

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
فرع علوم مالية
تخصص مالية المؤسسات

الموضوع:

دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي
في المؤسسة الاقتصادية
- دراسة ميدانية لمؤسسة سطاتح عمر بن عمر قالمة (2012-2014) -

تحت إشراف الأستاذ
- شعابنة رزيقة

من إعداد الطالبين
- قلقول ياسمين
- مزراودة نور الدين

السنة الجامعية: 2014-2015

الله أكبر
الله أكبر
الله أكبر
الله أكبر

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل القائل:

" ولئن شكرتم لأزيدنكم "

اللهم نحمدك حمداً يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أن وفقنا للقيام بهذا العمل ويصرت لنا سبيل انجازها بمئة وبفضل منك.

و يقول صلى الله عليه وسلم: " من له ي شكر الناس له ي شكر الله "

نتقدم بتقديرنا واحترامنا وتشكراتنا الخاصة الأستاذة المخرجة شعابنة

رزيقة لقبولها الإضراف على رسالتنا، والتي طالما حرصت على إمدادنا

بالمعلومات اللازمة وتوجيهنا

والشكر موصول إلى كل الأساتذة الفاضلين على كل الدعم الطين قدموه

لنا طوال تلك السنوات.

ونحنه شكرنا إلى جميع موظفي مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" على

مساعدتهم لنا من أجل إنجاز هذا العمل وخاصة السيد المدير حسين لعجامة،

والأختان آسيا بونملة وفايزة مزغاتي، والسيد عبد الغاني توهامي،

وإلى السيد حمزة عليوي.

إقراراً بالجميل

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
	بسملة
	شكر وتقدير
IV-I	فهرس المحتويات
VI-V	قائمة الجداول
V-II	قائمة الأشكال
V-III	قائمة الملاحق
أ-ح	المقدمة العامة
-أ-	المقدمة العامة
-ب-	فرضيات البحث
-ب-	مبررات الدراسة
-ب-	أهمية الدراسة
-ج-	أهداف الدراسة
-ج-	المنهج المتبع
-ج-	مصادر جمع المعارف
-د-	حدود الدراسة
-د-	مجتمع الدراسة
-د-	عينة الدراسة
-ه-	الدراسات السابقة
-ح-	هيكل البحث
-ح-	صعوبات البحث
33-1	الفصل الأول: مدخل عام حول لوحة القيادة
-2-	تمهيد الفصل
-3-	المبحث الأول: أساسيات حول مراقبة التسيير
-3-	المطلب الأول: التطور التاريخي ومفهوم مراقبة التسيير
-3-	الفرع الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير
-4-	الفرع الثاني: مفهوم مراقبة التسيير
-6-	المطلب الثاني: أهداف وأهمية نظام مراقبة التسيير
-6-	الفرع الأول: أهداف نظام مراقبة التسيير

-6-	الفرع الثاني: أهمية نظام مراقبة التسيير
-7-	المطلب الثالث: مهام وأنواع مراقبة التسيير
-7-	الفرع الأول: مهام وأدوار مراقبة التسيير
-8-	الفرع الثاني: أنواع مراقبة التسيير
-10-	المطلب الرابع: مراحل إعداد مراقبة التسيير
-10-	المطلب الخامس: أدوات مراقبة التسيير
-10-	الفرع الأول: المحاسبة التحليلية
-11-	الفرع الثاني: الموازنات التقديرية
-15-	الفرع الثالث: لوحة القيادة
-16-	المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة
-16-	المطلب الأول: تعريف ونشأة لوحة القيادة
-16-	الفرع الأول: ظروف نشأة لوحة القيادة
-16-	الفرع الثاني: تعريف لوحة القيادة
-17-	الفرع الثالث: مفكرو لوحة القيادة
-17-	المطلب الثاني: خصائص وأهمية لوحة القيادة
-17-	الفرع الأول: خصائص لوحة القيادة
-18-	الفرع الثاني: أهمية لوحة القيادة
-18-	المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة
-18-	الفرع الأول: لوحة القيادة المانية
-20-	الفرع الثاني: لوحة القيادة الاستراتيجية
-21-	الفرع الثالث: لوحة القيادة المتوازنة (المستقبلية)
-22-	المطلب الرابع: الحدود التنظيمية للوحة القيادة
-23-	المبحث الثالث: تصميم وعرض لوحة القيادة بالمؤسسة
-23-	المطلب الأول: مبادئ أساسية لعمل نظام لوحة القيادة
-25-	المطلب الثاني: مراحل إعداد نظام لوحة القيادة في المؤسسة
-31-	المطلب الثالث: تصميم لوحة القيادة
-32-	المطلب الرابع: الرقابة على نظام لوحة القيادة
-33-	خلاصة الفصل

73-34	الفصل الثاني: لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي
-35-	تمهيد الفصل
-36-	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات المالية
-36-	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار
-36-	الفرع الأول: تعريف القرار وخصائصه وأهميته
-37-	الفرع الثاني: تعريف وخصائص اتخاذ القرار
-39-	الفرع الثالث: تصنيفات اتخاذ القرارات
-40-	المطلب الثاني: أساسيات حول اتخاذ القرار المالي
-40-	الفرع الأول: تعريف القرار المالي
-41-	الفرع الثاني: أهداف القرارات المالية والعوامل المؤثرة فيها
-42-	المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرار المالي
-42-	المطلب الرابع: أنواع القرارات المالية
-43-	المطلب الخامس: الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات المالية
-44-	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي
-44-	المطلب الأول: أساسيات حول تقييم الأداء
-46-	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي
-47-	المطلب الثالث: أساسيات حول تقييم الأداء المالي
-49-	المطلب الرابع: مؤشرات تقييم الأداء المالي
-49-	الفرع الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام التوازنات المالية
-53-	الفرع الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية
-60-	الفرع الثالث: الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء المالي
-62-	المطلب الخامس: آليات تحسين الأداء المالي بالمؤسسات
-64-	المبحث الثالث: أثر لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي
-64-	المطلب الأول: العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية
-64-	المطلب الثاني: أدوار لوحة القيادة المالية
-67-	المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي
-68-	المطلب الرابع: فعالية لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المالية
-70-	المطلب الخامس: فعالية لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي
-73-	خلاصة الفصل

121-74	الفصل الثالث: تقييم دور لوجه القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
-75-	تمهيد الفصل
-76-	المبحث الأول: توصيف عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
-76-	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة
-79-	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
-84-	المطلب الثالث: أهداف نشاط المؤسسة
-85-	المطلب الرابع: طبيعة نشاط المؤسسة
-86-	المبحث الثاني: تقديم عام لوجه القيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
-86-	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
-89-	المطلب الثاني: وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
-89-	المطلب الثالث: شكل لوجه القيادة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
-90-	المطلب الرابع: أهداف لوجه القيادة المالية بمؤسسة عمر بن عمر
-91-	المطلب الخامس: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
-91-	الفرع الأول: عرض القوائم المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
-95-	الفرع الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام التوازنات المالية
-98-	الفرع الثالث: تقييم الأداء باستخدام النسب المالية
-105-	الفرع الرابع: الحلول المقترحة لمشاكل الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
-106-	المبحث الثالث: تقييم أثر لوجه القيادة المالية لمؤسسة عمر بن عمر في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي
-106-	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات
-114-	المطلب الثاني: لوجه القيادة المالية النموذجية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
-118-	المطلب الثالث: أثر لوجه القيادة المالية النموذجية للمؤسسة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية
-120-	المطلب الرابع: تقييم فعالية لوجه القيادة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
-121-	خلاصة الفصل
125-123	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	جدول رقم
-20-	لوحة القيادة المالية	(1-I)
-29-	مختلف النسب الممكنة والمستعملة في لوحة القيادة	(2-I)
-30-	الشكل العام للوحات القيادة	(3-I)
-50-	حالات رأس مال العامل	(1-II)
-86-	الإطار العام لعينة الدراسة	(1-III)
-87-	متغيرات الدراسة	(2-III)
-88-	مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها	(3-III)
-88-	معايير تحديد الاتجاه	(4-III)
-88-	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمخازر الإستبانة	(5-III)
-92-	جانب أصول الميزانيات المالية لمؤسسة عمر بن عمر لسنوات (2012، 2013، 2014)	(6-III)
-93-	جانب خصوم الميزانيات المالية لمؤسسة عمر بن عمر للسنوات (2012، 2013، 2014)	(7-III)
-94-	جدول حسابات النتائج للمؤسسة حسب النوع لسنوات (2012، 2013، 2014)	(8-III)
-95-	تطور رأس المال العامل خلال السنوات (2012، 2013، 2014)	(9-III)
-96-	تطور رأس المال العامل الخاص خلال السنوات (2012، 2013، 2014)	(10-III)
96	تطور رأس المال العامل الإجمالي خلال السنوات (2012، 2013، 2014)	(11-III)
-97-	تطور رأس المال العامل الأجنبي خلال السنوات (2012، 2013، 2014)	(12-III)
-97-	تطور احتياج رأس المال العامل خلال السنوات (2012، 2013، 2014)	(13-III)
-98-	تطور الخزينة خلال السنوات (2012، 2013، 2014)	(14-III)
-98-	نسب الهيكل المالي للسنوات (2012، 2013، 2014)	(15-III)
-99-	نسب السيولة للسنوات (2012، 2013، 2014)	(16-III)
-100-	نسب النشاط (1) للسنوات (2012، 2013، 2014)	(17-III)
-101-	مشتريات الدورة للسنوات (2012، 2013، 2014)	(18-III)
-101-	نسب النشاط (2) للسنوات (2012، 2013، 2014)	(19-III)
-102-	نسب الربحية للسنوات (2012، 2013، 2014)	(20-III)
-102-	نسب الاستغلال للسنوات (2012، 2013، 2014)	(21-III)
-103-	الأصول الاقتصادية للسنوات (2012، 2013، 2014)	(22-III)
-103-	نسب المردودية للسنوات (2012، 2013، 2014)	(23-III)

-104-	نسبة تكلفة الديون (الاقترض) للسنوات (2012، 2013، 2014)	(III-24)
-104-	أثر الرفع المالي للسنوات (2012، 2013، 2014)	(III-25)
-106-	توزيع العينة حسب الجنس	(III-26)
-107-	توزيع العينة حسب العمر	(III-27)
-107-	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(III-28)
-108-	توزيع العينة حسب المنصب	(III-29)
-108-	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	(III-30)
-108-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول	(III-31)
-109-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني	(III-32)
-110-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث	(III-33)
-111-	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع	(III-34)
-112-	نموذج test - I لإختبار الفرضية الأولى	(III-35)
-113-	نموذج test - I لإختبار الفرضية الثانية	(III-36)
-113-	نموذج test - I لإختبار الفرضية الثالثة	(III-37)
-114-	نموذج test - I لإختبار الفرضية الرابعة	(III-38)
-115-	لوحة القيادة المالية النموذجية (المقترحة) للمؤسسة لسنة 2012	(III-39)
-116-	لوحة القيادة المالية النموذجية (المقترحة) للمؤسسة لسنة 2013	(III-40)
-117-	لوحة القيادة المالية النموذجية (المقترحة) للمؤسسة لسنة 2014	(III-41)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	شكل رقم
-5-	مثلث مراقبة التسيير	(1-I)
-22-	تغذية عكسية لنظام لوحة القيادة	(2-I)
-26-	مراحل تصميم نظام لوحات القيادة	(3-I)
-30-	دائرة نسبية توضح توزيع المبيعات لكل أسرة	(4-I)
-30-	مدرج تكراري يوضح هيكل المبيعات	(5-I)
-30-	منحنى بياني يوضح المبيعات	(6-I)
-30-	منبهات تقييم الأداء	(7-I)
-32-	الرقابة على لوحة القيادة	(8-I)
-70-	دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية	(1-II)
-72-	دور لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي	(3-II)
-80-	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	(1-III)
-106-	توزيع العينة حسب الجنس	(2-III)
-107-	توزيع العينة حسب العمر	(3-III)
-108-	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(4-III)
-109-	توزيع العينة حسب المنصب	(5-III)
-109-	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	(6-III)

قائمة الملاحق

ملحق رقم	عنوان الملحق
(1)	وثيقة رسمية للزيارة الميدانية
(2)	استمارة استبيان
(3)	نتائج برنامج الحزمة الإحصائية لعلوم الاجتماعية Spss-20
(4)	الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
(5)	منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
(6)	شهادات ايزو

المقدمة العامة

عرفت المؤسسات الاقتصادية تحولات عميقة في طرق تسييرها وإنتاجها وتسويقها ومختلف العمليات المتعلقة بنشاطها، لذلك كان الاهتمام كبيراً من جانب تلك المؤسسات لتحسين وتطوير عملياتها المختلفة بماشياً مع تطورات البيئة المحيطة بها، ولعل تسيير المؤسسة يمثل الجانب الأساسي في هذا الاهتمام من حيث كيفية التحكم في الموارد والاستخدام الأمثل لها، ومن حيث ضمان تطور المؤسسات واستمرارها، كما اجتهد الاقتصاديون - باتجاهات شتى - لإيجاد مفهوم لعملية التسيير ومختلف الآليات المرتبطة بها، لمساعدة هذه المؤسسات في التسيير الأمثل لمختلف العمليات.

ومراقبة التسيير كجزء من عملية الإدارة وكنسق متكامل يساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرار، عرفت بدورها تطوراً في دلالتها وتطبيقاتها بماشياً مع مفهوم المنظمة، حيث كانت الرقابة تعبر على مفهوم الجزاء والعقاب وتظهر بعد إنجاز العملية الاقتصادية، وتقتصر على بعض المؤسسات، حتى أخذت مفهومها الواسع المرتبط بالعملية الاقتصادية في كل مراحلها، قبل بدايتها كالتخطيط وإنجاز الوسائل وتحديد الأهداف المناسبة لسياسة المؤسسة وإستراتيجيتها، وتقديم الاستشارة واتخاذ القرار، ثم أثناء القيام بالعملية الاقتصادية من خلال مراقبة كيفية تنفيذها ووسائلها، وبعد إنجاز العملية تظهر رقابة الجودة من حيث التكلفة، الوقت، المواصفات ومدى تحقيق الأهداف المرجوة، ومن ثم مساعدة المسير في اتخاذ القرار.

ولكي يحقق مراقب التسيير هذه المقاصد لا بد من الاستعانة بآليات وأدوات موضوعة لهذا الغرض، منها أدوات تقليدية وأخرى حديثة كنظام المعلومات، الخاسبة التحليلية، محاسبة التكاليف المستندة للنشاط، لوحة القيادة، الموازنات الوظيفية ... إلخ.

حيث تعتبر لوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة، فهي تعمل على تزويد المؤسسة بمختلف المعلومات حول وضعها المالي ونتائج نشاطها وذلك من خلال جملة من المؤشرات المالية المتمثلة في التوازن المالي والنسب المالية، حتى يتسنى لها تحديد مستوى الأداء المالي بدقة وبالتالي تدارك الثغرات والمشاكل والمعيقات التي قد تواجه المؤسسة، بهدف تقييم أدائها المالي واتخاذ القرارات المالية المناسبة (القرار الاستثماري، القرار التمويلي، قرار توزيع الأرباح) حسب ظروفها المالية وإمكاناتها المتاحة بما يضمن لها تحقيق أقصى عائد ممكن وبأقل التكاليف، والعمل على تحسين أدائها المالي، وتعظيم القيمة السوقية للمؤسسة.

فالقرار يكون مقصوداً وليس عفويّاً، حيث تختار المؤسسة البديل الذي يحقق لها أكبر قدر من الأهداف بفعالية وكفاءة، وقد تجد المؤسسة أحياناً صعوبة في اتخاذ القرار الإداري أو المالي إما لعدم توفر معلومات مؤهلة بلوحة القيادة لتحديد فجوات الأداء المالي واختبار عمليات التحسين من أجل اتخاذ القرارات المالية المناسبة وتعديلها، أو لعوامل أخرى تعيق هذه العملية، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المالية الملائمة وتحسين الأداء المالي في المؤسسة

الاقتصادية الجزئية؟

الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الجزئية التالية:

- (1) ما مفهوم وأهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة؟
- (2) ما المقصود بلوحة القيادة وما أهم مميزاتهما. وماهي مراحل إعدادها؟
- (3) ما هي العلاقة بين تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية؟
- (4) ما مدى اعتماد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية وتحسين أدائها المالي؟، وهل تساهم فعلا في تصحيح الانحرافات وتعديل القرارات المالية؟

فرضيات البحث:

يمكن معالجة إشكالية البحث والأسئلة المرتبطة بها بالإعتماد على صياغة الفرضيات الأساسية التالية:

- (1) نظام مراقبة التسيير هو الطريقة التي نستطيع من خلالها تقييم وتوجيه موارد المؤسسة وضمان إستعمالها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- (2) تعمل لوحة القيادة على توفير المعلومات المرتبطة بالأداء اليومي للمسؤولين من أجل تحسين أدائهم.
- (3) العلاقة بين اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي علاقة تكامل وتداخل.
- (4) تعمل لوحة القيادة المالية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي، كما تساهم في تصحيح الانحرافات وتعديل القرارات المالية.

مبررات الدراسة:

لقد تظافرت عدة أسباب لاختيارنا هذا الموضوع منها ما تعلق بالجانب الأكاديمي، ومنها ما تعلق بالجانب الشخصي، وهناك عدة مبررات تتعلق بالموضوع في حد ذاته ونستعرض هنا أهم هذه المبررات:

- مواءمة الموضوع للتخصص المدروس مالية المؤسسات.
- ميولنا الشخصي في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به.
- التحقق من مدى استخدام لوحة القيادة لضمان فعالية العملية التسييرية في المؤسسة الجزائرية.
- معالجة المشاكل المطروحة حول الموضوع وتقديم بعض الاقتراحات والحلول الممكنة.

أهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية هذا الموضوع في كون لوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير، بحيث تمكن المسير من أخذ الصورة الحقيقية عن وضعية المؤسسة ومدى فعالية مؤشراتهما في تحسين أداء المؤسسة عامة والأداء المالي على وجه الخصوص؛

- توضيح وتفسير العلاقة بين تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية الملائمة؛
- معرفة وإعطاء نموذج لشكل لوحة القيادة وأهم المؤشرات المتعلقة بها؛

- إظهار أثر لوحة القيادة في اتخاذ القرار المالي.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث بشكل عام إلى بناء الإطار النظري والعملي لإشكالية مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالفجوج من خلال الدراسة التطبيقية بصفة خاصة، كما يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإجابة على التساؤلات والإشكالية المطروحة وتقييم نتائج البحث.
- إزالة الغموض الذي يشوب لوحة القيادة.
- فهم آلية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والبروتوكولات المستعملة فيها.
- لفت انتباه مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى الخصائص والمميزات التي تتمتع بها لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي.

المنهج المتبع

إن المنهج المتبع لإنجاز هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي أحد أدوات المنهج الاستقرائي ومنهج دراسة حالة.

- حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بغية وضع إطار نظري للإشكالية.
- أما منهج دراسة حالة (الدراسة الميدانية) فأعتمد بغية تحليل وتحديد وضعية المؤسسة الاقتصادية في استخدام نظام لوحة القيادة ومدى مساهمته في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية، لذلك قمنا بدراسة ميدانية على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة -.

مصادر جمع المعلومات:

لتحليل هذا الموضوع تم جمع المعلومات المناسبة من عدة مصادر كما يلي:

- الجانب النظري:

- الكتب باللغة العربية والفرنسية.
- الدوريات والبحوث والمقالات والمؤتمرات المنشورة المتعلقة بالموضوع.
- الدراسات الجامعية باللغتين العربية والفرنسية التي تخص الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع من خلال التعرض لتجارب الدولية.
- بعض مواقع الانترنت.

- الجانب التطبيقي:

- التقارير والبروتوكولات الرسمية الداخلية للمؤسسة وكذلك تقارير الهيئات ذات العلاقة.
- المقابلات الشخصية مع بعض اطارات المؤسسة.

• تصميم استمارات استقصاء توجه إلى عينة من ادارة مطاحن عمر بن عمر وذلك لتحليل إجابات وبيانات المستقصين منهم نعمل الإحصاءات اللازمة لاختبار فروض البحث.

• البيانات الإحصائية في دراسة استمارة الاستبيان هي من البيانات النوعية بالإضافة إلى استخدام مقياس التدرج الترتيبي ليسمح بالمفاضلة، أي بترتيب العناصر حسب سلم درجة التأييد لإجابة السؤال [غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5)].

• تم إجراء المعالجات الإحصائية لبيان استمارة الاستبيان باستخدام الحاسب الآلي وفق برنامج "إكسل Microsoft Excel" وطبقا للبرامج الجاهزة SPSS (Statistical package for social sciences) برنامج الحزم الإحصائية للحلول الاجتماعية، الإصدار عشرون - version 20، والتي تساهم في ضبط الإجابات بصورة دقيقة ومحكمة، تساعد على استخلاص النتائج المرجوة من هذه الدراسة الميدانية.

حدود الدراسة:

تمثل هذه الحدود في ما يلي:

• الحدود المكانية: بعد الدراسة النظرية لمختلف جوانب الدراسة، تمت دراستها ميدانيا على مستوى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقلعة.

• الحدود الزمنية: في هذا الإطار فقد قمنا باختيار الفترة الزمنية من سنة 2012 إلى سنة 2014.

• الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة لآراء الأساتذة والدكاترة من جامعة (قائمة، ورقة، مقالة)، ومقابلات شخصية مع موظفي مديرية المحاسبة و المالية. مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لتدعيم بعض الخلفائ الملاحظة وللحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

نظراً لأن الموضوع من المواضيع المهمة فقد حاولنا أن نجد مؤسسة تتوفر على بنية تحتية معتبرة لسلاءاء المالي حتى نستطيع إقامة دراسة ومعرفة دور لوحه القيادة في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي، لذلك اخترنا مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، بصفقتها الحالة المناسبة التي يمكن دراستها وإسقاط الجانب النظري عليها. عينة الدراسة

لقد حرصنا على أن تكون نسبة العينة في دراسة الاستبيان ممثلة بشكل جيد لمجتمع الدراسة، من أجل الوصول إلى أدق النتائج في هذا المجال، قد اخترنا عينة مكونة من 37 فرداً، وقد كانت العينة المأخوذة متمثلة في رؤساء مديرية المحاسبة والمالية وبعض العمال التنفيذيون والإداريون بها.

الدراسات السابقة:

قسمنا هذه الدراسات إلى قسمين:

أولاً: الدراسات التي أجريت خارج الجزائر:

1- دراسة الباحث D. V. Caillie (2002) أنجز الباحث دراسة ميدانية بعنوان:

"Enquête sur les pratiques et les besoins en matière de contrôle de gestion dans les PME Wallonnes"¹

ركزت هذه الدراسة على تطبيقات أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى أهميتها، وقد طبقت على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بلجيكا، وتألفت عينة الدراسة من 100 مؤسسة تشمل ما بين 20 و100 عامل، تمت هذه الدراسة بواسطة استبيان وزع على أفراد عينة الدراسة، وهدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي لمعرفة دور المسيرين أو المسؤولين الماليين ومدى اهتمامهم بنظام مراقبة التسيير والأدوات التي يستخدمونها، ومن ثم تحديد طبيعة الرقابة اللازمة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة والجهات المسؤولة عن ذلك.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية المسيرين يهتمون بنظام مراقبة التسيير، كما أشارت النتائج إلى أن الأنشطة الرقابية ذات البعد الاستراتيجي (إعداد ومتابعة المخططات، لائحة القيادة الاستراتيجية...) تكاد تكون نادرة، ويتعلق الأمر بلوحة القيادة الاستراتيجية ومتابعة مردودية الريائن ومستوى رضاهم، وبالتالي فإن هناك فاصل بين أنشطة الرقابة التشغيلية التي يمارسها المسيرون (حسب سعر التكلفة، لائحة القيادة التشغيلية...) وأنشطة الرقابة ذات البعد الاستراتيجي.

2- دراسة A. J. Azer (2005) قامت الباحثة بإحجاز بحث بعنوان:

"Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME : Cas des PMI au Liban"²

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة في لبنان، وشملت 6 مؤسسات صغيرة ومتوسطة ذات المجال الصناعي والتي تضم أقل من 50 عامل، وذلك لمعرفة طبيعة أدوات مراقبة التسيير التي تستخدمها، وإعتمدت على اللقاءات الميدانية مع مسؤولي تلك المؤسسات مما أفرزت عنه صعوبة الحصول على المعلومات وعدم التيقن منها.

خلصت هذه الدراسة إلى أن نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اللبنانية لا يتسم برؤية استراتيجية بل يعتمد على نظام المحاسبة العامة، الموازنات قصيرة الأجل ولوحة القيادة التشغيلية... إلخ، وأن هذه المؤسسات لا تطبق مراقبة التسيير بنفس الطريقة وهذا يتوقف على حجم وهيكل المؤسسة ومستوى تكوين المسير.

¹ - Didier Van Caillie, Enquête sur les pratiques et les besoins en matière de contrôle de gestion dans les PME Wallonnes, Cahier de recherche, Collection du Département de Gestion de L'université de Liège, Belgique, 2002.

² - Abi Jihane Azar, les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME : cas des PMI au Liban, publié dans "Comptabilité et Connaissances, France, 2005.

3- دراسة Dominique Sierro (2004) المنجز الباحث دراسة ميدانية بعنوان:

"Implémentation du tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) dans un hôpital"¹

تمثل هذه الدراسة الحالة السويسرية وركزت حول وضع دراسة جدوى لتنفيذ لوحة القيادة المتوازنة في مستشفى إقليمي من نوع صهيون (Sion) وكذا تحليل التحديات التي تواجه مثل هذا التنفيذ، وقد خلصت الدراسة على بعض النتائج من بينها:

- عدم وجود نظام معلومات متطور يدعم لوحة القيادة المستقبلية في المستشفى؛
- الافتقار إلى المهارات والدراية لإعداد لوحة القيادة المستقبلية؛
- مشكلة إدخال البيانات التي ليس من السهل الحصول عليها في المستشفى إذ لا يبدأ الحصول على المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح؛
- لا يتم عرض واقع المستشفى بشكل صحيح من قبل لوحة القيادة المستقبلية نظراً لوجود عدد محدود من المؤشرات (صورة مشوهة للواقع).

ثانياً: الدراسات التي أُنجزت داخل الجزائر:

1- دراسة بونقيب أحمد (2006) المنجز الباحث دراسة ميدانية بعنوان: "دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة

التسيير دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة-AMC"²

- تبحث هذه الدراسة في لوحات القيادة و دورها في زيادة فعالية مراقبة التسيير في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة بسطيف، وقد خلص الباحث إلى النتائج التالية:
- المؤسسة مقسمة على شكل مراكز مسؤولية مما يساعد في عملية التسيير، كما أنها تتبع مبدأ فصل المهام بين هذه المراكز مما يسهل عملية تحديد المسؤوليات ومناعبة تنفيذ المهام بشكل أفضل؛
 - وتستعمل المؤسسة أربع أدوات في عملية مراقبة التسيير هي: المحاسبة التحليلية، تسيير الميزانية، ولوحات القيادة؛
 - لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة لا تلعب دورها الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى وهذا راجع إلى نقص الاهتمام بهذه الأداة من طرف المسيرين.

¹ - Sierro Dominique, Implémentation du tableau de bord prospectif (Balance Scorecard) dans un hôpital, diplôme postgrade en économie et administration de la sante, université de Lausanne, Sion, 2004.

² - أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة-AMC)، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

2- دراسة سويسبي عبد الوهاب (2004) قام الباحث بإنجاز بحث بعنوان:

"الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحات القيادة"¹.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول مدى مساهمة لوحة القيادة كأداة إدارية في قياس الفعالية التنظيمية من خلال دراسة الفعالية التنظيمية من زاوية الفكر التنظيمي ومن زاوية تصميم الهيكل التنظيمي، كما تناول طرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها والمفاهيم المرتبطة بها كالكفاءة والأداء وتعرف على لوحة القيادة باعتبارها أداة تسمح بقياس الفعالية التنظيمية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن لوحة القيادة كأداة تسييرية هي الوسيلة الأكثر واقعية وملائمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومنطلقاتها الفلسفية المختلفة، بحيث تمنح الإطار المنهجي في شكل بناء (يأخذ صور جداول ورسومات بيانية ومجموعة مؤشرات) ليتمكن كل طرف من قياس الفعالية التنظيمية حسب نظريته وأهدافه وتتيح له الفرصة من الوقف على الفعالية التنظيمية من زاوية الأطراف الأخرى.

3- دراسة بن خروف جليلة (2009) قامت الباحثة بإنجاز بحث بعنوان:

"دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات"²

حاولت هذه الدراسة معرفة مدى مساهمة المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية، تطرقت فيها الباحثة إلى الإطار النظري للمعلومات المالية ودورها في تحسين الأداء المالي وترشيد القرارات، من خلال المحتوى، المعلوماتي للقوائم المالية والأساليب المعلوماتية المساعدة في اتخاذ القرارات، لتقوم في الأخير بإسقاطها على واقع المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة إنجاز القنوات-KANAGHAZ-

وقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن:

- المعلومات المالية هي التي تقدمها المؤسسات وضعها المالي وأدائها، والوسيلة المستعملة لإيصال هذه المعلومات هي التقارير المالية بصفة عامة والقوائم المالية بصفة خاصة، والتي يجب أن تكون ملائمة وموثوقة حتى يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة؛
- إضافة إلى أسلوب لوحة القيادة والإبلاغ المالي يوجد أسلوب القياس المقارن الذي يرشد المؤسسة إلى معرفة وضعيتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة وتدارك الأخطاء السابقة.

¹ عبد الوهاب السريسي، الفعالية التنظيمية (تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

² جليلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009.

هيكل البحث:

تم هيكلية البحث إلى ثلاث فصول، الفصلان الأولان تم ادراجها ضمن الاطار النظري، أما الفصل الثالث فقد خصصناه للإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)، تسبقهم مقدمة عامة تتضمن مختلف الأبعاد الأساسية للبحث وإشكاليته، وبعدهم خاتمة تشمل جملة من التوصيات المستنبطة من نتائج البحث وبعض الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة وكل المؤسسات التي تعاني نفس المشاكل، أما عن محتويات الفصول التي يتكون منها البحث فهي كالآتي:

- الفصل الأول: جاء بعنوان "مدخل عام حول لوحة القيادة"، حيث يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث يستعرض الأول منها مراقبة التسيير، وفي المبحث الثاني والثالث تم التطرق إلى لوحة القيادة.

- الفصل الثاني: جاء تحت عنوان "لوحة القيادة كأسلوب لاتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي"، وقد تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول الأطر المفاهيمية لاتخاذ القرارات المالية والأساليب المساعدة في اتخاذها، أما المبحث الثاني فقد اهتم بالأداء المالي وتقسيمه وأساليب تحسينه، وأخيراً المبحث الثالث يتضمن أثر لوحة القيادة المالية على اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي.

- الفصل الثالث: جاء بعنوان "تقييم دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر" ندرس من خلاله مدى اعتماد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على لوحة القيادة في تحسين أدائها المالي واتخاذ القرارات المالية، ومدى مساهمتها في معالجة الانحرافات.

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا مجموعة من العراقيل والصعوبات خلال إنجازنا لهذا البحث أهمها:

- قلة المراجع المتخصصة وذات العلاقة المباشرة بالموضوع سواء من ناحية دراسة لوحة القيادة وحتى علاقة لوحة القيادة بتحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية.
- عدم الاستقبال من طرف المؤسسات الجزائرية، وصعوبة الاطلاع على وثائقها الداخلية.
- صعوبة في الدراسة الميدانية وهذا راجع لتحفظ المؤسسة على تقديم المعلومات خاصة المالية.
- التجاوب السلبي لبعض أفراد العينة المستهدفين، رغم الإحاح والتساؤل المستمر عن مصير استمارة الاستبيان التي وجهت لهم.

الفصل الأول

مدخل عام حول لوحة القيادة

تمهيد الفصل:

تسعى معظم المؤسسات للعمل على محافظة وسلامة سير أنشطتها باستمرار، والسهر على تحسين أدائها المالي بصفة دورية ومنتظمة، مما يكسبها ذلك تحقيق وضعية مالية جيدة، فأصبح اليوم من الضروري والممكن اعتماد نظام مراقبة التسيير في المؤسسات، الذي يعتبر من الأنظمة التي تهدف إلى التحكم في العمل التسييري وإعطاء نظرة شاملة وسريعة لوضعية المؤسسة، وذلك من خلال استخدام أدوات التسيير المختلفة، ولعل من أهم هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي تسمح لأي مسؤول أو صاحب قرار باتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، وتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة.

المبحث الأول: أساسيات حول مراقبة التسيير

إن وجود نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسات مهم جداً، فهو نظام هدفه الأساسي هو الرقابة الشاملة لكل الأنظمة في المؤسسة، ولهذا فإنه من المهم أن يطبق نظام مراقبة التسيير بطريقة صحيحة، وهذا من أجل ضمان تحقيق الأهداف المسطرة وتقييمها من قبل المؤسسات، وذلك عن طريق استخدام أدوات مراقبة التسيير.

المطلب الأول: التطور التاريخي ومفهوم مراقبة التسيير

انفرع الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير.¹

ظهرت مراقبة التسيير لأول مرة في المؤسسات الأمريكية، ويرجع ذلك إلى الفترة ما بين الحربين العالميتين لكن انتشارها لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بسبب سيطرة المذهب المنفعي الذي كان سائد في مرحلة ازدهار المؤسسات الأمريكية التي لم تكن في هذه الفترة بحاجة إلى التحكم في التكاليف وتحديد المسؤوليات نظراً للنتائج المرضية التي كانت تحققها، غير أن أزمة "1929" وتأثيرها على المؤسسات الأمريكية أدى إلى توقف ازدهار وقلة الموارد مما تطلب تطوير أدوات جديدة موجهة لتسيير المؤسسات بالعمل على التحكم في التكاليف وتحديد المسؤوليات.

ويمكن ملاحظة أن تقنيات مراقبة التسيير في الواقع قد تطورت وتطور تبعاً للحاجة إلى حل المشاكل المصادفة والمتولدة من انتشار واتساع النشاط الاقتصادي والأزمات الاقتصادية ابتداءً من المحاسبة العامة التي ظهرت بشكلها الأقرب إلى الشكل الحالي من إيطاليا في القرن الخامس عشر (ق15)، ثم انتشرت عبر العالم، قبل أن تأخذ الولايات المتحدة الريادة في تحسين وتطبيق عدد من التقنيات الكمية في التسيير.

فحسب "خاخم" فإن أول شكل لمراقبة التسيير كان يهتم بالمراقبة المحاسبية، وكان دور مراقب التسيير يتمثل مع دور الخبير المحاسبي، ثم تطورت مراقبة التسيير وأصبحت تهتم بكل جوانب المؤسسة من تمويل، إنتاج، توظيف، تسويق، ولها صلة مباشرة مع المسيرين إذ تمدهم بكل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الملائمة.

كما أشار "Thietart" إلى التطور التاريخي لمراقبة التسيير من خلال تقسيمه إلى مرحلتين:

1- المرحلة الأولى (المدرسة الكلاسيكية): ترى هذه المدرسة أن المراقبة تعتمد أساساً على تقسيم المهام إلى أجزائها الأساسية وتמיד الطرق العلمية للعمل، وهذا ما سيجب بمقارنة النتائج المحققة مع المعايير المحددة، وقاد هذه المدرسة كل من "تايلور" و"فايول".

2- المرحلة الثانية: ترتبط هذه المرحلة بظهور مفهوم "Le Cybernatique" الذي عرف بأنه على الاتصال والمراقبة داخل الأنظمة، وتتكون هذه الأنظمة من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

أ- المدخلات: تتمثل في عناصر الخيط والتي تدخل لتستعمل في النظام، وتؤثر عليه وتعرف بمتغيرات المدخلات.
ب- المخرجات: وهو ما يخرج النظام نتيجة حركته أو نشاطه.

¹ ناصر دادي عنون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)، دار الخمدية، العامة، الجزائر، 2003، ص. 11-14.

ج- التحويلات: يتمثل في تحويل المدخلات عن طريق مزجها بالعناصر الداخلية لنظام وتحويلها إلى مخرجات. وبناءً على ما سبق فإن تحقيق أهداف أي نظام يستلزم وجود علاقات الاتصال بين مختلف العناصر المكونة له، مع وجود نظام للمراقبة الداخلية إذا لا يمكن لأي نظام أن يستمر في أداء وظيفة دون حضوره للمراقبة.

الفرع الثاني: مفهوم مراقبة التسيير:

أولاً: تعريف مراقبة التسيير: قبل التطرق لمفهوم مراقبة التسيير يجب التطرق أولاً لمعنى التسيير:¹ التسيير: "هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساساً التخطيط، التنظيم، التوجيه والمراقبة، فهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من أجل بلوغها".

من أجل توضيح جيد لمفهوم مراقبة التسيير، سيتم عرض بعض التعاريف لأبرز الكتاب في هذا المجال فحسب "Chales Horgrem" فإن نظام مراقبة التسيير هو: "عملية جمع واستخدام المعلومات، فإنه سيساهم في تحقيق وتنسيق التنبؤ واتخاذ القرارات في أقسام مختلفة من المنظمة، كما أنه يؤثر على سلوك الشخصي، هدف النظام هو تحسين عملية صنع القرار داخل المنظمة".²

ويعرف "Robert N-ANthory" مراقبة التسيير أنها: "هي العملية التي من خلالها يمكن للقائد أن يؤثر على أعضاء المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية".³

أما "Aline Burlaud & Claud Siman" فيعرفان مراقبة التسيير على أنها: "نظام لتنظيم سلوك الإنسان في ممارسة مهنته وخصوصاً عندما يمارس مهنته في إطار منظمة".⁴

بينهما يعرفها "Claude Alazard" على أنها: "جميع الإجراءات ونظم المعلومات والتي هي: دعم اتخاذ القرار، دعم الفعالية ودعم الانتظام، من أجل مراقبة الإنتاج وكل أنشطة المؤسسة لضمان استخدام الموارد بفعالية وكفاءة".⁵

وعلى ضوء هذه التعاريف يمكن القول أن مراقبة التسيير هي: "وظيفة من وظائف الإدارة تتمثل في مجموعة الإجراءات والتقنيات والوسائل المستخدمة لتابعة مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية، وتحديد المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة.

¹ - محمد رفيع الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف وتقنيات)، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص21.

² - Charles Horgrem et Les autres, **Control de Gestion et Gestion Budgétaires**, 4^{ème} Edition, nouveaux horizons, Paris, 2009, P3.

³ - Aline Burlaud et les autres, **DCG11 Contrôle de Gestion Manuel & Application**, sup' Foucher, Vanves, 2007, P12.

⁴ - Idem, P13.

⁵ - Chaudé Alazard, Sabine Sépari, **DCG11 Control de Gestion _ Corrigés du manuel**, Dunod, Paris, 2007, P1.

ثانياً: خصائص نظام مراقبة التسيير: من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن استخلاص عدة خصائص لمراقبة التسيير والمتمثلة في:¹

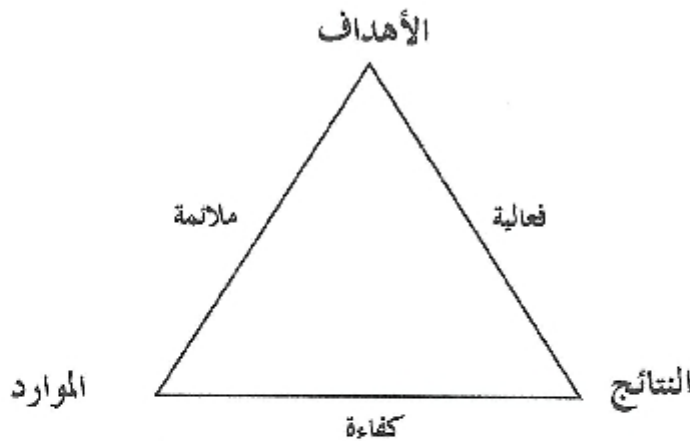
- تعتبر عملية وليست عملاً انفرادياً منعزلاً؛
- تعمل على حث وتحفيز الأشخاص على تنفيذ المهام؛
- تبين الغاية من العملية، وهي تحقيق أهداف المنظمة؛
- بالإضافة إلى الأشخاص تستعين بمجموعة من الأدوات والتقنيات لتنفيذ العملية؛
- ضمان الكفاءة والفعالية في استغلال موارد المؤسسة.²

ثالثاً: تعتمد عملية مراقبة التسيير في تقييم الأداء على ثلاثة معايير أساسية ناتجة عن العلاقة بين العناصر التالية: الأهداف المراد تحقيقها والموارد المتاحة والنتائج المحققة، وهذه المعايير هي:³

- الفعالية "Efficiency": وتعني تحقيق أهداف وفق الموارد المتاحة.
- الكفاءة "Efficacité": وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.
- الملائمة "Pertinence": وهي تقنية مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

وهنا يعمل مراقب التسيير على التأكد من أنه تم الوصول إلى الأهداف (الفعالية)، باستخدام الأمتل للموارد (الكفاءة)، وأن هذه الموارد تتوافق وتناسب مع الأهداف الموضوعية (الملائمة) وهذا ما يسمى بمثلث مراقبة التسيير "Le Triangle de control de gestion" كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): مثلث مراقبة التسيير



Source: Laurent Cappelletti et Chistin Hoarau, *finance contrôle au quotidien 100 fiches*, Dunod, Paris, 2013, P565.

¹ - نعيمة بجاوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة قطاع صناعة الخليب)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية: تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، بكنة، الجزائر، 2009، ص29.

² - Charles Horngren et Les autres, *Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire*, 2^{ème} éditions, Pearson éducation, Paris, 2003, P194.

³ - Hélène Lonins et Les autres, *Le Contrôle de Gestion*, Dunod, Paris, 1998, P6.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية نظام مراقبة التسيير.

الفرع الأول: أهداف نظام مراقبة التسيير.

من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العاملين، نجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- 1- تحسين الأداء وفعالية النشاط: إن تحسين فعالية نشاط المؤسسة يتطلب من مراقبي التسيير القيام بأعمال منها:
 - التطور والاستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير حيث يقوم مراقب التسيير بجمع المعلومات؛
 - التأكد من أن الكلفة لهذا النظام لا تفوق الفائدة المنتحلة منه؛
 - وضع نظام معنومات للتقديرات عن طريق المخططات والموازنات التقديرية، ومتابعة النتائج وتحليلها؛
 - معرفة ودراية دقيقة للإيرادات والتكاليف.

2- التحكم في التطور: إن مسابرة التطور ومحاولة التحكم فيه يجعل مراقب التسيير يشارك في التحكم بـ:

- تحديد الموازنات التقديرية السوية التي تكون متناسقة مع الخطط على المدى القصير؛
- وضع تخطيط على المدى المتوسط في إطار استراتيجية محددة؛
- إعلام المديرية العامة بكل الانحرافات والفروقات الموجودة بين الموازنات التي هي بمثابة ترجمة للأهداف المحددة والتي يتم الاتفاق عليها بعد طرحها للنقاش وذلك من طرف كل مسؤول؛
- إعلام المديرية العامة بالنتائج مع تزويدها بمختلف التفسيرات حول الانحرافات وأسبابها.

3- الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال: إن دراسة المردودية الاستثمارية الحالية والمرتبقة وكذلك السير الحسن لأفراد يقترن بمدى التسيير الأمثل لوسائل الاستغلال، ولهذا فمراقبة التسيير يمكن أن تساهم في بعض الدراسات الاقتصادية، وبالأخص تقوم بتعريف السياسة المتبعة من طرف المؤسسة، كما أنها تعمل على استنتاج واستخلاص التحاليل الاقتصادية التي تقوم بها من أجل تحقيق أكبر فعالية، وأحسن مردودية، أحسن أرباح ومردودية إنتاجية.

الفرع الثاني: أهمية نظام مراقبة التسيير.

لنظام التسيير أهمية بالغة في المؤسسات يمكن إنجازها في النقاط التالية:²

- 1- الوقوف على المشاكل والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها؛
- 2- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي في سبيل الوقوع لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها؛
- 3- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح، وخاصة في الأمور المالية وحدود التصرف فيها؛
- 4- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعرج منها؛

¹ - فورين حاج فويدي، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 37، السنة الخامسة، 2008، ص54.

² - قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري)، أطروحة مقدمة لبليل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص53.

- 5- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم؛
- 6- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة مثل: العاملين فيها والمتعاملين معها وذلك منعا للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين وتحقيقا للعدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات؛
- 7- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعا في اتجاه الهدف الواحد وفقا للسياسات المقررة؛
- 8- التثبت من أن القوانين مطبقة تماما دون إحلال وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع؛
- 9- الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية؛
- 10- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات وبخاصة ما يختص منها بالسياسات العامة للعمل وبأهدافه.

المطلب الثالث: مهام وأنواع مراقبة التسيير

الفرع الأول: مهام وأدوار مراقبة التسيير

يعد مراقب التسيير ملاحاً "Navigateur" للمؤسسة، فهو يساعد على تحديد أهدافها ويضع برامج العمل ويضمن المتابعة الجيدة لنشاطها؛ كما يعمل على إعداد الوسائل التي تسمح بممارسة التغذية العكسية ويحدد معايير الأداء المرتبطة بمختلف مسؤولي النشاطات، فهو عادة ما يعتبر:¹

- المستشار الاقتصادي للمؤسسات ذات البنية الوظيفية؛
- الميكانيكي لنظام الموازنات، إذا يتولى صياغة تنشيط وصيانة النظام بعد أن اقتصر دوره في البدايات الأولى على إعداد التقارير المالية واختيار مفاتيح التوزيع والمتابعة؛
- المحرك لنظام مراقبة التسيير في المؤسسات المبنية على أساس المصفوفات وفي بعض الحالات يحتل منصب رئيس مشروع ويلعب دور المسير الحقيقي؛
- يختلف إطار تدخل مراقب التسيير بحسب نوع المؤسسة وبنيتها الداخلية، ففي المؤسسات المتوسطة والصغيرة غالبا ما تضم وظيفته مع مهام المحاسبة والمالية، أما في المؤسسات الكبيرة فوظيفته تمارس من طرف أقسام مختلفة مثل:

- المراقب المساعد: الذي يتولى مسؤولية مجال أو مجالين من النشاطات (جدول القيادة، تحليل المخزونات، المصاريف العامة... الخ).
- مراقبة الموازنات: حيث يتولى مهمة إعداد ومراقبة التنبؤات وكذلك ما تم تحقيقه من الموازنات.
- مراقب التسيير الصناعي: يرتبط هذا الأخير بمدير الموقع مباشرة، ويتولى مهمة (تحليل أسعار التكلفة، تكاليف الإنتاج، ... الخ)، ويتدخل بنشاط في تحسين المردودية؛ بالإضافة إلى مهامه كمراقب للموازنات ومعد للتقارير.

1- نجمة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص36.

• مراقبة التسيير التجاري: في هذه الوظيفة يتولى مهمة إعداد الأسعار والمواش، تحليل مردودية المنتجات حسب الأسواق وحسب المناطق، ويراقب تكاليف التوزيع، كما يساهم بالتعاون مع المدير التجاري في إعداد تقديرات المبيعات والتعريف بالأهداف.

ومنه فإن مراقب التسيير يعد عضواً في إدارة المؤسسة حتى ولو كان ارتباطه قوياً بالمحاسبة المالية ويتولى المهام والنشاطات التالية:

- يساهم في تحديد الأهداف والإجراءات الإدارية؛
 - يساعد في مراقبة الأداء¹؛
 - يتابع باستمرار تحقيقات الأقسام ويعد جداول قيادة ملائمة للنشاط المنشود²؛
 - يتولى تقييم أداء المؤسسة أو القسم الذي ينتمي إليه من خلال حساب الانحرافات بين التقديرات والتحقيقات، وتحديد الأسباب المسؤولة عن ذلك ومن ثم وضع الإجراءات التصحيحية؛
 - لا يكفي مراقب التسيير باستقبال المعلومات بل يتأكد من مصداقيتها، دقتها، نوعيتها، وفي بعض الأحيان يحتاج إلى معلومات خاصة يتولى بنفسه إعدادها؛
 - يكرن الضامن لمعلومات موثوقة في عملية المعالجة بجمع وإعادة المعلومات إلى جميع مستويات المؤسسة.³
- الفرع الثاني: أنواع مراقبة التسيير.

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف مراقبة التسيير وفيما يلي عرض موجز لأبرزها، وقد يظهر فيها ازدواج أو تداخل أو تكامل:

أولاً: أنواع مراقبة التسيير حسب أهدافها وموضعيتها:

تنقسم مراقبة التسيير حسب الهدف الذي تسعى إليه إلى نوعين:⁴

- 1- الرقابة الإيجابية: تهدف هذه الرقابة إلى التأكد من أن التصرفات والإجراءات والأنشطة المختلفة تسيير وفقاً لنواحي والأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة بما يكفل تحقيق الأهداف من جهة والنظر إلى المستقبل والتنبؤ به من جهة أخرى، وميزة هذه الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل بعيداً عن محاولة تصعيد الخطأ والانحراف.
- 2- الرقابة السلبية: وتهدف إلى اكتشاف الأخطاء بل تسعى إلى تصيدها دون أن توجه انتباه المسؤولين إلى أوجه القوة أو الضعف في التنفيذ وتقدم الحلول لمعالجة المشاكل القائمة وتفادي تكرار حدوث الأخطاء والانحرافات، وتهدف الرقابة السلبية كذلك إلى منع حدوث المخالفات ودفع سوء استعمال السلطة ومعاينة الآخرين، ولذلك

¹ - Jean- Louis, Malo, Jean Charles Mathé, L'essentiel du contrôle de gestion, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2000, P292.

² - نعيمة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

³ - Xavier Bouin, Francois- Xavier Simon, Les Nouveaux Visages Du Contrôle De Gestion, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004, P17.

⁴ - قريشي محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 84.

تسمى أحيانا بالرقابة البوليسية، إذا فالفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن المقصود من الرقابة الإيجابية هو ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية.

ثانياً: أنواع مراقبة التسيير حسب المدى الزمني للتنفيذ:

تنقسم مراقبة التسيير هنا إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:

1- الرقابة المانعة (السابقة): يقصد بها الرقابة على العمليات التخطيطية التي يمارسها المسيرون (كلا من موقع عمله)، لتتأكد من أن الإمكانيات المتاحة والطاقات والموارد الاقتصادية سوف يتم استعمالها أفضل استعمال، وأن الأهداف التي خطط لها يمكن تحقيقها، وأن المعوقات الداخلية والخارجية وباقي العوامل الاقتصادية قد تم أخذها بعين الاعتبار وتم تهيئة وتحضير الإجراءات اللازمة لمواجهتها أثناء التنفيذ.¹

2- الرقابة المرحلية: وتعني تقسيم الخطة إلى مراحل، يتم قياس نتائج التنفيذ الفعلية بكل مرحلة بعد انتهائها ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً، ولا يتم الانتقال إلى المرحلة التالية إلا بعد التأكد من مطابقة الأداء الفعلي للمرحلة السابقة مع ما هو مخطط، وتسمى هذه الرقابة أحيانا بالرقابة التخطيطية لأنها تتم على فترات دورية وفتنا ننترات الخطة لتتأكد من أن كل جريئة من الخطة قد تمت في الوقت المناسب والمناسب لها.²

3- الرقابة المصححة (اللاحقة): يقصد بها مراقبة عملية تنفيذ الخطة وإجراء المقارنة ما بين المخطط والمنحرف، وتحديد مواقع الانحرافات (إن وجدت) وأسبابها، والإجراءات الكفيلة بمعالجتها وضمان عدم تكرارها مستقبلاً.³

ثالثاً: أنواع مراقبة التسيير حسب مصادرها:

تنقسم مراقبة التسيير حسب مصادرها إلى نوعين رئيسيين هما:⁴

1- الرقابة الداخلية: ويقصد بها أنواع الرقابة التي يمارسها كل مؤسسة بنفسها على أوجه نشاطاتها التي تؤديها، والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية وإسكاف مسارها نحو الاتجاه الصحيح، وتمتد الرقابة الداخلية عادة إلى جميع العمليات التي تؤديها المؤسسة وفي جميع مستوياتها التنظيمية، هذا وإن كانت مراقبة التسيير هي جزء من الرقابة الداخلية إلا أن هذا التقسيم يبين فقط أن عملية الرقابة تتم من مصادر داخلية.

2- الرقابة الخارجية: وهي تلك الرقابة التي يعهد بها إلى جهات متخصصة مستقلة عن الإدارة، للاضمتان على أن المؤسسة ملتزمة باللوائح والقوانين المعمول بها وبالمخطط التي رسمتها، وقد تطورت أساليب العمل بالرقابة الخارجية ولم تعد مجرد تفتيش وتبع للمخالفات وإنما امتدت إلى التواحي الإيجابية والقيام بالبحوث والدراسات وتحليل المشاكل والوقوف على أسبابها، وتقديم الاستشارات وترشيد القرارات والسياسات.

¹ - صالح خالص صافي، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 35.

² - محمد الصغير قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

³ - صالح خالص صافي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

⁴ - محمد الصغير قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

المطلب الرابع: مراحل إعداد مراقبة التسيير.

من أجل قيام نظام جيد لمراقبة التسيير يجب إتباع الخطوات التالية:¹

أولاً: تحديد الأهداف: يجب تحديد الأهداف الرئيسية المرجوة من الخطة قبل البدء في وضع البرامج التفصيلية، وعند تحديد الأهداف، يراعي ما يلي: إمكانية التحقيق، التطلع إلى الأمام دائماً، تحديد الأهمية النسبية لكل هدف، المصادقية.

ثانياً: التخطيط: يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الاستراتيجي، ويساعد بعدها المدير على الترجمة العملية للسياسات المختارة، أي إكسابها الصبغة الاقتصادية. ثالثاً: التنفيذ: أي القيام بخطة العمل التي تم إعدادها بتحقيقها في الميدان وعلى أرض الواقع، تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف وتعتبر بذلك غاية العمل التسييري ككل.

رابعاً: قياس الأداء: هذه العملية تسمح للمؤسسة بالاطلاع على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة ومدى تطابق النتائج المحصل عليها مع ما كان مخطط، ومعرفة قيمة الانحرافات التي حدثت وسبب حدوثها، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الضرورية لذلك من أجل تصحيح المسار وتحقيق الأهداف.

المطلب الخامس: أدوات مراقبة التسيير:

تعتمد مراقبة التسيير على عدة وسائل وأدوات مهمة تساعد في العملية التسييرية وذلك من أجل التحكم الجيد في أداء المؤسسة ومن أهم هذه الأدوات ما يلي:

الفرع الأول: المحاسبة التحليلية:

أولاً: تعريف المحاسبة التحليلية:

المحاسبة التحليلية هي: "مجموعة الإجراءات التي تتخذ في سبيل تحديد تكلفة منتج معين، وتكلفة النشاط المتعدد المتعلقة بصنعه وبيعه إلى جانب تخطيط وقياس كفاية التنفيذ".² كما تعرف بأنها: "أداة تسيير معدة لمراقبة ومراجعة التدفقات الداخلة للشركة لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات".³

وبذلك نعتبر أن المحاسبة التحليلية هي: "مجموعة من الإجراءات والأساليب والطرق الهادفة إلى تحديد مختلف مراحل التكاليف، بالإضافة لكونها أداة للتخطيط وقياس كفاءة التنفيذ وحل مشاكل التي قد تتعرض لها الإدارة عن طريق مراقبة التكاليف عبر مختلف مستويات النشاط الاقتصادي، لذلك تعتبر من وسائل مراقبة التسيير وأداة لاتخاذ القرارات والتخطيط".

¹ - عبد الحميد دادة، أثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقنة، الجزائر، 2014، ص22.

² - عبد الكريم بوعقوب، المحاسبة التحليلية، الطبعة الرابعة، ديوان للطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص10.

³ - Farid Makhlouf, *Comptabilité analytique*, Pages bleues, Algérie, 2008, P8.

ثانياً: وظائف وأهداف المحاسبة التحليلية.

مع مطلع هذا القرن أسند الباحث " كلارك" وظائف أساسية لمحاسبة التسيير، تتمثل في:¹

- المساعدة على تحديد أسعار البيع وتحديد حدود انخفاض الأسعار؛
 - المساعدة على التمييز بين المنتجات المربحة وغير المربحة؛
 - اختبار كفاءة مختلفة، المسارات والإدارات واكتشاف أوجه التقصير والتذير؛
 - الفصل بين تكلفة التشغيل الأدنى وتكلفة الإنتاج؛
 - ضمان التكامل والارتباط مع الحسابات المالية.
- وانطلاقاً من هذه الوظائف يمكن تحديد غايات المحاسبة التحليلية المتمثلة في:²
- التسعير وتقييم المخزونات؛
 - قياس كفاءة المنتجات، المسارات، والوحدة ككل لأجل إعلام المسيرين؛
 - وأخيراً مساعدة وظيفة المراقبة الداخلية من خلال المحافظة على الموارد واحترام تعليمات التسيير.
- ثالثاً: المحاسبة التحليلية ومجال تطبيقها في مراقبة التسيير.

إن موضوع المحاسبة التحليلية يكون أساساً في دراسة حسابات، تحليل ومراقبة التكاليف لمختلف مستويات النشاط الاقتصادي مثل: تكلفة الشراء، الإنتاج، التوزيع وسعر التكلفة من هنا نعرف المحاسبة التحليلية على أنها وسيلة لمراقبة التسيير تعتمد على:

- عرض التكاليف: تكلفة المادة الأولية، اليد العاملة، التوزيع، ... الخ؛
- تصنيف التكاليف: تكاليف مباشرة وغير مباشرة، تكاليف متغيرة وثابتة؛
- تحميل التكاليف: ويتم باستعمال طريقة الأقسام المتجانسة أو طريقة التحميل العقلاني للمصاريف الثابتة.

الفرع الثاني: الموازنات التقديرية:

أولاً: مفهوم الموازنات التقديرية:

من بين أهم التعاريف للموازنات التقديرية نذكر ما يلي:

الدليل الفرنسي للمحاسبة يعرفها على أنها: " أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة، مع إشراك المسؤولين، إلى برامج أعمال تدعى الموازنات".³

¹ - Henri Bouquin, *Comptabilité de gestion*, Economica, Paris, 2000, P15.

² - Alain Bouta, Jean-mac Coppro, *Comptabilité Analytique De Gestion*, Presses Polytechnique et Universitaires vomandes, Paris 2003, P6.

³ - محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص4.

كما تعتبر الموازنات التقديرية بأنها: "خطة تفصيلية محددة مقدمة للأعمال المرغوب تنفيذها، وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المؤسسة".¹

أما حسب بيار لوزان فهي: "منسق من التقديرات التي تبقى مطابقة للإمكانات والأهداف المرغوبة أخذين بعين الاعتبار الشروط والظروف الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المشروع".² من التعاريف السابقة للموازنات التقديرية نستنتج ما يلي:

- للموازنات التقديرية خطة مستقبلية شاملة لكل أنشطة المؤسسة معبر عنها نقدياً أو عينياً؛
- تعبر عن قيم مالية لفترة زمنية محددة؛

- مراعاة ملائمة الموارد المتاحة مع الأهداف المسطرة المراد تحقيقها؛

- متابعة تنفيذ الخطة التي تم برمجتها ووصفها لقيام بالتصحيحات أو التعديلات الملائمة في الوقت المناسب.
ثانياً: أهداف الموازنات التقديرية:

تمثل فيما يلي:³

- استخدام أصول المؤسسة بكفاية ورجحية؛

- إجبار إدارة المؤسسة على التوجه المستقبلي في تكفيرها، وتوقع ما قد يتم في المستقبل؛

- التعاون على خلق روح الفريق في العمل من خلال ما تطلبه من تعاون فئات متعددة في إنجازها؛

- تحديد الاحتياجات التمويلية المستقلة للمؤسسة؛

- إيجاد معايير محددة ومعقولة لأجل الحكم على الأداء المتوقع بدلا من الاعتماد على المعلومات التاريخية التي قد تكون أساسا غير مناسب الحكم على الكفاية؛

- وضع التخطيط في مكانه الصحيح، أي في مقدمة أذهان مسؤولي الإدارة العليا؛

- التوجه المبكر نحو العامل مع الأحداث الموقعة؛

- إعلام كل من في المؤسسة بالمطلوب منه تحقيقه؛

- وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة إنحراف النتائج عن المتوقع.

¹ - أحمد محمد نور، علي أحمد حسين، مبادئ المحاسبة الإدارية، إدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص223.

² - شريف غياض، فيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، ملحق التولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي: 14 و15 أفريل، 2009، ص8.

³ - مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2009، ص279.

ثالثاً: أنواع الموازنات التقديرية:

من أهم التقسيمات الواردة بهذا الشأن وأكثرها شيوعاً نذكر ما يأتي:

- 1- التقسيم من ناحية الفترة الزمنية التي تغطيها: حسب هذا المعيار تنقسم الموازنات إلى:
 - أ- الموازنة قصيرة الأجل: وهي التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة بتحقيقها في المدى القصير.
 - ب- الموازنة طويلة الأجل: تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة بتحقيقها في المدى الطويل، وتعتبر الموازنات القصيرة الأجل جزءاً من الموازنات طويلة الأجل، ولهذا يجب أن لا يكون هناك تعارض في الأهداف بينها.
- 2- التقسيم من ناحية طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنات التقديرية: من حيث هذا المعيار تنقسم الموازنات إلى:
 - أ- موازنة الاستغلال: وهي الموازنة التي تغطي النشاطات العادية للمؤسسة من شراء وإنتاج وبيع... الخ.
 - ب- الموازنة المالية: وتتضمن كل خطط التمويل المتعلقة بموازنة الاستغلال بالإضافة إلى ذلك فهي تختص بالتخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها كبناء مصنع جديد أو توسيع المصنع القائم.
- 3- الموازنات المرنة والمتغيرة: في هذا المجال، تقسم الموازنات إلى نوعين هما:
 - أ- الموازنة الثابتة: هذا النوع من الموازنات تكون مبنية على أساس افتراض مستوى واحد من النشاط، وتستعمل في المؤسسات التي تكون في محيط تستطيع أن تتنبأ بدقة بحجم نشاط الفترة القادمة.
 - ب- الموازنة المرنة والمتغيرة: الموازنات المرنة تعد على أساس تعدد الأسعار، بينما الموازنات المتغيرة أو الديناميكية تعد على أساس عدة مستويات من النشاطات، ويمكن أن نعبر بالموازنة المرنة على النوعين من الموازنات المرنة والمتغيرة، ويعتبر هذا النوع من الموازنات أداة فعالة لتقييم الأداء.
- 4- التقسيم من حيث درجة التفاصيل التي تشتمل عليها: حسب هذا المعيار تنقسم الموازنات إلى قسمين هما:¹
 - أ- موازنات المسؤولية: تتكون المؤسسة من عدة أقسام وورشات يوجد على كل رأس منها مسؤول يكون ملزماً بتنفيذ موازنة قسمه، والتي تتضمن الأعمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة، فموازنة المسؤولية هي أداة فعالة للرقابة لأنها تزودنا بالمعلومات المنفصلة التي يتم بواسطتها تقييم أداء المسؤول الذي هو على رأس ذلك القسم والإجراءات المصححة الواجب القيام بها.
 - ب- موازنة البرنامج: يتمثل في نشاط معين أو عملية محددة تنوي المؤسسة القيام بها كإجراء آلات جديدة ويمكن دور موازنة البرنامج في إضفاء أهمية خاصة إلى عملية التنبؤ لتزداد أهمية موازنة البرنامج عندما تواجه المؤسسة مشاكل اختيار المشاريع، فهي تزود الإدارة بالمعلومات عن الآثار الاقتصادية والمالية الناجمة عن اختيارها لكل مشروع أي أنها تساعد على اتخاذ القرار.

¹ - محمد فر كوس، مرجع سبق ذكره، ص. 7-9.

5- التقسيم من حيث موضوع المعاملات التي تغطيها: على هذا الأساس يمكننا التمييز بين نوعين من الموازنات هما:¹
 أ- الموازنات المعبر عنها على أساس نقدي: وهي برنامج المقبوضات والمدفوعات النقدية خلال فترة زمنية قادمة، وهذا النوع هو الأكثر شيوعاً واستعمالاً نظراً لاعتماده على المعلومات المستقاة من المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية إضافة إلى أنه لا يمكن الجمع بين الموازنات المختلفة، وهذا راجع إلى اختلاف أساس القياس في كل منها، ولتحقيق ذلك نستعمل التعبير النقدي لأنه يمثل القاسم المشترك بين هذه الموازنات.

ب- الموازنات المعبر عنها على أساس عسفي: تصاغ الموازنة العينية على أساس وحدات القياس العينية، كأن يتم قياس الإنتاج بوحدرة المنتج أو قياس الطاقة بساعات العمل للآلة أو العامل، كما أن تكون الموازنة العينية قصيرة أو طويلة الأجل، مستمرة أو نهائية، يطبق هذا النوع في المؤسسات الصناعية.

رابعاً: العوامل المتحركة في إعداد الموازنات التقديرية: تتمثل فيما يلي:

1- حجم المبيعات: إذا كانت المؤسسة لديها طاقة إنتاجية تزيد عن كمية الإنتاج الممكن بيعه ففي هذه الحالة يتم وضع برنامج إنتاجي يعالج حجم الكمية الممكن بيعها والتي هي أقل من الطاقة المتاحة، وبذلك يكون العامل المتحكم هنا هو حجم المبيعات؛

2- الطاقة الإنتاجية المتاحة: إذا كانت الطاقة الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أقل من الطاقة الإنتاجية الممكن تسويقها في هذه الحالة نقول أن العامل المتحكم هو الطاقة الإنتاجية المتاحة؛

3- مستلزمات الإنتاج: إذا توفر للمؤسسة إمكانية تنفيذ برنامج إنتاج معين نستطيع تسويقه وبيعه ولكن هذا البرنامج يتطلب توفر مستلزمات الإنتاج وهي: (اليد العاملة والمواد الأولية واللوازم، فقد يصعب على المؤسسة إيجاد اليد العاملة ذات المهارة العالية لتنفيذ ذلك البرنامج، أو صعوبة في إيجاد المواد الأولية اللازمة لسبب من الأسباب): ففي هذه الحالة نقول أن العامل المتحكم هو مستلزمات الإنتاج؛

4- رأس مال العامل: إن أي زيادة في حجم الإنتاج يتطلب زيادة في رأس المال العامل، لاستثماره في مستلزمات الإنتاج اللازمة لإنتاج الزيادة في حجم الإنتاج، وعدم توفر رأس المال العامل يعرقل تنفيذ البرنامج ففي هذه الحالة نقول أن العامل المتحكم هو رأس المال العامل.

خامساً: مراحل إعداد الموازنات التقديرية:²

يمكننا أن نلخص المراحل التي يمر بها إعداد الموازنات التقديرية فيما يلي:

1- توضيح وتحديد الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة؛

2- جرد الموارد المالية والفنية والبشرية للمؤسسة؛

¹ - مرعي عبد الحفي، المحاسبة الإدارية (مفاهيم اتخاذ قرارات، تخطيط، رقابة، تقييم الأداء)، ادار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص 203.

² - محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

3- توضيح العوامل الخارجية للمؤسسة:

- الظروف الآتية الاقتصادية، السياسية والاجتماعية؛

- المنافسة المحلية والوطنية والدولية؛

- سياسات الحكومة تجاه النقد، الضرائب، معدل الفائدة، الإعانات... الخ؛

- معدل التضخم.

4- تشكيل الأهداف القصير والطويلة الأجل للمؤسسة؛

5- إعداد السياسات والوسائل من أجل تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل:

- سياسة الإشهار والترقية؛

- سياسة البحث والتنمية؛

- سياسة التسعير والحصم؛

- سياسة القرض؛

- سياسة الأجور... الخ.

6- تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة مع الوصف الدقيق لكل المهام؛

7- تعيين لجنة الموازنات: يجب أن يكون دورها وظيفيا فقط ومتكونة من أشخاص ذوي المستويات الإدارية

العالية، ويجب أن يكون من بينهما المراقب المالي، كما يجب أن تكون كل المصالح ممثلة في هذه اللجنة؛

8- إشعار كل الأشخاص الذين لهم مسؤولية على مركز تكلفة أو مركز ربح، بأهداف أو سياسات المؤسسة؛

9- قبول أهداف و سياسات المؤسسة من طرف المسؤولين المكلفين بتطبيقها.

الفرع الثالث: لوحة القيادة.

لوحة القيادة هي: " إحدى الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير، وهي تنتمي إلى نظام المعلومات

التسييري الكلي للمؤسسة، بحيث تساعد على توفير أهم المعلومات الخاصة بمختلف نشاطات المؤسسة، كما

تضمن تقديم المعلومات المرتدة عن تحقيق الأهداف، ليتم تفسيرها وتصحيحها، وهي بهذا تعتبر من أهم

الأدوات المساعدة على اتخاذ القرارات"¹.

وستطرق للوحة القيادة بالتفصيل في المباحث الآتية من هذا الفصل.

¹ - عبد الحميد دادة، مرجع سبق ذكره، ص25.

المبحث الثاني: ماهية لوحة القيادة:

تعمل المؤسسة جاهدة للمحافظة على سير نشاطها باستمرار وتحسين أدائها بصفة دورية وأكثر سرعة باستخدامها للوحة القيادة، التي تعتبر من بين الأدوات التسييرية الحديثة التي تسمح بتغطية عجز الأنظمة المحاسبية التقليدية، حيث سيتم تحديد مفهوم لوحة القيادة ومزاياها، أهميتها وحدودها التنظيمية.

المطلب الأول: تعريف نشأة لوحة القيادة.

الفرع الأول: ظروف نشأة لوحة القيادة.

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، نكن جذورها تعود إلى القرن العشرين، حيث كان يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة، وفي الثلاثينات من القرن الماضي كان يتم تطبيقها من قبل أكبر الشركات في ذلك الوقت، لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 بفرنسا.¹

تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، إلى محاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة.

الفرع الثاني: تعريف لوحة القيادة:

ممكنا تعريف، لوحة القيادة بأنها:

"مجموعة من المؤشرات المرتبطة في نظام خاضع لتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤولين إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها".²

"مجموعة مؤشرات قليلة مصاغة بطريقة تسمح للمسيرين بمعرفة وضعية تطور الأنظمة التي يقردها، وتحديد الاتجاهات التي تؤثر على الإنفاق التي ترتبط بطبيعة الوظائف التي تقوم بها".³

"وسيلة قياس الأداء الضروري لاتخاذ القرار من طرف أصحاب المؤسسة".⁴

"مجموعة مؤشرات أساسية: تسمح بتزويد المدراء بمعلومات مهمة لإدارة أنشطة المؤسسة كما تشكل وسيلة قيادة".⁵

وعليه يمكن تعريف لوحة القيادة بأنها: "مجموعة المؤشرات والمعلومات المنتقاة، والتي تمكن المسؤولين من مراقبة سير نشاط المؤسسة بكل مستوياتها، وتحديد الانحرافات المحتملة بشكل يساعد على اتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب، لتحقيق الأهداف المسطرة".

¹ - الداوي السنيح، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 7، 2010، ص224.

² - Claude Alazard, Sabine Sépari, DCG11 Contrôle de Gestion -Manuel & Application, Dunod, Paris, 2007, P634.

³ - Aline Burlaud et les autres, Op.cit., P500.

⁴ - Claude Fiore, Pilotage de l'offre de valeur: tableaux de bords, budgets et indicateurs, Village Mondial, paris, 2005, P142.

⁵ - Armand Dayan, Manuel de gestion, Volume1, édellipses, Paris, 1999, P850.

الفرع الثالث: مفكرو لوحة القيادة.¹

حسب "H. Vlassclacr" (1997): تعرف لوحة القيادة بأنها أداة تعكس الحاضر لمعرفة المستقبل وقياس الأداء، وتكمن في تحديد محاور قد تكون متناقضة أحياناً:

- النظر إلى الأمام وإلى الخلف؛
- التفكير والتنفيذ؛
- خلق ديناميكية داخل المنظمة.

وهذه المحاور بمثابة أدوات لعملية التسيير وقياس الأداء، ترتبط بين الاستراتيجية (الأهداف) والتخطيط العملي (مؤشرات قياس النشاط والوظائف).

وهذه التوجيهات متوافقة مع لوحة القيادة المقترحة من طرف "D.P. Norton و R.S.Kaplan" (1987)، والمتمثلة في أربعة محاور لإنشاء لوحة القيادة المستقبلية:

- المحور المالي باستعمال المؤشرات المالية السابقة؛
- معايير الزبائن مثل درجة الأداء ونسبة الرضا ومردودية كل صنف من الزبائن؛
- سبل العمليات الدامليه لتطوير النشاط؛
- التمهيّن التنظيمي والمتمثل في درجة كفاءة المستخدمين ومستوى أداء نظام المعلومات ونوعية نظام التسيير.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية لوحة القيادة:

الفرع الأول: خصائص لوحة القيادة:

تميز لوحة القيادة بعدة خصائص كوالها:²

- 1- أداة كمية: بحيث تضم معلومات كمية، مقدمة في شكل مؤشرات مهمة جداً، فروقات، نسب، جداول، منحنيات، ... الخ؛
- 2- أداة تلخيصية: تشمل المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقديم العمليات التي تحت مسؤوليته؛
- 3- أداة للاستعمال المتداول: نظراً للاستخدام المتكرر لها، كما يشترط فيها سهولة الفهم والوضوح؛
- 4- أداة لتجميع الخبرات والتعليم: حيث تكمن عملية إعداد ووضوح لوحة القيادة من الحصول على قاعدة للمعطيات، وتسمح بصياغة معايير تحكم أداء الأعمال؛
- 5- أداة للتسيير: باعتبارها الأساس في تقييم أداء المسؤولين العاملين بالنظر إلى الأهداف المخطط لها؛
- 6- تعتبر الخاصية الآتية أهم ما يميز لوحة القيادة عن الأدوات الأخرى للمراقبة، وتمثل في الفترة القصيرة التي تعد فيها لوحة القيادة، حيث تسمح باتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت لتحقيق الأهداف المحددة؛
- 7- يجب أن تتلائم لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة خاصة تقسيم المؤسسات، إذا لا بد أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة، غير أن لهذا الأخير أن يتحصل على العديد من لوحات من المرؤوسين وهو ما يعرف بمبدأ التداخل "Principe de cigogne".

¹ - Claude Alazard, Sabine Sépari, DCG11 Contrôle de Gestion - Manuel & Application, Op.cit., P649.

² - ناصر دادي عدون وأخرون: مرجع سبق ذكره، ص41.

الفرع الثاني: أهمية لوحة القيادة.

إن للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير، وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات، ويمكن إيضاح أهميتها في النقاط التالية:¹

أ- عند وضع خطة المؤسسة:

- إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
 - إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
 - المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدماً؛
 - تنظيم وتحديد المسؤوليات لكل مستوى إداري وكل فرد، وتحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك.
- ب- خلال سير نشاط المؤسسة:

- وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية؛
- تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا؛
- تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك؛
- السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛
- السماح بتقديم دائم لنتيجة المؤسسة ومعرفة وضعية الخزينة.

المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة:

لقد تم تصنيف لوحة القيادة إلى عدة أنواع حسب مجموعة من المعايير، فمنها من صنفها حسب مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومنهم من صنفها حسب ظهرها الزمني، وسنأخذ بهذا التصنيف الأخير كما يلي:

الفرع الأول: لوحة القيادة المالية

أولاً: مفهوم لوحة القيادة المالية

إن أهم الأدوات التحليلية التي يعتمد عليها في تبيان سلوك الاستثمار، والاستدلال من خلاله على تشخيص الأهداف، هي لوحة القيادة المالية التي يمكن وصفها من خلال التعاريف التالية:²

"لوحة القيادة المالية عبارة عن جداول أو منحنيات كأدوات المراقبة أو التسيير".

"تعرف كذلك لوحة القيادة المالية على أساس ملخص للوضعيات المنشأة والتي تظهر سلامة التسيير من خلال النتائج".

¹ - زهبة بوديار، شوقي جباري، لوحة القيادة كأستراتيجية فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، المنقح الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة السبلة، الجزائر، يومي: 14 و15 أفريل، 2009، ص5.

² - عيسى باحا، محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاديات المغاربية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، يومي: 25-28 ماي 2003، ص2.

"وتعتبر لوحة القيادة المالية خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في الأداء الكلي، وتشكل لوحة القيادة المالية أداة في يد الإدارة العامة لمراقبة العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، اتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار والسياسة التجارية والمالية".¹

وعليه يمكن اعتبار لوحة القيادة المالية وثيقة تدخل في إطار إعداد التقارير الخاصة بعملية التسيير في كل مستوى من خلال مجموعة من المؤشرات المالية المتنوعة، تقوم على مقارنة النتائج المحاسبية بين فترة وأخرى، ويخضع تقديم المؤشرات لنظام المحاسبي السائد، وتسمح المؤشرات المالية من جهة أخرى إلى انتقال المعلومات بشكل نمطي بين مختلف المصالح ومنه إلى المستويات العليا بشكل أسرع وأكثر تجانساً، وهذا ما يسهل عملية المقارنة بين مختلف الفروع والأنشطة.

ثانياً: أهداف لوحة القيادة المالية:

تهدف لوحة القيادة المالية إلى:²

- تسهيل تحقيق الأهداف المالية المسطرة " تعظيم قيمة المؤسسة"،
 - تقييم الأداء المالي للمؤسسة وتحسينه من خلال تحليل الانحرافات؛
 - تحليل الانحرافات المهمة وشرح أسبابها؛
 - اتخاذ القرارات المالية المناسبة؛
 - قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة؛
 - تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة (الاستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزونات وتطوير اشواش وما إلى ذلك) .
- ثالثاً: محتويات لوحة القيادة المالية:

تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخزينة والهيكلية المالية والمردودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة التوازن المالي الشامل والمردودية الكلية وشروط الاستغلال. ويمكن تقديمها في الجدول الموالي:

¹- نظام عريس، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية (دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر)، مذكرة تخرج مقدمة حسن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص122.

²- عبد الرهاب السويسي، الفعالية التنظيمية (تحديد المحوى والقياس باستخدام أسلوب لوحة القيادة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص188.

الفرع الثالث: لوحة القيادة المتوازنة (المستقبلية).

أولاً: لوحة القيادة المتوازنة ومميزاتها.

تقترح لوحة القيادة المستقبلية قائمة نوعية من المؤشرات، فقد تجاوزت استعمال المؤشرات المالية فقط، وهذا ما تقدم به الكاتبان "Norton. D" & "Kaplan.R" في كتاب حول لوحة القيادة المستقبلية.¹

حيث تم إدراج محاور استراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية والأجال والقيمة مسن قبل الزبون والعمليات الداخلية، وهي بذلك تبرز الأداء الحاضر والمستقبلي وذلك يربط النتائج التي تسعى إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها، وتتم بمميزات هامة تتمثل في كونها:²

- مرتبطة بالإستراتيجية اعتباراً أن القياسات مستقاة مباشرة من عوامل النجاح الجوهرية التي تتحكم في الإستراتيجية؛
 - متوازنة انطلاقاً لأنها توزع القياسات على محاور عدة في المؤسسة؛
 - قائمة على مبدأ السببية في ارتباط القياسات فيما بينها، مشكلة بذلك نظام؛
- إضافة إلى ذلك تهدف لوحات القيادة الاستراتيجية المتوازنة إلى:

- نشر الاستراتيجية والاتصال؛
 - التركيز على الوصول إلى الأداءات الجوهرية؛
 - اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال التي يجب إنجازها.
- ثانياً: محاور لوحة القيادة المستقبلية: وتتمثل فيما يلي:³

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

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

3- محور العمليات الداخلية: يتم التركيز على هذا المحور بغرض تحديد العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تسمح لها بالتفوق، كونها تسمح بمنح خدمات تمكنها من جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاءً في القطاعات السوقية التي تم اختيار العمل فيها، وكذلك تضمن المردود المالي المنتظر من طرف المساهمين.

فإنطلاقاً من المحاور الثلاث السابقة ل لوحة القيادة المستقبلية تم اكتشاف الفجوة بين الطاقات الحالية للأفراد والأنظمة والإجراءات، وبين التي يجب أن تكون لتطوير الأداء، ولسد هذه الفجوة يجب على المؤسسات أن تستثمر في تطوير كفاءات الأفراد وتحسين نظم المعلومات وضبط الإجراءات والممارسات.

¹ - Pascal Fabre et Les autres, DSCG3 Management et Contrôle de gestion: Manuel et Applications, Dunod, Paris, 2006, P216.

² - الطاهر عريس، مرجع سبق ذكره، ص. 126-127.

³ - عبد الوهاب السويدي، مرجع سبق ذكره، ص. 196-197.

المطلب الرابع: الحدود التنظيمية للوحة القيادة:

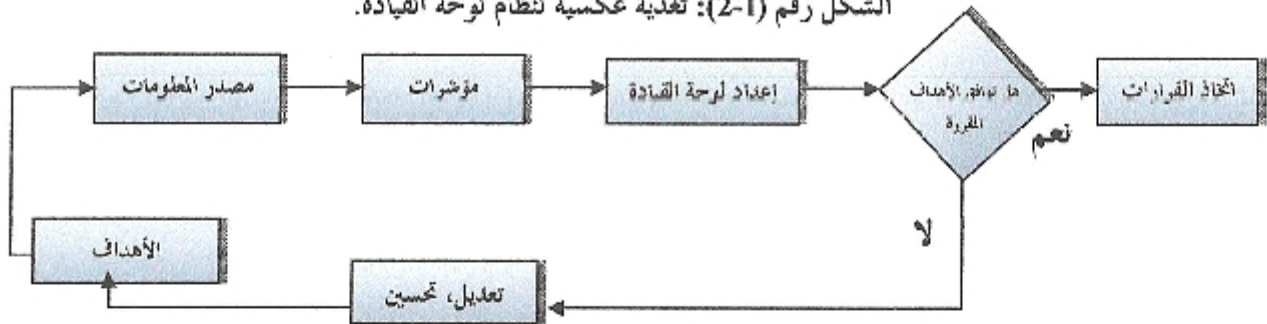
تمثل الحدود التنظيمية للوحة القيادة فيما يلي:

1- ثبات الأهداف: إن فعالية لوحة القيادة مرتبطة بمدى ثبات الأهداف ومدى مطابقتها للسياسة العامة للمؤسسة، أيضاً إذا كانت أهداف المؤسسة المقررة كثيرة ومكررة وأكثر رسمية، أي لا يهتم كثيراً بأهداف العمال ومراكز النشاطات، فإن لوحة القيادة تكون بلا جدوى ولا تؤدي إلى تحسين الأداء الكلي في المؤسسة، ومنه وحتى تقوم لوحة القيادة بدورها بفعالية، يجب صياغة الأهداف بما يضمن تحسين الأداء على مستوى جميع الوحدات.

2- أهمية المؤشرات: بعد وضع الأهداف وتثبيتها والتأكد من مصداقيتها ومطابقتها للسياسة العامة، يجب إعداد المؤشرات الملائمة التي تضمن وتؤمن قيادة النظام في أحسن الشروط، ولو أن المؤشرات لم تعكس النظام ولم تكن مرتبطة بالأهداف المقررة، فستكون لتتخذ القرار نظرة خاطئة للوضع، ومنه تقدم لوحة القيادة قرارات مرفوضة وغير مقبولة فيتم عندئذ إلغاؤها.¹

3- موثوقية التغذية العكسية: إن تقدم الأنشطة يجب أن يكون متابعاً على لوحة القيادة فمن الضروري التأكيد من إن المؤشرات المختارة تسمح بمتابعة ومراقبة الأنشطة للحكم على صحة القرارات وضبطها وتعديلها في حالة الضرورة وإلا أصبح دور لوحة القيادة دوراً سلبياً²، وذلك كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-1): تغذية عكسية لنظام لوحة القيادة.



المصدر: زهية بوديار، شوقي جباري، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 14 و15 أبريل 2009، ص 21.

4- الانحرافات التنظيمية: يمكن أن تستعمل لوحة القيادة كأداة للتلاعب والمناورة، فتؤثر وبشكل سلبي على درجة تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال:

- بناء لوحة القيادة بناءً على مؤشرات تقوم على تحقيق أهداف خاصة تقدم نتائج خاطئة على مستوى المؤسسة ككل؛
- القيام بنشر النتائج الإيجابية فقط على لوحة القيادة في المؤسسة، تعتمد على مبدأ الحذر في تعاملها مع بيتئها، محاولة منها تقديم صورة إيجابية لها؛
- إمكانية استعمال لوحة القيادة لغاية تشويه الحقائق والتعميم، وهو ما ينعكس في شكل قرارات غير سليمة تشجع إيجاد بيئة تنظيمية تميزها الصراعات بصورها المختلفة.

¹ - زهية بوديار، شوقي جباري، مرجع سبق ذكره: ص 21.

² - Alain Fernandez, Les Nouveaux Tableaux De Bord Des Managers. Le Projet Décisionnel Dans Sa Totalité, 3^{ème} édition, Editions D'organisation, paris, 2005, P348.

المبحث الثالث: تصميم وعرض لوحة القيادة بالمؤسسة.

يعتبر وضع نظام لوحات القيادة بالمؤسسة استثماراً مرجحاً، نظراً للمزايا العديدة لهذه الأداة، والتي تسمح خاصة بمتابعة النقاط الأساسية في عملية التسيير، وفي هذا المبحث سيتم عرض أهم المراحل الأساسية لتصميم نظام لوحات قيادة فعال، وأهم الطرق المتبعة في عرضها.

المطلب الأول: مبادئ أساسية لعمل نظام لوحة القيادة.

لكي يستطيع نظام لوحات القيادة تادية وظيفته بكفاءة، يجب احترام المبادئ التالية:¹

1- تناسق عملية القيادة مع التنظيم في المؤسسة.

ترتكز عملية التنظيم على أساس تفويض السلطات من أجل تسهيل تنفيذ المهام، وبما أن الغرض الأساسي من لوحات القيادة هو مساعدة المسؤولين على التحكم الجيد في نشاطاتهم، فمن الضروري أن يكون هناك تطابقاً بين تنظيم المؤسسة وتنظيم نظام لوحات القيادة.

فعمية تفويض السلطات في المؤسسة تشبه في عملها هرما يتم فيه ما يلي:

أ- كل مسؤول أياً كان مستواه التنظيمي (ماعداد الإدارة العليا) يتلقى تفويضاً من مستوى تنظيمي أعلى منه، كما يجب على هذا المسؤول أن يقدم تقريراً دورياً حول النتائج التي حققها.

ب- كل مسؤول يقوم بتفويض جزء من سلطته إلى المستوى التنظيمي الأدنى منه مباشرة، وفي هذا الهرم التنظيمي للوحات القيادة، فإن كل مسؤول يحقق عملية التواصل في ثلاثة اتجاهات:

- تواصل تنازلي: أين يتلقى مدير قسم معين تفويضاً ويلزم بتحقيق الأهداف الموكلة إليه.

- تواصل أفقي: تتطلب عملية تحقيق الأهداف وعمية التسيير اليومي تواصلاً فيما بين الأقسام أو المصالح المتواجدة في نفس المستوى التنظيمي، (وجود تبادل للمعلومات بين مركز الصيانة ومركز الإنتاج مثلاً: كوجوب علم المسؤول عن مركز الصيانة بعدد ساعات عمل الآلات).

- تواصل تصاعدي: يقوم كل مسؤول بتقديم تقرير دوري حول النتائج التي حققها، ولكي يستطيع نظام لوحات القيادة تحقيق هذا التواصل يجب أن يتميز بما يلي:

• كل مسؤول له لوحة القيادة الخاصة به؛

• كل لوحة قيادة تحتوي على إطار تلخيصي يتم فيه تجميع مختلف التفاصيل التي تحدد النتيجة النهائية لمركز المسؤولية المعني، مرفوقة بتعليق المسؤول وتحليلاته، وهذا الإطار التلخيصي يظهر في لوحة القيادة للمستوى التنظيمي الأعلى منه مباشرة؛

¹ - أحمد برنتيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC)، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 136-137.

• يجب أن يتم عرض لوحات القيادة المتواجدة بنفس المستوى التنظيمي بشكل متجانس ومتشابه لتسمح بتجميع المعطيات (تجميع مؤشرات)؛

• عملية تجميع المعلومات المتواجدة بلوحات القيادة والمصادقة عليها تنطلق من المستويات السفلى وتتم تعاقبياً، فمن غير المعقول أن يتصرف المدير العام في نتائج قسم معين قبل المسؤول عن هذا القسم.

2- معلومات لوحات القيادة ملخصة وهادفة.

ويتعلق الأمر باختيار من بين جميع المعلومات المتاحة تلك التي هم المسؤول في إدارته، فعملية الاختيار تتركز على تحديد المؤشرات المناسبة والتي تتوافق مع مجال عمل المسؤول والمهام الموكلة إليه، كما يجب جمع المعلومات ذات العلاقة فيما بينها بغرض الحصول على مؤشرات ذات دلالة، حيث أن عملية البحث عن مؤشرات جيدة يمكن أن تؤدي إلى تعطيل عملية عرض لوحات القيادة.

3- السرعة في تحضير لوحات القيادة.

بما أن الدور الفعلي للوحات القيادة هو تنبيه المسؤولين حول السير اليومي لعملياتهم، فهذا يستوجب تحضير لوحات القيادة بسرعة، فغالباً ما يكون الحصول على معطيات تقايرية معيارية في مدة قصيرة أفضل من الحصول على معلومات فعلية دقيقة في مدة أطول، كأن يتم تقييم المخزون باستخدام التكاليف المعيارية عوض انتظار عملية الجرد للحصول على نتائج فعلية ودقيقة لا يستفاد منها نظراً لطول فترة تحصيلها، ويتم تحصيل أغلبية المعطيات من التقارير الشهرية ونتائج المحاسبة العامة والتحليلية، ويقوم مراقب التسيير في هذا المجال بمساعدة المسؤولين في تحضير المعايير والتكاليف التاريخية التي تسمح لهم باستعمالها في تحضير لوحات القيادة بشكل أسرع وفعال.

كما يجب التنبيه في هذه النقطة إلى أن أغلبية لوحات القيادة يتم تحريرها كل شهر، وتستغرق مدة التحضير من 5 إلى 8 أيام غالباً، إلا أن هناك أقساماً في المؤسسة تحتاج إلى معلومات يومية متجددة حول نشاطها، مما يوجب تحريراً يومياً للوحات القيادة بهذه الأقسام، وكما يكون هناك تناسق بين مختلف لوحات القيادة في المؤسسة (تحرير شهري)، يتم تشكيل لوحة القيادة الشهرية لبعض الأقسام عن طريق تجميع المعلومات والنتائج اليومية والأسبوعية التي تكون الشهر.

المطلب الثاني: مراحل إعداد نظام لوحة القيادة في المؤسسة

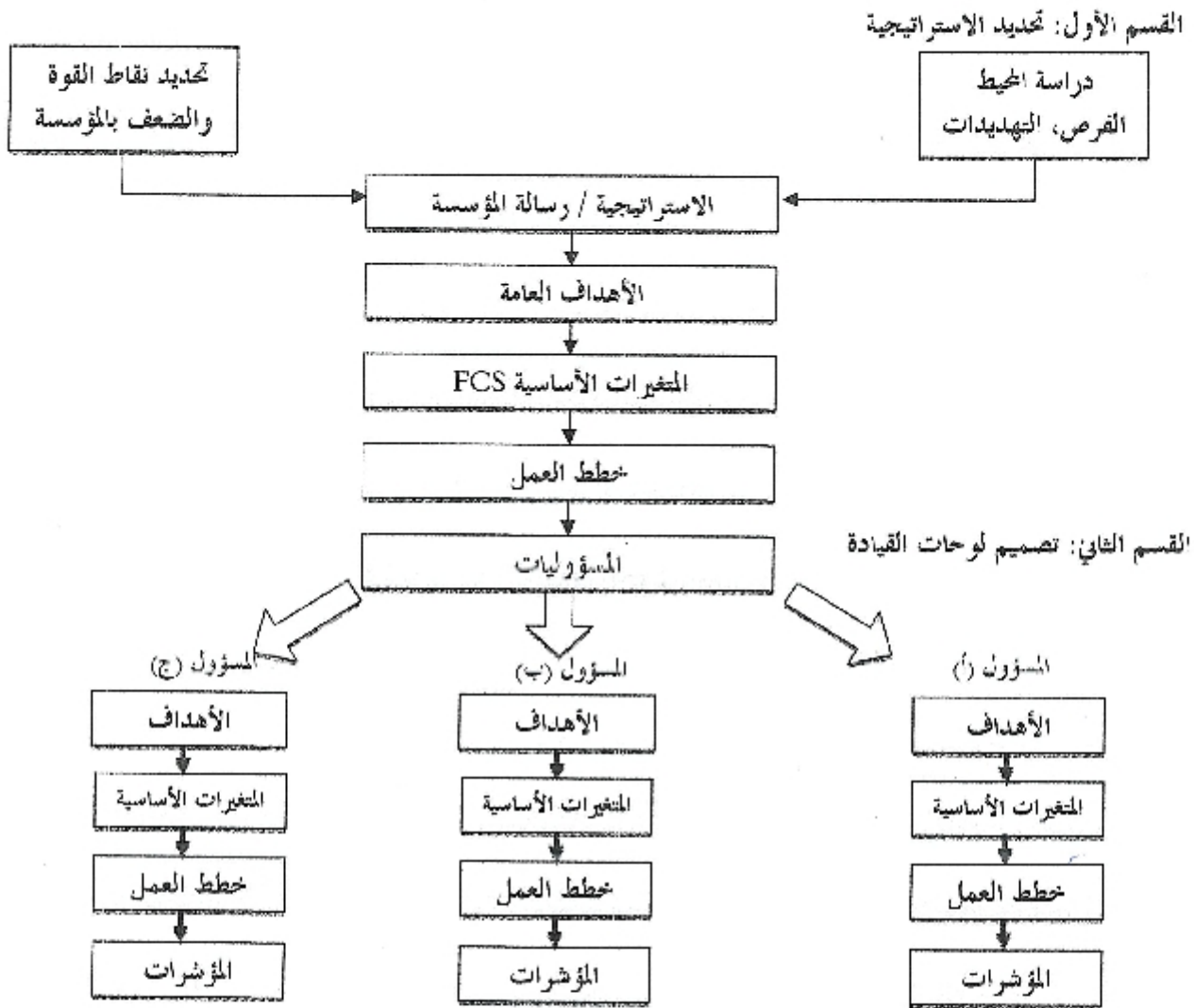
يعتبر وضع نظام لوحات القيادة استثماراً مجدياً بالنسبة إلى المؤسسة، كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار، ويلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها في الوقت المناسب، وتخضع عملية تصميم نظام لوحات قيادة فعال إلى مراحل أساسية هي:

- أولاً: دراسة محيط المؤسسة؛
- ثانياً: تحديد الأهداف؛
- ثالثاً: وضع المؤشرات؛
- رابعاً: تحديد المعايير؛
- خامساً: تجميع المعلومات؛
- سادساً: اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة؛
- سابعاً: مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة.

فالمرحلة السبعة المذكورة تنقسم إلى قسمين هما:

- القسم الأول: تحديد الاستراتيجية: والمتعلق بدراسة محيط المؤسسة وتحديد الاستراتيجية والمسؤوليات المتوافقة مع الهيكل التنظيمي، وهو يطابق المرحلتين الأولى والثانية: (1 و2).
- القسم الثاني: تصميم لوحات القيادة لكل مسؤول: ويتمثل تصميم لوحات القيادة بالمعنى الضيق والذي يتعلق بتحديد خطط العمل الواجبة التنفيذ من طرف المسؤولين واختيار المؤشرات التي تسمح بمتابعة الخطط، وهذا القسم يضم المراحل: (3+4+5+6+7)، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-3): مراحل تصميم نظام لوحات القيادة



Source Armand Dayan, Manuel de Gestion, Volume 1, éd Ellipses, Paris, 1999, P853.

أولاً: دراسة محيط المؤسسة:

في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه، (موارد واستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة). وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل، وأهداف مراكز النشاط، كما يتم أيضا وضع المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو قسم أو مركز مسؤولية.¹

ثانياً: تحديد الأهداف:²

من أجل توضيح عملية تحديد الأهداف لا بأس بذكر أهم مراحل وضع الاستراتيجية.

1- حسين رحيم، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسير، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد عيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر، 2008، ص7.

2- أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسير (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC)، مرجع سبق ذكره، ص.142-143.

فالمرحلة الأولى: يتم فيها دراسة الموارد الخاصة بالمؤسسة، وطبيعة الهيكل التنظيمي، وبعد ذلك يتم تحليل المحيط ودراسته لتحديد وضعية المؤسسة مقارنة بمنافسيها، ثم وضع الخطوط العريضة للاستراتيجية، أما المرحلة الثانية: فيتم فيها اختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة، وفي المرحلة الثالثة تترجم الاستراتيجيات المختارة إلى أهداف كمية مع الإشارة إلى رزنامة النشاطات التقديرية والتي تعبر عن التقدم في العميات المرغوبة، وكل هدف يرفق برنامج عمل، وكل برنامج عمل يحدد المسؤوليات والوسائل الضرورية لتنفيذ العمليات.

ثالثاً: وضع المؤشرات:

المؤشر يعرف على أنه: "معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في معرفة وتقدير وضعية معينة من قبل متخذ القرار"¹، ويمكن التمييز ما بين ثلاث مجموعات من المؤشرات.²

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

مؤشرات لياذيه ومؤشرات رقابيه: يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ الخطط وبرامج العمل، ويسمى هنا مؤشراً رقابياً، في حين تعمل مؤشرات القيادة على توضيح سير العمليات بالنسبة للمسؤول المعني، وتساعد في اتخاذ القرارات، دون أن يتم رفعها إلى مستويات الأعلى، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم.

مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية: يمكن للمؤشر ما أن يتم تحضيره إما انطلاقاً من معطيات المحاسبة المالية (تكلفة الإنتاج، معدل المدرودية، ... إلخ) وإما من معطيات تشغيلية (عدد الغيابات الأسبوعي، ... إلخ) والمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية، لأن هذه الأخيرة تتطلب مدة زمنية أطول لتحضيرها، عكس المعطيات التشغيلية، ومن أجل تحضير مؤشرات فعالة، ينصح بإتباع طريقة (OVAR)، وهي باختصار لـ: "Objectifs, Variables, d'Action, Responsabilité" أي أهداف، متغيرات عمل، مسؤوليات و(OVAR) طريقة حديثة في مراقبة التسيير تسمح بربط الاستراتيجية بالعمليات اليومية، والتنسيق ما بين المحاور الاستراتيجية وخطط العمل الواجبة التنفيذ، كما أنها تنبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي بالأهداف الواجب تحقيقها والأنشطة الواجب التركيز عليها.

ونظراً 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.

رابعاً: تحديد المعايير: تعد عملية اختيار المؤشرات من الصعوبات الأساسية في إعداد لوحة القيادة، بحيث يجب على المؤشرات التي تم اختيارها منح المؤسسة صورة كاملة بناداً على الأهداف التي تم اختيارها، وحسن اختيار

¹ - Aline Fernandez, Op.cit., P260.

² - René Demeestère, Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Dunod, Paris, 2006, P.84- 85.

المؤشر يمكن المؤسسة من قياس أثر العمليات التي قامت بها، وعليه فإن عملية الاختيار يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية:¹

- الدقة: يجب أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى والأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها؛
 - الوضوح والعلاقة مع النشاط: يجب أن تكون المؤشرات المعتمدة مفهومة من قبل المستعملين، وهذا يفترض البساطة وليس اعتماد معادلة رياضية جد معقدة تصعب من عملية تطبيقه من قبل المسير؛
 - العدد المحدود: أثبتت الدراسات أن العمليات الإدراكية الخاصة بالفرد لا يمكن لها التركيز سوى على عدد محدود الإشارات، ويوصى بصفة عامة على أن لا يتعدى المؤشرات العشرة، وهذا يسمح للمسير تكيف حجم المعلومات بالقدر الممكن استيعابه وإدارته بشكل جيد؛
 - غير قابلة للتلاعب: لا يتم استعمال مؤشرات يمكن التلاعب بها بحيث يمكن إعطاء صورة غير حقيقية، كتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها حسب الحاجة؛
 - القدرة على التنبؤ: يسمح المؤشر ذو القابلية للتنبؤ بتحذير المقرر حول ظهور مشاكل قبل حدوثها، على عكس المؤشر الثابت فإنه يمكن المقرر من القيام بالعملية الإنتاجية وليس الوقائية لمشكلة؛
 - القابلية للتطور: لا توجد وصفات سحرية فيما يتعلق بإيجاد أحسن المؤشرات، وإنما تجدر الإشارة إلى أن المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة يمكن أن تتغير عبر الزمن، من منطلق أن لوحة القيادة أداة مرنة من حيث الاستعمال، ومنه فإن المؤشرات التي يتم قبولها يمكن تغييرها حسب نوعية المشاكل المطروحة.
- خامساً: تجميع المعلومات:

بعاماً تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات انطلاقاً من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة، وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يومية، شهرية،... إلخ).

سادساً: اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة:

تعتبر المعلوماتية (أو الإعلام الآلي) أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة، حيث إن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسات أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام،... إلخ)، ومن أجل عمل نظام المعلومات يجب توفر:²

- أدوات تخزين ومعالجة المعلومات: مثل بنك المعطيات "Data Warehouse" ونظام تخطيط الموارد "ERP: Enterprise Ressource planning"

¹ حلية بن عروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز البعثاتKANAGHAZ)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، جامعة أحمد بوقرة، بوردس، الجزائر، 2009، ص. 111-112.

² حسين رحيم، أحمد بوقريب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره، ص. 8-9.

- أدوات نشر المعلومات ونقلها: فمن أجل الوصول إلى المعلومات المعالجة يجب وضع أدوات تدخل ونشر تستعمل من طرف المسؤولين، ومن أمثلتها نظام المعلومات التنفيذي " Executive information System " ويعرف "EIS" بأنه أداة معلوماتية تقوم بتنقية وترتيب المعلومات وإعدادها بالشكل الذي يسمح للمدير أو المسؤول من استغلال الجزء الأفضل منها، كما تسمح له بالتركيز على المعلومات التي تهمه، دون تضيق الوقت في معلومات ثانوية، ويعتبر "EIS" أداة تدخل ديناميكية وتفاعلية، تسمح بعرض المعلومة في شكل متعدد الأبعاد.

سابعاً: مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة:

من أهم مميزات لوحات القيادة لفت انتباه المسؤولين، وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تنحصر في مرتبة وشمولية، ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات، وفيما يلي عرض لأهم الطرق المتبعة في عرض لوحة القيادة فضلاً عن الجدول التلخيصية.

1- الانحرافات Les écarts: إن مراقبة الميزانية تسمح بحساب بعض الفجوات وإعطاء معلومات عنها؛ ترسل إلى المسؤول عند إعداد لوحة القيادة، والمطلوب منه إرسال معلومات إلزامية وضرورية إلى المستويات العليا.

2- النسب Les rations: النسبة هي علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، وهي الأكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة، وعموماً فالنسب تلتزم عادة بالمبادئ التالية¹:

- في حالة توفر نسبة واحدة فقط لا يكون لها معنى، بحيث أنها تتغير في الوقت والمجال الذي يعينها؛
- يجب ترويض التقارير لتحليل الزيادة في النسب الدالة على تحسين وفعالية المؤسسة؛
- طبيعة النسب تختلف باختلاف المكان المقصود، ومستواه الهرمي، والجدول التالي يبين مختلف النسب الممكنة والمستعملة من طرف مديريات المؤسسة في إعداد لوحة القيادة:

جدول رقم (2-1): مختلف النسب الممكنة والمستعملة في لوحة القيادة

المدير العام	مدير المستخدمين	المدير المالي	المدير التجاري	مدير الإنتاج
القيمة المضافة المالية	رأس المال الخاص رأس المال الدائم	تكاليف المستخدمين المالية	نتيجة الوحدة رأس المال في بداية الوحدة	كثافة المنتجات الإنتاجية عدد الوحدات المصنوع
نتائج رقم الأعمال	الاستثمارات الثابتة لحظارات المصانيف	التكاليف الإجمالية المالية	هامش المبيعات رقم الأعمال	الكثافة المنتجة عدد ساعات عمل الآلات
نتائج رقم الأعمال الأصغر	رقم الأعمال المالية	التكاليف المالية القروض	رقم الأعمال عدد المبيعات	الثبات الكثافات المنتجة

Source: Claude Alazard, Sabine Sépari, DCG11 Contrôle de Gestion - Manuel et Application, Dunod, Paris, 2007, P642.

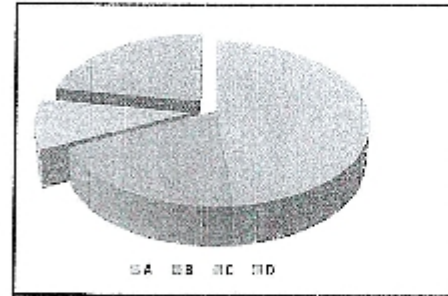
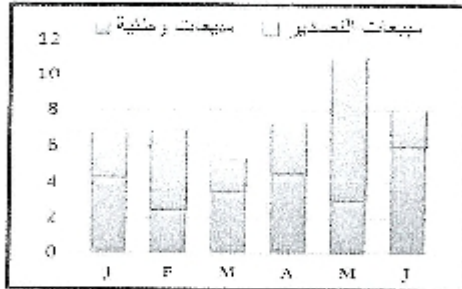
¹ - Claude Alazard, Sabine Sépari, DCG11 Contrôle de Gestion - Manuel & Application, Op.cit., P641.

3- المنحنيات والتمثيل البياني:

أ- الرسوم البيانية "Les graphiques" هذه الوسيلة تسمح بشرح التطورات، وتوضح التغيرات في المعدل أو الاتجاه، وهي تعكس النسب في شكل بياني، وفيما يلي بعض الأشكال البيانية التي توضح النسب:

الشكل رقم (1-4): دائرة نسبية توضح توزيع المبيعات لكل أسرة

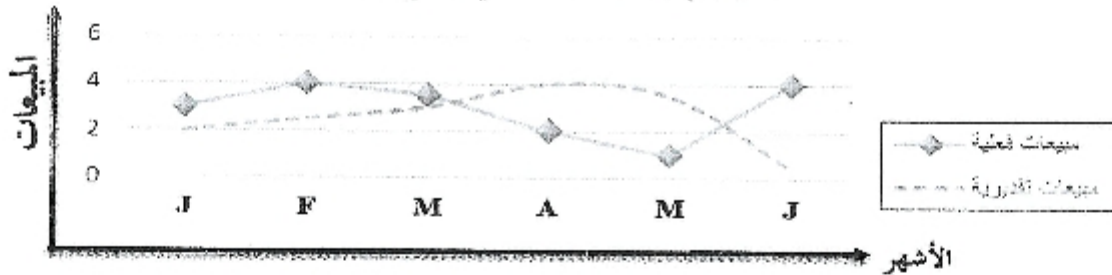
الشكل رقم (1-5): مدرج تكراري يوضح هيكل المبيعات.



Source: Claude Alazard, Sabine Sépari, DCG11 Contrôle de Gestion - Manuel et Application, Op.cit., P642.

ب- المنحنى البياني: وهو أسلوب من الأساليب الإحصائية والرياضية، قد يكون خطاً مستقيماً أو منكسراً، يمكن استخدامه مقارنة مع وضعية معينة أو خلال فترة زمنية معينة، هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات وتوضح مهام التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر، وفيما يلي نموذج للمنحنيات البيانية التي تستعمل في لوحة القيادة.

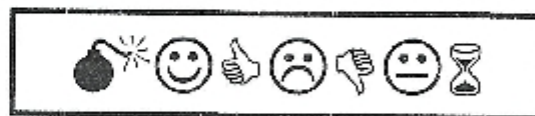
شكل رقم (1-6): منحنى بياني يوضح المبيعات



المصدر: زهية بوديار، شوقي جباري، مرجع سبق ذكره، ص8.

ج- المنبهات: هي وسيلة تمثل عتبة الحدود النهائية للمؤسسة، وهي تفحص أنشطة المصالح، وتجاوز العمال للمؤسسات الموكلة إليهم، هذه الوسيلة تستعمل أساس لقياس الأداء، كما تساعد في اتخاذ القرار، ويمكن أن تعرض هذه الوسيلة في أشكال مختلفة كالآتي:¹

شكل رقم (1-7): منبهات تقييم الأداء



المصدر: المرجع نفسه، ص9.

¹ زهية بوديار، شوقي جباري، مرجع سبق ذكره، ص8-9.

د- التقارير ومحاضر الاجتماعات: تمثل هذه الأخيرة خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة، أو مسألة هامة، وتجسد هذه المناقشة في كتابة تقرير عن النتائج المتوصل إليها، وإعداد محاضر تشمل جوانب الاجتماع، والمحاضر تدعم النماذج السابقة الذكر وتفسر بعض الغموض الذي يكتنفها.

و- القوائم المالية والجداول: تقوم هذه الوسائل بالتزويد بالمعلومات المفصلة، وهي أساساً وثائق منحصصة للعمليات المخاسبية تقدم في شكل جداول، وضمن شروط قانونية وتنظيمية على الطبعات المستفيدة منها، وإظهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة، يساعد في التحليل من خلال ترجمتها في شكل نسب، وأشكال بيانية، وتمثل هذه الوسائل في الميزانية، جدول حسابات النتائج، ... إلخ.

المطلب الثالث: تصميم لوحة القيادة:

لا يوجد شكل نموذج للوحات القيادة، بل هناك أشكالاً مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة، وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين، غير أن هناك نقاط مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة، وفي هذا الصدد نشير إلى أغلب لوحات القيادة الحالية فتعتمد على أربع مناطق تظهر في الجدول التالي:¹



Source: Claude Alazard, Sabine Sépari, DCG11 Contrôle de Gestion - Manuel et Application, Op.cit., P642.

1- منطقة المقاييس الاقتصادية: "Zone paramètres économiques" تمثل مختلف المؤشرات المستخدمة التي يتم اختيارها كعناصر أساسية عند تصميم لوحة القيادة.

2- منطقة النتائج "Zone Résultats": إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون لكل فترة أو تراكمية، كما يمكن أن تكون لكل فترة وتراكمية معاً، والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تتعلق بالنشاط، ويعتبر عن النشاط من خلال:

- عدد الوحدات المصنعة، كميات المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل، القوى العاملة، ... إلخ.
- وكذلك من خلال عناصر نوعية: معدل الغياب، عدد العائدين العملاء، معدل العائد.

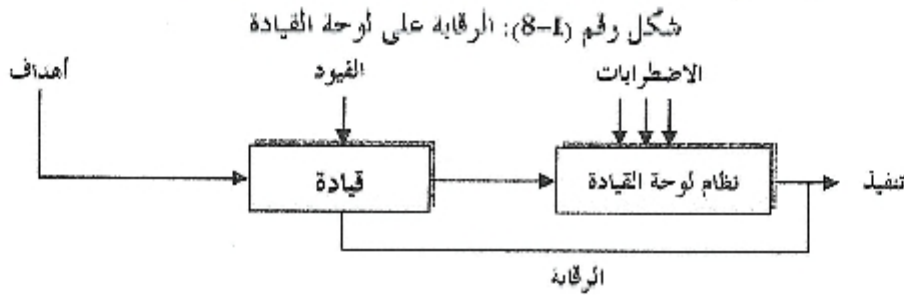
¹ - Claude Alazard, Sabine Sépari, DCG11 Contrôle de Gestion - Manuel et Application, Op.cit., P642.

بجانب هذه المعلومات غالباً ما تشمل أنشطة العناصر على الأداء المالي لمركز المسؤولية الذي يعبر عنه من خلال:

- هوامش ومساهمات المنتجات بالنسبة لمركز رقم الأعمال.
- النتائج الوسيطة (قيمة مضافة، التمويل الذاتي، ... الخ) لمراكز الربح.
- 3- منطقة الأهداف: "Zone Objectifs": في هذه المنطقة تظهر الأهداف التي اختيرت لفترة معينة، والأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الإثنين معاً.
- 4- منطقة الانحرافات: "Zone écarts": يتم الحصول على الانحرافات بإيجاد الفرق ما بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو نسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات.

المطلب الرابع: الرقابة على نظام لوحة القيادة

إن نظام القيادة بواسطة لوحة القيادة يجب أن يخضع للرقابة لضمان فعاليته في تحسين الأداء، وذلك بالنظر إلى الأهداف المقررة، ويوضح الشكل التالي الرقابي على نظام لوحة القيادة.



Source: Claude Alazard, *Les tableau de bord des managers*, 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2005, P7.

- 1 حيث يتم وضع جدول أعمال خاص بتطبيق الرقابة على نظام لوحة القيادة، يحتوي على ما يلي:
- تحديد الأهداف ويعتبر أهم عنصر، حيث يتخذ كمياري يتم التأكد من خلاله بمدى فعالية نظام لوحة القيادة؛
- بيان الغرفة المكلفة بالمراقبة يجب أن تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة والتجربة، وأن يكون لهم إطلاع كاف على أوضاع المؤسسة؛
- تاريخ ومدى المراقبة؛
- ملحقات؛
- جمع المعلومات التي تتيح للمراقب تشخيص المواطن السلبية في النظام.

¹ - زهية بوديار، جباري شوفي، مرجع سبق ذكره، ص20.

خلاصة الفصل:

إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة، إذا ألما تسمح بمتابعة وقياس عدة ظواهر مالية وغير مالية، ككشف مصادر التكاليف الخفية، والتنبيه إلى وقوع أخطار شاملة، لكونها تعتمد على تحديد دوري للمعلومات، على عكس الأنظمة المحاسبية الرقابية الأخرى، التي تتميز بطول فترة كشف النتائج وعرضها.

الفصل الثاني

لوحه القيادة المالية كأسلوب لاتخاذ
القرارات المالية وتحسين الأداء المالي

تمهيد الفصل:

تسعى المؤسسة الاقتصادية بكل الوسائل الممكنة لتحقيق مركز تنافسي وذلك لاستمرار نشاطاتها ونموها خاصة في ظل التغيرات المحلية والعالمية المتسارعة وذلك من خلال العمل على تحسين مركزها المالي باستمرار بناء على تحسين أدائها المالي واتخاذ القرارات المالية المناسبة والملائمة لظروفها الاقتصادية والتنافسية، لذا تعتبر القرارات المالية من أهم القرارات في المؤسسة ذات التأثير في القرارات الأخرى والتأثر بها، ويتوقف اتخاذ القرارات المالية المناسبة على الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في ذلك. وعليه لكي تتمكن المؤسسة من مدى معرفة بنوع أهدافها بكفاءة وفعالية فهي بحاجة إلى تقييم أدائها المالي باستمرار، وتعديل قراراتها المالية حسب ظروف المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات المالية

تعمل المؤسسة الاقتصادية في محيط يتغير باستمرار، مما يؤدي إلى تغير المعلومات الاقتصادية والمالية خاصة، وهذا ما يجعل ما كان ملائماً بالأمس قد لا يكون في الحاضر ومستقبلاً ملائماً، وبالتالي يجعل عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة ودائمة لتحقيق أهداف المؤسسة وخاصة القرارات المالية، ومن خلال هذا المبحث نحاول التعريف بعملية اتخاذ القرار ومراحلها بالتركيز على القرارات المالية وكذا الأساليب المساعدة في إتخاذها.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار

يعتبر القرار أمراً ضرورياً في حياة كل شخص، ولا يمكن للمؤسسة أن تنمو وتحافظ على بقاءها إلا من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات التي بتنفيذها تستمر المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف القرار، خصائصه وأهميته.

أولاً: تعريف القرار:

لقد تعددت التعاريف التي قدمها الكتاب ونشأحت في كثير من النواحي حول القرار، ومن أهمها ما يلي:

- القرار هو: " الاختيار المدرك والواعي لبديل معين من بين ما هو متوفر من البدائل شرط أن تقوم على أساس التحقيق والحساب في اختيار البديل المناسب".¹

- القرار يعرف بأنه اختيار من بين البدائل لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، ويمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال".²

- القرار هو: " بديل محدد ثم تفضيله من بين إثنيين أو أكثر من البدائل المتاحة في موقف محدد، بعد تقييم هذه البدائل ومقارنتها، في ضوء نتائجها المحتملة".³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن القرار هو: " اختيار بديل من بين أحد البدائل المتاحة، لمعالجة مشكلة معينة في موقف معين من أجل إيجاد الحل الملائم لهذه المشكلة".

ثانياً: خصائص القرار:

يتميز القرار بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:⁴

- القرار إنتاج عملية عقلانية بعيدة عن العواطف؛
- القرار يصدر بهدف حل مشكلة معينة، ويسعى لتحقيق ذلك؛
- القرار الأنسب هو الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل؛
- يجب مراعاة البيئة الداخلية للمنظمة والخارجية والمتمثلة في قوى الضغط والعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية؛

¹ - مؤيد الفصل: المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المغلى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص31.

² - حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار (تطبيقات في منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص22.

³ - محمد سعد محمد، أساليب القيادة وصنع القرار، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص63.

⁴ - محمد حميد الرصيفان العبادي، المبادئ العامة للقرار الإداري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص27.

- الحرص على مشاركة العاملين اللذين سيتأثرون بالقرار؛

- الاستفادة من الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة في عملية اتخاذ القرار من خلال حوسبة المعلومة الإدارية؛

- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه.

ثالثاً: أهمية القرارات من الناحية العلمية والعملية:

يمكن تلخيص أهمية القرار من الناحية العلمية فيما يلي:¹

- تعتبر القرارات وسيلة ناجعة لتطبيق استراتيجيات المؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة علمية، والقيام بكافة عملياتها الإدارية؛

- تساهم في تجميع المعلومات اللازمة للتوظيفة الإدارية.

أما الأهمية العملية للقرارات فتتمثل في:

كشف سلوك رؤساء وقادة المؤسسة، كما تكشف عن الضغوطات التي يعاني منها متخذي القرار، ما يسهل مهمة الرقابة على القرارات، ومعرفة كيفية التعامل مع هذه السلوكيات والضغوطات؛

- قياس مدى قدرة القادة والرؤساء في القيام بمختلف المهام المطلوبة منهم بشكل علمي وعملي مناسب.

الفرع الثاني: تعريف وخصائص اتخاذ القرار:

أولاً: تعريف اتخاذ القرار: لقد تمددت التعاريف الخاصة باتخاذ القرار ومن أهمها ما يلي:

عملية اتخاذ القرار هي: "مجموعة من الخطوات العلمية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب، والأفضل".²

عملية اتخاذ القرار هي: "العملية التي تبني على الدراسة والتفكير المنهجي ونموهي للوصول إلى البديل المعين، أي الاختيار من البدائل".³

اتخاذ القرار هو: "جوهر عمل القادة، وهو نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات، وأوجه النشاط والتصرفات التي تتم في المنظمة".⁴

اتخاذ القرار: " يمر في سلسلة من العمليات تتداخل فيها عوامل متعددة سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تؤثر على اختيار البديل المناسب لتحقيق هدف معين".⁵

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن اتخاذ القرار هو: " مجمل الإجراءات والخطوات والأسس المتبعة بطريقة عملية دقيقة، تضمن تدفق المعلومات وتحليلها لتشكيل البدائل الممكنة، من أجل تحقيق هدف

¹ - حسين بلعوز، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية: الإسكندرية، مصر، 2009، ص99.

² - يوسف صوار، دياب زقاي، دور البرمجة الخطية في اتخاذ القرار، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي: 14 و15 أفريل، 2009، ص643.

³ - أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، إدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص22.

⁴ - المنفل سويد، مرجع سبق ذكره، ص32.

⁵ - رضا إسماعيل البشير، إدارة الأعمال، مؤسسة طبية للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص73.

معين أو حل مشكلة معينة، بحيث يتحقق عن هذه العملية البديل الأمثل وهو القرار الذي يحقق الكفاءة والفعالية".

ثانياً: خصائص اتخاذ القرار:

هناك هذة خصائص تتميز فيها عملية اتخاذ القرار وهي:¹

- عملية اتخاذ القرار تنصف بالواقعية، حيث أنها تقبل الوصول إلى الخد المعقول وليس الحد الأقصى؛
- عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة من سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار، أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها؛
- إن أي قرار إداري لا بد أن يكون امتداداً من الخاضع إلى المستقبل، لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار للماضي؛
- تنصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية؛
- تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية.

ثالثاً: بقدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار:

فصنع القرار هو: " الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج المشكلات وتصميم السياسات، ورسم الخطة والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو المؤسسة، والأفراد بمختلف أشكالهم متواجدين داخل التنظيم يؤثرون فيه ويتأثرون به، لذا فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبدأ من إثارة المشكلة، مروراً بجمع المعلومات، اتخاذ القرار ثم تنفيذه.²

أي أن اتخاذ القرار يمش آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.³

رابعاً: الاعتبارات الواجب توفرها في عملية اتخاذ القرار:

في عملية إتخاذ القرار يجب توفر العناصر التالية:⁴

- ضرورة توافر المرونة الذهنية التي تكفل الإلمام بالعناصر الأولية، العاطفية والرشيده، بمعنى أن يكون تفكير متخذ القرار منطقياً، وحالياً من الشك والتناقض، دقيقاً وواضحاً؛
- أن يكون القرار علمياً وقابلاً للتطبيق حتى يساهم في تحقيق الهدف؛
- تقدير ودراسة العوامل والظروف البيئية المحيطة قبل اتخاذ واختيار القرار؛
- إن عملية اتخاذ القرار تتطلب وقتاً كافياً يتم تحديد المشكلة بالدقة الكافية وتحليلها؛
- المتابعة للقرار وما يتبعه من سلسلة من الأعمال.

¹ - عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، ماهية اتخاذ القرار والطرق الكمية المساعدة في صنعه بالمؤسسة الاقتصادية، المنقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي: 14 و15 أبريل 2009، ص357.

² - دليلة بركان، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار (دراسة حالة الشركة الجزائرية للسياحة بسكرة ADE)، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بحوض بسكرة، الجزائر، العدد الخامس، 2011، ص219.

³ - مصطفى بلقندم وآخرون، دور التنبؤ بالمبيعات في صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية "مالية ريو")، المنقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي: 14 و15 أبريل 2009، ص20.

⁴ - محمد رسلان الجيوسي، جملة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص72.

الفرع الثالث: تصنيفات اتخاذ القرارات:

يختلف نوع القرار باختلاف موقعه في المؤسسة التي يعمل بها أو التي يتعامل معها، ومنه تميز عدة أنواع للقرارات، تصنف تبعاً لبعض المعايير نذكر منها:¹

أولاً: تقسيم القرارات وفقاً لوظائف المؤسسة:

تنقسم القرارات وفقاً لما المعيار إلى:

1- قرارات متعلقة بالعنصر البشري: تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الاختيار والتعيين، كذلك نوعية التدريب المطلوبة وأسس دفع الأجور، والحوافز والمكافآت، وكذلك علاقة المؤسسة بالاتحاديات والنقابات العمالية ذات العلاقة بالعنصر البشري؛

2- قرارات متعلقة بالإنتاج: وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع وأنواع الآلات المستخدمة، وكيفية الحصول عليها، وطريقة الإنتاج، ومصادر الحصول على المواد الخام، وطرق دفع الأجور... إلخ؛

3- قرارات متعلقة بالتسويق: تشمل مجموعة القرارات المتعلقة بنوع السلعة التي سيتم بيعها، والأسواق التي سيتم التعامل معها، ووسائل الدعاية والإعلان الواجب استخدامها لترويج السلعة... إلخ؛

4- قرارات متعلقة بالوظيفة المالية: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة، وطرق التمويل، ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها.

ثانياً تقسيم القرارات وفقاً لأهميتها: تصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:²

1- القرارات الاستراتيجية: هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، حيث تتميز بالثبات النسبي طويل الأجل وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والشائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم؛

2- القرارات التكتيكية: هي قرارات تتخذها الأقسام والإدارة الوسطى، تهتم هذه القرارات بتوفير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط وتحديد مسار العلاقات بين العاملين أو بين حدود السلطة وتقسيم العمل وتفويض الصلاحيات، مثل هذه القرارات تهتم بكيفية استغلال الموارد للاستمرار في العمل.

3- القرارات التنفيذية (التشغيلية): تعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية وهي تهتم بالاستغلال والتسيير اليومي للمؤسسة وتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لتخذها، وإن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية.

ثالثاً: تقسيم القرارات وفقاً لظروف اتخاذها: وفقاً لهذا المعيار تصنف القرارات إلى:

1- قرارات في حالة التأكد: تتخذ في حالة التأكد من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار مع الوعي التام بنتائج القرار وأثاره مسبقاً.³

1- نواف كتمان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار انطلاقة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 250.

2- جمال الدين لعويصات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 36-37.

3- محمد رسلان الجبوسي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

2- قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد: مثل هذه القرارات لا تتوفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غامضة.¹

3- قرارات تحت ظروف المخاطر: تتخذ في حالات وظروف محتملة الوقوع، وبالتالي متخذ القرار يقصد الظروف والمتغيرات المحتمل حدوثها مستقبلاً، وكذلك درجة احتمال وقوعها.²

لا يمكن التنبؤ بمستويات الطبيعة المستهدفة بدرجة قطعية، ولكن بالإمكان تحديد القيم الاحتمالية أو النسب الخاصة بحدوث حالات الطبيعة، الأمر الذي يدفع بهم إلى الاعتماد على الخبرات الذاتية المكتسبة والموروثة مع الاستعانة بعدد من المعايير التي تساهم في دعم وترشيد القرارات المتخذة من قبلهم.³

المطلب الثاني: أساسيات حول اتخاذ القرار المالي

إن القرارات المالية تدخل في جميع أوجه نشاط المؤسسة فلا يمكن أن تصور نشاط تقوم به الإدارة أو أقسامها بمعزل عن النواحي المالية.

الفرع الأول: تعريف القرار المالي:

للقرارات المالية تعاريف عديدة ومتنوعة نذكر منها ما يلي:

القرار المالي هو: "امتيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية، والذي يترتب زيادة القيمة السوقية المؤسسة من خلال فترة زمنية معينة، حيث يقوم المدير المالي (المحلل المالي) بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات الحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في اتخاذ القرارات المالية".⁴

القرار المالي هو: "كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (طبيعية، مالية)، بحيث تهدف القرارات المالية المالية إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح".⁵

من خلال التعريفين السابقين نجد أن للقرارات المالية خصائص تتمثل فيما يلي:

- إن بعض القرارات المالية مصيرية بالنسبة للمؤسسة إذ أن نجاح أو فشل المؤسسة متوقف على تلك القرارات؛

- إن نتائج القرارات المالية لا تتم بسرعة؛ بل تستغرق وقتاً طويلاً مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة؛

- القرارات المالية ملزمة للمؤسسة في أغلب الحالات؛ لذا يجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات.

¹ - وليد إسماعيل السيفو وآخرون: الاقتصاد الإداري مدخل كمي في استراتيجية اتخاذ القرار، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 187.

² - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات - المعلومات - القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 257.

³ - حسن ياسين طعمة، نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 235.

⁴ - عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 207.

⁵ - مليكة زغب: إلياس بوجعادة، دراسة أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة السنية، الجزائر، يومي: 14 و 15 أبريل 2009، ص 556.

الفرع الثاني: أهداف القرارات المالية والعوامل المؤثرة فيها:

إن القرارات المالية تكتسب أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية ولها أهداف خاصة وعامة تسعى إلى تحقيقها.

أولاً: أهداف القرارات المالية: تهدف القرارات المالية إلى:¹

- تعظيم القيمة الحالية لثروة الملاك في المشروع أيا كان الشكل القانوني للمشروع.
- تحقيق التوازن بين العائد والمخاطر من خلال التوليف بين ربحية السهم وفترة تحقيق الربح والسيولة، من خلال درجة المرونة بين النقود السائلة والقدرة على أداء الالتزامات عندما يجين أجل استحقاقها.
- تعظيم قيمة المؤسسة، فالتوليفة الجيدة بين قرارات الاستثمار، التمويل، وتوزيع الأرباح تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث أن هناك ارتباط وثيق بين مختلف هذه القرارات.

فقرارات الاستثمار يهدف إلى تحديد الأموال التي ستستثمر، ونوع الأصول التي يتم الاستثمار فيها، بحيث يترتب عن هذا القرار مجموعة من الأخطار، وذلك يعود لسبب عدم معرفة النتائج المستقبلية لهذا النوع من القرارات.

- أما قرار التمويل فهو يسعى لإيجاد الكيفية التي تحصل بها المؤسسة على الأموال اللازمة لتمويل هذه الاستثمارات، بحيث على المؤسسة اتخاذ قرار استثماري يلائم إمكانياتها التمويلية، لأنها ستقارن بين مردودية الاستثمارات المنفذة وتكلفة مصدر التمويل المختار.

- أما فيما يخص قرار توزيع الأرباح فهو يتعلق بالجزء من الأرباح والذي تقوم المؤسسة بتوزيعه على المساهمين أو تقوم بإعادة استثماره، وهو متعلق بالقرارين السابقين، فكلما كان جديدين أمكن للمؤسسة تحقيق أرباح أعلى وبالتالي توزيعات أكثر.

ثانياً: العوامل المؤثرة على القرارات المالية بالمؤسسة: وتتمثل في:²

- حتمية التنويع: التنويع هو توزيع الموارد المالية على حافظات نشاطات تشمل الاستثمار المالية والأصول المالية بهدف رفع مردودية رأس المال، وهو التنويع الخنمي الذي ينجم عنه التحلي عن وحدات إنتاجية وأنشطة أقل مردودية لصالح أخرى أعلى مردودية حتى إن لم تكن ضمن النشاط الأساسي للمؤسسة.

- هاجس القيمة السوقية: يحصل الأمر بالمؤسسة الاقتصادية لإعادة شراء أسهمها المتداولة في السوق المالي لتحرك قيمتها السوقية نحو الارتفاع، إلا أن ذلك لا يعد بحذ ذاته تشويشاً على القيم ولكن كثافة هذه الممارسات هي التي تخلق الفوارق بين القيم الحقيقية والمالية.

- هذه الفوارق تنتج فقاعات مالية (الفقاعات المالية تنشأ عند انحراف القيمة السوقية للأصول المالية عن قيمتها الحقيقية) شديدة الحساسية للمعلومة والإشاعة.

- اضطرابات مالية: تنشأ هذه الاضطرابات عن عوامل عدة أهمها: المضاربة: الاستثمارات الموسمي، سلوك

القطيع (وهو سلوك المستثمرين الصغار المندفعين وراء التوقعات غير العقلانية).

- التكلفة الاجتماعية: نظرياً كل تكلفة تتحملها المؤسسة يمكن احتسابها عملياً، فالقرارات المالية يمكن أن ينجم عنها عوائد أو تكاليف اجتماعية مختلفة، من الصعب احتسابها بدقة أو التحكم فيها.

¹ - عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² - شهر زاد رغب، مياه عمان، قلوة المؤسسة الاقتصادية على خلق القيمة للمساهمين، الملتقى الدرني: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيرة، الجزائر، يومي: 14 و 15 أفريل، 2009، ص 49.

المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرار المالي

إن المدير المالي عند قيامه بعملية اتخاذ القرار يسعى من خلالها لتحقيق هدف أو غرض معين، لكن اتخاذ أي قرار مالي لا بد أن يمر بالمراحل التالية:¹

1- تحديد المشكلة: يجب على متخذ القرار أن يحدد المشكلة بشكل واضح، لأن ذلك يساعد على جمع المعلومات الملائمة، وطرح البدائل الممكنة بصورة سريعة وفعالة، هذا ما يؤدي بدوره إلى ربح الوقت وتوفير الجهد، وبالتالي فهذه المرحلة تحدد القرار المراد اتخاذه سواء كان قرار استثمار، تمويل، أو توزيع أرباح.

2- تجميع البيانات والمعلومات: المتعلقة بالمشكلة المطروحة، ومهما كانت طبيعة المعلومات فيجب أن تكون ملائمة لحل المشكلة ولطبيعة القرار المطلوب اتخاذه حتى يستطيع متخذ القرار ربح الوقت وتقليل من التكلفة اللازمة لحل المشكلة.

3- طرح بدائل الحل واختيار البديل المناسب: بعد جمع كل المعلومات الخاصة بطبيعة المشكلة يقوم متخذ القرار بطرح البدائل الممكنة لحل المشكلة، ثم يقوم بتحديد معايير الاختيار والمفاضلة بين البدائل المختلفة لاختيار أفضل بديل، وهذه العملية ليست بالسهلة.

4- تنفيذ البديل المختار: وذلك من خلال اتخاذ القرار موضع التنفيذ، ويتم تليغه للأخرين إعطائهم الأوامر لا يتم بواسطة المدير بل بواسطة الجهات المكلفة بالتنفيذ، ومن ثم اكي يصبح الحل قراراً كاملاً لا بد من العمل على تنفيذه.

5- تقييم نتائج القرار: بعد وضع القرار موضع التطبيق لا تكون مرحلة اتخاذ القرار قد انتهت؛ ولكن تظل مرحلة أخرى هامة وهي تقييم نتائج تطبيق القرار والتحقق من أن القرار المتخذ يحقق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة.

المطلب الرابع: أنواع القرارات المالية

تتمثل فيما يلي:

1- قرار الاستثمار: "يعني اختيار البديل الأمثل فيما يخص الاستثمارات في الأصول الثابتة والأصول المتداولة التي تعمل على تعظيم ثروة حملة الأسهم من خلال العوائد".²

2- قرارات التمويل: هي: "قرارات تعنى باختيار المزيج المناسب من مصادر التمويل المختلفة والتي تهدف لتعظيم ثروة حملة الأسهم، وهو ما يطلق عليه الهيكل المالي الأمثل".³

3- قرار توزيع الأرباح هو: "تلك الدفعات التي يتم دفعها إلى حملة الأسهم من الأرباح التي تحققها المنشأة من أنشطتها"⁴، وقد تلجأ المؤسسة في بعض الحالات إلى الاعتماد على مصادر خارجية في توزيعات الأرباح، وذلك لتجنب المشكلة الاستثمارية الناجمة عن استخدام النقدية المترتبة عن عمليات التشغيل الداخلية، وفي مثل هذا

¹ - باسم الحموري: مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص. 59-67.

² - عيد الفخار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص. 5.

³ - أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الغناء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص. 99.

⁴ - عدنان تايه العنبي، أرشد فواد التسمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار أيازوري العربية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 457.

الموقف قد يعكس قرار توزيع الأرباح باستخدام الأموال الخارجية (القروض أو الأسهم الجديدة) مشككة تمويلية، خاصة إذا ما كان هذا سيؤثر على هيكل التمويل المناسب في المؤسسة، وهذا يعني بالدرجة الأولى أن الاتجاه نحو استخدام المصدر الخارجي للتمويل عملية توزيع الأرباح، لا بد وأن يتم تخطيطه في ضوء محددات الهيكل المناسب للتمويل، أي بما لا يخلل بهدف تعظيم سعر السهم الواحد إلى أقصى حد ممكن (تعظيم ثروة الملاك)، إن الارتباط بين سياسة توزيع الأرباح وقرارات الاستثمار والتمويل تبدو واضحة من خلال العلاقة التالية:¹

توزيعات الأرباح = (النقدية الناتجة عن التشغيل + مصادر التمويل الخارجية) - الأموال المطلوبة للاستثمار

وهذه العلاقة السابقة توضح لنا أن عملية توزيع الأرباح في المؤسسة ما هي إلا محصلة للفرق بين ما هو متاح لهذه المؤسسة من نقدية (داخلية أم خارجية) وبين ما تحتاجه من أموال لعمليات الاستثمار، وذلك مع ملاحظة أنه إذا ما كانت النقدية الداخلية كافية لتغطية مطالب الاستثمار أو تزيد عنها، فلا حاجة أصلاً للحصول على الأموال الخارجية كاتجاه لتمويل عملية التوزيع.

المطلب الخامس: الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات المالية.

بقاء واستمرار المؤسسة يتركز بشكل كبير على القرارات التي يتخذها فيما يخص إدارة نشاطاتها في المدى القصير والطويل، ويتوقف اتخاذ قراراتها، مالية فعالة وهادفة على الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في ذلك، ومن بين أهم الأساليب الأكثر إنتشاراً وأهمها نجد:

1- لوحة القيادة: من خلال تفسير وتحليل الانحرافات في المؤشرات المالية مما يساهم في اتخاذ القرار المالي المناسب.

2- القياس المقارن: هو عملية قياس مستمرة ومقارنة بين منظمة ما ومنظمات أخرى رائدة (في نفس مجال النشاط)، وفي أي مكان من العالم وذلك من أجل الحصول على معلومات تساعد المنظمة على تحسين أدائها.² ويتطلب إجراء تقييم لأداء المؤسسة لمقارنتها بالمؤسسات الأخرى وعرفة سبب الاختلاف في الأداء والذي يؤدي إلى تمكين المسيرين من تنظيم جهودهم واتخاذ القرارات لتحقيق أهدافهم.³

3- الإبلاغ المالي: من خلال إظهار كافة المعلومات التي تؤثر في موقف متخذ القرار المتعلق بالوحدة المحاسبية، وهذا يعني أن تظهر المعلومات في القوائم أو التقارير المالية بلغة مفهومة للقارئ دون أي لبس أو تضليل. وتعتبر المعلومات المالية التي تقدمها الأنظمة المحاسبية من بين المدخلات الأساسية لعملية اتخاذ قرارات الاستثمار في الأسواق المالية، وتعتمد نسبة نجاح القرارات على مدى مصداقية وشفافية المعلومات المقدمة من طرف المؤسسات المشاركة في السوق المالي، أي بمدى الإفصاح عن المعلومات المقدمة من طرفها.⁴

¹ - محمد زرفون، أثر الإكتتاب العام على سياسات توزيع الأرباح في المؤسسة الاقتصادية المسعرة في البورصة (دراسة تحليلية مقارنة لمؤسسة نسبر فندقي الأوراسي الجزائر)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الثامن، 2010، ص 85.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المنيرين، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 35.

³ - جليلة بن بحروف، مرجع سبق ذكره، ص 115.

⁴ - بوسيعين سمعديت، المشتقات المالية كأداة للتحوط من المخاطر المتعلقة بالمعلومة المحاسبية والمالية، الملتقى الدولي الأول: إدارة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات العالم، جامعة العقيد أكللي محمد أوجاج، البويرة، الجزائر، يوم 26-27 نوفمبر، 2013، ص 9.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

إن تحقيق المؤسسة لمستوى أداء مثالي مبني على مدى نجاحها في تنفيذ نشاطاتها بدقة، من خلال متابعتها لمختلف وظائفها، ويعتبر الجانب المالي لمؤسسة عنصر أساسي تبني عليه الوظائف الأخرى، لذا تسعى المؤسسة لتقييم أدائها المالي، لتتمكن من الحكم على مستوى الأرباح وقدرتها على السيولة وسداد التزاماتها وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها والمسؤول عنها، وعليه نحاول التعرف على عملية تقييم الأداء خاصة الأداء المالي وأهم مؤشرات بالاضافة إلى أساليب تحسينه.

المطلب الأول: أساسيات حول تقييم الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء لا بد من التعرف على مفهوم التقييم والأداء أولاً.

أولاً: تعريف الأداء والتقييم : لقد أعطيت للأداء العديد من التعاريف نذكر منها:

- الأداء هو: "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة".¹

- الأداء هو: "مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد".²

- الأداء: "Performance" هو الهدف النهائي للمنشأة ويمثل مستوى النجاح في تحقيق الأهداف، فالأداء الجيد يمثل النتيجة النهائية للإنتاج الكفو".³

ومن خلال ما سبق، نستنتج أن الأداء هو: "عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بهدف الوصول إلى مدى تحقيقها للأهداف المسطرة".

أما التقييم هو: "عملية إشراف ومراجعة من قبل سلطة أعلى، بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة داخل منظمة تستخدم وفقاً للخطة الموضوع".⁴

ثانياً: تعريف تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء جوهر عملية الرقابة، ومن التعريفات المتاحة عن تقييم الأداء نذكر:

- يعتبر الأداء هو: "عملية قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للخطة المعد مسبقاً".⁵

¹ - عبد المنك مرهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنتجات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 8-9 مارس، 2005، ص486.

² - بلغام مجباري: الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة، باقم)، مجلسه الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الخامس، 2007، ص46.

³ - مدحت القرشي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص198.

⁴ - فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية الطران المدني في العراق والأردن نموذجاً، مجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص17.

⁵ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالمثل، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص90.

- تقييم الأداء هو: "عملية تعني التعرف على مستويات الأداء الفعلية في ضوء المعايير والمؤثرات التي سبق تحديدها مسبقاً".¹

- تقييم الأداء هو: "عملية مراجعة لتقوم منظومة تشمل كل أوجه السلوك الوظيفي، أهداً في الاعتبار فاعلية العاملين ومدى مقابلتهم لمتطلبات الوظيفة ومسؤولياتها".²

وعليه يمكن القول أن تقييم الأداء هو: "العملية التي يمكن من خلالها الحكم على كفاءة وفعالية مختلف لمختلف أنشطة المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال المقارنة بين ما تم تقديره وما تحقق فعلياً، باستخدام أدوات معينة في التحليل".

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء: تتمثل أهداف تقييم الأداء في المؤسسة فيما يأتي:³

1- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي/ الحالي.

2- احدي طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

3- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

4- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

رابعاً: أهمية تقييم الأداء: يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء في الآتي:⁴

- إن تقييم الأداء يؤدي إلى زيادة فاعلية نظام الاتصالات الداخلية بين العاملين والاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها؛

- إن تقييم الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول أنشطة وعمليات المنظمة؛

- تساعد عملية تقييم الأداء على تحديد الركائز التي تعتمد عليها عمليات الرقابة والضبط والتخطيط.

خامساً: وظائف عمليات تقييم الأداء:

تتمثل الوظائف الأساسية لعملية تقييم الأداء في الآتي:

1- متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للوحدات الإنتاجية بالكمية والقيمة، وذلك للتعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف المحددة لها مسبقاً؛

2- الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام الوحدات الإنتاجية بممارسة نشاطها وتنفيذ الأهداف المطلوبة بأعلى درجة من الكفاءة وذلك بتشخيص الانحرافات ومعرفة أسبابها والعمل على إزالتها مستقبلاً؛

3- تحديد الجهات والوحدات الإدارية المسؤولة عن حدوث الانحرافات التي حدثت أثناء عملية التنفيذ.

1- سيد محمد جاد الرب، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء (مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي)، دون دار نشر، جامعة السويس، مصر، 2009، ص18.

2- Herman Aguinis ترجمة: سامح محمد عبد المطلب سامر، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص69.

3- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص139-140.

4- مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن، تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن (دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية)، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، بغداد، العراق، العدد الرابع، يناير 2014، ص74-75.

سادساً: أنواع تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية شاملة لمختلف الأنشطة الموجودة داخل المؤسسة وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الأنواع الآتية من تقييم الأداء:¹

1- تقييم الأداء المخطط: ويراد به تقييم أداء الوحدة في مدى تحقيقها للأهداف المخططة وذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة بالمخطط والسياسات الموضوعية مع المؤشرات الفعلية، وهذا وفق فترات زمنية دورية، بهدف إظهار مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة وإيضاح الانحرافات والأخطاء التي تحدث في عملية التنفيذ مع تفسير الأسباب والمعالجة اللازمة لها.

2- تقييم الأداء الفعلي: ويقصد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها البعض لأجل التعرف على الاختلافات التي تحدث وقياس درجة ومستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية، وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر فترات محددة خلال السنة.

3- تقييم الأداء المعياري (القياسي): ويراد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية ويأخذ هذا نوعين من المقارنة، حيث يمكن أن يتم عن طريق «مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة لمختلف نشاطاتها كالإنتاج، المبيعات، الأرباح، والقيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياساً للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا، حيث توضع الأرقام المعيارية على اعتبار مجموعة من الشروط منها الإمكانيات والقدرات الإنتاجية للمؤسسة، أو عن طريق مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية.

4- تقييم الأداء العام (الشامل): حيث يتطرق ها النوع من التقييم إلى كل جوانب النشاط في المؤسسة باستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم، والتمييز بين أهمية النشاط وآخر بها يتم التوصل إلى درجة التقييم الشامل للمؤسسة.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

أولاً: تعريف الأداء المالي:

أعطيت للأداء المالي العديد من التعاريف من أهمها نذكر ما يلي:

- 1- الأداء المالي هو: "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية".²
- 2- الأداء المالي المتفوق: "يتيح للمنظمة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم".³

¹ - عبد الكرمي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 43-45.

² - عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل الشامل الميزي (AFD)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد السابع، العدد الثاني، 2014، ص 24.

³ - عبد الله أحمد عبد الله الدعاس، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، (دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية)، دراسات العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، الأردن، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول، 2010، ص 97.

وعليه فان الأداء المالي هو: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية باستخدام الوسائل المالية المتاحة بفعالية".
ثانياً: أهمية الأداء المالي:

بشكل عام يمكن حصر أهمية الأهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على جوانب التالية:¹

- تقييم ربحية المؤسسة والهدف منه هو تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم؛
- تقييم سيولة المؤسسة والهدف منه هو تحسين قدرة المؤسسة في الوفاء بالالتزامات؛
- تقييم تطور نشاط المؤسسة وذلك بغية معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح؛
- تقييم مديونية المؤسسة من خلال معرفة اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي؛
- تقييم تطور حجم المؤسسة من أجل تحسين القدرة الكلية للمؤسسة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء المالي:

تتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي، فيما يلي:

- 1- الهيكل التنظيمي: هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة، حيث يساعد في تنفيذ الخطط بنجاح وتحديد أدوار الأفراد من أجل اتخاذ القرارات بأكثر فاعلية.
 - 2- المناخ التنظيمي: يقوم المناخ التنظيمي على ضمان الأداء بصورة إيجابية وكفاءة من الناحية الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء.
 - 3- التكنولوجيا: وهي عبارة عن المهارات المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة، لذلك لا بد على المؤسسة تحديد نوعها المناسب لطبيعة أعمالها، وأهدافها لأنها من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة.
- 4- الحجم، هناك علاقة طردية بين حجم المؤسسة والأداء، حيث كل ما زاد حجمها يزداد بمدى المهنيين العاملين بها.

المطلب الثالث: أساسيات حول تقييم الأداء المالي.

بعد التطرق إلى ماهية تقييم الأداء بصفة عامة سيتم التعرف في هذا المطلب على تقييم الأداء المالي بصفة خاصة.

أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي:

أعطيت لتقييم الأداء المالي عدة تعاريف من أهمها:

- يعرف تقييم الأداء المالي على أنه: " مدى تمتع وتحقيق المؤسسة لمامش أمان عن حالة الإعسار المالي، أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية".²
- تقييم الأداء المالي يعني تقديم حكم (Judgment) ذو قيمة (of value) على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المنظمة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع ربات أطرافها المختلفة.³

¹ - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وآثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الخادم للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 47-51.

² - عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الرابع، 2006، ص. 41.

³ - زهرة حسن العامري، السيد على خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء (دراسة ميدالية في شركة المشاريع النفطية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد الثالث والستون، 2007، ص. 125.

كما يعرف تقييم الأداء المالي على أنه قياس العلاقة بين العناصر المكونة للمركز المالي للمشروع، وعلى درجة التوازن بين هذه العناصر، وبالتالي تحديد مدى متانة المركز المالي للمشروع، وعلى ضوء ذلك يمكن قياس التنبؤ بالفشل المالي.¹

من التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء المالي هو: " قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً لتحديد ما يمكن قياسه، ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة".
ثانياً: أهمية تقييم الأداء المالي:

تمثل أهمية تقييم الأداء المالي فيما يلي:²

- تقييم الأداء المالي يعتبر من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة؛
- عملية تقييم الأداء المالي تساعد مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة؛

- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية؛

- تعتبر عملية تقييم الأداء المالي أهم مصادر البيانات اللازمة لنمذجة مستقبل المؤسسة؛

- توفر معلومات لازمة لاتخاذ القرارات المالية سواء لتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية.

ثالثاً: خطوات تقييم الأداء المالي:

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:³

1- الحصول على مجموعة من القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث إن من خطوات الأداء المالي إعداد

الموازنات، والقوائم المالية وثيقة إقرار المحاسبة المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة.

2- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وتتم

بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.

3- دراسة وتقييم النسب، بعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف بالأداء

المالي الفعلي من خلال مقارنة الأداء المتوقع أو مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع.

4- وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب بعد معرفة أسباب هذه

الفروق وأثرها على الشركات للتعامل معها ومعالجتها.

¹ - محمود جلال أحمد، طلال الكسار، استخدام مؤشرات النسب المالية في تفويم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية،

بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009.

² - السعيد فريحات، جمع، الأداء المالي للمنظمات الأعمال (التحديات والراهنة)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.

ص 41-42. (تصرف).

³ - محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

المطلب الرابع: مؤشرات تقييم الأداء المالي

تتحد أهم مؤشرات تقييم الأداء المالي في الفروع الثلاث التالية:

الفرع الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام التوازنات المالية:

إن التوازن المالي يعتبر من الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويعرف بأنه: " التفاعل القيمي والزمني بين الموارد المالية في المؤسسة واستعمالاتها"، فهو يقوم على مبدأ أساسي مضمونه أن التمويل الدائم يجب أن يفوق مجموع الاستثمارات مضاف لها جزء من احتياجات دورة الاستغلال أي أن الأموال الدائمة للمؤسسة يجب أن تكون مساوية للاستثمارات الصافية مضاف لها رأس المال المعياري.¹

ويمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس مال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به عبر الفترة المالية، وسيوجب ذلك التعامل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها ويمكن دراسة التوازن المالي من خلال المؤشرات التالية:

أولاً: رأس المال العامل (FR)

1- تعريف رأس المال العامل: هو من أهم مؤشرات التوازن المالي، ويسمى أيضاً بهامش الأمان.

- يعرف بأنه: " مجموع الأموال المستثمرة في الأصول المتداولة ويطلق عليه أيضاً رأس مال التشغيلي أو رأس المال المتداون".²

- كما يعرف رأس مال العامل بأنه: " يمثل استثمارات المؤسسة قصيرة الأجل (التقديرة والأوراق المالية قصيرة الأجل، الحسابات المدينة والمخزون)".³

- يشار إلى رأس مال العامل: " بأنه الفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة".⁴ ويحسب رأس مال العامل بالعلاقة التالية:⁵

$$\text{رأس مال العامل} = \text{الموجودات المتداولة} - \text{المطلوبات المتداولة} \quad \text{أو} \quad \text{رأس مال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

2- طرق حساب وحالات رأس مال العامل: يعتبر رأس مال العامل المرآة العاكسة للوضع المالي للمنشأة، ويحسب عادة بطريقتين:

أ- من أعلى الميزانية: بناءً على هذه الطريقة فإنه يمثل الفرق بين الأموال الدائمة أو الثابتة والموجودات الثابتة للقيمة الدفترية.⁶

¹ - شعيب شتوف، محاسبة المؤسسة طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS)، الجزء الأول، مكتبة الشركة الجزائرية، سوداود، الجزائر، 2008، ص 213.

² - محمد إبراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 161.

³ - جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 229.

⁴ - علي عباس، الإدارة المالية، إزاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 285.

⁵ - محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 121.

⁶ - عبد الستار مصطفى الصباح، سعود حايك مسكوكو العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات عملية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 60.

ب- من أسفل الميزانية: وفق هذه الطريقة فإن رأس مال العامل يتمثل في الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل.¹

رأس مال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

الجدول رقم (II-1): حالات رأس مال العامل

حالات رأس مال العامل	التعليق
$0 > \text{رمع}$	هيكله مالية غير سليمة، أي أنه يوجد إختلال في التوازن المالي على المدى المتوسط والطويل، وفي هذه الحالة يجب إعادة تأسيس رأس مال العامل.
$0 = \text{رمع}$	هيكله مالية سليمة، ولكن في مستوى أدنى، بحيث يوجد توازن مالي على المدى المتوسط والطويل، وفي هذه الحالة يجب الزيادة في رأس المال العامل.
$0 < \text{رمع}$	هيكله مالية سليمة، وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بعمليات استثمارية.

المصدر: مبارك لسوس، التسيير المالي (تحليل نظري مدعم بأمتلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير)، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، الجزائر، ص 54.

3- أنواع رأس مال العامل: لقد استعملت مفاهيم أخرى لرأس المال العامل وتمثل فيما يلي:²

أ- رأس مال العامل الخاص: يبين مدى تغطية الأموال الخاصة المتكونة من حقوق الملكية للمساهمين بمقردها للأصول الثابتة، من دون الاستعانة بالجزء المتقيد من الأموال الدائمة والمتشكلة في القروض طويلة الأجل، أو مدى اكتفاء المؤسسة بالأموال الخاصة من دون الاستعانة بالموارد الأجنبية. ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس مال العامل الخاص = أموال الخاصة - أصول ثابتة

ب- رأس مال الأجنبي: يبين قيمة الموارد الأجنبية في المؤسسة، والمتمثلة في إجمالي الديون، وهنا لا ينظر إلى الديون بالمفهوم السليبي لها، بل كموارد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال، وأصبح من الضروري على المؤسسات أن تؤمن لنفسها موارد مالية متاحة عند الضرورة، والتصق دور البنوك والمؤسسات المالية المناحة للقروض، بنشاط المؤسسة، وأصبح ملاذا لها في الحصول على القروض طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، ومنحاً لتدارك العجز في الخزينة. يكتب رأس مال العامل الأجنبي بالعلاقة التالية:

رأس مال العمال الأجنبي = مجموع الديون

ج- رأس مال العامل الإجمالي: يسمى بحجم النشاط الاستغلالي، وأن اتساع هذا النشاط قد ينتج عنه اتساع للنتيجة، فتقاس بعض المؤسسات بما يديها من أصول متداولة، من مخزونات (قيم استغلال) وحقوق (قيم قابلة للتحقيق وجاهزة)، وتسمى أيضا بالقيم الدوارة أو المتحولة، على عكس القيم الثابتة المتمثلة في الاستثمارات وما يتبعها، وينظر مدلول المقارنة أكثر في المؤسسات التجارية، ويكتب رأس مال العامل الإجمالي بالعلاقة التالية:

رأس مال العامل الإجمالي = إجمالي الأصول المتداولة

¹ - سامي عمري، المدخل الوظيفي في تحليل التوازن الفيكلي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني حول التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، يومي: 22-23 ماي، 2012، ص 7.

² - مبارك لسوس، التسيير المالي (تحليل نظري مدعم بأمتلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير)، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 38-39.

ثانياً: احتياجات رأس مال العامل (BFR)

1- تعريف احتياج رأس مال العامل: إن النشاط الاستغلالي للمؤسسة يتوجب توفير مجموعة من العناصر وهي المخزونات والذمم المدينة إضافة إلى العناصر الثابتة، وهذه العناصر تولد مصادر قصيرة الأجل متجددة وهي مجموعة الديون الممنوحة من الموردين أو التسبيقات الممنوحة، وهذه المصادر تمثل جزء من الأصول المتداولة ويجب على المؤسسة أن تبحث عن جزء آخر مكمل، وهو ما يدعى باحتياجات رأس مال العامل. والذي يجب وفق العلاقة التالية:¹

$$\text{احتياجات رأس مال العامل} = \text{احتياجات التمويل} - \text{موارد}$$

2- تقسيم احتياج رأس مال العامل: يمكن تجزئة الاحتياج في رأس مال العامل إلى رأس مال العامل للاستغلال (BFR_E)، واحتياج رأس مال العامل خارج الاستغلال (BFR_{HE}):²

أ- احتياج في رأس مال العامل للاستغلال (BFR_E): ويعبر عن احتياجات الدورة المتعلقة بالنشاط الاستغلالي حيث أن:

$$\text{احتياج رأس مال العامل للاستغلال} = \text{الأصول المتداولة للاستغلال (ACB)} - \text{ديون}$$

ب- الاحتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال (BFR_{HE}): ويعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن الأنشطة غير الرئيسية وتلك التي تتميز بالطبع الاستثنائي حيث:

$$\text{احتياجات رأس المال خارج الاستغلال} = \text{الأصول المتداولة خارج الاستغلال (ACHE)} - \text{ديون الاستغلال (DHE)}$$

3- حالات احتياج رأس المال العامل: تميز ثلاث حالات لاحتياج رأس المال العامل:³

- الحالة الأولى: احتياج رأس مال العامل الموجب (BFR > 0) الديون قصيرة الأجل (التسبيقات البنكية) لا تغطي احتياجات التمويل الدورية، ومنه يتولد احتياج رأس مال العامل.
- الحالة الثانية: احتياج رأس المال المعدوم (BFR = 0) الاحتياجات الدورية تغطي كلياً بموارد التمويل الدورية، ومنه لدى المؤسسة رأس مال عامل كافي، وهنا يتحقق توازن المؤسسة.
- الحالة الثالثة: احتياجات رأس المال العامل سالب (BFR < 0) للمؤسسة فائض في رأس مال العامل وذلك بعد تغطية كل احتياجات التمويل الدورية، ومنه لرأس المال العامل مفهوم جد ديناميكي، ومبلغه يتغير بتغير كل سنة، كل شهر وكل يوم.

- كل سنة: يتطور رأس المال العامل بدلالة رقم الأعمال، ومن المحتمل أن يتطور بدلالة حجم المخزونات، وذلك إذا كانت وظيفة المؤسسة فصلية.

¹ - Isabelle Chambost, thierry cuyaubère, **Gestion financière**, 5^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2011, P104.

² - سامي عمري، مرجع سبق ذكره، ص 9.

³ - سعاد شعبانية، المؤشرات المالية النسبية والمطلقة ودورها في ترشيد عملية اتخاذ القرارات المالية، الملتقى الوطني حول التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، يومي: 22- 23 ماي 2012، ص 16.

- كل يوم: رأس المال العامل يتغير عندما يكون مبلغ التحصيلات في اليوم غير مساوي لمبلغ الإنفاقات.

ثالثاً: الخزينة (T)

1- تعريف الخزينة: " هي إجمالي النقديات الموجودة باستثناء السلفات المصرفية، كما تعرف بالفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل"¹.

وتحسب بالعلاقة التالية:²

$$\text{الخبزينة} = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية}$$

2- العناصر المكونة للخبزينة:³

أ- مكونات عناصر أصول الخبزينة.

- سندات الخبزينة: يتم شراؤها من البنوك التي تعرضها للاكتتاب والتي تكون مدة استحقاقها قصيرة الأجل أو عند حلول الآجال يسدد البنك قيمة السندات وفائدتها.

- خصم الأوراق التجارية: هي طريقة لتمويل خبزينة المؤسسة بالأموال عن طريق اتصالها بنكها أو البنك المتعامل مع زبائنها خصم الأوراق وتتحصل مقابل ذلك على عمولة.

- الحسابات الجارية: هي مجموع الأموال الجاهزة التي تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت، وتوجد في حساب البنك.

- الصندوق: الأموال الجاهزة الموجودة في صندوق المؤسسة.

وكخلاصة لما سبق نقول أن أصول الخبزينة تمثل في القيم الجاهزة.

ب- مكونات عناصر خصوم الخبزينة.

- السلفات المصرفية.

- السحب على المكشوف: هو نوع من القروض الناتج عن بقاء حساب المؤسسة مدين.

3- حالات الخبزينة: الخبزينة مرتبطة برأس المال العامل واحتياجاته من خلال:

(FR > BFR) أي (T > 0): في هذه الحالة المؤسسة قامت بتحميد جزء من أموالها الثابتة لتغطية (FR) مما يطرح عليها مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة الضائعة، لهذا وجب عليها معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن.

(FR < BFR) أي (T < 0): المؤسسة في حالة عجز أي غير قادرة على تسديد ديونها في أجلها، وهذا يطرح مشكل متمثل في وجود تكاليف إضافية مما يجعل المؤسسة في هذه الحالة إما أن تطالب بحقوقها لدى الغير أو

¹ محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية للمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة)، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، يومي: 5-6 ماي 2013، ص8.

² سليمان دحور، دور تحليل الميزانية المالية في التشخيص المالي للمؤسسة، المؤتمر الوطني: التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سوق أهراس، الجزائر، يومي: 22-23 ماي 2012، ص9.

³ مناني بن بلغيث، عبد القادر دشايش، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على تشخيص المالي للمؤسسة (دراسة حالة مطاحن الواحات)، ملتقى دولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية المحاسبية (ISA/IFRS)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، يومي: 13-14 ديسمبر 2011، ص.24-25.

تقتض من البنوك أو تتنازل عن بعض استثماراتها دون التأثير على طاقتها الإنتاجية، وفي بعض الحالات الاستثنائية تلجأ إلى بيع بعض المواد الأولية.

(FR=BFR) أي (T=0): يعني أننا أمام الخزينة المتاحة والوصول إلى هذه الحلة يتم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تفادي مشاكل عدم التسديد وبالتالي التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية.

الفرع الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية.

إن التحليل باستخدام النسب المالية يعتبر من أهم الوسائل والأدوات التي يستند إليها المحلل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، حيث تعرف النسب المالية عموماً بأنها: "علاقة بين عنصر وآخر، وهي إما أن تصور في شكل بسط ($1/2$) أو كسر عشري (0,5) أو نسبة مئوية (50%) فهي بشكل عام تعبر عن العلاقة رياضية منطقية بين عنصر وآخر لقياس وزن العنصر الذي تدل عليه".¹

ومن بين أهم هذه النسب نجد ما يلي:

أولاً: نسب السيولة: هي تلك النسب التي تقيس مقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل باستخدام مجموعة الأصول المتداولة".²

وبالتالي فهي تقيس وضعية المؤسسة من حيث توازنها المالي قصير الأجل، وتقاس سيولة المؤسسة من خلال هذه النسب:

1- نسبة السيولة العامة: " تقيس هذه النسبة قدرة تغطية المؤسسة لديونها قصيرة الأجل باستخدام الأصول قصيرة الأجل، وذلك من خلال العلاقة التالية".³

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} \times$$

2- نسبة السيولة السريعة (المختصرة): " تبين هذه النسبة مدة تغطية كل الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق، خاصة في المؤسسات ذات المخزون بطيء الدوران، فالحقوق المتمثلة في القيم الجاهزة كالتقييم القابلة لتحقيق والقيم الجاهزة هي أسرع استجابة لتسديد الديون المستحقة من قيم الاستغلال كالمخزونات".⁴

تحسب هذه النسبة كما يلي:⁵

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{[\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}]}{\text{الخصوم المتداولة}} \times$$

¹- محمد المروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص124.

²- محمد صلاح الخناوي وآخرون، أساسيات ومبادئ الإدارة المالية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص55.

³- سيارن ولش: ترجمة وإعداد محمود فتوح، أهم النسب والمؤشرات في عالم المال والأعمال، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سورية، 2010، ص131.

⁴- مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص47.

⁵- محمد صاخب الخناوي، ربحية زكي قريقتص، الإدارة المالية (مدخل لاتخاذ القرارات)، أدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص69.

3- نسبة السيولة الجاهزة (الحالية): " تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حالياً تحت تصرفها"، ويتم حساب هذه النسب وفق العلاقة التالية:¹

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = (\text{القيم الجاهزة} / \text{الخصوم المتداولة}) \times 100$$

في هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن هناك من يعطي لنسبة السيولة المختصرة المجال من (30 إلى 50%) والسيولة الجاهزة المجال من (20 إلى 30) %.

ثانياً: نسب النشاط: تقيس نسب النشاط أو ما تسمى كذلك بنسب الكفاءة التشغيلية، الكفاءة التي تستخدم بها الموجودات أو الموارد المتاحة لها وذلك بإجراء مقارنات فيما بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمارات في عناصر الموجودات، وتساعد هذه المقارنات المحلل في تحديد كيفية استخدام الموارد².

وتتمثل هذه النسب أساساً فيما يلي:

1- معدل دوران إجمالي الأصول: توضح هذه النسبة مدى نشاط الأصول وقدرتها على توليد المبيعات من خلال إجمالي أصول المؤسسة وتحسب كالآتي:³

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول} = \text{المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}$$

2- معدل دوران الأصول الثابتة: يشير معدل دوران الأصول الثابتة إلى درجة الكفاءة في استخدام الأصول الثابتة في زيادة المبيعات، فإذا كان هذا المعدل عالي فإن ذلك يدل على استعمال جيد للطاقة الإنتاجية المتاحة، ويحسب كما يلي:⁴

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \text{صافي المبيعات} / \text{الأصول الثابتة}$$

3- معدل دوران الأصول المتداولة: يقيس هذا المعدل مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات، ويتم حساب هذا المعدل وفقاً للعلاقة التالية:⁵

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \text{رقم الأعمال} / \text{الأصول المتداولة}$$

4- معدل دوران المخزون: " تقيس هذه النسبة سرعة دوران المخزون لدى المؤسسة، وهي في الحقيقة تعبر عن عدد المرات التي يدور فيها المخزون (قيم الاستغلال) خلال دورة الاستغلال"، ويتم حسابه كالآتي:⁶

$$\text{معدل دوران المخزون} = (\text{تكلفة شراء البضاعة المباعة} / \text{متوسط مخزون البضاعة}) \times 360$$

حيث يحسب متوسط المخزون كما يلي: متوسط المخزون = (مخزون أولي + مخزون ثاني) / 2

¹ - مبارك نلسون، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² - نعيم عمر داوود، التحليل المالي دراسة نظرية وتطبيقية، دار النداء ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012، ص 83.

³ - شعب شنفوف، مرجع سبق ذكره، ص 208.

⁴ - فرد ويستون، بوجين براجام: ترجمة عدنان داغستاني وعبد الفتاح السلي العنمان، التمويل الإداري، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 212.

⁵ - عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر، 2006، ص 98.

⁶ - محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 64.

تقيس سرعة دوران المخزون مدى كفاءة وفعالية إدارة المخزون، وكلما زاد معدل دوران المخزون كلما دل ذلك على سهولة انسياب مخزون المؤسسة.

5- فترة التحصيل: يشير معدل فترة التحصيل إلى عدد الأيام اللازمة لتحويل الحسابات المدينة إلى نقد، وتستخدم هذه النسبة لتقييم سياسة الائتمان والتحصيل للشركة، فإذا كان معدل التحصيل يزيد على شروط الائتمان، فهذا يشير إلى عدم كفاءة الشركة في تحصيل حساباتها المدينة، أو التساهل في سياساتها الائتمانية لعملاء غير قادرين على السداد، إن طول فترة التحصيل يخفض السيولة ويؤثر على قدرة الشركة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل المستحقة، أما قصيرة المدة يشير سياسة الائتمان والتحصيل المتشدد، ويتم حسابه النسبة كالآتي:¹

$$\text{فترة التحصيل} = \frac{\text{معدل دوران الحسابات المدينة}}{360}$$

6- فترة الدفع: يقصد بفترة الدفع الممتدة من تاريخ الشراء بالأجل إلى تاريخ تسديد تلك الحسابات، وبهذا التحديد فإن فترة الدفع ترتبط بقدرة الإدارة على تسديد الالتزامات المستحقة عليها، وكلما زادت فترة الدفع كلما دل ذلك على تباطؤ الإدارة في التسديد، ليكون الانخفاض فيها معبراً عن التحسن في السيولة، ويتم حسابها كما يلي:²

$$\text{فترة الدفع} = \frac{\text{معدل دوران الحسابات الدائنة}}{360}$$

7- معدل دوران الذمم المالية: "تقيس هذه النسبة مدى السرعة التي بها تحصيل بها ديون المنشأة أي عدد المرات التي تقوم فيها المنشأة ببيع البضاعة بالأجل وتحصيل الديون خلال الفترة المالية الواحدة".³ وتحسب كما يلي:

$$\text{معدل الذمم المدينة} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{متوسط العملاء} + \text{أوراق القبض}}$$

8- معدل دوران الذمم الدائنة: "تقيس هذه النسبة مدى السرعة التي يتم بها سداد ديون المنشأة أي عدد المرات التي تقوم فيها المنشأة بشراء البضاعة بالأجل ودفع الديون خلال الفترة المالية الواحدة"، وتحسب كما يلي:⁴

$$\text{معدل دوران الذمم الدائنة} = \frac{\text{المشتريات}}{\text{متوسط الموردين} + \text{أوراق الدفع}}$$

ثالثاً: نسب اهيكل المالي: "تبين النسب هيكل الخصوم والأصول في المؤسسة، وتعكس العلاقة بين المصادر المختلفة للتمويل ونمط استخدامها".⁵

وتتمثل هذه النسب أساساً فيما يلي:⁶

1- نسبة التمويل الدائم: تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الاستثمارات الصافية بالأموال الدائمة، فهذه النسبة تعتبر صياغة أخرى لرأس المال العامل، أو ما يسمى بهامش الأمان، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 100%،

¹ - محمود علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 84.

² - عاطف وليم أنطراوس، مرجع سبق ذكره، ص 100.

³ - مؤيد عبد الرحمن الدوري، حسين محمد سلامة، أساسيات الإدارة المالية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 114.

⁴ - المرجع نفسه، ص 116.

⁵ - مدحت القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

⁶ - ميارا لوس، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

فإن رأس المال العامل يكون سالباً، فهذا يدل على أن جزء من الأصول الثابتة مغطى بقروض قصيرة الأجل وتكون المؤسسة فيه قد احتنت بشروط الملائمة بين استحقاقية الخصوم وسيولة الخصوم، وتكتب نسبة التمويل الدائم كما يلي¹:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = (\text{الأموال الدائمة} / \text{الأصول الثابتة}) \times 100$$

2- نسبة التمويل الخاص: "وتعني مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين وما يلحق بها على تغطية الأصول الثابتة، ويبين النسبة التي تحتاجها المؤسسة من القروض طويلة الأجل لتوفير الحد الأدنى من رأس المال العامل كهامش للأمن"، وتكتب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = (\text{الأموال الخاصة} / \text{الأصول الثابتة}) \times$$

3- نسبة الاستقلالية المالية: "تشير هذه النسبة إلى وزن الديون داخل الهيكل المالي للمؤسسة وبالتالي درجة استقلاليتها، إذا أن الحجم الكبير للديون يجعل المؤسسة غير مستقلة في اتخاذ قراراتها المالية، فكلما كانت هذه النسبة كبيرة استطاعت أن تتعامل المؤسسة بمرونة مع الدائنين في شكل اقتراض وتسديد للديون، أما إذا كانت النسبة صغيرة فهذا يعني أنها في وضعية مثقلة بالديون، ولا تستطيع الحصول على الموارد المالية التي تحتاجها من قروض إضافية إلا بتفاسم ضمانات، وقد تكون هذه الضمانات مرهقة"، وتكتب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = (\text{الأموال الخاصة} / \text{مجموع الديون}) \times 100$$

4- نسبة التمويل الخارجي: "تقيس هذه النسبة درجة اعتماد الشركة على أموال الغير لتمويل أصولها، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما ارتفعت المخاطر التمويلية ومخاطر عدم القدرة على السداد، وكلما انخفضت هذه النسبة عن الحد المعين كلما دل ذلك على أن أصحاب الشركة (المساهمون) وضعوا أموالاً أكثر لتمويل أصول الشركة"، وتكتب هذه

$$\text{نسبة المديونية} = (\text{إجمالي الديون} / \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

5- نسبة الملاءة المالية: "تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على مواجهة كل التزاماتها"، وتكتب هذه النسبة كما يلي:

2

$$\text{نسبة الملاءة المالية} = \text{مجموع الأصول} / (\text{ديون أقل من سنة} + \text{ديون أكثر من سنة})$$

رابعاً: دراسة نسب المردودية وأثر الرفع المالي:

1- نسب المردودية: تعرف المردودية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها، وتنقسم المردودية عادة إلى ثلاث أنواع رئيسية هي:

أ- المردودية التجارية: هي المردودية التي تحققها المؤسسة من خلال مجموع مبيعاتها، وتكتب كما يلي³:

$$\text{معدل المردودية التجارية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{رقم الأعمال خارج الرسم}$$

¹ - قايز سليم حداد، الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، دار الخامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص. 75-76.

² - طارق عامر، إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة: مصر، 2007، ص 141.

³ - مليكة زغب، بوشنقر ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، الطبعة الثانية: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص. 87.

تبين النتيجة الربح المحقق عن كل دينار من المبيعات الصافية، وهي تساعد إدارة المؤسسة على تحديد سعر البيع الراجح للوحدة.

ب- المردودية الاقتصادية: وهي مردودية تقيس الفعالية في استخدام الأصول الموضوعه تحت تصرف المؤسسة، وتقاس من خلال رصيد الفائض الإجمالي، وتسمى بالمردودية الاقتصادية الإجمالية لأنها تتحقق قبل عمليات الإهلاك، العمليات المالية وعمليات التوزيع، وتحسب كما يلي:

$$\text{معدل المردودية الاقتصادية الإجمالية} = \frac{\text{الفائض الإجمالي للاستغلال}}{\text{الأصول الاقتصادية}}$$

وتبين النتيجة العائد من وراء استخدام كل دينار في مجموع أصول المؤسسة.

ج - المردودية المالية: تدعى كذلك بمردودية الأموال الخاصة، إذ تقيس قدرة المؤسسة على تحقيق مردودية انطلاقاً من كافة أنشطتها، وتسمى أحياناً بمعدل المردودية الإجمالية وأحياناً أخرى مردودية المساهمين¹.

$$\text{وتحسب بالعلاقة التالية:}^2 \quad \text{معدل المردودية المالية} = \frac{\text{نتيجة الدورة السالفة}}{\text{الأموال}}$$

وتبين النتيجة مقدار الربح الصافي الذي يعود على المستثمرين عن كل دينار مستثمر في رأس مال المؤسسة، وكلما كان هذا المعدل مرتفعاً كان أفضل للمؤسسة.

2- الرفع المالي: يقصد بالرفع المالي الاسعانة بأموال الآخرين لتحقيق أرباح إضافية يستفيد منها ملاك المؤسسة يمكن قياس الرفع المالي بالعلاقة التالية:³

$$\text{الرفع المالي} = \frac{\text{الأرباح قبل الفوائد}}{\text{الأرباح بعد الفوائد}}$$

3- المردودية المالية والرفع المالي: يقاس الرفع المالي الأثر الإيجابي أو السلبي لمديونية المؤسسة على مردوديتها المالية وفي استطاعة المؤسسة تحسين مردوديتها المالية باستعمال الديون بشرط أن تختلف الأموال الخاصة عند الصفر، وأن يكون معدل تكلفة هذه الديون أقل من معدل المردودية الاقتصادية، هذا يعني أنه لا ينبغي الإفراط في الاستدانة - نظراً للتكلفة- التي تتحملها المؤسسة والمخاطر التي قد تتعرض لها وعليه فهناك حد لا ينبغي للمؤسسة تجاوزه، وإنطلاقاً مما سبق يمكن كتابة المردودية المالية بدلالة المردودية الاقتصادية والرفع المالي كما يلي:⁴

$$M = M + (M - C) \times \frac{D}{A} \times (1 - \text{ض})$$

¹ - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية، أبعادها نظرية وحلول): الجزء الثاني، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2011، ص 215.

² - Pascal quiry, Yann le fur, Pierre vernimmer finance d'entreprise, Dalloz, 11^{ème} édition Paris, 2012, P297.

³ - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 232.

⁴ - عليكة زغب: ميلود بوشنير، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، مرجع سبق ذكره، ص 89 - 93.

م م = مردودية المالية

م ق = مردودية اقتصادية

ع = معدل فوائد الديون = المصاريف المالية / Σ الديون

د = الديون

أ خ = الأموال الخاصة

د / أ خ = ذراع الرفع

ض = معدل الضريبة

أثر الرفع المالي = [م ق + (م ق - ع) × د / أ خ]

إن المرودية المالية ترتبط بالمرودية الاقتصادية وتكلفة الاقتصادية وتكلفة الديون، فإذا كانت تكلفة الديون أقل من معدل المرودية الاقتصادية، فإن معدل المرودية المالية يكون أكبر معدل المرودية الاقتصادية، هذه الظاهرة تسمى أثر الرفع المالي، وعلى المؤسسة أن تتأكد أن هذا الرفع إيجابي، ويمكن أن تكون كذلك إذا كان:

(د / أ خ) < 0 والفرق (م ق - ع) < 0 وبالتالي يزيد معدل المرودية المالية كلما كان:

- الفرق (م ق - ع) موجبا وكبيرا.

- ذراع الرفع كبير (مستوى الاستدانة) .

هذه النتيجة تجعلنا نعتقد أنه على المؤسسة أن تعظم النسبة، (د / أ خ) أي يجب أن نستدين إلى أقصى الحدود، لكن في الحقيقية فإن الاستدانة تبقى محدودة نظرا لأسباب متعددة.

- يحدد المقرضون عادة التزامهم نسبة الأموال الخاصة (الديون = 1 أو 2 مرة الأموال الخاصة) .

- تكلفة الديون تابعة لمستوى الاستدانة، فإذا ارتفعت الديون فإن معدل الفائدة الذي يطلبه المقرضون يرتفع هو أيضا، (لأن خطر عدم التسديد يزداد)، وهنا ما يقنص من الفرق (م ق - ع)

- تزايد الاستدانة يقلل من استقلالية رئيس المؤسسة في التسيير.

خامساً: نسب الربحية: "هي تلك النسب التي تقيس نتيجة أعمال المؤسسة وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذة من الإدارة العليا، وهناك العديد من المؤشرات التي تقيس من خلالها ربحية المؤسسة، وتختلف هذه المؤشرات حسب طبيعة المؤسسة، والطرق والأساليب المتبعة في استخراجها نتيجة أعمالها والظروف المحيطة والهدف من التحليل بواسطة هذه النسب".¹

¹ - فريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص76.

وأهم نسب الربحية نذكر ما يلي:¹

1- نسبة ربحية الأصول: "تبين هذه النسبة ما استخدم من أصول للحصول على النتيجة، وبالوحدات تمثل ما تغطيه الوحدة النقدية الواحدة من الأصول الثابتة والأصول المتداولة من النتيجة الإجمالية، فالعبارة ليست في ضخامة الأصول المستخدمة بقدر ماهي في مردودية هذه الأصول"، وتكتب ربحية الأصول كما يلي:

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

2- نسبة ربحية الأموال الخاصة: "تمثل نسبة مردودية الأموال الخاصة، أو هي النتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين (الملاك)، وتمثل ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من نتيجة صافية، وتمثل أهم النسب المالية لأن اهدف من التسيير المالي هو تعظيم حقوق المساهمين وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة زادت أهمية وجاذبية أسهم المؤسسة المتداولة، في بورصة الأسهم والسندات"، وتكتب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة ربحية الأموال الخاصة} = \text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

3- نسبة ربحية النشاط: "تمثل النسبة مردودية رقم الأعمال، أو ما تقدمه الوحدة النقدية من ربح، فضخامة رقم الأعمال في بعض الأحيان قد تكون مضللة لأن زيادة النشاط في المؤسسة يتزايد في العادة مع تزايد الأعباء الكلية، قد تمتص هذه الأعباء لكل رقم الأعمال، وتبخر معها الأرباح وبالتالي فهذه النسبة تبين كفاءة المديرين في إدارة كل من رقم الأعمال والأعباء الكلية"، وتكتب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة ربحية النشاط} = \text{النتيجة الإجمالية} / \text{رقم الأعمال الإجمالي}$$

سادساً: نسب الاستغلال: "تعدد النسب التي تؤخذ من جدول حسابات النتائج الاستغلال، ويتم الاعتماد على الواحدة دون الأخرى حسب الغاية المراد إليها من التحليل"، ومن هذه النسب نكفي بذكر نسبتين أساسيتين:²

1- نسبة مصاريف المستخدمين: "تعتبر هذه النسبة أكثر استخداماً باعتبار أن من المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية هي تضخم أجور اليد العاملة ووصولها في كثير من الأحيان إلى امتصاص كل فائض في المؤسسة، ويصعب على هذه المؤسسات التخلص من الفائض في اليد العاملة كل فائض في المؤسسة، ويصعب على هذه المؤسسات التخلص من الفائض من اليد العاملة بسبب الضغوط السياسية أو النقابية، وخاصة في المؤسسات التي دخلت إلى الاستقلالية المالية أو إلى الخصخصة حديثاً، حيث أصبح يراعي الجانب الاقتصادي والمالي لنشاط هذه المؤسسة من دون الجانب الاجتماعي"، فتتنب مصاريف المستخدمين إلى القيمة المضافة.

$$\text{نسبة مصاريف المستخدمين} = \text{مصاريف المستخدمين} / \text{القيمة المضافة}$$

¹ - عليان الشريف وآخرون: الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص. 219-221.

² - بيارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص. 53-54.

وإذا كان عبء مصاريف المستخدمين كبيراً حيث يلتهم كل القيمة المضافة فتنسب مصاريف المستخدمين إلى رقم الأعمال:

$$\text{نسبة مصاريف المستخدمين} = \text{مصاريف المستخدمين} / \text{رقم الأعمال}$$

2- نسبة المصارف المالية: تشكل الديون المالية عبء على المؤسسات يصعب التخلص منه بفعل السياسات المالية الخاطئة الماضية، وتشكل خدمات الديون حاجزاً يتلصق كل إضافة، ويعيق توسع هذه المؤسسات، خاصة إذا حولت القوانين للدائنين مراقبة نشاطات المؤسسات المدينة إذا كانت مشبعة بالديون، فتقل حرية المبادرة للمسيرين وتصبح المناورة للاستغلال الفرص المتاحة من الإلتعاشات المحتملة في السوق، فتنسب المصاريف المالية إلى إجمالي الأعباء.

$$\text{نسبة المصاريف المالية} = \text{المصاريف المالية} / \text{رقم الأعمال}$$

أو

$$\text{نسبة المصاريف المالية} = \text{المصاريف المالية} / \text{إجمالي الأعباء}$$

- نقاط ضعف النسب المالية

- بالرغم من هذه الأهمية في استخدام النسب المالية إلا أن هناك بعض نقاط التصور في النسب المالية يمكن أن تفقد هذه النسب قوتها وتحتل في النقاط التالية:¹
- إن النسب المالية عبارة عن علاقة بين بنود وأرصدة في يوم معين وهو تاريخ إقفال الميزانيات العمومية، وبالتالي لا تظهر التغيرات على مرور سنة؛
 - بعض النسب المالية تعالج إجماليات وهي غالباً ما تكون مضللة؛
 - اختلاف تصنيف بنود الميزانية العمومية يجعل من الممكن التوصل إلى نتائج مختلفة في التحليل، فما يعتد به البعض أصولاً متداولة قد يعتد به آخرون شبه ثابتة والعكس صحيح؛
 - إن النسب المالية لا تكون ذات فائدة ما لم يتم مقارنتها بنسب مرجعية للصناعة؛
 - إذا تم التحليل المالي بناءً على قائمتين الدخل والمركز المالي، فإن هذا التحليل غالباً ما يكون قاصراً لعدم شمول تلك القوائم على كل البيانات اللازمة لمعرفة التفاصيل التي توضح حقيقة الأمور؛
 - إن التحليل بالنسب المالية عادة ما يغفل مشكلة التضخم.

الفرع الثالث: الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء المالي

تعتبر المؤشرات والمعايير السابقة مؤشرات تقليدية لتقييم الأداء، أما المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي فقد رأى بعض الباحثين أنها تركز في الغالب على المؤشرين التاليين:

¹ - يوسف محمود جزيرع، مدى قدرة المراجع الخارجي من خلال التحليل المالي على اكتشاف الأخطاء غير العادية والتنبؤ بفشل المشروع (دراسة تطبيقية على مراجعي الحسابات القانونية في قطاع غزة)، فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، يناير 2005، ص 275.

أولاً: القيمة الاقتصادية المضافة **Économique Value Added**:

1- تعريف وطريقة حساب (EVA): يعرف نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) بأسلوب البدء من القيمة إلى القاعدة إلى القاعدة في إدارة المخاطر.¹

يستخدم معيار القيمة الاقتصادية المضافة لعلاج القصور في معيار العائد على الاستثمار بما يضيفه من عائد صافي للمنشأ ثم للمجتمع، ويتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة بالمعادلة التالية:²

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{صافي الربح قبل الضرائب} - \text{تكلفة رأس المال المستخدم}$$

2- إيجابيات القيمة الاقتصادية المضافة: يمكن أن نبين ونستخلص مصادر القوة الأساسية التي تتمتع بها القيمة الاقتصادية المضافة، وذلك كما يلي:³

- تقيس العوائد الاقتصادية الحقيقية لإجمالي رأس المال المستثمر؛
- تعترف ، بصورة صريحة ، بتكلفة رأس المال المملوك أو المقرض؛
- تربط بشكل وثيق بالقيمة وبثروة حملة الأسهم، وتوجه نظرا إدارة المؤسسة إلى الأداء الذي يؤدي إلى زيادة العائد لحملة الأسهم؛
- تعمل على تخفيض مشاكل الوكالة من خلال تحفيز المسيرين وتشجيعهم على التصرف كأهم ملاك للمؤسسة؛
- تؤدي إلى تطبيق أهداف المسيرين مع أهداف حملة الأسهم والمؤسسة ككل.

ثانياً: القيمة السوقية المضافة:

أ- تعريف (MVA) وطريقة حسابها: يقصد بالقيمة السوقية المضافة (MVA) بأنها الفرق بين القيمة السوقية للشركة ورأس المال المستثمر من قبل المالكين والمقرضين في حين يرى البعض إلى أن القيمة السوقية المضافة هي الفرق بين القيمة السوقية لأسهم الشركة والقيمة الدفترية لحقوق المالكين، ويتم حساب (MVA) بالمعادلة

$$\text{النتيجة:} \quad \text{قيمة سوقية مضافة} = \text{القيمة السوقية لحقوق المالكين} - \text{حقوق الملكية التي وفرها المستثمرون}^4$$

¹ - محمود جموعي، فريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية (دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الثالث، 2005، ص.92.

² - سعد صادق بحري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.196.

³ - هواري سويبي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد السابع، 2010، ص.63.

⁴ - محمد صالح الحناوي، رحمة زكي فريفاص، مرجع سبق ذكره، ص.95.

2- العوامل المؤثرة في القيمة السوقية المضافة: تتأثر القيمة السوقية المضافة (MVA) بالعوامل الآتية:¹

- معدلات النمو في الإيرادات وصافي الربح التشغيلي ورأس المال المستثمر ولكي تكون القيمة السوقية المضافة موجبة لا بد أن تكون معدلات النمو تفوق كلفة رأس المال المستثمر؛

- إنتاجية الدينار المستثمر، وكلما زادت هذه الإنتاجية في ظل ثبات رأس المال المستثمر أو انخفاضه كلما زادت القيمة السوقية المضافة، لا سيما في ظل انخفاض أو ثبات كلفة رأس المال؛

- الحد الأدنى من هامش الربح المطلوب لخلق ثروة إضافية للمساهمين.

المطلب الخامس: آليات تحسين الأداء المالي بالمؤسسات.

يتبلور تحسين الأداء في شكل نظام مكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء، ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين، والانطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.²

ويتم النجوى إلى آليات كفيلة بتحسين الأداء المالي للمؤسسة إما عندما يكون المنجز أقل من المخطط أو وجود التوازن بينهما، حيث أنه تماشياً مع التطورات المحيطة تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها المالي وفق عد آليات أهمها:³

1- التحسين المستمر: تتمثل فلسفة هذه الآلية في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري ذي المهارة العالية، المحفز بشكل جيد باستخدام تكنولوجيا مبسطة وليست معقدة.

ويعرف التحسين المستمر كمسيرة أو عملية تقوم بها فرق العمل بهدف تطوير الأداء الشامل للمؤسسة من خلال تحسين الجودة وإرضاء الزبائن، وبالتالي ضمان التطور والنجاح على المدى الطويل، وتمثل مراحل عملية التحسين المستمر فيما يلي:

- اتخاذ قرار والتزام الإدارة بتكوين لجنة قيادة وتعيين مسؤول عن العملية يوضح استراتيجية لها؛

- التخطيط من خلال: تعريف الأهداف، وضع هيكلية التحسين والموارد ووضع خطة للتنفيذ؛

- التحضير، والذي يشمل: اختيار المشاركين وتكوينهم، وضع وسائل الرقابة وتحديد الإدارة النقاط ذات الأولوية في التحسين؛

- التطبيق من خلال توجيه مجهودات كل الأفراد نحو تحسين العمليات وتكوينهم؛

¹ - عدنان تابه النعيمي، رشيد فواد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص. 145-146.

² - محمد قناري حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسات وفردية)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص. 403.

³ - نظام بجاوي، ليني بوحديد، الحكومة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية (حالة المؤسسة الجزائرية للتعليب -NCA- بالروية)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، باتنة، الجزائر، العدد الخامس، 2014، ص. 64-65.

- المتابعة والتحسين من خلال : متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة، تقييم العممية وكذا تطوير وتكيف عمليات التحسين باستمرار.

ولبلوغ التحسين المستمر بفعالية، لا بد من تطبيق المؤسسة للأنشطة التالية:

- الأنشطة التصحيحية والوقائية، التدقيق، التكوين، التحفيز وإرضاء الزبائن باستمرار، وبالرغم من إمكانية تطبيق التحسين المستمر، إلا أن المؤسسة تواجه بعض الصعوبات أهمها:

- مقاومة التغيير من طرف أفراد المؤسسة؛
- رداة المعلومات سواء عدم فهم المصطلحات أو معلومات خاطئة معطاة من طرف الزبون؛
- ضعف التكوين حيث يشمل الإطارات بنسب عالية وبالجانب النظري؛
- سوء الإدارة عموماً حيث يبقى المسير يقاوم فكرة مشاركة الأفراد في الإدارة.

2- القياس المقارن: يعتبر القياس المقارن عملية قياس الأداء مقارنة بأداء المؤسسات الرائدة في نفس المجال، وتحديد الكيفية التي عن طريقها حققت تلك المؤسسات ذلك المستوى من الأداء واستخدام تلك المعلومات كأساس للأهداف والاستراتيجيات والتطبيق، وذلك بهدف تحسينه.

وبتحقيق هذا الهدف تتضح أهمية القياس المقارن والمتمثلة في أنه:

- يتيح الفرصة المؤسسة لمقارنة أدائها مع المؤسسات الأفضل والتميزة؛
- يمثل نقطة البداية لعمليات التطوير، يساعد المؤسسة لبقاء على القمة المنافسة بمتابعة التطورات الجارية خارجها ويجعل تحسين الأداء لمواجهة المنافسين من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها.
- وتمثل مراحل تنفيذ القياس المقارن في التخطيط، البحث المكثف عن أفضل أداء في الصناعة أو خارجها، الملاحظة، التحليل، التكيف والتكرار (الاستمرار) .

المبحث الثالث: أثر لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المالي وتحسين الأداء المالي.

تعمل المؤسسة جاهدة للمحافظة على سير نشاطاتها باستمرار وتحسين أدائها المالي بصفة دورية وأكثر سرعة تمكنها من اتخاذ القرارات مالية مناسبة باستخدامها للوحة القيادة المالية، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث ابراز دور لوحة القيادة المالية وفعاليتها في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية.

المطلب الأول: العوامل الأساسية لنجاح نظام لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية.

غالباً ما يشكل وضع نظام لوحات القيادة هاجساً ويولد ضغطاً نفسياً لدى المسؤولين العاملين، يتمثل في العدائية والرفض هذا النظام: حيث يعتبر المسؤولون أن الهدف الأساسي من لوحات القيادة هو الرقابة على أنشطتهم، كما أنه يشعرهم بنقص ثقة طرف الإدارة تجاههم، فهم ملزمون شهرياً بتقديم التقارير، هذا إضافة إلى أن الوقت المخصص للوحات القيادة هو وقت ضائع وغير مفيد في نظرهم، والأنشطة العلمية لا يمكن إدارتها من خلال أرقام، وما لوحة القيادة وثيقة إضافية كغيرها، وهناك الكثير من الوثائق التي يعدها هؤلاء.

وعليه يجب الانتباه إلى هذه النقاط عند عملية تصميم وتحرير لوحات القيادة، إذا يتعين على إدارة المؤسسة أن تخفف من وحدة هذا الضغط النفسي المتولد لدى المسؤولين العلميين، وذلك من خلال تحقيق التواصل والتكويرين اللازم للمسؤولين: ولذلك ينبغي عند عملية تصميم ووضع نظام لوحات القيادة الحرص على إشراك كل المسؤولين عند وضعها وتحسيسهم بأن هذه اللوحات ليست للرقابة عليهم، وإنما لتحسين الأداء ومتابعة الأعمال.

وفضلاً عن هذه العوامل السيكولوجية التي يجب الانتباه إليها، توجد هناك هفوات تقنية أخرى قد تقع فيها المؤسسات عند وضع لوحات القيادة وهي:¹

- الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات التشغيلية؛

- افتقاد لوحات القيادة للتعليقات على النتائج المحققة؛

- عدم استعمال لوحة القيادة على عدد كبير من المؤشرات (<7)، وهو ما يفقدها أهميتها.

المطلب الثاني: أدوار لوحة القيادة المالية

لقيادة المؤسسة في ضل بيئة تتسم بعدم التأكد والحركية، يظهر دور ومكانة لوحة القيادة كوسيلة على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية تسمح بالوقوف على مدى تحقيق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها المسير من خلال تحليله لانحرافات وترجمة مسيبتها، ومنه يمكن القول أن الفعالية التنظيمية تنعكس في صورة لوحة قيادة تتسجم والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، وتظهر الأدوار التي تلعبها والمكانة التي تحظى بها الأنشطة التالية:

1- لوحة القيادة كوسيلة تجميع: إن عملية التجميع لا تعني حذف أو إهمال لمعلومات تتعلق بالمؤسسة؛ وتمثل لوحة القيادة بناء متكامل يوضح لنا ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم، ومعنى آخر يستعملها المسير في اتخاذ القرارات الملائمة وإمكانية القراءة من خلال نظرة واحدة.

1- رحيم حسون، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة المسير، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- 2- لوحة القيادة كوسيلة تسيير: وذلك من خلال وقوفها على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، هذه الوسيلة تتطلب¹:
- وجود منهجية لتصميمها؛
 - اعتمادها من قبل كل مسؤول داخل المؤسسة له أهداف يسعى إلى تحقيقها (بمعنى لكل نظام فرعي من نظام المؤسسة يمكن أن يعتمد لوحة قيادة خاصة به)؛
 - القابلية للقراءة والفهم من قبل مختلف المسؤولين المتواجدين على مستوى مختلف مستويات السلم الهرمي؛
 - بناء لوحة القيادة كوسيلة تسيير تتطلب ديناميكية نحوي كل اتجاهات الهيكل التنظيمي.
- 3- لوحة القيادة أداة رقابة ومقارنة: وذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المتحصل عليها، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة، وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، وتشخص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- 4- لوحة القيادة أداة لاتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية، والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلاً.
- 5- لوحة القيادة أداة لتشخيص المؤسسة: تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها، وهذا التشخيص يهدف بدرجة أولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية العامة.²
- وعادة ما يكون مسؤولو مراكز المسؤولية قد خلصوا إلى نتائج تعبر عن أسباب الانحرافات والاحتياطات المأخوذة في كافة المستويات، وتهتم المديرية العامة بخلق تلاءم بين كافة الإجراءات التصحيحية المقترحة.
- 6- لوحة القيادة أداة لقياس وتقييم الأداء: تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الضوامش، ... إلخ) والنتائج غير المالية كذلك (عدد الوحدات المنتجة، ... إلخ) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين. ومقارنة بالأنظمة المحاسبية التقليدية فإن لوحات القيادة تساعد المسؤولين على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال وتدنّي جودة المنتجات وغيرها من التكاليف التي يصعب حسابها وتحديدتها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية.³

¹ - عبد الوهاب سوبسي، مرجع سبق ذكره، ص. 165-166.

² - ناصر دادي عدون، عبد الله فويشر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بسالجزائر)، دار الخمدية العامة، الجزائر، 2010، ص. 148-149.

³ - أحمد بونتيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة - AMC-)، مرجع سبق ذكره، ص. 127.

وتؤكد لوحة القيادة على أهمية القيام بتحليلات معمقة، والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة إزاء الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة، أي توضح أهمية قيام المدير بعمل ما أو تحليل معمق تجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل، وتوجه المدير للقيام بالاصطلاحات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.¹

7- لوحة القيادة أداة حوار واتصال: منذ البدء باستخدام لوحات القيادة في تسيير نشاطات المؤسسة فهي ستسمح بالحوار بين مختلف المستويات التسلسلية، حيث من خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على النتائج التي حققها، ويوضح نقاط الضعف ونقاط القوة التي يراها، كما تسمح له بطلب وسائل إضافية أو توجيهات أكثر دقة، كما تقوم المستويات العليا عن طريقها بتحقيق التنسيق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة على كل مستوى، والبحث عن الأداء الأمثل الكلي، بدلاً من التعظيمات الجزئية، وأخيراً تلفت انتباه الجميع إلى نفس الانشغالات، فتلعب بذلك دوراً تكاملياً بتوفير لغة مشتركة بينهم.²

8- لوحة القيادة أداة لتحفيز ولتسمية مهارات المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعوراً بالتقدم نحوي تحقيق الأهداف وتحفيزهم لذلك، كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي وجدها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة، كل هذا ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحوي تحقيق أداء أفضل، لذا يمكن القول أن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة.³

وعليه فإن أهم أدوار لوحة القيادة المالية تتمثل في ما يلي:⁴

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

¹ - زهية بوديار، شوقي جباري، مرجع سبق ذكره، ص18.

² - Claude Alazard, Sabine Sépari, DCG1 Contrôle de Gestion - Manuel et Application, Op.cit., P634.

³ - أحمد برتقب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة - AMC)، مرجع سبق ذكره، ص128.

⁴ - زهية بوديار، شوقي جباري، مرجع سبق ذكره، ص16-17 (بتصرف).

6- لوحة القيادة المالية أداة فعالة في التسيير ومراقبة التسيير: من خلال المراقبة المستمرة والمسبقة لنتائج المالية، وبالتالي تحقق الرقابة القبلية والرقابة الآتية والسرعة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ومن خلال ما سبق فإن لوحة القيادة المالية مهمة جداً في إبراز الحالة المالية للمؤسسة والمساعدة في تنظيم الرضعية المالية من خلال الوظائف السابقة الذكر، وبما أن المعلومات المالية انعكاس لمجمل نشاطات المؤسسة المتعددة، فيمكن للوحة القيادة المالية أن تعطي صورة مختصرة وشاملة عن أداء المؤسسة ككل من خلال العمل على تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية المناسبة.

المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي.

نحاول تحليل وتفسير العلاقة بين اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي، وأيهما يؤدي إلى الآخر من خلال: أولاً: التخطيط المالي كأسلوب لاتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي:

يعرف التخطيط المالي بأنه: "علم له قواعد ومعايير ويعتمد على التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مع الاستعداد لذلك مع مراعاة تحليل الماضي وأخذة بعين الاعتبار تحنباً لتكرار الأخطاء في المستقبل".¹ حيث تتمثل أهم أساليبه في:

1- الميزانيات التقديرية: هي أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك المسؤولين في برنامج عملي.

2- التكاليف المعيارية: هي تكاليف محدودة بصورة مسبقة، تبين ما يجب أن تكون عليه التكلفة أثناء سريانها وتعد استناداً إلى دراسات مشتركة من مهندسين واقتصاديين وإداريين ومحاسبين لكل عملية إنتاجية أو مرحلة الصنع على حدى، وذلك تحت ظروف الكفاية الإنتاجية الواقعية والممكنة، بغية تحديد نوع وحجم الانحرافات عن أهداف المعيارية حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.²

3- لوحة القيادة: هي وسيلة قياس الأداء الضروري لاتخاذ القرارات.

ثانياً: البيانات والمعلومات المالية: تعتبر المعلومات المالية المادة الخام للمستثمرين لاتخاذ قراراتهم، أي أنها تستخدم في ترجمة العملييات المتعلقة بالموارد المتوفرة والاستخدامات.

وتتمثل المعلومات المالي في:³

- الميزانية (أصول، خصوم) وإبراز المركز المالي للمؤسسة؛
- جدول حسابات النتائج: يقدم قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، الإيرادات، المصروفات، وصافي الدخل؛
- القوائم المالية: تتمثل في جدول تدفقات الخزينة، جدول تغيرات الأموال الخاصة؛
- الجداول الملحقة والإيضاحات (جدول الاستثمار، جدول الإهلاكات، جدول المخزونات، ... الخ).

¹ - شريف عياد، الإدارة والتحويل المالي، دار الشركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص301.

² - المهدي مفتاح السريني، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، مجلة الجامعة، كلية الاقتصاد، جامعة مصراتة، ليبيا، العدد الثالث، العدد الخامس عشر، 2013، ص193.

³ - جليلة بن بحروف، مرجع سبق ذكره، ص36-37.

وعليه تعد المعلومة المالية المدخل الأساسي في اتخاذ القرار المالي السليم الذي يهدف لتحسين الأداء المالي ورفعته: كما يعتمد هذا الأخير على نفس المعلومات المالية.
ثالثاً: الأساليب الكمية المشتركة:

من خلال ما سبق عرفنا أنه هناك العديد من الأساليب الكمية التي يمكن من خلالها اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي معاً مثل القياس المقارن، التخطيط المالي، التحليل المالي، حيث هذه الأساليب تعمل على تقديم البدائل المالية المتاحة لكل من قرارات الاستثمار وقرارات التمويل وقرارات توزيع الأرباح واختيار البديل الذي يعظم القيمة السوية للمؤسسة ويجعلها أحسن أداء مالياً مقارنة بالأداء المالي السابق.
حيث أن اتخاذ قرارات مالية سليمة سيؤدي حتماً إلى تحسين الأداء المالي من خلال تعظيم الأرباح وتذرية التكاليف، ونمو النشاط، التوسع والاستمرار، كما أن مراقبة الأداء المالي للمؤسسة ومراقبة تنفيذ القرارات المالية يمكن أن ينبئ مستقبلاً بانحراف في الأداء المالي الذي يؤدي إلى العمل على تحسينه، من خلال تعديل في القرارات المالية المتخذة سابقاً.

رابعاً الأهداف المشتركة لتحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية.

- بجد أن القرارات المالية والأداء المالي يسعيان إلى تحقيق نفس الأهداف المالية والمتمثلة في:¹
- تعظيم قيمة المؤسسة؛
 - تحقيق المردودية المالية والاقتصادية؛
 - ضمان التوازن بين الربحية والسيولة؛
 - ضمان التوازن بين العائد والمخاطر.

المطلب الرابع: فعالية لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المالية

عرفنا مما سبق أن القرار التمويني يمر بعدة مراحل تتمثل في: البحث عن الطرق المناسبة للحصول على الأموال، تقييم البدائل المتوفرة، اختيار البديل الأسفل على أساس العائد وتكلفة المخاطر ثم التنفيذ والاطاعة.
حيث تستعمل الأموال المحصل عليها في استخدامات مختلفة من الاستثمارات، مخزونات وحقوق مختلفة، وهذا ما يتمثل في اتخاذ قرار الاستثمار الذي تسبقه دراسات العائد والمخاطرة واختيار البديل الأمثل والتي تسعى إلى تحقيق زيادة في العوائد بأقل نسبة من المخاطر وهذا ما يمش الاستغلال الأمثل للموارد المالية.
وعليه تساعد لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل المناسب وقرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح من خلال:²

أولاً: مؤشرات التوازن المالي:

يشترط توفر شرط التوازن المالي في الاستخدامات، الذي يقتضي أن يكون رؤوس الأموال الدائمة كافية لتمويل الأصول الثابتة، والأصول المتداولة تمويل بالقروض قصيرة الأجل، أي أن درجة سيولة عنصر من عناصر أكبر أو يساوي درجة استحقاق رأس المال الذي يسمح بتمويله.
وعليه تنبه الانحرافات في لوحة القيادة المالية المتعلقة بمؤشرات التوازن المالي إلى عدم توازن الهيكل المالي وزيادة الخطر المالي من خلال زيادة الديون، فهي تنبه بأن هناك ابتعاد عن التخصيص الأمثل للموارد المالية.

¹ جمال الدين مرسى، أحمد عبد الله اللحج، الإدارة المالية، اندار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص270.

² مفيدة بيجاري، تحديد هيكل مالي الأمثل في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الثالث، 2002، ص.88-94.

ففي حالة ما إذا أشارت مؤشرات التوازن المالي إلى وجود انحراف كبير وعجز في تمويل الاستخدامات المتداولة، لا بد من اتخاذ قرار تمويلي من خلال البحث عن مصادر تمويل مستقرة أخرى وإضافة لضمان تعديل الهيكل المالي أو من خلال اتخاذ قرار استثماري يتمثل في تخفيض الاستثمارات أو تعديلها أو تصفيتها أو التخلص من الاستثمارات غير الاستراتيجية.

وفي حالة ما إذا بينت مؤشرات التوازن المالي وجود فوائض مالية يمكن دعم قرار التمويل بقرار توزيع الأرباح بضمه للتمويل الذاتي وتمويل احتياجات أخرى أو الحصول على استثمارات إضافية.

أما في حالة دلت المؤشرات عن الانحرافات سلبية في الخزينة يتم اتخاذ قرارات الاستثمار المتعلقة بالأصول المتداولة من خلال تخفيض المخزون وإنجاز قرارات التمويل من خلال خفض حقوق العملاء وتمديد فترة سداد الموردين للاستغلال.

ثانياً: من خلال المردودية:

بعد أن توفر المؤسسة الموارد المالية بناءً على الهيكل المالي الأمثل تقوم بتوظيفها في الاستثمارات، والنتائج المحققة تقارن بالأصول المستخدمة من جهة، وبالأموال الخاصة بالموظفة من جهة أخرى، وبالتالي نحصل على معدل العائد على حقوق الملكية (المردودية المالية) معدل العائد على مجموع الأصول (المردودية الاقتصادية)، حيث يرتبط معدل العائد على مجموع الأصول بنتيجة الاستغلال المحققة مما يعني طريقة التمويل (قروض، تمويل ذاتي).

وعليه تنبه لوحة القيادة إلى انحراف معدل العائد على مجموع الأصول عن سعر الفائدة، من خلال مؤشرات المديونية والتمويل الذاتي والاستثمارات، وبالتالي تبين ما إذا كان هيكل التمويل من خلال أثر الرفع المالي في صالح المؤسسة أو في غير صالحها من خلال الحالات الثلاث التالية:

1- حالة المردودية الاقتصادية أقل من سعر الفائدة: في هذه الحالة يكون الرفع المالي في غير صالح المؤسسة، أي بزيادة الاعتماد على القروض تنخفض المردودية المالية، وبالتالي يتم اتخاذ قرارات التمويل بالاعتماد على التمويل الذاتي وزيادة سياسة الأرباح غير الموزعة.

2- حالة المردودية الاقتصادية تساوي سعر الفائدة: في هذه الحالة يكون الرفع المالي بدون أثر على المردودية المالية.

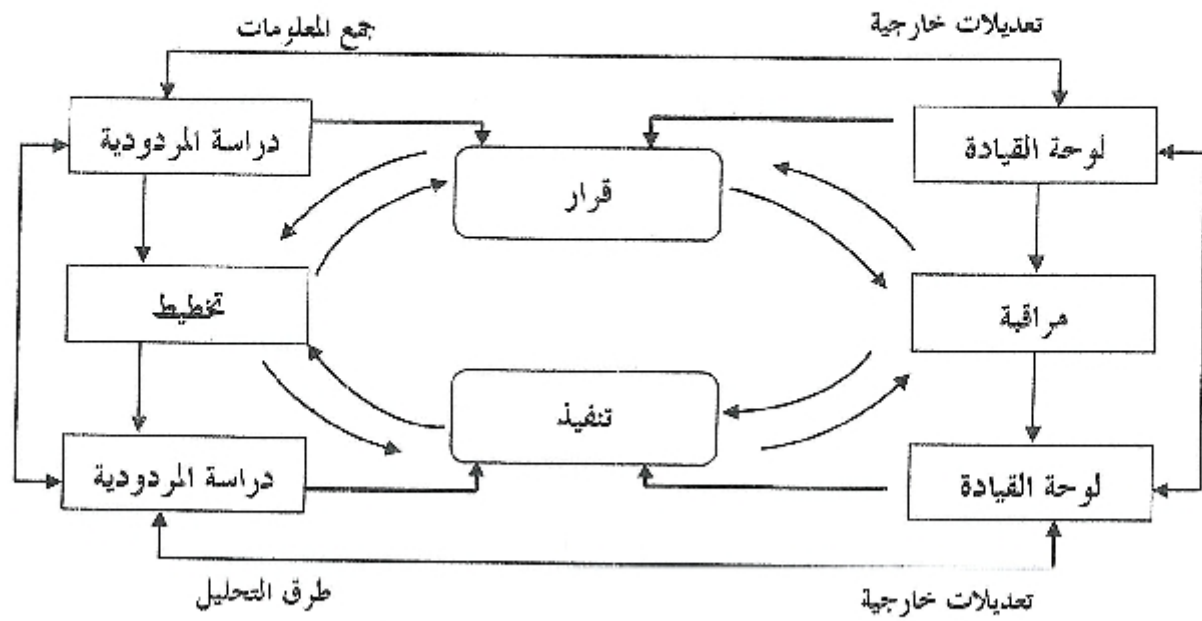
3- حالة المردودية الاقتصادية أكبر من سعر الفائدة: في هذه الحالة يكون الرفع المالي في صالح المؤسسة، فالمؤسسات تلجأ إلى الديون كمصدر تمويل رغم توفرها على بدائل أخرى نظراً للتأثير الإيجابي للديون على مردودية الأموال الخاصة (المردودية المالية) لأن المردودية الاقتصادية تغطي أعباء الاقتراض، وعليه يتم اتخاذ قرار التمويل من خلال الاعتماد أكثر على الديون.

وعليه فإن لوحة القيادة المالية تساعد على اتخاذ القرارات التمويلية التي تحدد إمكانية جمع الأموال في المؤسسة من خلال تحقيق الربحية والتدفق النقدي الإجمالي، أي هيكل التمويل اللازم للتحكم في التدفق النقدي من خلال:

- تمويل طويل الأجل لتغطية الاحتياجات الدائمة (الاستثمارات والاحتياجات في رأسمال العامل)؛
- تمويل قصير الأجل لتلبية الاحتياجات المؤقتة، وبالتالي اتخاذ قرارات الاستثمار؛
- اختيار وتقييم الاستثمارات التي تتلاءم مع الموارد المالية والتي تتضمن التدفق النقدي والعوائد المالية والتي تدعم قرارات توزيع الأرباح.

إذن فلوحة القيادة تمثل نظام للمراقبة، وقاعدة لاتخاذ القرارات، ويمكن تحديد دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (II-1): دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية



المصدر: زهية بوديار، شوقي جباري، مرجع سبق ذكره، ص 19.

المطلب الخامس: فعالية لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي

عرفنا مما سبق أن لوحة القيادة المالية تحتوي على مجموعة من المؤشرات المالية تمثل أهمها في: مؤشرات التوازن (FR, BFR, T)، مؤشرات الاستثمارات (نسبة الخاصة، نسبة الاستقلالية المالية)، ومؤشرات المردودية (المردودية المالية، المردودية الاقتصادية)، ولهذا العديد من المزايا أهمها:

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية؛

- تساعد في اتخاذ القرارات المالية؛

- تساعد في تقييم الأداء المالي؛

- تحدد النقص المالية للمؤسسة، من خلال ما يلي:¹

أولاً: تعكس النقص المالية الآنية للمؤسسة من خلال:

1- تسمح مؤشرات التوازن المالي في معرفة مدى قدرة المؤسسة حالياً على تحقيق التوازن بين الاستخدامات والموارد، من خلال ابتعادها عن العسر المالي وخطر الإفلاس؛

2- تبين مؤشرات المديونية قدرة المؤسسة على الاستدانة من خلال قدرتها على توليد تمويل ذاتي يضمن إمكانية الاستدانة من خلال مؤشرات التمويل الذاتي، وذلك حسب الظروف الحالية للمؤسسة وأهدافها المالية؛

¹ - Foucred Alian et Autres, Tableau de bord des indicateurs financiers des établissements publics de santé - TBFEPS, FEVRIER 2003, P18.dans site : http://www.sante.gouv.fr/IMG/pdf/guide_tbfeps.pdf, consulté le 29/03/2014 20:48.

3- تبين مؤشرات الاستثمار قدرة المؤسسة السابقة والحالية على تجديد استثماراتها وعلى المعدات والوسائل المستعملة حالياً؛ وذلك ضمن تقييم القرارات الاستثمارية وأهداف المؤسسة المالية، كما تبين مؤشرات الاستغلال قدرة المؤسسة المالية الحالية على مواجهة التزاماتها المالية المتعلقة بالنشاطات الداخلية (فواتير، أجور، حوالات، ... الخ).

ثانياً: تعكس الوضعية المالية المستقبلية للمؤسسة: لأن أهم مميزات مؤشرات لوحة القيادة المالية أنها ذات طابع تنبؤي تقديري وذلك من خلال:

1- تبين مؤشرات التوازن المالي مدى قدرة المؤسسة على الموازنة بين مواردها وعمويل الموارد مستقبلاً والظروف التي سوف تواجه فيها المؤسسة التزاماتها ومدى تعرضها لعسر مالي أو خطر الإفلاس، وبالتالي تبين التطور المقدر للمؤسسة في وضعيتها المالية والتوازن المالي؛

2- تبين مؤشرات المديونية مدى قدرة المؤسسة على سداد ديونها مستقبلاً من خلال تبرير تقديري لمقابلة مستقبلية بين تسديدات مفروضة وإيرادات مقدرة وبالاعتماد على مؤشرات التمويل الذاتي تبين قدرة المؤسسة على ضمان تدفقات نقدية من خلال نشاطاتها الحالية، وبالتالي مدى قدرتها مستقبلاً على الحفاظ على استقلاليتها المالية أو رفعها حسب ظروف المؤسسة؛

3- تبين مؤشرات الاستثمار والتكاليف قدرة المؤسسة مستقبلاً على تجديد استثماراتها حسب الظروف المستقبلية وتكاليف المستقبل القريب للنشاطات الداخلية (فواتير، حوالات، أجور)، والتدفقات المستقبلية لمواجهة هذه التكاليف.

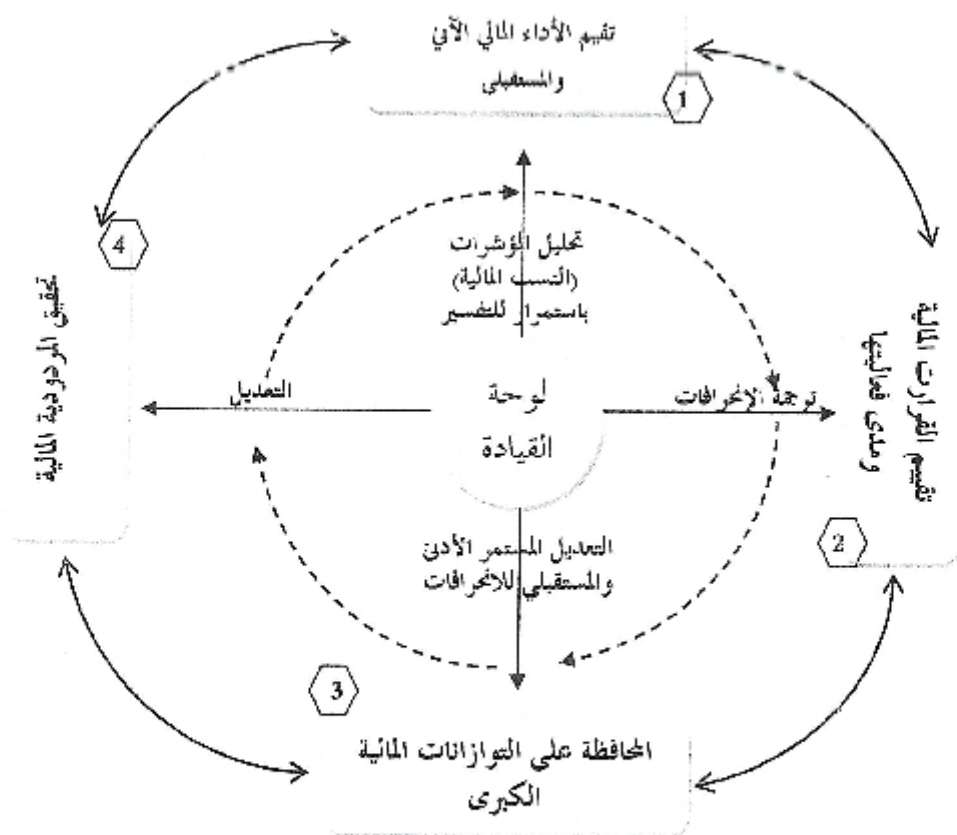
فمن جهة تلعب لوحة القيادة المالية دوراً هاماً في إبراز الوضعية المالية الآتية للمؤسسة من خلال المؤشرات المالية السابقة وخاصة فيما يتعلق بقدرة المؤسسة على سواحيه التزاماتها سواء من الاستدانة ومدى توازنها المالي أو بالتمويل الذاتي وبالتالي تعطي صورة واضحة جداً عن الأداء المالي وتقييمه من خلال مدى الانحراف عن الأهداف المالية للمؤسسة وكذلك تلعب من خلال النتائج المالية المعيارية.

ومن جهة أخرى تلعب لوحة القيادة المالية دوراً هاماً جداً في الكشف عن الوضعية المالية المستقبلية من خلال الطابع التنبؤي للمؤشرات المالية وبالتالي تعطي صورة شبة كاملة عن إمكانيات اليسر أو العسر المالي وكذلك مدى تحقيقها للتوازن المالي والحفاظة عليه وتحقيق التمويل الذاتي والتكاليف المستقبلية، وبالتالي صورة عن المردودية المالية المستقبلية للمؤسسة وإمكانية التوقع في العجز المؤقت أو الدائم حسب ظروف المؤسسة الحالية والمستقبلية أو الفائض المالي غير المستغل التي تنعكس في الواقع المستقبلي للمؤسسة، ومن ثم القدرة على تقدير الأداء المالي المستقبلي وتقييمه ثم العمل على تحسينه نحو الأفضل وبما يحقق أهداف المؤسسة والاستغلال الأمثل للموارد المالية من خلال التعديل في السياسة المالية للمؤسسة والذي ينعكس في تعديل في القرارات المالية. تبعاً للمميزات التي انفردت بها لوحة القيادة، فدورها يبرز في النقاط التالية:

- معرفة إذا كانت المؤسسة قادرة في المدى القصير والمتوسط على مواجهة التزاماتها والحفاظة على توزنها المالي؛
- ضمان نوعية الأداء المالي من خلال متابعة وتعديله باستمرار حالياً ومستقبلياً؛
- ضمان الحماية الملائمة ضد الأخطار المالية (خطر الإفلاس، خطر الاستدانة)؛
- تعمل على التقييم المستمر لدرجة إستغلال الموارد المالية وتحديد نسبة كفاءتها؛

- تقييم القرارات المالية ومدى فعاليتها في تحقيق التوازنات المالية. وعليه فإن دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي والقرارات المالية يبرز في أنها وسيلة تمنح المؤسسة المرونة المالية من خلال ما يلي:
 - تسمح للمؤسسة على تعبئة السيولة بأسرع ما يمكن قدرتها على انتهاز الفرص الاستثمارية، التجارية، والاستراتيجية؛
 - كما تسمح المرونة المالية للمؤسسة بمواجهة الأخطار الجديدة، وعليه فقدرتها المؤسسة على التكيف تضمن سيولة متوفرة مسبقا أكثر عن طريق الخيازة عن أصول قابلة للتنازل في أقرب وقت ودون التأثير على نشاط المؤسسة؛
 - تضمن المرونة المالية للمؤسسة قدرتها على التمويل، أي إمكانية اللجوء إلى موارد خاصة جديدة أو الاستفادة من مبالغ مالية إضافية، تسمح لها بمواجهة التغيرات غير المنتظرة في إطار نشاطاتها؛
 - المرونة المالية يمكن أن ترتبط بالإمكانات والقدرات التي تحوز عليها المؤسسة في التحكم في احتياجاتها المالية المتعلقة بمشاريعها المنتظرة، ويكون بإمكانية تجزئة استثماراتها أو الخيازة على قدرات إنتاجية إضافية، تمكن المؤسسة من تحقيق الضغط الممارس على مواردها وعلى توازنها المالي.
- وعليه يمكن توضيح دور لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-3): دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات السابقة.

خلاصة الفصل:

من خلال استعراضنا للأطار النظري نستنتج أن لوحة القيادة المالية مهمة جداً في إبراز الوضعية المالية للمؤسسة وذلك من خلال الأدوار التي تلعبها والمكانة التي تحظى بها كوسيلة تجميع، ومن خلال بناء نظام معلوماتي متكامل عن المؤسسة، وكأداة لاتخاذ القرار المالي وتحسين الأداء المالي من خلال إعطائها صورة واضحة باستمرار عن الوضعية الآتية للمؤسسة والأداء المالي الحالي للمؤسسة وتقييمه، وكذلك إعطاء صورة مستقبلية مستمرة عن وضعية المؤسسة في المستقبل القريب، وبالتالي تقدير الأداء المالي الحالي من خلال التعديل في القرارات المالية على المدى القصير، وكذلك العمل على تحسين الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة من خلال التعديل أو التغيير في القرارات المالية على المدى الطويل.

ومنه تظهر العلاقة بين اتخاذ القرار المالي وتحسين الأداء المالي على أنها علاقة تأثير وتأثر وهي علاقة متكاملة ومنسجمة ومنسقة فكلاهما يؤدي إلى تحقيق الأخر، وما يجعلها أكثر ارتباطاً وتأثيراً أنهما يعتمدان على نفس المعلومات المالية والبيانية.

الفصل الثالث:

تقييم دور لوحة القيادة المالية في تحسين
الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية لمؤسسة

"مطاحن عمر بن عمر"

تمهيد الفصل

بعد الإنتهاء من الدراسة النظرية للموضوع والتي تضمنت فصلين تم التطرق فيهما للوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير وأساسيات كل من الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية، سوف نحاول إسقاط ذلك على واقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالفجوج، لتكون حقلاً للدراسة الميدانية هذه من خلال دراسة دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة، لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

المبحث الثاني: تقديم عام للوحة القيادة بالمؤسسة

المبحث الثالث: تقييم أثر لوحة القيادة المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية

المبحث الأول: توصيف عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

خصص هذا المبحث لتقدم مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" من خلال التعريف بها ونشأتها وتحليل هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد أهدافها ودراسة طبيعة نشاطها.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة

سنقوم من خلال هذا المطلب بالتعرف على كيفية نشأة وتطور مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وكذلك تقديم بطاقة فنية عن المؤسسة من خلال إبراز طبيعتها القانونية، رأس مالها، موقعها الجغرافي، بالإضافة إلى المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

أولاً: نشأة وتطور مؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

تأسست مؤسسة عمر بن عمر لأول مرة سنة 1984 من طرف السيد عمر بن عمر الأب، حيث تعتبر مؤسسة عائلية اقتصت في مجال المنتجات الزراعية الوطنية الغذائية، كما امتازت منتجاتها بالجودة العالية وهو ما جعلها الرائدة في مجال الإنتاج الغذائي على المستوى الوطني، وكانت البداية بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB ببلدية بوعالي محمود، ليتوسع بعدها نشاط الجمع في مجال الصناعة الغذائية ويشمل المؤسسات التالية:

- مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB.
- مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB ويعتبر مصنع العجائن الغذائية تابع إدارياً لهذه المؤسسة وهي المؤسسة محل دراستنا.
- مؤسسة التنمية الفلاحية (المشاتل).

بعد وفاة الأب عمر بن عمر رحمه الله تولى أبناءه مسؤولية إدارة المؤسسة، ومع زيادة طموحهم وقيامهم بدراسة العوامل البيئية المحيطة الداخلية منها والخارجية، تقرر إنشاء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بداية سنة 2000 ببلدية الفجوج وقد شرع في بنائها يوم 28 ماي 2000 من طرف مؤسسة إيطالية متخصصة في هذا المجال، معتمدين أيضا على كفاءات جزائرية، دامت مدة الإنجاز 18 شهراً بالنسبة للمطحنة الأولى التي تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 300 طن خلال 24 ساعة.

ومع زيادة الطلب على منتجات المؤسسة التي تتميز بالجودة العالية ولتحقيق هدف التوسع الذي يعتبر من بين أهدافها الأولى والأساسية، بدأت أشغال بناء مطحنة جديدة يوم 04 مارس 2005 من أجل تغطية هذا الطلب وهذا بطاقة إنتاجية تقدر بـ 400 طن في 24 ساعة والتي بدأت العمل شهر جويلية 2006.

أما بالنسبة للتطورات والتحسينات التي تم إدخالها للمؤسسة فهي تتمثل في:

- في عام 2006 تم إدخال آلات جديدة في العملية الإنتاجية بالنسبة للمطحنة الأولى، وذلك بهدف زيادة جودة المنتجات من خلال نزع الحبوب السوداء قبل عملية الطحن.

-إدخال برنامج يعمل على التحكم في جميع الآلات ويساعد على اكتشاف العطل الحاصل فيها وتحديد م الوقت الذي حصل فيه الخلل مما يسرع من عملية التصحيح.

بعد النجاح الكبير الذي حققته مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وبعد الدراسة التفصيلية التي قامت بها إدارة المؤسسة، تقرر إنجاز فرع جديد في مجال الصناعة الغذائية لكن هذه المرة يخصص العجائن الغذائية والكسكس الذي شرع في إنجازه يوم 15 أوت 2008 لتبدأ العملية الإنتاجية في يوم 01 جوان 2009، حيث يعتبر هذا المصنع تابع إداري لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

وقد تدعم فرع العجائن الغذائية بخطط إنتاج جديد خلال عام 2011 والذي ضاعف حجم الإنتاج خمسة مرات ما كان ينتج سابقاً، أما في مجال إنتاج الكسكس فقد تم رفع قدرات الإنتاجية وهذا بعد دخول التجهيزات الجديدة حيز التنفيذ في أبريل 2012 .

وفي بداية سنة 2013 بدأت المؤسسة في بناء مخازن جديدة بقدرة تخزين تقدر بـ 30000 طن، وهذا لتخزين المادة الأولية (القمح الصلب) ببلدية عين الباردة التابعة لولاية عنابة، وفي نفس الفترة تم شراء مركب صناعي بولاية بومرداس يتضمن عدة مصانع من أجل زيادة الإنتاج، الذي من شأنه أن يلبي حاجات السوق الجزائرية والتوسع إلى الأسواق العالمية خاصة بعد حصول المؤسسة على شهادتي الإيزو 9000 ISO.

وفي سبتمبر 2014 بدأت المؤسسة في إعادة تأهيل المخازن، بطاقة إنتاجية تصل إلى 460000 خبزة في اليوم، وإعادة تأهيل مطحنتين، مع قدرات تفوق 1000 طن في اليوم للقمح اللين، و 600000 طن في اليوم بالنسبة للقمح الصلب، بالإضافة إلى إعادة تأهيل وحدة العجائن والكسكس بطاقة إنتاجية تصل إلى 4800 كغ في الساعة بالنسبة للكسكس، و9500 كغ في الساعة بالنسبة للعجائن، كما أعادت تأهيل صوامع تخزين التمح بسعة 125000 طن.

ثانياً: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة (ش ذ م م) برأسمال قدره 500.000.000.00 دج، وتأخذ المؤسسة التسمية التالية:

ش ذ م م مطاحن عمر بن عمر (MAB) Sari Les Moulins Amor

ثالثاً: الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ببلدية الفجوج في الشمال الشرقي لولاية قالمة وتبعد بحوالي 04 كلم عن عاصمة الولاية، يحدها من الشمال بلدية الفجوج، الشرق بلدية هيليوبوليس، من الغرب بلدية مجاز عمار، ومن الجنوب بلدية قالمة، وتقدر مساحتها الإجمالية بـ 42500م². بالنسبة لطاقتها البشرية تقدر بـ 653 عامل شهر أبريل 2014 منهم:

- 14 إطار سامي.

- 96 إطار عادي

- 154 عامل مسوول.

فرع العجائن لإنتاج العجائن الغذائية والكسكس وتمثل منتجاته في:

- 389 عامل تنفيذي.

أما بالنسبة للطاقة الإنتاجية والتخزينية للمؤسسة فهي تقسم كما يلي:

- فرع المطاحن

• 300 طن في 24 ساعة بالنسبة للمطحنة الأولى.

• 400 طن في 24 ساعة بالنسبة للمطحنة الثانية

• 27500 طن بالنسبة لتقدرها على التخزين القمح.

- فرع العجائن

• 50000 طن في السنة بالنسبة للعجائن الغذائية.

• 10000 طن في السنة بالنسبة للكسكس.

وتقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بإنتاج المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك خاصة في الجزائر وهذا راجع للعادات والتقاليد في المجتمع الجزائري، حيث سعت المؤسسة إلى تقديم باقة من المنتجات بجودة عالية لجودة والتي تلي حاجات ورغبات كل طبقات المجتمع، والعمل على الاستحواذ على أكبر عدد ممكن من القطاعات السوقية المتاحة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وذلك بهدف زيادة حصتها السوقية، ومنه يمكن تقسيم منتجات المؤسسة كما يلي:

- فرع المطاحن لإنتاج السميد ومشتقاته وتمثل منتجاته في:

• سميد عادي من القمح الصلب بوزن 25 كلغ .

• سميد رفيع من القمح الصلب بوزن 25 كلغ و 10 كلغ .

• سميد ممتاز رطب بوزن 25 كلغ .

• سميد خاص بالعجائن (SSSE) بوزن 25 كلغ .

• سميد خاص للمواشي (SSSF).

• فرينة القمح الصلب (FR) بوزن 50 كلغ.

• نخالة بوزن 40 كلغ.

.Penne 500 g	•	Serpentini 500 g	•
Plombs 500 g.	•	Langue d'oiseaux 500 g.	•
Pates long 500 g.	•	Tlitli (n2) 500 g.	•
Coudesn (n4) 500g.	•	Tlitli (n4) 500 g.	•
Coudesn (n6) 500 g.	•	Vermicelles 500 g.	•
Coquillage 500 g.	•	Couscous 500 g.	•
Coquillettes 500 g.	•	papillon (n1) 500 g.	•
Macaron 500 g.	•	Farfalle (n1) 500 g.	•
.Torsades 500 g	•	Lasagne 500 g.	•
		Cannelloni 250 g.	•

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يعتبر الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة أداة فعالة في تنظيم العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وهو أيضاً يساهم في تنظيم عملية الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف الأقسام وبين الرؤساء والبرؤوسين، وكذا مساعدة الإدارة على تتبع سير العمل وتسهيل عملية المراقبة والتدقيق من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات التي يبينها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أما بالنسبة لمجمع عمر بن عمر فإن كل المؤسسات التابعة له تتمتع بالاستقلالية؛ هذا يعني استقلالية في الهيكل التنظيمي كل هذا من أجل الحفاظ على النظام وتوزيع المهام بشكل صحيح وعادل ومنح المسؤوليات حسب الوظائف، وبالنسبة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر فيمكننا توضيح هيكلها التنظيمي وشرح مختلف المهام والوظائف الموجودة فيه وذلك من خلال ما هو مبين في الشكل الموالي:

أولاً: مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" من خلال الشكل الموالي:

ثانياً: شرح مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من:

- المدير العام (Directeur Général): هو المسؤول الأول عن إدارة أعمال ونشاطات المؤسسة، فهو يمثل المؤسسة في جميع الحالات، ويمارس سلطته الإدارية على عمالها.
- نائب المدير العام (Assistante Directeur Général): ينوب عن المدير العام في حالة غيابه، وله صلاحيات المدير العام، إذ ينوبه قانونياً مثل صلاحية التوقيع.
- السكرتارية/موظف الاستقبال (Secrétaire/Standardiste): تتمثل المهام في هذا المكتب في تنظيم وتسيير مهام المدير العام وعلاقته بجميع الأطراف سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وكذلك العمل على تنظيم المواعيد وترتيب الاجتماعات وحفظ الأرشيف والمعلومات المتداولة أثناء العمل، ومن جهة أخرى تسجيل البريد الإلكتروني والعادي سواء الصادر أو الوارد باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- قسم نظام إدارة الجودة وسلامة المواد الغذائية (R.SMQ/SDA): من خلال شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة نلاحظ أن هذا القسم مرتبط مباشرة بالمدير العام، وهذا يعكس الأهمية الكبيرة التي يحظى بها، ويعتبر رئيس هذا القسم هو المسؤول الأول عن نظام إدارة الجودة وسلامة المواد الغذائية، حيث يقوم بتطبيق ومتابعة هذا النظام وينسق بين جميع الأنشطة في إطار الجودة. ويقوم مسؤول الجودة والفريق المكلف بالعمل معه بالتطبيق والصيانة والتحسين المستمر لعمليات المؤسسة وفقاً للمعايير الموضوعية، ويتم ذلك عن طريق:
 - القيام بالتدقيق اليومي (L'audit journalier) داخل المؤسسة ومنه إعداد تقرير كل يوم.
 - إعداد حوصلة عامة (Le revue général) ويكون ذلك مرتين في السنة.
- مصمم جرافيك (Infographe): وتتمثل مهامه في إعداد الرسومات والأشكال لمختلف المنتجات، وأخذ الصور لمختلف العمليات خاصة في حالة بناء مصنع أو مخزن جديد.
- القسم المكلف بالاتصالات (Chargé de la communication): يتم في هذا القسم العمل على الترويج للمؤسسة وعلامتها وتحسين صورها كذلك بالنسبة لمنتجاتها عن طريق الإعلام والاتصال.
- مديرية التسويق والمبيعات (Direction Marketing et Ventes) تحتم هذه المصلحة بيع وتسويق المنتج النهائي (السميد والعجائن الغذائية والكسكس)، ويتم ذلك بواسطة مجموعة من المراحل والإجراءات من طرف مدير التسويق والمبيعات وبناء على موافقة مدير المؤسسة، ووفق السياسات والبرامج المسطرة يقوم المسؤولون في هذه المديرية بـ:
 - إعداد برامج البيع وتنفيذها من خلال العقود والاتفاقيات المبرمة مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين.
 - إعداد الفواتير الخاصة بعملية البيع والتسويق والتي تشمل مختلف البيانات الخاصة بها وتحويل نسخ منها إلى مديرية المالية والمحاسبة.

- وزن المادة الأولية عند دخولها للمؤسسة، حيث تتم هذه العملية عن طريق وزن الشاحنة وهي محملة بالمادة الأولية وبعدها وزنها وهي فارغة ويحدد الفرق بينهما الذي يمثل الوزن النصافي للشحنة، بعد عملية الوزن للمادة الأولية يقوم مسؤول المصلحة بتحرير وصل يضع فيه جميع المعلومات اللازمة.
- تعاد نفس العملية السابقة في حالة عملية البيع للمنتوج النهائي؛ ولكن بإضافة نوع وكمية السميد أو العجائن الغذائية وأنواعها إلى الوصل.
- من مهامها أيضاً تسليم المنتج المباع وباعتبار أن زبائن المؤسسة هم تجار الجملة فإن المؤسسة تتبع قناة توزيع ثنائية أو أكثر حيث يمكن التعبير عنها كما يلي:

المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي

- مديرية الموارد البشرية (DARH): تسعى هذه الإدارة إلى التسيير الحسن لشؤون الاجتماعية والمهنية للعامل، وتطبيق الإجراءات الخاصة بهم واحترام قوانين العمل وانتظامه، من خلال المهام التالية:
- القيام بعمليات التوظيف ومتابعة الأفراد من حيث: الغيابات، ظروف العمل والإجراءات التأديبية.
- الاحتفاظ بملفات العاملين يدوياً وإلكترونيا وإعداد كشوف الأجور والمنح والعلاوات.
- الإشراف على خطط التدريب والتكوين المهني.
- العمل على تطبيق قوانين العمل الداخلية للمؤسسة بما يتفق مع قوانين العمل الوطنية.
- استقبال مختلف الطلبة الجامعيين وتوجيههم للقيام بتريصات وزيارات ميدانية بالمؤسسة.
- مديرية التموين (Direction des Approvisionnements): تنقسم عملية التموين إلى قسمين:
- عملية الشراء (L'achat): وتتم بهد تحديد الاحتياجات من المواد الأولية للمصنع حيث تتم إعداد مختلف الوثائق اللازمة لمباشرة عملية الشراء.

عملية التخزين (Stockage): بعد القيام بعملية الشراء وبعد وصول المواد الأولية يتم تخزينها في المخازن بما يتلاءم مع ظروف الإنتاج والمعايير المنصوص عليها.

كما تتكفل مديرية التموين أيضاً بالقيام بالمهام التالية:

- تسيير مخزون المنتجات التامة من لحظة خروجها من ورشات الإنتاج إلى غاية تسليمها للزبائن؛
- شراء المستلزمات التي تتطلبها مختلف المديرات والأقسام بالمؤسسة؛
- ضمان نقل وتخزين مختلف المشتريات بعد مراقبتها والتأكد من صلاحيتها؛
- مراقبة دخول وخروج مختلف الموارد الأخرى من غير المنتجات التامة من المخازن باستمرار.
- مديرية المحاسبة والمالية (Direction des finances et comptabilité): تعمل على تسيير أموال المؤسسة وتوفير الموارد المالية اللازمة للقيام بنشاطاتها، من خلال قيامها بعدة مهام نذكر منها:
- متابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية خلال الدورة.

- دراسة الوضعية المالية للمؤسسة كل دورة لتحديد مركزها المالي والاقتصادي وهذا من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة.
- تهتم بالعلاقات مع الأطراف الخارجية المختلفة كالمؤسسات المالية والعمومية.
- القيام بالرقابة والتدقيق خاصة الداخلي منها لتسهيل تحديد النتيجة هل هي ربح أم خسارة، وكذلك لكشف الأخطاء المحاسبية والعمل على تصحيحها.
- وتنقسم هذه المديرية إلى ثلاث أقسام هي:
 - قسم المحاسبة العامة: مهمة هذا القسم تسجيل وتقييد جميع العمليات اليومية التي تجري على مستوى المؤسسة والمتعلقة بنشاطاتها، كذلك متابعة مختلف الديون والإرادات والمصاريف، كما يسمح لهذا الفرع بالمشاركة في إعداد الخطة المالية للمؤسسة، مسك القوائم المالية والمحاسبية، إعداد التصريحات الضريبية التي تطلبها مصالح الضرائب من المؤسسة.
 - قسم الخزينة: من مهام هذا القسم تسجيل مختلف المدفوعات والمقبوضات، ثم تتم عملية الدمج بينهما لإعداد الميزانية الختامية.
 - قسم مراقبة التسيير: يساهم هذا القسم بتحديد الأهداف والإجراءات الإدارية واستقبال المعلومات والتأكد من مصداقيتها ودقتها كما أنه يساعد في مراقبة الأداء ويتابع باستمرار تحقيقات الأقسام ويعمل كذلك على إعداد جداول قيادة ملائمة شاملة بكل قسم.
- وحدة تصنيع المعجائن الغذائية والكسكس (Unité de Fabrication Pâtes Alimentaires et Couscous) وهي تمثل الورشة التي تحتوي على الآلات التي يتم بواسطتها تحويل المادة الأولية إلى منتجات تتمثل في المعجائن الغذائية والكسكس، وذلك بالمرور بعدة مراحل في العملية الإنتاجية.
- وحدة المطاحن (Unité semoulerie): وهي أيضاً ورشة تعمل على تحويل القمح الصنب بالإضافة إلى مواد أخرى إلى المنتج النهائي والمتمثل في مادة السميد ومشتقاته وهذا بالكمية والنوعية المطلوبة، وذلك بمرور القمح بعدة مراحل داخل ورشة الطحن ثم انتقال السميد إلى ورشة التعبئة ليبدأ في الأكياس.
- مصلحة الصيانة (DPRT de Maintenance): يتركز نشاطها بشكل كمي على آلات الإنتاج، حيث تضم مجموعة من المهندسين المتخصصين والإطارات، وتحتوي هذه المصلحة على عدة فروع منها: فرع الكهرباء، الميكانيك، ورشة تبديل القطع، ويتمثل دور هذه المصلحة في:
 - تزويد المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد وقطع الغيار.
 - مراقبة آلات الإنتاج وإصلاحها في حالة العطل.
 - إعداد التقارير الشهرية عن الأعطال التي تحدث لوسائل الإنتاج والتدخلات التقنية التي قامت بها.
 - الاحتفاظ بالوثائق الخاصة بكل التجهيزات وتوفير المعلومات الكافية للعمل.

- مصلحة الدراسات والأشغال (DPRT Études et Travaux): تتمثل مهامها في الاهتمام بكل التعديلات والتحسينات والتوسعات الجديدة للمؤسسة، كعملية بناء وحدة جديدة أو تركيب آلة جديدة أو إدخال تحسينات على آلة وتحديثها بتزويدها ببعض البرامج التي من شأنها تسريع وتيرة الإنتاج أو زيادة جودته.

- مصلحة عتاد النقل (Service Parc Automobile): تُمثل هذه المصلحة بكل وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة نظراً لكون المؤسسة تمتلك حظيرة تحتوي على عدد معتبر من السيارات والشاحنات، ومنه يجب صيانتها ومحاولة الاستفادة بشكل جيد، كما تتم هذه المصلحة بالسائقين أيضاً.

- مخبر التحليل ومراقبة الجودة (Laboratoire de l'Analyse et de la Qualité):

خصص هذا المخبر للبحث عن مكونات وأساليب جديدة لتقديم المنتجات وكذا القيام بالأبحاث والفحوصات والتحليل الفيزي وكيماوية على المواد الأولية وكذلك المنتج النهائي، وإعداد تقارير يومية ترفع لمختلف الجهات المعنية، وهذا لكون المؤسسة تعتمد على الجودة وسلامة موادها الغذائية بالدرجة الأولى، ويتحقق ذلك من خلال:

- مراقبة نوعية المنتجات بمدى مطابقتها للمواصفات المعمول بها؛
 - مراقبة النوعية الفيزيائية والكيميائية للمنتج من خلال إجراء التحاليل اللازمة؛
 - إجراء الفحوص والتحليل على المادة الأولية التي تتعلق بنسبة البروتين، نسبة الماء، كمية النشاء، حجم حبة القمح (نوعية القمح)؛
 - القيام بالفحوصات بهدف مراعاتها عند عملية تخزين المادة الأولية وكمية الماء أراجيب إضافتها للمادة الأولية في المراحل التالية من عملية إنتاج المنتج.
- المطلب الثالث: أهداف نشاط المؤسسة

- استطاعت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من احتلال موقع ريادي في السوق المحلية وتعدت ذلك إلى السوق العالمية، وهذا راجع بالأساس إلى طبيعة الأهداف المسطرة من الإدارة بالإضافة إلى طبيعة نشاطها في مجال المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، وتهدف من خلال نشاطها إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ضمان التحقيق المستمر لأرباح من خلال زيادة حصتها السوقية وحجم مبيعاتها باعتبارها هدف عام تسعى إليه جميع المؤسسات الاقتصادية من أجل البقاء.
 - احتلال مكانة هامة في قطاع المواد الغذائية خاصة مع الظروف الاقتصادية الخالية التي تتميز بالاستخدام الواسع للتكنولوجيا وتحرر التجارة وزيادة حدة المنافسة المحلية والأجنبية.
 - العمل على الاحتفاظ بحصتها السوقية الخالية والتطلع لزيادتها من خلال اختراق أسواق جديدة وتغطية أكبر عدد ممكن من القطاعات السوقية خاصة بعد حصول المؤسسة على شهادة الأيزو.
 - العمل على إنتاج منتجات بكميات كبيرة وبجودة عالية من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتعدى ذلك إلى كسب رضا الزبون وولائه لمنتجات المؤسسة.

- التنوع في المنتجات المقدمة من اجل محاصرة الزبون.
- من الأهداف الرئيسية أيضا للمؤسسة هدف التوسع والنجاز وحدات ومصانع جديدة.
- الوصول إلى الأسواق الإقليمية والعالمية.

المطلب الرابع: طبيعة نشاط المؤسسة

ينقسم نشاط مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى قسمين هما:

- إنتاج مادة السميد ومشتقاته
- إنتاج العجائن الغذائية والكسكس.

ويتميز نظام العمل بالمؤسسة بالاستمرارية والتواصل وعدم التقطع، حيث يكون العمل بواسطة التناوب من خلال ثلاث فرق في حالة عمل لمدة 08 ساعات والفرقة الرابعة تكون في حالة راحة، ومواقبت العمل كالآتي:

الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 05:30 صباحاً إلى الساعة 13:30 زوالاً.

الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 13:30 زوالاً إلى الساعة 21:30 ليلاً.

الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 21:30 ليلاً إلى الساعة 05:30 صباحاً.

الفرقة الرابعة: تكون في فترة راحة لمدة يومين.

هذا وتقوم المؤسسة بالإضافة إلى القمح الجزائري من استيراد كميات معتبرة من القمح من أربعة مناطق مختلفة من العالم هي: المكسيك، كندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية.

كما تتعرض المؤسسة لمنافسة شديدة من عدة مؤسسات محلية وأجنبية نذكر منها:

- مطاحن مرمورة (هيليوبوليس).
- مطاحن ميكسيكالي (قسنطينة).
- مطاحن البلدي (عنابة).
- مطاحن رياض سطيف (فرجوة).
- مطاحن سيدي إبراهيم (عنابة).
- مطاحن SPAK (سطيف).
- مجمع سيم (Sim) (البلدية) بالنسبة للعجائن الغذائية والكسكس.
- الوردة البيضاء (تونس) بالنسبة للعجائن الغذائية والكسكس.

المبحث الثاني: تقديم عام للوحة القيادة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

بعد التعريف بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" وعرض هيكلها التنظيمي ومختلف النتائج التي حققتها سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح مختلف الجوانب المنهجية وذلك إلى جانب تبيان شكل لوحة القيادة للمؤسسة، بالإضافة إلى تحليل وضعية المؤسسة المالية وذلك من خلال تحليل ميزانيتها المالية خلال الفترة (2012، 2013، 2014)، وحساب مختلف التوازنات المالية والنسب المالية الممكنة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

إن تحليل المعطيات لأية دراسة يتطلب معرفة البيانات الإحصائية المتمثلة في مجتمع وعينة الدراسة وأدوات القياس التي يعتمد عليها في استخلاص نتيجة التحليل من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة، إضافة إلى البيانات الأخرى غير الإحصائية التي لها علاقة بالعينة، وهو ما سنعمل عليه في هذا المطلب.

أولاً: منهج الدراسة:

لتحقيق الهدف من الدراسة وللإجابة على أسئلتها نستخدم المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى المنهج الإحصائي، من خلال:

- البيانات التي جمعت عن طريق الاستمارة المعدة والموزعة على موظفي مديرية المحاسبة والمالية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- إضافة إلى دراسة دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية من خلال تحليل المؤشرات والنسب المالية.

ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية المحاسبة والمالية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، أما بخصوص الطريقة والكيفية التي تم من خلالها حصر حجم عينة الدراسة، فإننا قمنا بتحديد مجموع موظفي مديرية المحاسبة والمالية المشمولين ضمن عينة الدراسة من خلال توزيع (44) استبانة على المجتمع الكلي للمؤسسة، ويوضح الجدول رقم (III-1) مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

الجدول رقم (III-1): الإطار العام لعينة الدراسة

الاستبانات الموزعة على المبحوثين	الاستبانات المستردة من المبحوثين	الاستبانات الخاطئة للتحليل الإحصائي	العدد
44	40	37	
%100	90,91 %	% 09,84	النسب المئوية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نسبة الردود.

ثالثاً: أدوات الدراسة:

تأتي أدوات جمع البيانات تلبية لطبيعة الموضوع وخصوصيته وتبعاً لما تقتضيه له الحاجة للإجابة عن التساؤلات المطروحة وكذا من أجل جمع البيانات المراد الحصول عليها، ومنه فإن هذه المرحلة تكنسي أهمية خاصة من حيث اختيار الأداة بعناية ودقة، ومن ذلك نظراً لطبيعة الموضوع وخصائص أفراد العينة تم اللجوء إلى كل من المقابلة والملاحظة والاستبيان وذلك بغرض الاستفادة من مزايا كل أداة من هذه الأدوات.

1: المقابلة: تعتبر المقابلة من بين أهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداماً في البحوث العلمية، حيث تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع رؤساء قسم المحاسبة والمالية، والموارد البشرية من أجل الحصول على إجابات أكثر دقة من مختلف الأسئلة التي تم طرحها بشأن المؤسسة تعريفها وتطورها التاريخي وكذا مناقشة هيكلها التنظيمي، طبيعة نشاطها، بالإضافة إلى طرح أسئلة تتعلق بموضوع الدراسة والتي كانت كالتالي:

- ما هي أنواع لوحة القيادة المستخدمة في المؤسسة؟ /- من هو المسؤول عن إعداد لوحة القيادة المالية بالمؤسسة؟ /- ماهي الفترة التي تعد فيها لوحة القيادة؟ /- إلى أي مستوى يتم تقديم تقارير لوحة القيادة؟

- هل يعتمد على مؤشرات تقييم الأداء المالي في إعداد لوحة القيادة المالية للمؤسسة؟

2- الملاحظة: لقد استخدمت الملاحظة كوسيلة أخرى للبحث بهدف التأكد من الفرضيات المنطلق منها، وتشخيص المباشر لما يحدث داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك للإستفادة منها عند قيامنا بتحليل الميزانيات، جدول حسابات النتائج الخاصة بالمؤسسة للوصول إلى نتائج صحيحة.

3- تصميم الإستمارة: باعتبار الإستمارة أداة أساسية لجمع المعلومات، تم التأكد من مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات وذلك بإخضاعها للاختبارات التالية:

أ- قمنا بمقابلات شخصية وزيارات ميدانية للمؤسسة محل الدراسة لمحاورة العديد من الموظفين على مستوى مديرية المحاسبة والمالية وذلك للتعرف على مدى وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة؛

ب- قمنا بعدها بتحديد مكونات الإستمارة، حيث تتكون من قسمين رئيسيين هما:

● القسم الأول: خصص للتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية مثل: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الحالي، سنوات الخبرة).

● القسم الثاني: وقد خصص لبيان اعتماد لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية، و ينقسم إلى أربع محاور أساسية حيث يشمل كل محور مجموعة من العبارات الموضحة وفق الجدول أدناه:

الجدول رقم (III-2): متغيرات الدراسة

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	الرمز
الأول	نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة	6	من 1- 6
الثاني	لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة	6	من 7- 12
الثالث	تأثير اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة على تحسين أداؤها المالي	6	من 13- 18
الرابع	مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة	14	من 19- 32

المصدر: من إعداد الطالين.

ج- قمنا بعرض استبانة الدراسة على عدد من الأساتذة والدكاترة المختصين بعلم المحاسبة والمالية، وذلك للتعرف على حكمهم عن مدى صدق الاستبانة الظاهري والمنطقي وعلى مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات ومدى ارتباطها بإشكالية البحث وفرضياته، وتم بعد ذلك إجراء التعديلات المقترحة من المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة.

4- صدق الأداة وثباتها: بغرض تسيير معالجة الإستبيان تم تحديد مقاييس الإجابات بإستخدام مقياس ليكرت ذي خمس درجات، لقياس رأي أفراد عينة الدراسة بشأن العبارات التي تضمنها الإستبيان، بحيث تم تحديد مجالات الإجابة على العبارات، وأوزان الإجابات على النحو الآتي:

الجدول رقم (III-3): مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

ليتم بعد ذلك حساب المدى ($5 - 1 = 4$)، ومن ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي ($0,8 = 4/5$)، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ليتم بعد ذلك تحديد اتجاه الإجابة حسب قيم المتوسط الحسابي كما يلي:

الجدول رقم (III-4): معايير تحديد الاتجاه

التوسط المرجح	[1,80-1]	[2,60-1,81]	[3,40-2,61]	[4,20-3,41]	[5-4,21]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين.

للتأكد من صدق بيانات الاستبيان وقدرته على تحقيق أهدافنا الأرحمة منها، استخدمنا معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات أداة الدراسة من ناحية الاتساق الداخلي للبيانات المستخدمة، حيث بلغ معامل المحاور الأربعة نسبة 0,934% وهي نسبة ذات اعتمادية عالية، تعني هذه النسبة أنه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة فأنهم سيعيدون نفس إجاباتهم الأولى وهو ما يدل على درجة عالية من الثبات لجميع أسئلة الاستبيان.

الجدول (III-5): قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عنوان المحور	تسلسل العبارات
0,813%	نظام مراقبة لتسيير داخل المؤسسة	من 1-6
0,672%	لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة	من 7-12
0,728%	تأثير اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة على تحسين أدائها المالي	من 13-18
0,886%	مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة	من 19-32
0,934%	لتعدل العام للبيانات	من 1-32

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحصل عليها من مخرجات SPSS.

5- الأساليب الإحصائية: تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، وتحديدًا فإنه تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس الاحصاء الوصفي:

- الوسط الحسابي Mean: بهدف التعرف على تقييمات الباحثين لكل فقرة.
- التمثيل البياني.

● الإحتراف المعياري Déviation Standard: لقياس درجة تشتت قيم إجابات مجتمع الدراسة عن الوسط الحسابي لكل فقرة.

● النسب المئوية Pourcentages: لإستنباط إتجاهات البيانات المبوبة حسب كل فقرة من فقرات الدراسة، وذلك لتدعيم صحة الفرضيات الأساسية أو عدم صحتها.

● جداول التوزيع التكراري Fréquences: وهي تعكس مدى تركيز الإجابات لصالح أو لغير صالح فرضية معينة. - إختبار (One Sample t - test) إذ إستخدم لإختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

بالإعتماد على المعلومات والوثائق المقدمة من طرف رؤساء قسم المحاسبة والمالية تبين لنا بأن مراقب التسيير لا يوجد بالمؤسسة وهذا لا يعني بأن المؤسسة لا تقوم بعملية المراقبة لأن رئيس التحليل يسير الشؤون المالية ويقوم بمراقبتها تحت إشراف مدير المحاسبة والمالية، ولذلك فإن وظيفة رئيس التحليل تتشابه إلى حد بعيد مع وظيفة مراقب التسيير، وتظهر الوظائف التي يقوم بها رئيس التحليل كالآتي:

- يعمل على تقييم كل الأعمال المالية للمؤسسة شهرياً؛

- متابعة ومعالجة الأغلقة المالية للمشاريع الاستثمارية؛

- كتابة التقارير الشهرية للنشاطات التي تقوم بها المؤسسة؛

- متابعة الأقسام ومعالجة كل ما يتم سابقاً، ويقوم بالمصادقة على السجلات والفواتير ووصولات الاستلام؛

- إعداد لوحة القيادة للتقسيم ومتابعة جداول حسابات النتائج وإيزانيات، المالية المفصلة والموازنات التقديرية؛

- الإشراف والمراقبة المستمرة لكل أنشطة المحاسبة والمالية وتقييمها.

المطلب الثالث: شكل لوحة القيادة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

بعد إجراء مقابلة مع السيد: "توهامي عيد الغاني"¹ والمشاور مع عن إعداد لوحة القيادة في المؤسسة

كانت الأجوبة كالتالي:

- نظام لوحات القيادة بمؤسسة عمر بن عمر يتناسب مع الهيكل التنظيمي لها، حيث أن معظم المديرات والمصالح لها لوحة القيادة الخاصة بها.

- المسؤول عن إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة:

يتم إعداد لوحة القيادة المالية على مستوى مديرية المحاسبة والمالية، ويقوم بإعدادها مدير مصلحة مراقبة

التسيير "بن زين السعيد" وذلك بحكم إختصاصه ونشاطه في المجال المالي، إضافة إلى خبرته في الميدان والتي

تفوق 20 سنة في هذا المجال، حيث يقوم بإعداد لوحة القيادة لأكثر من سبع سنوات، إلا أنه حالياً وابتداءً من

عام 2013 أصبح يشرف عليها رئيس قسم التحليل انطلاقاً من مبدأ الاستمرارية.

¹ - توهامي عيد الغاني، رئيس قسم التحليل، إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة، مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، 2015/04/05. (مقابلة شخصية)

ترسل وثائق لوحة القيادة بعد الاتمام من تنفيذها الى المدير المحاسبي والمالي "حسين لعجامة" لمناقشة تلك الوثائق، وعلى ضوءها يتم تشكيل لوحة القيادة العامة للمؤسسة، وبعد ذلك يتم ارسالها الى المدير العام، ليتم إدخالها في المناقشات والاجتماعات الخاصة بالمؤسسة، لأنها تعتبر عنصر أساسي في عمليات المناقشة والاجتماعات.

- مراحل إعداد لوحة القيادة المتبعة من طرف المؤسسة:

يقوم المسؤول عن إعداد لوحة القيادة المالية للمؤسسة بما يلي:

- المرحلة الأولى: تحديد النتائج والأهداف المراد بلوغها؛
 - المرحلة الثانية: الجمع المنتظم للمعلومات من مختلف المصالح بالمؤسسة والبحث عن معلومات جديدة داخل وخارج المؤسسة ثم إختيار المعلومات المهمة والمفيدة والتي تساعد في القيام بنشاط المؤسسة؛
 - المرحلة الثالثة: ترتيب وتنظيم المعلومات المختارة في جداول تظهر في الأخير على شكل مؤشرات مالية تمكن من إعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة؛
 - المرحلة الرابعة: إظهار المؤشرات المالية في شكل جداول ومنحنيات بيانية لتمكن من قراءة الوضعية المالية التي تكون عليها المؤسسة، ومن ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب.
- فترة إعداد لوحة القيادة المالية بالمؤسسة:

يتم تصميم وإعداد لوحة القيادة المالية في نهاية كل سنة بتدقيق شهري حتى تكون هناك مراقبة دائمة للوضعية المالية للمؤسسة والتمكن من تصحيح الوضع في الوقت المناسب لكي لا تتفاقم المشاكل المالية على المؤسسة، ويساعد ذلك على إكتشاف التغيرات التي تحدث، وكذلك التأكد من تحقيق الأهداف المالية.

المطلب الرابع: أهداف لوحة القيادة المالية بمؤسسة عمر بن عمر

تتبع أهداف لوحة القيادة المالية انطلاقاً من أهداف المؤسسة التي تريد الوصول إليها، وعليه كما ذكرنا من قبل أن أهداف المؤسسة تتمثل في:

- تحقيق الربح وتحسين مردودية المؤسسة بتعظيم حجم المبيعات؛
- العمل على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها ونيل رضا الزبون؛
- توسيع المؤسسة وإيجاز وحدات جديدة؛
- التنوع في المنتجات المقدمة من أجل محاصرة الزبون.

ومنه فان الهدف من لوحة القيادة بالمؤسسة يتمثل في أنها:

- تعمل على تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة،
- تنبه المسؤول بمختلف العناصر الأساسية في عملية التسيير من أجل تحسينها؛
- توضح مدى توافق ومطابقة النشاط الفعلي بالتقديري؛

- التنوع في المنتجات المقدمة من أجل محاصرة الزبون.

ومنه فإن الهدف من لوحة القيادة بالمؤسسة يتمثل في أنها:

- تعمل على تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة;

- تبه المسؤول بمختلف العناصر الأساسية في عملية التسيير من أجل تحسينها;

- توضح مدى توافق ومطابقة النشاط الفعلي بالتقديري;

- تعمل على معرفة وضعية المؤسسة وتقييم الأداء;

- التأكد من فعالية القرارات المالية وتعديلها;

- أداة رقابة على أداء الوحدات ككل.

نلاحظ أن هناك تناسق وتكامل بين الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف لوحة القيادة المالية لها، فمن الأهداف العامة ما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق أهداف لوحة القيادة المالية للمؤسسة، كما أن أهداف لوحة القيادة المالية تساهم في تحقيق الأهداف العامة والرئيسية للمؤسسة، غير أن كليهما يسعى إلى تحقيق الهدف الأسمى وهو البقاء والإستمرار والنمو، وذلك بتحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق ميزة تنافسية؛

- تحقيق مردودية عالية؛

- تحقيق الإستقلالية المالية؛

- تحسين الأداء وخاصة المالي.

المطلب الخامس: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بتحليل الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بواسطة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، كل هذه المؤشرات لا يمكن حسابها إلا بتوفر القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة ولهذا وجب علينا عرض هذه القوائم الخاصة بسنوات الدراسة (2012، 2013، 2014).

الفرع الأول: عرض القوائم المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر .:

تلتزم المؤسسة في نهاية كل دورة بإعداد القوائم المالية، وذلك بعد مراعات تطبيق ما تقتضيه به أحكام النظام المالي والمحاسبي والمعايير الدولية، حيث تعد هذه القوائم لإغراض عدة منها قانونية وإدارية وغيرها، كما تحتوي على معلومات مالية تم مختلف الجهات المعنية.

أولاً: الميزانيات المالية للمؤسسة للسنوات (2012، 2013، 2014):

تعتبر الميزانية المالية من أهم القوائم المالية بالمؤسسة، وهي تتكون من جانبين، الأول جانب الأصول والجانب الثاني هو جانب الخصوم.

1- جانب الأصول: يمكن عرض جانب الأصول للميزانيات المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (III-6): جانب أصول الميزانيات المالية لسنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: دينار جزائري

2014	2013	2012	الأصول
			أصول غير جارية
			الفرق بين الاكفاء- المتوج الإيجابي أو السلبي
			تثبيتات محنوية
			تثبيتات عينية
264 214 023	264 214 023	264 214 023	أراض
			عمليات التنضيد والتهيئة لتقطيع الأرضية
420 155 736	414 398 763	428 156 559	مبان
2 293 030 086	2 452 876 362	1 774 538 367	التركيبات التقنية، المعدات والأدوات الصناعية
147 508 957	158 511 582	188 516 895	تثبيتات عينية أخرى
			تثبيتات منح امتيازها
390 242 242		833 308 562	تثبيتات تجري أجازها
			تثبيتات مالية
			سندات مرهونة موضع معاداة
1 181 610 346	845 315 188	45 000 000	ساهمات أخرى و حسابات دائنة الملحقة بما
			سندات أخرى مثبتة
50 278 121	144 174 905	139 947 959	قروض وأصول مالية أخرى غير جارية
	1 353 288		ضرائب موجلة على الأصل
4 747 039 693	4 280 844 113	3 673 682 364	مجموع الأصول غير الجارية
			أصول جارية
3 381 180 990	4 215 386 412	4 437 136 309	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
			حسابات دائنة واستخدامات مماثلة
125 571 726	6 342 439	27 345 992	الزبائن
2 303 725 236	1 449 020 550	552 546 990	المدفون الآخرون
40 759 953	33 626 320	030 461 842	الضرائب وما شابهها
			حسابات دائنة أخرى واستخدامات مماثلة
			الموجودات وما شابهها
			الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى
905 053 021	1 426 022 830	471 010 167	الخزينة
6 756 290 926	7 130 398 553	5 518 501 300	مجموع الأصول الجارية
11 503 330 619	11 411 242 666	9 192 183 664	المجموع العام للأصول

المصدر: من أعداد الطالبين بالإعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة لسنوات (2012، 2013، 2014).

2- جانب الخصوم: يمكن عرض جانب الخصوم للميزانيات المالية من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (III-7): جانب خصوم الميزانيات المالية لسنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: دينار جزائري

2014	2013	2012	الخصوم
500 000 000	500 000 000	500 000 000	رؤوس الأموال الخاصة رأس مال تم إصداره رأس مال غير مستعان به
1 310 774 259	1 156 095 284	933 431 570	علاوات واحتياطات-احتياطات مدمجة ⁽¹⁾ فوارق إعادة التقييم فارق المعادلة ⁽¹⁾
131 949 667	304 678 976	222 663 714	نتيجة صافية / (نتيجة صافية حصة المجموع) ⁽¹⁾ رؤوس أموال أخرى / ترحيل من جديد حصة الشركة المدمجة ⁽¹⁾ حصة ذوي الأقلية ⁽¹⁾
1 942 723 926	1 960 774 260	1 656 095 283	المجموع ⁽¹⁾
		597 500 000	الخصوم الغير الجارية قروض وديون مالية صرايب (موجهة ومرصود لها) ديون أخرى غير جارية مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
		597 500 000	مجموع الخصوم الغير الجارية ⁽²⁾
401 628 908	380 938 786	656 118 188	الخصوم الجارية
62 110 104	105 448 014	29 928 101	موردون وحسابات منحة صرايب
9 096 867 681	8 964 081 607	6 178 990 320	ديون أخرى عزينة سلبية
9 560 606 693	9 450 468 407	6 938 588 381	المجموع الخصوم الجارية ⁽³⁾
11 503 330 619	11 411 242 667	9 192 183 664	مجموع عام للخصوم

المصدر: من اعداد المطالين بالإعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة لسنوات (2012، 2013، 2014).

ثانياً: جدول حسابات النتائج للمؤسسة لسنوات الثلاث (2012، 2013، 2014).

الجدول الموالي يعرض حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنوات (2012، 2013، 2014)، بالإضافة إلى تحليل النتائج:

جدول رقم (III-8): جدول حسابات النتائج للمؤسسة حسب النوع لسنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: دينار جزائري

2014	2013	2012	الخصوم المالية
7 339 493 810 - 2 039 286	6 391 134 393 -152 872 327	4 937 845 939 170 676 511	المبيعات والمنتجات الملحقة تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والجاري تصنعها الإنتاج المثبت إعانات الاستغلال
7 337 454 524	6 238 262 065	5 108 522 450	1. إنتاج السنة المالية
6 203 552 409 145 841 642	4 683 851 289 431 665 306	4 111 710 686 213 128 184	المشتريات المستهلكة الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
6 349 394 052	5 115 516 595	4 324 838 870	2. استهلاك السنة المالية
988 060 471	1 121 745 469	783 683 580	3. قيمة الاستغلال المضافة (1-2)
441 734 279 58 013 469	362 099 388 73 834 760	307 292 872 11 824 433	أعباء التأمين الضرائب والرسوم المنفوعة المماثلة
488 312 723	686 811 320	464 566 275	4. إجمالي فائض الاستغلال
98 672 971 172 623 415 233 627 973	96 075 705 98 393 860 303 364 634 615 038	32 447 221 40 047 929 181 611 906	المنتجات العملية الأخرى الأعباء العملية الأخرى المخصصات للاهتلاكات والمؤنات وحسابات القيمة استداف على حسابات القيمة والأزواج
180 734 305	381 743 568	275 353 661	5. النتيجة العملية
6 182 266 472 649	3 161 622 13 378 185	1 158 234 37 192 002	المنتجات المالية الأعباء المالية
5 709 617	- 10 216 563	36 033 768	6. النتيجة المالية
379 963 053	371 527 005	239 319 893	7. النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
7 442 309 761	68 201 317 - 1 353 287	16 656 179	الضرائب الواجب دفعها عن نتائج العادية الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
131 949 666	304 678 976	16 656 179	8. النتيجة الصافية لأنشطة العادية
			العناصر الغير عادية المنتجات عناصر الغير عادية الأعباء
			9. النتيجة غير العادية
131 949 666	304 678 976	16 656 179	10. النتيجة الصافية للسنة المالية
			حصة الشركاء الموضوعة موضع معادلة في النتيجة الصافية
54 494 256	66 848 029	222 663 714	11. النتيجة الصافية للمجموع المدمج (1)

المصدر: من اعداد الطالين بالإعتماد على جدول حسابات النتائج للمؤسسة لسنوات (2012، 2013، 2014).



من خلال جدول حسابات النتائج يمكن إستخلاص ما يأتي:

- 1- إنتاج السنة المالية: عرف إنتاج السنة المالية تزايد مستمر حيث قدر معدل الزيادة في سنة 2013 بـ 122.11% وقدر في سنة 2014 بـ 117.62% وهذا معدل مرتفع على المعدل السابق، وهذا يدل على ارتفاع في مبيعات مطاحن عمر بن عمر.
 - 2- القيمة المضافة: نلاحظ من خلال الجدول حسابات النتائج أن المؤسسة حققت فائض في القيمة المضافة في سنة 2013 من سنة 2012 حيث قدر معدل هذا الفائض بـ 143.27%، أما في سنة 2014 حققت إنخفاض في القيمة المضافة بمعدل 88%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة قد زادت من استهلاك الفترة هذا ما أدى إلى ارتفاع معدل القيمة المضافة، وهذا ما يعني بأن المؤسسة قد تحكمت في استهلاكها مقارنة بإنتاج السنة المالية.
 - 3- الفائض الإجمالي للإستغلال: من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ أن المؤسسة قد حققت ارتفاع إجمالي للإستغلال خلال سنة 2013 بالإضافة إلى أنه عرف تناقص في سنة 2014 قدر معدل الإنخفاض بـ 71.10%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة استطاعت تغطية أعباء المستخدمين، وهذا يعني أن وضع المؤسسة جيد.
 - 4- النتيجة التشغيلية: من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ المؤسسة قد حققت نتيجة تشغيلية موجبة خلال السنوات الثلاث وقد قدر معدل نمو النتيجة التشغيلية في سنة 2013 بـ 138.64%.
 - 5- النتيجة المالية: نلاحظ أن النتيجة المالية سالبة في سنة 2013 وذلك بسبب عدم قدرة المنتوجات المالية على تغطية الأعباء المالية، وبالرغم من ذلك إلا أنها ارتفعت في سنة 2014، أما النتيجة الصافية فقد كانت موجبة خلال السنوات الثلاث إلا أنها في إنخفاض مستمر.
- الفرع الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام التوازنات المالية:

تعد التوازنات المالية من أهم الأدوات المستخدمة لتقييم الأداء المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر ومعرفة وضعيتها المالية، وتستمد التوازنات المالية نتائجها من ميزانيتها المالية لمدة ثلاث سنوات متتالية. أولاً: رأس المال العامل وأنواعه: كما رأينا سابقاً أن هناك أربع أنواع لرأس المال العامل وهي:

1- رأس المال العامل الدائم (الصافي): بحسب كما يلي:

الوحدة: دينار جزائري

الطريقة	اليان	2012	2013	2014
من منظور أعمال الميزانية	الأموال الدائمة	2 253 595 283	1 960 774 260	1 942 723 926
	- الأصول الثابتة	3 673 682 364	4 280 844 113	4 747 039 693
	= رأس المال العامل الدائم	- 1 420 087 081	- 2 320 069 853	- 2 804 315 767
من منظور أسفل الميزانية	الأصول المتداولة	5 518 501 300	7 130 398 554	6 756 290 926
	- ديون قصيرة الأجل	6 938 588 381	9 450 468 407	9 560 606 693
	= رأس المال العامل الدائم	- 1 420 087 081	- 2 320 069 853	- 2 804 315 767

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانيات المالية لسنوات (2012، 2013، 2014).

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (III-9) أن رأس المال العامل الدائم سالب في السنوات الثلاث وهذا يعني أن المؤسسة لم تحترم قاعدة التوازن المالي الأدنى والتي مفادها أن الأصول الثابتة تمول بأموال دائمة، ومنه فإن رأس المال العامل الدائم.

- من منظور أعلى الميزانية: من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن المؤسسة لم تستطيع أن تمول جميع أصولها الثابتة بواسطة مواردها المالية الدائمة، حيث أن رأس المال العامل الدائم سالب في السنوات الثلاث، ففي سنة 2013 قد إنخفض رأس المال العامل الدائم عن سنة 2012 بنسبة 63,37% وهي نسبة كبيرة جداً، ويعود السبب في ذلك إلى الزيادة الكبيرة في أصول المؤسسة الثابتة دون أن يقابلها زيادة كافية في الأموال الدائمة، نفس الشيء بالنسبة لسنة 2014 فقد إنخفض رأس مال العامل الدائم عن سنة 2013 بنسبة 20,87% وبالتالي فإن المؤسسة لم تحقق هامش أمان خلال السنوات الثلاث.

- من منظور أسفل الميزانية: من هذا المنظور نجد أن المؤسسة لم تستطيع مواجهة ديونها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة.

2- رأس المال العامل الخاص: بحسب كما يلي:

الجدول رقم (III-10): تطور رأس المال العامل الخاص خلال السنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: دينار جزائري

البيان	2012	2013	2014
الأموال الخاصة	1 656 095 283	1 960 774 260	1 947 773 976
- الأصول الثابتة	3 673 682 364	4 280 844 113	4 747 039 693
= رأس مال العامل الخاص	- 2 017 587 081	- 2 320 069 853	- 2 804 315 767

المصدر: من إعداد الطائنين بالاعتماد على الميزانيات المالية لسنوات (2012، 2013، 2014).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رأس المال العامل الخاص سالب في الثلاث سنوات، أي أن المؤسسة غير قادرة على تمويل أصولها الثابتة بالاعتماد على مواردها المالية الخاصة، وهذا دليل على إعتمادها في تمويل أصولها الثابتة على المصادر الخارجية (الديون)، مما يعني أن هذا مؤشر سلبي وبالتالي لا يمكن للمؤسسة تحقيق إستقلالية مالية ويرجع هذا العجز للأسباب التالية:

- زيادة الأصول الثابتة مقارنة مع الأموال الخاصة: ففي سنة 2013 حدثت زيادة في الأصول الثابتة عن سنة 2012 بنسبة 16,53% وهي نسبة معتبرة إذا ما قورنت بنسبة زيادة الأموال الخاصة والتي تقدر بـ 18,40% ونفس الشيء في سنة 2014 حيث زادت الأصول الثابتة بنسبة 10,89% من الأموال الخاصة التي عرفت إنخفاض بنسبة ضئيلة تقدر بـ 0,92%

- ضخامة الديون وبالأحرى ديون قصيرة الأجل.

3- رأس المال العامل الإجمالي: بحسب كما يلي:

الجدول رقم (III-11): تطور رأس المال العامل الإجمالي خلال السنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: دينار جزائري

البيان	2012	2013	2014
مجموع الأصول	9 192 183 664	11 411 242 667	11 503 330 619
- الأصول الثابتة	3 673 682 364	4 280 844 113	4 747 039 693
= رأس المال العامل الإجمالي	5 518 501 300	7 130 398 554	6 756 290 926

المصدر: من إعداد الطائنين بالاعتماد على الميزانيات المالية لسنوات (2012، 2013، 2014).

من خلال الجدول رقم: (III-11) نلاحظ أن قيمة رأس المال العامل الإجمالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر هي قيمة معتبرة وهذا دليل على إمتلاك المؤسسة لنشاط إستغلالي معتبر، نلاحظ أنه هناك زيادة في رأس المال العامل الإجمالي في سنة 2013 بنسبة 29,21% وإن كانت تتجه نحو الإنخفاض في سنة 2014 بنسبة 5,25% وهذا التذبذب الملحوظ راجع إلى نقص في إحدى مكونات الأصول المتداولة والمتمثلة في قيم الاستغلال، وتذبذب في القيم المحققة والقيم الجاهزة، حيث إرتفعت القيم المحققة سنة 2013 بنسبة 143,95% بينما القيم الجاهزة ارتفعت في سنة 2013 لتعاود الإنخفاض بنسبة 36,53% في سنة 2014.

4- رأس المال العامل الأجنبي: بحسب كما يلي:

الجدول رقم (III-12): تطور رأس المال العامل الأجنبي خلال السنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: دينار جزائري

البيان	2012	2013	2014
مجموع الخصوم	9 192 183 664	11 411 242 667	11 503 330 619
- الأموال الخاصة	1 656 095 283	1 960 774 260	1 942 723 926
= رأس المال العامل الأجنبي	7 536 088 381	9 450 468 407	9 560 606 693

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانيات المالية لسنوات (2012، 2013، 2014).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك ارتفاع متزايد في رأس المال العامل الأجنبي، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تتبع سياسة الإعتماد على مصادر خارجية (الديون قصيرة أو الطويلة الأجل) في تمويل احتياجاتها المختلفة، في سنة 2013 زاد رأس المال العامل الأجنبي بنسبة 25,4% ويرجع السبب هنا إلى الزيادة في الديون قصيرة الأجل بنسبة 36,20% ونفس الشيء بالنسبة لسنة 2014 حيث زاد رأس المال العامل الأجنبي بنسبة 27,65% وهذا ما يفسر بالاستقلالية المالية للمؤسسة.

ثانياً: إحتياجات رأس المال العامل:

لا يعتبر التحليل بواسطة رأس المال العامل كافياً ولا يمكن الحكم على التوازن المالي إلا بعد حساب مؤشر مكمل آخر وهو الإحتياج في رأس المال العامل.

يمكن حساب إحتياجات رأس المال العامل من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (III-13): تطور إحتياج رأس المال العامل خلال السنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: دينار جزائري

البيان	2012	2013	2014
أصول متداولة	5 518 501 300	7 130 398 554	6 756 290 926
- خزينة الأصوب	471 010 167	1 426 022 830	905 053 021
- خصوم متداولة	6 938 588 381	9 450 468 407	9 560 606 693
+ خزينة الخصوم	73 551 771	0	0
= إحتياج رأس المال العامل	- 1 817 545 477	- 3 746 092 683	- 3 709 368 788

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانيات المالية لسنوات (2012، 2013، 2014).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إحتياجات رأس المال العامل سالبة خلال سنوات الدراسة وهذا ما يدل على تغطية المخزونات بالديون قصيرة الأجل بإستثناء خزينة الخصوم.

ثالثاً: الخزينة: تعبر الخزينة عن فائض صافي رأس المال العامل في تغطية إحتياجات الدورة، وتحسب كمايلي:

الجدول رقم (III-14): تطور الخزينة خلال السنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: دينار جزائري

الطريقة	البيان	2012	2013	2014
الطريقة الأولى	رأس المال العامل	- 1 420 087 081	- 2 320 069 853	- 2 804 315 767
	- إحتياجات رأس المال العامل	- 1 817 545 477	3 746 092 683	- 3 709 368 788
	= الخزينة	397 458 396	1 426 022 830	905 053 021
الطريقة الثانية	خزينة الأوصاف	471 010 167	1 426 022 830	905 053 021
	- خزينة الخصوم	73 551 771	0	0
	= الخزينة	397 458 396	1 426 022 830	905 053 021

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانيات المالية لسنوات (2012، 2013، 2014).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن خزينة المؤسسة موجبة خلال السنوات الثلاث وهذا يعني أن رأس المال العامل كافي لتمويل إحتياجات المؤسسة، وهذا ما يدل على وجود سيولة معتبرة تستطيع المؤسسة من خلالها تمويل دورة إستغلالها من جهة، ومن جهة أخرى تتمكن من خلال هذا الفائض من مواجهة الحالات الاستثنائية التي قد تقع فيها

الفرع الثالث: تقييم الأداء باستخدام النسب المالية:

لقد قمنا بالتطرق الى اهم النسب المالية المستعملة في تقييم الأداء المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر للفترة الممتدة من 2012 الى غاية 2014 المتعلقة بالسيولة، نسب النشاط، نسب الهيكلة ونسب الربحية، والتي تستند مناهجها من الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج.

أولاً: نسب الهيكلة المالي: تحسب كما يلي:

الجدول رقم (III-15): نسب الهيكلة المالي للسنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: نسبة مئوية

النسب	قانون الحساب	النتيجة النموذجية	2012	2013	2014
نسبة التمويل الدائم	$100 \times \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$	< 100%	61,34	45,80	40,92
نسبة التمويل الخاص	$100 \times \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$	< 100%	45,07	45,80	40,92
نسبة الاستقلالية المالية	$100 \times \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}$	< 100%	23,86	20,75	20,32
نسبة التمويل الخارجي	$100 \times \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$	> 50%	81,18	82,82	83,11

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانيات المالية لسنوات (2012، 2013، 2014).

- تحليل نسبة التمويل الدائم: نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم خلال السنوات الثلاث اقل من 100% وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تتمتع بنسبة تمويل دائم جيدة، حيث أن الأموال الدائمة لا تغطي كل الأصول الثابتة، ضف إلى ذلك وجود عجز يجب تغطيته.

- تحليل نسبة التمويل الخاص: يتضح من خلال الجدول رقم: (III-15) أن نسبة التمويل الخاص أقل من الواحد في السنوات الثلاثة وهو ما يفسر بكون الأموال الخاصة لا تغطي كل الأصول الثابتة، وهذا يعني أن جزءاً من الأصول الثابتة يتم تمويلها بالديون طويلة الأجل، بمعنى آخر تبين هذه النسبة ذلك المقدار من القروض طويلة الأجل الذي تحتاجه المؤسسة لتوفير الحد الأدنى من رأس المال العامل.

القرار الذي تتخذه هنا المؤسسة قرار تمويل كيف تزيد المؤسسة من أموالها الذاتية، إما بزيادة المساهمين أو عدم توزيع الأرباح.

- تحليل نسبة الاستقلالية المالية: نلاحظ من خلال الجدول رقم: (III-15) أن نسبة الاستقلالية المالية أقل من 100% خلال سنوات الدراسة وهي كذلك في انخفاض مستمر، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الديون في تمويل احتياجاتها، وهذا ما يجعل المؤسسة غير مستقرة وكذلك لا تتمتع بالمرونة في التعامل مع دائيتها، وهذا قد يؤدي بهم إلى التدخل حتى في شؤونها الداخلية.

- تحليل نسبة التمويل الخارجي (الديونية): نلاحظ من خلال الجدول رقم: (III-15) أن هذه النسبة هي أكبر من 50% خلال السنوات الثلاث وهي أيضاً في ارتفاع مستمر، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد في تمويل أصولها على الديون أكثر من الأموال الخاصة.

ثانياً: نسب السيولة: تحسب كما يلي:

ملاحظة: قبل البدء في حساب النسب الموالية تجدر الإشارة إلى أن:

● القيم القابلة للتحقيق = حسابات دائنة واستخدامات مماثلة

● القيم الجاهزة = الخزينة

الجدول رقم (III-16): نسب السيولة للسنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: نسبة مئوية

النسب	قانون الحساب	النتيجة النموذجية	2012	2013	2014
نسبة السيولة العامة	$100 \times \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$	$< 100\%$	80,38	75,45	70,67
نسبة السيولة المختصرة	$100 \times \frac{\text{القسم الجاهزة} + \text{قيم قابلة للتحويل}}{\text{الأصول الثابتة}}$	$30\% < X < 50\%$	15,75	30,84	35,30
نسبة السيولة الجاهزة	$100 \times \frac{\text{القسم الجاهزة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$	$20\% < X < 30\%$	6,86	15,09	9,47

المصدر: من إعداد الطائيين بالاعتماد على الميزانيات المالية لسنوات (2012، 2013، 2014).

- تحليل نسبة السيولة العامة: نلاحظ أن هذه النسبة هي أقل من 100% خلال السنوات الثلاث وهي كذلك في انخفاض مستمر، وهذا يعني أن الأصول المتداولة لا تغطي الديون قصيرة الأجل، مما يدل على أن المؤسسة تعاني من مشكل عدم توفر السيولة، ومنه محدودية قدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

- تحليل نسبة السيولة المختصرة: نلاحظ أن هذه النسبة سنة 2012 هي 15,75% و هي أقل من الحد الأدنى 30% يعني هذا أن المؤسسة لا يمكنها تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق مما يعني أن المؤسسة تعتمد على المخزونات لتغطية الديون قصيرة الأجل رغم أنها أقل عناصر الأصول الجارية سيولة وسرعة للتحويل إلى نقدية، وفي سنتي 2013 و 2014 ارتفعت النسبة إلى 30,84% و 35,30% على التوالي وهذا ما يدل على أن المؤسسة قادرة على سداد خصومها الجارية نوعا ما عن طريق القيم القابلة للتحقيق والخزينة.

- تحليل نسبة السيولة الجاهزة: نلاحظ من خلال الجدول رقم: (III-16) أن هناك عجز كبير في نسبة السيولة الفورية للسنوات الثلاث 2013، 2012، 2014 حيث قدرت على التوالي بـ 6,86%، 15,09%، 9,47% أي أقل من الحد الأدنى 20% وهذا يعني أن القيم الجاهزة، أي السيولة الموجودة حاليا تحت تصرف المؤسسة لا تغطي الديون قصيرة الأجل، وهذا ما يلزمها على تغطية هذه الأخيرة ببيع جزء من المخزون السلعي أو تحويل القيم المحققة إلى سيولة.

ثالثاً: نسب النشاط: تحسب كما يلي:

الجدول رقم (III-17): نسب النشاط (1) للسنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: دينار جزائري

النسب	قانون الحساب	2012	2013	2014
معدل دوران مجموع الأصول	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}}$	0,53	0,56	0,64
معدل دوران الأصول الثابتة	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول الثابتة}}$	1,34	1,49	1,55
معدل دوران الأصول المتداولة	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول المتداولة}}$	0,89	0,90	1,09

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج لسنوات (2012، 2013، 2014).

- تحليل معدل دوران مجموع الأصول: نلاحظ أن معدل دوران مجموع الأصول يرتفع تدريجيا من سنة إلى أخرى، وهذا دليل على زيادة إنتاجية الأصول الجارية في توليد المبيعات، وهذا ما يدل على زيادة كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة ممتلكاتها.

- تحليل معدل دوران الأصول الثابتة: نلاحظ أن معدل دوران الأصول غير الجارية يرتفع تدريجيا من سنة إلى أخرى، وهذا دليل على زيادة كفاءة المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لأصولها غير الجارية ونلاحظ أن سنة 2014 أفضل من سنتي 2012 و 2013 حيث يقدر بـ 1,55 وهذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يولد 1,55 دينار من المبيعات.

- تحليل معدل دوران الأصول المتداولة: نلاحظ أن هذا المعدل يقدر ب 1,09 سنة 2014 مما يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول المتداولة يولد 1,09 دينار من المبيعات، وهذا ما يدل على كفاءة المؤسسة في تسيير

أصولها المتداولة، إلا أنه يمكن ملاحظة أن هذا المعدل منخفض بنسبة لسنتي 2012 و2013 وهذا راجع إلى الزيادة في القيم المحققة و القيم الجاهزة.

ملاحظة: قبل البدء في حساب مهلة تسديد ديون الموردين ومهلة تحصيل ديون الزبائن تجدر الإشارة إلى أن مشتريات الدورة تحسب كما يلي:

الجدول رقم (III-18): مشتريات الدورة للسنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: دينار جزائري

البيان	2012	2013	2014
الاستعمالات	4 111 710 686	4 683 834 909	6 203 552 409
+ مخزون نهاية المدة (مخ2)	4 437 136 309	4 215 386 412	3 381 180 990
- مخزون بداية المدة (مخ1)	1 848 016 720	4 437 136 309	4 215 386 412
= مشتريات الدورة	6 700 830 275	4 462 085 012	5 369 346 987

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج لسنوات (2012، 2013، 2014).

ومنه تكون مهلة تسديد ديون الموردين ومهلة تحصيل ديون الزبائن كالآتي:

الجدول رقم (III-19): نسب النشاط (2) للسنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: أيام وساعات

النسب	قانون الحساب	2012	2013	2014
مهلة تسديد ديون الموردين	$360 \times \frac{\text{لموردين وحسابات ملحقه}}{\text{مشتريات الدورة}}$	35 يوم و5 ساعات	30 يوم و17 ساعة	26 يوم و22 ساعة
مهلة تحصيل ديون الزبائن	$360 \times \frac{\text{الزبائن}}{\text{رقم الأصال}}$	يومين	8 ساعات	6 أيام و3 ساعات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج لسنوات (2012، 2013، 2014).

- تحليل مهلة تسديد ديون الموردين: فترة تسديد المؤسسة لديونها اتجاه مورديها تتراوح بين 27 و31 يوم، وتعد هذه الفترة مرتفعة جدا مقارنة بفترة التحصيل، وهذا يعني أنه لا توجد مشاكل في مدة تسديد الديون للموردين.

- تحليل مهلة تسديد الزبائن: من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن مهلة تحصيل ديون الزبائن هي أقل من ستة أيام و هي مهلة صغيرة جدا ، وتسمح للمؤسسة بتحصيل حقوقها بسرعة كبيرة.

رابعاً: نسب الربحية: تحسب كمايلي:

الجدول رقم (III-20): نسب الربحية للسنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: نسبة مئوية

النسب	قانون الحساب	2012	2013	2014
نسبة ربحية الأصول	$100 \times \frac{\text{نتيجة الإجمالية}}{\text{مجموع الأصول}}$	2,60	3,33	1,62
نسبة ربحية الأموال الخاصة	$100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$	13,44	15,97	2,80
نسبة ربحية النشاط	$100 \times \frac{\text{النتيجة الإجمالية}}{\text{رقم الأعمال السنوي}}$	4,84	5,94	2,54

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج لسنوات (2012، 2013، 2014)

- تحليل نسبة ربحية الأصول: تعبر نسبة ربحية الأصول عن مدى مساهمة جميع أصول المؤسسة في تحسين النتيجة؛ ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة ربحية الأصول للمؤسسة لسنة 2013 تقدر بـ 3,33% وهي نسبة مرتفعة، أما بالنسبة لسنتي 2012 و 2014 تقدر نسبة ربحية الأصول للمؤسسة بـ 2,6% و 1,62% على التوالي ونشير هاتون النسبتين إلى إنخفاض دور الأصول في تحقيق النتيجة، وهذا راجع إلى أن الزيادة في الأصول أكبر من الزيادة في النتيجة.

- تحليل نسبة ربحية الأموال الخاصة: نلاحظ أن نسبة ربحية الأموال الخاصة إرتفعت في سنة 2013 عن سنة 2012 بنسبة 18,82%، وقد إنخفضت بنسبة 82,47% سنة 2014 وهذا راجع أساساً إلى الزيادة في الدينون قصيرة الأجل نظراً لأن المؤسسة تتبع سياسة المديونية.

- تحليل نسبة ربحية النشاط: نلاحظ أن هذه النسبة تقدر بـ 4,84% سنة 2012 وقد إرتفعت حتى وصلت إلى 5,94% وهذا دليل على كفاءة المديرين في إدارة كل من رقم الأعمال والأعباء المالية، لتتخفف هذه النسبة بـ 57,24% سنة 2014 وهذا الإنخفاض راجع أساساً إلى أن الإنخفاض في النتيجة أكبر من الإنخفاض في رقم الأعمال.

خامساً: نسب الاستغلال: تحسب كمايلي:

الجدول رقم (III-21): نسب الاستغلال للسنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: نسبة مئوية

النسب	قانون الحساب	2012	2013	2014
نسبة مصاريف المستخدمين	$100 \times \frac{\text{مصاريف المستخدمين}}{\text{رقم الأعمال}}$	6,22	5,66	6,02
نسبة المصاريف المالية	$100 \times \frac{\text{المصاريف المالية}}{\text{رقم الأعمال}}$	0,75	0,21	0,01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول حسابات النتائج لسنوات (2012، 2013، 2014).

- تحليل نسبة مصاريف المستخدمين: تقدر هذه النسبة بـ 6,22% في سنة 2012 لتتخفص هذه النسبة إلى 5,66% في سنة 2013، وهذا ما يعني تخفيض المؤسسة في أجور عمالها وبعد ذلك تأخذ هذه النسبة في الارتفاع لتصل إلى 6,02% سنة 2014 وهذا نظراً لتوسع المؤسسة خلال هذه السنة مما جعلها توظف عمال جدد، بالإضافة إلى ذلك زادت المؤسسة في أجور عمالها خاصة الإطارات تطبيقاً لسياسة الحفاظ على قدراتها وكفاءتها المهنية.

- تحليل نسبة المصاريف المالية: نلاحظ أن نسبة المصاريف المالية منخفضة بالنسبة لرقم الأعمال خلال السنوات الثلاث وهذا راجع إلى أن الإنخفاض في المصاريف المالية أكبر من الإنخفاض في رقم الأعمال. سادساً: دراسة نسب المردودية وأثر الرفع المالي:

1- نسب المردودية: وتتضمن نسب المردودية كل من: نسب المردودية الاقتصادية، المالية والتجارية، ونحدر الإشارة قبل البدء في الحساب أن:

$$\text{الأصول الاقتصادية} = \text{أصول ثابتة} + \text{احتياجات رأس المال العامل}$$

و منه:

الجدول رقم (III-22): الأصول الاقتصادية للسنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: دينار جزائري

النسبة	2012	2013	2014
الأصول الثابتة	3 673 682 364	4 280 844 113	4 747 039 693
+ احتياجات رأس المال العامل	- 1 817 545 477	- 3 746 092 683	- 3 709 368 788
= الأصول الاقتصادية	1 856 136 887	534 751 430	1 037 670 905

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانيات المالية لسنوات (2012، 2013، 2014).

من خلال ما سبق يمكننا حساب نسب المردودية كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (III-23): نسب المردودية للسنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: نسبة مئوية

النسبة	قانون الحساب	2012	2013	2014
نسبة المردودية الاقتصادية	$100 \times \frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{الأصول الاقتصادية}}$	14,83	72,96	17,42
نسبة المردودية المالية	$100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$	13,44	15,97	2,80
نسبة المردودية التجارية	$100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية للدورة}}{\text{رقم الأعمال السنوي خارج الرسم}}$	4,51	4,90	0,74

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج لسنوات (2012، 2013، 2014).

- تحليل نسبة المردودية الاقتصادية: تقيس هذه النسبة الفعالية في استخدام الأصول الموضوعية تحت تصرف المؤسسة، ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك ارتفاع في هذه النسبة خلال سنة 2012 و2013 وهذا ما يعني كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح خاصة خلال سنة 2013 حيث تقدر نسبة المردودية الاقتصادية بـ 72,96% خلال تلك السنة، وهذا يعني أن كل دينار من مجموع أصول المؤسسة يعطي عائد

يقدر بـ 0,7296 دج وهي نسبة إيجابية مقارنة بسنة 2014 والتي إنخفضت حيث قدرت بـ 0,1742 دج لكل دينار من مجموع الأصول وهذا ما يشير إلى إنخفاض قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح.

- تحليل نسبة المردودية المالية: نلاحظ أن هناك إرتفع في نسبة المردودية المالية من سنة 2012 إلى سنة 2013، وهذا يعني تحسن في المردودية العامة للمؤسسة خاصة خلال سنة 2013، حيث تقدر نسبة المردودية المالية بـ 15,97% خلال تلك النسبة وهذا يعني أن كل دينار مستثمر في رأس مال المؤسسة يحقق ربح يقدر بـ 0,1597 دج، لتتخفف هذه النسبة في سنة 2014 إلى 2,8% وذلك بسبب الإنخفاض الكبير في النتيجة الصافية وإرتفاع الأموال الخاصة بنسبة كبيرة.

- تحليل نسبة المردودية التجارية: نلاحظ أنه هناك ارتفاع في نسبة المردودية التجارية من سنة 2012 إلى سنة 2013، وهذا يعني تحسن في مستوى الأداء العام للمؤسسة خاصة خلال سنة 2013، حيث تقدر نسبة المردودية التجارية بـ 4,9% خلال تلك السنة، وهذا يعني أن كل دينار من رقم الأعمال يعطي ربح يقدر بـ 0,049 دج وهي نسبة إيجابية مقارنة بسنة 2014 والتي تقدر بـ 0,0074 دج لكل دينار من رقم الأعمال.

2- أثر الرفع المالي: يمكن حساب أثر الرفع المالي من خلال الجدولين التاليين:

ملاحظة: قبل البدء في حساب أثر الرفع المالي تجدر الإشارة إلى أن:

$$\text{مجموع الديون} = \text{ديون مالية طويلة الأجل} + \text{ديون مالية قصيرة الأجل}$$

$$\text{نسبة تكلفة الديون (الاقترض)} = (\text{مصاريف مالية} / \text{مجموع الديون}) \times 100$$

الجدول رقم (III-24): نسبة تكلفة الديون (الاقترض) للسنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: نسبة مئوية

البيان	2012	2013	2014
مصاريف مالية	37 192 002	13 378 186	472 649
ديون طويلة الأجل	597 500 000	0	0
- ديون مالية قصيرة الأجل	6 938 588 381	9 450 468 407	9 560 606 393
= مجموع الديون	7 536 088 381	9 450 468 407	9 560 606 393
= نسبة تكلفة الديون	0,49	0,14	0,005

المصدر: من إعداد الضالين بالاعتماد على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج لسنوات (2012، 2013، 2014)

الجدول رقم (III-25): أثر الرفع المالي للسنوات (2012، 2013، 2014)

الوحدة: نسبة مئوية

البيان	2012	2013	2014
المردودية الاقتصادية	14,83	72,96	17,42
- نسبة تكلفة الديون i	0,49	0,14	0,005
× معدل الرفع D/Cp	4,55	4,82	4,92
= أثر الرفع المالي	65,25	350,99	6885,

المصدر: من إعداد الضالين بالاعتماد على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج لسنوات (2012، 2013، 2014).

من خلال الجدول رقم: (III-25) نلاحظ أن أثر الرفع المالي موجب خلال سنوات الدراسة، حيث أنه في سنة 2013 الفرق بين المردودية الاقتصادية ونسبة تكلفة الديون (Re-i) موجب وذلك لأن نسبة تكلفة الديون أقل من المردودية الاقتصادية، وذراع الرفع أيضا موجب، ومنه فإن المردودية المالية جد مرتفعة، ولما كانت المؤسسة في حاجة ماسة إلى المديونية فقد لجأت إلى القروض ويمكن ملاحظة ذلك في ارتفاع الديون قصيرة الأجل سنة 2014، حيث بدأت تكلفة الديون بالانخفاض، ومع إنخفاض المردودية الاقتصادية أثر ذلك على أثر الرفع المالي لنفس السنة حيث إنخفض بنسبة 75,59% ومنه إنخفاض المردودية المالية.

الفرع الرابع: الحلول المقترحة لمشاكل الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر:

من خلال المشاكل المالية السابقة يمكن إقترح الحلول التالية:

- من أجل تحقيق رأس مال عامل موجب وهامش أمان يجب على المؤسسة الرفع في أموالها الدائمة لتغطية أصولها الثابتة هذا من جهة ومن جهة أخرى زيادة سرعة دوران أصولها المتداولة خاصة قيم الإستغلال من أجل توفير السيولة الكافية لتغطية ديونها قصيرة الأجل.
- يجب على المؤسسة التخفيض من اللجوء إلى الاستدانة ومحاولة تعويض ذلك من الأموال المتحصل عليها من تعظيم نتيجة الاستغلال، ويتم ذلك بالرفع من مستوى رقم الأعمال (زيادة نمو النشاط)، أو ترشيد التكاليف عن طريق ضبط معايير الاستهلاك والإنفاق بالنسبة للتكاليف المتغيرة، والرفع من حجم الإنتاج من أجل تغطية التكاليف الثابتة.
- محاولة تمديد مهلة تسديد ديونها الطويلة والقصيرة الأجل التي يتضح من خلال الفحص أنها في الإنخفاض مستمر خلال سنوات الدراسة.
- محاولة توفير أكبر قدر ممكن من السيولة من أجل القيام بنشاطاتها وتسديد مستحقاتها قصيرة الأجل وذلك يكون أساساً من طريق تشغيل نورة الاستغلال ومحاولة تمهيد حفرها إلى الغير والتمديد في مدة تسديد ديون الغير.
- من أجل زيادة كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة ممتلكاتها والعمل بكامل طاقتها يجب عليها استغلال كامل أصولها أو أن تقوم بالتنازل عن جزء من أصولها غير المستغلة.
- كلما إنخفضت الديون إنخفضت معها المصاريف المالية: لهذا نؤكد على تقليل المؤسسة من اللجوء إلى الديون لتمويل احتياجاتها ومحاولة تسديدها، لأن تراكم هذه الديون وفوائدها يؤثر على الاستقلالية المالية للمؤسسة وعلى النتيجة المحققة.

المبحث الثالث: تقييم أثر لوحة القيادة المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية

تعتمد مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لمراقبة سير نشاطاتها في الاتجاه السليم والحكم على أدائها المالي والقيام بالإجراءات التصحيحية إثر ذلك على لوحة القيادة المالية، وعليه سيتم تقديم نموذج لوحة القيادة المالية للمؤسسة، وذلك بغية الوصول إلى معرفة دورها في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية، إلى جانب الاعتماد على الإستثمار لبلوغ الهدف المرجو إليه من خلال عرض محاور الإستثمار.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

بعد الإنتهاء من عملية إعداد الاستبيان وتوزيعه وإستلام الإجابات من أفراد العينة محل الدراسة، سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة، عن طريق التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات المستخلصة من هذه الإجابات.

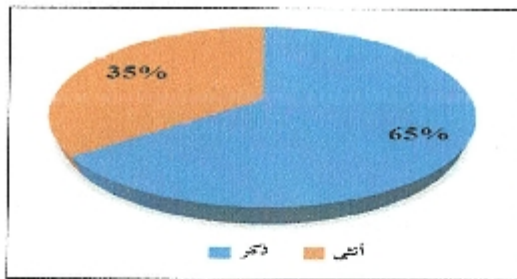
أولاً: التحليل الإحصائي للمتغيرات الديمغرافية:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معظم العاملين في هذه المؤسسة هم من فئة الذكور وذلك بنسبة 64,9%، وهو ما يترجم تركيبة المجتمع % من أفراد العينة، بينما فئة الإناث فتمثل بنسبة قليلة والمتمثلة بـ 35,1%. أي نسبة الذكور بالنسبة للإناث، وهو على الأقل الواقع الذي صادفنا أثناء توزيع الاستبيان.

شكل رقم (III-2): توزيع العينة حسب الجنس

جدول رقم (III-26): توزيع العينة حسب الجنس



البيان	التكرار	النسبة
ذكر	24	64,9
أنثى	13	35,1
المجموع	37	%100

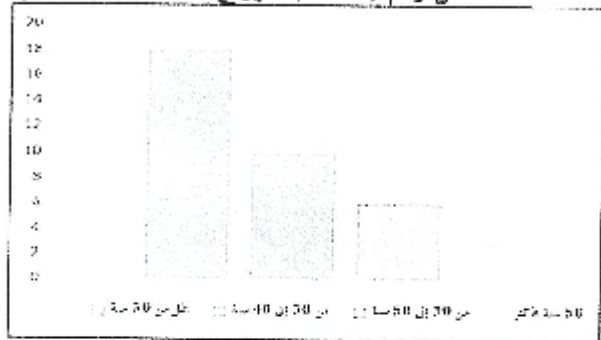
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

يوضح الجدول رقم (III-27) توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر لأفراد عينة الدراسة، نلاحظ تبيان أعمار أفراد عينة الدراسة وأن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة مئوية 48,6%، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة مئوية 27%، ثم تأتي الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة مئوية 16,2%، وفي الأخير الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة بنسبة مئوية 8,1%، هذا دلالة على أن معظم مجتمع الدراسة هم شباب وبالتالي مازال المسار الوظيفي طويلاً، وعليه فإن إدارة المؤسسة أمام فرصة الاستثمار في هذا الجانب من خلال إجراء العديد من الدورات التكوينية من أجل رفع مستوى المعارف والمهارات.

شكل رقم (III-3): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

جدول رقم (III-27): توزيع العينة حسب العمر

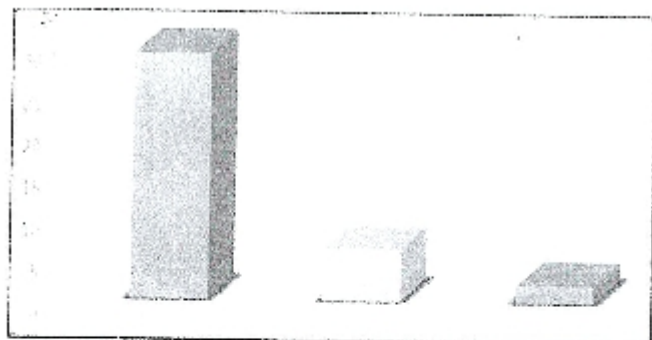
البيان	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	18	48,6%
من 30 إلى 40 سنة	10	27%
من 40 إلى 50 سنة	6	16,2%
من 50 سنة فأكثر	3	8,1%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

نلاحظ من خلال الجدول التالي الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 29 فرد بنسبة مئوية 78,4% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة مستوى الدراسات العليا 16,2% ونسبة مستوى الشهادات الأخرى 5,4%، أما نسبة المستوى الأقل من البكالوريا منعدمة 0%، لذا فإن فئة المستوى التعليمي الأكثر تكراراً في عينة الدراسة تمثل إلى المستوى الجامعي، وهذا دليل على أن إدارة المؤسسة تستطيع تسيير عملية التعلم التنظيمي وهذا ما يساعد على إدخال المناهج الإدارية العصرية (كإدارة الجودة الشاملة) مع وجود مقاومة صغيرة للتغيير، باعتبار أن القاعدة تقول أنه "كل ما كان المستوى التعليمي لمجتمع الدراسة أعلى كلما كانت درجة مقاومة التغيير أقل" وهذا ما يزيد من قدرة المؤسسة على التأقلم مع كافة المستجدات سواء كانت داخلية أو خارجية.

جدول رقم (III-28): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي شكل رقم (III-4) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

البيان	التكرار	النسبة
جامعي	29	78,4%
دراسات عليا	6	16,2%
شهادات أخرى	2	5,4%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الحالي

من خلال الجدول أعلاه الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة من وظيفة محاسب حيث بلغ عددهم 17 فرد بنسبة مئوية 45,9%، وتليها أفراد العينة من مناصب أخرى حيث بلغ عددهم 15 فرد بنسبة مئوية 40,5%، في حين بلغت نسبة أفراد العينة من وظيفة مراجع داخلي 8,2%، ثم تساوى وظيفتي المدير المالي ورئيس المحاسبين بنسبة 2,7% لكل منهما.

جدول رقم (III-29): توزيع العينة حسب المنصب

البيان	التكرار	النسبة
المدير المالي	1	2,7
رئيس المحاسبين	1	2,7
محاسب	17	45,9
مدقق داخلي	3	8,2
مناصب أخرى	15	40,5
المجموع	37	%100

شكل رقم (III-5): توزيع العينة حسب المنصب



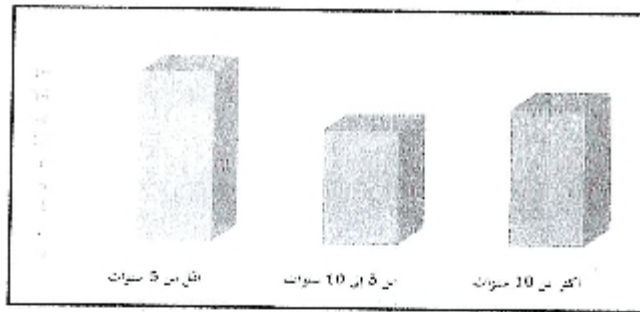
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

نلاحظ من خلال الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة، حيث تتكون سنوات الخبرة من ثلاثة فئات وكانت الفئة الأخيرة مفتوحة، فأكثر الفئات تكراراً هي الفئة الأولى حيث بلغت نسبتها 40,5%، أما أقل الفئات تكراراً هي الفئة الثانية حيث بلغت نسبتها 27,1%، مما يدل على أن المؤسسة تراعي تنوع الفارق العمري مما يخلق مجتمعاً يختلف فيه الأعمار إذ يجمع بين من هو في قمة العطاء وبين من هو في بداية العطاء وهذا ما يخلق اندماجاً بين مختلف الأجيال.

شكل رقم (III-6): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (III-30): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	15	40,5
من 5 إلى 10 سنوات	10	27,1
أكثر من 10 سنوات	12	32,4
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

ثانياً: التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة:

1- المقاييس الوصفية للمحور الأول: نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة

الجدول رقم (III-31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول

رقم العنصر	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مواضع
X1	تعتمد مؤسساتكم على نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة	4	0,624	2	مواضع
X2	يتولى المدير المالي مهام مراقب التسيير داخل المؤسسة	3,78	0,854	6	مواضع
X3	يقدم نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة معلومات دقيقة عن وضعية المؤسسة وفي الوقت المناسب	3,95	0,848	4	مواضع
X4	يساعد نظام مراقبة التسيير في مؤسساتكم على تحديد دقيق للإيرادات وتكاليف المؤسسة	4	0,782	3	مواضع
X5	يقوم نظام مراقبة التسيير في مؤسساتكم على اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها	3,89	0,843	5	مواضع
X6	يقوم نظام مراقبة التسيير على تصحيح الانحرافات وفي الوقت المناسب	4,03	0,897	1	مواضع
	الإجمالي	3,941	0,584		مواضع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

الأقل بين متوسطات الإجابات، ومتوسط حسابي بلغ (3,84) وبانحراف معياري بلغ (0,602) وقد كان اتجاه الإجابة لهذه العبارة موافق.

إن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لا تحكم على القرار المالي المتخذ أنه أمثل إلا من خلال إنعكاس نتائج هذه القرارات المالية في تعظيم وتحسين الأداء المالي لها، فهناك علاقة تكامل وإنسجام بين اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة، إذ إن إتخاذ قرارات مالية مثلى يحقق أداء مالي يعظم قيم المؤسسة، بينما إنحرافات الأداء المالي والعمل على تحسينه تؤثر في القرارات المالية من خلال تعديلها أو تغييرها أو إلغائها.

4- المقاييس الوصفية للمحور الرابع: مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة

الجدول رقم (III-34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع

رقم محور	البيان	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإجابة
المحور الرابع: مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة	X19	تساعد لوحة القيادة في تحديد وضعية المؤسسة عند اتخاذ القرارات	3,70	1,024	11	موافق
	X20	تحدد لوحة القيادة الانحرافات بشكل يساعد على اتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب	3,97	0,687	4	موافق
	X21	تساعد لوحة القيادة في اختيار البديل المناسب في اتخاذ القرارات	4	0,816	2	موافق
	X22	تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة في اتخاذ قرار القضاء الاستراتيجيات	3,65	0,716	13	محايد
	X23	تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة عند اتخاذ قرار التعديل القوي والتمويل الأجل	3,78	0,787	9	موافق
	X24	يؤثر تقرير لوحة القيادة على قرارات مجلس الإدارة في توزيع الأرباح من عدمها	3,46	0,989	14	موافق
	X25	تساعد لوحة القيادة في التأكد من فعالية القرارات المالية وتعديلها	3,81	0,701	8	موافق
	X26	تكشف لوحة القيادة على الوضع المالي الحالي للمؤسسة	3,89	0,774	6	موافق
	X27	تقدم لوحة القيادة مؤشرات ذات طابع تنبئي تقديري للأداء المالي المستقبلي للمؤسسة	3,76	0,760	10	موافق
	X28	تقوم مؤسستكم بتحسين أدائها المالي بالاعتماد على تقارير لوحة القيادة	3,89	0,699	5	موافق
	X29	تعامل لوحة القيادة في مؤسستكم على النسب بالانحرافات الحاصلة في تحقيق الأداء المالي للمؤسسة	3,86	0,855	7	موافق
	X30	تساعد لوحة القيادة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تحسين الأداء المالي في المؤسسة	4,03	0,799	1	موافق
	X31	تضمن لوحة القيادة في مؤسستكم متابعة مستمرة للأداء المالي	4	0,972	3	موافق
	X32	تكشف لوحة القيادة المالية عن الوضع المالي للمؤسسة لتحسين الأداء المالي له والذي يعكس على تعديل القرارات المالية بالمؤسسة	3,68	1,107	12	موافق
الإجمالي			3,820	0,537		موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (III-34) أن المتوسط الحسابي العام للمحور "مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة" والذي يقع ضمن مجال التقسيم

متوسط يساوي (3,820) وهذا يعني أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات إذ تسبين أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور قد تراوحت ما بين (3,46-4,03) وأن العبارة رقم (X30) التي تنص على "تساعد لوحة القيادة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تحسين الأداء المالي في المؤسسة" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ 4,03، وبانحراف معياري بلغ (0,799) وقد كان اتجاه الإجابة لهذه العبارة موافق، في حين أن العبارة رقم (X24) التي تنص على "يؤثر تقرير لوحة القيادة على قرارات مجلس الإدارة في توزيع الأرباح من عدمها" هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3,46) وبانحراف معياري بلغ (0,989) وقد كان اتجاه الإجابة لهذه العبارة موافق.

وهذا يعني أن لوحة القيادة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر تساهم في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي من خلال إعطاء صور واضحة باستمرار عن الوضعية المالية الآتية للمؤسسة والأداء المالي الحالي للمؤسسة وتقييمه وكذلك إعطاء صورة مستقبلية مستمرة عن وضعية المؤسسة في المستقبل القريب وبالتالي تقدير الأداء المالي الحالي من خلال التعديل في القرارات المالية على المدى القصير وكذلك العمل على تحسين الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة من خلال التعديل أو التغيير في القرارات المالية على المدى الطويل.

ثالثاً: إختبار الفرضيات

1- إختبار الفرضية الأولى: من أجل تفسير نتائج الجدول التالي، لابد من إختبار الفرضية الرئيسية الأولى وهذا يحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة: على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

H_0 : لا توجد مكانة هامة لوظيفة مراقبة التسيير داخل المؤسسة.

H_1 : توجد مكانة هامة لوظيفة مراقبة التسيير داخل المؤسسة.

الجدول رقم (III-35): نموذج T-test لإختبار الفرضية الأولى

المحور	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية df	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة sig
المحور الأول M_1	37	,5840	3,941	36	9,801	1,688	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال القراءة لبيانات الجدول رقم (III-35)، نجد أن الوسط الحسابي لإجابات الأفراد البالغ عددهم 37 للعبارة المكونة لمحور نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة هي 3,941 وبانحراف معياري قدره (0,584)، حيث أن قيمة T المحسوبة بلغت (9,801) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1,688)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن لوظيفة مراقبة التسيير داخل المؤسسة مكانة هامة، وما يؤكد ذلك قيمة sig المعنوية التي تساوي صفراً وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

2- إختبار الفرضية الثانية: من أجل تفسير نتائج الجدول التالي، لا بد من إختبار الفرضية الرئيسية الثانية ولهذا نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم تخاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.
 H_0 : لا يعتمد على لوحة القيادة كأداة لضمان التسيير الحسن في المؤسسة.
 H_1 : يعتمد على لوحة القيادة كأداة لضمان التسيير الحسن في المؤسسة.

الجدول رقم (III-36): نموذج T- test لإختبار الفرضية الثانية

المحور	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية df	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة sig
المحور الثاني M_2	37	0,451	3,833	36	231,11	1,688	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال القراءة لبيانات أعلاه، نجد أن الوسط الحسابي لإجابات الأفراد البالغ عددهم 37 للعبارة المكونة لمحور "لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة" هي (3,833) وبانحراف معياري قدره (0,451)، حيث أن قيمة T المحسوبة بلغت (11,231) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1,688)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يعتمد على لوحة القيادة كأداة لضمان التسيير الحسن في المؤسسة، وما يؤكد ذلك قيمة sig المعنوية التي تساوي صفراً وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

3- إختبار الفرضية الثالثة: من أجل تفسير نتائج الجدول التالي، لا بد من إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ولهذا نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم تخاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.
 H_0 : لا توجد علاقة تكامل وانسجام بين اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي بالمؤسسة.
 H_1 : توجد علاقة تكامل وانسجام بين اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي بالمؤسسة.

الجدول رقم (III-37): نموذج T- test لإختبار الفرضية الثالثة

المحور	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية df	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة sig
المحور الثالث M_3	37	0,432	3,977	36	750,13	1,688	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

من خلال القراءة لبيانات الجدول رقم (III-37)، نجد أن الوسط الحسابي لإجابات الأفراد البالغ عددهم 37 للعبارة المكونة لمحور تأثير اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة على تحسين أدائها المالي هي (3,977) وبانحراف معياري قدره (0,432)، حيث أن قيمة T المحسوبة بلغت (13,750) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1,688)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة

تكامل وانسجام بين اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي بالمؤسسة، وما يؤكد ذلك قيمة sig المعنوية التي تساوي صفراً وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

4- اختبار الفرضية الرابعة: من أجل تفسير نتائج الجدول التالي، لا بد من اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ولهذا نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

H_0 : لا تساهم لوحة القيادة للمؤسسة في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة وتحسين أدائها المالي.

H_1 : تساهم لوحة القيادة للمؤسسة في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة وتحسين أدائها المالي.

الجدول رقم (III-38): نموذج T-test لاختبار الفرضية الرابعة

المحور	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية df	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة sig
المحور الرابع M4	37	0,537	3,820	36	2979,	1,688	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال القراءة لبيانات أعلاه، نجد أن الوسط الحسابي لإجابات الأفراد البالغ عددهم 37 لنعبارات المكونة لمحور مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الاداء المالي للمؤسسة هي (3,820) وبالانحراف معياري قدره (0,537)، حيث أن قيمة T المحسوبة بلغت (9,297) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1,688)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن لوحة القيادة للمؤسسة تساهم في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة وتحسين أدائها المالي، وما يؤكد ذلك قيمة sig المعنوية التي تساوي صفراً وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

المطلب الثاني: لوحة القيادة المالية النموذجية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تحاول المؤسسة محل الدراسة اتخاذ القرارات المالية المناسبة وتقييم أدائها المالي لتحسينه بإستعمال لوحة القيادة المالية لها وذلك اعتماداً على مؤشرات مالية محددة من خلال الإنحرافات التي تنبئ بها وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، كما نعلم أنه يتم إعدادها بتدقيق شهري، غير أن دراسة الأداء المالي والقرارات المالية التي تكون طويلة المدى، مما يدفعنا لإجراء دراسة سنوية بدل الدراسة الشهرية، والتي ستكون لثلاث سنوات الأخيرة (2012، 2013، 2014)، وحتى تكون دراستنا واضحة سيتم اختصار لوحة قيادة المالية النموذجية للمؤسسة في وثيقة واحدة لكل سنة كما يلي:

الجدول رقم (40-III) لوحة القيادة المبرمجة لمؤسسة عمر بن عمر لسنة 2013

المؤشرات المالية	السنة 2013	المتغيري 2012	الاكتراف	ملاحظات
رأس المال العامل IR	-2 320 069 855	-1 420 087 081	-899 282 772	⊖
رأس المال العامل الإجمالي FRNG	7 130 398 554	5 518 501 300	1 611 897 254	⊕
إصبحت رأس المال العامل BFR	-3 746 092 683	-1 817 545 477	-1 928 547 206	⊖
إجمالي T	1 426 022 830	397 455 396	1 028 567 434	⊕
نسبة الإستغلال المالية	20,75	23,86	-3,11	⊖
نسبة المصطلح الخارجي	82,82	81,18	1,64	⊕
مؤشرات المال	31	35	-4	⊖
مؤشرات نسبة	0,14	0,49	-0,35	⊖
كافة المؤشرات	3500,99	65,25	285,74	⊕
الر فرق بين	72,96	14,83	58,13	⊕
نسبة المرونة الاقتصادية	15,97	13,44	2,53	⊕
مؤشرات التوريد المالية				⊕

ERK زيادة الأرباح الصافية من مؤثرات مثل
سداد المخصصات، الأرباح...

FRNG تعويض الأرباح المتغيرة من
إستثمارات مع صفات المخاطر

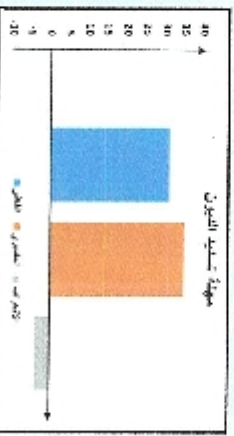
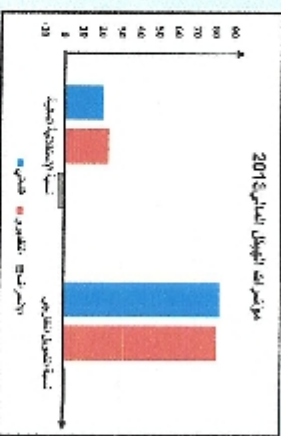
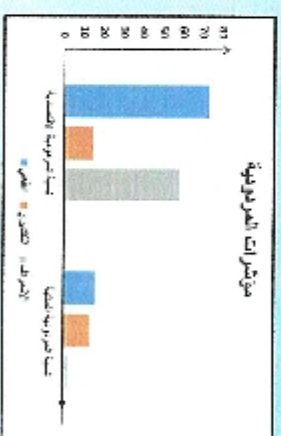
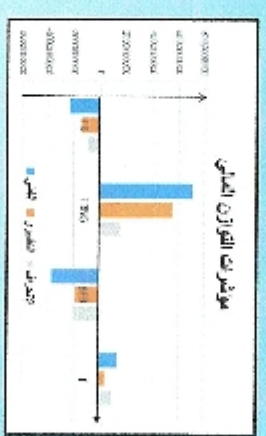
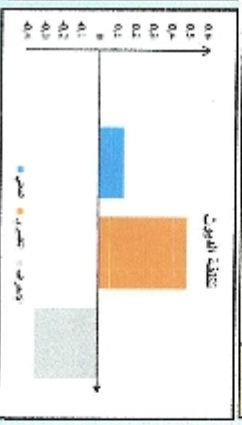
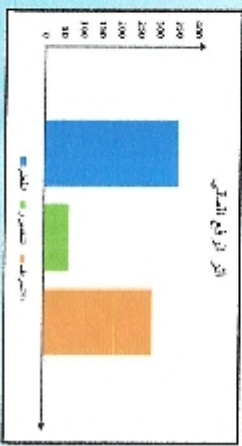
BFR زيادة تكاليفات أو تخفيض إستثمارات

الإستغلال المالية، المخصصات من المبيعات أو
الإستثمار من خلال بيع مستودعات الأمتعة
مؤثرات غير المتوقعة، وتغير من حجم الإخراج من أصل
سنة تكاليف، سنة

كلية مؤثرات متغيرة دون المؤثرات

إستراتيجية مبنية على مشاكل مع المؤثرات

زيادة الأرباح من خلال زيادة المبيعات
تعزيز كفاءة



الجدول رقم (41-III) لائحة القيادة المبرمجة المقترحة لمؤسسة عمر بن عمر لسنة 2014

FR: ربح الدول 1000 من تونو ثم لم يزل
 من الفرض بزيادة الأرباح

FRNG: تخفيض الأرباح المتوقعة خلال من
 استثمارات مع حسابات لشبكة

BFR: زيادة في الاستثمارات لبرية دفع
 قيمة التحويلات أو تقديم تسهيلات

T: زيادة من ربح أو رسم تسهيلات الأرباح

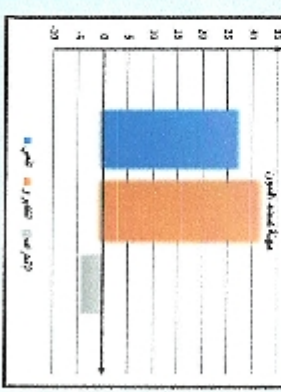
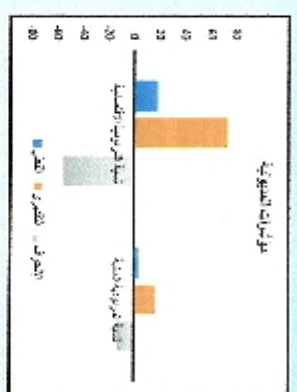
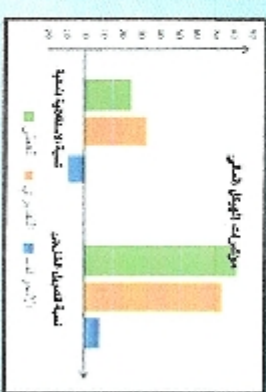
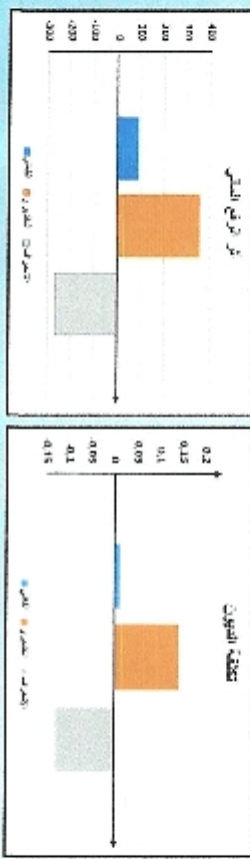
الاستعارة المالية: التكاليف من الخدمة إن
 الاستثمار من خلال الأرباح من متوقعه ثم الأصل
 (زيادة أو التناقص) والأرباح من حجم الإجمالي من أصل
 متساوي التكاليف متد

قلبت عليه نسبة دوران التورين

الاعتمادية حسب مشاكل مع التورين

فوقه الأرباح من خلال زيادة التحويلات
 تخفيض مصاريف الاستثمار

مؤشرات	البيانات	2013	الطبيعي	2014	المقترح	مؤشرات مالية
مؤشرات مالية	رأس المال المثل	-181 245 914	-2 320 059 853	2 804 325 767	FR	رأس المال المثل
	رأس المال المثل الإجمالي	-374 107 628	7 130 398 554	6 756 290 926	FRNG	رأس المال المثل الإجمالي
مؤشرات أخرى	إحصائيات رأس المال المثل	36 723 895	-3 746 092 683	-3 709 368 788	BFR	إحصائيات رأس المال المثل
	قيمة التحويلات أو تقديم تسهيلات	-570 969 809	1 426 022 830	905 058 021	T	قيمة التحويلات أو تقديم تسهيلات
مؤشرات أخرى	أرباح من ربح أو رسم تسهيلات الأرباح	-0,44	20,75	20,31		نسبة الاستثمارات المالية
	الاستعارة المالية: التكاليف من الخدمة إن	0,29	82,82	83,11		نسبة التمويل الخارجي
مؤشرات أخرى	متساوي التكاليف متد	-4	31	27		مؤشرات مالية
	الاعتمادية حسب مشاكل مع التورين	-0,135	0,14	0,005		مؤشرات مالية
مؤشرات أخرى	قلبت عليه نسبة دوران التورين	-209,33	350,99	85,66		مؤشرات مالية
	الاعتمادية حسب مشاكل مع التورين	-55,54	72,96	17,42		مؤشرات مالية
مؤشرات أخرى	فوقه الأرباح من خلال زيادة التحويلات	-13,17	15,97	2,8		مؤشرات مالية
	تخفيض مصاريف الاستثمار					مؤشرات مالية



المطلب الثالث: أثر لوحة القيادة المالية (المقترحة) للمؤسسة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية.

إن لوحة القيادة المالية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تظهر المؤشرات المالية المعتمدة لديها للكشف عن الانحرافات المالية وتحسين الوضعية المالية للمؤسسة والمتمثلة في مؤشرات التوازن المالي (FR, FRNG, BFR, I)، ومؤشرات الهيكل المالي ومؤشرات المردودية، وعليه سنقوم بتقييم دور لوحة القيادة المالية ومدى قدرتها على إكتشاف الانحرافات وتقييم الأداء المالي للمؤسسة وما هي التعديلات للقرارات المالية المتخذة حسب الحالة، وذلك اعتماداً على تحليل هذه المؤشرات وإظهار مدلولها المالي، فمن أجل ذلك اخترنا أن تكون دراستنا للسنوات الثلاث الأخير (2012، 2013، 2014) لإظهار التغيير في الأداء المالي من سنة إلى أخرى واختبار مدى فعالية لوحة القيادة المالية المقترحة للمؤسسة بمؤشراتها المالية المعتمدة لتحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية.

– سنة 2012 :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (III-39) أن رأس مال العامل سالب في هذه السنة أي أن المؤسسة لم تستطع تمويل أصولها الثابتة بمواسطة مواردها المالية الدائمة.

كما نلاحظ أن رأس المال العامل الإجمالي موجب وأنه أكبر من الإحتياجات في رأس المال العامل والخزينة موجبة، مما يعني أن المؤسسة تغطي إحتياجات رأس المال العامل وتحقق فوائض مالية، إلا أن هذه المؤشرات لا تثبت الوضعية الصحية للمؤسسة إلا بوجود مؤشرات أخرى:

● مؤشرات الهيكل المالي: تشير هذه المؤشرات إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تتمتع بالاستقلالية المالية، والذي يبرر ذلك هو أن نسبة الاستقلالية المالية 23,86% أقل من 100% خلال هذه السنة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الديون لتمويل إحتياجاتها وهذا ما أوضحتته نسبة التمويل الخارجي 81,18% والتي تفوق 50%.

● مؤشرات المردودية: تعتمد المؤسسة في هيكلها المالي على التنوع في مصادر التمويل بين الأموال الخاصة والاستدانة، ويظهر أثر الرافعة المالية إيجابياً أي في صالح المؤسسة، وذلك لأن المردودية الاقتصادية كانت 14,83% وهي أكبر من تكلفة الديون 0,49%، فالمؤسسة تلجأ إلى الديون كمصدر تمويل رغم توفرها على بدائل أخرى نظراً للتأثير الإيجابي للديون على مردودية الأموال الخاصة، لأن المردودية الاقتصادية تغطي أعباء الاقتراض، مما يعني أن الإعتماد على الاستدانة في صالح المؤسسة، لأن إجمالي الديون تمثل 23,86% من إجمالي الأموال الخاصة وذلك لإعتماد المؤسسة على منح العملاء أجل قصيرة يومين، والإعتماد على قروض الموردين في أجل أطول 35 يوم من مهلة تحصيل ديون الزبائن، وهذا يعني أنه لا توجد مشاكل في تسديد ديون الموردين من قبل المؤسسة.

- سنة 2013 :

من خلال الجدول رقم (III-40) تشير نتائج هذه السنة أنها تباينت مقارنة بالسنة الماضية وذلك ما تظهره المؤشرات المالية كما يلي:

- انخفاض رأس مال العامل عن سنة 2012 مما أدى إلى انخفاض الإحتياج في رأس المال العامل.
- لا تزال المؤسسة غير مستقلة مالياً مقارنة بسنة 2012.
- نلاحظ خلال هذه السنة أن المؤسسة توسع في نشاطها الذي إنعكس على التوسع في الإعتماد على الإئستدانة، حيث يمثل مجموع الديون 20.75% من الأموال الخاصة.
- يظهر أثر الرافعة المالية إيجابياً جداً بنسبة 350.99% وذلك لأن المردودية الاقتصادية 72.96% أكبر بكثير من تكلفة الديون 0.14% وهذا نظراً للتأثير الإيجابي للديون على مردودية الأموال الخاصة، مما يعني أن التوسع في الإئستدانة في صالح المؤسسة وذلك لإعتماد المؤسسة على منح العملاء أجال قصيرة 8 ساعات، وهذا يعني سرعة تحصيل المؤسسة لأموالها من قبل الزبائن مقارنة بسنة 2012.

- سنة 2014 :

من خلال الجدول رقم (III-41) نلاحظ أن في هذه السنة خفضت المؤسسة نسبة الإئستدانة في هيكل رأسمالها، حيث يمثل مجموع الديون 20.32% من الأموال الخاصة، كما يشير أثر الرافعة المالية دائماً إلى أن الإئستدانة في صالح المؤسسة، حيث أن المردودية الاقتصادية مساوية لـ 17.42% وهي أكبر بكثير من تكلفة الديون 0.005% وذلك لأن المؤسسة في هذه السنة خفضت في مهلة تسديد ديون الموردين عن سنة 2013 بـ 12.90%

نلاحظ مما سبق أن المؤسسة محل الدراسة خلال السنوات الثلاث (2012، 2013، 2014) اتخذت قرار التمويل وهذا راجع إلى إعتماد المؤسسة على ديون قصيرة الأجل في تمويل استثمارات طويلة الأجل، لكونها تقوم بإنتاج منتجات جديدة تعتمد بصفة كبيرة على السميد كمادة أولية في إنتاجها و التوسع من خلال إنشاء مصانع جديدة في مناطق أخرى غير التراب الوطني مثل: عين الباردة و بومعزة بعنابة و بلخير بقالمة، والمخيرة الصناعية ببومرداس، كما قامت بتوسيع مصنعها الرئيسي بالفجوج.

إن إختبار لوحة القيادة المالية للمؤسسة بلوحة القيادة المالية النموذجية (المقترحة) من خلال التحليل السابق يؤكد ما يلي:

- قدرة لوحة القيادة المالية للمؤسسة على إعطاء صورة شاملة وكاملة عن الحالة المالية للمؤسسة.
- قدرة لوحة القيادة المالية للمؤسسة على إكتشاف الأخطاء في القرارات والإجراءات المالية المتخذة.
- قدرة لوحة القيادة المالية للمؤسسة على ملاحظة المشاكل المالية بسهولة وتفسيرها ومعرفة أسبابها بدقة.
- قدرة لوحة القيادة المالية للمؤسسة على إقتراح حلول مالية سليمة.

المطلب الرابع: تقييم فعالية لوحة القيادة في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"

من خلال الإجابة على أسئلة المقابلة مع السيدة "مرغاتي فايزة"¹ نستنتج أن :

إن لوحة القيادة في المؤسسة لها أهمية كبيرة، وهذا لكونها تمكن المؤسسة من معرفة الفعالية والكفاءة في إستغلالها لمواردها المالية، ضف على كونها تهدف إلى مساعدة المؤسسة في إنفاذ القرار الرشيد والتنبؤ بالمشغل والعسر المالي، ومن أبرز المؤشرات التي تظهر في لوحة القيادة هي التوازنات والنسب المالية والتي تمكن المؤسسة أن تحكم على أدائها المالي وذلك من خلال مقارنتها مع نتائج أدائها للسنوات السابقة.

كما أن الأداء المالي له تأثير كبير على الأداء الكلي للمؤسسة وعلى باقي الأداء، حيث أنه إذا كان جيد فهذا ينعكس إيجابيا على الأداء الكلي للمؤسسة، وهنا تعمل هذه الأخيرة جاهدة على بقاءه واستمراره على هذا المنوال، أما إذا كانت في حالة غير جيدة فتبدأ بمعرفة مواطن الضعف التي تسببت في هذا من أجل تعديلها في أسرع وقت ممكن، وهذا استناداً إلى نتائج إخرافات لوحة القيادة.

ومنه نستنتج أن تقييم الأداء المالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر يتم بواسطة المؤشرات المالية التي تعرضها لوحة القيادة والتي تقوم بالتحليل وتبين مدلولات الميزانية المالية والذي ساعد بصورة كبيرة المسير المالي على تقييم أداء المؤسسة بكفاءة وفعالية ليتوصل إلى معرفة نقاط القوة والضعف من جانب المؤسسة المالي، ويمكنها في الأخير من إتخاذ القرارات الرشيدة.

حيث أن القرار الذي إتخده المؤسسة محل الدراسة هو إدخال استثمارات جديدة بالإضافة إلى إنتاج منتوجات جديدة خاصة بالعجائن الغذائية مثل: فرفالي، لازانيا، كانيلوني، فراشة، مما ساهم في زيادة نشاطها وتعزيز مركزها التنافسي ليس في الجزائر فحسب بل على المستوى الدولي، حيث تمكنت من الوصول إلى الأسواق المتقدمة في المغرب العربي والدول الأجنبية.

وبناءً على ما سبق ومن خلال نتائج مؤشرات لوحة القيادة المالية النموذجية نقتراح على المؤسسة الإجراءات التصحيحية التالية:

- التقليل من الإعتماد على الإستدانة؛
- رفع رأس مالها من خلال زيادة عدد المساهمين؛
- إعادة المؤسسة النظر في قراراتها بشأن عدم توزيع الأرباح.

¹ - مرغاتي فايزة، رئيسة قسم المركزية والرقابة: مؤشرات لوحة القيادة المالية بالمؤسسة، مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، 2015/05/14.

خلاصة الفصل:

من خلال هذه الدراسة التطبيقية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، لاحظنا أن المؤسسة تعتمد على أدوات تقييم الأداء المالي التي تعد مؤشرات ناجحة لمعرفة وضعيتها المالية، وذلك ما يسهل عليها عملية إعداد لوحة القيادة المالية، حيث تمكن هذه الأخيرة من تلخيص نشاطات المؤسسة المالية وتمكن نتائج اختبار لوحة القيادة المالية للمؤسسة بلوحة القيادة النموذجية (المقترحة) واختبار فرضيات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) التوصل إلى أن: لوحة القيادة المالية المستخدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر تمكن من معرفة واسعة بجوانب القوة والضعف ومواطن التحسين الواقعية متاحة للمؤسسة مجالاً للتحسين المستمر والذي لا يأتي إلا بتحديد هذه الجوانب، بالإضافة لإعطائها صورة عن نوع القرارات المالية المتبعة والانحرافات الموجودة فيها والتي تسمح للمؤسسة باتخاذ ما يلزم من خطط التحسين لتعزيز جوانب القوة وتجاوز جوانب الضعف أو محاولة معالجتها.

الخاتمة العامة

إن التحولات التكنولوجية والاقتصادية الراهنة التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية أعطت لمراقبة التسيير مفهوماً جديداً وشاملاً، رقابة وقائية، رقابة تكون قبلياً، أثناء وبعد النشاط تمكن المسير من اتخاذ القرار المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة القصيرة وبعيدة المدى، رقابة تشمل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة، فتستخدم الأدوات الحديثة في المتابعة والتقييم كإدارة الجودة الشاملة وتحليل سلسلة القيمة ولوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن وكل المؤشرات التي تقيس رضا الرباين، بالإضافة إلى أدوات مراقبة التسيير الأخرى.

إذ يمكن القول أن لوحة القيادة عبارة عن أداة إعلامية تسمح بلفت انتباه المسؤول حول محاور التسيير الأساسية عن طريق قياسها ومتابعتها من خلال مجموعة من المؤشرات تمكن المؤسسة من قيادة نشاطها وتحسين أدائها المالي مما يسمح لها بتحقيق أهدافها المسطرة وعلى هذا الأساس يصبح قياس النشاط أداة لصياغة استراتيجية المؤسسة ونشرها بدلاً من كونها أداة للمراقبة وذلك بتقييم مساهمة كل مركز مسؤولية في تحقيق أهداف المؤسسة وكذا الجهود الراجعة بالواجب بذلها لتدعيم قدراتها التسييرية، وبهذا تصبح لوحة القيادة عبارة عن إطار عمل ومنهجية يسهل مهام واستراتيجية المؤسسة إلى جميع مستوياتها، ومنه إمكانية اعتمادها في مجال اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، إضافة إلى توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن ادخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة.

ويعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة بمثابة التقنية التي تسمح بمتابعة نشاطها ومساعدتها على العمل للاجتهد والتقدم والاستمرار ومحاولة تميزها بالكفاءة والفاعلية في الأسواق الداخلية والخارجية، لهذا يمثل تقييم الأداء المالي المرآة العاكسة لنشاط المؤسسة أمام كل المتعاملين معها، وهو الشيء الذي يمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات المالية الرشيدة.

وعليه فإن عملية إعداد لوحة القيادة تتطلب دراسة مسبقة للمؤشرات المالية، والتي تعطي صورة عن الأداء المالي وتقييمه والعمل على تحسينه بما يضمن تعديل القرارات المالية لتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

لذلك حاولنا من خلال هذه الدراسة تحديد الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية، ولتجسيدها على أرض الواقع تم اختيار مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ليم في الأخير

التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي أهمها:

- يتناسب نظام لوحة القيادة المتبع في المؤسسة مع الهيكل التنظيمي لها، حيث أن لكل مديرية لوحة القيادة الخاصة بها.

- لا يوجد مراقب التسيير بالمؤسسة وهذا لا يعني بأن المؤسسة لا تقوم بعملية الرقابة لأن رئيس التحليل يسير الشؤون المالية ويقوم بمراقبتها تحت إشراف المدير المالي، ولذلك فإن وظيفة رئيس التحليل تشابه إلى حد بعيد مع وظيفة مراقب التسيير.

- يتم إعداد لوحة القيادة المالية لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" من طرف رئيس التحليل للمؤسسة والسذي يقوم بإعدادها كل سنة بتدقيق شهري، لكي تمكنه من اكتشاف الانحراف في الوقت المناسب والتأكد من تحقيق أهدافه المالية، والتي رأينا أنها متناسقة ومتلائمة مع الأهداف العامة للمؤسسة، كما أنها تحتوي على

مؤشرات التوازن المالي، حيث يعتبر التوازن المالي من أهم الأهداف المالية للمؤسسة، إذ نجد أن لوحه القيادة المالية للمؤسسة تستوفي أهم المناطق الأساسية المفترض وجودها.

- بالاعتماد على التوازنات المالية تكمننا من معرفة وضعية المؤسسة ومركزها المالي وكذا التغيرات التي تطرأ على أداؤها المستقبلي ويظهر ذلك في:

- رأس المال العامل الذي هو أهم مؤشر من منظور التحليل المالي وجدناه سالب كما تبين في الميزانية المالية للسنوات المدروسة، فالمؤسسة تعاني من عجز في السيولة.
- من خلال حساب الخزينة تبين أنها موجبة للسنوات المدروسة فالمؤسسة متوازنة على المدى القصير.
- ومن خلال حساب احتياج رأس المال العامل والذي تبين أنه سالب للسنوات المدروسة وهذا يعني أن المؤسسة لم تتمكن من تغطية احتياجات دورة الاستغلال لمواردها العادية.
- تشير دراسة النسب المالية التي تراعي خصوصية نشاط المؤسسة في تقييم الأداء المالي إلى النفاط الآتية:
- تشير نسب النشاط إلى مدى كفاءة المؤسسة على تسيير جانب الأصول سواء كانت جارية أو غير جارية كما أنها قادرة على اتخاذ القرارات التمويلية.
- تشير نسب السيولة إلى أن المؤسسة لا تتوفر لديها السيولة اللازمة للوفاء بالتزاماتها المالية، كما أن قدرة أصول المؤسسة الجارية على سداد الخصوم الجارية تتناقص باستمرار خلال فترة الدراسة.
- تشير نسب الربحية على قدرة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في استغلال أصولها، كما أنها تعمل على تحسين نتائجها والتحكم أكثر في مصاريفها، إلى أنها تبقى ضعيفة بالمقارنة مع الوسائل المعتيرة والمتوفرة لديها.

- نستخدم مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لوحه القيادة المالية في تحسين الأداء المالي، وعند اختبار لوحه القيادة المالية للمؤسسة من خلال بناء لوحه قيادة مالية نموذجية (مقترحة) وجدنا أن مؤشراتنا تعطي صورة كافية وكاملة عن الأداء المالي الحالي والمستقبلي وبالتالي حتى الإجراءات التعديلية تكون صحيحة.

- نستخدم المؤسسة لوحه القيادة المالية في اتخاذ القرارات المالية، وعند مقارنة لوحه القيادة المالية للمؤسسة بلوحه القيادة المقترحة وجدنا أنها تعطي صورة عن نوع القرارات المالية المتبعة والانحرافات الموجودة بها، كما تبني عليها المؤسسة الإجراءات التعديلية والتصحيحية.

- إن اختبار لوحه القيادة المالية للمؤسسة بلوحه القيادة المالية النموذجية (المقترحة) يؤكد أن لوحه القيادة المالية للمؤسسة قادرة على التحليل الواسع والشامل بكل جزئيات النشاط المالي للمؤسسة، كما أوضحت قدرتها على اتخاذ القرارات بسهولة واكتشاف الأسباب وإيجاد الحلول.

وعلى ضوء هذه الإجابات ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، توصلنا إلى تأكيد صحة كافة فرضيات الدراسة و التي تمثلت في ما يلي:

- مراقبة التسيير هي وظيفة من وظائف الإدارة تمثل في مجموعة الإجراءات والتقنيات والوسائل المستخدمة لتابعة مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية، وتحديد المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة.

- تعد لوحة القيادة أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير فهي مجموعة المؤشرات والمعلومات المتتفةة، والتي يمكن المسؤولين من مراقبة سير نشاط المؤسسة بكل مستوياتها، وتحديد الانحرافات المحتملة بشكل يساعد على اتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب، لتحقيق الأهداف المسطرة.
 - إن المؤسسة الاقتصادية لا تحكم على القرار المالي المتخذ أنه أمثل إلا من خلال انعكاس نتائج هذه القرارات المالية في تعظيم وتحسين الأداء المالي لها، فهناك علاقة تكامل وانسجام بين اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي داخل المؤسسة، إذ أن اتخاذ قرارات مالية مثلى يحقق أداء مالي يعظم قيمة المؤسسة، بينما انحرافات الأداء المالي والعمل على تحسينه تؤثر في القرارات المالية من خلال تعديلها أو تغييرها أو إلغائها.
 - وهذا يعني أن لوحة القيادة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر تساهم في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي من خلال إعطاء صور واضحة باستمرار عن الوضعية المالية الآنية للمؤسسة والأداء المالي الحالي للمؤسسة وتقييمه وكذلك إعطاء صورة مستقبلية مستمرة عن وضعية المؤسسة في المستقبل القريب وبالتالي تقدير الأداء المالي الحالي من خلال التعديل في القرارات المالية على المدى القصير وكذلك العمل على تحسين الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة من خلال التعديل أو التغيير في القرارات المالية على المدى الطويل.
- ومن خلال ما تقدم من نتائج يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
- إعطاء المكانة الملائمة لمنفعة مراقبة التسيير في هيكل التنظيمي لإعطائها وزنها الحقيقي الذي يكون بمثابة الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - تحسين نظام المعلومات الموجود في المؤسسة حتى يكون قادر على توفير المعلومات تكون ذات مصداقية وفعالية وفي الوقت المناسب.
 - إقامة دورات تدريبية للمسيرين وتوعيتهم أكثر على كيفية إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة.
 - عدم الاكتفاء باستخدام المؤشرات المالية، بل يجب إدراج مؤشرات أخرى غير مالية تسمح بإعطاء نظرة واقعية حول الأداء
 - يستحسن أن تكون لوحة القيادة المالية في شكل نظام إلكتروني يضمن تدفق المعلومات باستمرار ومعالجتها آنيا حتى تضمن السرعة والدقة.
 - نوصي المؤسسة بتنوع مصادر التمويل وتقليل اعتمادها على الاستدانة بالدرجة الأولى وذلك لضمان استقلاليتها المالية وسلطة اتخاذ القرار.
 - لابد للمؤسسة من إعادة النظر في استثمار مواردها المحتجزة في الخزينة لتحقيق مردودية أعلى.
 - النظر في طريقة تمويلها المتوسطة وطويلة الأجل، إضافة إلى تخفيض ديونها قصيرة الأجل نظرا لارتفاع تكلفتها وكذا سرعة استحقاقها.
 - إدراج طرق التسيير وأدوات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات الاقتصادية ضمن منهاج الدراسة الجامعية في النظام الجديد LMD، وإشراك المؤسسات المعنية في وضع التخصصات والبرامج من خلال الواقع الذي تعيشه والمشاكل التي تعاني منها.

قائمة المراجع

1- الكتب

- 1) Aguinis Herman ترجمة: سامح محمد عبد المطلب سامر، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 2) أبو النصر مدحت محمد، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
- 3) أبو زيد محمد المبروك، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 4) أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات المعنومات القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 5) أحمد محمد نور، علي أحمد حسين، مبادئ المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 6) آل شبيب دريد كامل، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 7) بحري سعد صادق، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 8) البسيوني رضا إسماعيل، إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
- 9) بلعجوز حسين، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات الإنتاجية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 10) بن ساسي إلياس، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية، أجوبة تمارين وحلول)، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 11) بوعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 12) تايه النعيمي عدنان، فؤاد التميمي أرشد، الإدارة المالية المتقدمة، دار اليازوري العربية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 13) جاد الرب سيد محمد، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء (مدخل استراتيجي لتحسين المستمر والتميز التنافسي)، دون دار نشر، جامعة السويس، مصر، 2009.
- 14) حنّاد فايز سليم، الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 15) الحميري باسم، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 16) حنفي عبد الغفار، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 17) خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

- (18) دادي عدون ناصر وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)، دار المحمدية، العامة، الجزائر، 2003.
- (19) دادي عدون ناصر، قويدر الواحد عبد الله، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
- (20) داوود نعيم عمر، التحليل المالي دراسة نظرية وتطبيقية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012.
- (21) رسلان الجيوسي محمد، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- (22) رشيد البياتي فارس، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية الطيران المدني في العراق والأردن نموذجا، أيلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (23) الرصيفان العبادي محمد حميد، المبادئ العامة للقرار الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.
- (24) رضوان محمود عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- (25) رفيق الطيب محمد، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف وتقنيات)، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- (26) زغيب مايركة، بوشة ميارود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- (27) سعد محمد محمد، أساليب القيادة وصنع القرار، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
- (28) السيفو وليد إسماعيل وآخرون، الاقتصاد الإداري مدخل كمي في استراتيجية اتخاذ القرار، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- (29) الشمري حامد، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار (تطبيقات في منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية)، دار مجدلاوي لنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- (30) شنوف شعيب، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS)، الجزء الأول، مكتبة الشركة الجزائرية، بوداود، الجزائر، 2008.
- (31) صالح الحناوي محمد، رسمية زكي قرياقص: الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
- (32) صالح الحناوي محمد وآخرون، أساسيات ومبادئ الإدارة المالية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.

- (33) طعمة حسن ياسين، نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (34) طه طارق، إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، 2007.
- (35) العامري إبراهيم محمود علي، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- (36) عباس علي، الإدارة المالية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (37) عبد الحفي مرعي، المحاسبة الإدارية (مفاهيم اتخاذ قرارات، تخطيط، رقابة، تقييم الأداء)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
- (38) عبد الرحمن الدوري مؤيد، حسين محمد سلامة، أساسيات الإدارة المالية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- (39) عبد الرحيم محمد إبراهيم، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- (40) عبد الفتاح المغربين عبد الحميد، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- (41) عزت اللحام محمود وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- (42) عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- (43) عليان الشريف، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (44) غنيم أحمد محمد، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- (45) فرحات جمعة السعيد، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
- (46) فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- (47) الفضل مؤيد، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (48) قدرى حسن محمد، إدارة الأداء المتميز (قياس، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسات وفرديا)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015.
- (49) القريشي مدحت، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (50) الكرخي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- (51) كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (52) نسلوس مبارك، التسيير المالي (تحليل نظري مدعم بأمثلة وقمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير)، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- (53) لعويسات جمال الدين، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- (54) ماهر أحمد، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- (55) محمود الخطيب محمد، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (56) محمود الزبيدي حمزة، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، السوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (57) مدلول العارضي، تحليل كاظم الإدارة المالية المتقدمة مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- (58) مرسي جمال الدين، اللحن أحمد عبد الله، الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- (59) مصطفى الصياح، عبد الستار سعود جاد مسكور العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات عملية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- (60) مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2009.
- (61) ولش سيارن: ترجمة فتوح محمود، أهم النسب والمؤشرات في عالم المال والأعمال، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سورية، 2010.
- (62) وليم أندراوس عاطف، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر، 2006.
- (63) ويستون فرد، بوجين برجام: ترجمة عدنان داغستاني وعبد الفتاح السي النعماني، التمويل الإداري، دار المريح للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.

2- الرسائل الجامعية والأطروحات

- (1) بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنويات KANAGHAZ)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009.
- (2) بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC)، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

(3) دادة عبد الحميد، أثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.

(4) السويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية (تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

(5) عريس الظاهر، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية (دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر): مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.

(6) قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسط (دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.

(7) يحيوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق (دراسة حالة قطاع صناعة الحليب)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.

3- مجالات وأبحاث اقتصادية

(1) بركان دليله، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار (دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بسكرة ADE)، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد العاشر، 2011.

(2) جربوع يوسف محمود، مدى قدرة المراجع الخارجي من خلال التحليل المالي على اكتشاف الأخطاء غير العادية والتنبؤ بفشل المشروع (دراسة تطبيقية على مراجعي الحسابات القانونية في قطاع غزة)، فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، يناير 2005.

(3) دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الرابع، 2006.

(4) دادن عبد الوهاب، رشيد حفصي: تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل العامل التمييزي (AFD)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، المجلد السابع، العدد الثاني، 2014.

(5) الدعاس عبد الله أحمد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي (دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية)، دراسات العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، الأردن، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول، 2010.

- (6) رحيم حسين، بونقيب، أحمد دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية: جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر، 2008.
- (7) زرقون محمد، أثر الاكتتاب العام على سياسات توزيع الأرباح في المؤسسة الاقتصادية المسعرة في البورصة (دراسة تحليلية مقارنة لمؤسسة تسيير فندق الأوراسي الجزائر)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الثامن، 2010.
- (8) السريتي المهدي مفتاح، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامعة، كلية الاقتصاد، جامعة مصراتة، ليبيا، المجلد الثالث، العدد الخامس عشر، 2013.
- (9) سويبي هواري، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد السابع، 2010.
- (10) الشهبخ، الداوي تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 7، 2010.
- (11) العامري زهرة حسن، الركابي السيد على خلف، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء (دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد الثالث والستون، 2007.
- (12) قريشي محمود جموعي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية (دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الثالث، 2005.
- (13) قورين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 37، السنة الخامسة، 2008.
- (14) مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن، تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن (دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية)، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، بغداد، العراق، العدد الرابع، يناير 2014.
- (15) بجاوي إهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة الإسمت عين تونة، باتنة)، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الخامس، 2007.
- (16) بجاوي إهام، روح-درد إيلي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية (حالة المؤسسة الجزائرية للتعليب -NCA بالروبية)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، باتنة، الجزائر، العدد الخامس، 2014.
- (17) بجاوي مفيدة، تحديد الهيكل المالي الأمثل في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الثالث، 2002.

4- الملتقيات والمؤتمرات والدورات التدريبية

- 1) أحمد محمود جلال، الكسار طلال، استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات (الفضل المالي)، المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009.
- 2) برحومة عبد الحميد، زغبة طلال، ماهية اتخاذ القرار والطرق الكمية المساعدة في صنعه بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي: 14 و15 أبريل 2009.
- 3) بلمقدم مصطفى وآخرون، دور التنبؤ بالمبيعات في صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية "ملبنة ريو")، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي: 14 و15 أبريل 2009.
- 4) بن بلغيث مداني، دشاش عبد القادر، انعكاسات تطبيق النظام المحاسب المالي على تشخيص المالي للمؤسسة (دراسة حالة مطاحن الواحات)، الملتقى دولي حول النظام المحاسبي المالي في مراعاة المعايير الدولية المحاسبية (ISA/IFRS)، جامعة قاصدي مرباح ورقة، الجزائر، يومي: 13 و14 ديسمبر، 2011.
- 5) بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي: 14 و15 أبريل، 2009.
- 6) تسعديت بوسبعين، المشتقات المالية كأداة للتحوط من المخاطر المتعلقة بالمعلومة المحاسبية والمالية، الملتقى الدولي الأول: إدارة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات العالم، جامعة العقيد أكلبي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، يوم 26 و27 نوفمبر، 2013.
- 7) دبابش محمد نجيب، قدوري طارق، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة)، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، يومي: 5 و6 ماي 2013.
- 8) دحو سليمان، دور تحليل الميزانية المالية في التشخيص المالي للمؤسسة، المؤتمر الوطني: التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سوق أهراس، الجزائر، يومي: 22 و23 ماي 2012.
- 9) دياب زقاي يوسف صوار، دور البرمجة الخطية في اتخاذ القرار، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي: 14 و15 أبريل، 2009.

- 10) زغيب شهر زاد، عماني لمياء، قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق القيمة للمساهمين، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي: 14 و15 أفريل، 2009.
- 11) زغيب مليكة، بوجعادة إلياس، دراسة أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي: 14 و15 أفريل، 2009.
- 12) شعابنية سعاد، المؤشرات المالية النسبية والمطلقة ودورها في ترشيد عملية اتخاذ القرارات المالية، الملتقى الوطني: حول التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، يومي: 22 و23 ماي 2012.
- 13) عمري سامي، المدخل الوظيفي في تحليل التوازن الهيكلي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني: حول التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، يومي: 22 و23 ماي، 2012.
- 14) غياط شريف، رجال فيروز، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي: 14 و15 أفريل، 2009.
- 15) مزهودة عبد المليك، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 8 و9 مارس، 2005.
- 16) ياحا عيسى، محاولة بناء لوحة القيادة المالية لمؤسسة صغيرة أو متوسطة، الدورة التدريبية الدولية: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاديات المغاربية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، يومي: 25 و28 ماي 2003.
- ثانياً: المراجع باللغة الفرنسية:

1- Les ouvrages

- 1) Alazard Chaudé, Sépari Sabine, **DCG11 Control de Gestion _ Corrigés du manuel**, Dunod, Paris, 2007.
- 2) Berland Nicolas et De Rongé Yves, **Contrôle de Gestion**, 2^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2013.
- 3) Bouin Xavier, Simon Francois Xavier, **Les Nouveaux Visages Du Contrôle De Gestion**, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004.
- 4) Bouquin Henri, **Comptabilité de gestion**, Economica, Paris, 2000.
- 5) Bouta Alain, Jeanmac Coppre, **Comptabilité Analytique De Gestion**, Presses Polytechnique et Universitaires vomandes, Paris 2003.
- 6) Burlaud Aline, et les autres, **DCG11 Contrôle de Gestion Manuel & Application**, sup' Foucher, Vanves, 2007.

- 7) Cappelletti Laurent et Hoarau Chistin, **finance contrôle au quotidien 100 fiches**, Dunod, Paris, 2013.
- 8) Carlier Bruno, Christophe Ruprich-Robert, **L'essentiel sur Construire ses tableaux de bord financiers**, territorial éditin, Paris, 2013.
- 9) Chambost Isabelle, thierry cuyaubére, **Gestion financière**, 5^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2011.
- 10) Claude Alazard, **Les tableau de bord des managers**, 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2005.
- 11) Claude Alazard, Sépari Sabine, **DCG11 Contrôle de Gestion Manuel & Application**, Dunod, Paris, 2007.
- 12) Claude Fiore, **Pilotage de l'offre de valeur: tableaux de bords, budgets et indicateurs**, Village Mondial, paris, 2005.
- 13) Dayan Armand, **Manuel de gestion**, Volumel, édellipses, Paris, 1999.
- 14) Demeestère René, **Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2006.
- 15) Fabre Pascal et Les autres, **DSCG3 Management et Contrôle de gestion: Manuel et Applications**, Dunod, pris, 2006.
- 16) Fernandez Alain, **Les Nouveaux Tableaux De Bord Des Managers: Le Projet Décisionnel Dans Sa Totalité**, 3^{ème} édition, Editions D'organisation, paris, 2005.
- 17) Horngrem Charles et Les autres, **Control de Gestion et Gestion Budgétaires**, 4^{ème} Edition, nouveaux horizons, Paris, 2009.
- 18) Horngren Charles et Les autres, **Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire**, 2^{ème} éditions, Peason éducation, Paris, 2003.
- 19) Lonins Hélène et Les autres, **Le Contrôle de Gestion**, Dunod, Paris, 1998.
- 20) Louis Jean, Mathé Malo Jean Charles, **L'essentiel du contrôle de gestion**, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2000.
- 21) Makhlouf Farid, **Comptabilité analytique**, Pages bleues, Algérie, 2008.
- 22) Quiry Pascal, yann le fur, pierre vernimmer **finance d'entreprise**, Dalloz, 11^{ème} édition Paris, 2012.

2- Les mémoires

- 1) Azar Abi Jihane, **les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME: cas des PMI au Liban**, publié dans "Comptabilité et Connaissances, France, 2005.
- 2) Caillie Didier Van Caillie, **Enquête sur les pratiques et les besoins en matière de contrôle de gestion dans les PME Wallonnes**, Cahier de recherche, Collection du Département de Gestion de L'université de Liégé, Belgique, 2002.
- 3) Dominique Sierro, **Implémentation du tableau de bord prospectif (Balance Scorecard) dans un hôpital, diplôme postgrade en économie et administration de la sante, université de Lausanne, Sion, 2004.**

3 - Le site


- 1) Alian Foucred et Autres, **Tableau de bord des indicateurs financiers des établissements publics de sante – TBFEPS**, FEVRIER 2003, dans site : [Http://www.sante.gouv.fr/IMG/pdf/guide_tbfeps.pdf](http://www.sante.gouv.fr/IMG/pdf/guide_tbfeps.pdf).

الملاحق

وثيقة رسمية للزيارة

الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique Université 8 mai 45 Oran		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جسامة 45 مساعي 45 مسالمة
Faculté des sciences économiques et sciences de gestion Département des sciences de gestion	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير	
Réf: D.S.G / F.S.E.S.G / UG / Oran le	الرقم: 4 / ق.ع.ن / ق.ع.ر.ع.ت / ج.ق.ا / 2015 قائمة في: 05/03/2015	

إلى السيد: مدير مؤسسة مطاحن

عمر بن عمر

الموضوع: فتح / في إجراء زيارة ميدانية

نحن رئيس قسم علوم التسيير بالجامعة الوطنية للعلوم التطبيقية بـ

الطالب (ة): فلقوله يا هنية

الطالب (ة): حسن ابودقة حور السيف

مستعمل (ة) بقسم علوم التسيير سنة (نولى) / (ثانية) ماستر ميدان: (علوم التسيير) / (علوم مالية)

تخصص: هالمة للعلوم التطبيقية في حاجة لإجراء زيارة ميدانية بمؤسستكم

و موضوع الزيارة: حور ابودقة حور السيف تعيين الأداة التي زاد الزائر للالتصاف المزود

الاقتناب ريق

لسنا نرجو من سيادتكم الموافقة لتتفقوا مع هذه الشايف


و لكم و نسألكم فالتصديق التقدير و الاحترام

امضاء رئيس قسم علوم التسيير
ولهو قسم في العلوم التطبيقية
بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التطبيقية
الجامعة الوطنية للعلوم التطبيقية
بجسامة 45 مساعي 45 مسالمة

اسم و لقب و امضاء الأستاذ المشرف

رزينة شعاينة

تأشير المؤسسة المستقبلة



الملحق رقم (2)

استمارة استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



فرع علوم مالية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في مالية المؤسسات

موضوع الاستبيان

دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي وإتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر (قالمة) -

تحية طيبة وبعد:

هذا الاستبيان في إطار بحث علمي، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية، مع العلم أننا لن نستخدم سوى لغرض البحث مع احتفاظنا بالسرية التامة للمعلومات التي سنتحصل عليها والتي تقتضيها جوانب البحث، هدفنا إثراء البحث العلمي.
ونشكركم مسبقاً على وقتكم وتعاونكم، ونقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها لنا أنتم والمؤسسة التي تعملون بها لإنجاز هذا البحث.

تحت إشراف الأستاذة:

- شعبانة رزيقة

من إعداد الطالبين:

- قلقول ياسمينه

- لمزاودة نورالدين

القسم الأول: البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة:

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>			
العمر	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 30 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/>	من 40 إلى 50 سنة <input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>	
المستوى التعليمي	أقل من البكالوريا <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>	شهادات أخرى <input type="checkbox"/>	
المنصب الحالي	مدير مالي <input type="checkbox"/>	رئيس محاسبين <input type="checkbox"/>	محاسب <input type="checkbox"/>	مدقق داخلي <input type="checkbox"/>	مناصب أخرى <input type="checkbox"/>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>		

القسم الثاني: بيان اعتماد لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية

الرقم	العبارة	الخيارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة							
X1	تعتمد مؤسستكم على نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة						
X2	يتولى المدير المالي مهام مراقب التسيير داخل المؤسسة						
X3	يقدم نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة معلومات دقيقة عن وضعية المؤسسة وفي الوقت المناسب						
X4	يساعد نظام مراقبة التسيير في مؤسستكم على تحديد دقيق لإيرادات وتكاليف المؤسسة						
X5	يقوم نظام مراقبة التسيير في مؤسستكم على اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها						
X6	يقوم نظام مراقبة التسيير على تصحيح الانحرافات وفي الوقت المناسب						
المحور الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة							
X7	تعتمد مؤسستكم على لوحة قيادة في مراقبة تسيير المؤسسة						
X8	يقوم المدير المالي بإعداد لوحة القيادة شهريا للمراقبة الدائمة للوضعية المالية للمؤسسة						
X9	تعتمد المؤسسة على إعداد لوحة قيادة شاملة لكل نشاطات المؤسسة (استراتيجية، مالية، وتسويقية)						
X10	تتضمن لوحة القيادة المعتمدة في مؤسستكم على جميع المؤشرات المالية (مؤشرات التوازن المالي، مؤشرات المديونية، مؤشرات المردودية، الاستثمار ومؤشرات التمويل)						
X11	تظهر لوحة القيادة المعتمدة في مؤسستكم جميع الانحرافات عن الأهداف المرسومة						
X12	تساعد لوحة القيادة في التنبؤ بالمخاطر المحتملة للمؤسسة والعوائد المتوقعة لها						
المحور الثالث: تأثير اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة على تحسين أدائها المالي							
X13	هناك علاقة تكامل وانسجام بين اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي داخل المؤسسة						
X14	تساهم القرارات المالية المتخذة في المؤسسة في تعظيم قيمة المؤسسة						
X15	يتم اتخاذ القرار المالي بعد دراسة تأثيره على تحسين أداء المؤسسة						
X16	يساعد تقييم الأداء المالي في المؤسسة على تغيير القرارات المالية المتخذة						
X17	يحدد الأداء المالي مدى انحراف القرارات عن تحقيق الأهداف المنسطرة						
X18	تساعد نتائج تقييم الأداء على تعديل القرارات المالية المتخذة						

الرقم	العبارة	الخيارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الرابع: مساهمة لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة							
X19	تساعد لوحة القيادة في تحديد وضعية المؤسسة عند إتخاذ القرارات						
X20	تحدد لوحة القيادة الانحرافات بشكل يساعد على إتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب						
X21	تساعد لوحة القيادة في اختيار البديل المناسب من بين القرارات المتاحة						
X22	تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة في إتخاذ قرار اقتناء الاستثمارات						
X23	تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة عند إتخاذ قرار التمويل القصير والطويل الأجل						
X24	يؤثر تقرير لوحة القيادة على قرارات مجلس الإدارة في توزيع الأرباح من عدمها						
X25	تساعد لوحة القيادة في التأكد من فعالية القرارات المالية وتعديلها						
X26	تكشف لوحة القيادة عن الوضع المالي الحالي للمؤسسة						
X27	تقدم لوحة القيادة مؤشرات ذات طابع تنبئي تقديري للأداء المالي المستقبلي للمؤسسة						
X28	تضمن لوحة القيادة في مؤسستكم متابعة مستمرة للأداء المالي						
X29	تقوم مؤسستكم بتحسين أدائها المالي بالاعتماد على تقارير لوحة القيادة						
X30	تعمل لوحة القيادة في مؤسستكم على التنبيه بالانحرافات الحاصلة في تحقيق الأداء المالي للمؤسسة						
X31	تساعد لوحة القيادة في إتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تحسين الأداء المالي في المؤسسة						
X32	تكشف لوحة القيادة المالية عن الوضع المالي للمؤسسة لتقييم الأداء المالي لها والذي ينعكس على إتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة						

أسماء الأساتذة المحكمين للإستبيان

الجامعة	الرتبة	إسم الأستاذ	الرقم
جامعة 8 ماي 1945 قاللة	دكتور	بخاخشة موسى	01
جامعة 8 ماي 1945	دكتور	بلكبير بومدين	02
جامعة فرحات عباس سطيف 1	أستاذة مساعدة قسم أ	بلموهوب خديجة	03
المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميله	أستاذة مساعدة قسم أ	بوراوي أميرة	04
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر	دادن عبد الوهاب	05
جامعة 8 ماي 1945 قاللة	أستاذة مساعدة قسم أ	رجال فيروز	06
المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميله	أستاذ مساعد قسم أ	عقون شارف	07
جامعة 8 ماي 1945 قاللة	أستاذ مساعد قسم أ	عقون عادل	08
قاصدي مرباح ورقلة	دكتور	قريشي عبد الغاني	09
جامعة 8 ماي 1945 قاللة	أستاذ مساعد قسم أ	قيوم لزهري	10

الملحق رقم (3)

نتائج برنامج العزلة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

Sps.20

الملحق رقم : (3) نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss-20

• نتائج القسم الأول: البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية

Statistics						
		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	المنصب الحالي	سنوات الخبرة
N	Valid	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نكر	24	64,9	64,9	64,9
	انثى	13	35,1	35,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	18	48,6	48,6	48,6
	من 30 إلى 40 سنة	10	27,0	27,0	75,7
	من 40 إلى 50 سنة	6	16,2	16,2	91,9
	أكثر من 50 سنة	3	8,2	8,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جامعي	29	78,4	78,4	78,4
	دراسات عليا	5	16,2	16,2	94,6
	شهادات أخرى	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

المنصب الحالي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	المدير المالي	1	2,7	2,7	2,7
	رئيس المحاسبين	1	2,7	2,7	5,4
	محاسب	17	45,9	45,9	100,0
	مراقب دولي	3	8,1	8,1	54,1
	مناصب أخرى	15	40,5	40,5	45,9
Total	37	100,0	100,0		

سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	15	40,5	40,5	40,5
	من 5 إلى 10 سنوات	10	27,0	27,0	67,6
	أكثر من 10 سنوات	12	32,4	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

• نتائج القسم الثاني: للإستمارة الإستبيان

- متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجاور الدراسة

- نتائج معامل ألفا كرونباخ

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
M1	37	3,9414	,584280	,09606
M2	37	3,8333	,461340	,07420
M3	37	3,9775	,432410	,07109
M4	37	3,8205	,536800	,08825

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,934	32

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
M1	37	3,9414	,58428	,09606

Statistics1 Reliability	
Cronbach's Alpha	N of Items
,813	6

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
M2	37	3,8333	,45134	,07420

Statistics2 Reliability	
Cronbach's Alpha	N of Items
,672	6

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
M3	37	3,9775	,43241	,07109

Statistics3 Reliability	
Cronbach's Alpha	N of Items
,720	6

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
M4	37	3,8205	,53680	,08825

Statistics 4 Reliability	
Cronbach's Alpha	N of Items
,886	14

- نتائج عبارات إستمارة الإستبيان

* نتائج عبارات المحور الأول (X₆-X₁)

x1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	4	10,8	10,8	13,5
	موافق	26	70,3	70,3	83,8
	موافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبداً موافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	2	5,4	5,4	8,1
	محايد	6	16,2	16,2	24,3
	موافق	23	62,2	62,2	86,5
	موافق بشدة	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	8,1	8,1	8,1
	محايد	5	13,5	13,5	21,6
	موافق	20	54,1	54,1	73,7
	موافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	5,4	5,4	5,4
	محايد	5	13,5	13,5	18,9
	موافق	21	56,8	56,8	75,7
	موافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x5					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق	3	8,1	8,1	8,1
	محايد	6	16,2	16,2	24,3
	موافق	20	54,1	54,1	78,4
	موافق بشدة	6	21,6	21,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x6					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق	3	8,1	8,1	8,1
	محايد	5	13,5	13,5	21,6
	موافق	27	45,9	45,9	67,6
	موافق بشدة	12	32,4	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

* نتائج عبارات اخور الثاني: (X₁₂-X₇)

x7					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق	2	5,4	5,4	5,4
	محايد	6	16,2	16,2	21,6
	موافق	28	75,7	75,7	97,3
	موافق بشدة	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x8					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	13	35,1	35,1	37,8
	موافق	19	51,4	51,4	89,2
	موافق بشدة	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x9					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	6	21,6	21,6	24,3
	موافق	19	51,4	51,4	75,7
	موافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x10					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق	2	5,4	5,4	5,4
	محايد	8	21,6	21,6	27,0
	موافق	20	54,1	54,1	81,1
	موافق بشدة	7	18,9	18,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x11					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق	2	5,4	5,4	5,4
	محايد	6	21,6	21,6	27,0
	موافق	25	67,6	67,6	94,6
	موافق بشدة	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x12					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق	3	8,1	8,1	8,1
	محايد	5	13,5	13,5	21,6
	موافق	19	51,4	51,4	73,0
	موافق بشدة	10	27,0	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

* نتائج عبارات المحور الثالث: (X₁₃-X₁₈)

x13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	6	16,2	16,2	16,2
	موافق	26	70,3	70,3	86,5
	موافق بشدة	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	2	5,4	5,4	8,1
	موافق	27	73,0	73,0	81,1
	موافق بشدة	7	18,9	18,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	7	18,9	18,9	21,6
	موافق	26	70,3	70,3	91,9
	موافق بشدة	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	5	13,5	13,5	16,2
	موافق	27	73,0	73,0	89,2
	موافق بشدة	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بدا غير موافق	2	5,4	5,4	5,4
	محايد	7	18,9	18,9	24,3
	موافق	18	48,6	48,6	73,0
	موافق بشدة	10	27,0	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	3	8,1	8,1	10,8
	موافق	24	64,9	64,9	75,7
	موافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

* نتائج عبارة المحور الرابع: (X₁₉-X₂₀)

x19					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	5,4	5,4	5,4
	غير موافق	3	8,1	8,1	13,5
	محايد	5	13,5	13,5	27,0
	موافق	21	56,8	56,8	83,8
	موافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	6	16,2	16,2	18,9
	موافق	23	62,2	62,2	81,1
	موافق بشدة	7	18,9	18,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x21					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	9	24,3	24,3	27,0
	موافق	16	43,2	43,2	70,3
	موافق بشدة	11	29,7	29,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x22					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	8,1	8,1	8,1
	محايد	9	24,3	24,3	32,4
	موافق	23	62,2	62,2	94,6
	موافق بشدة	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x23					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	10	27,0	27,0	29,7
	موافق	21	56,8	56,8	86,5
	موافق بشدة	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x24					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	5,4	5,4	5,4
	غير موافق	3	8,1	8,1	13,5
	محايد	12	32,4	32,4	45,9
	موافق	16	43,2	43,2	89,2
	موافق بشدة	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x25					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	5,4	5,4	5,4
	محايد	7	18,9	18,9	24,3
	موافق	24	64,9	64,9	89,2
	موافق بشدة	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x26					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	10	27,0	27,0	29,7
	موافق	18	48,6	48,6	78,4
	موافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x27					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	13	35,1	35,1	37,8
	موافق	17	45,9	45,9	83,6
	موافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x28					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	8	21,6	21,6	24,3
	موافق	22	59,5	59,5	83,6
	موافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x29					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	1	2,7	2,7	5,4
	محايد	7	18,9	18,9	24,3
	موافق	21	56,8	56,8	81,1
	موافق بشدة	7	18,9	18,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x30					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	5	13,5	13,5	16,2
	موافق	22	59,5	59,5	75,7
	موافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x31					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	1	2,7	2,7	5,4
	محايد	8	21,6	21,0	27,0
	موافق	14	37,8	37,8	64,8
	موافق بشدة	13	35,1	35,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

x32					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	8,1	8,1	8,1
	غير موافق	1	2,7	2,7	10,8
	محايد	9	24,0	24,0	35,1
	موافق	16	43,2	43,2	78,4
	موافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Descriptive Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
x1	37	4,00	,624	,389
x2	37	3,78	,854	,730
x3	37	3,95	,848	,719
x4	37	4,00	,782	,611
x5	37	3,89	,843	,710
x6	37	4,03	,897	,805
Valid N (listwise)	37			

Descriptive Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
x7	37	3,76	,597	,356
x8	37	3,70	,702	,492
x9	37	3,87	,763	,583
x10	37	3,86	,787	,620
x11	37	3,73	,652	,425
x12	37	3,97	,896	,799
Valid N (listwise)	37			

Descriptive Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
x13	37	3,97	,552	,305
x14	37	4,08	,595	,354
x15	37	3,84	,602	,362
x16	37	3,92	,595	,354
x17	37	3,97	,833	,694
x18	37	4,08	,759	,577
Valid N (listwise)	37			

Descriptive Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
x19	37	3,70	1,024	1,048
x20	37	3,97	,687	,471
x21	37	4,00	,816	,667
x22	37	3,85	,718	,512
x23	37	3,78	,767	,589
x24	37	3,48	,989	,977
x25	37	3,81	,701	,491
x26	37	3,89	,774	,598
x27	37	3,70	,760	,578
x28	37	3,89	,699	,488
x29	37	3,86	,855	,731
x30	37	4,03	,799	,638
x31	37	4,00	,972	,944
x32	37	3,68	1,107	1,225
Valid N (listwise)	37			

* تعادل إختيار الفرضيات One Sample Test

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	المحصوية t	درجة الحرية df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference الوسط الحسابي	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M1	9,801	36	,000	,941440	,7466	1,1363
M2	11,231	36	,000	,833330	,6829	,9838
M3	13,750	36	,000	,977480	,8333	1,1217
M4	9,297	36	,000	,820460	,6415	,9994

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M1	9,801	36	,000	,94144	,7466	1,1363

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M2	11,231	36	,000	,83333	,6829	,9838

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M3	13,750	36	,000	,97748	,8333	1,1217

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
M4	9,297	36	,000	,82046	,6415	,9994

الملاحق رقم (4)

الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج

لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

الميزانية المالية وجدول حسابات

النتائج الملاحق =

(4-ف)

لسنة 2011

Dénomination de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR
 Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES
 Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOU DJ W. GUELMA



2012 du 30

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31/12/2011

ACTIF	N			N-1
	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV et pertes de valeurs	NET	NET
IMMOBILISATION NON COURANT				
Immobilisation d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisation corporelles				
Terres et constructions	406 267 773		406 267 773	406 267 773
Aménagements et aménagements de terrains				
Construction	550 662 238	128 161 777	422 500 460	390 263 472
Matériel, tech., matériel et outillage industriels	1 917 199 972	473 403 964	1 443 795 988	776 861 545
Autres immobilisations corporelles	257 542 593	112 698 569	144 844 024	140 838 443
Immobilisations en concession				
Immobilisation en cours	1 236 219 530		1 236 219 530	285 256 682
Immobilisation financières				
Autres mises en équivalence-entreprises associées				
Autres participations et créances rattachées	70 000 000		70 000 000	32 000 000
Autres titres immobilisés				
Autres et autres actifs financiers non courants	12 458 212		12 458 212	10 790 831
Autres produits différés actif				
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.				
TOTAL ACTIF NON COURANT	4 450 350 318	714 264 330	3 736 086 987	2 692 328 646
ACTIF COURANT				
Autres et en cours	1 848 016 720		1 848 016 720	501 716 583
Autres et Emplois assimilés				
Autres	59 602 381		59 602 381	2 286 369
Autres débiteurs	280 250 235		280 250 235	420 153 645
Autres et assimilés	18 910 926		18 910 926	9 452 401
Autres créances et emplois assimilés				
Autres et assimilés				
Autres et autres actifs financiers courants				
Autres	16 245 476		16 245 476	1 478 655 201
TOTAL ACTIF COURANT	2 223 025 738		2 223 025 738	2 412 266 270
TOTAL GENERAL ACTIF	6 673 376 056	714 264 330	5 959 111 725	4 504 594 916

Designation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOU DJ W.GUELMA

2012 30

BILAN PASSIF

Exercice clos le :

31/12/2011

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000	500 000 000
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		224 208 536	24 498 751
Écart de réévaluation			
Écart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		933 067 000	419 700 407
Autres capitaux propres-Report à nouveau		482 565 372	262 508 743
Part de la société consolidante [1]			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		1 433 431 570	1 206 773 961
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		752 700 000	31 058 540
Impôt (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		752 700 000	31 058 540
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		700 768 989	852 293 048
Impôt		14 481 679	670 147
Autres dettes		2 927 415 175	1 827 207 545
Trésorerie passif		130 314 313	535 585 875
Compte de liaisons des établissements et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		3 772 980 156	3 286 762 415
TOTAL GÉNÉRAL PASSIF		5 959 111 725	4 504 594 916

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Nature de l'activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOU DJ W.GUELMA



Exercice du 01/01/2011 au 31/12/2011

COMPTES DE RESULTAS

Designation	N		N-1	
	Debit en dinars	Credit en dinars	Debit en dinars	Credit en dinars
Produits de marchandises				
Production				
Produits fabriqués		4 222 833 522		7 430 852 031
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, restournes accordés				
Produit d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		4 222 833 522		7 430 852 031
Production stockée ou déstockée		129 507 620		-371 786 647
Production immobilisée		336 193 153		
Convention d'exploitation				
PRODUCTION DE L'EXERCICE		4 588 534 295		7 059 065 384
Coûts de marchandises vendues			5 741 089 210	
Charges primaires	3 449 648 693			
Charges d'approvisionnements	252 958 862		393 109 590	
Charges des stocks				
Charges d'études et de prestations de services				
Charges de consommations	66 776 507		63 192 264	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations	1 223 000		3 999 238	
Entretien, réparations et maintenance	3 818 441		13 708 913	
Primes d'assurances	8 830 373		13 610 485	
Documentations et divers	1 738 297		928 655	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	3 979 058		1 737 335	
Publicité	55 343 609		29 375 000	
Déplacement, missions et réceptions	37 217 918		35 400 979	
Charges de services	13 695 198		38 478 715	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
CONSOMMATION DE L'EXERCICE	3 895 429 954		6 334 630 384	
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		793 104 342		724 435 000

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOU DJ W.GUELMA

Exercice du 01/01/2011 au 31/12/2011

COMPTES DE RESULTAS

Désignation	N		N-1	
	Debit en dinars	Credit en dinars	Debit en dinars	Credit en dinars
Charges de personnel	256 535 553		165 624 789	
Impôts, taxe et versement assimilés	20 219 216		3 272 907	
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		516 349 573		555 537 303
Autres produits opérationnels		14 383 418		61 830 089
Autres charges opérationnelles	66 324 356		186 552	
Dotations aux amortissements	177 800 047		163 928 869	
Provisions				
Perte de valeur				1 291 378
Reprise sur pertes de valeurs et provisions				
V - RESULTAT OPERATIONNEL		286 608 588		454 543 349
Produits financiers		130 564		
Charges financières	40 352 076		24 530 684	
VI - RESULTAT FINANCIER	46 221 511		21 530 684	
VII - RESULTAT ORDINAIRE (IV+VI)		240 387 076		430 012 665
Elément extraordinaires (produits)				
Elément extraordinaires (Charges)			10 246 198	
VIII - RESULTAT EXTRAORDINAIRE			10 246 198	
Impôt exigibles sur résultats ordinaires	13 729 467			
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires				
IX - RESULTAT DE L'EXERCICE		226 657 609		419 766 467

الملاحق (4-ب) =

الميزانية المالية وجدول حسابات

النتائج.

لسنة 2012

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W. GUELMA

BILAN ACTIF

Exercice clos le :

31/12/2012

ACTIF	N			
	MONÉTAIRE ÉVALUÉ	AMORTISSEMENT ET DÉPRÉCIATION ÉVALUÉS	NETS	NETS
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisation corporelles				
- Terrains	264 214 023		264 214 023	405 287 7
- Agencements et aménagements de terrains				
- Construction	556 318 338	129 161 777	429 156 559	422 500 425
- Install. tech., matériel et outillage industriels	2 428 334 237	555 015 890	1 774 538 367	1 440 795 9
- Autres immobilisations corporelles	301 215 454	1 2 598 568	100 516 895	144 844 024
- Immobilisations en concession				
Immobilisation en cours	833 328 552		833 328 562	1 238 218 500
Immobilisation financières				
- Titres mis en équivalence-entreprises associées				
- Autres participations et créances rattachées	46 000 000		46 000 000	70 000 000
- Autres titres immobilisés				
- Prêts et autres actifs financiers non courants	138 947 959		138 947 959	12 455 21
- Impôts différés actif				
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.				
TOTAL ACTIF NON COURANT	4 569 531 301	8 000 768 231	3 673 602 384	3 88 016 957
ACTIF COURANT				
Stock et en cours	4 437 138 308		4 437 138 309	1 548 016 720
Créances et Emplois assimilés				
- Clients	27 045 892		27 045 892	58 603 381
- Autres débiteurs	552 546 890		552 546 890	280 250 235
- Impôts et assimilés	30 481 842		30 481 842	18 910 926
- Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
- Placements et autres actifs financiers courants				
- Trésorerie	471 010 167		471 010 157	15 245 470
TOTAL ACTIF COURANT	5 488 185 000		5 478 185 000	3 22 026 738
TOTAL GENERAL ACTIF	10 057 716 301	8 000 768 231	9 151 787 384	7 109 043 695



Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION FATES ALIMENTAIRES

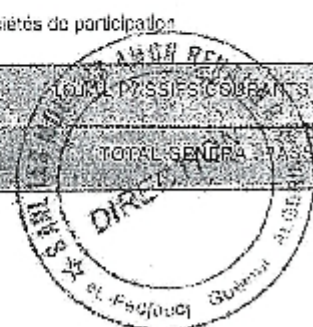
Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA

BILAN PASSIF

Exercice clos le :

31/12/2012

PASSIF	NOTE	MONTRANT NET N	MONTRANT NET C
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000	500 000 000
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		933 431 570	224 238 5
Faict de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net: (Résultat part du groupe) [1]		222 563 714	226 637 609
Autres capitaux propres-Report à nouveau			482 585 9
Part de la société consolidante [1]			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		1 656 035 285	1 334 411 570
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		597 500 000	752 700 531
Impôt (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		597 500 000	752 700 531
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		658 115 156	700 768 1
Impôt		26 925 101	14 481 671
Autres dettes		6 178 980 320	2 927 415
Trésorerie passif		73 501 771	130 314 31
Compte de liaisons des établissements et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		6 936 598 348	3 773 566 9
TOTAL GENERAL PASSIF		2 290 103 633	2 108 978 4



Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR
 Activité : SEMOJLERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES
 Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA

Exercice du 01/01/2012 au 31/12/2012

COMPTES DE RESULTAS

Designation	K		K	
	Debit en dinars	Credit en dinars	Debit en dinars	Credit en dinars
Vente de marchandises				
Production vendue				
Produits fabriqués		4 937 728 939		4 222 833 822
Prestations de services		117 000		
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		5 054 728 939		4 222 833 822
Production stockée ou déstockée		170 878 511		129 507 820
Production immobilisée				338 193 153
Subvention d'exploitation				
III PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 225 607 450		4 690 534 795
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	3 688 054 822		3 449 848 893	
Autres approvisionnements	333 882 202		252 959 982	
Variations des stocks				
Achats d'étuces et de prestations de services				
Autres consommations	89 043 662		66 776 507	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations	24 904 047		1 223 000	
Entretien, réparations et maintenance	13 045 089		3 818 441	
Services extérieurs				
Primes d'assurances	10 533 537		8 830 373	
Documentations et divers	2 390 000		1 738 297	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	5 105 180		3 879 058	
PUBLICITE	80 944 352		55 343 809	
Déplacement, missions et réceptions	50 847 362		37 217 918	
Autres services	25 358 808		13 895 198	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extéri				
III CONSOMMATION DE L'EXERCICE	4 324 836 550		3 895 429 954	
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (III)		730 770 899		723 043 342



Désignation de l'entreprise : EARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA

Exercice du

01/01/2012

au

31/12/2012

COMPTES DE RESULTAS

Designation	Débit en dinars		Crédit en dinars	
Charges de personnel	367 292 872		256 535 553	
Impôts, taxe et versement assimilés	11 824 433		20 219 216	
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION			466 536 275	6 320 577
Autres produits opérationnels		32 447 221		14 383 418
Autres charges opérationnelles	40 047 929		66 324 358	
Dotations aux amortissements	181 611 906		177 800 047	
Provisions				
Perte de valeur				
Reprise sur pertes de valeurs et provisions				
V - RESULTAT OPERATIONNEL			275 358 624	286 603 995
Produits financiers		1 158 234		130 564
Charges financières	37 192 002		48 352 076	
VI - RESULTAT FINANCIER	36 033 768		46 221 511	
VII - RESULTAT ORDINAIRE (V+VI)			239 319 054	240 157 076
Elément extraordinaires (produits)				
Elément extraordinaires (Charges)				
VIII - RESULTAT EXTRAORDINAIRE				
Impôt exigibles sur résultats ordinaires	13 656 179		13 729 487	
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires				
IX - RESULTAT DE L'EXERCICE			225 662 875	226 427 589



الملاحق (4-ج)

الميزانية المالية وجدول حسابات

النتائج

لسنة 2013

Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA

BILAN ACTIF

Exercice clos le :

31/12/2013

ACTIF	N			N-1
	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV et pertes de valeurs	NET	NET
ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporeelles				
Immobilisation corporeelles				
- Terrains	254 214 023		254 214 023	254 214 023
- Agencements et aménagements de terrains				
- Construction	501 318 336	166 919 673	414 398 763	439 156 911
- Install. techn. matériel et outillage industriels	3 276 094 683	823 216 320	2 452 878 363	1 774 531 361
- Autres immobilisations corporeelles	347 614 582	186 102 978	158 511 603	188 516 095
- Immobilisations en concession				
Immobilisation en cours				833 308 562
Immobilisation financées				
- Titres mis en équivalence entreprises associées				
- Autres participations et ordances rattachées	845 816 188		345 315 188	45 000 000
- Autres titres immobilisés				
- Prêts et autres actifs financiers non courants	144 174 905		144 174 905	139 947 959
- Impôts différés actif	1 353 289		1 353 289	
Autres produits d'érés - Hors cycle d'exploit.				
TOTAL ACTIF NON COURANT	5 400 004 985	1 199 240 871	4 200 844 113	3 873 632 354
ACTIF COURANT				
Stock et en cours	4 215 388 412		4 215 388 412	4 407 135 309
Créances et Emplois assimilés				
- Clients	6 542 440		6 342 440	27 345 962
- Autres débiteurs	1 449 020 551		1 449 020 551	552 540 090
- Impôts et assimilés	33 528 521		33 528 321	30 451 842
- Autres ordances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
- Placements et autres actifs financiers courants				
- Trésorerie	1 420 022 830		1 428 022 830	471 010 157
TOTAL ACTIF COURANT	7 110 390 553		7 110 390 553	5 518 503 320
TOTAL GENERAL ACTIF	12 510 395 538	1 199 240 871	11 311 242 667	9 392 135 674

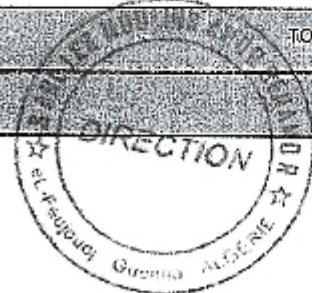


Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AVOR BENAMOR
 Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES
 Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOU DJ W.GUELMA

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31/12/2013

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000	500 000 000
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 156 095 289	933 431 570
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		304 676 975	222 663 714
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
Part de la société consolidante [1]			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL		1 960 774 264	1 656 095 289
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières			597 500 000
Impôt (différés et provisions)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS			597 500 000
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		580 938 786	356 118 188
Impôt		106 448 014	20 928 501
Autres dettes		5 904 061 507	5 178 990 520
Trésorerie passif			73 551 771
Compte de liaisons des établissements et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS		9 450 448 427	5 629 588 980
TOTAL GENERAL PASSIF		11 411 242 691	7 285 684 269



Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR

Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES

Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOUJ W.GUELMA

Exercice du	31/01/2013	au	31/12/2013
-------------	------------	----	------------

COMPTES DE RESULTAS

Designation	N		N-1	
	Debit en dinars	Credit en dinars	Debit en dinars	Credit en dinars
Vente de marchandises				
Production		6 391 078 393		4 937 728 935
Produits fabriqués				
vendue		56 000		117 000
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, restournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristourne		6 391 134 393		4 937 845 939
Production stockée ou déstockée		-152 672 328		170 876 511
Production immobilisée				
Subvention d'exploitation				
PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 238 462 065		5 108 722 450
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	4 171 489 231		3 639 084 822	
Autres approvisionnements	430 680 294		333 582 202	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	81 365 384		89 043 662	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations	7 752 113		21 604 047	
Entretien, réparations et maintenance	23 228 354		13 045 089	
Services extérieurs				
Primes d'assurances	15 279 004		9 933 637	
Documentations et divers	3 234 381		2 390 000	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	9 460 635		5 105 180	
Publicité	267 451 154		80 944 362	
Déplacement, missions et réceptions	37 997 909		50 847 362	
Autres services	40 641 888		25 368 606	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extér				
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	5 107 080 648		4 324 288 870	
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I)		1 131 181 417		78 117 580



Désignation de l'entreprise : SARL LES MOULINS AMOR BENAMOR
 Activité : SEMOULERIE ET PRODUCTION PATES ALIMENTAIRES
 Adresse : ZONE INDUSTRIELLE EL FEDJOU DJ W.GUEI MA

Exercice du 01/01/2013 au 31/12/2013

COMPTES DE RESULTAS

Désignation	N		N-1	
	Débit en dinars	Credit en dinars	Debit en dinars	Credit en dinars
Charges de personnel	362 099 388		307 292 572	
Impôts, taxe et versement assimilés	73 834 761		11 024 433	
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		695 247 368		485 166 275
Autres produits opérationnels		96 075 706		32 447 221
Autres charges opérationnelles	98 393 861		40 047 929	
Dotations aux amortissements	303 364 635		181 511 908	
Provisions				
Perte de valeur				
Reprise sur pertes de valeurs et provisions		615 038		
V - RESULTAT OPERATIONNEL		390 179 145		325 953 604
Produits financiers		3 161 622		1 158 284
Charges financières	13 378 186		37 192 002	
VI - RESULTAT FINANCIER	10 216 566		-36 033 768	
VII - RESULTAT ORDINAIRE (V+VI)		379 963 053		249 519 890
Elément extraordinaires (produits)				
Elément extraordinaires (Charges)				
VIII - RESULTAT EXTRAORDINAIRE				
Impôt exigibles sur résultats ordinaires	68 201 317		18 668 179	
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires		1 353 288		
IX - RESULTAT DE L'EXERCICE		313 165 024		233 263 714



الملاحق (٥-٢)

الميزانية المالية وجدول حسابات

النتائج

لسنة 2014

BILAN ACTIF
Du 01/01/2014 au 31/12/2014

ACTIF	N			N-1
	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV et pertes de valeurs	NET	NET
ACTIF IMMOBILISATION NOM COURANT				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisation corporelles				
- Terrains	264 214 023		264 214 023	264 214 023
- Agencements et aménagements de terrains				
- Construction	637 305 949	217 150 214	420 155 736	414 398 763
- Instal., Tech. matériel et outillage industriels	3 284 105 349	991 075 263	2 293 030 086	2 452 876 363
- Autres Immobilisations corporelles	361 188 324	213 679 367	147 508 957	158 511 583
- Immobilisations en concession				
immobilisation en cours	390 242 424		350 242 424	845 315 188
- Immobilisation financières				
- Titres mis en équivalence-entreprises associées				
- Autres participations et créances rattachées	1 181 610 346		1 181 610 346	144 174 905
- Autres titres immobilisés				
- Prêts et autres actifs financiers non courants	50 278 121		50 278 121	1 353 288
- Impôts Différés actif				
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit				
TOTAL ACTIF COURANT	6 168 944 838	1 421 904 844	4 747 039 993	4 280 844 133
ACTIF COURANT				
- Stock et en cours	3 381 180 990		3 381 180 990	4 215 385 412
Créances et Emplois assimilés				
- Clients	125 571 726		125 571 726	6 342 440
- Autres débiteurs	2 303 725 236		2 303 725 236	1 449 020 551
- Impôts et assimilés	40 759 953		40 759 953	33 626 321
- Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
- Placements et autres actifs financiers courants	905 053 021		905 053 021	1 426 022 830
- Trésorerie				
TOTAL ACTIF COURANT	6 756 290 926		6 756 290 926	7 130 398 554
TOTAL GENERAL ACTIF	12 925 235 468	1 421 904 844	11 503 330 619	11 411 242 667



BILAN PASSIF
Du 01/01/2014 au 31/12/2014

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant) Capital non appelé		500 000 000	500 000 000
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 310 774 259	1 156 095 284
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalences [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		131 949 667	304 678 976
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
Part de la société consolidant [1]			
Part des minoritaires [1]			
TOTAL I		1 942 723 926	1 960 774 260
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôt (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II			
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		401 628 908	380 938 788
Impôt		62 110 104	105 448 014
Autres dettes		9 096 867 681	8 964 081 607
Trésorerie passif			
Compte de liaisons de l'établissement et sociétés de participation			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		9 560 606 693	9 450 468 407
TOTAL GENERAL PASSIF		11 503 330 619	11 411 242 667



COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2014 au 31/12/2014

Per Nature

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		7 339 493 811	6 391 134 393
Variations stocks produits finis et en cours		- 2 039 287	- 152 872 328
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		7 337 454 524	6 238 262 065
Achats consommés		6 203 552 409	4 683 834 909
Services extérieurs et autres consommations		145 841 642	423 245 638
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		6 349 394 051	5 107 080 548
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		988 060 473	1 131 181 517
Charges de personnel		441 734 279	362 099 388
Impôts, taxes et versement assimilés		50 013 467	73 034 761
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		488 312 725	695 247 368
Autres produits opérationnels		98 672 971	96 075 706
Autres charges opérationnelles		172 623 415	98 393 861
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeur		233 627 973	303 364 635
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			615 038
V-RESULTAT OPERATIONNEL		180 734 308	390 179 616
Produits financiers		6 182 266	3 161 622
Charges financières		472 649	13 378 186
VI-RESULTAT FINANCIER		5 709 617	- 10 216 563
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)		186 443 925	379 963 053
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		53 140 968	68 201 317
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires		1 353 287	1 353 288
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 442 309 761	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 310 360 094	
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		131 949 667	
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			313 115 024
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		131 949 667	
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			

