وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في رفع الأداء المالي للمؤسسة

– دراسة حالة مديرية الصيانة DML بالأغواط –

من إعداد الطالبتين:

- سالمة خيش
- أمال رميلات

تحت إشراف:

- أ.د نعيمة عبدي

لجنة المناقشة		
الإسم واللقب	**الدرجة العلمية**	**الصفة**
د.أ علال بن ثابت	**أستاذ تعليم العالي**	**رئيسا**
أ.د. نعيمة عبدي	**أستاذ تعليم العالي**	**مشرفا**
د. مُحَمَّد السعيد سعيداني	**أستاذ محاضرة قسم "أ"**	**ممتحنا**

السنة الجامعية: 2022-2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

دور لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في رفع الأداء المالي للمؤسسة

– دراسة حالة مديرية الصيانة DML بالأغواط –

من إعداد الطالبتين:

- سالمة خيش
- أمال رميلات

تحت إشراف:

- أ.د نعيمة عبدي

لجنة المناقشة		
الإسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
د.أ علال بن ثابت	أستاذ تعليم العالي	رئيسا
أ.د. نعيمة عبدي	أستاذ تعليم العالي	مشرفا
د. مُحَمَّد السعيد سعيداني	أستاذ محاضرة قسم "أ"	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022-2023

2023. MK

إلهي لا يطيب لنا عمل ولا نجاح الا بشكرك وطاعتك

وذكرك والصلاة والسلام على سيدنا مُحَمَّد صلى الله عليه

وسلم وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين...

أهدي هذا العمل الى من قال فيهم الخالق

" وَقَضَى رَبُكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا"

أمي حبيبتي ملاكي في الحياة، معنى الحب والتفاني،

من كان دعاؤها رفيقي وسر جناحي

أبي الغالي الذي علمني الجدية في العمل

واحترام قراري واختياري

وأهدي عملي هذا إلى كل عائلتي الكريمة.

سالمة

إلى الإنسانة التي طالما شعرت بخفقات قلبها والتي وفقت

في حياتي فمن بعد

فضلها ودعائها... أمي العزيزة بارك الله في عمرها

وإلى الإنسان الذي وهب من أيام عمره شمعة تضيء دربي الطويل نحو

التميز والرقي فاقتبست منها

الدفء والحنان والأمل الصادق بغد مشرق

أبي العزيز بارك الله في عمره

إلى من زاد وجودهم بهجة حياتي اخوتي الأعزاء

وكل عائلتي الكريمة.

أمال

شُكرٌ وتَقدِيرٌ

يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير، مع فائق الاحترام إلى

الدكتورة المشرفة نعيمة عبدي

على توجيهاتها التي قدمتها لنا.

وأتقدم بخالص الشكر لكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل ولكل من

موظفي مؤسسة مديرية الصيانة لولاية الأغواط

من بينهم سعيدة بن ثابت حمدي ابراهيم، عصمان مداني،

ولكل موظفي الدائرة المالية

والقانونية.

وإلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وبالأخص الأستاذ نائب رئيس القسم أحمد قربة.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الإهداء	**I**
شكر	**II**
فهرس المحتويات	**III**
قائمة الجداول	**V**
قائمة الأشكال	**VI**
الملخص	**VII**
مقدمة	أ
الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير وعلاقتها بالأداء المالي	
تمهيد:	02
المبحث الأول: الاطار المفاهيمي حول مراقبة التسيير والأداء	03
المطلب الأول: عموميات حول مراقبة التسيير	03
المطلب الثاني: الأداء، تعريفه، أبعاده، أنواعه	13
المطلب الثالث: علاقة مراقبة التسيير بمعايير الأداء	18
المبحث الثاني: التأصيل النظري للوحة القيادة وتصميمها	19
المطلب الأول: أساسيات حول لوحة القيادة	19
المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة ومكانتها في المؤسسة	26
المطلب الثالث: تصميم لوحة القيادة	28
المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة في الرفع من الأداء المالي	34

المطلب الأول: عموميات حول الأداء المالي	34
المطلب الثاني: المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي	37
المطلب الثالث: علاقة لوحة القيادة بالأداء المالي	48
خلاصة الفصل:	51
الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الصيانة DML بالأغواط	
تمهيد:	53
المبحث الأول: ماهية مؤسسة سوناطراك	54
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة سوناطراك	54
المطلب الثاني: التعريف بمديرية الصيانة بالأغواط –DML	57
المطلب الثالث: منهجية الدراسة الميدانية	66
المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير في مديرية الصيانة بالأغواط	67
المطلب الأول: أهمية مراقبة التسيير في مديرية الصيانة بالأغواط –DML	67
المطلب الثاني: التعريف بأدوات مراقبة التسيير في مديرية الصيانة بالأغواط– DML–	68
المطلب الثالث: بناء لوحة القيادة من جدول تدفقات الخزينة	71
المبحث الثالث: لوحة القيادة أداء لتقييم الأداء المالي بمديرية الصيانة بالأغواط	75
المطلب الأول: عرض الميزانية المالية المختصرة للمديرية	75
المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي	78
المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي بواسطة النسب المالية	81
خلاصة الفصل:	90

الخاتمة	92
المراجع	95

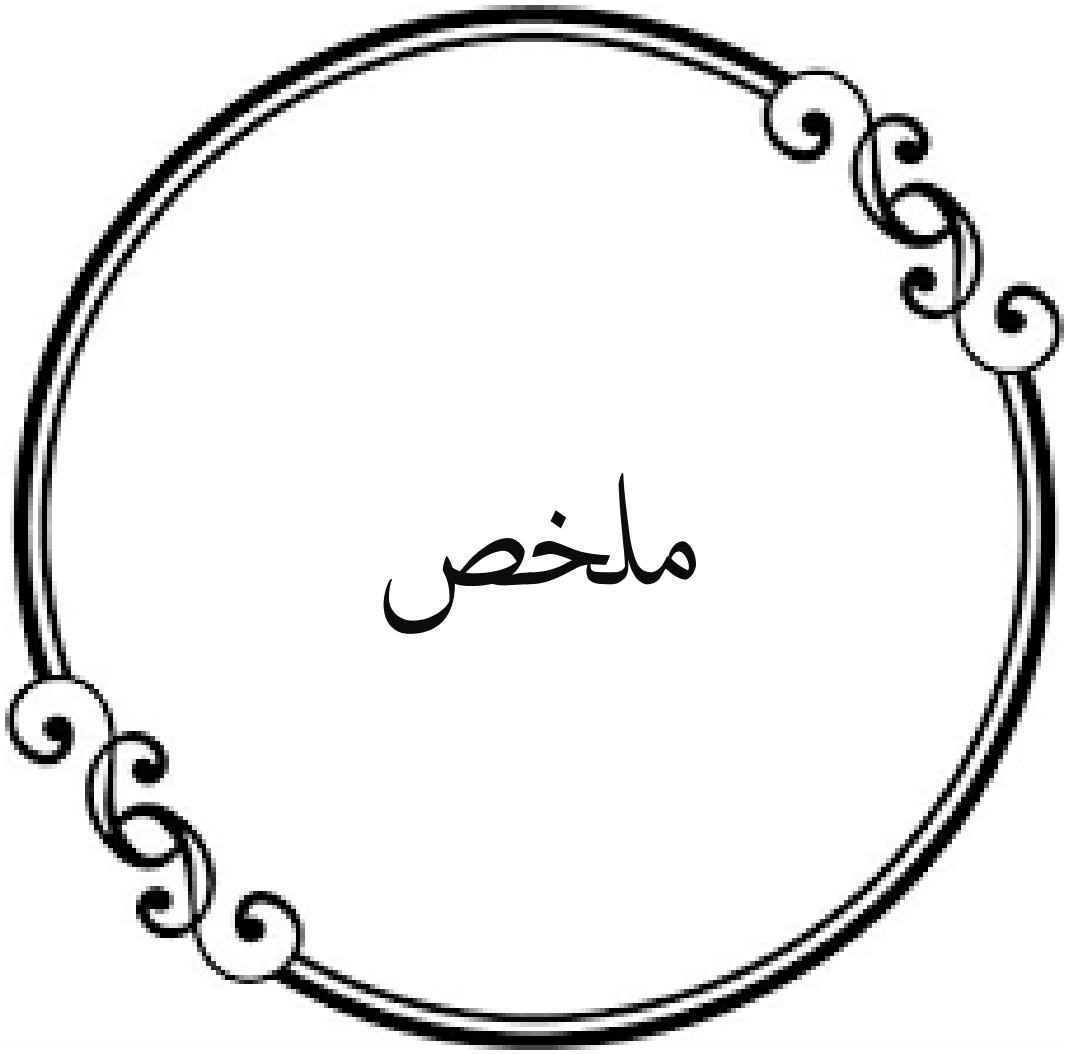
فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مراقبة التسيير آلية للتنسيق والتنشيط	08
02	أدوات مراقبة التسيير وفعاليتها في تحسين الأداء المالي	12
03	خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى	23
04	شكل لوحة القيادة المالية	26
05	الشكل العام للوحات القيادة	31
06	نسب السيولة	44
07	نسب النشاط	45
08	نسب الهيكل المالي	46
09	نسب الربحية	47
10	نسب المردودية	48
11	لوحة القيادة الخاصة بالنشاط التشغيلي للسنتين 2018-2019	71
12	لوحة القيادة الخاصة بمقبوضات النشاط الاستثماري للسنتين 2018-2019	72
13	لوحة القيادة الخاصة بمدفوعات الأنشطة الاستثمارية للسنتين 2018-2019	73
14	الميزانية المالية المختصرة للسنتين 2018-2019	75
15	الميزانية المالية المختصرة للسنتين 2018-2019	76
16	حساب رأس مال العامل للسنتين 2018-2019	79

17	حساب احتياجات رأسمال العامل للسنتين 2018-2019	80
18	حساب الخزينة للسنتين 2018-2019	80
19	حساب نسبة السيولة العامة	81
20	حساب نسبة السيولة السريعة	82
21	حساب نسبة السيولة الفورية	82
22	حساب معدل ومدة دوران العملاء	83
23	معدل دوران الموردين ومدة تسديده	83
24	حساب معدل دوران اجمالي الأصول	84
25	حساب معدول دوران الأصول الثابتة والمتداولة	84
26	نسب المردودية	85
27	حساب نسبة التمويل الدائم	86
28	حساب نسبة الاستقلالية المالية	86
29	حساب نسبة التمويل الخارجي	87
30	حساب نسبة قابلية التسديد	87
31	حساب نسبة هامش الربح الصافي	88
32	حساب نسبة العائد على الاستثمار	88
33	حساب نسبة العائد على حقوق الملكية	89

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مثلث مراقبة التسيير	05
02	أهداف نظام مراقبة التسيير	10
03	مثلث الأداء	14
04	تصنيف الأداء حسب المعيار الوظيفي	18
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	56
06	الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط-DML-	59
07	لوحة القيادة الخاصة بمقبوضات النشاط الاستثماري لسنة 2019	73
08	لوحة القيادة الخاصة بمدفوعات النشاط الاستثماري للسنة 2018	74
09	لوحة القيادة الخاصة بمدفوعات النشاط الاستثماري لسنة 2019	74
10	لوحة القيادة الخاصة بجانب الأصول للسنتين 2019-2018	77
11	لوحة القيادة الخاصة بجانب الخصوم للسنتين 2018-2019	78


ملخص

الملخص

لقد جاءت هذه الدراسة لكي تتناول ما عجزت عنه الأدوات التقليدية من استيعاب للمتغيرات الجديدة الطارئة على المؤسسات، الأمر الذي نجم عنه أن أغلب هذه الأدوات غير قادرة على تقييم الأداء بشكل سليم، وهذا ما استدعى البحث عن أدوات أفضل تمكنها من التقييم الصحيح لأدائها وعلى اتخاذ القرارات السليمة لوضعها المالي.

ومن بين أدوات مراقبة التسيير ظهرت لوحة القيادة والتي هي مجموعة من المؤشرات تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة لما تحمله من معلومات تساعد على تقييم الأداء، ومن خلال الدراسة التطبيقية في مديرية الصيانة dml بالأغواط تم الكشف عن واقع تطبيق لوحة القيادة ومدى مساهمتها في تقييم الأداء من خلال تحليل القوائم المالية للسنتين 2018-2019 باستخدام أدوات وأساليب التحليل المالي.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، أداء مالي، مراقبة التسيير، مديرية الصيانة DML .

Summary

This study came to deal with the inability of the traditional tools to absorb the new variables emerging in the institutions, which resulted in the fact that most of these tools are unable to assess performance properly, and this is what necessitated the search for better tools that enable them to properly evaluate their performance and make decisions. sound financial condition.

Among the management control tools, the dashboard appeared, which is a set of indicators that help achieve the desired goals because of the information it carries that helps evaluate performance. Analyzing the financial statements for the years 2018-2019 using financial analysis tools and methods.

Keywords: dashboard, financial performance, management control, maintenance directorate (DML).

مقدمة

عرفت المؤسسات الاقتصادية تحولات عميقة في طرق تسييرها وإنتاجها وتسويقها ومختلف العمليات المتعلقة بنشاطها تماشيا مع تطورات البيئية المحيطة بها، ولعل تسيير المؤسسات يمثل الجانب الأساسي في هذا الاهتمام من حيث التحكم في مواردها والاستخدام الأمثل لها، ومن حيث ضمان تطورها واستمرارها لذلك اجتهد الاقتصاديون لإيجاد مفهوم لعملية التسيير ومختلف الآليات المرتبطة بها.

وبالتالي في ظل هذا المحيط الاقتصادي والاجتماعي المتقلب باستمرار نجد أن الوسيلة الوحيدة لضمان استمرارية المؤسسات الاقتصادية على الأقل تتوقف بالدرجة الأولى في التسيير ومراقبته، ومن هنا تظهر أهمية مراقبة التسيير، فلقد أصبح يعد من الأدوات الفعالة في المؤسسات حاليا وإن كان غير اجباري بحكم القانون فهو يسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات وبالتالي يساعد على اتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة .

ولكي يتحقق مراقب التسيير من هذه المقاصد لابد من الاستعانة بآليات وأدوات موضوعة لهذا الغرض منها نظم المعلومات، المحاسبة العامة،المحاسبة التحليلية ،الموازنة التقديرية،لوحة القيادة،بطاقة الأداء المتوازن...الخ، إلا أن استعمال هذه الأدوات يختلف من مؤسسة الى أخرى بما يناسب حجمها وطبيعتها، فمن هذا كله يمكن اعتبار عملية التسيير نظام لتسيير الأدوات بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة وتحسينها باعداد معايير أو مؤشرات لقياس هذا الأداء وتقييمه والمحاولة للوصول إلى الحل الأمثل لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية .

والأداة التي هي محور دراستنا لوحة القيادة التي لها أهمية بالغة، ومن أكثر الوسائل المستعملة في مجال قياس النتائج المحققة من قبل المؤسسات، فهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات المتعددة التي تسعى الى تحقيق الأهداف وتقييم الأداء المالي للمؤسسة.

وعلية تتمحور اشكالية بحثنا الجوهرية في هذا البحث في السؤال الآتي:

أولا: الإشكالية الرئيسية

يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة على النحو التالي:

إلى أي مدى تساهم لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في الرفع من الأداء المالي للمؤسسة ؟

وما مدى تحقيق ذلك في مديرية الصيانة dml الأغواط ؟

وللإجابة على هذا السؤال يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية التي تخدم السؤال الجوهري

1- ما هو دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي؟

2- هل يمكن تطبيق لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي؟

ثانيا: الفرضيات الدراسة

وكإجابة مسبقة عن تساؤلنا على السؤال الجوهري يمكن وضع الفرضيات التالية:

- يمكن أن يبرز الدور الفعال الذي تلعبه لوحة القيادة حتى تؤثر على الأداء المالي من خلال الاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

_ يمكن أن يكون دور لوحة القيادة كوسيلة لتقييم الأداء؛

- تساهم لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي لمديرية الصيانة dml الأغواط.

ثالثا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الموضوع فيما يلي:

- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية؛
- إظهار أثر لوحة القيادة في الرفع من مستوى الأداء المالي؛
- محاولة التعريف بلوحة القيادة؛
- ضرورة استعمال المؤسسات لأدوات مراقبة التسيير كلوحة القيادة.

رابعا: أهداف الدراسة

يتجلى الهدف الأساسي في:

- معرفة الدور الذي تلعبه لوحة القيادة بالمؤسسات في تحسين الأداء المالي؛
- التعرف على لوحة القيادة وكيف يتم إعدادها بالمؤسسة؛
- معرفة الوثائق المستعملة في نظام لوحة القيادة المتبع في المؤسسة؛
- إبراز أهمية تقييم الأداء المالي باستخدام لوحة القيادة.

خامسا: منهج الدراسة

تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على الإشكالية وإثبات صحة الفرضية المتبناة من عدمه، وذلك من خلال جمع المعلومات وتحليلها بناءا على القوائم المالية، وتطبيق النتائج المستعرضة نظريا في المؤسسة محل الدراسة وهذا لمعرفة أهمية لوحة القيادة وتقييم الأداء المالي للمؤسسة.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

إن دراسة هذا الموضوع واختياره كان نتيجة لأسباب ودوافع أدت الى التطرق إليه نذكر منها:

- الرغبة في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف عليه؛
- العلاقة بين التخصص وموضوع البحث؛
- محاولة اظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة نظرا لأهميتها في الرفع من الأداء المالي.

سابعا: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة والموثقة في الكتب والمذكرات والمجلات تم الاطلاع على عدد منها والتي كانت من بينها مواضيع ذات صلة بموضوع بحثنا نذكر منها ما يلي:

. دراسة لطرش بلال (2014): دور مراقبة التسيير في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المينائية جن جن جيجل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل.

هدفت الدراسة إلى: مدى مساهمة نظام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة المينائية جن جن ، والوقوف على تطبيقات وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المنهج المتبع: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الجانب النظري والتطبيقي بالاعتماد على التقارير المالية والمقابلة الشخصية مع رؤساء المديريات والمصالح لتدعيم بعض الحقائق الملاحظة وللحصول على بعض المعلومات المرتبطة بمعلومات الدراسة.

توصلت الدراسة الى: مراقبة التسيير تمكن المسيرين من الوقوف على المشاكل ومحاولة معالجتها قبل حدوثها وذلك اعتمادا على مختلف أدواتها، والى أن التعامل مع بطاقة الأداء على المدى الطويل وبصفة مستمرة يؤدي بإدارة المؤسسة الى اتخاذ الاجراءات الوقائية بأقل تكلفة عوض الاجراءات التصحيحية وتكلفتها الباهظة.

. **دراسة بن خروف جليلة(2009):** دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات واتخاذ القرارات – دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز قنوات KANAGHAZ– ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس .

هدفت الدراسة إلى: التعرف عى المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة وابراز أهمية استخدام المعلومات الواردة في القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

المنهج المتبع: تم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بمجال البحث مع الاعتماد على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي.

توصلت الدراسة الى: أن المؤسسة تعتمد في تمويل إستثماراتها عن طريق القروض التي تتحصل عليها من طرف البنك الوطني الجزائري وأنها بدأت في تطبيق النظام المحاسبي المالي الجديد ابتداءا من 01/01/2010.

ثامنا: هيكل الدراسة

بهدف الاجابة على الاشكالية الجوهرية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كالتالي:

الفصل الأول: تحت عنوان لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير وعلاقتها بالأداء المالي ويضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث حيث تكلمنا في المبحث الأول على عموميات حول مراقبة التسيير والتطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء، وفي المبحث الثاني تطرقنا الى لوحة القيادة وكيفية بنائها، وحاولنا تخصيص المبحث الثالث على الأداء المالي وكيفية تقييمه وإبراز دور لوحة القيادة في تحسينه.

الفصل الثاني: كان بعنوان دراسة حالة مديرية الصيانة DML بالأغواط ، تطرقنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى واقع استخدام مراقبة التسيير ولوحة القيادة في مديرية الصيانة بالأغواط وفي المبحث الثالث إلى لوحة القيادة أداء لتقييم الأداء المالي بمديرية الصيانة بالأغواط.

الفصل الأول

لوحة لقيادة كأداة لمراقبة التسيير وعلاقتها بالأداء المالي

تمهيد:

بعد التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال في المؤسسات، ظهرت الحاجة الى استخدام أدوات مراقبة التسيير والتي من أهمها المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، الموازنة التقديرية، غير أن هذه الأدوات السالفة الذكر صعبت على المسير في ظل التغيرات الناجمة عن المحيط الاقتصادي، مما استدعى ظهور وتبني أدوات حديثة، من بينها لوحة القيادة التي يعود السبب في اختيارها كونها أداة تسمح بتوفير المعلومات الحالية والمستقبلية، التي تسهل على المسير اتخاذ قرارات سريعة وملائمة.

تعد لوحة القيادة أداة تسمح بأخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة بواسطة مؤشراتها المالية، التي تهدف الى مراقبة الأداء والعمل على تحسينه في حالة وجود أي انحراف، بغرض الوصول الى الأهداف المرجوة.

وعلى ضوء ما سبق سنقوم بتقسيم هذا الفصل وفق ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي حول مراقبة التسيير و الأداء

المبحث الثاني: التأصيل النظري للوحة القيادة وتصميمها؛

المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة في الرفع من الأداء المالي.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي حول مراقبة التسيير والأداء

تعد مراقبة التسيير ذات قيمة جوهرية وهي عبارة عن مجموعة من الآليات التي تساعد المؤسسة على تحسين أدائها، كون أن الأداء أحد أهم المحاور التي يقوم عليها هذا النظام، في هذا المبحث سنتعرف على مراقبة التسيير وبعض المفاهيم عن الأداء.

المطلب الأول: عموميات حول مراقبة التسيير

ظهرت الملامح الأولى في استخدام مراقبة التسيير في الفترة ما بين 1850-1910، وذلك بعد التطور الهائل الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية ولاسيما بعد الثورة الصناعية، نتيجة لتوسع حجمها وتنوع نشاطها، فهي أداة تحكم وقياس ورصد لنشاط المؤسسة.

أولا: تعريف مراقبة التسيير

لقد تعددت تعاريف مراقبة التسيير من تعدد أراء الباحثين واختلفوا في أن يكون لمراقبة التسيير تعريف واحد، يمكن ادراج عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول:" مراقبة التسيير مسار دائم للضبط، يسعى إلى تجنيد كل طاقات المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، وهي تسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي يوفرها لهم والذي يساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الاستراتيجية المحددة، وبالتالي فهو نظام للتحكم في التسيير ككل."[1]

التعريف الثاني: "مراقبة التسيير عبارة عن عملية موجهة لتحفيز المسؤولين وحثهم على تنفيذ الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة."[2]

التعريف الثالث: حسب **R.N.ANTHON** "مراقبة التسيير مجموع الاجراءات التي من خلالها يؤثر المسيرون على أتباعهم من أجل تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة بطريقة كفاءة وفعالة"[1]

---

[1] ناصر دادي عدون، عبدالله قويدر الواحد، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية، الجزائر، السنة 2003، ص46.

[2] نعيمة يحياوي، زكية مقري، **التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، السنة 2015، ص42.

وعلى ضوء هذه التعاريف يمكن القول بأن مراقبة التسيير هي:

- نظام لضبط سلوك الأفراد؛
- نظام غايته التحكم في الأداء؛
- مسار للمساعدة على اتخاذ القرار؛
- يعمل على تصحيح الانحرافات؛
- استغلال الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة.

ثانيا: خصائص مراقبة التسيير

يمكن ادراج خصائص مستنبطة من التعاريف السابقة:

1- مراقبة التسيير عملية متكاملة وليست عملا انفراديا منعزلا: مراقبة التسيير هي سيرورة عمليات (PROCESSUS) تضمن التحكم والتأكيد أن العمليات المخطط لها تنفذ بشكل سليم، حيث يتم فيها أداء المسؤولين والتأكد من مدى تحقيق الأهداف المحددة.[2]

يعتبر مسار مراقبة التسيير تتابع للأفكار، المناقشات والقرارات، حيث يلعب المسؤولين العمليين الدور الرئيسي، هذا المسار سلسلة متتالية من المراحل الموجهة كلها نحو المستقبل، بحيث تقام بعضها بانتظام (خطط العمل السنوية، الميزانيات التقديرية، قياس الأداء).

في حين أن الأخرى غير منتظمة (التخطيط طويل الأجل)، فالأفكار المبتكرة أو الفرص الاستراتيجية لا تأتي في تاريخ محدد، المسار هو أولا وبل كل شيء وسيلة للتعديل للتقدم نحو الأهداف، ولهذا الغرض فهو يفضل سرعة الأداء في الميدان عوض التدخلات الصادرة عن المستويات التنظيمية العليا؛[3]

---

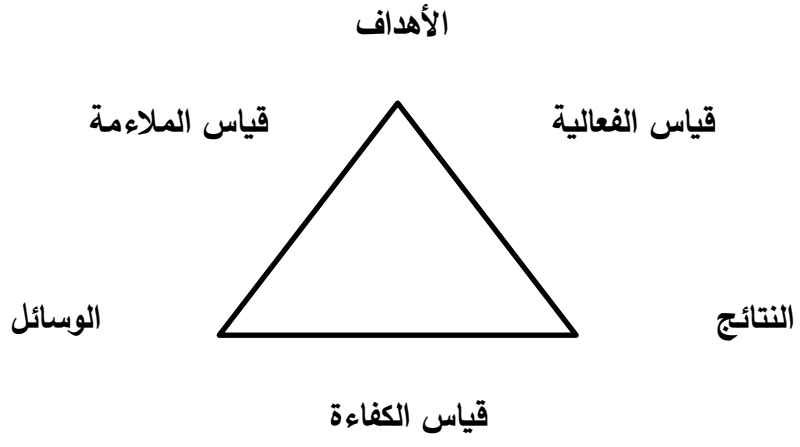
[1] بوهالي محمد، رايس مراد، **واقع أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية**، الملتقى الوطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، تحليل الموجود من أجل استشراف الابداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، يومي 13-14 ماي 2013، ص7.

[2] نعيمة يحياوي، زكية مقري، **مرجع سبق ذكره**، ص42.

[3] عقون سعاد، **نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر-spa-flash algerie)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة 2001-2002، ص 54.

2- ايجاد علاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج: لكل مؤسسة أهداف ووسائل توظفها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار وتعمل مراقبة التسيير على اكتشاف هذه العلاقة كما هو مبين في الشكل التالي:[1]

الشكل رقم 01: مثلث مراقبة التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص47.

3- المساعدة على التحكم في الأداء: أشار التعريف الذي قدمه المخطط العام الفرنسي فيما يخص نظام مراقبة التسيير أنه يهتم بتزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات اللازمة، والناتجة عن المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وعن حالة السوق والمحيط الخارجي والتي تساعدهم على التحكم في أدائهم وعلى اتخاذ القرارات.

لكن مصطلح مراقبة التسيير (Contrôle de gestion) هو ترجمة عن اللغة الإنجليزية لمصطلح (control Management) وكلمة "Control "في اللغة الإنجليزية معناها أقرب إلى "التحكم Maîtrise " أكثر من "المراقبة Contrôle" بالفرنسية، وهذا لأن مصطلح "Contrôle" في اللغة الفرنسية، يرتبط بمعنى الزجر والمنع "Répression " أكثر منه بمعنى الحماية "Protection" وهو ما يجعل المسؤولين والعمال يتعاملون بتحفظ مع مراقب التسيير مما يحول دون مصداقية المعلومات وحسن سيرها وعليه فعلى مراقب التسيير أن يبذل جهده لإقناع العاملين بأن مراقبة التسيير تهدف إلى التحكم في التسيير وليس المراقبة بمعنى العقاب حتى يكسر الحواجز التي تحول دون حرية سير المعلومات ومصداقيتها. كما عليه أن يتأكد من أن الأهداف المسطرة معقولة ومقبولة وأن الوسائل

[1] ناصر دادي عدون وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص47.

المسخرة لها ملاءمة لتحقيقها حتى يتم التوصل إلى النتائج المطلوبة وفقا للاستراتيجية المسطرة، فتصبح بذلك عملية قياس النتائج وتحليل الانحرافات منطقية يرتاح لها الأفراد ويقتنعون بأنها أحسن وسيلة للحكم على أدائهم؛[1]

4- تعتمد مراقبة التسيير على تحفيز الأفراد: بغرض تشجيع المرؤوسين في مختلف المستويات على المتابعة الدائمة لنشاطاتهم وتنسيقها مع السياسة العامة للمؤسسة، ولا يمكن لنظام مراقبة أن يلعب دوره التحفيزي في المؤسسة إلا إذا كان مرفقا بنظام الجزاء والمكافأة.[2]

ثالثا: مهام مراقبة التسيير

ومن بين المهام التي تقوم بها مراقبة التسيير نذكر ما يلي:

1- مراقبة الأداء الوظيفي: إن مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية، حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الاصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد، أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية (زيادة الأجر، مكافآت، عقوبات ...الخ)، مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي يحقق عن طريق جملة من الخصائص:

أ. المشاركة في تحديد الأهداف: تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من أجل تحقيقها، مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة؛

ب. عدالة التوزيع: وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة؛

---

[1] لشهب صفاء، **مراقبة التسيير في القطاع العمومي، (دورها في تحسين فعالية التسيير وجودة الخدمات بالقطاع الصحي في الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر"3"، السنة 2014-2015، ص61.

[2] سترة العلجة، **دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو تحقيق التنمية المستدامة،** رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتور علوم في العلوم الاقتصادية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، السنة 2017-2018، ص 67.

ج. **عدالة التعاملات:** إن عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين، من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل؛[1]

د. **مراقبة الجودة:** إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى الى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها انتاج سلع ذات جودة تلائم رغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع والمواد المستعملة.

إن موضوع إدارة الجودة هي اهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة، مرجعية التنظيم الدولي ISO فبالتالي على مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية وبالتالي تلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة ومستقبل العمال المهني؛

هـ. **التنسيق الهيكلي:** يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري وعلى مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص:

- وضع الأهداف؛
- وضع الميزانيات؛
- وضع مؤشرات للتقييم.[2]

و. **مسير للوقت:** نظرا لأهمية الوقت في التسيير، لاعتباره يرافق كل حركة ونشاط إداري في المؤسسة وتتحدد به نتائجها على حد كبير(عمليات التمويل، الانتاج، أو أي تصرف آخر) فهي تعمل على استغلاله وذلك بـ:

- العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة؛
- تأدية العمليات على المستويات الحسابية كالإنتاج، التمويل ... الخ، مثل استعمال الحاسب الآلي لربح الوقت؛
- تنفيذ الأهداف عن طريق جداول زمنية باستخدام تقنيات تسيير الإنتاج والعمليات؛
- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطط مدروسة سابقا.[1]

---

[1] توفيق غفصي، كمال زيتوني، **المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير ودورها في تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية**، واقع تقنيات المحاسبة التحليلية في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، السنة 2011، ص 06.

[2] كتمير حورية، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية، **ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع**، جامعة البليدة-2، السنة 2013، ص2.

رابعا: أهداف مراقبة التسيير

التطور الذي تشهده مراقبة التسيير أدى الى التطور في أهدافها نتيجة للتغيرات الحاصلة في المؤسسات ومن بين الأهداف التي تسعى الى تحقيقها:

1- التوفيق والربط بين الاستراتيجية ومراقبة التسيير العملي: المنطق يقول بضرورة أن تعكس مراقبة التسيير الاستراتيجي في مراحل وفترات متتالية إلا أن الواقع يبين وجود فصل بينهما، وأحسن وسيلة للربط بينهما جدول القيادة (لوحة القيادة)، هذا الأخير عبارة عن مجموع مؤشرات منظمة وتحتوي على معلومة شاملة تسمح باتخاذ القرارات، الحكم على أداء العناصر وبالقيادة، ولا يقتصر إعداده على جهة واحدة، بل كل المستويات **(الاستراتيجية والعملية)** تساهم في إعداده وهذا يعني وجود مجموعة قائدة للمؤسسة وتشمل: الإدارة العامة، المسؤولين، العمليين، مراقبة التسيير؛[2]

ويبين الجدول التالي أن التوفيق والربط يكون وفق آليتين ألا وهما:

الجدول رقم 01: مراقبة التسيير آلية للتنسيق والتنشيط

آلية لتنسيق القرار	آلية التنشيط
الهدف هو جعل نظام اتخاذ القرار أكثر فعالية وذلك من خلال تنسيق أفضل لمراحل واجراءات تخصيص الموارد.	الهدف هو التأثير على سلوك الأعضاء في الاتجاه المنتظر من طرف المؤسسة، وهو يتعلق بالجوانب الانسانية(اقناعهم، مكافأتهم تحفيزهم، تعليمهم).

المصدر: ناصر دادي عدون وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 54.

2- التمكين من تحقيق اللامركزية: مراقبة التسيير وسيلة أساسية لتحقيق لامركزية القرار فإذا لم يكن للفرد أي مجال لحرية الأداء، وكان عمله يتضمن تنفيذ مهامه ضمن إجراءات محددة، تكون المراقبة المستخدمة هي عبارة عن مراقبة المطابقة وليس الكفاءة والفعالية يجب أن تكون مراقبة التسيير فن التفويض مع بقاء المسؤول مطلع بسير عمليات، ويملك القدرة على التدخل لتصحيح المسار عند اللزوم، فالمركزية لا تعنى اعطاء الفرد مطلق الحرية بل هي منح الاستقلالية في إطار

[1] ناصر دادي عدون، وأخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 80.

[2] نعيمة يحياوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 44.

ترابط حتمي بين مختلف الوحدات العلمية التابعة للمؤسسة، يجب ان تكون مراقبة التسيير جهاز عصبي يتضمن تناسق مختلف مراكز القرارات؛[1]

3- أبعاد الأثار السلبية لأنظمة قياس الأداء: وذلك بالتمييز بين المعلومات المخصصة لاتخاذ القرار وتلك الخاصة بتقييم الأداء، حيث تؤدي هذه الأخيرة إلى جزاء(مكافأة) بالنسبة للأفراد، لذلك يعمل هؤلاء دائما على الغش (عند مفاوضات حول الأهداف، عن التنفيذ أو عند حجز المعلومات) وتعديل المعلومات الأساسية المدرجة في قواعد البيانات بشكل مستمر وهي أنشطة وسلوكيات تشويش من الأفراد ليس لها معنى استراتيجي، لذلك على مراقب التسيير تجنب هذه المعلومات المنحازة، ومن هنا تظهر الصعوبة الحقيقة وهي أن نظام التقييم ومنه القيادة يجب أن لا تؤثر على نظام المعلومة لمراقبة التسيير، لهذا تصبح إدارة تسيير المعلومات إحدى المفارقات الهامة لمراقبة التسيير، حيث يطرح حلا لهذه المفارقات يتمثل في:

- الحد من الآثار السلبية للتشويه غير الموضوعي للمعلومة عن طريق مثلا تحديد أهداف متكاملة للنشاط، حواجز للنشاط (تحقيق مقدار من رقم الأعمال، الحد من القروض ...الخ) وهنا يلعب مراقب التسيير دور بيداغوجي ومحرك داخل المؤسسة لأنه يقوم بمتابعة خاصة للأهداف لجعلها أكثر تكامل وتقارب؛
- الفصل بين نظام المعلومات المرتبطة بالتكاليف والمجازر الاستراتيجية ونظام تقييم الأداء.[2]

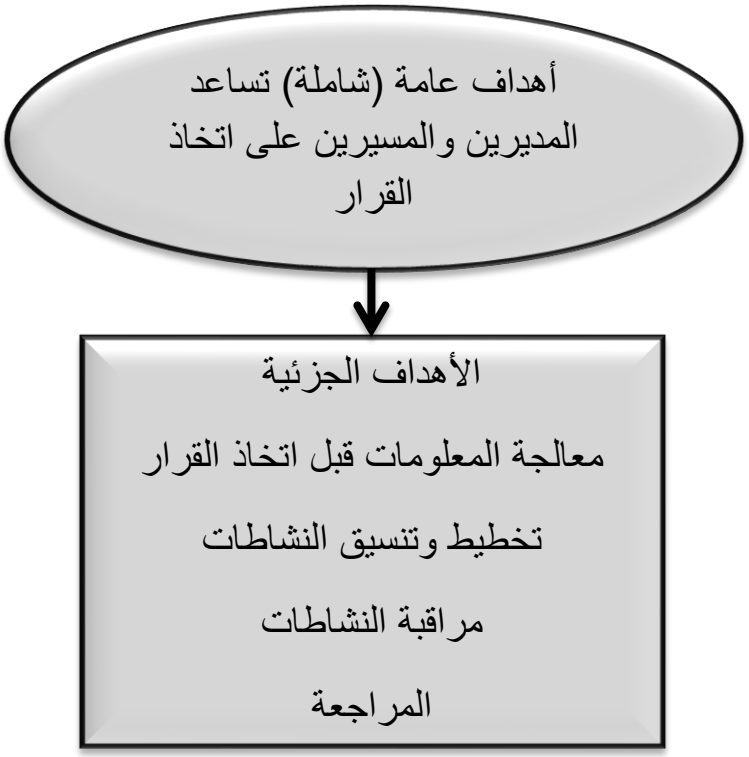
ومن جهة أخرى يمكن تلخيص أهداف نظام مراقبة التسيير في النقاط التالية:

- تحسين الأداء وفعالية النشاط؛
- التحكم في التطور؛
- الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال.

[1] عقون سعاد، **مرجع سبق ذكره**، ص 61-63.

[2] خيرة بوهالي، **تقييم أداء وظيفة التسيير في المؤسسة حالة المؤسسات**، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2017-2018، ص 45.

الشكل رقم 02: أهداف نظام مراقبة التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص63.

خامسا: أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة

من خلال تطور المؤسسات الإقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها، لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وإلمامهم بكل وظائفها، لكن عندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية، وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياساتها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الامكانات المتاحة، وتستمد مراقبة التسيير أهميتها من العوامل التالية: [1]

[1] محمد الصغير قريشي، **واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة الباحث، عد د09، السنة 2011، ص167.

1- تغيير الظروف: تواجه كل المنظمات تغيرا في الظروف البيئية، وبشكل متزايد. وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها تغيرات كثيرة في المنظمة وفي البيئة معا، مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط، ونظام مراقبة التسيير إذا ما صمم وتمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغيير والاستعداد للاستجابة له، وكلما طال الأفق الزمني للتخطيط كلما ازدادت أهمية مراقبة التسيير؛

2- تراكم الأخطاء: لا تؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة إلى إيذاء المنظمة بشكل كبير، غير أنه بمرور الوقت قد تتراكم هذه الأخطاء، ويتعاظم أثرها، إذا ما بقيت بدون معالجة، فعدم الاستفادة من خصم ممنوح من قبل الموردين على طلبية واحدة قد لا يشكل خطأً جسيما، ولكن الاستمرار في سياسة من هذا النوع يعني تضحية المؤسسة بفرص مالية مهمة قد تؤثر في أرباحها؛

3- التعقيد المنظمي: عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع، وتشتري عددا محدودا من المواد الأولية، وتعمل ضمن هيكل بسيط، وتواجه سوقا رائجة، فإن مهمة مراقبة التسيير تبدو أيسر بالنسبة للمسير، غير أن توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات والأسواق، وتعقيد هيكلها، وازدياد حدة المنافسة، يجعلها تهتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة، والاستفادة من نتائجها في التخطيط واتخاذ القرار.

وبالتالي فإن مراقبة التسيير هي ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في عملية التسيير التي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم، كما تساهم في قياس الكفاءة بالاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة للمؤسسة، وقياس فعالية الادارة في تحقيق الأهداف المرجوة.

سادسا: أدوات مراقبة التسيير

تحوي مراقبة التسيير على عدة أدوات منها التقليدية والتي اقتصرت على تقديم معلومة ذات طبيعة مالية ومحاسبية واهمال بعض الجوانب الاخرى، لذا تم تطوير مراقبة التسيير لاكتشاف أدوات حديثة تتناسب مع ما يلزم المؤسسة لتحسين أدائها، في حين أن كل أداة من أدوات مراقبة التسيير تهدف لهدف واحد ألا وهو تصحيح الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

ومن بين الأدوات الاكثر شيوعا نذكر ما يلي:

الجدول رقم 02: أدوات مراقبة التسيير وفعاليتها في تحسين الأداء المالي

الأداة	مضمونها	فعالية كل أداة في تحسين الأداء المالي
نظم المعلومات	مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى تدعيم القرارات والتنسيق والرقابة، يمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة هدفها تزويد المسير بالمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرار ومسايرة المنافسين.	من خلال الكشف عن الوضع المالي للمؤسسة من جهة وإنتاج معلومات تساعد في التخفيف من حالات عدم التأكد بالنسبة للمؤسسة من جهة أخرى، مما يعني اتخاذ المؤسسة قرار بأقل ضرر وأكثر نفعية يؤدي إلى زيادة الأرباح والتقليل من الخسائر.
المحاسبة العامة	تعتبر المحاسبة العامة أداة لإظهار وتقديم نتائج وعرض الكشوفات المالية، وهي نظام اعلامي يزود الجميع بما يحتاجه من البيانات.	تحسن الأداء من خلال المؤشرات المحاسبية كالنتيجة العملياتية، والمالية... التي من خلالها تسمح بمعرفة تطور الحالة العامة للمؤسسة .
المحاسبة التحليلية	تقنية تسمح بجمع معلومات من مصادر متعددة من أجل مراقبة المسؤوليات بهدف إيجاد نقاط القوة والضعف لمساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات	التكيف مع السوق السيطرة على الشروط الداخلية للاستغلال بمضاعفة الجهود للتنبؤ بالأحداث متابعة تطور التكاليف مع الزمن ومقارنتها مع مبالغ المحددة مسبقا، هذا يزيد من فعالية الأداء المالي.
الموازنة التقديرية	خطة تحوي على عمليات مستقبلية لفترة محدودة وهي أداة تهدف إلى التخطيط والرقابة	باعتبارها خطة مالية للمؤسسة فمن خلال مقارنة أداء الفعلي يناهز مخطط له لتصحيح الانحراف إن وجد، وهكذا يشعر كل مسؤول بحدود مسؤوليته

لوحة القيادة	مجموعة من المؤشرات تسمح بالحصول على نظرة شاملة لوضعية المؤسسة تهدف إلى التحفيز والتنبؤ	توضيح استراتيجية المؤسسة التزام المسيرين بضمان هاته الاستراتيجية وتنفيذها كما حددت في بادئ الأمر يزيد من فعالية الأداء المالي .
بطاقة الأداء المتوازن	نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل .	بطاقة الأداء المتوازن تسهل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له يؤدي الى كشف الاختلالات، وهذا ما يتطلب من المقيم اتخاذ حلولا وإجراءات تصحيحية، وذلك للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بعض المراجع

المطلب الثاني: الأداء، تعريفه، أبعاده، أنواعه

يعتبر الأداء مرآة المؤسسة، كونه يعكس النجاح الذي حققته أو تريد تحقيقه، ومن منطلق هذا سنتطرق في هذا المطلب لـ: تعريف الأداء، أبعاده، أنواعه.

أولا: تعريف الأداء

إن التعاريف المتعددة والمختلفة للأداء أبرزت مكانتها البحتة في المؤسسة، ويعود هذا الاختلاف حسب طبيعة الادارة التي تستعملها.

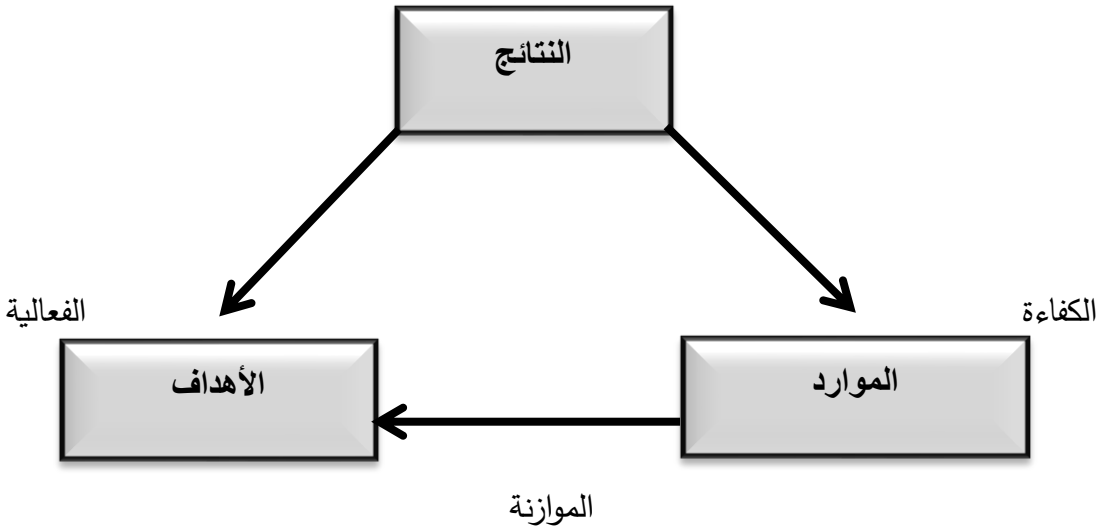
التعريف الأول: يعرف الأداء على أنه "محصلة في قدرة المؤسسة على استغلال مواردها كافة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها فأداء دالة لأنشطة المؤسسة كافة وهو المرأة العاكسة لوضع المؤسسة من

جوانبها المختلفة، وهو الفعل الذي تسعى إليه أطراف المؤسسة لتعزيزه، وبالتالي فإن الأداء يعكس نجاح أول فشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها".[1]

التعريف الثاني: بينما يري: **Bartoli** على أنه يمكن تعريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين عناصر: النتائج، موارد، أهداف، والأبعاد الكفاءة، الفعالية، والموازنة.[2]

ويمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03: مثلث الأداء



المصدر: ناصر دادي عدون وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص13.

التعريف الثالث: يرى بعض الباحثين على أن الأداء "هو مستوى تحقيق الأهداف" وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات، في حين يرى البعض الباحثين إلى الأداء أنه "علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة" وهنا يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها.[3]

ومن التعريفات السابقة نستخلص بأن الأداء هو ارتباط بالكفاءة والفعالية حتى تصل المؤسسة الى الهدف المراد تحقيقه.

---

[1] ابراهيم الخلوق الملكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان،2009، ص47.

[2] ناصر دادي عدون **مرجع سبق ذكره**، ص 13.

[3] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم**، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خضير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، بسكرة، السنة 2001-2004، ص 15.

ثانيا: أبعاد الأداء

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:[1]

1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية، اذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية؛

2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ...الخ).

[1] شيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 07، السنة 2009-2010، ص 218-219.

ثالثا: أنواع الأداء

إن تحديد أنواع الأداء يكون وفق معايير يمكن تحديدها في ثلاثة نقاط، حيث أن كل معيار يقدم مجموع من أنواع الأداءات في المؤسسة.

1- التصنيف حسب معيار المصدر: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى نوعين، أداء داخلي والأداء الخارجي:

أ- الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد فهو ينتج من التوليفة التالية:

- **الأداء البشري:** أي أداء أفراد المؤسسة؛
- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة؛
- **الأداء المالي:** أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.[1]

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي المؤسسة فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة ارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة الانخفاض أسعار المواد واللوازم أو الخدمات فكل هذه التغيرات تعكس على أداء سوآءا بالإيجاب أو السلب. إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذ تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل. [2]

2- التصنيف حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.[3]

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يستجد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة، في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن كيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح، الشمولية والنمو ...إلخ؛

---

[1] نعيمة يحياوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 111.

[2] عادل عشي، **مرجع سبق ذكره**، ص 17-18

[3] نعيمة يحياوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 112-113.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع، باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

3- التصنيف حسب المعيار الوظيفي: يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف داخل المؤسسة، وبناءا على الوظائف المعروفة يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:

أ- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال؛

ب- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الانتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى؛

ج- أداء وظيفة الأفراد: يلعب العامل البشري دورا هاما في تحريك الموارد الاخرى، وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لاشك ارتباطا بأداء العامل البشري فيها، هذا الأداء الذي يجب أن يبني الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرها تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله؛

د- أداء وظيفة التموين: الحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة؛

هـ- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات الفرعية التالية:

- توفر الجو الملائم للبحث والابتكار والتجديد والتنوع في المنتوجات؛

و- أداء وظيفية التسويق: يتحدد هذا الاداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: [1]

- **حصة السوق:** مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو لمؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية: حصة السوق = مبيعات منتوج أو علامة/ المبيعات الإجمالية؛

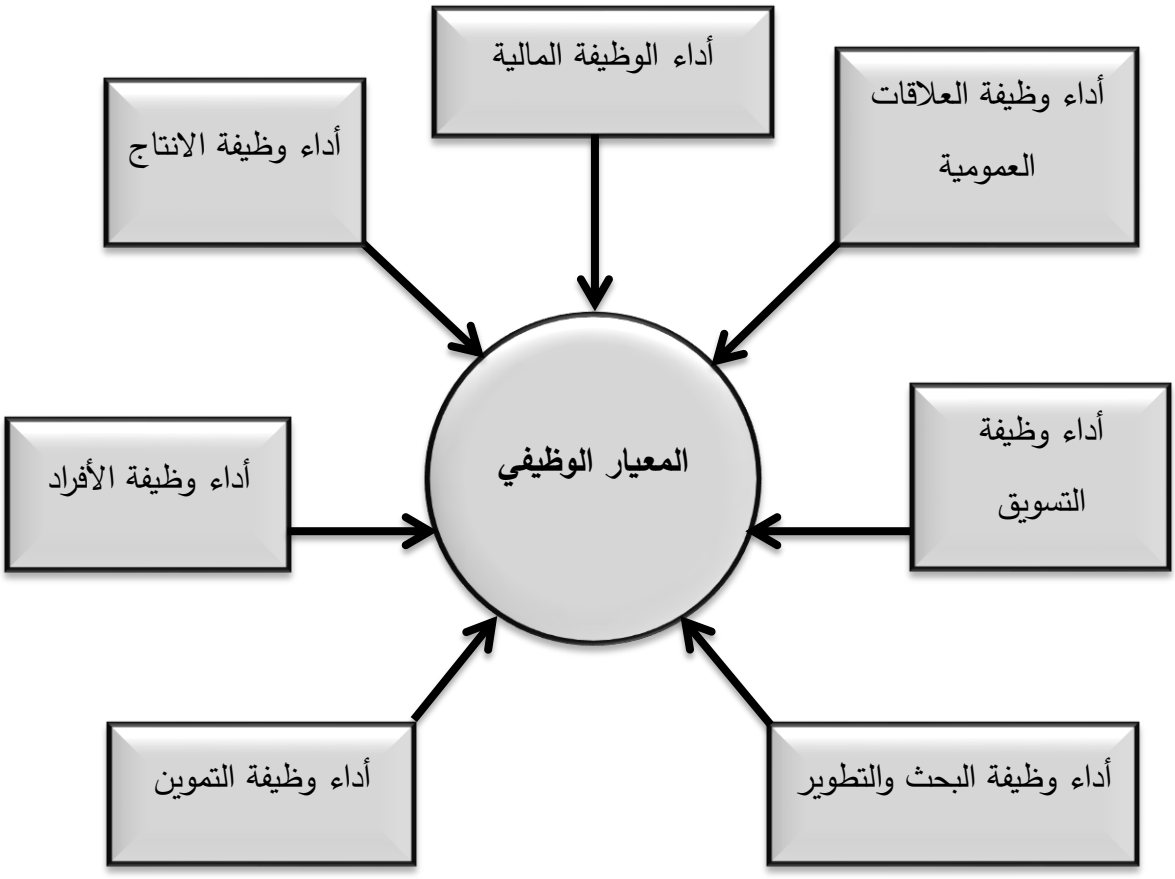
- **إرضاء العملاء:** يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات؛

- **السمعة (NOTORIETE):** وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد مردودية كل منتوج.

[1] عادل عشي، **مرجع سبق ذكره**، ص 21.

ز- **أداء وظيفة العلاقات العمومية:** بالنسبة للمساهمين عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير وخلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجال التسديد والاستمرار في التعامل معها، أما من جهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية.

الشكل رقم 04: تصنيف الأداء حسب المعيار الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مرجع عادل عشي.

المطلب الثالث: علاقة مراقبة التسيير بمعايير الأداء

تمثل مراقبة التسيير مجموع من العمليات والإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط له ومن ثم تحديد الانحرافات وتصحيحها، أي مراقبة

مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، لهذا تكمن أهمية معايير الأداء بالنسبة لمراقبة التسيير في:[1]

- يرتبط نشاط المؤسسة الاقتصادية بمستوى أدائها، أين يمثل هذا الأخير الدافع الأساسي لبقائها واستمراريتها، ولهذا يجب الاعتماد على أساليب التحكم في التسيير ومتابعة النشاط؛
- تعد مراقبة التسيير من أهم الأدوات والآليات التي تسمح بمراقبة ومتابعة عمليات المؤسسة بهدف تحقيق الأداء، من خلال قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة ومن ثم استخراج نقاط التطابق ولاختلاف واجراء التصحيحات اللازمة؛
- اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة؛
- اختيار المعايير الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها؛
- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل وحدة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف وبما يتلاءم مع دوره وموقعه بين الأهداف الأخرى للوحدة.

[1] بن زكورة العونية، **مراقبة التسيير ودورها في تحسين معايير وتقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 16، العدد 10، جوان 2020، ص112.

المبحث الثاني: التأصيل النظري للوحة القيادة وتصميمها

تعتبر لوحة القيادة من أهم الأدوات المساعدة في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء، ولفهم هذه الأداة بشكل أدق سنتطرق في هذا المبحث الى أساسيات حول لوحة القيادة، أنواعها ومكانتها في المؤسسة، بالإضافة الى كيفية تصميمها والطرق التي تعرض بها.

المطلب الأول: أساسيات حول لوحة القيادة

لوحة القيادة أحد أدوات مراقبة التسيير الحديثة كونها أداة قيادة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتمد المسيرين المعلومات المهمة التي تساعدهم على التحكم في سير المؤسسة.

أولا: نشأة لوحة القيادة

ولدت جداول لوحة القيادة في فرنسا في بداية الثمانينات نتيجة لحاجة المسؤولين العملين إلى أداة تسيير تختلف على تلك التي كانت سائدة من قبل والتي أصبحت غير كافية وتتسم بالتأخير، الأمر الذي جعلهم يبادرون إلى البحث عن أنظمة جديدة تحكم أعمالهم اليومية.[1]

ومن أسباب نشأة لوحة القيادة:

- باعتبار أن المؤسسة نظام يتشكل من مجموعة من العناصر المتعددة والمتفاعلة والمترابطة والغاية من وجودها اتخاذ القرارات التي تسمح بالتوازن بين مختلف المدخلات وتحقيق الأهداف المسطرة بمختلف الأطراف المكونة لها والمرتبطة بها، فإنها يجب أن تتوفر على مجموعة من المؤشرات تضمن لها القيادة السليمة؛
- باعتبار أن عملية التسيير تتجه نحو تشخيص العوائق التي تواجه تحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات الضرورية لضبط مسار عملية تحقيق الأهداف، فإن لوحة القيادة تشكل نظام للمعلومات الذي يسمح بضبط الحركية وتحديد المهلة الكافية للقيام بإجراءات التصحيحية؛
- تعكس لوحة القيادة صورة مختصرة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تتواجد في كل المستويات التنظيمية، ويحتوي على المعلومات الضرورية لمختلف العمليات التي يقوم بها كل مسؤول، حسب تخصصه ومنه تقديم النتائج على المستويات العليا في شكل مؤشرات هامة تسمح له بالقيادة، والتي من خلالها يفق على وضعية تقديم أشغال مخطط الأعمال المسطرة على المستوى المؤسسة؛

[1] نعيمة يحياوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 328.

- ضرورة تكييف هياكل المؤسسات وتكييف عملية ممارسة السلطة واتخاذ القرارات ومراقبة المعلومات ومعطيات التسيير الجديدة واستغلال مختلف الكفاءات والممارسات الموجودة لبناء واستعمال أساليب تسمح بالاستفادة من المعلومة.[1]

ثانيا: تعريف لوحة القيادة

تعددت التعاريف للوحة القيادة ومن بين التعريفات الاكثر استخداما نذكر التعريفات التالية:

التعريف الأول: "لوحة القيادة عبارة عن أداة، يتم إنشاؤها بشكل دوري، وتلخص في شكل مؤشرات التوجيه التي قد تكون ذات طبيعة فنية أو تجارية أو مالية يجب على المدير مراقبتها من أجل قياس درجة تحقيق الهدف."[2]

التعريف الثاني: "لوحة القيادة هي أداة إدارة تجمع بين المؤشرات الأكثر صلة المالية وغير المالية لتمكين المديرين من إدارة أداء نشاطهم".[3]

التعريف الثالث: "لوحة القيادة عبارة عن مجموعة من مؤشرات الإدارة، يتم إنشاؤها بشكل دوري للمدير، من أجل توجيه قراراته وإجراءاته بهدف تحقيق أهداف الأداء".[4]

من خلال تعاريف السابقة يمكن القول بأن لوحة القيادة هي:

- وسيلة قياس أداء؛
- ضمان صعود معلومات بشكل منتظم إلى كافة المستويات؛
- لوحة القيادة تضم مؤشرات كمية ونوعية؛
- يمكن ان تكون أداة لتحليل الانحرافات؛
- أداة تنبؤ، أداة اتصال واتخاذ القرار.

---

[1] سويسي عبد الوهاب، **الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة 2004، ص 182-183.

[2] Lourent cappelletti et autres, **contro de gestion**, dunod, 2014, paris, p6.

[3] Françoise Giraud et autres, **contrôle de gestion et pilotage de la peformance**, 2ème edition, dunod, paris, 2004, p105.

[4] Brigitte Doriath, **contrôle de gestion**, 5éme edition, dunod, paris, 2008, p143.

ثالثا: خصائص لوحة القيادة

يمكن تقديم بعض خصائص لوحة القيادة في النقاط التالية:

- **السرعة:** تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛[1]

- **أداة تلخيصيه:** فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته، (هذا يعني وجود عدد محدود من المعلومات ما بين 10 و25 مؤشر كحد أقصى)، فكثرتها وشمولها لكل النشاطات يشكل خطر عدم الاستعمال والرفض، تضييع الوقت وعدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب؛

- **أداة لتجميع الخبرات والتعلم:** تمكن عملية إعداد لوحات القيادة من الحصول على قاعدة للمعطيات، وتسمح من صياغة المعايير، تحكم أداء الأعمال المتميزة بكونها أكثر واقعية وملائمة لأنها ناتجة عن مشاهدات طويلة المدى نوعا ما ونابعة من واقع الأعمال مباشرة؛

- **أداة للتسيير:** باعتبارها أساس لتقيم أداء المسؤولين العاملين بالنظر إلى الأهداف المخطط لها، فهي بمثابة تقرير أو بيان نشاط بين المساعدين والمسؤولين، للحكم على السلطات المفوضة وقدرات المساعدين في تحقيق أهدافهم وأيضا التعرف على مدى صلاحية الإجراءات التصحيحية الصادرة منهم؛[2]

- **كمية:** عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابع كميا وذلك لتسهيل القياس، والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية؛

- **دورية:** وتتعلق بديناميكية لوحة قيادة 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: ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع؛

- **أسبوعية:** وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الانتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع؛

---

[1] خروبي يوسف، **أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية مرباح، المجلد 07، العدد 02، ورقلة، الجزائر، السنة 2021، ص62.

[2] عقون سعاد، **مرجع سبق ذكره**، ص142-143.

– **شهرية:** وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز بنظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير، قلة تكاليف إعدادها؛

– **سنوية:** وعادة تكون في مراقبة تجسيد استراتيجية المؤسسة والمقارنة مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.[1]

يمكن تلخيص أهم خصائص لوحات القيادة، مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03: خصائص لوحات القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى

الأدوات الرقابية الأخرى للرقابة الإدارية	لوحة القيادة
معلومات مالية بحتة	تتضمن معلومات غير مالية (نوعية).
مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة	إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة.
محتواها "معياري " لكل المسؤولين	محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين.
عرض المعلومات يكون في العموم شهريا	عرض المعلومات فيها يتماشي مع النشاط اليومي للمسؤولين.
معطيات كثيرة، جد مفصلة، شمولية	معطيات قليلة، مركز حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل.
تمثيل البيانات يكون معقدا	تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال.
تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها	سرعة في القراءة، والتحليل.
صعوبة في تطوير هذه الأدوات	مرنة وقابلة للتجديد والتعديل.
بطئ في تحصيل المعلومات (يوم+10 إلى اليوم +25) .	سرعة في تحصيل المعلومات (يوم +1 إلى اليوم +3) .

المصدر: بونقيب أحمد، رحيم حسين، **دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**، مجلة الأبحاث اقتصادية وادارية، العدد الرابع، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، ديسمبر 2008، ص4.

[1] بن لخضر محمد العربي، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في مؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، اطروحة دكتورة في علوم التسيير تخصص، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، السنة 2015، ص 13-14.

رابعا: مزايا لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بمجموعة من المزايا وهي ذات أهمية في المؤسسة نظرا لأنها:

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات؛[1]
- يتم إعدادها في وقت قصير بشكل مناسب وهادف للفت انتباه المعنيين، يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء كل مسير، وذلك بمراعاة طبيعة وحجم نشاط كل مسؤول عملي؛[2]
- يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغييرات سوآءا الداخلية منها أو الخارجية؛[3]
- تساهم في اتخاذ القرار؛
- تساهم في امكانية التحاور بين الشركات بهدف تدعيم وتطوير السبل الايجابية؛
- توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري.[4]

خامسا: أهداف لوحة القيادة

تعمل لوحة القيادة على تقليل عدم اليقين عن طريق تثبيت المعلومات وبالتالي فهي تساهم في تحسين التحكم في المخاطر. كما أنها أيضاً أداة تسهل التواصل وتنشط التفكير.[5]

- **تقليل عدم اليقين:** توفر لوحة القيادة تصوراً أفضل لسياق القيادة. فلوحة القيادة تساهم في الحد من عدم اليقين الذي يعيق اتخاذ جميع القرارات؛
- **استقرار المعلومات:** العمل لا يتوقف في حين أن المعلومات قابلة للتغيير بطبيعتها. يعد تثبيت المعلومات وتقديم الأساسيات فقط من الخدمات الأساسية لصانع القرار؛

---

[1] خروبي يوسف، **مرجع سبق ذكره**، ص64.

[2] لمين علوطي، نذيرة راقي، **لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية**، جامعة الأغواط، المجلد 8، العدد1 جانفي2017، ص83.

[3] بونقيب أحمد، رحيم حسين، **دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**، مجلة الأبحاث اقتصادية وادارية، العدد الرابع، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، ديسمبر2008، ص3.

[4] رقاد سليمة، زينب بوغازي، **لوحة القيادة كأداة لمرابة التسيير**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، منشورة بتاريخ 30/06/0221 المجلد 06، العدد 01، جامعة فرحات عباس سطيف 2021، ص 4.

[5] ALain fernandez ,l'essentiel du tableau de bord,4éme edition, paris, 2012, p9.

- **تسهيل التواصل:** عندما يتم استخدام لوحة القيادة من قبل مجموعة، فإنها تفي أيضاً بدور المستودع المشترك من خلال تقديم تصور موحد للموقف .يسهل التبادلات داخل المجموعة ومع بقية الشركة؛

- **تنشيط التفكير:** لوحة القيادة توفر أدوات تحليل قوية لدراسة الموقف واقتراح عناصر للتفكير والسيطرة على المخاطر لا يمكننا أبدا أن نكررها بما فيه الكفاية، أي قرار هو المخاطرة. من خلال لوحة معلومات جيدة التصميم، يتمتع كل مدير في موقع اتخاذ القرار برؤية مستقرة ومنظمة لبيئته، وفقاً لإضاءة محاور التطوير المختارة، توفر لوحة القيادة تقديراً أفضل لمخاطر القرار.

سادسا: مبادئ لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على مبادئ أهمها نذكر ما يلي:[1]

- يجب أن تتوافق طبيعة المعلومات مع مجالات العمل لكل مستوى هرمي؛
- يجب على جميع المديرين العثور على العناصر التي يحتاجون إليها لتوجيه عملهم المستمر؛
- يجب أن تأخذ لوحة القيادة وظيفة التحكم في المسؤوليات المفوضة إن تفويض المسؤوليات يعني في الواقع إتاحة وسائل تفويض السيطرة؛
- يجب أن تكون لوحة القيادة تحوي على المعلومات الأساسية لإجراء العمل فقط؛
- يجب اختيار مؤشرات لوحة القيادة من خلال التشاور والتفاوض؛
- في العرض التقديمي يجب أيضا تكييف المستند مع شخصية الشخص الذي يستخدمه لكونها أداة لدعم القرار؛
- يجب الحصول على المعلومات بسرعة هذا شرط للقيادة الجيدة؛

[1] Amrouni célia-bougherfa kahina, **le tablou de bord prospectif comme outil de mesure de la performance: cas d'electro-industies d'azazga**,universite mouloud mammeri de tizi ouizou, mimoire de fin de cycleren vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, 2016/22017 ,p33.

المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة ومكانتها في المؤسسة

تعددت أنواع لوحة القيادة وكل من هذه الأنواع مكانة في المؤسسة، ومن بينها نذكر ما يلي:

أولا: أنواع لوحة القيادة

يوجد أنواع مختلفة من لوحات القيادة، ويكون استعمالها حسب الطبيعة المتواجدة فيها، نذكر منها ما يلي:[1]

1- لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية): تشير لوحة القيادة الكلاسيكية الى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة، فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العمليات التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار والسياسات التجارية.

الجدول رقم 04: شكل لوحة القيادة المالية

المؤشر	علاقة الحساب	قيمة المؤشر الفعلي	قيمة المؤشر المعياري	الانحراف	التعليق
المؤشر 1 المؤشر 2 المؤشر N					

المصدر: بن خروف جليلة، **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، غير منشورة، 2009-2008، ص112.

2- لوحة القيادة الاستراتيجية: ينعكس هذا النوع من لوحات القيادة على الاستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل وبسيط يسمح بقيادة حقيقية لمختلف الهيئات، كما تعد لوحة

[1] أنوار عبد العزيز، إجريد البشيش، **لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، السنة 2021، ص21.

القيادة الاستراتيجية على مفهوم المؤشرات على المعلومات "فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة.

3- لوحة القيادة المستقبلية: هي مجموعة من المؤشرات تبرز للمسؤولين محددات الأداء الحاضر والمستقبلي، وتتمثل محاور لوحة القيادة في (المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التدريب التنظيمي).

- **المحور المالي:** يمكن التعبير عنها بالتطور السريع لرقم الأعمال؛
- **محور الزبائن:** بفضل محور الزبائن يتمكن المسيرين من تحديد القطاعات السوقية المقصودة بالإضافة إلى ذلك مؤشرات الأداء الخاص لكل قطاع السوقي ثم تحديده.

ويحتوي هذا المحور على الحصة السوقية وولاء الزبائن، للمؤسسة والتي تسمح لها بالتفوق لكونها تسمح لها بـــ:

- منح خدمات تمكنها من جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاء للقطاعات التسويقية التي يتم اختيار العمل فيها؛
- ضمان مردود مالي من قبل المساهمين ومما سبق هذا محور يرتبط بفعالية العمليات الإنتاجية التي تتطلب إبداع في عملياتها؛
- **محور التدريب (التعليم) التنظيمي:** التدريب التنظيمي يتشكل من ثلاثة عناصر هي (الأفراد، النظم، والإجراءات)؛

يتعلق بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب أن تضعها المؤسسة لتحسين الأداء وتفعيل النمو على المدى الطويل.[1]

ثانيا: مكانة لوحة القيادة في المؤسسة

يمثل التسيير مجموعة العمليات المنسقة والمتكاملة فيما بينها، وهو العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المؤسسات، وذلك بالاستغلال العقلاني للموارد المتاحة، وتعتمد المؤسسة في ذلك على مجموعة تقنيات تحقق لها أهدافها، حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لتسيير أعمالها ويتم التنفيذ وفق الخطة المرسومة تتبعها في ذلك عملية المراقبة وبعد ذلك اتخاذ القرار، لكن الانتقال من مرحلة لأخرى لابد من اللجوء إلى تقنيات معينة

[1] سويسي عبد الوهاب، **مرجع سبق ذكره**، ص 215-219.

تظهر من خلالها لوحة القيادة التي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة واتخاذ القرارات، حيث يتم تزويدها بمعلومات خاصة بأهداف المؤسسة، إنجازها، الانحرافات التابعة لها والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات المناسبة إذن فلوحة القيادة تمثل نظام للمراقبة، وقاعدة لاتخاذ القرارات.[1]

المطلب الثالث: تصميم لوحة القيادة

لتصميم لوحة القيادة يجب التطرق الى جميع مراحلها، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى:

أولا: مراحل بناء لوحة القيادة

تمر لوحة القيادة في بنائها على أربعة مراحل: [2]

1- تحديد الأهداف: قبل البدء في نشاطها

- يجب على المؤسسة تحديد وكتابة الأهداف المراد تحقيقها من أجل تنفيذ مهمتها؛
- يجب أن يصمم الهدف بوضوح ودقة حتى يعرف المعنيون ما هو متوقع منهم، لأنه يقيس شيئاً واحداً فقط في كل مرة؛
- يجب أن تكون نتيجة الأهداف الكمية قابلة للقياس من خلال معايير الأداء المقترحة، عندما تكون نوعية يجب أن تصف نتيجة يمكن ملاحظتها والتي سيتم تقييمها وفق المعايير المناسبة؛
- يجب أن يكون كل هدف قابلاً للتحقيق حتى يعتبره الطرف المعني محفزاً فيما يتعلق بالتحدي الذي يمثله؛
- أخيراً يجب أن تحدد الأهداف الشروط التي يجب أن يتحقق الأداء بموجبها.

2- تحديد النقاط الرئيسية: لا يعني تحديد النقاط الرئيسية أنه من الضروري اتباع الأهداف الأكثر ربحية فقط من الناحية المالية، هذه الرؤية لها عيب كونها تركز على المدى القصير، ومع ذلك فإن بعض الأهداف تجعل من الممكن التأثير على الربحية، ولكن على المدى الطويل.

كما أن تحديد النقاط الرئيسية لا يعني التركيز فقط على الأهداف التي تعمل بشكل أفضل أو فقط على الأهداف ذات الأداء الضعيف، حيث إن هذه الأهداف وهذه قد لا تكون رئيسية.

---

[1] بوديار زهية، جبار شوقي، **مرجع سبق ذكره**، ص19.

[2] Boudjadja zahira et Bouhaat amal, **le tableau de bod et la performance financiére d'une entrepis e(cas de la SPA cevital),** universite abderrahmane mira de béjia, 2017-2018, p98-99.

3- اختيار المؤشرات الملائمة: بعد تحديد العناصر الرئيسية ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هدا القياس، فعلى المسؤول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه، ويتم ذلك وفق المبدأين التاليين:

- تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل؛
- إشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات.

أ- تعريف المؤشر: يمكن تقديم تعريف للمؤشر على أنه:[1]

التعريف الأول: "قياس يساعد المدير على تقييم حالة في النظام الموضوع تحت مسؤوليته، تتيح هذه البيانات الكمية شرح حالة متطورة أو إجراء أو عواقب إجراء ما".

التعريف الثاني: بالنسبة لـ (L.ABUT LUSSIE.2013) فإن المؤشر هو: "مقياس كمي يزود المدير بمعلومات تركيبية وهامة حول جانب من جوانب مؤسسته مما يسمح له بتقييم تحقيق الأهداف المحددة.

التعريف الثالث: وفقاً لـ (M.LEOY.2001) " تمثل مؤشرات الإدارة المعلومات المختارة في لوحة القيادة، لأنها تمثل، بطريقة تركيبية، أداء مركز المسؤولية المعني الأمر متروك لمراقب الإدارة، في حوار مع طاقم التشغيل، للاختيار مع هذه المعلومات المميزة".

ب- الصفات المطلوبة في المؤشر الجيد: وحتى يتسنى اختيار المؤشرات بشكل جيد يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:[2]

ب-1- الوضوح وسهولة التفسير: تفضل البساطة على الطبيعة التركيبية للمؤشر، فعددا من المؤشرات البسيطة وغير الغامضة أفضل من مؤشر واحد شامل ومعقد، كما تفضل المؤشرات المادية التي يمكن التحكم في تسييرها على المؤشرات المالية؛

ب-2- المصداقية (الموثوقة): المعلومات الموثوقة هي المعلومات الناتجة عن إجراء مطبق بصرامة دون إغفال، وهذا راجع لمراقب التسيير الذي يعمل على ضمان موثوقية هاته المعلومات؛

---

[1] Rafika bouaib née bourokba, tabloux de bordn outils de pilotage de mesue et d'evaluation de la performance de l'entreprise cas pratique NATAL, universit mouloud mammeri tizi ouzon, 2014-2015, p49.

[2] Hélène Löning et autres, le contrôlede gestion organisation outils et pratiques, 3éme edition, Dunod, Paris, 2008, p154-155.

ب- 3- قياس المؤشرات في أسرع وقت ممكن: من أهداف لوحة القيادة مساعدة المسؤولين على توقع النتائج المستقبلية، تتمثل إحدى طرق القيام بذلك في السعي قدر الإمكان بشأن موضوع معين لاختيار المؤشرات المتقدمة بالنسبة للنتائج؛

ب-4- الاشتراك والتنسيق بين جداول القيادة (لوحة القيادة): من خلال المناقشة التي تتم المسيرين على أساس قاعدة مشتركة حول حدث معين لنشاط محدد وهذا غير ممكن إلا إذا كان مختلف الأشخاص يقيسون نفس الحدث بنفس الكيفية، وإلا سيخصص جزء من الاجتماعات المخصصة لتحليل النتائج لتقريب بين الأرقام المختلفة إن مسالة التبادل المعلومات هذه ضرورية للتنسيق السليم للمبادرات؛

ب-5- مؤشرات تحاول الحد من الأثار السلبية: عندما يطلب من المقرر الحفاظ على أرقام الموازنة فإنه سيجهد لاتخاذ القرارات لتغير أرقام في الاتجاه المطلوب، وهذا من الأثار السلبية التي تخدم عمل المؤشر وتضر بمصالح المؤسسة فالمؤشر يعمل كمصباح يضيء بعض الظواهر ويحجب اخرى، ومنه يجب التفكير مسبقا بالعناصر المحجوبة التي يجب كشفها لتفادي القرارات الخاطئة.

4- جمع المعلومات وبناء لوحة القيادة: بعد البحث عن المؤشرات فالمدير قادر على الحصول على المعلومات وعلى تحديد موقعها بالنسبة لمقياس مرجعي، المعلومات الأولية التي يقدمها المؤشر ليس لها قيمة جوهرية، وتصبح مفيدة عندما تسمح بتحديد خصائص معينة للنظام فيما يتعلق بالقيم المتوقعة، الغرض من هذه المرحلة هو التحقق من صحة الإطار المرجعي الذي من خلاله ستجد المؤشرات معنى من وجهة نظر العمل، ومن أجل جمع المعلومات الضرورية من الضروري:

- إجراء جرد للبيانات المطلوبة لتحديد كمية المؤشرات؛
- بعد ذلك البحث عن حلول لتطوير عمليات التقدير السريع والبيانات المتأخرة أو المفقودة.[1]

ثانيا: مكونات لوحة القيادة

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكالا مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخصائص القطاع وحاجات

[1] Boudjadja zahira et all, p 99.

المسؤولين، غير أن هناك نقاطا مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة، وفي هذا الصدد نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوى أربع مناطق كما هو مبين في الجدول التالي: [1]

الجدول رقم 05: الشكل العام للوحات القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
منطقة الأصناف	**النتائج**	**الأهداف**	**الفروق(الانحرافات)**
الصنف1 : - مؤشر أ - مؤشر ب **الصنف 2:** **الصنف ن:**			

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

ويجدر التنبيه إلى أن المؤشرات تعد المكون الرئيسي للوحات القيادة، إذ أن هذه الأخيرة ما هي سوى عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم. والمؤشر ليس مجرد رقم مرجعي، بل هو يمثل دليلا مستوحى من مجموعة معطيات وأهداف.

ومن أمثلة المؤشرات: نمو المبيعات، معدل التغيب، عدد الطلبيات، الخ.

[1] بونقيب أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص 5-6.

وتسمح المؤشرات بتقويم الأعمال وأداء العمال ومتابعة العمليات ورصد التغيرات، وهناك عدة أنواع من المؤشرات نشير إليها في العنصر الخاص باختيار المؤشرات وكيفية تحضيرها.

2- **منطقة النتائج الفعلية:** إن النتائج المعروضة هذه المنطقة يمكن أن تكون:

- شهرية (خاصة بشهر واحد)؛
- تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة)؛
- شهرية وتراكمية معا.

3- **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، ويتم استخدام نفس الأسلوب في عرض الأهداف:

- أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا؛
- أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين معا.

4- **منطقة الفروقات:** ويتم الحصول على الفروقات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة.

ثالثا: طرق عرضها

يجب تقديم لوحة القيادة في شكل واضح وسهل القراءة، ويمكن عرضها من خلال الوسائل التالية:

1- **الانحرافات:** إن مراقبة التسيير تسمح بحساب بعض الفروقات وإعطاء معلومات عنها ترسل الى المسؤول عند إعداد لوحة القيادة والمطلوب منه إرسال معلومات إلزامية وضرورية إلى مستويات العليا؛

2- **النسب:** النسبة هي علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة وهي أكثر تعبيرا عن نشاط المؤسسة ونتائجها في مختلف وظائفها في شكل تقارير الى المستويات العليا من أجل إعداد لوحة القيادة؛

3- **الجداول:** هي الأداة الأكثر استعمالا في لوحة القيادة وغالبا ما تكون المصدر لكل الأدوات الأخرى البيانية والهندسية إذن هي ترتيب عن المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح هذه الجداول بمقارنة المعلومات المختلفة والتقديرات والنتائج المحققة وبالتالي استخلاص الفروقات أو المقارنة بين السلاسل الزمنية أو المقارنة بين النسب المختلفة؛[1]

[1] ناصر دادي عدون وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 152.

4- الرسومات البيانية: تعد الرسومات البيانية من بين الطرق المتبعة في إعداد لوحة القيادة إذ أن لها مزايا عدة هي:

- تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة؛
- شرح تغيرات الحاصلة والفروقات وتسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة.[1]

5- المنبهات: هي وسيلة تمثل عتبة الحدود النهائية لمؤسسة، وهي تفحص أنشطة المصالح، وتجاوز العمال المسؤوليات الموكلة إليهم، هذه الوسيلة تستعمل أساسا لقياس الأداء كما تساعد في اتخاذ القرار.

رابعا: حدود استخدامها

على الرغم من أن استخدام لوحات القيادة قد تطور كثيراً، إلا أن العديد من أوجه القصور تظهر في الواقع الحالي وتنقص من فعاليتها.[2]

- غالبا ما يظل الهدف من لوحة القيادة هو نفسه هدف الرقابة، دون السعي لجعله يساعد في التغيير أو التحسين؛
- لا توجد لوحة تحكم مكُيفَّة لكل قسم أو مستوى هرمي، ولكن لوحة القيادة لا تتوافق دائماً مع خصوصيات النشاط، ويبدو أن لوحة القيادة معممة جداً وبالتالي لا تهتم بخصوصيات كل قطاع من نفس المؤسسة؛
- غالباً ما يتم تجميد لوحة القيادة على مر السنين مع عدم الاهتمام بالتكيف مع الاحتياجات الجديدة أو الأهداف أو الوسائل الجديدة؛
- غالبا ما تكون دورية لوحة القيادة هي نفسها لجميع الإدارات، في حين أنه قد يبدو غير مناسب لبعض الأعمال التجارية في نفس المؤسسة، والتي قد تكون نتائجها موسمية؛
- نادراً ما يتم ترك تصميم لوحة القيادة لمبادرة أولئك الذين سيستخدمونها، وبالتالي فإن هذا يطرح مشاكل ذاتية خطيرة وتحليل ضعيف للمشاكل الأساسية؛

[1] بونقيب أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص 160.

[2] Boudjadja zahira et Bouhaat amal, p82.

- تكون المؤشرات المستخدمة في بعض الأحيان منفصلة عن الاستراتيجية العامة ولا تسمح بتوجيه العمل في الوقت المناسب؛
- الاعتماد على النظم المحاسبية والمالية له عيب آخر وهو البطء في الحصول على المعلومات. قد يكون هذا التأخير مكلفاً للمؤسسة، لأنه لم يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الصحيحة في الوقت المناسب.

المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة في الرفع من الأداء المالي

تعرفنا على لوحة القيادة وما يحتويها وكيف يتم بناؤها كونها أداة قياس سنتحدث في هذا المبحث على الأداء المالي وكيف يتم تقييمه بالإضافة الى مؤشرات لوحة القيادة المالية وما هو الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي.

المطلب الأول: عموميات حول الأداء المالي

بعدما تعرفنا سابقا على الأداء سنتطرق في هذا المطلب الى معرفة شاملة عن الأداء المالي.

أولا: مفهوم الأداء المالي

تعددت التعاريف للأداء المالي فيوجد من يعرفها على انه قدرة المؤسسة على استغلال الأمثل وهناك من يعرفه على قياس مدى انجاز مؤسسة لأهدافها وهنا سنرى بعض التعاريف للأداء المالي:

التعريف الأول: "يمثل الأداء المفهوم الضيق الأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث انه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب مصالح وتحقيق أهدافهم".[1]

التعريف الثاني: يعرف على انه "تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على انشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، والجداول الملحقة، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يأخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فان تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح".[2]

---

[1] محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، طبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، السنة 2010، ص45.

[2] جليلة بن خروف، **دور المعلومات المالية في تقسيم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، السنة 2008-2009، ص 76.

التعريف الثالث: يرى بعض المفكرين بأن الأداء المالي يتمثل في تشخيص السلامة المالية للمؤسسة للوقوف على مدى قدرتها علو خلق القيمة ومواجهة التحديثات المستقبلية من خلال الاعتماد علو الكشوفات المالية (القوائم المالية).[1]

ومما سبق فإن الأداء المالي: هو معرفة الوضعية المالية للمؤسسة ومدى فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة واستغلال جميع الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: خصائص الأداء المالي

تبرز خصائص الأداء المالي في كونها:[2]

- أداة تدارك الانحرافات والمشاكل التي قد تعيق المؤسسة؛
- أداة تحفيزية من أجل اتخاذ القرارات الاستثمارية الأكثر نجاحا؛
- أداة تحفيز العاملين والإدارة في المؤسسة بذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها؛
- أداة للتعرف على الوضع المالي للمؤسسة.

ثالثا: أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الأداء المالي في المؤسسة كونه يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية، وهذا ما يخدم متطلبات المسيرين والمساهمين في آن واحد، بتوفير المعلومات حول الوظيفة المالية التي من شأنها أن تعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية مما يساعد في تحديد مواطن القوة والضعف ويساعد في ترشيد القرارات المالية وفي التنبؤ باستمرار للأداء المالي المستقبلي، وفي إجراء مقارنات سوآءا بين المؤسسة ومثيلاتها(مؤسسات في نفس القطاع) أو بين الوضعيات المالية لعدة سنوات لنفس المؤسسة، ناهيك عن كون الأداء المالي يساهم في عملية متابعة نشاط المؤسسة من طرف الأعوان خارجيين من عملاء، موردين، مستثمرين،....الخ، مما يضفي الصورة الشفافة للوضعية المالية التي تسمح بوضع الثقة في التعامل معها واتخاذ القرارات السليمة.

---

[1] نوبلي نجلاء، **استخدام أدوات المحاسبة الادارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى في الجنوب، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة 2014-2015، ص149.

[2] محمد محمود الخطيب، **مرجع سبق ذكره**، ص45.

وبشكل عام يمكن توضيح أهمية الأداء المالي في إلقائه الضوء على ربحية، سيولة، التوازن المالي، اليسر المالي، إنتاجية ونمو المؤسسة، وكل هذا المقاييس تعد ضرورية وحاسمة لنجاح وديمومة المؤسسة الاقتصادية في محيط يتسم بالمنافسة.[1]

رابعا: معايير الأداء المالي

حتى يتمكن متخذ القرارات المالية من القيام بعمله بكفاءة، لابد من وجود هدف محدد أو عدة أهداف تحكم الأنشطة التي يقوم بها أو يوجه افراد نحو تحقيها، وعادة ما تقود الى تحقيق الأهداف المالية وبالتالي تحديد نسب ومؤشرات مالية مقبولة لدى هذه الشركة وهي ما تعرف بالنسب المعيارية، تستخدم لمقارنة نسب الأداء الفعلي معها، لتحديد مقدار الانحراف إذا وجد ومعرفة سبب ذلك الانحراف وبالتالي الوصول الى التغذية العكسية لأصحاب القرار من أجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة وهناك أربع مصادر رئيسية لتحديد النسب المعيارية:

1- المعيار التاريخي: وهنا تستخدم المؤسسة النسب والتي يمكن استخراجها من السنوات السابقة للمؤسسة حيث يتم مقارنة النسب المالية الحالية مع نسب السنوات السابقة، ومن الأمثلة على ذلك مقارنة نسبة صافي الربح للسنة الحالية مع نسبة صافي الربح للسنة السابقة أو متوسط السنوات السابقة، وبالتالي معرفة مقدار التحسن أو التراجع في نسب صافي الربح ومعرفة سبب ذلك الانحراف إذا وجد؛

2- المعايير المطلقة: ويكون المعيار هنا في هذه الحالة محددا بشكل ثابت على شكل رقم أو نسبة مطلقة، بحيث يتم مقارنة النسب المالية الخاصة بهذه المنشاة معه؛

3- المعايير القطاعية (الصناعية): وهنا يتم اعتماد المعايير الصناعية التي تنتمي لها الشركة، حيث يتم مقارنة أداء هذه الشركة مع الشركات الأخرى في نفس قطاع الشركة؛

4- المعايير المستهدفة: وفي هذه الحالة تقوم أدارة المؤسسة بتخطيط للوصول الى نسب معينة وعادة ما يتم التخطيط لها من خلال الموازنات التقديرية، وعند نهاية السنة المالية يتم مقارنة الأداء مع

[1] نوبلي نجلاء، **مرجع سبق ذكره**، ص151.

الأداء التقديري والوصول إلى مدى تطابق الأداء الفعلي مع التقديري ومعرفة الانحرافات وأسبابها إن وجدت، والقيام بالإجراءات التصحيحية اذا كانت هذه الانحرافات غير مرغوب بها.[1]

المطلب الثاني: المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي

في هذا المطلب سنتطرق الى بعض المفاهيم التي تخص تقييم الأداء المالي، بالإضافة إلى أهم المؤشرات المالية التي تساعد المؤسسة الاقتصادية على تقييم أدائها المالي، وذلك من خلال مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

أولا: تقييم الأداء المالي

1- تعريف تقييم الأداء المالي: يعرف التقييم على أنه عبارة إشراف ومراجعة من قبل سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة داخل المنظمة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة أما تقييم الأداء المالي فنعني به:

التعريف الأول: "تقديم حكم ذي قيمة حول إدارة الموارد المالية والمادية للمؤسسات ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة، أي قياس النتائج المحققة أو المنتظرة منه على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه، ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية وتحديد الأهمية النسبية بين الموارد المستخدمة والنتائج، مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة."[2]

التعريف الثاني: "العلاقة بين العناصر المكونة للمركز المالي للمؤسسة(الأصول، الخصوم، حقوق المساهمين، النشاط التشغيلي) للوقوف على درجة التوازن بين هذه العناصر، وبالتالي تحديد مدى متانة المركز المالي للمؤسسة، وعلى ضوء ذلك يمكن التنبؤ بالفشل المالي."[3]

التعريف الثالث: "مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل ثروة"[1]

---

[1] نواف سماح، محمد الذنيبات، **أثر الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان على أراء مدققي الحسابات الخارجيين في الأردن**(دراسة تحليلية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، السنة 2011، ص19-20.

[2] بسمة مناخ، جبار بوكثير، **أثر الأداء البيئي وفق المعايير الدوبية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** (دراسة حالة شركة دولفين للطاقة المحدودة)، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد06، العدد 02، السنة 2019، ص800.

[3] صافية بومصباح، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية**(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس)، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 222.

من التعريفات السابقة يمكن القول بأن تقييم الأداء المالي هو عملية يتم بواسطتها معرفة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المراد الوصول اليها، من خلال قياس وتشخيص واقويم للوضع المالي للمؤسسة، باكتشاف الانحرافات ومحاولة معالجتها، وهذا يبين أن هذه العملية توجه الى تحسين أداء المؤسسة.

2- أهمية تقييم الأداء المالي:

يحتل تقييم الأداء المالي أهمية خاصة في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية نظرا لندرة الموارد وعدم كفايتها لمقابلة الاحتياجات الكبيرة المتنافس عليها لغرض الحصول على أقصى العوائد من هذه الموارد لذا أصبح مسألة ضرورية وملحة في الجوانب المختلفة في الحياة الاقتصادية، وتتمثل أهميتها في:[2]

- أنه يساعد على توجيه الادارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الاشراف؛
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة مما يؤدي إلى تحسين أدائها، ومساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع لقياس والحكم؛
- يوفر قياسا لمدى نجتح المؤسسة فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة في تعزيز أداء المؤسسة لمواصلة البقاء والاستمرار؛
- على المستوى المالي، فإن تقييم الأداء ينصب على التأكد من توفر السيولة ومستوى الربحية في ظل كل من قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبها من مخاطر، بالإضافة إلى توزيعات الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للمؤسسة، باعتبار أن أهداف الادارة المالية هو تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة والمحافظة على سيولة لحمايتها من خطر الافلاس والتصفية، وتحقيق العائد المناسب على الاستثمار؛

---

[1] محمد نجيب دبابش، طار قدوري، **دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة(دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة)**، الملتقى الوطني الأول حول واقع وافاق تطبيق النظام المحاسبي المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر، 5/6، ماي2013، ص6.

[2] حجاج نفيسة، **اثر الاستمارة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي**، أطروحة الدكتوراه الطور الثالث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة 2016-2017، ص18.

- يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الانتاج بأل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي؛

- الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى، ومكانيا بالمؤسسات المماثلة الأخرى.

3- خطوات تقييم الأداء المالي:

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:

- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث ان من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة؛

- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي ستستخدم في عملية تقييم الأداء المالي؛

- دراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع؛

- وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة اسباب هذه الفروقات وأثرها على المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها.[1]

4- مزايا عملية تقييم الأداء المالي:

لكي يحقق نظام تقييم الأداء المالي أهدافه لابد ان تتوفر فيه جملة من المزايا والتي تتمثل في:[2]

- **الاستمرارية:** ويتم التقييم المالي بصفة مستمرة ومتكررة في إطار إرشادات وتوجيهات؛

- **المرونة:** لابد ان يتسم بالمرونة تقييم المالي وذلك حتى يتسنى للمقيم توجيه مختلف الإجراءات حسب الوضع القائم؛

---

[1] محمد محمود الخطيب، **مرجع سبق ذكره**، ص51.

[2] نبيلة قدور، حمزة العرابي، **المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية** (دراسة مقارنة بين مجمع صيدال ومؤسسة حكمة للأدوية)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، السنة 2018، ص189.

- **التطوير:** يدفع الإدارة المالية إلى تحسين الاداء المالي وإعطائها المعلومات اللازمة؛
- **الاقتصاد:** التقييم بأقل التكاليف؛
- **التطبيق:** مدى استخدامه بكفاءة ويسر في التنفيذ؛
- **القبول:** أن يكون مقبولا من جهة المستخدمين ومدى تفهم لاستخدامه ومصداقيته وصلاحيته.

ثانيا: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي

تسمح مؤشرات التوازن المالي بتقييم المالي للمؤسسة حيث نجد أن هناك عدة مؤشرات يستند اليها المحلل المالي تساعده في معرفة مدى التوازن المالي للمؤسسة من أهمها نذكر ما يلي:[1]

1- رأس مال العامل FR:

أ- **مفهومه:** يعرف رأس مال العامل بأنه "عبارة عن هامش سيولة تسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة، فتحقق رأس مال العامل موجب داخل المؤسسة يؤكد امتلاكها لهامش أمان يساعد على مواجهة الصعوبات، وضمان استمرار توازن هيكلها المالي.

ويتم حسابها كالآتي:

- **طريقة الحساب من أعلى الميزانية:**

رأس مال العامل الصافي/الدائم = الموارد الدائمة – الأصول الثابتة

- **طريقة حسابه من أسفل الميزانية:**

رأس مال العامل الصافي/الدائم = الأصول المتداولة – ديون قصيرة الأجل

وهناك أنواع أخرى لرأس مال العامل يتم حسابها كما يلي:

رأس مال العامل الصافي = الأموال الخاصة – الأصول الثابتة؛

رأس مال العامل الاجنبي = إجمالي الديون الأجنبية؛

رأس مال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة.

[1] شهبوب أمينة، **تقييم الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في ظل جائحة كوفيد 19**، دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، السنة 2022، ص 95-96.

ب- الحالات الممكنة لرأس المال العامل الصافي FR:

بصفة عامة هناك ثلاث حالات مختلفة لرأس المال العامل وهي:

- **رأس المال العامل الصافي (موجب FR >):** يشير هذا الى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، وحسب هذا المؤشر فإن المؤسسة غطت كل احتياجاتها طويلة الأجل باستخدام مواردها الطويلة الأجل، وحققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية؛
- **رأس المال العامل الصافي (معدوم FR=0):** في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأموال الثابتة فقط، أي أن الأصول الثابتة تساوي الموارد الدائمة، وهو ما يسمى بالتوازن الأمثل؛
- **رأس المال العامل الصافي (سالب FR<0):** ومعناه أن المؤسسة عجزت عن تمويل أو تغطية باقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة.

2- احتياج رأس العامل BFR:[1]

أ- **مفهومها:** يتوافق احتياج رأس مال العامل مع الحاجة التمويلية الناتجة عن نشاط المؤسسة، ولا سيما نشاطها التشغيلي، يقيس الموارد المالية التي يجب على المؤسسة الاستعانة بها لتغطية هذه الحاجة المالية الناتجة عن التحولات في التدفقات النقدية المقابلة للمصروفات والإيصالات (الدخل) المتعلقة بنشاطها.

- **طريقة حسابها:**

الإحتياج في رأس مال العامل =(أصول المتداولة – قيم جاهزة)-(ديون صيرة الأجل – السلفات المصرفية)

ب – تغيرات احتياج رأس مال العام

- **احتياجات رأس مال العامل موجبة:** هذا يدل على أن الاستخدامات التشغيلية أكبر من الموارد من نفس الطبيعة، يجب على المؤسسة بعد ذلك تمويل احتياجاتها قصيرة الأجل إما عن طريق رأس مالها العامل أو عن طريق الديون المالية قصيرة الأجل (القروض المصرفية الحالية، أي السحب على المكشوف من البنوك).

[1] Amrani kamilia, le tablrau de bord comme iutil se pilotage de la performance financiére d'une entreprice(cas de l'EPB), universite abderrahmane mira de béjia, 2018, p50-51.

ويجب الإشارة إلى أن هذا وضع طبيعي تماماً نظراً لأن مستوى المخزون والمبالغ المستحقة أعلى بشكل عام من مستوى الديون التشغيلية. يمكن تفسير هذا التناقض، على سبيل المثال، من خلال حقيقة أن شروط الدفع الخاصة بالعميل أطول من تلك التي يمنحها الموردون؛

- **احتياجات رأس مال العامل معدومة:** عندما تكون BFR مساوية لـ 0، فإن موارد التشغيل تجعل من الممكن تغطية الاستخدامات بالكامل .المؤسسة ليس لديها احتياجات مالية ولكن ليس لديها فائض مالي؛

- **احتياجات رأس مال العامل سالبة:** في هذه الحالة تكون الموارد التشغيلية للهيكل أكبر من وظائف التشغيل، وهذا يعني أن الهيكل ليس له حاجة تشغيلية للتمويل، طالما أن المطلوبات المتداولة تتجاوز الاحتياجات التمويلية لأصولها التشغيلية وأن فائض الموارد المحررة سيجعل من الممكن توفير صافي النقدية للمؤسسة.

3- الخزينة TR

أ- **مفهومه:** يمثل صافي النقد المتاح (مجموعة الأموال) للمؤسسة ويمكن استخدامه على المدى القصير أي يمكن التحصل عليه بسهولة لسداد دين.

ب- **طريقة حسابه:** يمكن حسابها بطريقتين

ط 1 **الخزينة TR= رأس مال العامل FR – احتياج رأس مال العامل BFR**

ط 2 **الخزينة TR= خزينة الأصول – خزينة الخصوم**

ب- حالات الخزينة

- **الخزينة الموجبة:** يعني أن موارد المؤسسة تغطي جميع احتياجاتها، الوضع المالي لمؤسسة سليما نظراً لقدرتها على تمويل نفقات جديدة دون اللجوء إلى طريقة تمويل خارجية (الاقتراض على سبيل المثال)، ومع ذلك إذا استمر هذا الوضع، يجب توخي الحذر للتأكد من أن التدفق النقدي

الإيجابي ليس مفرطا لأنه قد يكون نتيجة لسياسة التخلص من الجهاز الإنتاجي أو عجز الاستثمار الذي قد يسبب صعوبات لاحقا؛

- **الخزينة الصفرية:** صافي النقد هو صفر يعني أن صافي رأس المال العامل مساوي لاحتياجات رأس مال العامل، في هذه الحالة على الرغم من أن الوضع المالي للمؤسسة في حالة توازن، إلا أنه لا يوجد مجال للمناورة، وبالتالي فإن أي زيادة في إطالة متطلبات احتياج رأس مال العامل كتقليل شروط الدفع للمورد، وزيادة وقت دوران المخزون ستؤدي إلى مواجهة المؤسسة صعوبات في التدفق النقدي؛

- **الخزينة السالبة:** النقد السلبي يعني أن المؤسسة ليس لديها موارد كافية لتلبية احتياجاتهاFRN غير كافية لتمويلRFR بالكامل، وبالتالي فإن المؤسسة المالية تعاني من عجز ويجب عليها بالتأكيد اللجوء إلى طرق التمويل قصيرة الأجل لمعالجة هذا الوضع (السحب على المكشوف من البنوك)، يمكن أن يكون هذا الموقف مؤقتاً فقط ويمثل خطرا حقيقيا على المؤسسة إذا أصبح هيكلياً، إنه ينذر بخطر الإفلاس.

ثالثا: تقييم الأداء المالي بواسطة النسب المالية

إن تقييم الأداء بالنسب المالية من أكثر أساليب التحليل شيوعا في التقييم وذلك لما يوفر من عدد كبير من المؤشرات المالية نذكرها كالآتي:

1- نسب السيولة: يقصد بنسب السيولة تلك النسب التي تقيس مقدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل مما لديها من نقدية وأصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة نسبيا، تعد نسب السيولة ذات أهمية بالغة للإدارة والمالك والمقرضين الذين يقدمون للمنشاة ائتمانات قصيرة الأجل، وتتمثل هذه النسب كما هو موضح في الجدول الموالي: [1]

[1] عبد الرؤوف عزالدين، صابر بوعوينة، **أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج ألتمان في مؤسسة تواب**، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 12، العدد 01، السنة 2021، ص 115.

الجدول رقم 06: نسب السيولة

النسبة	الصيغة الرياضية	مدلول النسبة
نسبة التداول (السيولة العامة)	الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة	تظهر هذه النسبة درجة تغطية الأصول م للخصوم المتداولة. إذا كانت النسبة أكبر من الواحد هذا يعني أن المؤسسة لها القدرة على السداد. أما إذا كانت اقل من الواحد فان المؤسسة في عسر مالي.
نسبة السيولة المختصرة (السريعة)	(أصول جارية – المخزون)/خصوم جارية	تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على مواجهة الخصوم المتداولة وذلك دون اللجوء إلى المخزون
نسبة السيولة الفورية	القيم الجاهزة/خصوم جارية	تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها القصيرة الأجل بناءا على ما يتوفر لديها من أصول نقدية وشبه نقدية

2- نسب النشاط (الدوران): تستخدم هذه النسب لتقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في إدارة الموجودات والمطلوبات أي أنها تقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة للمنشاة في اقتناء الموجودات ومن ثم مدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الموجودات.[1]

الجدول رقم 07: نسب النشاط

النسبة	الصيغة الرياضية	مدلول النسبة
معدل دوران الحسابات المدينة	(رقم الأعمال / الزبائن + أوراق القبض) 360/معدل دوران	يمثل متوسط عدد مرات تحصيل الأرصدة المدينة خلال السنة ويوضح نوعية الأرصدة المدينة ومقدرة المؤسسة على تحصيلها وعموما فان معدل الدوران

[1] عبد الرؤوف عزالدين، صابر بوعوينة، **مرجع سبق ذكره**، ص 116.

مدة التحصيل من الزبائن	الحسابات المدينة	المرتفع جيد إلا انه قد يكون ذو دلالة على إتباع سياسة ائتمانية شديدة
معدل دوران الحسابات الدائنة (الموردين) **مدة تسديد الموردين**	(المشتريات/موردو المخزونات+ أوراق دفع) 360/ معدل دوران الموردين	تستخدم هذه النسبة كمؤشر للحكم على سرعة المؤسسة في تسديد الديون التجارية قصيرة الأجل، ويرتبط ذلك بعدد مرات التسديد خلال الفترة معينة.
معدل دوران إجمالي الأصول	رقم الأعمال /إجمالي الأصول	توضح هذه النسبة عدد المرات التي تتحول فيها الأصول إلى رقم الأعمال.
معدل دوران الأصول الثابتة	رقم الأعمال / الأصول الثابتة	تشير معدل دوران الأصول غير الجارية إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الثابتة الخاصة بالمؤسسة لتوليد رقم الأعمال.
معدل دوران الأصول المتداولة	رقم الأعمال/الأصول المتداولة	يشير معدل دوران الأصول إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الجارية في توليد رقم الأعمال.

3- نسب التوازن الهيكلي: تمكن هذه النسب من اكتشاف مدى مساهمة كل مصدر تمويلي في تمويل الأصول بصفة عامة والأصول الثابتة بصفة خاصة، حيث تبين الارتباط الموجود بين رأس المال والالتزامات المترتبة عليها، وعليه فإن حساب النسب المالية المتعلقة بالمديونية تعتبر في غاية من الأهمية بحيث تعرض درجة الخطر المالي الذي يواجه المؤسسة[1].

[1] عبد الرؤوف عزالدين، صابر بوعوينة، **مرجع سبق ذكره**، ص 116-117.

الجدول رقم 08: نسب الهيكل المالي

النسبة	الصيغة الرياضية	مدلول النسبة
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة / الأصول الثابتة	تشير هذه النسبة إلى تغطية الأصول غير الجارية بواسطة الموارد الثابتة، فإذا كانت هذه النسبة اقل من 1هذا يعني أن جزء من الأصول غير جارية تم تغطيته بواسطة الخصوم الجارية.
التمويل الخاص	الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة	تشير هذه النسبة إلى تغطية الأصول غير الجارية بواسطة الأموال الخاصة، فإذا كانت هذه النسبة اقل من 1هذا يعني أن جزء من الأصول غير الجارية تم تغطيته بواسطة الخصوم الجارية.
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة/مجموع الديون	وتفيد هذه النسبة في المقارنة بين أموال المؤسسة والأموال المقترضة من الغير بمختلف آجالها، أي أنها تفيد في تبيان أهمية إجمالي الديون الأجنبية من الغير بالنسبة لأموال المؤسسة الخاصة.
نسبة التمويل الخارجي	مجموع الديون /مجموع الأصول	تبين هذه النسبة المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في تمويل أصولها من أموال الغير.

4- نسب الربحية: تعتبر نسب الربحية هدف أساسي يسعى له كل مستثمر وأمر ضروري لبقاء المؤسسة واستمرارها في بيئة أعمالها، والربحية هي علاقة بين الأرباح التي حققتها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح.[1]

[1] عبد الرؤوف عزالدين، صابر بوعوينة، **مرجع سبق ذكره**، ص 117.

الجدول رقم 09: نسب الربحية

النسبة	الصيغة الرياضية	مدلول النسبة
نسبة هامش الربح الصافي	صافي الربح بعد الضرائب / المبيعات	تقيس هذه النسبة الربح المحقق من طرف المؤسسة نتيجة لمبيعاتها، وهي تدل على مبلغ الأرباح المحققة لكل دينار من رقم الأعمال المحقق من طرف المؤسسة
نسبة العائد على الاستثمار	صافي الربح /إجمالي الأصول	يسمى كذلك هذا المعدل بالقابلية الايرادية وهو من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات، يقيس هذا المعدل كفاءة الإدارة في استخدام مواردها المتاحة
نسبة العائد على حقوق الملكية	صافي ربح بعد الضرائب /حقوق ملكية	يقيس هذا المعدل العائد الذي يتحصل عليه المساهمون نتيجة استثماراتهم الموضوعية تحت تصرف

5- نسب المردودية: يقصد بالمردودية على أنها ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية[1].

[1] عبد الرؤوف عزالدين، صابر بوعوينة، **مرجع سبق ذكره**، ص 117-118.

الجدول رقم 10: نسب المردودية

النسبة	الصيغة الرياضية	مدلول النسبة
المردودية الاقتصادية	النتيجة العادية قبل الضرائب/ مجموع الأصول الاقتصادية	تعبر هذه النسبة عن مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح
المردودية المالية	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	تمثل هذه النسبة الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية مستعملة من أموالها
المردودية التجارية	النتيجة الصافية / رقم الأعمال	تعبر هذه النسبة على مدى تحقيق المؤسسة لنتيجة صافية أي استبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال

المطلب الثالث: علاقة لوحة القيادة بالأداء المالي

تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة أدوار أساسية في المؤسسة، وذلك من خلال تصحيح الانحرافات وتحسين الأداء المالي وتبرز هذه الأدوار فيما يلي:

- **أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات:** تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش، ...) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة، ...)، ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي؛
- **أداة حوار واتصال:** تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار ما بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعده في إدارة عملياته، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم ومع الإدارة العليا من خلال الاطلاع على النتائج والأهداف الظاهرة في لوحات القيادة بمختلف المصالح بالمؤسسة؛
- **أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين:** تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها. فلوحة القيادة تولّد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق

الأهداف وتحفزهم على ذلك. كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير، والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول، والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة، ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل؛[1]

- **وسيلة لتشخيص المؤسسة:** تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها، حيث يهدف هذا التشخيص إلى تعيين العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة؛

- **وسيلة تسيير:** تساعد لوحة القيادة على الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها؛[2]

- **وسيلة بيداغوجية:** تعمل لوحة القيادة على التحسين الدائم في النقاط الأساسية في تسيير الإطارات وايجاد الحلول ومعرفة مشاكل الآخرين وترقية تكوين الاقتصادي للمسؤولين ومؤهلاتهم للتطور والاتصال مع الزملاء؛

- **أداة رقابة ومقارنة:** تسمح لوحة القيادة بمراقبة النتائج المحصل عليها مع الأهداف المحددة كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف في المؤسسة؛[3]

- **لوحة القيادة كوسيلة إعلام:** تساهم لوحة القيادة في بعض الحالات في اعلام المشرفين على المؤسسة (مساهمين، أعضاء، مجلس الادارة،...الخ)، بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة وعلى مستور المؤسسة ككل؛

- **لوحة القيادة كوسيلة لتقييم الأداء:** تؤكد لوحة القيادة على أهمية القيام بتحليلات معمقة، والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة إزاء الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة، أي توضيح أهمية قيام المسير بعمل ما أو تحليل معمق تجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل، وتوجه المسير للقيام بالإصلاحات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين؛

- **لوحة القيادة كوسيلة للتشخيص المالي:** حيث تقوم بعرض التحليل المالي للمؤسسة من خلال دراسة الميزانية وجدول حسابات النتائج مع حساب مختلف النسب والتعليق عليها؛

---

[1] بونقيب أحمد وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص5.4.

[2] خروبي يوسف، **مرجع سبق ذكره**، ص64.

[3] لمين علوطي، نذيرة راقي، **مرجع سبق ذكره**، ص87.

- **لوحة القيادة كوسيلة تجميع:** تعبر لوحة القيادة عن بناء نظام معلوماتي متكامل عن المؤسسة في صورة معلومات كمية واضحة وسهلة الفهم، تمكن متخذ القرار من استغلالها بيسر وفعالية؛[1]

- **لوحة القيادة كجهاز إنذار:** حيث تلعب لوحة القيادة دورا حمائيا، وذلك بكشف الانحرافات والتجاوزات في الأداء، وتسمح للمدير بفحص الأنشطة المتغيرة والتركيز على الحالات غير العادية، وكشف تجاوزات العمال.[2]

[1] زهية بوديار، شوقي جباري، **مرجع سبق ذكره**، ص18.

[2] خلف الله كريم، **مرجع سبق ذكره**، ص8.

خلاصة الفصل:

من خلال استعراضنا في هذا الفصل على مفهوم مراقبة التسيير والتي تعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسات في ظل التغيرات الحاصلة التي تشهدها بيئة أعمالها.

بالإضافة الى دور لوحة القيادة في الرفع من الأداء المالي، كونها تلعب دورا بارزا وفعالا في المؤسسة وأحد الوسائل الأكثر أهمية لدى المسير، فيكمل هذا الدور من خلال مساهمة لوحة القيادة في عملية تقييم الأداء المالي وذلك من خلال متابعة تحقيق الأهداف بشكل مستمر، مما يسمح هذا بكشف الانحرافات ومعرفة سبب وقوعها وانتهاءا باتخاذ الاجراءات والقرارات التصحيحية في الوقت المناسب.

الفصل الثاني

دراسة حالة مديرية الصيانة

Dml بالأغواط

تمهيد

ما تناولناه في الفصل النظري يؤكد على أهمية الأبحاث في لوحة القيادة والأداء المالي، حيث أكدت الدراسات السابقة عن مدى مساهمة هذه الأداة لتشخيصها لوضعية المؤسسة.

وهذا ما أكدت عليه بعض المؤسسات باستعمالها لهذه الأداة، ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة سوناطراك الرائدة على المستوى الافريقي والعربي والعالمي في قطاع المحروقات، الذي يعتبر العمود الفقري بالاقتصاد الجزائري لأكثر من خمسين سنة.

وبناءا على ما سبق وبغية التعرف على واقع لوحة القيادة وابراز أهميتها في تقييمها للأداء المالي، حاولنا في هذا الفصل تجسيد ما تم تناوله نظريا، تجسيده ميدانيا في مديرية الصيانة بالأغواط DML باعتبارها جزء من نشاط المؤسسة الأم سوناطراك، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى 3 مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية مؤسسة سوناطراك

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير في مديرية الصيانة بالأغواط DML

المبحث الثالث: لوحة القيادة أداء لتقييم الأداء المالي بمديرية الصيانة بالأغواط DML

المبحث الأول: ماهية مؤسسة سوناطراك

تعتبر مؤسسة سوناطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني والدولي في إنتاج البترول وبما أنها تساهم بأكبر عائد للدخل الوطني بالعملة الصعبة وأكبر مورد للخزينة العمومية، قدمت الدولة لها كل ما يتطلب لمواكبة التطور والتكنولوجيا الحديثة وأنشأت لها أقساما وفروع ومراكز حديثة في مجال عملها.

سنحاول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال ثلاث مطالب، يتناول المطلب الأول التعريف بالمؤسسة سوناطراك والمطلب الثاني التعريف بمديرية الصيانة بالأغواط DML، في حين خصص المطلب الثالث تصميم الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة سوناطراك

سوناطراك هي شركة النفط والغاز في الجزائر، اسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات، وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا بيعها.

سوناطراك اختصار لـــ: (Société National Pour la Recherche le Production, le Transport la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbure SPA).

هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج، الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير وقد نوعت في أنشطتها البتروكيماويات وتحلية مياه البحر في بني صاف وأرزيو.

أولا: نشأة المؤسسة

أنشئت سوناطراك بتاريخ 1963/12/31 طبقا للمرسوم 491 / 63 من أجل التحكم في القطاع وقد حققت منذ نشأتها تطورا هاما منقطع النظير، وهي تعد وسيلة فعالة لاسترجاع وتطوير الثروات المنجمية الوطنية، ودعما قويا للصناعة والاقتصاد الوطني وغالبا رائدا في الانتماءات التكنولوجية، وعاملا فعالا للعلاقات الدولية للجزائر، وهي في كل الحالات بقيت أداة للسيادة الوطنية.

إن المرسوم 63-491 لم يعهد في الواقع لسوناطراك إلا بمهمة نقل وتسويق المحروقات واعتبارا من عام 1966 اتسعت صلاحيتها لتشمل كافة نشاطات المحروقات.

قرارات التأميم العام 1971 والتنظيم الشامل للاقتصاد الجزائري، فمن مؤسسة صغيرة لا يتجاوز عدد العاملين بها 33 شخص عام 1964 إلى 1000عامل سنة 1966 وما يقارب 5000عام سنة 1974 وبعد 38 سنة من العمل ما زالت سوناطراك قوية ومنظمة وبمثابة آلة تسير 50الف عامل بها إلى 70 ألف عامل مستقل و 120000 ألف عامل سنة 2007، وحاليا ما يزيد عن 200000 عامل.

وفقا لتوجيهات المخطط 1980-1984 تم إنشاء17 مؤسسة جديدة انطلاقا من الوحدات العاملة والمديريات والمناطق الصناعية، المؤسسات المتفرعة من مؤسسة سوناطراك حسب النشاطات كما يلي: 04 مؤسسات صناعية، 03 مؤسسات انجاز، 10 مؤسسات خدمات.

ثانيا: من أهم مشاريع سوناطراك خارج الجزائر ما يلي:

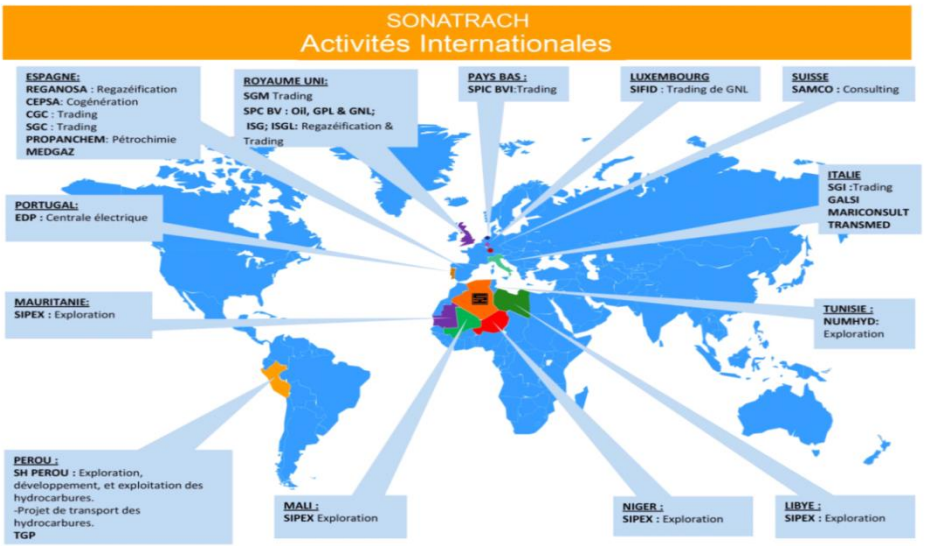
في إفريقيا: مصر وليبيا والنيجر وتونس ومالي؛

أمريكا اللاتينية: الولايات المتحدة والبيرو؛

أوروبا: فرنسا وبريطانيا والبرتغال وايطاليا واسبانيا.

شرعت سوناطراك في مشروع استثماري في الخارج **بالبيرو** بمشروع كاسيا، وفازت برخصة استغلال في حقول **غدامس** بليبيا في منافسة دولية دخلتها الشركة الجزائرية لأول مرة بمفردها.

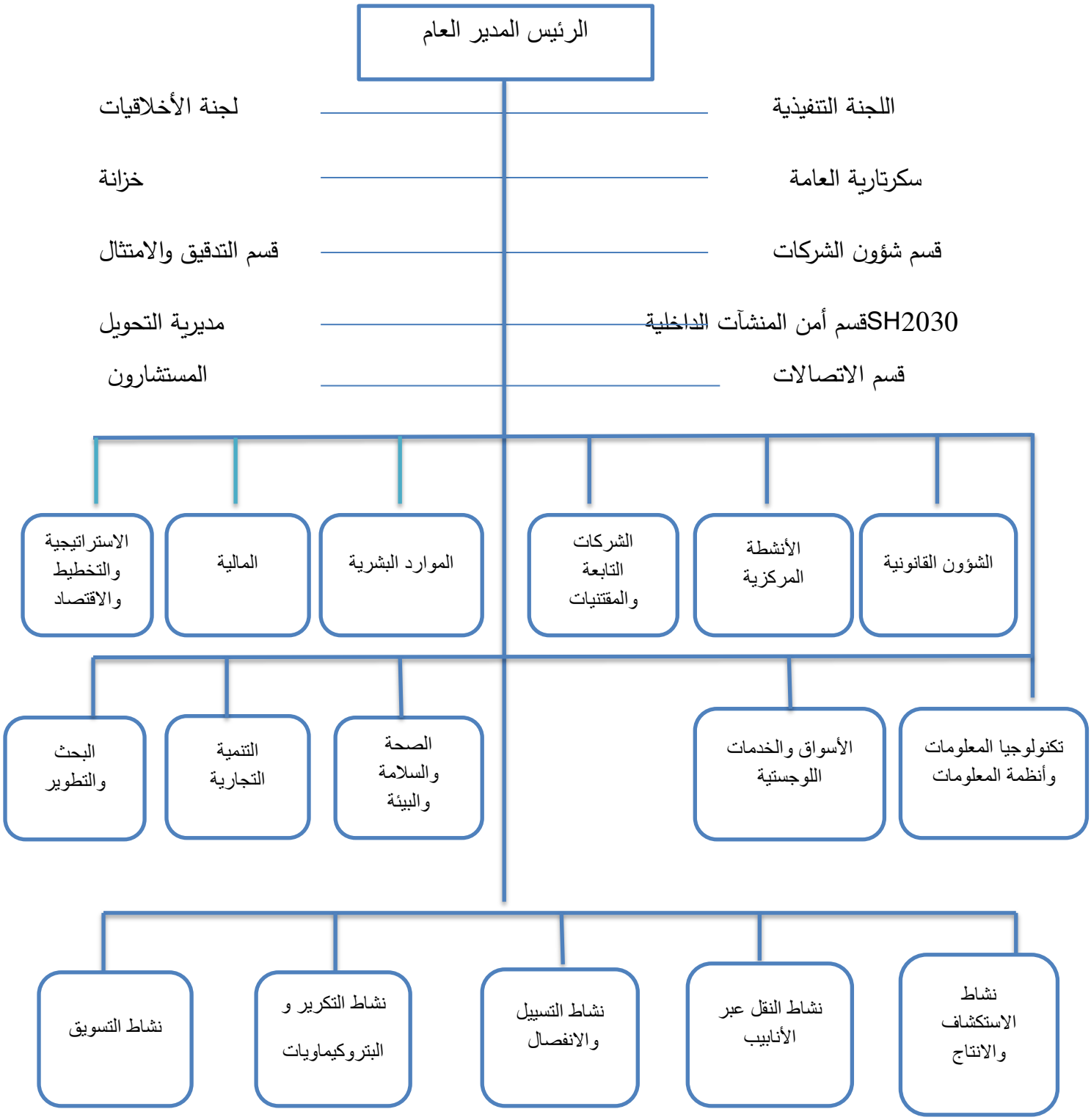
كما لها عدة مشاريع في دول الجوار كموريتانيا ومشروع **نومهيد** بتونس، كما تقوم فروع لها بالعمل في سلطنة عمان.



من أهم الشركات التابعة لها: نفطال، نفتيك، نومهيد، غالسي، سيدغاز، طيران طاسيلي.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

فطبقا للمرسوم التنفيذي 62/292 المؤرخ في 1966/12/22 فإن المهام الكبرى لشركة سوناطراك البترولية أساسا تتمثل في:

- ضمان التموين بالطاقة اعتمادا على تطوير التقنيات العلمية فيما يخص البحث، لاستغلال لآبار المحروقات؛
- تأمين الأموال بالعملة الصعبة لصالح الاقتصاد الوطني (تمثل مبيعاتها 95 %من صادرات الجزائر)؛
- إنشاء وتطوير الصناعات البترولية في مجالات البحث، التنقيب الإنتاج، المعالجة للغاز الطبيعي، تكيف الإنتاج، التمييع، حفر الآبار، النقل بالأنابيب، التسويق حيث تمثل نشاطاتها 25% إلى 30%من إجمالي الناتج المحلي في البلاد؛
- التعامل مع المؤسسات الأجنبية في مجال المحروقات؛
- كما أنه سيتحتم على الشركة تبني المعايير الدولية المتعلقة بالإدارة وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح إلى الحد الأقصى الممكن، ومع أن الدولة تريد الاحتفاظ بغالبية أسهم الشركة سوناطراك بحيث ستتمكن سوناطراك من عرض أسهمها في أسواق الأسهم الدولية، ما سيمنحها كل الأدوات المالية اللازمة لأي شركة حديثة ويحرر رأس مالها بحيث ستتمكن من الحصول على الأموال اللازمة لتمويل مشاريعها محليا وخارجيا.

المطلب الثاني: التعريف بمديرية الصيانة بالأغواط –DML–

تعتبر مديرية الصيانة (DML) بالأغواط تابعة للنشاط الرئيسي الثاني لمجمع سوناطراك هو النقل عبر الأنابيب، في هذا المطلب سنحاول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

أولا: نشأتها

كانت مجرد قاعدة للصيانة منذ 1963 وتم تطويرها سنة 1981 إلى قسم الصيانة بولاية الاغواط والذي كان تابعا للمديرية الجهوية الغربية بوهران، وقد كان قسم الصيانة يسير من طرف العمال الجزائريين الذين اكتسبوا خبرة من الأجانب وكان هذا القسم يقوم بتنفيذ أوامر وإجراءات وقوانين المديرية الجهوية بوهران، التي تخصص له ميزانية، وفي سنة 1989 أسندت لها مهمة مديرية الصيانة وأصبحت مستقلة وتسيير من طرف عمالها بحيث قسمت إلى مصالح وأقسام، وتقع مديرية الصيانة بالمنطقة الحضرية لحي الصادقية في الجهة الجنوبية لولاية الاغواط.

ثانيا: مهام المديرية

من المهام التي تقوم بها مديرية الصيانة بالأغواط نذكر منها ما يلي:

- أعمال صيانة المستوى 3 و 4 و 5 للعتاد البترولي؛
- إعداد إجراءات الرقابة والصيانة لمستوى 1 و 2 بالتعاون مع المديرية العامة؛
- إصلاح قطاع الغيار، وتجديد مركبات الآلات البترولية الكبيرة؛
- صناعة قطاع الغيار للآلات البترولية الكبرى؛
- تحديد وتطوير المنشأة، والتجهيزات الصناعية البترولية؛
- إعداد وإجراء بعض العمليات الخاصة؛
- المصدر المسؤول السياسة نوعية الوحدة DML الموقعة في سبتمبر 2010.

ثالثا: أنشطة مديرية الصيانة DML الأغواط

- الصيانة الوقائية والتصحيحية للآلات الكبرى البترولية؛
- تحديد المركبات وصيانتها (pompes, directrices ,rotors...)
- متابعة وتحقيق مخطط الصيانة؛
- تحقيق عملية الصيانة التطويرية للآلات (مواكبة التطور التكنولوجي)؛
- تحليل المخاطر والأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلا؛
- إجراء دراسات وتحقيق أعمال على الأنابيب.

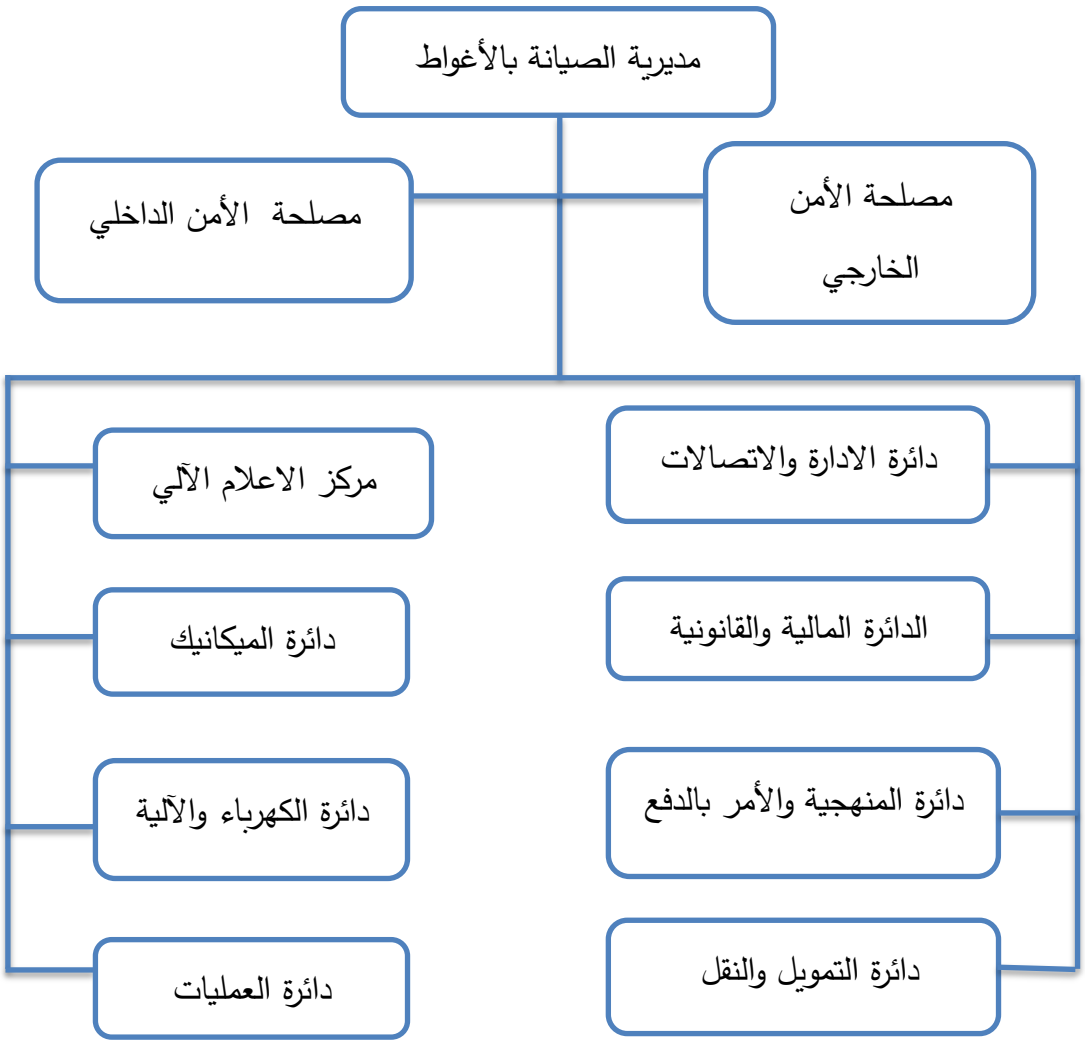
رابعا: الأعمال المنجزة

- أكثر من 4000 عملية مراجعة كاملة وجزئية للعتاد البترولي؛
- أكثر من 1200عملية (piquague charge) و110 (STOPPLE)؛
- أكثر من 55 عملية (retrifit)؛
- أكثر من 300 إصلاح (COMPRESSURS POMPE, ROTORS).

خامسا: الأقسام الإدارية لمديرية الصيانة بالأغواط DML

إن مزاولة أي نشاط على أكمل وجه داخل أي مؤسسة يتطلب وجود إدارة جيدة تسخر إمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لها، ومن أجل الاستغلال الأمثل لكل الطاقات الموجودة، فإن مديرية الصيانة تتكون من حيث أقسامها الإدارية إلى ما يلي:

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط-DML-



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

1- دائرة المنهجية والأمر بالدفع: MTD.ORD

تختص دائرة المنهجية والأمر بالدفع بوضع البرامج والخطط ومتابعتها وتنفيذها إضافة متابعة عمليات الصيانة العادية والاستعجالية، وكذا توثيق قطع الغيار وفق نظام خاص، ووضع خطط الصيانة للآلات والمعدات على المدى الطويل، وتنقسم دائرة المنهجية والأمر بالدفع إلى المصالح الآلية؛

2- دائرة الميكانيك الصناعية: M.IND

وهي دائرة تقنية وتطبيقية تهتم بتصليح الآلات الميكانيكية الخاصة بالتدخل الميداني للإجراء عمليات الصيانة على مستوى الوحدات داخل المديرية؛

3- دائرة الكهرباء والآلة: ELEC.INST

وهي دائرة تقنية تهتم بإمداد المديرية بحاجياتها فيما يخص الطاقة الكهربائية وكذا تشغيل وتصليح الآلات والمعدات التي تعمل بالطاقة الكهربائية، إضافة إلى الإنارة والتدفئة والتكييف الخاص بمختلف الدوائر الأخرى، وكذلك التدخلات الميدانية على مستوى محطات الضخ والضغط؛

4- دائرة العمليات الخاصة: OP.SP

وهي عبارة عن دائرة مختصة بالدراسات الهندسية والتقنية الخاصة بشبكة الأنابيب وكذلك إنشاء محطات الضخ والضغط وصيانتها، كما تقوم بتوسيع شبكة الأنابيب الرابطة بين محطات الاستخراج والتكرير وذلك وفق المعايير المعمول بها وطنيا ودوليا؛

5- دائرة الإدارة والاتصالات ADM.COMM:

تعتبر هذه الدائرة المحرك الأساسية للتنسيق والتحكيم بين الوحدات في المديرية، بحيث أنها تلعب دورا من اليد العاملة، بحيث أنها تهتم بمتابعة العمال سواء فيما يخص الأجور، العطل، الضمان الاجتماعي، التأمين داخل وخارج المديرية، التكوين، والاتصال، حركات العمال أثناء قيامهم بالمهام المكلفين بها خارج المديرية والولاية؛

6- دائرة التمويل والنقل ATR:

تتمثل المهمة الأساسية الموكلة لهذه الدائرة في تموين دوائر المديرية بقطع الغيار المعدات أو التجهيزات اللازمة من أجل القيام بنشاطاتها، حيث تقوم هذه الدوائر دوريا بطلب احتياجاتها الأساسية لتفادي توقف العمل، والملاحظ على هذه الدائرة أنه إضافة إلى تعاملاتها بالعملة الوطنية، فإن أغلب نشاطاتها تكون بالعملة الصعبة وهذا لتوفيرها قطع الغيار التي لا تكون متوفرة بالسوق المحلي، وتخضع مثل هذه العقود إلى موافقة الإدارة المركزية؛

7- مركز الإعلام الآلي C.INF:

وهو إدارة فنية وتقنية في نفس الوقت تهدف إلى ربط مختلف الدوائر والمصالح عبر شبكة من الاتصالات داخل المديرية حيث تم من أجل ذلك شبكة الانترنيت (intra.net) وهي شبكة داخلية غير مرتبطة بالانترنيت (internet) أو الإدارة المركزية بالعاصمة؛

8- الدائرة المالية والقانونية FIN.JUR:

وهي الدائرة المسؤولة عن تسيير وتلبية كافة الموارد المالية للمديرية والمتابعة القانونية لكل الإجراءات المتعلقة بها، سواء تعلق الأمر بوضع الشروط القانونية الخاصة بإبرام العقود، أو إجراء المناقصات أو المزاد العلني، أو تعلق الأمر بالإجراءات الخاصة بالضمانات والتعويضات المالية للعمال في حالة حوادث العمل، أو العقوبات للعمال المخالفين للشروط المتعاقد عليها.

أ- **مهام إدارة المالية:**

وتتلخص مهامها في النقاط التالية:

- إعداد القوائم المالية والموازنات، ضبط الميزانية السنوية للمديرية وإعداد الميزانية التقديرية؛
- ضبط النفقات وتحصيل الإيرادات والمستحقات؛
- المتابعة المالية للعمال فيما يخص الأجور والعلاوات؛
- وضع شروط المناقصات؛
- المتابعة المالية لعمليات تمويل الشراء داخل الوطن وخارجه بعد موافقة الإدارة المركزية؛
- المتابعة المحاسبية لكافة العمليات التي تقوم بها المديرية وتسجيلها بالسجلات الخاصة بها؛
- التسيير المالي لمديرية الصيانة؛
- متابعة تحقيق الموازنات وتحليل الفوارق؛
- متابعة النفقات والإيرادات التسجيل والدفع والتحليل؛
- جمع البيانات المختلفة وإصدار المعلومات الضرورية في الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة؛
- إعداد ومراقبة تسيير الصفقات والعقود؛
- الإشراف القانوني وتوجيه الاستشارات والنصائح القانونية للمسؤولين؛
- مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرار؛
- الحفاظ على أصول المؤسسة ومركزها المالي من خلال عمليات متابعة الجرد المادي (التثبيتات والمحزونات) والجرد المالي (الصندوق والبنك، العملاء، الموردون، البنزين، ...)؛

- الحفاظ على أسرار المهنة والمؤسسة.

ب- مصالح دائرة المالية والشؤون القانونية

ب-1- مصلحة الموازنات التقديرية والمحاسبة التحليلية: وهي مصلحة تهتم بالتسيير الخاص بالميزانية فتحدد موارد المديرية من أموال خاصة وديون (الخصوم)، سواء تعلق الأمر بالاستثمارات أو المخزونات أو الحقوق (الأصول).

ب-1-1- فرع الموازنة التقديرية

- تسيير الموازنات ومراقبة التسيير؛
- إعداد قيادة عملية الموازنات؛
- جميع الموازنات المختلفة (موازنات الإنتاج، الشراء، ....) السنوات المقبلة؛
- السهر على تطبيق التوجيهات والأوامر والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- مراقبة إنفاق الموازنات ومحاولة تبرير الفروقات؛
- المتابعة الشهرية لكل الأحداث الجارية ومقارنتها مع الموازنة الشهرية المقررة، وترسل شهريا للمديرية؛
- إعداد لوحة القيادة؛
- المصادقة على طلبات الشراء (أي أنها ضمن الميزانية)؛
- إعلام مختلف الفاعلين في المؤسسة بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسبة.

ب-1-2- فرع المحاسبة التحليلية: إن لها عدة أعمال مطالبة بالقيام بها، لكن ونظرا لعدم وجود مخطط وطني محاسبي تحليلي ولعدم اهتمام المسؤولين بتطويرها فان لها أعمال محدودة تقوم بها لا ترقى للمستوى المطلوب.

ب-2- مصلحة الشؤون القانونية: وتهتم بمتابعة الوضعية القانونية للمديرية بالنسبة لكافة العمليات والنشاطات التي تقوم بها، فتختص بوضع الشروط القانونية للتعاقد مع العمال وكذا الشروط الخاصة بالمناقصات، وتتلخص مهامها كالتالي:

- العقود والصفقات وتقوم بإعداد العقود والصفقات من الجانب القانوني؛
- المشاركة في عملية التقييم وفحص العقود والصفقات؛
- التأمينات تأمين كل الموجودات داخل المؤسسة من (تثبيتات، المخزون، الصندوق، ...)؛

- المنازعات تمثيل المؤسسة في حالة نزاعات مع أطراف داخلية أو خارجية من خلال إعداد الملف المطلوب والمتابعة مع محامي المؤسسة.

ب-3- مصلحة الخزينة

ويتمثل دورها في دفع الالتزامات التي على عاتق المديرية وقبض وتحصيل مستحقاتها لدى الغير، كما تختص بدفع النفقات العامة للمديرية سواء بالنسبة لعمليات الشراء من السوق المحلية أو الدولية لقطع الغيار والتجهيزات، أو عمليات البيع التي يتم تحصيل أو قبض ثمنها إما نقدا أو تحويلا بالشيكات، أو تسجيلا محاسبيا إذا كانت ما بين الوحدات التابعة لمؤسسة سوناطراك، وتتلخص مهامها كالتالي:

- إعداد ومتابعة احتياجات الخزينة؛
- تسيير حسابات الصندوق ومتابعة حسابات البنوك؛
- مراقبة كل الوثائق وملفات الموردون قبل تخليصهم؛
- فتح الاعتمادات المستندية مع موردون من خارج الجزائر؛
- إجراء عملية مقاربة شهرية بين حسابات المؤسسة لدى البنك والحسابات المسجلة محاسبيا (الدفع والتحصيل)؛
- إعداد وضعية الخزينة شهريا وترسل إلى المديرية مع تحليل الفروق إن وجدت؛
- متابعة تحقيق العقود والصفقات؛
- على اتصال دائم مع البنك الجزائري الخارجي BEA وحتى في بعض الأحيان مع البنوك الخارجية للموردون.

ب -4- مصلحة المحاسبة العامة

وتهتم هذه المصلحة بمتابعة النشاط اليومي لعمليات المديرية وتسجيله محاسبيا في السجلات والدفاتر الخاصة بهذه العمليات، كدفتر اليومية ودفتر الأستاذ، وهذا من أجل سهولة الرجوع إليها في حالات الضرورة.

وتتفرع هذه المصلحة إلى الأقسام التالية:

فرع ما بين الوحدات:

تسجيل ومراقبة العمليات بين الوحدات سواء كانت خدمات مقدمة أو التنازل عن التثبيتات، عمليات الشراء من طرف المديرية العامة أو الحصول على تثبيتات متنازل عنها من الوحدات الأخرى، وحتى مخزونات البضائع؛

- تسجيل ومراقبة أجور إطارات المؤسسة؛
- تحليل وفحص الحسابات في نهاية كل شهر؛
- مقاربة مع الوحدات المختلفة وذلك لتثبت الأرصدة بين الوحدات.

فرع التثبيتات

- مسك ملف الكتروني خاص بالتثبيتات لمتابعة الاهتلاكات وحتى خروج تثبيتات المتابعة وحتى المركبات؛
- إعداد بطاقة تثبيت لكل التثبيتات التي تحت مراقبة المؤسسة؛
- إجراء عملية مقاربة مع فرع الموردون لتأكد من أن كل فواتير التثبيت قد سجلت في الحسابات الصحيحة لها وفي الوقت والمبلغ الصحيح؛
- إجراء عملية مقاربة مع فرع تسيير التثبيتات التابع لدائرة التموين لتأكد من أن كل التثبيتات قد تم ترميزها؛
- حساب الاهتلاكات لكل تثبيت على حدى وتسجيل مجموع الاهتلاكات السنوية؛
- إعداد الجداول المطلوبة للميزانية؛
- مقاربة الجزء المادي بالمحاسبي للاستثمارات.

فرع المخزونات وتسجيل الفروق:

- متابعة عملية الدخول والخروج من المخازن؛
- تسجيل كل عمليات السنة في كل شهر على حدى؛
- مقاربة الجزء المادي والمحاسبي للمخزونات واستخراج الفروق وتسجيلها، المتابعة الالكترونية لكل حركات المخزون؛
- مقاربة مع فرع الموردون لتأكد من أن كل المشتريات قد تم تسجيلها في وقتها.

فرع الفوترة:

- تسجيل ومراقبة كل العمليات والخدمات المقدمة من طرف الوحدات للوحدات المختلفة لمؤسسة سوناطراك؛
- إعداد الفواتير للعملاء ومتابعة تحصيلها؛
- إعداد الفواتير الداخلية بين الوحدات؛
- إعداد التصريح الضريبي G50؛
- مقاربة في نهاية كل شهر بين ما تم تسجيله كخدمات مقدمة وما تم استخراجه من « CIMIX » واستخراج الفروق؛
- تحليل وفحص الحسابات في نهاية كل شهر.

فرع الموردون:

- مراقبة وفحص صحة الفواتير المقدمة من طرف الموردون وذلك من الناحية الشكلية والقانونية؛
- التأكد من وجود صفقة أو عقد يربط المؤسسة بالمورد؛
- مطابقة عناصر الفاتورة مع عناصر العقد أو الصفة نقصد بالعناصر (الكمية والمبلغ الإجمالي والسعر الوحدي)؛
- التسجيل المحاسبي لكل الفواتير؛
- المساهمة في مراقبة تنفيذ العقود والصفقات من خلال الوثائق القانونية.

فرع العمليات المختلفة:

- مراقبة وفحص قوائم الأجور، والتصريح الضريبي والصناديق الاجتماعية المختلفة؛
- مراقبة الوثائق والمنح الخاصة بالتقاعد والميداليات؛
- مراقبة ومتابعة القروض الممنوحة للعمال (قروض شراء السيارة، الاجتماعية، البناء، .....)؛
- تحليل الحسابات في نهاية كل شهر والتسجيل المحاسبي لكل العمليات المتعلقة بالمستخدمين؛
- تسجيل عمليات المؤونات المختلفة AFC، منحة التقاعد، منحة الميدالية، العطل المدفوعة الأجر، ....الخ.

فرع محاسبة الخزينة:

- التسجيل المحاسبي لكل العمليات المتعلقة بالخزينة؛

- إجراء عملية مقاربة شهرية بين حسابات المؤسسة لدى البنك والحسابات المسجلة محاسبيا (الدفع والتحصيل)؛
- مقاربة مع مصلحة الخزينة ومصلحة المحاسبة العامة لتأكد من أن كل العمليات قد تم تسجيلها في وقتها؛
- تحليل الحسابات في نهاية كل شهر.

المطلب الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنتطرق إلى:

1- الحدود الزمانية والمكانية والحدود المتعلقة بالدراسة: أجريت الدراسة الميدانية في مديرية الصيانة بالأغواط DML، بدائرة المالية والشؤون القانونية، في شهر ماي مدة 15 يوما، باستخدام القوائم المالية للسنتين 2018-2019.

2- منهج الدراسة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر أن المنهج المناسب في الدراسة هو المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بشقيه الاستقرار والاستنباط وذلك من خلال جمع المعلومات وتحليلها فيما يخص الأداء المالي وتقييمه من خلال القوائم المالية وتطبيق النتائج المستعرضة نظريا في المؤسسة محل الدراسة وهذا لمعرفة الأداء المالي وتقييمه في المؤسسة.

3- فرضيات الدراسة التطبيقية:

الفرضية الأولى: تعتمد المؤسسة على أدوات مراقبة التسيير التي تسير أعمالها حتى تزيد من فعالية أدائها المالي، وذلك من خلال تصحيحها للانحراف للوصول إلى هدف المؤسسة.

الفرضية الثانية: بعد تحديد محتوى لوحة القيادة من مؤشرات ملائمة تبقى طرق التقديم والعرض من المقومات الهامة لنجاح تطبيق لوحات القيادة واستخدام الأدوات التي من شأنها إعطاء نظرة شاملة، وهناك عدة أدوات تجسد لوحة القيادة وتعكس الأداء المالي للمؤسسة.

4- دليل المقابلة:

تم الاعتماد على المقابلة كطريقة للحصول على المعلومات الخاصة بموضوعنا، حيث أجرينا مقابلة مع رئيس دائرة المالية والشؤون القانونية، وبدوره وجهنا الى مصلحة الموازنة التقديرية والمحاسبة التحليلية لمعرفة أكثر عن موضوعنا وأجرينا مقابلة شفهية مع السيدة خديجة سليماني وقمنا بتسجيل

صوتي، وأجرينا مقابلة أيضا مع السيد ابراهيم حمدي الذي أمدنا بمعلومات نظرية عن المؤسسة ويمكن تلخيص أهم العناصر التي شملت المقابلة على النحو التالي:

4-1 بالنسبة للتعريف بالمؤسسة:

قام السيد ابراهيم حمدي بتعريف المؤسسة من عدة جوانب نذكر منها ما يلي:

- أن مديرية الصيانة ليس هدفها الربح، كون أن 70٪ من رقم أعمالها مخصص لسوناطراك مع سوناطراك الأم، وذلك 30٪ مخصصة للأعمال الخارجية عن المؤسسة؛
- نشاطها من بين خمس أنشطة لمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة DML متخصصة في نشاط النقل عبر الأنابيب ...الخ.

4-2 بالنسبة لموضوع الدراسة:

تم توجيهنا الى قسم الموازنة التقديرية والمحاسبة التحليلية للسيدة خديجة سليماني حيث قدمت لنا معلومات عن الموضوع نذكر منها:

- لمحة عن أدوات مراقبة التسيير وما هو الغرض منها؛
- تقديم قوائم مالية من رئيس دائرة المالية والشؤون القانونية، الميزانية، جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة.

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير في مديرية الصيانة بالأغواط

بعدما تطرقنا في المبحث السابق لتعريف بمديرية الصيانة بالأغواط، سيتم التطرق من خلال هذا المبحث الى مكانة مراقبة التسيير في المديرية وبعض الأدوات التي تستعملها في مراقبة التسيير، مع ابراز لوحة القيادة كأحد أدوات مراقبة التسيير.

المطلب الأول: أهمية مراقبة التسيير في مديرية الصيانة بالأغواط –DML–

إن مراقبة التسيير تساعد المديرية على التحكم الجيد في تسيير نشاطاتها وتحقيق أهدافها لتحسين أدائها من خلال سيرورة عمل تقوم بها الاقسام التابعة لها.

وفي مديرية الصيانة بالأغواط يقوم المراقب الداخلي وهو المدير العام لمديرية الصيانة بإرسال تقارير إلى جميع أقسام التابعة لمديريته تحوي هذه التقارير على جميع الملاحظات والنقائص التي قدمها له المراقب الخارجي.

المراقب الخارجي بعد أن يتوجه لجميع المديريات التابعة لمؤسسة سوناطراك الأم يلم بجميع النقائص الموجودة في كل مديرية ليحضر معه قائمة من الملاحظات بها كل انحراف أو نقص شهده في اي مديرية ليقارنها مع ما هو موجود بمديرية الأغواط، ففي حالة وجود أي نقص يقوم مراقب الداخلي بإرسال تقارير لمؤولي كل قسم من أجل تصحيح هذا الانحراف وأخذه بعين الاعتبار.

بعد رجوع المراقب الخارجي ومعه قائمة أخرى من الملاحظات، يراجع الأولى ويرى اذا تم تصحيح الانحرافات واذا مازال هناك نقائص يعاد تصحيحها، وهذه العملية دورية على طول السنة.

حيث تتمثل مهامها في:

- تكشف الأخطاء والانحرافات لإجراء تصحيح لها؛
- تعمل على اعطاء صورة حقيقية جيدة للمديرية؛
- تحسن من أداء العاملين لضمان الوصول الى الهدف المسطر بأقل التكاليف؛
- تقييم مستوى الانجازات المقدمة بالاعتماد على المؤشرات المالية؛
- بناء لوحة القيادة استنادا للمؤشرات المالية المعطيات المقدمة؛
- متابعة نشاط المديرية وفق المسار المرسوم؛

بالرغم من عدم وجود قسم خاص بمراقبة التسيير لكنها تابعة لقسم المالية لمصلحة الموازنات التقديرية والمحاسبة التحليلية، ولها دور بارز في المساعدة على تقييم أداء المؤسسة من خلال المؤشرات المالية.

المطلب الثاني: التعريف بأدوات مراقبة التسيير في مديرية الصيانة بالأغواط– DML–

مراقبة التسيير لها أهمية كبيرة داخل مديرية الصيانة بالأغواط، لأنها تعمل على تحقيقها من خلال مجموعة من الأدوات التي تساعد في إعداد التقارير الأسبوعية لنشاطاتها الداخلية والتقارير الشهرية أو الفصلية والسنوية الموجهة للمؤسسة الأم ومن بين الأدوات التي تستعملها المديرية نذكر منها ما يلي:

- المحاسبة العامة؛
- المحاسبة التحليلية؛
- الموازنة التقديرية؛
- لوحة القيادة.

أولا: المحاسبة العامة

هي الركيزة الأساسية لكل مؤسسة كونها الزامية التطبيق:

- تقوم المديرية بتخصيص برنامج مالي موجود على جهاز كل موظف مشفر برقم سري خاص به، كما أن ليس له الصلاحية في دخول حساب أي موظف آخر في تصحيح عمله، كون أن كل مصلحة لها اطار مختصة فيه؛
- تزويد كل المصالح بالبيانات الضرورية؛
- تكمن من معرفة الوضع المالي للمديرية وفق البيانات المعطاة؛
- ترجمة لجميع أعمال التي قامت بها المديرية؛
- متابعة كل العمليات السنة وتسجيلها كل على حدى...الخ.

وفي مديرية الصيانة مصلحة خاصة بهذه الأداة تهتم هذه الأداة بمتابعة النشاط اليومي لعمليات المديرية وتسجيله محاسبيا في السجلات والدفاتر الخاصة بهذه العمليات، كدفتر اليومية ودفتر الأستاذ، وهذا من أجل سهولة الرجوع إليها في حالات الضرورة.

ثانيا: المحاسبة التحليلية

بالاعتماد على المحاسبة العامة فالمديرية تستخدم المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير في:

- الغرض من استخدامها للمحاسبة التحليلية من أجل تحليل التكاليف لاتخاذ القرارات المناسبة؛
- مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية لتحديد الانحرافات؛
- استخدامها لطريقة التكلفة الكلية في تحديد التكاليف؛
- اعطاء صورة حقيقية لتكلفة الخدمة المقدمة من المديرية، فمثلا في تسجيل عدد ساعات العمل المنجزة من طرف مجموعة خاصة قامت بخدمة ما وأسمتها المديرية بالعمليات الخاصة فإنها تدخل فيها الأجر الذي سيتقاضونه، الآلات المستعملة، وسائل النقل...الخ؛
- تسجيل كامل التكاليف المباشرة وغير المباشرة في فاتورة؛

بالرغم من وجود مصلحة المحاسبة التحليلية في مديرية الصيانة بالأغواط غير أنه لها عدة أعمال مطالبة بالقيام بها لا تقوم بها، نذكر منها أن الخدمة المقدمة من المديرية للمؤسسة الأم ليس لهدف الربح ويتم تسجيل التكلفة بقيم صفرية أو بأقل مما هو حقيقي وراجع لأن الخدمة المقدمة من مديرية تابعة للمؤسسة الأم، لذا ستقوم المديرية بإعادة النظر في كيفية فوترة التكاليف من أجل الرفع فيها وهي قيد الانتظار.

ثالثا: الموازنة التقديرية

- تستعمل المديرية الموازنة التقديرية لأجل طويل المدى يمتد لخمس سنوات؛
- تعتمد في إعدادها للموازنة التقديرية على دراسة السوق والعقود السابقة؛
- يأخذ اعداد الموازنة شهر تقريبا لإكمال الاعداد الأولي؛
- الاعتماد على قانون الصفقات العمومية لاختيار العرض المناسب بأقل تكلفة لا تفوق 10٪ مما هو مطلوب؛
- الشفافية في اختيار العروض التقنية والمالية؛
- يتم مقارنة القيمة الفعلية والتقديرية لتصحيح الانحرافات التي أشارت لها المديرية العامة بعد إرسال التقارير لها.

رابعا: لوحة القيادة

- لوحة القيادة وهي موضوعنا بحثنا وحسب المقابلة التي أجريناها وجدنا بأن المديرية تستخدم هذه الأداة في جل أقسامها ويتم اعدادها شهريا بصفة دورية؛
- تعتمد المؤسسة في إعداد لوحة القيادة على الموازنة التقديرية لإيجاد الانحرافات وتصحيحها من خلال مجموعة من المؤشرات لمعرفة الوضعية المالية، مراحل إعداد لوحة القيادة بالمديرية ويتم اعدادها وفق أربعة مراحل كما يلي:
- **المرحلة الأولى:** تحديد النتيجة والأهداف المراد بلوغها؛
- **المرحلة الثانية:** جمع المعلومات الرئيسية من مختلف المصالح بالمديرية؛
- **المرحلة الثالثة:** ترتيب وتنظيم المعلومات في جداول بناءا على مؤشرات مالية يتم اختيارها بطريقة ملائمة توضح الوضعية المالية للمديرية؛
- **المرحلة الرابعة:** وهنا يتم قراءة الوضعية المالية بالاعتماد على المؤشرات وبعدها يتم اتخاذ القرارات وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: بناء لوحة القيادة من جدول تدفقات الخزينة

لوحة القيادة أداة فعالة في المديرية كونها تساهم في تحسين أدائها واتخاذ القرارات وفق الهدف المرغوب الوصول اليه، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى لوحة القيادة الخاصة بجدول التدفقات النقدية باعتبارها العنصر الأكثر موضوعية في الحكم على فاعلية تسيير الموارد المالية.

أولا: صافي التدفقات من الأنشطة التشغيلية

1- **الأنشطة التشغيلية:** هي عبارة عن أنشطة المنشأة المحققة للإيراد فهي تعتبر مؤشرا هاما لبيان مدى قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من عملياتها الرئيسية تكفي لسداد قروضها وللمحافظة على قدراتها التشغيلية.

الجدول رقم 11: لوحة القيادة الخاصة بالنشاط التشغيلي للسنتين 2018-2019

السنوات / البيان	2018	2019
النتيجة الصافية	-17634153.94	-9465837.22
الاهتلاك	12118310.47	14067631.26
فائض / نقص القيمة	82493658.22	109903660.50
القدرة على التمويل الذاتي CAF	76977814.75	114505454.54
+ التغير في المخزون	-98434812.31	-102470875.57
+ التغير في العملاء	-1306082.75	-5354050.73
- التغير في الموردون	4690042.42	-4837965.40
التغير في احتياج رأس المال	-95050852.64	-112662891.70
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية	**-18073037.89**	**1842562.84**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل لوحة القيادة الخاصة بالنشاط التشغيلي للسنتين 2018-2019، تبين لنا بان صافي التدفقات النقدية الناجم عن النشاط التشغيلي لسنة 2018 سالب وهذا يدل على أن المؤسسة دعمت من قبل الأنشطة التمويلية، في حين أن القدرة على تمويل الذاتي قدر بـ 76977814.75، لكن المؤسسة بحاجة الى المطالبة بتمويل لتغطية خسائر القيمة عن المخزونات والزبائن، وفي سنة 2019 صافي التدفقات النقدية من النشاط التشيلي موجب يعني أن المؤسسة تعمل بشكل مرضي في المدى القصير والبعيد وهذا اذا كانت ناتجة عن الانشطة الرئيسية للمؤسسة، كما أنها قدرت القدرة على التمويل الذاتي بـ 114505454.54، ولكنها تحتاج أيضا لتغطية خسائر القيمة من المخزونات والزبائن والموردون.

2- **الأنشطة الاستثمارية:** وهي عبارة عن الأنشطة المتعلقة بمنح القروض وتحصيلها وبيع وشراء الأصول الثابتة وغير الملموسة.

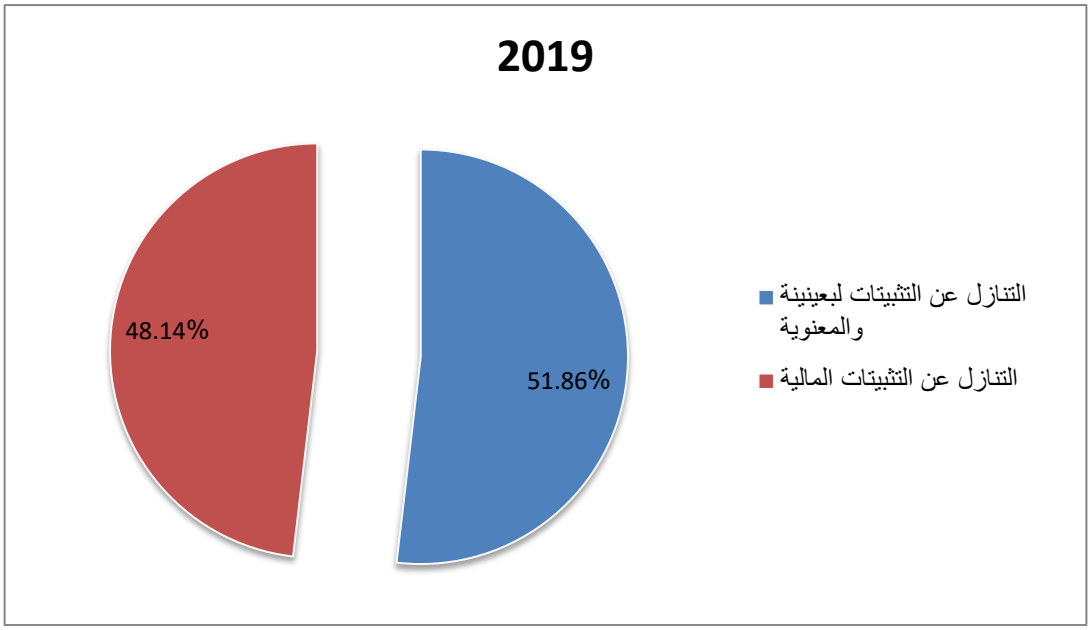
الجدول رقم 12: لوحة القيادة الخاصة بمقبوضات النشاط الاستثماري للسنتين 2018-2019

السنوات / البيان	2018	النسبة المئوية	2019	النسبة المئوية
التنازل عن التثبيتات العينية والمعنوية	79735.33	100	1266025	51.86
التنازل عن التثبيتات المالية	ـــــــ		1175122.69	48.14
المجموع	**97735.33**	**100**	**2441147.69**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

من خلال الجدول أعلاه يمكن ترجمة النسب الى دوائر نسبية والتي تمثل لوحة القيادة الخاصة بمقبوضات الأنشطة الاستثمارية للسنتين 2019 كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 07: لوحة القيادة الخاصة بمقبوضات النشاط الاستثماري لسنة 2019



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

نلاحظ بالنسبة للمقبوضات من النشاط الاستثماري لسنة 2018 كانت بقيمة 79735.33 نتيجة لبيع الأصول الثابتة غير الملموسة، وفي سنة 2019 فقدرت بـنسبة 51.86٪ والأصول المالية بنسبة 48.14٪.

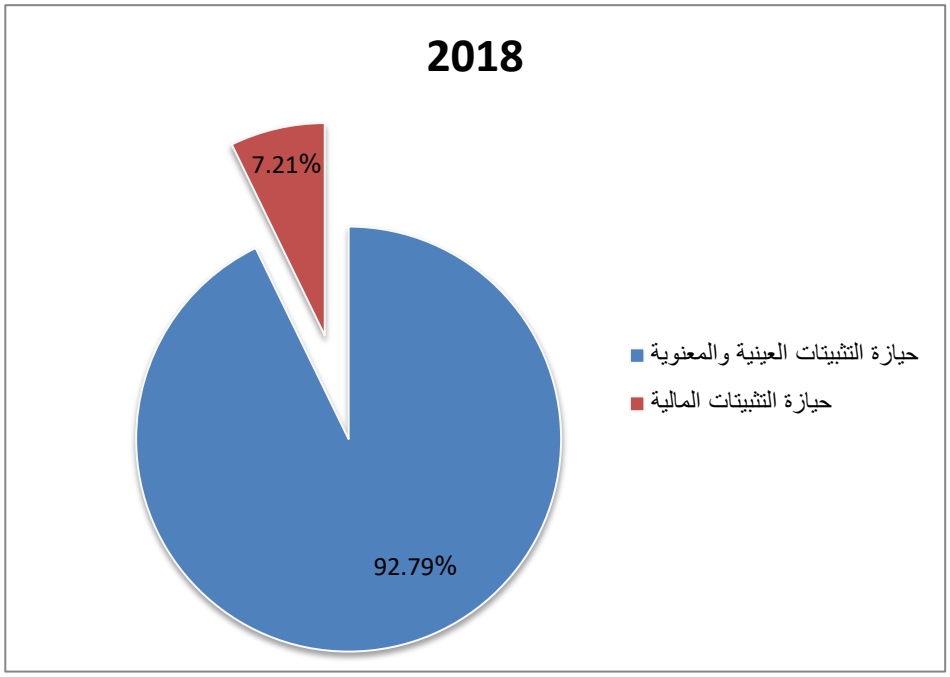
الجدول رقم 13: لوحة القيادة الخاصة بمدفوعات الأنشطة الاستثمارية للسنتين 2018-2019

السنوات / البيان	2018	النسبة المئوية	2019	النسبة المئوية
حيازة التثبيتات العينية والمعنوية	10574498.54	92.78	3054528.39	60.93
حيازة التثبيتات المالية	822777.66	7.22	1958851.86	39.07
المجموع	11397276.2	100	**5013380.25**	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

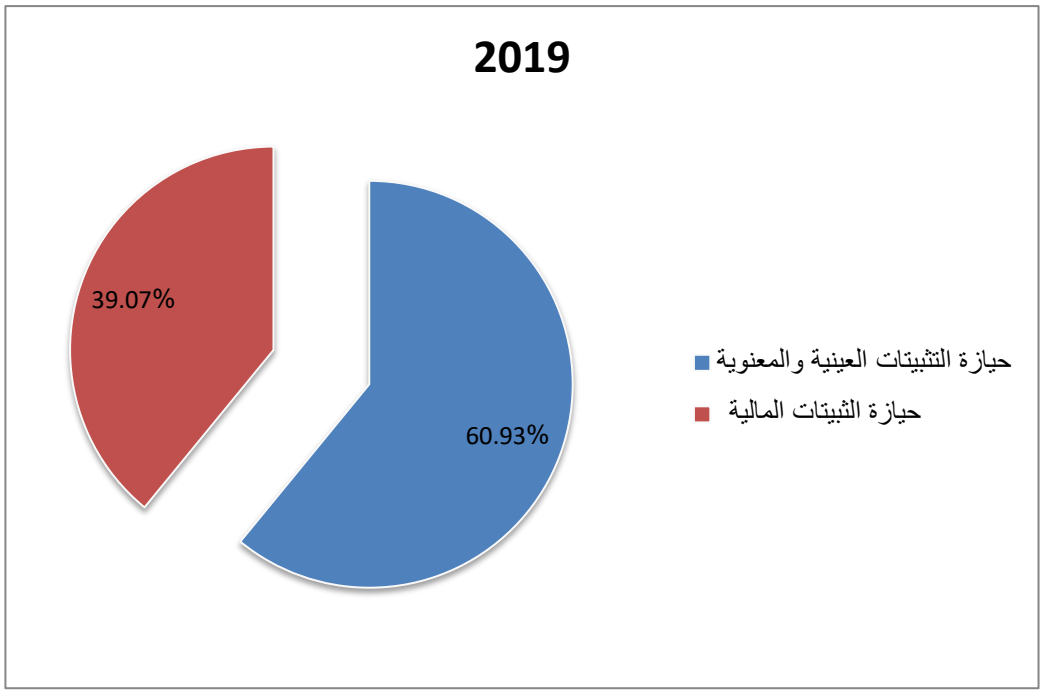
من خلال الجدول أعلاه يمكن ترجمة النسب الى دوائر نسبية والتي تمثل لوحة القيادة الخاصة بمدفوعات الأنشطة الاستثمارية للسنتين 2018 و2019 كما هو موضح في الشكلين المواليين:

الشكل رقم 08: لوحة القيادة الخاصة بمدفوعات النشاط الاستثماري للسنة 2018



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 13

الشكل رقم09: لوحة القيادة الخاصة بمدفوعات النشاط الاستثماري لسنة 2019



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 13

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة خصصت نسبة 92.72٪ للأصول الثابتة غير الملموسة وبنسبة 60.92٪ لسنة 2019، وخصصت نسبة 39.07٪ للأصول المالية سنة 2019، كما نلاحظ أن قيمة مدفوعاتها أكبر من المقبوضات لكلا السنتين.

3- **الأنشطة التمويلية:** هي عبارة عن الأنشطة المتعلقة بالموارد النقدية المحصلة من أصحاب رأس مال والأرباح النقدية المدفوعة والإعانات النقدية والاقتراض قصير وطويل الأجل وكذلك المبالغ المدفوعة لسداد القرض.

نلاحظ من خلال القائمة المالية لجدول التدفقات النقدية وبالنسبة للأنشطة التمويلية لسنة 2018 وسنة 2019 لا يوجد أي تدفقات ناتجة عن هذا النشاط أي أن المؤسسة في كلا السنتين لم أحقق خلق قيمة للمؤسسة من نشاطها التشغيلي، أما بالنسبة للمقبوضات تم تخصيص مبلغ قيمته 20770912.5 لسنة 2018.

المبحث الثالث: لوحة القيادة أداء لتقييم الأداء المالي بمديرية الصيانة بالأغواط

لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات التي تمكن من التنبؤ بالانحرافات وتحاول من تصحيحها كما أن هذه الأداة يتم إعدادها شهريا أو فصليا على كل من مستوى من مديرية الصيانة بالأغواط.

المطلب الأول: عرض الميزانية المالية المختصرة للمديرية

من الوثائق المقدمة من المديرية تم إعداد الميزانية المالية المختصرة للسنتين 2018 و2019

أولا: جانب الأصول

جدول رقم 14: الميزانية المالية المختصرة للسنتين 2018-2019

السنوات / البيان	2018	النسبة المئوية	2019	النسبة المئوية
الأصول الثابتة	47660130.94	6.42	40255098.78	4.72
الأصول المتداولة	69887109.86	93.58	813457507.02	95.28
قيم الاستغلال	693756032.28	93.43	795162944.83	93.14
قيم قابلة للتحقيق	640440.06	0.09	899439.89	0.10
قيم الجاهزة	490637.52	0.066	17395122122.3	2.04
مجموع الأصول	**742547240.81**	**100**	**853712605.80**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية.

ثانيا: جانب الخصوم

جدول رقم 15: الميزانية المالية المختصرة للسنتين 2018-2019

السنوات / البيان	2018	النسبة المئوية	2019	النسبة المئوية
الأموال الدائمة	740686101.67	94.90	822757608.47	96.37
ديون قصيرة الأجل	37861139.14	5.10	30954997.33	3.63

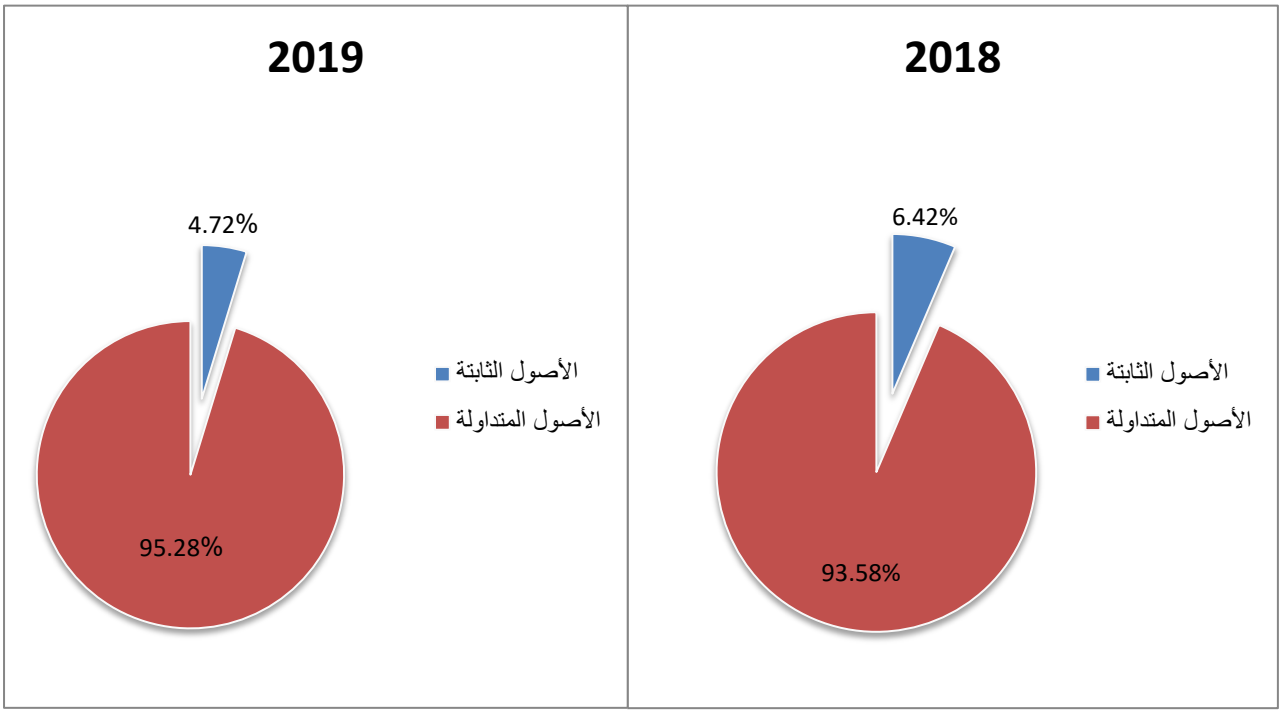
مجموع الخصوم	**742547240.81**	**100**	**853712605.80**	**100**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

ثالثا: لوحة القيادة الخاصة بجانب الأصول وجانب الخصوم للسنتين 2018-2019

من خلال الجدول أعلاه يمكن ترجمة النسب إلى دوائر نسبية والتي تمثل لوحة القيادة الخاصة بجانب الأصول والخصوم للسنتين 2018 و2019 كما هو موضح في الشكلين المواليين:

الشكل رقم 10: لوحة القيادة الخاصة بجانب الأصول للسنتين 2018-2019



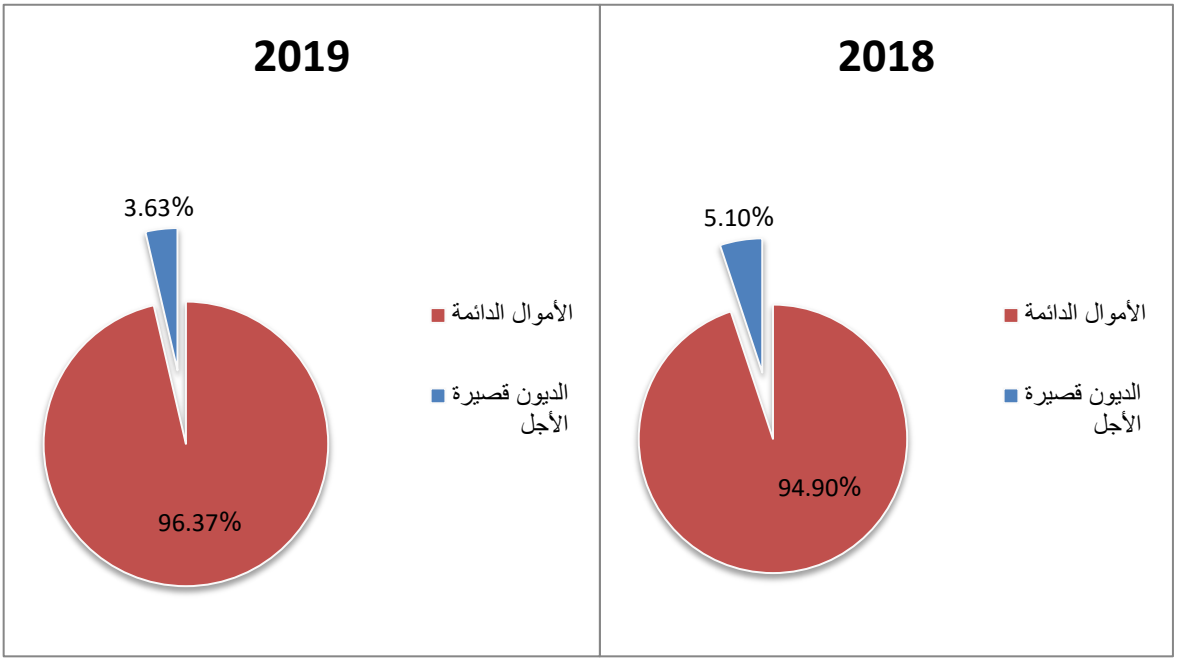
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم **15**

دراسة تحليلية لجانب الأصول

الأصول الثابتة: عند مقارنة أصول الثابتة بين السنتين 2018-2019 لاحظنا انخفاض ما بين السنتين قدر بـ 1.7٪ وقد يرجع هذا الانخفاض الى النقص في قيمة أي أصل من الأصول الثابتة، وحسب المعيار الدولي "36" فقد تطرق الى أن أي انخفاض في قيمة الأصول يستدعي اظهار الأصول غير المتداولة ولا سيما الأصول الثابتة بأرقامها الحقيقية وبالتالي الاعتراف بخسارة الانخفاض في قيم تلك الأصول في القوائم المالية.

الأصول المتداولة: نلاحظ أن نسبة الأصول المتداولة في سنة 2018 قد بلغت 93.58٪ وهي نسبة عالية ثم شهدت ارتفاع في 2019 وبلغت 95.28٪ بسبب التزايد الكبير في قيم الاستغلال.

الشكل رقم 11: لوحة القيادة الخاصة بجانب الخصوم للسنتين 2018-2019



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم **15**

دراسة تحليلية لجانب الخصوم:

الأموال الدائمة: نلاحظ أن نسبة الأموال الدائمة سنة 2018 قدرت بـ 94.90٪ وهي نسبة مرتفعة، وفي سنة 2019 بلغت 96.37٪، وحتى تحافظ المؤسسة على هذا الهامش من الانخفاض يجب أن تقبل بأي زيادة في جانب الأصول الثابتة.

ديون قصيرة الأجل: نلاحظ أن نسبة الديون قصيرة الأجل في 2018 كانت 5.10٪ وفي سنة 2019 شهدت انخفاض قدر بـ 1.47٪ وهذا الانخفاض جيد للمؤسسة.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي

تطرقنا في الجانب النظري أن التوازن المالي هدف مالي تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس الاستقرار المالي، وتسمح مؤشرات التوازن المالي بتقييم الأداء المالي للمؤسسة حيث نجد أن هناك عدة مؤشرات يستند اليها المحلل المالي تساعده في معرفة مدى التوازن المالي للمؤسسة وهي رأس

مال العامل، احتياجات رأس مال العامل، الخزينة، وهذه المؤشرات لا يمكن حسابها إلا بالاعتماد على الميزانية.

أولا: رأسمال العامل

وهو ذلك الجزء من الأصول المتداولة الذي مول عن طريق الموارد الثابتة، وكما تم التطرق له في الجانب النظري، فإن رأس المال العامل يحسب بطريقتين:

- رأس المال العامل= الأموال الدائمة – الأصول الثابتة.
- رأس المال العامل= الأصول المتداولة – الديون القصيرة الأجل.

ولكي بسهل حسابه قدمناه في الجول التالي:

الجدول رقم 16: حساب رأس مال العامل للسنتين 2018-2019

السنوات / البيان	2018	2019
موارد الدائمة(الثابتة)	704686101.67	822757608.47
الاستخدامات الثابتة	47660130.94	40255098.78
الأصول المتداولة	694887109.86	813457507.02
ديون قصيرة الأجل	37861139.14	37861139.14
رأسمال العامل من أعلى وأسفل الميزانيةFR	657025970.7	782502509.7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

نلاحظ ارتفاع رأس مال العامل الصافي لسنة 2019 بـــ 125476539 مقارنة بسنة 2018، وهذا يوضح أن المؤسسة حققت توازن على المدى الطويل في كل من السنتين لأن مؤشر رأسمال العامل الصافي موجب، وحسب هذا المؤشر المؤسسة غطت كل احتياجاتها طويلة الأجل باستخدام مواردها الطويلة الأجل، وحققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية.

ثانيا: احتياجات رأس مال العامل

وهو الأموال التي تحتاجها المؤسسة لتغطية احتياجاتها خلال دورة الاستغلال ويمثل العجز في تمويل الأصول المتداولة خارج الخزينة بواسطة الخصوم المتداولة خارج الخزينة، والجدول التالي يوضح كيفية حسابه:

الجدول رقم 17: حساب احتياجات رأسمال العامل للسنتين 2018-2019

السنوات / البيان	2018	2019
الأصول المتداولة	694887109.86	813457507.02
خزينة الأصول	490637.52	17395122.30
الخصوم المتداولة	37861139.14	30954997.33
خزينة الخصوم	0	0
احتياجات رأس مال العامل BFR	656535333.2	765107387.39

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

في كلا السنتين حققت المؤسسة احتياجا من رأس المال العامل موجبا، وهذا يعني أنها لم تتمكن من تغطية احتياجات الدورة الاستغلالية بواسطة موارد الدورة العادية، فهي بحاجة إلى مصادر تمويل أخرى تزيد مدتها عن سنة.

ثالثا: الخزينة

وهي الفائض من رأس مال العامل الصافي الاجمالي بعد تغطية احتياجات رأس مال العامل.

الجدول رقم 18: حساب الخزينة للسنتين 2018-2019

السنوات / البيان	2018	2019
رأس مال العامل FR	657025970.7	782502509.7
احتياجات رأس مال العامل BFR	656535333.2	765107387.39
الخزينة TN	490637.5	17395122.30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

الخزينة موجبة في كلا السنتين يعني أن موارد المؤسسة تغطي جميع احتياجاتها، الوضع المالي لمؤسسة سليما نظرا لقدرتها على تمويل نفقات جديدة دون اللجوء إلى طريقة تمويل خارجية، لكن يجب توخي الحذر للتأكد من أن التدفق النقدي الإيجابي ليس مفرطا لأنه قد يكون نتيجة لسياسة التخلص من الجهاز الإنتاجي أو عجز الاستثمار الذي قد يسبب صعوبات لاحقا.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي بواسطة النسب المالية

من خلال هذا المطلب سيتم حساب مختلف النسب المالية لمديرية الصيانة بالأغواط التي من شأنها أن تساهم في الكشف عن وضعها المالي خلال السنتين 2018-2019 قصد التعرف على دور تطبيق لوحة القيادة على أدائها المالي.

أولا: نسب السيولة

يقصد بنسب السيولة تلك النسب التي تقيس مقدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل مما لديها من نقدية وأصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة نسبيا، تعد نسب السيولة ذات أهمية بالغة للإدارة والمالك والمقرضين الذين يقدمون للمنشاة ائتمانات قصيرة الأجل.

1- نسبة السيولة العامة

الجدول رقم 19: حساب نسبة السيولة العامة

السنوات / البيان	2018	2019
الأصول المتداولة	694887109.86	813457507.02
الخصوم المتداولة	37861139.14	30954997.33
نسبة السيولة العامة	18.35	26.28

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة السيولة العامة للسنتين 2018و2019 كانت أكبر من 1 وهذا يدل على وجود فائض في الأصول المتداولة وهذا يعني أن المؤسسة في حالة ملائمة جدا.

2- نسبة السيولة السريعة

الجدول رقم 20: حساب نسبة السيولة السريعة

البيان / السنوات	2018	2019
الأصول الجارية	694887109.86	813457507.02
المخزونات	689203057.11	787583095.17
خصوم الجارية	37861139.14	30954997.33
نسبة السيولة السريعة	0.15	0.84

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية.

من الجدول نلاحظ أن نسبة السيولة السريعة لكلا السنتين 2018 و2019 أقل من 1 وهذا يدل على أن قيمة الخصوم الجارية أكبر من الأصول الجارية بعد طرح المخزونات، وتمكن هذه النسبة المستثمر من معرفة قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها دون اللجوء إلى تصفية المخزون الذي تعدت تصفيته خسارة كبيرة للمؤسسة نظرا لكونه أقل من الأصول المتداولة القابلة للتحويل الى سيولة.

3- نسبة السيولة الفورية

الجول رقم 21: حساب نسبة السيولة الفورية

البيان / السنوات	2018	2019
خزينة الأصول	490637.52	17395122.30
الخصوم المتداولة	37861139.14	30954997.33
نسبة السيولة الفورية	0.013	0.562

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

نلاحظ من الجدول أن نسبة السيولة الفورية لسنة 2018 كانت 0.013 وفي سنة 2019 تقدر بـ0.562، وهذه النسب تقيس مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها القصيرة الأجل بناءا على ما يتوفر لديها من أصول نقدية وشبه نقدية.

ثانيا: نسب النشاط: تستخدم هذه النسب لتقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في إدارة الموجودات والمطلوبات أي أنها تقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة للمنشاة في اقتناء الموجودات ومن ثم مدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الموجودات

1- معدل ومدة دوران العملاء: يتم حسابها كما هو موضح في الجدول الموالي

جدول رقم 22: حساب معدل ومدة دوران العملاء

السنوات / البيان	2018	2019
رقم الأعمال A	136906046.99	378541997.36
العملاء B	7283438.96	2188388.06
معدل دوران العملاء A/B	18.80	172.98
مدة دوران العملاء 360/ معدل دوران العملاء	20 يوما	3 أيام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

يشير معدل دوران العملاء على قدرة إدارة المؤسسة على تحصيل ديونها من العملاء، كلما كان مرتفع فهو أمر جيد بالنسبة للمؤسسة.

2- معدل دوران الموردين: يتم حسابه كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم 23: معدل دوران الموردين ومدة تسديده

السنوات / البيان	2018	2019
مشتريات A	48803940.46	35345359.05
موردين B	17677902.28	9409625.78
معدل دوران الموردين A/B	2.76	3.77
مدة دوران الموردين 360/ معدل دوران الموردين	135 يوما	96 يوما

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل دوران الموردون في حالة ارتفاع من سنة 2018 إلى سنة 2019 بنسبة 1.01٪ وهذا مؤشر جيد حيث كلما زادت مدة تسديد الموردون عن مدة تحصيل العملاء كلما كان هذا أفضل بالنسبة للمؤسسة.

3- معدل دوران اجمالي الأصول: ويحسب حسب ما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 24: حساب معدل دوران اجمالي الأصول

السنوات / البيان	2018	2019
رقم الأعمال	136906046.99	378541997.36
اجمالي الأصول	742547240.81	853712605.80
معدل دوران اجمالي الاصول	0.18	0.44

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

نلاحظ أن معدل دوران إجمالي الأصول تزايد من سنة 2018 إلى 2019 بنسبة 0.26٪ ويبين هذا قدرة الأصول على توليد مبيعات، حيث أنه كلما ارتفع هذا المعدل كلما دل ذلك على حسن استغلال المؤسسة لأصولها بصورة جيدة.

4- معدل دوران الأصول الثابتة والأصول المتداولة: وتحسب كما هو موضح في الجدول الموالي

جدول رقم 25: حساب معدول دوران الأصول الثابتة والمتداولة

السنوات / البيان	2018	2019
رقم الأعمال A	136906046.99	378541997.36
الأصول الثابتة B	47660130.94	40255098.78
الأصول المتداولةC	694887109.86	813457507.02
معدل دوران الأصول الثابتةA/B	2.88	9.40
معدل دوران الأصول المتداولة A/C	0.20	0.47

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

نلاحظ من الجدول أن معدول دوران الأصول الثابتة ارتفع من سنة 2018الى2019 بنسبة 6.52٪ وهذا يدل على زيادة كفاءة المؤسسة من خلال استخدامها الأمثل لأصولها الثابتة.

وأن معدل دوران الأصول المتداولة ارتفع بنسبة 0.27٪ وهذا يشير الى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام اصول الجارية في توليد رقم الأعمال وهو مؤشر جيد.

ثالثا: نسب المردودية: يقصد بالمردودية على أنها ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية.

الجدول رقم 26: نسب المردودية

السنوات / البيان	2018	2019
النتيجة العادية قبل الضرائب	-17634153.94	197026878.96
مجموع الأصول	742547240.81	853712605.80
النتيجة الصافية	-17634153.94	197026878.96
الأموال الخاصة	704686101.67	822757608.47
المردودية الاقتصادية	-0.023	0.23
المردودية المالية	-0.025	0.23

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

- في المردودية الاقتصادية من خلال النسبتين يتضح بأن عائد المؤسسة من نشاطها الاستغلالي من مجموع أصولها يقدر بـ 0.023٪ في سنة 2018 وفي سنة وفي سنة 2019 قدر بـ 0.23٪ وكل منهما موجب أي أن رؤوس الأموال المستثمرة في المؤسسة أعطت مردودا ايجابيا وكل دينار مستثمر سيحقق 0.02٪ سنة 2018 و 0.23 ٪ سنة 2019، وبالمقارنة بين السنتين هناك ارتفاع بنسبة 0.21٪.

- أما المردودية المالية ارتفعت من 0.025٪ في سنة في سنة 2018 إلى 0.23٪ سنة 2019 وهذا بسبب الارتفاع في النتيجة الصافية مقارنة بالانخفاض في الأموال الخاصة (مردودية الأموال الخاصة موجبة)، فكل دينار مستثمر من الاموال الخاصة سيؤدي الى ربح اضافي.

رابعا: نسب التوازن الهيكلي

تمكن هذه النسب من اكتشاف مدى مساهمة كل مصدر تمويلي في تمويل الأصول بصفة عامة والأصول الثابتة بصفة خاصة، حيث تبين الارتباط الموجود بين رأس المال والالتزامات المترتبة

عليها، وعليه فإن حساب النسب المالية المتعلقة بالمديونية تعتبر في غاية من الأهمية بحيث تعرض درجة الخطر المالي الذي يواجه المؤسسة.

1- نسبة التمويل الدائم: وتحسب كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 27: حساب نسبة التمويل الدائم

السنوات / البيان	2018	2019
موارد الدائمة (الثابتة) A	704686101.67	822757608.47
الاستخدامات الثابتة B	47660130.94	40255098.78
نسبة التمويل الدائم A/B	14.78	20.43

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

من الجدول نلاحظ أن هذه النسبة تعتبر كمؤشر ايجابي للمؤسسة في كلا السنتين وبما أن النسبتين أكبر من الواحد يعني أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الجارية أي رأسمال العامل أكبر من الصفر، في هذه الحالة يمكن أن تمارس المؤسسة نشاطها بارتياح.

2- نسبة الاستقلالية المالية: تحسب كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم 28: حساب نسبة الاستقلالية المالية

السنوات / البيان	2018	2019
الأموال الخاصةA	704686101.67	822757608.47
مجموع الخصومB	742547240.81	853712605.80
نسبة الاستقلالية المالية A/B	0.94	0.96

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

نلاحظ من خلال النسبتين أنهما أكبر من 0.5 فهذا يدل على أن المؤسسة مستقلة ماليا.

3- نسبة التمويل الخارجي: وتحسب كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم 29: حساب نسبة التمويل الخارجي

السنوات / البيان	2018	2019
مجموع الديونA	37681139.14	30954997.33
مجموع الأصولB	742547240.81	853712605.80
نسبة التمويل الخارجي A/B	0.05	0.036

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

من الجدول نلاحظ أن نسبة التمويل الخارجي للسنتين أقل من 1 هذه النسبة جيدة تدل على أنه مؤشر جيد، لأنه اذا كانت أكبر من 75٪ يدل على اعتمادها الكبير لمصادر خارجية في تمويل نشاطها.

4 - نسبة قابلية التسديد: وتحسب كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 30: حساب نسبة قابلية التسديد

السنوات / البيان	2018	2019
الاستخدامات الثابتة A	47660130.94	40255098.78
مجموع الديون B	37681139.14	30954997.33
نسبة قابلية التسديد A/B	1.26	1.30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

خامسا: نسب الربحية

تعتبر نسب الربحية هدف أساسي يسعى له كل مستثمر وأمر ضروري لبقاء المؤسسة واستمرارها في بيئة أعمالها، والربحية هي علاقة بين الأرباح التي حققتها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح.

1- نسبة هامش الربح الصافي: ويحسب حسب ما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم 31: حساب نسبة هامش الربح الصافي

السنوات / البيان	2018	2019
صافي الربح بعد الضريبةA	-17634153.94	197026878.96
رقم الأعمالB	136906046.99	378541997.36
نسبة هامش الربح الصافي A/B	-0.012	0.52

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

نلاحظ من خلال الجدول أنه في سنة 2018 النسبة سالبة وهذا يدل على عدم تحقيق ربح في السنة المالية من رقم الأعمال، أما في سنة 2019 النسبة موجبة وهذا المعدل يدل على مبلغ الأرباح المحقق لكل دينار من رقم الاعمال.

2 - نسبة العائد على الاستثمار: وتحسب حسب ما هو موضح ي الجدول الموالي:

الجدول رقم 32: حساب نسبة العائد على الاستثمار

السنوات / البيان	2018	2019
صافي الربح بعد الضريبة A	-17634153.94	197026878.96
اجمالي الأصول B	742547240.81	853712605.80
نسبة العائد على الاستثمار A/B	-0.002	0.23

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 2018 سالبة غير كفؤة في استخدام مواردها المتاحة، وفي سنة 2019 نسبة موجبة وتقيس مدى كفاءة الوحدة الاقتصادية وذلك ما يسعى اليه المستثمرون حيث كلما كان معدل العائد على الاستثمار مرتفع كلما دل على كفاءة الادارة في استخدام مواردها المتاحة، ويساهم هذا الارتفاع في زيادة أسعار أسهمها في السوق وزيادة عمليات الاستثمار.

نسبة العائد على حقوق الملكية: ويحسب حسب ما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 33: حساب نسبة العائد على حقوق الملكية

السنوات / البيان	2018	2019
صافي الربح قبل الضريبة A	-17634153.94	197026878.96
حقوق الملكية B	704686101.67	822757608.7
نسبة العائد على حقوق الملكية A/B	-0.025	0.23

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمديرية

من الجدول نلاحظ أن في سنة 2018 كانت النسبة سالبة وهذا راجع الى خسارة في السنة المالية لها وفي السنة 2019 شهدت ارتفاع، أي أنه يوجد عائد محصل للمساهمين نتيجة استثماراتهم الموضوعة تحت التصرف.

ومن خلال ما سبق سنحاول الإجابة على الفرضيات المتعلقة بالمقابلة

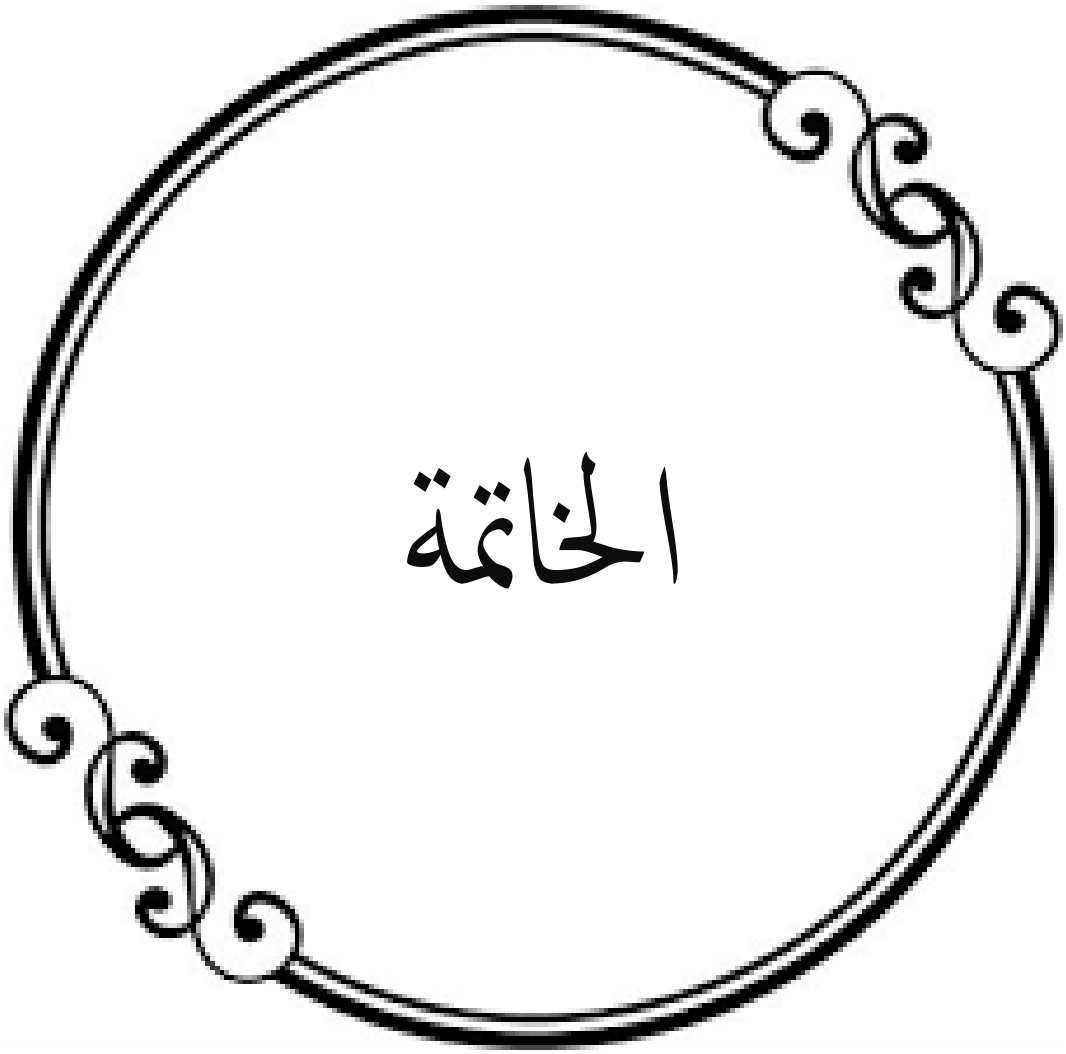
بالنسبة الفرضية الأولى: تعتمد المؤسسة على أدوات مراقبة التسيير التي تسير أعمالها حتى تزيد من فعالية أدائها المالي، وذلك من خلال تصحيحها للانحراف للوصول إلى هدف المؤسسة، وقد تم إثبات صحة الفرضية في المطلب الثاني من المبحث الثاني ،حيث أن التأكيد على وجود تطبيق مديرية الصيانة dml بالاغواط على أدوات مراقبة التسيير واعتمادها عليهم في عملية تسييرها ،يزيد من فعالية أدائها المالي.

بالنسبة للفرضية الثانية: بعد تحديد محتوى لوحة القيادة من مؤشرات ملائمة تبقى طرق التقديم والعرض من المقومات الهامة لنجاح تطبيق لوحات القيادة واستخدام الأدوات التي من شأنها إعطاء نظرة شاملة، وهناك عدة أدوات تجسد لوحة القيادة وتعكس الأداء المالي للمؤسسة، وقد تم اثبات صحة الفرضية في هذا المبحث الاخير ،حيث أن القوائم المالية هي أساسا وثائق ملخصة للعمليات المحاسبية ، تقدم في شكل جداول ،وإظهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة يساعد في تحليل الأداء المالي و ترجمتها في شكل نسب باعتبارها لوحة قيادة تسهل عمل المسير.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مديرية الصيانة بالأغواط DML والتي تطرقنا فيها في المبحث الأول على التعريف العام بالمؤسسة الأم وإلى مديرية الصيانة المتربص فيها، وفي المبحث الثاني تحدثنا على أدوات مراقبة التسيير التي تستخدمها المديرية وإلى إعداد لوحة القيادة الخاصة بجانب الخزينة للسنتين 2018-2019 وفي المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى تقييم الأداء المالي وفق المؤشرات المالية.

وما نستخلصه من هذا الفصل أن تقييم الأداء المالي للمديرية أمر في غاية الأهمية كونه يساعدها في مراقبة نشاط المؤسسة من أجل تصحيح الانحرافات التي قد تواجهها بغية الوصول لهدفها المسطر، وأن أداة لوحة القيادة أحد أهم الأدوات استعمالا في المديرية بالإضافة الى الأدوات المستخدمة الأخرى.


الخاتمة

نتيجة التقدم الحاصل في الإدارة أدى الى ظهور معطيات جديدة للواقع الاقتصادي نظرا لتوسع نشاط المؤسسات وتوسع حجمها، مما أدى الى الزامية تطور أساليب التسيير وتبني نظام وأدوات رقابية قادرة على تحسين الأداء للضمان والبقاء والاستمرارية، والتموقع في السوق.

وهذا التطور جعل التفكير في إيجاد أساليب لحل التعقيدات التي تفرضها المعلومات المقدمة من هذا المحيط في كل أبعاده، باعتبار مراقبة التسيير أنها عنصر فعال في المؤسسة بأنها بدورها عبارة عن الملاحظة وكتابة التقارير كانت سلبية أو إيجابية مع تقديم حلول لأن الاهتمام الرئيسي لمراقبة التسيير هو مدى تحقيق الأهداف، المسطرة بهذا الغرض استخدمت عدة أدوات لمقارنة الأهداف المسطرة مع ما تم تحقيقه فعلا، ولقد أدى الفكر التسييري إلى تطوير أدوات مراقبة التسيير والتي تعتبر لوحة القيادة من الأدوات الحديثة بمراقبة التسيير، والتي تميزت عن باقي الأدوات الأخرى بالسهولة والسرعة في الاعداد حيث الأدوات التقليدية كانت غير كافية وتتسم بالتأخير، فيمكن القول أن لوحة القيادة مجموعة مؤشرات تسمح بالحصول على نظرة شاملة لوضعية المؤسسة وتكشف الانحرافات، وهي أداة مساعدة في اتخاذ القرارات لتحسين وضعية الأداء في المؤسسة.

أولا: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما سبق يمكن إثبات أو نفي فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: تم إثبات صحة الإجابة على هذه الفرضية، أي أنه فعلا يمكن أن يبرز الدور الفعال الذي تلعبه لوحة القيادة حتى تؤثر على الأداء المالي وذلك من خلال الاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الأولى: تم إثبات صحة الفرضية أنه دور لوحة القيادة كوسيلة لتقييم الأداء وذلك من خلال القيام بتحليلات معمقة، والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة إزاء الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة، أي توضيح أهمية قيام المسير بعمل ما أو تحليل معمق تجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل، وتوجه المسير للقيام بالإصلاحات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.

الفرضية الفرعية الثانية: يمكن أن نؤكد إثبات صحة الفرضية من خلال الدراسة التي قمنا بها في مديرية الصيانة dml بالأغواط، فقد تبين أن لوحة القيادة تساهم بشكل واضح في تقييم الأداء

المالي بالإضافة إلى أدوات مراقبة التسيير الأخرى التي تستعملها المديرية ،وهنا يمكن القول أن لوحة القيادة أداة فعالة ومهمة في المساعدة على اتخاذ القرارات الملائمة و تحسين أداء المؤسسة.

ثانيا: النتائج العامة للدراسة

من خلال التطرق لموضوع، الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التالية:

- مراقبة التسيير تستهدف تجنيد الطاقات للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتصحيح الأخطاء والانحرافات كما تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة؛
- لوحة القيادة هي أداة حديثة مستخدمة في العملية الرقابية، وهذا باستخدامها للمؤشرات المالية التي تقوم المؤسسة بدراستها والتي عليها تتخذ قراراتها المالية بمختلف أساليب التمويل والوضعية المالية؛
- تظهر لوحة القيادة في المؤسسة محل التربص في المحاسبة التحليلية لأنه في الموازنات آليا يعمل رئيس الدائرة المالية مع المدير على معرفة احتياجات هذه السنة أي تقديراتها والفعلي للسنة الماضية من ايرادات دخلت ومصاريف خرجت، تعتبر هذه مؤشرات للوحة القيادة؛
- مديرية الصيانة بولاية الأغواط لا تهدف لربح، لأن 70٪ أو أكثر من رقم أعمالها سوناطراك تابعة للسونطراك الأم، لذا تسعيرها لأعمال الصيانة منخفض، حيث أنها غير مخيرة على أن تكون عمليات الصيانة فيها ربح أو خسارة؛
- المحاسبة العامة هي الركيزة الأساسية لأنها تقوم بترجمة جميع الأعمال التي قامت بها المؤسسة وتقيدها في السجل التجاري؛
- يتم تقييم الأداء المالي للمؤسسة بواسطة القوائم المالية؛
- الموازنة التقديرية مثلها مثل برنامج استثماري فهي تتضمن احتياجات المديرية خلال السنة؛

تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية مثل رقم الأعمال وهي أداة اتصال وحوار بحيث يقوم كل مسؤول بإرسال ما توصل إليه من نتائج الى المستوى الأعلى منه في شكل مؤشرات.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

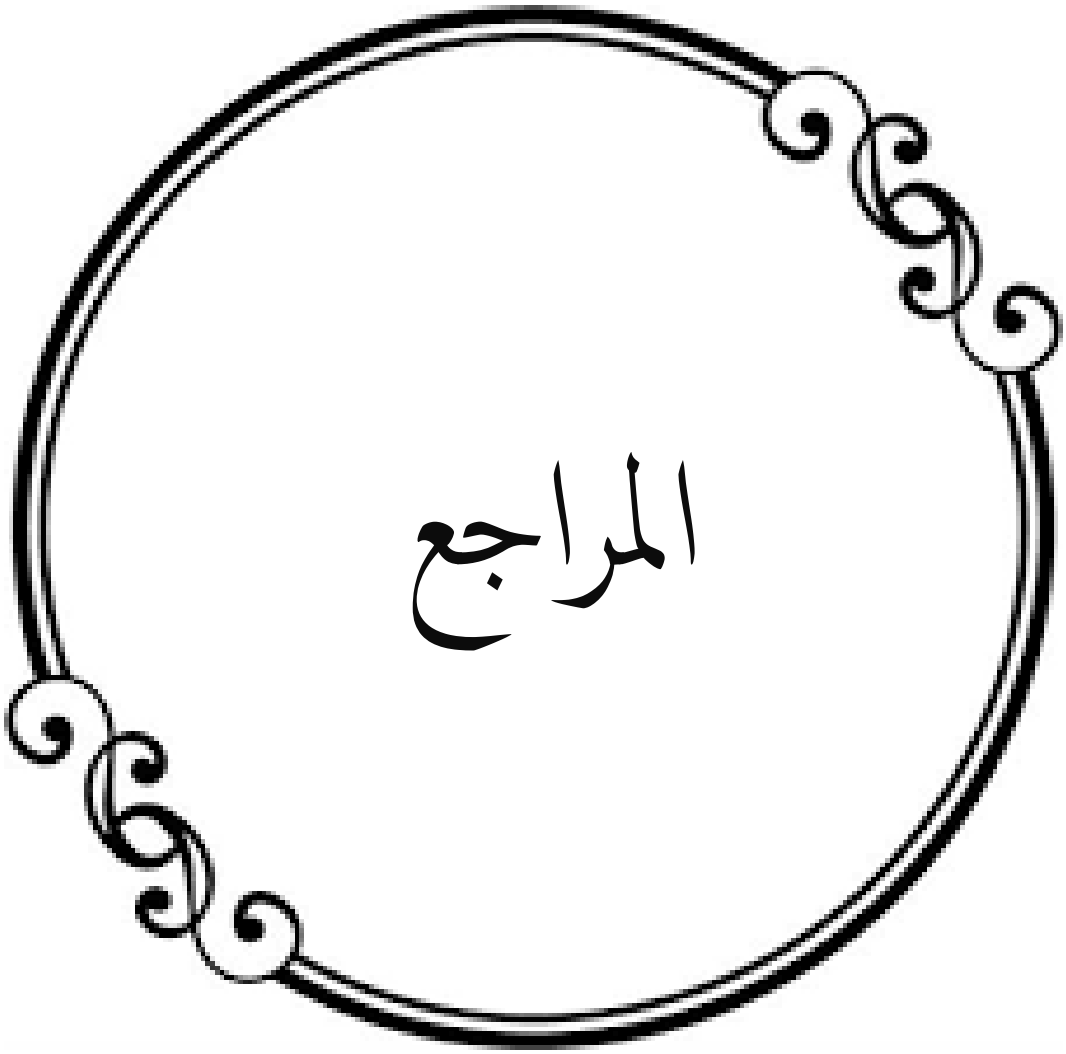
بناءا على النتائج التي تحصلنا عليها من هذه الدراسة تمكنا من وضع بعض الاقتراحات والتوصيات التالية:

- توعية المسؤولين في المؤسسات بأهمية ودور لوحة القيادة في تقييم أداء المؤسسة عامة والأداء المالي على وجه الخصوص؛
- تطوير نظام لوحة القيادة وإعطاؤه المكانة المناسبة من أجل تحسين اتخاذ القرار، وذلك باستخدام الأنظمة الحديثة والبرمجيات ؛
- اشراك كل المسؤولين في تحضير لوحة القيادة .

رابعا: آفاق الدراسة

في ختام هذه الدراسة تبين أن هناك بعض المحاور التي تستحق المزيد من البحث والدراسة نذكر منها:

- استخدام أدوات التحليل المالي الحديث في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية؛
- الثقافة التنظيمية وأثرها على تطبيق نظام لوحة القيادة؛
- أثر لوحة القيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الأداء المالي.


المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- ابراهيم الخلوق الملكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، السنة 2009.
- محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، طبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، السنة 2010.
- ناصر دادي عدون، عبدالله قويدر الواحد، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية، الجزائر، السنة 2003.
- نعيمة يحياوي، زكية مقري، **التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، السنة 2015.

ب- مجلات

- بسمة مناخ، جبار بوكثير، **أثر الأداء البيئي وفق المعايير الدوبية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، (دراسة حالة شركة دولفين للطاقة المحدودة)، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2019.
- بن زكورة العونية، **مراقبة التسيير ودورها في تحسيين معايير وتقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 16، العدد 10، جوان2020.
- بوديار زهية وشوقي جباري، **لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة**، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، ايام 14/15افريل 2009.
- بونقيب أحمد، رحيم حسين، **دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**، مجلة الأبحاث اقتصادية وادارية، العدد الرابع، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، السنة 2008.
- خالد سيف الإسلام بوخلخال، علال بن ثابت، **قياس وتقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات الحديثة والتقليدية ودراسة فعاليتها في خلق القيمة** (دراسة حالة مجمع صيدال)، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 12، العدد2021,1.
- خروبي يوسف، **أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية مرباح، المجلد 07، العدد 02، ورقلة، الجزائر، السنة 2021.

- رقاد سليمة وزينب بوغازي، **لوحة القيادة كأداة لمرابة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة**، منشورة بتاريخ 30/06/0221، المجلد 06، العدد 01، جامعة فرحات عباس سطيف 2021.

- شهبوب أمينة، **تقييم الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في ظل جائحة كوفيد 19**، دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 02، السنة 2022.

- شيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 07، السنة 2009-2010.

- صافية بومصباح، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية** (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس)، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2021.

- عبد الرؤوف عزالدين، صابر بوعوينة، **أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج ألتمان في مؤسسة تواب**، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، مجلد 12، العدد 01، السنة 2001.

- عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD)**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، السنة 2014.

- لمين علوطي، نذيرة راقي، **لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية** العمومية، جامعة الأغواط، المجلد 08، العدد1 جانفي 2017.

- محمد الصغير قريشي، **واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة الباحث، عدد 09، السنة 2011.

ج- الملتقيات

- بوهالي محمد، رايس مراد، **واقع أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية**، الملتقى الوطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، تحليل الموجود من أجل استشراف الابداعات المستقبلية، جامعة المسيلة، يومي 13-14 ماي 2013.

- توفيق غفصي، كمال زيتوني، **المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير ودورها في تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية، واقع تقنيات المحاسبة التحليلية في المؤسسات الاقتصادية**، جامعة المسيلة.

- كتمير حورية، **لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية**، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة-2.

- محمد نجيب دبابش، طار قدوري، **دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة** (دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة)، الملتقى الوطني الأول حول واقع وافاق تطبيق النظام المحاسبي المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر، 5/6 ماي2013.

ح- الرسائل

- **رسائل الدكتوراه:**

- بن لخضر محمد العربي، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسوقية في مؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتورة في علوم التسيير تخصص، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، السنة 2015.

- حجاج نفيسة، **أثر الاستمارة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي**، أطروحة الدكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة 2016-2017.

- خيرة بوهالي، **تقييم أداء وظيفة التسيير في المؤسسة حالة المؤسسات**، أطروحة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط 2017-2018.

- سترة العلجة، دور **مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو تحقيق التنمية المستدامة**، أطروحة دكتور علوم في العلوم الاقتصادية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف،2017-2018.

- سويسي عبد الوهاب، **الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة 2004.

- لشهب صفاء، **مراقبة التسيير في القطاع العمومي دورها في تحسين فعالية التسيير وجودة الخدمات بالقطاع الصحي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر"3"، السنة 2014-2015.

– نوبلي نجلاء، **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى في الجنوب، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

- **رسائل الماجستير:**

– أنوار عبد العزيز إجريد البشيش، **لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، السنة 2021.

– جليلة بن خروف، **دور المعلومات المالية في تقسيم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009.

– عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم**، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خضير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، بسكرة، السنة 2001-2004.

– عقون سعاد، **نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائرflash algerie-spa، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000-2001.

– نواف سما، ومحمد الذنيبات، **أثر الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان على أراء مدققي الحسابات الخارجيين في الأردن** (دراسة تحليلية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، السنة 2011.

Livre:

– ALain fernandez, l'essentiel du tableau de bord, 4éme edition, 2012, paris

– Brigitte Doriath, contrôle de gestion, 5éme edition, dunod, paris, 2008

– Françoise Giraud et autres, contrôle de gestion et pilotage de la peformance, 2ème edition, dunod, paris, 2004

– Hélène Löning et autres, le contrôlede gestion organisation outils et pratiques, 3éme edition, Dunod, Paris, 2008

– Lourent cappelletti et autres, contro de gestion, dunod, 2014, paris

Thèses :

– Amrani kamilia, le tablrau de bord comme iutil se pilotage de la performance financiére d'une entreprice (cas de l'EPB), universite abderrahmane mira de béjia, 2018

– Amrouni célia-bougherfa kahina,le tablou de bord prospectif comme outil de mesure de la performance:cas d'electro-industies d'azazga, universite mouloud mammeri de tizi ouizou, mimoire de fin de cycleren vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, 2016-2017.

– Boudjadja zahira et Bouhaat amal, le tableau de bod et la performance financiére d'une entrepise (cas de la SPA cevital), universite abderrahmane mira de béjia, 2017-2018.

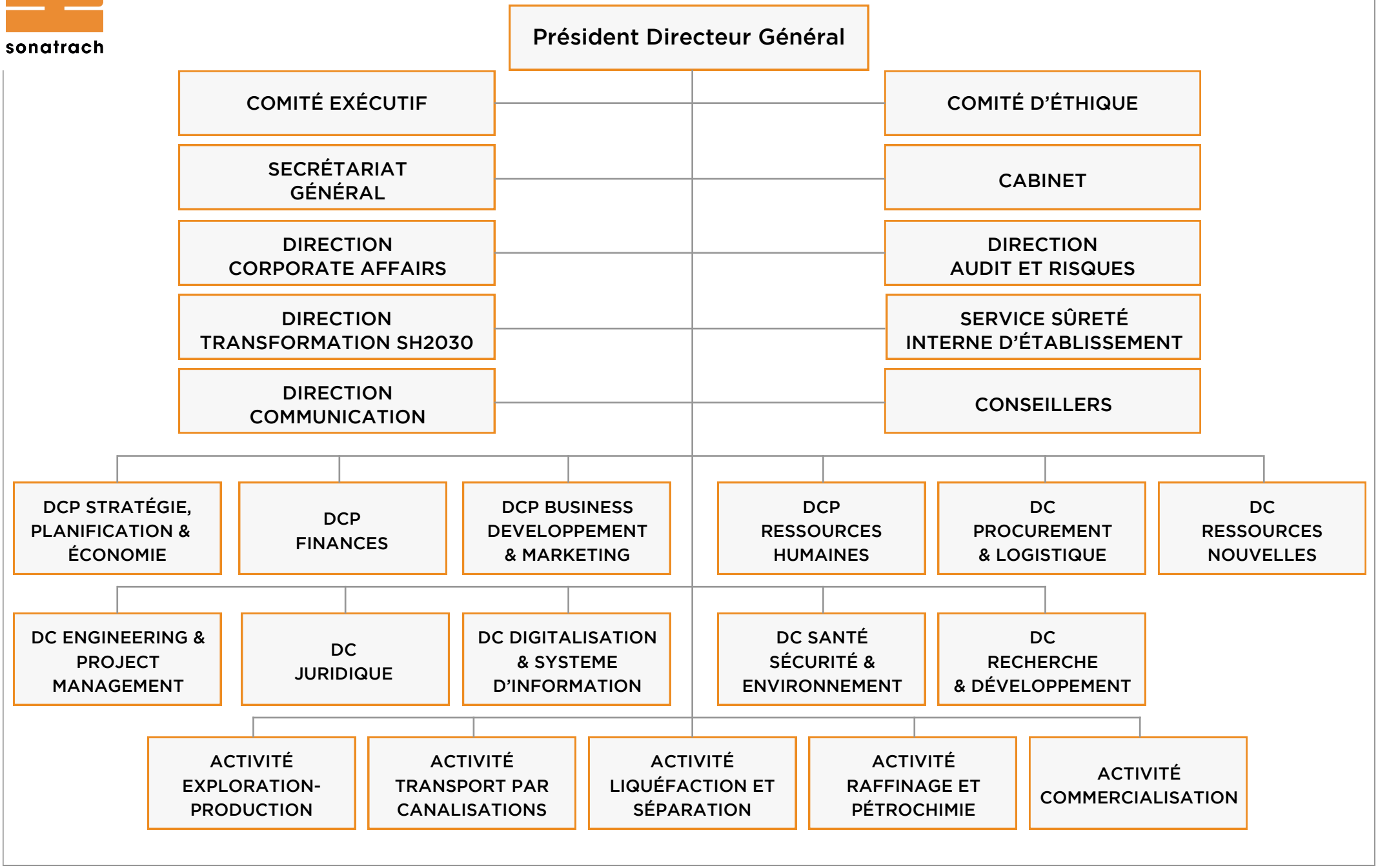
– Rafika bouaib née bourokba, tabloux de bordn outils de pilotage de mesue et d'evaluation de la performance de l'entreprise cas pratique NATAL, universit mouloud mammeri tizi ouzon, 2014-2015.

الملاحق

سوناطراك

sonatrach

ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE **SONATRACH**



SONATRACH

BILAN

Au 31 Décembre 2019

ACTIF

REF.	RUBRIQUE	N Brut	N Amort - Prov.	N Net	N - 1 Net
	ACTIF NON COURANT				
20	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	2 143 049,87	2 131 401,72	11 648,15	81 537,04
21	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	230 371 109,92	192 893 885,68	37 477 224,24	45 629 180,02
22	IMMOBILISATIONS EN CONCESSION	0,00	0,00	0,00	0,00
24	EQUIP.FIXES & COMPLEXES/PRODUCTION	0,00	0,00	0,00	0,00
23	IMMOBILISATIONS EN COURS	33 083,33	0,00	33 083,33	0,00
26	PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES A DES PARTICIP.	0,00	0,00	0,00 0,00	0,00
27	AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIERES	2 733 143,06	0,00	2 733 143,06	1 949 413,89
	TOTAL IMMOBILISATIONS	235 280 386,19	195 025 287,40	40 255 098,78	47 660 130,94
133	IMPÔTS DIFFERES ACTIFS	0,00		0,00	0,00
	TOTAL ACTIF NON COURANT	235 280 386,19	195 025 287,40	40 255 098,78	47 660 130,94
	ACTIF COURANT			0,00	
	STOCKS ET EN-COURS	794 369 268,16	6 786 173,00	787 583 095,16	689 203 057,11
30	STOCKS DE MARCHANDISES	0,00	0,00	0,00	0,00
31	MATIERES PREMIERES ET FOURNITURES	0,00	0,00	0,00	0,00
32	AUTRES APPROVISIONNEMENTS	749 036 248,63	6 786 173,00	742 250 075,63	661 092 432,90
33	EN COURS DE PRODUCTION DE BIENS	0,00	0,00	0,00	0,00
34	EN COURS DE PRODUCTION DE SERVICES	22 758 845,67	0,00	22 758 845,67	28 110 624,21
35	STOCKS DE PRODUITS	0,00	0,00	0,00	0,00
36	STOCKS PROVENANT D'IMMOBILISATIONS	0,00	0,00	0,00	0,00
37	STOCKS A L'EXTERIEUR	22 574 173,87	0,00	22 574 173,87	0,00
38	ACHATS STOCKES	0,00		0,00	
	CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES	8 479 289,55	0,00	8 479 289,55	5 193 415,23
409	FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES	288 632,93		288 632,93	2 327 364,90
41	CLIENTS ET COMPTES RATTACHES	7 283 438,96	0,00	7 283 438,96	2 188 388,06
42	PERSONNEL ET COMPTES RATTACHES	7 777,78	0,00	7 777,78	37 222,22
43	ORGANISMES SOCIAUX ET COMPTES RATTACHES	0,00		0,00	0,00
44	ETAT COLLECTIVITES PUBLIQUES ORGANISMES INTERNATIONAUX ET COMPTES RATTACHES	0,00		0,00	0,00
45	GROUPE ET ASSOCIES	0,00	0,00	0,00	0,00
46	DEBITEURS DIVERS	0,00	0,00	0,00	8 888,89
47	COMPTES TRANSITOIRES / ATTENTE	0,00		0,00	0,00
48	CHARGES OU PRODUITS CONSTATES D'AVANCE ET PROVISIONS	899 439,89	0,00	899 439,89	631 551,17
	DISPONIBILITES ET ASSIMILES	17 395 122,30	0,00	17 395 122,30	490 637,52
50	VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT	0,00		0,00	0,00
51	BANQUES ,ETAB. FINANCIERS. & ASSIMILES	1 185 322,20	0,00	1 185 322,20	490 637,52
52	INSTRUMENTS FINANCIERS DERIVES	0,00		0,00	0,00
53	CAISSES	0,00		0,00	0,00
54	REGIE D'AVANCES ET ACCREDITIFS	16 209 800,10	0,00	16 209 800,10	0,00
58	VIREMENTS INTERNES	0,00		0,00	
	TOTAL ACTIF COURANT	820 243 680,02	6 786 173,00	813 457 507,02	694 887 109,86
	TOTAL ACTIF	1 055 524 066,21	201 811 460,40	853 712 605,80	742 547 240,81

PASSIF

REF.	RUBRIQUE	N
	CAPITAUX PROPRES	
10	CAPITAL, RESERVES ET ASSIMILES	0,00
11	REPORT A NOUVEAU	0,00
12	RESULTAT DE L EXERCICE	-9 465 827,66
18	COMPTES DE LIAISON	832 223 436,14
	TOTAL CAPITAUX PROPRES	822 757 608,47
	PASSIF NON COURANT	
13	IDP, SUB. RECUES, PROD & CHARGES DIFF.	0,00
14	PROVISIONS REGLEMENTEES	
15	PROVISIONS POUR CHARGES	0,00
16	EMPRUNTS ET DETTES ASSIMILES	0,00
17	DETTES RATTACHEES A DES PARTICIPATIONS	0
229	DROITS DU CONCEDANT	0
269	VERSEMENTS RESTANT A EFFECT. S/TITRES DE PARTICIP. N/LIBERES	0,00
279	VERSEMENTS REST A EFFECT S/TITRES IMMO N/LIBERES	0
	TOTAL PASSIF NON COURANT	0,00
	CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES	30 954 997,33
40	FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES	9 409 625,78
419	CLIENTS CREDITEURS, AVANCES, RRR...	0,00
42	PERSONNEL ET COMPTES RATTACHES	14 227 143,02
43	ORGANISMES SOCIAUX ET COMPTES RATTACHES	5 306 699,94
44	ETAT COLLECTIVITES PUBLIQUES ORGANISMES INTERNATIONAUX ET COMPTES RATTACHES	2 011 528,59
45	GROUPE ET ASSOCIES	0,00
46	CREDITEUR DIVERS	0,00
47	COMPTES TRANSITOIRES/D'ATTENTE	0,00
48	CHARGES OU PRODUITS CONSTATES D'AVANCE ET PROVISIONS	0,00
	DISPONIBILITES ET ASSIMILES	0,00
50	VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT	0,00
51	BANQUES ,ETAB. FINANCIERS. & ASSIMILES	0,00
52	INSTRUMENTS FINANCIERS DERIVES	0
53	CAISSES	0,00
54	REGIE D'AVANCES ET ACCREDITIFS	0,00
58	VIREMENTS INTERNES	0,00
	TOTAL PASSIF COURANT	30 954 997,33
	TOTAL PASSIF	853 712 605,80

TOTAL ACTIF (*)	1 055 524 066,21	201 811 460,40	853 712 605,80	742 547 240,81
	0,00	0,00	0,00	0,00

TOTAL PASSIF (*)	853 712 605,80
	0,00

$

En Dinars
N - 1
0,00
0,00
-17 634 153,94
722 320 255,61
704 686 101,67
0,00
0,00
0,00
0
0
0,00
0
0,00
37 861 139,14
17 677 902,28
0,00
13 491 000,15
5 081 968,58
1 610 268,13
0,00
0,00
0,00
0,00
0,00
0,00
0,00
0,00
0,00
37 861 139,14
742 547 240,81

742 547 240,81

0,00

SONATRACH		TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS				
		Au 31 Décembre 2019				
		N			N - 1	
Cpte	DESIGNATION	Externes	Internes	Total	Externes	Internes
70	Ventes et produits annexes	6 855 125,43	**371 686 871,93**	**378 541 997,36**	3 584 874,37	**133 321 172,61**
72	Production stockée ou déstockée	-5 351 778,54	**0,00**	**-5 351 778,54**	28 110 624,21	**0,00**
73	Production immobilisée	3 742 199,80	**0,00**	**3 742 199,80**	5 052 126,74	**0,00**
74	Subventions d'exploitation	0,00	**0,00**	**0,00**	0,00	**0,00**
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**5 245 546,69**	**371 686 871,93**	**376 932 418,61**	**36 747 625,33**	**133 321 172,61**
60	Achats consommés	29 360 700,54	**5 984 658,51**	**35 345 359,05**	43 296 473,41	**5 507 467,05**
61	Services extérieurs	22 078 085,73	**1 577 300,65**	**23 655 386,38**	16 162 640,02	**249 246,23**
62	Autres services extérieurs	12 570 956,63	**250 733,94**	**12 821 690,57**	8 770 476,46	**2 196 720,11**
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	**64 009 742,90**	**7 812 693,09**	**71 822 435,99**	**68 229 589,89**	**7 953 433,39**
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	**-58 764 196,21**	**363 874 178,84**	**305 109 982,62**	**-31 481 964,57**	**125 367 739,22**
63	Charges de personnel	102 276 339,47	**0,00**	**102 276 339,47**	110 220 830,24	**0,00**
64	Impôts, taxes et verssements assimilés	620 255,47	**0,00**	**620 255,47**	575 836,73	**0,00**
	IV - EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**-161 660 791,16**	**363 874 178,84**	**202 213 387,67**	**-142 278 631,54**	**125 367 739,22**
75	Autres produits opérationnels	12 735 699,81	**252 028,31**	**12 987 728,12**	9 536 792,84	**6 134 714,18**
65	Autres charges opérationnelles	2 194 176,28	**694 276,25**	**2 888 452,54**	3 521 960,51	**808 984,86**
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	15 096 432,25	**0,00**	**15 096 432,25**	11 959 713,03	**0,00**
78	Reprises sur pertes de valeurs et provisions	0,00	**0,00**	**0,00**	0,00	**0,00**
	V - RESULTAT OPERATIONNEL	**-166 215 699,89**	**363 431 930,89**	**197 216 231,00**	**-148 223 512,24**	**130 693 468,54**
76	Produits financiers	39 506,85	**0,00**	**39 506,85**	118 666,82	**0,00**
66	Charges financières	228 858,89	**0,00**	**228 858,89**	222 777,06	**0,00**
	VI - RESULTAT FINANCIER	**-189 352,04**	**0,00**	**-189 352,04**	**-104 110,25**	**0,00**
	VII - RESULTAT ORDINAIRES AVANT IMPOT (V + VI)	**-166 405 051,93**	**363 431 930,89**	**197 026 878,96**	**-148 327 622,48**	**130 693 468,54**
695/8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0,00	**0,00**	**0,00**	0,00	**0,00**
692/3	Impôts différéts (variations) sur résultats ordinaires	0,00	**0,00**	**0,00**	0,00	**0,00**
		0,00	**0,00**		0,00	**0,00**
	► **TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES**	**18 020 753,34**	**371 938 900,24**	**389 959 653,58**	**46 403 084,98**	**139 455 886,79**
	► **TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES**	**184 425 805,27**	**8 506 969,35**	**192 932 774,61**	**194 730 707,46**	**8 762 418,25**
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	**-166 405 051,93**	**363 431 930,89**	**197 026 878,96**	**-148 327 622,48**	**130 693 468,54**
77	Eléments extraordinaires (produits)	0,00	**0,00**	**0,00**	0,00	**0,00**
67	Eléments extraordinaires (charges)	0,00	**0,00**	**0,00**	0,00	**0,00**
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-166 405 051,93	363 431 930,89	197 026 878,96	-148 327 622,48	130 693 468,54

En Dinars
Total
136 906 046,99
28 110 624,21
5 052 126,74
0,00
170 068 797,94
48 803 940,46
16 411 886,25
10 967 196,57
76 183 023,29
93 885 774,65
110 220 830,24
575 836,73
-16 910 892,31
15 671 507,02
4 330 945,36
11 959 713,03
0,00
-17 530 043,69
118 666,82
222 777,06
-104 110,25
-17 634 153,94
0,00
0,00
185 858 971,77
203 493 125,71
-17 634 153,94
0,00
0,00
0,00

N		N-1	
0	0	0	0
0	0	0	0

-17 634 153,94

SONATRACH	TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (Méthode indirecte)		En Dinars
UNITE	MAINT_LAGHOUAT	7012	
RUBRIQUE		EXERCICE N	EXERCICE N -1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Résultat net de l'exercice		-9 465 837,22	-17 634 153,94
Ajustement pour :			
- Amortissements et provisions		14 067 631,26	12 118 310,47
- Variation des impôts différés		0,00	0,00
- Quote-part des subventions virées au résultat		0,00	0,00
- Variation des stocks		-102 470 875,57	-98 434 812,31
- Variation des clients & autres créances		-5 354 050,73	-1 306 082,75
- Variation des fournisseurs et autres dettes		-4 837 965,40	4 690 042,42
- Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts		0,00	0,00
- Report à nouveau & Comptes de liaisons		109 903 660,50	82 493 658,22
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)		**1 842 562,85**	**-18 073 037,88**
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement		0,00	0,00
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles		-3 054 528,39	-10 574 498,54
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		1 266 025,56	79 735,33
Acquisitions d'immobilisations financières		-1 958 851,86	-822 777,66
Cessions d'immobilisations financières		1 175 122,69	2 563 383,54
Subventions d'équippement & d'investissment		0,00	0,00
Indidence des variations de périmètre de consolidations (1)		0,00	0,00
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investis		**-2 572 232,00**	**-8 754 157,33**
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement			
Variation des capitaux propres		0,00	0,00
Variation des emprunts et dettes financières		0,00	0,00
Affectations du resultat (n-1)		0,00	0,00
- Coupons & Dividendes		0,00	0,00
- Reserves facultatives		0,00	20 770 912,51
Flux de trésorerie liés aux opérations de financ		**0,00**	**20 770 912,51**
Flux de trésorerie de la période (A+B+C)		**-729 669,15**	**-6 056 282,71**
Trésorerie d'ouverture		**490 637,52**	**6 546 920,23**
Trésorerie de clôture		**17 395 122,30**	**490 637,52**
Indidence des variations de cours des devises (1)		**0,00**	**0,00**
Variation de trésorerie		**16 904 484,79**	**-6 056 282,71**

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

17 634 153,94

(2) Report à nouveau, Ajustement résultant du changement de méthodes comptables et comptes de liaison