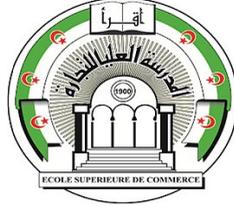


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة العليا للتجارة - القطب الجامعي القليعة - تيبازة -



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
التخصص: مراقبة التسيير

الموضوع :

لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.  
دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز، فرع: صيانة وخدمات السيارات -ورقلة-

المشرف : د. فريدة جدي.

إعداد الطالبين :

- إدريس أونيس
- كمال جعفر

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء :

ربي لا يطيب الليل إلا بشكرك ، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ، ولا تطيب  
الأخرة إلا بعفوك و دخولنا لجننتك التي نسألك يا الله فيها رؤيتك، إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة ونصح  
الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من هداه الله بالهيبية والوقار، إلى من علمنا العطاء بدون إنتظار ، الى من نحمل اسمه بكل إفتخار ، نرجو من الله  
أن يمد أعماركم لترو ثمارا قد حان قطافها بعد طول إنتظار ، وستبقى كلماتكم نجوم تهندي بها اليوم وفي الغد وإلى  
الأبد والدينا الأعزاء.

إلى ملائكتنا في الدنيا ، إلى من أرضعتنا الحب والحنان ، إلى بسممة الحياة وسر الوجود الى من كان دعائهما سر نجاحنا  
، الى من بوجودها نكتسب قوة ومحبة لاحدود لها يا صاحبة القلب الطيب النابض بالبياض أمهاتنا ، وإلى المساندة  
رغد.

## شكر و عرفان :

حتى لا نكون من الذين قال فيهم صلى الله عليه و سلم : " لم يشكر الله من لم يشكر الناس "

### حديث صحيح

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع راجين منه التوفيق الدائم .

فيا ربي لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد بعد الرضا.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذة المحترمة جدي فريدة

التي كانت نعم الموجهة والقائدة طيلة مراحل إنجاز هذا البحث ، والتي لم تبخل علينا

بنصحتها وإرشاداتها .

كما نتوجه بالشكر إلى الأستاذ بلخير كمامسي الذي مدنا بيد العون وتبعية لإنجاز هذا البحث وما

قدمه لنا من نصائح وتوجيهات قيمة .

نتقدم بشكرنا أيضا لكل أصدقائنا، معلمينا، أساتذتنا وكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل.

نسأل الله العلي العظيم أن يوفق الجميع لما فيه خير إنه ولي ذلك والقادر عليه.

## ملخص :

لقد جاءت هذه الدراسة لكي تتناول ما أصبح يشوب الأدوات الرقابية التقليدية من عجز عن استيعاب المتغيرات الجديدة التي صارت تميز عالم المؤسسة، الأمر الذي نجم عنه أن أغلب هذه الأدوات أضحت غير قادرة على تقييم الأداء بشكل سليم وهذا ما يؤثر سلبا على وضعيتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، مما دفع معظم المؤسسات إلى البحث عن أدوات أفضل تمكنها من التقييم الجيد و الصحيح لأدائها ، وتساعد على اتخاذ قرارات سليمة على المدى الطويل فيما يتعلق بوضعيتها المالية، ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي تحمل المعلومات الضرورية لتقييم أداء المؤسسة وتعطي المسيرين المؤشرات التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة وتصحيح الإنحرافات السلبية التي تعيق ذلك، فهي تعتبر تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية، و ذلك من خلال الدراسة التطبيقية في مؤسسة سونلغاز - فرع صيانة وخدمات السيارات- تم الكشف عن واقع تطبيق لوحات القيادة ومدى مساهمتها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية.

## Résumé :

Ce travail consiste à démontré l'insuffisance des outils de contrôle traditionnel qui caractirisent le monde de l'entreprise. Ce constat à incité les entreprises à cherché des meilleurs outils qui permettant de facilité le procesus de prise de dicision, atteindre les objectifs souhaités et de corrigé les écarts. Parmi les outils de contrôle de gestion choisi, figure le tableau de bord ant les indicateurs contribuent à l'assurance de l'avancement de l'atteinte des objectifs dent le gestionnaire à besoin pour le comprend les opérations quotidiennes.

الكلمات المفتاحية: الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، لوحة القيادة.

## الفهرس:

الإهداء

شكر وعران

ملخص

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الإختصارات والرموز

قائمة الملاحق

المقدمة ..... أ، ب، ج، د.

05 ..... الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية

06 ..... المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة الإقتصادية

07 ..... المطلب الأول : مفهوم الأداء، أهميته وأنواعه

07 ..... 1 : مفهوم الأداء

09 ..... 2 : أهمية الأداء

09 ..... 3 : أنواع الأداء

13 ..... المطلب الثاني : تقييم الأداء، مفهومه، أهميته، أهدافه، مراحلها والعوامل المؤثرة عليه...

14 ..... 1 : مفهوم تقييم الأداء

15 ..... 2 : أهمية تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية

15 ..... 3 : أهداف تقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية

16 ..... 4 : مراحل تقييم الأداء

21 ..... 5 : العوامل المؤثرة في تقييم الأداء

- المبحث الثاني : الإطار النظري للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ..... 23
- المطلب الأول : مفهوم الأداء المالي ، معاييره والعوامل المؤثرة عليه ..... 23
- 1 : مفهوم الأداء المالي ..... 23
- 2 : معايير الأداء المالي ..... 24
- 3 : العوامل المؤثرة على الأداء المالي ..... 25
- المطلب الثاني : تقييم الأداء المالي ، مفهومه ، أهميته، أهدافه و مراحلہ ..... 27
- 1 : مفهوم تقييم الأداء المالي ..... 27
- 2 : أهمية تقييم الأداء المالي ..... 28
- 3 : أهداف تقييم الأداء المالي ..... 28
- 4 : مراحل تقييم الأداء المالي ..... 29
- المبحث الثالث : أساليب تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ..... 29
- المطلب الأول : معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي ..... 29
- المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء المالي ..... 32
- 1 : النسب المالية ( نسب المردودية ، نسب النشاط ، نسب السيولة ) ..... 32
- 2 : لوحة القيادة ..... 38
- خلاصة الفصل ..... 38
- الفصل الثاني : لوحة القيادة أداة لتقييم الأداء المالي ..... 39
- المبحث الأول : الإطار النظري للوحة القيادة ..... 40
- المطلب الأول : أساسيات لوحة القيادة ..... 40
- المطلب الثاني : مبادئ لوحة القيادة ووظائفها ..... 43
- 1 : مبادئ لوحة القيادة ..... 43
- 2 : وظائف لوحة القيادة ..... 44
- المطلب الثالث : طرق عرض لوحة القيادة وحدودها التنظيمية ..... 45
- 1 : طرق عرض لوحة القيادة ..... 45
- 2 : الحدود التنظيمية للوحة القيادة ..... 47
- المبحث الثاني : أنواع لوحة القيادة ، نماذج إعدادها وتصميمها ..... 48
- المطلب الأول : أنواع لوحات القيادة ..... 48

50.....	المطلب الثاني : نماذج إعدادها
53.....	المطلب الثالث : تصميم لوحة القيادة ومراحلها
56.....	المبحث الثالث : استعمال لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي
56.....	المطلب الأول : محتوى لوحة القيادة
56.....	1 : شكل عام للوحة القيادة
58.....	2 : مؤشرات لوحة القيادة
59.....	المطلب الثاني : لوحة القيادة المالية ومؤشراتها
59.....	1 : مفهوم لوحة القيادة المالية
59.....	2 : أهداف لوحة القيادة المالية
60.....	3 : مؤشرات لوحة القيادة المالية
63.....	المطلب الثالث : لوحة القيادة ومسار تقييم الأداء المالي
65.....	خاتمة الفصل
67.....	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات
67.....	المبحث الأول : عموميات حول مؤسسة سونلغاز وفرع mpv
67.....	المطلب الأول : تقديم شركة سونلغاز
69.....	المطلب الثاني : تقديم فرع صيانة وخدمات السيارات mpv
71.....	المبحث الثاني : استعمال المؤشرات والنسب المالية لتقييم الأداء المالي
71.....	المطلب الأول : عرض وتحليل قوائم مالية لمؤسسة mpv
77.....	المطلب الثاني : تقييم وتحليل الأداء المالي باستعمال مؤشرات التوازن المالي
81.....	المطلب الثالث : تقييم وتحليل الأداء المالي باستعمال مختلف النسب المالية
88.....	المبحث الثالث : استعمال لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي
88.....	مطلب الأول : محاولة إعداد لوحة قيادة نموذجية للمؤسسة mpv
90.....	المطلب الثاني : تحليل نتائج لوحة القيادة

92.....	خلاصة الفصل.
93.....	خاتمة
94.....	توصيات و إقتراحات
96.....	مراجع
101.....	ملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل	الرقم
08	العلاقة بين الاهداف والوسائل والنتائج	01
21	التكوين كاستثمار	02
46	تمثيلات بيانية مستخدمة في لوحة القيادة	03
47	رموز ومنبهات تستعمل في لوحة القيادة	04
55	مراحل اعداد لوحة القيادة	05
63	مسار تقييم الاداء	06
69	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز	07
70	الهيكل التنظيمي للمؤسسة mpv	08

### قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	الرقم
19	المؤشرات الاستراتيجية لقياس الاداء	01
51	مراحل اعداد لوحة القيادة باستعمال نموذج GIMSI	02
53	تصميم لوحة القيادة	03
56	النموذج العام للوحة القيادة	04
62	لوحة القيادة المالية	05
72	جانب الأصول لميزانية المؤسسة لسنتي 2018-2019	06
74	جانب الخصوم لميزانية المؤسسة لسنتي 2018-2019	07
76	حساب النتائج لسنتي 2018-2019	08
78	الميزانية المختصرة للمؤسسة لسنتي 2018-2019	09
78	حساب fr من أعلي الميزانية	10
79	حساب fr من أسفل الميزانية	11
80	حساب إحتياج رأس المال العامل	12
80	حساب الخزينة الصافية	13
81	حساب المردودية المالية	14
82	حساب المردودية الإقتصادية الإجمالية	15
83	حساب المردودية الإقتصادية الصافية	16
84	حساب معدل دوران المخزون ومدة تصريفه	17
85	حساب معدل دوران الزبائن ومدة تحصيل ديونهم	18
85	حساب معدل دوران الموردين ومدة تسديد ديونهم	19
86	حساب نسبة السيولة العامة	20
87	حساب نسبة السيولة المختصرة	21
88	حساب نسبة السيولة السريعة	22
89	لوحة القيادة المقترحة للمؤسسة mpv	23

قائمة الرموز والمختصرات :

الرمز	معنى الرمز
MPV	صيانة وخدمات السيارات
FR	رأس المال العامل
BFR	إحتياج رأس المال العامل
TN	الخزينة الصافية
TBG	لوحة القيادة التسييرية

قائمة الملاحق :

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	جانب الأصول لميزانيتي سنة 2018 و2019	101
02	جانب الخصوم لميزانيتي سنة 2018 و2019	102
03	حساب النتائج سنة 2018 و2019	103
04	نسبة إنتمان العملاء والموردين	104
05	معطيات حول مخزون المؤسسة	105
06	لوحة القيادة النموذجية (من إعداد الطلبة )	106

## مقدمة :

إن الوسط الاقتصادي غالبا ما يتسم بالتعقيدات وكثرة التغيرات حتى تجد المؤسسة الاقتصادية نفسها مرغمة على إعادة ترتيب أمورها وتحديد طرق تسييرها تماشيا مع هذه التغيرات والتحديات العديدة، فأصبح لزاما على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار وتحقيق البقاء وبلوغ الأهداف المسطرة أن تسلك طريقا يقضي بضرورة تحقيق سلوك اقتصادي رشيد .

ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أو لا ، وهل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى قياس نتائجها وتقييم أدائها ، إذ يعد تقييم الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل بلوغ غاياتها المنشودة، والذي زادت أهميته بتعدد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية وصعوبة التعايش مع محيطها ، حيث أصبح لزاما على المسؤول المباشر التعرف على الرصيد المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية .

ونتيجة للتطورات الاقتصادية لم تعد النتائج التي تظهرها القوائم المالية الختامية قادرة على تقديم صورة كاملة عن الوضعية المالية للمؤسسة، فلجأت أغلب المؤسسات الاقتصادية بعدها إلى امتلاك أفضل أدوات التسيير لتحقيق التفوق و الإستمرار، ومن أهم هذه الأدوات نجد لوحة القيادة. وتعد لوحة القيادة من أهم الوسائل و الأدوات المستعملة في تقييم الأداء المالي، فهي تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة وسريعة عن الوضعية المالية للمؤسسة من خلال النتائج المحققة التي تظهر فيها عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها وتغطية النقائص في تدفق المعلومات.

مما سبق يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي :

✓ كيف تساهم لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ؟

ولتسهيل الإجابة عن الإشكالية أعلاه يمكن طرح التساؤلات التالية :

✓ ما هو مفهوم الأداء المالي ؟ ماذا يقصد بتقييم الأداء المالي؟ وما هي أهم المعايير و

المؤشرات التي تساهم في تقييم الأداء المالي ؟

✓ ماذا يقصد بلوحة القيادة ؟ و ماهي أهميتها ؟

✓ ما هو دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ؟

الفرضية الرئيسية:

على ضوء العرض السابق لإشكالية البحث نحاول صياغة الفرضية التالية والتي نرى أنها

تؤسس كإجابة مسبقة عن تساؤلنا:

## مقدمة

- تعتبر المؤسسات الاقتصادية لوحة القيادة أداة مهمة لمراقبة التسيير، حيث يتم استخدامها لتقييم الأداء المالي من خلال المؤشرات التي تحويها.

### الفرضيات الفرعية:

- يتمثل الأداء المالي في تحقيق النتائج و بلوغ الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة، أما تقييم الأداء المالي فيقصد به قياس للنتائج المحققة من طرف المؤسسة باستعمال مجموعة من النسب والمؤشرات المالية من بينها : نسب المردودية ، نسب التوازن المالي ، نسب السيولة.
- تعتبر لوحة القيادة أداة من أدوات مراقبة التسيير و التي تحتوي على مجموعة من المؤشرات التي تساعد على تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية .
- تلعب لوحة القيادة دورا مهما في تقييم الأداء المالي من خلال مراقبة النتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج المسطرة.

### أهداف الدراسة:

- تحليل وتفسير الدور الذي تلعبه لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية ومدى قدرتها على تحسين الأداء .
- فهم آلية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها .
- التعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة في المؤسسة .
- توعية مسيري المؤسسة الاقتصادية بضرورة تطبيق نظام لوحة القيادة من خلال فوائدها في تحديد وضعية المؤسسة.

### أهمية الدراسة :

- الرغبة في إعطاء صبغة ميدانية تطبيقية حول هذا الموضوع .
- إظهار أثر لوحة القيادة على تفعيل القرارات و تحسين الأداء .
- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي والمؤسسة الاقتصادية .
- معرفة وإعطاء نموذج لشكل لوحة القيادة و المؤشرات المستعملة فيها .

### مبررات اختيار البحث:

- رغبتنا في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به .
- لوحة القيادة و الأداء المالي لديهما أهمية وفعالية في المؤسسات الاقتصادية ، لذا حاولنا معرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بهما .

## مقدمة

- العلاقة بين التخصص المدروس في الجامعة وموضوع البحث إضافة إلى الشعور بقيمة البحث في المواضيع التي تتناول التقنيات الحديثة للتسيير .  
**منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:**

تستدعي طبيعة موضوع الدراسة استخدام مناهج متعددة بأغراض الموضوع الذي يدخل ضمن الدراسات الاقتصادية، من أجل تحليل علمي منهجي للإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المقترحة، طبيعة الموضوع تفرض علينا أن يكون المنهج المستخدم المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بكل من لوحة القيادة و الأداء المالي، أما في الجانب التطبيقي سنعتمد على المنهج التحليلي الإستقرائي في دراسة حالة ( المقابلة، ملاحظة الوثائق.. ) لجمع المعلومات من أجل معرفة أين تكمن أهمية كل من لوحة القيادة و الأداء المالي وكيف تؤثر لوحة القيادة على الأداء المالي .

### دراسات سابقة :

- سليمة رقاد وزينب بوغازي، واقع لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية :دراسة حالة مؤسسة BCR ، الملتقى الوطني الأول حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، ، يومي 13 و 14 ماي.
- رحيم حسين ، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008 .
- نور الدين بن عمارة، الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010 .
- حمزة الشمخي و ابراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1998 .
- عائشة هميلة ، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز ، جامعة ورقلة ، 2012 .
- رحيمة حاجي ، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية « دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL رقم 704 ام البواقي ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية ، محاسبة ومالية ، جامعة أم البواقي ، 2016-2017 .»

### هيكل الدراسة :

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

### الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية

- المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة الإقتصادية .
- المبحث الثاني : الإطار النظري للأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية .
- المبحث الثالث : أساليب تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية .

### الفصل الثاني : لوحة القيادة أداة لتقييم الأداء المالي .

- المبحث الأول : الإطار النظري للوحة القيادة .
- المبحث الثاني : أنواع لوحة القيادة ، نماذج إعدادها وتصميمها .
- المبحث الثالث : استعمال لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي .

### الفصل الثالث : عبارة عن دراسة حالة يتم فيه إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية حيث يتم التطرق إلى تقديم المؤسسة مع عرض المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال توضيح مختلف الأدوات المستعملة، وأيضا دراسة وتحليل ومقارنة نتائج لوحة القيادة في المؤسسة .

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

### الفصل الأول:تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

تسعى المؤسسات الاقتصادية لاتخاذ مواقع هامة في السوق لتحسين أدائها ووضعيتها التنافسية وذلك في ظل الإنفتاح نحو العالم الخارجي ، حيث تعمل المؤسسة على تحقيق العديد من الأهداف ومن أهمها ضمان استمرارها وبقائها في مجال نشاطها ، وذلك يتطلب معرفة دقيقة بالتغيرات الخارجية وكذا التنبؤ الدقيق بالتغيرات المستقبلية لوضع الخطط المناسبة لمواجهتها ، كما يجب تحديد الانحرافات الناتجة عن الخطط والأهداف بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط مسبقا ثم العمل على تصحيحها لتحديد مستوى الأداء الذي توصلت إليه المؤسسة .

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة في مجال الرقابة بهدف التحقق من مدى بلوغها للأهداف المراد تحقيقها ، والتي ازدادت أهميتها في ظل تعقد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية واتسام السوق بالمنافسة التامة ، حيث أصبح لزاما على المسير التعرف على المركز المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية ، ويجب على المسير المالي القيام بمجموعة من الدراسات قبل اتخاذ أي قرارات مالية استراتيجية وهذه الدراسات التي يقوم بها المسير المالي هي تقييم الأداء المالي والتي تشمل تحليل نسب التوازنات المالية ونسب السيولة والتحليل باستخدام مؤشرات النمو والرفع إلى غير ذلك من النسب المالية .

### المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر المؤسسة عنصرا هاما ونواة أساسية في النشاط الاقتصادي كما تمثل كذلك مصدر لإنتاج القيمة والحفاظ عليها ، فهي تقوم بممارسة نشاطها الدوري والمتمثل في استغلال مختلف عوامل الإنتاج المتاحة والمتوفرة لديها وذلك من أجل الحصول على منتجات لتلبية حاجات الإنسان المادية والمعنوية ، وكذلك التأقلم مع تغيرات المحيط والتكيف معه لتضمن حينئذ هدفها الأسمى وهو الإستمرارية ، فدراسة المؤسسة الاقتصادية قد لقي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في السنوات الأخيرة الماضية وذلك راجع الى مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وكذلك الأدوار الأساسية التي تلعبها في الاقتصاد الوطني ، فهي بمثابة خلية للإنتاج ، وحدة لتوزيع الدخل الناجم عن عملية الإنتاج و مركز لإتخاذ القرارات الاقتصادية.

ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أو لا ، وهل حققتها بالوسائل المتاحة والمتوفرة فإنها بحاجة إلى تقييم نتائجها أو بالأحرى تقييم أدائها.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الأول : مفهوم الأداء، أهميته وأنواعه.

يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت تحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات من أجل معرفة حالتها ووضعيتها، فتقييمها الجيد لأدائها أصبح أمرا ضروريا من أجل نجاحها خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة. وسنقوم في هذا المطلب بدراسة الأداء فيما يخص كل من مفهومه، أهميته وأنواعه.

#### 1. مفهوم الأداء:

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والإتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها، ومن بين المصطلحات التي لم تلق تعريفا وحيدا وشاملا مصطلح " الأداء " ، فهناك العديد من المصطلحات المرادفة له والقريبة منه ومن هذه المصطلحات : الكفاءة ، الفعالية والإنتاجية. إن أصل كلمة "أداء" يعود إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة "performare" التي تعني إعطاء شيء ما ،وبعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة "performance" وأعطتها معناها. يعتبر الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، حيث يكاد أن يكون العنصر المحوري لها ، ورغم تعدد الدراسات المتعلقة بموضوع الأداء واستمرار المؤسسات بالإهتمام والتركيز على مختلف جوانبه يبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة وذلك لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل سواء كانت داخلية أو خارجية .

من هذا السياق يمكن اعطاء عدة تعاريف للأداء:

• يعرفه كلا من Bromily و Miller بأنه :

"انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."<sup>1</sup>

• كما عرف الأداء أيضا بأنه : "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها كافة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فالأداء هو دالة لأنشطة المؤسسة كافة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من جوانبها المختلفة، وهو الفعل الذي تسعى أطراف المؤسسة لتعزيزه، وبالتالي فإن الأداء يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها."<sup>2</sup>

• عرف الأداء كذلك بأنه عملية يعبر فيها على الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، ومن جهة أخرى القيمة المضافة، والتي تعبر عن الفعالية وذلك وفق درجة

<sup>1</sup> الحسين عدادي فلاح حسين ، الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان الطبعة الاولى ، 2000،ص.231.

<sup>2</sup> ابراهيم الخلوq الملكاوي،ادارة الاداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى،الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ، ص.4 .

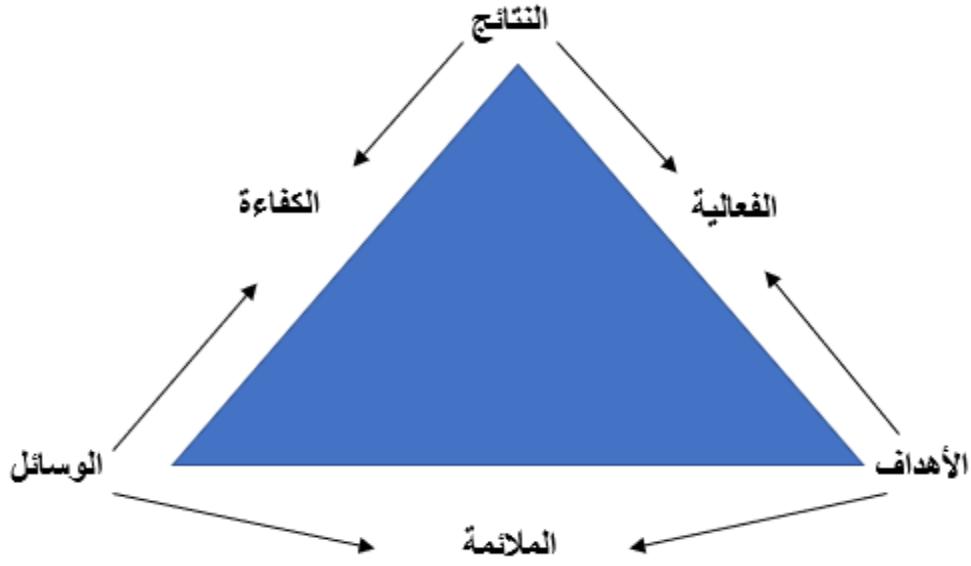
## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

تحقيق النتائج المتوقعة، وعليه فإن الأداء هو الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

• هناك تعريف آخر ورد في *ENCYCLOPEDIE DE LA GESTION ET DU MANAGEMENT* وحسب هذا التعريف فإن دراسة الأداء تكون عن طريق الثلاثية : - الأهداف، الوسائل و النتائج - التي تميز كل منظمة .

حيث أن الأداء يتكون من عنصرين أساسيين هما : الكفاءة والفعالية، حيث أن الربط بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة يطرح إشكالية الكفاءة (efficiency) المعبر عنها بالسؤال : هل النتائج المتحصل عليها تحققت بأدنى تكلفة ؟ والربط بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة (efficacité)، حيث أن المؤسسة الفعالة هي التي تبين القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة من خلال مسؤوليتها.<sup>1</sup>

الشكل رقم 01 : العلاقة بين الأهداف والوسائل والنتائج



المصدر : من اعداد الطلبة

<sup>1</sup> Robert le DUFF et al, Encyclopédie de la gestion et du management. Editions Dalloz, Paris, 1999, p.897.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

من التعاريف السابقة والشكل يتضح لنا أن الأداء يعتمد في تعريفه كثيرا على معياري الكفاءة والفعالية والذي يمكن تعريف كل منهما على النحو التالي:

✓ **الكفاءة (efficiency) :** يمكن تعريفها كما يلي:

تشير إلى حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها وتشمل الموارد كل من الأموال، الأفراد، المباني، الأراضي وحتى الوقت، أي زيادة المخرجات عن المدخلات في العملية الإنتاجية، كما تعرف بأنها:

"الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة."<sup>1</sup>

✓ **الفعالية (efficacité) :**

يعرفها **plauchet vincent** على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة.<sup>2</sup>

ويعرفها أحمد نور على أنها تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة ، وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة، والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها.<sup>3</sup>

### 2. أهمية الأداء: يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:4

- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة.

### 3. أنواع الأداء:

بعد ما تم التعرف على مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وحتى يتم توضيحها تم تقسيمها حسب عدة مؤشرات ومعايير، كل معيار يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة، وتتمثل هذه المعايير في: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار الطبيعة والمعيار الوظيفي.

1 خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر، بدون طبعة 2009، ص.383.

2 الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، الجزائر ، 2009 ، ص.218.

3 أحمد نور، (1999)، محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر، ص.59.

4 رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة نفضال فرع GPL، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، 2017.2016، ص.11. نقلا عن صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة كأداة لتقييم الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التدبير، جامعة فرحات عباس، سطيف 03، 2011.2012، ص.04.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

### أ. حسب معيار المصدر :

وفقا لمصدر الأداء يمكن تقسيم هذا الأخير إلى نوعين وهما : الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

#### 1.الأداء الداخلي:

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج

أساسا من التوليفة التالية:<sup>1</sup>

✓ **الأداء البشري** : وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على

صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

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

✓ **الأداء المالي** : ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

كما يعرف كذلك أنه : يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة.<sup>2</sup>

#### 2. الأداء الخارجي:<sup>3</sup>

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

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 لارتفاع سعر البيع أو

خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد

واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

### II. حسب معيار الشمولية :

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي.<sup>4</sup>

#### 1.الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية

في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها .

فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية

بأدنى التكاليف الممكنة، ومن بين أمثلة الأهداف الرئيسية: الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها

تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال

الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن

<sup>1</sup> - Bernard Martory, contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999, P236.

<sup>2</sup> - فتيحة حجاج، تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي، مذكرة ماستر، غ منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014، ص.03.

<sup>3</sup> - تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2011-2012، ص.6.

<sup>4</sup> - عيد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، ص.87.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

جودة، ومصصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

### 2. الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء وظيفة المالية ، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التمويل و أداء وظيفة التسويق. كما يمكن أن يصنف حسب معيار طبيعة الأهداف إلى أداء اقتصادي وتنظيمي واجتماعي<sup>1</sup>.

### III. حسب معيار الطبيعة :

حسب هذا المعيار يتم تقسيم أداء المؤسسة الاقتصادية إلى أداء اقتصادي ،أداء سياسي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، والتي تكون على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### 1.الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ، ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تتحصل عليها المؤسسة بعد تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح ، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...الخ) و استخدامها الأمثل لمواردها ( رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...الخ).

#### 2. الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، كما يقول أحد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد" ، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

#### 3.الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافا تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

#### 4. الأداء السياسي:

<sup>1</sup> تالي رزيقة، مرجع سبق ذكره، ص.07.

<sup>2</sup> المرجع نفسه،ص.10.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

يتجسد الأداء السياسي للمؤسسة في بلوغها لأهدافها السياسية، كما يمكن لها أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيقها لهذه الأهداف التي تعتبر كوسائل تسمح لها بتحقيق أهدافها الأخرى ، والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

### IV. حسب المعيار الوظيفي :

يقسم الأداء حسب المعيار الوظيفي بحسب الوظائف والأنشطة التي تمارسها المؤسسة، والتي يمكن أن نذكر منها مايلي : الوظيفة المالية، وظيفة الأفراد، وظيفة الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير، التمويل.

#### 1. أداء الوظيفة المالية:

يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدراتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيدة بتكاليف منخفضة.<sup>1</sup>

#### 2. أداء وظيفة الأفراد:

يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد. وكذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد وهو ما يوجب توظيف الأكفاء، وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا . وتحقيق فعالية الموارد البشرية لا تكون إلا بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب لإنجاز عمله.<sup>2</sup>

#### 3. أداء وظيفة الإنتاج:

يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات انتاج مرتفعة وجودة عالية مع تدنية التكاليف.

#### 4. أداء وظيفة التسويق:

يتمثل في قدرة تسويق المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها:  
(ا) **حصة السوق**: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو لمؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{حصة السوق} = \text{مبيعات منتج أو علامة} / \text{المبيعات الإجمالية}$$

<sup>1</sup> Marcel Laflame ,Le management: approche systémique.gaetan Morin éditeur, 3 ed CANADA,1981,P. 356

<sup>2</sup> George R.Terry, Stéphan. G Franclin, les principes du management. Ed economica, 8 ed Paris ,1985, p. 325.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ب) إرضاء العملاء :يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار مردودية المبيعات.

ج) السمعة :وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة في ذهن الأفراد.

د) مردودية كل منتج.

### 5. أداء وظيفة البحث والتطوير:

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية 1:

- درجة التحديث ومواكبة التطور.
- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.
- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.

### 6. أداء وظيفة التموين:

يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للزبائن، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني : تقييم الأداء، مفهومه، أهميته، أهدافه، مراحلها والعوامل المؤثرة عليه.**

يحتل موضوع تقييم الأداء أهمية كبرى للمؤسسات نظرا لما يشهده العالم من تغيرات متسارعة وإفلاس العديد من المؤسسات الكبرى، فهو يهدف إلى قياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة ، وبه تعرف مدى بلوغها لأهدافها المسطرة.

وسنقوم في هذا المطلب بدراسة لتقييم الأداء من حيث مفهومه، أهدافه، مراحل التقييم والعوامل

المؤثرة على تقييم الأداء.

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم،مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2000-2002،ص.20.

<sup>2</sup> المرجع نفسه،ص،20.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

### 1. مفهوم تقييم الأداء:

إن قياس الأداء يعتبر من بين أهداف مراقبة التسيير، فهو يعتبر كأداة لتوجيه، قيادة وإدارة المؤسسة وهذا يتم تلخيصه بالعبارة " ما يتم قياسه تتم ادارته".<sup>1</sup>

**فالتقييم** يعرف بأنه " هو النشاط الذي يهدف لقياس أو الحكم على قيمة المساهمة النسبية للعامل في المؤسسة".<sup>2</sup>

أما فيما يخص تقييم الأداء فقد تعددت التعاريف المقدمة له وذلك لتعدد وجهات النظر إلى الأداء في حد ذاته، وفيما يلي نعرض بعض المفاهيم الخاصة بتقييم الأداء ومنها:

- يعرف تقييم الأداء على أنه دراسة وتحليل لجوانب القوة والضعف التي تتطلب انجاز أنشطة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو أي جزء من أجزائها.<sup>3</sup>
- ونظر أحد الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية الرقابة فقد عرفها على النحو التالي " :الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد و إن تقييم الأداء هو استقرار دلالات و مؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الانحرافات المرغوبة أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساسا بوظيفتين الأولى محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف و الثانية تصحيح مسارات الأنشطة و هذا هو تقييم الأداء".<sup>4</sup>
- كما يعرف تقييم الأداء على أنه عملية تهدف إلى قياس النشاط المؤدى و الوقوف على حقيقة نتائجه، ومن ثم بيان ما إذا كان النشاط متفقا في نتائجه مع الأهداف المراد تحقيقها وما إذا كان أسلوب هذا النشاط وموارد تحقيق نتائجه تمثل أفضل و أكفا ما أمكن إتباعه لتحقيق تلك النتائج و الأهداف.<sup>5</sup>

من التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه قياس للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف.

<sup>1</sup> G GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMON M., BESCOS P., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 1ère édition, Gualino, Paris, 2002, P. 21.

<sup>2</sup> Benoit Ndi zambo, L'Evaluation de performance : Aspects conceptuels, Sèminaire sur : L'Evaluation de la Performance le Développement de secteur puplic, Banjul (Gambie),26-30 Mai 2003. P.2.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص.568.

<sup>4</sup> علي السلمي، تقييم الأداء في إطار متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة المجلد الرابع، العدد الأول، يوليو 1981، ص.42.41.

<sup>5</sup> سلمان نصر الدين و مرغيت سمية، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، المدرسة العليا للتجارة، 2013.2014، ص.14.

## **2. أهمية تقييم الأداء:1**

لتقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للموارد البشرية وللمؤسسة ككل وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

### **➤ أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموارد البشرية:**

- يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل.
- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين علاقات العمل وذلك عندما يشعر العاملون أن جهودهم المبذولة هي محل تقدير واهتمام الإدارة، وأن هدفها هو معالجة نقاط الضعف وتقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين داخل المؤسسة دون تحيز أو تمييز.

### **➤ أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة:**

أما من ناحية المؤسسة فإن لتقييم الأداء أهمية كبيرة منها:

- يساعد إدارة المؤسسة على إعداد سياسة جيدة لترقية تسمح بتعيين واختيار أكفأ الأفراد لشغل الوظائف الأعلى في المستوى التنظيمي.
- يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.
- يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.
- يساعد على احترام العامل لنظام العمل وقواعده لأنه يشعر بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته وهذا يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

## **3. أهداف تقييم الأداء:**

قد يكون الهدف من تقييم الأداء هدف تسييري، حيث يسعى المقيم لإعطاء صورة واضحة عن الأداء الكلي للمؤسسة و البحث عن طريقة لضمان التسيير الفعال والكفاء للإستراتيجية المتبعة سواء لنشاط المؤسسة ككل أو المنتج بصفة خاصة أو مركز مسؤولية معين<sup>2</sup>.

ومن أهداف تقييم الأداء تحقيق ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الأستاذة زهير وافية والأستاذ محفوظ مراد و الطالبة جعيوب هناء ، مداخلة بعنوان لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، نقلا عن السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمؤسسات المحركات والجرارات بالسوناكوم (SONACOME)، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص:49،50.

<sup>2</sup> تالي رزيقة ، مرجع سبق ذكره، ص.16.

<sup>3</sup> توفيق سليم محمد الأغوات، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس، مذكرة ماجستير، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2015.2014، ص.41. نقلا عن، الكرخي، 2007، ص.32.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

- ✓ الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- ✓ الكشف عن الخلل والضعف وبيان أسبابه في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها ، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها .
- ✓ منح مسؤولية لكل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية للكشف عن موطن الخلل والضعف في النشاط الذي يقوم به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلباً أو إيجاباً ، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
- ✓ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة.
- ✓ تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقويم الأدائي لكل مشروع وقطاع وصولاً للتقويم الشامل.
- ✓ تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها.

### 4. مراحل تقييم الأداء:

باعتبار الأداء من المواضيع المختلف فيها من ناحية مفهومه، أنواعه ، فإن مراحل تقييمه أيضا لم تحظى بالإتفاق التام نظرا لاختلاف المواضيع والوظائف المراد تقييمها ، فهناك من يحصرها في اربع مراحل وهناك من يحصرها في خمسة ومن يقول اكثر من ذلك.

عموما يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل، وهي بالترتيب كما يلي: جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم ، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

### I. جمع المعلومات الضرورية:

إن عملية تقييم الأداء تتطلب توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة ، فالمعلومات تعد موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن يكون اتخاذ القرار دون توفر معلومات ولا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات، فالمعلومات شيء ضروري في التسيير، إلا أن توفرها ليس بالشيء الكافي بل يجب أن تتميز بالجودة العالية و أن تكون في الوقت المناسب، فالمعلومات فضلا عن

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسة.<sup>1</sup>

### II. قياس الأداء الفعلي :

يقصد بالقياس " تحديد كمية أو طاقة عنصر معين. وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة".<sup>2</sup>

كما يمكن ان نقول أن قياس الأداء هو تقييم لإنجازات المؤسسة ومقارنتها بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها، لذلك فهو تقدير لنتائج المؤسسة.

وتعتبر مرحلة قياس الأداء الفعلي المرحلة الثانية من عملية التقييم، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها، هذا القياس لا يمكن أن يتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات، فقياس الأداء وتقييمه مرتبط باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

وفيما يلي سنقوم بعرض بعض المؤشرات التي تستعمل في قياس الأداء ونذكر منها : مؤشرات مالية (الانتاجية ، القيمة المضافة، اجمالي فائض الاستغلال ، النتيجة الصافية،...)، ومؤشرات غير مالية.

### 1. المؤشرات المالية لقياس الأداء:

قبل الشروع في ذكر أنواع المؤشرات المالية نقوم أولاً بتبيان معنى المؤشر، وخصائصه : يعرف مؤشر قياس الأداء على أنه: " بيان كمي يقيس فعالية أداء الكل أو الجزء من عملية أو نظام وذلك بالنسبة لمعيار في شكل خطة أو هدف تم تحديده وقبوله في إطار الإستراتيجية الكلية"<sup>3</sup> أما التعريف الوارد في قاموس التسيير ( dictionnaire de gestion ) فإنه كما يلي : "المؤشر هو معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة".<sup>4</sup>

والمؤشر الجيد الذي يسمح بأن تكون عملية قياس الأداء فعالة وجيدة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص هي: معنوية المؤشر، الوضوح ، سرعة الحصول عليه، الشمولية.<sup>5</sup>

● **معنوية المؤشر:** ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي نرغب في ملاحظتها.

<sup>1</sup> Humbert Hesca, Elisabeth Lessa, gestion de l'information. Edition Litec, Paris,1995, P.20.

<sup>2</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات لأعمال. دار المريخ للنشر، الرياض، 2000 ،ص. 30.

<sup>3</sup> Courtois A. et autres. Gestion de production. Éditions d'organisations..1995 Paris. p 309.

<sup>4</sup> A. Burlaud, J.Y Eglem, P.Mykita, op.cit., P.216.

<sup>5</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص.30.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

- **الوضوح:** وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف ماذا يعنيه بالضبط وما لا يعنيه.
  - **سرعة الحصول على المؤشر:** هذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب.
  - **الشمولية:** تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة، ومن المستحسن اعتماد المؤسسة على بعض المؤشرات الشاملة التي تسمح بتقديم صورة إجمالية عن نشاط المؤسسة ومثال ذلك بعض مؤشرات الأداء المالي كالقيمة الاقتصادية المضافة.
- وتعد المؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل شيوعا واستخداما في قياس أداء المؤسسات وتقييمه خلال فترة معينة ، وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، فهي تعكس صورة حقيقية عن الأداء المالي للمؤسسة و تساهم بشكل أساسي في تحليل فجوة الأداء على مستوى المؤسسة، وقد أشار العديد من الباحثين إلى إمكانية استخدام المؤشرات المالية في تقييم الأداء ، حيث أنها تستخدم في المجالات الآتية: 1:
- ✓ اتخاذ القرارات الإدارية.

✓ التخطيط الإستراتيجي والرقابة والتقييم الداخلي لأداء المؤسسة.

✓ التقارير المالية والتقييم الخارجي للأداء من قبل الدائنين والمستثمرين .

ومن المؤشرات المالية التي تستعمل لقياس الأداء نذكر مايلي: الانتاجية ، القيمة المضافة، اجمالي فائض الاستغلال ، النتيجة الصافية.

### ا . الانتاجية:

و يقصد بها الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية ، معدات ، مواد خام ، رأس مال ، معلومات... الخ، من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات ، ولهذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية : الكمية ، القيمة ، والجودة.<sup>2</sup>

### ب . القيمة المضافة:

تعتبر القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة ، وتمثل الفرق بين الإنتاج والاستهلاكيات الوسيطة ، فكلما تحسن هذا الفرق دل ذلك على تحسن أداء المؤسسة.<sup>3</sup>

- تمثل القيمة الإضافية التي حققتها المؤسسة خلال مرحلة معينة من مراحل الإنتاج أو خلال السنة المالية بعد استبعادها أو تخفيضها لمجموع الإستهلاكات التي قامت بها خلال الفترة.

<sup>1</sup> فلاح حسين عداوي الحسين ، مرجع سابق ، ص. 239.

<sup>2</sup> صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص. 10.

<sup>3</sup> Jacques. Richard, l'audit des performances de l'entreprise. Éditions villeguerin. Paris.1989. P. 423.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

القيمة المضافة = انتاج المؤسسة خلال الفترة - الإستهلاكات الوسيطة.

ج . فائض الإستغلال الخام:

يقيس الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية والمادية، وهو يمثل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الاستغلال ، وهو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال.<sup>1</sup>

د . النتيجة الصافية:

تمثل النتيجة الصافية للمؤسسة نتيجة مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بعد خصم وطرح كل الإستهلاكات الوسيطة بما في ذلك قيمة الضرائب واجبة الدفع.

2. المؤشرات غير المالية:

من بين المؤشرات غير المالية لقياس الأداء في المؤسسة المؤشرات الاستراتيجية التي تستعمل لقياس الاداء نلخصها في الجدول التالي:<sup>2</sup>

الجدول رقم 01 :المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء.

المؤشر الاستراتيجي	الاجال
نمو الأسواق نسبة نمو الأنشطة الحصة السوقية	النمو
متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق نسبة قيمة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعمال نسبة المساهمة	الإبداع
مؤشرات عن رضا الزبون نسبة الوفاء التنافسية - السعر	القيمة/ الزبون
مؤشرات الجودة الضمانات	الجودة

Source : Birlman Jean, op. Cit, p 42

<sup>1</sup> Marmuse Christian. Politique générale. Op. Cit, p 2203.

<sup>2</sup> مذكرة دور الموازنات التقديرية .

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

### III. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب :

تعتبر هذه المرحلة المرحلة الموالية لمرحلة تقييم الأداء الفعلي، وخلالها يتم مقارنة الأداء الفعلي الذي تم تقييمه بالأداء المراد تحقيقه، ومن أجل إجراء عملية المقارنة تعتمد المؤسسة على العناصر التالية: الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير.<sup>1</sup>

✓ **الزمن:** حسب هذا المرجع فإن المسؤولين يقومون بمقارنة قيم المؤشرات الحالية بقيم نفس المؤشرات في فترات سابقة، وتدعى هذه المقارنة بالمقارنة الأفقية، وتمكن هذه المقارنة بدراسة التغيرات الحاصلة ومتابعة تطورات المؤشر.

✓ **أداء الوحدات الأخرى :** يمكن اعتبار أداء الوحدات الأخرى مرجعا مهما في عملية المقارنة، وحسب هذا المرجع تقوم المؤسسة بمقارنة قيم مؤشرات بنظيراتها في المؤسسات الأخرى بشرط تقارب أو تجانس النشاط أو مقارنتها بقيم مؤشرات القطاع، هذا النوع من المقارنة يسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها بالنسبة للمنافسين .

✓ **الأهداف :** في بعض الحالات تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها الفعلي بالأهداف المخططة لتحديد نسبة إنجاز أهدافها.

✓ **المعايير (standards, normes) :** المعايير هي وحدات تستخدم كمرجع للمقارنة كالتكلفة المعيارية للمادة الأولية واليد العاملة التي تقارن بالاستهلاكات الفعلية ومن ثمة تحديد الانحرافات ودراستها. هذا الأسلوب من المقارنة يسمح بمعرفة فعالية وكفاءة المؤسسة.

### IV. دراسة الانحراف وإصدار الحكم:<sup>2</sup>

بعدما تمت مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المراد تحقيقه أو الأداء المرغوب تجد المؤسسة نفسها أمام ثلاث حالات:

- الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب (انحراف موجب): وهذا الانحراف يكون في صالح المؤسسة، مثلا تحقيق أرباح أكثر مما كان متوقعا، وتحمل تكاليف أقل.
- الأداء الفعلي أقل من الأداء المرغوب (انحراف سلبي): وهذا الانحراف ليس في صالح المؤسسة، مثلا استهلاك أكبر للمواد الأولية و تحقيق إنتاجية أقل.
- الأداء الفعلي مساوي للأداء المرغوب (انحراف معدوم): وهذا ليس فيه تأثير على نتائج المؤسسة.

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص33.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

بعد استخراج قيمة الإنحراف يعمل المسؤولون على تحليل الإنحراف لمعرفة أسباب نشوئه والعمل على تصحيحه بتشجيع ودعم الإنحرافات الموجبة وإعادة النظر في الإنحرافات السالبة.

### 5. العوامل المؤثرة على الأداء:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل داخلية و عوامل خارجية ، فالعوامل الداخلية تكون خاضعة لتحكم المؤسسة ، أما فيما يخص العوامل الخارجية فهي غير خاضعة لتحكم المؤسسة وتكون مرتبطة بالمحيط الخارجي .

### I. العوامل الداخلية :1

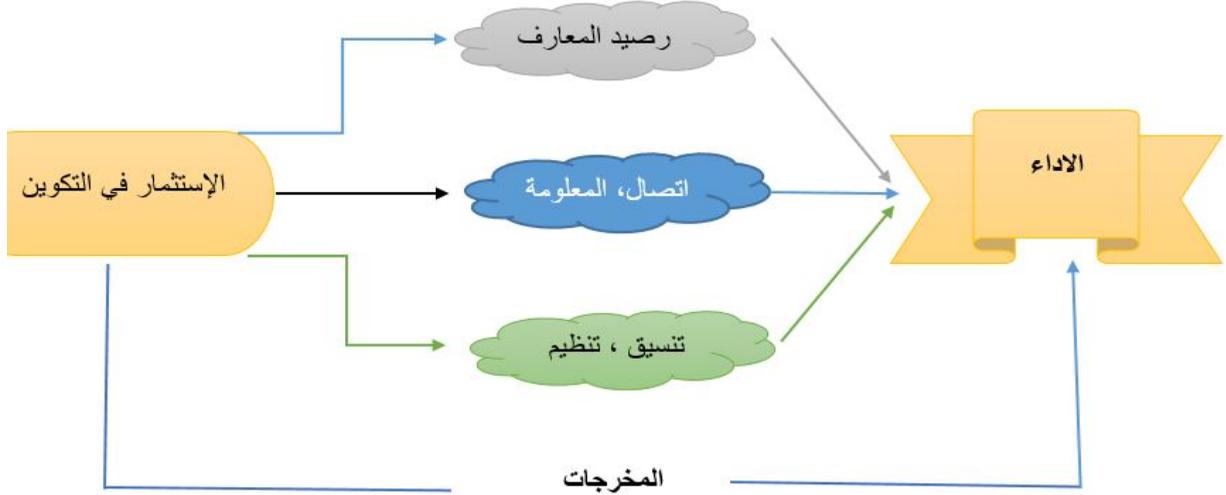
تتمثل العوامل الداخلية المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية في مختلف العوامل التي يمكن التحكم فيها من طرف المؤسسة والتي يمكن إدراجها فيما يلي : التكوين ، التحفيز ، الهيكل التنظيمي.

### 1. التكوين :

يعد التكوين نوع من الإستثمارات التي تقوم بها المؤسسة في العنصر البشري وذلك من أجل تحسين أداء المؤسسة ، ويظهر دوره في تحسين الأداء في النقاط التالية :

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

### شكل رقم 02 : التكوين كاستثمار



المصدر : عادل عثي ،الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، ص 24.

<sup>1</sup> سلمان نصر الدين ، مرغيت سمية ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر ، المدرسة العليا للتجارة ، 2013-2014 ، ص 10-11 .

## **2. التحفيز:**

يعتبر التحفيز من بين الأساليب الأساسية التي تستخدمها المؤسسة للتأثير في سلوك الأفراد و العاملين فيها ليزيد اهتمامهم بعملهم وأدائهم كما ونوعا مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ، وبالتالي تخفيض تكاليف العمل و رفع روح المعنوية لدى الأفراد العاملين .

كما يعتبر التحفيز كذلك من أهم العوامل التي تؤثر على الأشخاص و العاملين في المؤسسة من أجل بذل أقصى جهد ممكن و العمل بصورة أفضل ، فهي تحرك قدراتهم نحو تحقيق المزيد من الكفاءة و الفعالية اتجاه أعمالهم وذلك تحقيقا لأهداف الوحدة الاقتصادية .

**3. الهيكل التنظيمي :** يمثل الهيكل التنظيمي الشكل الرسمي الذي يشرح العلاقات القائمة بين الوحدات المختلفة للوحدة الاقتصادية ، فهو يبين طريقة توزيع الأنشطة ، توزيع مهام الأفراد و الأقسام المختلفة ، كيفية التنسيق و التكامل بين الأنشطة المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية ، و يبين كذلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بالإجراءات و الأنظمة الرقابية و العلاقات بين الأفراد.

## **II . العوامل الخارجية :**

تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في المؤسسة في مجموعة من المتغيرات و القيود التي تخرج عن نطاق تحكم المؤسسة ، و عليه فإن أثرها قد يكون في شكل فرص أو تهديدات على أداء المؤسسة ، كما تصنف العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية ، اجتماعية و ثقافية ، تكنولوجية ، سياسية و قانونية.

### **1 . العوامل الاقتصادية :** تتمثل في مجموعة العوامل المتعلقة بالنظام الاقتصادي التي لديها تأثير

على أداء المؤسسة ، حيث تنقسم هذه العوامل إلى :

**أ. عوامل إقتصادية عامة :** كمعدلات النمو الإقتصادي ، سياسة التجارة الخارجية ، معدلات التضخم ، أسعار الفائدة ... إلخ .

**ب . عوامل اقتصادية قطاعية :** مثل وفرة المواد الأولية ، الطاقة ، درجة المنافسة ، الأيدي العاملة المؤهلة ، مستوى الأجور في القطاع ، هيكل السوق .

### **2. العوامل الثقافية و الإجتماعية:**

وتتمثل في العادات و التقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، مستوى التعليم ودرجة الأمية، أنواع برامج التعليم الفني و المهني المعمول بها، توجه و خلفية الملتحقين بالمعاهد الفنية و التدريب المهني و مدى تطابق التخصصات مع الاحتياجات و المهارات المطلوبة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مرغيت سمية ، سلمان نصر الدين ، مرجع سبق ذكره، ص. 12.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

3. العوامل التكنولوجية : لقد أصبحت التكنولوجيا أحد الركائز الأساسية للأداء ، حيث أنها تغذي الصلة

بالمستهلك ، وتخلق الرغبة في الإستهلاك ، مما يؤدي هذا إلى الإبداع و تحريك عجلة النمو.<sup>1</sup>

4. العوامل السياسية والقانونية : هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها من طرف المؤسسة

وذلك لأنها ناتجة عن المحيط الخارجي، تتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة ،

نظام الحكم ، العلاقات مع النظام الخارجي ، القوانين،... إلخ .<sup>2</sup>

المبحث الثاني : الإطار النظري للأداء المالي.

يعتبر الأداء المالي من بين العناصر الأساسية التي تسمح للمؤسسة بالتعرف على الوضع المالي

القائم فيها ، فهو بمثابة أداة لتدارك العثرات و الثغرات التي تواجهها المؤسسة ، هل هي في يسر مالي

أوفي عسر مالي ؟ ، كما يساعد كذلك على إتخاذ القرارات الإستثمارية وتوجيهها تجاه المؤسسات

الناجحة ، فهو يعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه الى المؤسسة التي تشير معاييرها المالية على التقدم

والنجاح عن غيرها .

المطلب الأول : مفهوم الأداء المالي ، معاييرها ، العوامل المؤثرة فيه.

يحضى الأداء المالي في المؤسسات بكافة أنواعها الى إهتمام متزايد من قبل الباحثين والإداريين

المستثمرين ، لأنه هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء و الاستمرارية ، كما يعتبر كذلك من المقومات

الرئيسية للمؤسسات ، حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها لمعرفة الأداء الفعلي

لأنشطة المؤسسات من خلال مؤشرات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف المسطرة سابقا .

يتم التطرق في هذا المطلب الى مفهوم الأداء المالي، معاييرها ، والعوامل المؤثرة فيه.

1. مفهوم الأداء المالي : وردت العديد من المفاهيم للأداء المالي ، من بينها ما يلي :

• يعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها

المؤسسات الاقتصادية ، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الإدارة بفرص استثمارية في

ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية إحتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم .<sup>3</sup>

• يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .<sup>4</sup>

• يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة .<sup>5</sup>

1 عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ،ص،25.

2 المرجع نفسه ، ص. 26.

3 محمد محمود الخطيب ،الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2009 ، ص، 45.

4 بلغالي عائشة ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ليسانس ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016-2017، ص، 3.

5 المرجع نفسه.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

• هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة création de la valeur ومواجهة المستقبل ؛ من خلال الاعتماد على الميزانيات ، جدول حسابات النتائج والجدول الملحقة ...<sup>1</sup>

ومنه نستنتج أن الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليفها وزيادة الإيرادات من أجل الوفاء بالتزامتها ، وبذلك تكون المؤسسة حققت أهدافها المالية .

### 2. معايير الأداء المالي :

لا يمكن أن تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء إلا إذا تمكن المسيريون من اختيار المعايير الجيدة والتي بدورها تضم مجموعة من المؤشرات تكون في صورة نسب مالية تسمح بتقييم الأداء المالي ، واختيار المعايير لا يتم بأسلوب عشوائي ، بل ينبع من المصلحة أو مركز المسؤولية المراد تقييم أدائها ، ومن أجل اجتناب الاختيار العشوائي حاول الباحثون وضع طرق علمية تسمح بتحديد المعايير التي تعكس الأداء الفعلي للمؤسسة ، والطريقة التي يركز عليها في أغلب المرات تتمثل في اتباع ثلاث مراحل أساسية:<sup>2</sup>

- تحديد الأهداف والمهام الأساسية .
- تحديد عوامل النجاح التي يركز عليها المسؤولون من أجل بلوغ الأهداف المرسومة ويمكن اعتبار هذه العوامل بمثابة الوسائل الفعالة لإنجاز الأهداف.
- البحث عن المؤشرات التي تسمح بضبط أو بمراقبة عوامل النجاح .

ومن خلال المراحل السابقة توصل الباحثون إلى ثلاثة معايير رئيسية :<sup>3</sup>

I. **المعايير التاريخية للمؤسسة (standard historial)**: تضم مجموعة من النسب المالية تحسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية .

II. **المعايير القطاعية (standards industry)**: يستفيد المحلل المالي بدرجة كبيرة من المعايير القطاعية في رقابة الأداء المالي ، وذلك من خلال اعتماده على نتائج مختلف النسب التي يتميز بها كمتوسط أداء القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة .

III. **المعايير المستهدفة ( target or budgetary ratios )**: هي عبارة عن نسب تستهدف إدارة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات ، وبالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة مع النسب

<sup>1</sup> دادن عبد الغاني ، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ، اطروحة الدكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2006-2007، ص، 36.

<sup>2</sup> عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ، ص. 37.

<sup>3</sup> رحيمة حاجي ، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي ، مذكرة ماستر ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ، 2016-2017، ص، 15.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

المسطرة والمستهدفة تبرز أوجه الإبتعاد بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له مما يؤدي الى إتخاذ إجراءات تصحيحية لازمة .

### 3. العوامل المؤثرة على الأداء المالي :

نميز نوعين من العوامل المؤثرة على الأداء المالي ، العوامل الداخلية وكذلك العوامل الخارجية التي هي متعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة :

#### I . العوامل الداخلية : تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي فيمايلي:<sup>1</sup>

• **الهيكل التنظيمي** : هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها ، بحيث يتضمن الكثافة الإدارية التي تمثل الوظائف الإدارية في المؤسسات والتمايز الأفقي الذي يتمثل في عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل .

يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي للمؤسسات من خلال :

✓ تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسة .

✓ تخصيص الموارد لمختلف النشاطات المحددة .

✓ المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها.

✓ المساعدة في إتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسات إتخاذ القرارات الأكثر فعالية.

• **المناخ التنظيمي** : يتضمن ثلاث عناصر أساسية هي : وضوح التنظيم، كيفية إتخاذ القرار، أسلوب الإدارة.

✓ **وضوح التنظيم**: يقصد به إدراك العاملين لمختلف مهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها و نشاطاتها .

✓ **كيفية إتخاذ القرار**: يقصد به إتخاذ القرارات المناسبة والملائمة لنشاط المؤسسة بطريقة عقلانية مع مراعات مدى ملائمة المعلومات لإتخاذ القرار.

✓ **أسلوب الإدارة**: يتمثل في الإجراءات والأساليب التي تتخذها إدارة المؤسسة لتشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء بالمهام .

• **التكنولوجيا**: تعتبر التكنولوجيا من مختلف الأساليب والطرق المعتمدة في المؤسسات لتحقيق الأهداف ، ويندرج تحتها العديد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها الزبون ، أوتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الإستمرارية ،

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 38.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

وبالتالي يجب على المؤسسات الإلتزام بنوع التكنولوجيا المناسب لطبيعة أعمالها والمنسجم مع أهدافها ، حيث ان التكنولوجيا لها أثر كبير على الأداء المالي للمؤسسة فهي تساعد على رفع الشدة التنافسية تجاه المؤسسات الأخرى ، وخفض التكاليف بالإضافة الى الحصول على الحصة السوقية وبالتالي رفع الأرباح المالية للمؤسسة .

● **حجم المؤسسة:** يتمثل في تصنيف المؤسسات الى صغيرة ، متوسطة وكبيرة ، فحجم المؤسسة عادة مايقاس على أساس إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة التي توفرها المؤسسة ، حيث يعتبر حجم المؤسسة من العوامل المؤثرة على الأداء المالي سلبي ، وذلك من خلال انه كلما كان هناك زيادة في حجم المؤسسة كلما كان هناك تعقيد في عملية إدارة المؤسسة وبهذا يصبح أدائها اقل فعالية ، أما ايجابا فكلما زاد حجم المؤسسة كلما زاد عدد المحللين الماليين مما يعطي نتائج مالية دقيقة .

**II . العوامل الخارجية:** تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة علي الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية فيمايلي:<sup>1</sup>

- **السوق:** إن للسوق تأثير كبير على الأداء المالي للمؤسسة وذلك من خلال العرض والطلب ، فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب سيؤثر بإيجابية على الأداء المالي ، أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية .
- **المنافسة :** تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، فنها قد تعتبر المحفزة لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات ، أما من جهة أخرى في حالة ما إذا كانت المؤسسة غير مؤهلة لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء .

<sup>1</sup> رحيمة حاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 17 .

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

**المطلب الثاني: تقييم الاداء المالي ، مفهومه، أهميته ، أهدافه ومراحله .**

أيا كانت المؤسسة خاصة أو عامة، تهدف إلى تحقيق الربح أو لا فإنها تواجه التزام طاقات أعضائها لتحقيق الأهداف المرجوة حتى تشبع دوافعهم، لذلك فتقييم الأداء يمثل أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي في المؤسسة.

فبعدما تم التطرق إلى الأداء المالي ومعاييرها و العوامل المؤثرة عليه، سنقوم في هذا المطلب بدراسة تقييم الأداء المالي، وسنركز فيه على تعريف تقييم الاداء المالي ، أهميته وأهدافه.

### 1. تعريف تقييم الاداء المالي:

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء المالي نذكر منها :

• تقييم الأداء المالي هو إصدار حكم على النتيجة المالية المتحصل عليها للمؤسسة خلال دورة مالية معينة باستخدام مقاييس معينة.<sup>1</sup>

• " تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج أو الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة " .<sup>2</sup>

• تعتبر عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة عملية بالغة الأهمية و ذلك لما يخدم مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة و ذلك للأسباب التالية :<sup>3</sup>

✓ تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس و مقارنة النتائج ،مما يسمح بالحكم على الفعالية.

✓ تحديد الأهمية النسبية بين النتائج و الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة ؛ حيث أن الفعالية هي تحقيق الأهداف المسطرة وفقا للموارد المتاحة ، أما الكفاءة فهي تقوم على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغرض الوصول للأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> عائشة بلغالي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس المهني،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.2017، ص.3.

<sup>2</sup> محمد نجيب، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى جنوب بسكرة، الملتقى الوطني تحت عنوان واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنعقد بجامعة بسكرة، الجزائر أيام 6.5 ماي 2013، ص.25.

<sup>3</sup> عباسي عصام، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و اتخاذ القرارات، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011.2012، ص.61.

## **2. أهمية تقييم الأداء المالي:**

تتبع أهمية تقييم الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف فيها والإستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين. وتأتي أهمية الأداء المالي أيضاً وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقاً للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.<sup>1</sup>

كما يساهم تقييم الأداء المالي كذلك فيما يلي:<sup>2</sup>

- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته والعمل على تحسينه.
- متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة.
- المساهمة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية.
- المساعدة في فهم البيانات المالية.

## **3. أهداف تقييم الأداء المالي:**

تتمثل أهداف تقييم الأداء المالي عموماً فيما يلي:<sup>3</sup>

- تبيان أهم نقاط القوة والضعف للمؤسسة، والتي تساعد المقيم على تقييم المؤسسة.
  - الوقوف على مستوى إنجاز المؤسسة و مقارنته بالأهداف المخطط لها.
  - التحقق من مدى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة ، بتحقيق أكبر عائد وبتكاليف أقل.
  - اتخاذ القرارات حول الاستثمار، أو التمويل، أو توزيع الأرباح أو تغيير رأس المال.
  - إن عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تسمح بمعرفة وضعية المؤسسة من حيث:<sup>4</sup>
- ✓ السيولة: أي قدرتها على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل.
- ✓ كفاءة المؤسسة في استخدام رأس المال العامل بحيث لا يكون أقل أو أكثر من اللازم.
- ✓ كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها الثابتة منها والمتداولة.

<sup>1</sup> توفيق سميح محمد الاغوات، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الاسراء ، عمان، الاردن، 2014.2015، ص.40.

<sup>2</sup> عائشة بلغالي، مرجع سبق ذكره، ص.3.

<sup>3</sup> ليندة غربية، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نسب النشاط و الربحية ، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2014.2015، ص.5.

<sup>4</sup> رقية شطبي، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ومؤشرات تقييمه، مذكرة ماجستير، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة، 2010 ، ص.27.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

✓ قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح كافية وقادرة على تغطية فوائد الأموال المقترضة.

### 4. مراحل تقييم الأداء المالي.

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي في المراحل التالية:<sup>1</sup>

- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث أن 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 تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.
- دراسة تقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف بالأداء الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع.
- وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها.

### المبحث الثالث : أساليب تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية .

لكي يقوم المحلل المالي باتخاذ قرارات سليمة ومطابقة للأهداف التي رسمتها المؤسسة ، يجب أن يعتمد في تحليله على أساليب موثوق فيها تتمثل في مجموعة من المؤشرات المالية ومن بين المؤشرات الأكثر شيوعا واستخداما في تقييم الأداء المالي مؤشرات التوازن المالي ، السيولة والمردودية ، وذلك لأنها تعطي قراءة صحيحة للوضع المالي للمؤسسة وبالتالي تمنح مجالاً واسعاً للأطراف المعنية بإتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة .

### المطلب الأول : معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي :

تعتمد المؤسسة الاقتصادية على جملة من المؤشرات في تقييم أدائها من بينها مؤشرات التوازن المالي والذي يعتبر معيار مهم لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى و باستمرار الوظيفة المالية إلى بلوغه من أجل تحقيق الأمان للمؤسسة ، وذلك لأن العجز المالي يسلب المؤسسة استقلالها تحت تأثير اللجوء إلى الاقتراض هذا من جهة ، كذلك سحب ذوي الحقوق ثقتهم من المؤسسة لعدم وفائها بالتزاماتها من جهة أخرى .

من بين أهم مؤشرات التوازن المالي مايلي :

<sup>1</sup> رحيمة حاجي ، مرجع سبق ذكره ،ص.20. نقلا عن : محمد محمود الخطيب ،الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن 2009 ،ص.67.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

### 1. رأس المال العامل :

#### I . تعريف رأس المال العامل : 1

يعتبر رأس المال العامل أداة من أدوات التحليل المالي المستعملة في تقييم البنية المالية للمؤسسة والحكم على مدى توازنها المالي ، حيث يعرف بعبارة أخرى بأنه الفائض بين الموارد الدائمة والأصول الثابتة، ويرمز له باللغة اللاتينية بـ **FR** يتم حسابه بطريقتين كما يلي :

أ. من أعلى الميزانية : في هذه الحالة يساوي الفرق بين الموارد الدائمة والأصول الثابتة.

✓ رأس المال العامل = الموارد الدائمة – الأصول الثابتة .

✓ الموارد الثابتة = الأموال الخاصة + الديون طويلة الأجل.

ب. من أسفل الميزانية : في هذه الحالة يساوي رأس المال العامل إلى الفرق بين الأصول المتداولة و الديون قصيرة الأجل.

✓ رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل

#### II . حالات رأس المال العامل : 2

##### • حالة رأس المال العامل موجب $FR > 0$ :

يشير هذا إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل ، وحسب هذا المؤشر فإن المؤسسة لها القدرة على تمويل إحتياجاتها الطويلة المدى بإستخدام مواردها ، كما أن الفائض الموجود يسمح للمؤسسة بتمويل إحتياجاتها قصيرة المدى .

##### • حالة رأس المال العامل سالب : $FR < 0$ :

في هذه الحالة يعني أن المؤسسة عجزت عن تمويل إستثماراتها وباقي الإحتياجات المالية بإستخدام مواردها المالية الدائمة وبالتالي فهي بحاجة إلى تقليص مستوى إستثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة .

##### • في حالة رأس المال العامل معدوم : $FR = 0$ :

في هذه الحالة تغطي الموارد الدائمة الأصول الثابتة فقط ، أما الاصول المتداولة فتغطي عن طريق القروض قصيرة الأجل ، وهذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل وهي وضعية سيئة للمؤسسة .

### 2. إحتياج رأس المال العامل : يرمز له باللغة اللاتينية بـ **BFR**

<sup>1</sup> بن عالية أيوب، إعداد لوحة قيادة تساعد على اتخاذ القرارات المالية ، مذكرة ماستر ، المدرسة الوطنية العليا للمناجنت بالقييلة ، ص،

41.

<sup>2</sup> خديجة ذرايت ، معطاه مبروكة ، مرجع سبق ذكره ، صص، 24-26

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

إن إحتياج رأس المال العامل مرتبط بدورة الإستغلال وبالتسيير في المدى القصير ، وتحليل التطور لما تملكه المؤسسة وما تحتاج له ، فإحتياجات رأس المال العامل هو ذلك الجزء من إحتياجات دورة الإستغلال ، و يمكن أن نميز بين إحتياجات رأس المال العامل للإستغلال وإحتياجات رأس المال العامل خارج الإستغلال و لكن قبل ذلك نقدم العلاقة العامة لحساب إحتياجات رأس المال العامل :<sup>1</sup>

**إحتياجات رأس المال العامل = الأصول المتداولة خارج الخزينة - الخصوم المتداولة خارج الخزينة.**

❖ هناك نوعين من إحتياج رأس المال العامل :

- **إحتياج رأس مال العامل للإستغلال BFRE** : مرتبط بالنشاط الاستغلالي للمؤسسة أي يرتبط مباشرة بالنشاط العادي ويحسب بالعلاقة التالية :

**إحتياج رأس المال العامل للإستغلال = أصول المتداولة للإستغلال - الخصوم المتداولة للإستغلال**

- **إحتياج رأس المال العامل خارج الإستغلال BFRHE** : فهو استثنائي غير متكرر لا يرتبط بالنشاط العادي للمؤسسة ويتم حسابه على النحو التالي :

**إحتياج رأس المال العامل خارج الإستغلال = أصول المتداولة خارج الإستغلال - الخصوم المتداولة خارج الإستغلال**

### 3. الخزينة الصافية : يرمز لها باللغة اللاتينية بـ **TN**

لقد عرف مجلس خبراء المحاسبة والمحاسبين المعتمدين بفرنسا الخزينة على أنها الفرق بين الأصول ذات السيولة الفورية والديون ذات الإستحقاقية الحالية ، أي أن كل عنصر من الأصول سيتحول إلى سيولة فهو عنصر إيجابي في الخزينة ، و أي عنصر من الديون بلغ تاريخ إستحقاقه فهو يمثل عنصر سلبي لها.<sup>2</sup>

يمكن حساب الخزينة بطريقتين :

• **الطريقة الأولى :**

**الخزينة الصافية = رأس المال العامل - إحتياجات رأس المال**

<sup>1</sup> عائشة بلغالي، مرجع سبق ذكره ، ص ، 9 .  
<sup>2</sup> تالي رزيقة ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 43 .

• الطريقة الثانية :

الخزينة الصافية : قيم جاهزة - سلفات مصرفية

ويمكن أن نميز بين ثلاث حالات :

✓ **الخزينة السالبة :** هذا يدل على أن احتياج رأس المال العامل يفوق رأس المال العامل وهذا دليل على عدم التوازن المالي للمؤسسة و يفرض عليها هذا الاختلال الاقتراض و الذي قد يكون مكلفا جدا أو الرفع من قيمة رأس المال العامل و ذلك بالتنازل عن بعض عناصر القيم الثابتة أو زيادة الأموال الدائمة ، و في بعض الأحيان يؤدي هذا الاختلال إلى الإفلاس .

✓ **الخزينة الموجبة :** تعني أن رأس المال العامل يفوق احتياج رأس المال العامل و هذا دليل على التوازن المالي للمؤسسة، و لكن كلما كان الفرق كبيرا دل ذلك على توفر المؤسسة على سيولة مفرطة تؤثر سلبا على مردودية المؤسسة إن لم تستغل في استثمارات جديدة.<sup>1</sup>

✓ **الخزينة الصفرية :** هذا يعني أن رأس المال العامل مساوي لإحتياجات رأس المال ، وهي الوضعية المثلى للخزينة، لأنه في هذه الحالة لا يوجد إفراط أو تبذير للأموال مع عدم وجود إحتياجات في نفس الوقت .<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء المالي.**

في هذا المطلب سنتطرق إلى بعض الطرق التي تسمح بتقييم الأداء المالي نذكر منها : النسب المالية والتي بدورها تنقسم الى : نسب المردودية، نسب النشاط ونسب السيولة. بالإضافة الى لوحة القيادة التي يستعملها المحلل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة والتي تساعد في اتخاذ القرارات.

**أولا : النسب المالية : والتي تتمثل فيمايلي :**

**I. نسب المردودية :**

**1. تعريف المردودية:**

إن معنى كلمة المردودية يختلف باختلاف أصل المصطلح، فهناك من يرجع معناها إلى الترجمة اللغوية للمصطلح الفرنسي " rentabilité " الذي تم اشتقاقه من كلمة " rente " والتي تعني ريع أو إيراد، أو من الفعل " rendre " والذي يعني رد أو أعاد، وهذا الفعل نفسه مشتق من مرادفيه من

<sup>1</sup> عادل عشي مرجع سبق ذكره ، 56.

<sup>2</sup> رحيمة حاجي ، مرجع سبق ذكره ،ص.31.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

اللغة اللاتينية الشعبية " rendita " واللغة اللاتينية الكلاسيكية " reddita " واللذان يعينان "somme rendue" أي المبلغ المعاد.<sup>1</sup>

تعرف المرودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة مستمرة ودائمة في إطار نشاطها، أو أنها تقيس قدرة الأموال الموظفة على تحقيق عوائد مالية بصفة مستمرة.<sup>2</sup> ويمكن القول بأن المرودية تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح وتسديد الديون التي عليها، نتيجة لاستغلالها الفعال للموارد المتاحة.

أما فيما يخص نسب المرودية فهي نسب تستخدم لقياس مرودية وكفاءة إدارة المؤسسة في استغلال الموارد المتاحة لديها استغلالا عقلانيا من أجل تحقيق الأرباح.<sup>3</sup>

أو هي ذلك الإرتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية.<sup>4</sup>

**2. أنواع نسب المرودية:** من هذه النسب ما يلي : نسبة المرودية المالية نسبة المرودية الاقتصادية التي تنقسم بدورها إلى مرودية إجمالية و صافية.

### أ. المرودية الاقتصادية:

تمثل مرودية كافة الأموال التي تم استثمارها من قبل المؤسسة مهما كانت طبيعتها (أموال خاصة للمؤسسة أو أموال أجنبية تم اقتراضها)، كما يمكن القول بأنها تخص عنصرين هما النتيجة الاقتصادية والأموال المستثمرة أو الأصول الاقتصادية.<sup>5</sup>

قد يعبر عن النتيجة الاقتصادية بإجمالي فائض الاستغلال أو بنتيجة الاستغلال، أما الأموال المستخدمة في تحقيق هذه النتيجة فيعبر عنها عادة بأصول المؤسسة، إلا أن البعض يستخدم الأصول الثابتة مضافا إليها احتياج رأس المال العامل للتعبير عن الأموال المستعملة لتحقيق النتيجة الاقتصادية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> وفاء بالحبيب، تقييم الاداء المالي باستخدام المرودية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2017-2018، ص.7. نقلا عن : ناصردادي عدون، يوسف مامش ، اثر التشريع الجبائي على مرودية المؤسسة وهيكلها المالي ، ط 1 دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008 ، ص. 12.

<sup>2</sup> الدكتورة حياة نجار، محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مطبوعة موجهة لطلبة السنة اولى ماستر والسنة الثالثة ليسانس، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2015-2016، ص.41.

<sup>3</sup> إليهم فواد، مرجع سبق ذكره، ص.59، نقلا عن:

<sup>4</sup> وفاء بالحبيب، مرجع سبق ذكره، نقلا عن: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006 ، ص.281 .

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص.9.

<sup>6</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص.83.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

يمكن التمييز بين نوعين من نسب المردودية الاقتصادية وهما : نسبة المردودية الاقتصادية الإجمالية ونسبة المردودية الاقتصادية الصافية، والذي يتم تبيان كل منهما على النحو التالي: <sup>1</sup>

### • المردودية الاقتصادية الإجمالية:

تمثل هذه النسبة العلاقة بين إجمالي فائض الإستغلال وأصول المؤسسة، والتي يمكن حسابها على النحو التالي:

$$\text{المردودية الاقتصادية الإجمالية} = \text{إجمالي فائض الإستغلال} / \text{الأصول.}$$

يسمح هذا المؤشر بقياس الفعالية الاقتصادية في استخدام الأصول المتاحة للمؤسسة، أي مدى قدرة الأصول الاقتصادية على تحقيق فوائض في إطار النشاط الإستغلالي (الرئيسي)، دون اعتبار لشروط التمويل ، الإستثمار والتوزيع. <sup>2</sup>

### • المردودية الاقتصادية الصافية:

تمثل هذه النسبة العلاقة بين نتيجة الإستغلال وأصول المؤسسة، ونتيجة الإستغلال تمثل في هذه الحالة النتيجة الجارية أو النتيجة الصافية مضافا إليها المصاريف المالية.

$$\text{نتيجة الإستغلال} = \text{النتيجة الجارية أو النتيجة الصافية} + \text{المصاريف المالية.}$$

ويتم حساب المردودية الاقتصادية الصافية بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية الاقتصادية الصافية} = \text{نتيجة الاستغلال} / \text{الأصول.}$$

يشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة الدينار الواحد (1 دج) المستثمر في المؤسسة على تحقيق الربح.

### ب. المردودية المالية: <sup>3</sup>

تسمى أيضا بمردودية الأموال الخاصة، وتمثل مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة لاستغلالها لأموالها الخاصة المقدمة من قبل المساهمين.

هذه النسبة تمثل العلاقة بين النتيجة والأموال المقدمة من قبل أصحاب المؤسسة، كما تمثل الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة والتي يمكن حسابها على النحو التالي:

$$\text{المردودية المالية} = \text{النتيجة} / \text{الأموال الخاصة.}$$

هذه النتيجة قد تمثل النتيجة الصافية بعد دفع ضرائب الأرباح وهذا لمعرفة المكافأة الحقيقية لأصحاب المؤسسة وقد تكون النتيجة الجارية مطروحا منها ضرائب الأرباح ( النتيجة العادية قبل

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص.84.

<sup>2</sup> الدكتورة حياة نجار ، مرجع سبق ذكره، ص.41.

<sup>3</sup> تالي رزيقة، مرجع سبق ذكره، ص.53-54.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

الضرائب)، أي عدم الأخذ بعين الاعتبار للعناصر الإستثنائية، وهو ما يساعد على تحديد العلاقة الفعلية بين المردودية الاقتصادية والمردودية المالية.

من الأحسن أن تكون هذه النسبة مرتفعة حتى لا تجد المؤسسة صعوبات في جذب مساهمين جدد إذا كانت بحاجة إلى ذلك.

### II . نسب النشاط :

وتقيس مدى كفاءة إدارة الشركة في توزيع مواردها المالية على مختلف بنود الأصول المتداولة والثابتة، وفي نفس السياق مدى كفاءتها في استخدام الأصول في إنتاج أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات، وبالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات والأرباح،<sup>1</sup> ويمكن تلخيص أهم نسب النشاط في ما يلي:

#### 1. معدل دوران المخزونات ( بضاعة، مواد أولية ولوازم، منتجات مصنعة):

يقيس هذا المؤشر عدد مرات دوران المخزون خلال الدورة المحاسبية ( فترة التخزين)، كما يعبر عن سرعة بيع المنتجات.

معدل دوران مخزون البضاعة = تكلفة شراء البضاعة / متوسط المخزون.

#### 2. معدل دوران الزبائن ( المدينين) :

يمثل الفترة الزمنية (بالأيام) التي على المؤسسة انتظارها لحين قبض ثمن مبيعاتها الآجلة نقدا. كما يمكن تعريفه بأنه عدد الأيام اللازمة لتحصيل ديون الزبائن في المواعيد المنفق عليها مسبقا، فيجب استبعاد أية مبيعات نقدية عند احتساب هذا المعدل أي بعد طرح قيمة التسبيقات والمبيعات نقدا.<sup>2</sup>

ويحسب دوران الزبائن وفقا للعلاقة التالية:<sup>3</sup>

دوران الزبائن ( عدد الدورات) = المبيعات السنوية (رقم الاعمال) / متوسط ديون الزبائن.

حيث:

متوسط ديون الزبائن = مجموع حساب الزبائن والحسابات الملحقة لأول و آخر المدة/2.

بعد حساب متوسط ديون الزبائن يمكننا حساب المدة المتوسطة لتحصيل ديون الزبائن والتي

تمثل المدة التي تمنحها المؤسسة لزبائنهم من أجل تسديد ما عليهم من ديون اتجاه المؤسسة، ويمكن

<sup>1</sup> توفيق سميح محمد الاغوات، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية، مرجع سبق ذكره، ص.29.

<sup>2</sup> توفيق سميح محمد الاغوات، مرجع سبق ذكره، ص.30.

<sup>3</sup> رحيمة حاجي، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

حسابها وفق العلاقة التالية:

المدة المتوسطة لتحويل ديون الزبائن (بالأيام) = سنة، 12 شهر، 360 يوم / دوران الزبائن (عدد الدورات).

وهذه المدة يجب أن تكون أقل من مدة تسديد ديون الموردين.

التعليق: 1

كلما ارتفع معدل دوران الزبائن انخفضت فترة التحويل، كان ذلك مؤشرا جيدا للمؤسسة، والذي يدل على كفاءة أكبر في استخدام الموارد المالية للمؤسسة، وأنها تحصل ديونها بسرعة وتعيد استثمارها مرة أخرى، وهو ما يحسن السيولة ويقلل حاجتها للتمويل وخاصة الخارجي.

**3. معدل دوران الموردين (الدائنين):** ويمكن حساب دوران الموردين على النحو التالي:<sup>2</sup>

دوران الموردين = المشتريات السنوية / متوسط ديون الموردين.

حيث أن:

متوسط ديون الموردين = مجموع حساب الموردين والحسابات الملحقه لأول و آخر المدة/2.

بعد حساب دوران الموردين ( عدد المرات)، يمكن حساب المدة المتوسطة لتسديد ديون الموردين والتي يقصد بها المدة التي يمنحها الموردون للمؤسسة من أجل تسديد ما عليها من ديون اتجاههم، ويتم حسابها وفق العلاقة التالية:

المدة المتوسطة لتسديد ديون الموردين = سنة، 12 شهر، 360 يوم / دوران الموردين.

التعليق:

يجب أن تكون المدة المتوسطة لتسديد ديون الموردين أكبر من المدة المتوسطة لتحويل ديون الزبائن ، أي أن يكون هناك هامش زمني بين تحويل ديون الزبائن و تسديد ديون الموردين لكي لا تقع المؤسسة في عجز في السيولة.

III . نسب السيولة:

تعتبر السيولة من الموضوعات البالغة الأهمية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لكونها من الأهداف القصيرة الأجل للمؤسسة، وهي تلعب دورا هاما في استمرار نشاط المؤسسة.

وتعرف السيولة على أنها النقد الجاهز والموجود في الصندوق وفي حساب المؤسسة لدى البنك مضافا إليه الرصيد غير المستعمل من الإعتماد المتفق مع البنك، وسيولة موجودات وأصول المؤسسة

<sup>1</sup> أحمد غازي الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص.25.

<sup>2</sup> رحيمة حاجي، مرجع سبق ذكره.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

تعني سهولة و سرعة تحويلها إلى نقود سائلة دون خسائر تتحملها المؤسسة من أجل ذلك، فالنقد هو المعيار الذي بموجبه تتحدد سيولة الموجودات.<sup>1</sup>

أما فيما يخص **نسب السيولة** فهي مجموعة من النسب تستعمل لقياس مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل عند تاريخ استحقاقها ، وذلك باستخدام أصولها السائلة وشبه السائلة دون تحقيق خسائر من وراء ذلك.<sup>2</sup>

تستعمل نسب السيولة لقياس وتحديد وضعية المؤسسة في الأجل القصير، ومن هذه النسب نتطرق إلى: نسب السيولة العامة (التداول)، نسب السيولة المختصرة ونسب السيولة الفورية.

### 1.نسبة السيولة العامة:<sup>3</sup>

يطلق عليها أيضا نسبة التداول، حيث تعتبر من أقدم النسب وأكثرها انتشارا واستخداما لدراسة وتحليل السيولة، ويعود ذلك إلى كونها تعتمد في حسابها على مجموع الأصول المتداولة ومجموع الخصوم المتداولة دون الإهتمام بدرجة سيولة عناصر الأصول المتداولة أو تاريخ استحقاق عناصر الخصوم المتداولة، فمن خلالها يمكن لنا معرفة مدى تغطية الموجودات المتداولة (الأصول) للالتزامات المتداولة (الخصوم).

ويتم حساب نسبة السيولة العامة وفق العلاقة الآتية:

**السيولة العامة = الأصول المتداولة/ الخصوم المتداولة.**

حيث تتشكل الأصول المتداولة من الموجودات النقدية وشبه النقدية من الحسابات المدينة والمخزونات، في حين تتشكل الخصوم المتداولة من الحسابات الدائنة وأوراق الدفع القصيرة الأجل والمستحقات القصيرة الأجل... الخ.

### 2. نسبة السيولة المختصرة :<sup>4</sup>

وتستعمل هذه النسبة لمعرفة مدى كفاية المصادر النقدية وشبه النقدية الموجودة لدى الشركة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل دون الاضطرار إلى تسهيل موجوداتها من المخزونات . ويتم حساب هذه النسبة وفقا للعلاقة التالية:

**نسبة السيولة المختصرة = ( الأصول المتداولة - المخزونات)/ الخصوم المتداولة.**

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، كتاب التحليل المالي: تقييم الأداء واللتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص.93.

<sup>2</sup> إليهم فواد، مرجع سبق ذكره، ص.57.

<sup>3</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص.103-104.

<sup>4</sup> إليهم فواد، مرجع سبق ذكره، ص.58.

## الفصل الأول : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ويعود السبب في استبعاد المخزونات لكونها أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة وسرعة للتحويل إلى نقدية، وذلك بسبب الوقت الطويل الذي تحتاجه عملية البيع بالنسبة لكل من البضائع والمنتجات المصنعة والإنتاج ثم البيع بالنسبة للمواد الأولية.<sup>1</sup>

### 3. نسبة السيولة السريعة ( الفورية ، الجاهزة):

تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الفورية أي قدرتها على مواجهة الديون قصيرة الأجل بواسطة أموال الخزينة الموجودة لديها، و هذا ما يسمح بإعطاء نظرة صحيحة على السيولة المتوفرة و الموضوعة تحت تصرف المؤسسة في أي وقت، وتحسب هذه النسبة كما يلي: نسبة السيولة السريعة= القيم الجاهزة (أموال الخزينة) / الخصوم المتداولة.<sup>2</sup>

### ثانيا : لوحة القيادة .

تعتبر لوحة القيادة إحدى الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير، وهي تنتمي إلى نظام المعلومات التسييري الكلي للمؤسسة بحيث تساعد على توفير أهم المعلومات الخاصة لمختلف نشاطات المؤسسة، كما تضمن تقديم المعلومات المتعلقة بتحقيق الأهداف ليتم تفسيرها و تصحيحها ولهذا فهي تعتبر من أهم الطرق والأدوات المساعدة على إتخاذ القرارات وتقييم الأداء المالي للمؤسسة ، ولفهم أدق لهذه الأداة سيتم التطرق لها بشكل مفصل في الفصل الثاني .

### خلاصة الفصل الاول :

بعد دراستنا لأهم الأدوات المستعملة في تقييم الأداء المالي من مؤشرات التوازن المالي والسيولة والمردودية تبين لنا أهميتها، فعلى المقيم المالي قراءتها قراءة صحيحة وهذا من أجل إعطاء صورة أدق عن واقع المؤسسة كونها تعتبر مرآة عاكسة لوضعيتها المالية .

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره،ص.114.

<sup>2</sup> الدكتورة حياة نجار، مرجع سبق ذكره، ص.23.

الفصل الثاني : لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي.

الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي .

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

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

#### مقدمة:

لقد شهدت بنية الأعمال تغييرات كبيرة خاصة في الأونة الأخيرة، وذلك نتيجة لزيادة حجم وعدد المؤسسات واشتداد المنافسة بينها واتجاهها نحو العولمة، وهو ما دفع بالكثير من المؤسسات إلى تجميع البيانات عن نتائج الأداء ليس فقط تلك المرتبطة بمقاييس الأداء المالية بل المرتبطة بكل وظائف المؤسسة.

ومن أجل تحقيق أداء جيد للمؤسسة فإنه جدير بالمسيرين أن يحصلوا على جميع المعلومات والمعطيات المتعلقة بجميع وظائف المؤسسة، ليتمكنوا من خلالها على أخذ نظرة شاملة عن وضعيتها ومدى نجاعة وفعالية أساليب التسيير من خلال النتائج المحققة، فيتم جمع هذه المعلومات في جداول وتمثيلات بيانية مختلفة لتشكل ما يسمى بلوحة القيادة، وهو محور دراستنا في هذا الفصل.

#### المبحث الأول : الإطار النظري للوحة القيادة.

لكي تستطيع المؤسسة مواجهة التحديات الإقتصادية الراهنة والمنافسة الشديدة الحادة ومواكبة التطورات الجديدة لا بد لها من السعي لامتلاك أفضل أدوات التسيير التي تسمح بتزويد المسؤولين بمعلومات آنية ودقيقة لمتابعة سير العمليات وإظهار التغيرات والانحرافات بالدقة والسرعة اللازمين، مع تحديد الأسباب والآثار الناتجة عن هذه الانحرافات بغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، ولهذا عليها اللجوء إلى لوحة القيادة نظرا لاحتوائها على هذه الخصائص.

#### المطلب الأول: أساسيات لوحة القيادة.

تعتبر لوحة القيادة أداة من أدوات مراقبة التسيير، ومن أجل التعرف أكثر على هذه الأداة يتم التطرق في هذا المطلب إلى: تعريفها، خصائصها، أهميتها وأهدافها.

#### 1- تعريف لوحة القيادة: هناك عدة تعاريف للوحة القيادة نذكر منها مايلي:

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

<sup>1</sup> بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة، ملخص لمداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أبريل 2009، ص.4.

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

- **تعريف NORBERT GUEDJ** : لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلالات الحاصلة، و تسمح باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة.<sup>1</sup>
- **تعريف Separi.S و Alazard.C**: لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة إتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت إنتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.<sup>2</sup>
- **تعريف M. Leroy** : هي عرض ملخص وبيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمسير بمتابعة تحقيق الأهداف لوحدته وتقديم تقارير.<sup>3</sup>
- من التعاريف السابقة يمكن تعريف لوحة القيادة بأنها مجموعة من المؤشرات، قد تكون على شكل نسب، جداول، منحنيات أو رسوم بيانية... الخ، تسمح بأخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومعرفة الفروقات والانحرافات بين ما تم التخطيط له وما تم تحقيقه، وهي تساعد على اتخاذ القرارات و القيام بالإجراءات التصحيحية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

### 2. خصائص لوحة القيادة:

تتميز لوحة القيادة بعدة خصائص تميزها عن غيرها من أدوات مراقبة التسيير ويمكن ذكر بعضها كالتالي: 4:

- **الدورية**: وتتعلق بديناميكية لوحة القيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون :
  - ✓ **يومية**: تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل :ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع... الخ.
  - ✓ **أسبوعية**: وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الانتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع.

<sup>1</sup> ابتسام معمري، مرجع سبق ذكره، ص.44، نقلا عن: ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المنظمة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، 148.

<sup>2</sup> C. Alazard et S. Sépari, *Contrôle de gestion*, Sieme édition, Paris, 2001, P : 591.

<sup>3</sup> Michel Leroy, le tableau de bord au service de l'entreprise, p. 14.

<sup>4</sup> التوهامي جدواني، محمد جدواني، استخدام لوحة القيادة للرفع من الفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015-2016، ص.28.

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

- ✓ **شهرية:** وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز بإعطائها لنظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير، بالإضافة إلى قلة تكاليف إعدادها.
  - ✓ **سنوية:** وعادة تكون في مراقبة تجسيد إستراتيجية المؤسسة ومقارنة مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.
  - **أداة كمية :** حيث تحتوي على مجموعة من المعلومات الكمية ، والتي تكون غالبا في شكل مؤشرات، نسب، جداول، منحنيات... .
  - **أداة تلخيصية (Outil de synthèse) :** تشمل المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقديم العمليات التي تحت مسؤوليته .
  - **أداة للتسيير :** باعتبارها الأساس في تقييم أداء المسؤولين العمليين بالنظر إلى الأهداف المخطط لها.
- ومن بعض خصائصها أيضا مايلي:1
- **وسيلة لقياس الأداء:** فمن خلالها يتم مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات وإخراج الإنحرافات والقيام بالتصحيات المناسبة.
  - **أداة لإتخاذ القرارات:** فهي تحتوي على معلومات تبين مختلف نقاط القوة والضعف للمسير، والتي تسمح له بالقيام بالإجراءات التصحيحية ومنه تكون كأداة مساعدة على إتخاذ القرارات.
  - **أداة تحفيز:** تعتبر لوحة القيادة بمثابة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولون من نتائج ، مما يؤدي إلى تحفيز المسؤولين لبعضهم البعض حتى يحسنوا وضعيتهم للإرتقاء لمستوى أداء أعلى.

### 3. أهمية لوحة القيادة :

تكمن أهمية لوحة القيادة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات فيمايلي:2

- عند وضع خطة المؤسسة:
- ✓ إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.
- ✓ اشتراك جميع الإداريين في وضع الأهداف.
- ✓ المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما.

1 براق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي رضية، مداخلة بعنوان: مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، الملتقى الوطني حول : مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 02، يوم: 2017/04/25، ص.5.

2 عائشة هميلة، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012-2013، ص.7.

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

- ✓ تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها، وكذا تحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك.
- من خلال سير نشاط المؤسسة:
- ✓ وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية.
- ✓ السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- ✓ السماح بإعطاء وضعية الخزينة، متابعة تطور الهامش الإجمالي ومراقبة مستوى عتبة المردودية.

### 4. أهداف لوحة القيادة: 1

من بين أهداف لوحة القيادة نجد ما يلي:

- إظهار الإنحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة، و بالتالي لفت الانتباه للنقاط الأساسية في التسيير وتشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- تسير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، انطلاقاً من الاجتماعات المختلفة لإمكانية تعليق الأفراد التابعين للمسير عن النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطهم.
- إعلام المسؤولين بالنتائج المحصلة على مستوى كافة مراكز المسؤولية كما تساهم في الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين.
- تقديم المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة.

### المطلب الثاني : مبادئ لوحة القيادة ووظائفها.

يتم إعداد لوحة القيادة من أجل تحقيق عدة وظائف ، ولتحقيقها يجب احترام عدة مبادئ، هذه الوظائف والمبادئ هو ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

### 1. مبادئ لوحة القيادة:

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها : 2

- تتضمن لوحة القيادة معلومات ومؤشرات ، تعرض بشكل واضح وتحليلي سهل التفسير .
- تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها ، تتضمن :
  - ✓ خط سير المؤسسة ( أهداف ، تقديرات )
  - ✓ تقرير على الإنجازات المحققة .

<sup>1</sup> زرارقي حنان، لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم، 2014-2015، ص.14.

<sup>2</sup> بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص.5.

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

✓ الإنحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة .

- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسة صغيرة فإنها تكتفي بلوحة قيادة واحدة وتكون بحوزة المسؤول الأول، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة يكون لها لوحات قيادية تخص كل فرع أو مركز مسؤولية، و عموما يجب إعداد لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح و المديریات الفرعية، حيث إذا قرر المسؤولون اتخاذ القرارات التصحيحية لمعرفة طبيعة المشكلة فإنهم يلجئون إلى لوحة القيادة الجزئية لدراسة الأداء العام للمؤسسة و مردوديتها ، وهو ما يعني أن المدير لا يمكن إعطائه كل المعلومات و المؤشرات ، إنما فقط تلك التي تدل على الخطة العامة، فراءة المعلومة من اللوحة الجزئية تسمح للمدير العام بتشخيص المشاكل و تحديد الأسباب.
- لا توجد لوحة قيادة نموذجية، ومع ذلك على المسؤول اختيار المعلومات التي يحتاجها فقط ثم عرضها بشكل ملائم، ثم تشكيل لوحة قيادة خاصة به تتوافق مع أهدافه .

### 2. وظائف لوحة القيادة (دورها):<sup>1</sup>

- **لوحة القيادة كأداة للمراقبة :** فهي تعتبر كوسيلة مساعدة للرقابة على مختلف الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، هذه الرقابة تكون بصفة مستمرة لما تم انجازه لمعرفة مدى مطابقته للأهداف المخطط لها ، وهي كذلك تسمح بتشخيص و فحص نقاط الضعف و إظهار النقائص، وبذلك يكون لها تأثير مباشر على نتيجة المؤسسة.
- **لوحة القيادة كوسيلة إعلام:** تساهم لوحة القيادة في اعلام المشرفين على المؤسسة (من مساهمين وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء...الخ) بمستويات أداء و نتائج المؤسسة ككل وكذلك أداء كل مصلحة على حدى، فهي تمثل مرآة عاكسة لنتائج المؤسسة.
- **لوحة القيادة كأداة للحوار والإتصال :** عند مقارنة ومعاينة النتائج فان لوحة القيادة تسمح بالاتصال، وذلك بتسهيل تبادل المعلومات بين رؤساء الأقسام، أي تسمح بالحوار بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق إصدار تعليمات، تقديم قرارات، تبادل معلومات...، كما تسمح للمسؤول أن يفسر نتائج عمله، ويحدد نقاط القوة والضعف.
- **وسيلة لإتخاذ القرارات:** تقدم لوحة القيادة معلومات عن النقاط الأساسية في التسيير وتحديد الإنحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط الضعف التي يعاني منها كل مركز والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، هذه الإنحرافات تسمح باتخاذ القرارات من قبل المسيرين.

<sup>1</sup> رحيمة حاجي، مرجع سبق ذكره، ص60-61.

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

- **لوحة القيادة كجهاز إنذار:** تلعب لوحة القيادة دور الحماية من خلال كشف الانحرافات والتجاوزات في الأداء والسماح للمدير بفحص الأنشطة المتغيرة والتركيز على الحالات غير العادية وكشف تجاوزات العمال.
- **وسيلة لقياس الأداء:** وذلك بمقارنة النشاط الحقيقي بالأهداف المسطرة، حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج المحققة و مقارنتها بالأهداف المحددة مسبقا وفارق النتائج يمثل الإنحراف ويبرز كقيمة مطلقة أو نسبية.

### المطلب الثالث : طرق عرض لوحة القيادة ( الأدوات المستعملة ) وحدودها التنظيمية.

تختلف أساليب وأدوات العرض ويبقى الهدف واحد وهو التمكن من الحصول على معلومات دقيقة و واضحة على مختلف وظائف المؤسسة والسماح للمسيرين بالتقييم الفعال لها، لكن رغم ذلك إلا أن هناك حدودا يجب الوقوف عندها وعدم تجاوزها.

#### 1. طرق عرض لوحة القيادة ( الأدوات المستعملة ).

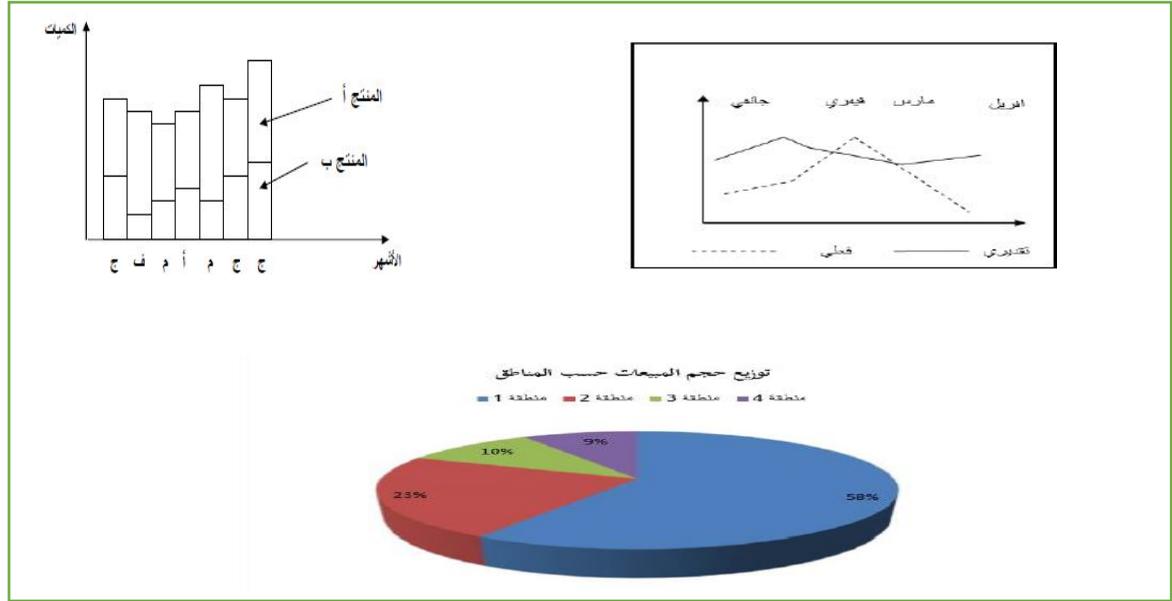
من بين الأدوات والوسائل المستعملة في لوحة القيادة ما يلي :<sup>1</sup>

- **الجداول و القوائم المالية:** هي ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف، تسمح بالمقارنة بين التقديرات والنتائج الفعلية واستخراج الفروقات بينهما للتقييم بإجراءات التصحيح ، أو المقارنة بين السلاسل الزمنية أو بين النسب المختلفة.
- و تعتبر القوائم المالية مصدرا للمعلومات الداخلية للمؤسسة، حيث أن اعتمادها في لوحة القيادة يساعد في التحليل وذلك من خلال دراسة مكوناتها في شكل نسب وتوازنات، و دراسة تغيراتها في شكل منحنيات، وبالتالي يسهل تشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة ومعرفة ذمتها المالية ونتيجتها الحقيقية ومن ثم اتخاذ قرارات ملائمة تساهم نسبيا في تحسين الأداء العام، ومن بين الوثائق المالية المستعملة لذلك : الميزانية، حساب النتائج... الخ.
- **التمثيلات البيانية:** تحتوي التمثيلات البيانية على بعض الإمتيازات مقارنة بالجداول، من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة وتوضيحها للانحرافات والفروقات، كما تسمح بإلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة، ومن بين هذه التمثيلات البيانية: الدائرة النسبية، المدرج التكراري، المنحنيات البيانية،... الخ.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، نقلا عن: ناصر دادي عدون، وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية -حالة البنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص42

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

الشكل رقم 03: توضيح لمختلف التمثيلات البيانية المستخدمة في لوحة القيادة.



المصدر: من اعداد الطلبة.

● **النسب:** هي العلاقة بين مجموعتين أو عنصرين، وهي الأكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة، وحتى تؤدي هذه النسب دورها القيادي لابد أن تعبر عن الحقيقة، وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب.

وعموماً فالنسب تلتزم عادة بالمبادئ التالية<sup>1</sup>:

✓ في حالة توفر نسبة واحدة فقط لا يكون لها معنى، بحيث أنها تتغير في الوقت والمجال الذي يعنيها.

✓ يجب تزويد التقرير بتحليل الزيادة في النسب الدالة على تحسين وضعية المؤسسة.

✓ لا يجب أن تكون النسب كثيرة وهذا ليسهل فهمها، ولكن بالمقابل يجب أن تكون بالمقدار الكافي والكفيل بتقديم صورة واضحة عن وضعية المؤسسة.

● **الرموز و المنبهات:**

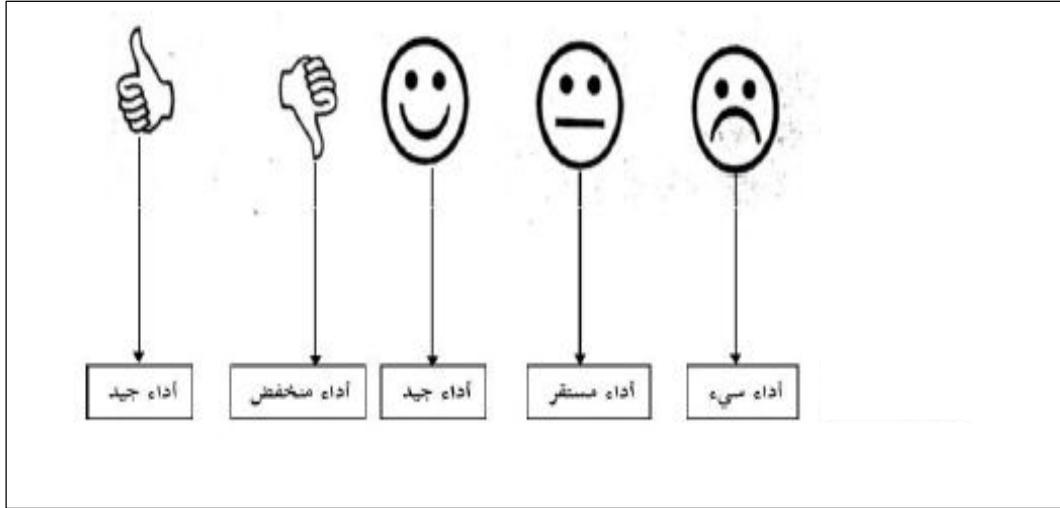
هي تمثيلات معينة أو إشارات ملونة تظهر حالة المؤشر، قد تكون على شكل إشارات ضوئية مرئية تظهر على الحاسوب لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتيجة حدوث شيء غير عادي في سير العمليات كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر، فمثلاً عند تجاوز نسبة شكاوى العملاء حداً معيناً تظهر إشارة ضوئية تنبه المسؤولين بضرورة معالجة الوضع بسرعة، بينما إذا لم تصدر أي

<sup>1</sup> بوديار زهيه، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره ، ص.8.

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

إشارة فهذا يعني أن العملية تسير بشكل جيد. وبالتالي فهي تسمح بالتركيز على الأمور المستعجلة اللازمة.

الشكل رقم 04 : توضيح لبعض الرموز و المنبهات التي تستعمل في لوحة القيادة.



المصدر: التوهامي جدواني، محمد جدواني ، مرجع سبق ذكره، ص.44.

### 2. الحدود التنظيمية للوحة القيادة:

تعطي لنا لوحة القيادة صورة واضحة و مختصرة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتتوقف فعالية هذه الصورة على الحدود التالية:<sup>1</sup>

- **تحديد الأهداف :** من منطلق أن لوحة القيادة وسيلة تضمن للمؤسسة اكتشاف الوضعية من خلال المقارنة بين الأهداف المسطرة و المحققة ، وعليه فإن غياب الأهداف يجعل من لوحة القيادة لا معنى لها، سواء على مستوى كل مصلحة أو على مستوى المؤسسة ككل . كذلك في حالة ما أن الأهداف المسطرة لا تتوافق مع السياسة العامة للمؤسسة فإن لوحة القيادة حتما ستوجه القرارات بشكل سلبي، وتتحول إلى عائق تنظيمي يؤثر على التنسيق و الانسجام بين الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة.
- **دقة المؤشرات:** عندما يتم التأكد من مطابقة الأهداف المسطرة للسياسة العامة للمؤسسة وقبولها من طرف كل الأطراف يجب على المؤسسة إيجاد المؤشرات الأكثر دقة من أجل ضمان القيادة و السير الحسن لها في أفضل الشروط، وذلك لأن اختيار مؤشرات غير

<sup>1</sup> Fernandez. A, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éd, organisation, paris, 3éd, 2003, p 347-349.

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

مضبوطة بدقة ينعكس سلبا على العملية التنظيمية، وذلك من خلال تقديم صورة غير صحيحة لوضعية المؤسسة، وبالتالي تكون للقرارات المتخذة انعكاسات سلبية على فعاليتها.

- **امكانية القيام بالتغذية العكسية:** من الضروري أن تكون المؤشرات المختارة تسمح بمتابعة مختلف العمليات لتقييم فعالية القرارات المتخذة و ضبطها و تعديلها في حالة وجود فروقات، أما إذا كان عكس ذلك فإن لوحة القيادة تؤثر سلبا على فعالية و أداء المؤسسة.
- **الإحرفات التنظيمية:**

في بعض الأحيان يمكن أن تستعمل لوحة القيادة كأداة للتلاعب والمناورة، وذلك مثلا من خلال بناء لوحة القيادة بالاعتماد على مؤشرات خاطئة؛ كذلك مثلا بنشر النتائج الايجابية فقط على لوحة القيادة الاجتماعية في مؤسسة تعتمد على مبدأ الحذر في تعاملها مع بيئتها محاولة منها تقديم صورة ايجابية لها، هذه الأسباب تجعل لوحة القيادة تؤثر سلبا على درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

### المبحث الثاني : أنواع لوحة القيادة ، نماذج إعدادها وتصميمها.

نظرا للإهتمام المتزايد بلوحات القيادة، وللقصور الذي لوحظ عند استعمالها وتطبيقها على مستوى المؤسسات عرفت لوحة القيادة مجموعة من التغيرات نتج عنها أنواع عديدة من لوحات القيادة التي تمنح المسير كافة المعلومات الضرورية المتعلقة بمختلف وظائف المؤسسة مما يسهل له تصحيح وضبط القرارات المتخذة، هذه التغيرات أدت أيضا إلى تطوير المناهج المتبعة في إعداد لوحة القيادة بهدف الوصول إلى أنجع الوسائل، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الاول : أنواع لوحة القيادة:

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت بعدما كانت وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية، تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة، لتأخذ بذلك عدة أنواع نذكر منها:

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

تعتبر لوحة القيادة المالية أداة فعالة للحكم على وضعية المؤسسة وكذا الحكم على أدائها المالي، وهي تشير إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المرد ودية 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، السياسة التجارية والمالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دراسة الدكتور ليمين علوطي و الأستاذة نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة، 2017، ص.84.

## **2. لوحة القيادة الإستراتيجية:1**

تعتمد لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات، فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومنظمة، من أجل تحقيق أهداف خاصة وبطريقة معينة.

تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاث أسس تتمثل في:

• دمج اهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة : تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية سواء كانت مصلحة، دائرة أو قسم نحو الأهداف المسطرة، من خلال التحليل المستمر واتخاذ القرارات الضرورية.

• فصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية و النتائج المستقبلية؛ حيث أن النتائج الآنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة و الإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة للمؤسسة، كما تسمح المؤشرات المرتبطة بالمستقبل أيضا بإعطاء تفسير للنتائج الآنية في نفس الفترة و التنبؤ بالفترة اللاحقة.

• اختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي .

## **3. لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة):**

ظهر مصطلح لوحة القيادة المستقبلية سنة 1992 على يد الكاتبان **Norton و kaplan** ، حيث تعددت أسمائها وترجماتها، فسميت ببطاقة الأداء المتوازن أو بطاقة التصويب المتوازن وكما سميت أيضا بلوحة القيادة الإستشرافية، وهي نظام إدارة حديث يأخذ بعين الاعتبار الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة عبر أربعة محاور أساسية تتمثل فيما يلي:2

أ- **المحور المالي** : تأخذ المؤشرات المالية مكانة هامة في لوحة القيادة المستقبلية من أجل التقييم الفعال للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي للنشاطات السابقة للمؤسسة، حيث أنها تعبر عن الأهداف المالية بالمراد ودية و يتم قياسها بواسطة القيمة المضافة، كما يمكن التعبير عنها بالتطور السريع لرقم الأعمال.

ب - **محور الزبائن** : يمكن هذا المحور المسيرين من تحديد القطاعات السوقية المقصودة وكذلك مؤشرات الأداء الخاصة بكل قطاع سوقي تم تحديده، كما يحتوي على مجموعة من المؤشرات النوعية و الشاملة للنتيجة التي يجب أن تكون عليها الإستراتيجية المحددة، وتعبر هذه المؤشرات على النتائج المرتبطة بإشباع الزبائن، توسيع رقعة الزبائن والحصة السوقية من القطاع الذي تم تحديده.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

<sup>2</sup> تجيني ليلي، مدى فعالية استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2014 - 2015، ص.36.

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

ج - محور العمليات الداخلية : يركز هذا المحور على تحديد العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تسمح لها بالتطور، كونها تسمح لها بمنح خدمات تمكنها من جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية التي تم اختيار العمل فيها، بالإضافة إلى ضمان مردود مالي منتظر من المساهمين.

د- محور التدريب التنظيمي: يتعلق بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب أن تضعها المؤسسة لتحسين الأداء وتفعيل النمو على المدى الطويل ، حيث أن التدريب التنظيمي يتشكل من ثلاث عناصر هي: الأفراد، التنظيم والإجراءات.

وتعمل لوحة القيادة المستقبلية على تسهيل وربط استراتيجية المؤسسة مع مختلف مستوياتها وترجمتها إلى أهداف محددة، كما تعد أيضا نظام قياس كونها تسمح بمتابعة نسبة الإنجازات التي حققت مقارنة بما هو مستهدف بطريقة شاملة و متوازنة وذلك باستعمال مؤشرات وقياسات حسب حاجتها وطبيعة عملها، هذه المؤشرات تغطي الجوانب المالية وغير المالية في المؤسسة.

4. لوحة قيادة مراكز المسؤولية: تعرف على أنها وسيلة تساعد على قيادة الهيئات اللامركزية، وتتابع بواسطة مؤشرات محددة تكون تحت الرقابة الفعلية للهيئة والتي تتوافق مع الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة<sup>1</sup>.

### 5. لوحة القيادة الخاصة بالمديرية العامة:

تبين الأداء الاقتصادي والمالي لمختلف أنشطة المؤسسة وفقا للتوجهات المتبناة باعتباره أساس للتحليل (الناتج الصافي، مستويات الهوامش، مجموع مراكز التكلفة الأساسية، المستخدمين، تكاليف عامة متنوعة...)<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني . نماذج إعداد لوحة القيادة(مناهج):

من بين المناهج الأوروبية نجد " لوحات القيادة الفرنسية، وهي لوحات القيادة التسييرية "TBG"

التي تعتمد في إعدادها على منهجية OVAR و منهجية GIMSI.

#### 1. نموذج جيمسي GIMSI<sup>3</sup>:

نموذج أو طريقة GIMSI: يعتبر النموذج الفرنسي الحديث لنظام قياس الأداء لصاحبه

Alain Fernandez، حيث سميت GIMSI الطريقة الشاملة لنظام للمعلومات الفردي أي:

<sup>1</sup> التوهامي جدواني، محمد جدواني، مرجع سبق ذكره،ص.35.

<sup>2</sup> المرجع نفسه،ص.36.

<sup>3</sup> بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،ص.29-24.

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

**G : Généralisation** : شاملة وذلك لإمكانية استعمالها في مختلف المجالات وفي مختلف أنواع المؤسسات الكبيرة منها والصغيرة.

**I : Information** : يقصد أن المعلومة الملائمة هي أساسية في المساعدة على القرار.

**M : Méthode** : وهي طريقة للقياس.

**S : Système** : تسمح ببناء نظام قيادة وإدخاله في نظام معلومات المؤسسة.

**I : Individuelle** : تعزيز روح المبادرة من خلال استقلالية الفرد .

تعتبر طريقة GIMSI من أحدث الطرق التي توضح كيفية تصميم لوحة القيادة، فهي شاملة لكل القطاعات وتحتوي جميع العناصر الضرورية للتصميم بالإضافة إلى أنها تتماشى مع المفاهيم الحديثة للتسيير ( التسيير بالمشاركة). وهي مبنية على مبدأ التعاونية بين مستويات المؤسسة من خلال إشراكها للمسؤولين العمليين في تحديد الأهداف، وبالتالي تشجيعهم وتحفيزهم على تحقيقها بما أنهم هم من قام بتحديدوها، وحسب هذه الطريقة فإنه يتم إعداد لوحة القيادة بالمرور على عشر (10) مراحل تدرج تحت أربع محطات رئيسية، وكل مرحلة لها أهدافها الخاصة بها، وهو ما يبينه الجدول التالي:

### جدول رقم 02 : مراحل إعداد لوحة القيادة باستعمال نموذج GIMSI.

الخطوة	رقم المرحلة	المرحلة	أهدافها
التعريف المؤسسة	1	محيط المؤسسة	تحليل المحيط الاقتصادي وإستراتيجية المؤسسة من أجل تحديد معالم المشروع
<b>Identification</b>	2	تعريف المؤسسة	تحليل هيكلية التنظيمية للمؤسسة لتحديد الإجراءات الأنشطة والفاعلين الأساسيين.
تصميم نظام لوحة القيادة <b>Conception</b>	3	تحديد الأهداف	اختيار الأهداف التكتيكية لكل فريق
	4	بناء لوحة القيادة	التعريف بلوحة القيادة لكل فريق
	5	اختيار المؤشرات	اختيار المؤشرات تبعاً للأهداف المسطرة
	6	جمع المعلومات	تحديد المعلومات الضرورية لبناء المؤشرات
	7	نظام لوحات القيادة	بناء نظام للوحات القيادة، مراقبة الاستحجام العام
تشغيل نظام لوحة القيادة <b>Mise en œuvre</b>	8	اختيار برنامج التشغيل الإعلامي الآلي	تحديد الخيارات المطلوبة لاختيار برنامج تشغيل إعلام آلي المناسب
	9	تشغيل البرنامج وتوسيعه في المؤسسة	وضع البرنامج في المؤسسة وتشغيله وتوسيعه على كل المؤسسة.
التحسين المستمر <b>Amélioration continue</b>	10	مراجعة النظام	المتابعة الدائمة للنظام

المصدر : بن عالية أيوب ، مرجع سبق ذكره، ص.23.

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

### 2- منهجية OVAR في إعداد لوحة القيادة:

تمثل OVAR الأحرف الأولى من الكلمات التالية:

**O** : objectifs.

**VA** : variable d'action.

**R** : responsabilité.

هي منهجية فرنسية أنشئت في سنة 1981 من قبل مجموعة من الدكاترة الفرنسيين، تعني بتحديد مختلف المؤشرات ومختلف متغيرات النشاط لكل هدف محدد، كما أن اختيار المؤشرات يتم بحسب متغيرات النشاط والأهداف المراد بلوغها من قبل كل مركز مسؤولية، هذه الطريقة قدمت منهجية لتصميم نظام لوحة قيادة يساهم من خلالها كل مسؤول على مركز مسؤولية في تطوير لوحة القيادة الخاصة بوظيفته.<sup>1</sup>

منهجية OVAR هي طريقة متبعة في إدارة الأداء، تسمح بنشر الإستراتيجية على العمليات اليومية، لضمان أن المحاور الإستراتيجية مطابقة ومنسجمة مع خطط النشاط وذلك من أجل بلوغ الإستراتيجية، ويتم ذلك من خلال تحليل رافعات النشاط التي تساهم أساسا في تحقيق النتيجة، تستند هذه الطريقة على المشاركة في مناقشة الأهداف التي يجب متابعتها، والعمليات أو الأنشطة التي يجب أن تركز عليها الجهود في كل مركز مسؤولية في المؤسسة.

إنشاء لوحة قيادة باستعمال طريقة OVAR تبدأ بالتحليل الإستراتيجي على مستوى الإدارة العامة (بالاستعانة مثلا بالنماذج الإستراتيجية الكلاسيكية أذا بعين الاعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) التي تلعب دورا في تحديد الغايات ثم الأهداف الكلية للمؤسسة، شبكة OVAR تبدأ بالتشكل شيئا فشيئا، وذلك بالتنسيق بين الأهداف و متغيرات النشاط عبر مختلف المستويات، ثم تظهر بعد ذلك المرحلة الثانية المتمثلة في تفويض السلطات وتحديد أهدافها على المستوى N-1، أما المرحلة الثالثة فتتمثل في اختيار المؤشرات الملائمة لمتابعة الأهداف، وتحديد موارد المعلومات (توفر البيانات)، والمرحلة الرابعة تتمثل في آلية لوحات القيادة وتثبيتها، وهي بلا شك أطول مرحلة والأكثر تكلفة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة دورا كبيرا في المفاضلة في إنتاج لوحات القيادة الفعالة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Rafika BOURAIB née BOUROKBA, Tableaux de Bord Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise, Mémoire Présenté En Vue De L'obtention Du Diplôme De Magistère, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2014-2015, P P.117-118.

<sup>2</sup> Héleine Loning et autre, Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques, 3ieme Édition, Dunod, Paris, 2008, P : 75-76.

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

### المطلب الثالث : تصميم لوحة القيادة ومراحلها :

نظرا للأهمية البالغة للوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير يخضع تصميمها وإعدادها لمنهجية صارمة وذلك باتباع مجموعة من المراحل التي سيتم التعرف عليها في هذا المطلب.

#### 1- تصميم لوحة القيادة.

يتم تصميم لوحة القيادة بالشكل الذي يجعلها سهلة ومساعدة للمسيرين في اتخاذ القرارات ومعرفة مناطق الخلل فيها، لهذا ينبغي عند تصميمها أن:<sup>1</sup>

- ✓ تحافظ على عدد قليل من المؤشرات التي تكون مهمة للمسيرين .
- ✓ تخصيص وثيقة لمستعمليها وتحديد الأهداف الموكلة إليه .
- ✓ جمع المعلومات للانتقال من مستوى إلى آخر وبالتالي تسهيل الحوار بين مختلف المسؤولين. ويظهر التصميم العام للوحة القيادة من خلال الأربع مناطق التالية :
- **منطقة المؤشرات الاقتصادية:** تمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير .
- **منطقة النتائج:** وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد تكون دورية ، كما تكون كمية أو ذات شكل كفي، وإلى جانب ذلك تظهر عناصر أخرى خاصة بالأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل:
  - ✓ هامش المساهمة في رقم الأعمال بالنسبة لمراكز الإيرادات.
  - ✓ النواتج أو الأعباء بالنسبة لمركز الأعباء .
  - ✓ نتائج وسيطة كالقيمة المضافة أو القدرة على التمويل الذاتي بالنسبة لمركز الربح
- **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي يتم اعتمادها لفترة معينة .
- **منطقة الانحرافات:** تظهر في هذه المنطقة الانحرافات سواء بالقيم المطلقة أو القيم النسبية. وهناك تصميمات أكثر تفصيلا سنعرض منها ما يلي:

#### الجدول رقم 03 : تصميم لوحة القيادة .

المؤشر	التصميم الأمامي			نتائج السنة المالية	النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة
	التحقيقات	الانحرافات	الأهداف			

**المصدر :** أحمد بونقيب ، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير ، مذكرة ماجستير ،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص55.

<sup>1</sup> سليمة رقاد وزينب بوغازي، واقع لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة BCR، الملتقى الوطني الأول حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة الدسيلة، يومي 13 و 14 ماي، ص. 11 .

## **2- مراحل تصميم لوحة القيادة .**

عند القيام بعملية تصميم لوحات القيادة فإنه يجب التطرق الى كل ما من شأنه التأثير على المؤسسة، فحصر عملية تصميم لوحات القيادة في إعداد المؤشرات فقط يعتبر خطأ كبير، فصحیح أن المؤشرات هي أهم مكونات لوحة القيادة غير أن هذه المؤشرات تبقى مجرد أدوات تم وضعها لتلبية حاجيات المسؤولين في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة، لذا يجب التطرق الى المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة و تحليله و تحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات من أجل ضمان التناسق بين لوحات القيادة المعدة والإستراتيجية المتبعة.<sup>1</sup>

وأهم المراحل الأساسية المتبعة لتصميم لوحات القيادة هي:<sup>2</sup>

**1. دراسة محيط المؤسسة:** في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل، وأهداف مراكز النشاط .

**2. تحديد الأهداف:** بعد تحديد مسؤولية القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة.

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

● **مؤشرات نتائج ومؤشرات متابعة:** يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الانجاز (مؤشر متابعة)، كما يمكن للمؤشر أن يشير إلى النتيجة النهائية لعملية أو لحدث قد تم فعلا (مؤشر نتائج).

● **مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية:** يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط و برامج العمل.

● **مؤشرات مالية :** تساعد علي إتخاذ قرارات متعلقة بالوضعية المالية للمؤسسة .  
ونظرا لكون المؤشرات تمثل جوهر أية لوحة قيادة، فإن سلامة هذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير بمدى سلامة المؤشرات الموضوعة، مع الحرص على تحقيق البساطة والوضوح والملائمة عند وضعها .

**4. تجميع المعلومات:** بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، انطلاقا من المعلومات التي تملكها المؤسسة .

<sup>1</sup> - أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الدسيلة 2006. ص ، 138.

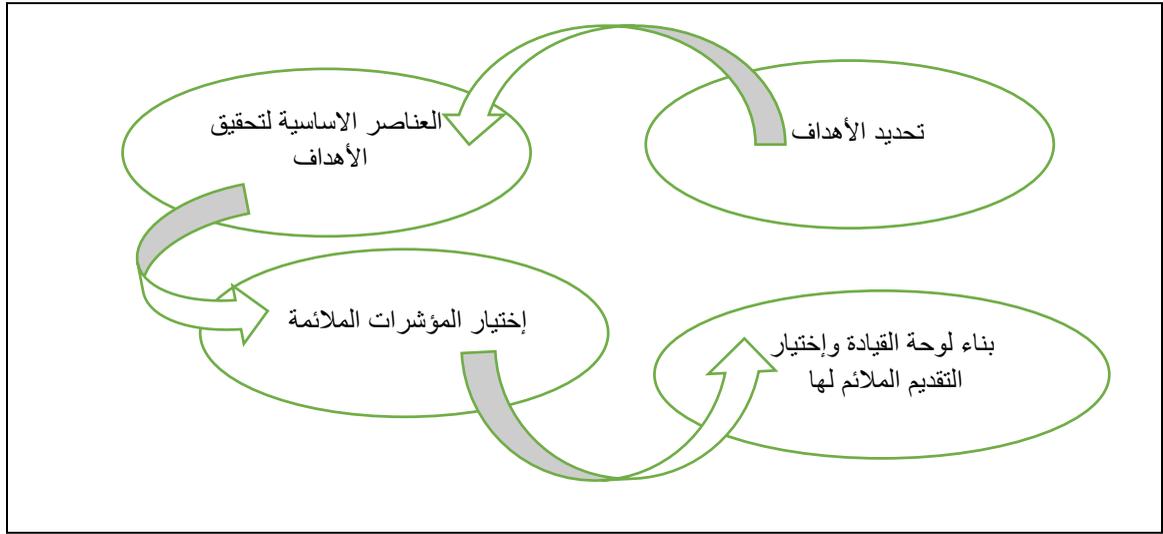
<sup>2</sup> - رحيم حسين ، أحمد بونقيب دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الرابع ديسمبر 2008 ، ص 7-9 .

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

5. اختيار نظم المعلوماتية المناسبة: تعتبر المعلوماتية (أو الإعلام الآلي) أداة ضرورية في عملية تصميم لوحات القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسات أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام).

ويمكن تلخيص المراحل السابقة لإعداد لوحة القيادة في المخطط الموالي :

الشكل رقم 05 : مراحل إعداد لوحة القيادة



المصدر : احمد بونقيب ، مرجع سبق ذكره، ص ، 156.

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

المبحث الثالث : استعمال لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي .

تتعدد خصائص لوحة القيادة ووظائفها لتكون كوسيلة لتقييم أداء المؤسسة عموماً وأدائها المالي خصوصاً، هذا التقييم يكون باستعمال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية بهدف التعرف على وضعية المؤسسة ومدى تمكنها من بلوغ أهدافها، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى: محتوى لوحة القيادة، لوحة القيادة المالية ومؤشراتها، وفي الأخير نبين العلاقة بين لوحة القيادة ومسار تقييم الأداء.

المطلب الاول : محتوى لوحة القيادة .

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب:

✓ حجم المؤسسة.

✓ المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة.

✓ خصائص القطاع.

✓ حاجات المسؤولين.

غير أن هناك نقاط مشتركة تشترك فيها جميع أنواع لوحات القيادة.

1. الشكل العام للوحة القيادة.

إن أغلب لوحات القيادة الحالية تحتوي على أربع مناطق تظهر في الشكل الموالي :

الجدول رقم 04 : النموذج العام للوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
الفروقات	الاهداف	النتائج	
			الصنف 1: -المؤشر أ -المؤشر ب الصنف 2 المؤشر ن

منطقة الفروقات

منطقة الأهداف

منطقة النتائج الفعلية

منطقة المقاييس  
الاقتصادية

المصدر: رحيمة حاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 57.

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

### أ - منطقة المقاييس الاقتصادية :1

توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة (منطقة المقاييس الاقتصادية) قائمة من الأصناف وتتمثل عموماً في (مراكز مسؤولية، مصالحي، ورشات، ... )، هذه الأصناف تابعة لهذا المسؤول، و كل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف معينة، فيمكن أن يتمثل الصنف رقم 1 في إدارة إنتاج، و المسؤول عنها هو مدير الإنتاج، وهذا الأخير خاضع لسلطة الإدارة العامة ، إضافة إلى أن كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات و التي تخص دائرة نشاطه (عادة تكون هناك مؤشرات مشتركة)، وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.

### ب - منطقة النتائج الفعلية.

إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون:

- شهرية (خاصة بشهر واحد).

- تراكمية (مجموعة نتائج الشهور منذ بداية السنة).

- شهرية وتراكمية معاً.

والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة ترتبط ب:

- **النشاط:** ويعبر عنها من خلال وحدات النشاط كعدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة،

عدد ساعات العمل...، إضافة إلى قيم غير مالية (نوعية) ك: معدل الغياب، حصة السوق..، وغيرها.

- **الأداء المالي لمراكز المسؤولية :**

\* الأعباء والتكاليف.

\* هوامش ومساهمات المنتوجات.

\* النتائج الوسطية (قيمة مضافة، التمويل الذاتي...).

### ج - منطقة الأهداف.2

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، ويتم استخدام نفس

الأسلوب في عرض الأهداف:

- أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنتين معاً.

- أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنتين.

<sup>1</sup> بونقيب أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص، 129.

<sup>2</sup> إبتسام معمري ، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية ، مذكرة شهادة ماستر ، 2017-2018، ص، 53.

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

### د - منطقة الفروقات.1

- ويتم الحصول على الفروقات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الفروقات بنفس الطرق السابقة:
- فروقات شهرية أو تراكمية أو الاثنيين.
  - فروقات تخص النشاط أو فروقات تخص الأداء المالي أو الاثنيين معا.2

### هـ - مناطق إضافية في لوحة القيادة

- في أغلب الأحيان يكون من الأفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية منها:
- نتائج الدورة السابقة، لتسمح بعملية مقارنة نتائج الدورة الحالية بالنتائج السابقة.
  - نتائج 12 شهرا الماضية (المجموع السنوي المتحرك )، لتفادي تأثير الظواهر الموسمية.
  - الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة: فهو يذكر المسؤولين طوال السنة الجارية بالنقطة المراد الوصول إليها ( تذكير المسؤول بالتزاماته في تحقيق الأهداف المحددة ).

### 2. أهم مؤشرات لوحة القيادة

تعتبر المؤشرات المكون الرئيسي للوحات القيادة ، حيث أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم ، فبالنسبة لكل مؤشر فإنه يشترط أن يوضح المعلومات الآتية:

- ✓ اسم المؤشر : كمعدل غياب العمال، عدد الطلبات...
- ✓ طريقة حساب المؤشر.
- ✓ بيان أو كشف بمصادر المعلومات المستخدمة في تحضير هذا المؤشر.
- ✓ طريقة عرض المؤشر: رقم، منحى... الخ .
- ✓ مرجع أو هدف يتم من خلاله مقارنة هذا المؤشر لتحديد المستوى الذي يجب أن يكون عليه هذا المؤشر.
- ✓ المسؤول عن هذا المؤشر: من قام بحسابه ؟ من يراقبه ويتابعه ؟ والجهة التي حضر لأجلها.
- ✓ تحديد فترة تحضير المؤشر.
- ✓ تحديد طرق المتابعة ، كأن يرفق المؤشر بالخانات التالية ( الأهداف، نتائج السنة القادمة... الخ ).

<sup>1</sup> إبتسام معمري ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 53.

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

### • الوظائف الأساسية للمؤشرات :

هناك وظائف عديدة للمؤشرات أهمها:

✓ متابعة العمليات و النشاطات.

✓ تقييم العمليات.

✓ تشخيص وضع ما.

✓ التنبيه ومراقبة التغيرات و المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة.

### المطلب الثاني : لوحة القيادة المالية ومؤشراتها.

من بين أنواع لوحة القيادة لوحة القيادة المالية التي تقوم بتقييم الأداء المالي للمؤسسة، وذلك باستعمال مجموعة من المؤشرات المالية التي سندرسها في هذا المطلب.

#### 1. تعريف لوحة القيادة المالية:

لوحة القيادة المالية هي أداة متاحة لمسؤول المؤسسة لقيادة ومتابعة الاستراتيجيات المالية، وهي وثيقة تدخل في إطار إعداد التقارير الخاصة بعملية التسيير لكل مصلحة من خلال مجموعة من المؤشرات المالية المتنوعة، تقوم على مقارنة النتائج المحاسبية بين فترات قصيرة.<sup>1</sup> أو يمكن القول بأن لوحة القيادة المالية هي مجموعة من المعلومات المالية منظمة في شكل جداول، نسب مالية، تمثيلات بيانية... الخ، تسمح بمتابعة مدى تحقيق الأهداف المالية ومعرفة الفروقات والانحرافات.

#### 2. أهداف لوحة القيادة المالية: من بين الأهداف الأساسية للوحة القيادة المالية ما يلي:<sup>2</sup>

- ضمان نوعية الأداء المالي من خلال متابعته وتعديله وتحسينه.
- تقييم القرارات المالية ومدى فعاليتها في تحقيق التوازنات المالية.
- تعمل لوحة القيادة المالية على التقييم المستمر لدرجة استغلال الموارد المالية وتحديد نسبة كفاءتها.
- تساعد لوحة القيادة المالية على تحسين الأداء المالي من خلال تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات المالية.
- قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها المالية والمحافظة على توازنها المالي في المدى القصير والطويل.
- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الرحمن عوفي، سمير غربي، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص.26.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص.27.

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

- تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة.

### 3. مؤشرات لوحة القيادة المالية:

تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة من المؤشرات المالية مثل المؤشرات المتعلقة بالخبزينة، الهيكل المالي، المردودية والسيولة،... الخ، والتي يمكن من خلالها مراقبة التوازن المالي الشامل، المردودية الكلية وشروط الاستغلال.

حسب **leroy M** فإن لوحة القيادة المالية تحتوي على ثلاث أنواع من المؤشرات هي:<sup>1</sup>

- مؤشرات مالية إجمالية.
- مؤشرات مالية مرتبطة مباشرة بالإدارة المالية.
- مؤشرات تسيير عامة.

هذه المؤشرات يتم دراستها بالتفصيل على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### أ. مؤشرات مالية تعكس الحالة المالية الإجمالية للمؤسسة :

يمكن حساب المؤشرات المالية انطلاقا من جدول حسابات النتائج و الميزانية، فبواسطة جدول

#### حسابات النتائج يمكن حساب:

✓ القيمة المضافة (VA) .

✓ اجمالي فائض الاستغلال (EBE).

✓ قدرة التمويل الذاتي (CAF) .

#### انطلاقا من الميزانية يمكن حساب:

✓ تطور رأس المال العامل (FR).

✓ تطور احتياجات رأس المال العامل (BFR).

✓ الأموال الخاصة / الأموال الدائمة.

✓ المردودية المالية للاستثمارات = رقم الأعمال خارج الرسم ل 12 شهر الماضية

/ القيمة الإجمالية للاستثمارات الصافية.

<sup>1</sup> ZAIER Abdelatif, YATOUI Nour El islam, Tableau de bord de gestion : Outil d'aide à la prise de décision, école supérieur de commerce, 2017, p.50.

<sup>2</sup> ابتسام ساحل، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، 2013-2014، ص.84.

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

ب. مؤشرات مالية تخص الإدارة المالية: و من أمثلتها:

- ✓ حجم القروض المحصلة.
- ✓ معدل الفوائد المتوسطة للديون المالية.
- ✓ القيمة الإجمالية للمصاريف المالية.
- ✓ قيمة النواتج المالية.
- ✓ رصيد الخزينة.

ج. مؤشرات تسيير عامة: من أمثلتها:

- ✓ التكلفة الإجمالية للوظيفة.
- ✓ تكلفة الوظائف التابعة للإدارة المالية (المحاسبة، إدارة الخزينة، قسم الدراسات المالية، الجبائية،...)
- ✓ مؤشرات الإنتاجية: كعدد الفواتير المعالجة شهريا.

هذه المؤشرات المالية يتم حسابها لكونها تقدم معلومات هامة للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة وقياس الفعالية التسييرية، كذلك كونها تقدم لهم المعلومات الضرورية المتعلقة بمستقبل المؤسسة كالاستثمار، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزون وتطور الهوامش، وغيرها.

**ملاحظة:** هذه المؤشرات تم توضيحها بشكل أكثر في المبحث الثالث من الفصل الأول، وتم تقسيمها إلى : مؤشرات التوازن المالي، نسب المردودية، نسب النشاط ونسب السيولة.

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

من خلال مؤشرات لوحة القيادة المالية يمكن اقتراح شكل مبسط للوحة القيادة المالية والذي يكون على النحو التالي:

### الجدول رقم 05 : لوحة القيادة المالية.

التطور	السنة ن+1	السنة ن	المؤشر المالي	السنوات نوع المؤشر
((ن+1)-ن)/ن	*****	*****	FR	مؤشرات التوازن المالي
*****	*****	*****	المردودية المالية	نسب المردودية
*****	*****	*****	معدل دوران المخزونات	نسب النشاط
*****	*****	*****	السيولة العامة	نسب السيولة

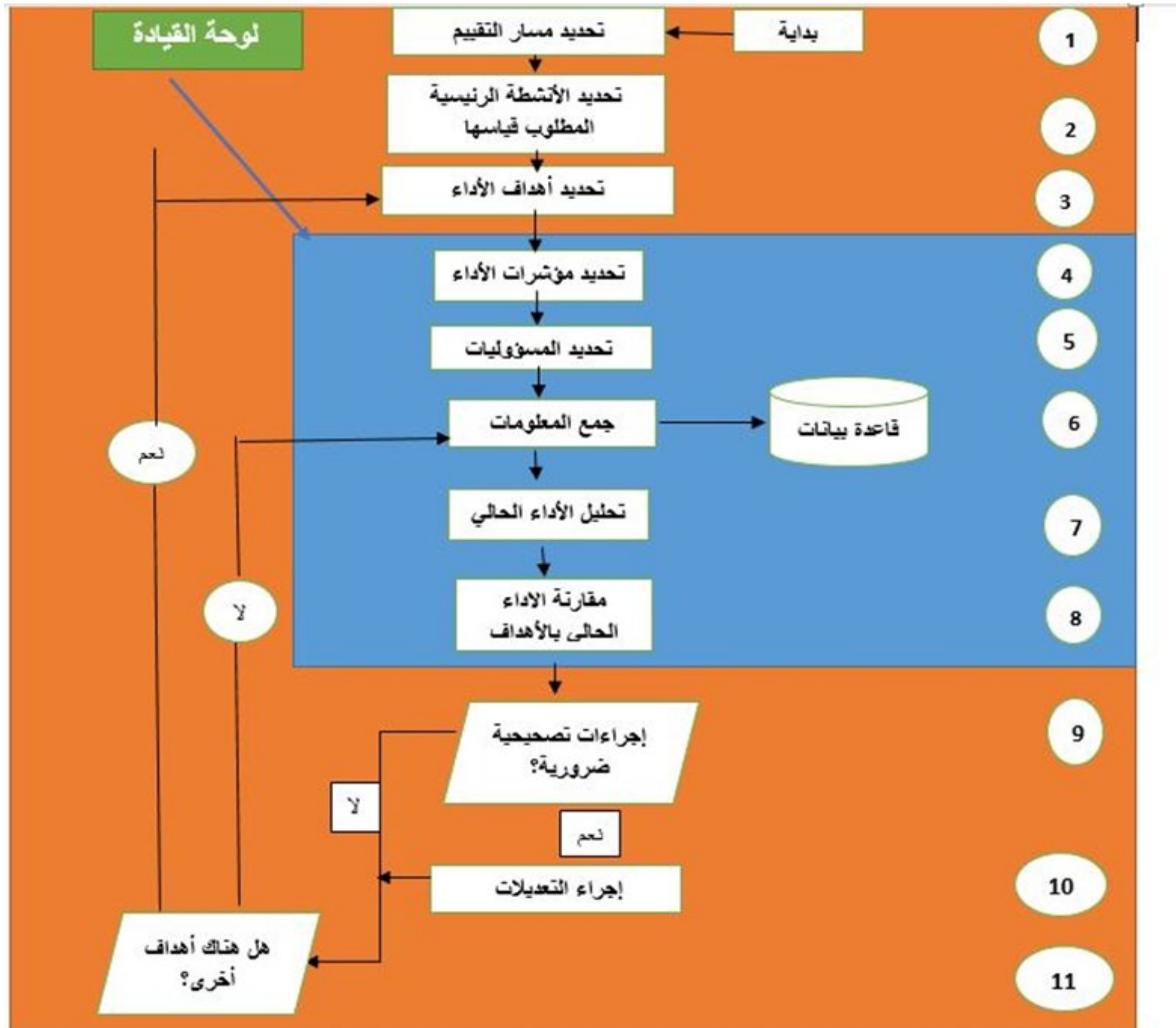
المصدر: من إعداد الطلبة.

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

### المطلب الثالث : لوحة القيادة ومسار تقييم الاداء .

تعتبر لوحة القيادة أداة أساسية لتقييم أداء المؤسسة ، فهي تتكون من مجموعة من المؤشرات تسمى بمؤشرات الأداء، هذه المؤشرات تساعد المؤسسة على معرفة مدى تحقيقها لأهدافها. ولأهمية لوحة القيادة و مساهمتها في تقييم الأداء تم دمجها في مسار تقييم الأداء الذي يقسم إلى 11 مرحلة كما يبينه الشكل الموالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم 06 : مسار تقييم الأداء.



Source : Site (by TSS on 1 juillet 2011 in pilotage de performance d'une entreprise).

<sup>1</sup> Rafika BOURAIB née BOUOKBA, Tableaux de Bord Outils de Pilotage de Mesure et d'Évaluation de la Performance de l'Entreprise, Mémoire Présenté En Vue De L'obtention Du Diplôme De Magistère, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2014-2015, p p.102.104.

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

يمكن توضيح هذا المخطط فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. تحديد مسار التقييم :** هذه المرحلة تعد من بين المراحل الأهم في مسار تقييم الأداء والأولى

من بينها، ففي حالة عدم التعرف على مراحل وعمليات التقييم لا يمكننا القيام بعملية التقييم.

**2. تحديد الأنشطة الرئيسية المطلوب قياسها:** الأنشطة الرئيسية هي تلك الأنشطة التي نجد فيها مؤشرات الأداء الرئيسية.

**3. تحديد أهداف الأداء:** مؤشرات الأداء يجب أن تكون مرتبطة بأهداف محددة مسبقاً حتى لو كان الهدف غير موضوعي، ووجود الأهداف والمعايير هو الطريقة الوحيدة لتفسير نتائج القياس والتعرف على مدى فعاليتها.

**4. تحديد مؤشرات الأداء :** هنا يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي تناسب الأهداف المحددة مسبقاً.

**5. تحديد المسؤوليات:** في كل مرحلة من هذا المسار يتم توزيع المهام والمسؤوليات على كل الأفراد وفرق العمل.

**6. جمع المعلومات و البيانات.**

**7. تحليل وإبلاغ البيانات الحالية:** يجب أن تكون المعلومات والبيانات الحالية نهائية أو صافية وذات معنى لكي تصبح كأداة قياس حقيقية تعتمد عليها المؤسسة.

**8. مقارنة المعلومات والبيانات الحالية بالأهداف:** هذه المرحلة تعد من المراحل الأساسية وهي مهمة جداً في مسار التقييم، يتم تقديمها عموماً في لوحة القيادة.

**9. الإجراءات التصحيحية :** بعد مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المخطط لها يتحدد مستوى الإنحراف، وبالتالي يتضح ما إذا كان هناك إجراءات تصحيحية واجب القيام بها أم لا.

**10. إجراء التعديلات:** في حالة وجود إنحرافات قابلة للتصحيح يجب أن يتم إجراء التعديلات الضرورية من أجل البقاء والمحافظة على نفس المسار.

**11. هل هناك أهداف جديدة:** في حالة وجود إنحرافات غير قابلة للتصحيح يجب على المؤسسة إعادة النظر في أهدافها وترقيتها من أجل التقييم الجيد لأدائها والتحديد الدقيق لوضعيتها.

من الشكل السابق والتوضيح المبين أعلاه يتضح أن العلاقة بين لوحة القيادة ومسار تقييم

الأداء علاقة ترابطية وأن لوحة القيادة جزء لا يتجزأ من مسار تقييم الأداء لكونها تساعد على التقييم

الجيد لأداء المؤسسة، كما يتبين لنا كذلك أن مسار تقييم الأداء يكون على شكل دورة غير منتهية

ومستمرة عبر الزمن.

<sup>1</sup> Site (by TSS on 1 juillet 2011 in pilotage de performance d'une entreprise.)

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

### خاتمة الفصل:

تعتبر لوحة القيادة من أنسب أدوات مراقبة التسيير التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها خاصة في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال، فهي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير ، كما تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية على عكس الأنظمة الرقابية الأخرى.

تعمل لوحة القيادة على توفير معلومات آنية وتشغيلية بشكل مبسط وملخص يسمح للمسؤول بمتابعة انجازاته كما تسمح بخلق تواصل بين مختلف مراكز المسؤولية.

بالنسبة لمساهمة لوحة القيادة في عملية التقييم المالي فهي تساعد على تطبيقها بشكل جيد إلى تقييم استراتيجية المؤسسة من خلال متابعة تحقيق الأهداف بشكل مستمر ودوري مما يسمح بالوقوف على أهم الانحرافات ثم تحليلها وشرح أسبابها وانتهاء باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى لوحة القيادة من حيث مفهومها، خصائصها، أهميتها، أهدافها، مبادئها، وظائفها، طرق عرضها، حدودها التنظيمية، أنواعها، مناهج اعدادها و كيفية تصميمها، ثم درسنا لوحة القيادة المالية ومؤشراتها مع اقتراح نموذج مبسط للوحة القيادة المالية الذي سيتم تطبيقه في الفصل الموالي المتعلق بالدراسة التطبيقية داخل المؤسسة ، وفي الأخير ختمنا بتبيان العلاقة القائمة بين لوحة القيادة ومسار تقييم الأداء.

الفصل الثالث :

دراسة تطبيقية : مؤسسة سونلغاز ، فرع صيانة  
وخدمات السيارات (MPV)

- ورقة -

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

### الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع MPV

المبحث الأول : عموميات حول مؤسسة سونلغاز وفرع صيانة وخدمات السيارات (MPV).

المطلب الأول : تقديم شركة سونلغاز .

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز شركة ذات أسهم ، هدفها إنتاج الكهرباء ، ونقل وتوزيع الغاز بالداخل والخارج إلى جانب تطوير الخدمات الطاقوية بكل أنواعها .

#### 1. التطور التاريخي لسونلغاز:

نوجزتطور مؤسسة سونلغاز كمايلي :

#### • في 1947 نشأت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز:

طبقا لمرسوم رقم (59-60) والمؤرخ في 26 جويلية 1969 الوارد في الجريدة الرسمية لـ 01 اوت 1969 والذي ينص على أن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONEL GAZ) تأسست و أنشئت بإستبدال الكهرباء والغاز الجزائري EGA في 1947-1949 المنعقد في المرسوم نفسه .

سونلغاز نفسها هي منظر مخصص للإحتكار التجاري للغاز الطبيعي داخل البلد ولجميع أنواع الزبائن (صناعة ، مركز الإنتاج ، الطاقة الكهربائية ، ازبائن الأوفياء ) .

#### • في 1983 تمت إعادة هيكلة سونلغاز :

في سنة 1983 وفي تطبيق جديد ومباشر للحكومة سونلغاز تعاد هيكلتها لتعطي ميلاد جديد للفروع الأتية :

- ✓ KAHRIF : الأعمال المولدة للكهرباء .
- ✓ KAHRAKIB : تركيب الهياكل المخالفة والمنشآت الكهربائية .
- ✓ KANAGAZ : إعداد قنوات نقل وتوزيع الغاز .
- ✓ INERGA : أعمال الهندسة المدنية .
- ✓ AMC : صنع العدادات وأدوات التقدير والمراقبة .
- ✓ MPV : صيانة وخدمات السيارات .

#### • في 1991 انصب الجديد لسونلغاز :

سونلغاز المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز غيرت طبيعة شكلها القانوني لتصبح منشأة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ( المرسوم التنفيذي رقم (91-475) المؤرخ في 14 ديسمبر 1991) والفروع التي أنجزت في 1983 تطورت لتصير مؤسسات مستقلة ذاتيا .

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

### 2. أهداف مؤسسة سونلغاز :

تعد سونلغاز علي رأس المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية القوية في السوق المحلي وتطمح في المستقبل القريب علي ان ترتب ضمن المؤسسات الستة (06) الأولى في قطاع الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط في المجالات الأتية :

- جودة الخدمات .
- جودة التسيير .
- إدارة الأعمال .
- سياسة تقليص التكاليف .

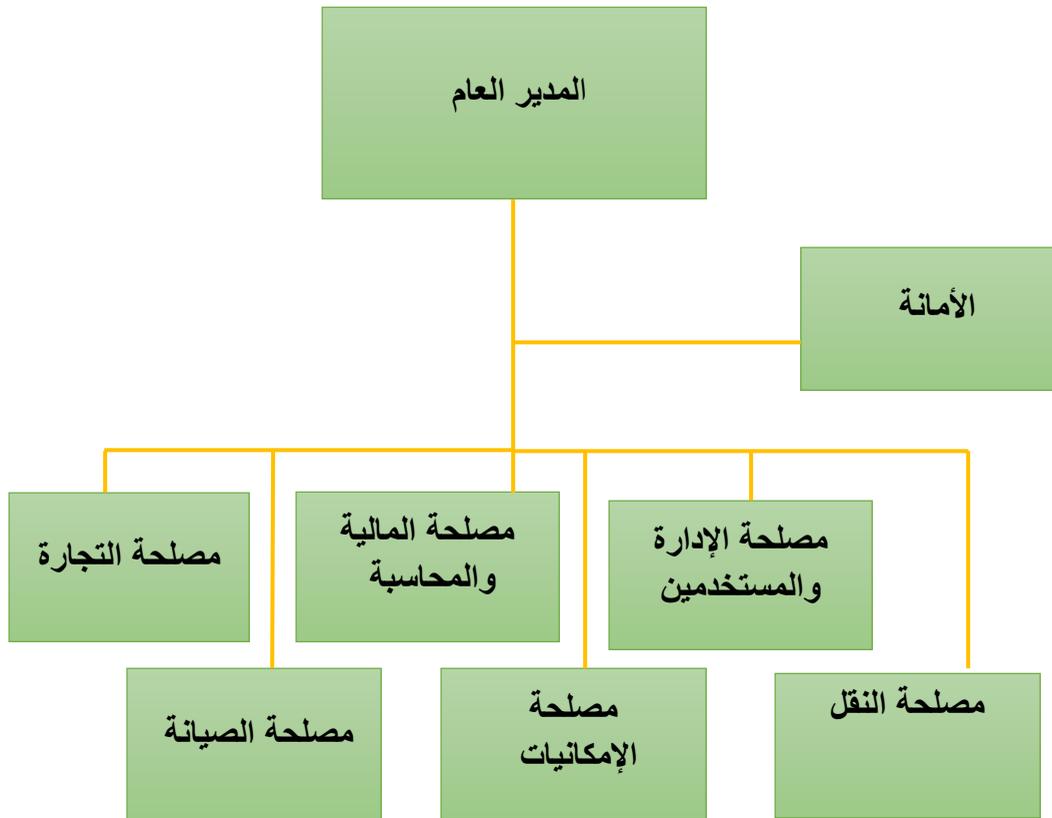
واعتبرت ذلك بمثابة أهداف إستراتيجية تعمل علي تحقيقها علي المدى القريب والمتوسط من خلال العمل علي إقامة ثقافة التسيير تقوم علي مايلي :

- ❖ تجسيد شعار خدمة الزبون ميدانيا .
- ❖ ربط مفهوم الجودة في العمل بمنتج سونلغاز .
- ❖ الكفاءة في الأداء والفعالية والنتائج لضمان المردودية .
- ❖ الإحساس بأهمية مشاركة العامل في تحديد الأهداف إعداد برامج عمله .
- ❖ التشجيع علي روح الفريق في العمل نحو التنافس علي تنفيذ المهام ودفع عمل الفريق نحو التطور .
- ❖ الإهتمام الدائم بالرضا الوظيفي للعامل .



2. الهيكل التنظيمي للشركة : MPV

الشكل رقم ( 08 ) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة mpv .



المصدر : من وثائق المؤسسة (MPV)

- ✓ **المدير الجهوي** : هو المسؤول في الشركة ، له جميع صلاحيات التسيير وهو المكلف بتوزيع الصلاحيات عبر مختلف المصالح ، كما انه يسهر على السير الحسن للشركة ويحرص على تحسين الوضعية المالية والإقتصادية والإجتماعية من أجل الوصول الى الأداء الأمثل .
- ✓ **الأمانة** : تعتبر همزة وصل بين مختلف مصالح الشركة وذلك لتسهيل عمليات تنفيذ أوامر المدير الجهوي .
- ✓ **مصلحة التجارة** : تعتبر عمود رئيسي للشركة نظرا لأهميتها حيث تقوم المصلحة بتنمية شبكة الزبائن لأن دورها الرئيسي الذي تقوم به هو البحث عن صفقات ومعاملات وجلب الزبائن كما تقوم بالإحصائيات والتقديرات المستقبلية وإنجاز الدراسات الخاصة ونشاطات جديدة متوقعة ضمن أهداف الشركة .
- ✓ **مصلحة الإمكانات** : وهي المصلحة التي تقوم بتسيير الممتلكات والإمكانات الخاصة بالشركة ، كما تقوم بالدراسة والتخطيط ومتابعة الإمتيازات بين الفروع التابعة لها وكذلك تجهيز الشركة والتكفل بكل عمليات الصيانة ( السهر على حسن تركيب الأجهزة ، السهر على إحترام قواعد الصحة والأمن )

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

- ✓ **مصلحة النقل** : تعتبر من المصالح الأساسية للشركة ويركز عليها كثيرا في الإنتاج باعتبارها مورد رئيسي لعوائد الشركة، ونلاحظ أن النقل قد تطور كثيرا في السنوات الأخيرة وهذا راجع لوسائل النقل الحديثة .
- ✓ **مصلحة المستخدمين** : تقوم هذه المصلحة بتسيير شؤون الموارد البشرية من حيث التوظيف ، التكوين ، الترقية ، التحويل ومراقبة الرواتب ... إلخ كما تقوم كذلك بتكوين الملف الإداري للعون الذي يحتوي على وثائق خاصة بالتوظيف ( شهادة عمل ، شهادة إثبات المستوى ، ... إلخ ) وكذلك متابعة الأعوان من أول يوم عمل إلى غاية التقاعد أو مغادرة الشركة .
- ✓ **مصلحة المحاسبة والمالية** : إن نشاط هذه المصلحة يتمثل في السهر على مطابقة أعمال تسيير المخطط المالي و المحاسبي وتسيير العمليات المالية للشركة كما تقوم بإعداد الميزانية الحسابية والحصيلة السنوية للشركة **bilan annuel** ، تسعى كذلك إلى ضمان السير المالي للخزينة الخاصة بالشركة وإدارة الملفات الاستثمارية والتمويل ... إلخ ، كما إن هذه المصلحة تعمل على مراقبة أموال الشركة هل هي في زيادة أو نقصان من خلال الموازنة بين النفقات والإيرادات .

### المبحث الثاني: استعمال المؤشرات والنسب المالية لتقييم الأداء المالي.

إن الوضعية المالية للمؤسسة يتم قياسها بمدى قدرتها على مواجهة التزاماتها بتاريخ استحقاقها وبمدى قدرتها على خلق عوائد مالية تساعدها في تطوير نشاطها و توسيعه ما يضمن لها البقاء و الاستمرار، وهذا القياس يسمح بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة اعتمادا على مختلف المعلومات المتحصل عليها من نشاط المؤسسة ومنها النسب المالية والمؤشرات.

و في هذا المبحث سنقوم بتقييم وتحليل الوضعية المالية لمؤسسة سونلغاز، فرع MPV خلال سنتي 2018 و 2019 بالإعتماد على بعض النسب المالية والمؤشرات.

### المطلب الأول: عرض وتحليل القوائم المالية لمؤسسة سونلغاز، فرع MPV .

في هذا المطلب سنقوم بعرض بعض القوائم المالية للمؤسسة وتحليلها، وذلك خلال سنتي 2018 و 2019، ومن هذه القوائم المالية: الميزانية وحساب النتائج.

**1. عرض وتحليل الميزانية المالية:** وذلك بالإعتماد على وثائق الميزانية المقدمة من طرف المؤسسة.

**الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -**

**جدول رقم (06) : جانب الأصول لميزانية المؤسسة سنتي 2018 و 2019.**

Actif	2018	Brut 2019	Amort 2019	2019
<b>Actif non courant</b>				
• <b>Ecart d'acquisition</b>				
• <b>Immobilisation incorporelle</b>	497773.08	1792575.27	1465467.23	327108.04
• <b>Immobilisation corporelle</b>				
Terrains				
Agencements et aménagements de terrains		238425.00	238425.00	
Constructions				
Installation technique ; matériel et outillage	1220518.04	4765671.78	1148035.41	3617636.37
Autre immobilisation corporelles	37961840.22	172000530.48	125748422.89	46252107.59
• <b>Immobilisations en concession</b>				
• <b>Immobilisations en cours</b>				
• <b>Immobilisation financières</b>				
Titres mises en équivalence-entreprise associées				
Titres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courant				
Impôts actif				
<b>Total actif non courant</b>	<b>42313391.61</b>	<b>188578328.65</b>	<b>128600350.53</b>	<b>59977978.15</b>
<b>Actif courant</b>				
• <b>Stocks et encours</b>	23480481.91	72099897.43		72099897.43
• <b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	432202607.94	701552774.05	23537581.33	678015192.72
Autres débiteurs	6511247.49	880005223	2283804.74	6516247.49
Impôts	137489240	189688655		189688655
Autres actif courants				
• <b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autre actif financiers courant				
Trésorerie	28535542.43	90643314		90643314
<b>Total actif courant</b>	<b>628219119.77</b>	<b>1062784692.71</b>	<b>25821386.07</b>	<b>1036963306.64</b>
<b>Total général actif</b>	<b>670532511.38</b>	<b>1251363021.39</b>	<b>154421736.6</b>	<b>1096941284.79</b>

**المصدر : من وثائق المؤسسة .**

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

تحليل جانب الأصول: نلاحظ من خلال تقييم جدول أصول الميزانية ما يلي:

- عند مقارنة الأصول غير الجارية لسنة 2018 مع 2019 نلاحظ تزايد قيمة الأصول غير الجارية بقيمة **17664586.55 دج**، وهذا راجع إلى زيادة بعض عناصر أصول الميزانية المتمثلة في التثبيات العينة والذي يدل على زيادة اقتناء المؤسسة لبعض التثبيات العينية.
- عند مقارنة الأصول الجارية لسنة 2018 مع سنة 2019 نلاحظ تزايد بقيمة **408744186.3 دج**، وهذا راجع إلى زيادة المخزونات و الزبائن و الخزينة.
- هذا التزايد في قيمة الأصول الجارية وغير الجارية أدى إلى تزايد مجموع الأصول بقيمة **42640877.7 دج**.

**الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -**

**2.1. جانب الخصوم:** يوضح الشكل التالي جانب الخصوم لميزانية 2018 و 2019.

**الجدول رقم (07) : جانب الخصوم لميزانية المؤسسة لسنتي 2018 و 2019**

Passif	2018	2019
Capitaux propres		
Capital non appelé		
Primes et services		
Ecart de réévaluation		
Résultat net		
Autre capitaux propres- report à nouveau	-35315094.45	-58247647.99
Compte déliaison	53200069.09	111007914.65
<b>Total capitaux propres</b>	<b>17884974.64</b>	<b>52760266.66</b>
Passifs non courants		
Emprunts et dettes financières		
Impôts		
Autre dettes non courantes		
Provision et produit comptabilisés d'avance	1336226.96	26673762.39
<b>Total passif non courants</b>	<b>1336226.96</b>	<b>26673762.39</b>
<b>Passif courants</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	533049903.02	837609851.04
Impôts	98551663.07	156705926.71
Autres dettes	19709743.69	23194655.49
Trésorerie passif		
<b>Total passif courants</b>	<b>651311309.78</b>	<b>1017510443.24</b>
<b>Total général passif</b>	<b>670532511.38</b>	<b>1096944472.29</b>

**المصدر : من وثائق المؤسسة .**

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

### تحليل جانب الخصوم:

نلاحظ في جانب الخصوم أنه مكون من ثلاث عناصر أساسية: رؤوس الأموال الخاصة، خصوم غير جارية وخصوم جارية.

- بالنسبة لرؤوس الأموال الخاصة نلاحظ أن هناك تزايدا فيها بقيمة **34875292.02 دج** في سنة 2019 مقارنة بسنة 2018 وذلك ناتج عن الأرباح التي حققتها المؤسسة والتي أدت إلى زيادة رؤوس أموالها.
- بالنسبة للخصوم الغير جارية نلاحظ أيضا أن فيها تزايد بقيمة **25337535.43 دج** في سنة 2019، وذلك ناتج عن زيادة قيمة مؤونات المؤسسة.
- بالنسبة للخصوم الجارية فقد زادت أيضا بقيمة **336199133.3 دج**، وذلك بسبب زيادة ديون المؤسسة قصيرة الأجل.

**الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -**

2. عرض وتحليل حساب النتائج لسنتي 2018 و 2019.

جدول رقم (08) : حساب النتائج لسنتي 2018 و 2019.

Compte resultat	2018	2019
Ventes	646981090.15	852344497.06
Variations stocks produit finis et en cours	2417034.03	48112305.71
Production immobilisée		00
Subvention d'exploitation		00
• <b>Production de l'exercice ...1</b>	649398124.18	900458802.77
Achats consommée	-70148195.95	-112178885.27
Services extérieurs et autres consommation	-432862601.95	-615996997.85
• <b>Consommation de l'exercice...2</b>	-503010797.90	-728175883.12
• <b>Valeur ajoutée d'exploitation (1-2)...3</b>	146387326.28	172280919.65
Charges de personnel	-74752661.23	-94244147.5
Impôts. Taxes et versement assimilés	-13521563.43	-18303984.76
• <b>Excédent brut d'exploitation ...4</b>	58113101.62	59732787.39
Autres produits opérationnels	6398875.73	3544063.48
Autres charges opérationnelles	-2167116.68	-3326709.21
Dotation aux amortissements	-23224430.02	-21162075.32
Reprise sur pertes de valeur	4767100.37	3446550.39
Prestation reçues		00
Prestation fournies		00
• <b>Résultat opérationnel ...5</b>	43887531.02	42234616.73
Produit financiers		00
• <b>Résultat financier...6</b>		00
• <b>Résultat ordinaire avant impôts (5+6) ...7</b>	43887531.02	42234616.73
Impôts exigibles sur résultat ordinaires		00
Impôts différés sur résultat ordinaire	-1031878.18	7147865.88
Autres impôts sur les résultats		00
• <b>Total des produits des activités ordinaires</b>	660564100.28	907447416.64
• <b>Total des charges des activités ordinaires</b>	-617708447.44	-858064934.03
• <b>Résultat net des activités ordinaires</b>	42855652.84	49382482.61
Eléments extraordinaires (produits)		00
Eléments extraordinaires (charge)		00
• <b>Résultat extraordinaires</b>		00
• <b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>42855652.84</b>	<b>49382482.61</b>

المصدر: من وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

### التحليل:

نلاحظ في جدول حساب النتائج أن هناك تزايد في النتيجة الصافية للمؤسسة في سنة 2019 بقيمة 6526829.77دج، هذه الزيادة الحاصلة في النتيجة الصافية كان لرقم الأعمال الأثر الكبير عليها بعد زيادته بقيمة 205363406.9 دج، وهو ما أدى إلى زيادة القيمة المضافة والتي بدورها تؤدي إلى زيادة النتيجة الصافية.

و كخلاصة للمطلب و بعد عرض وتحليل الميزانية المالية وحساب النتائج يتبين لنا أن الوضعية المالية للمؤسسة في تحسن مستمر، وللتعمق أكثر في معرفة الوضعية المالية للمؤسسة سنقوم فيما تبقى من البحث بدراسة وتحليل مختلف المؤشرات والنسب المالية ثم تنظيمها وترتيبها في جدول واحد يساعدنا على معرفة وفهم أكثر للوضعية المالية للمؤسسة.

### المطلب الثاني:تقييم وتحليل الأداء المالي باستعمال مؤشرات التوازن المالي.

من بين أدوات تقييم الأداء المالي الأكثر شيوعا وتطبيقا من قبل المؤسسات الإقتصادية مؤشرات التوازن المالي التي تقوم على مقابلة أصول المؤسسة بخصومها وذلك بحسب تبويبها ومدة استحقاقها من أجل الحكم على مدى قدرة المؤسسة على مواجهة خصومها المستحقة، وهذه المؤشرات تتمثل في:FR، BFR و TN.

قبل التطرق إلى حساب مختلف المؤشرات نقوم باستعراض الميزانية المالية المختصرة للمؤسسة للسنوات 2018 و 2019 والتي تساعدنا على حساب هذه المؤشرات، هذه الميزانية يبينها الشكل التالي:

**الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -**

**جدول رقم(09) : الميزانية المختصرة للمؤسسة لسنتي 2018 و 2019.**

الأصول/ السنوات	2018	2019	الخصوم/ السنوات	2018	2019
الاستخدامات الثابتة	42313392	59977978,15	الموارد الثابتة	19221202	79434029,1
التثبيات المعنوية	497773,08	327108,04	رؤوس الأموال الخاصة	17884975	52760266,7
التثبيات العينية	39182358	49869743,96	الديون طويلة الأجل	1336227	26673762,4
التثبيات المالية	2633260,3	9781126,15			
الأصول المتداولة	628219120	1036963306	الخصوم المتداولة	651311310	1017510443
المخزونات	23480482	72099897,43	الموردون	533049903	837609851
الزبائن	432202608	678015192,2	الضرائب	98551663	156705927
المدينون الآخرون	6511247,5	6516247,49	الديون الأخرى	19709744	23194665,5
الضرائب	137489240	189688655	خزينة الخصوم	0	0
أصول جارية أخرى	0	0			
خزينة الأصول	28535543	90643314			
مجموع الأصول	670532512	1096941284	مجموع الخصوم	670532511	1096944472

**المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة.**

بالإعتماد على هذه الميزانية نقوم بحساب مختلف مؤشرات التوازن المالي.

**1. رأس المال العامل (FR):**

رأس المال العامل مؤشر مهم للمؤسسة، فمن خلاله تعرف المؤسسة ما إذا قد حققت توازنها المالي أم لا، ويمكن حسابه من أسفل الميزانية أو من أعلاها، وفقا للعلاقتين التاليتين:

**1.1 من أعلى الميزانية:**

**FR = الموارد الثابتة – الإستخدامات الثابتة.**

**جدول رقم (10) : حساب FR من أعلى الميزانية.**

البيان/ السنوات	2018	2019
الموارد الثابتة	19221202	79434029.1
الاستخدامات الثابتة	42313392	59977978.15
رأس المال العامل (FR)	- 23092190.01	19456050.9

**المصدر: من إعداد الطلبة.**

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

### التعليق:

في سنة 2018: نلاحظ أن رأس المال العامل في سنة 2018 سالب ( $FR < 0$ )، هذا يدل على أن المؤسسة لا تستطيع تمويل كل استخداماتها الثابتة باستعمال مواردها الثابتة، بل سيتم تمويل الجزء المتبقي المتمثل في ( $FR = 23092190.01$ ) باستعمال الخصوم المتداولة (الديون قصيرة الأجل) وهو ما يعرضها للخطر، وبالتالي عليها تقليص مستوى استخداماتها الثابتة إلى أن يتوافق مع الموارد الثابتة.

في سنة 2019: نلاحظ أن رأس المال العامل موجب ( $FR > 0$ )، هذا يدل على أن الموارد الثابتة مولت كل الاستخدامات الثابتة وجزء من الأصول المتداولة، وهو مؤشر يعطي الأمان للمؤسسة.

### 2.1. من أسفل الميزانية :

$FR =$  الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة.

جدول رقم (11) : حساب FR من أسفل الميزانية.

البيان/ السنوات	2018	2019
الأصول المتداولة	628219120	1036963306
الخصوم المتداولة	651311310	1017510443
رأس المال العامل (FR)	- 23092190	19452863

المصدر: من اعداد الطلبة.

### التعليق:

نلاحظ في سنة 2018 أن ( $FR < 0$ )، وهذا يدل على أن الأصول المتداولة القابلة للتحويل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الإستحقاقات التي تسدد في الأجل القصير، والعكس صحيح في سنة 2019 لكون ( $FR > 0$ ).

2. احتياجات رأس المال العامل (BFR): تتمثل احتياجات رأس المال العامل في الأموال التي تحتاجها المؤسسة لتغطية احتياجاتها خلال دورة الإستغلال، ويمثل العجز في تمويل الأصول المتداولة خارج الخزينة بواسطة الخصوم المتداولة خارج الخزينة،

ويتم حسابه بالعلاقة التالية:

**الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -**

**BFR = (الأصول المتداولة - خزينة الأصول) - (الخصوم المتداولة - خزينة الخصوم).**

**جدول رقم (12) : حساب احتياجات رأس المال العامل.**

البيان/ السنوات	2018	2019
الأصول المتداولة.	628219120	1036963306
خزينة الأصول.	28535543	90643314
الخصوم المتداولة.	651311310	1017510443
خزينة الخصوم.	00	00
احتياجات رأس المال العامل.	<b>- 51627733</b>	<b>- 71190451</b>

المصدر: من اعداد الطلبة.

**التعليق:**

نلاحظ أن **BFR** سالب في كلا السنتين، وهو يدل على أن المؤسسة ليست بحاجة إلى رأس المال العامل.

**3. الخزينة الصافية ( TN):** هي الفائض المتبقي من رأس المال العامل بعد تغطية احتياجات رأس المال العامل، وتحسب بالعلاقة التالية:

**الخزينة الصافية = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل.**

**جدول رقم (13) : حساب الخزينة الصافية TN.**

البيان/ السنوات	2018	2019
رأس المال العامل FR	-23092190	19456051
احتياجات رأس المال العامل BFR	-51627732	-71190451
الخزينة الصافية TN	<b>28535542</b>	<b>90646502</b>

المصدر : من اعداد الطلبة.

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

### التعليق:

نلاحظ أن الخزينة الصافية ( TN ) موجبة خلال كلا السنتين، وذلك ناتج عن كون  $FR > BFR$ ، وهذا يعني أن المؤسسة تتوفر لديها موجودات نقدية تسمح لها بمواجهة التزاماتها واحتياجاتها مع الغير ، وهو دليل على أن المؤسسة متوازنة ماليا خلال كلا السنتين.

وكخلاصة للمطلب يتضح لنا بعد حساب مختلف مؤشرات التوازن المالي أن المؤسسة متوازنة ماليا خلال السنتين وهو مؤشر جيد يعطي الأمان للمؤسسة.

### المطلب الثالث : تقييم وتحليل الأداء المالي باستعمال مختلف النسب المالية:

من بين أساليب تقييم الأداء المالي أيضا التقييم باستعمال النسب المالية التي هي في أصلها عديدة ومتنوعة، وكل مؤسسة تستعمل النسب التي تحتاجها وبحسب طبيعة نشاطها، وفي هذه الدراسة اخترنا بعض النسب لتقييم أداء فرع صيانة وخدمات السيارات -mpv- خلال الفترة 2018 و 2019، ومن هذه النسب: نسب المردودية، نسب النشاط ونسب السيولة.

#### 1. نسب المردودية:

سندرس منها نسبة المردودية المالية ونسبة المردودية الاقتصادية التي تنقسم إلى مردودية إقتصادية إجمالية وصافية.

#### 1.1 . نسبة المردودية المالية:

تمثل هذه المردودية مردودية رؤوس الأموال الخاصة المقدمة من قبل المساهمين في تكوين النتيجة العادية قبل الضرائب، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة المردودية المالية = النتيجة العادية قبل الضرائب / رؤوس الأموال الخاصة.

جدول رقم (14) : حساب المردودية المالية.

البيان / السنوات	2018	2019
النتيجة العادية قبل الضرائب	43887531.02	42234616.73
رؤوس الأموال الخاصة	17884974.64	52760266.66
المردودية المالية.	2.45	0.8

المصدر: من إعداد الطلبة.

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

### التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن المردودية المالية في سنة 2018 تساوي إلى 245% ، وهذا يدل على أن المؤسسة قد حققت ربحا يقدر بأكثر من ضعف الأموال الخاصة المقدمة من قبل المساهمين، وهذا قبل دفع الضرائب، أما في سنة 2019 المؤسسة قبل أن تدفع الضرائب كانت قد حققت 80% من الأموال المقدمة من قبل المساهمين.

**2.1. نسبة المردودية الإقتصادية: نميز بين نسبة المردودية الإجمالية و الصافية.**

**1.2.1. نسبة المردودية الإقتصادية الإجمالية:**

تمثل هذه النسبة العلاقة بين إجمالي فائض الإستغلال وأصول المؤسسة، والتي يمكن حسابها على النحو التالي:

المردودية الاقتصادية الإجمالية = إجمالي فائض الإستغلال / الأصول.

جدول رقم (15): حساب المردودية الإقتصادية الإجمالية.

البيان / السنوات	2018	2019
إجمالي فائض الإستغلال	58113101.62	59732787.39
مجموع الأصول	670532511.4	1096941284
المردودية الإقتصادية الإجمالية.	0.0866	0.0544

المصدر: من إعداد الطلبة.

**2.2.1. نسبة المردودية الإقتصادية الصافية:**

تمثل هذه النسبة العلاقة بين نتيجة الإستغلال وأصول المؤسسة، ونتيجة الإستغلال تمثل في هذه الحالة النتيجة الجارية أو النتيجة الصافية مضافا إليها المصاريف المالية، وتحسب بالعلاقة التالية:

المردودية الاقتصادية الصافية = نتيجة الاستغلال/الأصول.

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

جدول رقم (16) : حساب المردودية الإقتصادية الصافية.

البيان / السنوات	2018	2019
النتيجة الصافية.	42855652.84	49382482.61
المصاريف المالية.	-	-
نتيجة الإستغلال.	42855652.84	49382482.61
إجمالي الأصول	670532511.4	1096941284
المردودية الإقتصادية الصافية	0.0639	0.0450

المصدر: من إعداد الطلبة.

### 2. نسب النشاط:

تتمثل هذه النسب في نسب الدوران والتي تشمل: دوران المخزونات، دوران الزبائن و دوران الموردين.

وقبل التطرق إلى حساب مختلف النسب نستعرض أولا المعلومات التي تحصلنا عليها من مختلف وثائق المؤسسة والتي ستساعدنا على حساب هذه النسب، هذه المعلومات مبينة في الجدول الموالي:

البيان/ السنوات	2018	2019
رقم الأعمال متضمن الرسم.	762172	1002982
مستحقات واجبة التحصيل.	243459	386886
ديون الموردين.	570831	753738
المشتريات.	605473	804023
متوسط المخزون.	8433	6926
المخرجات من المخازن.	81304	108910

ملاحظة : المبالغ ب : KDA.

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

### 1.2. نسبة دوران المخزونات:

يقيس هذا المؤشر عدد مرات دوران المخزون خلال الدورة المحاسبية (فترة التخزين)، كما يعبر عن سرعة بيع المنتجات.

أو بعبارة أخرى: تتمثل في عدد المرات التي يتجدد فيها المخزون خلال فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة، ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

معدل دوران مخزون المنتجات المصنعة = تكلفة انتاج المنتجات المباعة / متوسط المخزون.

وانطلاقا من معدل دوران المخزون يمكن لنا حساب مدة تصريف المخزون والتي تحسب

بالعلاقة التالية:

مدة تصريف المخزون = 360 يوم / معدل دوران المخزون.

جدول رقم (17) : حساب معدل دوران المخزون ومدة تصريفه.

البيان / السنوات	2018	2019
المخرجات من المخازن) تكلفة انتاج المنتجات (المباعة)	81304	108910
متوسط المخزون.	8433	6926
معدل دوران المخزون.	9.64	15.72
مدة تصريف المخزون.	37 يوم	23 يوم

المصدر: من إعداد الطلبة.

التعليق:

في سنة 2018: يتجدد المخزون في المخازن 9 مرات في السنة، ويتم صرفه كل 37 يوم.

في سنة 2019: يتجدد المخزون في المخازن 15 مرة في السنة، ويتم صرفه كل 23 يوم.

### 2.2. نسبة دوران الزبائن:

تحسب بالعلاقة التالية:

• دوران الزبائن (عدد الدورات) = المبيعات السنوية (رقم الاعمال) / متوسط ديون الزبائن.

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

- المدة المتوسطة لتحويل ديون الزبائن (بالأيام) = سنة، 12 شهر، 360 يوم / دوران الزبائن (عدد الدورات).

جدول رقم (18) : حساب معدل دوران الزبائن ومدة تحويل ديونهم.

البيان / السنوات.	2018	2019
رقم الأعمال متضمن الرسم.	762172	1002982
متوسط ديون الزبائن (المستحقات واجبة التحصيل)	243459	386886
معدل دوران الزبائن.	3.13	2.59
مدة تحويل ديون الزبائن.	115 يوم.	139 يوم.

المصدر: من إعداد الطلبة.

التعليق:

يتم تحويل ديون الزبائن كل 115 يوم في سنة 2018، وكل 139 يوم في سنة 2019.

3.2. نسبة دوران الموردين: تحسب بالعلاقة التالية:

- معدل دوران الموردين = المشتريات / ديون الموردين.
  - مدة تسديد ديون الموردين = 360 يوم / معدل دوران الموردين.
- جدول رقم (19): حساب معدل دوران الموردين ومدة تسديد ديونهم.

البيان / السنوات	2018	2019
المشتريات السنوية.	605473	804023
ديون الموردين.	570831	753738
معدل دوران الموردين.	1.0606	1.066
مدة تسديد ديون الموردين.	339 يوم	337 يوم

المصدر: من إعداد الطلبة.

التعليق: يتم تسديد ديون الموردين كل 339 يوم في 2018 وكل 337 يوم في 2019.

- بالمقارنة بين نسب دوران الموردين والزبائن نلاحظ أن مدة تحويل ديون الزبائن أقل بكثير من مدة تسديد ديون الموردين، هنا المؤسسة لها هامش زمني لتحويل ديون

### الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

الزبائن ومن ثم تسديد ديون الموردين، وهو مؤشر جيد للمؤسسة يساعدها على عدم الوقوع في عجز وعدم القدرة على تسديد ديون الموردين.

**3.نسب السيولة:** تعبر هذه النسبة على مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها اتجاه دائئنيها في أجال الاستحقاق.

وقبل التطرق إلى حساب مختلف نسب السيولة نعرض بعض المعلومات التي سنستعملها في الحساب والتي تحصلنا عليها من مختلف وثائق المؤسسة.

البيان/ السنوات	2018	2019
مخزونات	23480482	72099897.43
الخزينة	28535543	90643314
مجموع الأصول الجارية.	628219120	1036963306
مجموع الخصوم الجارية.	651311310	1017516443

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من نسب السيولة: نسبة السيولة العامة، المختصرة و السريعة.

**1.3. نسبة السيولة العامة:** تحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة العامة= الأصول الجارية/ الخصوم الجارية.

جدول رقم (20) : حساب نسبة السيولة العامة.

البيان/ السنوات	2018	2019
مجموع الأصول الجارية.	628219120	1036963306
مجموع الخصوم الجارية	651311310	1017516443
نسبة السيولة العامة	0.96	1.01

المصدر: من إعداد الطلبة.

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

### التعليق:

نلاحظ أن النسبة أقل من الواحد في سنة 2018، وذلك لكون رأس المال العامل أقل من الصفر ( $FR < 0$ )، هذا دليل على أن الأصول الجارية القابلة للتحويل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الإستحقاقات التي تسدد في الأجل القصير، إذا على المؤسسة أن تقوم بزيادة أصولها الجارية أو تقليصها للديون قصيرة الأجل، أما في سنة 2019 فنلاحظ أن النسبة أكبر من الواحد وذلك لكون رأس المال العامل موجب، هذا دليل على أن الأصول الجارية القابلة للتحويل في الأجل القصير تستطيع تغطية الإستحقاقات التي تسدد في الأجل القصير.

### 2.3. نسبة السيولة المختصرة: تحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة المختصرة = ( الأصول الجارية - المخزونات ) / الخصوم الجارية.

جدول رقم (21) : حساب نسبة السيولة المختصرة.

البيان / السنوات	2018	2019
الأصول الجارية	628216120	1036963306
المخزونات	23480482	72099897.43
الخصوم الجارية	651311310	1017516443
نسبة السيولة المختصرة.	0.93	0.95

المصدر: من إعداد الطلبة.

### التعليق:

نلاحظ أن النسبة أقل من الواحد في كلا السنتين، وهذا يدل على أن الخصوم الجارية هي أكبر من الأصول الجارية بعد استبعاد المخزونات، ما يعني أن المؤسسة غير قادرة على الوفاء بكل التزاماتها قصيرة الأجل باستعمالها لأموالها النقدية وشبه النقدية، بل عليها تسويل بعض موجوداتها من المخزونات من أجل الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

### 3.3. نسبة السيولة السريعة: تحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة السريعة = أموال الخزينة / الخصوم الجارية.

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

جدول رقم (22) : حساب نسبة السيولة السريعة.

البيان/ السنوات	2018	2019
الخزينة.	28535543	90643314
الخصوم الجارية.	651311310	1017516443
نسبة السيولة السريعة.	0.043	0.089

المصدر: من إعداد الطلبة.

### التعليق:

في سنة 2018: المؤسسة لا تستطيع تسديد إلا 4 % من الديون قصيرة الأجل باستعمال أموالها المتواجدة في الخزينة، ولا تستطيع تسديد إلا تقريبا 9 % في سنة 2019.

### المبحث الثالث: استعمال لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي.

سنقوم في هذا المبحث بتسجيل نتائج المؤشرات المالية و النسب المالية التي تم الحصول عليها في المبحث السابق في جدول واحد، باعتبار الجداول إحدى الطرق لتصميم لوحة القيادة و ذلك من أجل تحليلها و تفسيرها و الخروج باستنتاجات، وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، حيث نحاول في المطلب الأول إعداد لوحة قيادة للمؤسسة باستعمال المؤشرات و النسب المالية التي تطرقنا إليها سابقا، وفي المطلب الثاني نقوم بدراسة تحليلية لها من حيث المؤشرات و الإنحرافات لنخرج في الأخير باستنتاجات.

### المطلب الأول: محاولة إعداد لوحة قيادة نموذجية للمؤسسة.

في هذا المطلب سنحاول إعداد لوحة قيادة للفرع -MPV- من خلال جمع مختلف المؤشرات التي درسناها سابقا و ترتيبها و تنظيمها في جدول و تصنيفها بحسب نوعية و طبيعة المؤشر، هذا الجدول يعطي لنا نظرة عامة عن نتائج المؤسسة و يسهل عملية تقييم أدائها المالي من خلال اختيار بعض المؤشرات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة و إدراجها في الجدول الآتي:

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

جدول رقم (23): لوحة القيادة المقترحة للمؤسسة mpv.

نسبة التطور	الإنحراف (الفروقات)	2019	2018	المؤشرات	
184 %	42548240.91	19456050.9	-23092190.01	رأس المال العامل (FR).	مؤشرات التوازن المالي.
-37.89 %	-19562718	-71190451	-51627733	احتياجات رأس المال العامل (BFR)	
217.7 %	62120960	90646502	28535542	الخزينة الصافية (TN)	
-67.34 %	-1.65	0.8	2.45	المردودية المالية.	نسب المردودية
63.07 %	-14 يوم	23 يوم	37 يوم	مدة تصريف المخزون.	نسب النشاط
20.86 %	24 يوم	139 يوم	115 يوم	مدة تحصيل ديون الزبائن.	
- 0.58 %	-2 يوم	337 يوم	339 يوم	مدة تسديد ديون الموردين.	
6.25 %	0.06	1.02	0.96	السيولة العامة.	نسب السيولة

المصدر: من إعداد الطلبة

### **المطلب الثاني: تحليل نتائج لوحة القيادة المقترحة.**

في هذا المطلب سنقوم بتحليل نتائج لوحة القيادة المقترحة للمؤسسة، وسنركز في هذا التحليل على: تحليل المؤشرات و تحليل الإنحرافات بين سنتي 2018 و 2019.

#### **1. تحليل المؤشرات:**

##### **1.1. مؤشرات التوازن المالي:**

تبين مؤشرات التوازن المالي أن المؤسسة قد حققت توازنها المالي على المدى الطويل خلال السنتين، وذلك لكون رأس المال العامل موجب في سنة 2019 بالرغم من أنه كان سالبا في سنة 2018، كذلك نتيجة لكون الخزينة الصافية موجبة خلال السنتين وهي في تطور ملحوظ من 2018 إلى 2019، وبما أنها قد حققت توازنها المالي يمكن القول بأنها قد تخلصت من حالة العسر المالي وهي في أمان.

##### **2.1. نسب المردودية:**

تبين نسب المردودية أن المؤسسة حققت مردودية جيدة، وذلك من خلال الإشارة الموجبة لمختلف نسب المردودية خلال السنتين، فقد بلغت المردودية المحققة نتيجة لرؤوس الأموال المقدمة من قبل المساهمين 245 % خلال سنة 2018، وحوالي 80 % في سنة 2019، وهو مؤشر يعطي نوعا من الأمان والأرياحية للمساهمين ، كما يساهم في فتح باب دخول مساهمين جدد لزيادة رأس مال المؤسسة وتوسيعها.

##### **3.1. نسب النشاط:**

بعد حساب مختلف نسب الدوران يتضح لنا أن المؤسسة قد حققت نسبا جيدة، وذلك من خلال كونها تقوم بتحصيل ديون الزبائن قبل تسديدها لديون الموردين، وبالتالي يكون لها هامش زمني يجعلها في يسر مالي ويبيدها عن حالة العجز.

##### **4.1. نسب السيولة:**

نسب السيولة في تحسن من 2018 إلى 2019، حيث كانت المؤسسة في 2018 لا تستطيع تغطية ديونها التي ستسدها في الأجل القصير باستعمال أصولها الجارية، بينما في سنة 2019 استطاعت أن تسدد ديونها القصيرة باستعمال استحقاقاتها في الأجل القصير، وبالتالي يمكن القول بأن المؤسسة استطاعت مواجهة التزاماتها أمام زبائنها في مواعيد استحقاقها، وذلك بفضل السيولة التي لديها، وذلك يعني أن وضعها المالي جيد.

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

### الإستنتاج:

عموما بعد تحليل مؤشرات لوحة القيادة النموذجية المقترحة وبناءا على النتائج المتحصل عليها تبين لنا أن الوضعية المالية للمؤسسة mpv في حالة جيدة من جميع النواحي وذلك من خلال:

- **مؤشرات التوازن المالي:** فالمؤسسة متوازنة ماليا وهي قادرة على تغطية أصولها المتداولة مع وجود فائض، وهو ما ينتج عنه خزينة موجبة.
- **مؤشرات المردودية:** المؤسسة استغلت أموالها بشكل جيد مما حسن من مردوديتها.
- **مؤشرات النشاط ومعدلات الدوران:** المؤسسة حققت إيرادات مالية جيدة، وذلك باستخدامها الأمثل لاستثماراتها.
- **مؤشرات السيولة:** المؤسسة لها سيولة متوسطة قادرة على تغطية نفقاتها القصيرة الأجل.

### 2. تحليل الإنحرافات:

خلال الفترة 2018-2019 نلاحظ أن هناك انحرافات موجبة وأخرى سالبة، وذلك بحسب زيادة أو نقصان النسبة المعنية:

- **انحراف مؤشرات التوازن المالي:**  
كل من انحراف رأس المال العامل و الخزينة الصافية كان موجبا، وذلك ناتج عن زيادة قيمة الأصول غير الجارية من سنة 2018 إلى 2019، والتي نتجت بعد زيادة قيمة التثبيات العينية من منشآت تقنية-معدات وأدوات صناعية وتثبيات عينية أخرى، وهو ما يدل على أن المؤسسة قامت بزيادة اقتناء هذه التثبيات خلال سنة 2019.
- **انحراف نسب المردودية:**

انحراف مؤشرات المردودية كلها كانت سالبة وهذا ناتج عن زيادة رأس مال المؤسسة في سنة 2019، وكذلك زيادة قيمة إجمالي أصول المؤسسة، هذه الزيادة في رأس المال أدت إلى زيادة النتيجة الصافية للمؤسسة، ولكن هذه الزيادة كانت أقل من الزيادة الحاصلة في إجمالي أصول المؤسسة، وهو ما نتج عنه انخفاض في نسب مردودية المؤسسة.

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

### • انحراف نسب النشاط:

نلاحظ أن انحراف نسب دوران كل من المخزونات والموردين كان موجبا، وذلك نتيجة عن زيادة رقم أعمال المؤسسة الذي نتج عن زيادة مبيعات المؤسسة بسبب زيادة انتاجها و مشترياتها، أما انحراف دوران الزبائن فكان سالبا، وذلك نتيجة لزيادة حساب الزبائن، وهو ما يدل على أن أغلب مبيعات المؤسسة كانت على الحساب.

### • انحراف نسب السيولة:

انحراف مؤشرات السيولة كلها كان موجبا، وذلك ناتج عن زيادة قيمة الأصول الجارية خلال سنة 2019 من مخزونات و زبائن وخزينة وغير ذلك من الأصول الجارية، وهو دليل على أن معاملات المؤسسة قد زادت في 2019، مما أدى إلى زيادة مدخولها وعدد زبائنها ومخزوناتها، هذا الانحراف كان موجبا بالرغم من زيادة قيمة الخصوم الجارية هو دليل على أن الأصول الجارية زادت بشكل أكبر من الخصوم الجارية، أي بمعنى أن المؤسسة تحصل أكثر مما تسدد.

### استنتاج:

يتضح لنا بعد تحليل الانحرافات أن المؤسسة قامت بتوسيع نشاطها خلال 2019، وهو ما أدى إلى زيادة مشترياتها، انتاجها ومبيعاتها، وبالتالي زيادة رقم أعمالها ونتيجتها الصافية.

### خلاصة:

إن لوحة القيادة هي أحد الأدوات المهمة التي يمكن استخدامها بواسطة الإدارة و مختلف الوظائف الداخلية للمؤسسة، والتي بدورها تساعد في عملية تقييم الأداء المالي عن طريق تحويل الأرقام الظاهرة بالميزانية المالية وحسابات النتائج من مجرد أرقام مطلقة بدون أي دلالات إلى أرقام لها مدلولاتها، وهو ما يجعلها وسيلة مثلى لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة.

بعد الدراسة التطبيقية للفرع -MPV- والقيام بالعمليات المحاسبية و المالية التي تطرقنا فيها إلى عمليات تتعلق بالأداء المالي المستخرجة من الميزانية المالية و حسابات النتائج كما تصحب بمؤشرات ونسب الغرض منها التعرف على الوضعية المالية للمؤسسة لتفادي الوقوع في حالات العجز والخسارة ، ومن هنا نشير إلى أهمية لوحة القيادة في معرفة أوضاع المؤسسة المالية وذلك باعتبارها الأداة التي تحوي كل هذه النسب والمؤشرات التي تدلنا على الحالة المالية للمؤسسة.

### **خاتمة عامة:**

تسعى أغلب المؤسسات الاقتصادية إلى الحصول على أحدث الأدوات الرقابية التي تسهل لها عملية الرقابة على مختلف أنشطتها وتساعد في عملية تقييم أدائها، ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي تعد من بين الأنظمة الحديثة لتقييم الأداء واتخاذ القرارات في المؤسسة، وذلك لكونها تقدم وتعطي نظرة شاملة و واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة من خلال مختلف المؤشرات التي تحويها، كما توجه المؤسسة إلى الإتجاه السليم الذي تحقق من خلاله أهدافها.

إن الهدف من دراستنا هو محاولة معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال الإشكالية المطروحة والتي كانت على النحو التالي: " كيف تساهم لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟"، كذلك من خلال عنوان الدراسة الذي كان كالتالي: "لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، وللإجابة على هذه الإشكالية قسمنا الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي، حيث تضمن الجانب النظري فصلين، تطرقنا في الفصل الأول إلى تقييم الأداء بشكل عام وتقييم الأداء المالي على وجه الخصوص، أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى لوحة القيادة كأداة من أدوات تقييم الأداء المالي وكذلك العلاقة القائمة بينها وبين تقييم الأداء، أما الجانب التطبيقي فتمثل في دراسة تطبيقية في فرع صيانة وخدمات السيارات -MPV-، حيث قمنا بتطبيق ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على المؤسسة، فقمنا بتقييم أدائها المالي من خلال حساب مختلف النسب المالية والمؤشرات، ثم جمعها وتنظيمها وترتيبها في جدول واحد لنشكل به لوحة قيادة، مع القيام بتحليل لمختلف المؤشرات والانحرافات المتحصل عليها في لوحة القيادة.

ومن خلال كل ماسبق يمكن إثبات أو نفي فرضيات الدراسة على النحو التالي :

- **الفرضية الرئيسية :** تم الإجابة عليها بالإيجاب، أي أن المؤسسات الاقتصادية تعتبر لوحة القيادة أداة مهمة لمراقبة التسيير كما يتم استخدامها لتقييم الأداء المالي باستعمال مجموعة من النسب والمؤشرات.
- **الفرضية الفرعية الأولى :** تم إثبات صحة الفرضية على أن الأداء المالي يتمثل في تحقيق النتائج و بلوغ الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة ، حيث يتم تقييمه باستعمال مجموعة من المؤشرات منها : نسب المردودية ، نسب التوازن المالي ، نسب السيولة وذلك من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات .
- **الفرضية الفرعية الثانية :** نعم تم إثبات صحة الفرضية على أن لوحة القيادة تعتبر أداة من أدوات مراقبة التسيير و التي تحتوي على مجموعة من المؤشرات التي تساعد على تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية .

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

- الفرضية الفرعية الثالثة : تم إثبات صحة الفرضية على أن لوحة القيادة تلعب دورا مهما في تقييم الأداء المالي من خلال إستعمال المؤشرات وكذلك مراقبة النتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج المسطرة.

### نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال بحثنا إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- تعتبر عملية تقييم الأداء المالي احدى التقنيات التي تساعد المؤسسة الإقتصادية على التنبؤ بالمستقبل.
- تقييم الأداء لا يكون جيدا إلا إذا كان باستعمال أدوات وأساليب واضحة، والمؤشرات والنسب المالية من أدوات القياس الأكثر موضوعية لتقييم الأداء المالي.
- تعتبر لوحة القيادة وثيقة ملخصة، واضحة وشاملة لنتائج المؤسسة مما يجعلها تسهل في عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة.
- تعتبر لوحة القيادة المالية من أهم الأساليب التي يمكن أن تستعين بها المؤسسة الاقتصادية في تحسين أدائها المالي.
- لا يعطي فرع صيانة وخدمات السيارات اهتماما كبيرا لأساليب عرض لوحة القيادة، فهي تعتمد بشكل أكبر على الجداول ولا تستعمل الأشكال البيانية ونظام المنبهات.
- يحظى الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة باهتمام كبير وهو ما جعل جل مؤشرات لوحة القيادة مؤشرات مالية.

### التوصيات والإقتراحات:

- توعية المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية بأهمية و دور لوحة القيادة في تقييم أداء المؤسسة عامة والأداء المالي على وجه الخصوص.
- ضرورة وضع و استخدام لوحة القيادة في المؤسسات، لا لاعتبارها وسيلة حديثة من أدوات المراقبة ولكن لأهميتها في تقييم و معرفة المركز المالي للمؤسسة.
- تطوير نظام لوحة القيادة وإعطائه المكانة المناسبة من أجل تسهيل تقييم الأداء وتحسين اتخاذ القرارات، وذلك بإدخال الإعلام الألي فيه لاكتشاف الحالات الغير مرغوب فيها بصفة آلية و باستعمال قواعد بيانات رقمية واستعمال الأنظمة الحديثة والبرمجيات.

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

- الإهتمام بطريقة تقديم لوحة القيادة والعمل على تنويع أساليب عرضها وفترة تحضيرها من خلال استخدام الأشكال البيانية في عرض لوحة القيادة، وهذا للفت انتباه المسؤولين إلى الإنحرافات الهامة بشكل سريع والإبتعاد عن الجداول المليئة بالأرقام المضللة.
- إدراج لوحات قيادة لجميع المصالح التي لا تملك لوحة قيادة، وكذلك إجراء دورات تكوينية للمسيرين لتوضيح كيفية إعداد لوحات القيادة.

### أفاق الدراسة:

بعد الدراسة التي قمنا بها نقترح مجموعة من الأفاق التي على الباحثين التطرق لها مستقبلا و من بينها:

- تطبيق لوحة القيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ودورها في تحسين الأداء.
- دور نظام المعلومات في تفعيل لوحة القيادة المالية.
- التكنولوجيا الحديثة وأثرها على تطبيق لوحة القيادة.

### قائمة المراجع:

➤ مراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- ابراهيم الخلوq الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- أحمد نور، محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999.
- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- حسين عداي فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- حمزة محمود الزبيدي، كتاب التحليل المالي: تقييم الأداء واللتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر، بدون طبعة، 2009.
- صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- عبد الغفار حنفي وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1997.
- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- ناصر دادي عدون، يوسف مامش، اثر التشريع الجبائي على مردودية المؤسسة وهيكلها المالي، ط 1 دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
- كتاب التسيير المحاسبي والمالي، السنة الثالثة ثانوي، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، 2012-2013.

ثانياً: الرسائل والمذكرات:

- أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006.

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

- ابتسام معمري ، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية ، مذكرة شهادة ماستر ، 2017-2018.
- التوهامي جدواني، محمد جدواني، استخدام لوحة القيادة للرفع من الفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015-2016.
- بلغالي عائشة ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ليسانس ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016-2017.
- بن عالية أيوب، إعداد لوحة قيادة تساعد على اتخاذ القرارات المالية ، مذكرة ماستر ، المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، 2018-2019.
- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015.
- تالي رزيقة ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر ، جامعة اكلي محند اولحاج ، البويرة ، 2011-2012.
- توفيق سليم محمد الأغوات، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2014-2015.
- دادن عبد الغاني ، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ، اطروحة الدكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2006-2007.
- رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة نפטال فرع GPL، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، 2017.2016.
- رقية شطيبي، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ومؤشرات تقييمه، مذكرة ماجستير، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة، 2010.
- زرارقي حنان، لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم، 2014-2015.
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2000-2002.
- عائشة هميلة، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013.

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

- عباسي عصام، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و اتخاذ القرارات، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012.
- فتيحة حجاج، تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي، مذكرة ماستر، غ منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014.
- سلمان نصر الدين و مرغيت سمية، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، المدرسة العليا للتجارة، 2013-2014.
- الدكتور ليمين علوطي و الأستاذة نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة، 2017.
- ليندة غربة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نسب النشاط و الربحية ، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2014 - 2015.
- وفاء بالحبيب، تقييم الاداء المالي باستخدام المردودية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2017-2018.

### ثالثا: المجلات:

- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، الجزائر ، 2009 .
- رحيم حسين ، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ، مجلة الابحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008.
- عبد المليك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الاول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة.
- علي السلمي ، تقييم الأداء في إطار متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد الرابع ، العدد الأول، يوليو 1981.

### رابعا: الملتقيات والندوات:

- براق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي رضية، مداخلة بعنوان: مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، الملتقى الوطني حول : مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلدية 02، يوم: 2017/04/25.

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

- بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسة، ملخص لمداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أفريل 2009.
- الدكتورة حياة نجار، محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مطبوعة موجهة لطلبة السنة اولى ماستر والسنة الثالثة ليسانس، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2015-2016.
- الأستاذة زاير وافية والأستاذ محفوظ مراد و الطالبة جعبوب هناء ، مداخلة بعنوان لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
- سليمة رقاد وزينب بوغازي، واقع لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة BCR، الملتقى الوطني الأول حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، يومي 13 و 14 ماي.
- محمد نجيب، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى جنوب بسكرة، الملتقى الوطني تحت عنوان واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنعقد بجامعة بسكرة، الجزائر أيام 6.5 ماي 2013.

➤ المراجع باللغات الأجنبية:

### 1-Les Livres :

- Bernard Martory, contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999.
- C. Alazard et S. Sépari, Contrôle de gestion, 5ieme édition, Paris, 2001.
- Courtois A. et autres, Gestion de production, Éditions d'organisation, Paris, 1995.
- Fernandez. A, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éd, organisation, paris, 3éd, 2003.
- George R. Terry, Stéphan. G Franclin, les principes du management. Ed economica, 8 éd Paris ,1985.

## **- MPV - الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات -**

- G GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMON M, BESCOS P, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance », 1ère édition, Gualino, Paris, 2002.
- Héleine Loning et autre, Le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques, 3ieme édition, Dunod, Paris, 2008.
- Humbert Hesca, Elisabeth Lessa, gestion de l'information. Edition Litec, Paris,1995.
- Jacques. Richard, l'audit des performances de l'entreprise, Éditions villeguerin, Paris,1989.
- Marcel Laflame, Le management : approche systémique. Gaétan Morin éditeur, 3 éd CANADA,1981.
- Robert le DUFF et al, Encyclopédie de la gestion et du management. Editions Dalloz, Paris, 1999.

### **2. les thèses :**

- Rafika BOURAIB née BOUROKBA, Tableaux de Bord Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise, Mémoire Présenté En Vue De L'obtention Du Diplôme De Magistère, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2014-2015.
- ZAIER Abdelatif, YATOUI Nour El islam, Tableau de bord de gestion : Outil d'aide à la prise de décision, école supérieure de commerce,2017.

### **3. les sites :**

- Site (by TSS on 1 juillet 2011 in pilotage de performance d'une entreprise.)

**الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -**

الملاحق:

الملحق رقم 01 : جانب الأصول لميزانيتي المؤسسة 2018 و 2019.

Actif	2018	Brut 2019	Amort 2019	2019
<b>Actif non courant</b>				
• Ecart d'acquisition				
• Immobilisation incorporelle	497773.08	1792575.27	1465467.23	327108.04
• Immobilisation corporelle				
Terrains				
Agencements et aménagements de terrains		238425.00	238425.00	
Constructions				
Installation technique ; matériel et outillage	1220518.04	4765671.78	1148035.41	3617636.37
Autre immobilisation corporelles	37961840.22	172000530.48	125748422.89	46252107.59
• Immobilisations en concession				
• Immobilisations en cours				
• Immobilisation financières				
Titres mises en équivalence-entreprise associées				
Titres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courant				
Impôts actif				
<b>Total actif non courant</b>	<b>42313391.61</b>	<b>188578328.65</b>	<b>128600350.53</b>	<b>59977978.15</b>
<b>Actif courant</b>				
• Stocks et encours	23480481.91	72099897.43		72099897.43
• Créances et emplois assimilés				
Clients	432202607.94	701552774.05	23537581.33	678015192.72
Autres débiteurs	6511247.49	880005223	2283804.74	6516247.49
Impôts	137489240	189688655		189688655
Autres actif courants				
• Disponibilités et assimilés				
Placements et autre actif financiers courant				
Trésorerie	28535542.43	90643314		90643314
<b>Total actif courant</b>	<b>628219119.77</b>	<b>1062784692.71</b>	<b>25821386.07</b>	<b>1036963306.64</b>
<b>Total général actif</b>	<b>670532511.38</b>	<b>1251363021.39</b>	<b>154421736.6</b>	<b>1096941284.79</b>

**الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -**

**الملحق رقم 02: جانب الخصوم لميزانيتي 2018 و2019.**

Passif	2018	2019
Capitaux propres		
Capital non appelé		
Primes et services		
Ecart de réévaluation		
Résultat net		
Autre capitaux propres- report à nouveau	-35315094.45	-58247647.99
Compte déliaison	53200069.09	111007914.65
<b>Total capitaux propres</b>	<b>17884974.64</b>	<b>52760266.66</b>
Passifs non courants		
Emprunts et dettes financières		
Impôts		
Autre dettes non courantes		
Provision et produit comptabilisés d'avance	1336226.96	26673762.39
<b>Total passif non courants</b>	<b>1336226.96</b>	<b>26673762.39</b>
<b>Passif courants</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	533049903.02	837609851.04
Impôts	98551663.07	156705926.71
Autres dettes	19709743.69	23194655.49
Trésorerie passif		
<b>Total passif courants</b>	<b>651311309.78</b>	<b>1017510443.24</b>
<b>Total général passif</b>	<b>670532511.38</b>	<b>1096944472.29</b>

**الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -**

**الملحق رقم 03: حساب النتائج لسنتي 2018 و 2019.**

Compte resultat	2018	2019
Ventes	646981090.15	852344497.06
Variations stocks produit finis et en cours	2417034.03	48112305.71
Production immobilisée		00
Subvention d'exploitation		00
• <b>Production de l'exercice ...1</b>	649398124.18	900458802.77
Achats consommée	-70148195.95	-112178885.27
Services extérieurs et autres consommation	-432862601.95	-615996997.85
• <b>Consommation de l'exercice...2</b>	-503010797.90	-728175883.12
• <b>Valeur ajoutée d'exploitation (1-2)...3</b>	146387326.28	172280919.65
Charges de personnel	-74752661.23	-94244147.5
Impôts. Taxes et versement assimilés	-13521563.43	-18303984.76
• <b>Excédent brut d'exploitation ...4</b>	58113101.62	59732787.39
Autres produits opérationnels	6398875.73	3544063.48
Autres charges opérationnelles	-2167116.68	-3326709.21
Dotation aux amortissements	-23224430.02	-21162075.32
Reprise sur pertes de valeur	4767100.37	3446550.39
Prestation reçues		00
Prestation fournies		00
• <b>Résultat opérationnel ...5</b>	43887531.02	42234616.73
Produit financiers		00
• <b>Résultat financier...6</b>		00
• <b>Résultat ordinaire avant impôts (5+6) ...7</b>	43887531.02	42234616.73
Impôts exigibles sur résultat ordinaires		00
Impôts différés sur résultat ordinaire	-1031878.18	7147865.88
Autres impôts sur les résultats		00
• <b>Total des produits des activités ordinaires</b>	660564100.28	907447416.64
• <b>Total des charges des activités ordinaires</b>	-617708447.44	-858064934.03
• <b>Résultat net des activités ordinaires</b>	42855652.84	49382482.61
Eléments extraordinaires (produits)		00
Eléments extraordinaires (charge)		00
• <b>Résultat extraordinaires</b>		00
• <b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>42855652.84</b>	<b>49382482.61</b>

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

الملحق رقم 04: نسبة انتماء العملاء الموردين .

### 1. Ratio crédit client

PARAMETRES	Créances Exigibles		Chiffre d'affaires TTC		Crédit client (en jours)		TE% Crédit clients
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	
Janvier	211 412	255 215	34 115	37 129	186	207	11%
Février	248 908	311 475	76 187	100 218	196	186	-5%
Mars	192 384	296 364	135 451	171 579	128	155	22%
Avril	184 073	314 062	199 794	236 878	111	159	44%
Mai	196 988	293 134	254 437	307 536	116	143	23%
Juin	216 018	293 688	330 032	409 762	118	129	10%
Juillet	228 981	339 310	390 096	499 744	123	143	16%
Août	245 939	348 042	431 412	556 919	137	150	10%
Septembre	243 722	376 899	478 115	606 161	138	168	21%
Octobre	256 633	361 933	552 506	705 583	139	154	10%
Novembre	262 298	385 322	612 000	773 467	141	164	16%
Décembre	243 459	386 886	762 172	1 002 982	115	139	21%
Exercice	243 459	386 886	762 172	1 002 982	115	139	21%

### 2. Ratio crédit Fournisseurs

PARAMETRES	Dettes fournisseurs		Achats		Crédit Fournisseurs (en jours)		TE% Crédit Fournisseurs
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	
Janvier	447 070	533 439	24 374	41 803	550	383	-30%
Février	455 006	569 766	55 296	99 445	494	344	-30%
Mars	494 818	567 788	103 801	154 006	429	332	-23%
Avril	480 644	587 126	167 437	210 700	344	334	-3%
Mai	476 525	580 088	213 240	268 215	335	324	-3%
Juin	504 001	604 380	259 427	344 003	350	316	-10%
Juillet	524 707	603 280	305 016	414 001	361	306	-15%
Août	511 882	593 975	339 352	457 112	362	312	-14%
Septembre	518 178	648 522	374 559	511 820	374	342	-8%
Octobre	509 464	680 638	438 449	582 113	349	351	1%
Novembre	518 790	658 984	487 093	634 589	351	343	-3%
Décembre	570 831	753 738	605 473	804 023	339	337	-1%
Exercice	570 831	753 738	605 473	804 023	339	337	-1%

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

### الملحق رقم 05 : معطيات حول مخزون المؤسسة mpv

3. Ratio Rotation des stocks

PARAMETRES	Stock Moyen		Sortie des stocks		Rotation des stocks		TE%
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	Rotation des stocks
Janvier	7 896	11 206	3 195	8 242	0.40	0.74	82%
Février	8 001	13 423	7 234	16 576	0.90	1.23	37%
Mars	8 883	13 423	11 897	16 576	1.34	1.23	-8%
Avril	12 117	14 872	20 678	24 435	1.71	1.64	-4%
Mai	14 175	13 696	25 904	35 611	1.83	2.60	42%
Juin	8 776	8 640	36 446	55 848	4.15	6.46	56%
Juillet	9 762	8 269	38 089	62 506	3.90	7.56	94%
Août	11 190	8 010	42 609	67 943	3.81	8.48	123%
Septembre	11 294	15 966	47 123	70 290	4.17	4.40	6%
Octobre	10 059	15 003	58 635	77 960	5.83	5.20	-11%
Novembre	8 805	14 213	68 626	90 862	7.79	6.39	-18%
Décembre	8 433	6 926	81 304	108 910	9.64	15.72	63%
Exercice	8 433	6 926	81 304	108 910	9.64	15.72	63%

4. Ratio du délai de Rotation des stocks

PARAMETRES	Stock Moyen		Sortie des stocks		Délai de Rotation des stocks		TE%
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	Délai de rotation
Janvier	7 896	11 206	3 195	8 242	74	41	-45%
Février	8 001	13 423	7 234	16 576	66	49	-27%
Mars	8 883	13 423	11 897	16 576	67	73	8%
Avril	12 117	14 872	20 678	24 435	70	73	4%
Mai	14 175	13 696	25 904	35 611	82	58	-30%
Juin	8 776	8 640	36 446	55 848	43	28	-36%
Juillet	9 762	8 269	38 089	62 506	54	28	-48%
Août	11 190	8 010	42 609	67 943	63	28	-55%
Septembre	11 294	15 966	47 123	70 290	65	61	-5%
Octobre	10 059	15 003	58 635	77 960	51	58	12%
Novembre	8 805	14 213	68 626	90 862	42	52	22%
Décembre	8 433	6 926	81 304	108 910	37	23	-39%
Exercice	8 433	6 926	81 304	108 910	37	23	-39%

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز فرع صيانة وخدمات السيارات - MPV -

الملحق رقم 06: لوحة القيادة النموذجية (من إعداد الطلبة).

مؤشرات	2018	2019	التطور	نسبة التطور	
مؤشرات التوازن	رأس المال العامل (FR).	19456050.9	42548240.91	184 %	
	احتياجات رأس المال العامل (BFR)	-71190451	-19562718	-37.89 %	
	الخزينة الصافية (TN)	28535542	90646502	62120960	217.7 %
نسب المردودية	المردودية المالية.	2.45	-1.65	-67.34 %	
	المردودية الإقتصادية الإجمالية.	0.0866	-0.0322	-37.18 %	
	المردودية الإقتصادية الصافية.	0.0639	0.045	-0.0189	-29.57%
نسب النشاط	دوران المخزونات.	9.64	15.72	6.08	63.07 %
	مدة تصريف المخزون.	37 يوم	23 يوم	-14 يوم	-37.83 %
	دوران الزبائن.	3.13	2.59	-0.54	-17.25 %
	مدة تحصيل ديون الزبائن.	115 يوم	139 يوم	24 يوم	20.86 %
	دوران الموردين.	1.0606	1.066	0.0054	0.5 %
	مدة تسديد ديون الموردين.	339 يوم	337 يوم	-2 يوم	-0.58 %
نسب السيولة	السيولة العامة.	0.96	1.02	0.06	6.25 %
	السيولة المختصرة.	0.93	0.95	0.02	2.15 %
	السيولة السريعة.	0.04	0.09	0.05	125 %