



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

عنوان المذكرة

دور لوحة لقيادة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية  
(هواسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز "sonelgaz"-الأغواط-)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في قسم علوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات.

من اعداد الطالبة :

تحت إشراف الأستاذ:

-الدكتور متيجي عمر

● إيمان حوداشي

● بورزق ماجدة ياسمين

نوقشت علناً يوم 20/06/2023 أمام لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. دوة محمد	أستاذ محاضر	جامعة الأغواط	رئيسا
د. متيجي عمر	أستاذ محاضر	جامعة الأغواط	مشرفا ومقررا
د. رنان مختار	أستاذ محاضر	جامعة الأغواط	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2023

## شكر و عرفان

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام  
قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا  
كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس  
رسالة في الحياة

"كن عالما .. فإن لم تستطيع فكن متعلما، فإن لم تستطيع فأحب العلماء، فإن لم تستطيع  
فلا تبغضهم"

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

ونخص بالتقدير والشكر:

الدكتور: متيجي عمر

وكذلك نشكر كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة

وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي مؤسسة

سونلغاز -الأغواط- ونخص بالذكر:

الأستاذ: خالدي عبد الوهاب

الأستاذة: تواتي فاطمة الزهراء

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة

إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى والدينا .. حفظهم الله

قرة أعيننا .. وطريقنا إلى الجنة

في قلوب الاحفاد الأجداد لا يموتون ولو دفنوا رحم الله من فارقتنا منهم

وأطال الله أعمار الدائمين بجوارنا

إلى من هم عزوتنا وسندنا في الحياة .. إخواننا وأخواتنا

إلى من شهدوا معي متاعب الدراسة وكانوا خير عون لي في دربي

إلى كل من ساعدنا وساندنا في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد

وإلى من سعوا في تعليمنا أساتذتنا الكرام

وفي الأخير نرجو من الله العلي القدير أن يجعل عملنا هذا يُنتفع به إنه السميع المجيب

المخلص

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لإبراز مدى مساهمة لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية المتمثلة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"-الأغواط- خلال فترة 2021-2022 معتمدين على المنهج التحليل الوصفي في الجانب النظري، ومنهج دراسة حالة في جانب التطبيقي بواسطة وثائق للمؤسسة عبارة عن (قوائم مالية وميزانيات خاصة بالسنوات المذكورة اعلاه)، فقد تناولنا في هذا الموضوع لوحة القيادة كأداة من أدوات التسيير الحديثة كما تطرقنا أيضا لمفهوم الأداء المالي بالإضافة الى تقييم الأداء المالي وأهم مؤشرات التي تساعد في قياس وتحسين الأداء المالي للمؤسسة مع محاولة اسقاط الجانب النظري على المؤسسة المذكورة.

حيث توصلنا إلى عدة نتائج أهمها المؤشرات المالية المستخدمة في تشخيص الوضعية المالية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة، أداء المالي، تقييم أداء المالي، مؤسسة اقتصادية، سونلغاز-الأغواط-

## Abstract:

This study aimed to address the extent of the of the dashboard's contribution to evaluating the financial performance of the economic in sititution reoresented by the Electricity and Gaz Distribution corporation « sonelgaz »Laghouat during the period (2021-2022).relying on the descriptive analysis approach in the theoretical side. and the case study approach in the practical side by means of the institution's documents. Phrase On (financial statements and budgets for the years mentioned aboved).we have discussed in this topic the dashboard as a modern managment tool. We have also touched on the concept of Financial performance in addition to evaluating finacial performanc and its Most important indicators that help measure and improved the Financial performance of the institution with an attempte to drop the theoretical on the aforementioned institution.

Where we reached several, the most important of which are the Financial indicators used in diagnosing the Financial situation and the extent of its contribution to improving the Financial performance of the institution.

**Keywords:** Dashboard, Financial performance, évaluation of Financial performance, Sonelgaz economic institution –Laghouat-

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

I.....	الملخص
VI.....	قائمة الجداول:
VIII .....	قائمة الأشكال:
VIII .....	قائمة الملاحق:
IX.....	قائمة المختصرات:
أ .....	مقدمة

### الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير الحديثة

8.....	تمهيد
9.....	المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة.....
9.....	المطلب الأول: أساسيات حول لوحة القيادة.....
14.....	المطلب الثاني: أهمية ودور لوحة القيادة.....
15.....	المطلب الثالث: سير عملية مراقبة التسيير في ظل لوحات القيادة.....
17.....	المبحث الثاني: آليات لوحة القيادة (خصائصها، مقوماتها، عوامل نجاحها).....
17.....	المطلب الأول: خصائص لوحة القيادة.....
19.....	المطلب الثاني: مقومات لوحة القيادة.....
27.....	المطلب الثالث: عوامل نجاح لوحة القيادة.....
28.....	المبحث الثالث: كيفية تصميم واستخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي.....
28.....	المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة.....
32.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تصميم لوحة القيادة.....
34.....	خلاصة الفصل الأول.....

### الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي

36.....	تمهيد
37.....	المبحث الأول: المرتكزات الفكرية في تقييم الأداء المالي.....

37	المطلب الأول: الأداء المالي
45	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي
48	المبحث الثاني: الطرق التقليدية المستخدمة في تقييم الأداء المالي
48	المطلب الأول: التحليل بواسطة النسب المالية
52	المطلب الثاني: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي
60	المبحث الثالث: الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء المالي
60	المطلب الأول: معيار القيمة الاقتصادية المضافة
64	المطلب الثاني: معيار القيمة السوقية المضافة
67	خلاصة الفصل الثاني

### الفصل الثالث: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز الأغواط

69	تمهيد:
70	المبحث الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" - الأغواط-
70	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة
73	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - الأغواط-
77	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية (محل الدراسة):
79	المبحث الثاني: دور لوحة القيادة بمؤسسة "سونلغاز" - الأغواط-
79	المطلب الأول: أهداف لوحة القيادة بالمؤسسة
79	المطلب الثاني: عرض لوحة القيادة بمؤسسة سونلغاز:
81	المبحث الثالث: تقييم أداء المالي لمؤسسة سونلغاز- الأغواط- باستخدام لوحة القيادة
82	المطلب الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية
86	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي
88	المطلب الثالث: استخدام الأدوات الحديثة للتقييم أداء المالي لمؤسسة "سونلغاز" - الأغواط-
93	المطلب الرابع: عرض لوحة القيادة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الأغواط-
98	خلاصة الفصل

100	.....	خاتمة :
104	.....	المراجع
110	.....	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول:

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
12	لوحة القيادة المالية	(1-1)
18	أهم الفروقات بين خصائص كل من لوحة القيادة وبين الأدوات الرقابية الأخرى	(2-1)
19	يبين مختلف النسب الممكنة والمستعملة في لوحة القيادة من طرف المؤسسات	(3-1)
20	يمثل لوحة القيادة على شكل جدول لمتابعة النشاط التجاري	(4-1)
23	طرق عرض دورية في لوحة القيادة	(5-1)
24	الشكل العام للوحة القيادة	(6-1)
24	التحسينات الممكنة في لوحة القيادة	(7-1)
32	مراحل إعداد لوحة القيادة	(8-1)
57	أسباب التغيرات في رأس المال العامل	(1-2)
81	يمثل الميزانية المختصرة "الأصول" (2021-2022)	(1-3)
81	يمثل الميزانية المختصرة "الخصوم" (2021-2022)	(2-3)
82	يمثل جدول مختصر لحساب النتائج لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(3-3)
82	نسبة السيولة العامة لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(4-3)
83	نسبة السيولة المختصرة لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(5-3)
83	نسبة السيولة الفورية لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(6-3)
84	العائد على حقوق الملكية لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(7-3)
84	العائد على الأصول لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(8-3)
85	هامش الربح الصافي لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(9-3)
85	المردودية الاقتصادية لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(10-3)
86	المردودية المالية لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(11-3)
86	المردودية التجارية لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(12-3)
87	رأس المال العامل لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(13-3)
87	احتياجات رأس المال العامل لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(14-3)
88	الخزينة لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(15-3)
88	تكلفة الأموال الخاصة لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(16-3)

89	يوضح قيم الاستدانة الصافية لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(17-3)
89	تكلفة الاستدانة لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(18-3)
90	تكلفة الوسيطة المرجحة برأس المال لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(19-3)
91	رأس المال المستثمر لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(20-3)
91	العائد على رأس المال المستثمر لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(21-3)
91	التحليل باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(22-3)
92	تقييم الأداء المالي باستخدام القيمة السوقية المضافة لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021-2022)	(23-3)
93	من لوحة قيادة المؤسسة تطور عدد الزبائن الجدد لشهر ديسمبر 2022 (الكهرباء)	(24-3)
94	من لوحة قيادة المؤسسة تطور عدد الزبائن الجدد لشهر ديسمبر 2022 (الغاز)	(25-3)
95	يوضح المشتريات، المبيعات، والضياع الكهرباء لشهر ديسمبر 2022	(26-3)
96	يوضح المشتريات، المبيعات، والضياع الغاز لشهر ديسمبر 2022	(27-3)
97	يوضح آجال ديون الزبائن لشهر ديسمبر 2022	(28-3)

## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	مكونات لوحة القيادة المستقبلية	(1-1)
16	طريقة عمل لوحات القيادة	(2-1)
21	بعض النماذج للمنحنيات البيانية التي تستعمل في لوحة القيادة	(3-1)
21	المدرج التكراري	(4-1)
21	الدائرة النسبية	(5-1)
22	شكل المنبهات	(6-1)
26	خصائص المؤشرات	(7-1)
39	الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية	(8-2)
55	أنواع رأس المال العامل	(9-2)
60	الحالات الممكنة للخزينة	(10-2)
74	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - الأغواط-	(11-3)
79	الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية	(12-3)

## قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
108	ميزانية الأصول	01
109	ميزانية الخصوم	02
11	جدول حساب النتائج	03
114	لوحة القيادة لتطور عدد الزبائن الجدد للمؤسسة	04
115	لوحة القيادة للمشتريات و المبيعات والضياع للكهرباء والغاز	05
116	لوحة القيادة لآجال ديون الزبائن	06

## قائمة المختصرات:

إ.ر.م.ع.	احتياجات رأس المال العامل
DN	الاستدانة الصافية
KD	تكلفة الاستدانة
KD/K <sub>0</sub> /WACC	التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال
Kcp	تكلفة الأموال الخاصة
CP	الأموال الخاصة
D	الديون
ROCI	العائد على رأس المال المستثمر
CMPC	تكلفة رأس المال
CI	رأس المال المستثمر
EVA	القيمة الاقتصادية المضافة
MVA	القيمة السوقية المضافة
NOPAT	صافي الربح
BP	ضغط المنخفض
MP	ضغط المتوسط
HP	ضغط المرتفع
MT	توتر المنخفض
MT	توتر المتوسط
HT	توتر المرتفع

# المقدمة

تعد المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي كونها ترتبط بمجموعة من الوظائف تساعد في تحقيق وحدة المؤسسة، كم أنها تلعب دوراً مهماً في تنمية الاقتصاد الوطني باعتبارها المحرك الأساسي وتوفير حاجات المجتمع، لهذا وجب الحرص على بقائها في طريق الربح والنمو.

ولكن نظراً للتحويلات الاقتصادية وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها أمام العديد من الضغوطات والتعقيدات التي أرغمتها على إصلاح أمورها، وتحديد طرق سيرها تماشياً مع هذه التحديات، بوضع مناهج علمية تطبيقية لتحقيق نمط اقتصادي فعال مع تفعيل لكل الموارد المالية والمادية والمعرفية للمؤسسة، مما أدى بالفكر التسييري إلى تطوير أداة مكملة للأدوات التقليدية، تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات مالية سريعة، تمكنهم من المتابعة والتحكم الجيد في السير اليومي للعمليات. هذه الأداة هي لوحة القيادة التي تعد من أهم الوسائل والأدوات الحديثة في مراقبة التسيير، بحيث تمكن المسير من إعطاء نظرة شاملة وسريعة عن الوضعية المالية للمؤسسة.

وعليه فإن هذه الأخيرة أداة فعالة لكشف مواطن الضعف في المركز المالي للمؤسسات وفي السياسات المختلفة التي تؤثر على الربح، كما يمكن رسم خطط عمل واقعية للمستقبل وتساعد الإدارة على تقييم الأداء.

حيث تطرأ على المؤسسة مجموعة من التغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها، وهذه المتغيرات منها ما يخضع لسيطرة المؤسسة وتحكم إدارة المؤسسة ولتداركها تلجأ المؤسسة إلى تشخيص وتحليل بيئة المؤسسة لكشف المتغيرات التي لها تأثير على نشاط ونتائج وأهداف المؤسسة، ومنه فإن عملية المسح البيئي تتمثل في الحصول على صورة واضحة وشاملة عن الوضعية الحالية للمؤسسة مقارنة بالسنة السابقة، وتصنف المعلومات الناتجة عن عملية التقييم نقاط القوة و نقاط الضعف، وبالتالي هو يشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، وكذا تمكينها من تكوين نظرة صحيحة عن مستقبلها العملي.

## الإشكالية:

نظراً لكون مراقبة التسيير واحدة من بين الآليات الحديثة المستخدمة لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة، وتعتبر لوحة القيادة أحد هذه الأدوات التي تسمح بتزويد المسؤولين بالمعلومات آنية ودقيقة لسير العمليات التسييرية.

➤ وبناءً على ما سبق فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

- كيف تساهم لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟

ولمعالجة هذه الإشكالية والعمل على الإحاطة بجوانب الموضوع قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية التي تخدم السؤال الرئيسي:

1. ما المقصود بلوحة القيادة؟

2. كيف تساهم لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي؟

3. ماهي الادوات مراقبة التسيير المستخدمة على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -الاعواط-

### الفرضيات:

على ضوء العرض السابق لإشكالية البحث نحاول صياغة الفرضية التالية والتي نرى بأنها تؤسس كإجابة مسبقة عن تساؤلنا:

- تعتبر المؤسسات الاقتصادية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير الحديثة والتي يتم استخدامها في تقييم الاداء المالي.

### الفرضيات الفرعية:

✓ تساهم أساليب وأدوات التحليل المالي المختلفة في قياس وتحليل وتقييم مختلف جوانب الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

✓ يمكننا تطبيق لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي واتخاذ القرار في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"

### منهج الدراسة:

لا بد لكل دراسة علمية من منهج عملي لإحداث انسجام بين فرضيات الدراسة وعملية إثباتها ميدانياً، وللإجابة على إشكالية بحثنا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على التوصيف الدقيق للظواهر الاقتصادية المختلفة ومن ثم تحليل مضامينها والعلاقة الرابطة بينهما، حيث تم استخدام هذا المنهج في عملية تحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع لوحة القيادة وعملية تقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية واستخلاص النتائج من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالأعواط - والوصول إلى أهم الاقتراحات والنتائج.

### أهمية الدراسة:

- ✓ تعتبر لوحة القيادة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة؛
- ✓ تعد من ركائز التي تدعم المؤسسة في تقييم الاداء المالي؛
- ✓ معرفة التغييرات والانحرافات مع تحديد أسبابها بغرض تصحيحها؛
- ✓ إظهار أثر لوحة القيادة على تحسين الاداء.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لبلوغ مجموعة من الاهداف ومنها ما يلي:

1. وصف وتحليل الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية ومدى قدرتها على المساهمة بتقييم الاداء المالي؛
2. التعرف على مكانة لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة في عملية تقييم الاداء المالي؛
3. توضيح كيفية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها؛
4. قياس الاداء المالي باستخدام لوحة القيادة في المؤسسة.

### حدود البحث:

- الاطار المكاني للدراسة: تمت الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" ب-الأغواط -
- الاطار الزمني للدراسة: شملت دراستنا الفترة الممتدة من سنة 2021 إلى سنة 2022 وهي فترة تمكننا من الحصول على معطيات كافة التقييم أداء المالي للمؤسسة وتطبيق النموذج عليها.

### طبيعة المتغيرات:

- ✓ المتغير المستقل: يتمثل في لوحة القيادة
- ✓ المتغير التابع: يتمثل في تقييم الأداء المالي

### أسباب اختيار الموضوع:

تكمن أسباب اختيار البحث إلى أسباب موضوعية وأخرى شخصية

- أسباب موضوعية: تتمثل في:
  - ✓ كون الموضوع لم ينل حقه من البحث والدراسة.

✓ التأكد من أن العملية التسييرية في المؤسسة لا تتم إلا بوجود لوحة القيادة ومعرفة كيفية استخدامها.

• أسباب شخصية: تتمثل في:

- ✓ العلاقة بين التخصص المدروس في الجامعة وموضوع البحث.
- ✓ إضافة إلى قيمة البحث في المواضيع التي تتناول تقنيات الحديثة للتسيير.
- ✓ الرغبة الشخصية في الاثراء والاطلاع على الموضوع.

الدراسات السابقة:

❖ دراسة رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة - أم البواقي-) مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ما مدى أثر لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية والتعرف على نظام لوحات القيادة الخاص بها ومحاولة التعرف على مدى مساهمتها في تحسين اداء المؤسسة حيث أظهرت هذه الدراسة عن اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على لوحة القيادة كأداة تسيير فعالة في تحسين الأداء واتخاذ القرارات، حيث قامت الباحثة بتقديم نموذج مقترح للوحة القيادة المالية يتضمن أهم المؤشرات المالية المساعدة في تحسين الاداء واتخاذ القرارات المناسبة.

❖ دراسة لمين علوطي، نذير راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - المدينة-).

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية استخدام لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية حيث تعد من العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، حيث تتمحور إشكالية هذا البحث حول "ما الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية العمومية باعتبارها كأداة من أدوات مراقبة التسيير؟"

❖ دراسة قرين توفيق، دور لوحة القيادة في تحسين فعالية اداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في المحاسبة والتدقيق، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة أكلي محنك أولحاج، البويرة، 2015.

عالجت هذه الدراسة مدى مساهمة لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تفعيل نظام مراقبة التسيير لديها من خلال التعرف على وظيفة مراقبة التسيير، ودور لوحة القيادة في تزويد المسؤولين بشكل دوري وأني بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة وإبراز دورها في تحقيق الفعالية،

وتم التوصل إلى أنه من بين العوامل التي تساعد على القيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، والاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير ولعل أنسب هذه الأدوات لوحة القيادة لأنها تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية.

❖ دراسة منير عوادي، استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة صيدال الفترة 2013-2017) أطروحة الدكتوراه في العلوم لاقتصادية، تخصص الاسواق المالية والبورصات، جامعة الجزائر-3، 2019-2020.

تهدف هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العالقة بين التحليل المالي ودوره في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق هذا الهدف تم تقديم إطار نظري لهذه الدراسة يتضمن تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحليل المالي من خلال التعرف على مختلف أساليبه وأدواته وكذا، النسب والمؤشرات المالية المستخدمة في تقييم الأداء المالي، الى جانب القيام بدراسة تطبيقية تم من خلالها اسقاط مختلف الاساليب والأدوات السابقة عمليا على واقع البيانات المحاسبية لمؤسسة (مجمع صيدال). من أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة بيان أهمية وضرورة استخدام مختلف أساليب وأدوات التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وكذا الكشف عن أهم الاختلالات المالية التي تعاني منها وتقديم الحلول المناسبة لها.

❖ دراسة بونقيب أحمد بعنوان: "دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير" مذكرة الماجستير غير منشورة جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006.

وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على لوحات القيادة كأداة متابعة ومراقبة، ب ارز وأهميتها في مجال دعم فعالية مراقبة التسيير على مستوى المؤسسات. وخلصت هذه الدراسة ان أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، وان أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير لوحة القيادة، إذ أنها تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية، ككشف مصادر التكاليف الخفية، والتنبيه إلى وقوع أخطار محتملة، لكونها تعتمد على تجديد دوري للمعلومات، على عكس الأنظمة المحاسبية الرقابية الأخرى، التي تتميز بطول فترة كشف النتائج وعرضها. كما وصل في هذا البحث الى نتيجة ان هناك ضعف استعمال لهذه الأداة من طرف المسيرين في المؤسسات الجزائرية، وهو ما يدعونا إلى تأكيد النصح بضرورة الاهتمام بهذه الأداة الفعالة والاعتناء بها وصيانتها باستمرار بغرض الرفع من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسات.

## هيكلية البحث:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية وإثبات صحة الفرضية من عدمها سنقوم بتقسيم إلى مقدمة نبرز فيها الإشكالية، الفرضيات والمنهج المتبع في الدراسة إلى ثلاثة فصول أساسية في:

**الفصل الأول:** حيث سنتطرق إلى لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير الحديثة حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث يتضمن المبحث الأول ماهية لوحة القيادة أما المبحث الثاني يضم كل من مبادئ وخصائص، مقومات لوحة القيادة وأخيرا المبحث الثالث والذي يحتوي على كيفية تصميم لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي.

**الفصل الثاني:** سنقوم من خلاله باستخدام لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي كذلك يضم ثلاث مباحث، المبحث الأول سنتناول من خلاله المرتكزات الفكرية للأداء المالي أما المبحث الثاني سيخصص في الطرق التقليدية المستخدمة في تقييم الاداء المالي وفي المبحث الاخير الطرق الحديثة في تقييم الاداء المالي. سنبرر من خلاله علاقة لوحة القيادة بتقييم الاداء المالي.

**الفصل الثالث:** قمنا باختيار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لتكون ميدانا للدراسة التطبيقية، حيث قمنا بإعطاء تعريف للمؤسسة محل الدراسة والتعرف على هيكلها التنظيمي وكذا أهداف المؤسسة، ومهامها، وبعدها استعرض لوحة القيادة بالمؤسسة، أما المبحث الثالث فخصص لتقييم وتحليل نتائج لوحة القيادة بالمؤسسة.

وتم إنهاء البحث بخاتمة طرحت فيها أهم النتائج التوصل إليها في الدراسة التطبيقية مع تقديم جملة من التوصيات.

الفصل الأول

لوحة القيادة كأداة لمراقبة

التسيير الحديثة

## تمهيد

كي تستطيع المؤسسة مواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة والمنافسة الحادة فلا يجب أن تكتفي بالاعتماد على أدوات رقابية أثبتت عجزها في تلبية الضروريات لعملية التسيير بل يجب البحث عن أدوات حديثة تسمح بتزويد المسؤولين بمعلومات آنية دقيقة، والمتابعة الدائمة لسير العمليات كما أنها تظهر التغيرات والانحرافات بدقة وفي وقت وجيز مع تحديد أسبابها والأثار الناتجة عنها بغرض اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة.

وفي هذا المجال يتم اللجوء إلى لوحات القيادة نظرًا لاحتوائها على هذه المزايا، إضافة إلى تماشيها مع مبدأ تقديم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية فهي تسمح للمسؤولين بمتابعة نشاطاتهم وبمعرفة أسباب القصور في تحقيق الاهداف بسرعة ولهذا يمكن اعتبار لوحات القيادة أداة رقابية ذاتية خاصة بالمسؤولين.

ومن خلال هذا الفصل الإلمام بمفاهيم حول لوحة القيادة ومن ثم التطرق إلى ميكانزماتها وأخيرًا كيفية استخدامها في تقييم الاداء.

## المبحث الاول: ماهية لوحة القيادة

## المبحث الثاني: آليات لوحة القيادة

## المبحث الثالث: كيفية تصميم واستخدام لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي

## المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة

عند قيادة السيارة يعتمد السائق على لوحة القيادة حيث توفر للسائق المعطيات الضرورية التي تمكنه من التصرف بشكل صحيح أي أن السائق يوازن بين أهداف والأخطار المحتملة وبعد ذلك يقرر الطريقة المثلى التي يقود بها. وهذا ما توفره لوحة القيادة للمسير من أجل تحقيق أهداف المؤسسة حيث تسعى إلى توفير المعلومات المهمة كما تكشف الانحرافات ليتم تفسيرها وتصحيحها وهي بهذا تعتبر من أهم أدوات المساعدة في تقييم الاداء واتخاذ القرارات وهذا ما سنتعرف عليه خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: أساسيات حول لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من اهم أدوات التسيير المستعملة في المؤسسة، ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة ومن ثم إبراز أنواع لوحة القيادة والمبادئ القائمة عليها.

### 1 مفهوم لوحة القيادة

لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية ليطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الامريكية عام 1948 وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري واختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة" إلى لوحة القيادة إلا أن جُل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد.<sup>1</sup>

- **التعريف الأول:** حسب Michel Gravis تعرف " لوحة القيادة تطابق نظام المعلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة وتسهل هذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات".<sup>2</sup>
- **تعريف الثاني:** حسب Norbert Guedj تعرف بأنها: " لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلالات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الاهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد خليل وآخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات، الجزائر، ص26

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص27.

<sup>3</sup> فوزي خيرة، عبد الواحد خديجة، دور لوحات القيادة الحديثة في توجيه قرارات المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء، مذكرة الماستر، تخصص محاسبة وجباية معيقة، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2020، ص18.

- **التعريف الثالث:** وتعرف كذلك بأنها أداة تلخيصيه لسيرورة النشاطات داخل المؤسسة، وهي تقيس تطور أهم العناصر الأساسية للتسيير بالنسبة لكل مسؤول، ويتم من خلالها إعداد الانحرافات بالنسبة للأداء المتوقع مقارنة بالأداء السابق".<sup>1</sup>
- **التعريف الرابع:** أما التعريف الحديث فيعتبر لوحة القيادة أداة تسيير تسمح بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مؤشرات لقياس الأداء، هذه المؤشرات يجب اختيارها بعناية والتأكد من انسجامها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وترتبط بالمعايير الهادفة لتقييم الكلي للأداء للمؤسسة مثل النتائج المالية للمؤسسة، فعالية العمليات، نوعية خدمة الزبائن، فعالية وكفاءة اليد العاملة، القدرة على التجديد. وهي تقيم أيضا وتوجه النشاطات اليومية لمختلف الأقسام والوحدات وهي بذلك تجمع بين كونها أداة عملية وأداة استراتيجية".<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج:

- ✓ لوحة القيادة من أدوات التسيير الحديثة في المؤسسة؛
- ✓ تعد أداة لتعديل الانحرافات كما أنها مؤشر لقياس وتقييم الاداء؛
- ✓ يتم اعدادها وتمثيلها بشكل مبسط وفي وقت قصير.

## 2 مبادئ لوحة القيادة:

- تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ، أهمها:
- تتضمن المعلومات الضرورية ومؤشرات سهلة التفسير وبشكل تحليلي يسمح بمتابعة تسيير المؤسسة نحو تحقيق الأهداف؛
- تحتوي على مقاييس موضوعية والتي تساعد على اتخاذ القرارات التوجيهية في المؤسسة وذلك من خلال المقارنة بين الانجازات المحققة والاهداف المسطرة؛
- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسة صغيرة تكون لها في أغلب الأحيان لوحة قيادة واحدة، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع، حيث إذا قرر المسؤولون اتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعرفة طبيعة المشكلة، فإنهم يلجئون إلى لوحة قيادة جزئية لدراسة الأداء العام في المؤسسة ومردوديتها؛
- لا توجد لوحة القيادة نموذجية، فعلى كل مسؤول أن يختار لوحة قيادة خاصة به من خلال المعلومات التي يحتاجها للتوافق مع أهدافه؛

<sup>1</sup> وهيبة مقدم، الادارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2020، ص 21.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 22.

➤ تحتوي الإدارة العامة على لوحات القيادة للمصالح الفرعية في المؤسسة، أما العمليات الخاصة بمراقبة التسيير فتدمج في اللوحات الخاصة بالمصالح.<sup>1</sup>

### 3 أنواع لوحات القيادة:

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت من وسيلة قياس إلى وسيلة مساعدة في اتخاذ القرار لذلك نميز الأنواع التالية للوحات القيادة .

**1.3 لوحة القيادة الكلاسيكية ( المالية ):** تعرف لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية على أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة للمؤسسة فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العمليات التسييرية. واكتشاف الانحرافات والتغيرات ودراسة أسبابها واتخاذ مختلف الاجراءات التصحيحية المناسبة.

#### وعموما تهدف لوحة القيادة الكلاسيكية إلى:

- ✓ قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين وتنبأ بالمستقبل؛
- ✓ تقديم المعلومات المهمة المتعلقة بمستقبل المؤسسة كالاستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة...إلخ
- ✓ تحتوي لوحة القيادة على مجموعة من المؤشرات والتي يمكن من خلالها مراقبة التوازن المالي الشامل، المردودية الكلية وشروط الاستغلال.<sup>2</sup>
- يمكن تصميم لوحة القيادة المالية وفق النسب المالية كما يبينه الجدول التالي:

<sup>1</sup> زينب بوغازي، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، جامعة فرحات عباس، سطيف 1 ، المجلد 6 ، العدد 2021، 1، ص 294.

<sup>2</sup> مريم طويجيني، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز-)، مذكرة الماستر، تخصص محاسبة، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2018 ص 37 .

الجدول (1-1) لوحة القيادة المالية

N+1	N	كيفية القياس	النسب
		الاموال الخاصة/ الاموال الدائمة	الاستقلالية المالية
		الأصول الثابتة / القيم الثابتة الصافية	تغطية القيم الثابتة
		(القيم المحققة + المتاحات)/ ديون قصيرة الأجل	الخبزينة الصافية
		النتيجة / رؤوس الأموال الخاصة	مردودية الاموال الخاصة
		رقم الأعمال / رؤوس الأموال الخاصة	دوران رؤوس الأموال

المصدر: لمين علوطي، نذيرة راقى، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية (حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة)، دراسة العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد 8، العدد 1، جانفي 2017، ص 85.

2.3 لوحة القيادة الاستراتيجية: لوحة القيادة الاستراتيجية عبارة عن مجموعة من

المؤشرات التي تسمح بمتابعة تنفيذ استراتيجية المؤسسة واتخاذ توجهات خاصة بذلك والتي

يتم إعدادها بهدف السماح للمسيرين بأخذ نظرة عن حالة الأنظمة التي يتم قيادتها وتتميز

لوحة القيادة الاستراتيجية بالخصائص التالية:

- ✓ يجب أن تكون المؤشرات المستعملة مؤشرات خاصة؛
- ✓ تتصف لوحة القيادة الاستراتيجية بالديناميكية وذلك عبر سرعة الانجاز والاستشارة؛
- ✓ تعطي الأولوية للمؤشرات التي تسمح بدمج مفاهيم الجودة، المهلة وسلسلة القيمة.<sup>1</sup>

3.3 لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة):

ظهر مصطلح لوحة القيادة المستقبلية سنة 1990 على يد الكاتبان (d.Norton) و(R.KAPLAN) حيث تعتمد على المؤشرات المالية وأخرى ترتبط بالنوعية والأجال والقيمة من قبل العميل وتحسين العمليات الداخلية في المؤسسة حيث أن هذا النوع من المؤشرات يساعد في إبراز محددات الأداء آنية والمستقبلية للمسؤولين وذلك بربط الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها.

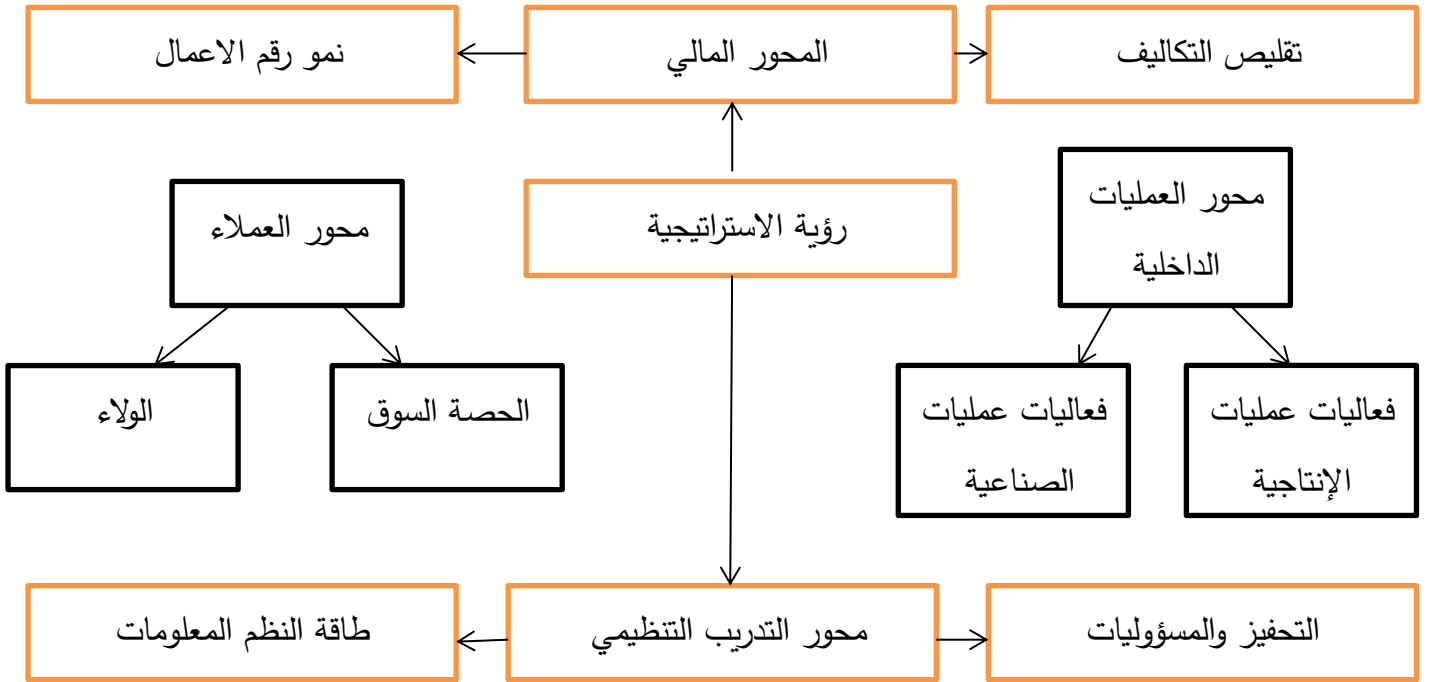
وتتمثل محاور لوحة القيادة المستقبلية في:

<sup>1</sup> بوبكر أمير، دور لوحة القيادة المالية في تقييم أداء البنوك التجارية (دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال 2015) مذكرة الماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة يحي فارس، المدينة، 2018 ص 37.

- **المحور المالي (Financial Prespective):** تأخذ المؤشرات المالية مكانة هامة في لوحة القيادة المستقبلية من أجل تقييم الفعال للآثار الاقتصادية ذات طابع كمي؛
- **محور العملاء (Customers Perspective):** يمكن هذا المحور المسيرين من تحديد القطاعات السوقية المقصودة، بإضافة إلى ذلك مؤشرات الأداء الخاصة بكل قطاع سوقي تم تحديده؛
- **محور العمليات الداخلية (Internal process Prespective):** يركز هذا المحور على تحديد العمليات الأساسية في المؤسسة والتي من ضمنها تقديم خدمات بهدف جذب العملاء وهذا ما يسمح للمؤسسة بالتطور؛
- **محور التدريب التنظيمي (Learning Growth Prespective):** يتعلق بمختلف الهياكل القاعدية التي تضعها المؤسسة لتحسين الأداء وتفعيل النمو حيث أن التدريب يتشكل من ثلاثة عناصر هي الأفراد، التنظيم، الإجراءات.<sup>1</sup>

ويمكن أن نوضح في الشكل الموالي تفاعل المحاور الاربعة للوحة القيادة المستقبلية:

الشكل (1 - 1): مكونات لوحة القيادة المستقبلية



المصدر : بوبكر أمير، دور لوحة القيادة المالية في تقييم أداء البنوك التجارية ( دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال 2015) منكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، 2018، ص38.

<sup>1</sup> بوبكر أمير، دور لوحة القيادة المالية في تقييم أداء البنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص37.

### المطلب الثاني: أهمية ودور لوحة القيادة

تظهر الادوار التي تلعبها والمكانة التي تحظى بها لوحة القيادة في النشاطات التالية:

**1 لوحة القيادة كأداة لمساعدة اتخاذ القرار:** من أجل تحقيق أهداف المؤسسة يلجأ صاحب القرار إلى لوحة القيادة، من خلال تزويد الادارة العليا بالمعطيات التي لا يمكن الاطلاع عليها نظراً لكبر حجم المؤسسة وتباعد فروعها وهذا ما يسهل في عملية اتخاذ القرار وفي الوقت المناسب.

**2 لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ:** لا تقدم لوحة القيادة الوضعية الحالية والماضية فقط وإنما تتنبأ بالحالة المستقبلية لذلك فإن هذه الأخيرة تسمح بزيادة نسبة التأكد انطلاقاً من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة.

**3 لوحة القيادة كأداة مراقبة:** تحظى لوحة القيادة بمكانة هامة في نظام المراقبة من خلال توفيرها المعلومات الدقيقة فهي تعد أداة توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف وذلك بضبط مسار وعمل المؤسسة.<sup>1</sup>

**4 لوحة القيادة كأداة لقياس الأداء:** تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الاعمال، الهوامش....) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة...) ومقارنتها بالهدف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين؛

**5 لوحة القيادة أداة اتصال وحوار:** تسمح لوحة القيادة بعملية حوار بين مختلف مستويات الادارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والاجراءات التي اتخذها؛

**6 لوحة القيادة كأداة لتحفيز المسؤولين:** تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر مهاراتهم وقدراتهم على اتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب اتجاه المواقف التي يواجهونها حتى يحسنوا وضعيتهم للارتقاء إلى مستوى أعلى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د سليمان بوقاسة، د لمين علوطي، مكانة لوحة القيادة كأداة تحليل ومراقبة التكاليف بالمؤسسة، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، مجلد 1، العدد 2، 2013، ص12.

<sup>2</sup> رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر عدد 4، ديسمبر 2004، ص4.

### المطلب الثالث: سير عملية مراقبة التسيير في ظل لوحات القيادة

تعتمد مراقبة التسيير في القيام بوظائفها على لوحة القيادة لأنها تقدم معلومات ضرورية وتعرضها بشكل واضح وملخص من أجل تحليل المعطيات ثم شرح الانحرافات، وفي الأخير اتخاذ الاجراءات التصحيحية، وتتطلب عملية استغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما بين الأفراد المسؤولين، وكل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق.

وتتم عملية مراقبة التسيير في ظل استخدام لوحات القيادة كالتالي:

#### 1. تحليل الانحرافات: بعد معرفة الانحرافات يتم التركيز في المرحلة الاولى على المهمة منها فقط

والإسراع إلى تحليلها. وتتصب عملية التحليل على العناصر التالية:

- الهوامش ( انحرافات حول المنتجات، حول الأعباء المتغيرة، حول الأعباء الثابتة... )
- الأعباء ( انحرافات حول أعباء المنتجات، حول التكاليف الوجدوية... )
- رقم الأعمال ( انحرافات على حجم المبيعات، أسعار المبيعات، نسبة التخفيض... )

فالهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر هذه الانحرافات، مع التنبيه أن فترات حساب الانحرافات مرتبطة بنوعية النشاط أو الوظيفة، وأسباب الانحرافات يمكن أن تكون:

- داخلية ( انقطاع في المخزون، عجز تقني... )؛
- خارجية (السوق، المنافسة، الظروف...).

#### 2. شرح أسباب الانحرافات: بعد تحديد الانحرافات وتحليلها يتم شرحها والوقوف على اسبابها، وترفق

عملية تحليل الانحرافات بتعليق كتابي يحرر من طرف مراقب التسيير بالتحاور مع المسؤول المعني،

وهذا التعليق يرافق لوحة القيادة المرسله إلى المستوى الأعلى ويتمحور التعليق حول:

- الانحرافات المهمة وأسبابها؛
- الرؤيا المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة ومقارنة أهداف نهاية السنة؛
- اقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى ( كأن يقترح مسؤول الإنتاج تعديلاً في برنامج الصيانة الوقائية )<sup>1</sup>.

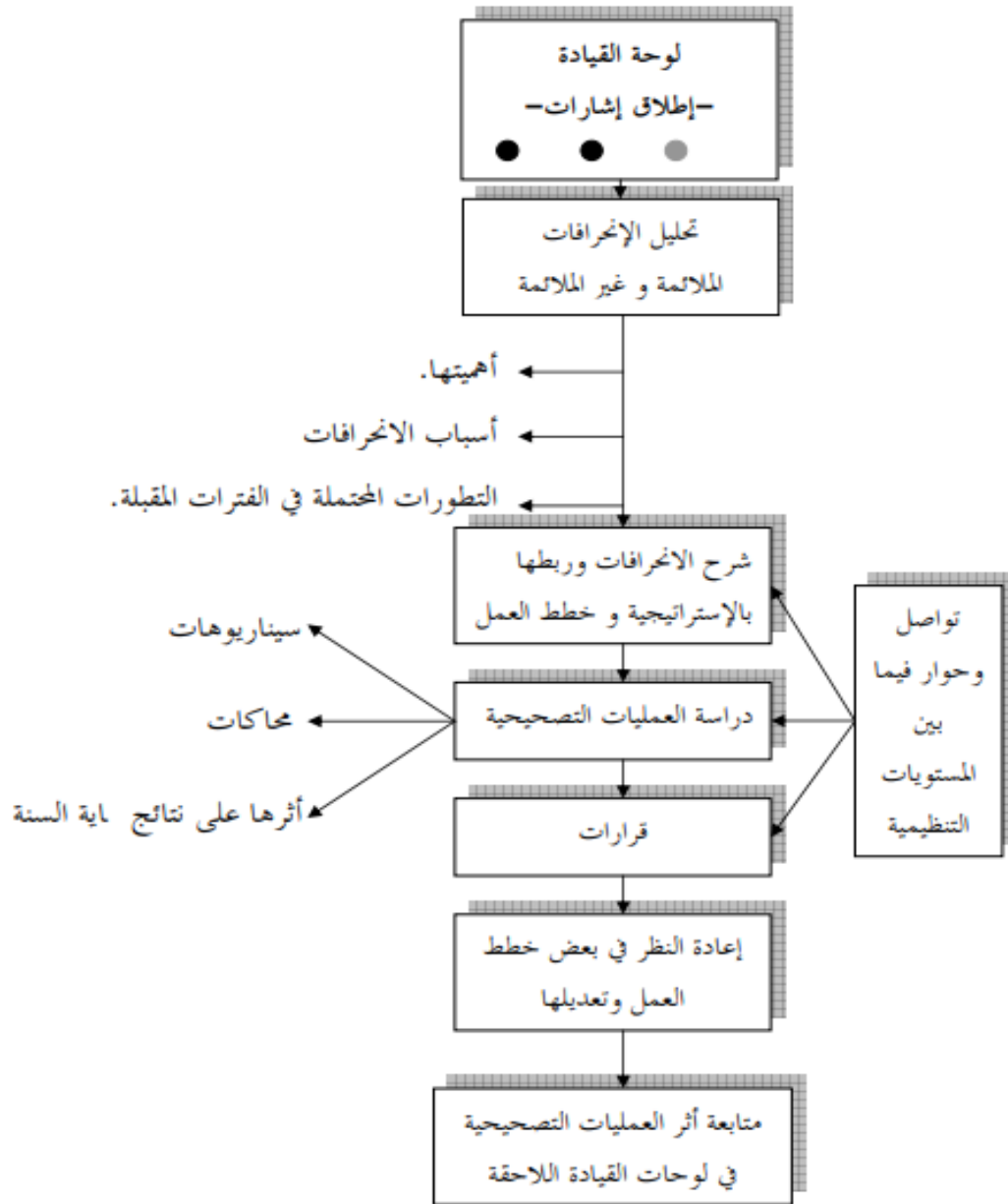
#### 3. البحث عن العمليات التصحيحية: من أجل دراسة العمليات التصحيحية وتحليلها، يجب أن يتم حوار

فوري ما بين المسؤول ومساعديه، مع الاستعانة بالمراقب الإداري الذي يعمل على تقييم الأفكار واقتراح الحلول ومقارنتها، وفي الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية وإعادة إدراجها ضمن

<sup>1</sup>لمين علوطي، نذيرة رافي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية ( حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة )، دراسة العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد 8، العدد 1، جانفي، 2017، ص90.

الاختيارات الاستراتيجية والخطط العملية المستقبلية للمؤسسة، ولهذا على المسؤولين في المؤسسة أن يخصصوا من وقتهم لضمان تفعيل وتنشيط العملية الإدارية في المناسبات الدورية (أسبوعية، شهرية...) والمتمثلة في الاجتماعات الخاصة بتقييم وفحص لوحة القيادة، وهذا التواصل ما بين المستويات التنظيمية يؤدي اتخاذ قرارات سريعة ومقبولة وواضحة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-2): طريقة عمل لوحات القيادة



المصدر: بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير (دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لأجهزة قياس ومراقبة -AMC-)، مذكرة الماجستير، علوم تجارية، إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص176.

<sup>1</sup> براق عيسى، كداتسة عائشة وآخرون، مداخلة: مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البلدة، الجزائر، 2017/4/25، ص10.

## المبحث الثاني: آليات لوحة القيادة (خصائصها، مقوماتها، عوامل نجاحها)

تتجسد آلية عمل لوحة القيادة في المؤسسة على عدة خصائص ومقومات التي تسمح بكشف الخلل ومعرفة أسباب القصور في تحقيق الأهداف التعديل فيه لمطابقة احتياجات المسؤولين ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى خصائص ومن ثم مقومات لوحة القيادة وأخيرًا عوامل نجاحها.

### المطلب الأول: خصائص لوحة القيادة

باعتبار لوحة القيادة نظام للمعلومات يساعد على معرفة المعطيات اللازمة لمراقبة سير المؤسسات في المدى القصير، فإنها تحظى بعدة خصائص يمكن إيضاحها في النقاط التالية:

- **الدورية:** وتتعلق بديناميكية لوحة القيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال فيمكن أن تكون:
  - يومية: تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل: الغيابات، الوقت الضائع...
  - أسبوعية: وتكون في حالة مسؤول عن الورشة مثل الانتاج الاسبوعي، المادة المستعملة في مصلحة البيع
  - شهرية: وهي الحالة الأكثر تجسيدًا في المؤسسات لأنها تتميز:
    - ✓ نظرة عامة في المؤسسة في ظرف قصير؛
    - ✓ قلة تكاليف إعدادها.
  - سنوية: وعادة تكون في مراقبة تجسيد استراتيجية المؤسسة ومقارنته مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.
- **التقدير الكمي:** عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابع كميًا وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الاهداف والنتائج الحقيقية؛
- **السرعة:** تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الاجراءات التصحيحية لها؛
- **الانتقاء:** يعين لكل مركز مسؤولية خاصة به ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا، هذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة كل مسؤول.
- **موجهة للنشاط:** لا تفي لوحة القيادة شيئًا بدون التعاليق ومخططات الأنشطة فتقييمها يجب أن يكون ديناميكيًا، يتبع التغيرات ويستجيب لخاصيتين من خصائص المسير القيادة والتنشيط.
- **القيادة:** لوحة القيادة هي أداة مساعدة على التفكير حيث تسمح بإعطاء نظرة شاملة ومدققة على النظام من أجل تحديد وإعطاء توجيهات محددة لتسيير النشاط.

- أداة تلخيصيه (outil de synthèse): تضم المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته.
- أداة الاستعمال المتداول: طبيعة الاستخدام المتكرر للوحة القيادة يستوجب خاصية سهولة الفهم والوضوح بمعنى ضرورة تحقيقها للاتصال الجيد بين المسؤول، ومعبرة عن تلك المؤشرات وبلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.<sup>1</sup>
- ❖ ومن خلال ما سبق يمكن تمثيل خصائص لوحة القيادة بشكل مبسط:
  - تسمح بكشف الاختلالات واتخاذ الاجراءات التصحيحية لها؛
  - المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة تكون مختصرة وتضم المهمة فقط؛
  - تكون مطابقة لمتطلبات المسؤول؛
  - تكون سهلة الفهم والشرح؛
  - تقديم المعلومة في وقت وجيز للمسؤولين.

الجدول (1-2): أهم الفروقات بين خصائص كل من لوحة القيادة وبين الادوات الرقابية الأخرى

لوحة القيادة	الادوات الرقابية الاخرى لمراقبة التسيير
تتضمن معلومات مالية وغير مالية	معلومات مالية بحتة
إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة	مصادر المعلومات يكون من داخل المؤسسة
محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين	محتواها المعياري، نمطي لكل مسؤول
عرض المعلومات فيها يتماشى مع النشاط اليومي للمسؤولين	عرض المعلومات يكون في أقل مدة شهر
سرعة في تحصيل المعلومات من يوم 1 إلى يوم 3	بطئ في التحصيل، المعلومات من يوم 10 إلى يوم 25
معطيات قليلة، مركز حول النقاط الاساسية المهمة والتي تسمح بالعمل	معطيات كثيرة، جد مفصلة، شمولية
تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال	تمثيل البيانات يكون معقدًا
سرعة في قراءة والتحليل	تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها
مرنة وقابلة للتجديد والتعديل	صعوبة في تطوير المعلومات

المصدر: رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم أداء المالي" دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL رقم 704 \_ أم بواقي \_ منكرة ماستر، 2016، جامعة العربي بن مهيدي، ص 69.

<sup>1</sup> بركان زهية، كتمير حورية، مداخلة: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية ضمن المحور الأول: الإطار النظري الحديث لأنظمة مراقبة التسيير وأدواتها، جامعة لونيبي علي، البلدة، ص10، ص11.

## المطلب الثاني: مقومات لوحة القيادة

حتى تتمكن لوحة القيادة من لعب دورها في تحقيق أهداف المؤسسة يجب أن تكون المعلومات مناسبة وذات مصداقية، وكما رأينا في تعرف لوحة القيادة فإنها تستعمل مجموعة من أدوات وتقنيات هي التي تتولى نظام تكوين المعلومات، ومن خلال هذا المطلب سنوضح ذلك.

### 1. أدوات لوحة القيادة

تستعمل لوحة القيادة عدة وسائل في تعبير عن تطور المؤسسة وقياس مستوى الأداء.

**1.1 النسب (les ratios):** هي العلاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، وهي الأكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة، ونتائجها في مختلف وظائفها وترسل في شكل تقارير إلى مستويات العليا من أجل إعداد لوحات القيادة، وعموماً فالنسب تلتزم عادةً بالمبادئ التالية:

✓ في حالة توفر نسبة واحدة فقط لا يكون لها معنى؛

✓ لا يجب أن تكون النسب كثيرة ليسهل فهمها؛<sup>1</sup>

✓ تلتزم هذه النسب بالمدى القصير.

**الجدول رقم (1-3): يبين مختلف النسب الممكنة والمستعملة في لوحات القيادة من طرف المؤسسات**

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

**المصدر:** بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي حول " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية " جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2009، ص 7

**2.1 الجداول (Les tableaux):** تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي حول " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية " جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص7.

الجدول ( 1-4): يمثل لوحة القيادة على شكل جدول لمتابعة النشاط التجاري

لشهر....		جدول متابعة النشاط التجاري			المؤشرات
....	....	الفرق	شهر السنة الحالية	شهر السنة السابقة	
					عدد الزيارات الفعلية أو المحقق
					معدل التكرار اليومي للزيارات
					عدد الزبائن الجدد
					عدد الطلبات الجديدة

المصدر: بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير ( دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لأجهزة قياس ومراقبة - AMC- )، مذكرة الماجستير، علوم تجارية، إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص159.

**3.1 الرسومات البيانية:** هي عبارة عن أشكال هندسية (منحنيات، دوائر نسبية، مدرجات تكرارية...)

معبرة عن بعض النسب والجدول؛2

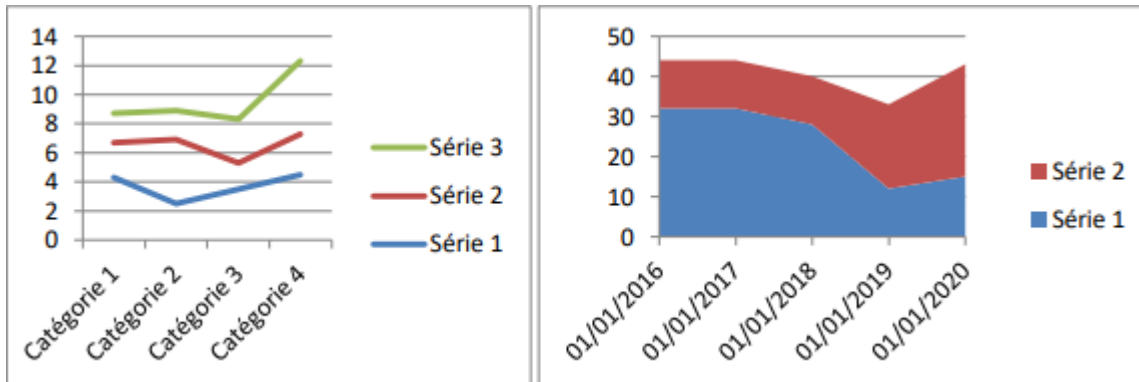
- **المنحنيات البيانية (Graphique):** هو أسلوب من الأساليب الإحصائية والرياضية قد يكون خطأ منكسراً يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة خلال فترة زمنية هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات وتوضيح التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر وفيما يلي بعض النماذج للمنحنيات التي تستعمل في لوحة القيادة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير " دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لأجهزة قياس و مراقبة - AMC- " مذكرة الماجستير، علوم تجارية، إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص159

<sup>2</sup> مريم طويجيني، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز -)، مذكرة الماستر، تخصص محاسبة، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2018، ص43.

<sup>3</sup> سعدون أسيا، آمنة غويلة، دور لوحة القيادة في دعم مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج)، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وجباية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018، ص69.

الشكل رقم (1-3): بعض النماذج للمنحنيات للبيانية التي تستعمل في لوحة القيادة



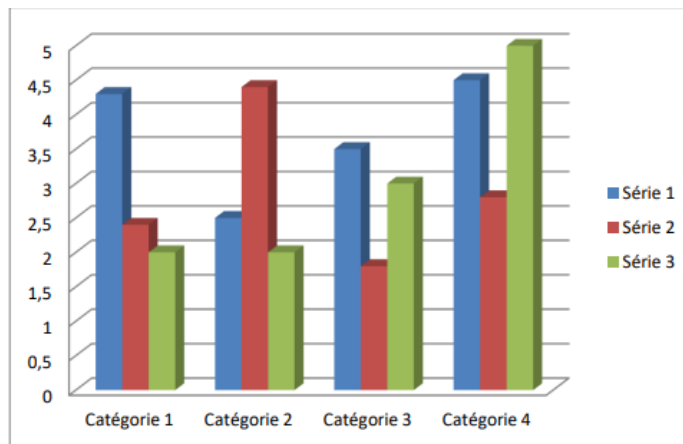
Source Michel Gervais, Caontrolre de gestion, 7ème édition, economica, Paris, France, 2000, P 813.

- الأعمدة البيانية (Histogramme): هذه الوسيلة تسمح بشرح التطورات، وتوضيح التغيرات

في المعدل أو الاتجاه وهي تعكس النسب في شكل بيانات.<sup>1</sup>

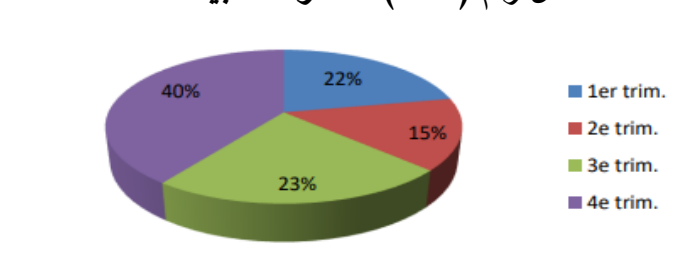
ويمكن توضيح في كالتالي:

الشكل (1-4): المدرج التكراري



Source Michel Gervais, Caontrolre de gestion, 7ème édition, economica, Paris, France, 2000, P 617

الشكل رقم (1-5): الدائرة النسبية



<sup>1</sup> سعدون أسيا، أمانة غويلة، دور لوحة القيادة في دعم مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج)، مذكرة الماستر، تخصص محاسبة وجباية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2018، ص 66.

Source Michel Gervais, *Caontrolre de gestion*, 7ème édition, economica, Paris, France, 2000, P 617.

4.1 المنبهات (**les clignotants**): هي مؤشرات ذات أهمية خاصة حيث أنها عبارة عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة وذات دلالة بعد المقارنة قيم المؤشر بمعيار معين، وأحيانًا بتلوين المؤشرات بألوان مختلفة تثير انتباه المسؤولين مثل: الأحمر الحالة الخطيرة، البرتقالي في حالة الإنذار والأخضر لما تكون حالة جيدة وأحيانًا تكون المنبهات عبارة عن موسيقى خاصة للإنذار وتنبهه. وهناك أشكال عديدة للمنبهات:<sup>1</sup>

#### الشكل رقم (1-6): المنبهات المنذرة



أداء جيد



أداء متوسط



أداء سيء

Source Michel Gervais, *Caontrolre de gestion*, 7ème édition, economica, Paris, France, 2000, P 813.

## 2. مكونات لوحة القيادة

### 1.2 الشكل العام للوحة القيادة

يختلف هيكل لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها إلا أن هناك روابط مشتركة بين كافة أنماط لوحات القيادة حيث أن أغلب لوحات القيادة تحتوي على أربعة مناطق وهي:

- **منطقة المقاييس الاقتصادية:** توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة (منطقة المقاييس الاقتصادية) قائمة من الأصناف "rubriques" وتتمثل عموماً في (مراكز المسؤولية، مصالح، الورشات...) هذه الأصناف تابعة لهذا المسؤول، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحيته وتفاوض معها على تحقيق أهداف معينة، فيمكن أن يتمثل الصنف رقم 1 في إدارة الإنتاج، والمسؤول عنها هو مدير الإنتاج، وهذا الأخير خاضع لسلطة الإدارة العامة؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص75.

<sup>2</sup> بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير (دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لأجهزة قياس ومراقبة - AMC) - مذكرة الماجستير، علوم تجارية، إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص129.

- **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 أو تراكمية معاً، والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تربط عادة بعنصرين: النشاط والاداء المالي لمركز المسؤولية ويعبر عن النشاط من خلال وحدات النشاط (عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل...)، 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 (القيمة المضافة، التمويل الذاتي...) وغيرها؛<sup>1</sup>

### الجدول رقم (1-5): طرق عرض دورية في لوحة القيادة

الوضعية في 31 مارس 2013

لوحة القيادة للقسم أ

فروقات		أهداف		النتائج الفعلية	
تراكمية	شهرية	تراكمية	شهرية	تراكمية	شهرية
					مصلحة 1
					مصلحة 2

المصدر: بركان كتمير، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص15.

- **منطقة الأهداف:** نجد في هذه المنطقة الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً لفترة محددة ويتم عرضها وفق نفس الاختيارات التي تم على أساسها وضع التحقيقات أي:
  - ✓ أهداف الشهر فقط أو المجتمعمة؛
  - ✓ أهداف النشاط أو المالية.<sup>2</sup>
- **منطقة الانحرافات:** يتم الحصول على الانحرافات بإيجاد الفرق بين النتائج والأهداف؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية، العدد 6، جامعة برج بوعريش، ص6.

<sup>2</sup> وهيبه مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>3</sup> صابرينة سدوس، زينب طيبوش، لوحة القيادة كأداة لقياس وتقييم أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-)، مذكرة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل 2017، ص49.

الجدول رقم (1-6): الشكل العام للوحة القيادة

منطقة الاصناف	النتائج	الاهداف	الفروق
الصف 1 المؤشر 1 المؤشر 2 الصف 2 الصف 3			

منطقة المقاييس الاقتصادية      منطقة النتائج      منطقة الأهداف      منطقة الانحرافات

المصدر: صابرينة سدوس، زينب طيوش، لوحة القيادة كأداة لقياس وتقييم أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الكاتيمية للفلين \_ جيل \_ ) منكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد صديق بن يحي، جيل، ص48.

- **معلومات أخرى مكتملة:** إن لوحة القيادة يمكن إثرائها بمعطيات مكتملة أخرى، تعتبر كنقاط مرجعية ومنها:

- ✓ نتائج الدورة السابقة، لتسمح بعملية مقارنة نتائج الدورة الحالية بالنتائج السابقة؛
- ✓ نتائج 12 شهر الماضية ( المجموع السنوي المتحرك )، لتفادي تأثير الظواهر الموسمية؛
- ✓ الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة: فهو يذكر المسؤولين طوال السنة الجارية بالنقطة المراد الوصول إليها ( تذكير المسؤول بالتزاماته في تحقيق الاهداف المحددة ).<sup>1</sup>

الجدول رقم ( 1-7 ): التحسينات الممكنة في لوحة القيادة

المؤشرات	تصميم الاساسي			تحقيقات خاصة بالسنة السابقة	نتيجة محتمل بلوغها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	برنامج متبقي تنفيذ
	النتائج	الاهداف	الفروق				

المصدر: وهيبه مقدم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>1</sup> بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، مرجع سبق ذكره، ص131.

## 2.2 مؤشرات لوحة القيادة

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة، حيث أن لوحة القيادة هي عرض لأهم مؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة أعمالهم، وبالتالي فإن فعالية لوحة القيادة تكمن في اختيار الأمثل للمؤشرات الملائمة التي تسمح بمعرفة أداء المؤسسة.

### 1.2.2 مفهوم المؤشر:

المؤشر هو: معلومة أو جملة معلومات خاصة بنشاط أو وضعية ما تم جمعها من أجل تحليلها مما يسمح بالتسيير الديناميكي للمؤسسة في الوقت الحالي.<sup>1</sup>

ويعرف كذلك بأنه: " يتعدى كونه رقمًا فهو في الحقيقة أداة تسيير معقدة نوعًا ما تجمع فيها مجموعة من المعلومات لتعرض بشكل يسمح للمسؤولين بمتابعة تحقيق الأهداف وبرامج العمل ".<sup>2</sup>

وبالنسبة لكل مؤشر يشترط أن يتم عن طريقه توضيح المعلومات التالية:

- اسم المؤشر: كمعدل غياب العمال، عدد الطلبيات...
  - طريقة حساب المؤشر.
  - بيان أو كشف بمصادر المعلومات المستخدمة في تحضير هذا المؤشر.
  - طريقة عرض المؤشر: رقم، منحني...
  - مرجع أو هدف يتم من خلاله مقارنة هذا المؤشر لتحديد المستوى الذي يجب أن يكون عليه هذا المؤشر.
  - المسؤول عن هذا المؤشر: من قام بحسابه؟ من يراقبه ويتابعه؟ والجهة التي حضر لأجلها.
  - تحديد فترة تحضير المؤشر.
  - تحديد طرق المتابعة، كأن يرفق المؤشر بالخانات التالية: ( الأهداف، نتائج السنة القادمة... )<sup>3</sup>
- ويتم بناء المؤشرات على أساس:

<sup>1</sup> قريشي محمد الصغير، دروس ومحاضرات مقياس مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص100.  
<sup>2</sup> بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره، ص133.  
<sup>3</sup> قرين توفيق، دور لوحة القيادة في تحسين فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في المحاسبة والتدقيق، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة ألكلي محنك أولحاج، البويرة، 2015، ص61.

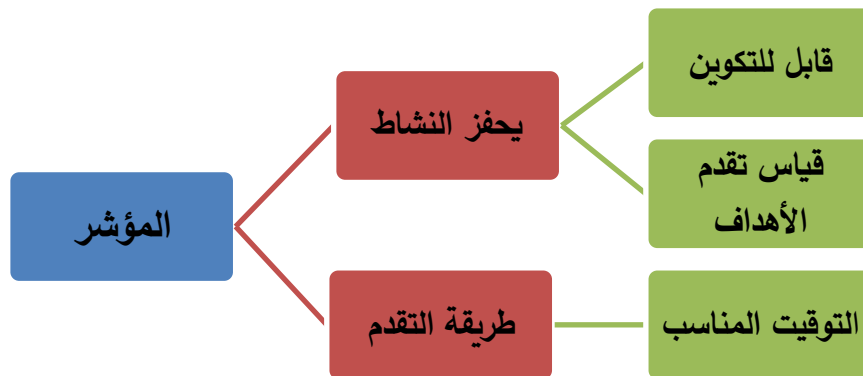
✓ المعلومات المرتبطة بمدى المؤسسة: وهي عبارة عن مجموعة المعطيات المعالجة والتي يمكن للمستعمل الوصول عليها وتتمثل في المعطيات الداخلية والمعطيات الخارجية المرتبطة بأطراف التعامل وغير أطراف التعامل.

✓ قواعد البناء: تركز على الجانب التاريخي كعامل مهم في الوقوف على المعلومات التي ترتبط بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة، كذلك الأساليب الإحصائية والنماذج الرياضية التي تساعد في تحليل المعلومات وتساعد في إعطاء معنى لها بحكم أن المعلومات تكون في بعض الحالات نوعية أكثر منها كمية.<sup>1</sup>

### 2.2.2 خصائص اختيار المؤشرات: عند اختيار المؤشرات يجب مراعاة النقاط التالية:

- يجب أن يستعمل المؤشر في الوقت المناسب فهناك عدة مؤسسات تعتمد على مؤشرات مبنية على التجميع (le reporting) في أوقات دورية وهذا قد يفقد المعلومات صلاحيتها؛
- يجب أن يسمح المؤشر بالتحريض على النشاط: فيقوم بدفع المسؤول بالقيام بالعمليات التصحيحية ويحفز العمال على النشاط من خلال تحديد بين المتوقع والحقيقي؛
- يجب أن يكون المؤشر قابلاً للتطوير وذلك من منطلق أن لوحة القيادة هي أداة مرنة تستجيب للتغيرات التي تطرأ عبر الزمن، ومنه فإن المؤشرات يمكن تطويرها حسب نوعية المشاكل المطروحة؛
- يجب أن تكون المؤشرات متناسقة فيما بينها.<sup>2</sup>

#### الشكل (1-6): خصائص المؤشرات



المصدر: بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص42

<sup>1</sup>بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير (دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لأجهزة قياس ومراقبة - AMC -) مذكرة الماجستير، علوم تجارية، إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص135.

<sup>2</sup> بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص42.

ونظراً لكون المؤشرات تمثل جوهر لوحة القيادة سوف نتطرق لها بالتفصيل في المبحث الموالي من هذا الفصل.

### المطلب الثالث: عوامل نجاح لوحة القيادة

غالبا ما يشكل وضع نظام لوحات القيادة هاجسا ويولد ضغطا نفسيا لدى المسؤولين العاملين، يتمثل في العدائية ورفض لهذا النظام، حيث ينظر إليه على أنه:

- هناك نقص ثقة من طرف الإدارة اتجاه المسؤولين العاملين، فهم ملزمون دوريا بتقديم التقارير؛
- الوقت المخصص للوحات القيادة هو وقت ضائع وغير مفيد والنشاطات العملية لا يمكن إدارتها، من خلال أرقام؛
- لوحة القيادة وثيقة إضافية كغيرها "هناك الكثير من الوثائق.
- الهدف الأساسي من لوحات القيادة هو الرقابة على نشاطاتهم؛<sup>1</sup>

لذا يجب الانتباه إلى هذه النقاط عند تصميم وتحرير لوحات القيادة حيث يعرف هنري بوكان ( henri Bouquin) العوامل الأساسية للنجاح على أنها مجموعة من الإمكانيات التي ترى الأطراف المعنية أنها تمنح المنظمة ميزة في الأداء تعطيها الأفضلية على المؤسسات أو المنظمات الأخرى أو تعطيها مستوى أداء مقبول، وحتى تكون لوحة القيادة أداة فعالة في مراقبة التسيير واتخاذ القرار لتحقيق المؤسسة أهدافها في أحسن الظروف فإن ذلك يتطلب ما يلي: <sup>2</sup>

- ✚ بناء لوحة القيادة بكيفية تسمح بقياس وتحسين الأداء بشكل يتلاءم مع الاستراتيجية؛
- ✚ اختيار مؤشرات تعبر عن نشاط المؤسسة وقياس الأداء؛
- ✚ تحليل مستوى الأداء بطريقة تجعل رد الفعل فعالاً وسريعاً؛
- ✚ توضيح الأعمال الواجب القيام بها إذا لم يتحقق الهدف المطلوب؛
- ✚ استخدام لوحة القيادة لكل مركز لتحديد المسؤولية وتحفيز مجموع أفراد المؤسسة؛
- ✚ مقارنة لوحة القيادة المؤسسة والنتائج المحققة بحالة مؤسسة أخرى مماثلة (Benchmarking)؛
- ✚ تحديد المؤشرات التي تقيس الجودة ومستوى رضا الزبائن؛ <sup>3</sup>
- ✚ إشراك المسؤولين العاملين في تحضير لوحات القيادة والتناقش معهم حول الأهداف؛
- ✚ تحسيس المسؤولين العاملين بأهمية هذه الأداة، وإبراز دورها في تحسين أدائهم وليس الرقابة عليهم .

<sup>1</sup> بوبكر أمير، دور لوحة القيادة المالية في تقييم أداء البنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص53.

<sup>2</sup> بن معزوز كمال، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، مجلد 21، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2009، ص55.

<sup>3</sup> قرشي محمد الصغير، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره، ص 101.

## المبحث الثالث: كيفية تصميم واستخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي

تعد لوحة القيادة وسيلة اتصال تشغيلية فعالة للغاية حيث أنها تضم معلومات موثوقة ومفيدة لمستخدميها.

### المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة

عند القيام بعملية تصميم نظام لوحة القيادة فإنه يجب التطرق إلى كل ما من شأنه التأثير على المؤسسة لذا يجب التطرق إلى محيط الذي تعيش فيه المؤسسة وتحليله وتحديد الاستراتيجية والمسؤوليات من أجل ضمان التناسق بين لوحات القيادة المعدة والاستراتيجية المتبعة، ومن أهم المراحل الأساسية المتبعة لتصميم نظام لوحات القيادة<sup>1</sup> هي:

#### ❖ المرحلة الأولى: دراسة محيط المؤسسة:

تعد دراسة وتحليل محيط المؤسسة من الموضوعات العامة عند اختيار الاستراتيجية المناسبة وتحديد الأهداف حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. وقد تم تعريف محيط المؤسسة بأنه مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة فقد يكون عاملاً مساعداً ويخلف فرصة أو قد يكون عائقاً أمام المؤسسة يخلق تهديداً، ويتوقف نجاح المؤسسة على مدى تأقلمها مع المحيط الخارجي بطريقة تزيد من درجة استهدافها من الفرص، وقدرتها على مقاومة التهديدات، وهذا ما يتطلب معرفة ما يجري في البيئة من تغيرات ايجابية وسلبية.<sup>2</sup>

#### ❖ المرحلة الثانية: تحديد الأهداف:

الهدف هو الشيء المراد الوصول إليه وليس مهمة واجب إتمامها، فالهدف نتاج عمل تقديري أو تنبؤي وشيء من الإرادة.

$$\text{الهدف} = \text{التنبؤ} + \text{الإرادة}$$

فهو يعبر عن النتيجة المراد الوصول إليها خلال مدة زمنية محددة. ومن أجل اختيار الأهداف يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- أن يكون معبراً عنه بقيم قابلة للقياس وأن يقترن بتنفيذه بمدة زمنية محددة؛
- أن يتميز بالبساطة: فالهدف المبسط هو ذلك الذي لا يقاس إلا شيئاً واحداً فقط؛

<sup>1</sup> رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في مؤسسة اقتصادية (دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة رقم 704-أ، بواقي-)، مذكرة الماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، ص 58.

<sup>2</sup> بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

- الملائمة: أي توافق الهدف مع السياسات العامة للمؤسسة وأن لا يحدث تعارض بين الأهداف؛<sup>1</sup>
- الموضوعية: فمن الأفضل أن يتم تحديد الهدف بعد دراسة تحليلية معمقة، فالهدف يجب أن يبعث على الطموح وأن يحفز الأفراد ( الهدف له قيمة)، وأن لا يثبط عزيمتهم ( استحالة تحقيقه نظرا لعدم توافق القدرات الفعلية مع الشيء المراد الوصول إليه)؛
- يجب أن يتم تحديد الهدف على أساس التفاوض والمشاركة، فهذا يحفز الأفراد في المؤسسة على تحقيقه؛
- أن يرتبط تعيين الهدف بالمسؤولية، ففي حالة غياب المسؤولية عن الهدف فإن حظوظ تحقيقه وتجسيده تكون ضعيفة؛
- الدفع المتبادل للأهداف: من خلال عملية تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين ليتحقق الدفع المتبادل للأهداف، ويعني ذلك أن تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف الأفراد التي من أجلها تم الالتحاق بالمؤسسة.<sup>2</sup>

#### ❖ المرحلة الثالثة: وضع المؤشرات:

المؤشر عبارة عن أداة لتقويم وضعية، وهو عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات. ويمكن التمييز ما بين أربعة مجموعات من المؤشرات:

**مؤشرات نتائج (résultats) ومؤشرات متابعة (suivi):** يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الإنجاز (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 (pilotage) ومؤشرات رقابية (Reporting):** يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل، ويسمى هنا مؤشرا رقابيا، في حين تعمل مؤشرات القيادة على توضيح سير العمليات بالنسبة للمسؤول المعني، وتساعده في اتخاذ القرارات دون أن يتم رفعها إلى المستويات الأعلى، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم.

**مؤشرات مالية (Financier) ومؤشرات تشغيلية (Non Financier):** يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره إما انطلاقا من معطيات المحاسبة المالية (تكلفة الإنتاج، معدل المردودية...)، وإما من معطيات تشغيلية

<sup>1</sup> بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير " دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لأجهزة قياس ومراقبة - AMC - " مذكرة الماجستير، علوم تجارية، إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص143.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 143.

(عدد الغيابات الأسبوعي...)، والمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية، لأن هذه الأخيرة تتطلب مدة زمنية أطول لتحضيرها، عكس المعطيات التشغيلية.<sup>1</sup>

**مؤشرات مركزة (Ciblé) ومؤشرات مجملة (Synthétique):** هناك مؤشرات يتم تحضيرها انطلاقاً من العديد من المعلومات كي تتمكن من التعبير عن وضعية ما بطريقة مجملة كالمؤشرات الخاصة بمتابعة مستوى الجودة، فهذا المؤشر يعكس عدة ظواهر مرتبطة بالجودة، مثل تكوين العمال، درجة التقنية المستعملة..، ويتميز هذا النوع من المؤشرات بصعوبة شرحه نظراً لاحتوائه على عدة معطيات؛ لكنه في المقابل يسمح بإعطاء نظرة شاملة ويغطي مجالاً أوسع. وفي الجهة المقابلة توجد مؤشرات تكون مركزة أو تخص ظاهرة فقط، كالمؤشرات الخاصة بمتابعة عدد الطلبات غير المسلمة مثلاً.<sup>2</sup>

ومن أجل تحضير مؤشرات فعالة، ينصح بإتباع طريق OVAR وهي اختصار لـ: "Objectifs- Variables d'action- responsabilité" أي أهداف، متغيرات العمل مسؤوليات. و OVAR طريقة حديثة في مراقبة التسيير تسمح بربط الاستراتيجية بالعمليات اليومية، والتنسيق ما بين المحاور الاستراتيجية وخطط العمل الواجبة التنفيذ، كما أنها تنبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي بالأهداف الواجب تحقيقها والأنشطة الواجب التركيز عليها.<sup>3</sup>

#### ✓ المرحلة الرابعة: تجميع المعلومات:

بعد القيام باختيار المؤشرات يتم بناؤها انطلاقاً من المعلومات الموجودة لدى المؤسسة، فيتم في هذه المرحلة اختيار المعلومات بناء على المعطيات المجمعّة سابقاً في أنظمة المعلومات لمختلف الوظائف في المؤسسة، ويقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا...) بالإضافة إلى المعايير الواجب توفرها في المعلومات من أجل تقييم المؤشر،<sup>4</sup> وتتميز المعلومة بالخصائص التالية:

- سهولة فهمها، درجة ملائمتها وصحتها؛
- وقت ظهورها ومدة صلاحيتها والوقت اللازم لتحصيلها؛
- الشروط المادية والقانونية للوصول إليها) طرق استغلالها والأشخاص المسموح لهم باستعمالها)؛

<sup>1</sup> رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره، ص7.

<sup>2</sup> بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير مرجع سبق ذكره، ص145

<sup>3</sup> بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص42.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 42.

• درجة الدقة الواجب توفرها في المعلومة<sup>1</sup>.

- وفيما يخص أهم الشروط الواجب توفرها في المعلومات بغرض تحضير المؤشرات هي:
- ✓ القدرة على الوصول إلى المعلومة: المعلومة متوفرة تقنيا وسياسيا ومنطقيا، (مصفاة، مجمعة) فإذا كان من غير الممكن الوصول إلى معلومة ما فإنه لا يتم استعمالها، مثلا معلومات دقيقة عن تكاليف نوعية لدى المنافسين؛
  - ✓ تكلفة المعلومة: المعلومة ليست خدمة مجانية، لأنه يتم الحصول عليها عادة من طرف رجال البيع الميدانيين (Traqueurs) ومحاولة استمالة نقاط البيع والتجار في إعطائهم المعلومات مقابل هدايا وامتيازات إضافة إلى تكاليف تحويلها ومعالجتها وفي بعض الأحيان يتم شراء المعلومات الضرورية من طرف المؤسسة المعلومات مثل (Nilson)؛
  - ✓ صلاحية المعلومة: ترتبط قيمة المعلومة بالحاجة إلى استعمالها ومدة صلاحيتها فكثير من المعلومات تصبح عديمة النفعية ولا يمكن استعمالها بعد فترة معينة لأنها تتغير وتتقدم؛
  - ✓ صحة المعلومات ومصداقيتها: إن أهم ما يرغب فيه المسؤول هو استعمال معلومات صحيحة وموثوق بها، لأن المعلومات المغلوطة تؤدي بالضرورة إلى قرارات خاطئة<sup>2</sup>.
  - ✓ المرحلة الخامسة: اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة:

تعتبر المعلوماتية (الإعلام الآلي) أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات 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 ...) فالمرحل الخمس المذكورة تنقسم إلى قسمين: قسم يضم المرحلة (1+2)، والمتعلق بدراسة محيط المؤسسة وتحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات المتوافقة مع الهيكل التنظيمي وهو المرحلة 1 و2 من عملية تصميم نظام مراقبة التسيير، والقسم الآخر يضم المراحل (3+4+5)، ويمثل تصميم لوحات القيادة بالمعنى الضيق والذي يتعلق بتحديد خطط العمل الواجبة التنفيذ من طرف المؤسسات واختيار المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذه الخطط<sup>3</sup>.

ويمكن تلخيص المراحل السابقة لإعداد لوحة القيادة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير مرجع سبق ذكره ، ص 154.

<sup>2</sup> لخضر بلعربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ، ص 43، 42.

<sup>3</sup> رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في مؤسسة اقتصادية، مرجع سبق ذكره ، ص 58.

الجدول رقم (1-8): مراحل إعداد لوحة القيادة

المحطة	رقم المرحلة	المرحلة	أهدافها
التعريف بهوية المؤسسة Identification	01	محيط المؤسسة	تحليل المحيط الاقتصادي واستراتيجية المؤسسة من أجل تحديد معالم المشروع
	02	تعريف المؤسسة	تحليل هيكله التنظيمية للمؤسسة لتحديد الإجراءات والأنشطة والفاعلين الأساسيين
تصميم نظام لوحة القيادة Conception	03	تحديد الأهداف	اختيار الأهداف التكنيكية لكل الفريق
	04	بناء لوحة القيادة	التعريف بلوحة القيادة لكل فريق
	05	اختيار المؤشرات	اختيار المؤشرات تبعا للأهداف المسطرة
	06	جمع المعلومات	تحديد المعلومات الضرورية لبناء المؤشرات
	07	نظام لوحات القيادة	بناء نظام للوحات القيادة، مراقبة الانسجام العام
تشغيل نظام لوحة القيادة Mise en œuvre	08	اختيار برنامج التشغيل الإعلام الآلي	تحديد الخيارات المطلوبة لاختيار برنامج تشغيل إعلام آلي المناسب
	09	تشغيل البرنامج وتوسيعه في المؤسسة	وضع البرنامج في المؤسسة وتشغيله وتوسيعه على كل المؤسسة
التحسين المستمر Amélioration continue	10	مراجعة النظام	المتابعة الدائمة للنظام

المصدر: بن لخضر محمد العربي ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، شهادة دكتوراه، جامعة

أبي

بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص29

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تصميم لوحة القيادة

هناك عدة عوامل تؤثر في بناء وتصميم لوحة القيادة، نذكر منها:

1. **العوامل الاستراتيجية:** إن تصميم لوحة القيادة يتأثر بالمحيط الخارجي للمؤسسة من منافسة والتعامل في البورصة، المناخ الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع، وكذا الاستراتيجية المراد إنتاجها وعبر عنها بالأهداف المراد تحقيقها، بحيث أن أساس لوحة القيادة هو تقييم الأداء من خلال تحقيق

- الأهداف المسطرة في ظل محيط المؤسسة وقدرتها، فمثلا كلما كانت هناك منافسة في قطاع أعمال المؤسسة دفع بها إلى تصميم لوحة قيادة فعالة من أجل معرفة أداءها المالي والتسويقي والإنتاجي...
- 2. العوامل التنظيمية:** ويظهر ذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي حديث مبني على مفاهيم واضحة للأدوار والمسؤوليات وعلاقات العمل والإشراف، ويعزز روح الإبداع ويحد من الروتين والبيروقراطية، وكذا وجود ثقافة مؤسسة محفزة للعمل على تحقيق النتائج ومناقشة الأفكار بشفافية من خلال تصميم لوحة قيادة شاملة والمناخ التنظيمي الذي يضيف أجواء تسمح بممارسة مختلف الأنماط والأساليب الإدارية المعاصرة، تسمح للأفراد باتخاذ القرارات اللازمة بشكل جماعي ووجود مراقب تسيير.
- 3. العوامل المادية (التقنية):** والتي تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في تصميم لوحة قيادة فعالة من خلال وجود موارد مالية لاقتناء الاحتياجات التكنولوجية التي تسمح بتجميع المعلومات وحساب المؤشرات وتقديم لوحة القيادة في شكل رسومات بيانية ونسب وجداول تسهل عملية القراءة والفهم للمعطيات وحالة المؤسسة وكذا دور هام في تخزين المعلومات واسترجاعها في الوقت المطلوب من خلال البرمجيات المتوفرة ونظم المعلومات الموجودة لدى المؤسسة.
- 4. العوامل البشرية:** إن أهم مؤثر في تصميم لوحة القيادة هو العنصر البشري القائم على إعدادها وتطويرها، بحيث أنه إذا كانت هناك إرادة وحرص من كل الفاعلين في نظام مراقبة التسيير تقبل هذه الأداة والمساهمة في إثراءها بالمعلومات والاتصال والتواصل بين مختلف الوحدات التنظيمية وتحفيز العاملين على المشاركة فيها وتطويرها وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار تدعم تحقيق ولاء عالي للمؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 80 و 81.

## خلاصة الفصل الأول

إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، هو استعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة هي لوحة القيادة.

حيث تعتبر لوحة القيادة أداة رقابية ومقارنة لأنها تقوم بمقارنة الاهداف المعيارية المسطرة سابقاً مع النتائج المحصل عليها وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، بالإضافة إلى أنها أداة جد هامة في مجال إدارة معلومة وذلك لكونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية لتمكن المؤسسة من تطبيق استراتيجيتها طويلة المدى والاهداف العملية قريبة المدى.

وبما أن جودة لوحة القيادة تأتي من جودة معلوماتها المتأتية من أنظمة المعلومات الموجودة في المؤسسة بحيث مصداقية المعلومات ووصولها في الوقت المناسب من شأنه أن يساعد المسيرين في تقييم الأداء المالي من خلال مقارنة الأداء الفعلي من خلال مؤشرات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة سابقاً، وسوف نتطرق إلى الأداء المالي والطرق المستخدمة في تقييمه في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني:

لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي

### تمهيد

يعتبر التقييم المالي من أهم مجالات المعرفة التي تثير الطريق أمام كل عينة من عينات المستخدمة للقوائم المالية، كما أنه من أهم الأدوات والوسائل التي تمكن من الإسهام الفعال في ترشيد القرارات والهدف الأساسي من التقييم المالي هو معرفة الحالة المالية الماضية والحاضرة للمؤسسة.

إن تقييم الأداء المالي يساعد في قياس ومتابعة النتائج المحققة والتنبؤ بالخسائر قبل حدوثها لمساعدة الجهات المعنية لاتخاذ القرارات الملائمة وتصحيح الانحرافات لتحقيق الاهداف المسطرة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى ما يلي:

**المبحث الأول: المرتكزات الفكرية لتقييم الاداء المالي**

**المبحث الثاني: الطرق التقليدية المستخدمة في تقييم الأداء المالي**

**المبحث الثالث: الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء المالي**

## المبحث الأول: المرتكزات الفكرية في تقييم الأداء المالي

عندما يقوم الطبيب الحكيم بتقييم حالة مرضية لشخص ما فإنه يبدأ بتقدير إن كان هذا الشخص فعلاً مريض أم لا؟ ثم يقارن بين نتائج تحليل المريض ونتائج أمثاله والأرقام المعتادة لمن هم في مثل سنه. هذا هو ما يمكن أن نفعله لتقييم أداء المؤسسات وبالتالي فالتقييم المالي عبارة عن عملية منظمة وممنهجة للبيانات المالية المتاحة.

### المطلب الأول: الأداء المالي

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسيري وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام. وقبل الإسهاب في وجهات النظر هذه نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللاتينية Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللغة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".<sup>1</sup>

#### 1. مفهوم الأداء، أنواعه، أهميته، أبعاده

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه والتي يستخدمها المسكرون والمؤسسات.

#### 1.1 مفهوم الأداء:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، إلا أنه لم يتوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له، ورغم تعدد الدراسات التي تعرضت لموضوع الأداء واستمرار المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه يبقى الأداء مجالاً مفتوحاً للبحث والدراسة لارتباطه بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء كانت الداخلية منها أو الخارجية منها.<sup>2</sup>

• **التعريف الأول:** يعرف الأداء بأنه "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها كافة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فالأداء هو دالة لأنشطة المؤسسة كافة وهو المرآة التي تعكس وضع

<sup>1</sup> عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 01، نوفمبر، 2001، ص 86.

<sup>2</sup> بونقيب أحمد، رحيم حسين، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسير، مرجع سبق ذكره، ص 6.

المؤسسة من جوانبها المختلفة، وهو الفعل الذي تسعى أطراف المؤسسة لتعزيزه، وبالتالي فإن الأداء يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

- **التعريف الثاني:** يعرفه كل من Miller et bromily بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>2</sup>
  - **التعريف الثالث:** عرف Lebars et Euske الأداء "بأنه مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي توفر معلومات حول مدى تحقيق الأهداف والنتائج".<sup>3</sup>
- وعليه يمكن القول أن الأداء هو الاستخدام الأمثل والعقلاني لموارد المتاحة في المؤسسة في سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

✓ **بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:** يرتبط الأداء بمصطلحات تقترب في مضمونها من مفهوم الأداء أهمها: الكفاءة والفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين هاتاه المكونات لتحقيق الأهداف، وسنتطرق فيما يلي إلى عرض كل مفهوم منها على حدى كالتالي:

أ. **الكفاءة (Efficiency):** تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس بحساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة لتحقيق أهداف المنظمة، وترتبط بما هو مقدار المدخلات اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين.<sup>4</sup>

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{المورد المستخدمة}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

ب. **الفعالية (Efficacité):** وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة<sup>5</sup>، ويمكن التعبير عن الفعالية بالعلاقة التالية<sup>6</sup>:

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \frac{\text{المخرجات المحققة}}{\text{المخرجات المسطرة}}$$

✓ **العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية:**

من خلال التعاريف السابقة فإن الأداء يشمل الفعالية والكفاءة سواء في المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت

<sup>1</sup> بوتيقي أحمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره، ص 7.

<sup>2</sup> رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في مؤسسة اقتصادية (دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة رقم 704-أ، بواقي-)، مذكرة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2016 ص 7.

<sup>3</sup> صابرينة سدوس، زينب طيبوش، لوحة القيادة كأداة لقياس وتقييم أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-)، مذكرة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل 2017، ص 32.

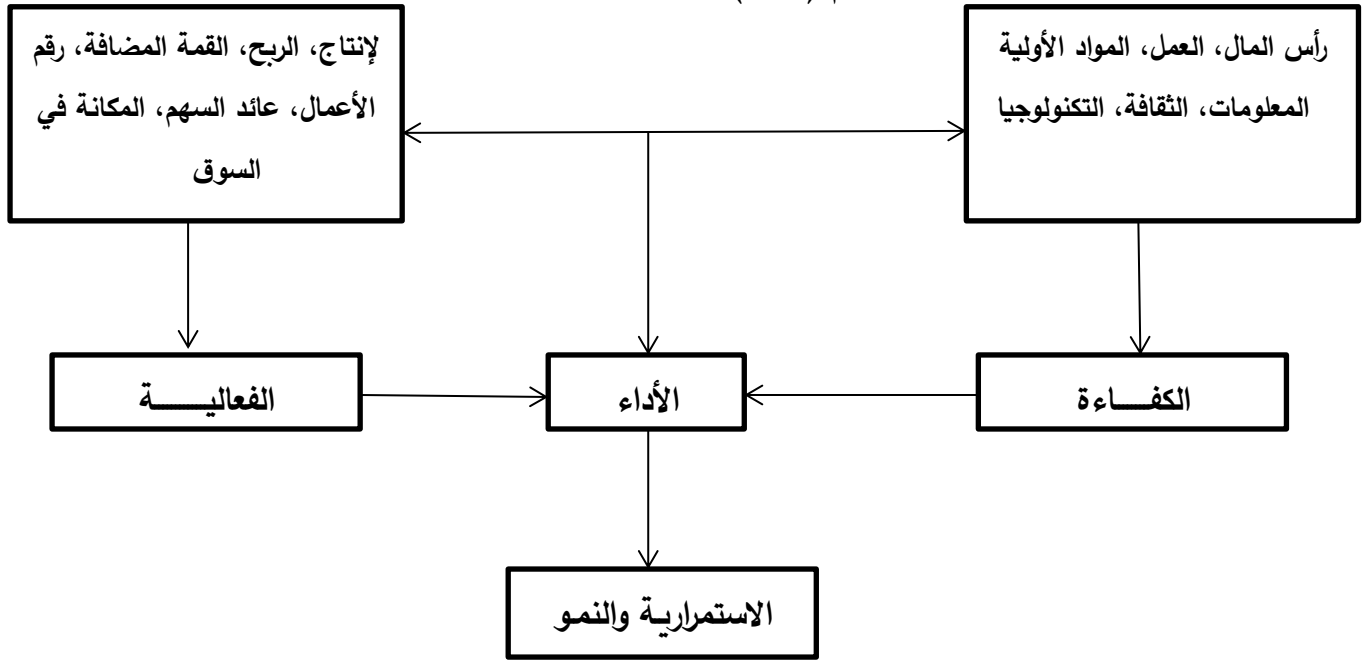
<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 33.

<sup>5</sup> حمدوش خديجة، دفوس دنيا، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون -القرام قوقة-) مذكرة الماستر، تخصص إدارة المالية، جامعة عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، 2019، ص 46.

<sup>6</sup> رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في مؤسسة اقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 8.

مستويات جديدة من الأداء إذا كان ذلك قد يكلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة ومنه يمكن القول أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعة مال، وقت إلى غير ذلك، ويمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية، والشكل التالي يوضح هذا المفهوم<sup>1</sup>:

الشكل رقم (1-2): الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية



المصدر : عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، نوفمبر 2001، ص88 .

## 2.1 أنواع الأداء:

ينقسم الأداء إلى ثلاثة معايير متمثلة في معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي، وسنتطرق إلى كل معيار كالتالي:

**1.2.1 معيار مصدر الأداء:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين وهما: الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص88.

أ. **الأداء الداخلي:** يطلق عليه كذلك "أداء الوحدة"، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- ✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- ✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراته بشكل فعال.
- ✓ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. **الأداء الخارجي:** هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي حدثت في المحيط الخارجي للمؤسسة"، فالمؤسسة لا يتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، ولهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي يتحصل عليها المؤسسة، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها ولهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرته.<sup>1</sup>

### 2.2.1 معيار الشمولية: فحسب معيار الشمولية فقد قسم الأهداف على كلية وجزئية:

أ. **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية، الأرباح، النمو...

ب. **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق .

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.<sup>2</sup>

### 3.2.1 معيار الوظيفي:

يرتبط هذا النظام وبشدة بالتنظيم، ألن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرتها في

<sup>1</sup> أبو بكر أمير، دور لوحة القيادة المالية في تقييم أداء البنوك التجارية، مرجع سبق ذكره، ص8.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص89 .

الوظائف التالية: الوظيفة المالية، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، ويضيف البعض الآخر ووظيفة التطوير ووظيفة العلاقات العمومية ووظيفة البحث.<sup>1</sup>

### 3.1 أهمية الأداء: يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛
  - يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة؛
  - يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛
  - تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.
- أما عن أهم خصائص الأداء فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين.
  - يساعد في ترجمة النتائج أو تكميمها.
  - يعتبر أداة لقياس نتائج المنظمة وحساب الخسائر أو الفوائض.<sup>2</sup>

### 4.1 العوامل المؤثرة في الأداء:

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل. منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة أثارها الإيجابية وحد من أثارها السلبية ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر. وعلى قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء وتفسره تزداد أهمية عملية حصرها. ولعل هذه العوامل تلك أوردها **Donaldson** وهي: الهيكلية، العملية الإنتاجية، الخيارات التقنية، المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، القيادة، الثقافة وأسلوب الإدارة.<sup>3</sup> سنقسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية كالتالي:

#### 1.4.1 العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:

إن هذا النوع من العوامل يشمل مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة. وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده لذلك فإن آثارها قد تكون على شكل فرص يسمح

<sup>1</sup> أبو بكر أمير، دور لوحة القيادة في تقييم أداء البنوك التجارية مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>2</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (دراسة حالة بعض المؤسسات)، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 4، 3.

<sup>3</sup> أمال حابس، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي لشركات التأمين، (دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تأمينات، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2012، ص 42.

استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون خطرًا تؤثر سلبًا على أداء المؤسسة<sup>1</sup>، ومنه يمكن أن تقسم هذه العوامل إلى ما يلي:

- **العوامل الاقتصادية:** إن العوامل الاقتصادية هي الأكثر انعكاسًا على أداء المؤسسة. وذلك نظرًا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ولكون المحيط الاقتصادي يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتوجاتها من جهة أخرى، وتتعرض آثار هذه العوامل على أداء المؤسسة في المدى القصير (كالمواد، الطاقة، المنافسة) كما لها آثار في المدى الطويل.
- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** لا تقل هذه الأخيرة أهمية عن سابقتها نظرًا لوزن البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة ومساهمته في كثير من الأحيان في التأثير على العوامل الأخرى وتتضمن العوامل الاجتماعية والثقافية نماذج الحياة الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة. وقد تقف هذه العوامل في كثير من الأحيان عائقًا أمام تحسين أداء المؤسسة.<sup>2</sup>
- **العوامل السياسية والقانونية:** تمثل العوامل السياسية والاقتصادية عنصرًا هامًا بالنسبة للمؤسسة، ونذكر من بين هذه العوامل (الاستقرار السياسي والأمني، السياسة الخارجية...) ولهذه التغيرات أثرها على أداء المؤسسة إما إيجابًا أو سلبًا.
- **العوامل التكنولوجية:** نذكر منها المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية والتي تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات مما يساهم في تدنية أو تعظيم أداء المؤسسة.<sup>3</sup>

### 2.4.1 العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:

ويقصد بالعوامل الداخلية تلك العقبات التي ارتبطت بمحيط المؤسسة أثرت في تسيير مواردها. وأنها عبارة عن المؤثرات التي تحد من استغلال الطاقات المتاحة للمؤسسة ولعل إبراز هذه العوامل أو المؤثرات يبقى تحت سيطرة المؤسسة وتتمثل هذه العوامل في:

- **الهيكل التنظيمي:** ويتعلق بالناحية الوظيفية للتنظيم المعتمد من قبل المؤسسة بمعزل عن الأفراد الذين يشغلون المراكز الإدارية، مع مراعاة عدة عوامل مثل حجم المؤسسة، أهدافها، وضعيتها المالية... الخ
- **العوامل البشرية:** يعتبر العنصر البشري داخل المؤسسة من أهم العناصر المحركة للأداء. ومن بين أهم العوامل المؤثرة على المورد البشري والتي تعيق أدائه وبالتالي أداء المؤسسة ككل نذكر الأسباب التالية:

<sup>1</sup> عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>2</sup> أمال حابس، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي لشركات التأمين، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>3</sup> عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سبق ذكره، ص 93.

- لتقليل من الجهد البشري المبذول على مستوى الأنشطة التي يقوم بها العاملون؛
  - توفير المناخ الملائم لأداء هذه الأنشطة على أحسن ما يرام؛<sup>1</sup>
  - تدريب وتكوين العاملين لزيادة قدرتهم على أداء مهامهم ووظائفهم.
- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- التناسب بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.<sup>2</sup>

## 2. الأداء المالي:

بعدما تم التطرق إلى مفهوم الأداء في المؤسسة ومن ثم أنواعه وأهميته والعوامل المؤثرة فيه، سنعرض مفهوم الأداء المالي ومعايير.

### 1.2 مفهوم الأداء المالي:

وردت العديد من المفاهيم للأداء المالي نذكر منها ما يلي:

- **التعريف الأول:** يعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.<sup>3</sup>
- **التعريف الثاني:** الأداء المالي هو الكفاءة والفاعلية معاً للنشاط المالي المتعلق بالمجموعة، أي القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعية تحت تصرف المؤسسة.<sup>4</sup>
- **التعريف الثالث:** يعرف على أنه "تشخيص الوضع المالي للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على انتشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال اعتمادها على ميزانيات، جدول حساب النتائج، الجداول الملحقه ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم تأخذ الطرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة

<sup>1</sup> أمال حابس، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي لشركات التأمين، مرجع سبق ذكره، ص47.

عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مرجع سبق ذكره، ص94.<sup>2</sup>

<sup>3</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص45.

<sup>4</sup> نعيمة رزيقة، دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي واتخاذ القرارات في البنوك التجارية(دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري)، مذكرة الماستر، تخصص بنوك وأسواق مالية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016ص39.

النشطة في الدراسة وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودة للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق فإن الأداء المالي:

✓ أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه المؤسسات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى المؤسسة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها؛

✓ أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة المؤسسة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون أو القروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر إدارتها لمعالجة الخلل؛

✓ أداة لتحفيز العاملين والإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقته؛

✓ أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء المؤسسة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معين.<sup>2</sup>

### 2.2 أهمية الأداء المالي:

يمكن إبراز أهمية الأداء المالي في النقاط التالية:

- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة الاقتصادية وطبيعته؛
- متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بها؛
- المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية؛
- المساعدة في فهم التفاهم المتفاعل بين البيانات المالية.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية:

- تقييم ربحية المؤسسة؛
- تقييم سيولة المؤسسة؛
- تقييم تطور نشاط المؤسسة؛
- تقييم مديونية المؤسسة؛
- تقييم تطور توزيعات المؤسسة؛
- تقييم تطور حجم المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جليلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقسيم الأداء المالي: اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر، 2008-2009، ص151.

<sup>2</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات مرجع سبق ذكره، ص45 ص46.

## المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي

بعد استعراضنا لمفهوم الأداء والأداء المالي سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف تقييم الأداء المالي، وأهميته وأهداف تقييم الأداء المالي.

### 1. مفهوم عملية تقييم الأداء المالي

- **التعريف الأول:** هي عبارة عن قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى نجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط مما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الأداء.<sup>2</sup>
  - **التعريف الثاني:** يعرف على أنه مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة، وذلك من أجل الوقوف على نقص والقصور في الأداء. وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه القرارات، وغالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو محقق فعلا وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية عادة ما تكون سنة.<sup>3</sup>
  - **التعريف الثالث:** تقييم الاداء المالي لمؤسسة تعني "تقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لمؤسسة، وذلك لخدمة رغبات أطراف مختلفة، أم يعتبر تقييم . الأداء المالي لمؤسسة قياسا لنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا.<sup>4</sup> ومن خلال ما سبق يمكننا استخلاص النتائج الشاملة حول مدلول عملية تقييم الأداء المالي:
- ✓ تشمل عملية تقييم الأداء كافة أنشطة المؤسسة؛
  - ✓ تمكن عملية تقييم الأداء المالي من معرفة مدى نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها؛
  - ✓ تعتمد عملية تقييم الأداء على مقارنة معايير أو مؤشرات محددة سابقا؛
  - ✓ عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة أي خلال فترات زمنية منتظمة.

### 2. أهداف عملية تقييم الأداء المالي

إن تحقق عملية تقييم الأداء سوف تضمن تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها على النحو التالي:

- الوقوف على مستوى أداء المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛

<sup>1</sup> صحراوي فارس، استخدام أساليب المراجعة التحليلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة شركة التابعة حبوب الزيبان - المركب الصناعي التجاري- القنطرة)، شهادة الدكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2021، ص 74

<sup>2</sup> عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>3</sup> أمال حابس، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي في شركات التأمين، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>4</sup> شيماء طلحي، دور مبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز - أم بواقي-)، مذكرة الماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2019، ص 26.

- الكشف عن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة وتصحيحها؛
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في المؤسسة عن مواطن الخلل و الضعف في نشاط الذي يضطلع به، وذلك من خلال عمل كل قسم من أقسام وتحديد إنجازاته سلبيًا أو إيجابيًا، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام من أجل رفع مستوى أداء المؤسسة؛
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة؛
- تسهيل تقييم شامل للأداء وذلك بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء لكل مؤسسة في قطاع معين وصولاً إلى التقييم الشامل.<sup>1</sup>

### 3. مراحل تقييم الأداء المالي

تتضمن عملية تقييم الأداء المالي خمس مراحل مكملة لبعضها البعض غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل ويمكن توضيحها كالتالي:

**1.3 وجود أهداف محددة مسبقاً (المعايير):** فعملية تقييم الأداء لا توجد إلا حيث توجد أهداف محددة مسبقاً، وقد تكون في صورة خطة أو سياسة أو معيار أو نمط، فاللوائح المالية وقوانين ربط الموازنة وما تتضمنه من قواعد وضوابط، وكذلك التكاليف النمطية ومعدلات الأداء المعيارية، أهداف محددة مسبقاً يتم على أساسها عملية تقييم الأداء؛

**2.3 قياس الأداء الفعلي:** يتم قياس الأداء الفعلي عادة بالاعتماد على ما توفره النظم المحاسبية والأساليب الإحصائية من بيانات ومعلومات، ويجب توفر عاملين مدربين للقيام بهذه الأعمال مع استخدام الآلات المستحدثة متى كان ذلك مناسباً، لسرعة عرض نتائج القياس أو التقدير واتخاذ القرارات الخاصة بها؛

**3.3 مقارنة الأداء الفعلي:** يتم مقارنة الأداء المحقق بالمعايير لتحديد الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية، ولتمكين الإدارة من التنبؤ بالنتائج المستقبلية، وجعلها قادرة على مجابهة الأخطاء قبل وقوعها من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تحول دون وقوعها؛

**4.3 اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات:** إن اتخاذ القرار لتصحيح انحراف ما يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الأهداف المحددة مسبقاً وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة ذلك الأداء المحقق بالهدف المخطط، لذلك فإن تحليل الانحراف وبيان أسبابها يساعدان على تقدير الموقف واتخاذ

<sup>1</sup> صراوي فارس، استخدام أساليب المراجعة التحليلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص83.

القرار المناسب الذي يجب أن يكون في الوقت المناسب، ومحددا بوضوح نوع التصحيح المطلوب، أخذًا في الاعتبار جميع الظروف المحيطة بالقرار.<sup>1</sup>

#### 4. ركائز عملية تقييم الأداء المالي

إن المؤسسات الرائدة في الأداء، هي التي تستطيع برمجة مستقبلها بناءً على أهداف واضحة، وتوزيع مواردها في المكان والوقت المناسب، ولكي تقوم بها يستلزم:

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

**2.4 ضرورة وجود معايير واضحة للأداء:** يعتبر تحديد المعايير محور ارتكاز في عملية تقييم الأداء، وتعد الخطط والأهداف معايير للتقييم ويجب أن تكون المعايير واضحة للجميع ولا تحتمل التأويل، لأن وضوح المعايير يساعد الفرد في إنجاز أعماله، وتحديد مستوى الأداء المطلوب منه، كما يساعد المسؤولين في عملية الرقابة والتقييم بناءً على الأسس والمعايير المحددة؛

**3.4 ضرورة توافر نظام سليم وفعال للمعلومات:** يعتمد تقييم الأداء على ضرورة توافر البيانات التفصيلية والسليمة وفي الوقت المناسب، حيث يستند المدراء عند مقارنتهم على المعلومات الموجودة في التقارير المالية والتي تلخص النتائج الفعلية، ولتحقق تقييم الأداء الجيد للمؤسسة إلا بتوفر نظام سليم وفعال لجمع المعلومات؛

**4.4 يجب أن يكون تقييم الأداء مستمرًا:** ويعني أن تقييم الأداء لا يقتصر على فترة زمنية واحدة بل يجب أن يتم بصورة دورية ومنتظمة وعلى فترات قصيرة نسبيًا التحديد الانحرافات لتصحيحها وتداركها في المستقبل؛

**5.4 التكامل مع العملية الإدارية:** إن فعالية نظام التقييم تتوقف إلى حد بعيد على مدى تكامله مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتمثل فكرة التكامل بين التخطيط والتقييم على أساس أن كل مستوى من الخطط يوفر الأهداف التي تعتبر معايير للتقييم، أما التكامل مع اتخاذ القرارات يعني توفر المعلومات اللازمة للمدير قبل اتخاذ القرار وليس بعده؛

**6.4 يجب أن يؤدي تقييم الأداء المالي إلى تحسينه:** ستلزم الأمر أن يؤدي تقييم الأداء إلى نتائج إيجابية من ناحية تحسين الأداء وهذا يتطلب الاقتناع بأهمية تقييم الأداء، ويجب أن يكون الهدف من

<sup>1</sup> صحراوي فارس، استخدام أساليب المراجعة التحليلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 82.

تقييم الأداء ليس فقط لكشف أوجه الخلل والانحرافات، إنما أيضا يؤدي إلى معرفة أسبابها والوصول إلى علاجها.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الطرق التقليدية المستخدمة في تقييم الأداء المالي

يمثل الأداء المالي محورا مركزيا لمعرفة نجاح وفشل المؤسسة ومن هنا برزت الأهمية الإدارية للأداء المالي من خلال الاهتمام الكبير للإدارات بالأداء المالي ونتائجه، والتحويلات التي تجري في المؤسسة اعتمادا على نتائج الأداء المالي، حيث يركز الأداء المالي على استخدام النسب والمؤشرات المالية لقياس مدى إنجاز الأهداف.

#### المطلب الأول: التحليل بواسطة النسب المالية

تعتبر النسب المالية من أهم المحاور التي يعتمد عليها في عملية تقييم الأداء المالي لذا سوف نقوم بالتطرق لأهم تعريفات النسب المالية ومزاياها بالإضافة إلى ذلك سوف نتطرق إلى أسس التي تعتمد عليها والأصناف المختلفة لها.

##### 1. تعريف النسب المالية

• **التعريف الأول:** النسب المالية عبارة عن علاقة بين بسط ومقام، وقيم البسط والمقام هي البيانات والأرقام المحاسبية التي تعرضها الميزانية العمومية أو قائمة الدخل شرط أن تكون العلاقة معبرة عن جزء الأداء ومرتبطة به ومفسرة له، وهذا يعني أن هناك علاقات بين البيانات المحاسبية يجب اعتمادها دون الإخلال بمكونات البسط أو بمكونات المقام ومن جانب آخر فإن نتائج كل نسب مالية لا يمكن أن يفهم مدلولها أو كيفية الحكم على الأداء إلا بمقارنتها ببعض المعايير القياسية ومن خلال المقارنة بين نتيجة النسبة وقيمة المعيار المستخدم يمكن الحكم على الأداء.<sup>2</sup>

• **التعريف الثاني:** هي مجموعة من النسب تقيس مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها باستخدام أصولها السائلة والشبه السائلة (الأصول المتداولة) دون تحقيق خسائر، أي السهولة والسرعة في التحويل إلى نقد جاهز دون خسائر.<sup>3</sup>

##### 2. أهمية النسب المالية:

تكمن أهمية حساب هذه النسب فيما يلي:

- قياس ربحية المؤسسة.

<sup>1</sup> زيدي البشير، سعدي يحي، جودة التقارير المالية ودورها في تقييم الأداء المالي (دراسة حالة مجمع صيدال)، مجلة الدراسات الاقتصادية، ص94.

<sup>2</sup> رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في مؤسسة اقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص24.

<sup>3</sup> منير عوادي، استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة صيدال 2013-2017)، أطروحة دكتوراه، تخصص الاسواق المالية والبورصات، جامعة الجزائر-3، 2019 ص 95.

- تساعد على دراسة الأصول والخصوم وقياس درجة المديونية للمؤسسة.
- تقييم أداء المؤسسة وبعض أقسامها مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
- تمكن من متابعة نشاط المؤسسة بقياس درجة تطورها.
- تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية وبالتالي تساعد على التخطيط المالي والرقابة المالية.
- تساعد الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة كالمساهمين، الشركاء والبنوك وغيرها لاتخاذ القرارات اللازمة بشأن الأموال المستثمرة<sup>1</sup>.

### 3. أنواع النسب المالية

من أهم هذه النسب نجد:

**1.3 نسب السيولة:** يكمن هدف نسبة السيولة في تحليل مقدرة المؤسسة على سداد التزاماتها المالية عند استحقاقها، وهي تبين مدى سرعة تحويل الأصول المتداولة إلى سيولة جاهزة وتتضمن نسبة سيولة بدورها مجموعة من النسب وهي كالتالي:

✓ **نسبة السيولة العامة (التداول):** تظهر هذه النسبة درجة تغطية الأصول المتداولة للخصوم المتداولة، وبالتالي فهي تعمل على قياس التوازن المالي، أي تحقيق التوازن والتناسق بين الاستخدامات قصيرة الأجل والمصادر المالية القصيرة الأجل أي توفير المقدرة المالية على مواجهة الالتزامات المالية، ونشير إلى أن هذه النسبة هي ترجمة لصافي رأس المال العامل لذلك وجب أن تتجاوز هذه النسبة (1) والقيمة المقبولة لهذه النسبة هي (2) وتحسب هذه النسبة كما يلي:<sup>2</sup>

$$\text{نسبة التداول} = \left( \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} \right)$$

✓ **نسبة السيولة السريعة:** تعتبر هذه النسبة أدق من سابقتها للحكم على سيولة المؤسسة فهي تقيس السيولة الحقيقية التي تتمتع بها المؤسسة لمواجهة التزاماتها، والقيمة المقبولة لهذه النسبة (1). وتحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \left( \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزونات}}{\text{الخصوم المتداولة}} \right)^3$$

<sup>1</sup>صفية سميرة، دور التشخيص المالي في ترشيد القرارات المالية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة)، مذكرة الماستر، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص63.

<sup>2</sup> عريف عبد الرزاق، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية التحليل المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، (دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية)، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص95 و96.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص96.

✓ **نسبة السيولة الجاهزة:** تقيس قدرة المؤسسة على تغطية ديونها قصيرة الأجل بالأموال السائلة التي تتوفر عليها، ويشير ارتفاع هذه النسبة إلى امتلاك المؤسسة للسيولة النقدية اللازمة لسداد ديونها في المدى القصيرة.

وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الالتزامات المتداولة}}^1$$

**2.3 نسب النشاط:** تقيس نسب النشاط الكفاءة التي تستخدم بها المؤسسة الموجودات أو الموارد المتاحة لها عن طريق إجراء مقارنات قيما بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات، ونسب النشاط تعتبر مهمة لكل من له اهتمام بكفاءة الأداء والربحية للمؤسسة على المدى البعيد<sup>2</sup>.

يمكن تلخيص أهم نسب النشاط فيما يلي:

✓ **معدل دوران المخزون:** وتقيس هذه النسبة كفاءة الشركة في إدارة موجوداتها من المخزون وفي قدرتها على ابقاء هذه الموجودات ضمن الحد المثالي المتناسب وحجم عملياتها. ويمكن القول ان معدل الدوران المرتفع مؤشر على قدرة الإدارة على إبقاء المخزون في أدنى مستوى له، وقدرتها على تصريف البضائع بسرعة ( وهذا يحسن السيولة والربحية لأن الأموال المستثمرة في المخزون قليلة). ويحسب معدل دوران المخزون بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة شراء بضاعة مبيعة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

✓ **معدل دوران الأصول المتداولة:** تقيس هذه النسبة كفاءة الإدارة في إدارة اجمالي الموجودات لتوليد المبيعات، وإن ارتفاع النسبة يدل على الاستخدام الكفوء للموجودات لتوليد المبيعات، أما انخفاضها فيدل على أن المؤسسة لا تنتج حجم مبيعات كافي. وتحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول المتداولة}}^3$$

**3.3 نسب التمويل والاستقلالية المالية:** تعتبر هذه المجموعة من النسب عن الهيكل التمويلي ومكوناته ومدى اعتمادها على المصادر المختلفة للتمويل سواء الداخلية أو الخارجية، ومن أهم هذه النسب نجد:

<sup>1</sup> رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في مؤسسة اقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>2</sup> جلييلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقسيم الأداء المالي: اتخاذ القرارات (دراسة حالة المؤسسات الوطنية لإنجاز القنوات KANA GHAZ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر، 2008-2009، ص86.

<sup>3</sup> زهرة حسن العامري، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء (دراسة ميدانية في شركة للمشاريع النفطية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد63، 2007، ص120.

✓ **نسبة التمويل الدائم:** تعبر هذه النسبة عن مدى تغطية الأموال الدائمة الأصول الثابتة للمؤسسة، وحتى تكون هذه النسبة كمؤشر إيجابي للمؤسسة فإنه يجب أن تكون قيمتها تساوي (1) على الأقل، أي قيمة الأموال الدائمة مساوية لقيمة الأصول الثابتة.

وتحسب بالعلاقة التالية:  $\text{الأموال الدائمة} \div \text{الأصول الثابتة}$

✓ **نسبة التمويل الذاتي:** توضح هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة، فكلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كان ذلك مؤشراً على الاستقلالية المالية للمؤسسة في تمويل استثماراتها، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الذاتي =  $\text{الأموال الخاصة} \div \text{الأصول الثابتة}$

✓ **نسبة الاستقلالية المالية:** تقيس هذه النسبة درجة استقلالية المؤسسة عن دائنيها، حيث يفضل المليون أن تكون هذه القيمة محصورة بين 1 و2، وإذا كانت كذلك فإن البنك يوافق على اقتراض المؤسسة. وتحسب هذه النسبة كالتالي:

نسبة الاستقلالية المالية =  $\text{الأموال الخاصة} \div \text{مجموع الديون}$

✓ **نسبة التمويل الخارجي:** تعبر هذه النسبة عن مدى اعتماد المؤسسة على الأموال الخارجية في عملية التمويل، فكلما قلت هذه النسبة زادت ثقة الممولين في قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الخارجي =  $\text{مجموع الديون} \div \text{مجموع الخصوم}$ <sup>1</sup>

**4.3 نسب المردودية (الربحية):** تعكس نسب المردودية نتائج النسب السابقة، حيث أنا تقيس مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة فيما يتعلق بالسيولة والمديونية. حيث أن نسبة المردودية إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المؤسسة من خلال عدة مؤشرات مالية أهمها:

✓ **نسبة مردودية الأموال الخاصة:** تمثل هذه النسبة مردودية الأموال الخاصة، أو بعبارة أخرى هي النتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين، فنتيجة هذه النسبة تمثل ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من ربح صافي، وتمثل هذه النسبة أهم النسب المالية لأن الهدف من التسيير المالي هو تعظيم حقوق المساهمين، وكلما كانت نتيجة هذه النسبة مرتفعة زادت أهمية وجاذبية أسهم المؤسسة المتداولة في بورصة الأسهم والسندات. تحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

نسبة ربحية الأموال الخاصة =  $\text{الربح الصافي} \div \text{الأموال الخاصة} \times 100$

<sup>1</sup> بن خروف جليبة، دور المعلومات المالية في تقسيم الأداء المالي: اتخاذ القرارات، مرجع سبق ذكره، ص 86 و 87.

✓ **معدل العائد على الاستثمار:** يشير هذا المعدل إلى ربحية الدينار الواحد من الأموال المستثمرة داخل المؤسسة، ويتم التوصل إلى قيمة هذا المعدل وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{مجموع الأصول العاملة}}^1$$

✓ **نسبة مردودية النشاط (نسبة الهامش الإجمالي):** تسمح هذه النسبة باكتشاف القدرات التجارية للمؤسسة، لذلك فهي تستعمل فقط من طرف المؤسسات التجارية فهي توضح الربحية التجارية لمختلف عمليات الشراء بغرض إعادة البيع، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة مردودية النشاط} = \frac{\text{الهامش الإجمالي}}{\text{رقم الأعمال خارج الضريبة}}$$

✓ **نسبة ربحية الاستغلال:** تسمح هذه النسبة بمعرفة مدى تمكن المؤسسة من تحقيق فائض مالي في نشاطها، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة ربحية الاستغلال} = \text{نتيجة الاستغلال} \div \text{رقم الأعمال خارج الضريبة}$$

✓ **نسبة التجارية (الربحية الصافية):** تعبر هذه النسبة عن مدى تحقيق المؤسسة لنتيجة صافية أي باستبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الربحية الصافية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال خارج الضريبة}}^2$$

✓ **نسبة الهامش:** ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الهامش} = (\text{صافي المبيعات} - \text{تكلفة المبيعات}) \div \text{صافي المبيعات}$$

مما تقدم من استعراض لمجموعات النسب التي يمكن أن يستعان بها لتقييم أداء المؤسسة فإنه يمكن القول أن النسب المالية أداة تحليلية مهمة إلا أنها تبقى غير كافية للحكم الدقيق على أن المؤسسة قد حققت أداء جيد أم لا، لأن النسب تعبر عن حكم في فترة زمنية ثابتة ساكنة وبالتالي فهي لا تظهر التغيرات التي حدثت خلال فترة الزمنية، لذلك يجب أن يتعدى ذلك إلى أدوات مساعدة لنقادي نقاط ضعف هذه الأداة، وكأداة مكملة يمكن الاعتماد على مؤشرات التوازن المالي، وهذا ما سنتطرق له في **المطلب الموالي**<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي

تناولنا في هذا المطلب مختلف مؤشرات التوازن المالي من رأس مال العامل، احتياجات رأس مال العامل، والخزينة.

<sup>1</sup> اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة -العلمة- سطيف) مذكرة شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص55.

<sup>2</sup> بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقسيم الأداء المالي: اتخاذ القرارات مرجع سبق ذكره، ص87.

<sup>3</sup> عريف عبد الرزاق، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية التحليل المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مرجع سبق ذكره، ص 103ص106.

## 1. رأس مال العامل

### 1.1 مفهوم رأس مال العامل (FR) Fonds de roulement Net:

يعبر رأس مال العامل عن ذلك الفائض الناتج بعد تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، والذي يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة، فتحقيق رأس مال عامل موجب داخل المؤسسة، يؤكد امتلاكها لهامش أمان يساعدها على مواجهة صعوبات وضمان استمرار التوازن المالي.

وانطلاقاً من المبدأ المحاسبي العام المحقق في الميزانية المالية والمتمثل في تساوي الأصول مع الخصوم، وتقسيم الميزانية إلى خمس كتل أساسية هي الأصول الثابتة، الأصول المتداولة، أموال الملكية، الديون الطويلة ومتوسطة الأجل والديون قصيرة الأجل، ويمكن حساب رأس مال العامل بطريقتين هما:

- من أعلى الميزانية: يتم مقارنة الأصول الثابتة مع الأموال الدائمة وهو ما يطلق عليه "التوازن المالي الأدنى"

رأس مال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

- من أسفل الميزانية: يتم مقارنة الأصول المتداولة والخصوم الأقل من سنة

رأس مال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

إلا أنه حسب طبيعة الديون قصيرة الأجل، فهي تستحق التسديد في مدة معينة أقصر من تاريخ تحول عناصر الأصول المتداولة إلى سيولة وعليه من الممكن أن تجد المؤسسة نفسها مطالبة بتسديد ديونها قبل التحصيل على حقوقها لدى الغير، وهو ما يضعها أمام حالة جد صعبة اتجاه دائنيها، لذا لا بد على المؤسسة أن توفر هام أو فائض من الأموال الدائمة الذي يزيد عن تمويلها للأصول الثابتة، أو بالمقابل أن تفوق الأصول المتداولة بمجموع الديون قصيرة الأجل. وهذا ما يسمى برأس المال العامل الدائم أو الصافي<sup>1</sup>.

كما نلاحظ أن رأس مال العامل الصافي هو عبارة عن الفرق بين الأصول المتداولة لمنشأة ما والخصوم المتداولة لها، ويستخدم في تقدير قدرة المنشأة على تمويل عملياتها اليومية والوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>أوراغ وناسة، أثر التحليل المالي على المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-)، شهادة الماستر، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص42.

<sup>2</sup> منير عوادي، استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص146.

## 2.1 أنواع رأس مال العامل(FR)Fonds de roulement Net:

هناك ثلاثة أنواع لرأس المال العامل:

### ✓ رأس مال العامل الخاص:

يبين مدى تغطية الأموال الخاصة المتكونة من حقوق ملكية للمساهمين للأصول الثابتة، دون الاستعانة بالجزء المتبقي من الأموال الدائمة والمتمثلة في القروض الطويلة الأجل، أو مدى اكتفاء المؤسسة بالأموال الخاصة من دون الاستعانة بالموارد المالية الأجنبية، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

وبتعويض الأموال الخاصة بـ ( الخصوم - مجموع الديون )

والأصول الثابتة بـ ( الأصول - الأصول المتداولة )

نحصل على رأس المال العامل من أسفل الميزانية.<sup>1</sup>

ويعتبر رأس المال العامل الخاص أداة للحكم على مدى الاستقلالية المالية للمؤسسة، أي أن وجوده بقيمة موجبة يدل على أن كامل الأصول الثابتة وجزء من الأصول المتداولة ممولة عن طريق أموال الخاصة كما أنه يساعد على قياس مرونة المؤسسة فيما يخص المديونية.<sup>2</sup>

### ✓ رأس المال العامل الخارجي (الأجنبي):

يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة والمتمثلة في إجمالي الديون، وهنا لا ينظر إلى الديون بالمفهوم السلبي لها، بل كموارد ضرورية لتنيط عملية الاستغلال، وأصبح من الضروري على المؤسسات أن تؤمن لنفسها موارد مالية متاحة عند الضرورة، والتصق دور البنوك والمؤسسات المالية المانحة للقروض بنشاط المؤسسات، وأصبح ملجأ لها لتدارك العجز في الخزينة.

يكتب رأس المال العامل الأجنبي وفق الصيغة التالية:

رأس المال العامل الأجنبي = إجمالي الديون

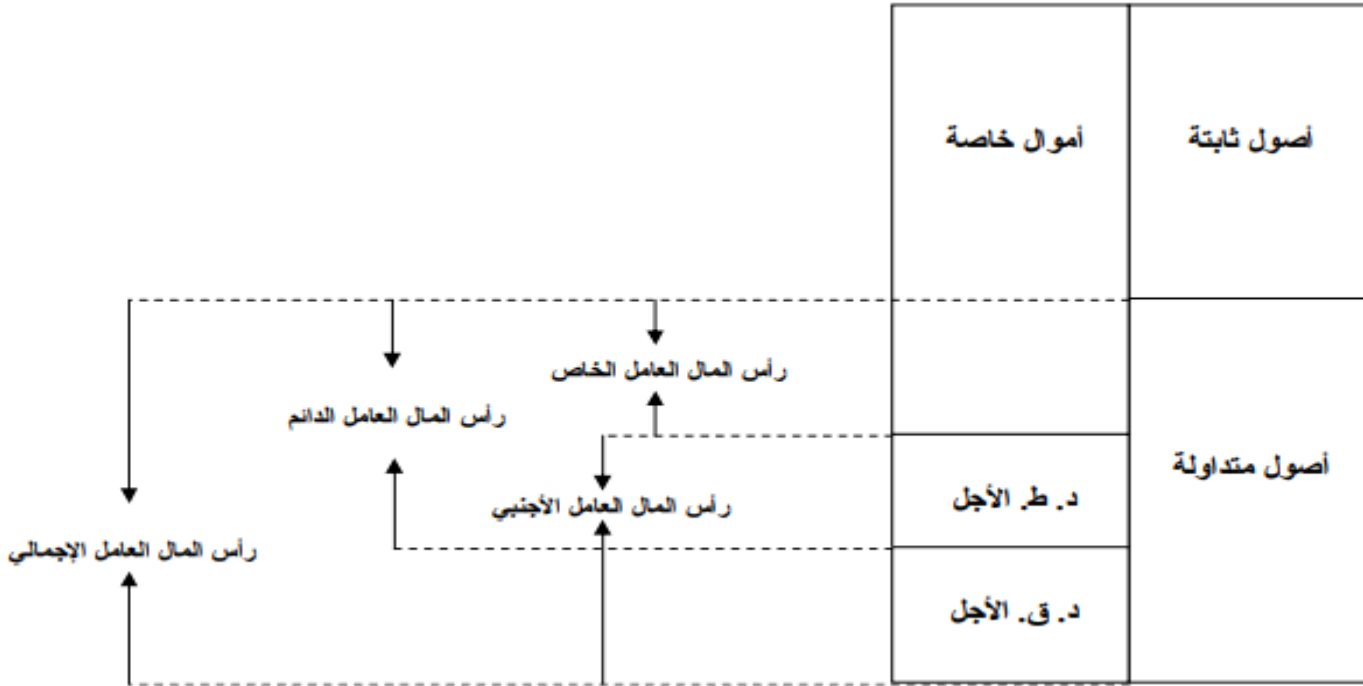
### ✓ رأس المال العامل الإجمالي(الخام):

هو ذلك الجزء من الأصول التي يتكلف بها نشاط الاستغلال للمؤسسة، أي العناصر التي تدخل ضمن دورة الاستغلال، إما أنه يعبر عن مجموع القيم المتداولة التي تترجم حركة الكتلة المالية الدائمة التي تتحول إلى سيولة في أقل من سنة واحدة، حسابه:

<sup>1</sup> اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة -العلمة- سطيف) مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 60.

<sup>2</sup> أوزاغ وناسة، أثر التحليل المالي على المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

رأس المال العامل الإجمالي = الأصول الجارية  
 أو: ر. م. ع. إجمالي = ر. م. ع. خاص + ر. م. ع. أجنبي  
 أي: ر. م. ع. إجمالي = قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة<sup>1</sup>  
 الشكل رقم (2\_2): أنواع رأس المال العامل



المصدر: اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مرجع سبق ذكره، ص 61

### 3.1 تغيرات رأس المال العامل:

التفسير المالي لرأس العامل يمكن فهمه بصورة جيدة من أسفل الميزانية لأنها أكثر دلالة على التوازن المالي وهنا يمكن التعرف على ثالث فرضيات:

● **الفرضية الأولى: الأصول الجارية = الخصوم الجارية ← رأس المال العامل = 0**

هي شكل التوازن المالي الأدنى وتظهر من خلالها قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في ميعاد استحقاقها إلا أن هذا قد يخلق لها بعض الصعوبات نتيجة التذبذبات في دورك الاستغلال ينجم عنها عدم المطابقة الجيدة بين السيولة من جهة والالتزامات من جهة أخرى.

● **الفرضية الثانية: الأصول الجارية < الخصوم الجارية ← رأس المال العامل < 0**

<sup>1</sup> صحراوي فارس، استخدام أساليب المراجعة التحليلية في تقييم أداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 94.

تتحقق هذه الفرضية عندما يكون فائض في السيولة في المدى القصير ،وتعبر عن قدرة المؤسسة بالوفاء بديونها عند ميعاد استحقاقها، كما تلجأ المؤسسة في هذه الحالة إلى مواجهة مشاكل غير متوقعة في حالة حدوثها بسبب الاضطرابات التي تحدث في دورة الاستغلال.

● الفرضية الثالثة: الأصول الجارية >الخصوم الجارية ← رأس المال العامل > 0

أي أن المؤسسة ستعرف صعوبات في مواجهة الالتزامات في الأجل القصيرة.<sup>1</sup>

جدول رقم (2-1): أسباب التغيرات في رأس المال العامل

عمليات تنقص من رأس المال العامل	عمليات تزيد من رأس المال العامل
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>الرفع الأصول الثابتة:</u></li> <li>- الاستثمارات المالية</li> <li>- الاستثمارات المعنوية</li> <li>- الاستثمارات المادية</li> <li>● <u>التخفيض في الأموال الدائمة:</u></li> <li>✓ <u>تخفيض الأموال الخاصة:</u></li> <li>- تخفيض رأس المال</li> <li>- توزيع جزء من الاحتياطات</li> <li>- خسائر الاستغلال المتحققة</li> <li>✓ <u>تسديد الأموال المقترضة:</u></li> <li>- الديون الطويلة والمتوسطة الأجل</li> <li>- الديون الحالية للشركاء</li> <li>- شهادات مصرفية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>الرفع الأموال الدائمة:</u></li> <li>✓ <u>زيادة الأموال الخاصة:</u></li> <li>- رفع رأس المال</li> <li>- تكوين الاحتياطات</li> <li>- إعانات الاستثمار</li> <li>✓ <u>زيادة القروض:</u></li> <li>- اصدار الشهادات المصرفية لأكثر من سنة.</li> <li>- الحصول على الديون الطويلة الأجل</li> <li>● <u>تخفيض الأصول الثابتة:</u></li> <li>- التنازل عن الاستثمارات</li> </ul>

المصدر: بوربيعة غنية، محددات اختيار الهيكل المالي المناسب لمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة - الأشغال والتركييب الكهربائي فرع سونلغاز)، مذكرة الماجستير، تخصص مالية، مؤسسات جامعة الجزائر، 2011، ص154.

2. احتياجات لرأس المال العامل(BFR) **Besoin Fonds de roulement Net**:

1.2 مفهوم احتياجات رأس المال العامل:

إن نشاط المؤسسة الاستغلالي عملية يستجيب منها توفير مجموعة من العناصر وهي المخزونات والقيم القابلة للتحقيق، وهذه العملية تولد مصادر قصيرة الأجل (متجددة)وهي الديون الممنوحة

<sup>1</sup> صفية سميرة، دور التشخيص المالي في ترشييد القرارات المالية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزينان القنطرة)، مذكرة الماستر، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018 ص71.

للموردين، ضد المصادر تمويل جزء من الأصول المتداولة ويجب على المؤسسة أن تبحث عن جزء آخر مكمل وهو ما يسمى باحتياجات رأس المال العامل.

بعبارة أخرى المؤسسة في دورة نشاطها عليها أن تغطي مخزونات ومديونيتها (احتياجات الدورة) بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة)، فإذا كان الفرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة، منه احتياجات رأس المال العامل هي تلك الاحتياجات التي لم تمويل بموارد الدورة ذاتيا.<sup>1</sup>

ونميز بين نوعين من احتياجات رأس المال العامل:

- **احتياجات رأس المال العامل للاستغلال:** هي مخرجات دورة الاستغلال وتأتي من الفرق بين: رأس المال العامل للاستغلال = الاستخدامات المتداولة للاستغلال - الموارد المتداولة للاستغلال
- **احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال:** هي تركيبة من الحقوق والديون الغير مالية، وتحسب بالمعادلة التالية:

احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال = الاستخدامات المتداولة خارج الاستغلال - الموارد المتداولة خارج الاستغلال

وتكمن ميزة وراء التفرقة بين احتياجات رأس المال العامل للاستغلال واحتياجات رأس المال خارج الاستغلال في تحديد الدقيق لمصدر توازنها المالي ( ناتج عن نشاطها أو عن العمليات الاستثنائية) واتخاذ الاجراءات الفعالة والسريعة لإعادة التوازن.<sup>2</sup>

## 2.2 تغيرات احتياجات رأس المال العامل:

### ● **الفرضية الأولى: احتياجات رأس المال العامل < 0**

في مثل هذه الحالة تكون احتياجات الدورة للسنة الحالية أكبر من احتياجات الدورة للسنة الماضية، وهذه الزيادة ترجع إلى ارتفاع موارد الدورة المتمثلة في:

- ارتفاع سرعة دوران العملاء؛

- انخفاض سرعة دوران الموردين.

### ● **الفرضية الثانية: احتياجات رأس المال العامل > 0**

<sup>1</sup> راضية قريوع، محددات اختيار الهيكل المالي الأمثل للمؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة المديرية الجهوية للمنطقة الصناعية Drik -سكيكدة-) شهادة الماستر، تخصص تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2018، ص66.

<sup>2</sup> بوفارس كريمة، كفايفية عبدالله، تكلفة تمويل مؤسسة على وشك الإفلاس (دراسة حالة لمؤسسة الخزف (ETATR Algérie) مذكرة الماستر، تخصص مالية مؤسسات، جامعة 8 ماي 1954، قالمة، 2011، ص27.

في هذه الحالة تكون احتياجات الدورة للسنة الماضية أكبر من احتياجات الدورة للسنة الحالية، وهذا يعود إلى اتخاذ المؤسسة لبعض القرارات المتمثلة في تحصيل الموارد بأسرع وقت لكي تستطيع تسديد مستحقاتها في الآجال المحددة.<sup>1</sup>

### 3. الخزينة (TR): Trésorerie

#### 1.3 مفهوم الخزينة:

يمكن تعريف الخزينة على أنها تمثل فائض أو عجز في الموارد الثابتة بعد تمويل التثبيات واحتياجات رأس مال العامل. ويعتبر تسيير الخزينة المحور الأساسي في تسيير السيولة، ويظهر التضارب بوضوح بين السيولة والربحية، فزيادة قيمة الخزينة تزيد من مقدرة المؤسسة على تسديد المستحقات بسرعة، ويتبدد معها مشكل وفاء المؤسسة بالتزاماتها نحو دائئتها، وتحسب الخزينة بإحدى هاتين العلاقتين:

الخزينة = رأس مال العامل - احتياجات رأس مال العامل.

أو: الخزينة = الأصول الموظفة وغيرها من الأصول الجارية + أموال الخزينة أصول - أموال الخزينة خصوم.<sup>2</sup>

#### 2.3 التغيرات الممكنة للخزينة:

من خلال مقارنة رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل ينتج لدينا الحالات الممكنة للخزينة وهي:

● **الفرضية الأولى:  $TR < 0 \leftarrow FR < BFR$**

في هذه الحالة يكون رأس المال العامل أقل من الاحتياج في رأس المال العامل، وهنا تكون المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط.

● **الفرضية الثانية:  $TR > 0 \leftarrow FR > BFR$**

في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، وبالتالي يكون هناك فائض في رأس المال العامل مقارنة بالاحتياج في رأس المال العامل، ويظهر هذا الفائض في شكل سيولة، وهو ما يشكل خزينة موجبة بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي قد تفوق الخصوم المتداولة.

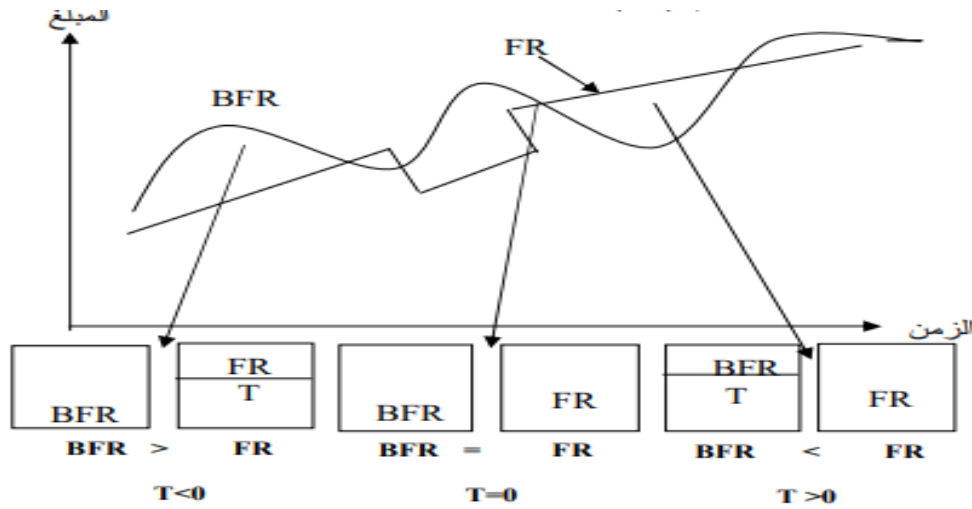
● **الفرضية الثالثة:  $TR = 0 \leftarrow FR = BFR$**

<sup>1</sup> اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>2</sup> اوراغ وناسة، أثر التحليل المالي على المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 46

تعتبر هذه الحالة هي الحالة المثلى للخزينة، وهنا تكون المؤسسة قد حققت توازنها المالي، وذلك بتساوي كل من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، لكن لا بد من أخذ الحذر، وبالتالي ضرورة جلب موارد جديدة من أجل ضمان تغطية احتياجاتها المستقبلية<sup>1</sup>.

الشكل رقم(2-3): الحالات الممكنة للخزينة



المصدر: اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مرجع سبق ذكره، ص 67

### 3.3 الإجراءات الممكنة لتحقيق التوازن:

يجب على المؤسسة الاقتصادية تصحيح وضعيتها المالية من أجل إعادة التوازن المالي والحالات التالية تبين لنا طرق التصحيح:

#### • زيادة رأس المال العامل الصافي الإجمالي:

تتم زيادة رأس المال العامل الصافي الإجمالي للمؤسسة بالتأثير أحد الحالات التالية: (زيادة الموارد الثابتة من خلال رفع رأس مال المؤسسة، الحصول على قروض طويلة الأجل، تخصيص الأرباح للاحتياطات وعدم توزيعها، إنقاص الاستخدامات الثابتة وذلك بالتنازل عن بعض التثبيبات التي لا تؤثر على نشاط المؤسسة).

<sup>1</sup> اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مرجع سبق ذكره، ص 67.

• تخفيض احتياجات رأس المال العامل:

يتم تخفيض احتياجات رأس المال العامل في المؤسسة الاقتصادية عن طريق الحالات التالية: (إنقاص حجم المخزونات وتصريف أكبر كمية منها بتقديم تخفيضات تجارية، إنقاص المدة الزمنية لتحصيل الحقوق على الزبائن، خصم الأوراق التجارية التي بحوزة المؤسسة، زيادة سرعة دوران المخزون وتجديده في أقل مدة ممكنة، الرفع من ديون الموردين وزيادة المدة الزمنية لتسديد ديونهم).<sup>1</sup>

**المبحث الثالث: الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء المالي**

لقد تطرقنا سابقا إلى أكثر الأساليب شيوعا في تقييم الأداء المالي للمؤسسة كالنسب المالية ومؤشرات التوازن المالي التي تعتمد على البيانات المحاسبية، ومن أكثر الأساليب الحديثة في تقييم الاقتصادي ظهر مفهومي القيمة الاقتصادية المضافة (\*EVA) والقيمة السوقية المضافة (\*MVA) .

**المطلب الأول: معيار القيمة الاقتصادية المضافة**

تعد القيمة الاقتصادية المضافة من أبرز المؤشرات الحديثة التي كانت نتاج تعديلات قامت به شركة Stern-Stewart & Co على الدخل المتبقي وأصدرته بمسمى جديد كعلامة تجارية **EVA** (Economic-Value-Added) في نهاية الثمانينيات، يقوم هذا المؤشر بتحويل القيمة المحاسبية الدفترية للمؤسسة لكل من المقرضين وحملة الأسهم، وتحت إطار مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، فإنه ببساطة يمثل النقد المستثمر في المؤسسة والمبالغ النقدية التي يمكن تحريرها من المؤسسة، إذا كان هذا الأخير أكبر من السابق يمكننا القول أننا حققنا قيمة للمساهمة، هذا الانجاز الجدير بالذكر قد نشر في مجلة فورتنس في سبتمبر 1993 وكان عنوان غلاف المجلة المفتاح الحقيقي لإنشاء الثروات، وقد قامت أكثر من 700 مؤسسة في جميع أنحاء العالم بتطبيق برنامج EVA كنظام إدارة لقياس الأداء.<sup>2</sup>

**1. مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة:**

للقيمة الاقتصادية المضافة مختلف التعاريف يمكن ذكرها فيما يلي:

• **التعريف الأول:** تعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها: "مؤشر لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للتسيير، كما أنها طريقة للتحفيز، بحيث نجده يقوم بقياس أداء مسيري المؤسسات أمام المساهمين، فبذلك تصبح وسيلة تدفع المسيرين لبذل جهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم ويتم وفق هذا المؤشر ربط المسيرين بالمؤسسة وتحسيسهم بها وفق منطق النتائج من خلال العلاقة التي تربط

<sup>1</sup> منير عوادي، استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>2</sup> بوعزيز فيروز، استخدام الأدوات الحديثة في التحليل المالي لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة والتدقيق جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2018/2019، ص 44

النتائج بالأموال التي تحت تصرف كل مسير من جهة، ووفق تكلفة رأس المال التي تمثل التعويض الذي يحصل عليه أصحاب الأموال، ممثلين في المساهمين بالدرجة الأولى من جهة ثانية.<sup>1</sup>

● **التعريف الثاني:** أما **Spero 1979**، فقد عرفها على أنها "مقياس محاسبي لأداء التشغيل وهو يمثل الدخل المتبقي بعد حصول المستثمرين على الحد الأدنى من العائد المطلوب الذي يعرضهم عن المخاطر التي يواجهونها نتيجة استثمار أموالهم في المؤسسة".<sup>2</sup>

● **التعريف الثالث:** عرفت الشركة الاستشارية الأمريكية "Stern Stewart" القيمة المضافة الاقتصادية "EVA" على أنها: "مقياس للإنجاز المالي لتقدير الربح الحقيقي الذي يرتبط بتعظيم ثروة المساهمين على مدى الوقت والفرق بين صافي الربح التشغيلي المعدل بعد الضرائب وتكلفة رأس المال المملوك والمقترض".<sup>3</sup>

يمكن استنتاج تعريف شامل للقيمة الاقتصادية المضافة وهو:  
باعتبار القيمة الاقتصادية المضافة مقياس محاسبي فهي تأخذ تكلفة التمويل التي تعمل على تخفيض أعباء العمل.

## 2. مزايا القيمة الاقتصادية المضافة:

تعدد المزايا والفوائد التي اكتسبتها الوحدات التي طبقت مقياس القيمة الاقتصادية المضافة كما يلي:

- يأخذ هذا المقياس في اعتباره تكلفة رأس المال المملوك والمقترض أي أنه يتم تخصيص كافة التكاليف التي تحملتها الوحدة من الإيرادات المحققة وبالتالي فإن الربح المتبقي يمثل الربح الحقيقي لحملة الأسهم؛
- يؤدي استخدام القيمة الاقتصادية المضافة كمؤشر مالي إلى التخلص من التناقضات والمعارضات التي تنشأ بسبب استخدام الوحدة لمؤشرات أداء متعددة مثل ربحية السهم العادي، العائد على الاستثمار، والعائد على الملكية؛
- يفيد استخدام هذا المقياس الوحدات التي تتميز أنظمة المعلومات المحاسبية بها بالتعقيد وعدم المرونة، فهو يعمل على تخفيض في أعباء العمل بإعداد التقارير الداخلية؛

1 معاليم سعاد، بوحفص سميحة، إنشاء القيمة في المؤسسة وفق مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 30 المجلد 9، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سبتمبر 2071، ص405.

2 علي أحمد علي، دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة، كأداة مكملة لأدوات تقويم أداء الشركات الصناعية والتعديلات المقترحة لاحتسابها "دراسة تطبيقية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 11، المجلد 5، كلية الاقتصاد، جامعة حلب 2010 ص4.

3 عبد الكريم خيري، مدى مساهمة القيمة الاقتصادية المضافة في تحديد القيمة السوقية للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة (دراسة حالة صيدال)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 7، العدد 01، جامعة الجلفة، 2021، ص308.

➤ يوفر استخدام مقياس القيمة الاقتصادية المضافة مصداقية للاعتراف بالعاملين كفتة مشاركة ومسؤولة وذات سلطة في عملية خلق ثروة، مما يؤثر تأثيرا ايجابيا على سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو إدارة الوحدة التي يعملون بها؛

➤ إن استخدام ملومات القيمة المضافة يعطي مقياسا جيدا لحجم وأهمية الوحدة وترتيبها وهو بذلك أفضل من استخدام رقم المبيعات كأساس لترتيب أهمية وحجم الوحدة الذي قد يوه الحقيقة، لأن المبيعات قد يكون مضخما بتكاليف السلع والخدمات المشتراة من الغير التي يتحملها المستهلكون مباشرة؛

➤ اثبت Stern & Stewart من خلال الأبحاث التي قاموا بها بأن الوحدات المطبقة لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة تتفوق لها بما يقرب 8.6 نقطة سنويا فيما يتعلق بإجمالي العائد المحقق لحملة الأسهم في الخمس السنوات الأولى بعد بداية تطبيق هذا المقياس.<sup>1</sup>

**3. محددات القيمة الاقتصادية المضافة:**

هناك العديد من المحددات على القيمة الاقتصادية المضافة نذكر منها:

➤ إن حساب EVA يعتمد على القيم الظاهرة في القوائم المالية التاريخية (بعد إجراء التعديلات اللازمة) وبالتالي فإنها تعبر عن أحداث تاريخية ولا تعبر عن توقعات القيم المضافة في المستقبل؛

➤ يتطلب حساب EVA إجراء العديد من التعديلات على بيانات القوائم المالية كما اقترحتها Stern & Stewart لكن زيادة عددها يمثل عقبة أمام الوحدة فهي تزيد من تعقيد وتكلفة تطبيق هذا المقياس، مما يجعل العديد من الوحدات تتبعد عن تطبيقه؛

➤ إن EVA يقيس الربحية في الأجل القصير، ومن ثم فإنه يجب تدعيمها بمؤشرات أخرى إضافية تقيس مستوى الجودة ودرجة مرونة العمليات الإنتاجية وكفاءة عمليات التشغيل ودرجة رضا العاملين وولائهم؛

➤ بالرغم من استناد EVA على مفهوم الدخل الاقتصادي المتبقي، إلا إنه لا يقدم أي نموذج يمكن استخدامه في تسعير الأوراق المالية، وذلك على العكس من نموذج خصم الدخل المتبقي بعد تغطية تكلفة رأس المال والذي يمثل الحلقة اسعار الأسهم في سوق الأوراق المالية.<sup>2</sup>

#### 4. خطوات احتساب القيمة الاقتصادية المضافة:

<sup>1</sup> علي أحمد علي، دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة، كأداة مكملة لأدوات تقويم أداء الشركات الصناعية والتعديلات المقترحة لاحتسابها 'دراسة تطبيقية'، مجلة محاسبية ومالية، كلية الاقتصاد، العدد 11، المجلد 5 جامعة حلب 2010 ص 13.

<sup>2</sup> عمر عبدالله الجعدي، مدى اختلاف العلاقة لكل من ROA و EVA مع العوائد غير العادية للأسهم وتأثير العلاقة بنوع القطاع والحجم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 1، المجلد 23، الصادرة عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، غزة، جانفي 2015، ص 220.

هناك عدة طرق لاحتساب القيمة الاقتصادية المضافة حيث يتم حسابها من خلال العلاقة التالية:  
القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة - (تكلفة رأس المال × رأس المال المستثمر)<sup>1</sup>

هناك طريقتين لحساب القيمة الاقتصادية المضافة وهما:  
أ. الطريقة الأولى:

لحساب القيمة الاقتصادية المضافة يجب إتباع الخطوات التالية:  
حساب التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال CMPC (تكلفة رأس المال) حيث تعرف على أنها المردودية الأدنى الواجب تحقيقها من مشروع استثماري، وتعتبر تكلفة رأس المال عنصر مهم في المجال المالي فهي المعيار الأمثل للمفاضلة بين البدائل الاستثمارية والمحدد الرئيسي لقيمة المؤسسة.

ويتم حسابها وفق العلاقة التالية:

$$K_0 = KD \cdot (D/D+CP) + K_{cp} \cdot (CP/D+CP)$$

$K_0$  : التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال؛

KD: تكلفة الديون؛

D: الديون؛

$K_{cp}$ : تكلفة الأموال الخاصة؛

CP: الأموال الخاصة؛

حساب القيمة الاقتصادية المضافة، حيث تحسب وفق العلاقة التالية:

$$EVA = (ROCI - CMPC) \cdot CI$$

حيث:

ROCI: العائد على رأس المال المستثمر؛

CMPC: تكلفة رأس المال؛

CI: رأس المال المستثمر.<sup>2</sup>

ب. الطريقة الثانية:

من خلال الفرق بين صافي الربح بعد الضريبة وقيمة تكلفة رأس المال وتحسب وفق العلاقة التالية:

<sup>1</sup> زرقون محمد، شنين عبد النور، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، عدد1، المجلد1، الصادرة عن جامع قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2015، ص245.

<sup>2</sup> زيدي البشير، تحليل الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد3، المجلد10، الصادرة عن جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017، ص194، 193.

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الربح بعد الضريبة (NOPAT) – تكلفة رأس المال

$$EVA = NOPAT - CMPC^1$$

## 5. أهمية القيمة الاقتصادية المضافة:

للقيمة الاقتصادية المضافة دورا هاما في تقييم الأداء المالي، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- يوضح هذا المعيار التحسن المستمر والفعلي لثروة المساهمين؛
- مقياس حقيقي للأداء المالي والإداري؛
- معيار لنظام الحوافز والتعويضات لمسيري المؤسسات؛
- معيار لقياس النمو الحقيقي لربحية المؤسسة في المدى الطويل؛
- مؤشر لتعظيم سعر السهم في السوق المالي؛
- تعتبر وسيلة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية؛
- وسيلة للحد من مشكلة الكالة من خلال تقريب اهتمامات المدراء وحملة الأسهم؛
- أداة للمفاضلة بين الفرص الاستثمارية المتوقعة؛
- أداة لتقييم عملية اتخاذ القرارات الإدارية والمالية؛
- معيار يخلق لغة مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة في مجال المراقبة والمتابعة.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: معيار القيمة السوقية المضافة

تعتبر القيمة السوقية المضافة من أهم المؤشرات التي يتم استعمالها وفيما يلي سنقوم بعرض لمفهومها والمزايا الخاضعة لها، وكذا العوامل المؤثرة بها بالإضافة إلى طرق احتسابها.

## 1. مفهوم القيمة السوقية المضافة:

هناك عدة تعاريف للقيمة السوقية المضافة نذكر منها ما يلي:

- **التعريف الأول:** صرح Brigham and Ehrhardt أن "القيمة السوقية المضافة تمثل الفرق بين مجموع السوق من شركة والكمية الإجمالية لرأس المال المقدم من المستثمر. إذا كانت القيم السوقية للديون والأسهم الممتازة تساوي قيمها كما هو مذكور في البيانات المالية، فإن القيمة السوقية المضافة هي الفرق بين القيمة السوقية لأصول المؤسسة وكمية الأسهم التي قدمها المساهمون. لذلك تعد

<sup>1</sup> عمر الفاروق زرقون، محمد زرقون، فاعلية مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في قياس الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية مقارنة بالمؤشرات التقليدية، مجلة الدراسات، العدد2، المجلد11، الصادرة عن جامعة عمار التليجي، الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جوان2014، ص36-37

<sup>2</sup> زيدي البشير، تحليل الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد3، المجلد10، الصادرة عن جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017، ص192.

القيمة السوقية المضافة أداة في تحديد مقدار الأموال التي قام المستثمرون على استثماراتهم ومستوى القيمة التي تراكمت لدى المؤسسة بمرور الوقت (ثروة المؤسسة). تشير القيمة السوقية المضافة إلى القيمة والاستثمار التي أنشأها المدير أكثر من رأس المال الذي يقدمه المستثمرون. والعكس صحيح.<sup>1</sup>

• **التعريف الثاني:** قدم هذا المنشور من قبل شركة "Stern Stewart" وتعرف "بأنها القيمة الناشئة من تجاوز القيمة السوقية لرأس المال للقيمة الدفترية لحقوق الملكية، أي أنها المقياس التراكمي لعوائد رأس المال المساهم في المؤسسات، لذا فهي تستخدم للوقوف على حسن إدارة المؤسسة لرؤوس المساهمين بالأجل الطويل.<sup>2</sup>

## 2. مزايا القيمة السوقية المضافة:

للقيمة السوقية المضافة مزايا عديدة نذكر منها ما يلي:

- قدرة على تحديد القيمة المستقبلية للتدفقات النقدية الداخلة إلى المؤسسة بشكل أكثر تفوق من باقي المقاييس المحاسبية كونها تكلف رأس المال وحق الملكية المستثمر في المؤسسة؛
- قد تبين في الأدبيات المالية أن المؤسسات التي تطبق صافي القيمة الحالية كمقياس للأداء والاستثمار وعلى الرغم من إيجابيات هذا المقياس إلا أنه للمشاكل المحاسبية في احتساب التدفقات النقدية المستقبلية ونسبة الخصم لذلك فإن استخدام القيمة السوقية المضافة يقترب في تقديره من صافي القيمة الحالية وهو ذاتيا سوف يتجنب كافة المشاكل المحاسبية؛
- القيمة السوقية المضافة تفوقت على نسبة توبين أيضا حيث أنها تخضع لقصور في تقييم الموجودات غير الملموسة لذلك فإن القيمة السوقية المضافة هي الخيار الأنسب لأنها تحدد خلق القيمة من دون أن تخضع للنقص في الحسابات المحاسبية.<sup>3</sup>

## 3. العوامل المؤثرة على القيمة السوقية المضافة:

- توجد عدة عوامل تؤثر في القيمة السوقية المضافة، والمتمثلة في النقاط التالية:
- لكي تكون القيمة السوقية المضافة موجبة لابد أن تكون معدلات النمو في الإيرادات وصافي ربح التشغيل ورأس المال المستثمر تفوق رأس المال المستثمر؛
  - كلما زادت إنتاجية الدينار المستثمر في ظل ثبات رأس المال المستثمر أو انخفاضه كلما زادت القيمة السوقية المضافة، خاصة عند انخفاض أو ثبات تكلفة رأس المال؛
  - الحد الأدنى من هامش الربح المطلوب لخلق ثروة إضافية للمساهمين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوعزيز فيروز، استخدام الأدوات الحديثة في التحليل المالي لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018، ص49.

<sup>2</sup> جبار صحن عيسى، أثر بعض مؤشرات القيمة وفرص النمو في سيولة السهم، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد50، 2017، ص492

<sup>3</sup> حمزة محمود الزبيدي، فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد41، 2014، ص103

4. خطوات احتساب القيمة السوقية المضافة:

هناك طرق متعددة لاحتساب القيمة السوقية المضافة، واختلاف الطرق يعتمد على الافتراضات المعتمدة في قياس (MVA) كما أن اختيار الطريقة المناسبة يعتمد بكل أساسي على أهداف المستثمرين ومحلي الأوراق المالية، وعلى وفق التالي:

أ. طريقة صافي حقوق المالكين:

احتساب القيمة السوقية المضافة بموجب هذه الطريقة، يستند على افتراض ثبات القيمة السوقية للديون الطويلة الأجل وتكون مساوية لقيمتها الدفترية. وعليه فإن (MVA) تكون مساوية إلى الفرق بين القيمة السوقية لأسهم المؤسسة والقيمة الدفترية لحقوق المالكين.

$$MVA = MVE - BVE$$

MVA: القيمة السوقية المضافة.

MVE: القيمة السوقية لأسهم المؤسسة (عدد الأسهم × سعر السهم).

BVE: القيمة الدفترية لحقوق المالكين وكما تظهر في الميزانية العمومية للمؤسسة.

وطبقاً لهذه الصيغة فإن (MVA) تعني أن المؤسسة تخلق قيمة وتساعد على زيادة ثروة المساهمين، وبالتالي زيادة قيمة رأس المال المستثمر في حين أن (MVA) السالبة تعني فشل المؤسسة في زيادة ثروة المساهمين، وبالتالي سوف تتخفف قيمة رأس المال المستثمر.<sup>2</sup>

ب. طريقة خصم القيمة الاقتصادية المضافة المستقبلية للمؤسسة:

وفق هذه الطريقة فإن القيمة السوقية المضافة ماهي القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة والمتوقعة خلال عمرها الإنتاجي، بمعنى آخر هي خصم للتدفق الناتج عن القيمة الاقتصادية للمؤسسة خلال الزمن.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زبيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، 2017، ص155

<sup>2</sup> عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن، 2008، ص146-147

<sup>3</sup> حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص265.

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل تم تسليط الضوء على التحليل المالي الذي يعد من أهم الأدوات لتشخيص وتقييم الوضعية المالية للمؤسسة وذلك بهدف معرفة نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة ومن ثم وضع حلول لنقاط الضعف لمعالجتها والمحافظة على نقاط القوة وتعزيزها، وتعتمد هذه العملية على مجموعة من المعايير والمقاييس التي يمكن استخدامها للتعرف على طبيعة الأداء المالي للمؤسسات والذي يعكس نتائج الأداء.

حيث يعتبر الأداء المالي العنصر الأساسي الذي تسعى كل مؤسسة للوصول إليه، فبه تتحقق الأهداف المسطرة، ويتحقق ذلك بحساب مختلف المؤشرات:

- النسب المالية
- مؤشرات التوازن المالي
- القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة

ومن هنا يمكننا القول أنه من خلال تبني المعايير المحاسبية وتطبيقها في عملية التقييم الأداء المالي في المؤسسة، فإنه يمكن أن يساعد المحلل المالي في اتخاذ القرارات المناسبة. ومن أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة عن الوضعية المالية للمؤسسة يجب تحليل العديد من المؤشرات المالية السابقة الذكر وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثالث.

## الفصل الثالث

قواسة ؤالة مؤسسه توزيع الكهوباء

والغاز "سونلغاز" -الأؤااط-

## تمهيد:

تطرقنا في الفصول النظرية إلى استخدام لوحة القيادة في تقييم وتشخيص أداء المالي للمؤسسة من خلال عدة مؤشرات مالية تنبأ بالوضع المالية التي آلت إليها المؤسسة، من خلال دراسة لوحة القيادة المالية وأسلوب المقارنة الذي يعتبر وسيلة لتقييم أداء المؤسسة، جاء هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول الموضوع وصبها في الواقع التطبيقي ومن أجل إثراء البحث وإعطاء صورة أكثر وضوحاً عن الموضوع، وقع الاختيار على المؤسسة سونلغاز - الأغواط- لتكون ميداناً للدراسة وقد قسمنا الفصل الثالث إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" -الأغواط-**

**المبحث الثاني: دور لوحة القيادة بمؤسسة "سونلغاز"-الأغواط-**

**المبحث الثالث: تقييم وتحليل نتائج لوحة القيادة بمؤسسة "سونلغاز" -الأغواط-**

## المبحث الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" -الأغواط-

تعتبر سونلغاز من المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تسعى للتكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية، وسنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بهذه المؤسسة وفرعها في الأغواط.

### المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

سنقدم في هذا المطلب لمحة تاريخية عن المؤسسة وتعريفها.

#### 1. لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز:

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، تتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة الى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج<sup>1</sup>.

#### 1.1 مراحل تطور مؤسسة سونلغاز:

تم إنشاء مؤسسة سونلغاز التي تعرف بمؤسسة الكهرباء والغاز الجزائرية سنة 1947 المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA Algérie Gaz et Electricité التي أسند إليها مهمة احتكار (عدم وجود منافسة) في إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذا توزيع الغاز، وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وقد كانت تندر تحت قانون أساسي خاص بـ لوبون (LEBON) وشركائه ( SAE المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية 1946.

- في سنة 1962 - 1968: تأميم مؤسسة وصيانة البنية القاعدية الموجودة وأصبحت باسم EGA الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.
- في سنة 1969: أنشأت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 59/69 الصادر عن الجريدة الرسمية في 01 أوت 1969 ، تحول اسم EGA إلى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز SONELGAZ اختصار لـ Nationale de l'Electricité et de Gaz Société ، وقد كان الهدف المقصود من تحويل المؤسسة هو اعطائها قدرات تسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد وكذلك حصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية.
- وفي سنة 1983 فتحت 05 شركات فرعية لأشغال العمومية المختصة وهي:  
✓ كهريف (KAHRIF) للإتارة وإيصال الكهرباء؛

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

- ✓ كهركيب (KAHRKIB) لتركيب المنشآت الكهربائية؛
  - ✓ كناغاز (KANAGAZ) لإنجاز شبكات الغاز؛
  - ✓ إنيرغا (INERGA) بناء الهياكل الكهربائية والهندسة المدنية؛
  - ✓ (AMC) لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.
- ثم تحولت بمقتضى القانون 88 المؤرخ في 12/01/1988 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.
- وفي سنة 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) اختصارا لـ: Etablissement Public Industriel et Commercial . في القرار التنفيذي رقم 975/19 المؤرخ في 14/12/1991 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد للتسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.
- في سنة 1995 أصبحت الهيئة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 280/95 ليوم 07/09/1995 ، ومنه سونلغاز نجد على رأسها مجلس التوجه الرقابي.
- في سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة، كذلك التدخل في ميدان خارج حدود الجزائر، حيث أصبحت مؤسسة للمساهمة (SPA) مما سهل للمؤسسة امكانية توسيع نشاطها؛
- سنة 2004: أصبحت عبارة عن مجمع (HOLIDING) هولدينغ خلال السنوات 2004-2006 ، أي أصبحت سونلغاز مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكملة بالنشاطات الرئيسية بها، وتتمثل فيما يلي:
- ✓ المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والغاز SPE؛
  - ✓ المؤسسة الجزائرية لتسيير نقل الكهرباء GRTE؛
  - ✓ المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG.
- إن السبب الرئيسي لهذه التطورات هو ضمان الخدمة العمومية وتحسينها، ذلك لأن توسيع مجال أنشطة المؤسسة وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول في تأدية هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.<sup>1</sup>
2. تعريف مؤسسة "سونلغاز" - الأغواط- (محل الدراسة):
- تعتبر مد تم إنشاء مركز جديد (للمديرية) سنة 1988 الكائن بشوارع الدكتور سعدان، إذ يتربع على مساحة تقدر بـ 1200م يضم المركز 410 عامل.
- وتتفرغ مديرية التوزيع بالأغواط إلى أربع وكالات وهي:

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

وكالة الأغواط "أ"، وكالة الأغواط "ب"، وكالة افلو، وكالة حاسي الرمل.  
كما يضم المركز عدة مصالح وفروع تهتم كل منها بجانب معين كتنسيق المشتركين ودراسة المشاريع.  
**1.2 مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز:**

لدى مؤسسة التوزيع بالأغواط على غرار جميع مؤسسات التوزيع على مستوى الوطن وثيقة سنوية والمسماة "عقد التسيير" Contrat de gestion والتي تعتبر تعهد يلتزم به مدير التوزيع بالعمل على تحقيق الأهداف المسطرة له من طرف المديرية العامة، ومن خلال هذه المهمة يمكننا أن نلاحظ أن نمط التسيير داخل مؤسسة سونلغاز يتمثل في طريقة تسيير الإدارة.

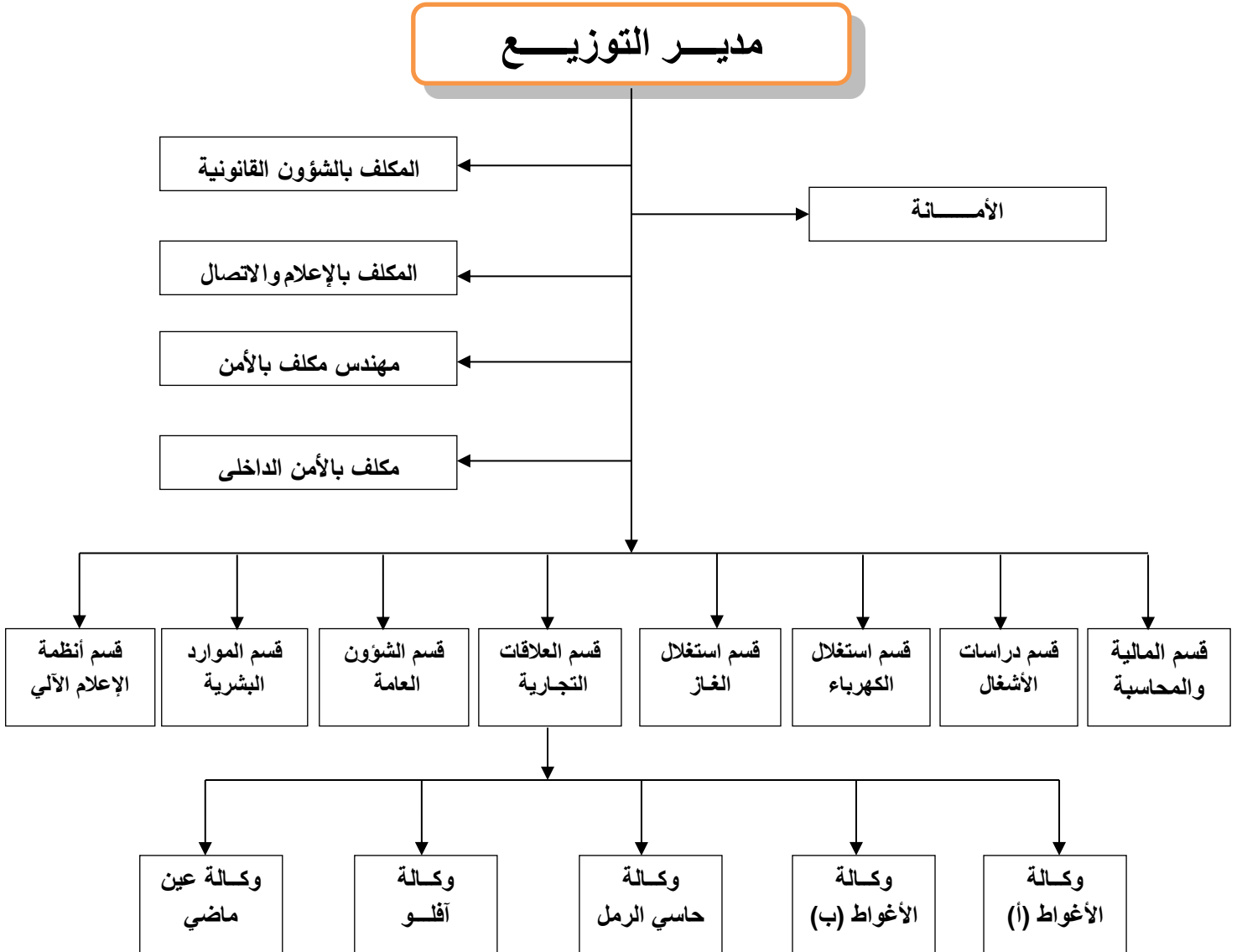
- \*متابعة ملفات الزبائن.
- \*قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.
- \*معاينة إمدادات الاستهلاك.
- \*متابعة تحصيل فواتير الدفع.
- \*انجاز أشغال الربط البسيط من المنبع إلى العمود.
- \*متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.
- \*الرضا بأحسن الشروط المتعلقة بالثمن ومواعيد الطلب لإيصال الزبائن.
- \*ضمان التسيير الجيد وتطوير القنوات MT/BT (تردد منخفض/تردد متوسط) وتنشيط الملحقات.
- \*تطوير القنوات MP/BP (ضغط منخفض/ضغط متوسط) وتنشيط الملحقات.
- \*ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والإمكانيات المادية الضرورية.
- \*ضمان أمن الأشخاص والممتلكات بالموازاة مع أنشطة التوزيع.
- \*ضمان حضور سونلغاز على المستوى المحلي.
- \*الاستماع إلى انشغالات الزبائن (فتح خط هاتفي أخضر للرد على استعلامات الزبائن).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - الأغواط-

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يتم فيه تحديد جميع الإطارات والأقسام الداخلية المختلفة للشركة، فهو يعكس خطوط السلطة وطبيعة الاتصالات الموجودة في الشركة، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - الأغواط-.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - الأغواط-



سبتمبر 2023 - سونلغاز الأغواط-المرجع: عن رئيس مصلحة التكوين

ويتكون الهيكل التنظيمي للشركة مما يلي:

### 1. مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن لمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

#### \*كاتبة مديرية:

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

### 2. مكلف بالشؤون القانونية:

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقسيم الصكوك بدون رصيد.

### 3. مهندس الأمن:

من المهام التي يقوم بنا نجد:

- ✓ السهر على تطبيق القواعد والأوامر المتعلقة بالصحة والأمن.
- ✓ تسطير برنامج للتحميس وشرح القواعد الرئيسية للأمن وكذلك متابعة تطبيقها في الميدان عن طريق القيام بدورات تفقدية وهذا قصد تفادي حوادث العمل.
- ✓ القيام بمراقبة أماكن العمل ومدى تطابقها للظروف الملائمة للعمل.

### 4. المكلف بالأمن الداخلي:

من مهامه التنسيق مع فرع شركة الوقاية والعمل الأمني في كل القضايا المتعلقة بالأمن داخل المديرية.<sup>1</sup>

### 5. قسم العلاقات التجارية:

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية وأخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

<sup>1</sup>وثائق المؤسسة

6. مصلحة تقني تجاري: ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

✓ فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد؛

✓ فرج ترقية المبيعات.

7. مصلحة الزبائن: وحد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

✓ فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين الإدارات؛

✓ فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط؛

✓ فوج تغطية الديون؛

✓ فوج الحزينة.

8. قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز.

9. قسم الأنظمة المعلوماتية:

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي يطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.<sup>1</sup>

من المهام التي يقوم بها:

✓ تحضير برنامج الصيانة الخاص بالمنشآت.

✓ صنع متابعة وتحليل الإحصائيات الخاصة بحوادث قنوات الغاز.

✓ مراقبة استغلال الشبكة الغازية.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية أفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

**10. قسم استغلال الكهرباء :**

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه:

- ✓ استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.
- ✓ تسيير الجولات الكهربائية.
- ✓ تسيير المنشآت.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل

**11. قسم الشؤون العامة:**

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات، وتنقسم الى قسمين أساسيين:

- ✓ فريق حضيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود؛
- ✓ فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

**12. قسم المالية والمحاسبة:**

لها ثلاث مصالح؛ مصلحة المالية، مصلحة الميزانية، مصلحة استغلال المحاسبة، ومن مهامه نجد:

- ✓ إعداد الميزانية السنوية للمديرية واحتياجات خزينة المديرية على المدى القريب.
- ✓ دفع مستحقات المتعاملين من شركات خدماتية، وتجار متعاملين.

**13. قسم الموارد البشرية:<sup>1</sup>**

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية وإضافة إلى ذلك فإن هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بـ:

- ✓ متابعة المستخدمين؛
- ✓ إعداد الرواتب؛
- ✓ إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية (محل الدراسة):

يعتبر هذا القسم هام جدا وحساس حيث يقوم بمهام عديدة ومتنوعة ومن بينها طريقة تسيير ميزانية المؤسسة وكذا الدور المنوط بها فيما يخص الرقابة على جميع الوثائق المحاسبية ويتكون القسم من أربعة مصالح هي:

### 1. مصلحة المالية:

- ✓ ضمان التسديدات؛
- ✓ متابعة حسابات النقدية ومراقبة الحسابات البنكية والحسابات البريدية؛
- ✓ وضع التوقعات النقدية على المدى القصير؛
- ✓ تنفيذ التسويات للحسابات المصرفية والحسابات الجارية البريدية؛
- ✓ إتباع قواعد الأسواق (تسيير المخزونات)؛
- ✓ تجميع النقدية؛
- ✓ التحقق من صحة التصريحات اليومية للنقدية؛
- ✓ نقل السجلات والتقارير.

### 2. مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

- ✓ اعداد الموازنة السنوية للمديرية؛
- ✓ تحقيق لوحة القيادة وتقرير النشاط للمديرية؛
- ✓ اتباع معايير حق الاستغلال والعلاقة مع لجنة ضبط الكهرباء والغاز.<sup>1</sup>

### 3. مصلحة الاستغلال المحاسبية:

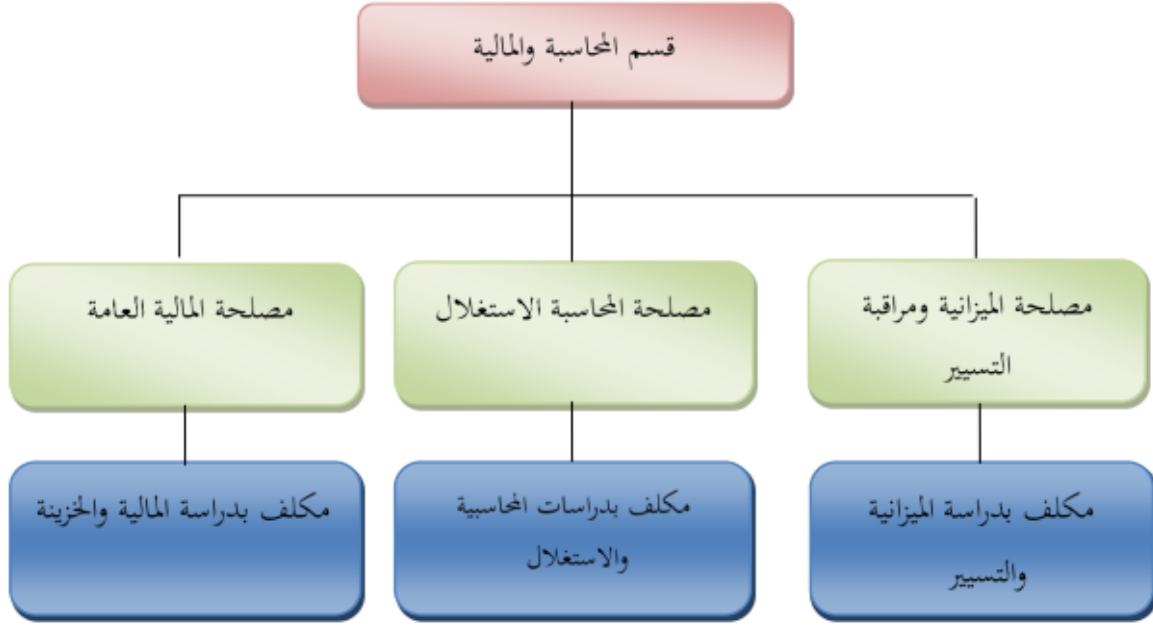
وتقوم بالمهام التالية :

- ✓ ضمان التحقق ومراقبة العمليات المحاسبية؛
- ✓ ضمان السيطرة على السجلات المحاسبية المتعلقة بنظام تسيير الزبائن ومراقبة قوائم المستخدمين؛
- ✓ مراقبة النقدية المقدمة من الوكالات؛
- ✓ متابعة محاسبة الصندوقي؛
- ✓ الحفاظ على الملفات القانونية ؛
- ✓ تقديم النتائج المحاسبية للمديرية ؛
- ✓ تبرير وضمان تخليص الحسابات؛

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

- ✓ الحفاظ على قائمة من رأس المال؛
- ✓ ضمان الروابط مع المراكز المحاسبية الأخرى؛
- ✓ الإشراف على مختلف عمليات الجرد (سواء كان الجرد من قبل أعوان داخل المؤسسة أو خارجها).

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

## المبحث الثاني: دور لوحة القيادة بمؤسسة "سونلغاز"-الأغواط-

تستعمل المؤسسة لوحة القيادة في التسيير بشكل مستمر وذلك للتعرف على مدى تحقق الأهداف المسطرة وكذا لرفع التقارير اللازمة إلى المديرية الجهوية بخصوص كل ما حققته المؤسسة من إنجازات شهريا وثلاثيا وسداسيا من كل سنة، بالإضافة إلى حوصلة نهائية، تكون في شهر ديسمبر، تجمع لوحات القيادة الخاصة بالمصلحة في لوحة قيادة كلية في مصلحة المالية المحاسبة.

### المطلب الأول: أهداف لوحة القيادة بالمؤسسة

تتمثل أهداف لوحة القيادة بمؤسسة سونلغاز فيما يلي:

- ✓ مراقبة كل الأقسام بالمؤسسة ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة من خلال مقارنتها بما تحقق؛
- ✓ إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية وتساعد على تبادل المعلومات؛
- ✓ إيفاد المؤسسة بمعلومات كافية ودقيقة حول النقاط الأساسية المطلوبة؛
- ✓ تطوير ورفع قيمة المؤسسة؛
- ✓ التحسين والتكوين المستمر للعمال؛
- ✓ اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب؛
- ✓ الرقابة المستمرة على أداء كل نشاط أو وظيفة.

### المطلب الثاني: عرض لوحة القيادة بمؤسسة سونلغاز:

يتناول هذا المطلب كيفية عرض لوحة القيادة وشكله في المؤسسة

#### 1. كيفية عرض لوحة القيادة:

من خلال الدراسة الميدانية والاطلاع على وثائق المؤسسة وملاحظة سري العمل فيها يمكن استنتاج ما يلي:

- ✓ تعتمد المؤسسة حمل الدراسة على نظام من لوحات القيادة يتناسب مع الهيكل التنظيمي لها، حيث أن كل مصلحة لديها لوحة قيادة؛
- ✓ تعتمد المؤسسة حمل الدراسة بشكل كبير على الجداول في عرض لوحة القيادة؛
- ✓ تقارن لوحة القيادة في المؤسسة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، كما تقارن نتائج شهر معني بنتائج نفس الشهر من السنة السابقة وتسجل تطورات الحاصلة، وهذا ما يساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة؛

- ✓ تحتوي المؤسسة على عدة أقسام وكل قسم لديه رئيس، ويجتمع كل رؤساء الأقسام لمناقشة النتائج المحققة والانحرافات المسجلة خلال كل شهر ومقارنة النتائج مع باقي المناطق؛
- ✓ ومن خلال ما سبق فإن لوحة القيادة في مؤسسة سونلغاز تتناسب في شكلها مع المتطلبات النظرية للوحة القيادة. وتكون في شكل جداول، دون الاعتماد على الأشكال البيانية.

## 2. أشكال لوحة القيادة في مؤسسة "سونلغاز":

تتكون لوحة القيادة من مجموعة من المؤشرات، توضح مدى السير الحسن للأنشطة، وتظهر الانحرافات الموجودة، وتتشكل لوحة القيادة في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- من:

### 1.2 لوحة القيادة الشهرية:

تضمن لوحة القيادة الشهرية كل المؤشرات الشهرية حسب العمليات التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز -الأغواط- في كل شهر.

### 2.2 لوحة القيادة السنوية:

تتضمن لوحة القيادة السنوية مؤشرات حسب العمليات التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز -الأغواط- وهي عبارة عن مجموع العمليات الشهرية التي تقوم بها لوحات القيادات الشهرية وتتكون هذه الوثيقة من جدول يحتوي على 71 عملية وكل عملية تترجم من خلال مؤشر خاص، مع تحديد أهداف كل عملية حسب عدد الأشهر. (وهي قسم الموارد البشرية، قسم العلاقات التجارية، قسم المالية والمحاسبة، مصلحة الشؤون العامة، مصلحة الشؤون القانونية، قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز، قسم تقنيات الكهرباء، قسم تقنيات الغاز، قسم أنظمة الاعلام الألي، قسم الصفقات العمومية، قسم الأمن الداخلي، قسم الأمن الخارجي).

## المبحث الثالث: تقييم أداء المالي لمؤسسة سونلغاز-الأغواط- باستخدام

### لوحة القيادة

في هذا المبحث سنقوم بتقييم الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز -الأغواط- خلال فترة ( 2021/2022 ) اعتمادا على ميزانية وجدول حساب النتائج للمؤسسة خلال الفترة نفسها.

❖ إعداد الميزانية المختصرة لمؤسسة سونلغاز -الأغواط- :

الجدول(3-1): يمثل الميزانية المختصرة "الأصول"(2021-2022)

2022	2021	الأصول
16 405 424 597,76	1 535 454 176 5,88	الأصول الثابتة
10 863 704 724,03	4 117 590 383,80	أصول جارية
17 636 085 7,99	1 230 297 90,02	خزينة الأصول
27 269 129 339,79	19 472 132 149,68	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين(2021/2022)

الجدول(3-2): يمثل الميزانية المختصرة "الخصوم"(2021-2022)

2022	2021	الخصوم
11 886 787 598,92	12 117 850 921,40	الأموال الخاصة
3 861 050 056,76	3 684 803 804,63	الخصوم غير الجارية
15 747 837 655.68	4 896 588 896,67	الاموال الدائمة
11 521 291 684,11	3 669 477 423,65	الخصوم الجارية
00	00	خزينة الخصوم
27 269 129 339,79	19 472 132 149,68	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين(2021/2022)

الجدول (3-3): يمثل جدول مختصر لحساب النتائج لمؤسسة سونلغاز لسنين (2021-2022)

2022	2021	البيان
6 406 003 291,62	6 009 058 352,34	إنتاج السنة المالية
-3 872 626 094,57	-5914361087,28	استهلاك السنة المالية
2 533 377 197,05	94 697 265,06	القيمة المضافة للاستغلال
10 096 930 211,39	-2 359 825 622,06	النتيجة العملياتية
00	00	النتيجة المالية
10 096 930 211,39	- 2 359 825 622,06	النتيجة العادية قبل الضريبة
10 096 930 211,39	- 2 359 825 622,06	النتيجة الصافية للأنشطة العادية
10 096 930 211,39	- 2 359 825 622,06	النتيجة الصافية المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (3)

### المطلب الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية

لتقييم أداء المؤسسة سنقوم بحساب مختلف نسب السيولة سنقوم بذكرها كما يلي:

#### 1. نسب السيولة:

##### 1.1 نسبة السيولة العامة: وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \left( \frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}} \right) \times 100$$

الجدول رقم (3-4): نسبة السيولة العامة للمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021/2022)

2022	2021	البيان
10 863 704 724,03	4 117 590 383,80	الأصول الجارية
11 521 291 684,11	3 669 477 423,65	الخصوم الجارية
%94	%112	نسبة السيولة العامة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين (2021/2022)

من الجدول نلاحظ انخفاض في نسبة السيولة العامة في سنة 2022 بنسبة 18% وذلك عائد للزيادة في الأصول الجارية بنسبة 26% ما يقابله زيادة أكبر في الخصوم الجارية بنسبة 3,13% وهذا يعود إلى الطلب المتزايد على الديون قصيرة الأجل لا سيما ديون الموردين، مما يؤكد أن المؤسسة لديها عجز،

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز -الأغواط-

وهذا يعني أن المؤسسة لديها صعوبة بخصوص الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل، أي ما يعني عدم القدرة على تغطية الديون القصيرة الأجل بالأصول الجارية.

### 2.1 نسبة السيولة المختصرة: وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة السيولة المختصرة = (الأصول الجارية - المخزونات الجارية) / الخصوم الجارية × 100  
الجدول رقم(3-5): نسبة السيولة المختصرة للمؤسسة سونلغاز لسنتين (2022/2021)

البيان	2021	2022
المخزونات الجارية	4 089 482 633,98	10 852 775 162,68
الخصوم الجارية	3 669 477 423,65	11 521 291 684,11
نسبة السيولة المختصرة	%1114,45	%94.19

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين(2022/2021)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة السيولة المختصرة انخفضت في سنة 2022 وذلك عائد إلى التغير بالزيادة في الخصوم الجارية أكبر من الزيادة في الأصول الجارية خارج المخزون السلعي.

### 3.1 نسبة السيولة الفورية: سنقوم بحسابها وفق العلاقة التالية:

نسبة السيولة الفورية = خزينة الأصول / الخصوم الجارية

الجدول رقم(3-6): نسبة السيولة الفورية للمؤسسة سونلغاز لسنتين (2022/2021)

البيان	2021	2022
خزينة الأصول	123 029 790,02	176 360 857,99
الخصوم الجارية	3 669 477 423,65	11 521 291 684,11
نسبة السيولة الفورية	% 3	%1

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين(2022/2021)

من خلال الجدول نلاحظ انخفاضاً في نسبة السيولة الفورية في سنة 2022 مقارنة بسنة 2021 ويرجع سبب الانخفاض إلى التغير بالزيادة في خزينة الأصول بنسبة يقابله تغير بالزيادة في الخصوم الجارية بنسبة 3,13%

## 2. تقييم الأداء المالي باستخدام نسب الربحية

## الفصل الثالث ————— دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز -الأغواط-

سنقوم بتحليل مختلف نسب الربحية وذلك من أجل معرفة ما تحققه المؤسسة من أرباح وفيما يلي عرض لتحليل نسب الربحية:

### 1.2 العائد على حقوق الملكية: ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \left( \frac{\text{النتيجة الصافية بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}} \right) \times 100$$

الجدول رقم(3-7): العائد على حقوق الملكية للمؤسسة سونلغاز لسنتين (2022/2021)

البيان	2021	2022
النتيجة الصافية بعد الضريبة	-2 359 825 622,06	1 096 930 211,39
حقوق الملكية	12 117 850 921,40	11 886 787 598,92
العائد على حقوق الملكية	%-19,47	%-9,22

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين(2022/2021)

من خلال الجدول نلاحظ أن العائد على حقوق الملكية سالب ولكنه تحسن في سنة 2022 مقارنة بسنة 2021 بنسبة 10,25%، وذلك يعود إلى تحسن في النتيجة الصافية.

### 2.2 العائد على الأصول: يحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{العائد على الأصول} = \left( \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}} \right) \times 100$$

الجدول رقم(3-8): العائد على الأصول للمؤسسة سونلغاز لسنتين (2022/2021)

البيان	2021	2022
النتيجة الصافية	-2 359 825 622,06	1 096 930 211,39
مجموع الأصول	19 472 132 149,68	27 269 129 339,79
العائد على الأصول	-% 12,11	%4,02

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين(2022/2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العائد على الأصول في سنة 2021 سالب وذلك عائد إلى تحقيق خسائر أي أن النتيجة الصافية سالب، لكنه تحسن في سنة 2022 وهذا يعود إلى تحسن في النتيجة الصافية وكذلك زيادة في مجموع الأصول بنسبة 1,4% في سنة 2022 مقارنة بسنة 2021.

### 3.2 نسبة هامش الربح الصافي: يحسب وفق العلاقة التالية:

## الفصل الثالث ————— دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز -الأغواط-

نسبة هامش الربح الصافي = صافي الربح / صافي المبيعات)  $\times 100$

الجدول رقم(3-9): هامش الربح الصافي للمؤسسة سونلغاز لسنتين (2022/2021)

2022	2021	البيان
1 096 930 211,39	-2 359 825 622,06	صافي الربح
6 406 003 291,62	6 009 058 352,34	صافي المبيعات
%17,12	-%39,27	هامش الربح الصافي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين(2022/2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة هامش الربح الصافي لسنة 2021 سالبة ويعود ذلك إلى تحقيق خسائر أي أن النتيجة الصافية كانت سالبة، ولكنها تحسنت خلال سنة 2022 وهذا عائد إلى تحسن في النتيجة الصافية وكذلك زيادة في صافي المبيعات في سنة 2022 بنسبة 1,06% مقارنة بسنة 2021.

### 3. تقييم الأداء المالي باستخدام نسب المردودية

#### 1.3 المردودية الاقتصادية: يحسب وفق العلاقة التالية:

المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / الأصول الاقتصادية)  $\times 100$

الجدول رقم(3-10): المردودية الاقتصادية لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2022/2021)

2022	2021	البيان
1 096 930 211,39	-2 359 825 622,06	النتيجة الصافية
27 269 129 339,79	1 947 213 219,68	الأصول الاقتصادية
%4,02	-%1,21	المردودية الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين(2022/2021)

من الجدول نلاحظ أن المردودية الاقتصادية في سنة 2021 كانت سالبة لكن تحسنت النسبة في سنة 2022 وهذا يعود إلى الزيادة في النتيجة الصافية وزيادة كذلك في الأصول الاقتصادية مما أثر بشكل ايجابي على المردودية الاقتصادية.

#### 2.3 المردودية المالية: تحسب وفق العلاقة التالية:

المردودية المالية = (النتيجة الصافية / الأموال الخاصة)  $\times 100$

الجدول رقم(3-11): المردودية المالية لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2022/2021)

2022	2021	البيان
1 096 930 211,39	-2 359 825 622,06	النتيجة الصافية
11 886 787 598,92	12 117 850 921,40	الأموال الخاصة
%9,22	-%19,47	المردودية المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين(2022/2021)

من الجدول نلاحظ أن المردودية المالية سالبة خلال سنة 2021 حيث كانت تقدر بنسبة 19,47 % - ،وأصبحت في سنة 2022 تقدر ب 9,22% أي بزيادة تقدر ب28 % وهذا يعود إلى تحسن في النتيجة الصافية يقابله زيادة في الأموال الخاصة مما أثر بشكل إيجابي على المردودية المالية.

### 3.3 المردودية التجارية: تحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{المردودية التجارية} = \left( \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}} \right) \times 100$$

الجدول رقم(3-12): المردودية التجارية لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2022/2021)

2022	2021	البيان
1 096 930 211,39	-2 359 825 622,06	النتيجة الصافية
6 406 003 291,62	6 009 058 352,34	رقم الأعمال خارج الرسم
%17,12	-%39,27	المردودية التجارية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين(2022/2021)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المردودية التجارية سالبة خلال سنة 2021 لكنها تحسنت خلال السنة الموالية، حيث كانت تقدر بنسبة 39,27-% وأصبحت في سنة 2022 تقدر بنسبة 17,21 % وهذا يعود إلى التحسن في النتيجة الصافية والتحسّن في رقم الأعمال خارج الرسم ،وهذا ما أثر بكل إيجابي على المردودية التجارية.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي

1. رأس المال العامل: يمكن حسابه بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

الجدول رقم(3-13): رأس المال العامل لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2022/2021)

2022	2021	البيان
15 747 837 655.68	15 802 654 726,03	الأموال الدائمة
16 405 424 597,76	15 354 541 765,88	الأصول الثابتة
-657586942,08	448112960,15	رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين(2022/2021)

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن رأس المال العامل في سنة 2021 موجب ويرجع هذا إلى زيادة في الأموال الدائمة وهذا يعني أن المؤسسة تستعمل جزءا من الأموال الدائمة لتغطية الأصول الثابتة أما في سنة 2022 فقد انخفض رأس المال العامل مقارنة بسنة 2021 وهذا عائد إلى الزيادة في الأموال الدائمة يقابله زيادة في الأصول الثابتة مما يعني أن المؤسسة لا تستطيع تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة لأن الزيادة في الأموال الدائمة أقل من الزيادة في الأصول الثابتة .

### 2. احتياجات رأس المال العامل: بحسب بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول الجارية - خزينة الأصول) - (الخصوم الجارية - المساهمات البنكية)

الجدول رقم(3-14): احتياجات رأس المال العامل لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2022/2021)

2022	2021	البيان
10 687 343 884,04	3994560593,78	الأصول الجارية-خزينة الأصول
11 521 291 684,11	3669477423, 65	الخصوم الجارية-المساهمات البنكية
-833 947 800,07	325 083 170,03	احتياجات رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين(2022/2021)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاحتياج لرأس المال العامل موجب ولكنه انخفض في سنة 2022 مقارنة بسنة 2021 بمقدار وهذا يعود إلى الزيادة في الأصول الجارية خارج خزينة الأصول بمقدار وزيادة أكبر في الخصوم الجارية خارج المساهمات البنكية الجارية بمقدار، وهذا يعني أ المؤسسة لم تستطيع أن تغطي احتياجاتها بواسطة الأصول الجارية خارج خزينة الأصول.

### 3. الخزينة: تحسب بالصيغة التالية:

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

الجدول رقم(3-15): الخزينة لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2022/2021)

2022	2021	البيان
-657 586 942,08	448 112 960,15	رأس المال العامل
-833 947 800 ,07	325 083 170,03	احتياجات رأس المال العامل
-7 881 891 857,99	123 029 790,12	الخزينة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين(2022/2021)

من خلال الجدول نلاحظ أن الخزينة موجبة حيث كانت خلال سنة 2021 مرتفعة وذلك عائد إلى قدرة رأس المال العامل على تغطية احتياجات رأس المال العامل. ثم بدأت في الانخفاض خلال سنة 2022 وذلك عائد إلى الانخفاض في رأس المال العامل وانخفاض أكبر في احتياجات رأس المال العامل مما يدل على عدم قدرة رأس المال العامل على تغطية احتياجات رأس المال العامل أي أن الوضع المالي للمؤسسة غير جيد خلال الفترة المالية المدروسة.

**المطلب الثالث: استخدام الأدوات الحديثة للتقييم أداء المالي لمؤسسة "سونلغاز" - الأغواط-**

سنعتمد في تقييم الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز على تطبيق الأدوات الحديثة للتحليل من خلال القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة .

**1. تقييم الأداء المالي باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة :**

لحساب القيمة الاقتصادية المضافة لمؤسسة سونلغاز نتبع الخطوات التالية:

**1.1 حساب تكلفة الأموال الخاصة (Kcp):** تحسب وفق الصيغة التالية:

$$\text{تكلفة الأموال الخاصة} = \text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

الجدول رقم(3-16): تكلفة الأموال الخاصة لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2022/2021)

2022	2021	البيان
1 096 930 211,39	-2 359 825 622,06	النتيجة الصافية
11 886 787 598,92	12 117 850 921,40	الأموال الخاصة
0,922	- 0,194	Kcp

## الفصل الثالث ————— دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز -الأغواط-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين(2021/2022)

### 2.1 حساب تكلفة الاستدانة(KD): تحسب تكلفة الاستدانة وفق العلاقة التالية:

تكلفة الاستدانة= النتيجة المالية / الاستدانة الصافية

حيث الاستدانة الصافية(DN)= الخصوم غير الجارية+ خزينة الخصوم- خزينة الأصول- التوظيفات المالية

### الجدول رقم(3-17): يوضح قيم الاستدانة الصافية لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021/2022)

2022	2021	البيان
3 861 050 056, 76	3 684 803 804, 63	الخصوم غير الجارية
00	00	خزينة الخصوم
1 763 608 57, 99	1 23 02 97 90, 02	خزينة الأصول
00	00	التوظيفات المالية
3 684 689 198, 77	3 561 774 014, 61	الاستدانة الصافية DN

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين(2021/2022)

ويتم حساب تكلفة الاستدانة (KD) من خلال الجدول الآتي:

### الجدول رقم(3-18): تكلفة الاستدانة لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2021/2022)

2022	2021	البيان
1 096 930 211,39	-2 359 825 622,06	النتيجة المالية
3 684 689 198, 77	3 561 774 014, 61	الاستدانة الصافية
0,297699521510	-0,6625422085	تكلفة الاستدانة (KD)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين(2021/2022)

### 3.1 حساب التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال KD: وتحسب كما يلي:

$$KD= K_{cp} * CP / (DN+CP) = KD * (1-IS) * DN / (DN+CP)$$

حيث:

KD: التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال؛

KD: تكلفة الاستدانة؛

Kcp: تكلفة الأموال الخاصة.

الجدول رقم(3-19): تكلفة الوسطية المرجحة برأس المال لمؤسسة سونلغاز لسنتين

(2022/2021)

2022	2021	البيان
0,922	- 0,194	Kcp
11 886 787 598,92	12 117 850 921,40	CP
3 684 689 198,77	3 561 774 014,61	DN
15 571 476 797,69	15 679 624 936,01	DN+CP
0,7633693164	0,7728406113	CP/(DN+CP)
0,297699521510	-0,6625422085	KD
00	00	(1- IS)
0,2366306835	0,2271593886	DN/(DN+CP)
0,7038256097	-0,1499310785	KD

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين(2022/2021)

#### 4.1 حساب العائد على رأس المال المستثمر (ROCI):

لكي يتم حساب العائد على رأس المال المستثمر نقوم بحساب رأس المال المستثمر CI بالعلاقة

التالية:

رأس المال المستثمر = الاستثمارات العينية+ الاحتياج في رأس المال العامل

الجدول رقم(3-20): رأس المال المستثمر لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2022/2021)

2022	2021	البيان
1 640 542 597,76	15 354 541 765,88	الاستثمارات العينية
-833 947 800,07	3 250 83170,03	احتياج رأس المال العامل
15 571 476 797,69	153 870 624 935,91	CI

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة لسنتين(2022/2021)

العائد على رأس المال المستثمر = النتيجة التشغيلية / رأس المال المستثمر

الجدول رقم(3-21): العائد على رأس المال المستثمر لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2022/2021)

2022	2021	البيان
1 096 930 211,39	-2 359 825 622,06	النتيجة التشغيلية
15 571 476 797,69	153 870 624 935,91	رأس المال المستثمر
0,0744484127	-1,5337447105	العائد على رأس المال المستثمر

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الميزانيات للمؤسسة لسنتين(2022/2021)

5.1 حساب القيمة المضافة: وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$EVA=(ROCI - CMPC) * CI$$

الجدول رقم(3-22): التحليل باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة لمؤسسة سونلغاز لسنتين

(2022/2021)

2022	2021	البيان
0,0744484127	-1,5337447105	ROCI
0,7038256097	-0,1499310785	CMPC
15 571 476 797,69	153 870 624 935,91	CI
-9 800 332 420,08	-212 928 268 350,67	EVA

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجداول (21-20-19)

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة لم تتمكن من خلق قيم اقتصادية المضافة موجبة محققنا بالأخير قيم سالبة وهذا يعني أن المؤسسة خلال الفترة المدروسة كان أدائها المالي باستخدام طريقة القيمة

الاقتصادية المضافة ضعيف، مما يعني أنها تستعمل رأس مال أكبر مما ينبغي لتحقيق عائدا أقل مما كانت تتوقع مما يدفعها إلى الاعتماد على القروض في تمويل احتياجاتها ، لكنها في تحسن حيث نلاحظ أن العائد على رأس المال المستثمر زاد في سنة 2022 مقارنة بالسنة السابقة وهذا ما أدى إلى تحسن نوعا ما في القيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة.

## 2. التحليل باستخدام القيمة السوقية المضافة

سنقوم في هذا الجزء بتطبيق القيمة السوقية المضافة وذلك بالاعتماد على أسلوب خصم القيمة الاقتصادية المضافة:

حيث:

$$MVA+EVA / (1+WACC)+EVA_2 / (1+WACC)^2$$

WACC: تكلفة رأس المال المستثمر

الجدول رقم(3-23):تقييم الأداء المالي باستخدام القيمة السوقية المضافة لمؤسسة سونلغاز لسنتين (2022/2021)

2022	2021	البيان
- 9 800 332 420,08	- 212 928 268 350,67	<b>EVA</b>
0,7038256097	-0,1499310785	<b>WACC</b>
1,7038256097	0,8500689215	<b>1+WACC</b>
2,9030217082	0,8500689215	<b>(1+WACC)</b>
- 3 357 907 383, 812	-250 483 534 884,024	<b>MVA</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجداول (21-22)

$$MVA= -250 483 534 884,024 -3 357 907 383, 812 = -253 841 442 267,83$$

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة السوقية المضافة سالبة في سنة 2021 وهذا يعني أن احتمال كبير وقوع المؤسسة في الفشل المالي، مما يعني نقص الأداء المالي للمؤسسة من خلال هاته السنة، أي عدم قدرتها على خلق قيمة تعكس مستوى كفاءة المؤسسة في إدارة مواردها، كما أن سبب تناقص القيمة السوقية لسنة 2021 يعود إلى قيمة التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال حيث كان سالبا في فترة الدراسة 2021، أما في سنة 2022 فنلاحظ أن القيمة السوقية المضافة قد تحسنت عن السنة السابقة مما يعني أن المؤسسة تحاول تخطي خطر الوقوع في الفشل المالي.

### المطلب الرابع: عرض لوحة القيادة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -الأغواط-

يتم تجميع لوحات القيادة لجميع الأقسام على مستوى قسم المحاسبة والمالية بما فيها لوحة القيادة الخاصة بهذا القسم (DFC) حيث تعتمد لوحة قيادة المؤسسة على المقارنة الشهرية بني المحقق من الشهر الحالي من السنة والمحقق أو الفعلي لنفس الشهر من السنة الماضية وحساب نسبة التطور ثم حساب نسبة المتراكم الشهري مقارنة بالمستهدف السنوي أي نسبة تحقيق المستهدف، ولقد اخترنا بعض مؤشرات لوحة القيادة الخاصة بالقسم التجاري وقسم المحاسبة والمالية لاحتوائهما على بعض المؤشرات المالية كرقم الأعمال مثال و سنوضح ذلك من خلال الوثائق التالية الممثلة للوحة القيادة:

الوثيقة الأولى: من لوحة قيادة المؤسسة لتطور عدد الزبائن الجدد لشهر ديسمبر 2021-2022 (الكهرباء):

الجدول رقم (3-24): من لوحة قيادة المؤسسة تطور عدد الزبائن الجدد لشهر ديسمبر 2022 (الكهرباء)

المحقق %	الهدف	التطور %	2022	2022	2021	2021	طبيعة الزبائن
			التراكم	الشهر	التراكم	الشهر	
103,31	5375	-16,57	4684	312	6136	405	BT (التوتر المنخفض)
106,67	30	-25,58	14	14	28	14	HTA (التوتر المتوسط)
00	00	00	00	00	00	00	HTB (التوتر المرتفع)
103,30	5404	-16,63	4698	326	6164	419	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (4)

يبين لنا الجدول أعلاه تطور عدد البائن والمتراكم من الكهرباء (BT, HTA, HTB) لشهر ديسمبر 2022 ويتم دراسة التطور مقارنة بنفس الشهر من سنة 2021 وكذا معرفة الإنجاز الشهري مقارنة بالهدف السنوي حيث كان هدف المؤسسة السنوي لسنة 2022 هو الوصول إلى عدد الزبائن جدد يقدر بـ 5404 (BT+HTA) وهو ما تم التوقيع عليه في عقد الأداء منذ بداية السنة حيث نلاحظ أنه تم تحقيق 4698 (المتراكم) من الزبائن وهذا ما يعادل نسبة انجاز 103,30% كما نلاحظ انخفاض في عدد زبائن شهر ديسمبر 2022 الذي قدر بـ 326 مقارنة بنفس الشهر من سنة 2021 اين كان عدد الزبائن 419 أي بنسبة تطور تقدر بـ -16,63%، كما نلاحظ كذلك عدم وجود زبائن جدد في التوتر العالي.

## الفصل الثالث \_\_\_\_\_ دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز -الأغواط-

من لوحة قيادة المؤسسة لتطور عدد الزبائن الجدد لشهر ديسمبر 2021-2022 (الغاز):

الجدول رقم(3-25): من لوحة قيادة المؤسسة تطور عدد الزبائن الجدد لشهر ديسمبر 2022(الغاز)

المحقق %	الهدف	التطور %	2022	2022	2021	2021	طبيعة الزبائن
			التراكم	الشهر	التراكم	الشهر	
139,95	3362	10,16	4090	487	3899	507	BP (التوتر المنخفض)
80,00	5	-50	4	2	8	7	MP (التوتر المتوسط)
00	00	00	00	00	00	00	HP (التوتر المرتفع)
139,86	3367	10,05	4094	489	3905	514	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (5)

يوضح لنا الجدول تطور عدد الزبائن الجدد والمتراكم من الغاز (BP, MP, HP) لشهر ديسمبر 2022 ويتم دراسة التطور مقارنة بنفس الشهر من سنة 2021 وكذا معرفة نسبة الإنجاز الشهري مقارنة بالهدف السنوي فنلاحظ أن الهدف السنوي في الغاز هو 3362 موزع بين 3362 زبائن ضغط المنخفض (BP) وخمسة زبائن ضغط المتوسط (MP)، حيث حققت المؤسسة الأهداف المطلوبة منها وبنسبة إنجاز إجمالية 139,86%

الوثيقة الثانية: من لوحة قيادة المؤسسة، المشتريات، المبيعات والضياح الخاص بالكهرباء والغاز لشهر ديسمبر 2022

جدول رقم (3-26): يوضح المشتريات، المبيعات وضياع الكهرباء لشهر ديسمبر 2022

التراكم			الشهر			الهدف	المحقق %	المبيعات من الكهرباء
التطور %	2022	2021	التطور %	2022	2021			
0,85	4868,87	4827,76	0,11	347,13	346,74	--	--	مجموع BT/MT (GWh)
2,95	2538,88	2466,12	3,65	146,81	152,37	2297,1	110,53	BT
-329	1424,25	1473,25	0,17	121,16	121,37	1627,3	8755	MT
1,31	955,08	942,76	-1,45	66,54	67,52	--	--	HT المبيعات
0,65	1035,92	1029,26	-2,97	71,59	73,78	--	--	صافي المشتريات
5,66	80,84	86,50	-1,21	5,05	6,26	88,24	83,19	الضياع (GWh)
-0,6	7,80	8,40	-1,43	7,05	8,48	8,40	-0,60	الضياع %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (6)

من خلال الجدول أعلاه مشتريات ومبيعات الكهرباء (MT، BT، HT) حيث أن النسب المحققة تبدو متناسبة مع الأهداف السنوية المسطرة خاصة أن نسبة الضياع هي 0,6- وهي نسبة جيدة مقارنة مع نسبة الضياع المستهدفة 8,40، ويعود هذا إلى زيادة في عدد المبيعات وهذا باستغلال الطاقة الضائعة وبالتالي يزيد عدد الزبائن الجدد.

الجدول رقم (3-27): يوضح المشتريات، المبيعات وضياع الغاز لشهر ديسمبر 2022

التراكم			الشهر			الهدف	المحقق %	المبيعات من الغاز
التطور %	2022	2021	التطور %	2022	2021			
0,48	4116,27	4096,59	-12,88	189,12	217,09	2529	162,67	المجموع
6,90	2479,053	2319,05	--	--	--	2336,8	106,09	BP
-5,78	97,488	103,47	--	--	--	93,5	104,27	MP
-8,02	1539,73	1674,07	--	--	--	98,3	1566,36	HP
								المبيعات
2,43	2517,98	2458,16	-18,69	356,56	438,52	2480	101,53	صافي المشتريات
-264,31	-58,56	35,64	-24,38	167,45	221,43	49,7	-117,83	الضياع (MTH)
-260,69	-2,33	1,45	-7	46,96	50,5	2	-116,5	الضياع %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (7)

يبين الجدول أعلاه المشتريات والمبيعات الخاصة بالغاز المضغوط لشهر ديسمبر لسنتي 2022/2021 والتراكمي لسنة كاملة. حيث يظهر لنا من خلال النتائج المحققة بأن هناك تحقيق للأهداف في المشتريات ومبيعات الطاقة الغازية (PM, BP) حيث أن اقترابنا من الهدف يكاد يكون 100% إلا أن الهدف من الطاقة الضائعة 7, 49% في حين تم ضياع 56, 58- لسنة 2022 ونلاحظ من خلال مبيعات ومشتريات الغاز ونسبة الضياع أن المؤسسة حققت زيادة في مبيعاتها الإجمالية بالنسبة للضغط المتوسط والمنخفض قدر بـ 0,48 في حين أن المشتريات حققت زيادة معتبرة قدرت بـ 2,43.

الجدول رقم (3-28): يوضح آجال ديون الزبائن لشهر ديسمبر 2022

RD	Déc2021	Mois 2021	Mois 2022	écart/ Mois	Obj	TR%
AO	132	132	93	-39	75	516,7
FRM	76	76	85	9	65	425,00
MT /MP	127	127	133	6	103	443,33
TOTAL Privés	--	--	--	--	--	--
FSM ADM	594	594	376	-218	--	--
MT/MP ADM	319	319	368	-23	--	--
TOTAL ADM	477	477	376	-101	--	--
Total énergie	181	181	123	-58	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق (8)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-28) أن انخفاض الديون تم تقليصها فيما يخص غالبي الزبائن حيث يظهر ذلك جليا في انخفاض الديون للزبائن العاديين **AO** بـ 39- لنفس الفترة وتحسن آجال دفع زبائن الغير العاديين **FSM** بـ 9 لنفس الفترة، كما أنه هناك تحسن آجال دفع ديون الزبائن الضغط المتوسط والتوتر المتوسط بـ 6 في نفس الفترة، حيث يعود انخفاض الديون لسياسة المؤسسة في قطع التيار الكهربائي عن الزبائن المتخلفين عن دفع لأكثر من فاتورة واحدة.

### خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة "سونلغاز"-الأغواط- والتي تطرقنا فيها إلى معرفة وتقديم لوحة القيادة بالمؤسسة وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول جاء بتقديم عام حول المؤسسة بما في ذلك من نشأة وتعريف وهيكل تنظيمي لها، أما المبحث الثاني فتناول لوحة القيادة كأداة مستخدمة في المؤسسة، وفي المبحث الأخير قمنا بتقييم الأداء المالي للمؤسسة خلال السنتين (2021-2022) عن طريق النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي لا سيما طريقة القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة، والتي بينت لنا أن مؤسسة سونلغاز تعتمد وبشكل كبير على الديون قصيرة الأجل من أجل تغطية احتياجاتها الدورية، كما اتضح أن المؤسسة محل الدراسة لا تحقق توازن مالي خلال السنوات المدروسة كونها لم تحقق أرباحا خلال هاتين السنتين، كما استعملنا بعض الأدوات الحديثة للتحليل المالي مثل القيمة الاقتصادية المضافة والتي كان لها دور فعال في تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة مما كشف أنها تعاني من ضعف في أدائها.

ما نستخلصه من هذا الفصل أن تقييم أداء المؤسسة أمرا ضروريا، والذي من خلاله يمكن مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، وتعتبر لوحة القيادة كأحد أهم الأدوات المستخدمة في تقييم أداء المؤسسة، بحيث أن هذا الأخير يساعد الإدارة في اختيار البديل المناسب وتنفيذه في أقرب وقت.

الذاتمة العامة

## خاتمة :

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تبني أدوات حديثة تساعد في الرقابة على سير مختلف أنشطتها ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة، حيث كان الهدف من دراستنا هو معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي من خلال توضيح لعلاقة بين لوحة القيادة والأداء المالي في المؤسسة حيث قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول نظري والذي تناولنا فيه نظرة عامة حول لوحة القيادة، أما الفصل الثاني فقد تمحور حول الأداء المالي ومؤشراته التي تساعد التي تساعد في تقييم الأداء المالي، وأخيرا الفصل الثالث، وهو تطبيقي جاء بدراسة دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في شركة الكهرباء والغاز بالأغواط.

## نتائج الدراسة:

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- **في الجانب النظري:** تمحورت دراستنا النظرية للموضوع على مفاهيم مرتبطة بلوحة القيادة في تقييم الأداء المالي وخلصنا فيها مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:
  - ✓ يعد نظام لوحة القيادة من أهم الأنظمة المهمة داخل المؤسسة، حيث تسمح من خلالها بالتأكد من استعمال الموارد المتاحة استعمالا فعالا وفي إطار أهداف المؤسسة.
  - ✓ تعمل لوحة القيادة على تقديم المعلومات وإعداد التقارير التي تساعد في مجال اتخاذ قراراتهم وتطوير أدائهم.
  - ✓ تساعد لوحة القيادة في كشف نقاط الضعف والقوة للمسيرين.
  - ✓ يقود تقييم الأداء إلى مقارنة الوضع الحالي بالوضع المقدر.
  - ✓ تساعد النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي بالإضافة إلى القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة بتبيان الوضع المالي في الوقت المحدد.
  - ✓ يسمح التقييم المالي في الحكم على وضعية المؤسسة وقدرتها على تسديد ديونها في الآجال المحددة.
- **من الجانب التطبيقي:** من خلال ما تطرقنا إليه في الفصل التطبيقي للدراسة، والذي قمنا فيه بإسقاط الأساليب والأدوات المتعلقة بالتحليل المالي وهذا بهدف تشخيص الوضعية المالية لمؤسسة سونلغاز بالاعتماد على قوائم المالية ومعلومات أخرى إضافية، والتي من خلالها تم تجسيد المساهمة العملية والقيمة المضافة لأدوات التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة

- وإعطاء الوضعية المالية لها واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ومن هنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها في النقاط التالية:
- ✓ تستعمل المؤسسة محل الدراسة الأدوات التقليدية والأدوات الحديثة وتعتبر لوحة القيادة الأكثر استخداما.
  - ✓ أوضحت لوحة القيادة عدم تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وعدم بلوغ أهدافها أدائها المالي المستوى المرغوب.
  - ✓ على المؤسسة الاهتمام أكثر بمؤشرات لوحة القيادة لتحسين أدائها المالي.
  - ✓ نستنتج أن المؤسسة اتخذت قرار التمويل على الأموال الخاصة والديون، فالتمويل الداخلي لا يكفي لتغطية الاحتياجات التمويلية لذلك فالتمويل الخارجي عامل أساسي في بقاء واستمرار المؤسسة.
  - ✓ تعتمد المؤسسة على الجداول الشهرية وتهمل عادة الرسومات البيانية والمنحنيات ونظام المنبهات التي تعرب بشكل أفضل على النتائج المحققة.
  - ✓ لوحة القيادة الموجودة بالمؤسسة تقليدية، حيث نجد أنها كأداة لتقييم النتائج وإرسالها للمؤسسة الأم بغرض التحقق من مطابقة الأهداف الموكلة للمؤسسة مع النتائج الفعلية.

#### نتائج اختبار الفرضيات:

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع، وعلى ضوء تحليل نتائجنا المتوصل إليها، يمكننا الإجابة عن إشكالية البحث المطروحة والمتمثلة في التعرف على مساهمة لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بالإجابة عن التساؤلات الفرعية لموضوع البحث من خلال اختبار الفرضيات الآتية:

#### I. الفرضية الأولى:

كان نص هذه الفرضية ب: تعتبر المؤسسات الاقتصادية لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير الحديثة والتي يتم استخدامها في تقييم الاداء المالي، قد تم إثبات من صحة الفرضية الأولى، حيث أن لوحة القيادة تعد أداة من أدوات مراقبة التسيير الهامة في إدارة المؤسسة كونها تجسد المعلومات والمؤشرات التي تحملها بشكل مبسط ومختصر ومن خلال دورها الفعال داخل أنظمة المؤسسة فقد عوضت مفهوم الرقابة حيث تحاول أن تتبع تنفيذ الأنشطة والعمليات وكذا تقييم الأداء لتحديد الانحرافات والاستجابة في الوقت الفعلي.

#### II. الفرضية الثانية:

كان نص هذه الفرضية ب: تساهم أساليب وأدوات التحليل المالي المختلفة في قياس وتحليل وتقييم مختلف جوانب الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، قد تم إثبات من صحة الفرضية

الثانية، حيث أن استخدام أساليب وأدوات التحليل المالي تمكن من تقييم الأداء المالي للمؤسسات فقد توصلنا بأن أسلوب النسب المالية يمكننا من حكم على أداء المؤسسة .

### III. الفرضية الرابعة:

كان نص هذه الفرضية ب: يمكننا تطبيق لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي واتخاذ القرار في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"، قد تم إثبات من صحة الفرضية الثالثة، حيث أن من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز تبين أن تطبيقها لنظام لوحة القيادة قد ساهم بشكل واضح في تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، وهنا يمكننا القول بأن هذا النظام قد يكون بديل فعال من أجل تحسين أداء المؤسسة ومساعدتها في اتخاذ القرارات اللازمة.

### توصيات الدراسة:

بناء على النتائج المتوصل إليها نقدم جملة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها، ومن أهم هذه التوصيات:

- الاهتمام بطريقة عرض لوحة القيادة بالاعتماد على الأشكال البيانية المعبرة، كما يستحسن استخدام نظام المنبهات للكشف عن الاختلالات في الوقت المناسب.
- اهتمام إدارة مؤسسة سونلغاز بلوحة القيادة من أجل زيادة فعالية مراقبة التسيير.
- يجب الاستفادة من عملية تقييم الأداء في مواجهة المخاطر المالية التي قد تحدث للمؤسسة من خلال استخدام أدوات التحليل المالي.
- تسببت الخسائر المتراكمة في تدهور حاد لرأس المال العامل ومنه فتصحيح هذا الوضع يعتبر الخطوة الأولى، ويتم ذلك من خلال التحكم في نمو رقم الأعمال من جهة وتخفيض من الاستهلاكات من جهة أخرى.
- التسيير العقلاني والفعال لعناصر الاستغلال، وإعادة النظر في ديون المؤسسة من أجل تحسين الوضعية المالية، وهذا ينعكس على تكلفة تمويلها.

### آفاق الدراسة:

في ختام الدراسة نقترح المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً:

- لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرارات المالية؛
- مساهمة التقييم المالي في مواجهة الاختلالات المالية؛
- دور لوحة القيادة في تحقيق الميزة التنافسية؛
- مدى مساهمة القيمة المضافة الاقتصادية في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

#### أ. الكتب:

1. الخطيب محمد محمود، الأداء المالي وأثره على عائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

2. محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، الجزائر،

<http://Fr.scrib.com>

3. وهيبة مقدم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، جامعة ابن باديس، مستغانم

#### ب . المنكرات:

1. اوراغ وناسة، أثر التحليل المالي على المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان الفنطرة -بسكرة)،

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

2. بلاسكة صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر (دراسة حالة بعض المؤسسات)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

3. بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقسيم الأداء المالي: اتخاذ القرارات (دراسة حالة المؤسسات الوطنية لإنجاز القنوات KANA GHAZ)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر، 2008 -2009.

4. بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018.

5. بوبكر أمير، دور لوحة القيادة المالية في تقييم أداء البنوك التجارية (دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال 2015) مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية،

6. بوربيعة غنية، محددات اختيار الهيكل المالي المناسب لمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة - الأشغال والتركيب الكهربائي فرع سونلغاز)، مذكرة الماجستير، تخصص مالية، مؤسسات جامعة الجزائر، 2011.

7. بوعزيز فيروز، استخدام الأدوات الحديثة في التحليل المالي لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة والتدقيق جامعة العربي بن مهدي، أم بواقي، 2018.

8. بوفارس كريمة، كفاية عبد الله، تكلفة تمويل المؤسسة على وشك الافلاس (دراسة حالة لمؤسسة الخزف (ETATR Algérie) مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية مؤسسات، جامعة 8 ماي 1954، قالمة، 2011.
9. بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير " دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لأجهزة قياس ومراقبة - AMC - " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، علوم تجارية، إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
10. حابس أمال، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي في شركات التأمين (دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تأمينات، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2012.
11. حمدوش خديجة، دفوس دنيا، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-) مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة المالية، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2019.
12. سدوس صابرينة، زينب طيبوش، لوحة القيادة كأداة لقياس وتقييم أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017.
13. رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في مؤسسة اقتصادية (دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة رقم 704-أبواقي-)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2016.
14. سعدون أسيا، آمنة غويلة، دور لوحة القيادة في دعم مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة وجباية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2018.
15. صحراوي فارس، استخدام أساليب المراجعة التحليلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة شركة التابعة حبوب الزيبان -المركب الصناعي التجاري- القنطرة)، أطروحة الدكتوراه، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021.
16. صفية سميرة، دور التشخيص المالي في ترشيد القرارات المالية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.

17. طلحي شيماء، دور مبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز - أم بواقي-)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2019.
18. طويجيني مريم، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز-)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2018.
19. عريف عبد الرزاق، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التحليل المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية)، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
20. عوادي منير، استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة صيدال 2013-2017)، أطروحة دكتوراه، تخصص الاسواق المالية والبورصات، جامعة الجزائر-3-، 2019.
21. فزازي خيرة، عبد الواحد خديجة، دور لوحات القيادة الحديثة في توجيه قرارات المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة وجباية معمقة، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2020.
22. قربوع راضية، محددات اختيار الهيكل المالي الأمثل للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المديرية الجهوية للمنطقة الصناعية Drik -سكيدة-)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2016.
23. قرين توفيق، دور لوحة القيادة في تحسين فعالية اداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في المحاسبة والتدقيق، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة أكلي محنك أولحاج، البويرة، 2015.
24. نعيمة رزيقة، دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي واتخاذ القرارات في البنوك التجارية (دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BNA)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص بنوك وأسواق مالية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016.
25. اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة -العلمة- سطيف) مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

### ج . الملتقيات والندوات العلمية:

1. براق عيسى، كداتسة عائشة وآخرون، مداخلة: مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البلدة، الجزائر، 2017/4/25.
2. بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي حول " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية " جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.

### د . المجلات والمقالات:

1. بركان زهية، كتيمير حورية، مداخلة: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية ضمن المحور الأول: الإطار النظري الحديث لأنظمة مراقبة التسيير وأدواتها، جامعة لونيبي علي، البلدة، 2017.
2. بن معزوز كمال، لوحة القيادة: دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، مجلد 21، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2009.
3. جبار صحن عيسى، أثر بعض مؤشرات القيمة وفرص النمو في سيولة السهم، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، 2017.
4. د سليمان بوقاسة، د لامين علوطني، مكانة لوحة القيادة كأداة تحليل ومراقبة التكاليف بالمؤسسة، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدينة، مجلد 1، العدد 2، 2013.
5. رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، عدد 4، ديسمبر 2004.
6. زيدي البشير، سعدي يحي، جودة التقارير المالية ودورها في تقييم الأداء المالي (دراسة حالة مجمع صيدال)، مجلة الدراسات الاقتصادية
7. زرقون محمد، شنين عبد النور، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، عدد 1، المجلد 1، الصادرة عن جامع قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2015.
8. زهرة حسن العامري، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء (دراسة ميدانية في شركة للمشاريع النفطية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007.

9. زينب بوغازي، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، المجلد 6، العدد 1، 2021.
10. عبد الكريم خيري، مدى مساهمة القيمة الاقتصادية المضافة في تحديد القيمة السوقية للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة (دراسة حالة صيدال)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 7، العدد 01، جامعة الجلفة، 2021.
11. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 01، نوفمبر 2001
12. علي أحمد علي، دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة، كأداة مكملة لأدوات تقويم أداء الشركات الصناعية والتعديلات المقترحة لاحتسابها "دراسة تطبيقية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 11، المجلد 5، كلية الاقتصاد، جامعة حلب
13. عمر عبدالله الجعيدي، مدى اختلاف العلاقة لكل من ROA و EVA مع العوائد غير العادية للأسهم وتأثر العلاقة بنوع القطاع والحجم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 1، المجلد 23، الصادرة عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، غزة، جانفي 2015.
14. لمين علوطي، نذيرة راقى، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية (حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة)، دراسة العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد 8، العدد 1، جانفي، 2017.
15. معالم سعاد، بوحفص سميحة، إنشاء القيمة في المؤسسة وفق مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30 المجلد 9، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سبتمبر 2017.

### هـ . المحاضرات:

1. قريشي محمد الصغير، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، غير مطبوعة، 2014/2015

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Michel Gervais, Contrôle de gestion, économique, France, 7ème édition, 2000

الملاحق

SOCIETE SONELGAZ-Distribution  
CENTRE DD LAGHOUAT

ملحق

EXERCICE 2022  
DATE 08/05/2023 10.14.01

BILAN ACTIF

Provisoire

ACTIF	note	brut 2022	amort 2022	2022	2021
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		4 123 804,09	4 123 804,09	0,00	1 374 601,37
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		12 136 720,98		12 136 720,98	12 136 720,98
Agencements et aménagements de terrains		46 969 807,17	24 295 607,90	22 674 199,27	23 697 222,76
Constructions (Batiments et ouvrages)		348 182 683,00	152 799 227,21	195 383 455,79	188 690 472,20
Installations techniques, matériel et outillage		22 915 292 069,00	9 946 382 196,71	12 968 909 872,29	11 650 386 515,25
Autres immobilisations corporelles		1 652 361 247,75	881 190 875,82	771 170 371,93	775 007 742,86
<b>Immobilisations en cours</b>		2 435 139 977,50		2 435 139 977,50	2 703 238 490,46
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		10 000,00		10 000,00	10 000,00
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		27 414 216 309,49	11 008 791 711,73	16 405 424 597,76	15 354 541 765,88
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		10 929 579,35		10 929 579,35	28 107 749,82
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		9 537 556 198,41	694 475 119,95	8 843 081 078,46	2 999 006 773,52
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		1 486 457 161,03	5 601 765,20	1 480 855 395,83	898 743 499,00
Impôts		352 477 830,40		352 477 830,40	68 702 571,44
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		176 982 075,06	621 217,07	176 360 857,99	123 029 790,02
<b>compte transitoire**</b>		0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		11 564 402 844,25	700 698 102,22	10 863 704 742,03	4 117 590 383,80
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		38 978 619 153,74	11 709 489 813,95	27 269 129 339,79	19 472 132 149,68

SOCIETE SONELGAZ-Distribution  
CENTRE DD LAGHOUAT

ملحق

EXERCICE 2022  
DATE 08/05/2023 11.20.55

**BILAN PASSIF**

Provisoire

PASSIF	note	2022	2021
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		0,00	210 432 403,28
<b>Résultat net</b>		1 096 930 211,39	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	72 465 235,66
<b>compte de liaison**</b>		10 789 857 387,53	11 834 953 282,46
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		11 886 787 598,92	12 117 850 921,40
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		240 993 630,63	231 620 635,78
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		3 620 056 426,13	3 453 183 168,85
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		3 861 050 056,76	3 684 803 804,63
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 088 217 798,50	683 652 436,12
Impôts		1 118 498 556,24	148 582 920,94
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		9 314 575 329,37	2 837 242 066,59
Trésorerie passif		0,00	0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		11 521 291 684,11	3 669 477 423,65
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		27 269 129 339,79	19 472 132 149,68

Paramètres	Mois de Décembre		T.E %	Cumul à Décembre		T.E %	Objectifs	TR %
	2021	2022		2021	2022			

**1-Electricité**

Clients BT	469	397	-15,35	6656	5553	-16,57	5375	103,31
Clients HTA	15	15	0	43	32	-25,58	30	106,67
Clients HTB	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>Total Apport</b>	<b>484</b>	<b>412</b>	<b>-14,88</b>	<b>6699</b>	<b>5585</b>	<b>-16,63</b>	<b>5404</b>	<b>103,35</b>
---------------------	------------	------------	---------------	-------------	-------------	---------------	-------------	---------------

Clients BT	405	312	-22,96	6136	4684	-23,66	/	/
Clients HTA	14	14	0	28	14	-50,00	/	/
Clients HTB	0	0	0	0	0	0	/	/

<b>Total Accroissement</b>	<b>419</b>	<b>326</b>	<b>-22,20</b>	<b>6164</b>	<b>4701</b>	<b>-23,73</b>	<b>/</b>	<b>/</b>
----------------------------	------------	------------	---------------	-------------	-------------	---------------	----------	----------

<b>Total Clients</b>				<b>121719</b>	<b>126420</b>	<b>3,86</b>	<b>/</b>	<b>/</b>
----------------------	--	--	--	---------------	---------------	-------------	----------	----------

**2- Gaz**

Client BP	538	548	1,86	4271	4705	10,16	3362	139,95
Clients MP	7	2	-71,43	8	4	-50	5	80,00
Clients HP	0	0	0	0	0	0	0	0,00

<b>Total Apport</b>	<b>545</b>	<b>550</b>	<b>0,92</b>	<b>4279</b>	<b>4709</b>	<b>10,05</b>	<b>3367</b>	<b>139,86</b>
---------------------	------------	------------	-------------	-------------	-------------	--------------	-------------	---------------

Client BP	507	487	-3,94	3899	4090	4,90	/	/
Clients MP	7	2	-71,43	8	4	-50,00	/	/
Clients HP	0	0	0	0	0	0,00	/	/

<b>Total Accroissement</b>	<b>514</b>	<b>489</b>	<b>-4,86</b>	<b>3905</b>	<b>4094</b>	<b>4,84</b>	<b>/</b>	<b>/</b>
----------------------------	------------	------------	--------------	-------------	-------------	-------------	----------	----------

<b>Total Clients</b>				<b>100116</b>	<b>104210</b>	<b>4,09</b>	<b>/</b>	<b>/</b>
----------------------	--	--	--	---------------	---------------	-------------	----------	----------

## الملاحق

### الملحق 5

Ventes Cumulées (GWh)-			Achats Cumulées (GWh)			Pertes Cumulées (GWh)			Taux de Pertes			Objectif	TR %	Année mobile			Ecart Année Mobile - objectif
Mois 21	Mois-22	TE %	Mois 21	Mois-22	TE %	Mois 21	Mois-22	TE %	Mois 21	Mois-22	TE %			Mois 21	Mois-22	TE %	

942,76	955,08	1,31	1029,26	1035,92	0,65	86,50	80,84	-6,54	8,40	7,80	-7,14	8,40	92,86	8,54	6,29	-26,35	-25,12
--------	--------	------	---------	---------	------	-------	-------	-------	------	------	-------	------	-------	------	------	--------	--------

Ventes Mois (GWh)			Achats Mois de Décembre (GWh)			Pertes Mois de Décembre (GWh)			Pertes Mois de Décembre (%)		
Mois 21	Mois-22	TE %	Mois 21	Mois-22	TE %	Mois 21	Mois-22	TE %	Mois 21	Mois-22	TE %

67,52	66,54	-1,45	73,78	71,59	-2,97	6,26	5,05	-19,33	8,48	7,05	-16,86
-------	-------	-------	-------	-------	-------	------	------	--------	------	------	--------

### الملحق 6

Ventes Mois de Décembre (Mth)			Achats Mois de Décembre (Mth)			Pertes Mois de Décembre (Mth)			Taux de Pertes (%)		
2021	2022	Evol	2021	2022	Evol	2021	2022	Evol	2021	2022	Evol

217,09	189,12	-12,88	438,52	356,56	-18,69	221,43	167,45	-24,38	50,50	46,96	-7,00
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	-------	-------	-------

	Cumul Décembre 2022			Objectifs	Taux de réalisations
	2021	2022	Évolution		
Ventes BP (Mth)	2319,05	2479,053	6,90	2336,8	106,09
Ventes MP (Mth)	103,47	97,488	-5,78	93,5	104,27
Ventes HP (Mth)	1674,07	1539,73	-8,02	98,3	1566,36
TOTAL VENTES (Mth)	4096,59	4116,27	0,48	2529	162,76
Achats nets (BP+MP) (Mth)	2458,16	2517,98	2,43	2480	101,53
Pertes (Mth)	35,64	-58,56	-264,31	49,7	-117,83
Taux de perte(%)	1,45	-2,33	-260,69	2	-116,50

RD	déc-21	Mois- de Décembre -2021	Mois 2022	écart/Mois	écart/An	Objectif	TR%
AO	132	132	93	-39	75	18	516,67
FRM	76	76	85	9	65	20	425,00
MT/MP Privés	127	127	133	6	103	30	443,33
<b>TOTAL Privés SANS HT HP</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>105</b>	<b>-29</b>		<b>/</b>	
HT/HP	60	60	16	-44		/	/
<b>TOTAL Privés avec HT HP</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>/</b>			<b>/</b>	<b>/</b>
FSM (BT/MP)	594	594	376	-218		/	/
MT/MP ADM	391	391	368	-23		/	/
<b>TOTAL ADM</b>	<b>477</b>	<b>477</b>	<b>376</b>	<b>-101</b>		<b>/</b>	<b>/</b>
<b>Total énergie</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>123</b>	<b>-58</b>		<b>/</b>	<b>/</b>