي و الأداء الخارجي



### الفائض الإجمالي

المصدر: عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (2000-2002)، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص18.

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ( مفهوم و تقييم )، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001، ص89.

من الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق والذي يعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده، ففكرة قياس الأداء تسمح بمعرفة وضعيتها الحقيقية، وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه و تطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة لها. 1.

### ثانيا: حسب معيار الشمولية

هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

**- الأداء الكلي:** يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، مثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن تقسيم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف و اقل المخاطر، و مصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف و أحسن الجودة، و مصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل المردودية، و المصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه و توفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

**- الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف، فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموعة أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما أن أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة. 2.

### ثالثا : حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار و بشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف و النشاطات التي تمارسها المؤسسة، إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إليه في المؤسسة و التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، و يضيف البعض الأخر وظيفة البحث و التطوير و وظيفة العلاقات العمومية. 3.

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (2000-2002)، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص: 17-18.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص89.

<sup>3</sup> Marcel Laflame, *Le management approche systémique Gaétan*, Morin éditeur, 3<sup>e</sup> édition, Canada, 1981, p356.

– أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، و تحقيق معدل مردودية جيد بتكاليف 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 بمزاومة منافسيها و تخفيض نسبة توقف الآلات و التأخر في تلبية الطلبات.<sup>1</sup>

– أداء وظيفة الأفراد: قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى و توجيهها نحو أهداف المؤسسة، فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة و استمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية و سلوك الأفراد الذين توظفهم فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء و ذوي المهارات العالية و تسييرهم تسييرا فعالا، و تحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب لإنجاز عمله.<sup>2</sup>

يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات و المعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

- عائدات الأفراد؛
- عدد الحوادث و الإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.<sup>3</sup>
- التغيبية: و يقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل، و قياسها يتم بمجموعة من المؤشرات هي:

معدل الخطورة = ساعات الغياب / الساعات المطلوب عملها؛

التغيبية لكل أجير = أيام أو ساعات الغياب / عدد المأجورين؛

المدة المتوسطة للتغيبية = ساعات التغيبية / عدد الغيابات.

و الأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغيبية و اتجهت نحو الصفر.<sup>4</sup>

- علاقات أرباب العمل و النقابات: و يمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة، و انعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ibid, p357.

<sup>2</sup> George R Terry et Stephan G Fan clin, **les principes du management**, Ed economica, 8<sup>ème</sup> édition, Paris, 1985, p325.

<sup>3</sup> Marcel Laflame, **op.cit**, p p: 356-357.

<sup>4</sup> Robert Le Duff et Al, **Encyclopédie de la gestion et de l'aménagement**, édition Dalloz, Paris, 1999, p02.



– أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، و الحصول على المواد بجودة عالية و في الآجال المحددة و بشروط دفع مرضية و الحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، و تحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

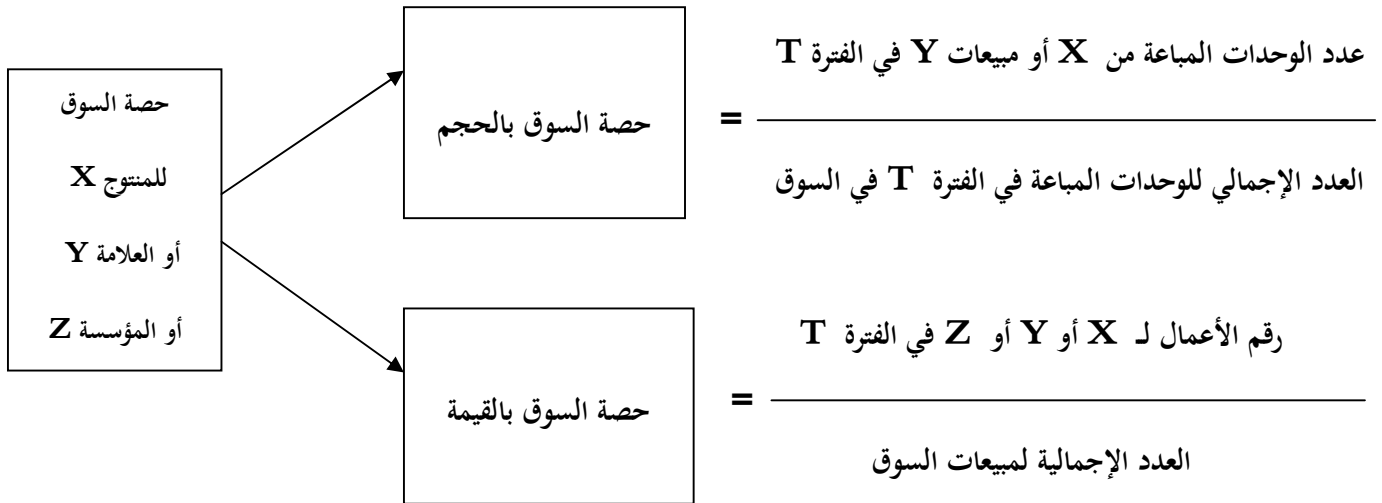
– أداء وظيفة البحث و التطوير: يمكن دراسة أداء هذه الوظيفة بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع و الابتكار و التجديد؛
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛
- نسبة و سرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛
- درجة التحديث و مواكبة التطور.2

– 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 التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

- حصة السوق : مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو لمؤسسة.
- و يحسب بالعلاقة التالية : حصة السوق = مبيعات المنتج أو العلامة / المبيعات الإجمالية؛
- و يعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة و يمكن توضيح هذا المؤشر كمايلي: 3

الشكل رقم (1-3): كيفية حساب حصة السوق



Source: Jaque Lendrevie et Denis Lindon, **Merctor**, Edition Dalloz, 6<sup>ème</sup> éditions, Paris, 2000, p64.

<sup>1</sup> **Ibid**, p02.

<sup>2</sup> Marcel Laflame, **op.cit**, p 358.

<sup>3</sup> Jaque Lendrevie et Denis Lindon, **Merctor**, Edition Dalloz, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000, p64.

- **إرضاء العملاء:** يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكوى العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات؛
- **السمعة:** و تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد؛
- **أداء وظيفة العلاقات :** في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء الذي تم التطرق اليه في المبحث السابق فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، الموردين، و أخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم و استقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين، فالأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم و معنويات مرتفعة، أما الموردين، فالأداء هو احترام المؤسسة أجال التسديد و الاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة و منتوجات في الآجال المناسبة و الجودة العالية.<sup>1</sup>

#### رابعا : حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية وأهداف اجتماعية وأهداف تكنولوجية و أهداف سياسية... الخ، ويمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، وأداء سياسي.<sup>2</sup>

- **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها و يتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، و يتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، و يعتمد في ذلك على سجلات و دفاتر المنظمة أو المؤسسة محل التقييم، و كذلك ما تعده من قوائم و تقارير، و من ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب و مؤشرات مالية؛

- **الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة اقتصادية أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها، و يتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بينها و بين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد في صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء، لذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات و الجهد لتوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ibid, p64.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص89.

<sup>3</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص116.

- **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، و في أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهميتها التكنولوجية؛

- **الأداء الإداري:** يتمثل في الجانب الرابع من جوانب الأداء في المؤسسة و الأداء الإداري للخطة و السياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاءة و فعالية، و يتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، و لتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات و كذلك البرمجة الخطية.1

### المطلب الثالث: أهمية الأداء و العوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: أهمية الأداء: يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى المؤسسة أو الإدارة إلى تحقيقه؛
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة؛
- 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 إيجابية 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؛
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.2

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة و الاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير و كثافته، و فضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي تشكل دوال فيما بينها، و كل التعقيدات تمخضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص116.

<sup>2</sup> طاهر منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، طبعة 1، دار وائل للنشر، 2009، ص38.

فقد صنفتها الدكتورة علي سلمى إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التقنية و التكنولوجيا و مجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات و رغبات الأفراد.

كما صنف البروفيسور **KUKOLECA** العوامل المؤثرة إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل الموضوعية و تشمل العوامل الاجتماعية و العوامل الفنية، و مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية.1  
أما البروفيسور **R-A-THIETART** فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات.2

و هناك عوامل تؤثر على أداء الفرد تكون أحيانا خارج سيطرته أو بالأحرى يكون غير قادر على التحكم فيها، هذه العوامل إما تتعلق به أو بالوظيفة التي يستغلها، حيث سعى العديد من الباحثين إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة و قد اختلفوا في تحديدها ( كل حسب موضوع بحثه ) إلا أن أغلبهم اعتمد على معيار قدرة المؤسسة على التحكم في هذه العوامل فقسموها إلى: عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة و التي تقابل العوامل الداخلية و أخرى غير خاضعة لتحكمها و التي تقابل العوامل الخارجية.

#### أولا: العوامل الداخلية

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، و تأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي.

فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الأحيان، أين تتمكن من التحكم الكلي في بعض متغيراتها، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الايجابية و تخفيف تأثيراتها السلبية.

و تتكون هذه العوامل من مجموعة متعددة نذكر منها:

– **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو و تطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معارفها و قدراتها على الانسجام في الجماعة، و مدى تعاونها معها، و بمدى العناية التي تعطيتها لتنمية و تطوير ممتلكاتها و العمل على إيجاد و تنمية الدافع لبذل جهد و أداء أفضل و منه :

<sup>1</sup> جمال خنشورة، تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة باتنة، 1987، ص16.

<sup>2</sup> Raymond-Alain Thietart, **la dynamique de l'homme au travail**, les éditions d'organisation, Paris, 1977, p51.

### الأداء = القدرة × البيئة × الدافعية. 1

- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط و تنظيم و تنسيق و قيادة و رقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها و سيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة؛
- التنظيم: يشمل على توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات وفقا للمستجدات الجديدة في نظم و أساليب العمل و التوظيف و منظومة الحوافز و التنمية و التدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في ظل التنظيم، بشكل يجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة؛
- بيئة العمل: تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، و عدم الانتظام في العمل و الانسحاب و الغيابات و الحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية العمل؛
- طبيعة العمل: و تشير إلى أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد و مدى مقدار فرص النمو و الترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته و حبه للعمل وولائه لمؤسسته؛
- العوامل التقنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات و معدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر كثيرا على الأداء الجيد و لا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل؛<sup>2</sup>
- التحفيز: يتمثل في الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد للعمل باتجاه الهدف لكي تتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها و من ثم تحقيق الأداء الجيد؛
- المهارات: يمكن تنظيم المهارات كالتالي:
  - مهارة التقليد: و تمكن هذه المهارة من القيام بالنشاط المتكرر حسب إجراءات محددة مسبقا؛
  - مهارة الإبداع: و تمكن من مواجهة مشكل جديد، فالفرد مجبر على أن يعود إلى رصيده المعرفي في إيجاد الحلول؛
- التكوين: يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، و يظهر دوره في تحسين الأداء من خلال:
  - رفع مستوى معارف الأفراد و تحسين تقنياتهم في العمل؛
  - يمكن التكوين من تحسين التنظيم و تنسيق المهام؛
  - يسهل عملية الاتصال و تحرك المعلومات في كل الاتجاهات. 3

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص14.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص14.

<sup>3</sup> Bernard Martory, *contrôle de gestion sociale*, Librairie Vuibert, paris, 1999, p56.

### ثانيا: العوامل الخارجية

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 التأقلم للتخفيض من حدتها، فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء، والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة، ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية و عوامل قانونية<sup>1</sup>، وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح لا أكثر، لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد وهي كالاتي:

- **العوامل الاقتصادية:** وتتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف

الاقتصادي، كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... الخ، فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين؛

- **عوامل اجتماعية:** و تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين بالعلاقات بين مختلف

مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، ومن 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 أو استهداف حصة من السوق؛

- **عوامل تكنولوجية:** وتتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا، كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد

إلى سلع وخدمات، كاختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة؛

- **عوامل سياسية وقانونية:** وهي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموما في الاستقرار

السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين والقرارات... الخ، وكل العوامل السابقة

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص93.

الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.1

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعضها والبعض الآخر خاضع للمحيط الخارجي، 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 بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية، فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز يكمل في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

### المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي

حتى يتسنى للإدارة معرفة مواطن قوتها ومواطن ضعفها، وكذا التعرف على الفرص المتاحة والمعوقات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، لابد أن تقوم بتقييم أدائها وخاصة الأداء المالي باعتباره يزود الإدارة بمعلومات و مفاهيم تسمح باتخاذ القرارات منها الاستثمارية، و على سد الثغرات و المعوقات التي قد تظهر مستقبلا، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث من خلال التطرق إلى تعريف الأداء المالي و عملية تقييمه بالإضافة إلى أهميته والأطراف المستفيدة منه، و كذا أنواع معايير ومؤشرات تقييمه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وتقييمه

#### أولاً: تعريف الأداء المالي

لقد اجمع معظم الباحثين على أن الأداء المالي يعتمد كمفهوم على عملية التحليل المالي، التي تعرف على أنها من الأساليب التي يمكن استخدامها من أجل تحديد قوة المؤسسة أو ضعفها، و تستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع، و معرفة نواحي الاختلاف بينهما، و يؤدي الأداء المالي الجيد إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال قيامها بالتشخيص الإيجابي ( نقاط القوة ) و السلبي ( نقاط الضعف ) لأدائها المالي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص25.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك كمدخل كمي و استراتيجي معاصر، دار وائل، عمان، ص222.

الأداء المالي هو " مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها و مصادرها في الاستخدامات ذات

الأجل الطويل و ذات الأجل القصير من أجل تشكيل ثروة.1

وحسب **Serge Everaert** فإن الأداء المالي يعني تسليط الضوء على فحص المحاور التالية:

- العوامل المؤثرة على المردودية؛
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية و تحقيق فوائض من الأرباح؛
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

و منه فالأداء المالي هو مدى نجاح المؤسسة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية و معنوية

أفضل استغلال و تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.<sup>2</sup>

- يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، و يعبر الأداء المالي عن أداء الشركات، حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة و يساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة و التي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح و تحقيق أهدافهم.<sup>3</sup>

- و هناك من الخبراء و الماليين و الباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه " وصف لوضع المنظمة الحالي و تحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات، وصافي الثروة.<sup>4</sup>

و عليه فإن الأداء المالي هو " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية باستخدام الوسائل المالية

المتاحة بفعالية".

<sup>1</sup> محمد نجيب دبابش، (دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة)، الملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، جامعة الوادي، 2013، ص07.

<sup>2</sup> دادن عبد الغني وكماسي محمد الأمين، (الأداء المالي من منظور المحاكاة)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص304.

<sup>3</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد، عمان، 2009، ص45.

<sup>4</sup> علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص67.



## ثانياً: تعريف تقييم الأداء المالي

لا يمكن التطرق إلى مفهوم التقييم المالي دون التكلم عن مفهوم التقييم و تقييم الأداء.

**التقييم:** بمعناه البسيط هو " تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو المجال لهدف محدد، و التقييم عادة يتم في اتجاهين: الأول تقييم الشيء محل التقييم و الثاني الهدف من التقييم.

**و تقييم الأداء:** يعني تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً.

حيث أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير و المؤشرات، و إصدار الحكم على ما تم قياسه، فيتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم.

وتعتبر عملية تقييم الأداء مرحلة من مراحل العملية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع خطة التنفيذ مع ضرورة وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ بهدف تقييم كفاية و فعالية تحقيق الأهداف.1

### - تعريف تقييم الأداء المالي:

يعتبر تقييم الأداء المالي في المؤسسة عملية بالغة الأهمية، وذلك بما يخدم مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة.2

وهناك العديد من التعاريف لتقييم الأداء المالي نذكر منها:

- عملية تقييم الأداء المالي تعني تقديم حكم له قيمة على إدارة الموارد الطبيعية و المادية و المالية المتاحة للمؤسسة و ذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياساً للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفاً؛3

- يعرف على أنه فحص انتقادي شامل لخطط و أهداف و طرق التشغيل و استخدام الموارد بهدف التحقق من كفاءتها و استخدامها بشكل أفضل، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف و الخطط المسطرة؛4

<sup>1</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص30.

<sup>2</sup> بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات ( دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات)، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008، ص77.

<sup>3</sup> بن خروف جلييلة، مرجع سابق، ص77.

<sup>4</sup> السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص247.

- تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً، لتحديد ما يمكن قياسه و من ثم مدى أهمية تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، و تحديد الأهمية النسبية بين النتائج و الموارد المستخدمة مما يسمح الحكم على درجة الكفاءة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء المالي للمؤسسة يهدف إلى:

- الكشف عن مدى تحقيق القدرة الإيرادية للمؤسسة: و تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية؛

- الكشف عن مدى تحقيق القدرة الكسبية في المؤسسة: أي قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقاً من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقاً للنظرة الحديثة.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة الاقتصادية والأطراف المستفيدة منه

أولاً: أهمية الأداء المالي داخل المؤسسة الاقتصادية

إن للأداء المالي 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.<sup>2</sup>

و يمكن الاستنتاج بأن عملية تقييم الأداء المالي إذا تحققت سوف تضمن مايلي:

- توفير تقييم الأداء المالي مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة النشاط و تحقيق أهدافها، و ذلك النجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية و الكفاءة و بالتالي فهو يشمل كل منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة البقاء و الاستمرار في العمل؛

- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام و الإدارات و المؤسسات المختلفة و هذا بدوره يدفع المؤسسة إلى تحسين مستوى أدائها؛

<sup>1</sup> دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد 04، 2006، ص41.

<sup>2</sup> السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص41.

- يؤدي إلى الكشف عن العناصر ذات الكفاءة، و تحديد العناصر ذات الاحتياج من أجل النهوض بأدائها،<sup>1</sup> ولزيادة فعالية تقييم الأداء و دعمه ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة وذلك عن طريق تقسيم خطوات العمل في ضوء الأهداف الرئيسية، ووضع النماذج الخاصة بالتقييم في كل خطوة، على أن يتم التقييم النهائي بعد الانتهاء من العمل، و يتميز أسلوب التقييم المستمر في التعرف على الصعوبات و المشاكل في كل مرحلة من المراحل المختلفة؛

- ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضوع التقييم يعد ذلك نابعا من اختلاف الأنشطة، مما يؤدي إلى واقعية نتائج التقييم و تعميمه و تحقيقه لأهدافه؛

- أن تكون نتائج التقييم ايجابية، بمعنى أن يؤدي إلى تحسين الأداء، ورفع الكفاية و تحسين الأهداف المرجوة؛  
- الاستمرار في عملية تقييم الأداء بمعنى أن لا تقتصر عملية التقييم على فترة محددة، و إنما يجب أن تتم بصفة دورية و منتظمة على فترات، حتى يمكن الكشف عن الانحرافات و مواجهتها قبل تشعبها داخل المؤسسة.2

ثانيا: الأطراف المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

هناك عدة أطراف تستفيد من تقييم الأداء المالي بالمؤسسة ونذكر منها:<sup>3</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 وبشكل خاص من تقارير المؤسسة المالية السنوية ( الميزانية العامة وحساب الأرباح والخسائر)؛

- حملة الأسهم العادية: وهم يقسمون إلى ثلاث فئات:

- 1- حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر قصيرة الأمد وهم يتطلعون إلى تعظيم الإيراد الحالي وتوزيعه عليهم؛
- 2- حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر طويلة الأمد وهم يهتمون باحتجاز الربح لتحقيق النمو المستقبلي في الإيرادات وتعظيم رأس المال؛

<sup>1</sup> بن عمارة نور الدين، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة)، رسالة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005، ص20.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص27.

<sup>3</sup> السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص40.

- 3- 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 قسائم الأرباح، اقتراض المؤسسة وتقييمها للموجودات لتغطية ديونهم؛
- مانحي الائتمان والمصرفيون: وهم يتحققون من التغييرات 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 جميعا ينصب اهتمامهم على مقارنة تقييم أسهم المؤسسة بموجب كشف المركز المالي (الميزانية العامة) مع تقييمها في سوق الأوراق المالية؛
- اتحادات التجارة: وهم يقارنون بين اتجاهات أرباح الإداريين وحملة الأسهم، وبين ما يتقاضاه أعضاء النقابة من أجور.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معايير و مؤشرات تقييم الأداء المالي.

لغرض تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة و تقييم أدائها المالي يقوم المحلل المالي باستخراج مجموعة من النسب المالية و ذلك بالاعتماد بشكل أساسي على القوائم المالية للمؤسسة إضافة إلى المعلومات المحاسبية و المالية المتعلقة بنشاط المؤسسة.<sup>2</sup>

إن دراسة مختلف مؤشرات تقييم الأداء المالي انطلاقا من الميزانية المحاسبية لا تمكن من إعطاء تفسير دقيق لأن الميزانية المحاسبية لا تعطي أو تعكس الحالة المالية و الفعلية للمؤسسة، لذلك لابد من اللجوء إلى الميزانية المالية و إعدادها انطلاقا من الميزانية المحاسبية، لذلك تعرف الميزانية المالية بأنها جدول يتضمن جانبين، جانب الأصول و جانب الخصوم، بحيث ترتب الأصول حسب درجة السيولة، ومبدأ السنوية، أما الخصوم فترتب حسب تاريخ الاستحقاق و مبدأ السنوية.<sup>3</sup>

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

<sup>2</sup> منير عوادي، مرجع سابق، ص76.

<sup>3</sup> بوشاشي بوعلام، المنير في التحليل المالي و تحليل الاستغلال، دار هومة للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، 1997، ص99.

أولاً: مؤشرات التوازن المالي

يعتبر التوازن المالي معيار لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى الوظيفة المالية لبلوغه باستمرار، من اجل تحقيق الأمان للمؤسسة، و تتمثل قاعدة التوازن المالي في أن:

" الموارد المستخدمة لتمويل أصل أو استعمال ما ( استثمارات، مخزون، حقوق) يجب أن تبقى تحت تصرف المؤسسة لفترة من الزمن على الأقل تكون مساوية لفترة ذلك الأصل "

و يستعمل المحلل المالي ثلاث مؤشرات تتمثل أساساً في:

– رأس المال العامل "FR": ويطلق عليه اسم رأس المال العامل الدائم أو رأس المال العامل الصافي و يسمى أيضا هامش الأمان و له عدة تعاريف نذكر منها: " أنه هامش أمان المؤسسة المتميزة بدرجة استحقاقية ضعيفة و الذي يستخدم لتمويل عناصر الأصول التي تمتاز بدرجة سيولة مرتفعة".

أي أنه يمثل جزء من الأموال الدائمة التي تمول بعض عناصر الأصول المتداولة والتي يمكن أن تصبح سائلة في فترة تقل عن سنة، و يحسب بطريقتين:

– من أعلى الميزانية: في هذه الحالة يعطى بالعلاقة التالية: <sup>1</sup>

رأس المال العامل "FR" = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة؛

رأس المال العامل "FR" = (الأموال الخاصة + الديون طويلة الأجل) – الأصول الثابتة؛

ويمكن توضيحه من أعلى الميزانية كما يلي:

الشكل رقم ( 1-4 ): رأس المال العامل من أعلى الميزانية



المصدر: من إعداد الطالبين

<sup>1</sup> حياة نجار، (التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية)، محاضرات مخصصة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية وإدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/2015، ص18.

- من أسفل الميزانية: يعطي بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل "FR" = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل؛

رأس المال العامل "FR" = ( المخزونات + القيم القابلة للتحقق + القيم الجاهزة ) - الديون قصيرة الأجل؛<sup>1</sup>

كما يمكن توضيحه من أسفل الميزانية كالتالي:

الشكل رقم ( 1-5 ): رأس المال العامل من أسفل الميزانية



المصدر: من إعداد الطالبين

و هناك عدة أنواع من رأس المال العامل نذكر منها :

- رأس المال العامل الخاص : هو المقدار الإضافي من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة.

ويمكن حسابه بالطرق التالية:

- رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة؛

رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة - مجموع الديون؛

رأس المال العامل الخاص = رأس المال العامل الصافي - الديون الطويلة الأجل.

<sup>1</sup> بوشاشي بوعلام، مرجع سابق، ص99.

هدفه البحث عن استقلالية المؤسسة اتجاه الغير و مدى تمكنها من تمويل استثماراتها بأموالها الذاتية.<sup>1</sup>

- رأس المال العامل الإجمالي: هو مجموعة من عناصر الأصول التي يتكلف بها نشاط استغلال المؤسسة و تشمل الأصول المتداولة، و يمكن حسابه بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول - الأصول الثابتة؛

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة.

و الهدف من دراسته هو البحث عن المبالغ التي تمول بها المؤسسة أصولها المتداولة.

- رأس المال العامل الأجنبي (الخارجي): هو جزء من الديون الخارجية التي تمول رأس مال العامل الإجمالي أو الأصول المتداولة، و يحسب كالتالي:

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الخصوم - الأموال الخاصة؛

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون؛

رأس المال العامل الأجنبي = الديون قصيرة الاجل + الديون المتوسطة و طويلة الاجل.

يهدف هذا النوع من رأس المال العامل إلى تحديد مدى التزام المؤسسة بعودها اتجاه الغير، وإظهار نسبة المبالغ الخارجية التي مولت أصولها.<sup>2</sup>

- التفسير المالي لرأس المال العامل : الخاص بالمؤسسات الإنتاجية:

- رأس المال العامل  $< 0$ : و هو مؤشر إيجابي بالنسبة للمقدرة على السداد و يدل على أن المؤسسة تمول كل استثماراتها بالأموال الدائمة لأن هناك زيادة في السيولة قصيرة الأجل على الالتزامات قصيرة الأجل؛

- رأس المال العامل  $= 0$ : يظهر في حالات التسيير المثلى و هذا يربط الالتزامات مع الاستحقاقات بدقة، إلا أنه يمكن أن تقع اضطرابات غير متوقعة ينجم عنها مخاطر في الآجال القصيرة، خاصة ما يتعلق بالقدرة على السداد؛

- رأس المال العامل  $> 0$ : في هذه الحالة فإن السيولة لا تغطي بصفة إجمالية المستحقات، و هنا المؤسسة ستواجه مشاكل من جانب التوازن المالي خاصة بالنسبة للمقدرة على الدفع و الاستدانة؛

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988، ص46.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص47.

- التفسير المالي لرأس المال العامل : الخاص بالمؤسسات التجارية :
- رأس المال العامل  $< 0$  : المؤسسة قد تجمد جزءا من أموالها؛
- رأس المال العامل  $= 0$  : المؤسسة ذات تسيير عقلاني و لها تحكم في التزاماتها مع حركة مقبوضاتها؛
- رأس المال العامل  $> 0$  : درجة تحول الأصول المتداولة للمؤسسة أسرع من درجة استحقاقية ديونها قصيرة الأجل.<sup>1</sup>

- احتياجات رأس المال العامل "BFR" : و هو مؤشر هام جدا للحكم على التوازن المالي للمؤسسة و تقييمها و هو مكمل لرأس المال العامل، و يرتبط ارتباطا شديدا بدورة الاستغلال، و يدرس احتياجات رأس المال العامل في الأجل القصير، حيث تصبح الديون قصيرة الأجل موردا ما لم يصل موعد تسديدها، و تسمى موارد الدورة بينما الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى سيولة فتسمى احتياجات دورة الاستغلال، و يضم الاحتياج في رأس المال العامل نوعين :

- احتياج رأس المال العامل للاستغلال BFRE و هو مرتبط بنشاط المؤسسة (النشاط العادي)؛
- احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال BFRHE و هو مرتبط بنشاط غير متكرر (استثنائي)؛  
و يحسب بطريقتين كما يلي :
- طريقة دراسة الميزانية: وفقا لهذه الطريقة يتمثل احتياج رأس المال في الفرق بين الأصول المتداولة ماعدا الخزينة و الديون قصيرة الأجل ماعدا السلفيات المصرفية و يعطى بالعلاقة التالية:

احتياج رأس المال العامل " BFR " = احتياجات الدورة - موارد الدورة؛

احتياج رأس المال العامل " BFR " = (أصول متداولة- قيم جاهزة) - (ديون قصيرة الأجل - السلفيات

المصرفية).

- التفسير المالي لاحتياجات رأس المال العامل:
- احتياج رأس المال العامل  $< 0$  : يعني أن احتياجات التمويل لم تغطي كلية بموارد الدورة، و بالتالي أي مصادر أخرى تزيد مدتها عن سنة لتغطية احتياجات الدورة فهي بحاجة لوجود رأس مال عامل موجب لتغطية هذا العجز؛
- احتياج رأس المال العامل  $= 0$  : موارد الدورة تغطي احتياجات الدورة هنا يتحقق توازن المؤسسة، مع الاستغلال الأمثل للموارد؛

<sup>1</sup> بن خروف جليبة، مرجع سابق، ص 91.



- احتياج رأس المال العامل  $> 0$ : جميع احتياجات التمويل مغطاة بموارد الدورة و بالتالي فالمؤسسة ليست بحاجة إلى موارد التمويل بل يجب على المؤسسة أن تفكر في استغلال الفائض في الاستثمار و بالتالي الحالة المالية للمؤسسة جيدة.

- طريقة رأس المال المعياري ( الطريقة المعيارية) : درسها خبراء من المحاسبة بفرنسا و هي أكثر دقة من سابقتها، مبنية على وجود فوارق زمنية بين التدفقات الداخلة و التدفقات الخارجة<sup>1</sup>

- الخزينة "TR": عبارة عن مجموعة الأموال التي بحوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال، و هي تشمل صافي قيم الاستغلال أي ما تستطيع المؤسسة توفيره من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال، يمكن حسابها بطريقتين هما:  
الخبزينة "TR" = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل؛

الخبزينة "TR" = القيم الجاهزة - السلفيات المصرفية.

و هناك ثلاث حالات للخبزينة تتمثل في:

- الخبزينة الموجبة: هذا يعني أن رأس المال العامل يفوق احتياج رأس المال العامل أي أن هناك توازن مالي، أي رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة وهناك فائض يضم إلى الخبزينة ينبغي أن تستغله في استثمارات جديدة حتى لا تؤثر سلبا على مردوديتها؛

- الخبزينة السالبة: نجد أن احتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل و هو دليل على عدم التوازن المالي للمؤسسة، حيث تلجأ المؤسسة للاقتراض قصير الأجل أو إلى الرفع من قيمة رأس المال العامل بالتنازل عن بعض عناصر القيم الثابتة أو زيادة الأموال الدائمة، و إن دام الحال تواجه المؤسسة خطر دائم و مستمر؛

- الخبزينة المعدومة: تعني تساوي رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل و هذا توازن مالي أمثل، لأن المؤسسة تستطيع مواجهة احتياجات التمويل و لا تتوفر على أموال سائلة.<sup>2</sup>

ثانيا: مؤشرات النسب المالية

تعرف النسبة رياضيا بأنها علاقة ثابتة بين رقمين، ومن الجانب المالي هي عبارة عن علاقة كسرية بين عنصرين

من عناصر الميزانية، إذ تساعد المسير المالي على تقييم وترشيد الأداء المالي لهذه المؤسسة، ومن أهمها نجد:

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص: 53-54.

<sup>2</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي (تحليل نظري مدعم بأمثلة و تمارين محلولة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص35.

1- نسب السيولة: تعتبر السيولة مؤشر مهم لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، تهدف للمقارنة بين مجموع الموجودات قصيرة الأجل مع التزاماتها، أي قدرتها على الوفاء بالتزاماتها في المدى القصير الأجل مع مجموع الموجودات القصيرة الأجل.<sup>1</sup>

ولأخذ صورة واضحة على نتيجة المؤسسة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل نعتمد على المؤشرات التالية:

- نسبة السيولة العامة ( نسبة التداول ): و هي أكثر النسب انتشارا تعبر عن مقارنة الأصول قصيرة الأجل مع الخصوم قصيرة الأجل، أي قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها المتداولة و تحسب كما يلي:<sup>2</sup>

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة؛

نسبة السيولة العامة = ( المخزونات + الحقوق + النقديات ) / القروض قصيرة الأجل.

إن المعدل المنخفض لهذه النسبة تشير إلى حدوث مشكلات في التدفق النقدي على المدى القصير قد تؤدي الى عجز المؤسسة على تسديد ما عليها، أما المعدل المرتفع فيوحي بوضع أكثر أمن بالنسبة للمقرضين قصيري الأجل.

فمثلا إذا كانت النسبة تساوي 2 معناه هناك أصول متداولة تكفي لسداد الخصوم المتداولة مرتين.<sup>3</sup>

- نسبة السيولة النسبية ( المختصرة) : تعتبر مؤشرا لقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل من الأصول سريعة التحويل إلى نقدية و ذلك عن طريق إبعاد المخاطر التجارية التي تؤثر على المخزونات و تحسب كما يلي:

نسبة السيولة النسبية = ( الأصول المتداولة - المخزونات ) / الخصوم المتداولة؛

نسبة السيولة النسبية = (القيم المحققة + القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل.

تحسب هذه النسبة للتحقق من أن الديون القصيرة الأجل قد تم تغطيتها بالحقوق، و تعتبر هذه النسبة أكثر تحفظا لقياس السيولة من سابقتها لاقتصارها على الأصول الأكثر سيولة، و المعدل المقبول لها هو 1 أما الحد الأدنى لها هو 0,75.

<sup>1</sup> بن خروف جلييلة، مرجع سابق، ص83.

<sup>2</sup> السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص368.

<sup>3</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص68.

- نسبة السيولة الفورية ( الجاهزة) : تقيس قدرة المؤسسة على السداد باستعمال مخزون النقدية المتاح أي أنها تقيس السيولة دون الأخذ بعين الاعتبار القيم المحققة دون اللجوء لبيع المخزونات، بعبارة أخرى تقيس قدرة المؤسسة على الدفع الفوري من موجوداتها لسداد ديونها.

و تحسب بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

نسبة السيولة الفورية = القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل؛

نسبة السيولة الفورية = النقدية/ قروض قصيرة الأجل.

**2-** نسب الهيكلية: وهي تعبر عن نشاط المؤسسة وتسمح للمسير بإعطاء صورة واضحة عن الهيكل المالي للمؤسسة في تاريخ معين، وذلك بمقارنة كل عنصر من عناصر الأصول أو الخصوم مع مجموع الميزانية، ويوجد نوعان:

- نسب هيكلية الأصول: تسمح هذه النسب بقياس ثقل وأهمية كل نوع من أنواع الأصول وذلك من خلال مقارنتها مع مجموع الأصول وتمثل بنسب مئوية حسب مايلي:

نسبة هيكلية الأصول الثابتة = (الأصول الثابتة / مجموع الأصول) \* 100؛

نسبة قيم الاستغلال = (مجموع قيم الاستغلال / مجموع الأصول) \* 100؛

نسبة القيم الجاهزة وغير الجاهزة = (القيم القابلة للتحقق + القيم الجاهزة/ مجموع الأصول) \* 100؛

إن مختلف هذه النسب تقيس درجة السيولة المتوفرة لدى المؤسسة، كما تحدد مدى قدرتها في إحداث تغييرات بصورة صريحة في مكونات أصولها والتكيف مع شروط السوق؛

- نسبة هيكلية الخصوم: ويمكن من خلالها معرفة المصادر التمويلية التي استعملتها المؤسسة لتمويل استخداماتها وعن الوضعية المثلى للاستخدام الأمثل لهذه المصادر، وتحدد التناسب الحاصل في مصادر التمويل على المدى الطويل أو القصير، وذلك من خلال النسب التالية:<sup>2</sup>

نسبة هيكلية الأموال الخاصة = (مجموع الأموال الخاصة / مجموع الخصوم) \* 100؛

<sup>1</sup> مبارك لسوس، مرجع سابق، ص48.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص: 29-30.

نسبة هيكله الديون طويلة الأجل = (مجموع الديون طويلة الأجل / مجموع الخصوم) \* 100؛

نسبة هيكله الديون قصيرة الأجل = (مجموع الديون قصيرة الأجل / مجموع الخصوم) \* 100.

### 3- نسب التمويل:

تعبّر هذه النسب عن الهيكل التمويلي للمؤسسة و مكوناته و مدى اعتمادها على المصادر المختلفة للتمويل و من أهمها نجد :

- نسبة التمويل الدائم: و تعبّر عن مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة للمؤسسة و تحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة.

و لكي تكون هذه النسبة مؤشر إيجابي للمؤسسة يجب أن تكون قيمتها تساوي الواحد (1) على الأقل.

- نسبة التمويل الذاتي (الخاص): توضح مدى اعتماد المؤسسة على تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة، و تحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الذاتي = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة.

كلما كانت النسبة أكبر من الواحد كان ذلك مؤشر على الاستقلالية المالية للمؤسسة في تمويل استثماراتها.<sup>1</sup>

نسبة الاستقلالية المالية : تقيس درجة استقلالية المؤسسة عن غيرها، و تحسب بالعلاقة التالية:

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون.

و يفضل أن تكون محصورة بين 1 و 2، لأنه إذا كانت كذلك يوافق البنك على إقراض المؤسسة.

- نسبة التمويل الخارجي: تعبّر عن مدى اعتماد المؤسسة على الأموال الخارجية في عملية التمويل، و تحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الخارجي = مجموع الديون / مجموع الأصول.

كلما قلت هذه النسبة زادت ثقة الممولين في قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوشاشي بوعلام، مرجع سابق، ص10.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص11.

4- نسب النشاط أو الدوران: تقيس هذه النسب مدى فعالية المؤسسة في استخدام الموارد المتوفرة لديها، وذلك من خلال تحديد سرعة دوران أصولها المتداولة حتى تحقق أعلى ربح ونميز في ذلك بين:<sup>1</sup>

- مدة دوران المخزون: تعمل المؤسسة على جعل هذه النسبة في أدنى قيمة لها ويمكن إيجاد مدة دوران المخزونات كما يلي:

$$\text{مدة دوران البضائع} = (\text{متوسط مخزون البضائع HT} / \text{تكلفة شراء البضاعة المباعة}) * 360;$$

$$\text{مدة دوران المواد الأولية} = (\text{متوسط مخزون المواد الأولية} / \text{تكلفة شراء المواد الأولية المستعملة}) * 360;$$

$$\text{مدة دوران المنتجات التامة الصنع} = (\text{متوسط مخزون المنتجات التامة الصنع} / \text{تكلفة إنتاج المنتجات التامة}$$

$$\text{الصنع المباعة}) * 360;$$

- مدة دوران الزبائن: تغطي هذه النسبة المدة الممنوحة للزبائن لتسديد ما عليهم وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{مدة التحصيل من الزبائن} = ((\text{الزبائن} + \text{أوراق القبض}) / \text{رقم الأعمال السنوي TTC}) * 360;$$

- مدة دوران الموردين: تبين لنا هذه النسبة المدة الممنوحة من طرف الموردين للتسديد وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{مدة التسديد للموردين} = ((\text{الموردين} + \text{أوراق الدفع}) / \text{قيمة المشتريات TTC}) * 360;$$

$$\text{متوسط المخزون} = (\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر مدة}) / 2.$$

#### 5- نسب المردودية:

تعتبر المردودية معيار مهم لتقييم الأداء المالي، و تدل على قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة استخدام رأسمالها في نشاطها الاستغلالي، و من أهمها نجد:<sup>2</sup>

- نسبة ربحية الأصول: تبين هذه النسبة ما استخدم من أصول للحصول على النتيجة، وبالوحدات تمثل ما تعطيه الوحدة النقدية الواحدة من الأصول الثابتة والأصول المتداولة من نتيجة إجمالية.

$$\text{نسبة ربحية الأصول} = (\text{النتيجة الإجمالية} / \text{مجموع الأصول}) * 100;$$

- نسبة ربحية الأموال الخاصة: تمثل النتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين (الملاك)، أي ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من نتيجة صافية وتكتب هذه النسبة كما يلي:

<sup>1</sup> مبارك لسوس، مرجع سابق، ص48، بتصرف.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص52، بتصرف.

نسبة ربحية الأموال الخاصة = (النتيجة الصافية / الأموال الخاصة)\*100؛

- نسبة ربحية النشاط: تمثل نسبة مردودية رقم الأعمال، أو ما تقدمه الوحدة النقدية من ربح وتكتب هذه النسبة كما يلي:

نسبة ربحية النشاط = (النتيجة الإجمالية / رقم الأعمال السنوي)\*100؛

- المردودية المالية: تهتم بتحقيق مردودية عالية للمساهمين و مقارنة هذه المردودية برأس المال المستثمر لأنها تمثل الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة، و تسمى بعائد أو مردودية الأموال الخاصة و تحسب بالعلاقة التالية:

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة.

- المردودية الاقتصادية: هي العلاقة بين النتيجة الاقتصادية المحققة و مجموع الأموال المستعملة و تقيس مؤشرات المردودية الاقتصادية كفاءة إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح و تحسب كمايلي:

المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الأصول.

- المردودية التجارية: تعبر هذه النسبة عن مدى تحقيق المؤسسة لنتيجة صافية أي باستبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال، و تحسب بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج الضريبة.

<sup>1</sup> الياس بن ساسي ويوسف فريشي، التسيير المالي و الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ص267.

## خلاصة الفصل:

يعتبر تقييم الأداء المالي دراسة وتحليل للبيانات المالية من أجل الحكم عليها، وإيجاد الطريقة المثلى لتحسين مواطن الضعف وزيادة الفعالية في مواطن القوة، فتقييم الأداء هو عبارة عن مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، ولتقييم أداء المؤسسة المالي نعتمد على جملة من المؤشرات والنسب التي من خلالها يمكن استخلاص النتائج حول أداء هذه المؤسسة، ومن أهمها مؤشرات التوازن المالي وكذا مؤشرات النسب المالية والمتمثلة في نسب السيولة و نسب التمويل و نسب الهيكلية ونسب النشاط و نسب المردودية.

وانطلاق من نتائج هذه المؤشرات المتوصل إليها، يمكننا الحكم على الأداء المالي للمؤسسة وكذا معرفة السبل أو الطرق التي من خلالها نقوم بتحسين أداءها المالي مستقبلاً.

## الفصل الثاني: لوحة القيادة المالية كأسلوب لتحسين الأداء المالي

تمهيد:

إن هدف معظم المؤسسات الاقتصادية في ظل الظروف الراهنة، هو المحافظة على أنشطتها وضمان بقائها واستمرارها على المدى القصير والطويل و تحسين أدائها المالي بصفة منتظمة ومستمرة، ولهذا أصبح لزاما عليها استعمال أساليب وأدوات فعالة و حديثة لمراقبة التسيير فيها، ومن بين الأساليب الأكثر استعمالا نجد لوحة القيادة المالية والتي تعتبر كأداة مراقبة و متابعة لأداء المؤسسات الاقتصادية، و التي تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة من خلال إعطائها للمسيرين رؤيا شاملة حول وضعية نشاط المؤسسة وذلك بكشفها للإختلالات والانحرافات وتصحيحها، والعمل على تحقيق الأهداف المالية فيها.

وسيتم معالجة هذا الفصل في مبحثين رئيسيين كالتالي:

### المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة

### المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة المالية وعلاقتها بتحسين الأداء المالي



## المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية اليوم جاهدة للمحافظة على سير نشاطاتها باستمرار و تحسين أدائها المالي بصفة دورية وأكثر سرعة باستخدامها للوحة القيادة والتي تعتبر كأهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مفهومها و أنواعها وخصائصها و مراحل إعدادها وأهم الوظائف الأساسية لها.

## المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة

## أولاً: لمحة تاريخية عن نشأة لوحة القيادة

لقد ظهرت فكرة وعبارة لوحة القيادة عام 1930 في شكل، «جدول متابعة النسب و البيانات الضرورية، التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية»، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من " جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة"، إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد<sup>1</sup>، ومن أسباب نشأة لوحة القيادة نجد:<sup>2</sup>

- باعتبار أن المؤسسة نظام يتشكل من مجموعة من العناصر المتعددة والمتفاعلة والمترابطة 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 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؛

<sup>1</sup> بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015، ص30.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص45.

- ضرورة تكيف 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

مثل ما هو عليه الحال في عملية قيادة السيارة والتي تستوجب وجود لوحة قيادة تزود السائق بالمعلومات الضرورية للتحكم فيها كمستوى البنزين والسرعة الحالية وحالة الفرامل، فإن هناك لوحة القيادة الخاصة بعملية التسيير والمتمثلة في مجموعة من المؤشرات التي تزود المسؤول بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل قيادة المؤسسة أو الوحدة التي تخصه نحو تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

للوحدة القيادة عدة تعاريف يمكننا أن نذكر منها:

- تعتبر لوحة القيادة أداة تسيير تجمع نتائج كل أدوات مراقبة التسيير في شكل معلومات ومؤشرات تسمح بإعطاء نظرة شاملة لأداء المؤسسة، وذلك بشكل دوري؛<sup>2</sup>

- لوحة القيادة هي 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>3</sup>

- عبارة عن وثيقة تركيبيّة ملخصة وشاملة، توضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها؛<sup>4</sup>

- مجموعة من المؤشرات والمعلومات التي تسمح بإعطاء نظرة شاملة و كشف الاضطرابات و اتخاذ القرارات التوجيهية، للوصول إلى الأهداف التي وضعتها الإستراتيجية، كما تسمح كذلك بمخاطبة أعضاء المؤسسة بلغة مشتركة؛<sup>5</sup>

- هي نظام معلومات يسمح بمعرفة دائمة و سريعة للبيانات الضرورية لمراقبة سير المؤسسة على المدى القصير و تسهيل أداء المؤسسات؛<sup>6</sup>

<sup>1</sup> T. Cuyaubère et J. Muller, *Contrôle de Gestion Tome 2: La Gestion Prévisionnelle et Budgétaire*, La Villeguerin, Paris, 1991, p202.

<sup>2</sup> خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص274.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة 1، 2005، ص34.

<sup>4</sup> رحيم حسين وبونقيب أحمد، (دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، ديسمبر 2008، ص3.

<sup>5</sup> Gudj.Norbert, *le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*, 3<sup>ème</sup> Edition, organisation, paris, 2000, p285.

<sup>6</sup> Michel Gervis, *Contrôle de Gestion*, économique, France, 7<sup>ème</sup> édition, 2000, p593.

- هي تشخيص دائم للمؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية، أو منحنيات بيانية أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير، موجزة، معبرة، يستطيع المسير من خلالها تقديم تسلسل للأحداث، ويعيد فحص و مواجهة التوجيهات و تصحيح القرارات.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج تعريف شامل للوحة القيادة كما يلي:

"هي مجموعة من المؤشرات و المعلومات التي تعطي للمسيرين رؤية شاملة حول وضعية نشاط المؤسسة و كشف الإختلالات و الانحرافات المحتملة على كل المستويات، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصائبة و اللازمة لمعالجة وتصحيح الوضعية في الوقت المناسب و هذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وتحسين الأداء".

ثالثا: مميزات وأهمية لوحة القيادة:

المميزات: حيث تتميز لوحة القيادة بمايلي:<sup>2</sup>

- يتم إعدادها وتمثيلها في وقت قصير بشكل مناسب وهادف، يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء كل مسير، وذلك بمراعاة طبيعة وحجم نشاط كل مسؤول عملي؛
  - تكون واضحة وسهلة التفسير، حيث تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور بلغة مشتركة حول نتائج أداؤهم، ومن ثم التفاهم حول الإجراءات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب؛
  - يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات، سواء الداخلية منها أو الخارجية.
- الأهمية: وعليه تتضح أهمية لوحة القيادة في مايلي:<sup>3</sup>
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة وإرسالها إلى المستويات العليا؛
  - تعبر بوضوح عن كل العناصر اللازمة، وتكشف عن الانحرافات وأسبابها وتقدم الإجراءات التصحيحية؛
  - تنظم وتحدد المسؤولية لكل مستويات الإدارة وكل فرد من أفرادها، وتحدد مراكز النشاط؛
  - تلزم الإدارة بدراسة أسواقها، منتجاتها، أساليبها، وهذا يساعد على اكتشاف الوسائل التي بواسطتها يتم توسيع نشاط المؤسسة؛

- تسهل الحصول على الائتمان في البنوك؛

<sup>1</sup> بودباز زهية وجباري شوقي، (لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة)، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، من 14-15/03/2009، ص3.

<sup>2</sup> رحيم حسين وبونقيب أحمد، مرجع سابق، ص03.

<sup>3</sup> سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق قسنطينة)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص ص: 19-20.

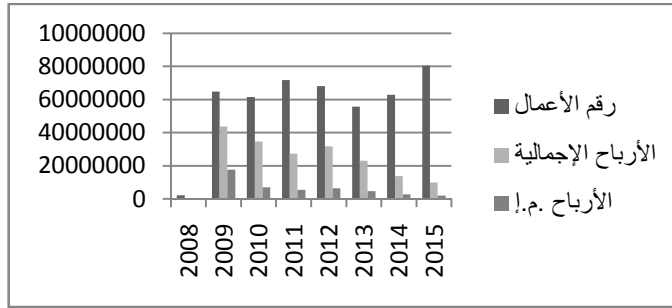
- إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
- تسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة؛
- تسمح بإعطاء وضعية الخزينة ومتابعة تطور الهامش الإجمالي ومراقبة مستوى عتبة المردودية؛
- تسمح بإعطاء وضعية محفظة الأوراق المالية للمؤسسة وطلباتها.

#### رابعاً: الوسائل المستعملة في لوحة القيادة

ومن أهم الوسائل المستعملة في لوحة القيادة نجد:

- **الانحرافات:** إن مراقبة التسيير تسمح بحساب بعض الفروقات وإعطاء معلومات عنها ترسل إلى المسؤول عند إعداد لوحة القيادة، والمطلوب منه إرسال معلومات إلزامية وضرورية إلى المستويات العليا؛<sup>1</sup>
- **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 المبادئ التالية:<sup>2</sup>
- في حالة توفر نسبة واحدة فقط لا يكون لها معنى، بحيث أنها تتغير في الوقت والمجال الذي يعينها؛
- يجب تزويد التقرير بتحليل الزيادة في النسب الدالة على تحسين وضعية المؤسسة؛
- لا يجب أن تكون النسب كثيرة وهذا ليسهل فهمها ولكن بالمقابل لا بد أن تكون بالمقدار الكافي والكفيل لتقديم صورة واضحة عن وضعية المؤسسة؛
- **المنحى والتمثيل البياني:** ويتمثل في:
- **البيانات:** هي الوسيلة التي تسمح بشرح التطورات وتوضيح التغيرات في المعدل أو الاتجاه، وهي تعكس النسب في شكل بيانات، وفي ما يلي بعض الأشكال البيانية التي توضح ذلك:

#### الشكل رقم (1.2): مدرج تكراري يوضح تطور رقم الأعمال والأرباح

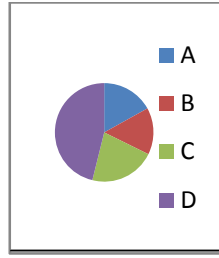


المصدر: من إعداد الطالبين

<sup>1</sup> بودباز زهية وجباري شوقي، مرجع سابق، ص6.

<sup>2</sup> Micheal Gervais, Op.Cit, P613.

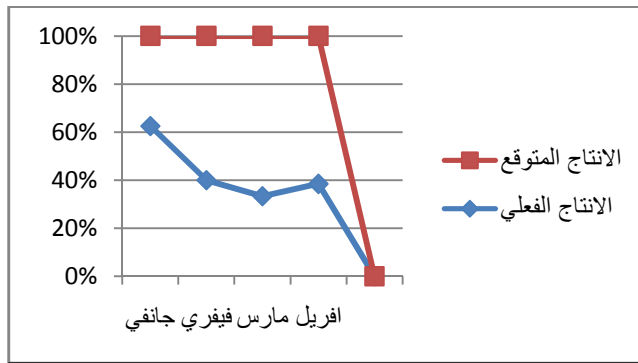
الشكل رقم(2.2): دائرة نسبية توضح نسبة المنتوجات لمؤسسة X



المصدر: من إعداد الطالبين

- المنحنى البياني: وهو أسلوب من الأساليب الإحصائية والرياضية، قد يكون خطأ مستقيماً أو منكسراً يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة أو خلال فترة زمنية، هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات وتوضيح التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر؛<sup>1</sup>

الشكل رقم(3.2): منحنى بياني يوضح الإنتاج الفعلي مقارنة بالإنتاج المتوقع



المصدر: من إعداد الطالبين

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

الشكل رقم(4.2): منبهات تقييم الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالبين

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص06.

- التقارير ومحاضر الاجتماعات: وتمثل هذه الأخيرة خلاصة دراسة تشاوريه 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>
- **العلامات الساطعة:** هي مؤشرات ذات أهمية خاصة، حيث تعبر عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة، وذات دلالة بعد مقارنة قيم المؤشر بمعيار معين.<sup>2</sup>
- **الجداول:** عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة، بين التقديرات والنتائج المحققة، واستخراج الفروقات فهي الأداة الأكثر استعمالاً في لوحة القيادة وعادة ما تكون في شكل نموذج عام.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة وخصائصها

#### أولاً: أنواع لوحة القيادة

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت بعدما كانت وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية، تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة، ولقد تم تصنيف لوحة القيادة إلى عدة أنواع حسب مجموعة من المعايير، فمنهم من صنفها حسب مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنهم من صنفها حسب ظهورها الزمني، وسأخذ بهذا التصنيف الأخير كمايلي:

#### 1- لوحة القيادة المالية ( الكلاسيكية ):

تعتبر لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية على أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة، فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم في ما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار والسياسة التجارية والمالية، ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة،<sup>4</sup> وستعرض إليها في المبحث الموالي.

#### 2- لوحة القيادة الإستراتيجية:

يعكس هذا النوع من لوحات القيادة الإستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل و بسيط يسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات، كما تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من مفهوم

<sup>1</sup> Ibid, P P: 616-619.

<sup>2</sup> جيلالي طارق بلهاشمي، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2006، ص 09.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 10.

<sup>4</sup> عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 184.

المعلومات ويمكن تعريفها " بأنها نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة".

وتقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاث مبادئ أساسية تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

1- إدماج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة: حيث تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة، دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة، وذلك من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته و اتخاذ القرارات الضرورية؛

2- عملية تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية: حيث أن النتائج الآنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة و الإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية (المنتظرة) لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة للمؤسسة، كما تسمح المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير للنتائج الآنية في نفس الفترة والتنبؤ بها لفترة لاحقة؛

3- العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي وذلك من أجل:

- تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة؛

- تنمية وظيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية؛

- تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات.

منهجية بنائها: تتضح منهجية بناء لوحة القيادة الإستراتيجية حسب الخطوات التالية:

- توضيح الأهداف الإستراتيجية للمسؤول على القيادة في شكل نتائج حالية ونتائج مستقبلية؛

- ترجمة هذه الأهداف في شكل مؤشرات، وتحديد قياسها بشكل كمي، نقدي أو نوعي، وتتطلب هذه المرحلة

ضرورة تدخل الإدارة العامة لتوضيح بعض الأهداف بغرض إمكانية تجسيد الإستراتيجية المعتمدة؛

- البحث عن مؤشرات ترتبط بالتشغيل الداخلي و التسيير العملي، والتي يمكن أن تفسر بقوة عمل الوحدة

التنظيمية، كما يمكن أن تكون المؤشرات خارجية عن مناطق المسؤولية ويكون لها تأثير عن الوحدة؛

- اختيار توقيت تحليل المؤشرات الذي يتمثل في إمكانية الضبط و التعديل قبل نهاية فترة تطبيق الإستراتيجية،

وعليه فإن توقيت لوحة القيادة يتراوح بين الأسبوع و الثلاثي، والأكثر استعمالاً هو الشهر بالنسبة للنتائج الآنية

والثلاثة أشهر بالنسبة لبعض النتائج المستقبلية.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص192.

**3- لوحة القيادة المستقبلية (بطاقة الأداء المتوازن):**<sup>1</sup> ظهر مصطلح لوحة القيادة المستقبلية سنة 1992 على يد الكاتبان **Kaplan .r و Norton .d** أين تقترح بطاقة الأداء المتوازن قائمة نوعية من المؤشرات وقد تجاوزت استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور إستراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالتنوع والآجال و القيمة من قبل الزبون والعمليات الداخلية وهي بذلك تبرز الأداء الحاضر والمستقبلي وذلك بربط النتائج التي تسعى إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها.

محاور لوحة القيادة المستقبلية: وتتمثل في<sup>2</sup>

**أ- المحور المالي:** تركز لوحة القيادة المستقبلية على المؤشرات المالية من أجل التقييم الفعال للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي للنشاطات السابقة للمؤسسة حيث أنها تعبر عن الأهداف المالية بالمرادودية ويتم قياسها بواسطة القيمة المضافة، كما يمكن التعبير عنها بالتطور السريع لرقم الأعمال؛

**ب- محور الزبائن:** يمكن هذا المحور من تحديد القطاعات السوقية المقصودة إضافة إلى المؤشرات النوعية والشاملة للنتيجة التي يجب أن تكون عليها الإستراتيجية المحددة والتي يتم تطبيقها بصرامة وتعتبر هذه المؤشرات مفاتيح للنتائج المرتبطة بالإشباع وولاء الزبائن والحصة السوقية من القطاع الذي تم تحديده كما يجب أن يتضمن هذا المحور مؤشرات خاصة لقياس مدى دقة الخدمات المقدمة للزبائن الذين تم اختيارهم؛

**ت- محور العمليات الداخلية:** يتم التركيز على هذا المحور لتحديد العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تسمح لها بالتفوق كونها تسمح بمنح خدمات تمكنها من جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية التي تم اختيار العمل فيها وكذلك تضمن المردود المالي المنتظر من طرف المساهمين؛

**ث- محور التدريب التنظيمي:** ويتعلق بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب أن تضعها المؤسسة لتحسين الأداء وتفعيل النمو على المدى الطويل، فللمؤسسات حظوظ قليلة فيما يتعلق بقدرتها على تحقيق الأهداف على المدى الطويل والخاصة بالزبائن والعمليات الداخلية باستخدام تكنولوجيات متقدمة، والتدريب التنظيمي يتشكل من ثلاثة عناصر وهي: الأفراد، الأنظمة، والإجراءات، فانطلاقا من المحاور الثلاث للوحة القيادة المستقبلية تم اكتشاف الفجوة بين الطاقات الحالية للأفراد والأنظمة و الإجراءات، وبين التي يجب أن تكون لتطوير الأداء ولسد هذه الفجوة، إذ يجب على المؤسسة أن تستثمر في تطوير كفاءات الأفراد وتحسين نظم المعلومات وضبط الإجراءات والممارسات.

**4- لوحة القيادة التسويقية:** تعرف لوحة القيادة التسويقية على أنها " العملية المفسرة للحالات التي تكون فيها الإدارة تسويقية والتنبؤ بالحالات المستقبلية والتفاعل والاستجابة مع التغيرات في الوقت المناسب."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Kaplan. R et Norton. D, **Le tableau de bord prospectif**, édition d'organisation, paris, 2003, p8.

<sup>2</sup> **Ibid**, p p: 38-40.

<sup>3</sup> [Http://www.9alam.com/forum/shwthread.php/2378](http://www.9alam.com/forum/shwthread.php/2378), consulté le:17/02/2017



تكمل أهمية لوحة القيادة التسويقية في أنها:

- تعمل على تحقيق أفضل النتائج؛
  - تركيز كافة الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة؛
  - إدارة رئيسية لحماية الإدارة التسويقية؛
  - التعريف بالفلسفة التسويقية للمؤسسة؛
  - تدريب الأفراد للوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة.
- كما تلعب لوحة القيادة التسويقية دورا هاما في الإدارة التسويقية للمؤسسة من خلال:
- توجيه الأفراد ومراقبتهم لتحقيق الأهداف التسويقية؛
  - تسمح باكتشاف نقاط القوة و الضعف في المؤسسة؛
  - تساهم في تقديم النتائج في شكل مادي ( رقم الأعمال - حجم المبيعات - عدد الزبائن)؛
  - تساعد لوحة القيادة التسويقية في التنبؤ بالحالات المستقبلية بناء على الدراسات السابقة.

ثانيا: خصائص لوحة القيادة

ومن بين أهم خصائص لوحات القيادة نذكر:<sup>1</sup>

- لكل مسئول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه؛
  - يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، والتي تعكس الإستراتيجية المتبعة؛
  - يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم؛
  - تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين؛
  - تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- إضافة إلى أن المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة:
- تكون قليلة العدد؛
  - تكون مطابقة لاحتياجات المسئول المعني؛
  - تحتوي على قيم مالية وغير مالية؛
  - يتم تحصيلها بسرعة مع القدرة على تحديد مصدرها؛
  - تكون واضحة وسهلة الشرح؛
  - يتم تمثيلها بشكل فعال (بيانات، منحنيات... الخ)، للفت انتباه المعنيين؛
  - يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات سواء الداخلية أو الخارجية.

<sup>1</sup> رحيب حسين وبونقيب احمد، مرجع سابق، ص 4.

والجدول الموالي يوضح أهم خصائص لوحات القيادة، مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى (المحاسبة العامة، محاسبة التسيير، مراقبة الميزانية):

الجدول رقم (2-1): خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى

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

Source: H. löning et autres, **le contrôle de Gestion, organisation et mise en œuvre**, 2<sup>ème</sup> édition, dunod, paris, 2003, P146.

المطلب الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة و وظائفها الأساسية

أولا: مراحل إعداد لوحة القيادة

تمر عملية إعداد لوحة القيادة بعدة مراحل وهي كالتالي<sup>1</sup>:

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 طبقا للعناصر المستخدمة في ذلك كعدد العمال أو الكمية المباعة لذلك يجب اختيار العناصر الأساسية و التي تعبر عن الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة؛

ت- تحديد المعايير: يجب اختيار المعايير التي تكون سهلة و تساعد في العمل بدقة و من أدق المعايير النسب؛

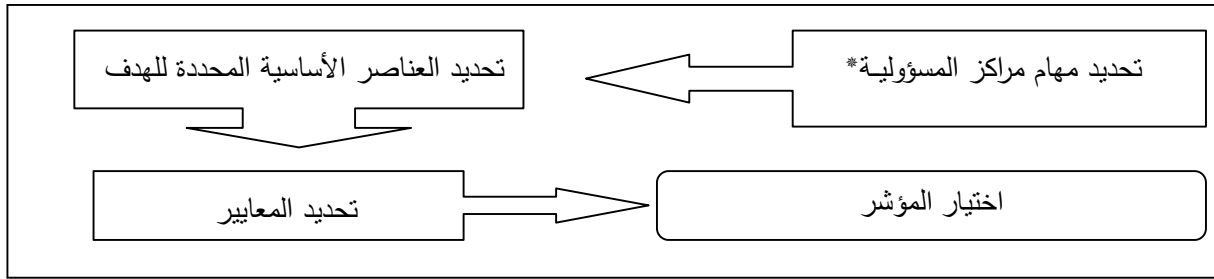
<sup>1</sup> Michel Gervais, **op.cit**, P598.

ث- اختيار المؤشرات: من اجل قياس تطور المعايير لابد من اختيار المؤشرات التي تسمح بذلك، ولقيام المؤشرات بعملها لابد أن تتوفر فيها الصفات التالية:<sup>1</sup>

- يجب أن تتميز بالثبات عبر الزمن؛
- يجب أن تكون معبرة؛
- يجب أن تكون مختصرة وغير معقدة.

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

### الشكل رقم (2-5): المراحل الأساسية في إعداد لوحة القيادة



SOURCE : Michel Gervais, OP.CIT, P599.

### ثانياً: الوظائف الأساسية للوحة القيادة

تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة منها:<sup>2</sup>

#### 1- أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات:

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش... الخ) والنتائج غير المالية كذلك (عدد الوحدات المنتجة... الخ) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين،<sup>3</sup> ومقارنته بالأنظمة المحاسبية التقليدية فإن لوحات القيادة تساعد المسؤولين على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال وتدني جودة المنتجات... الخ، وغيرها من التكاليف التي يصعب حسابها وتحديدتها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ibid, P598.

\* مراكز المسؤولية: هي الجهة المكلفة بأداء نشاط معين توضع تحت تصرفها إمكانيات وموارد ويتم تقييم أدائها حسب استخدامها لهذه الموارد.  
<sup>2</sup> أحمد بونقيب، مرجع سابق، ص ص: 127-128.

<sup>3</sup> M. Leroy, **Le Tableau de Bord au Service de L'entreprise**, Édition: Organisation, Paris, 2001, p42.

<sup>4</sup> H. Savall et V.Zaritet, **Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés**, 2<sup>ème</sup> Edition, Econonica, Paris, 1989, p5.

كما تعتبر لوحات القيادة أداة هامة تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي، فعلى عكس أنظمة الميزانية والمحاسبة التي تعتمد على معلومات تاريخية والرقابة على العمليات السابقة فإن لوحة القيادة أداة تنبؤ لجرى العمليات المستقبلية (فمن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبيه إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة)، فهي أداة قيادة وتحكم.<sup>1</sup>

كما تعتبر لوحات القيادة أداة تكميلية لنظام تسيير الميزانية، حيث تستعمل في عملية مراقبة الميزانية ويتم فيها وضع أهم المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها باستمرار والتي تساعد في تحقيق أهدافه بشكل جيد واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليات،<sup>2</sup> (فترة مراقبة الميزانية عادة ما تكون شهرية، بينما لوحات القيادة تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات).

## 2- أداة حوار واتصال:

تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته.

ويجب على الإدارة العليا تحقيق التنسيق فيما بين الإجراءات التصحيحية المتخذة على مستوى مراكز المسؤولية، والتركيز على تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة بدلا من التعظيم الجزئي، (يمكن أن يتم اتخاذ إجراء تصحيحي مفيد ومناسب لمركز مسؤولية ما، إلا أنه قد يعود بالضرر على أداء المؤسسة ككل، لذا يجب الانتباه إلى هذه النقطة)، ففي بعض الحالات يكون من الأجدر مراجعة الأهداف المبدئية، ولا يتم ذلك إلا بواسطة دراسات منتظمة (مرتين في السنة)، مما يسمح للمسؤولين بالتواصل فيما بينهم وبين الإدارة العليا والتفاوض على الأهداف الجديدة.

## 3- أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين:

تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم على ذلك، كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة، كل هذا ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> F.Busson, L'utilisation du Tableau de Bord dans les PME, Paris, Economica, 1996, p 214.

<sup>2</sup> T.Cuyabère et J. Muller, Op.Cit, p204.

<sup>3</sup> M. Leroy, Op.Cit, p p: 42-43.

**4- وسيلة للتشخيص:** تشير لوحة القيادة للظواهر الغير العادية يعني الظواهر التي تتجاوز الحد المسموح به والتي يعبر عنها بالقيمة المطلقة أو بالقيمة النسبية لكل مؤشر، وهي بذلك تعمل على تحذير المسؤولين الذين بدورهم يقومون بالبحث عن أسباب الانحرافات ويقررون الإجراءات التصحيحية اللازمة، وبصفة عامة لوحة القيادة كاشف ممتاز لنقاط الضعف في المؤسسة.<sup>1</sup>

#### المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة المالية وعلاقتها بتحسين الأداء المالي

من أهم أنواع لوحات القيادة التي نجدتها في المؤسسات لوحة القيادة المالية ( الكلاسيكية )، والتي تهتم بالجانب المالي لها، حيث تعتبر كأداة فعالة للحكم على وضعية المؤسسة و على أدائها المالي، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث الإلمام بلوحة القيادة المالية، و سنتطرق إلى مفهومها ومكوناتها وكيفية تصميمها و إبراز علاقتها بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

#### المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة المالية ومكوناتها

##### أولاً: تعريف لوحة القيادة المالية

تعتبر لوحة القيادة المالية من بين أهم اللوحات القيادية في المؤسسات الاقتصادية وهذا لكونها تهتم بالجانب المالي، وهناك العديد من التعاريف نذكر منها:

- تشير لوحة القيادة المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة؛<sup>2</sup>
- وتعرف لوحة القيادة المالية على أنها: هي مجموعة من المؤشرات التي تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخيل، تكاليف، أجور، علاوة، تكاليف خارج الاستغلال... الخ؛<sup>3</sup>
- وتشكل لوحة القيادة المالية أداة في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية و اكتشاف التغيرات، ودراسة أسبابها لاتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم، خاصة فيما يتعلق بقرارات الاستثمار والسياسة المالية والتجارية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويبي، مرجع سابق، ص166.

<sup>2</sup> Lirikir.p et autres, l'élaboration d'un tableaux de bord financier, édition de gestion, 2000, p152.

<sup>3</sup> Gudj. N, op.cit, p04 .

<sup>4</sup> بن خروف جليلية، مرجع سابق، ص109.

ومما سبق ذكره يمكن استخلاص التعريف الآتي:

" لوحة القيادة المالية هي مجموعة من المؤشرات و المعلومات المالية المتنوعة والمنظمة بطريقة علمية والتي تسمح لمسؤول المؤسسة بمتابعة تحقيق الأهداف وتحقيق المردودية و التوازن المالي على المدى القصير".

ثانيا: مبادئ لوحة القيادة المالية: ومن أهم مبادئها نجد:<sup>1</sup>

- 1- التوقيت: يجب أن يتم إعدادها في فترات قصيرة (شهريا) حتى تمكن من معرفة الانحرافات في الوقت المناسب من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
  - 2- مؤشرات الأداء المالي: تبنى لوحة القيادة أساسا من مؤشرات الأداء المالي إذ لا يتجاوز عددها عشر مؤشرات، وتكون في شكل واضح مع قابليتها للتغيير حسب المحيط المالي للمؤسسة والاحتياجات المالية لها؛
  - 3- الملائمة: أن تكون متلائمة مع أهداف المؤسسة والسياسة المالية لها؛
  - 4- المعلومات: ضرورة دقة المعلومات المالية وتحديثها باستمرار؛
  - 5- التنبؤ: أن تكون قابلة للتنبؤ حتى تمكن من اتخاذ التدابير الوقائية.
- ثالثا: مزايا لوحة القيادة المالية: ولها العديد من المزايا أهمها:<sup>2</sup>

- ضمان ملائمة الموارد المالية للاحتياجات المالية؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية؛
- تساعد في اتخاذ القرارات المالية؛
- تساعد في تقييم الأداء المالي؛
- تحدد الوضعية المالية للمؤسسات مسبقا؛
- تبين مدى تطابق النشاط المالي الفعلي و التقديري؛
- تمكن من استغلال الفوري و الأمثل للبيانات المالية؛
- تعتبر جزءا من النظام الرقابي المالي للمؤسسة؛
- نظام معلومات يسهل و يسرع دخول المعلومات، كما يزود المؤسسة بالمعلومات المالية اللازمة لتصحيح الأوضاع المالية و تحسينها؛
- نظام يربط بين الوظائف الأخرى؛ وينبئ بإمكانية حدوث مشاكل مالية.

<sup>1</sup> Tableau de bord, <http://www.reseau certa.org/glossaire>, consulté le : 01/03/2017.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويبي، مرجع سابق، ص190.

#### رابعاً: أهداف لوحة القيادة المالية

- يتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين، بغرض تقدير مدى تحقق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة وتهدف إلى:<sup>1</sup>
- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الأداء الحقيقي والمتوقع واستخراج الانحرافات وإبراز التطورات بالنسبة للفترات السابقة؛
  - تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة كالاستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة وتحسين فترات دوران المخزون؛
  - مراقبة التوازن المالي الشامل وذلك من خلال احتواء لوحة القيادة المالية على مجموعة من المؤشرات التي تتعلق بالخبزينة والهيكمل المالي و المردودية المالية لرؤوس الأموال؛
  - تسهيل تحقيق الأهداف المالية الإستراتيجية " تعظيم قيمة المؤسسة"؛
  - تقييم الأداء المالي للمؤسسة وتحسينه من خلال تحليل الانحرافات؛
  - تحليل الانحرافات المهمة وشرح أسبابها؛<sup>2</sup>
  - اتخاذ القرارات المالية المناسبة.

#### خامساً: مكونات لوحة القيادة المالية ومهامها

##### أولاً: الشكل العام للوحة القيادة المالية

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحة القيادة وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين، غير أن هناك نقاط مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة، حيث إن معظم لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق والتي تظهر في الشكل الموالي.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص38.

<sup>2</sup> Michel Leroy, **op.cit**, p41.

الجدول رقم (2-2): الشكل العام للوحات القيادة المالية

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

Source: C.Alazard et S.Separi, *Contrôle de gestion*, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, France, 2001, p591.

مناطق لوحة القيادة المالية: وتتمثل في:

1- منطقة الأوصاف:

وتسمى أيضا بمنطقة المقاييس الاقتصادية، والتي تتمثل عموما في مراكز المسؤولية (المصالح، الورشات) وهذه الأوصاف 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 والمسئول عنها هو مدير الصيانة، وكل صنف من الأوصاف يضم مجموعة مؤشرات خاصة به تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.<sup>1</sup>

ويجدر الإشارة إلى أن المؤشرات تعد المكون الرئيسي للوحات القيادة، إذ أن هذه الأخيرة ما هي سوى عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم 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 وهناك عدة أنواع من المؤشرات التي نشير إليها في العنصر الخاص باختصار المؤشرات وكيفية تحضيرها.

<sup>1</sup> رحيم حسين وبونقيب احمد، مرجع سابق، ص 47.



**2- 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 معاً، والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة ترتبط عادة بعنصري: النشاط والأداء المالي لمراكز المسؤولية، ويعبر عن النشاط من خلال وحدات النشاط (عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل... الخ)، وكذا من خلال مؤشرات نوعية مثل: معدل الغياب، حصة السوق وغيرها، أما بالنسبة للأداء المالي لمراكز المسؤولية فيعبر عنه من خلال: الأعباء والتكاليف، هوامش ومساهمات المنتجات، النتائج الوسيطة (قيمة مضافة، التمويل الذاتي... الخ).

**3- منطقة الأهداف:**

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، والأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معاً، كما يمكن أن تكون أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي.

**4- منطقة الفروق:**

يتم الحصول على الفروق أو الانحرافات، بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الفروق حسب الزمن (فروق شهرية، تراكمية، أو الاثنين معاً).

**5- مناطق إضافية في لوحة القيادة:**

في اغلب الأحيان تكون متعلقة بنقاط أساسية مرجعية متمثلة في نتائج الدورة السابقة للمقارنة بنتائج الدورة الحالية والهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة أو النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة والبرنامج قيد التنفيذ بغرض تركيز الجهود.

**ثانياً: مؤشرات لوحة القيادة المالية**

تعتبر مؤشرات لوحة القيادة المالية على أنها تقديم فكرة حول مستوى تحقيق الأهداف، الأمر الذي يتطلب تحديدها بشكل دقيق مع الإشارة إلى أن المؤشر قضية قابلة للنقاش وما هو إلا وسيلة للقياس، إلا أن الحقيقة التي يسعى إليها أكثر تعقيداً، ونذكر منها:<sup>1</sup>

**1- مؤشرات النتائج: تقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط أو التكاليف أو الهوامش**

المحققة وما إلى ذلك، ومن أمثلة هذه المؤشرات:

حجم المبيعات، الحصة السوقية، عدد الطلبات وعدد الزبائن.

<sup>1</sup> نور الهدى حنونة، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرارات التمويل في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الأعمال التكميلية لبناء ورقلة 2012، مذكرة ماستر،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص 56.

**2- مؤشرات الوسائل:** هي المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب، حيث تمثل النسبة عدد عقلائي يتحصل عليه من خلال العلاقة بين كميتين مادتين أو سلعتين ومن أمثلة هذه المؤشرات:

■ ساعات العمل المباشرة / عدد الوحدات المباشرة؛

■ عدد العقود الصادرة / عدد الممثلين؛

■ عدد استعمال الآلات / عدد ساعات الآلات المتاحة.

**3- مؤشرات الانجاز:** وتعمل على قياس مستوى انجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين ومن أمثلة ذلك، نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج، عدد حلقات الجودة المستقلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.<sup>1</sup>

**4- مؤشرات البيئة:** تسمح للمسؤول بالحصول على معلومات حول بيئة عمله وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء الأخضر حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية وتطور معدلات الفائدة وما إلى ذلك، كما أن عملية اختيار المؤشرات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الخصائص التالية:<sup>2</sup>

- الدقة: أي أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى والأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها؛

- الوضوح والعلاقة مع النشاط: أي أن تكون المؤشرات مفهومة من قبل مستعمليها؛

- العدد المحدود: والذي يمكن المسير من تكييف حجم المعلومات التي لديه بالقدر الممكن استيعابه وإدارته بشكل جيد؛

- عدم قابلية المؤشرات للتلاعب: بالابتعاد عن المؤشرات الممكن التلاعب فيها أو التلاعب بها لتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها؛

- القابلية للتطور: حيث أن المؤشرات المعتمدة في لوحة القيادة يمكنها التغير عبر الزمن من منطلق أن لوحة القيادة أداة مرنة، ومن حيث الاستعمال ومنه فان المؤشرات التي تم قبولها يمكن تغييرها حسب نوع المشاكل المطروحة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 55-56.

<sup>2</sup> بن خروف جليلة، مرجع سابق، ص 40.



ب-معلومات مالية أساسية: تتمثل في الميزانية الوظيفية التي تعتبر المصدر المباشر للمعلومات المالية المستعملة في لوحة القيادة المالية، وتعتبر الميزانية الوظيفية عن بيان حول تمويل الاستثمارات ودورة الاستغلال بالمؤسسة، ويتم إعدادها من الميزانية المحاسبية.<sup>1</sup>

وعليه من خلال ما سبق نلاحظ أن مصادر المعلومات المالية للوحة القيادة المالية هي الوظيفة المالية في المؤسسة بالإضافة إلى جميع الوظائف الأخرى وذلك بعد ترجمتها إلى معلومات مالية، ولهذا لا بد من التأكد من دقة وصحة المعلومات المالية والعمل على تحديثها و تجديدها باستمرار حتى تسمح بتحقيق مبادئ لوحة القيادة المالية و بالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

### ثالثا: تصميم لوحة القيادة المالية

يعتبر وضع نظام لوحة القيادة استثماراً مجدداً 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>2</sup>

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

2- وضع المؤشرات: المؤشر عبارة عن أداة لتقوم وضعية وهو عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات ويمكن التمييز بين ثلاث مجموعات من المؤشرات:<sup>3</sup>

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

■ مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية : يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل ويسمى هنا مؤشر رقابيا في حين تعمل مؤشرات القيادة على توضيح سير العمليات بالنسبة للمسؤول المعني وتساعد في اتخاذ القرارات دون أن يتم رفعها إلى المستويات الأعلى فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم؛

<sup>1</sup> Ibid, p4.

<sup>2</sup> رحيم حسين وبونقيب احمد، مرجع سابق، ص08.

<sup>3</sup> بن خروف جلييلة، مرجع سابق، ص114.

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

3- **تحديد المعايير**: تبقى المؤشرات بدون فائدة إذ 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 مستوحاة من المنافسين الأوائل أو من مكاتب دراسات مختصة في مجال الاستشارات وقياس الأداء؛

4- **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 تحدد المدة اللازمة للحصول عليها؛

5- **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 كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسات أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام).<sup>1</sup> ويمكن تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية والتي توضح في الجدول الأتي:

**الجدول (2-3): تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية**

النسب	كيفية القياس
الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة / مجموع الديون
التمويل الدائم	الأموال الدائمة / الأصول الثابتة
الخزينة العامة	(قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة) / الديون ق الأجل
المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية / مجموع الأصول
دوران رأس المال العامل	صافي المبيعات / متوسط رأس المال العامل

المصدر: نور الهدى حنون، مرجع سابق، ص39.

<sup>1</sup> بن خروف جليلة، مرجع سابق، ص114.

رابعاً: نقاط ضعف لوحة القيادة المالية :

- تظهر على مستوى لوحة القيادة المالية مجموعة من نقاط الضعف يمكن تلخيصها في مايلي<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 وتهمل 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 تساهم 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، لكن ما يجدر الإشارة إليه أن اللغة المالية لوحدها ليست كافية لعملية القيادة، وذلك لكونها 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.

#### المطلب الثالث: العلاقة بين لوحة القيادة المالية وتحسين الأداء المالي

بعد ما تم التعرف في الفصل الأول على ماهية الأداء والمالي وعناصرهما، وكذلك على ماهية لوحات القيادة و لوحة القيادة المالية بكامل مكوناتهما في المبحثين الأول والثاني من الفصل الثاني، سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى تحليل العلاقة بين لوحة القيادة المالية وتحسين الأداء المالي.

ومن خلال ما سبق إذن فإن أهم الأدوار الأساسية للوحة القيادة المالية تتمثل في مايلي<sup>2</sup>:

- 1- لوحة القيادة المالية أداة لاتخاذ القرارات المالية: من خلال تفسير وتحليل الانحرافات في المؤشرات المالية مما يساهم في اتخاذ قرار التمويل المناسب تزامناً مع اتخاذ قرار توزيع الأرباح و قرار الاستثمار؛
- 2- لوحة القيادة المالية أداة لتحسين الأداء المالي: من خلال تحليل وتفسير الظواهر المالية الاستثنائية أو المؤقتة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء المالي؛
- 3- لوحة القيادة المالية نظام معلومات فعال: يضمن التدفق المستمر والمتجدد للمعلومات المالية كما أنها أداة قيادة لتحقيق الأهداف المالية، وضمان قابليتها للتنبؤ المستقبلي؛
- 4- لوحة القيادة المالية أداة قيادة لتحقيق الأهداف المالية: المتمثلة خاصة في تعظيم قيمة المؤسسة،
- 5- لوحة القيادة المالية أداة وقائية: من خلال سرعة التدخل وتعديل مستويات الخلل وذلك من خلال ضمان تدفق المعلومات في الوقت المناسب؛

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص: 118-119.

<sup>2</sup> بودباز زهية وجباري شوقي، مرجع سابق، ص ص: 16-17 بتصرف.

6- لوحة القيادة المالية أداة فعالة في التسيير ومراقبة التسيير: من خلال المراقبة المستمرة والمسبقة للنتائج المالية وبالتالي تحقق الرقابة القبلية والرقابة الآنية والسرعة في الإجراءات التصحيحية.<sup>1</sup>

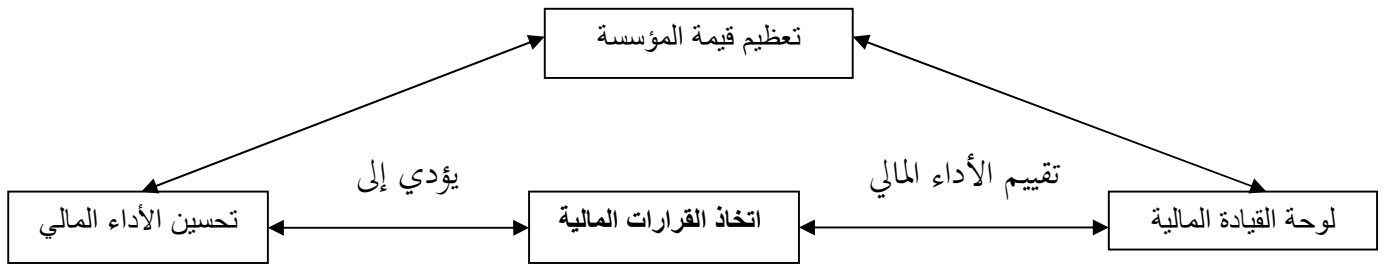
ومنه فإن للوحة القيادة المالية دور مهم جدا في إبراز الحالة المالية للمؤسسة والمساعدة في تنظيم الوضعية المالية لها، ومن خلال الوظائف السابقة الذكر، فيمكن للوحة القيادة أن تعطي صورة مختصرة وشاملة عن أداء المؤسسة ككل، وهذا من خلال العمل على تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية المناسبة.

وكذلك دور لوحة القيادة المالية يبرز في إعطاء صورة واضحة باستمرار عن الوضعية المالية الآنية للمؤسسة والأداء المالي المستقبلي لها وتقييمه وكذلك إعطاء صورة مستقبلية مستمرة عن وضعية المؤسسة في المستقبل القريب و بالتالي تقدير الأداء المالي الحالي من خلال التعديل في القرارات المالية على المدى القصير وكذلك العمل على تحسين الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة من خلال التعديل أو التغيير في القرارات المالية على المدى الطويل.

وعليه نستنتج أن العلاقة بين لوحة القيادة المالية وتحسين الأداء المالي هي علاقة تأثير و تآثر وهي علاقة متكاملة ومنسجمة ومنسقة، فكلاهما يؤدي إلى تحقيق الآخر.

فهي علاقة تأثير وتآثر من خلال اعتبار أن لوحة القيادة المالية من أهم الأساليب القيمة التي تساعد المدراء في اتخاذ القرارات وأن اتخاذ القرارات المالية المثلى يحقق أداء مالي يعظم قيمة المؤسسة، بينما انحرافات الأداء المالي والعمل على تحسينه تؤثر في القرارات المالية من خلال تعديلها أو تغييرها أو إلغائها، وهي علاقة تكامل وانسجام وتناسق من خلال القرارات المالية التي تهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة وتحسين الأداء المالي ورفعها عن الأداء المالي السابق، فلا يمكننا الحكم على القرار المالي المتخذ أنه أمثل إلا من خلال انعكاس نتائج هذه القرارات المالية في تعظيم وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، كما أن تحسين الأداء المالي لا يمكن أن يتم إلا من خلال تصحيح الانحرافات في نشاط المؤسسة وأدائها من خلال تعديل القرارات المالية أو تغييرها، وما يجعله أكثر ارتباطا وتأثيرا أنها تعتمد نفس البيانات والمعلومات المالية.

### الشكل رقم(6.2): العلاقة بين لوحة القيادة المالية وتحسين الأداء المالي



التعديل المستمر للانحرافات

المصدر: من إعداد الطالبين

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص: 16-17 بالتصرف.

## خلاصة الفصل

إن من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار والمتعلقة بالمؤسسة، نجد لوحة القيادة التي تعتبر أداة تسيير حديثة توفر معلومات آنية وبشكل مبسط وملخص، 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 نظام 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 لوحات القيادة تتنوع إلى عدة أنواع فمنها لوحة القيادة الاستراتيجية ولوحة القيادة المستقبلية (بطاقة الأداء المتوازن) ولوحة القيادة التسويقية، بالإضافة إلى لوحة القيادة المالية التي هي مجموعة من المؤشرات التي تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من اجل تقييم الأداء المالي في الحاضر و المستقبل، ومعرفة العوامل المتحركة فيه مما يسمح بتركيز جهود جميع الأفراد والكفاءات في المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المالية على المدى القصير والطويل، كما حاولنا تحليل العلاقة التي تجمع بين لوحة القيادة المالية وتحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.



## الفصل الثالث: تأثير لوحة القيادة المالية على تحسين الأداء المالي بالمؤسسة العمومية الجزائرية

### للمياه وحدة ولاية تيسمسيلت

تمهيد:

من أجل تطبيق الدراسة النظرية لدور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، و للإجابة على الإشكالية المطروحة وبعض الأسئلة الفرعية، سنتناول في هذا الفصل دراسة حالة تطبيقية تتعلق بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة ولاية تيسمسيلت **EPIC ADE UNITE DE TISSEMSILT** وهذا خلال الفترة (2014-2015).

كما سنحاول في هذا الفصل الوصول إلى أثر لوحة القيادة المالية على تحسين الأداء المالي بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت

المبحث الثاني: واقع لوحة القيادة المالية واستخدامها في تحسين الأداء المالي

بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه - وحدة ولاية تيسمسيلت

تعد المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه مؤسسة اقتصادية وطنية لديها فروع على مستوى 45 ولاية عبر الوطن، وفرع تيسمسيلت تابع للمنطقة الجهوية لولاية شلف، ففي هذا المبحث سنتطرق إلى نشأتها، تعريفها وأهميتها ومهامها.

**المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وأهدافها والمراكز التابعة لها**

### أولاً: نشأة المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه

أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 01-101 المؤرخ في 21 أفريل 2001، تحت تسمية "الجزائرية للمياه" وهي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري، تخضع للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها ولأحكام هذا المرسوم، وتوضع تحت وصاية الوزارة المكلفة بالموارد المائية، حيث تخضع هذه المؤسسة في علاقاتها مع الدولة للقواعد الإدارية، وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير.<sup>1</sup>

### ثانياً: تعريف المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة ولاية تيسمسيلت

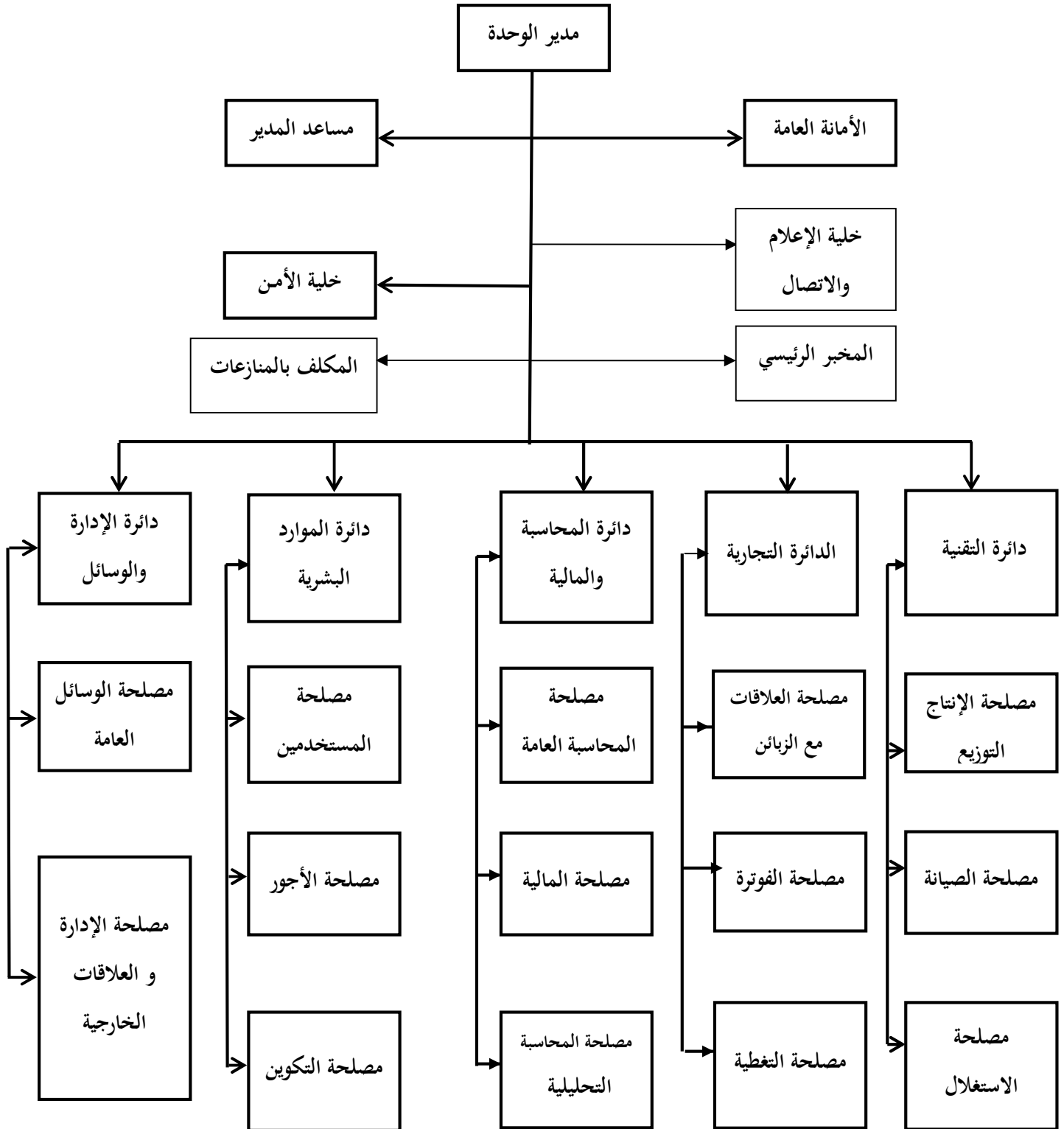
تعرف حالياً بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت، وهي مؤسسة اقتصادية ذات طابع صناعي و تجاري، يوجد مقرها الاجتماعي في عاصمة الولاية، وعنوانها الحالي هو: طريق حمادية مقابل مديرية الجمارك ولاية تيسمسيلت، وهي تابعة للمنطقة الجهوية لولاية شلف حسب التقسيم الجغرافي الذي أقرته وزارة الموارد المائية، تأسست في أفريل 2003، أما سابقاً فكانت تسمى بالمؤسسة العمومية للمياه لولاية تيسمسيلت (EPET)، و هي مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتعتبر من أهم المؤسسات الحساسة لما لها من دور فعال في المجتمع وتعد ركيزة لاستمرار الحياة فقد عملت المؤسسة بكل تقنياتها لبذل مجهود كبير من اجل إيصال المياه لمنازل المواطنين، وعدد البلديات المسيرة و التابعة للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة ولاية تيسمسيلت وصل إلى: 20 بلدية من مجموع: 22 بلدية المكونة للولاية، في إنتظار ضم البلديتين الباقيتين وهما بلدية الملعب وبلدية سيدي بوتشنت مستقبلًا.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 21 أفريل 2001، المتضمن إنشاء الجزائرية للمياه، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، المؤرخة في 22 أفريل 2001، ص ص: 4-10.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه - وحدة ولاية تيسمسيلت

قد تم إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت، حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه - وحدة تيسمسيلت



المصدر: من إعداد الطالبين

## تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه عدة دوائر ولكل دائرة عدة مصالح ولكل مصلحة مهام ووظائف مخولة لها، ويمكن إعطاء شرح للهيكل التنظيمي كما يلي:<sup>1</sup>

**1- مدير الوحدة:**

هو المسؤول و المسير للمؤسسة بنجده على رأس مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي له الحق في اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر ومن مهامه التمتع بالسلطة التي تمكنه من القيام بمسؤولياته الكاملة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

**2- الأمانة العامة:**

وهي الوسيط بين المسؤول والمصالح الداخلية والخارجية للمؤسسة ويكمن دورها في تسجيل الرسائل واستقبال الزوار وكذلك استقبال المكالمات الهاتفية و الرد عليها ولها دور فعال في حفظ الأسرار المهنية.

**3- مساعد المدير:**

وهو المسؤول و المسير للمؤسسة في حالة غياب المدير حيث فوض له المدير الصلاحيات التامة في أخذ القرارات للقيام ببعض الإمضاءات ومن مهامه نذكر:

- التعامل مع الدوائر والمصالح؛

- متابعة الملفات المطروحة على مستوى المدير وإيجاد الحلول لها؛

- تسطير الأهداف للمراكز التابعة للوحدة.

**4- خلية الأمن:**

وهي المسؤولة عن تنفيذ مخطط أمن الوحدة وعن أعوان الأمن والحراس والمحافظة على كل ما هو ملك للشركة من معدات و تجهيزات أي كل ممتلكاتها، وبصفة عامة توفير الظروف الأمنية و شروط الوقاية والعمل، و حماية الوحدة والسهر على تطبيق النظام فيها.

**5- خلية الإعلام والاتصال:**

<sup>1</sup> مدونة مناصب العمال للجزائرية للمياه، المؤرخة في: 20/02/2015، ص:6-10.

وهي العنصر الأساسي في المؤسسة فهي تقوم بالنشر والتوزيع والإعلان وذلك عن طريق وسائل الإعلام كالجرائد والإذاعة.. الخ، وذلك بالإعلام المسبق للمواطن أثناء وجود خلل كقطع الماء مثلا، ومن مهامها نذكر:

- التنسيق بين مختلف المصالح على المستوى الداخلي و الخارجي؛

- إعطاء ديناميكية للمردود العملي بالنسبة للعمال؛

- القيام بعملية التوعية و التحسيس بأهمية مورد الماء على مختلف الأصعدة.

#### 6- مخبر التحاليل الرئيسي:

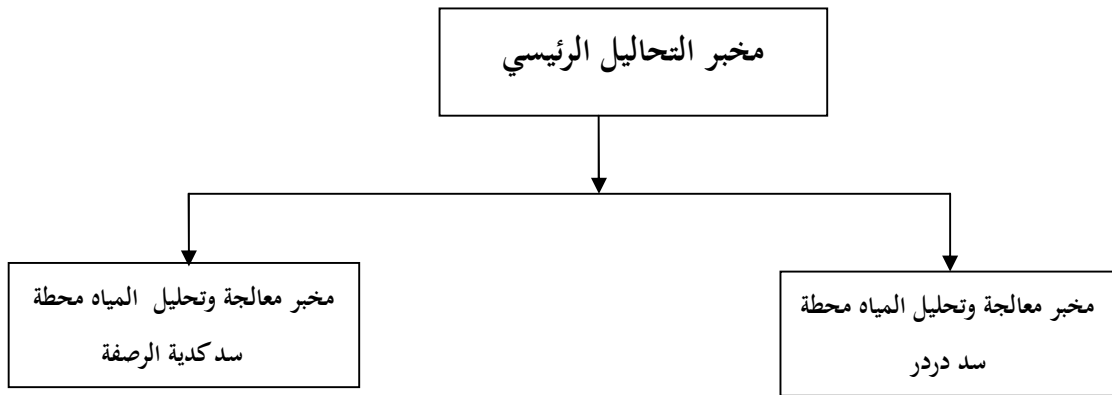
ويشرف عليه رئيس المخبر والذي يقوم بضمان عملية التسيير (عمال المخبر، المعدات، المخزونات)، ومراقبة

وتحليل المياه للتأكد من سلامتها وخلوها من الجراثيم المؤذية بالصحة وذلك من اجل إيصال مياه صالحة للشرب

للمواطنين، ومراقبة نوعية المياه الموزعة عبر الشبكات من الآبار و الخزانات ومعالجة مياه السدود على مستوى

محطات المعالجة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (3-2): المخابر المشرفة على معالجة وتحليل المياه للجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت



المصدر: من إعداد الطالبين

#### 7- المكلف بالمنازعات:

يعتبر المكلف بالمنازعات رجل القانون وممثل المؤسسة وهو واجهتها القانونية الذي يضمن هيبته سواء مع

الزبائن أو مع المتعاملين.

#### 8- دائرة الإدارة والوسائل:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص:12-14.

تكلف هذه الدائرة بتسيير حظيرة المؤسسة والأوامر بالمهام و المسؤولة عن عتاد المؤسسة، وتضم هذه الدائرة

المصالح التالية:

- مصلحة الوسائل العامة ( التموين ) :

فهي المسؤولة عن المواد و اللوازم و تقوم بمتابعة مختلف الاستثمارات المقتناة من المؤسسة وإحصائها في سجلات رسمية ممضاة لدى الهيئات القضائية، كما يتجسد دورها في العمل على صيانة وسلامة كل الممتلكات الخاصة بالمؤسسة؛

- مصلحة الإدارة والعلاقات الخارجية:

حيث تقوم هذه المصلحة بمتابعة الأوامر بالمهام و بضمان كل احتياجاتها عن طريق إبرام الصفقات والإشراف على توزيع كل ما تشتريه من إحتياجات على مراكزها، أما بخصوص علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي فلها علاقة مع مورديها كما لها علاقة مع المواطنين وهي العلاقة المترتبة عن نشاط المؤسسة المتمثل في نشاطات التوزيع والتزود بالمياه الصالحة للشرب.

**9- دائرة الموارد البشرية:**

ومن المهام المخولة لهذه الدائرة نجد:<sup>1</sup>

- التنسيق بين المراكز التابعة للوحدة ومختلف المصالح الأخرى؛

- متابعة ترقية العمال وتكوينهم؛

- تحديد أجور العمال؛

- دراسة ملفات التوظيف؛

- تحديد مناصب العمل؛

- ضمان الفحوصات الطبية لعمال الوحدة مع طب العمل المتعاقد مع المؤسسة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص16.

وفي الجدول الموالي سنبين تعداد عمال الجزائرية للمياه حسب التصنيف والمسيرين من قبل دائرة المستخدمين:  
- الجدول رقم (3-1): يبين تعداد و تصنيف عمال الجزائرية للمياه وحدة ولاية تيسمسيلت

الأصناف المهنية	التعداد الحقيقي 2015
الإطارات	78
المرسمين	45
المتعاقدين	0
في إطار CTA	33
التحكيم	74
المرسمين	47
المتعاقدين	3
في إطار CTA	24
التنفيذ	326
المرسمين	217
المتعاقدين	44
في إطار CTA	65
المجموع	478
أعوان الأمن	182

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الملحق رقم (01)

من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن عدد عمال الجزائرية للمياه الإجمالي إلى غاية 2015/12/31 وصل إلى: **660** عامل بمختلف تصنيفاتهم، منهم **182** كأعوان أمن مكلفين بحراسة المنشآت التابعة للوحدة. كما تضم هذه الدائرة أربعة مصالح وهم على التوالي:

- مصلحة المستخدمين:

وهي المصلحة الأولى المكلفة بالتسيير الإداري للمستخدمين، وتقوم بمتابعة المسار المهني لكل عمال المؤسسة منذ دخولهم إلى غاية إحالتهم على التقاعد وضمان المحافظة على حقوقهم، كما تسهر على توفير وتسيير عنصر العمل وذلك بتنظيم وتوجيه ومراقبة المستخدمين، ومن بين أهم الوثائق التي تنجز على مستوى هذه المصلحة نجد: ورقة الحضور اليومي للعمال، محاضر التنصيب، سندات العطل، شهادات العمل، أوامر التسخير... الخ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 17.

**- مصلحة الأجور:**

تتكفل هذه المصلحة بإعداد وحساب أجور العمال وإبراز مختلف مكونات الأجر في كشوف الرواتب التي توزع على عمال المؤسسة في نهاية كل شهر، وتمكين مختلف الأطراف المعنية من مستحقاتها المتعلقة بالأجور مثل إدارة الضرائب، الضمان الاجتماعي، لجنة الخدمات الاجتماعية... الخ عن طريق إعداد التصاريح الاجتماعية و الجبائية.

**- مصلحة التكوين:**

وهي المصلحة المسؤولة على متابعة ملفات تكوين العمال في مجال عملهم و يكون هذا التكوين إجباري وهناك مركزين للتكوين يضمنان التكوين الدائم والمستمر لكل عمال الجزائرية للمياه على اختلاف مستوياتهم وأصنافهم وذلك عبر المستوى الوطني وهما:

- مركز التكوين لولاية تيزي وزو: ويتم فيه التكوين الخاص بالعمال التقنيين؛
- مركز التكوين لولاية قسنطينة: ويتم فيه تكوين العمال الإداريين.

**10- دائرة المحاسبة والمالية:**

تقوم هذه الدائرة بالسهر على جميع العمليات المتعلقة بالمحاسبة والمالية مثل عمليات معالجة البيانات المحاسبية والتسجيل المحاسبي اليومي لجميع العمليات الاقتصادية الخاصة بالمؤسسة والتي لها علاقة بالمركز المالي للمؤسسة وتضم هذه الدائرة ثلاثة مصالح وهم:

**- مصلحة المحاسبة العامة:**

تتكفل بالتسيير المحاسبي حيث تقوم هذه المصلحة بمعالجة جميع العمليات المحاسبية وإظهار كافة البيانات والمعلومات وتحليل النتائج وإعداد القوائم المحاسبية الختامية للمؤسسة والتي تبرز المركز المالي للمؤسسة والمتمثلة في الميزانية، حسابات النتائج، جدول تغيرات الأموال الخاصة و جدول تدفقات الخزينة بالإضافة إلى جدول الملاحق كما تقوم هذه المصلحة بإعداد التصاريح الجبائية وشبه الجبائية وإعداد الميزانية الجبائية؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص20.



## - مصلحة المالية:

وتتكفل هذه المصلحة بالتسيير المالي للمؤسسة مثل إصدار الشيكات وتسيير الإيرادات والنفقات، من خلال قبض الحقوق وتسديد الديون ومتابعة الوضعية المالية للمؤسسة؛

## - مصلحة المحاسبة التحليلية

هذه المصلحة موجودة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة لكن لا يوجد لها تمثيل في الواقع، أي لم يتم إنشاؤها بعد؛

## 11- الدائرة التجارية:

بما أن المؤسسة ذات طابع تجاري وصناعي فإنه يستلزم وجود دائرة تجارية تشرف على الشؤون الاقتصادية و التجارية في المديرية، ويعتبر دور هذه الدائرة جوهريا بالنسبة للمؤسسة، كما تقوم بمتابعة ملفات ومراسلات مشتركين و مستهلكي الماء ومن مهامها:

- القيام بعملية بيع الماء بمقابل؛

- رسم إستراتيجية المؤسسة خاصة في ما يخص توزيع المياه؛

وتضم الدائرة التجارية ثلاثة مصالح تتمثل في:<sup>1</sup>

## - مصلحة الفوترة:

هذه المصلحة مجهزة بوسائل الإعلام الآلي حيث تتم على مستواها عملية إعداد الفواتير وذلك حسب المواعيد المحددة لكل ثنائي أو ثلاثي؛

## - مصلحة التغطية:

وهي التي يتم على مستواها تغطية و متابعة ديون المؤسسة اتجاه المستهلكين والذين لم يسددوا فواتيرهم؛

## - مصلحة العلاقات مع الزبائن:

وهي المصلحة المكلفة باستقبال الزبائن وربط العلاقة بينهم وبين المؤسسة و متابعة احتياجاتهم ومعالجتها.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص22.

## 12- الدائرة التقنية:

تقوم هذه الدائرة بالإشراف على مختلف أعمال المؤسسة من خلال الدراسات التقنية لمشاريعها الخاصة بالمياه

و نذكر من مهامها:

- تتولى الإشراف و المراقبة عن عملية توزيع المياه؛

- الصيانة الدائمة والمستمرة والمعالجة والمتابعة لامتداد شبكات المياه وتجسيدها بمخططات بيانية لإعطاء صورة

تقنية لنشاط المؤسسة؛

- السهر على كل ما يتطلبه العمل التقني.

وتضم هذه الدائرة ثلاثة مصالح وهي:<sup>1</sup>

- مصلحة الاستغلال:

تقوم هذه المصلحة بعملية استغلال مياه السدود والآبار؛

- مصلحة الإنتاج و التوزيع:

أي إنتاج وتوزيع المياه وتسييرها بطريقة حديثة و تقنية؛

- مصلحة الصيانة:

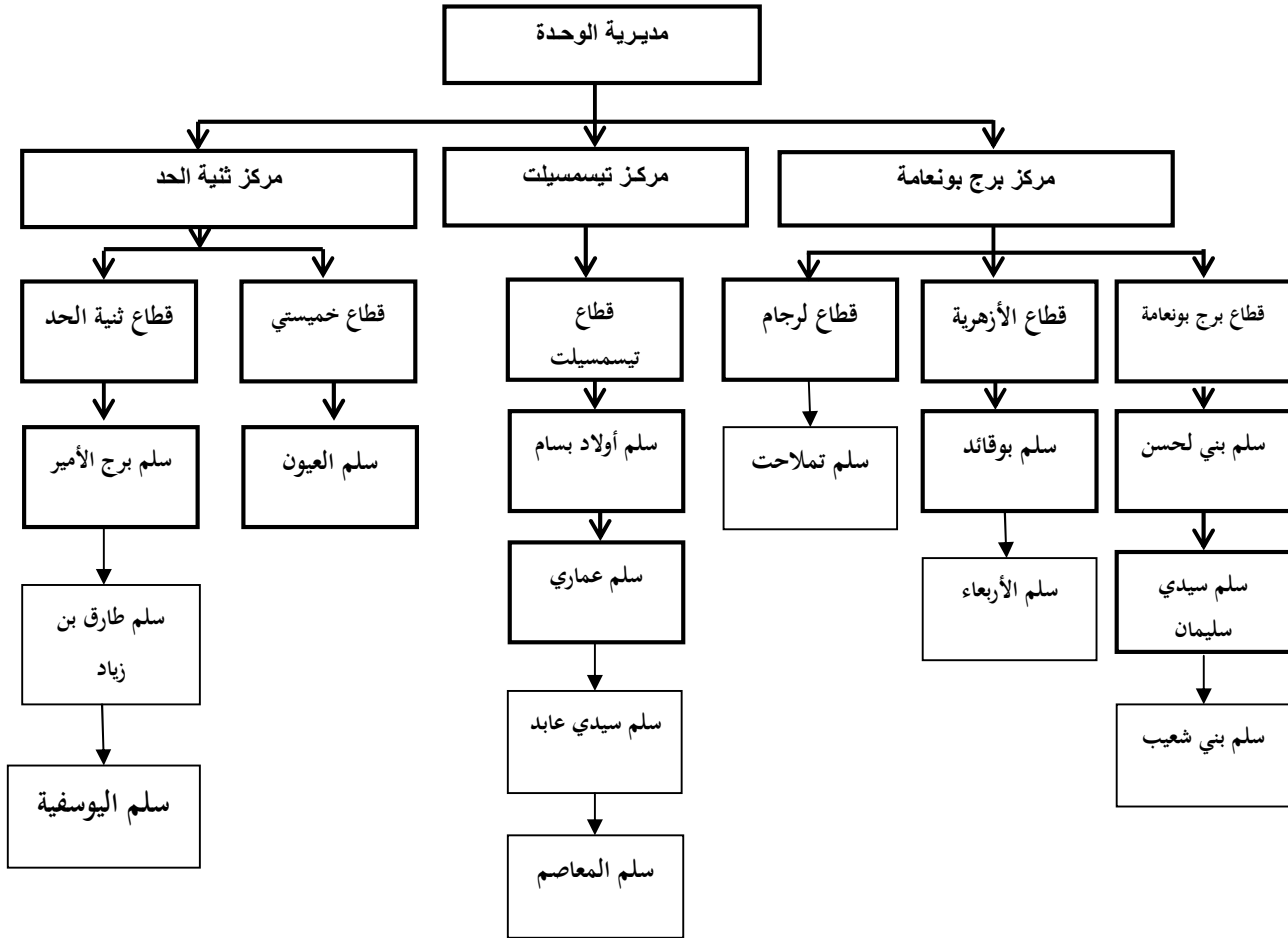
أي صيانة كل ما هو خاص بالمنشآت من عتاد و مستلزمات التابع للوحدة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص25.

وللمؤسسة فروع عبر الولاية تمكنها من تسيير وتغطية المناطق التي تحت وصايتها بالمياه الصالحة للشرب

لمشتركها، وفيما يلي مخطط الوحدة على مستوى الفروع:

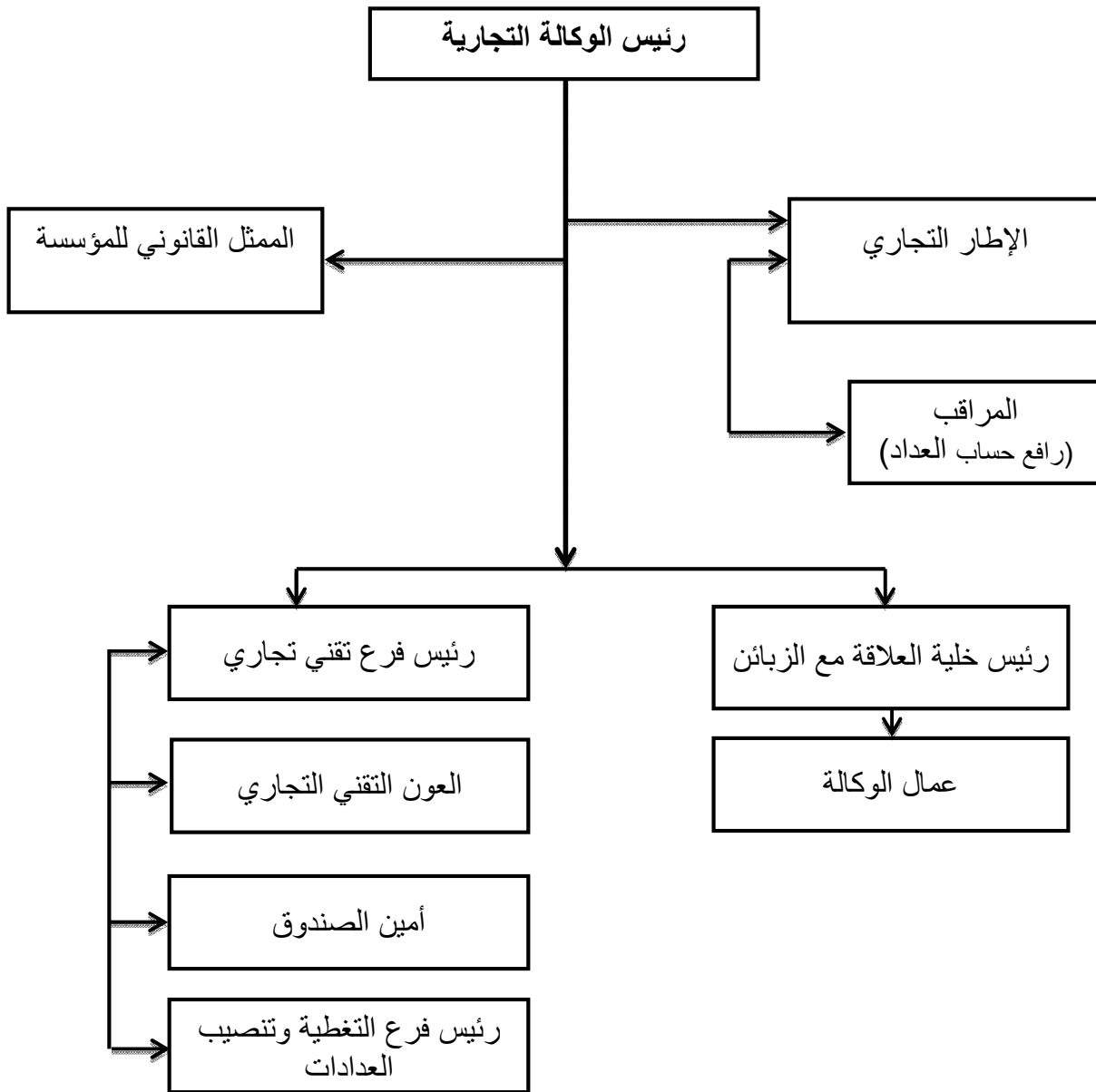
الشكل رقم (3-3): مخطط الوحدة على مستوى الفروع



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المقابلة مع السيد: شعبي سمير رئيس دائرة المالية والمحاسبة

ولكل مركز من هذه المراكز وكالة تجارية خاصة به و فيما يلي مخطط يمثل ذلك:

الشكل رقم (3-4): مخطط الوكالة التجارية على مستوى المراكز.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المقابلة مع السيد: شعبي سمير رئيس دائرة المالية والمحاسبة

وفي الجدول الموالي سنحاول شرح مهام كل منصب عمل على مستوى الوكالة التجارية:

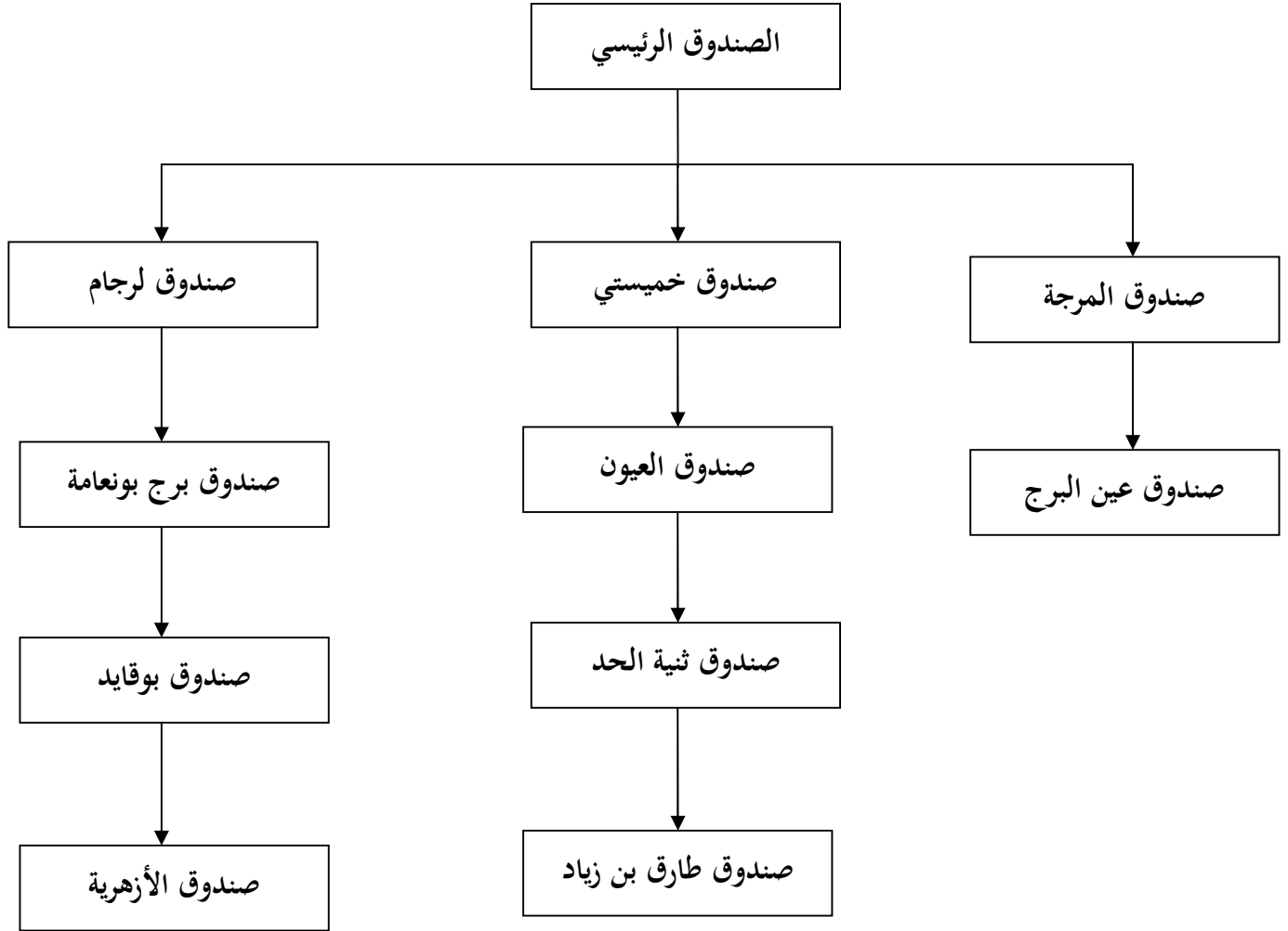
الجدول رقم (3-2): شرح مناصب العمل التابعة للوكالة التجارية

مناصب العمل	المهام
رئيس الوكالة التجارية	ينظم، و يُوَظِر نشاط المهمة المحددة للوكالة التجارية، ويعمل على تحسين عائد نوعية العمل الموجهة لكل شخص في الوكالة، وتحسين جو العمل.
الممثل قانوني	يضمن معالجة ومتابعة المنازعات (التجارية، المالية، الذاتية)، يحترم تطبيق القوانين في الوكالة.
الإطار التجاري	- يساعد على صنع العلاقات الحقيقية المتواصلة القيمة والمدروسة المحللة تقنيا وتجاريا.
مراقب رافع العداد	- مهمته مراقبة العدادات ونقل وتثبيت القيم المحققة.
رئيس فرع تقني تجاري	يعمل على ربط مختلف العمليات الموجهة (نقل الاستهلاك، الفوترة، تغطية) إلى مصلحة الإعلام الآلي.
عون تقني تجاري	يحقق العمليات البسيطة للتسيير (النقل، التغطية، البحث)، والبحث على إنشاء علاقات مع الزبائن وهي صورة المؤسسة لدى الغير.
أمين صندوق	المسؤول عن عملية تحصيل القيم لمداخيل المؤسسة.
رئيس فرع التغطية وتنصيب العدادات	- يضمن ويُوَظِر مجموعة مكلفة بتحصيل مداخيل المؤسسة. - تنصيب العدادات، يقيم العائد ونوع العمل الموجه إلى مجموعته
رئيس خلية العلاقات مع الزبائن	- يسجل عنده الاحتجاج من طرف المحتجين عن الفاتورة ويواصل متابعة الاحتجاج للتوصل إلى القرار الأخير من جهة أخرى يتابع مسار طلبيات التوصيل بشبكة المياه

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مدونة مناصب العمال للجزائرية للمياه

وفي الشكل الموالي سنحاول إعطاء مخطط للصناديق المكلفة بمهمة تحصيل مستحقات المؤسسة:

الشكل رقم (3-5): مخطط الصناديق التابعة للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه - وحدة تيسمسيلت



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المقابلة مع السيد: شعبي سمير رئيس دائرة المالية والمحاسبة

من الشكل نلاحظ بأن تحصيل مستحقات المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت، يتم عبر مستوى عشرة (10) صناديق منتشرة عبر كامل تراب الولاية والتابعة للصندوق الرئيسي الموجود على مستوى الوحدة.

فالصندوق الرئيسي يسير من قبل أمين صندوق رئيسي، تسند له مهمة مسؤولية ومتابعة الصناديق العشرة والمسيرة من قبل أمناء الصناديق المسؤولين عن عملية التحصيل.

### المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه - وحدة تيسمسيلت

وللشركة الجزائرية للمياه مهام وأهداف أنشأت من أجلها وسنقوم بذكرها على التوالي.

#### أولاً: مهام المؤسسة

تكلف المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه في إطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه

الشرب عبر كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية

ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجرها وتوزيعها والتزود بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها.<sup>1</sup>

و من المهام الموكلة للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت نذكر ما يلي:

- ضمان توفير المياه الصالحة للشرب لجميع المشتركين الذين وصل عددهم إلى **39874** مشترك عبر كامل تراب

الولاية؛

- الاستغلال الأمثل والعقلاني للمياه الصالحة للشرب من خلال عمليات تسييرها ومعالجتها وتحويلها وتخزينها؛

- تنظيم التوزيع عبر شبكة المياه الصالحة للشرب عبر الولاية؛

- الرقابة المستمرة والدائمة لشبكات توزيع المياه و صيانتها والعمل على ضمان النوعية الحسنة للمياه الموزعة؛

- مكافحة تبذير المياه من خلال تنظيم حملات التوعية والتحسيس للمستعملين بهدف المحافظة على هذه الثروة

الغالية؛

- محاربة الغش والتوصيلات الغير القانونية والعشوائية لشبكة المياه.

#### ثانياً: أهداف المؤسسة<sup>2</sup>

من خلال تأدية مهامها فإن للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه أهداف مختلفة تسعى إلى تحقيقها كباقي

المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وفيما يلي نقوم بذكر بعض هذه الأهداف:

- تسعى الجزائرية للمياه وحدة ولاية تيسمسيلت لضمان هدف استراتيجي وهو ضمان الاحتياجات الضرورية من

الماء للمشاركين و ضمان التسيير الفعال للمياه من خلال حمايتها من التسرب والضياع وإعطائها قيمة اقتصادية

حقيقية؛

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 21 افريل 2001، مرجع سابق، ص ص: 5-6.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 7.

- ضمان الاستقلال الذاتي للوحدة وتحمل اتخاذ القرارات في تسيير النشاط التجاري و التسيير المالي للمؤسسة؛
  - بما أن المؤسسة ذات طابع اقتصادي فإنها من البديهي تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن وبأقل التكاليف؛
  - كما تهدف إلى تقديم خدمات إلى المواطنين والمتمثلة في توصيل السكان بالمياه الصالحة للشرب؛
  - تحسين نوعية المياه وذلك بالتحكم في تسيير الشبكات ومكافحة تبذير المياه؛
  - ضمان استمرارية الوحدة وتسييرها ومتابعة المشاريع قيد الإنجاز التي تكون تابعة لها؛
  - تهدف إلى تطوير المعدات المستعملة وإدخال تقنيات جديدة في تسيير المياه لربح الوقت والجهد.
- المبحث الثاني: واقع لوحة القيادة المالية واستخدامها في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة**

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى واقع لوحة القيادة المالية للجزائرية للمياه لولاية تيسمسيلت، وقبل ذلك التطرق إلى الميزانية المالية للمؤسسة خلال الفترة (2014 - 2015)، وكذا جدول حسابات النتائج، ومن ثم تصميم لوحة قيادة مالية نموذجية واستخلاص النتائج المتوصل إليها من خلال لوحة القيادة المالية.

#### المطلب الأول: الميزانية المالية للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه للسنة المالية 2015

تعتبر الميزانية المالية للمؤسسة من أهم القوائم المالية أو مخرجات نظام المعلومات المحاسبي، حيث من خلالها يتم التعرف على المركز المالي للمؤسسة، بالإضافة إلى جدول حسابات النتائج الذي يتضمن كل من رقم الأعمال والنتيجة الصافية للمؤسسة خلال الفترة (2014 - 2015).

انظر الملحق (2) و(3): الميزانية المالية للمؤسسة خلال الفترة (2014 - 2015)

ومن خلال القوائم المالية التي تحصلنا عليها من دائرة المالية والمحاسبة، سنقوم بتقييم الأداء المالي للمؤسسة وهذا بحساب مختلف مؤشرات التوازن المالي وكذا النسب المالية للوحة القيادة المالية.

أولاً: مؤشرات التوازن المالي:

#### 1- حساب رأس المال العامل FR

■ من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل FR = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

FR لسنة 2014 = (457271991,82 - 133742584,9) - 47564593,95



$$371\ 094\ 000,87 - =$$

$$85438142,86 - (150255658,32 + 578800360,31 -) = \text{FR لسنة 2015}$$

$$513\ 982\ 844,85 - =$$

■ من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل FR = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل

$$644010657,69 - 272916656,82 = \text{FR لسنة 2014}$$

$$371\ 094\ 000,87 - =$$

$$339645224,30 - 254207081,44 = \text{FR لسنة 2015}$$

$$513\ 982\ 844,85 - =$$

بما أن مؤشر رأس المال العامل سالب في كلا السنتين على التوالي، وهذا العجز قد زاد في سنة 2015 مقارنة بسنة 2014، فهذا يدل على أن المؤسسة تمول أصولها الثابتة بالديون قصيرة الاجل، وبالتالي فالوضعية المالية للمؤسسة غير مريحة من حيث التوازن المالي، وعليه فهي لا تمتلك هامش أمان.

2- حساب احتياجات رأس المال العامل BFR

احتياجات رأس المال العامل BFR = الأصول المتداولة (ماعداد قيم جاهزة) - الديون قصيرة

الأجل (ماعداد السلفات المصرفية)

$$644010657,69 - (30071170,29 - 272916656,82) = \text{BFR لسنة 2014}$$

$$401\ 165\ 171,16 - =$$

$$644010657,69 - (24399436,32 - 254207081,44) = \text{BFR لسنة 2015}$$

$$538\ 382\ 281,17 - =$$

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من دراسة مؤشر احتياج رأس المال العامل (BFR)، والذي يعبر عن مدى اعتماد المؤسسة على مواردها قصيرة الأجل لتمويل دورة استغلالها، وبما أن المؤشر سالب فهذا يعني انه لا توجد احتياجات في دورة الاستغلال، إلا أن هذا المؤشر غير كافي لكي تكون المؤسسة متوازنة ماليا.

### 3- حساب الخزينة TR:

الخزينة TR = خزينة الأصول - خزينة الخصوم

TR لسنة 2014 = 30071170,29 - 0

= 30 071 170,29

TR لسنة 2015 = 24399436,32 - 0

= 24 399 436,32

نلاحظ أن خزينة المؤسسة TR موجبة لكلا السنتين على التوالي، وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على مواجهة التزاماتها الفورية أي تغطية استخدامات الخزينة بواسطة موارد الخزينة المتاحة.

من خلال النتائج المتوصل إليها سابقا، فإن المؤسسة تستعمل الموارد قصيرة الأجل لتغطية الأصول الثابتة، وهنا يكمن الخطر في أن الأصول الثابتة أمد تحولها إلى سيولة طويل، بينما تستحق هذه الديون في أمد قصير، وهو ما يجعل المؤسسة عاجزة عن تسديد المستحقات وتعرضها لعسر مالي.

ثانيا: مؤشرات النسب المالية:

الجدول رقم (3-3): النسب المالية للجزائرية للمياه لولاية تيسميسيلت خلال الفترة (2014-2015)

وحدة القياس (%)

2015	2014	العلاقة الرياضية	السنوات النسب المالية
63,01-	58,79-	$100 \times$ ( الأموال الخاصة/مج الديون )	نسبة الاستقلال المالي
270,41	243,68	$100 \times$ ( مج الديون / مج الأصول )	نسبة المديونية
74,84	85,15	$100 \times$ (الأصول المتداولة / مج الأصول)	نسبة سيولة الأصول
33,09	42,37	$100 \times$ ( الأصول المتداولة / د ق أ )	نسبة السيولة العامة
3,17	4,66	$100 \times$ ( قيم الجاهزة / د ق أ )	نسبة السيولة الجاهزة
30,52	40,63	$100 \times$ ( ( ق ق ت + ق ق ج ) / د ق أ )	نسبة السيولة المختصرة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (02) و (03)

من خلال الجدول السابق، نسجل مايلي:

- نسبة الاستقلالية المالية خلال الفترة (2014 - 2015) تبين أن المؤسسة غير مستقلة ماليا، وأنها تمر بعسر مالي؛
- نسبة المديونية خلال الفترة (2014-2015) تبين أن المؤسسة لها ديون أكثر بمرتين من مجموع أصولها، مما يعرضها لتحمل تكاليف هذه الديون؛
- نسبة سيولة الأصول خلال هذه الفترة (2014-2015) تبين أن المؤسسة ليس لديها القدرة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل؛

- نسبة السيولة العامة خلال الفترة (2014-2015) تبين أن المؤسسة لا تغطي ديونها قصيرة الأجل بأصولها المتداولة؛
- نسبة السيولة الجاهزة أو الحالية خلال الفترة (2014-2015) تبين أن المؤسسة ليس لها قدرة سريعة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل؛
- وتعكس نسبة السيولة المختصرة خلال هذه الفترة (2014-2015) عدم مقدرة المؤسسة على تسديد الديون قصيرة الأجل بواسطة القيم القابلة للتحقق والقيم الجاهزة.

### المطلب الثاني: واقع إعداد لوحة القيادة المالية بالجزائرية للمياه وحدة ولاية تيسمسيلت

يتولى إعداد لوحة القيادة المالية رئيس دائرة المحاسبة والمالية للوحدة بالتنسيق مع رئيس مصلحة المحاسبة ورئيس مصلحة المالية، ويركز في إعدادها على حساب بعض المؤشرات المالية التي تقيم الوضعية المالية للمؤسسة ومقارنتها بالسنوات السابقة، وذلك من خلال حساب بعض النسب الموضحة في الجداول رقم (3-3) و(4-3) و(5-3)، والتي سنتناولها لاحقا، حيث يقوم بإعداد لوحة القيادة المالية لكل ثلاثي على حدة وتناقش في اجتماع بحضور مدير الجزائرية للمياه لمنطقة شلف و المدير الجهوي للمحاسبة والمالية للمنطقة مع باقي اللوحات القيادية الأخرى ( لوحة قيادة المستخدمين، لوحة القيادة التجارية، لوحة القيادة الخاصة بالاستغلال )، حيث يقومون بتحليل مختلف الفوارق وأخذ قرارات لمعالجتها، ثم تجمع في نهاية السنة في لوحة قيادة مالية سنوية شاملة، وتمثل أهم المؤشرات التي يدرسها في مايلي:

- تطور رقم الأعمال؛
- تطور القيمة المضافة؛
- وأخير النتيجة السنوية الصافية.

وستعرض بالشرح في الجداول الموالية إلى أهم المؤشرات المستخدمة في لوحة القيادة المالية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت خلال الفترة (2014-2015)

الجدول رقم (3-4): يبين تطور رقم الأعمال للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه

لولاية تيسمسيلت خلال الفترة (2014-2015)

وحدة القياس: (DA  $\times 10^3$ )

البيان	المتوقع	المحقق	الانحراف	نسبة الانحراف %
سنة 2014	186700	161234	25466-	13,64-
سنة 2015	193000	157241	33200-	17,20-
معدل نمو رقم الأعمال			6,68-	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المقابلة مع السيد: شعبي سمير رئيس دائرة المالية والمحاسبة

#### ■ بالنسبة لرقم الأعمال:

حيث نلاحظ أن المبلغ المتوقع أو المقدر في سنة 2014 بلغ 186700 دج أما المبلغ المحقق فقد بلغت قيمته 161234 دج، مما تولد عنه انحراف سلبي كانت قيمته -25466 دج أي ما يعادل نسبة انحراف مقدارها -13,64% ، أما في سنة 2015 فقد كان رقم الأعمال المتوقع 193000 دج، أما رقم الأعمال الفعلي فقد بلغ 157241 دج مما تولد عنه كذلك انحراف سلبي للسنة الثانية على التوالي كان مقداره -33200 دج أي ما يعادل نسبة انحراف وصلت إلى -17,20%، أما بخصوص معدل نمو رقم الأعمال لسنة 2015 فقد تراجع بما نسبته 6,68%، وتفسير هذا التراجع في رقم الأعمال المحقق يعود إلى عزوف المواطنين عن تسديد ودفع فواتيرهم المستحقة اتجاه المؤسسة رغم التحسيس والتهديد بإيقاف التزود بالمياه والمتابعة القضائية وكذلك إلى عدم وصول المياه نتيجة التسربات الكبيرة والغش في الربط والتوصيل عبر الأنابيب الرئيسية بالطرق الغير الشرعية والقانونية والى قدم شبكات توصيل المياه في انتظار إعادة تجديدها.

الجدول رقم (3-5): يبين القيمة المضافة للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه

لولاية تيسمسيلت خلال الفترة (2014 - 2015)

الوحدة: (DA  $\times 10^3$ )

البيان	المتوقع	المحقق	الانحراف	نسبة الانحراف %
سنة 2014	34000-	28901-	5099-	14,99-
سنة 2015	35200 -	27901-	7299-	20,73-

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المقابلة مع السيد: شعبي سمير رئيس دائرة المالية والمحاسبة

■ بالنسبة للقيمة المضافة:

نلاحظ أن المبلغ المتوقع للقيمة المضافة في سنة 2014 كان مقداره -34000 دج أما القيمة المضافة المحققة فقد بلغت -28901 دج وذلك بانحراف قدره -5099 ونسبة انحراف مقدارها -14,99 %، أما بخصوص سنة 2015، فكان المبلغ المتوقع هو -35200 دج، أما القيمة المضافة المحققة فبلغت -27901 دج مما نتج عنه انحراف مقداره -7299، بمعدل انحراف بلغ -20,73 % وتفسير هذا يعود إلى انه بانخفاض رقم الأعمال انخفضت القيمة المضافة للمؤسسة.

الجدول رقم (3-5): يبين النتيجة الصافية للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه

لولاية تيسمسيلت خلال الفترة (2014 - 2015)

وحدة القياس: (DA  $\times 10^3$ )

البيان	المتوقع	المحقق	الانحراف	نسبة الانحراف %
سنة 2014	306230-	275041-	31189-	10,18-
سنة 2015	349385-	294732-	54653-	15,64-

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المقابلة مع السيد: شعبي سمير رئيس دائرة المالية والمحاسبة

■ بالنسبة للنتيجة السنوية الصافية:

نلاحظ أن المبلغ المتوقع في سنة 2014 كان مقداره -306230 دج أما النتيجة المحققة فقد بلغت -275041 دج وذلك بانحراف سلبي مقداره -31189 دج ونسبة انحراف مقدارها -10.18 % ، أما بخصوص سنة 2015 فكان المبلغ المتوقع للنتيجة الصافية هو -349385 دج، أما المبلغ المحقق فبلغ -294732 دج وذلك بانحراف سلبي مقداره -54653، أي بمعدل انحراف وصل إلى -15.64 %، وتفسير هذا الانخفاض السلبي في مؤشر النتيجة الصافية يعود إلى أن كون المؤسسة ذات طابع اجتماعي، تعمل على تجسيد السياسة الوطنية في ضمان توصيل المياه إلى أكبر قدر من المواطنين وكذلك إلى الانخفاض الكبير في تسعيرة المياه مقارنة بتكاليف الربط وتوصيل المياه إلى المشتركين المرتفعة جدا، بالإضافة إلى تحملها لتكاليف تشغيلية إضافية كتكاليف معالجة المياه و مراقبة تحسين نوعية المياه المستمرة.

ومن خلال ملاحظتنا للوحة القيادة المالية للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه لوحدة ولاية تيسمسيلت خلال الفترة (2014-2015) توصلنا إلى ما يلي:

— يمكننا القول أن لوحة القيادة المالية للمؤسسة العمومية للجزائرية للمياه لولاية تيسمسيلت خلال الفترة (2014-2015) قد اقتضت على بعض المؤشرات المالية وأهملت البعض الآخر الذي من شأنه المساهمة في تقييم الأداء المالي بفعالية ونذكر منها:

- مؤشر المردودية المالية؛
- مؤشر المردودية الاقتصادية؛
- مؤشر معدل دوران الموردين والزبائن؛
- نسبة الاستقلالية المالية؛
- نسبة التمويل الخاص؛
- نسبة التمويل الدائم؛
- نسب السيولة.

ولهذا قمنا باقتراح نموذج للوحة قيادة مالية تضم المؤشرات ذات الدلالة والأهمية المكونة للوحة القيادة السالفة الذكر، وذلك من أجل تفعيل دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة، وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي

#### بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة ولاية تيسمسيلت

سنقوم فيما يلي باقتراح نموذج لتفعيل دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة ولاية تيسمسيلت خلال الفترة (2014-2015).

#### الجدول رقم (3-6): النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء

المالي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه لولاية تيسمسيلت خلال الفترة (2014-2015)

وحدة القياس (%)

السنوات						مؤشرات لوحة القيادة المالية وطريقة حسابها	
2015			2014				
الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	طريقة الحساب	المؤشر
0,92-	50	50,92	2,40-	58	60,40	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	المردودية المالية
6,77-	80-	86,77-	5,82-	80-	85,82-	النتيجة الصافية / مجموع الأصول	المردودية الاقتصادية
3,01-	60-	63,01-	3,79-	55-	58,79-	الأموال الخاصة / مجموع الديون	نسبة الاستقلالية المالية
5,41-	235	240,41	2,68-	240	242,68	مجموع الديون / مجموع الأصول	نسبة المديونية
1,58-	500-	501,58-	0,18-	680-	680,18-	الأموال الدائمة / الأصول الثابتة	نسبة التمويل الدائم
0,83	4	3,17	1,66	5	4,66	القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة الجاهزة
2,09	35	33,09	3,37	45	42,37	الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة العامة
0,52	30	30,52	5,36	45	40,36	(القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة) / الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة المختصرة
2,44-	650-	677,44-	61,37-	900-	961,37-	الأموال الخاصة / الأصول الثابتة	نسبة التمويل الخاص

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (02) و (03)



من خلال النموذج المقترح للوحة القيادة المالية، نلاحظ انه سيساهم في تحسين الأداء المالي في المؤسسة، وذلك لأنه يضم جملة من المؤشرات المالية الضرورية و ذات الأهمية لمعرفة أداء المؤسسة، وهي كالآتي:

- نلاحظ انخفاض في نسبة المردودية المالية لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014 وهذا راجع إلى كون النتيجة الصافية انخفضت لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014 و كذا التسجيل المحاسبي للأموال الخاصة على مستوى المديرية العامة للجزائرية للمياه؛

- انخفاض مؤشر المردودية الاقتصادية لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014، وهذا نظرا لانخفاض النتيجة السنوية الصافية للسنتين 2014 و 2015 على التوالي؛

- نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية لسنة 2015 قد تحققت بنسبة -63.01%، وتكون قد ارتفعت بنسبة 4.22% عن سنة 2014، مما يدل على ارتفاع ديون المؤسسة؛

- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المديونية قد انخفضت خلال الفترة (2014-2015)، وذلك لإرتفاع الأصول الثابتة و كذا مخزوناتهما؛

- أن نسبة التمويل الدائم للمؤسسة خلال هذه الفترة (2014-2015) قد انخفضت، و ذلك يرجع كون المؤسسة تحصلت على استثمارات جديدة من المديرية العامة التابعة لها؛

- من خلال الجدول الممثل للوحة القيادة المقترحة من طرفنا، أن نسبة السيولة الجاهزة للمؤسسة قد انخفضت، و هذا يدل على أن قيمة المتاحات قد انخفضت في سنة 2015 مقارنة بسنة 2014؛

- كما أن نسبة السيولة العامة قد انخفضت خلال سنة 2015 عن سنة 2014، وهذا يدل على انخفاض الأصول المتداولة للمؤسسة لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014 و الممولة بالديون قصيرة الأجل؛

- انخفاض في نسبة السيولة المختصرة خلال هذه الفترة بنسبة 40,36% خلال سنة 2014 إلى 30,52% خلال سنة 2015، وهذا يعود إلى الانخفاض في كل من القيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة والمغطاة بنسبة كبيرة بالديون قصيرة الأجل؛

- وما يمكن ملاحظته أيضا أن نسبة التمويل الخاص قد انخفضت أيضا خلال سنة 2015 مقارنة بسنة 2014، وهذا لعدم تسجيل الأموال الخاصة في ميزانية المؤسسة والتي تم تقييدها على مستوى ميزانية المديرية العامة.

### خلاصة الفصل الثالث

من خلال دراستنا الميدانية لدور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي، وكذا اقتراح نموذج جديد

للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة ولاية تيسمسيلت، توصلنا إلى النتائج التالية:

- يتم إعداد الميزانية المالية في المؤسسة استنادا على المعلومات المتعلقة بالموارد المالية، حيث تعد في 04 نسخ، و ترسل إلى المديرية الجهوية بالشلف في 03 نسخ ، ويتم الاحتفاظ بنسخة على مستوى دائرة المحاسبة والمالية بالمؤسسة؛

- تساهم الميزانية المالية في إعداد لوحة القيادة المالية في المؤسسة، باعتبارها من أهم مخرجات نظام المعلومات المحاسبي ، 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 المردودية الاقتصادية بالإضافة إلى نسبة المديونية ونسبة السيولة الجاهزة ونسبة السيولة العامة من أهم المؤشرات التي تدرسها لوحة القيادة المالية؛

- يقوم رئيس دائرة المالية والمحاسبة بالمؤسسة 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 في المؤسسة 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 بالمؤسسة لكي تساهم 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 بالمؤسسة.

الخاتمة العامة

أولاً- الخلاصة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنشطتها إلى ضمان إستمراريتها وتحقيق أهدافها، ولا يأتي ذلك إلا من خلال تضافر جهود جميع الوظائف داخلها، وخاصة الوظيفة المالية، إذ يعمل المسير على تقييم أدائها من فترة إلى أخرى، وذلك من خلال أدوات مراقبة التسيير، ومن بينها لوحة القيادة المالية التي تعتبر كأداة تسيير حديثة وجد هامة في إدارة المؤسسة، كونها تأخذ بعين الاعتبار بعض المؤشرات وذلك حسب نوع وحجم المؤسسة والتي تمكنها من توجيه وقيادة أنشطتها وأعمالها في الاتجاه السليم، وللوحة القيادة المالية دور فعال في تحسين الأداء المالي، على اعتبار هذا الأخير أمراً ضرورياً والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات الصحيحة واللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

ثانياً- اختبار الفرضيات:

باختبار مختلف الفرضيات التي تعتبر كإجابات أولية لإشكالية البحث المطروحة سابقاً و المتمثلة في:

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

أين تم التأكد من مدى صحة الفرضية الأولى والثانية والثالثة و إثبات عدم صحة الفرضية الرابعة من خلال الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسمسيلت، وكان الاختبار كالأتي :

الفرضية الأولى:

يتم تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية عن طريق مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المسطرة.

تم قبول وإثبات صحة هذه الفرضية بناء على:

■ يتم تقييم الأداء المالي بدراسة أهم المؤشرات والمتمثلة في مؤشرات التوازن المالي: ( FR, BFR, TR ) و النسب المالية: المتمثلة في نسب السيولة: ( نسبة السيولة العامة، نسبة السيولة المختصرة، نسبة السيولة الفورية)، و نسب التمويل: ( نسبة التمويل الدائم، نسبة التمويل الذاتي، نسبة الاستقلالية المالية، نسبة المديونية)، و نسب النشاط: ( مدة دوران المخزونات، ومدة دوران الزبائن، ومدة تسديد الموردين)، و نسب المردودية: ( نسبة المردودية المالية و نسبة المردودية الاقتصادية )، أين يتم مقارنة النتائج الفعلية (الحقيقية) مع النتائج المقدرة (المتوقعة).

الفرضية الثانية:

بعد دراستنا للفصل الثاني تم اختبار الفرضية الثانية التالية:

لوحة القيادة المالية عبارة عن جداول أو منحنيات كأداة لمراقبة التسيير، تساعد في اتخاذ القرارات

المالية الملائمة في المؤسسات الاقتصادية.

تم قبول وإثبات صحة هذه الفرضية من خلال:

■ تعتبر لوحة القيادة المالية من أهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات فهي وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة تبين العناصر الأساسية الخاصة بالمؤسسة وتطور أداء العمليات فيها، وتستعمل لوحة القيادة المالية عدة وسائل كالانحرافات، النسب، الجداول والمنحنيات البيانية، إلا أن الجداول هي الأكثر استخداماً، كما تعتبر لوحة القيادة المالية أداة اتصال تسمح للمسير من مراقبة التسيير داخل المؤسسة و تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة.

#### الفرضية الثالثة:

بعد دراستنا للفصلين الأول والثاني تم اختبار الفرضية الثالثة المتمثلة في:

**العلاقة بين لوحة القيادة المالية و تحسين الأداء المالي هي علاقة تكامل وترابط في ما بينهما.**

حيث تم قبول وإثبات صحة هذه الفرضية من خلال:

■ أن العلاقة بين لوحة القيادة وتحسين الأداء المالي هي علاقة تكامل وترابط فيما بينهما، كون أن لوحة القيادة المالية أداة لقياس الأداء المالي تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات في المؤسسات وبالتالي فهي تسمح بتحسين الأداء المالي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

#### الفرضية الرابعة:

بعد دراستنا للفصل الثالث التطبيقي في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة ولاية تيسمسيلت تم اختبار

الفرضية الرابعة والمتمثلة في:

**تساهم لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي من خلال تحليل مؤشرات التي تعطي صورة شاملة ودقيقة وسريعة عن وضعية المؤسسة الاقتصادية للجزائرية للمياه، وحدة تيسمسيلت.**

لم يتم قبول صحة هذه الفرضية بناء على ما تم توصل إليه:

■ من خلال دراستنا وتحليلنا للوحة القيادة المالية للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وجدناها تعتمد على دراسة ثلاث جداول وهي رقم الأعمال و القيمة المضافة و نتيجة الصافية للدورة وبشكل مختصر جدا وإهمال مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية الرئيسية للوحة القيادة المالية، وبالتالي فهي لا تعطي الصورة الصادقة والصحيحة عن الوضعية المالية للمؤسسة ولا تسمح بتحديد الانحرافات والإختلالات الموجودة من أجل القيام بتصحيحها وتعديلها؛

- عند مقارنة لوحات القيادة المالية للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيسميسيلت بلوحة القيادة النموذجية المقترحة وجدنا أن المؤسسة في الواقع أصلا لا تستخدم لوحة القيادة المالية من أجل تحسين أدائها المالي، بل تعتمد فقط على بعض الجداول لتقييم الأداء المالي؛
- كما وجدنا الاعتماد على مركزية اتخاذ القرار من المديرية الجهوية والعامة في ما يخص تحديد نسب الأداء المتوقع في الموازنة التقديرية وذلك باقتراح نسب موحدة عبر كافة الوحدات على مستوى الوطن،
- ومما سبق يمكننا إثبات عدم صحة الفرضية الرابعة وهي أن لوحة القيادة المالية للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه لا تساهم في تحسين الأداء المالي بها.

### ثالثا- النتائج

- مما سبق يتبين لنا من خلال هذه الدراسة أن هناك مجموعة من النتائج المتوصل إليها، نحاول ذكرها كالآتي:
- تعد لوحة القيادة المالية أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير فهي وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة توضح العناصر الأساسية الخاصة بالمؤسسة وتطور أداء العمليات فيها؛
  - تستعمل لوحة القيادة عدة وسائل كالانحرافات، النسب، الجداول والمنحنيات، إلا أن الجداول هي الأكثر استخداماً؛
  - تعتبر لوحة القيادة أداة اتصال تسمح للمسير من مراقبة التسيير داخل المؤسسة، و تساعده على اتخاذ القرارات المناسبة؛
  - تمر عملية إعداد لوحة القيادة بعدة مراحل منها تحديد مهام مراكز المسؤولية، تحديد العناصر الأساسية، تحديد المعايير واختيار المؤشرات؛
  - يعبر الأداء المالي عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق هامش أمان يزيل عنها العسر المالي؛
  - يعتبر تقييم الأداء مقارنة النتائج الفعلية (المحققة) مع النتائج المقدرة (المتوقعة)؛
  - يتم إعداد لوحة القيادة المالية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه لوحدة ولاية تيسميسيلت من طرف رئيس دائرة المالية والمحاسبة بالتعاون مع رئيس مصلحة المالية ورئيس مصلحة المحاسبة؛
  - يعد مؤشر الاستقلالية المالية ومؤشر نسبة المديونية من أهم المؤشرات الأكثر استخداما في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية؛
  - تعمل لوحة القيادة المالية على إبراز مواطن الانحراف، والعمل على تصحيحها.

رابعاً- الاقتراحات والتوصيات:

- بالاستناد على النتائج المذكورة سابقا يمكننا طرح بعض الاقتراحات والتوصيات التالية والتي سوف تمكننا من بناء لوحة قيادة مالية فعالة تسمح بتحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية مستقبلا وهي:
- ضرورة الفهم الجيد للوحات القيادة من طرف المسؤولين عنها خصوصا لوحة القيادة المالية وما لها من أهمية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية؛
  - ولا يتم هذا إلا بإقامة دوريات تدريبية وتكوينية للمسييرين من أجل توعيتهم على كيفية إعداد وتصميم لوحات قيادة مالية فعالة في مؤسساتهم،
  - يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام معلومات فعال يسمح بالربط بين مختلف مصالحها ويوفر المعلومات اللازمة التي تفيد في بناء لوحة قيادة مالية دقيقة وفي أقل وقت ممكن.

خامساً- آفاق الدراسة:

- في ختام هذه الدراسة التي بين أيدينا وبعد عرضنا وتحليلنا لها صادفتنا مجموعة من الأفكار يمكن أن تشكل آفاق لدراسات مستقبلية تساعد الباحثين في دراستها لاحقا وتتمثل في:
- التكنولوجيا الحديثة وأثرها على تطبيق لوحة القيادة المالية؛
  - معوقات تطبيق نظام لوحة القيادة المالية في المؤسسة الاقتصادية؛
  - تأثير لوحة القيادة المالية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية؛
  - دور لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؛
  - دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية.

وفي الأخير نتمنى أن نكون قد وفقنا بالإلمام ببعض جوانب دراستنا هذه، والتي لا تتعدى أن تكون إلا محاولة منا لإثراء واحدة من أهم المواضيع، فإن أصبنا فمن الله وحده، وإن أخطأنا فمن أنفسنا.

# مقدمة

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء

المالي



## الفصل الثاني:

لوحة القيادة المالية كأسلوب

لتحسين الأداء المالي

# الفصل الثالث:

تأثير لوحة القيادة المالية على

تحسين الأداء المالي

بالمؤسسة العمومية الجزائرية

للمياه وحدة تيسميت

(دراسة ميدانية)

الخاتمة العامة

# قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

I. قائمة المراجع بالعربية:

أولاً- الكتب

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (أصول ومهارات )، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002.
- 2- إبراهيم المخولف الملكاوي، إدارة الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان، 2008.
- 3- إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الجزء الأول، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 4- بوعلام بوشاشي، المنير في التحليل المالي و تحليل الاستغلال، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 1997.
- 5- حسن إبراهيم البلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- 6- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، مؤسسة ألو راق للنشر و التوزيع عمان، 2004.
- 7- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- 8- علاء فرحان طالب وإيمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 9- عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ( قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- 10- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار وائل للنشر ، 2005.
- 11- فلاح حسن الحسني ومؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك كمدخل كمي و استراتيجي معاصر، دار وائل، عمان.
- 12- مبارك لسوس، التسيير المالي (تحليل نظري مدعم بأمثلة و تمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير)، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 13- محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 14- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات (قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 15- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد، عمان، 2009.
- 16- ناصر داداي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988.
- 17- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.

- 18- صالح خالص صائي، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 19- طاهر منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، طبعة 1، دار وائل للنشر، 2009.
- 20- يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب(عربي عربي)، طبعة 6، دار الكتب العلمية، بيروت، 2004.
- ثانيا- الرسائل والأطروحات
- 21- أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 22- بن عمارة نور الدين، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، 2005.
- 23- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية الجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
- 24- جلييلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات KANAGHAZ خلال السنوات (2005-2008)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009.
- 25- جيحة عبد الرؤوف، واقع استخدام لوحة القيادة في الإدارة المالية لشركة سوناطراك- دراسة حالة شركة سوناطراك فرع RTE لولاية سكيكدة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، محمد خيضر، بسكرة 2015.
- 26- جيلالي طارق بلهاشمي، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006.
- 27- جمال خنشورة، تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة باتنة، 1987.
- 28- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة خلال السنوات ( 2000-2002 )، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.

- 29- عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 30- عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرسال نموذج الإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
- 31- عمار بن مالك، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء دراسة ميدانية دراسة حالة شركة الإسمنت السعودية خلال السنوات (2006-2010)، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
- 32- ليلي بوحديد، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة بباتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015.
- 33- منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال خلال الفترة (2010 إلى 2013)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 34- نور الهدى حنونة، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرارات التمويل في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء ورقلة لسنة 2012، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 35- سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق قسنطينة)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 36- شوقي قبطان، دراسة العلاقة بين سياسات تسيير الموارد البشرية و أداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006.
- ثالثا- الدوريات والمجلات
- 37- الهام يجياوي و ليلي بوحديد، (الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 5، 2014.
- 38- حسين رحيم و أحمد بونقيب، (دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير)، مجلة أبحاث الاقتصادية و الإدارية، العدد 4، ديسمبر 2008.
- 39- عبد الملوك مزهودة، (الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم و تقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001.



- 40- الشيخ الداوي، (تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء)، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد السابع، 2010.  
رابعا: الملتقيات
- 41- محمد نجيب دبابش وطارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، بسكرة، 05-06/05/2013.
- 42- زهية بودباز وشوقي جباري، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة (صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 14-15/03/2009.  
خامسا: المحاضرات والدروس
- 43- حياة نجار، (التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية)، محاضرات مخصصة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية وإدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015/2016.  
سادسا: القوايين :
- 44- المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 21 افريل 2001، المتضمن إنشاء الجزائرية للمياه، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، المؤرخة في 22 أفريل 2001.  
سابعا: المقابلات الشخصية
- 45- مقابلات مع السيد: ( شعبي سمير) رئيس دائرة المالية والحاسبة بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه.  
II- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

## 1. Livres

- 46- Abdellatif Khemakhem, **la dynamique du controle de gestion**, Dunod, 2<sup>ème</sup> editions, Paris, 1976.
- 47- Busson F, **L'utilisation du Tableau de Bord dans les PME**, Paris, Economica, 1996.
- 48- Bernard Mar Tory, **contrôle de gestion sociale**, Librairieuibert, Paris, 1999.
- 49- C.Alazard et S.Separi, **Contrôle de gestion**, Dunod, 5<sup>ème</sup> edition, Paris, 2005.
- 50- F.Busson, **L'utilisation du Tableau de Bord dans les PME**, Paris, Economica, 1996.
- 51- Gudj. Norbert, **le contrôle de gestion pour améliorer le performance de l'entreprise**, Edition d'organisation, Paris, 2000.
- 52- George R Terry et Stephan G Fan clin, **les Principes du management**, Ed economica, 8<sup>ème</sup> edition Paris, 1985.

- 53- H.honing et autres, **le contrôle de Gestion, organization et mise en œuvre**, Dunod, 2<sup>em</sup> edition, Paris, 2003.
- 54- H. Savall ET V.Zaritet, **Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés**, 2<sup>ème</sup> Edition, Economica, Paris, 1989.
- 55- Jaque Lendrevie ET Denis Lindon, **Merctor**, Edition Dalloz, 6<sup>ème</sup> edition, Paris, 2000.
- 56- Kaplan. R ET Norton. D, **Le tableau de bord prospectif**, edition d'organisation, Paris, 2003.
- 57- Kaplan R S et Norton D P, **Le Tableau de Bord Prospectif**, Traduit de l'américain par M. Sperry, édition d'Organisation, 2001.
- 58- Lirikir. p et autres, **l'élaboration d'un tableaux de bord financier**, edition de gestion, 2000.
- 59- Marcel Laflame, **Le management approche systémique Gaétan**, Morin éditeur, 3<sup>ème</sup> edition, Canada, 1981.
- 60- M. Leroy, **Le Tableau de Bord au Service de L'entreprise**, Édition: Organisation, Paris, 2001
- 61- Michel Gervais, **Contrôle de Gestion**, économique, France, 7<sup>ème</sup> edition, 2000.
- 62- Robert Le Duff et al, **Encyclopédie de la gestion ET du aménagement**, edition Dalloz, Paris, 1999.
- 63- Raymond-Alain Thietart, **la dynamique de l'homme au travail**, les editions d'organisation, Paris, 1977.
- 64- Serge evraert, **analyse ET diagnostic financiers méthodes et Cas**, Paris, 1992.
- 65- T. Cuyaubère et J. Muller, **Contrôle de Gestion, Tome 2: La Gestion Prévisionnelle et Budgétaire**, La Villeguerin, Paris 1991.

## 2. Les sites d'internet:

- 66- <http://www.almaany.com>

- 67- Foucred Alian ET autre, **le tableau de bord financier des indicateurs des établissements publics de santé** -tbfepe- février, 2003, consulté le: 15/03/2017, [www.google.com/search! As-q-%80%A7%D%9%84%A%D8%A3%](http://www.google.com/search! As-q-%80%A7%D%9%84%A%D8%A3%).
- 68- <http://www.9alam.com/forum/shwthread php/2378>.
- 69- <http://www.reseau certa.org/glossaire>.

### III-ressources humaines

#### 1) Tableau des effectifs

Catégories socioprofessionnelle	Objectif 2015	Réalisé 2015	Taux d'évolution (%)
<b>Cadres</b>	88	78	<b>-11%</b>
dont permanent	38	45	18%
dont contractuel	15	0	-100%
dont CTA	35	33	-6%
<b>Maîtrise</b>	84	74	<b>-12%</b>
dont permanent	46	47	2%
dont contractuel	10	3	-70%
dont CTA	28	24	-14%
<b>Exécution</b>	256	326	<b>27%</b>
dont permanent	91	217	138%
dont contractuel	110	44	-60%
dont CTA	55	65	18%
<b>Total</b>	<b>428</b>	<b>478</b>	<b>12%</b>
dont agents de sécurité	165	182	10%

#### 2) Tableau de la formation

Désignation	Objectif 2015		Réalisé 2015	
	Nombre de bénéficiaires	Coût	Nombre de bénéficiaires	Coût
Formation technique	21	760	13	660
Formation informatique	0	0	0	0
Formation de gestion	80	3784	35	2 348
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>4 544</b>	<b>48</b>	<b>3 008</b>

## Bilan Actif

Arrêté à : 1er arrêtée < Etat Provisoire >

Identifiant Fiséal : 000116180807261

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		12 313 775,51	3 694 132,65	8 619 642,86	8 619 642,86
Immobilisations corporelles		143 038 105,05	87 496 246,14	55 541 858,91	20 684 634,41
<i>Terrains</i>					
<i>Bâtiments</i>					
<i>Autres immobilisations corporelles</i>		143 038 105,05	87 496 246,14	55 541 858,91	20 684 634,41
<i>Immobilisations en concession</i>					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières		1 330 401,15		1 330 401,15	1 914 608,47
<i>Titres mis en équivalence</i>					
<i>Autres participations et créances rattachées</i>					
<i>Autres titres immobilisés</i>					
<i>Prêts et autres actifs financiers non courants</i>		1 330 401,15		1 330 401,15	1 914 608,47
<i>Impôts différés actif</i>		19 946 239,94		19 946 239,94	16 345 708,21
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		176 628 521,65	91 190 378,79	85 438 142,86	47 564 593,95
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		225 045 744,52	205 350 809,33	19 694 935,19	12 950 392,40
Créances et emplois assimilés					
<i>Clients</i>		319 551 620,73	127 172 942,31	192 378 678,42	216 538 572,27
<i>Autres débiteurs</i>		16 184 168,83	45 536,13	16 138 632,70	12 455 435,24
<i>Impôts et assimilés</i>		1 595 398,81		1 595 398,81	901 086,62
<i>Autres créances et emplois assimilés</i>					
Disponibilités et assimilés					
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>					
<i>Trésorerie</i>		24 436 093,68	36 657,36	24 399 436,32	30 071 170,29
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		586 813 026,57	332 605 945,13	254 207 081,44	272 916 656,82
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		763 441 548,22	423 796 323,92	339 645 224,30	320 481 250,77



## Bilan Passif

Arrêté à : 1er arrêtée < Etat Provisoire >  
 Identifiant Fiscal : 000116180807261

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-294 732 065,72	-275 041 135,42
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Liaison inter unités		-284 068 294,59	-182 230 856,40
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>-578 800 360,31</b>	<b>-457 271 991,82</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		3 214 325,04	2 655 311,99
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		147 041 333,28	131 087 272,91
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>150 255 658,32</b>	<b>133 742 584,90</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		98 001 517,10	109 651 517,61
Impôts		474 620 940,01	404 129 946,58
Autres dettes		195 567 469,18	130 229 193,50
Trasorerie passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>768 189 926,29</b>	<b>644 010 657,69</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>339 645 224,30</b>	<b>320 481 250,77</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : 1er arrêtée < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 000116180807261

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		157 223 533,46	161 139 476,95
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>157 223 533,46</b>	<b>161 139 476,95</b>
Achats consommés		-170 863 421,22	-180 536 368,28
Services extérieurs et autres consommations		-14 261 795,59	-9 504 121,90
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-185 125 216,81</b>	<b>-190 040 490,18</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>-27 901 683,35</b>	<b>-28 901 013,23</b>
Charges de personnel		-259 539 993,70	-216 548 426,31
Impôts, taxes et versements assimilés		-5 730 369,36	-7 574 152,65
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-293 172 046,41</b>	<b>-253 023 592,19</b>
Autres produits opérationnels		17 480,69	95 044,16
Autres charges opérationnelles		-1 060 000,00	-975,00
Dotations aux amortissements et aux provisions			-21 709 112,39
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-294 214 565,72</b>	<b>-274 638 635,42</b>
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>-294 214 565,72</b>	<b>-274 638 635,42</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		157 241 014,15	161 234 521,11
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-451 455 579,87	-435 873 156,53
<b>VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-294 214 565,72</b>	<b>-274 638 635,42</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
Liaison Inter-Unité ( PRODUITS)			
Liaison Inter-Unité ( CHARGES)		-517 500,00	-402 500,00
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-294 732 065,72</b>	<b>-275 041 135,42</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			