

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

القطب الجامعي - القليعة - المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

الموضوع

تأثير لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات
دراسة حالة سيال للمياه

تخصص: مراقبة التسيير

تحت إشراف :

د. مليكة محديد

من إعداد :

كولة احمد

لياني مروان

المؤسسة المستقبلية : مؤسسة سيال للمياه.

مدة التربص : 23 مارس إلى 23 افريل 2023.

السنة الدراسية : 2023/2022 .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

القطب الجامعي- القليعة- المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

الموضوع

تأثير لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات
دراسة حالة سيال للمياه

تخصص: مراقبة التسيير

تحت إشراف :

د. مليكة محديد

من إعداد :

كولة احمد

لياني مروان

المؤسسة المستقبلية : مؤسسة سيال للمياه.

مدة التربص : 23 مارس إلى 23 افريل 2023.

السنة الدراسية : 2023/2022 .

شكر و عرفان

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم
بإحسان إلى يوم الدين.

الحمد لله الذي وفقنا لانجاز هذا البحث المتواضع راجين منه دوام التوفيق والسداد.

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (من لم يشكر الناس لم
يشكر الله). رواه الترميذي.

وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة "محدد

مليفة" ولكل من ساعدنا من عمال شركة سيال خاصة السيدة "راضية ميكيداش"

والسيدة "مليفة بوعليلي" والى أعضاء اللجنة المناقشة و لكل من ساهم من قريب أو من
بعيد في انجاز هذا البحث .

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء و المرسلين
أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما عز وجل "..... واخفض لهما جناح الذل
من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من تاهت الكلمات والحروف في وصفها، ويعجز القلم عن كتابة أي شيء
عنها إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من
كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى ما لدي....أمي الحبيبة

إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى الذي رباني ف أحسن تربيته وعلمني
فهو بمثابة مثلي الأعلى....أبي العزيز والحنون الذي وقف معي في العسر
واليسر

حفظهما الله وأطال عمرهما

إلى من بهم أكبر عليهم أعتد بوجودهم أكتسب قوة و محبة الحدود لها....
إخوتي وأخواتي

إلى جميع أساتذة المدرسة العليا للتجارة

إلى كل طلبة السنة الثالثة

تختصص مراقبة التسيير.

"احمد"

إهداء

بعد باسم الله و الصلاة و السلام على أشرف خلق الله، الشكر لله و ما توفيقى إلا بالله.

ها أنا اليوم أبحث عن الكلمات التي يبحث عنها كل طالب و هو بصدد كتابة مذكرة التخرج، كلماتي ليست كلمات أي طالب، فأنا الذي وددت إهداء ثمرة هذا الجهد إلى أبي الغالي و شاءت الأقدار أن أهديها إلى روحه رحمه الله، الغالي الذي لم يقصر يوماً من أجل هذا اليوم، لا تكفيني فيك الكلمات فأنت حي في قلبي و ميت فيه كل من قال عنك مات.

جدتي رحمها الله و التي لم تكن يوماً جدتي، هي أمي التي لم تلدني، هي الدنيا التي لم تسعني، هي الفراق الذي قهرني أهدي ثمرة جهدي إلى نبع الحنان، إلى العين التي سهرت الليالي و انشغلت لانشغالي، فرحت لفرحي و حزنت لحزني، إنها أمي أطل الله عمرها و أدام عافيتها و جعلها تاجاً فوق رؤوسنا و نبراساً يضيء طريقنا. إلى كل من شاركني رحم أمي ومأوى أبي و دلال جدتي، أخواي عماد و صديق و أختي و زوجها الكريم و أبناؤهما. إلى عماتي التي أشم فيهما رائحة الغوالي.

إلى كل عائلة لياني عائلة الشهداء و إلى كل أساتذتي و من تعلمت على يدهم، جعل الله ذلك في ميزان حسناتهم إلى كل من يعرف مروان من بعيد أو قريب.

"مروان"

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	إهداء
III-I	الفهرس
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	الملاحق
	ملخص
ا-د	المقدمة العامة
	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للوحة القيادة
2	تمهيد
8-3	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة المالية
3	المطلب الأول : ماهية لوحة القيادة
5	المطلب الثاني : خصائص لوحة القيادة
7	المطلب الثالث : مميزات لوحة القيادة عن باقي الأساليب الأخرى
15-9	المبحث الثاني : أنواع لوحة القيادة وطرق ومناهج تصميمها
9	المطلب الأول : أنواع لوحة القيادة
12	المطلب الثاني : مناهج إعداد لوحة القيادة
15	المطلب الثالث : مراحل تصميم لوحة القيادة

24-18	المبحث الثالث :مؤشرات لوحة القيادة المالية
18	المطلب الأول :لوحة القيادة المالية ومصادرها
20	المطلب الثاني :المؤشرات المالية
25	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الإطار النظري للقرارات المالية
27	تمهيد
31-28	المبحث الأول :ماهية اتخاذ القرار
28	المطلب الأول :مفهوم عملية اتخاذ القرار
30	المطلب الثاني :خصائص عملية اتخاذ القرار
30	المطلب الثالث :العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
37-32	المبحث الثاني :القرارات المالية
32	المطلب الأول :ماهية القرارات المالية
34	المطلب الثاني :أنواع القرارات المالية
35	المطلب الثالث :مراحل صنع القرارات المالية
41-38	المبحث الثالث : استخدام لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرار.
38	المطلب الأول :لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار
40	المطلب الثاني :العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرار
42	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لمؤسسة سيال للمياه والتطهير
44	تمهيد
54-45	المبحث الأول : البطاقة الفنية لمؤسسة سيال للمياه

45	المطلب الأول: تعريف مؤسسة المياه والتطهير
46	المطلب الثاني: مهام ووظائف مؤسسة سيال
48	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
65-55	المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة المالية في مؤسسة سيال
55	المطلب الأول: لوحة القيادة المالية لمؤسسة سيال
57	المطلب الثاني: عرض وتحليل القوائم المالية
72-65	المبحث الثالث: لوحة القيادة المالية كوسيلة لاتخاذ القرار
65	المطلب الأول: تحليل بواسطة النسب والمؤشرات المالية
69	المطلب الثاني: لوحة القيادة المقترحة لمؤسسة سيال
70	المطلب الثالث: تحليل لوحة القيادة ونتائج المؤشرات والقرارات المقترحة لذلك
73	خلاصة الفصل
75	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
07	أهم الفروقات بين لوحة القيادة والأدوات الرقابية الأخرى	01
14	مراحل إعداد لوحة القيادة حسب نموذج GIMSI	02
55	لوحة قيادة مؤشرات مالية مفتاحيه	03
56	لوحة قيادة حساب النتائج حسب الطبيعة	04
58	ميزانية فترة 2018-2020 جانب الأصول	05
60	ميزانية فترة 2018-2020 جانب الخصوم	06
62	الميزانية المختصرة لسنة 2018	07
62	الميزانية المختصرة لسنة 2019	08
63	الميزانية المختصرة لسنة 2020	09
63	حساب النتائج لسنوات 2018-2019-2020	10
65	رأس المال العامل FRNG لسنوات 2018-2019-2020	11
66	تطور احتياج رأس المال العامل BFR	12
66	تطور الخزينة TN	13
67	تطور نسب السيولة	14
67	تطور نسب الهيكل المالي	15
68	نسب المردودية لفترة 2018-2020	16
68	نسب الربحية لفترة 2018-2020	17
69	لوحة القيادة المالية المقترحة	18

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	مراحل إعداد لوحة القيادة حسب نموذج ovar	01
17	طرق عرض لوحة القيادة عن طريق المنبهات والجداول	02
29	مخطط يوضح عملية اتخاذ القرار	03
48	الهيكل التنظيمي العام لشركة سيال	04
53	الهيكل التنظيمي لفرع المالية والمحاسبة	05

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
84	ميزانية جانب الخصوم 2020-2019-2018	01
85	ميزانية جانب الأصول 2020-2019-2018	02
86	حساب النتائج لسنوات 2020-2019-2018	03
87	لوحة قيادة مالية رقم الأعمال لشركة سيال	04
88	لوحة قيادة مالية لمؤشرات المفتاحية	05

الملخص

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة تأثير لوحة القيادة المالية على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات توصلنا من خلالها إن لوحة القيادة المالية أداة مهمة تساعد القادة والمسيرين على مراقبة وتحليل الأداء المالي واتخاذ القرارات المناسبة، وذلك تم عبر البحث النظري و استعراض الأدبيات والمفاهيم ذات الصلة بالموضوع .

توصلت المذكرة إلى نتائج مهمة أن لوحة القيادة المالية توفر مجموعة متنوعة من المؤشرات المالية التي تساعد في تقييم أداء المؤسسة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. و توضح المذكرة أن لوحة القيادة المالية تمكن القادة الماليين من اتخاذ القرارات الإستراتيجية الأكثر فاعلية من خلال توفير معلومات موثوقة ومباشرة عن الوضع المالي للمؤسسة وتم هذا من خلال الجانب التطبيقي المتمثل في شركة سيال للمياه والتطهير بالجزائر.

الكلمات المفتاحية : لوحة القيادة,المؤشرات المالية,القرارات المالية.

summary

This thesis aims to study the impact of the financial dashboard on the decision-making process in companies, through which we concluded that the financial dashboard is an important tool that helps leaders and managers to monitor and analyze financial performance and make appropriate decisions. through theoretical research and review of literature and concepts related to the subject.

The study concluded that the financial dashboard provides a variety of financial indicators that help assess organizational performance and identify areas that need improvement. The thesis indicates that the financial dashboard allows financial managers to make the most effective strategic decisions by providing reliable and direct information on the financial situation of the entity. seal water and sanitation company in Algiers.

Keywords : dashbord.finansial indicators.finansial décision.

المقدمة العامة

مقدمة عامة

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات و دراسات الاقتصاديين بمختلف اهتماماتهم الإيديولوجية، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، في وسط اقتصادي غالبا ما اتسم بالتعقيد وكثرة المتغيرات، وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها مرغمة على إعادة ترتيب أمورها وتجديد طرق تسييرها تماشيا مع هذه التحديات. فأصبح لزاما على أي مؤسسة ترغب في الاستمرار في جني الأرباح والبقاء في دنيا الأعمال أن تسلك نهجا يقصي بضرورة وتحقيق سلوك اقتصادي رشيد وحتمية الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والمادية. ولهذا سعت المؤسسات الناجحة الى امتلاك افصل الأدوات والكفاءات لتحقيق التفوق والتميز.

لوحة القيادة تعتبر من أهم أدوات المراقبة والتسيير ومن أكثر الوسائل استعمالا في قياس الأداء و تسيير النشاطات على مختلف مستويات المؤسسة ، في هذه المذكرة سنسلط الضوء على لوحة القيادة المالية كونها توفر نظرة عامة على الأداء المالي للشركة من خلال قيامها بتتبع وقياس الأداء المالي للأعمال مستخدمة المقاييس المالية مثل (الإيرادات والتكلفة والربح والتدفق النقدي والنسب المالية). كما تُستخدم لوحات القيادة المالية لمراقبة الاتجاهات والانحرافات والمشكلات المحتملة التي يمكن أن تصيب الصحة المالية على جميع مستويات المؤسسة.

من الأساليب المساعدة على اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالمؤسسة و هي القرارات الرئيسية التي يتخذها قادة ومديرو الشركة لإدارة الموارد المالية للشركة بشكل فعال. يمكن أن يكون لهذه القرارات تأثير كبير على أداء الأعمال والربحية. نجد لوحة القيادة المالية والتي يمكن أن تشمل القرارات المالية المتعلقة بلوحة المعلومات المالية تخطيط الميزانية ، وإدارة النقد ، وإدارة التكاليف ، وإدارة الاستثمار ، وتحليل الأداء المالي. يمكن للمديرين التنفيذيين استخدام المؤشرات المالية التي توفرها لوحة القيادة لمراقبة الأداء المالي للشركة وتقييم المخاطر المالية واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستثمارات والمشاريع القادمة.

ولمحاولة فهم موضوعنا بشكل ميداني ، اخترنا شركة جزائرية متخصصة في توزيع مياه الشرب وإدارة مياه الصرف الصحي في منطقة الجزائر العاصمة المتمثلة في SEAAL Algérie.

مثل أي عمل تجاري ، يجب على SEAAL Algérie اتخاذ قرارات مالية مهمة لضمان استمراريتها ونموها على المدى الطويل. يمكن أن تلعب لوحات المعلومات المالية دورًا مهمًا في اتخاذ هذه القرارات من خلال تزويد المديرين التنفيذيين والمسيرين بنظرة عامة على الأداء المالي للشركة ، بالإضافة إلى المؤشرات المالية الرئيسية لمراقبة أداء الأعمال .

باختصار ، SEAAL Algérie هو مثال ملموس لشركة يمكنها الاستفادة من استخدام لوحات المعلومات المالية في اتخاذ قراراتها المالية لتحسين أداء وربحية الشركة ، كجزء من عملنا سنسعى إلى تطوير معرفتنا باستخدام لوحات المعلومات ، هدفنا هو تطوير لوحة القيادة المالية ومعرفة تأثيرها على القرارات المالية.

1- إشكالية الدراسة :

تبرز معالم الإشكالية المراد دراستها في السؤال التالي.

ما مدى تأثير لوحة القيادة المالية على اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

الذي سنحاول الإجابة عليه من خلال الإجابة على الأسئلة الهيكلية التالية :

1. ما هي لوحة القيادة المالية وكيف يتم استخدامها في اتخاذ القرارات المالية؟
2. ما هي مناهج ومراحل بناء لوحة قيادة مالية فعالة ؟
3. ما هي المؤشرات المالية الرئيسية التي يجب توفرها في لوحة المعلومات المالية؟

2-الفرضيات :للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية نطرح الفرضيات التالية.

الفرضية الأولى : تساعد لوحات القيادة المالية الشركات على تحديد التهديدات المحتملة بسرعة أكبر ، مما يسمح لها باتخاذ إجراءات وقائية للتخفيف من تلك المخاطر.

الفرضية الثانية : يوجد عدة طرق ومناهج لإعداد لوحة القيادة.

الفرضية الثالثة : تحتوي لوحة القيادة ا

لمالية لسيال على مجموعة من المؤشرات المالية تساعد على اتخاذ القرار.

3-أهداف البحث :

- تحليل دور لوحة القيادة المالية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.
- تشخيص واقع تطبيق لوحة القيادة المالية وأهميتها في الشركة محل الدراسة.

4-أهمية البحث :

نظرا للسعي الدائم للمؤسسات الاقتصادية في تعظيم أرباحها لضمان استمراريتها ومكانتها فهي تستخدم كافة الوسائل الحديثة لمراقبة التسيير بما يضمن تطورها ونجاحها .هنا تبرز لوحة القيادة كوسيلة

رقابية ناجحة في المتابعة والكشف عن نقاط القوة والضعف وتصحيح المسارات طيلة فترة استغلال المؤسسة. وكذلك سهولة صنعها واستخدامها وبساطتها بالنسبة للمسيرين ومرافقتها الدائمة لهم في كافة قراراتهم .

5-أسباب اختيار الموضوع.

الأسباب الموضوعية: وتتمثل فيما يلي : -

- الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تقييم الأداء وتحسينه؛

- محاولة البحث إذا كانت أداة لوحة القيادة قد حققت الهدف من خلال اكتشاف الانحرافات وتصحيحها تماشياً مع الممارسات في الواقع .

الأسباب الشخصية: تتمثل الأسباب الذاتية فيما يلي : -

- للموضوع علاقة مباشرة مع التخصص العلمي؛

- الرغبة الشخصية في الإثراء والاطلاع على الموضوع؛

- الاهتمام الشخصي بالمواضيع المالية.

6-حدود البحث.

-الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على اثر لوحة القيادة المالية على القرارات.

- الحدود المكانية : المديرية العامة لشركة سيال للمياه.

-الحدود الزمنية : اقتصرها على الفترة من 2018-2020

7-منهج البحث والأدوات المستخدمة.

قصد الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب البحث ، والوصول إلى الأهداف والإجابة عن الإشكالية والتساؤلات. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الأول والثاني ، أما فيما يخص الجانب التطبيقي قمنا بتحليل الوثائق الخاصة بشركة سيال عن طريق المؤشرات النسب والهيكل المالي نسب المرדودية.

8-الخطة للبحث.

تم تقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول حيث سنتطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري للوحة القيادة وأنواعها ومناهج إعدادها.

أما في الفصل الثاني سنحيط بالجانب المفاهيمي للقرارات وخاصة القرارات المالية ، بينما تم تخصيص الفصل للدراسة الميدانية بمؤسسة سيال للمياه والتطهير، محاولين بذلك إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وعرض عام للشركة ومهامها وواقع استخدام لوحة القيادة المالية فيها.

الفصل 01 : الإطار المفاهيمي

للوحة القيادة المالية

الفصل الأول : الإطار النظري للوحة القيادة المالية.

تمهيد

لوحة القيادة هي من أهم أدوات مراقبة التسيير وتعد أداة تحكم إدارية رئيسية تسمح بمراقبة وقياس أداء المؤسسة في مجالات مختلفة ، مثل التمويل والموارد البشرية والإنتاج والمبيعات. توفر لوحة القيادة نظرة عامة على مؤشرات أداء الأعمال الرئيسية ، مما يسمح للقيادة بمراقبة الاتجاهات والانحرافات والقضايا المحتملة. تعد لوحات القيادة من الأدوات الأساسية لمساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، وتوفير رؤية أكبر للأداء وتمكين الإدارة الاستباقية. باستخدام لوحات القيادة ، يمكن للمؤسسات اتخاذ قرارات وتعديل إستراتيجيتها بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها. في هذا السياق ، تعد لوحة القيادة أداة قيمة للقيادة والمديرين في عملهم الرقابي الإداري ، مما يسمح لهم بالاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة.

في هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب النظري والمفاهيم الأساسية حول لوحة القيادة عامة ولوحة القيادة المالية خاصة وتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث تتضمن .

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول لوحة القيادة.

المبحث الثاني : طرق وأدوات تصميم لوحة القيادة .

المبحث الثالث : المؤشرات المفتاحية للوحة القيادة المالية.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة .

تطورت فكرة لوحة القيادة عبر الزمن، حيث بدأ استخدامها منذ بداية القرن العشرين كأداة تساعد في تقديم بيانات تخص المؤسسات ومساعدة القادة والمدراء في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وبمرور الوقت، بدأت اللوحة المالية في تطويرها وتوسعها، وازداد عدد العناصر المدرجة فيها، مما ساعد على تحسين دقة وفعالية استخدامها في اتخاذ القرارات.

المطلب الأول : ماهية لوحة القيادة.

أولاً :لمحة تاريخية :

يرجع البعض نشأة لوحة القيادة إلى القرن السابع عشر في ظل حكم لويس الرابع عشر حيث كان المراقب العام للمالية و هو وزير الملك ورجل ثقته المسمى جون باتيست كولبير " Colbert Baptist-Jean"، من رواد النظرة التجميعية و المنظمة للمعطيات الاقتصادية. في هذا الصدد قام كولبير بإعداد قائمة مجمعة " Tableau Synoptique " لإيرادات ونفقات الدولة على شكل مذكرة كان يحملها الملك في جيبه، فكانت هذه الوثيقة أداة يستخدمها الملك في مراقبة نفقات الدولة .

أما البعض الآخر يرجع نشأة لوحة القيادة الفرنسية إلى المؤسسات الاقتصادية، فمن خلال دراسة أقيمت على مصادر تم استخراجها من أرشيف عينة من ثلاثة مؤسسات اقتصادية كبرى بفرنسا، يقسمون التطور التاريخي للوحة القيادة الفرنسية إلى أربعة مراحل كما يلي :

- نشأة التقارير المكتوبة في نهاية القرن 19 و مطلع القرن 20 ، فكانت تنقل المعلومة من الفروع إلى الإدارة المركزية بشكل سردي .

- نشأة التقارير الإحصائية بين الحربين العالميتين، حيث تميزت هذه المرحلة بالاعتماد على المعطيات الإحصائية كما عرفت التحول من الشكل السردي للتقارير إلى الشكل الجدولي.

- الظهور الفعلي ل لوحة القيادة في الخمسينات (1950- 1960) ، حيث قام مركز الدراسات و الأبحاث لرؤساء المؤسسات بإصدار كراسة بعنوان "المحاسبة الصناعية – لوحة القيادة"، اهتم جزأ منها بما سمي بتقنيات لوحة القيادة في خدمة تسيير المؤسسات .

- التقارير ذات الطبيعة المالية في ما بعد الستينات، حيث عرفت هذه المرحلة تغلب الطابع المالي على لوحة القيادة.¹

ثانيا : تعريف لوحة القيادة .

قد تختلف تعاريف لوحة القيادة باختلاف منظور الباحثين والاقتصاديين .

حسب (Alazard et S.Sépari)

هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها²

ويضيف (saulou vesjean.y)

أن لوحة القيادة " عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول والتي تسمح بإظهار الانحراف الناتج عن سوء التسيير كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.³

كما يمكن تعريف لوحة القيادة بأنها "مجموعة من المؤشرات والمعلومات المهمة تسمح بإعطاء نظرة عامة و كشف الاضطرابات و أخذ القرارات التوجيهية و السير للوصول إلى الأهداف التي وضعتها الإستراتيجية ، كما تسمح كذلك بمخاطبة أعضاء المؤسسة بلغة مشتركة.⁴

-المفهوم: هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة

¹ بن معزوز كمال. لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية 21 - جامعة زيان عاشور بالجلفة. ص 52.53.

² Alazard et S.Sépari، Contrôle de gestion، 5ieme édition، éd Dunod، paris، 2001، p:591.

³ J. Y. Saulou ، Le Tableau de Bord du Décideur ، Les Editions D'organisation ، Paris 1982 p40.

⁴ - GUEDJ Norbert. Contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise . 3eme éditions d'organisation. paris. 2000 . p 285.

القيادة في التسيير موجزة، معبرة، يستطیع من خلالها المسیر تقديم تسلسل تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات¹.

بشكل عام، تعرف لوحة القيادة أيضاً باسم لوحة المعلومات أو لوحة القياس الحيوي وهي عبارة عن أداة تحتوي على مجموعة من المؤشرات والمعلومات المهمة التي تساعد المديرين والمسؤولين على اتخاذ القرارات بشأن أداء العمل وتطوير الإستراتيجيات المستقبلية. يتم جمع هذه المعلومات من مصادر مختلفة داخل المؤسسة وتنظيمها في شكل يسهل القراءة والتحليل. وتهدف هذه الأداة إلى توفير نظرة شاملة ومحدثة بشكل مستمر عن أداء العمل ومنح القادة الإداريين والمديرين القدرة على اتخاذ القرارات السليمة والتغييرات اللازمة في الوقت المناسب.

المطلب الثاني : خصائص لوحة القيادة .

تمتاز لوحة القيادة بجملة من الخصائص ، نذكر منها:²

تناسق المعلومات: تتميز البيانات المرفقة فيها بالدقة والوضوح.

المؤشرات المناسبة: حيث يتم اختيار المؤشرات حسب طبيعة النشاط ويقيس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية، تتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة، أو بالتنبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين، تظهر في شكل نسب، جداول، أشكال بيانية³.

القدرة على التكيف: يمكن تخصيص لوحة القيادة وفقاً لاحتياجات المستخدم وأهداف العمل. يمكن تصميمه لتتبع مقاييس محددة أو مشاريع محددة.

استخدام البيانات في الوقت الفعلي: غالباً ما توفر لوحات المعلومات تصوراً للبيانات في الوقت الفعلي ، مما يسمح باتخاذ القرار في الوقت الفعلي.

¹ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ص135

² Alain Fernandez , les nouveaux tableaux de bord des decideurs, editions d'organisation, 2eme édition, paris, 2000, p26

³ . براق عيسى. مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير. الملتقى الوطني حول : مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع 2017 . جامعة البليدة 02.صفحة 5.

وسيلة للتنبؤ:

وتظهر بعد تحديد الانحرافات في كل مستوى ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية، حيث تشخص هذه العملية وضعية المؤسسة، مما يؤدي بالمسؤولين إلى اعتمادها كوسيلة تنبؤ تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية¹.

تعد لوحات المعلومات مهمة للأعمال لأنها تساعد في تتبع الأداء واتخاذ قرارات تعتمد على البيانات. هذا يساعد في تجنب الأخطاء في الحكم على أساس الافتراضات ويحسن الإنتاجية. وتلخص أهميته في الوظائف الذي يقوم بها .

أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات:

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش، ...) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة، ...) ، ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.

أداة حوار واتصال:

تسهل لوحة المعلومات الاتصال وتبادل المعلومات بين المديرين وتحفز النقاش. ويشجع على تبادل المعلومات والإبلاغ عن الإدارة والمساءلة ، لأنه يعرف ما هو المستهدف وما يتم قياسه. عن طريق إشراك المدراء في التفكير حول القياسات ، يشعرون بالتحكم أكثر خاصة إذا ساعدوا في صياغة الأهداف والنتائج المتوقعة وتحديد المؤشرات التي ستستخدم لقياس تحقيقها.²

تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار ما بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم ومع الإدارة العليا من خلال الاطلاع على النتائج والأهداف الظاهرة في لوحات القيادة بمختلف المصالح بالمؤسسة.

¹ أ. براق عيسى..مصدر سبق ذكره صفحة 6 .

² Voyer, Pierre .**Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance** .2éd. 2006 Presses de l'Université du Québec.page .48

أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين :

تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها .
فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم على ذلك .كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير، والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول، والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولين في الأقسام المختلفة من المؤسسة، ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع 3 الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل.¹

المطلب الثالث .مميزات لوحة القيادة عن باقي الأساليب الرقابية الأخرى .

الجدول رقم 1: أهم الفروقات بين كل من لوحة القيادة وبين الأدوات الرقابية الأخرى.

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

¹ رديم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر، 2008، ص4.

بطئ في تحصيل المعلومات يوم +10 إلى 25	سرعة في تحصيل المعلومات يوم +1 إلى +3 يوم
---------------------------------------	---

المصدر: رحيم حسّين، بونقيب احمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الرابع، ديسمبر، 2008 ص.4

- ما يميز لوحة القيادة عن الأساليب الرقابية الأخرى.
تعد لوحة القيادة واحدة من الأساليب الرقابية الهامة التي تستخدم لمراقبة وتحليل البيانات في الشركات والمؤسسات، وتتميز هذه الأسلوب بعدة مزايا .
- تقدم تحليلاً بصرياً: حيث يتم عرض البيانات والمعلومات بصورة مرئية وسهلة الفهم على لوحة القيادة، مما يسهل على المديرين والقادة اتخاذ القرارات الصحيحة بناءً على الأدلة.
- تعزز الكفاءة والإنتاجية: حيث تسمح لوحة القيادة بمراقبة الأداء والإنتاجية وتحديد النقاط الضعيفة والمحتملة لتحسين العمليات، مما يساعد في تعزيز الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الأهداف بشكل أفضل .
- توفر الوقت: حيث تتيح لوحة القيادة للمديرين الوصول السريع إلى المعلومات المطلوبة دون الحاجة إلى البحث في العديد من التقارير والملفات، مما يوفر الكثير من الوقت والجهد.
- تتيح التحكم في البيانات: حيث يمكن للمديرين والقادة تخصيص لوحة القيادة لتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم الخاصة، وتصفية البيانات والمعلومات التي يحتاجونها، مما يتيح لهم التحكم الكامل في عرض البيانات وتحليلها.
- تساعد على اتخاذ القرارات السريعة: حيث يتم تحديث لوحة القيادة بشكل مستمر، ويمكن للمديرين والقادة الحصول على المعلومات الحديثة واتخاذ القرارات السريعة والمناسبة في الوقت.

المبحث الثاني : أنواع لوحة القيادة وطرق ومناهج تصميمها .

هنالك العديد من أنواع لوحات القيادة تختلف باختلاف مهامها ومؤشراتها وكذلك طرق إعدادها فنجد منها .

المطلب الأول : أنواع لوحات القيادة.

يتم تحديد نوع لوحة القيادة بناءً على احتياجات المؤسسة والأهداف المراد تحقيقها. ولتحقيق هذه الأهداف، يتم تحديد المؤشرات الرئيسية التي تحتاج إلى متابعة ورصدها، وتحديد العوامل الحاسمة التي تؤثر على الأداء العام للمؤسسة.

على سبيل المثال، إذا كانت الأهداف المراد تحقيقها مرتبطة بالأداء المالي، فإن لوحة القيادة المالية ستكون الأكثر أهمية، ويتم تحديد المؤشرات المالية الرئيسية التي تحتاج إلى متابعة ورصد، مثل الإيرادات والنفقات والأرباح والتدفقات النقدية.

وبالمثل، إذا كانت الأهداف تركز على تحسين الأداء العملي، فإن لوحة القيادة العملية ستكون الأكثر أهمية، وسيتم تحديد المؤشرات العملية الرئيسية التي تحتاج إلى متابعة ورصد، مثل عدد الطلبات ومعدلات الإنتاج وجودة المنتجات.

ويمكن تخصيص لوحات القيادة حسب الاحتياجات الخاصة لكل مؤسسة، وتحديد المؤشرات والمعلومات التي تحتاج إلى عرضها بشكل بصري ومرئي، وذلك لمساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها. ونذكر منها .

أولاً : لوحة القيادة الاستراتيجية ،

هي أداة إدارة تنظيمية تعطي نظرة شاملة للأنشطة والأداء العام للمؤسسة و هو الجدول الذي يعرض مؤشرات الأداء والإدارة الرئيسية ، تلك التي تعتبر أكثر أهمية لإدارة المؤسسة. وهي تشمل بيانات مثل الزيادة في المبيعات أو عدد العملاء أو تطور الربحية. مؤشرات موجهة بشكل أساسي إلى مديري المؤسسات ، أولئك المسؤولين عن اتخاذ القرار المطبق على المدى الطويل.

وبالتالي يمكن استخدام لوحة القيادة الإستراتيجية للتشاور اليومي أو خلال الاجتماعات الإستراتيجية¹.

¹ <https://www.picobusiness.net/les-differents-types-de-tableau-de-bord> consulté le

من ما سبق نستنتج أنها توفر رؤية إستراتيجية للمؤسسة وتحليلات مفصلة للأداء في مختلف المجالات الحيوية للعمل، مثل المبيعات والتسويق والإنتاج والمالية وغيرها. وتساعد هذه الأداة القيادة العليا في اتخاذ القرارات الاستباقية ، لتحقيق أهداف المؤسسة في المدى القريب والبعيد.

ثانيا : لوحة القيادة العملياتية « opérationnel »

إنها أداة الإدارة التي تجعل من الممكن مراقبة التقدم المحرز في خطط العمل والعمليات التشغيلية الأنية التي وضعها مدير الشركة والتحكم فيه. وتستخدم لوحة معلومات الأداء بشكل أساسي في اتخاذ القرارات على المدى القصير ، تلك التي يتم وضعها لتصحيح العثرات والأخطاء أثناء تنفيذ خطة العمل.¹

ومنه لوحة القيادة العملياتية تسمح بمراقبة أداء المؤسسة في الوقت الفعلي. يمكن أن تتضمن مؤشرات مالية مثل الإيرادات وصافي الربح والمصروفات والهوامش و يمكن أن تشمل أيضاً مؤشرات لأداء التشغيلي مثل معدل الإنتاج ومعدل دوران المخزون ومعدل رضا العملاء وما إلى ذلك.

تختلف مؤشرات لوحة القيادة العملياتية من شركة لأخرى وتعتمد على الأهداف المحددة والمتطلبات الخاصة بكل مؤسسة. ومع ذلك، فإن بعض المؤشرات الشائعة التي يتم استخدامها على نطاق واسع تشمل:

1. مؤشرات الإنتاجية: وتشمل عدد الوحدات المنتجة، وعدد المنتجات المعيبة، ونسبة الإنتاجية.
2. مؤشرات الجودة: وتشمل عدد المنتجات المعيبة، ونسبة السلع المرجعية، ومعدل الاستجابة للعملاء.
3. مؤشرات الموارد البشرية: وتشمل عدد العاملين، ومعدل التحويل، ومعدل الغياب.
4. مؤشرات التكاليف: وتشمل التكاليف الكلية، والتكاليف المتغيرة، والتكاليف الثابتة.
5. مؤشرات الزمن: وتشمل مدة الإنتاج، ومدة التسليم، ومعدل الاستجابة.
6. مؤشرات السلامة: وتشمل معدل الحوادث، وعدد الإصابات، ومعدل الانضباط في ممارسات السلامة.

¹ <https://www.picobusiness.net/les-differents-types-de-tableau-de-bord> 2 consulté le 23/03/2023.16h:00.

ثالثاً :لوحة القيادة الاجتماعية :

يعرفها pierre jean Taieb على أنها : " مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الأجرية، قياس نمو كفاءات وإنتاجية المأجورين وفحص الجو الاجتماعي " ¹

تعمل لوحة القيادة الاجتماعية على تقييم أداء المؤسسة في المجالات الاجتماعية والبيئية والحوكمة، وتعتمد على مجموعة من المؤشرات التي تشمل:

1. مؤشرات المسؤولية الاجتماعية:² وتشمل مثلاً عدد المشاريع الاجتماعية التي تنفذها المؤسسة، ومدى تأثيرها على المجتمع المحلي والموظفين والزبائن.

2. مؤشرات الاستدامة البيئية: وتشمل مثلاً معدل استخدام الطاقة المتجددة والتخلص من المخلفات والحد من الانبعاث الضارة.

3. مؤشرات الحوكمة: وتشمل مثلاً معدلات الالتزام بمعايير الحوكمة المؤسسية والتقارير الشفافة والمساءلة.

مؤشرات التنوع والتكافؤ: وتشمل مثلاً نسبة التنوع في الموظفين وفي المجلس التنفيذي ومعدلات المساواة في الأجور والفرص.

4. مؤشرات التعاون والشراكة: وتشمل مثلاً عدد الشراكات المجتمعية والتعاون مع المؤسسات الأخرى في مجال الاجتماعي والبيئي.

5. إدارة المهارات : يقيس هذا البعد قدرة المؤسسة على جذب والاحتفاظ بالموهب.³

6.فعالية قسم الموارد البشرية : هنا تقوم إدارة الموارد البشرية باستمرار تصميم وتكييف منظماتها لتقديم أفضل الخدمات، ففي العديد من المؤسسات دفعت أهداف الربحية الإدارة موارد البشرية إلى إعادة التفكير في أساليب التشغيل، برامج العمل .

¹ Jean Pierre Taieb ,(2000): **Les tableaux de bord de gestion sociale** , Paris: édition dunod p04

² بن عيسى الهام. لوحة القيادة الاجتماعية والمؤشرات الاجتماعية. جامعة باجي مختار عنابة. مجلة ارتقاء للبحوث و الدراسات الاقتصادية المجلد: 02-العدد: 02.....ديسمبر 2021.ص73.

³ بن عيسى الهام.مرجع سبق ذكره.ص73

تساعد لوحة القيادة الاجتماعية على تحقيق الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء الاجتماعي والبيئي وتنمية علاقة المؤسسة بالمجتمع والمستثمرين والموظفين.

رابعاً : لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية):

إن لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية) خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة، حيث تمثل سلاحاً في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم ويتمثل دورها في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين لتقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من الإدارة.¹

المطلب الثاني : مناهج اعداد لوحة القيادة.

يمكن بناء لوحات القيادة المالية بطرق مختلفة ، باستخدام مؤشرات مختلفة حسب احتياجات العمل، يمكن تطويرها يدوياً أو باستخدام برامج الإدارة ، مما يسمح بإنشاء لوحات معلومات ورسوم بيانية مخصصة لفهم أفضل لأداء المؤسسة.

1- منهجية الأمريكية: بطاقة الأداء المتوازن.

في الولايات المتحدة ، تم الترويج لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) في وقت مبكر التسعينيات لروبرت كابلان وديفيد نورتون. بناء على انتقاد أدوات الإدارة التقليدية ، مركزة للغاية على المؤشرات وحدها والأدوات المالية ، فهي تسعى إلى تعزيز اختيار أكثر تماسكاً للمؤشرات تحديد وقياس الأداء التنظيمي متناسب مع إستراتيجية الشركة. تهدف هذه المنهجية في الأساس لبناء أداة لإدارة الإدارة العامة للمؤسسات، ولم يتم تطويرها لمستويات المسؤولية أدنى. المنهجية منظمة للغاية في اختيار المؤشرات.²

كما يشير اسم الأداة ، الهدف هو تقديم رؤية متساوية (متوازنة) من الأداء ، أي لا تقتصر فقط على العناصر المالية. في المستوى الأول ، تقترح المنهجية القيام بترتيب المؤشرات في أربع فئات:

- مؤشرات النتائج المالية .

- مؤشرات رضا العملاء .

¹ عبد الرحمان عوفي . دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي . مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة جامعة محمد بوضياف 2018 ص26.

² Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance 2e édition Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND .Pierre-Laurent BESCOS . Gualino éditeur, EJA – Paris – 2004.page 100.

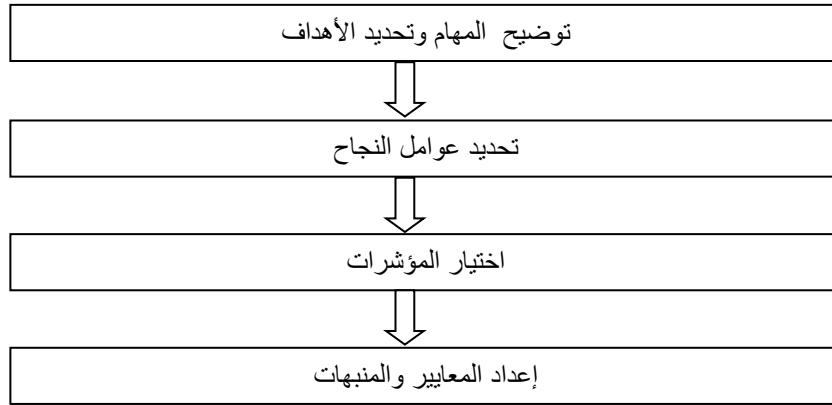
- المؤشرات المتعلقة بالعمليات الداخلية التي تسمح للمؤسسة إدارة جودة عملياتها الرئيسية .
- وأخيرا ، مؤشرات التعلم ، والتي تتعلق بكل من كفاءة وتحفيز الموظفين وأداء الأنظمة.

2- منهجية الفرنسية ovar .

المنهجية الأكثر نجاحًا لتطوير لوحات المعلومات تُعرف في فرنسا باسم طريقة OVAR، تهدف إلى بناء وليس لوحة قيادة ، ولكن "نظام" من لوحات القيادة المتميزة للكيانات المختلفة ومستويات مسؤولية الشركة ومفصلة من طريقة متماسكة.¹

وهي اختصار لـ " ، Objectifs- Variables d'action- responsabilité " و OVAR طريقة حديثة في مراقبة التسيير تسمح بربط الإستراتيجية بالعمليات اليومية، والتنسيق ما بين المحاور الإستراتيجية وخطط العمل الواجبة التنفيذ، كما أنها تنبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي بالأهداف الواجب تحقيقها والأنشطة الواجب التركيز عليها . ونظرا لكون المؤشرات تمثل جوهر أية لوحة قيادة، فإن سلامة هذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير بمدى سلامة المؤشرات الموضوعية، مع الحرص على تحقيق البساطة والوضوح والملائمة عند وضعها.²

الشكل 1 : مراحل إعداد لوحة القيادة حسب منهج ovar.



Source: (Zouhour & Didier Leclère, 2010, p. 15)

¹بوتقيب احمد .رحيم حسين .مصدر سبق ذكره.العدد الرابع ديسمبر 2008 ص8.

²²نفس المصدر ص105/104

3- نموذج أو طريقة . GIMSI:

يعتبر النموذج الفرنسي الحديث للنظام قياس الأداء لصاحبها Fernandez Alain، حيث سميت GIMSI الطريقة الشاملة لنظام للمعلومات الفردي أي وهي اختصار ل " Généralisatio " .Information Méthode Système Individuelle

تعتبر طريقة GIMSI من أحدث الطرق التي توضح كيفية تصميم لوحة القيادة ، فهي شاملة لكل القطاعات وتحوي جميع العناصر الضرورية للتصميم بالإضافة إلى أنها تتماشى مع المفاهيم الحديثة للتسيير. وهي مبنية على مبدأ التعاونية بين مستويات المؤسسة من خلال إشراكها للمسؤولين العمليين في تحديد الأهداف. وبالتالي تشجيعهم وتحفيزهم على تحقيقها لأنهم هم من قام بتحديد لها .¹ تضم 10 مراحل مقسمة على 4 خطوات .حسب الشكل الموالي.

الجدول 2 :مرحل اعداد لوحة القيادة حسب نموذج GIMSI.

الخطوات	رقم	المراحل	الهدف
التعريف بوضع المؤسسة	01	تحليل محيط المؤسسة	تحليل المحيط الاقتصادي إستراتيجية المؤسسة من اجل تحديد معالم المشروع.
	02	تعريف المؤسسة	تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحديد إجراءات الأنشطة والفاعلين الأساسيين.
تصميم نظام لوحة القيادة	03	تحديد الأهداف	اختيار الأهداف التكتيكية لكل فريق
	04	إعداد لوحة القيادة	تحديد(وضع) لوحة قيادة لكل فريق
	05	اختيار المؤشرات	اختيار المؤشرات تبعا للأهداف المسطرة
	06	جمع المعلومات	تحديد المعلومات الضرورية لبناء المؤشرات
	07	نظام لوحة القيادة	تصميم لوحة القيادة .ومراقبة الانسجام العام بها .
تشغيل نظام	08	اختيار البرمجيات	تصميم شبكات الاختيار لاختيار البرمجيات

¹ إدريس أونيس • كمال جعفر. لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر. المدرسة العليا للتجارة 2020/2019 ص50 ص51.

لوحة القيادة		المناسبة
09	تشغيله وعرضه	تشغيل البرنامج وعرضه
10	مراجعة وتدقيق النظام	المتابعة الدائمة للنظام
التحسين المستمر		

المصدر : بن عيسى الهام . اعداد وتصميم لوحة القيادة .مجلة الاقتصاديات المالية البنكية . المجلد: 10 / العدد: 1(2021)ص48.

تعتمد بناء نظام لوحة القيادة على طرق منها طريقة GIMSI ، طريقة OVAR وجلها خلصت إلى تحديد الأهداف، اختيار المؤشر، ربط المؤشر بالنظام المعلوماتي، عرض و تقديم المؤشر، متابعة وتحديث نظام معلومات و نظام لوحة القيادة .¹

المطلب الثالث :مراحل تصميم لوحة القيادة .

رغم تعدد مناهج إعداد لوحة القيادة إلا أنها تمر بمجموعة من الخطوات الأساسية التي رتبت كما يلي.

الخطوة 1 : تنظيم مشروع لوحة القيادة.

تتكون هذه الخطوة من إجراء دراسات الفرصة والجدوى واقتراح خطة التنفيذ. ولذلك فهي مسألة تحليل توقعات المديرين وتحديد نطاق المشروع ، وتقييم وجود شروط النجاح والإمكانات اللازمة ونظم المعلومات الموجودة ، لإجراء تحليل شامل لمحيط المؤسسة واستراتيجياتها يؤدي إلى خطة التنفيذ وإصدار توصيات بشأن الالتزام بالشروط المطلوبة لإعداد لوحة القيادة .²

الخطوة 2 : تحديد اهتمامات ومؤشرات الأزيمة .

نبدأ بتقسيم القطاع المستهدف ، أولاً على المستوى الهرمي. (استراتيجي ، تشغيلي) ، ثم حسب مكون النشاط (حسب البرنامج ،حسب القطاع ، إلخ). ثم نحدد ، لكل عنصر من عناصر المقسمة، ما نريد قياسه: الأهداف ، توقعات الإدارة ، الأهداف الكمية ومجالات الأداء والمؤشرات اللازمة.

بعد عمل جرد للمؤشرات المتوفرة أو التي نحن من أجلها سيكون لدينا بيانات ، نختر ، حسب الأولوية ، المؤشرات التي سيتم الاحتفاظ بها ذات الصلة والممكنة من كل هذه التفاصيل التي ستوفر صورة جيدة عن أداء القطاع المستهدف.

¹بن عيسى الهام . اعداد وتصميم لوحة القيادة .مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال المجلد: 10 / العدد: 1(2021) ، ص 54

² Voyer, Pierre . **Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance** .2éd. 2006 Presses de l'Université du Québec. page 153.

الخطوة 3 : اختيار المؤشرات:

بعدما يتم تحديد العناصر التي سيتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، فعلى المسؤول الاختيار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها أكثر ملائمة لتحديد نشاط¹.

الخطوة 4 : جمع وتحليل المعطيات 2:

- الجمع المنظم للمعلومات يوفر ضمان أكبر لفعالية المعلومات لذلك وجب :
- ان يكون كل مؤشر قابل للتغيير والمعالجة .
- ان يكون المؤشر بسيط ليوضع في نظام جمع المعلومات .
- مصادر المعلومات تسمح بتحديد وجهة التنفيذ.

الخطوة 5 : اختيار نظام المعلومات المناسب

يمكن نظام المعلومات المسيرين وأصحاب القرار من المتابعة والتحكم في أداء المؤسسة وذلك هن خلال الدور الذي يلعبه في توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب مما يسمح باتخاذ القرارات والتقليل من اثر المخاطر المرتبطة بعدم التأكد³.

ومع التقدم التكنولوجي ظهرت العديد هن الأنظمة المعلوماتية الخاصة التي يهكن أن تساعد عمى العمل الجيد للوحات القيادة، ويبقى على المؤسسات أن تختار احتياجاتها هي بها يناسبها حسب طبيعة نشاطها، حجها، تكلفة النظام...الخ⁴.

الخطوة 6 :مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة:

من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية، مرتبة وشمولية. ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات، كالجداول والمنبهات والمنحنيات البيانية. كما يوضحه الشكل التالي :لوحة قيادة المبيعات.

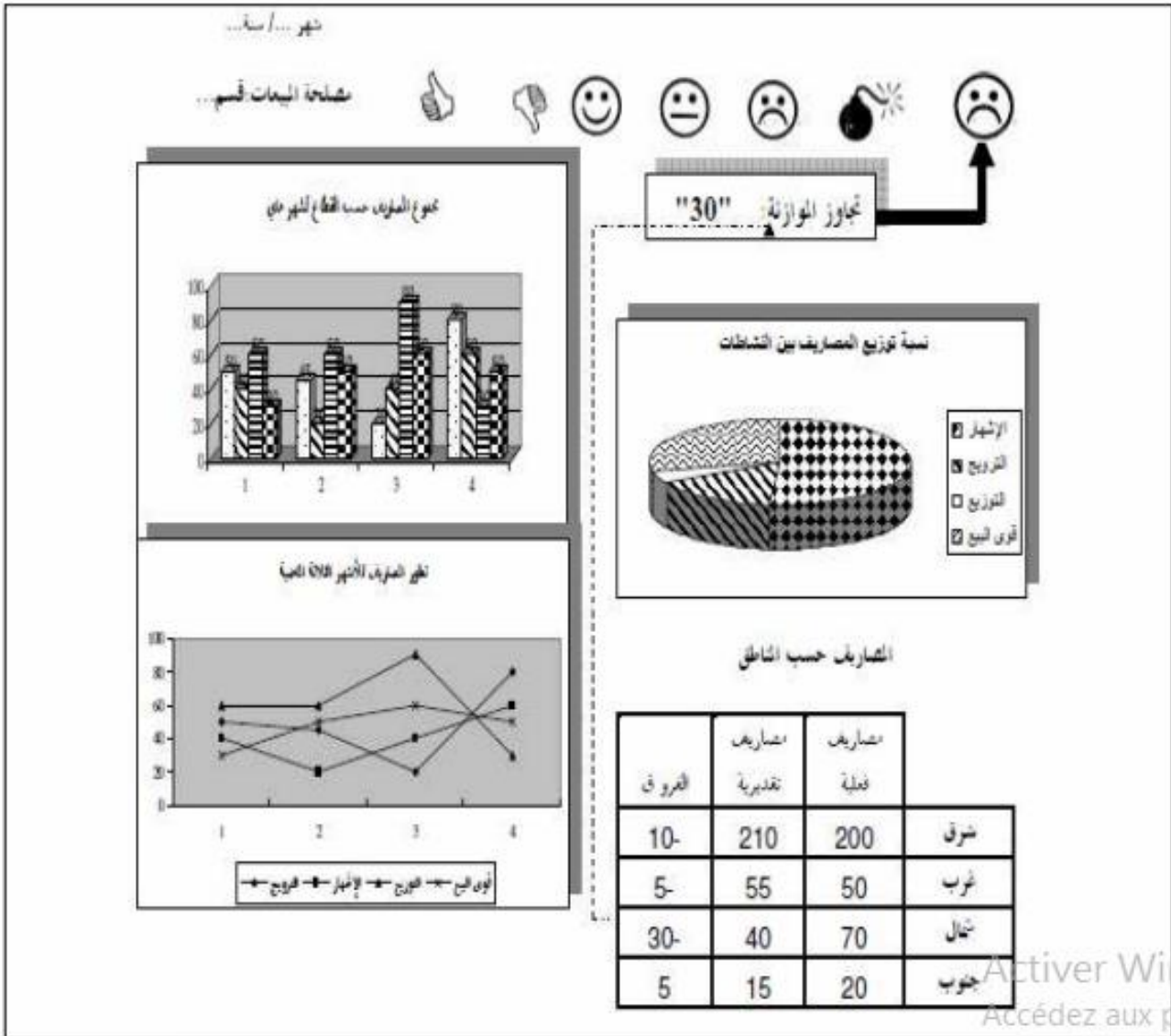
¹تور الدين طيطوش. دور لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير. 2017 المدرسة العليا للتجارة . ص 39.

²تاجر سليمة. دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية. المدرسة العليا للتجارة 2019-2020 ص 19.

³مداني بن بلغيث ، أهمية إصلاح النظام المحاسبي للمؤسسات في ظل أعمال التوحيد الدولية، أطروحة دكتوراي ، كمية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2004 ص.53

⁴ غزيل أحمد. دور لوحة القيادة في تفعيل نظام مراقبة التسيير. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول عمى شهادة الماستر في عموم التسيير. المدرسة العليا للتجارة .القلعة. 2019 ص 62.

الشكل 2 : طرق عرض لوحة القيادة عن طريق المنبهات والجداول .



Source : D'après: P.Boisselier, contrôle de gestion cours et applications, éd. Vuibert, Paris, 1999, p76 .

المبحث الثالث : مؤشرات لوحة القيادة المالية.

تحتوي لوحة القيادة المالية على مؤشرات مالية مفتاحيه مترابطة بينها ذات تفسير ومدلول يختصر الحالة المالية للمؤسسة يتم جمعها وعرضها في جداول ومنحنيات .

المطاب الأول : لوحة القيادة المالية ومصادرها .

تقدم لوحة القيادة المالية تحليل موجز وفعال عن طريق مجموعة من المؤشرات المفتاحية ، خلال فترة معينة أو في لحظة معينة. تُعرف أيضًا باسم لوحة المعلومات المالية ، وقد أصبحت أداة أساسية للشركات نظرا لدورها الفعال في عمليات التسيير والإدارة واتخاذ القرار .

شكلها : هو جدول مصور برسوم بيانية يسمح لك بمتابعة مؤشرات الأداء المالي من أجل تقييم وضعك المالي.

فائدتها: إنها أداة لإعداد التقارير المالية تساعدك في اتخاذ القرار. ولذلك فهي أداة للإدارة المالية.

مستخدموها: يحتاج جميع الفاعلين الماليين إلى لوحة تحكم ، بدءًا من الإدارة العامة والمدير المالي والفريق المالي (مراقب الإدارة والمحاسب وأمين الخزانة)¹.

1- مصادر لوحة القيادة المالية :

تعتبر البيانات والمعلومات المحاسبية المصدر الرئيسي للوحة القيادة المالية . تقدم البيانات المالية، مثل الميزانية والقوائم المالية وجدول التدفقات النقدية، معلومات هامة حول الوضع المالي للشركة وأدائها في الماضي والحاضر.

الميزانية :

توضح الوضع المالي للمؤسسة في نقطة زمنية محددة. وتشمل الأصول والخصوم وحقوق الملكية للمؤسسة. تشمل الأصول الأموال والحقوق التي تمتلكها الشركة، مثل حسابات العملاء والمخزون والاستثمارات. تشمل الخصوم الديون والالتزامات المالية للمؤسسة، مثل حسابات الموردين و القروض والضرائب. تمثل حقوق الملكية الجزء من الأصول الذي يملكه أصحاب المؤسسة.

¹ <https://solutions-business-intelligence.fr/pourquoi-et-comment-etablir-un-tableau-de-bord-financier/>
consulté le 03/05/2023. 18h :30.

جدول حساب النتائج:

يعرض الربح والخسارة أرباح المؤسسة ونفقاتها وأرباحها لفترة زمنية محددة. وتشمل المبيعات وتكاليف المنتجات المباعة ونفقات التشغيل والمصروفات المالية والضريبية. يتم الحصول على ربح الشركة عن طريق طرح النفقات من الدخل.

جدول التدفقات النقدية:

هو بيان مالي يوضح التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للشركة لفترة معينة. وتشمل التدفقات النقدية المتعلقة بأنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل. يتعلق التدفق النقدي من العمليات بمبيعات المؤسسة ومصاريف التشغيل. تدفقات الاستثمار النقدية تتعلق بالاستثمارات الرأسمالية وعمليات الاستحواذ التجارية. تتعلق التدفقات النقدية للتمويل بمعاملات التمويل ، مثل القروض و سداد الديون.

باستخدام هذه البيانات المالية ، يمكن للمحللين حساب النسب المالية مثل الربحية والسيولة. تساعد هذه النسب في تقييم الأداء المالي للشركة وتحديد الاتجاهات واكتشاف المشكلات المحتملة. استخدام هذه المعلومات لإنشاء لوحة معلومات مالية .

نظام المعلومات كداعم و مصدر معلوماتي لإنتاج لوحات القيادة :

يستخدم نظام المعلومات أحدث وظائف تكنولوجيا المعلومات لإنشاء واجهة متكاملة للمستخدمين ، والتي تتكيف مع تصميم لوحات القيادة، وتجمع قواعد البيانات حتى لو كانت متنوعة ومن مصادر مختلفة تمكن صناع القرار الاستفادة من الأنظمة الرئيسية العملية الكبرى وتصفية البيانات عند الطلب لاستخراج المطلوب، ويمكن تخصيصه، وهو قابل للتطوير والمرونة وسهل الاستخدام. يسمح بإجراء استعلامات و أدوات التحقق في الوقت الحقيقي وبسهولة نسبية، والتنقيب في مستويات التفاصيل، واستكشاف وتمثيل المعلومات من عدة زوايا مختلفة ¹.

تلعب تقنيات المعلومات دورًا حاسمًا في تمكين المؤسسات من إنتاج ومعالجة وتخزين وتوحيد وعرض وتوصيل المزيد من البيانات للمزيد من الأشخاص بشكل أسرع وأكثر وضوحًا وبتكلفة أقل. بدلاً من إنتاج المزيد من البيانات والأوراق ، تتيح هذه القدرات للمستخدمين إنتاج المؤشرات على مستوى المؤسسة، وتعديل أو إعادة تعريف المؤشرات وعرضها.

المطلب الثاني: المؤشرات المالية .

إن مصداقية لوحة القيادة تابعة لجودة المؤشرات التي تكونها، و بالتالي لا بد أن تتوفر فيها بعض الشروط و الخصوصيات التي تضمن صحتها و ملاءتها و من بين هذه الشروط يذكر¹

-**الملائمة** : بحيث يمثل المؤشر أداة القياس المناسبة للمتغير المستهدف.

- **الدقة الزمنية** : يجب أن يكون متوفرا في الوقت المطلوب .

-**الثقة** : يكون خال من الأخطاء و قابل للتأكيد بحيث يتسنى للمستخدم التأكد من صحته في أي وقت .

-**الوضوح** : سهل الفهم و التفسير بحيث يضع المستخدم في الصورة بمجرد الإطلاع عليه .

وحدة الطبع : بحيث يسمح بالقيام بعملية المقارنة في الزمن، المقارنة الأفقية بين وحدات متشابهة².

المؤشرات المالية :

المؤشر المالي هو مؤشر الأداء الذي يستخدم لقيادة الأعمال المالية للمؤسسة. يسمح بمتابعة قدرة تطوير الشركة ويوفر رؤية واضحة وشاملة حول صحة الشركة المالية. وبفضل المؤشرات المالية، يمكن للقيادة مثل المدير العام ومدير المالية تحديد أية عقبات أو مخاطر داخل الشركة، واتخاذ القرارات اللازمة للتغلب عليها.

يقوم المؤشرات المالية بتقديم بيانات موثوقة بالأرقام حول الأداء الشامل للشركة، وبالتالي يسمح ذلك بقياس قدرتها على تحقيق الأهداف المستهدفة خلال فترة معينة. ومن أمثلة هذه المؤشرات الأداء المالية، أو مؤشرات الأداء الفني، مثل صافي السيولة، وحاجة رأس المال العامل، وكذلك الهامش التجاري. ومن حول هذه المؤشرات تبني الشركات لوحات القيادة المالية الخاصة بها³.

نذكر منها :

أولا-مؤشرات التوازن المالي .

باعتقاد التحليل المالي تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوازن بصفة مستمرة من خلال الأصول التي تمثل موردها والخصوم التي تمثل استخداماتها من خلال الميزانية.

التوازنات الرئيسية للميزانية هي :

¹ Renée Demeestère, Philippe Lorino, Nicolas Mottis. **Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise**. 4ème édition, Paris M Dunod, 2009, page 85.

²أ.بن معزوز كمال. مصدر سبق ذكره. صفحة 56.57

³ <https://solutions-business-intelligence.fr/pourquoi-et-comment-etablir-un-tableau-de-bord-financier/> consulté le 08/05/2023.

-رأس المال العامل الإجمالي.

-احتياجات رأس المال العامل.

-احتياجات الخزينة¹.

1-رأس المال العامل الصافي الإجمالي . FRNG

رأس المال العامل الصافي الجمالي هو الفرق بين الأصول الثابتة والاستخدامات الثابتة للشركة، ويحسب بطريقتين.

من أعلى الميزانية : رأس المال العامل الإجمالي = الموارد الدائمة – استخدامات الثابتة.

من أسفل الميزانية : رأس المال العامل الإجمالي = أصول جارية – ديون قصيرة الأجل .

يتم تفسير نتائجه كما يلي :

رأس المال العامل أكبر من 0: شركتك تتمتع بصحة مالية جيدة. ويغطي استثماراتها على المدى الطويل ويغطي الفائض الذي تم الحصول عليه دورة التشغيل بأكملها. في هذه الحالة ، تتمتع الشركة بهامش أمان كافٍ من حيث النقد.

رأس المال العامل أقل من 0: لا تمتلك شركتك موارد مالية كافية لدعم جميع استثماراتها. ثم نقول إن الشركة تعاني من نقص في رأس المال: فهي تمول أصولها الثابتة (ما تملكه) بديون قصيرة الأجل. ما هي الأموال التي ستمول عملياتها اليومية.

يساوي رأس المال العامل يساوي 0: في هذه الحالة ، تمتلك شركتك موارد كافية لتمويل احتياجاتها الاستثمارية طويلة الأجل. من ناحية أخرى ، لا يمكنها تغطية دورة التشغيل الخاصة بها. و رأس المال

¹ Malek merhoon. Diagnostic des différents fonctions de l'entreprise. Page 15.

العامل الذي يساوي 0 هو الحد الأدنى الذي يجب تحقيقه ، حتى لو كان هذا الموقف لا يجعل من الممكن إدارة العديد من الأحداث غير المتوقعة.¹

2-احتياج رأس المال العامل BFR.

يقصد بها الاموال التي تحتاجها المؤسسة لتغطية احتياجاتها خلال الدورة ويمثل العجز في تمويل الأصول الجارية خارج الخزينة .ودلالة احتياجات رأس المال العامل تنشأ عن الفوارق الزمنية التي توجد بين عمليات الشراء والبيع وعمليات التسويات المتعلقة بها.²

احتياجات رأس المال العامل = المخزونات + القيم غير الجاهزة - (الخصوم الجارية باستثناء خزينة الخصوم)

3-الخزينة الصافية . TN

يقوم رأس المال العامل الصافي الإجمالي FRNG بتمويل النقص في تمويل عملية الاستغلال المعبر عنه احتياج رأس المال العامل BFR في حالة وجود فني حالة وجود فائض تكون الخزينة موجبة والعكس صحيح.

الخزينة الصافية = رأس المال العامل الصافي الإجمالي - احتياج رأس المال العامل.

ثانيا :النسب المالية .3

1-نسبة التمويل الدائم :

تعتبر نسبة التمويل الدائم مؤشراً على قدرة الشركة على تمويل أصولها الثابتة بطريقة مستدامة.

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة

¹ <https://www.l-expert-comptable.com/a/529650-qu-est-ce-que-le-fonds-de-roulement-definition-et-calcul.html> consulté le 11/05/2023.

² جمال الدين سلامة. أثر تغير رأس المال العامل واحتياجاته على ملاءة المؤسسة. مجلة (المَدَبَر) مجلد 09 ، رقم 03 ، السنة 2022. صفحة 62.

³ عبد الرؤوف عز الدين ، صابر بوعويبة . أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية مجلد 12 العدد 01 .2021. صفحة 117.

في حالة كانت النتيجة اكبر من 1 فان الأموال الدائمة مولت كل الأصول الثابتة وجزء من الأصول الغير ثابتة.

2- نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة .

3-نسبة الاستقلالية المالية . **ratio d'autonomie financière**

هي مؤشر يقيس حجم رأس المال الخاص بالشركة بالنسبة لإجمالي أصولها، وهي تعكس قدرة الشركة على تمويل نشاطاتها دون الحاجة إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية.

نسبة الاستقلالية بالنسبة للديون = رأس الأموال الخاصة (c.propre) / مجموع الأصول.

ثالثا : نسب المردودية.

1- المردودية الكلية . نسبة الربح المحقق من طرف المؤسسة نتيجة لمبيعاتها .

نسبة المردودية الكلية = (النتيجة الصافية المحاسبية / رقم الأعمال) * 100

تبين الربح المحقق لكل دينار من رقم الأعمال .

2-المردودية المالية . نسبة الربح المحقق مقابل كل وحدة نقدية .

نسبة المردودية المالية = (النتيجة الصافية / الأموال الخاصة) * 100.

3-المردودية الصافية للاستغلال .

نسبة المردودية الصافية = (النتيجة العملياتية / رقم الأعمال) * 100.

هي إحدى النسب المالية المهمة التي تعكس قدرة الشركة على توليد الأرباح من خلال نشاطها التشغيلي.

رابعاً : نسب النشاط¹

تفيد نسب النشاط في تقييم كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها ومدى قدرتها على إدارتها بكفاءة لتحقيق الإيرادات و الأرباح.

1-نسبة دوران الحسابات المدينة :تستخدم هذه النسبة لقياس مدى كفاءة الشركة في جمع المدفوعات من العملاء. يتم حسابها كالتالي:

نسبة دوران الحسابات المدينة = مبيعات السنة ÷ المبالغ المستحقة من العملاء

مدة تسديد الزبائن = نسبة دوران الحسابات المدينة / 360²

2-نسبة دوران الحسابات الدائنة :تستخدم هذه النسبة لقياس مدى كفاءة الشركة في إدارة حساباتها المدينة. يتم حسابها كالتالي:

نسبة دوران الحسابات الدائنة = مشتريات السنة ÷ المبالغ المستحقة للموردين

مدة تسديد ديون الموردين = نسبة دوران الحسابات الدائنة / 360.

إذا كانت نسبة دوران الحسابات المدينة مرتفعة، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة تجمع المدفوعات بسرعة، مما يسمح لها بتوليد المزيد من السيولة وتوفير المزيد من الأموال للاستثمار في الأنشطة الأخرى.

¹ <https://www.compta-facile.com/ratios-financiers-compte-de-resultat/> consulté le 12/05/2023.

² عبد الرؤوف عز الدين ، صابر بوعوينك . مصدر سبق ذكره .صفحة 118.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أهمية لوحة القيادة عامة في عملية التسيير والإدارة وضرورتها كوسيلة سهلة الإعداد والفهم والتطبيق من خلال المؤشرات المفتاحية المعبر عنها في شكل جداول ورموز توفر نظرة شاملة للوضع الحالية والمستقبلية للمؤسسة الاقتصادية والقيمة المضافة التي تقدمها فضلا عن القوائم المالية والأساليب الرقابية الأخرى.

وذكرنا أهم المؤشرات المالية وتفسيراتها وصياغة مدلولها للحالة المالية للمؤسسة و مصادرها

ورغم تعدد منتهج وطرق إعدادها إلا أنها تصب في نفس سياق تحديد الأهداف ثم المؤشرات والمنبهات ثم عرضها وتحليلها وكذلك اختلاف أنواعها ومحتواها تعتبر أداة قيمة ترافق المسيرين أثناء دورة الاستغلال وتقدم قيمة مضافة تساعدهم في اتخاذ القرارات الصحيحة و الاستباقية ومرونة اكبر في تصحيح الانحرافات اللازمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للقرارات المالية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للقرارات المالية.

تمهيد:

لوحة القيادة المالية هي أداة مهمة لاتخاذ القرارات المالية الحكيمة في المؤسسات، وتساعد على تقييم الأداء المالي للمؤسسة وفهمه. فبواسطة لوحة القيادة المالية، يمكن للمديرين وصناع القرار في المؤسسة الحصول على نظرة شاملة على المؤشرات المالية المختلفة للشركة، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات المالية الصحيحة.

تؤثر لوحة القيادة المالية على عملية اتخاذ القرارات المالية بعدة طرق، فهي تساعد على تحليل البيانات المالية وتوفير معلومات مفصلة عن الأداء المالي للمؤسسة، وتساعد على تحديد الاتجاهات والمخاطر المالية المحتملة، وتوفير الأسس اللازمة لاتخاذ القرارات المالية الصحيحة في الوقت المناسب.

علاوة على ذلك، تساعد لوحة القيادة المالية على تحسين التخطيط المالي وتحسين توجيه استخدام الموارد المالية، وتساعد على تحديد الأولويات والأهداف المالية للمؤسسة. كما تساعد أيضًا على رصد وتتبع الأداء المالي للمؤسسة على المدى القصير والطويل، وتقديم التقارير اللازمة للإدارة والمستثمرين وغيرهم من أصحاب المصلحة.

لذلك، فإن لوحة القيادة المالية تعتبر أداة مهمة لاتخاذ القرارات المالية الحكيمة في المؤسسات، وتساهم في تحسين الأداء المالي وتحسين توجيه استخدام الموارد المالية للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار.

تعتبر عملية اتخاذ القرار قلب العملية الإدارية إذ تتم فيها الاختيار الأفضل من العديد من البدائل المتاحة ومن أهم هذه القرارات نجد القرارات المالية فقد تم تخصيص هذا المبحث للتعلمق فيها و معرفة مدلولها وأهدافها.

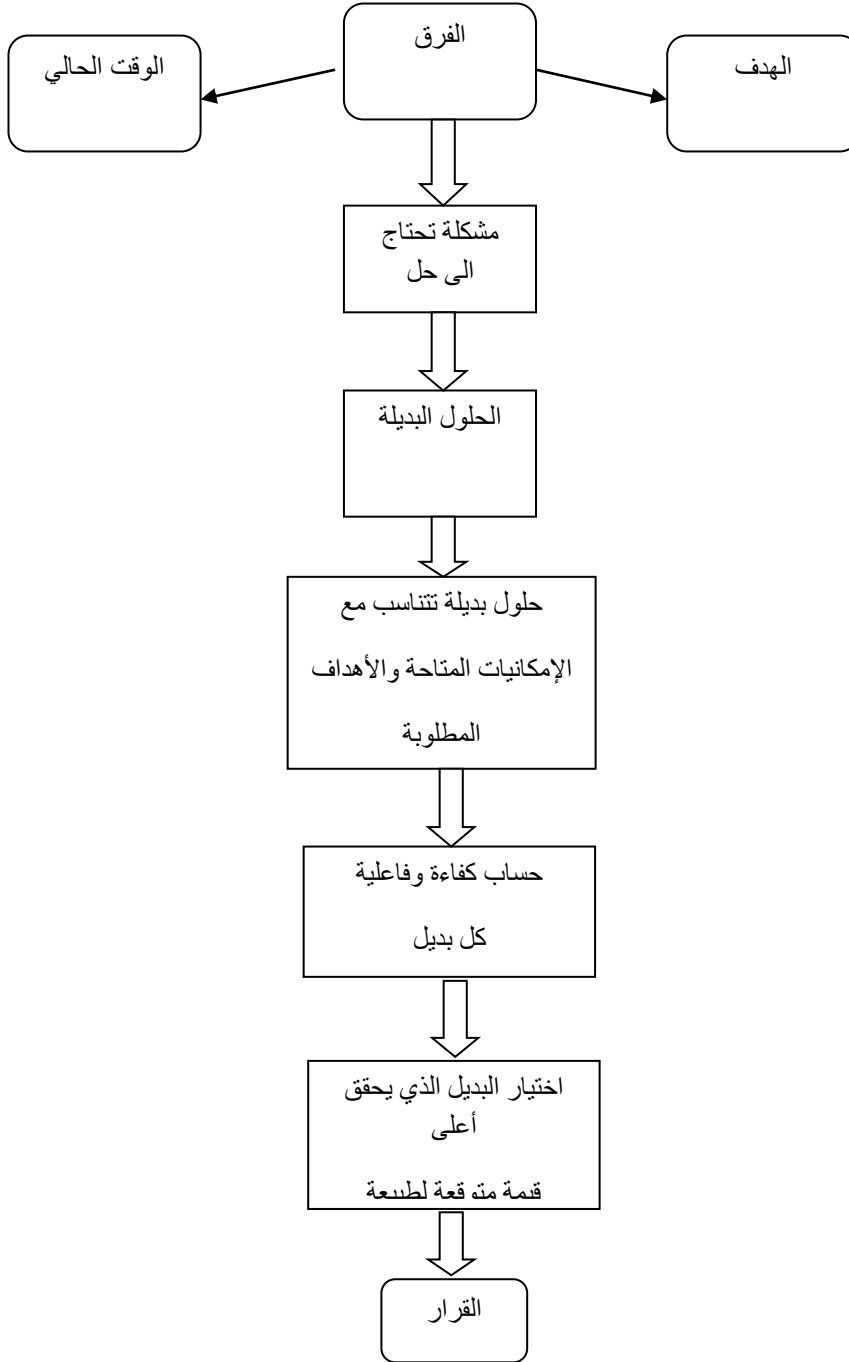
المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار.

يصنّف بعض الباحثين عملية اتخاذ القرار ضمن إستراتيجيات التفكير التي تضم حل المشكلات وتكوين المفاهيم بالإضافة إلى عملية اتخاذ القرار، ويتعاملون مع كلّ منها بصورة مستقلة؛ لأنها تتضمن خطوات وعمليات متميزة عن بعضها البعض.³⁸ و القرار هو : "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين البدائل المتعددة بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة".³⁹

من خلال التعريف يمكن استنتاج المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار الذي تبدأ بتحديد المشكلة، ثم تحديد البدائل وتقييمها، من أجل تحديد البديل الصالح أو الملائم بالنظر على إمكانيات المؤسسة من جهة وفعالية البديل في حل المشكلة من جهة أخرى، وأخيرا تنفيذ البديل على أرض الواقع ،الشكل التالي يوضح هاته العملية:

³⁸د. موسى نجيب موسى معوض. مقالات متعلّقة بعمليات اتخاذ القرار. alukah.net 10.012.2013.
³⁹ محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مفاهيم إدارية حديثة، عمان ، دار العلمية للنشر والتوزي ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص 60

شكل 03. مخطط يوضح عملية اتخاذ القرار



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، عمان، دار العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة

الأولى 2003 ، ص 60

المطلب الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار.

لاتخاذ القرار مجموعة من الخصوصيات تتمثل في: 40

1. القابلية للترشيد:

تفترض عملية اتخاذ القرارات بأنه ليس هناك إمكانية الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، إنما يمكن الوصول إلى الحد من الترشيدي وهذا للتأثر بعوامل ذات صيغة إنسانية واجتماعية، لهذا تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعوامل السيكولوجية والنابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين والمساهمين في اتخاذها أو متأثرين بها.

2. بيئة القرار سواء عوامل داخلية أو خارجية في الماضي والمستقبل

تعتبر عملية اتخاذ القرار امتداد واستمرار للقرارات التي يتم اتخاذها، في الحاضر والمستقبل، بمعنى آخر لا يتخذ بمنعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها

3. الاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة.

إن التنوع الكبير للمشكلات التي تواجهها المؤسسات الحديثة على اختلاف أنواعها يتطلب ضرورة مشاركة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحل تلك المشاكل سواء متأثرين بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

4. العمومية والشمول.

تقوم عملية اتخاذ القرارات على أسس عامة بالنسبة لجميع المؤسسات سواء كانت قرارات تتعلق بالتكنولوجيا أو الخدمات سواء هذه الخدمات صناعية أو تجارية أو خدمية، كما أنها تتصف بالشمولية حيث يجب توفر القدرة على اتخاذ القرارات في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والإشرافية⁴¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.

ان القرارات المالية المتخذة تتأثر بعدة عوامل و هي المذكورة كالتالي:

1- تأثير البيئة الخارجية:

ان المؤسسة هي جزء من البيئة الخارجية , فبالضرورة سيكون للظروف التي تعيشها البيئة الخارجية تأثير على المؤسسات و على قراراتها و تتمثل هذه العوامل في:
- الظروف الاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع؛
- التطورات التقنية والتكنولوجية والبنى التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛

⁴⁰ عدنان عواد الشوابكة، دور تنظيم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 ، ص 239ص240.

⁴¹ زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، دار المعتر للنشر والتوزي ، الطبعة الأولى، 2013 ، ص 87 ص88.

-العوامل التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية مثل النقابات والتشريعات؛
-درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق؛

حيث إن هذه العوامل تجبر المؤسسة على اتخاذ قرارات قد لا ترغب في اتخاذها أو ليست في صالحها دائماً. بالإضافة إلى هذه العوامل هناك ضغوطات خارجية مثل ضغوط الرأي العام والضغوط الاقتصادية، ضغوط الأجهزة الإعلامية الرقابية، كل هذه العوامل تؤثر على قرارات المدير وتحد من فعاليته.

2- تأثير البيئة الداخلية :

حيث يتأثر القرار بالعوامل الداخلية كالتالي:

- عدم وضوح نظام المعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد؛
 - عدم تنسيق العمل بين الأفراد و الإدارات والأقسام؛
 - درجة المركزية وحجم المؤسسة وانتشار مالها الجغرافي؛
 - درجة معرفة المؤسسة و أفرادها بالأهداف التي ترمي إليها المؤسسة؛
 - مدى توفر المؤسسة للموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة؛
 - القرارات الصادرة عن مستويات إدارية أخرى.⁴²
- ويظهر تأثير هذه العوامل بجوانب متعددة ترتبط بما يلي:
- الظروف التي تحيط بالشخص متخذ القرار
 - تأثير القرار على كامل عمال المؤسسة؛
 - الموارد الفنية والبشرية المتاحة أمام إدارة المؤسسة.

3- متخذ القرار:

متخذ القرار هو الشخص أو الجهة التي تتحمل المسؤولية النهائية عن القرار المتخذ. يمكن أن يكون متخذ القرار مديراً تنفيذياً أو مالياً في المؤسسة، أو فريقاً من المديرين، أو حتى اللجنة التنفيذية لمجلس الإدارة. يجب أن يكون متخذ القرار ملماً بالمعلومات والبيانات المالية المتاحة، وأن يقوم بتقييم الخيارات المتاحة وتحليلها لاتخاذ القرار الأمثل. يجب أن يتمتع متخذ القرار بالخبرة والكفاءة في مجال صناعة المؤسسة وفهم الظروف السوقية والاقتصادية المحيطة بها. كما يجب أن يكون لديه القدرة على التفاوض واتخاذ القرارات الصعبة والمناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قيمتها السوقية.

⁴² كحول سورية، دور المحاسبة المالية في اتخاذ القرارات في الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص محاسبة ونظم معلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018 ، ص 81ص82.

المبحث الثاني : القرارات المالية.

المطلب الاول : ماهية القرارات المالية.

أولاً: تعريف القرار المالي.

هو اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي (المدير المالي) بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في إتخاذ القرارات المالية⁴³

كذلك يمكن تعريف القرار المالي بأنه القرار الذي يتعلق بالموارد المالية للمؤسسة، ويشمل اختيار الاستثمارات المناسبة، وتمويل هذه الاستثمارات من خلال اختيار مصادر التمويل الأنسب والتخلص من الديون المستحقة وإدارة التدفقات النقدية والتخطيط المالي العام للمؤسسة. يعتبر القرار المالي أحد الجوانب الرئيسية لإدارة الأعمال، حيث يتعين على الإدارة اتخاذ القرارات المالية السليمة التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة في الوقت المناسب، وتحقيق الأرباح المرجوة بأقل تكلفة ممكنة وبأقل درجة من المخاطر. ويتأثر القرار المالي بالعديد من العوامل المختلفة مثل الاقتصاد، والمنافسة، والتطور التكنولوجي، والتشريعات الحكومية.

ثانياً: أهمية عملية اتخاذ القرار .

إن من المهام المهمة للمدير عملية اتخاذ القرار , لذلك فان المفاهيم النظرية الإدارية مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني الذي يحكم عملية اتخاذ القرار كما يعتبر المدير انه متخذ القرارات وله الصلاحية والحق القانوني في ذلك، وهذا ما يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري. انطلاقاً من ذلك، فان عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية بمختلف وظائفها، و عندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الأهداف أو رسم السياسات وعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها. كذلك تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها وأنشطتها لتتخذ القرارات المناسبة لهيكلها التنظيمي ونوعيته وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بمختلف الأعمال ونطاق الإشراف المناسب، خطوط السلطة، المسؤولية والاتصال، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.⁴⁴

و تجري عملية اتخاذ القرار على النحو التالي: دراسة الحلول البديلة المقدمة نتيجة صنع عملية القرار وتقييم البدائل في ضوء تحقيقها للهدف وتكلفتها وسرعة نجازها (خبرة الإدارة العليا ومقدرتها

⁴³ عبد الغفار الحنف ، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2005 ، ص 207.
⁴⁴ محمد حسين العجمي، القيادة الادارية والتنمية البشرية، عمان، دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2008، ص.19.

على المفاضلة بين الحلول المطروحة وحسن تقدير الموقف، قدرة الإدارة على استخدام التحليل والبحث العلمي للتعرف على المتغيرات الأساسية للبدائل وتشكيل علاقات رياضية تحكم هذه المتغيرات، اختيار البديل المناسب وإصداره على شكل قرار، تعميم القرار على المعنيين به وشرحه وتفسيره لهم وبيان أسباب ودوره حتى يتمكنوا من فهمه والاقتران به والالتزام بتطبيقه، متابعة تنفيذ القرار وإبلاغ الإدارة العليا بالنتائج وردود الفعل، تقييم القرار لبيان مدى فعاليته في حل المشكلة.⁴⁵

ثالثاً: أهداف القرارات المالية.

تتمحور أهداف القرارات المالية في المؤسسة حول تحقيق أعلى قيمة سوقية ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف، يتم تحديد أهداف محددة للقرارات المالية في المؤسسة، ومن بين هذه الأهداف:

- تعظيم الربح هو الهدف الرئيسي للعديد من المؤسسات ويهدف إلى تحقيق أعلى ربح ممكن من أجل زيادة القيمة السوقية للشركة وتحقيق مكاسب للمساهمين. ومع ذلك، فإن هذا الهدف يواجه انتقادات بشأن قدرته على تعكير صورة المؤسسات والتركيز فقط على الأرباح دون مراعاة التأثير الاجتماعي والبيئي. ولذلك، يتم تقديم العديد من النظريات البديلة التي تضع في الاعتبار المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الأهداف المالية بطريقة أكثر استدامة. ويجب أيضاً الانتباه إلى أن تحقيق الأرباح بشكل مستمر لا يعني بالضرورة تعظيم القيمة السوقية للشركة، حيث يمكن أن يكون هناك زيادة في الأرباح دون أن يؤثر ذلك على سعر السهم في السوق.
- هدف تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة هو أحد الأهداف الرئيسية لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسات. يهدف هذا الهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة في السوق من خلال زيادة العائد على الاستثمار والحد من المخاطر المالية والأداء المالي المتميز.
- يعني تحقيق هذا الهدف زيادة سعر السهم وجذب المستثمرين للاستثمار في المؤسسة وبالتالي زيادة قيمتها السوقية وتحسين سمعتها ومكانتها في السوق المالي. ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال اتخاذ القرارات المالية الصائبة والتي تؤدي إلى زيادة العائد على الاستثمار وتقليل المخاطر المالية وتحسين أداء المؤسسة المالي.
- هدف تعظيم العائد الاجتماعي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات، حيث تؤثر سياساتها وأنشطتها على المجتمع الذي تعمل فيه. وبما أن نشاطها يتأثر بشكل مباشر على المجتمع، فإنه يصعب على تلك المؤسسات تجاهل واجباتها ودورها في خدمة تلك المجتمعات. ومن بين التحديات التي تواجه هذا الهدف هي:

⁴⁵ محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطينة، القيادة الإدارية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص 106.

أ. صعوبة تحديد المعايير اللازمة لقياس العائد الاجتماعي.

ب. صعوبة تحديد المصدر الذي تستمد منه المؤسسة حقها في توزيع الموارد المالية لتحقيق المنفعة الاجتماعية.

ج. قد تتحمل بعض المؤسسات تكلفة أداء مسؤوليتها الاجتماعية، في حين أن البعض الآخر لا يلتزم بذلك، مما يؤدي إلى تكبد الأولى لخسائر ملموسة والتوقف عن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية .

القرار المالي يهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة فالتوليفة الجيدة بين قرارات الاستثمار، التمويل، و توزيع الأرباح تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث أن هناك ارتباط وثيق بين هذه القرارات. و تنقسم القرارات إلى ثلاثة أنواع كالتالي:

4- قرار الاستثمار.

يُعرف القرار المالي الذي يتعلق بكيفية استثمار أموال الشركة في أصول مختلفة باسم قرار الاستثمار. يمكن أن يكون قرار الاستثمار طويل الأجل أو قصير الأجل و من بيه خصائصه:

- ان القرار الاستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة مستغرقة ليس من السهل تعديلها؛
- يحيط القرار الاستثماري جملة من المشاكل كالتالي من الضروري التغلب عليها؛
- يتميز القرار الاستثماري بالعوائد المستقبلية و بالتالي يتعرض لدرجة من المخاطرة؛
- ينبغي تقييم الاستثمار في ضوء متغيرين، العائد المتوقع، المخاطر المحتملة في حالة عدم التأكد؛
- نتائج الاستثمارات تترجم في المدى البعيد وتستثمر لفترة طويلة؛
- المبالغ المنفقة على هذه الاستثمارات عادة ما تكون ضخمة، وتمثل وزنا مهما من الهيكل المالي للمؤسسة؛
- صعوبة العدول عن المشروع أو تبديله بعد التنفيذ بسبب ضخامة الأموال المستثمرة.⁴⁶

5- قرار التمويل.

الذي يتعلق بحجم التمويل الذي سيتم جمعه من مصادر مختلفة طويلة الأجل للأموال مثل ، الأسهم العادية، الأسهم الممتازة، السندات، القروض المصرفية وما إلى ذلك يسمى قرار التمويل. بمعنى آخر ، إنه قرار بشأن "هيكل رأس المال" للشركة. و تنقسم قرارات التمويل إلى نوعين :

⁴⁶ حنان خمس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي (SCF) في إتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011 ، ص 39.

- قرارات تعنى بتحديد المزيج الملائم للتمويل قصير و طويل الأجل و هو من أهم القرارات التي تؤثر على الربحية و السيولة.
- قرارات تعنى بتحديد أيهما أكثر منفعة للمؤسسة القروض قصيرة الأجل أم طويلة الأجل في وقت محدد من خلال الدراسة المعمقة للبدائل المتاحة كتكلفة كل بديل و الآثار المترتبة عليه في الأجل الطويل.⁴⁷

6- قرارات توزيع الأرباح .

يُطلق على القرار المالي الذي يتعلق بتحديد مقدار الربح الذي تحققه الشركة الذي يجب توزيعه بين المساهمين (أرباح الأسهم) والمبلغ الذي يجب الاحتفاظ به للطوارئ المستقبلية (الأرباح المحتجزة) قرار توزيع الأرباح. يشير توزيع الأرباح إلى ذلك الجزء من الربح الذي يتم توزيعه على المساهمين. يجب اتخاذ القرار بشأن توزيعات الأرباح مع مراعاة الهدف العام المتمثل في تعظيم ثروة المساهمين.

المطلب الثالث :مراحل صنع القرارات المالية. أولاً:تحديد المشكلة المالية:

هو الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات المالية. يتعلق هذا بتحديد ماهية المشكلة المالية التي تواجهها المؤسسة، ومن ثم وضع خطط لحلها. يمكن أن تكون هذه المشكلة متعلقة بعدة جوانب، مثل زيادة التكاليف، انخفاض الإيرادات، عجز في الميزانية، أو توقعات بتحويلات اقتصادية غير مؤكدة. لتحديد المشكلة المالية، يجب أن تكون المعلومات متاحة وواضحة. يمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال التحليل المالي للمؤسسة، مثل البيانات المالية والميزانية وتقارير الأداء. كما يمكن أن يساعد استخدام أدوات التحليل المالي مثل نسب الربحية ونسب التحليل الرأسمالي وتحليل نقاط الكسر في تحديد المشكلات المالية.

يعتبر تحديد المشكلة المالية بشكل صحيح أمرًا حاسمًا في عملية اتخاذ القرارات المالية الناجحة، حيث أنه يمهّد الطريق لوضع حلول ملائمة وفعالة لهذه المشكلة.

ثانيا :تحليل البيانات والمعلومات المالية :

هي عملية تحويل البيانات المالية الخام إلى معلومات مفيدة وقابلة للاستخدام في اتخاذ القرارات المالية. يشمل تحليل البيانات والمعلومات المالية العديد من الأدوات والتقنيات المختلفة، بما في ذلك التحليل الرأسمالي والمالي، وتحليل النسب المالية، وتحليل الإيرادات والتكاليف، والتنبؤات المالية و النمذجة.

⁴⁷ إلياس بن ساسي وآخرون، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010 ، ص 4 26.

تحليل البيانات والمعلومات المالية يساعد على فهم الأداء المالي الحالي وتحديد الاتجاهات والاتجاهات المستقبلية، وذلك بتوفير رؤى مفصلة حول الإيرادات والنفقات والأرباح والخسائر والتي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات المالية الحاسمة. علاوة على ذلك، يمكن استخدام تحليل البيانات والمعلومات المالية لتحديد الاستثمارات الأكثر ربحية والتحكم في المخاطر المالية وتحسين الكفاءة المالية في المؤسسة.

ثالثاً: تحديد الهدف المالي:

تحديد الهدف المالي يعتبر خطوة هامة في عملية اتخاذ القرار المالي، حيث يتم تحديد الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، ويجب أن يكون هذا الهدف متوافقاً مع الرؤية والمهمة العامة للشركة. ومن خلال تحديد الهدف المالي، يمكن للمؤسسة تحديد الإستراتيجية الأمثل التي يجب إتباعها لتحقيق هذا الهدف.

يجب أن يتم تحديد الهدف المالي بطريقة محددة وواضحة، وأن يكون قابلاً للقياس والتحقق. ومن الأهداف المالية التي يمكن تحديدها: زيادة الإيرادات، تحسين الربحية، تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاجية، زيادة القيمة المضافة، زيادة حصة السوق، وتوسيع نطاق العمل.

عند تحديد الهدف المالي، يجب الأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على تحقيق هذا الهدف، ويجب أن يتم تحديد خطط العمل والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذا الهدف، بما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة.

رابعاً: تحليل الخيارات المالية:

عند اتخاذ القرارات المالية، يجب تحليل الخيارات المالية المتاحة بعناية. يمكن استخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات لتحليل الخيارات المالية، مثل تحليل النقاط الحرجة، وتحليل التكاليف والفوائد، وتحليل النقدية التقديرية، وتحليل الحساسية، وتحليل المخاطر. يساعد هذا التحليل على تقييم العوائد والمخاطر والتكاليف والفوائد المحتملة لكل خيار مالي ومن ثم اتخاذ القرار الأمثل.

خامساً: اتخاذ القرار المالي:

بعد تحليل البيانات والمعلومات المالية وتحديد الهدف المالي وتحليل الخيارات المالية، يتعين على المؤسسة اتخاذ القرار المالي المناسب. يتضمن ذلك اختيار الخيار الأفضل من بين الخيارات المحلولة، وتحديد المبادرات المالية اللازمة لتنفيذ القرار وإنجاز الهدف المالي المحدد. يجب على المؤسسة أيضاً اتخاذ القرار المالي بطريقة مسؤولة، وذلك من خلال تقييم تأثير القرار على المؤسسة وعلى المجتمع والبيئة، وتحديد الاحتياطات اللازمة للتعامل مع المخاطر المحتملة.

بشكل عام، يعد اتخاذ القرار المالي أحد الأمور الحساسة والهامة في عمل المؤسسات، حيث يؤثر على النتائج المالية للمؤسسة وعلى مستقبلها. لذلك، يتعين على القادة الماليين في المؤسسة الحرص على اتخاذ القرار المالي بناءً على تحليل شامل ومعلومات دقيقة وموثوقة، وذلك بغية تحقيق الأهداف المالية المحددة وتحقيق نجاح المؤسسة.

سادساً: تنفيذ القرار المالي:

تنفيذ القرار المالي يعني تحويل الخطط والقرارات المالية إلى إجراءات وعمليات تطبقها المؤسسة على أرض الواقع. ويتضمن ذلك تخصيص الموارد والميزانية وتطبيق السياسات المالية اللازمة لتحقيق الهدف المالي المحدد.

قد تشمل عمليات التنفيذ العديد من الخطوات المختلفة، مثل شراء المعدات والمواد اللازمة، توظيف الموارد البشرية وتوفير التدريب والتعليم، تنفيذ حملات إعلانية وتسويقية، إدارة الأصول والمخزون والمشاريع، والعمل على تحقيق الأهداف الرئيسية المالية. ويتطلب تنفيذ القرار المالي أيضاً التحقق من التزام الشركة بالقوانين واللوائح المالية المحلية والدولية، والعمل على الامتثال لمعايير الحسابات والتقارير المالية، والتعامل مع المخاطر المالية والتحكم فيها.

باختصار، يعد تنفيذ القرار المالي هو الجزء الحاسم من عملية اتخاذ القرار المالي، وهو ما يحدد مدى نجاح الخطط والقرارات المالية في تحقيق الهدف المالي المحدد.

سابعاً: متابعة وتقييم القرار المالي:

هو عملية تحديد ما إذا كان القرار المالي المتخذ قد حقق النتائج المرجوة أم لا، وذلك من خلال مراقبة أداء الشركة المالي ومقارنته بالأهداف المالية المحددة. يمكن تحقيق هذه العملية من خلال:

- المتابعة المالية: وهي عملية مراقبة أداء الشركة المالي باستخدام المعايير والمؤشرات المالية المختلفة، مثل الإيرادات، التكاليف، الربح، الأرباح الصافية ومؤشرات السيولة والتركيز على المتغيرات التي يمكن التحكم بها، وذلك لتحديد ما إذا كانت النتائج تتفق مع الأهداف المالية المحددة أم لا.
- تحليل البيانات المالية: وهي عملية تحليل البيانات المالية لتحديد الاتجاهات والنماذج الرئيسية والتغيرات المحتملة في الأداء المالي، وذلك لتحديد الخطط المستقبلية للشركة.
- تقييم الأداء: وهي عملية تقييم الأداء المالي للشركة مقارنة بالأهداف المحددة، وذلك لتحديد ما إذا كانت النتائج تتفق مع الخطط المستقبلية للشركة.
- إجراء التعديلات اللازمة: في حالة عدم تحقيق النتائج المرجوة، يجب إجراء التعديلات اللازمة على الخطط والأهداف المالية، وذلك لتحقيق الأداء المالي المطلوب للشركة.

المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرار.

تعتبر لوحة القيادة أداة للمراقبة، لكن نظرا لما تحتويه من معلومات فهي تعتبر كذلك أداة للاتصال والمساعدة على اتخاذ القرار.

المطلب الأول: لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار.

تعطي لوحة القيادة معلومات عن الانحرافات المسجلة ونقاط القوة و الضعف للتسيير، هذه المعلومات سببا في اتخاذ قرارات و أفعال ملموسة. فمعرفة نقاط القوة والضعف يجب أن تترافق وتتم بتحليل أسباب هذه النقاط ثم بوضع خطة تصحيحية تكون محددة المدة والمدى، هذا التكامل بين هذه المراحل يجعل لوحة القيادة تؤدي دورها كأداة مساعدة على اتخاذ القرار⁴⁸ تساعد لوحة التحكم المالي على اتخاذ القرارات المالية الصحيحة وتحليل البيانات المالية بشكل أفضل، ويمكن استخدامها بالطريقة التالية:

• تحديد المتغيرات الأساسية:

يعد الخطوة الأولى لاستخدام لوحة التحكم المالي في اتخاذ القرارات المالية. ويشمل هذا التحديد جمع وتحليل المعلومات المالية الأساسية التي تؤثر في أداء المؤسسة، مثل الإيرادات والتكاليف والأرباح والديون والاستثمارات والسيولة النقدية وغيرها. وبناءً على هذه المعلومات، يتم تحديد المتغيرات الأساسية التي يمكن استخدامها في لوحة التحكم المالي لتقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرارات المالية الصحيحة.

على سبيل المثال، يمكن تحديد مؤشرات مثل نسبة الربحية، والعوائد على الاستثمار، والنسب المالية المختلفة مثل النسبة المئوية للديون إلى حقوق الملكية، ونسبة السيولة النقدية. ويمكن تجميع هذه المؤشرات في لوحة تحكم مالي تسمح للمسؤولين بسهولة تحليل البيانات واتخاذ القرارات المالية المناسبة.

• تجميع البيانات المالية:

بعد تحديد المتغيرات الأساسية، يتم تجميع البيانات المالية المتعلقة بهذه المتغيرات من مصادر مختلفة داخل المؤسسة، مثل القوائم المالية وتقارير الأداء المالي والميزانيات. ومن المهم التأكد من صحة هذه البيانات واكتمالها لتمكين لوحة التحكم المالي من تحليلها بشكل دقيق واتخاذ القرارات المالية المناسبة.

⁴⁸ معراج هواري، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص85

يمكن استخدام أنظمة إدارة البيانات المالية وبرامج التقارير المالية المختلفة لجمع هذه البيانات وتخزينها بشكل مرتب ومناسب للتحليل والاستخدام في لوحة التحكم المالي. كما يمكن الاستفادة من التحليلات الإحصائية وتقنيات التنقيب عن البيانات لتحليل هذه البيانات واستخراج المعلومات الهامة التي تساعد على اتخاذ القرارات المالية الصحيحة.

• تصميم اللوحة:

بعد جمع البيانات المالية وتحديد المتغيرات الأساسية، يمكن الآن البدء في تصميم اللوحة المالية. يمكن استخدام برامج الجداول الإلكترونية مثل Excel لتصميم اللوحة. يتم تصميم اللوحة بشكل يسهل فهم البيانات المالية المختلفة. يجب تضمين الأرقام والرسوم البيانية التي توضح الاتجاهات والنسب المختلفة للمؤشرات المالية. يجب أيضاً تصميم اللوحة بطريقة تتيح الوصول السهل إلى المعلومات المهمة، مثل الأرقام الحالية والتغيرات على مدار فترات مختلفة.

يجب أن تتضمن اللوحة المالية المختلفة المؤشرات المالية الأساسية مثل الإيرادات، التكاليف، الأرباح، الخسائر، والنقدية. يمكن أيضاً تضمين مؤشرات مالية أخرى مثل نسبة السيولة، نسبة الربحية، ونسبة الديون إلى حقوق الملكية.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تصميم اللوحة بطريقة تتيح للمستخدم إدخال بيانات جديدة لتحديث الأرقام وتحليلها في الوقت الفعلي. يمكن أيضاً تصميم اللوحة بطريقة تتيح للمستخدم إنشاء مخططات توضح الاتجاهات المالية المستقبلية المتوقعة، وذلك باستخدام البيانات المالية الحالية والتنبؤات المستقبلية.

• عرض البيانات:

عرض البيانات يأتي كخطوة أخيرة في استخدام لوحة التحكم المالي لاتخاذ القرارات المالية الصحيحة. يتم عرض البيانات على اللوحة بطريقة مرئية وسهلة الفهم، ويتم استخدام الرسوم البيانية والجداول والمخططات لتسهيل عملية التحليل والتفسير. يجب أن يتم تنسيق العرض بطريقة مرتبة ومنظمة، حتى يسهل فهم البيانات واستنتاج النتائج المالية الصحيحة. يتم استخدام أدوات مختلفة للعرض، مثل الرسوم البيانية التفاعلية، والأشكال الهندسية، والمخططات الزمنية والتحليل الرقمي، لتوضيح النتائج وتبسيطها وتقديمها بطريقة مفهومة وواضحة.

• تحليل البيانات:

يجب تحليل البيانات المعروضة على لوحة التحكم المالي لاتخاذ القرارات المالية الصحيحة، ويمكن استخدام الأدوات المختلفة مثل التحليل المالي والمقارنة بين الفترات الزمنية المختلفة والتحليل العمودي والأفقي.

• اتخاذ القرارات:

- بعد عرض البيانات المالية على اللوحة وتحليلها، يمكن اتخاذ القرارات المالية الملائمة. يمكن استخدام اللوحة لاتخاذ القرارات في مجالات مثل:
- التخطيط المالي: يمكن استخدام اللوحة لتحديد الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة وتحديد مدى توافر هذه الموارد في الوقت الحالي.
 - اتخاذ قرارات الاستثمار: يمكن استخدام اللوحة لتحليل البيانات المالية وتحديد الاستثمارات الملائمة والمربحة.
 - اتخاذ قرارات التمويل: يمكن استخدام اللوحة لتحليل البيانات المالية وتحديد الخيارات المتاحة لتمويل المشاريع وتحديد الخيار الأفضل من بينها.
 - اتخاذ قرارات الإنفاق: يمكن استخدام اللوحة لتحليل البيانات المالية وتحديد الإنفاق الملائم والمستدام للمؤسسة.
 - اتخاذ قرارات الربحية: يمكن استخدام اللوحة لتحليل البيانات المالية وتحديد الإجراءات اللازمة لزيادة الربحية وتحقيق الأهداف المالية.
- عموما، يمكن استخدام لوحة التحكم المالي لاتخاذ قرارات مالية دقيقة ومبنية على أسس صحيحة من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات بثقة.

المطلب الثاني: العلاقة بين لوحة القيادة واتخاذ القرار.

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (أرقام الأعمال، الهوامش،) و النتائج غير المالية كذلك إعداد الوحدات المنتجة لمقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين للتأكد من الاستعمال الأمثل و الفعال للموارد من خلال إنفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمل وتدني جودة المتوجات و غيرها من التكاليف التي يصعب حسابها وتحديدها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية.

كما تعتبر لوحات القيادة أداة هامة تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي، فعلى عكس أنظمة الميزانية والمحاسبة التي تعتمد على معلومات تاريخية والرقابة على العمليات السابقة فإن لوحة القيادة أداة تنبؤ لمجرى العمليات المستقبلية فعن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبيه إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر

القادمة فهي أداة قيادة لتحكم كما تساعد على مراقبة نظام الميزانية بشكل يومي حيث فترة مراقبة الميزانية عادة ما تكون شهرية بينما لوحات القيادة تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات.⁴⁹

وكخلاصة يمكن القول أن متخذ القرار يمكنه الحصول على المعلومات المساعدة في اتخاذ القرار الصائب من خلال لوحة القيادة، النظام الذي صمم لعرض المعلومات و الرجوع إليها عند الحاجة مما يوضح بدقة مواطن الخلل ليتم تحديد المشكلة بدقة من خلال الانحرافات و من ثم حله.

⁴⁹ عبد القادر مخطاري، رضا العميل للمشاركة في صنع القرارات، الملخص الدللي، صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، أفريل، 2009 ص13

خلاصة الفصل.

في هذا الفصل، تم استعراض أنواع القرارات المالية وخصائصها المميزة، فقد تناولنا قرارات الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح، وتم التركيز على أهمية هذه القرارات في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استدامتها في السوق.

أيضاً، تم استعراض مراحل اتخاذ القرارات المالية التي تتضمن تحديد المشكلة المالية، تحليل البيانات والمعلومات المالية، تحديد الهدف المالي، تحليل الخيارات المالية، اتخاذ القرار المالي، تنفيذ القرار المالي، ومتابعة وتقييم القرار المالي. وبالنسبة للعلاقة بين اتخاذ القرارات المالية ولوحة القيادة، فقد تم التأكيد على أن لوحة القيادة المالية تلعب دوراً حيوياً في دعم عملية اتخاذ القرارات المالية السليمة. فهي توفر للإدارة العليا رؤية شاملة للأداء المالي للمؤسسة من خلال عرض وتحليل البيانات المالية الهامة، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المالية المحددة.

باستخدام لوحة القيادة المالية، يمكن للإدارة مراقبة المؤشرات المالية الحيوية، مثل الإيرادات والتكاليف والأرباح، وتحليل الاتجاهات والمتغيرات المالية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة. كما تمكنهم من تحديد المشكلات المالية المحتملة والتدخل في الوقت المناسب لتحقيق الوضعية المالية المثلى.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية
حالة سيال للمياه.

تمهيد:

في هذا الجزء من المذكرة، سوف نطبق المفاهيم النظرية التي نوقشت في الفصول السابقة على حالة عملية، حالة SEAAAL الجزائر. سنقوم بفحص استخدام لوحة القيادة المالية من قبل SEAAAL Algérie وتأثيرها على القرارات التي تتخذها الشركة. لهذا، سنقدم أولاً بإيجاز الشركة وبيئتها، ثم سنقوم بتحليل الأداء المالي عن طريق المؤشرات المالية ونوضح معناها، مع التركيز على الاتجاهات والتطورات. أخيراً ، سنناقش تأثير لوحة المعلومات المالية على قرارات العمل ونقدم توصيات لتحسين عملية صنع القرار.

المبحث الأول : البطاقة الفنية لشركة سيال.

سنقدم في هذا المبحث المعلومات العامة حول مؤسسة سيال ومهامها وكذلك هيكلها التنظيمي ومختلف المديریات و الفروع.

المطلب الأول :تقديم شركة سيال للمياه.

قبل إنشاء SEAAL كانت هناك منظمات أخرى تشارك في إدارة المياه ،الجزائرية للمياه ADE والمكتب الوطني ONA ، ثم إنشاء SEAAL وهي شركة SPA شركة مساهميا هم ONA و ADE و SUEZ Environnement هذا التعاون يندرج ضمن إطار الشراكة الحكومية / الخاصة .

أولا :تعريف شركة المياه والتطهير .

سيال الجزائر هي شركة مساهمة تابعة للدولة، تأسست عام 2003 مقرها 97 حظيرة بن عمر 16050 ص-ب 249 القبّة ، بهدف توفير خدمات المياه الصالحة للشرب والتطهير للسكان في الجزائر، تدير الشركة شبكة كبيرة من المحطات والأنابيب والخزانات والآبار والمحطات العمومية في جميع أنحاء البلاد، وتوفر خدماتها للمناطق الحضرية والريفية.

قدر رأس مال الشركة 1,741 مليار دينار جزائري موزعة بين 50% حصص ONA و 50% حصص ADE.

يتشكل مجلسها الإداري الذي يعمل على ضمان أحسن لإدارتها، من أعضاء يتم تعيينهم من طرف مساهمين عموميين((ONA،ADE)) واللجوء إلى خبرة مؤسسة (SUEZ) للبيئة فقاموا بتسليمها زمام إدارة سيال على مدى خمس سنوات ونصف ثم مدد العقد إلى خمس سنوات أخرى .

بلغ عدد العمال 6,400 عامل، بما في ذلك 1,069 إطار وكذلك عدد المشتركين 493,631 مشترك في أبريل 2010 ووصل إلى 732,000 في يناير 2020، موزعين بين الجزائر وتيبازة.

تقوم شركة سيال الجزائر بتوفير خدمات شاملة تشمل تحلية وتنقية المياه السطحية والجوفية، وتوصيل المياه النظيفة إلى المنازل والمؤسسات والمنشآت التجارية والصناعية، كما تعمل على جمع ومعالجة مياه الصرف الصحي وإعادة تدويرها وتطهيرها وتصريفها بطريقة آمنة وصحية.

ثانيا :تاريخ تطور شركة سيال.

خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ، عانى شمال الجزائر وخاصة العاصمة الجزائر جفاف شديد. ثم وصل السد الرئيسي الذي يغذي المدينة إلى مستوى متدني بشكل حاسم ، كانت مصادر

المياه الوحيدة المتاحة هي المياه الجوفية. علاوة على ذلك ، فإن حالة شبكة المياه قد تسببت بالفعل في مشاكل توزيع كبيرة في الجزائر العاصمة لنحو عشرة أعوام .

بحيث قررت فيه الحكومة الجزائرية تنفيذ برنامج تحديث المرافق القائمة ونرغب في استدعاء خبرة SUEZ البيئية لإنشاء تشخيص للمنشآت بدأ المشروع في أكتوبر 2002 ، ثم تم إضفاء الطابع الرسمي عليه من خلال مذكرة تفاهم تم التوقيع عليها في فبراير 2003 من قبل Algérienne Des Eaux، والمكتب الوطني للصرف الصحي (ONA) و SUEZ البيئية بعد المصادقة عليها من قبل مجلس الوزراء.

في عام 2021 ، أعلنت الحكومة الجزائرية انتهاء عقد الإدارة المفوض مع شركة السويس التي ستنتهي في 31 ديسمبر 2021. ستتولى الحكومة الجزائرية إدارة شركة Seaal ، و إنهاء 17 عامًا من تفويض الإدارة.

المطلب الثاني : مهام ووظائف شركة سيال

تقوم سيال بتقديم وتوفير مياه الشرب و إدارة شبكة الصرف الصحي مع توفير خدمة العملاء المثالية و تتمثل مهامه في ما يلي:

- وضع سياسة وطنية فعالة لتسيير المياه الصالحة للشرب.
- تسيير و تحديد أعمال المؤسسة:
- إنتاج الماء.
- تحويل الماء.
- معالجة الماء.
- تخزين الماء.
- نقل الماء,
- التوزيع و التموين بالماء الصالح للشرب و الصناعي.
- التّحكم في الأعمال بواسطة حسابها الخاص أو بتفويض من الدّولة أو الجماعات المحلية.

- المبادرة بكل عمل يهدف إلى تنظيم و تسيير الخدمة العمومية.

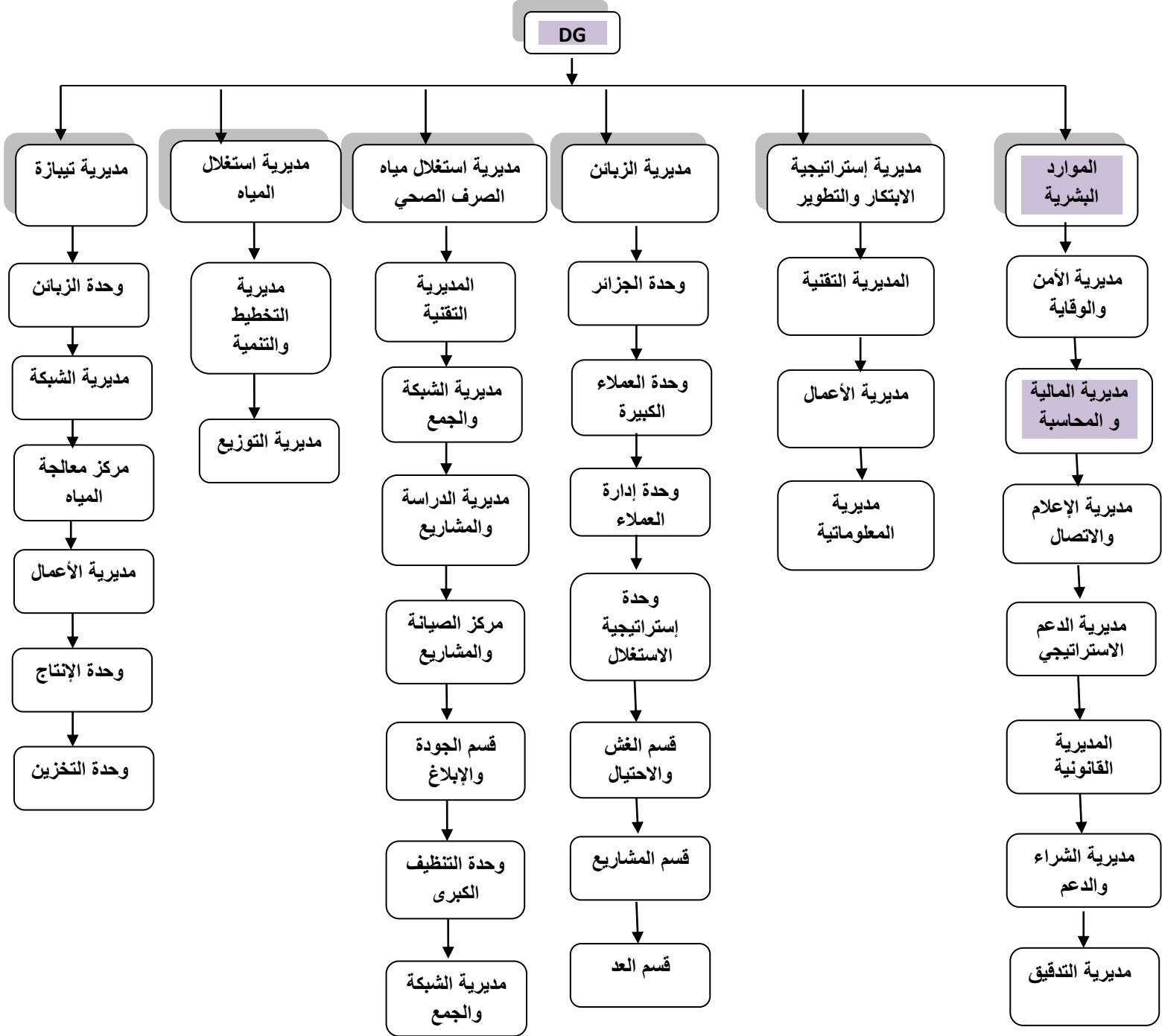
أهداف وطموحات سيال

- تطمح SEAAI إلى تطوير خدمات المياه والصرف الصحي في الجزائر وألويته تحديث كل مكونات الخدمة ، لصالح العملاء وكذلك تنمية الإمكانيات البشرية داخل الشركة ، كما أدت الوسائل التي وفرتها السلطات العامة في ارتفاع طموحات المشروع ، من دعم إداري وتنظيمي وتكنولوجي من قبل لاعب مرجعي في القطاع (SUEZ البيئية) وموظفون أكفاء ومتحمسون يؤمنون بنجاح هذا المشروع الكبير.
- تهدف SEAAI إلى تأمين توزيع المياه الصالحة للشرب على مدار 24 ساعة في الجزائر العاصمة وتييازة .
- تعزيز إدارة وتشغيل أنظمة الصرف الصحي و المساهمة في تحسين جودة مياه الاستحمام الساحلية (محيط الجزائر وتييازة).
- ترقية وإدارة مستدامة للتراث التقني للمياه والصرف الصحي.
- إنشاء إدارة عملاء حديثة وفعالة لتحسين الرضا زبائن. تطوير الخدمات وعصرنتها (نتاج، معالجة، نقل، تخزين، توزيع المياه الصالحة للشرب).
- عصرنه خدمة الزبائن وكذا حسن تسيير علاقة الشركة بزبائنها (فوتره، إعادة التقدير،شكاوى (...).
- التّحكم في تسيير ممتلكات الشركة .و اكتساب تنظيم عصري .وكذلك التّحسين من مستوى عملية التطهير .
- تحفيز المستخدمين وربط هذا التحفيز بأهداف المؤسسة .
- تكوين مؤسسة عصرية فيما يخص إجراءات التكوين ،التسيير،...الخ و تطوير الموارد البشرية بها.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة المياه والتطهير سيال.

ينقسم هيكل شركة المياه والتطهير للجزائر من مجموعتين من المديريات، المديريات العملية والمديريات الداعمة.

الشكل 04 : الهيكل التنظيمي العام لشركة سيال.



المديريات العملياتية :

تُعنى المديريات العملياتية بالأنشطة الرئيسية للشركة، وتشمل.

مديرية استغلال الماء الصالح للشرب التي تعمل على إنتاج وتوزيع المياه. تتكون هذه المديرية من

***مديرية الإنتاج.**

هي المسؤولة عن الاستغلال الأمثل لمختلف موارد المياه المتاحة والتي تعنى بإدارة وتشغيل جميع تجهيزات إنتاج المياه وتحسين القدرة الإنتاجية للمياه السطحية والمياه الجوفية والتطوير الدائم للحلول الداخلية لرفع القدرة الإنتاجية .

ترتبط مهام مكتب الإنتاج أيضًا بمهام مكتب التوزيع ، حيث سيتم نقل المياه من موقع الإنتاج إلى موقع التوزيع ، كما أنه ينسق باستمرار مع الإدارات الداعمة (مكتب نظم المعلومات ، مكتب الموارد البشرية ، مكتب التكنولوجيا ، إلخ).

*** مديرية التوزيع.**

تقوم بتسيير عملية تحويل المياه من مواقع الإنتاج إلى مواقع التوزيع وتوزيع المياه لمستهلكين وتحرص على تأمين وضمان توزيع المياه ذات جودة عالية 24 / 24 سا لكل زبائن ولاية الجزائر. مهامها.

- إدارة الخزانات والأحواض والمنشآت الأخرى.

- قيام بإصلاح التسريبات المرئية وغير المرئية باستخدام أحدث التقنيات. باحترام مواعيد نهائية محددة (بعد أقصى 4 ساعات لإجراء التشخيص ، 1.5 يوم للإصلاح ، 7 أيام للترميم).

- متابعة الخطط الخاصة بتحديثات القناة القديمة.

- رقابة دائمة ومستمرة على جودة المياه مع ضمان جودة المياه بما يتوافق مع المعايير الدولية بالتحليل المستمر (10000 تحليل في السنة).

بالطبع ، ينسق هذا القسم مع قسم الإنتاج ، بالإضافة إلى مختلف الإدارات الداعمة الأخرى.

***مديرية الزبائن .**

لتوفير خدمات مميزة للزبائن، تقوم شبكة من 25 موقع استقبال وأعوان الاتصال ومركز استقبال المكالمات لتلقي الشكاوى وتهتم بتلبية احتياجات الزبائن وتوفير خدمات عالية الجودة. تقوم المديرية بتركيب العدادات وفوترة الاستهلاكيات، وتحصيل الفواتير وتسويتها. وتسعى الشركة من خلال هذه المديرية لبناء علاقة ثقة بينها وبين الزبائن، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

مديرية التطهير.

وتعنى بتسيير عملية تنظيف وتصفية مياه الصرف الصحي. تعمل المديرية على جمع وتحويل ومعالجة المياه المستعملة، وتحسين جودة حياة سكان ولاية الجزائر. كما تسعى الشركة من خلال هذه المديرية إلى تحديث وتحسين عمليات الاستغلال، وتطوير تقنيات جديدة لتنظيف البالوعات وتحديد الأضرار في الشبكة بطريقة سريعة ودقيقة. يعمل في المديرية فريق من 714 عاملاً يعملون على تحسين جودة خدمات المياه في ولاية الجزائر.

مديريات الدعم:**1- مديرية الاستثمار:**

تهدف هذه المديرية إلى مراقبة جميع استثمارات الشركة من أجل دعم و تقوية أصول الشركة. مديرية الاستثمار وبالتعاون مع جهات تشغيلية أخرى ، تقوم بوضع خطة نشاط سنوية تحدد العمل والمشاريع التي يجب أن تحقق. تقوم مديرية الاستثمار على أساس سنوي بالمهام التالية:

- تحديد وتوجيه الميزانية الاستثمارية السنوية .
- مراقبة المشاريع وأوضاعها ميدانياً.
- متابعة كافة المعلومات المتعلقة بورشة العمل.

2- مديرية أصول الشركة:

تعمل هذه المديرية على مراقبة حالة أصول شركة سيال من أجل ضمان أفضل استمرارية العمل على مرافقها وبنيتها التحتية ، وكذلك أفضل كفاءة لعمليات التدخل الميداني ،والتحسين الفني والاقتصادي للخدمة على المدين المتوسط والبعيد. ولتحقيق ذلك تقوم المديرية بالمهام التالية:

- الصيانة الداخلية والخارجية لمقر الشركة والمديرية العامة ،بما في ذلك المساحات الخضراء.
- تحديث المقر لتحسين بيئة العمل للموظفين والجودة
- استقبال العملاء في الوكالات.
- تحديث عمليات الأرشفة.
- تطوير مشاريع البنية التحتية لحماية أصول الشركة.
- إحصائيات ومراقبة عمليات استغلال أصول الشركة من خلال تحديث البيانات في نظام المعلومات الجغرافية.

3- مديرية المشتريات:

تعتبر إدارة المشتريات والنقل كياناً استراتيجياً في سيال. هذه المديرية تنفذ المهام التالية:

- تركيز وتنسيق الأنشطة الشرائية لمختلف المديريات الأخرى.
- التحسين الفني والاقتصادي لعملية الشراء.

- الإدارة المركزية لعملية الشراء لزيادة كفاءتها وفعاليتها.
 - ضمان الإمدادات اللازمة للأنشطة التشغيلية.
 - إدارة مرآب السيارات.
- تتكون هذه المديرية من خمسة أقسام: المشتريات والوسائل العامة والمخزون الإدارة وإدارة لمستودعات المركزية وإدارة المستودعات المرفقة والمركبة إدارة المرآب.

4- المديرية الفنية (التقنية):

- تهدف المديرية الفنية بالتنسيق مع المديرية الأخرى إلى القيام بما يلي:
- التخطيط الفني ودراسة المشاريع الكبرى وأعمال مياه الشرب.
 - تقديم المساعدة الفنية والتقنية لجميع المديرية.
 - ضمان تنفيذ المعايير الفنية والقواعد في جميع أنشطة سيال.
 - تقديم المشورة الفنية والتوجيه لجميع عمليات سيال.
 - إدارة ومراقبة الجوانب التقنية للمشاريع والعمليات.

5- مديرية الاتصالات:

تهدف إلى تحسين صورة شركة سيال اتجاه زبائنها والمؤسسات الأخرى المنافسة في نفس المجال ، هذا خارجياً، أما داخلياً فهي المسؤولة عن نشر وإيصال المعلومات لكل العمال. كما أن مديرية الاتصال تقوم بالمهام التالية:

- توضيح مكانة شركة سيال في الجزائر.
- مساعدة ومؤازرة المديرية الأخرى بالمؤسسة فيما يخص الاجتماعات واللقاءات عن طريق إعداد الوسائط الإعلامية.
- ترسيخ صورة سيال لدى الزبائن في الجزائر العاصمة عن طريق القيام بأحداث (أبواب مفتوحة) والمشاركة في الحياة الاجتماعية للجزائر (المعارض صالونات المياه...الخ).

6- مديرية المالية و المحاسبة :

أولاً : تعريف فرع المالية والمحاسبة ومهامه .

تعمل مديرية المالية والمحاسبة على توفير المعلومات المالية والمحاسبية اللازمة لدعم قرارات إدارة الشركة وتحليل أدائها الاقتصادي والمالي. (مراقبة التسيير، المحاسبة، الرقابة الداخلية...الخ)،

وتشمل مهامها في إعداد التقارير المالية والميزانيات وتنفيذ الرقابة الداخلية للمؤسسة والإدارات التابعة لها ، كما تتحمل مسؤولية ضمان احترام الإجراءات الإدارية والمالية الداخلية والإطار القانوني المتعلق بعمليات الشركة مع الغير .

- تطبيق مراقبة التسيير الداخلية وتوفير التقارير اللازمة حولها.

- رصد وتحليل أداء الشركة المالي والمحاسبي.

- تطبيق إجراءات الرقابة المالية والمحاسبية الداخلية.

- توفير المعلومات المالية والمحاسبية المستمرة واللازمة لتقييم الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- ضمان احترام الإطار القانوني والمالي للمؤسسة.

وبشكل عام، تعد مديرية المالية والمحاسبة أحد الأسس الرئيسية لنجاح الشركة، حيث تساعد على توفير المعلومات اللازمة وتحليلها واتخاذ القرارات المالية الصحيحة وضمان الرقابة الداخلية الجيدة.

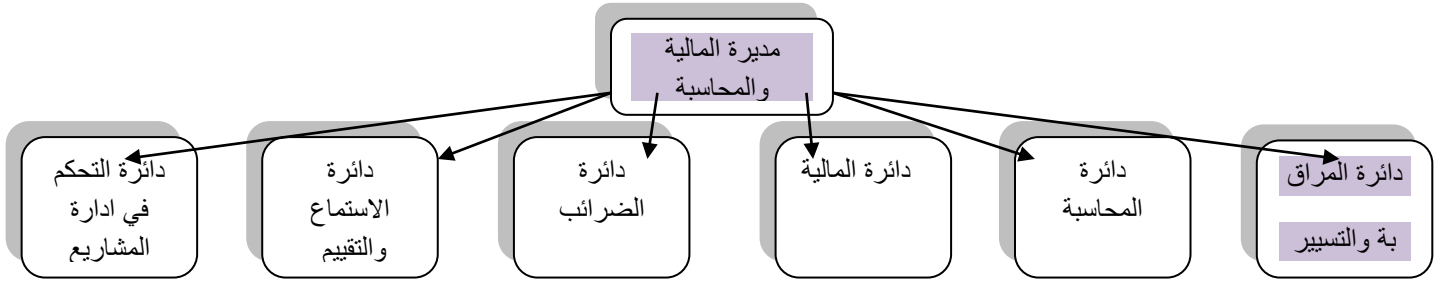
ثانيا : الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة.

يتكون هيكل مديرية المالية والمحاسبة من مختلف الدوائر والمصالح التي تعمل معاً لتحقيق أهداف الشركة المالية والمحاسبية منها.

- دائرة المراقبة والتسيير.
- دائرة المحاسبة
- دائرة المالية
- دائرة الضرائب
- دائرة الاستماع والتقييم.
- دائرة التحكم في إدارة المشاريع

يتم توضيح هذا الهيكل التنظيمي في الشكل الذي يلي:

الشكل 05 : الهيكل التنظيمي لفرع المالية والمحاسبة.



المصدر: من اعداد الطالب بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

ثالثا: تعريف Sage 1000 FRP (Sage 1000 Financial Resources Planning (FRP)) :

هو حل إداري متكامل يمكّن الشركات من إدارة المحاسبة والإدارة المالية والمخزونات والمشتريات وإدارة الإنتاج بكفاءة. تم تصميم حل البرنامج هذا لتلبية احتياجات الشركات المتوسطة والكبيرة الحجم ، ويمكن تصميمه ليناسب الاحتياجات المحددة لكل عمل. فيما يلي بعض الميزات الرئيسية لـ Sage 1000:

- إدارة المحاسبة: يساعد Sage 1000 FRP في إدارة جميع جوانب محاسبة الأعمال ، بما في ذلك المحاسبة العامة والمحاسبة الفرعية والأصول الثابتة والميزانيات. كما يسمح لك بإدارة الضرائب والعملات الأجنبية والإدخلات المحاسبية. إلى الإدارة التفصيلية للمدفوعات أو التسوية المصرفية أو الإقرارات الضريبية.

إدارة النقد: يتيح لك هذا الحل إدارة التدفق النقدي للشركة وتتبع الإيصالات والمدفوعات وإدارة الحسابات المصرفية وتوقع المتطلبات النقدية.

إدارة المشتريات: تساعد Sage 1000 FRP في إدارة عمليات الشراء الخاصة بالشركة ، بما في ذلك إدارة البائعين وإدارة العقود وإدارة أوامر الشراء وإدارة الفواتير.

إدارة الإنتاج: يساعد هذا الحل في إدارة جميع جوانب إنتاج الشركة ، بما في ذلك إدارة المخزون وإدارة أوامر الإنتاج وإدارة تكلفة الإنتاج وتخطيط الإنتاج.

ويتضمن هذا البرنامج على عدة فوائد :

- يتميز Sage 1000 بمنصات التكنولوجيا الحديثة وأدوات التعاون المتكاملة التي تضمن تقليل التكلفة والوقت في إنتاج المعلومات المالية مع تعزيز جودة البيانات والثقة في الأرقام.

- إنه يقلل الوقت المطلوب لإغلاق وتقديم المعلومات المالية .
- تشمل المزايا الأخرى لبرنامج Sage 1000 المساعدة في تحسين المواعيد النهائية وإصدار التقارير للمؤسسة ، مع ضمان الإدارة التفصيلية للملفات الشخصية والوصول الآمن إلى البيانات.
- يأخذ الحل في الاعتبار جميع اللوائح الجديدة وقواعد السلامة للتبادلات ، وخاصة المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية والمحاسبة .
- يوفر Sage 1000 بيئة عمل سهلة الاستخدام وواجهة اعتماد سريعة من قبل المستخدمين.
- إعداد التقارير والتحليل: يتيح Sage 1000 FRP إعداد التقارير المالية والتحليلات في الوقت الفعلي لتزويد صانعي قرارات الأعمال بالمعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات مستنيرة فيما يلي بعض الأدوات المتاحة:
- لوحات القيادة : يتيح لك Sage 1000 FRP إنشاء لوحات معلومات مخصصة لتتبع مؤشرات الأداء المالي للأعمال الرئيسية. يمكن تكوين لوحات المعلومات لعرض الرسوم البيانية والمخططات ومقاييس الأداء في الوقت الفعلي.
- التقارير المالية: يقدم هذا الحل مجموعة واسعة من التقارير المالية القياسية ، مثل البيانات المالية وتقارير إدارة النقد وتقارير تحليل الربحية وتقارير الميزانية والتقارير الضريبية. يمكن تخصيص هذه التقارير لتلبية الاحتياجات المحددة لكل عمل.
- تحليلات البيانات: تقدم Sage 1000 FRP ميزات متقدمة لتحليل البيانات ، بما في ذلك القدرة على تصفية البيانات وفرزها ، وإنشاء تحليلات مخصصة ، والتنبيه بالاتجاهات المستقبلية. يتيح هذا الحل أيضًا تحليل البيانات في الوقت الفعلي لمساعدة الشركات على اتخاذ قرارات في الوقت المناسب.
- التكامل مع أدوات التحليل الأخرى: يمكن دمج Sage 1000 FRP مع أدوات التحليل الأخرى ، مثل Microsoft Excel
- أو أدوات ذكاء الأعمال ، لتوفير تحليل وتصورات أكثر تقدمًا للبيانات.

المبحث الثاني : تقديم لوحة القيادة المالية في مؤسسة سيال.

المطلب الأول : لوحة القيادة المالية في شركة سيال.

يتم إعداد لوحة القيادة في شركة سيال كل ثلاث أشهر وهذا لتأكيد المتابعة المتواصلة لكل ما يطرأ من تغيرات مالية في الشركة سنقوم بعرض بعض من أهم لوحات القيادة المالية المستعملة وتوضيح محتواها.

الجدول رقم 03 : لوحة قيادة المؤشرات المالية المفتاحية.

30/09/2019 مليون دينار	تجميع		
	R 2019	B 2019	R 2018
رقم الأعمال	6 930	7 364	6 471
تكاليف خارج أعباء المستخدمين	-3 466	-4 180	-3 266
أعباء المستخدمين	-5 010	-5 352	-4 852
EBITDA	-177	-648	-281
EBIT	-1 023	-1 605	-1 197
إعانة التوازن	288	746	526
Capex Maintien	5 630	12 519	6 872
Capex Société	820	1 868	978

- لوحة القيادة المالية المبينة في هذا الجدول تمثل عرض لأهم المؤشرات المفتاحية لشركة سيال خلال شهر سبتمبر من سنة 2019.

- **B2019** هي عبارة عن أهداف المؤسسة خلال سنة 2019 و **R2019** هي ما تم تحقيقه خلال نفس الفترة أما **R2018** هي ما تم تحقيقه خلال نفس الفترة من السنة السابقة .

-يمثل مؤشر رقم الأعمال عائد مبيعات المحصلة يبين انحراف سلبي ب434 إذ لم يتم تحقيق هدف المؤسسة بسبب تراجع في تسديد الفواتير خلال الأجل المحددة.

-كما أن الأرباح قبل الفوائد والضرائب **EBIT** سالب والانحراف موجب عن المتوقع أي أن المؤسسة حققت خسائر أقل من ما هو متوقع .

-كما يعبر المؤشران **capex société** و **capex maintien** عن نفقات سيال خلال سنة 2019.بحيث

capex société يعني نفقات الاستثمارات وهي أعباء تتحملها المؤسسة، فهي تتوافق مع الاستثمارات المنجزة لحساب شركة سيال ، وهي تدخل في ممتلكات الشركة.وقدرت في شهر سبتمبر 2019 ب 820 أقل من المتوقع نظرا لسياسة سيال في تخفيض التكاليف.

أما **capex maintien** يعني نفقات المشاريع وهي أعباء تتحملها الدولة، فهي تتوافق مع الاستثمارات المنجزة (لحساب الدولة) وهذه الاستثمارات لا تدخل في ممتلكات الشركة ،أيضا في هذه السنة كان هنالك انخفاض كبير في النفقات نظرا لخصوصية هذه السنة بسبب الحراك.

الجدول رقم 04 :لوحة قيادة تمثل حساب النتائج حسب الطبيعة.

30/09/19 مليون دينار	تجميع		
	R 2019	B 2019	R 2018
رقم الأعمال	6 930	7 364	6 471
MOE Capex	1345	1446	1215
منتجات أخرى	24	75	150
منتجات الاستغلال	8299	8885	7836
تكاليف خارج أعباء المستخدمين	-3466	-4180	-3266
أعباء المستخدمين	-5010	-5352	-4852
مجموع أعباء الاستغلال	-8476	-9533	-8177
EBITDA	-177	-859	-281
اهتلاكات	-748	-859	-688
مؤونات	-98	-98	-228
EBIT	-1023	-1605	-1197

النتيجة المالية	0	0	-15
النتيجة قبل الإعانات	-1023	-1605	-1212
إلغاء الاهتلاكات	735	859	686
إعانة التوازن	288	746	526
النتيجة الصافية	0	0	0

-تمثل اللوحة المالية السابقة لشهر سبتمبر 2019 عرض الأعباء و منتجات السنة بحيث قدرت تكاليف الاستغلال ب 8476 مليون دينار بانحراف 1057 مليون عن ما التكاليف المتوقعة. وارتفعت بالنسبة لنفس الفترة للسنة السابقة ب 299 مليون دينار. ومنتجات الاستغلال ب 8299 حيث لم تحقق الهدف المتوقع ب 8885 وارتفعت ب 456 مليون عن سنة 2018.

وبعد اقتطاع الأعباء من المنتوجات المحققة نلاحظ أن سيال تحقق خسارة مستمرة في النتائج قبل التدعيم - كما نلاحظ أن صافي النتيجة يساوي 0 دائما وهذا راجع إلى طابع السياسة التدعيمية التي تطغى على شركة سيال بحيث يتم تسوية الخسارة المحققة من طرف الدولة .

المطلب الثاني : عرض وتحليل القوائم المالية لمؤسسة سيال.

سنقوم بعرض كل من حساب النتائج والميزانية لفترة 2018- 2020 وتحليلها تمهيدا لإعداد المؤشرات المالية .

-الميزانية جانب الأصول.

الجدول رقم 05 :ميزانية2018-2020 جانب الأصول .

2020/12/31	2019/12/31	2018/12/31	الأصول المالية
			<u>الأصول المثبتة (غير جارية)</u>
-	-	-	فارق الشراء (goodwill)
61942607	96007665	141372460	تثبيات معنوية
3834847051	4195872868	3950353694	<u>تثبيات العينية</u>
32500000	32500000	32500000	الأراضي
1635826515	1535412200	1402188108	البناءات
2166520536	2627960668	2515665586	التثبيات العينية الأخرى
-	-	-	التثبيات المرتبطة بالتراخيص
855799007	747347743	652027262	التثبيات الجارية انجازها
1027122810	25289116	25289116	<u>تثبيات مالية</u>
-	-	-	السندات الموضوعه موضع المعادلة
-	-	-	المؤسسات المشاركة
-	-	-	المساهمات الأخرى والحسابات الدائنة
1027122810	25289116	25289116	الملحقة
			السندات الأخرى المثبتة
			القروض والأصول المالية الأخرى
-	-	-	غير الجارية
			الضرائب المؤجلة على الأصول
5779711474	5064517392	4769042532	مجموع الأصول الغير جارية

			<u>الأصول الجارية</u>
2361456394	2917836499	3021060074	المخزونات والمنتجات قيد الصنع
121060964572	114328860881	102831137897	<u>الحسابات الدائنة - الاستخدامات المماثلة</u>
15639074473	12829440651	11359413288	<u>الزبائن</u>
930481375	2484537922	1080036935	المدينون الآخرون
103322255894	98181173203	89676259989	التسديد للحساب
1169152830	833709105	715427684	الضرائب
-	-	-	الأصول الأخرى الجارية
3121604209	1502798466	3518818332	<u>الموجودات وما يماثلها</u>
-	-	-	توظيفات وأصول مالية جارية
3121604209	1502798466	3518818332	أموال الخزينة
126814025175	118749495847	109371016303	مجموع الأصول الجارية
132593736649	123814013239	114140058834	المجموع الكلي للأصول

الجدول رقم 06 : ميزانية 2018-2020 جانب الخصوم .

2020	2019	2018	الخصوم المالية
			<u>رؤوس الأموال الخاصة</u>
1741000000	1741000000	1741000000	- رأس المال الصادر
-	-	-	- رأس المال المطلوب
-	-	-	- العلاوات والاحتياطات
-	-	-	- فارق اعادة التقييم
-	-	-	- فارق المعادلة
-	-	-	- النتيجة الصافية
-	-	-	- رؤوس الأموال الخاصة الاخرى
-	-	-	- ترحيل من جديد
-	-	-	
1741000000	1741000000	1741000000	مجموع رؤوس الأموال
			<u>الخصوم الغير جارية</u>
-	109595281	111598725	- القروض والديون المالية
-	-	-	- الضرائب (المؤجلة والمرصود لها
-	-	-	(
-	-	-	- الديون الاخرى الغير جارية
2861266423	2849111794	2619078758	- المؤونات
4353599318	4272281119	3960639707	- المنتوجات المدرجة سابقا
			(subvention)
7214865741	7230988194	6691317191	مجموع الخصوم الغير جارية II
			<u>الخصوم الجارية</u>

9453293172	10065354337	7647246340	- الموردون والحسابات الملحقة
3366955468	2987729159	2612986049	- الضرائب
7495366375	3607768346	5771249264	- الديون الاخرى
103322255894	98181173203	89676259989	- حفظ لحساب (détention pour (compte
-	-	-	- خزينة الخصوم
123637870908	114842025045	105707741643	مجموع الخصوم الجارية III
132593736649	123814013239	114140058834	مجموع الخصوم العام

- تحليل الميزانية جانب الأصول.

قدر مجموع الأصول لسنة 2018 ب 114140058834 وارتفع سنة 2019 ب 8.4% وهذا راجع إلى زيادة في بعض التثبيات العينية واسترجاع بعض الأصول من طرف الحسابات الدائنة ليصل سنة 2020 الى 132593736649 بسبب زيادة في حساب القروض والأصول المالية .

بحيث تمثل الحسابات الدائنة 90 % من إجمالي وهذا راجع إلى المشاريع التي تمويلها الدولة في شكل رأس مال **capex maintien** المعبر عنه في التسديد لحساب في شكل إعانات. اما بقي الأصول تملها التثبيات العينية و المعنوية الثابتة. والمخزونات وحساب الزبائن.

- تحليل جانب الخصوم.

بالنسبة لمجموع رؤوس الأموال فهو لم يتغير .

أما بالنسبة للخصوم الغير جارية فقد ارتفعت بنسبة 8 بالمائة بين سنة 2018 و 2020.

وبالنسبة للخصوم الجارية فقد ارتفعت بنسبة 8,64 بالمائة بين سنة 2018 و 2019 و 7.65 بالمائة سنة 2020 .

الجدول رقم 07 : الميزانية المختصرة لسنة 2018.

النسبة %	الخصوم		النسبة	الأصول	
1.5	1741000000	رؤوس الأموال الخاصة	4.2	4769042532	الأصول غير جارية
5.5	6691317191	الخصوم الغير جارية	95.8	109371016303	الأصول الجارية
93	105707741643	الخصوم الجارية	100	114140058834	مجموع الأصول
100	114140058834	مجموع الخصوم			

المصدر : من إعداد الطالب

الجدول رقم 08 : الميزانية المختصرة لسنة 2019.

النسبة %	الخصوم		النسبة %	الأصول	
1.4	1741000000	رؤوس الأموال الخاصة	4	5064517392	الأصول غير جارية
5.6	7230988194	الخصوم الغير جارية	96	118749495847	الأصول الجارية
93	114842025045	الخصوم الجارية	100	123814013239	مجموع الأصول
100	123814013239	مجموع الخصوم			

المصدر : من إعداد الطالب

الجدول رقم 09 :الميزانية المختصرة لسنة 2020.

النسبة %	الخصوم	النسبة %	الأصول
1.3	1741000000	4.3	أصول غير ج
5.4	7214865741	95.7	أصول جارية
93.3	123637870908	100	مجموع الأصول
100	132593736649		مجموع الخصوم

المصدر : من إعداد الطالب

- جدول حساب النتائج.

الجدول رقم 10- عرض حساب النتائج لفترة 2018-2020 .

2020	2019	2018	البيان
9867690157	9355953372	8883587305	- المبيعات
467371154	1175317019	1619489812	- منتجات إضافية
0	0	0	- تغيرات المخزون
0	0	0	- إنتاج المثبت
2458157162	669069955	446388768	- منتجات إضافية للاستغلال
12793218473	11200340346	10949465885	1-إنتاج الفترة
2942846405	2857547284	2482916511	- مشتريات مستهلكة
957037457	1484818442	1333191536	- خدمات خارجية
38998838	4342365725	3816108047	2-استهلاك الفترة
8893334611	6857974621	7133357838	3-القيمة المضافة للاستغلال

8623750540	6436058788	6468720113	- أعباء المستخدمين
244044949	220742315	244800857	- ضرائب والرسوم
25539121	201173518	419836868	4-إجمالي فائض الاستغلال
1198919069	1050735705	1114324826	- متوجات عملياتية أخرى
230041832	69832629	293107352	- أعباء عملياتية أخرى
1085036440	1250670388	123442196	- مخصصات اهتلاك وخسائر القيمة
97198335	68620862	13644112	- استرجاع على المئونات والخسائر
6578252	27067	20277258	5- النتيجة العملياتية
503458	0	1579368	- منتجات مالية
7081710	270697	21856626	- أعباء مالية
6578252	27067	23435994	6-النتيجة المالية
0	0	0	7-النتيجة العادية قبل الضرائب
0	0	0	- الضرائب الواجب دفعها عن النتائج
0	0	0	- الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
14089839334	12319696913	12079014191	مجموع منتجات الأنشطة العادية
14089839334	12319696913	12079014191	مجموع أعباء الأنشطة العادية
0	0	0	8-النتيجة الصافية الأنشطة العادية
			- عناصر غير عادية (منتجات)
			- عناصر غير عادية (أعباء)
0	0	0	9-النتيجة الغير عادية
0	0	0	10-صافي النتيجة المالية

التحليل .

يحتوي جدول النتائج التالي على بعض الأرقام المهمة للشركة خلال الفترة ما بين 2018 و 2020 التي يمكن من خلالها معرفة الوضعية المالية للمؤسسة ونلاحظ ما يلي:

بالنسبة للمداخيل ، فإن الشركة قد قامت بزيادة مداخيلها خلال العام 2019 بنسبة حوالي 2.3٪ بالمقارنة مع العام السابق 2018 أما بالنسبة للاستهلاكات ارتفعت هي كذلك بحوالي 12 بالمئة بين السنتين وبالنسبة للقيمة المضافة للشركة، فقد قلت بنسبة حوالي 3.8٪ خلال العام 2019 بالمقارنة مع العام السابق. ويتعلق الفائض الإجمالي للشركة بالأرباح التي تحققت بعد استبعاد تكاليف المصاريف العملية، وقد وتشير النتيجة المالية إلى الأرباح أو الخسائر الناشئة عن العمليات المالية للشركة، وقد كانت النتيجة المالية للشركة سلبية في كلا العامين وفي النهاية، لم يتم تحقيق أي أرباح صافية خلال الفترة .

المبحث الثالث : لوحة القيادة المالية كوسيلة لاتخاذ القرار.

المطلب الأول : تحليل بواسطة النسب والمؤشرات المالية.

أولا : تحليل بواسطة نسب التوازن المالي.

1- رأس المال العامل الصافي الإجمالي لسنة 2018-2020.

FR = (الخصوم غير جارية + رؤوس الأموال الخاصة) - الأصول غير الجارية

الجدول رقم 11 : رأس المال العامل الصافي الإجمالي لسنة 2018-2020.

البيان	سنة 2018	سنة 2019	سنة 2020
رؤوس الأموال الخاصة	1741000000	1741000000	1741000000
الخصوم الغير جارية	6691317191	7230988194	7214865741
الأصول غير الجارية	4769042532	5064517392	5779711474
FRNG	+3663274659	+3907470802	3176154267

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة .

2- احتياج رأس المال العامل BFR.

BFR = المخزونات + القيم غير الجاهزة – (الخصوم الجارية باستثناء خزينة الخصوم)

الجدول رقم 12 : احتياج رأس المال العامل BFR. 2018-2020.

سنة 2020	سنة 2019	سنة 2018	البيان
126814025175	118749495847	109371016303	مجموع الأصول الجارية
3121604209	1502798466	3518818332	(-) خزينة الأصول
123692420966	117246697381	105852197971	المجموع
123637870908	114842025045	105707741643	مجموع الخصوم الجارية
	-	-	(-) خزينة الخصوم
123637870908	114842025045	105707741643	المجموع
54550058	2404672336	144456328	BFR

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة .

3- الخزينة الصافية TN .

الخزينة الصافية = رأس المال العامل الصافي الإجمالي – احتياج رأس المال العامل.

الجدول رقم 13 : الخزينة الصافية TN . 2018-2020.

2020	سنة 2019	سنة 2018	البيان
+3176154267	+3907470802	+3663274659	+FRNG
54550058	2404672336	144456328	-BFR
3121604209	1502798466	3518818332	TN

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة .

ثانيا :من خلال انسب المالية.

- نسب السيولة :

نسبة السيولة العامة= الأصول الجارية/الخصوم الجارية.

نسبة السيولة السريعة =(أصول جارية – المخزون)/خصوم جارية .

سبة السيولة الفورية =القيم الجاهزة /خصوم جارية.

الجدول رقم 14 : نسب السيولة لسنة 2018-2020.

البيان	2018	2019	2020
نسبة السيولة العامة	1.034	1.034	1.025
نسبة السيولة السريعة	1.006	1.008	1.004
نسبة السيولة الفورية	0.0332	0.013	0.025

المصدر : من إعداد الطالب.

ثالثا :نسبة الهيكل المالي .

1-نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة .

2-التمويل الخاص = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة.

3-نسبة الاستقلالية المالية =الأموال الخاصة / مجموع الديون .

4-نسبة التمويل الخارجي=مجموع الديون / مجموع الأصول.

الجدول رقم 15 : نسبة الهيكل المالي 2018-2020.

البيان	2018	2019	2020
نسبة التمويل الدائم	1,76	1,77	1.54
التمويل الخاص	0.365	0.343	0.301
نسبة الاستقلالية المالية	0.0156	0.0152	0.0133
نسبة التمويل الخارجي	0,984	0,985	0.986
البيان	2018	2019	2020

1.54	1,77	1,76	نسبة التمويل الدائم
0.301	0.343	0.365	التمويل الخاص
0.0133	0.0152	0.0156	نسبة الاستقلالية المالية
0.986	0,985	0,984	نسبة التمويل الخارجي

المصدر : من إعداد الطالب.

رابعاً :نسب المردودية.

1-المردودية الاقتصادية = نتيجة الصافية / مجموع الأصول الاقتصادية.

2-المردودية المالية = النتيجة الصافية /الأموال الخاصة.

3-المردودية التجارية = النتيجة الصافية/رقم الأعمال.

الجدول رقم 16 : نسب المردودية 2020-1018.

2020	2019	2018	البيان
00	00	00	المردودية الاقتصادية
00	00	00	المردودية المالية
00	00	00	المردودية لتجارية

المصدر : من إعداد الطالب.

خامساً :نسب الربحية .

- نسبة ربحية المبيعات.

نسبة هامش القيمة المضافة = القيمة المضافة ارقم الأعمال

نسبة هامش فائض الاستغلال = فائض الاستغلال ارقم الأعمال

نسبة هامش الربح الصافي = النتيجة الصافية \ رقم الأعمال

الجدول رقم 17 : نسب الربحية 2018-2020.

2020	2019	2018	البيان
0.901	0.733	0.802	نسبة هامش القيمة المضافة
0.002	0.021	0.047	نسبة هامش فائض الاستغلال
00	00	00	نسبة هامش الربح الصافي

المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثاني : لوحة القيادة المقترحة لشركة سيال.

الجدول رقم 18 : لوحة قيادة مقترحة 2018-2020.

نسبة	الانحراف	نسبة	الانحراف	2020	2019	2018	المؤشر	طبيعة المؤشر
%	-2019 2020	%	2018-2019					
-23 51	-731316535 - 2350122278 1618805743	6.2 842 134	244196143 +2260216008 2016019866	3176154267 54550058 3121604209	3907470802 2404672336 1502798466	3663274659 144456328 3518818332	FRNG - BFR - TN -	نسب التوازن المالي
0.87 0.39	-0.009 -0.004	%0 0.001	0 0.002	1.025 1.004	1.034 1.008	1.034 1.006	نسب السيولة العامة نسب السيولة السريعة	نسب السيولة
-14 -13.9 24 0.1	-0.23 -0.042 0.033 0.001	0.56 -6.4 -4 -0.1	0.01 -0.022 -0.0004 -0.001	1.54 0.301 0.0133 0.986	1.77 0.343 0.01 0.985	1.76 0.365 0.0156 0.984	نسبة التمويل الدائم التمويل الخاص نسبة الاستقلالية المالية نسبة التمويل الخارجي	نسب الهيكل المالي
18.6 -950	0.168 -0.019	-9.4 -123	-0.069 -0.026	0.901 0.002	0.733 0.021	0.802 0.047	نسبة هامش القيمة مضافة نسبة هامش فالاستغلال	نسب الربحية

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث: تحليل لوحة القيادة المقترحة ونتائج أهم المؤشرات والقرارات المقترحة لذلك.

1- مؤشرات التوازن .

-خلال 2018 BFR<FR والخزينة TN موجبة .

-خلال 2019 BFR < FR والخزينة TN موجبة .

-خلال 2020 BFR < FR و TN<0.

لا يوجد فارق و اختلاف معتبر في نتائج السنوات المعنية بالدراسة ونفس النتائج المحققة أن الموارد المالية للشركة مولت خلال الفترة المدروسة كافة الأصول الثابتة وجزء من الأصول المتداولة من خلال رأس المال العامل.

واحتياج رأس المال العامل موجب طول الفترة و عرف ارتفاع كبير في سنة 2018 نظرا الى ارتفاع في أعباء المستخدمين خلال نفس السنة وتم تغطيتها من خلال رأس المال العامل.

والخزينة موجبة طول الفترة وهذا دليل إن الشركة قادرة على مواجهة احتياجات السيولة عند مواقيت الاستحقاق من ديون قصيرة الأجل في دورة الاستغلال العادية.

من النتائج السابقة يمكن اعتبار سيال متوازنة ماليا وفي وضعية مالية جيدة.

2-نسب السيولة.

-نسب السيولة العامة ثابتة اكبر من 1 خلال فترة 2018 الى 2020 هذا يعني أن شركة سيال قادرة على تغطية الالتزامات القصيرة الأجل ووجود سيولة كافية لتوظيفها و في فرص استثمارية أخرى.

-نسب السيولة السريعة أيضا اكبر من 1 خلال فترة الدراسة وهذا دلالة على أنها قادرة على سداد ديون قصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع المخزونان .

3-نسب الهيكل المالي.

-نسبة التمويل الدائم تعكس النسبة المئوية للتمويل الدائم من إجمالي رأس المال وتوضح مدى اعتماد شركة سيال على التمويل الدائم (من خلال الملكية الذاتية والديون طويلة الأجل) في تمويل نشاطاتها المختلفة. النسبة اكبر من 1 طول فترة الدراسة أي انه تم تغطية كافة أصولها الثابتة وجزء من الأصول الجارية.

- نسبة التمويل الخاصة تمحور بين 36% سنة 2018 الى 30% سنة 2020 أي أن شركة سيال لاتعتمد كثيرا على مالها الخاص ف تمويل أصولها الثابتة وقدرة نسبة الاستقلالية المالية لسنة 2018-2019 - 2020 ب1% بالنسبة لمجموع الديون وهذا راجع إلى أن سيال مؤسسة عمومية قائمة في تسيير نشاطها على إعانات الدولة وهذا ما يفسر 98% نسبة التمويل الخارجي.

4- نسب الربحية.

- بالنسبة لهامش القيم المضافة نلاحظ أن نسبة القيمة المضافة تمثل 80% من رقم الأعمال لسنة 2018 و تناقص ب9.4% في 2019 نظرا إلى ارتفاع في النفقات المرتبطة برقم الأعمال ليعود ويرتفع سنة 2020 ب18.4% عن سنة 2019 .

- أما بالنسبة لهامش الربح الصافي نلاحظ انه يمثل 4.7% في 2018 وانخفض إلى 0.2% سنة 2020 رغم القيمة المضافة المرتفعة إلا أن إجمالي فائض الاستغلال منخفض وهذا راجع إلى أجور المستخدمين المرتفع خاصة سنة 2019 بحيث وصل إلى 8623750540 أي ما يعادل تقريبا 70% من إنتاج الفترة.

أما نسب المردودية كانت معدومة وهذا نظرا إلى صافي النتيجة المساوية للصفر رغم التوازن المالي والحالة المستقرة التي تعرفها سيال ماليا إلا أنها طول فترة الدراسة كانت سيال تحقق عجز في نتيجة الصافية قبل الإعانة. وتعتبر نسب المردودية عن الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية إذ ان سعر الخدمة المقدمة من الشركة هو سعر رمزي نسبة الى التكاليف المستخدمة.

تختلف خصائص المالية لشركة سيال نظرا لنوع القطاع الذي تعمل فيه ونشاطها الاقتصادي، فهي شركة عمومية اقتصادية هناك بعض الخصائص المالية العامة التي تطبق عليها مثل.

التمويل العام: تتلقى التمويل اللازم لأنشطتها من الموارد المالية العامة، مثل capex maintien وهي الأموال الموجهة إلى تمويل المشاريع الكبرى و capex société وهو رأس المال الموجه للتسيير اليومي للشركة .

الميزانية العامة: تقوم سيال بإعداد وتنفيذ الميزانية العامة لتحقيق أهدافها وتمويل أنشطتها. تتضمن الميزانية العامة التخطيط للإيرادات والنفقات وتحقيق التوازن بينهما.

العمل بمبدأ الربحية: على الرغم من أن سيال تهدف إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية، إلا أنها تعمل بمبدأ الربحية أو الاكتفاء الذاتي المالي، حيث تسعى لتحقيق العوائد المالية الكافية لتغطية تكاليفها وتطوير أنشطتها.

- فيما يخص قرارات الاستثمار تتوفر سيال على مجموعة من الاستثمارات القصيرة وطويلة الأجل الممولة من طرف الدولة بحيث تقوم بإعداد دفتر الشروط واختيار أفضل الموردين لذلك.
- أما قرارات تقسيم الأرباح فلا توجد بسبب النتائج السلبية طيلة الفترة.
- أما قرارات التمويل فهي تعتمد أساسا على تمويل الدولة والقروض طويلة الأجل وتسعى الى التسيير الأمثل لمواردها المتاحة.

وفيما يلي بعض القرارات المالية الممكن اتخاذها في شركة سيال من خلال نتائج التحليل:

1. قرارات تخطيط الميزانية: يتعين عليها تخطيط ميزانياتها بعناية لضمان استخدام الإعانات الحكومية بشكل فعال وفقاً لأهداف الشركة. يجب تحديد أولويات الإنفاق وتحقيق التوازن بين النفقات والإيرادات.
2. قرارات ترشيد النفقات وإدارة التكاليف: يتعين أن تكون حذرة في إدارة التكاليف وتقليلها حيثما أمكن ذلك. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقليص التكاليف العامة، وتحسين كفاءة العمليات كمثال الإفراط في استهلاك وقود السيارات فنجد أن تحديد عتبة مالية لا يتم تجاوزها في أي حالة واجب وذلك بهدف ترشيد النفقات يمكن تطبيق هذا القرار على فاتورة الهاتف في حالة سيال.
3. تنويع مصادر التمويل: من الممكن أن تبحث عن مصادر تمويل إضافية بخلاف الدعم الحكومي

خلاصة :

عرضنا في هذا الفصل مؤسسة سيال للمياه والتطهير وقمنا بشرح مهامها و أهدافها والطموحات المستقبلية التي تسعى للوصول إليها وكذلك فصلنا في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة ومختلف مديريات الدعم والاستغلال التي تضمن السير الحسن لها .

وقمنا بعرض بعض لوحات القيادة المالية المستخدمة في النشاط اليومي لشركة سيال وشرحنا مدلول مؤشراتها ودورها في التنبيه والمتابعة واتخاذ القرارات التصحيحية.

كما قمنا بتحليل القوائم المالية للمؤسسة وأسقطنا الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك تم بتشخيص المؤسسة عن طريق المؤشرات المالية وعرض نتائجها في جداول وتحليلها ومعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة من الناحية المالية والقرارات المالية التي تمكنها من تحقيق الاستمرارية في السوق.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة.

طرحنا كإشكالية لمذكرتنا تأثير لوحة القيادة المالية على القرارات المالية، فتطرقنا في الفصلين الأول و الثاني عن ماهية لوحة القيادة وأنواعها وطرق إعدادها ولوحة القيادة المالية وأهم مؤشراتهما، وكذلك القرارات المالية وأنواعها ومراحلها، وقمنا بمطابقة الجانب النظري على الجانب التطبيقي المتمثل في مؤسسة سيال للمياه والتطهير .

تمكننا من استنتاج أن لوحة القيادة المالية تمثل أداة قوية وفعالة في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية في الشركات، وخاصة في مؤسسة سيال للمياه، أظهرت دراستنا أن استخدام لوحة القيادة المالية يسهم في تعزيز الشفافية والتحليل المالي والتخطيط الاستراتيجي ، مما يمكن إدارة المؤسسة من اتخاذ قرارات مالية أكثر صحة وموضوعية.

ومن خلال تطبيق لوحة القيادة المالية في سيال للمياه، تبين أنها توفر رؤية شاملة للأداء المالي للمؤسسة وتوفر البيانات والمعلومات المالية ذات الجودة اللازمة للقرارات المالية الحاسمة عكس الأدوات الرقابية الأخرى والقوائم المالية التي توفر بيانات خامة وكثيفة ، تساعد اللوحة في تحديد المؤشرات المالية الرئيسية وتتبع أداء الشركة بشكل منتظم، مما يسهم في التعرف على النقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء المالي.

ومن القرارات المالية التي يمكن تحسينها بواسطة لوحة القيادة المالية في سيال للمياه تشمل تخطيط الميزانية وإدارة وترشيد التكاليف وتسيير الاستثمارات وتحسين استخدام الموارد المالية المتاحة. يمكن للوحة القيادة المالية أيضاً أن تساعد في تقديم توصيات وتوجيهات مبنية على التحليل المالي لتعزيز الأداء المالي وتحقيق الأهداف المالية للشركة.

اختبار الفرضيات:

1. يوجد عدة طرق ومناهج لإعداد لوحة القيادة على غرار OVAR و GIMSI و balance scored وكلها خلصت إلى تحديد الأهداف اختيار المؤشر ربط المؤشر بالنظام المعلوماتي عرض وتقديم المؤشر متابعة وتحديث نظام المعلومات .
2. تساعد لوحات القيادة المالية الشركات على تحديد الانحرافات المحتملة بسرعة أكبر ، مما يسمح لها باتخاذ إجراءات اللازمة للحد والتقليل من أثارها أو تجنبها.

3. تحتوي لوحة القيادة المالية في سيال على مجموعة من المؤشرات المالية تساعد على اتخاذ القرارات اليومية إلا أنها تحتاج لمؤشرات الربحية والمردودية ومؤشرات النشاط لاتخاذ قرارات الاستراتيجية .

التوصيات :

بعد إتمام دراستنا ومطابقة الجانب النظري على الجانب التطبيقي ارتأينا إلى.

1. التواصل والتفاعل: ينبغي على سيال للمياه تشجيع التواصل والتفاعل بين الأقسام المختلفة داخل الشركة واستخدام لوحة القيادة المالية كأداة للتواصل وتوزيع المعلومات المالية ذات الصلة. يساعد ذلك على تعزيز التفهم المشترك للأداء المالي وتعزيز التعاون في اتخاذ القرارات المالية.
2. توصية بتطوير مؤشرات أداء مالية متعددة: ينبغي على سيال للمياه تطوير مؤشرات أداء مالية متعددة تتناسب مع خصوصيات القطاع وتساهم في تقييم الأداء المالي بشكل أفضل. ينبغي أن تشمل هذه المؤشرات العوائد المالية والكفاءة التشغيلية والسيولة المالية والاستدامة المالية.
3. إدراج المنبهات والرسوم البيانية في لوحة القيادة وإعدادها بصفة شهرية.
4. تعميم استخدامها في جميع مديريات سيال.

أفاق الدراسة:

1. استخدام التكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الضخمة لتعزيز فعالية لوحة القيادة المالية.
2. تأثير العوامل الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية على استخدام وفعالية لوحة القيادة المالية.
3. مكانة نظم المعلومات في تفعيل لوحة القيادة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

بالغة العربية :

أولا : الكتب.

- 1- إلياس بن ساسي وآخرون، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 2- زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، دار المعنز للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2013.
- 3- عبد الغفار الحنف ، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2005 .
- 4- عدنان عواد الشوابكة، دور تنظيم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
- 5- محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان، دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2008.
- 6- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مفاهيم إدارية حديثة، عمان ، دار العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003 .
- 7- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، عمان، دار العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2003 .
- 8- محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطينة، القيادة الإدارية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2014.
- 9- معراج هوارى، مصطفى الباهي، مدخل الى مراقبة التسيير، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011 .
- 10- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

ثانيا : المذكرات والرسائل.

- 1- إدريس أونيس • كمال جعفر. لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر. المدرسة العليا للتجارة 2020/2019.
- 2- تاجر سليمة. دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية. المدرسة العليا للتجارة 2020-2019.

- 3- حنان خمس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي (SCF) في إتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
- 4- عبد الرحمان عوفي . دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي. مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة جامعة محمد بوضياف 2018.
- 5- غزيل أحمد. دور لوحة القيادة في تفعيل نظام مراقبة التسيير. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في عموم التسيير. المدرسة العليا للتجارة .القلبعة 2016 .
- 6- كحول صورية، دور المحاسبة المالية في إتخاذ القرارات في الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص محاسبة ونظم معلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018.
- 7- مداني بن بلغيث ، أهمية إصلاح النظام المحاسبي للمؤسسات في ظل أعمال التوحيد الدولية، أطروحة دكتوراه ، كمية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004 .
- 8- نور الدين طيطوش. دور لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير .مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير. 2017المدرسة العليا للتجارة .

ثالثا : المنتقيات.

- 1- ا. براق عيسى. مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير. الملتقى الوطني حول : مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع 2017 .جامعة البليدة 02.
- 2- عبد القادر مختاري، رضا العميل المشاركة في صنع القرارات، الملتقى الدولي، صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، أفريل، 2009.
- رابعا :المجلات.

- 1- بن معزوز كمال. لوحة القيادة : دورها في إدارة المنظمات و طريقة إنشائها. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية 21 -جامعة زيان عاشور بالجلفة..
- 2- بن عيسى إلهام. إعداد وتصميم لوحة القيادة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال المجلد: 10 / العدد: 1(2021،).
- 3- بن عيسى الهام. لوحة القيادة الاجتماعية والمؤشرات الاجتماعية. جامعة باجي مختار عنابة. مجلة ارتقاء للبحوث و الدراسات الاقتصادية المجلد: 02-العدد: 02.....ديسمبر 2021.
- 4- جمال الدين سلامة. أثر تغير رأس المال العامل واحتياجاته على ملاءة المؤسسة. مجلة (المدير) مجلد 09، رقم 03، السنة 2022..

- 5- د. موسى نجيب موسى معوض. مقالات متعلقة بعمليات اتخاذ القرار. 10.012.2013. alukah.net
- 6- رحيم حسنين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2018 .
- 7- عبد الرؤوف عز الدين ، صابر بوعويمة. أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفسلها المالي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية مجلد 12 العدد 01. 2021.
- المراجع بالغة الأجنبية :
- 1- Alain Fernandez , les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éditions d'organisation, 2eme édition, paris, 2000,
 - 2- Alazard et S.Sépari, Contrôle de gestion, 5ieme édition, éd dunod, paris, 2001.
 - 3- Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance 2e édition Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND .Pierre-Laurent BESCOS . Gualino éditeur, EJA – Paris – 2004.
 - 4- GUEDJ Norbert. Contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise . 3 eme éditions d'organisation. paris. 2000 .
 - 5- J. Y. Saulou , Le Tableau de Bord du Décideur , Les Editions D'organisation , Paris 1982 .
 - 6- Jean Pierre Taieb: Les tableaux de bord de gestion sociale , Paris: édition dunod,(2000)
 - 7- malek merhoon. Diagnostic des différents fonctions de l'entreprise.
 - 8- P.Boisselier, contrôle de gestion cours et applications, éd. Vuibert, Paris, 1999.

9- Renée Demeestère, Philippe Lorino, Nicolas Mottis. **Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise**. 4ème édition, Paris M Dunod, 2009,

10- Voyer, Pierre. **Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance**. 2éd. Presses de l'Université du Québec. 2006.

Les sites webs.

<https://www.l-expert-comptable.com/a/529650-qu-est-ce-que-le-fonds-de-roulement-definition-et-calcul.html>.

<https://www.compta-facile.com/ratios-financiers-compte-de-resultat/> .

[https://www.picobusiness.net/les-differents-types-de-tableau-de-bord 2](https://www.picobusiness.net/les-differents-types-de-tableau-de-bord-2) .

قائمة الملاحق

I-BILAN PASSIF

				Tableau n° 2
				Exercice :2019
				Exercice clos le: 31/12/19
UM:DA				
Rubriques	Note	N	N-1	N (2020)
CAPITAUX PROPRES				
Capital émis		1 741 000 000	1 741 000 000	1 741 000 000
Capital non appelé		-	-	"
Primes et réserves		-	-	"
Ecart de réévaluation		-	-	-
Ecart d'équivalence		-	-	-
Résultat Net		-	-	-
A-Report à nouveau		-	-	-
Autres capitaux propres-Report à nouveau	P-001	-	-	-
Part de la société consolidante				
Part des minoritaires				
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		1 741 000 000	1 741 000 000	1 741 000 000
PASSIFS NON COURANTS				
Emprunts et dettes financières		109 595 281	111 598 725	-
Impôts (différés et provisionnés)				-
Autres dettes non courantes				-
Provisions	P-002	2 849 111 794	2 619 078 758	2 881 288 429
Produits constatés d'avance (subventions)	P-003	4 272 281 119	3 960 639 707	4 353 598 318
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		7 230 988 194	6 691 317 191	7 230 988 194
PASSIFS COURANTS				
Fournisseurs et comptes rattachés	P-004	10 065 354 337	7 647 246 340	10 065 354 337
Impôts	P-005	2 987 729 159	2 612 986 049	2 987 729 159
Autres dettes	P-006	3 607 768 346	5 771 249 264	3 607 768 346
Détention pour compte	P-007	98 181 173 203	89 676 259 989	98 181 173 203
Trésorerie		-	-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS III		114 842 025 045	105 707 741 643	114 842 025 045
TOTAL GENERAL PASSIF		123 814 013 239	114 140 058 834	123 814 013 239

الملحق 02 : ميزانية جانب الاصول 2018-2019-2020.

I-BILAN ACTIF						Tableau n° 1
UMDA						Exercice clos le: 31/12/19
Rubriques	Note	N Brut	N Amort-Prov	N Net	N-1 Net	Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)						
Ecart d'acquisition (ou goodwill)						
Immobilisations Incorporables	A-001	1 429 862 571	1 333 854 806	96 007 765	141 372 460	41 542 607
Immobilisations Corporelles	A-002	12 412 307 247	8 216 434 191	4 195 872 956	3 959 353 594	3 834 470 591
Terrains		32 500 000	-	32 500 000	32 500 000	32 500 000
Bâtiments		3 728 420 355	2 153 008 195	1 575 412 200	1 422 168 106	1 422 168 106
Autres Immobilisations Corporelles		8 651 386 892	6 023 426 204	2 627 960 688	2 515 685 588	2 189 802 635
Immobilisations en Concession				-	-	-
Immobilisations en cours	A-003	747 347 743	-	747 347 743	612 027 262	657 269 007
Immobilisations Financières	A-004	25 289 116	-	25 289 116	25 289 116	1 027 422 910
Titres mis en équivalence, entreprises associées		-	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-	-
Autres titres immobilisés		-	-	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants		25 289 116	-	25 289 116	25 289 116	1 027 422 910
Impôts différés actif		-	-	-	-	-
ACTIFS DIVERS (NON COURANT)						
TOTAL ACTIF NON COURANT		14 644 806 637	9 550 289 196	5 094 517 441	4 749 642 532	5 779 111 474
ACTIF COURANT						
Stocks et en-cours	A-005	3 164 678 732	247 042 283	2 917 636 499	3 021 060 274	2 317 636 499
Créances et emplois assimilés		116 580 542 180	2 241 681 295	114 338 860 881	102 831 437 897	114 338 860 881
Clients	A-006	15 981 121 950	2 251 681 295	12 729 440 651	11 359 413 288	12 729 440 651
Autres débiteurs	A-007	2 484 537 922	-	2 484 537 922	1 080 036 930	2 484 537 922
Paiements pour compte	A-008	98 181 173 203	-	98 181 173 203	89 676 259 989	98 181 173 203
Impôts	A-009	833 709 105	-	833 709 105	7 154 27 584	833 709 105
Autres actifs courants		-	-	-	-	-
Disponibilités et assimilés		1 502 959 080	160 514	1 502 798 566	3 518 816 332	1 502 798 566
Placement et autres actifs financiers courants		-	-	-	-	-
Tresorerie		1 502 959 080	160 514	1 502 798 566	3 518 816 332	1 502 798 566
TOTAL ACTIF COURANT		121 248 380 042	2 498 884 195	118 749 495 847	109 371 016 303	118 749 495 847
TOTAL GENERAL ACTIF		115 863 186 739	12 049 173 500	103 814 013 236	114 140 058 834	123 311 111 236

الملحق 03: حساب النتائج لسنوات 2018-2019-2020.

Rubriques	Note	N	N-1	N-1 (2019)
ventes		9 355 953 372	8 883 587 305	9 355 953 372
Produits annexes		1 175 317 019	1 619 489 812	1 175 317 019
Variation stocks produits finis et en cours		0	0	-
Production immobilisée		0	0	-
Produits annexes exploitation		669 069 955	446 388 768	669 069 955
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		11 200 340 346	10 949 465 885	11 200 340 346
Achat consommés		-2 857 547 284	-2 482 916 511	- 2 857 547 284
Services extérieurs		-1 484 818 442	-1 333 191 536	- 1 484 818 442
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-4 342 365 725	-3 816 108 047	- 4 342 365 726
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		6 857 974 621	7 133 357 838	6 857 974 620
charges de personnel		-6 436 058 788	-6 468 720 113	- 6 436 058 788
Impôts, taxes et versements assimilés		-220 742 315	-244 800 857	- 220 742 315
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		201 173 518	419 836 868	201 173 517
Autres produits opérationnels		1 050 735 705	1 114 324 826	1 050 735 705
Autres charges opérationnelles		-69 832 629	-293 107 352	- 69 832 629
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		-1 250 670 388	-1 234 421 196	- 1 250 670 388
Reprise sur provisions et pertes de valeur		68 620 862	13 644 112	68 620 862
RESULTAT OPERATIONNEL		27 067	20 277 258	27 067
Produits financiers		0	1 579 368	-
Charges financières		-27 067	-21 856 626	- 27 067
VI-RESULTAT FINANCIER		-27 067	-20 277 258	- 27 067
VI-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS		0	0	-
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0	0	-
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires		0	0	-
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		12 319 696 913	12 079 014 191	12 319 696 913
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-12 319 696 913	-12 079 014 191	- 12 319 696 913
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		0	0	-
Eléments extraordinaires(produits)		0	0	-
Eléments extraordinaires(charges)		0	0	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0	0	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		0	0	-
part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence				-
X-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE		0	0	-

الملحق 04 : لوحة قيادة المالية رقم الاعمال لشركة سيال.

CHIFFRE D'AFFAIRES									
Facturation									
30/09/19 MDA	Cumul Fin de mois								
	Consolidé			Alger			Tipaza		
	R 2019	B 2019	R 2018	R 2019	B 2019	R 2018	R 2019	B 2019	R 2018
1-Ménages	2 991	3 019	2 769	2 660	2 684	2 469	330	335	300
2-Admin,Artis,Sce Tert	1 327	1 293	1 231	1 191	1 147	1 088	136	146	143
3-Industrie & Tourisme	360	427	292	321	379	241	39	48	51
Eau Potable	4 677	4 739	4 292	4 172	4 210	3 798	505	529	494
1-Ménages	1 030	1 032	948	930	936	861	101	96	86
2-Admin,Artis,Sce Tert	477	464	442	430	413	392	47	51	50
3-Industrie & Tourisme	135	161	110	120	143	91	15	18	19
Assainissement	1 642	1 658	1 500	1 479	1 492	1 344	163	166	156
1-Ménages	4 021	4 052	3 717	3 590	3 620	3 330	431	431	386
2-Admin,Artis,Sce Tert	1 804	1 757	1 673	1 621	1 560	1 480	183	198	193
3-Industrie & Tourisme	495	588	402	441	523	332	54	66	70
S/Total Consommation	6 319	6 397	5 792	5 651	5 703	5 142	668	695	650
1. Travaux	186	138	183	173	94	126	13	43	57
2. Nouveaux branchemts	215	422	277	176	341	275	38	81	2
3. Prestation Métro d'alger COSIDER	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. NAFTAL+ GCB+ Eurl CERAM+ LNH+SI	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. ABB draria	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Prestations DC	170	294	191	132	216	125	38	78	66
7. Prestations Labo	5	20	6	5	20	6	0	0	0
Eau Potable	576	873	657	486	671	531	90	202	126
1. Travaux	10	50	1	10	20	1	0	30	0
2. Nouveaux branchemts	25	44	21	24	35	21	2	9	0
3. Sanofi Rhmania	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Asal Ouled Fayet	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Assainissement	35	94	23	33	55	22	2	39	0
S/Total Travaux	611	967	679	519	725	553	92	242	126
Dégats pour Tiers + Reforme	0	0	0	-	0	0	-	0	0
Total Facturation	6 930	7 364	6 471	6 170	6 428	5 695	760	936	776
% CA Travaux/Total Facturation	8,8%	13,1%	10,5%	8,4%	11,3%	9,7%	12,1%	25,8%	16,3%

الملحق 05 : لوحات القيادة المالية مؤشرات مفتاحية لشركة سيال.

COMPTÉ DE RESULTAT												
Par nature	Prorata cumul B19 & R18>>> 0,75											
	Cumul Fin de mois											
	Consolidé			Alger			Tipaza			Taksebt		
30/09/19	R 2019	B 2019	R 2018	R 2019	B 2019	R 2018	R 2019	B 2019	R 2018	R 2019	B 2019	R 2018
MDA												
Chiffre d'Affaires	6 930	7 364	6 471	6 170	6 428	5 695	760	936	776	0	0	0
MOE Capex	1 345	1 446	1 215	1 109	1 187	1 001	211	232	191	24	26	23
Autres Produits	24	75	150	24	38	146	0	23	3	0	15	0
Produits d'Exploitation	8 299	8 885	7 836	7 303	7 653	6 843	971	1 191	970	24	41	23
Charges hors Frais de Personnel	-3 466	-4 180	-3 266	-3 022	-3 560	-2 821	-370	-515	-362	-73	-105	-83
%/Produits d'Exploitation	-42%	-47%	-42%	-41%	-47%	-41%	-38%	-43%	-37%	-301%	-254%	-359%
Frais de Personnel	-5 010	-5 352	-4 852	-3 911	-4 161	-3 812	-957	-1 036	-904	-143	-155	-136
%/Produits d'Exploitation	-60,4%	-60,2%	-61,9%	-53,6%	-1	-55,7%	-98,5%	-87,0%	-93%	-588,3%	-374,6%	-587%
S/Total Charges d'Exploitation	-8 476	-9 533	-8 117	-6 933	-7 722	-6 632	-1 327	-1 551	-1 266	-216	-260	-218
EBITDA	-177	-648	-281	370	-69	210	-355	-360	-296	-192	-219	-195
%/Produits d'Exploitation	-2,1%	-7,3%	-3,6%	5,1%	-0,9%	3,1%	-36,6%	-30,2%	-31%	-789,3%	-528,4%	-845%
Amortissements	-748	-859	-688	-637	-721	-555	-103	-130	-124	-8	-8	-9
Provisions (1)	-98	-98	-228	-85	-85	-216	-13	-13	-11	-1	-1	0
EBIT	-1 023	-1 605	-1 197	-352	-875	-561	-471	-502	-431	-200	-228	-204
%/Produits d'Exploitation	-12,3%	-18,1%	-15,3%	-4,8%	0	-8,2%	-48,5%	-42,2%	-44%	-824,7%	-550,1%	-885%
Résultat Financier	0	0	-15	0	0	-15	0	0	0	0	0	0
Résultat avant Subvention	-1 023	-1 605	-1 212	-352	-875	-576	-471	-502	-431	-200	-228	-204
Extourne Amortissements	735	859	686	626	721	554	101	130	123	8	8	9
Subvention d'Equilibre	288	746	526	-275	154	23	370	373	308	193	220	195
Subvention à recevoir	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Résultat net	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

INDICATEURS FINANCIERS CLES												
30/09/19	Cumul Fin de mois											
	Consolidé			Alger			Tipaza			Taksebt		
	R 2019	B 2019	R 2018	R 2019	B 2019	R 2018	R 2019	B 2019	R 2018	R 2019	B 2019	R 2018
MDA												
Chiffre d'Affaires	6 930	7 364	6 471	6 170	6 428	5 695	760	936	776	0	0	0
Charges hors FP	-3 466	-4 180	-3 266	-3 022	-3 560	-2 821	-370	-515	-362	-73	-105	-83
Frais de Personnel	-5 010	-5 352	-4 852	-3 911	-4 161	-3 812	-957	-1 036	-904	-143	-155	-136
EBITDA	-177	-648	-281	370	-69	210	-355	-360	-296	-192	-219	-195
EBIT	-1 023	-1 605	-1 197	-352	-875	-561	-471	-502	-431	-200	-228	-204
Subvention d'Equilibre	288	746	526	-275	154	23	370	373	308	193	220	195
Capex Maintien	5 630	12 519	6 872	4 506	9 795	5 539	1 030	2 384	1 030	94	340	303
Capex Société	820	1 868	978	804	1 429	945	13	425	31	3	15	3