جـــــامعـــــــــة 8 مـــــــــاي 1945

قـــــــــالمـــــــــــــة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصـــص: مالـــيـــة الـمؤسسـة

تـــحت عنـــــــوان:

أثـر لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –وحدة قالمة– للفترة (2017-2019)

من إعـداد الطلـبة:

- فوغالي عاتي بشرى
- كحل الراس أكرم

تحت إشراف الأستـاذ:

وليد بن زبوشي

السنة الجامعية 2019 /2020

شكر و تقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى اليكم معروفا فكافئوه فان لم تستطيعوا فادعو له"

وعملا بهذا الحديث واعترافا بالجميل نحمد الله عز وجل حمدا كثيرا أن وفقنا على إتمام هذا العمل .

فالحمدالله حتى يرضى

والحمدالله إذا رضى

والحمدالله بعد الرضى

ونتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف **بن زبوشي وليد** الذي رافقنا في هذا البحث وأمدنا بالنصائح، كما نقدم شكر خاص للأستاذة **سعيدة بورديمة** التي لم تبخل علينا وحاولت دائما مساعدتنا راجين من الله عز وجل أن يسدد خطاها ويحقق مناها وجزاهما الله كل الخير.

و لا ننسى المسؤولين بمكتبة الكلية الذين نكن لهم احتراما خاصا ونشكرهم جزيل الشكر على مساعدتهم لنا، جزاهم الله كل الخير.

كما ونخص بجزيل الشكر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر الذين استقبلونا رغم بعض الظروف وخاصة **السيدة بلحاج** التي لم حاولت قدر الإمكان تيسير الأمور لنا.

إهـــــــداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين

أهدي ثمرة جهدي إلى من تاهت الكلمات و الحروف في وصفها، ويعجز القلم عن كتابة أي شيء عنها ، والتي كانت سندا لي في حياتي

" أمي الغالية والوالد العزيز "

أدام الله عليـــهمـــــا الصـــــــحـــة والعـــــــافيـــــة

إلى أخي "**بدر الدين**" و إلى " **أختي نهلة**"

إلى من رافقني منذ صغري "**حدادي حمزة** "

إلى كل الأهل و الأحباب

وأهدي هذا العمل المتواضع إلى كل طالب علم و كل باحث

و إلى كل شخص يسعى لإثراء المجال العلمي

أكرم

إهـــــــــداء

الحمدالله الذي سهل لنا لإتمام هذا العمل

أهدي ثمار جهدي وعملي المتواضع إلى أسباب النجاح وأسرار الصلاح والفلاح

« أمي و أبي »

اللذان عبّدت دعواتهما طريق الخير والتوفيق واللذان تحملا معي كل متاعبي
فالّلهم اجعلهم ممن قلت فيهم " سلام عليكم فادخلوها خالدين"
أدامهما الله سندا لي في حياتي

إلى أخي الوحيد " *أيمن*" سندي ورفيقي

إلى أصدقائي وصديقاتي وعائلتي الذين يتوقون لنجاحي

إلى كل الزملاء والأحباب الذين أمدوني بالكلمة الطيبة

أهدي هذا العمل

بشرى

فهرس المحتويـــات

فهرس المحتويـــــــات

تشكـــرات	
إهداءات	
فهرس المحتويات	**II**
فهرس الأشكال	**II**
فهرس الجداول	**II**
قائمة المختصرات	**II**
المقدمة	**أ– ز**
الفصل الأول: تقييم الأداء المالي في المؤسسة	**01**
تمهيد	**02**
المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي	**03**
المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي في المؤسسة	**03**
الفرع الأول: مدخل حول المؤسسة الاقتصادية	**03**
الفرع الثاني: مفهوم الأداء المالي	**03**
الفرع الثالث: أهمية الأداء المالي	**04**
المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي ومعاييره	**04**
الفرع الأول: أهداف الأداء المالي	**04**
الفرع الثاني: أساليب الأداء المالي	**05**
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي	**06**
المبحث الثاني: مفاهيم حول تقييم الأداء المالي	**08**
المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء المالي	**08**
الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي	**08**
الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي	**08**
الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء المالي	**09**
المطلب الثاني: متطلبات ومراحل عملية تقييم الأداء المالي	**09**
الفرع الأول: متطلبات عملية تقييم الأداء المالي	**09**
الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء المالي	**10**

المطلب الثالث: مقومات ومعيقات عملية تقييم الأداء المالي	**10**
الفرع الأول: مقومات عملية تقييم الأداء المالي	**10**
الفرع الثاني: معيقات عملية تقييم الأداء المالي	**11**
المبحث الثالث: أدوات ومؤشرات تقييم الأداء المالي	**12**
المطلب الأول: القوائم المالية كأساس لتقييم الأداء المالي	**12**
الفرع الأول: تعريف القوائم المالية	**12**
الفرع الثاني: أنواع القوائم المالية	**12**
المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية	**13**
الفرع الأول: التقييم باستخدام مؤشرات التوازن المالي	**13**
الفرع الثاني: تقييم الأداء باستخدام النسب المالية	**15**
المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء المالي	**20**
خلاصة الفصل الأول	**22**
الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة	**23**
تمهيد	**24**
المبحث الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير	**25**
المطلب الأول: عموميات حول نظام مراقبة التسيير	**25**
الفرع الأول: مفهوم مراقبة التسيير	**25**
الفرع الثاني: خصائص نظام مراقبة التسيير	**25**
الفرع الثالث: أدوات مراقبة التسيير	**26**
المطلب الثاني: ماهية لوحة القيادة	**27**
الفرع الأول: نشأة لوحة القيادة	**27**
الفرع الثاني: تعريف لوحة القيادة	**28**
الفرع الثالث: خصائص لوحة القيادة	**28**
المطلب الثالث: دور لوحة القيادة في المؤسسة	**29**
الفرع الأول: وظائف لوحة القيادة	**29**
الفرع الثاني: مكانة لوحة القيادة ضمن نظام مراقبة التسيير	**31**
المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة	**33**

المطلب الأول: تصميم لوحة القيادة	**33**
الفرع الأول: مبادئ إعداد لوحة القيادة	**33**
الفرع الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة	**33**
الفرع الثالث: مصادر محتوى لوحة القيادة	**35**
المطلب الثاني: طرق عرض لوحة القيادة	**35**
المطلب الثالث: لوحات القيادة لمختلف مراكز المسؤولية بالمؤسسة	**37**
المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة المالية في تقييم الأداء	**38**
المطلب الأول: عموميات حول لوحة القيادة المالية	**38**
الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة المالية	**38**
الفرع الثاني: أهمية لوحة القيادة المالية	**39**
الفرع الثالث: أهداف لوحة القيادة المالية	**40**
المطلب الثاني: مؤشرات لوحة القيادة المالية لتقييم الأداء	**40**
الفرع الأول: مؤشرات التوازن المالي	**40**
الفرع الثاني: مؤشرات النشاط	**41**
الفرع الثالث: مؤشرات تمويل النشاط	**41**
الفرع الرابع: مؤشر قدرة التمويل الذاتي للاستثمار	**42**
المطلب الثالث:الرقابة على لوحة القيادة وحدود استخدامها	**42**
الفرع الأول: الرقابة على لوحة القيادة	**42**
الفرع الثاني: حدود استخدام لوحة القيادة	**43**
خلاصة الفصل الثاني	**44**
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر	**45**
تمهيد	**46**
المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة	**47**
المطلب الأول: نبذة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر	**47**
الفرع الأول: النشأة والتطور	**47**
الفرع الثاني: تعريف وحدة قالمة	**48**
المطلب الثاني: أهداف المؤسسة ووظائفها	**48**

الفرع الأول: أهداف المؤسسة	**48**
الفرع الثاني: وظائف المؤسسة	**49**
المطلب الثالث: مصالح وخدمات المؤسسة	**49**
الفرع الأول: مصالح المؤسسة	**49**
الفرع الثاني: خدمات المؤسسة	**52**
المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام مؤشرات التوازن والنسب المالية	**54**
المطلب الأول: عرض القوائم المالية لمؤسسة اتصالات الجزائر	**54**
الفرع الأول: تقديم الميزانية المالية للمؤسسة للسنوات (2017-2019)	**54**
الفرع الثاني: تقديم جدول حساب النتائج للمؤسسة للسنوات (2017-2019)	**58**
الفرع الثالث: تقديم جدول التدفقات النقدية للمؤسسة للسنوات (2017-2019)	**59**
المطلب الثاني: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي	**60**
الفرع الأول: التحليل باستخدام رأس المال العامل (FR)	**60**
الفرع الثاني: التحليل باستخدام احتياج رأس المال العامل (BFR)	**62**
الفرع الثالث: التحليل باستخدام الخزينة الصافية (TN)	**63**
المطلب الثالث: التحليل بواسطة النسب المالية	**64**
الفرع الأول: نسب السيولة	**64**
الفرع الثاني: نسب التمويل	**65**
الفرع الثالث: نسب النشاط ومعدلات الدوران	**67**
الفرع الرابع: معدلات الربحية	**68**
الفرع الخامس: نسب المردودية	**69**
المبحث الثالث: تطبيق لوحة القيادة المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر كوسيلة لتقييم الأداء	**71**
المطلب الأول: وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر	**71**
المطلب الثاني: لوحة قيادة نموذجية لمؤسسة اتصالات الجزائر	**71**
المطلب الثالث: اقتراح نموذج لوحة قيادة مالية للمؤسسة	**74**
خلاصة الفصل الثالث	**80**
الخاتمة	**81**

قائمة المراجع	**86**
قائمة الملاحق	**91**

فهرس الأشكـــال

فهرس الأشكـــــال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	العوامل المؤثرة في الأداء المالي	07
01-02	مثلث مراقبة التسيير	26
02-02	الوظائف الأساسية للوحة القيادة	30
03-02	طريقة عمل لوحة القيادة	31
04-02	موقع لوحة القيادة ضمن نظام مراقبة التسيير	32
05-02	الشكل العام للوحة القيادة	34
06-02	لوحة القيادة شهري / تراكمي	34
07-02	مراحل إعداد لوحة القيادة	34
08-02	نموذج دائرة نسبية	36
09-02	نموذج أعمدة بيانية	36
10-02	نموذج منحنى بياني	36
11-02	منبهات تقييم الأداء	37
12-02	نظام الرقابة على لوحة القيادة	43
01-03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	51
02-03	تطور منحنى رأس المال العامل	61
03-03	تطور منحنى احتياج رأس المال العامل	63
04-03	تطور منحنى الخزينة الصافية	64
05-03	تطور نسب السيولة للمؤسسة	65
06-03	تطور نسب التمويل للمؤسسة	66
07-03	تطور معدلات الدوران للمؤسسة	67
08-03	تطور نسب الربحية للمؤسسة	69
09-03	تطور نسب المردودية للمؤسسة	70

فهرس الجـــداول

فهرس الجـــــداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	نسب السيولة	16
02-01	نسب التمويل	17
03-01	نسب النشاط ومعدلات الدوران	18
04-01	نسب الربحية	19
05-01	نسب المردودية	19
01-02	أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة	27
02-02	خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى	29
03-02	حساب الفائض الإجمالي للاستغلال	41
04-02	لوحة القيادة المالية المقترحة	42
01-03	الميزانية المالية جانب الأصول لسنوات (2017-2018-2019)	55
02-03	الميزانية المالية جانب الخصوم لسنوات (2017-2018-2019)	56
03-03	الميزانية المالية المختصرة لسنوات (2017-2018-2019)	57
04-03	جدول حساب النتائج لسنوات (2017-2018-2019)	58
05-03	جدول التدفقات النقدية لسنوات (2017-2018-2019)	59
06-03	حساب رأس المال العامل لمؤسسة اتصالات الجزائر من أعلى الميزانية	60
07-03	حساب رأس المال العامل لمؤسسة اتصالات الجزائر من أسفل الميزانية	60
08-03	حساب أنواع رأس المال العامل	61
09-03	حساب الاحتياج في رأس المال العامل	62
10-03	حساب الخزينة الصافية	63
11-03	حساب نسب السيولة للمؤسسة	64
12-03	حساب نسب التمويل للمؤسسة	65
13-03	حساب معدلات الدوران للمؤسسة	67
14-03	حساب نسب الربحية للمؤسسة	68
15-03	حساب الأصول الاقتصادية للمؤسسة	69
16-03	حساب نسب المردودية للمؤسسة	70

17-03	لوحة قيادة نموذجية للمؤسسة	**72**
18-03	حساب النتيجة الصافية المحاسبية	**75**
19-03	حساب إجمالي فائض الاستغلال	**75**
20-03	حساب قدرة التمويل الذاتي	**76**
21-03	حساب مؤشرات تمويل النشاط	**76**
22-03	حساب قدرة التمويل الذاتي للاستثمار	**76**
23-03	نموذج مقترح للوحة قيادة مالية لمؤسسة اتصالات الجزائر	**77**

قائمة المختصـــرات

قائمة المختصـــــرات

الكلمة المختصرة	باللغة الأجنبية	باللغة العربية
FR	Fonds de Roulement	رأس المال العامل
BFR	Besoin en fond de Roulement	الاحتياج في رأس المال العامل
TN	Trésorerie Net	الخزينة الصافية
RCN	Résultat Net comptable	النتيجة الصافية المحاسبية
EBE	Excédent Brut d'exploitation	إجمالي فائض الاستغلال
CAF	Capacité Auto Financement	القدرة على التمويل الذاتي
EVA	Economic value added	القيمة الاقتصادية المضافة
MV	Market value	القيمة السوقية

مقدمة عامة

عرف العالم محطات تاريخية مهمة في الأزمنة الماضية من أجل المصالح السياسية و الاقتصادية، بحيث كان لها تأثير بالغ على صعيد الاقتصاد العالمي بصفة عامة و المؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص، إذ وجدت هذه الأخيرة نفسها أمام تحديات خلقت نوعا من التفاوت في القدرات و الإمكانيات والنتائج بالنسبة لكل مؤسسة.

وباعتبار أن المؤسسات الجزائرية واحدة من المؤسسات الاقتصادية، أصبحت ملزمة بمسايرة هذه التطورات العالمية من أجل الاستمرار في جني مردودية و نتائج إيجابية من جهة و ترشيد القرارات التي تقضي بضرورة الاستغلال الأمثل للموارد و الأدوات و الكفاءات المناسبة من جهة أخرى.

كما هو متعارف عليه أن جميع المؤسسات الاقتصادية تسعى إلى تحقيق معدلات إيجابية، من خلال تقديم توليفة من المنتجات و الخدمات حسب القطاع التي تنشط فيه، ويتحقق ذلك بعد مزيج من الأنشطة والوظائف،ولعل أهم وظيفة هي التي تعنى بالجانب المالي كونها مرتبطة ببقية الأنشطة و الوظائف، إذ نجد أن جل تركيز و اهتمام المسيرين يتوقف على تقييم و تحسين ما يعرف بالأداء المالي للمؤسسة، من أجل استدراك الأخطاء و الانحرافات عن كل ما هو مخطط للوصول إليه، من أجل تحقيق ذلك يجب توفر مجموعة من المعلومات المالية الدقيقة ومن هنا يجب الإشارة إلى مراقبة التسيير و التي بدورها تعتمد على مؤشرات مضبوطة ومحتواة ضمن وسائل و أدوات معينة تعرف باسم أدوات مراقبة التسيير من بينها لوحة القيادة المالية.

تحتل لوحة القيادة مكانة مهمة ضمن مراقبة التسيير، حيث تعطي معلومات آنية و ملائمة، تقدم للمسير رؤية شاملة عن وضع المؤسسة و مدى فعالية الأساليب التي اتبعها في الوصل إلى غاياته وأهدافه وتسمح له باتخاذ القرارات المناسبة.

1. إشكالية الدراسة :

بناءا على ما سبق يتبادر لنا طرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

ما مـــــدى مساهمة لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ؟

وينبثق من صميم هذا التساؤل الجوهري عدة تساؤلات فرعية:

- ✓ فيما تكمن أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر ؟
- ✓ ما دور لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ✓ كيف تؤثر لوحة القيادة على قرارات مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

2. فرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة و التساؤلات الفرعية السابقة يمكن طرح الفرضيات التالية:

- ✓ تتعدد المؤشرات المالية المستخدمة في عملية التقييم المالي وذلك حسب توجهات وأهداف كل مؤسسة ونجد منها: مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية ومؤشرات النشاط؛
- ✓ لوحة القيادة هي إحدى أدوات مراقبة التسيير التي تساعد على الإرشاد والتنبيه حسب خطة العمل وهي بدورها تساعد المسيريين على اتخاذ القرار؛
- ✓ تعتبر لوحة القيادة عنصرا أساسيا في تقييم الأداء بالنسبة لكل مؤسسة، بحيث تساعد على القيام بتحليل الانحرافات وإجراء التصحيحات اللازمة ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة وبالتالي تحسين النتيجة.

3. أهمية الدراسة:

عرفت مؤسسة اتصالات الجزائر توسعا كبيرا خلال السنوات السابقة حيث كان هذا التوسع نتيجة التقدم التكنولوجي وانفتاح الفكر الجزائري على عالم الرقميات، بحيث زاد تفرع شبكة التعاملات بين المؤسسة و المستهلك والظروف المحيطة، الأمر الذي يشكل صعوبة في ضبط أداءها وخاصة المالي بصفة دقيقة مما يستدعي استخدام وسيلة فعالة كلوحات القيادة، من هنا تظهر أهمية دراسة تأثير لوحة القيادة على تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

4. أهداف الدراسة:

- ✓ الإحاطة بالجوانب النظرية والتطبيقية للأداء المالي وطرق التقييم المالي المتبعة في المؤسسة؛
- ✓ توضيح الفكرة حول لوحة القيادة ليسهل تبنيها من قبل المسيرين في المؤسسات؛
- ✓ تقديم نوع من التوعية لمسيري المؤسسات الاقتصادية بالجزائر بضرورة استخدام لوحات القيادة من خلال تبيان أهميتها؛
- ✓ إبراز دور لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة؛
- ✓ تقييم الواقع العملي لتطبيق لوحة القيادة في المؤسسات الجزائرية.

5. **دوافع اختيار الموضوع:**

إضافة إلى الأسباب الذاتية والتي أساسها الرغبة في فهم و ضبط المفاهيم الأساسية لهذا الموضوع للتوسع والتعمق أكثر فيه هناك جملة من الأسباب الموضوعية منها :

- ✓ كونه مدرج ضمن مجال التخصص؛
- ✓ قلة المواضيع المتعلقة بلوحة القيادة و على وجه الخصوص لوحة القيادة المالية؛
- ✓ إثراء مكتبة الجامعة بمراجع حول لوحة القيادة و الأداء المالي.

6. **الدراسات السابقة:**

هناك بعض الدراسات التي تناولت بعض جوانب الدراسة نذكر منها:

- ✓ قلقول ياسمينة و لمزاودة نور الدين، **دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر بقالمة للفترة (2012-2014)**.

هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة لتحديد الدور الهام الذي تلعبه لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية، واستخدم الباحثان لغرض تحقيق الأهداف المنشودة أسلوب الاستبيان مع الاعتماد على برنامج التحليل SPSS لتحليل نتائج الاستبيان. وقد خلص البحث إلى جملة من النتائج أهمها:

أن المؤسسة الاقتصادية لا تحكم على القرار المالي على أنه الأمثل إلا من خلال انعكاس نتائج هذا لقرارات على تعظيم وتحسين الأداء المالي، وأن لوحة القيادة للمؤسسة تساهم في اتخاذ القرارات المالية من خلال تقييم الأداء الحالي وإعطاء صورة على الأداء المستقبلي.

- ✓ ابتسام ساحل، **أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نفطال بأم البواقي للفترة (2013-2014)**.

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أثر لوحة القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية والتعرف على نظام لوحات القيادة الخاص بها ومعرفة دورها في تحسين الأداء، والهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على نظام لوحة القيادة كأداة تسيير حديثة وفعالة لاتخاذ القرارات، حيث قامت الباحثة بتقديم نماذج للوحات قيادة خاصة بأنشطة الخزينة (التشغيلية، التمويلية والاستثمارية) يتضمن أهم المؤشرات والتوصيات المساعدة على اتخاذ القرار وتحسين الأداء.

✓ عبد الرحمان عوفي، **دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة بالمسيلة للفترة (2015-2017)**.

حيث هدف الباحث من وراء هذه الدراسة للبحث عن دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، حيث اعتمد الباحث على مختلف الأدوات المحاسبية من ميزانيات وجدول حساب النتائج وجدول التدفقات وذلك لحساب بعض المؤشرات المالية الأساسية ووضع لوحة القيادة المالية وتحديد إمكانية تحسين الأداء من خلال الاعتماد عليها.

7. منهج الدراسة:

للإحاطة بجميع جوانب الموضوع و الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الوصفي عند التطرق للمفاهيم الأساسية المرتبطة بالأداء المالي أهدافه ومعاييره ومراحل تقييم الأداء المالي أدواته ومؤشراته، وكذا التعريف بلوحة القيادة وتبيان أهميتها وكيفية بناءها. أما المنهج التحليلي فقد تم استعماله في تحليل وتفسير البيانات والمعلومات المالية المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة وتبيان وضعيتها المالية من خلال تقييم أدائها المالي ووضع لوحة قيادة خاصة بها.

8. حدود الدراسة:

الإطار الزماني للدراسة شمل فترة 2017-2019 و هي الفترة التي تمكنا من الحصول على البيانات و المعلومات اللازمة للدراسة حولها. أما الاطار المكاني فقد تم القيام بهذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بقالمة.

9. أدوات الدراسة:

لإثراء هذه الدراسة اعتمدنا على معلومات القوائم المالية الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر للفترة (2017-2019) والمتمثلة في الميزانية المالية، جدول حساب النتائج و جدول تدفقات الخزينة وذلك لحساب مختلف النسب المالية من هذه القوائم.

كما اعتمدنا على مجموعة من أدوات البحث العلمي والمتمثلة في الجداول، المنحنيات، الأعمدة البيانية بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع المسؤول المالي في المؤسسة.

10. التوثيق العلمي:

تم التطرق في هذه الدراسة إلى مجموعة من المصادر و المراجع العلمية حيث تم استخدام في الجانب النظري تشكيلة من:

✓ الكتب (عربية و أجنبية)؛

- ✓ الملتقيات الوطنية و الدولية؛
- ✓ المذكرات و الأطروحات الجامعية؛
- ✓ مطبوعات؛
- ✓ مجلات؛
- ✓ مقالات (عربية وأجنبية)؛
- ✓ مواقع أنترنت.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي اعتمدنا على:

- ✓ التقارير السنوية للمؤسسة محل الدراسة والتي تلخص نشاطها، و تتمثل في: ميزانيات، جدول حساب النتائج، قائمة التدفقات النقدية؛
- ✓ كما تم الاعتماد على بعض المواقع الإلكترونية الرسمية على شبكة الإنترنيت.

11. شرح المصطلحات:

- ✓ **الأداء المالي**: هو مدى إنجاز الأهداف المسطرة من قبل الإدارة العامة.
- ✓ **مراقبة التسيير** :هي مجموعة من الأدوات تقدم للمسيريين معلومات مضبوطة نسبيا تخص الاتجاه التي تسلكه المؤسسة.
- ✓ **لوحة القيادة**: أداة من أدوات مراقبة التسيير، للإرشاد و التنبيه بخصوص وضع و نشاط المؤسسة بما يتوافق مع الأهداف المسطرة.

12. محتويات الدراسة:

رغبة في تحقيق الهدف من خلال هذه الدراسة، وقصد الإلمام بكامل جوانب الموضوع بما يناسب مع محتوياته و للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي بالإضافة إلى مقدمة عامة تحتوى على التفاصيل السابقة من إشكالية و فرضية و غيرها، وأنهينا دراستنا بخاتمة عامة بيننا فيها صحة الفرضيات وذكرنا النتائج المتحصل عليها بالإضافة إلى الاقتراحات المقدمة، و يمكن استعراض محتويات الدراسة كما يلي:

- ✓ **الفصل الأول**: تقييم الأداء المالي في المؤسسة، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، فكان المبحث الأول يتضمن عموميات حول الأداء المالي، أما المبحث الثاني فخصص لمفاهيم حول تقييم الأداء المالي، أما بالنسبة للمبحث الثالث خصصناه للتعرف على أدوات ومؤشرات تقييم الأداء المالي.

✓ **الفصل الثاني:** لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة، تم تقسيم هذا الفصل أيضا إلى ثلاث مباحث الأول حول لوحة القيادة كونها أداة لمراقبة التسيير، و المبحث الثاني خصص لتقديم لوحة القيادة وكمبحث ثالث و أخير في هذا الفصل تم التعرض لإستخدام لوحة القيادة المالية في تقييم الأداء.

✓ **الفصل الثالث:** وهو الفصل التطبيقي لهذا العمل وتم التطبيق حول مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة قالمة، بحيث تم تقسيمه بدوره إلى ثلاث مباحث للحفاظ على توازن خطة العمل، فكان المبحث الأول كمدخل للتعرف على ميدان الدراسة، المبحث الثاني قمنا فيه بتقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام المؤشرات والنسب، أما المبحث الثالث لهذا الفصل فكان حول تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة من أجل تحسين الوضعية المالية واتخاذ قرارات استراتيجة أفضل.

13. صعوبات الدراسة:

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهناها أثناء قيامنا بالبحث فيما يلي:

- ✓ قلة المراجع خاصة فيما يتعلق بلوحة القيادة المالية وقلة المعلومات حولها؛
- ✓ توقف سير العمل أثناء البحث على مستوى المؤسسة الاقتصادية و جامعة الكلية، نتيجة الظروف التي استدعت توقيف أغلب المرافق العامة في البلاد؛
- ✓ صعوبة الحصول على بعض القوائم المالية خاصة فيما يتعلق بالقوائم الخاصة بخزينة المؤسسة؛
- ✓ تحفظ المسؤولين في الكشف عن بعض التقارير المالية والاجابة عن بعض التساؤلات.

الفصل الأول:

تقييم الأداء المالي في المؤسسة

تمهيد

يعتبر الأداء المالي من المقومات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتدارك الثغرات و الأخطاء المالية التي قد تحدث فيها وبالتالي هو إنذار للإدارة من أجل تصحيح الانحرافات، كما أنها وسيلة رقابة من أجل التحقق من بلوغ الأهداف المسطرة من طرف الإدارة الأمر الذي يستدعي تقييما شاملا لمختلف جوانبها وخاصة الجانب المالي لأنه الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة ككل، وفي ظل توسع أنشطة المؤسسة ازدادت الحاجة والأهمية لمعرفة المركز المالي للمؤسسة قبل وضع الخطط المستقبلية، كما يجب على المدراء الماليين القيام بالعديد من الدراسات قبل اتخاذ أي قرار مالي استراتيجي وهذه الدراسات تقوم على تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

على ضوء ما سبق تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي

المبحث الثاني: مفاهيم حول تقييم الأداء المالي

المبحث الثالث: أدوات ومؤشرات تقييم الأداء المالي

المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي من المقومات الرئيسية للمؤسسات فهو السبيل للحفاظ على الاستمرارية والبقاء، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي لتحديد وتحليل الانحرافات ومعرفة ما حققته المؤسسة من نتائج وما ضيعته من فرص.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي في المؤسسة

قصد التعرف على الأداء المالي لابد من التطرق إلى مفهومه ومعرفة ما مدى أهميته في المؤسسة.

الفرع الأول: مدخل حول المؤسسة الاقتصادية

إن إعطاء تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر صعب باعتبار اختلاف وتباين آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة، وبالتالي فإن الاختيار يتوقف على الغرض من استعمالها:[1]

- المؤسسة هي كل وحدة قانونية تتمتع باستقلال مالي وحرية صنع القرار وتنتج سلع وخدمات؛
- المؤسسة تعبر عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي؛
- هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع مختلف الأعوان الاقتصاديين.

كما أن للمؤسسة أهداف اقتصادية تسعى لتحقيقها، نذكرها كالآتي:[2]

- تحقيق الربح: إن الهدف الأساسي للمؤسسة هو تحقيق الربح وتغطية التكاليف؛
- تحقيق حاجات المجتمع: عند قيام المؤسسة ببيع منتوجاتها لمادية والمعنوية فهي بالضرورة تغطي حاجيات المجتمع من السلع والخدمات؛
- عقلنة الإنتاج: و لا يتم ذلك إلا بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة عملية تخطيط الإنتاج والتوزيع.

الفرع الثاني: مفهوم الأداء المالي

قبل التطرق لمفهوم الأداء المالي تجدر بنا الإشارة لمفهوم الأداء بصفة عامة:

فالأداء هو الاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد المتاحة للمؤسسة في سبيل تحقيق الكفاءة والفعالية.

وقد عرف الأداء المالي على أنه :

تعريف 01: الأداء المالي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة.[3]

---

[1] رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة، الجزائر، 2013، ص 28.

[2] عيسى خليفي، مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دس، ص ص 04-05.

[3] عبد الغني دادن و كماسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 6-7 ماي 2005، ص 304.

تعريف 02: هو تشخيص للوضع المالي الحالي للمؤسسة وتحديد الموارد التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الموجودات، الإيرادات وصافي الثروة.[1]

تعريف 03: يعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.[2]

وعليه يمكن القول أن الأداء المالي هو أداة لمعرفة الوضع المالي للمؤسسة يستخدم لتوجيه المؤسسات من خلال مجموعة من المؤشرات المالية التي تقيس مدى إنجاز الأهداف المسطرة من قبل الإدارة العامة.

الفرع الثالث: أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الأداء المالي عامة في انه يعمل على تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم المسؤولين في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف فيها وترشيد القرارات المالية؛

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

- تقييم ربحية الشركة: لغرض تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم؛
- تقييم سيولة الشركة: لتحسين قدرة المؤسسة في الوفاء بالالتزامات؛
- تقييم تطور نشاط الشركة: لمعرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادرها المالية واستثماراتها؛
- تقييم مديونية الشركة: لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي؛
- تقييم تطور توزيعات الشركة: لمعرفة سياسة المؤسسة المتبعة لتوزيع الأرباح؛
- تقييم تطور حجم الشركة: لتحسين القدرة الكلية للمؤسسة والحصول على مميزات ذات أبعاد اقتصادية. [3]

المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي ومعاييره

الفرع الأول: أهداف الأداء المالي

يمكن حصر أهداف الأداء المالي في النقاط التالية:

أولا التوازن المالي: يمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أي بين استخدامات الأموال ومصادرها، ومنه يظهر أن التوازن المالي يهدف لتأييد التعادل الدائم بين مختلف التحصيلات و المدفوعات لذلك يرتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم اليسر المالي و السيولة المالية؛[4]

[1] علاء فرحان طالب و إيمان شيحان، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء، الأردن، 2011، ص 67.

[2] محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات،الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 45.

[3] المرجع نفسه، ص-ص 46-48.

[4] السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الاعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 247.

ثانيا السيولة: تمثل السيولة مقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل حين استحقاقها بمعنى آخر قدرتها على تحويل أصولها المتداولة إلى أموال سريعة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يؤدي إلى عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات وتأدية المدفوعات كما تقيس السيولة قدرة أصول الشركة المتداولة على تغطية خصومها المتداولة؛[1]

ثالثا نمو المؤسسة: يعتبر النمو عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمة المؤسسة ولهذا فإن قرارات النمو تعتبر قرارات إستراتيجية تعكس مدى نجاح و نجاعة إستراتيجيات المؤسسة المتعلقة بالتطور، التوسع، البقاء و الاستمرار، وبذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة إستراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات، سياسات توزيع الأرباح، وهيكل سياسات التمويل، وتحدد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة؛[2]

رابعا الربحية و المردودية: تعبر الربحية عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه[3]، كما تعتبر المردودية كهدف أساسي تسعى له المؤسسة من أجل تحقيق الأرباح، فالمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق الإنتاجية والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في رأس المال الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية، ورأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية ، فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة تتحدد المردودية.[4]

الفرع الثاني: أساليب الأداء المالي

هناك أربعة أنواع رئيسية من النسب المعيارية:[5]

1. **المعايير التاريخية للمؤسسة** Historical standards وتحسب هذه النسب من الكشوف المالية للسنوات السابقة وتعتمد لغرض الرقابة على الأداء والاعتماد عليها في وضع الخطط المستقبلية؛

2. **المعايير المطلقة** Absolute standards يقيس كفاءة سيولة المؤسسة في الأجل القصير، ويأخذ شكل قيمة ثابتة في ضوئها تقارن القيمة المماثلة للمؤسسة مع هذه القيمة، مثل نسبة التداول والنسب السريعة؛

3. **المعايير القطاعية** Sectoral standards يستخدم هذا المعيار لقياس وضع المؤسسة ضمن القطاع الذي تنتمي إليه وعادة ما تعد هذه المعايير من قبل جهات خارجية مثل بورصة الأوراق المالية وغيرها؛

4. **المعايير المستهدفة** Target criteria وهي مؤشرات تعدها الإدارة مسبقا ضمن خطتها السنوية وتسعى للوصول إليها من خلال مقارنة الواقع مع هذا المعيار والحكم على النتيجة والأداء.

---

[1] محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[2] تجيني ليلي، مدى فعالية إستخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2014، ص ص 12-13.

[3] محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[4] صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص205.

[5] عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي: إتجاهات معاصرة، دار اليسوري، 2008، ص30.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

هناك عوامل خارجية وأخرى داخلية تأثر على الأداء المالي نوضحها كالآتي:

1. العوامل الخارجية:

يتمثل هذا النوع من العوامل في مجموعة التغيرات والقيود المفروضة على المؤسسة وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بكل أبعاده وهو ما يعبر عنه بأنه "كل ما هو خارج المؤسسة" وآثارها قد تكون على شكل فرص تسمح بتحسين الأداء أو خطر يؤثر سلبا على أدائها.[1]

وتتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي في:[2]

- **السوق:** يؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية العرض والطلب، فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب سيؤثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي؛
- **المنافسة:** تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فنراها قد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورة وضعها المالي عن طريق تحسين أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فان لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فان وضعها المالي يتدهور بالتالي الأداء المالي يسوء.

2. العوامل الداخلية:

هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية وهي بذلك تخضع لتحكم المؤسسة، وهي بصفة عامة تشمل مختلف التغيرات أو القوى المأهلة للتأثير على الأداء سلبيا أو إيجابيا. [3]

وتتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في:[4]

- **الهيكل التنظيمي:** هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة المؤسسات وأعمالها، ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسات اتخاذ القرارات بأكثر فعالية؛
- **المناخ التنظيمي:** هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة، الأول يعني إدراك العاملين لمهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، والثاني يعني اتخاذ القرار بطريقة عقلانية ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، أما الثالثة تعني طريق الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، ويقوم المناخ

[1] عبد المليك مزهودة ،الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص 91.

[2] رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي،2017، ص 17.

[3] عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

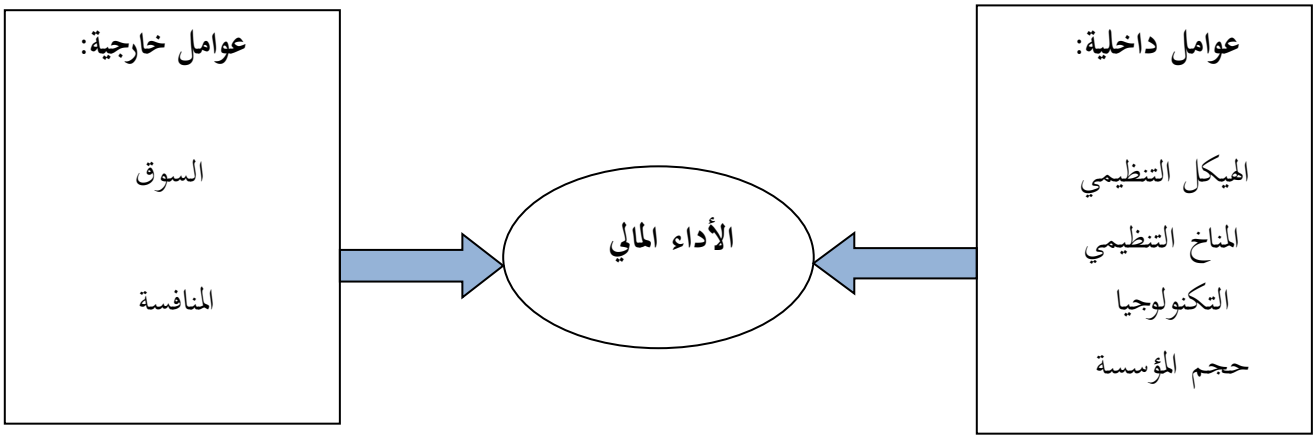
[4] محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص-ص48-51.

التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة ايجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسة؛

- **التكنولوجيا**: هي مختلف الأساليب والطرق المعتمدة في المؤسسات لتحقيق الأهداف، ويندرج تحتها العديد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها الزبون، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وعلى المؤسسات أن تلتزم بنوع التكنولوجيا المناسب لطبيعة أعمالها والمنسجم مع أهدافها، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنويع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية؛
- **حجم المؤسسة**: هو تصنيف المؤسسات إلى صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم وتقاس على أساس إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية، ويعتبر من المؤثرين على الأداء المالي سلبا، فبزيادة الحجم تتعقد عملية الإدارة وبهذا يصبح أدائها اقل فعالية، أما إيجابا انه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين بالمؤسسة.

ونلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي في الشكل التالي:

الشكل رقم 01-01: العوامل المؤثرة في الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطلبة

المبحث الثاني: مفاهيم حول تقييم الأداء المالي

إن عملية تقييم الأداء المالي عملية ضرورية فهي تعتبر كدعامة على أساسها يتم اتخاذ مختلف القرارات لاحقا وخاصة فيما يتعلق بالجانب المالي فهو المحرك الذي تعتمد عليه المؤسسة في الوصول إلى أهدافها.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء المالي

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

قبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء المالي لابد من الإشارة إلى مفهوم تقييم الأداء بصفة عامة:

تقييم الأداء يقصد به المقارنة بين النتائج المقدرة و النتائج الفعلية التي وصلت إليها المؤسسة وبذلك تستطيع معرفة وقياس الانحرافات وتصحيحها ومن ثم اتخاذ القرارات اللازمة.

وقد عرف تقييم الأداء المالي على أنه:

تعريف 01:" يعني تقديم حكم judgment ذا قيمة of value على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المنظمة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة."[1]

تعريف 02:" جميع العمليات والدراسات التي تهدف لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المالية المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية، مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء مقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس معايير معينة".[2]

تعريف 03:"تقييم الأداء المالي في المؤسسة من أهم استعمالات التحليل المالي فيتم من خلال عملية إعادة تقييم الحكم على مستوى الأرباح وقدرة المؤسسة على السيولة وسداد الالتزامات وقدرتها على الائتمان بالإضافة إلى تقييم الموجودات، أما الجهات التي تستفاد من هذا التقييم هي إدارة المستثمرون والمقرضين والجهات الرسمية."[3]

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول بأن تقييم الأداء المالي هو العملية التي من خلالها تتعرف المؤسسة على جوانبها الايجابية والسلبية ومدى تحقيقها لأهدافها المسطرة وذلك من خلال مجموعة معايير ومقاييس محددة.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي

تحظى عملية تقييم الأداء المالي بأهمية كبيرة يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- إن تقييم الأداء يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية كما يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات فيساعد على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛

[1] عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الإقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الرابع، 2006، ص 41.

[2] مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 31.

[3] عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 53.

- يساعد على توجيه العاملين في أداء أعمالهم، توجيه الإدارة العليا وتحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المؤسسة سواء تعلق بالجانب المالي أو الأفراد أو الإنتاج؛[1]
- تعتبر عملية تقييم الأداء المالي أداة رئيسية للقيام بوظيفة الرقابة داخل المؤسسة، وذلك من خلال تعديل وتصحيح الإستراتيجية والخطة ، وكذا صيانة المؤسسة ضد أي قرار لا يخدم مصالحها وأهدافها.[2]

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء المالي

نقوم بعملية تقييم الأداء المالي بهدف معرفة المركز المالي للمؤسسة، الذي يسمح للمسير باتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة ، إضافة إلى أنه يكشف بوجود مشكلة في أسلوب العمل لابد من تصحيحها في حال ما اذا كان المركز المالي متدهور؛

إن عملية تقييم الأداء المالي تسمح بمعرفة وضعية المؤسسة من حيث:[3]

- قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح كافية وقادرة على تغطية فوائد الأموال المقترضة؛
- كفاءة المؤسسة في استخدام رأس المال العامل بحيث لا يكون أقل أو أكثر من اللازم؛
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة؛
- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛
- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية، وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تساعدها مستقبلا؛
- تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقييم الأدائي لكل مشروع؛
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الصحيح بما يوازن بين الهدف والموارد المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط البعيدة عن التقديرات غير الواقعية.

المطلب الثاني: متطلبات و مراحل عملية تقييم الأداء المالي

سنتعرف في هذا المطلب على المتطلبات أو الشروط التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء المالي بالإضافة إلى المراحل أو الخطوات التي تمر بها.

الفرع الأول: متطلبات عملية تقييم الأداء المالي

تتطلب عملية تقييم الأداء المالي بعض الشروط التي من شأنها تحقيق الدقة و الموثوقية، الأمر الذي يساعد على اتخاذ القرار السليم وتصحيح الانحرافات، ومن الشروط ما يلي:[4]

---

[1] عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات إطار نظري و تطبيقي، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 1999، ص 191.

[2] السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[3] مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص32.

[4] السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-42.

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهما؛
- أن تكون أهداف الخطة المالية، التسويقية، الإنتاجية... واضحة وواقعية وقابلة للتنفيذ وهذا من خلال دراسة الأهداف دراسة دقيقة ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة لكي تكون الأهداف متوازنة بين الطموح والإمكانيات المتاحة؛
- أن يتوفر لدى المؤسسة شخص متمرس في عملية تقييم الأداء متفهما لدوره عارفا بطبيعة نشاط المؤسسة، قادرا على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقييمية بشكل صحيح؛
- أن يتوفر للمؤسسة نظام متكامل وفعال للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة للتقييم بحيث تكون انسيابية المعلومات بطريقة سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار السليم؛
- أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعة لمسار التقييم بين الإدارات المسؤولة واضحة ومتناسقة؛
- وجود نظام حوافز فعال بحيث يحقق هذا النظام ربط متين بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها.

الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:[1]

✓ الحصول على القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث انه من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة معينة؛

✓ احتساب المقاييس المختلفة لتقييم الأداء مثل الربحية، السيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي؛

✓ دراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات و الفروقات ومواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع؛

✓ وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على الشركات للتعامل معها و معالجتها.

المطلب الثالث: مقومات ومعيقات عملية تقييم الأداء المالي

الفرع الأول: مقومات عملية تقييم الأداء المالي

لكي يحقق الأداء المالي أهدافه لابد من توافر جملة من المزايا والمقومات والتي تتمثل في:[2]

- الاستمرارية: ويتم التقييم المالي بصفة مستمرة ومتكررة في إطار الإرشادات والتوجيهات؛
- المرونة: أي يتسم بالمرونة حتى يتسنى للمقيم توجيه مختلف الإجراءات حول الوضع القائم؛

[1] محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-52.

[2] رحيمة حاجي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- التطوير: يدفع الإدارة المالية إلى تحسين الأداء المالي وإعطائها المعلومات اللازمة؛
- الاقتصاد: أي التقييم بأقل التكاليف؛
- التطبيق: مدى تنفيذه بكفاءة ويسر؛
- القبول: أن يكون مقبولا من جهة المستخدمين ومدى التفهم لطريقة استخدامه، مصداقيته وصلاحيته.

الفرع الثاني: معيقات عملية التقييم المالي

تواجه عملية تقييم الأداء المالي الكثير من الصعوبات وتتمثل هذه الصعوبات في كيفية تحديد وتطوير مقاييس ومعايير لقياس الأداء المالي خاصة وأن أهداف المؤسسات وخصائصها تختلف من مؤسسة لأخرى، وعموما تتمثل الصعوبات في:[1]

- الصعوبة في تحديد المفاهيم التي يحتاجها تقييم الأداء للوصول إلى نموذج متكامل وواضح و على درجة من الدقة والموضوعية وقد تكون الصعوبة هنا سبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها؛
- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات بينها؛
- الصعوبة في تحديد بداية عمليات التشخيص ودراسة وتحليل الأداء المالي بهدف تقييمه؛
- الصعوبة في تطوير معايير كمية لقياس المخرجات أو تطوير معايير نوعية لقياس أداء المؤسسة؛
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء المالي وتقييمه ، حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرة والكفاءة والمهارة اللازمة.

[1] موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص ص 212-213.

المبحث الثالث: أدوات ومؤشرات تقييم الأداء المالي

تمثل القياسات والمؤشرات المالية محط اهتمام إدارة المؤسسات باعتبارها تمثل حصيلة مركزة للأفعال والجهود المبذولة على مختلف المستويات في المؤسسة، كما أنها تعبر عن قدرة نجاح جيدة لها.

المطلب الأول: القوائم المالية كأساس لتقييم الأداء المالي

إن القوائم المالية تعطي ملخص عن الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وتعد الموازنة التقديرية أداة تنفيد الخطة الإستراتيجية للأداء.

الفرع الأول: تعريف القوائم المالية

تعرف القوائم المالية على أنها: "أداة محاسبية يستخدمها المحاسبون لإظهار نتيجة نشاط المؤسسة أو مركزها المالي عن فترة مالية ماضية، أو توقع هذه النتيجة والمركز المالي عن فترة مالية مقبلة.[1] فهي ليست نقطة بداية في العمل المحاسبي بل هي العمل النهائي لعمليات القياس المحاسبي لفترة زمنية معينة. [2]

الفرع الثاني: أنواع القوائم المالية

تشمل القوائم المالية أربعة قوائم أساسية وهي:

أ) قائمة المركز المالي (الميزانية العامة): وهي القائمة التي توضح مصادر الأموال في المؤسسة من جهة (الخصوم) واستخدامات هاته الأموال من جهة أخرى (الأصول)، وتتكون بنودها من بنود لحظية لمختلف بنود الأصول والخصوم في تاريخ إعداد القوائم المالية، مما يساعد المستخدمين في التعرف على الوضع المالي للمؤسسة في ذلك التاريخ.[3]

ب) قائمة الدخل (جدول حساب النتائج): وهي تفصح عن صافي الدخل من خلال طرح مصروفات المؤسسة من إيراداتها خلال سنة مالية معينة.[4]

ت) قائمة التدفقات النقدية: تعد لتوضيح وتفسير حركة التدفقات النقدية و التغير في الرصيد النقدي على مدى الفترة المحاسبية.[5]

ث) قائمة حقوق المساهمين: توضح حقوق المساهمين التراكمية تفصيلات ذلك من رأس المال، أرباح محتجزة، وغيرها.[6]

---

[1] حسين القاضي ومأمون توفيق، المحاسبة الدولية ومعاييرها، الطبعة الثانية، دار الثقافة العلمية، الأردن، 2011، ص 200.

[2] يحي أحمد مصطفى قللي، أساسيات المحاسبة الإدارية، إدراك للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 17.

[3] مؤيد راضي خنفر وفلاح غسان المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري و تطبيقي، دار المسيرة للنشر، 2006، ص 37..

[4] Béatrice grandguillot, la comptabilité générale , 18ème ed, Gualino, Paris, 2018-2019, p 46.

[5] أحمد نور، المحاسبة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 782.

[6] محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، منشورات الحلبي الحقوقية، الأردن، 2010، ص 169.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية

إن الهدف من استخدام النسب المالية هو تقييم الأداء المالي للمؤسسة تقييما موضوعيا من عدة جوانب مثل قدرتها على تحقيق الأرباح والعوائد و كذلك مدى قدرتها على مواجهة الالتزامات.

الفرع الأول: التقييم باستخدام مؤشرات التوازن المالي

أولا: تعريف التوازن المالي

يعرف التوازن المالي على أنه التقابل بين الموارد المالية واستخداماتها في الميزانية من حيث القيمة والزمن، وحسب قاعدة التوازن المالي الأدنى فإن المؤسسة التي ترغب في تحقيق التوازن المالي يجب أن تمول أصولها الثابتة بالأموال الدائمة، أما الأصول المتداولة تمول بالأموال قصيرة الأجل.

ثانيا: مؤشرات التوازن المالي

هناك ثلاثة توازنات تستعمل من طرف المحلل المالي لمعرفة توازن المؤسسة وهي: رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل و الخزينة الصافية، وسنتعرف عليهم كالآتي:

1: رأس المال العامل Fonds de Roulement (BFR)

يعرف على أنه: " مجموع الأموال المستثمرة في الأصول المتداولة ويطلق عليه أيضا رأس المال التشغيلي أو رأس المال المتداول".[1] يسمى أيضا رأس المال العامل الدائم أو الصافي ويرجع هذا بسبب التفرقة بينه وبين رأس المال العامل الوظيفي. وتتجلى أهميته في أنه يوفر هامش أمان للمؤسسة لمواجهة المخاطر قصيرة الأجل التي تتعرض لها.

- **يحسب رأس المال العامل بالعلاقة التالية:**

من أعلى الميزانية (الأجل الطويل) = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

من أسفل الميزانية (الأجل القصير) = الأصول المتداولة – ديون قصيرة الأجل

- **أنواع رأس المال العامل:**

1. **رأس المال العامل الخاص:** من خلاله يتم معرفة مدى الاعتماد على الأموال الخاصة وحدها في تمويل الأصول الثابتة، ويحسب من خلال العلاقة التالية: رم ع الخاص = الأموال الخاصة – الأصول الثابتة
2. **رأس المال العامل الإجمالي** : يتمثل في مجموع الأصول المتداولة في المؤسسة التي تستخدم في النشاط الاستغلالي ويحسب كالآتي: رم ع الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة
3. **رأس المال العامل الأجنبي:** هو مجموع الديون الخارجية التي تمول أصول المؤسسة، ويحسب بالعلاقة التالية:

رم ع الأجنبي = مجموع الديون (طويلة ومتوسطة الأجل)

أو: رم ع الأجنبي = رم ع الإجمالي – رم ع الخاص

[1] محمد إبراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات الاستثمار التمويل و التحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص 161.

- **حالات رأس المال العامل:**

* **رم ع موجب** ⟵ تكون في هذه الحالة الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة أي أنها قادرة على تغطية الأصول طويلة الأجل للمؤسسة، وبالتالي فإن قاعدة التوازن المالي محققة نظرا لوجود فائض في الموارد الذي يسمح بتمويل الأصول قصيرة الأجل.

* **رم ع معدوم** ⟵ أي أن الموارد الدائمة = الأصول الثابتة والتوازن المالي محقق لأن الموارد الدائمة غطت كل الأصول الثابتة لكن لم يتحقق فائض، وهي حالة نادرة الحدوث.

* **رم ع سالب** ⟵ في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة أقل من الأصول الثابتة وتفسير ذلك انها غير قادرة على تغطية الاحتياجات طويلة الأجل للمؤسسة ولم تحقق التوازن المالي.

2: احتياج رأس المال العامل Besoin en fonds de roulement (BFR)

"يتمثل BFR في الجزء من احتياج التمويل الناجم عن الأصول المتداولة باستثناء القيم الجاهزة (المخزون والقيم المحققة) غير المغطى بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة)، ويضم عنصرين هما: احتياج رأس المال العامل للاستغلال المرتبط بالنشاط الاستغلالي و احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال المتعلق بالنشاط الاستثنائي."[1]

"إن النشاط الاستغلالي للمؤسسة يتوجب توفير مجموعة من العناصر المتداولة و العناصر الثابتة وهذه العناصر تولد مصادر قصيرة الأجل وهي مجموعة الديون الممنوحة من الموردين أو التسبيقات الممنوحة وهذه المصادر بدورها تمول جزء من الأصول المتداولة ويجب على المؤسسة أن تبحث عن جزء آخر مكمل، وهو ما يدعى احتياج رأس المال العامل."[2]

- **يحسب الاحتياج في رأس المال العامل من خلال العلاقة التالية:**

احتياج رأس المال العامل= (الأصول المتداولة – القيم الجاهزة) – (الديون قصيرة الأجل – سلفات مصرفية)

- **يأخذ احتياج رأس المال العامل الحالات التالية:**

* **احتياج رأس المال العامل موجب** ⟵ احتياجات الدورة أكبر من الموارد المتاحة وبالتالي على المؤسسة إيجاد مصادر أخرى بقيمة الاحتياج في رأس المال العامل لتغطية تلك الاحتياجات.

* **احتياج رأس المال العامل معدوم** ⟵ احتياجات الدورة تساوي موارد الدورة بمعنى لا يوجد احتياج.

* **احتياج رأس المال العامل سالب** ⟵ موارد الدورة غطت كل احتياجات الدورة وبقي فائض بقيمة احتياج في رأس المال العامل وبالتالي المؤسسة لا تحتاج مصادر إضافية.

3: الخزينة الصافية Trésorerie Net (TN)

[1] حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية مدخل إتخاد القرارات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 1997، ص 121.

[2] Isabelle chambost et theirry cuyaubère ,Gestion financière, 5ème ed, Dunod, Paris, 2011, p 104.

"الخزينة هي مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة استغلالية، أي مجموع الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فورا، والخزينة هي على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تعبر عن وجود توازن مالي بالمؤسسة."[1]

- **تحسب الخزينة بالعلاقة التالية:**

الخزينة الصافية = رأس المال العامل– احتياج رأس المال العامل

أو: الخزينة الصافية = القيم الجاهزة – سلفات مصرفية

- **تأخذ الخزينة الحالات التالية:**

* **خزينة موجبة** ⟵ قاعدة التوازن المالي الأدنى محققة و هناك فائض في السيولة بإمكان المؤسسة أن تستخدمه في تمويل الأصول المتداولة، كما تفسر الخزينة الموجبة على أنها تجميد للأموال.

* **خزينة صفرية** ⟵ تكون هنا الخزينة في حالتها المثلى وذلك بتطابق رأس المال العامل مع الاحتياج في رأس المال العامل فليس هناك تجميد للسيولة ولا الحاجة لسلفات مصرفية.

* **خزينة سالبة** ⟵ يعني أن المؤسسة في حالة عجز مالي وهي بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الالتزامات وبالتالي تلجأ إلى تسبيقات أو سلفات مصرفية.

الفرع الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية

تشكل النسب المالية جانبا مهما من عملية تقييم الأداء لأنها تساعد على تحليل المركز المالي للمؤسسة وسنتعرف في هذا المطلب على أهم النسب المالية التي تعتبر كمؤشر لتقييم الأداء في المؤسسة.

أولا: تعريف النسب المالية

" النسب المالية عبارة عن علاقة بين بسط ومقام، وقيمهما هي البيانات والأرقام المحاسبية التي تعرضها الميزانية أو قائمة الدخل، وهذا يعني أن هناك علاقات بين البيانات المحاسبية يجب اعتمادها دون الإخلال بمكونات البسط والمقام، ومن جانب آخر فإن نتائج كل النسب المالية لا يعرف مدلولها أو الحكم على الأداء من خلالها إلا بمقارنتها ببعض المعايير القياسية ومن خلال المقارنة يتم الحكم على الأداء."[2]

[1] زغيب مليكة وبوشنيقر ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الجديد، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 53.

[2] حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر، الأردن، 2008، ص 176.

ثانيا: أنواع النسب المالية:

1.نسب السيولة تستخدم نسب السيولة كأداة لقياس قدرة المؤسسة في تمويل عملياتها الجارية من خلال وقوفها على المركز المالي الحقيقي للمؤسسة،[1] وتلجأ الإدارة المالية إلى نسب السيولة للحكم على مدى قدرتها في تسديد ماعليها من التزامات مستحقة.[2]

ونوضح نسب السيولة في جدول كالآتي:

جدول رقم 01-01: نسب السيولة

النسبة	الصيغة	التفسير
نسبة السيولة العامة	الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل	توضح درجة تغطية الأصول الجارية للديون قصيرة الأجل
نسبة السيولة المختصرة	(الأصول المتداولة- المخزون)/ ديون قصيرة	تقيس قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها دون اعتبار المخزون
نسبة السيولة الجاهزة	النقدية / ديون قصيرة الأجل	توضح مقدار النقدية المتاحة في وقت معين لدى المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على زغيب مليكة و بوشنقير ميلود، مرجع سبق ذكره، ص ص37-38

- **نسبة السيولة العامة > 01** : هذا يعني أن رأس المال العامل موجب وهي الحالة المثالية؛
- **نسبة السيولة المختصرة**: تكون في الحالة العادية محصورة بين (0,3-0,5)؛
- **نسبة السيولة الجاهزة**: في حال كانت ديون المؤسسة مستحقة خلال أيام فقط تكون هذه النسبة أقل من الواحد أما إذا كان تاريخ الديون ممتد إلى أسابيع أو أشهر تكون محصورة بين 0,2 و 0,3.[3]

2. نسب التمويل

تقيس هذه النسب مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها على مواردها المالية الذاتية وعلى الأموال الخارجية على اعتبار أن الأموال الخاصة لا تكفي عادة لتمويل الاستثمارات.[4]وتقاس نسب التمويل كالآتي:

[1] مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 46.

[2] حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، دار الوراق، الأردن، 2001، ص 76.

[3] ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2001، ص 55.

[4] زغيب مليكة وبوشنقير ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 40.

جدول رقم 01-02: نسب التمويل

النسبة	الصيغة	التفسير
التمويل الدائم	الموارد الدائمة/ أصول ثابتة	تعكس مدى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة
التمويل الخاص	أموال خاصة/ أصول ثابتة	مدى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الخاصة
الاستقلالية المالية	أموال خاصة / مجموع الديون	مدى الاعتماد على الديون الخارجية مقارنة بالمصادر الداخلية
التمويل الخارجي	إجمالي الديون / إجمالي الأصول	حجم الديون الخارجية إلى إجمالي أصول المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مبارك لسلوس، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46

- **نسبة التمويل الخاص تساوي الواحد:** أي أن الأصول الثابتة تساوي الأموال الخاصة، وهذا يعني أن كل الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الخاصة؛
- **نسبة التمويل الخاص أكبر من الواحد:** وهذا يعني أن المؤسسة تمول كل أصولها الثابتة بأموالها الخاصة وهناك فائض من هذه الأموال؛
- **نسبة الاستقلالية المالية:** يفضل أن تكون بين 1 و 2% حتى يوافق البنك على الإقراض؛
- **نسبة التمويل الخارجي:** كلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما كان الضمان أكثر لديون الغير وبالتالي حظ أوفر في الحصول على ديون من الغير ومن المستحسن أن تكون هذه النسبة تساوي 0,5%[1].

3. نسب النشاط ومعدلات الدوران

تقيس هذه النسب 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 الموارد.[2]

وتتمثل هذه النسب أساسا في :

[1] عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 100.

[2] نعيم نمر داوود، التحليل المالي دراسة نظرية وتطبيقية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص 83.

جدول رقم 01-03: نسب النشاط ومعدلات الدوران

النسبة	الصيغة	التفسير
معدل دوران إجمالي الأصول	رقم الأعمال/ إجمالي الأصول	توضح قدرة المؤسسة في استغلال أصولها لتوليد رقم الأعمال
معدل دوران الأصول الثابتة	رقم الأعمال/ الأصول الثابتة	توضح قدرة المؤسسة في استغلال أصولها الثابتة لتوليد رقم الأعمال
معدل دوران الأصول المتداولة	رقم الأعمال/ الأصول المتداولة	توضح قدرة المؤسسة في استغلال أصولها المتداولة لتوليد رقم الأعمال
معدل دوران المخزون	تكلفة البضاعة المباعة/رصيد المخزون	معرفة سرعة تدفق الأموال من خلال المخزون السلعي
فترة التخزين	365يوم / معدل دوران المخزون	عدد الأيام المطلوبة لتحويل المخزون إلى أصول أكثر سيولة
معدل دوران الذمم	رقم الأعمال / رصيد الذمم	يقيس كفاءة عملتي الائتمان والتحصيل
فترة التحصيل	365يوم / معدل دوران المدينين	هي مؤشر على سيولة رصيد المدينين فكلما كانت فترة التحصيل قصيرة كلما دل ذلك على درجة سيولة عالية
معدل دوران النقدية	رقم الأعمال/ الموجودات وما يماثلها	تمثل عدد المرات التي تدور فيها النقدية خلال العمليات التشغيلية التي تقوم بها المؤسسة

المصدر: لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية، مذكرة ماجستير في إدارة مالية، جامعة قسنطينة، 2012، ص 100

4. نسب الربحية

تقيس هذه النسب مدى نجاح عمليات التشغيل في المؤسسة و قدرتها على استخدام وإدارة الموارد المتاحة لديها لتحقيق أفضل عائد ممكن، هذا إلى جانب قدرة المؤسسة على النمو والاستقرار.[1] وتتمثل هذه النسب في:

[1] وليد محمد الشباني، مبادئ المحاسبة والتقرير المالي، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2014، ص 631.

جدول رقم 01-04: نسب الربحية

النسبة	الصيغة	التفسير
ربحية الأصول	النتيجة الإجمالية/ مجموع الأصول	تبين هذه النسبة ما تم استخدامه من أصول لتوليد النتيجة
ربحية الأموال الخاصة	النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة	تمثل هذه النسبة النتيجة المتحصل عليها من استخدام الأموال الخاصة
ربحية النشاط	النتيجة الإجمالية/ رقم الأعمال	تمثل مردودية رقم الأعمال، وتقيس كفاءة المسيرين في إدارة رقم الأعمال والأعباء الكلية

المصدر: مبارك لسلوس، مرجع سبق ذكره، ص 52

5. نسب المردودية

المردودية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح في إطار نشاطها، وينبغي أن تكون دائمة لتحقيق أرباح متتالية.[1] ونلخص نسب المردودية من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم 01-05: نسب المردودية

النسبة	الصيغة	التفسير
المردودية الاقتصادية	نتيجة الاستغلال/ الأصول الاقتصادية	قدرة المؤسسة في تحقيق عائد من مجموع الأموال المستثمرة في النشاط الاستغلالي
المردودية المالية	النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة	مدى كفاءة الإدارة في استغلال أموالها وقدرتها على تحقيق أرباح من تلك الأموال
مردودية النشاط	النتيجة الصافية/ رقم الأعمال خارج الرسم	مدى تغطية التكاليف ذات العلاقة بالنشاط

المصدر: تجيني ليلى، مرجع سبق ذكره، ص 56

ثالثا: عيوب استخدام النسب المالية

يوجد بعض القصور في النسب المالية يمكن أن تفقد هذه النسب قوتها في التحليل:[2]

- إن النسب المالية تعتمد على مدى سلامة الأرقام الواردة في القوائم والتقارير المالية؛
- صعوبة تحديد الأسس التي يتم عليها مقارنة النسب المالية؛

[1] عبد الستار الصياح و سعود العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات عملية، مركز يزيد، الأردن، 2003، ص 65.

[2] محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 57.

- اختلاف التعريفات الخاصة ببنود الميزانية وقائمة الدخل من مؤسسة لأخرى مما يجعل تفسير النسب غير واضحة أحيانا؛
- تحسب النسب من بيانات مالية سابقة مما يجعلها ليست ذات دلالة مستقبلا؛
- إعداد القوائم المالية يتم على أساس القيم التاريخية للأصول وهذا يكون اتجاه مضللا في كثير من الحالات؛
- تعبر قائمة المركز المالي عن الأرصدة النقدية في تاريخ معين بينما الحركة النقدية ليست ساكنة.

المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء المالي

تعتمد المؤشرات السابقة التقليدية لتقييم الأداء على التحليل المالي بالدرجة الأولى ونظرا للقصور الذي أشابها ظهرت اتجاهات حديثة في التقييم تعتمد على مؤشرين هما: القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة.

أولا: القيمة الاقتصادية المضافة [1] Economic value added (EVA)

إن مؤشر EVA هو أداة لقياس الأداء الداخلي والخارجي للوحدة الاقتصادية، وأكد بعض الباحثين على صلاحية هذا المدخل كأداة تستخدم لأغراض التقييم وتحديد الأجور والحوافز؛

وقد تميز مقياس EVA عن المقاييس التقليدية الأخرى حيث أنه يشمل جميع الديون والملكية بالإضافة إلى الأرباح لتكلفة رأس المال ككل.

وقد عرف Stern & Stewart مقياس القيمة الاقتصادية المضافة على أنه:

"مقياس للإنجاز المالي لتقدير الربح الحقيقي لتعظيم ثروة المساهمين على مدى فترة زمنية معينة ويمثل الفرق بين صافي الربح التشغيلي المعدل بعد الضرائب وتكلفة رأس المال المملوك والمقترض".

وعرفها Spero أيضا بأنها:" قياس محاسبي لأداء التشغيل الجاري وهو يمثل الدخل المتبقي بعد حصول المستثمرين على الحد الأدنى من العائد المطلوب تعويضا لهم عم المخاطر التي يواجهونها نتيجة استثمار أموالهم."

- **الفرق بين مقياس EVA ومقاييس الأداء التقليدية:**[2]

✓ لها علاقة قوية مع مقياس القيمة السوقية المضافة في توفير نظم تقييم الأداء؛

✓ تعتبر نظام فعال للمحاسبة والمسائلة الإدارية عن جميع نتائج الوحدة الاقتصادية؛

✓ يمكن استخدامها كأساس لجميع عمليات صنع القرارات ووضع الاستراتيجيات المالية؛

✓ وسيلة فعالة كبرنامج للحوافز؛

✓ وسيلة فعالة للاتصالات الداخلية والخارجية.

[1] علاء الدين عبد الوهاب، تحليل أداء الشركات الصناعية العمانية باستخدام المحاسبة على أساس القيمة الاقتصادية المضافة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 15، العدد 01، الصادرة عن جامعة الكوفة، 2018، ص ص 367-368.

[2] مقبل علي أحمد علي، دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة لأدوات تقويم أداء الشركات الصناعية والتعديلات المقترحة لحسابها، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 05، العدد 11، الصادر عن المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 2010، ص 05.

ثانيا: القيمة السوقية المضافة Market value added (MVA)

تعرف MVA بأنها القيمة الناشئة من تجاوز القيمة السوقية لرأس المال للقيمة الدفترية لحقوق الملكية، أي أنها مقياس تراكمي لعوائد رأس المال المساهم به في الشركات، لذا فهي تستخدم للوقوف على حسن إدارة الشركة لرؤوس أموال المساهمين.[1]

وللقيمة السوقية مزايا عديدة يمكن إدراجها كالآتي:[2]

1. قادرة على تحديد القيمة المستقبلية للتدفقات النقدية الداخلة إلى الشركة بشكل أكثر تفوق من باقي المقاييس المحاسبية كونها تكلفة رأس المال وحق الملكية المستثمر في الشركة؛
2. قد تبين في الأدبيات المالية أن الشركات التي تطبق صافي القيمة الحالية كمقياس للأداء والاستثمار وعلى الرغم من ايجابيات هذا المقياس إلا أنه يخضع للمشاكل المحاسبية في احتساب التدفقات النقدية المستقبلية ونسبة الخصم
3. القيمة السوقية المضافة هي الخيار الأنسب في تحديد وخلق القيمة من دون أن تخضع للنقص في الحسابات المحاسبية.

[1] جبار صحن عيسى، أثر بعض مؤشرات القيمة وفرص النمو في سيولة السهم، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 50، 2017، ص 492.

[2] حمزة محمود الزبيدي، فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 41، 2014، ص ص 102- 103.

خلاصة

إن للأداء المالي أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي وذلك للتأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة و التحقق من الوصول للأهداف المسطرة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.

كما أن تقييم الأداء المالي يمكن المؤسسة من تحديد مواطن القوة والضعف ومعرفة الوضع المالي لها من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المسطر وتحديد الانحرافات التي حدثت ومن ثم معالجتها وهذه الخطوة تعتبر كمرحلة هامة وحساسة لاتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية لذلك فإن المؤسسات تعمل على تطوير أدائها لضمان مكانة هامة ضمن القطاع والمحيط الذي تنشط فيه.

الفصل الثاني:

لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة

تمهيد

إن نظام مراقبة التسيير يسمح بضمان استمرارية المؤسسة عن طريق التحكم الجيد في عملية التسيير، كما أن عملية الرقابة أسلوب ضروري من أجل معرفة الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات بين ما تم إنجازه وما وجب إنجازه.

ومن بين أدوات مراقبة التسيير الحديثة نجد لوحة القيادة والتي تنتمي إلى نظام المعلومات التسييري الكلي للمؤسسة بحيث تساعد على توفير كل المعلومات الضرورية الخاصة بنشاطات المؤسسة لتقييم أدائها وإعطاء المسيرين المؤشرات اللازمة التي تساعدهم في الوصول إلى الأهداف المسطرة، ولهذا تعتبر لوحة القيادة من أهم الأدوات المساعدة على اتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

ولقد ارتأينا لتقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة

المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة المالية في تقييم الأداء

المبحث الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

بسبب التطورات التي عرفتها المؤسسة حديثا وتزايد حجم هذه الأخيرة حسب أنواعها و تعقد الوظائف و الأنشطة داخلها الأمر الذي استدعى ظهور ما يعرف بمراقبة التسيير كأسلوب لتوجيه المؤسسة من خلال كشف الأخطاء و تصحيح الانحرافات و العمل على تحسين أداء المؤسسة.

المطلب الأول: عموميات حول نظام مراقبة التسيير

تحتاج المؤسسة إلى نظام متين لضبط السير الحسن للأنشطة التي تقوم بها مهما كان شكلها أو حجمها.

الفرع الأول: مفهوم مراقبة التسيير

تعريف 01: عرفت مراقبة التسيير على أنها: تلك العملية التي تسمح للمسيريين بتقييم أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وباتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة.[1]

تعريف 02: يعرف *c.Alazard* مراقبة التسيير بأنها تبحث عن وضع معلوماتية توجه للمسؤولين لتمكنهم من التصرف وتحقيق التنسيق بين الأهداف والوسائل، لذا فهو يعتبر نظام معلوماتي لقيادة المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداء لبلوغ الأهداف.[2]

تعريف 03: تعرف مراقبة التسيير على أنها: إحدى الأسباب الأساسية للتعديل الداخلي و القيادة، تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمؤسسة، وجعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المؤسسة متناسقة حتى تساهم في تحقيق الأهداف.[3]

إذن يمكن القول أن مراقبة التسيير هي مجموعة التدابير و الإجراءات التي من شأنها تزويد المسيرين بمعلومات مضبوطة نوعا ما تخص المسار الذى تسلكه المؤسسة ،بحيث يتسنى لهم مقارنة هذه المعلومات مع معطيات سابقة أو متوقعة لإتخاذ القرارات المناسبة لمواصلة المؤسسة سيرها الحسن .

الفرع الثاني: خصائص نظام مراقبة التسيير

يمكن تلخيص خصائص نظام مراقبة التسيير في النقاط التالية:[4]

1. تقديم معلومات صحيحة: يعمل هذا النظام على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الناقصة أو الخاطئة تضلله وتؤدي إلى نتائج سيئة؛

---

[1] ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة، الجزائر، دت، ص10.

[2] المرجع نفسه، ص 10.

[3] براق عيسى وآخرون، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسة وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 02، يوم 25أفريل2017، ص 02.

[4] إيمان حفيظي، دور نظام مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم المالية، جامعة قالمة، 2015، ص 10.

2. تقديم المعلومة في الوقت المناسب : يوفر هذا النظام المعلومات الملائمة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها؛

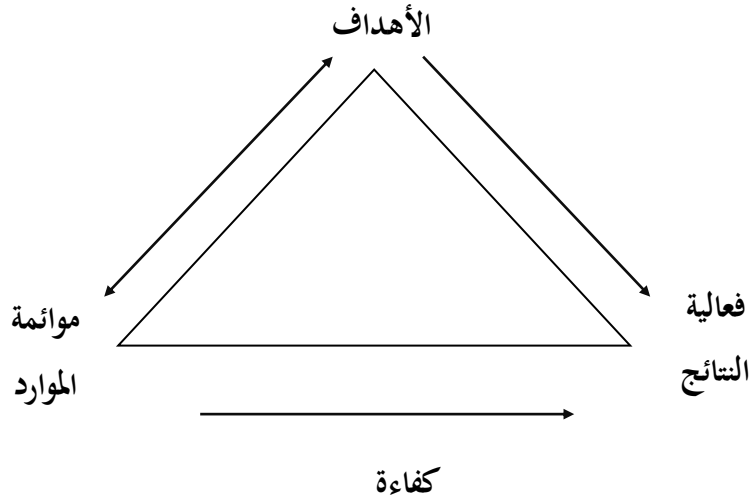
3. الاقتصاد في التكاليف: يساهم في التخفيض من تكاليف التشغيل والوقت وتصحيح الانحرافات والأخطاء التي تعتبر تكاليفها باهضة غالبا ؛

4. سهولة الفهم: يتصف النظام بسهولة الفهم والتفسير والتطبيق حيث ان الفهم الخاطئ يؤدي إلى قرار خاطئ؛

5. تسهيل اتخاذ القرار: يساهم في مساعدة متخذ القرار على اتخاذ القرار من خلال المعلومات الجاهزة والواضحة التي يقدمها هذا النظام.

من خلال التعاريف والخصائص سابقة الذكر يتبين أن نظام مراقبة التسيير يقوم على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي الكفاءة، الفعالية والملائمة، ونوضح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم 02-01: مثلث مراقبة التسيير



Source : Loning hélène, le contrôle de gestion ,2ème ed, Dunond, paris,2003, p6

الفرع الثالث: أدوات مراقبة التسيير

تعتمد مراقبة التسيير على مجموعة من الأدوات التقليدية (المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، الموازنة التقديرية والتحليل المالي،...) و الحديثة (لوحة القيادة،...) . ونلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم 02-01: أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة

الأداة	التوضيح
المحاسبة العامة	تعتبر أداة رقابية فعالة في نظام مراقبة التسيير من خلال التحكم في العمليات وإمكانية الأخطاء ومرتكبيها.
المحاسبة التحليلية	تستعمل المحاسبة التحليلية لمتابعة تكاليف المؤسسة حسب الأقسام و المنتجات و الزمن كما أنها تعمل على تحديد سعر التكلفة وسعر البيع، فهي تقنية تمكن من مراقبة مردودية وفعالية المؤسسة حسب المصالح أو الأقسام.
الموازنة التقديرية	عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال، تساعد على التنسيق و الرقابة، أو هي أسلوب للتقدير من خلاله يتم ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة، إلى برامج أعمال تدعى الموازنات.
التحليل المالي	هو عملية تفسير القوائم المالية المنشورة وفهمها، بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسة في الماضي والحاضر، وتوقع ما سيكون عليه في المستقبل.
لوحة القيادة	تعتبر لوحة القيادة أداة اتخاذ القرارات، تسمح لمراقبة التسيير بتنبيه المسؤول عن مختلف العناصر الأساسية لعملية التسيير من اجل تحسينها.

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نور الهدى حنونة، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماستر في علوم المالية، جامعة ورقلة، 2012، ص ص 34-35

المطلب الثاني : ماهية لوحة القيادة

الفرع الأول: نشأة لوحة القيادة

ظهر مفهوم لوحة القيادة سنة 1930 في فرنسا على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير بمتابعة نشاط المؤسسة وتسييرها نحو أهدافها، وذلك من خلال مقارنة النسب المتحصل عليها مع النسب المعيارية، ثم تطور هذا المصطلح في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1948 وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسمياتها من جدول التسيير، جدول المراقبة إلى لوحة القيادة و هو اسم مستوحى من لوحة قيادة السيارة (أو الطائرة).[1]

[1] ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

الفرع الثاني: تعريف لوحة القيادة

تعريف 01: " هي وسيلة للاتصال في المؤسسة تحتوي على مجموعة من المعلومات المالية وغير المالية عن الأداء كما تبين مدى تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة وهي تعتبر وسيلة قيادة ".[1]

تعريف 02 :" لوحة القيادة تمثل عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير، و التي تظهر الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير."[2]

تعريف 03: "هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تساعد على اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة على الأنشطة، كما تساعد على لفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في التسيير بغرض تحسينها".[3]

ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة هي عبارة عن وثيقة تحتوي على مجموعة من المؤشرات و المعلومات الداخلية و الخارجية المتعلقة بنشاط المؤسسة و تكون معروضة بشكل واضح من أجل مساعدة المسؤول على القيام بنشاطه بما يتوافق مع تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

الفرع الثالث: خصائص لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بالخصائص التالية: [4]

- تشكل لوحة القيادة وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعية المؤسسة؛
- تسمح لوحة القيادة للمسؤول بالمؤسسة بتحليل الوضعيات و توقع التطورات و الاستجابة في الوقت الفعلي، كما تتجه لوحة القيادة نحو مراقبة التسيير و اتخاذ القرار؛
- تمثل لوحة القيادة أداة مخاطبة بين الرئيس و المرؤوسين انطلاقا من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛
- تبرز الغاية من لوحة القيادة في تحقيق الأهداف المحددة (المؤشرات هي التعبير الرقمي للأهداف)؛
- بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة ، إلا أنه يجب أن لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات، وإنما تكون واضحة من خلال اعتماد مؤشرات تتعلق بالحصيلة؛
- تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية و جداول مقارنة تحتوي على أرقام ،تسمح بتحديد الانحرافات و الكشف عن المشاكل و اتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية.

---

[1] Caroline selmer, concevoir le tableau de bord, 2éme ed, Dunod ,paris, 2003, p48.
[2] Dayan .A, Manuel de gestion, volume 01, éd Ellipses, paris, 1999, p40.
[3] Alazard.C et Sépari.S , contrôle de gestion, 5éme ed , Dunod, Paris, 2001, p 591.
[4] بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،جامعة المسيلة، 2009، ص4.

الجدول رقم02-02: خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى

الأدوات الرقابية الأخرى	لوحة القيادة
معلومات مالية بحتة	تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)
مصدر المعلومات من داخل المؤسسة	وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة
محتواها "معياري" لكل المسؤولين	محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين
عرض المعلومات في العموم يكون شهريا	عرض المعلومات يتماشى مع النشاط اليومي للمسؤول
معطيات كثيرة، مفصلة، شمولية	معطيات قليلة و مركزة حول النقاط الأساسية في العمل
تمثيل البيانات يكون معقدا	تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال
تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها	سرعة في القراءة والتحليل
صعوبة في تطوير هذه الأدوات	مرنة وقابلة للتجديد أو التعديل
بطئ في تحصيل المعلومات(من 10أيام إلى 25يوم)	سرعة تحصيل المعلومات(من1إلى 10 يوم)

المصدر: بونقيب أحمد و رحيم حسن، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص 04

المطلب الثالث: دور لوحة القيادة في المؤسسة

الفرع الأول: وظائف لوحة القيادة

يتضح دور لوحة القيادة فيما يلي: [1]

- لوحة القيادة كوسيلة لتجميع المعلومات Outil de collection d'information: بحيث تعبر عن بناء نظام معلوماتي متكامل عن المؤسسة في صورة معلومات كمية واضحة و سهلة الفهم تمكن متخذ القرار باستغلالها بسير و فعالية؛
- لوحة القيادة وسيلة مقارنة و مراقبة Outil de comparaison et surveillance: إذ تسمح للمدير بمراقبة التسيير و مراقبة كل الوظائف و تحديد مردودية رؤساء الأقسام من خلال النتائج المحققة بالإضافة إلى تقدير نقاط القوة و نقاط الضعف؛
- لوحة القيادة أداة للحوار و الاتصال Outil de dialogue : أي بعد المقارنة و المعاينة تسمح بالاتصال بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق إصدار تعليمات، تقديم قرارات،تبادل المعلومات...؛
- لوحة القيادة كوسيلة إعلام Outil de communication: ففي بعض الحالات تساهم في إعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة وعلى مستوى المؤسسة ككل؛

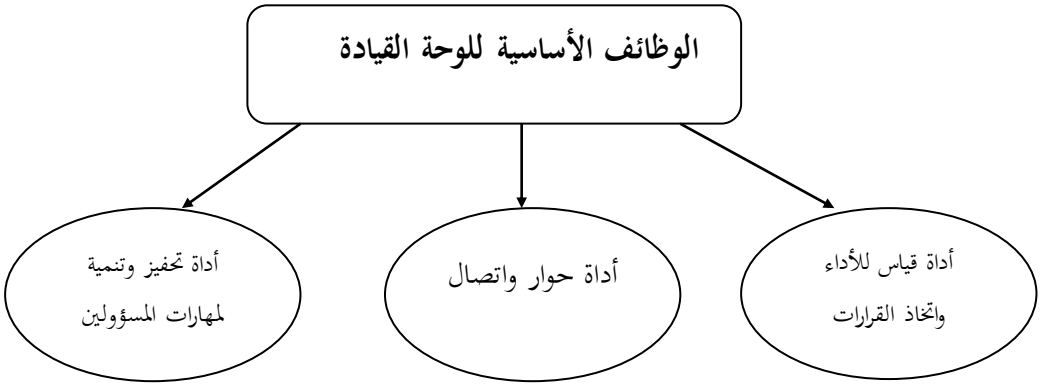
[1] المرجع نفسه، ص 17-18.

- لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات Outil d'amélioration des compétences: فتمكن من تحسين التعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة ،وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرارات والاتصال و التحفيز؛
- لوحة القيادة كوسيلة قياس Outil de mesure de performance : إذ تقدم النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم الأعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة و التي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحرافات و تصحيحها ؛
- لوحة القيادة مساعدة في اتخاذ القرار Outil d'aide à la décision: تعطى معلومات حول النقاط المهمة للتسيير على أن تكون إجبارية وممكنة بواسطة تحليل أسباب هذه الظواهر وبوضع أعمال تصحيحية ومتابعتها للحد منها؛
- لوحة القيادة وسيلة لتقييم الأداء Outil d'évaluation des performance : حيث توضح أهمية قيام المسير بعمل ما أو تحليل معمق تجاه القطاع الذي يوجد به مشاكل، و توجه المسير للقيام بالإصلاحات المطلوبة في الوقت و المكان المناسبين ؛
- لوحة القيادة وسيلة للتشخيص المالي Outil de diagnostic : حيث تقوم بعرض التحليل المالي للمؤسسة من خلال الميزانية وجدول حساب النتائج، مع حساب مختلف النسب و التعليق .

كما يصنف البعض وظائف لوحة القيادة في وظيفتين أساسيتين هما:

- الدور القيادي وذلك لتوجيهها لكل مستويات المؤسسة نحو الأهداف المسطرة ؛
- الدور التقييمي من خلال تقييم الأداء داخل المؤسسة .

الشكل رقم: 02-02:الوظائف الأساسية للوحة القيادة



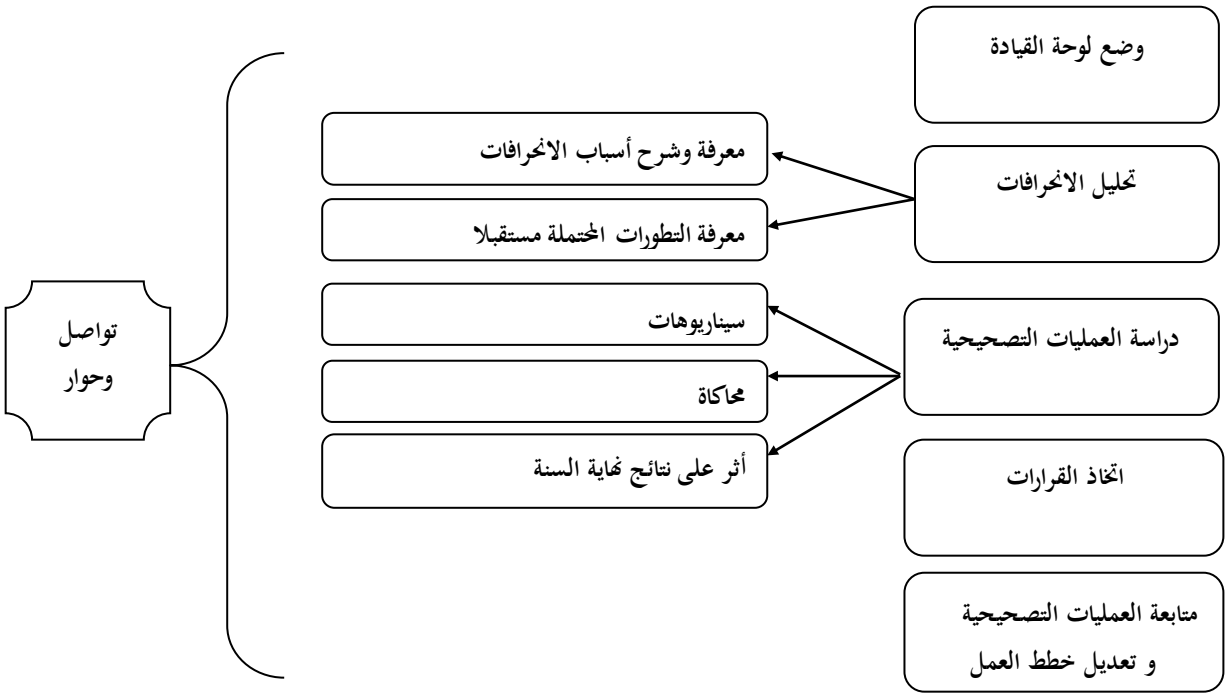
المصدر: من إعداد الطلبة

الفرع الثاني: مكانة لوحة القيادة ضمن نظام مراقبة التسيير

على أهمية جودة تصميم لوحة القيادة تبقى هذه الأخيرة مجرد أداة للوصول إلى الكفاءة على مستوى مختلف وظائف المؤسسة، وفهم الانحرافات وتحليلها بصورة سليمة، حيث تعد القاعدة لاتخاذ إجراءات تصحيحية تفاديا لتكرارها من جهة و بحثا عن بدائل تسييرية أفضل لتحقيق تسيير أكثر فعالية من جهة أخرى.

- **تحليل الانحرافات:** بعد معرفة الانحرافات يتم التركيز على المهمة منها فقط والهدف من هذا التحليل هو بيان مصدر الانحرافات، مع التنبيه أن فترات الحساب و أسباب الانحراف يمكن أن تكون خارجية أو داخلية.
- **شرح أسباب الانحراف:** بعد تحديد الانحرافات وتحليلها يتم شرحها والوقوف على أهم أسبابها، وترفق عملية تحليل الانحرافات بتعليق كتابي يحرر من طرف المراقب الإداري، ثم يتحاور مع المسؤول المعني، حيث يتمحور التعليق حول الانحرافات المهمة وأسبابها ، الرؤى المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة ومقارنة أهداف نهاية السنة، ثم تقديم اقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى.
- **البحث عن العمليات التصحيحية:** من أجل دراسة العمليات التصحيحية و تحليلها يجب أن يتم حوار فوري ما بين المسؤول و مساعديه، مع الاستعانة بالمراقب الإداري الذي يعمل على تقييم الأفكار واقتراح الحلول ومقارنتها، وفي الأخير يتم ترتيب العمليات التصحيحية وإعادة إدراجها ضمن الاختيارات الإستراتيجية والخطط المستقبلية للمؤسسة، وهذا التواصل ما بين المستويات التنظيمية يؤدي لاتخاذ قرارات سريعة و مقبولة وواضحة. [1]

الشكل رقم 02-03: طريقة عمل لوحة القيادة



Source :M.Leroy, le tableau de bord au service de l'entreprise, 2ème , ed d'organisation, Paris, 2001,p42

[1] براق عيسى، مرجع سبق ذكره، ص7.

الشكل رقم 02-04: موقع لوحة القيادة ضمن نظام مراقبة التسيير

source : C.Alazard, Op,Cit, p 268

المبحث الثاني: تقديم لوحة القيادة

تحتوي لوحة القيادة على درجة عالية من الأهمية لما تقدمه من معلومات تقييمية الأمر الذي يحتاج الوقوف على طرق تصميم وعرض لوحة القيادة في المؤسسة.

المطلب الأول : تصميم لوحة القيادة

الفرع الأول: مبادئ إعداد لوحة القيادة

إن وضع لوحة القيادة يعتمد على المبادئ التالية:[1]

- **الانسجام مع الهيكل التنظيمي**: حيث يجب أن يتوافق المخطط العام للوحة القيادة مع تقسيم المسؤوليات وهذا يسمح ب:
  - أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة ، تحتوي على مؤشرات مناسبة تمكنه من الفهم الجيد للوضعية؛
  - القدرة على تجميع وحدات القيادة في نفس الخط الهرمي؛
  - أن تحتوي كل لوحة قيادة على تجميع لنتائجها حيث يظهر هذا التجميع في لوحة القيادة للمستوى الأعلى.
- **السرعة في جمع المعلومات**: من الضروري التقليص في آجال جمع المعلومات واعتماد معطيات تقريبية؛
- **التركيز على النقاط الهامة**: اختيار المعطيات الأكثر نفعا للمسؤول مع الحرص على قلة عددها وتلخيصها.

الفرع الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة

سوف نتطرق إلى أهم المراحل المتبعة لتصميم نظام لوحات القيادة، ونذكرها كما يلي:[2]

1- **دراسة المؤسسة والتعرف عليها وتحديد أهدافها**: بعد دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد مسؤول القطاع المعني بإنجاز لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف التي يجب أن تكون واقعية، محددة وأكثر قابلية للتحقيق؛

2- **تحديد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف**: وتسمى بالمتغيرات الإستراتيجية أو معايير الدراسة وهي متغيرات خاصة بنشاط كل مركز مسؤولية، كما يتم في هذه المرحلة تحديد وجمع المعلومات الضرورية وتصنيفها حسب الطبيعة والمصدر والبحث عن المعلومات غير المتوفرة والحصول عليها؛

3- **اختيار المؤشرات الملائمة**: البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة قياس العناصر المختارة؛

4- **بناء لوحة القيادة واختيار التقديم الملائم لها**: أي بعد تحديد المؤشرات يتعين بناء لوحة قيادة تسمح بإظهار المؤشرات بشكل واضح و تحقيق القراءة السهلة والسريعة لها وتصميم لوحة القيادة يظهر أربعة مناطق:

- **منطقة المقاييس الاقتصادية**: تمثل مختلف المؤشرات المستخدمة التي تم اختيارها سابقا؛

---

[1] قويدر الواحد عبدالله، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الشلف، 2007، ص ص91-92.

[2] خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2007، ص 275.

- **منطقة النتائج:** تكون شهرية أو تراكمية (خاصة بعدة أشهر منذ بداية السنة)، كمية أو كيفية، فتظهر النتائج المرتبطة بالنشاط أو الأداء المالي لمراكز المسؤولية؛
- **منطقة الأهداف:** تظهر الأهداف التي يتم اعتمادها للفترة (أهداف شهرية و/أو تراكمية، أهداف تخص النشاط و /أو الأداء المالي)؛
- **منطقة الانحرافات:** تظهر الانحرافات بين الأهداف والنتائج الفعلية سواء بالقيم المطلقة أو نسب مئوية.

الشكل رقم 02-05: الشكل العام للوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
	النتائج	**التوقعات**	**الانحرافات**
الصنف 01: مؤشر أ مؤشر ب **الصنف 02:**			

(منطقة المقاييس الاقتصادية) (منطقة النتائج) (منطقة الأهداف) (منطقة الانحرافات)

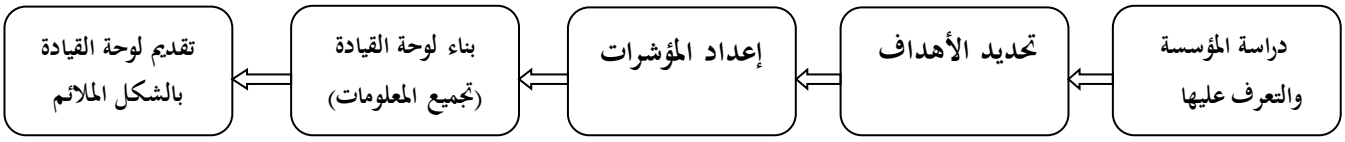
Source :Caroline selmer ,Op cit, p 103

الشكل رقم 02-06: لوحة القيادة شهري /تراكمي

	النتائج الفعلية		**الأهداف**		**الفروقات**	
	شهرية	**تراكمية**	**شهرية**	**تراكمية**	**شهرية**	**تراكمية**
مصلحة 01						
مصلحة 02						

Source : Caroline selmer,Op,Cit, p 103

الشكل رقم 02-07: مراحل إعداد لوحة القيادة



المصدر: من إعداد الطلبة

الفرع الثالث: مصادر محتوى لوحة القيادة

يعتمد في إعداد لوحة القيادة على مصادر داخلية وأخرى خارجية.[1]

1- **المصادر الداخلية:** وتتمثل في:

- المصادر المحاسبية: محاسبة التكاليف بأنواعها سواء المباشرة أو غير المباشرة، المردودية...
- المصادر الإحصائية: عدد المستخدمين، دراسة تطور الأعباء...
- مصادر من الميزانية: تقييم الاستثمارات، ترتيب الديون حسب مدة الاستحقاق...
- المصادر التقنية: الكمية المثلى للإنتاج، عدد ساعات العمل...

2- **المصادر الخارجية:** تتمثل في:

- معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصفة مباشرة كالبنوك؛
- نتائج دراسات السوق؛
- معطيات تقنية من النقابات العمالية كتحديد ساعات العمل القصوى لكل نشاط .

المطلب الثاني: طرق عرض لوحة القيادة

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

1. الانحرافات les écarts:

إن مراقبة التسيير تسمح بحساب الفروقات وإعطاء معلومات عنها ترسل إلى المسؤول عند إعداد لوحة القيادة والمطلوب منه إرسال معلومات إلزامية إلى المستويات العليا؛[2]

2. النسب les ratios:

تمثل النسب علاقة بين عنصرين وهي الأكثر تعبيرا عن نشاط ونتائج المؤسسة، وترسل النسب إلى الإدارة العليا في شكل تقارير من أجل إعداد لوحة القيادة، وعموما تلتزم النسب بالمبادئ التالية:

- عند توفر نسبة واحدة فقط فلا يكون لها معنى؛
- يجب تزويد التقرير بتحليل للزيادة في النسبة الدال على تحسن وضعية المؤسسة؛
- أن تكون النسب بالقدر الكافي لفهم وضعية المؤسسة.[3]

3. المنحنى والتمثيل البياني:

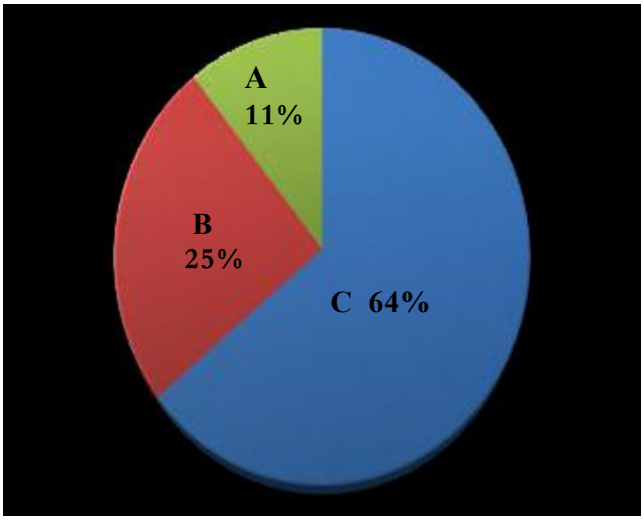
أ) **الرسوم البيانية Les graphiques:** تسمح بشرح التطورات وتوضيح التغيرات في المعدل أو الاتجاه، وهي تعكس النسب في شكل بيانات، وفيما يلي بعض الأشكال البيانية التي توضح النسب:

[1] بودیار زهية وجبار شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 06.

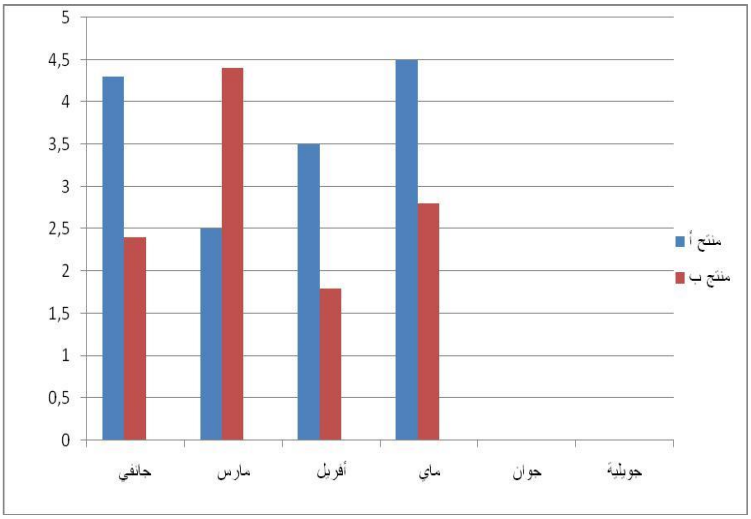
[2] C. Alazard et sépari. S , Op, Cit, p 596.

[3] Michel Gervais, contrôle de gestion, 7ème ed, économica, Paris, 2000, p 613.

الشكل رقم 02-08: نموذج دائرة نسبية



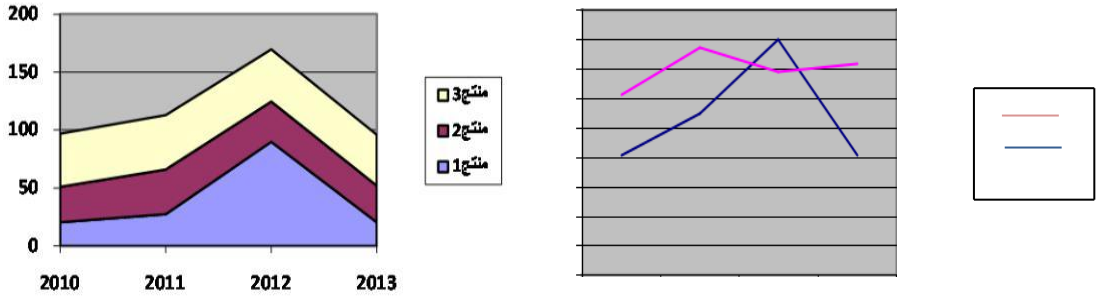
الشكل رقم 02-09:نموذج أعمدة بيانية



Source : M. Gervais, Op, Cit, p 617

ب) المنحنى البياني: وهو أسلوب إحصائي ورياضي، يكون في شكل خط مستقيم أو منكسر، يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة خلال فترة زمنية معينة، هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات وتوضيح التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر.[1]

الشكل رقم 02-10: نموذج منحنى بياني



Source : Bernadet JP et A.Bouchez, précis de marketing,Nathan, 1999, p103

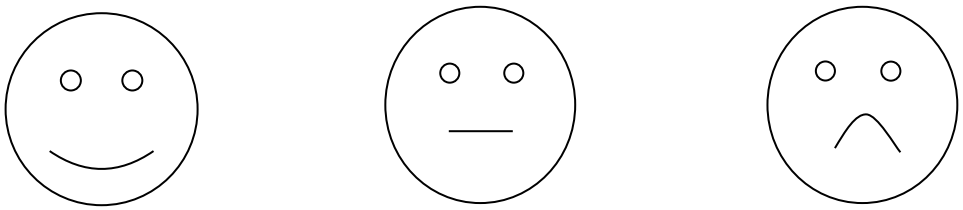
4. المنبهات:

هي وسيلة تمثل عتبة الحدود النهائية للمؤسسة، وهي تفحص أنشطة المصالح وتجاوز العمال للمسؤوليات الموكلة إليهم، هذه الوسيلة تستعمل أساسا لقياس الأداء، كما تساعد على اتخاذ القرار، ويمكن أن تعرض في الأشكال التالية:[2]

[1] Ibid, p 616.

[2] زهية بودبار وجباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 08.

الشكل رقم 02-11: منبهات تقييم الأداء



أداء جيد أداء متوسط أداء سيء

Source : Michel Gervais, OP,Cit, p61

5. التقارير ومحاضر الاجتماعات:

تمثل خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة أو مسألة هامة، وتتجسد هذه المناقشة في شكل تقرير يحوي النتائج المتوصل إليها، وإعداد محاضر تشمل جميع جوانب الاجتماع.

6. القوائم المالية والجداول:

هي وثائق ملخصة للعمليات المحاسبية تقدم في شكل جداول، وإظهار هذه الجداول ضمن لوحة القيادة يساعد في التحليل من خلال ترجمتها في شكل نسب وأشكال بيانية، و تتمثل هذه الوسائل في الميزانية، جدول حساب النتائج، جدول حركة عناصر الذمة...الخ. [1]

المطلب الثالث: لوحات القيادة لمختلف مراكز المسؤولية بالمؤسسة

إن المبدأ الذي يقوم عليه نظام لوحات القيادة هو إرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة قيادة خاصة به، كما هو الحال عند إعداد الميزانية (ميزانية مبيعات، مشتريات، إنتاج...)، لهذا فإن كل وظيفة من وظائف المؤسسة لها لوحة قيادة تسمح للمسؤول بالتحكم في نشاطاته على مستوى قسمه، ولوحات القيادة الموجودة في المؤسسة تربطها علاقات أفقية ورأسية (تبادل معلومات، اشتراك المؤشرات...).

أولا: لوحة القيادة الخاصة بإدارة المشتريات

تتمثل مهمة المسؤول عن إدارة المشتريات من خلال ضمانه تزويد وحدات الإنتاج بالمواد الأولية اللازمة وعليه فهو يستعمل الميزانيات التي تحدد فيها كمية المواد اللازمة وفترات تحصيلها والتكاليف المقدرة، ثم يقوم بالرقابة عليها من خلال محاسبة التسيير التي تسمح بتحليل الانحرافات.[2]

ثانيا: لوحة القيادة الخاصة بإدارة الإنتاج

إن المهمة الأساسية لإدارة الإنتاج هي تصنيع الكميات المحددة من المنتجات في مواعيدها بأقل التكاليف وبالجودة المطلوبة.[1]

[1] المرجع نفسه، ص 09.

[2] Caroline selmer, Op,Cit , p 47.

ثالثا: لوحة القيادة الخاصة بإدارة التسويق

مع ازدياد حدة المنافسة وتغير رغبات الزبائن أصبحت مهمة إدارة التسويق أكثر صعوبة فهو يعمل على:

- تحديد سياسات التسعير المناسبة؛
- تحديد سياسات الإشهار والترويج؛
- اختيار قنوات التوزيع الملائمة؛
- الاهتمام بتفاصيل المنتجات (التعبئة، التغليف، التصميم)؛
- القيام بدراسة السوق وسلوك المستهلك.

لهذا تتماشى مع لوحة القيادة الخاصة بالتسويق عدة لوحات قيادة أخرى مثل: لوحة القيادة الخاصة بالمنتجات، المناطق الجغرافية، تقسيم السوق... .[2]

رابعا: لوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية (الاجتماعية)

يتمثل دورة إدارة الموارد البشرية في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم وتقييم أعمالهم وتقوية علاقات التعاون فيما بينهم وبالتالي فهي تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب.

خامسا: لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العامة

تحتوي لوحة القيادة للإدارة العامة على معلومات تلخيصية للوحات القيادة الخاصة بالإدارات الأخرى (إنتاج، تسويق...)، كما تحتوي على مؤشرات إستراتيجية تسمح لها بمتابعة أهم العوامل المتحكمة في أدائها ونشاطها[3].

سادسا: لوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية

إن الدور الأساسي للإدارة المالية هو تزويد الإدارات الأخرى بالبيانات المحاسبية الخاصة بعملية التسيير، وسنتطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثالث من هذا الفصل.

المبحث الثالث: استخدام لوحة القيادة المالية في تقييم الأداء

إن بقاء واستمرار المؤسسة يعتمد بشكل كبير على القرارات التي تتخذها بشأن إدارة أنشطتها وتعتبر لوحة القيادة من بين أهم الأساليب الأكثر انتشارا في اتخاذ قرارات فعالة وهادفة.

[1] رحيمة حاجي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

[2] M.Leroy, Op,Cit, P 103.

[3] رحيمة حاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-71.

المطلب الأول: عموميات حول لوحة القيادة المالية

الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة المالية

تعريف 01: لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية هي عبارة عن خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، تبين الارتباط بين مصالح المؤسسة ومدى مساهمتهم في المردودية، وبهذا فهي تعتبر أداة في يد الإدارة لمراقبة العمليات التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسباب حدوثها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.[1]

تعريف 02: هي وثيقة تدخل في إطار إعداد التقارير الخاصة بعمليات التسيير في كل مستوى من خلال مجموعة من المؤشرات المالية المتنوعة التي تقوم على أساس مقارنة النتائج المحاسبية بين فترة وأخرى وتسمح هذه المؤشرات بانتقال المعلومات بشكل نمطي بين مختلف المصالح ومنه إلى المستويات العليا بشكل أسرع وأكثر تجانس وهذا ما يسهل عملية المقارنة.[2]

تعريف 03: لوحة القيادة هي أداة تحليل ومراقبة وكذا أداة حوار.[3]

ومنه يمكن القول أن لوحة القيادة المالية أو الكلاسيكية هي ملخص للوضعية المالية للمؤسسة والتي تظهر الوجه السليم للتسيير من خلال صحة ودقة إيجابية النتائج، وبالتالي فهي تسمح بتقييم الأداء المالي للمؤسسة ووضع الإجراءات اللازمة للتصحيح.

من التعاريف السابقة نستنتج خصائص لوحة القيادة المالية التالية:

- أداة في يد الإدارة والمسيرين لمتابعة وقيادة ومراقبة الإستراتيجيات المالية؛
- أداة مقارنة للنتائج المالية بين الفترات؛
- تعتمد على التحليل المالي باستخدام المؤشرات المالية.

الفرع الثاني: أهمية لوحة القيادة المالية

من أهم مميزات لوحة القيادة المالية أنها: [4]

- تحدد مدى قدرة المؤسسة على الموازنة بين مواردها وتمويل استخداماتها مستقبلا؛
- تحدد الظروف التي ستواجه فيها المؤسسة التزاماتها ومدى تعرضها لعسر مالي أو خطر الإفلاس؛
- تبين مدى حفاظ المؤسسة على استقلاليتها المالية مستقبلا أو رفعها حسب ظروف المؤسسة؛

---

[1] نور الهدى حنونة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

[2] عريس الطاهر، التحكم في قيادة المؤسسة بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الجزائر،2007،ص122.

[3] Forest frédéric , Le tableau de bord financier , Séminaire 16 janvier 2014, DRH des établissements, d'enseignement supérieur , Paris, p06.

[4] عبد الرحمان عوفي، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم مالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة المسيلة، 2018، ص 22.

- إبراز الوضعية المالية الحالية للمؤسسة من خلال تقديم صورة واضحة عن تقييم الأداء المالي وذلك من خلال المؤشرات والنتائج المعيارية؛
- تعطي صورة مستقبلية عن مدى تحقيق التوازن المالي في المؤسسة و الحفاظ عليه؛
- تسمح بالاستغلال الأمثل للموارد المالية من خلال تعديل السياسة المالية وهذا ما ينعكس في القرارات المالية.

الفرع الثالث: أهداف لوحة القيادة المالية

تقدم لوحة القيادة المالية نظرة شاملة عن الأداء المالي في المؤسسة كما تبين النقاط الهامة والأساسية التي يجب النظر إليها من طرف المسيرين الماليين في المؤسسة وتبين نقاط القوة والضعف التي يعاني منها المركز المالي واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، كما تعتبر وسيلة للتنبؤ مستقبلا، ويتمثل دور لوحة القيادة في تقديم المعلومات المالية التي تسمح بتقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة، وعموما فهي تهدف إلى:[1]

- تعظيم قيمة المؤسسة وتحقيق أهدافها؛
- المقارنة بين الحقيقة والواقع وإيجاد الانحرافات؛
- تحليل الانحرافات الحاصلة وتحديد أسبابها؛
- تقييم الأداء المالي وتحسينه؛
- توفير المعلومات الضرورية لأصحاب القرار خاصة فيما يتعلق بمستقبل المؤسسة (استثمارات، أساليب التمويل،...).

المطلب الثاني: مؤشرات لوحة لقيادة المالية لتقييم الأداء

تتكون لوحة القيادة المالية من مجموعة من المؤشرات التي تساعد المسير والمحلل المالي على اتخاذ القرارات المالية.

الفرع الأول: مؤشرات التوازن المالي

أولا: النتيجة الصافية المحاسبية Résultat comptable net

تقيس RCN الموارد التي تبقى تحت تصرف المؤسسة و مدخول الشركاء بعد الضريبة، وتحسب بالصيغة التالية:[2]

النتيجة الصافية المحاسبية = النتيجة الجارية + النتيجة الاستثنائية – الضريبة على الأرباح

ثانيا: إجمالي فائض الاستغلال Excédent brut d'exploitation

دورة الاستغلال هي المنشأ الأساسي لثروة المؤسسة وهي المسؤولة عن تحقيق النتائج المرتبطة أساسا بالنشاط، وهذا ما يظهر من خلال عناصر دورة الاستغلال. ويحسب من خلال العلاقة التالية:[3]

الفائض الإجمالي للاستغلال = إيرادات الاستغلال – مصاريف الاستغلال المستهلكة

[1] المرجع نفسه، ص 27.

[2] عبد الرحمان عوني، مرجع سبق ذكره، ص 29.

[3] إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 148.

جدول رقم 02-03: حساب الفائض الإجمالي للاستغلال

	إنتاج مباع	××××
إنتاج مخزن	المخزون النهائي	××××
	- المخزون الأولي	(××××)
	= إنتاج الدورة	××××
مواد أولية مستهلكة	مشتريات المواد الأولية والبضائع	(××××)
	+ مخزون أولي	××××
	- مخزون نهائي	(××××)
	=الهامش على استهلاك المواد الأولية والبضائع	××××
	- مصاريف المستخدمين	(××××)
	- مصاريف متنوعة	(××××)
	= الفائض الإجمالي للاستغلال	××××

المصدر: إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص149

ثالثا: القدرة على التمويل الذاتي: La capacité d'autofinancement

تعتبر القدرة على التمويل الذاتي من بين أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في التمويل يحسب كما يلي:[1]

القدرة على التمويل الذاتي = النتيجة الصافية + الاهتلاكات والمؤونات – الاسترجاعات

الفرع الثاني: مؤشرات النشاط

وهي تتمثل في رأس المال العامل، احتياج رأس المال العامل والخزينة الصافية، وقد تم التطرق إليها في الفصل الأول من خلال مؤشرات تقييم الأداء المالي.

الفرع الثالث: مؤشرات تمويل النشاط

تتمثل في النسب التالية:[2]

الأموال الخاصة / التدفقات النقدية الداخلة

تفسر هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على دعم رسوم الخدمة العامة التي تدفعها الدولة.[3]

التدفقات النقدية الخارجة / التدفقات النقدية الداخلة

[1] المرجع نفسه، ص 128.

[2] Frédéric forest, Op, Cit, p 8-9.

[3] https://daji.univ-amu.fr/sites/daji.univ-amu.fr/files/ca_deliberations/delib_03_cfi_2016_combine.pdf , consulté Le 14-03-2020 , p 11.

تفسر أنه كلما ارتفعت النسبة واقتربت من 100% كلما كانت النتيجة أقل كفاءة، أي المؤسسة تتجاهل التكاليف المحسوبة وهو نهج آخر للتوازن الاقتصادي للمؤسسة.[1]

الفرع الرابع: مؤشر قدرة التمويل الذاتي للاستثمار

تحسب من خلال العلاقة التالية:[2]

قدرة التمويل الذاتي / اقتناء الأصول الثابتة

تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة من أموالها الخاصة.

جدول رقم 02-04: لوحة القيادة المالية المقترحة

	المؤشر المالي	N	N+1	N+2	انحراف N N+1	انحراف N+1 N+2
مؤشرات التوازن المالي	النتيجة الصافية المحاسبية					
	الفائض الإجمالي للاستغلال					
	قدرة على التمويل الذاتي					
مؤشرات دورة النشاط	رأس المال العامل					
	احتياج رأس المال العامل					
	الخزينة الصافية					
مؤشرات تمويل النشاط	الأموال الخاصة/ التدفقات النقدية الداخلة					
	التدفقات النقدية الخارجة / التدفقات النقدية الداخلة					
مؤشرات قدرة التمويل الذاتي للاستثمار	قدرة التمويل الذاتي/ الأصول الثابتة					

Source : Frédéric Forest, Op,Cit, p 11

المطلب الثالث: الرقابة على لوحة القيادة وحدود استخدامها

إن عملية تقييم الأداء لا تنتهي بوضع لوحة القيادة النموذجية ولكن يجب الرقابة عليها لضمان تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

[1] Ibid, p 17 .

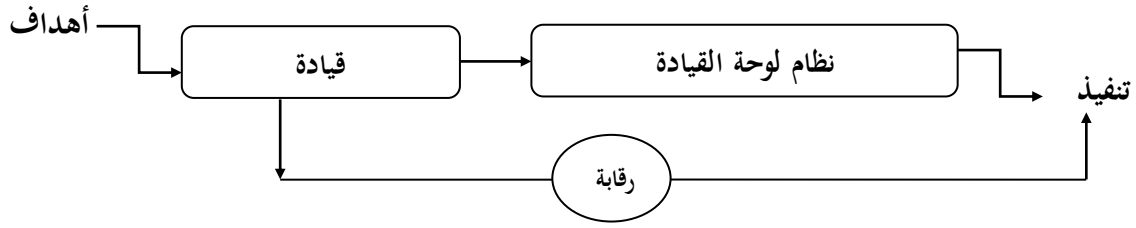
[2] Frédéric forest, Op, Cit, p 8-9.

الفرع الأول: الرقابة على لوحة القيادة

بعد وضع لوحة القيادة يتم وضع نظام رقابة عليها، يحتوي أساسا على:[1]

- تحديد الأهداف حيث يعتبر كمعيار لمدى فعالية استخدام لوحة القيادة؛
- يجب أن يكون الأشخاص المكلفين بالمراقبة مؤهلين ويتوفرون على الخبرة والمعرفة الكافية؛
- تاريخ ومدة الرقابة؛
- الملحقات؛
- المعلومات اللازمة التي تتيح للمراقب تشخيص المواطن السلبية في النظام.

الشكل رقم 02-12: نظام الرقابة على لوحة القيادة



Source : Alain Fernandez, Les nouveaux tableau de bord des managers, 5ème ed, Eyrolles, 2011, p 268

الفرع الثاني: حدود استخدام لوحة القيادة

إن لوحة القيادة لها جانب ضعف، ويمكن تبيانها كما يلي:

- المؤشرات المالية تعلم المسؤولين عن مستوى تحقيق الأهداف، وهنا تجدر الإشارة أن لوحة القيادة تمنح المعلومات بشكل متأخر كذلك تترجم المعلومات من زاوية واحدة وهي حاجة الإدارة العليا للمعلومات ومنه فلوحة القيادة هي وسيلة متابعة أكثر منها وسيلة قيادة؛
- لوحة القيادة تخدم حاجة الإدارة العامة من المعلومات و تهمل احتياجات المصالح الأخرى فهذه الأخيرة تعتبر منتجة للمعلومات وليس المرسل إليها المعلومات؛
- إن النتائج المالية لا تخص فقط الإدارة المالية ولكنها ذات فائدة لكل المستويات التنظيمية باعتبار أن النتائج المحققة تساهم فيها مختلف الأطراف داخل المؤسسة، ومنه لوحة القيادة المالية لا تخدم فقط الإدارة العليا وإنما كل المصالح اللامركزية؛
- اعتماد النقود كوحدة قياس لتحديد قيمة العملية الاقتصادية ليس صحيحا لأنه ومن المتعارف عليه أن قيمة النقود تتغير عبر الزمن.[2]

[1] زهية بودبار وجباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

[2] Mendouza Carla Et autre, Tableau de bord et balanced scorecods, Groupe la vue fiduciare, Paris, 2002, p 29.

خلاصة:

تشكل لوحة القيادة أداة هامة في مجال إدارة المعلومات، وذلك كونها تمثل شكل مختصر ومنهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناءا على مجموعة من الأهداف الواقعية، وقد عرفت لوحة القيادة تطور ملحوظ في المحتوى والدور الذي تلعبه، وانتقلت من اعتماد المؤشرات الكمية والمالية إلى اعتماد المؤشرات النوعية، ومنه إمكانية اعتمادها في مجال اتخاذ القرار، إضافة إلى توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات المناسبة عليها حسب الضرورة.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لمؤسسة

اتصالات الجزائر

تمهيد

بعدما تم التطرق سابقا في الجانب النظري إلى معرفة المفاهيم الأساسية، ومعرفة مختلف مؤشرا تقييمه في المؤسسات الاقتصادية، وتعرضنا للأطر النظرية لمراقبة التسيير ولوحة القيادة كونها أداة من أدوات مراقبة التسيير تستخدم في تقييم الأداء المالي للمؤسسات والهدف منه استخدامها عموما هو الوصول إلى الأهداف المسطرة في المؤسسة، سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة تطبيقية لإحدى المؤسسات الاقتصادية ذات طابع خدمي والمتمثلة في اتصالات الجزائر – وكالة قالمة – ومن خلالها سيتم التعرف على المؤسسة و الخدمات التي تقدمها إضافة لدراسة أدائها وتقييم وضعها المالي باستخدام مختلف المؤشرات المالية.

وعلى ضوء ما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام مؤشرات التوازن والنسب المالية

المبحث الثالث: تطبيق لوحة القيادة المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر كوسيلة لتقييم الأداء المالي46

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سيتم التعرض من خلال هذا المبحث لإلقاء نظرة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال النشأة والتطور، معرفة مختلف الوظائف والمهام والخدمات التي تقوم بها إضافة لمعرفة أهدافها.

المطلب الأول: نبذة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الأول: النشأة و التطور

تعود جذور مؤسسة اتصالات الجزائر إلى قطاع البريد والمواصلات وهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع تجاري خدمي حيث تم إنشاءها سنة 1974 مسيرة من طرف مدير ولائي مكلف بتسيير المصالح العمومية.

ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات .و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 ، وقد جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"و ثانيهما الاتصالات ممثلة في"اتصالات الجزائر ".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSATوشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 ، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

نص القرار 2000 / 03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات (الهاتف و النقال) و الشبكات و خدمات الانترنت،و بعد أزيد من عاميين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار2000 / 03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 .

الفرع الثاني: تعريف وحدة قالمة

هي الوحدة العملية للاتصالات التي تسهر على تقديم خدمات اتصالية على مستوى ولاية قالمة من تسيير الشبكات الهاتفية وخدمات أخرى مختلفة.

وتعتبر اتصالات الجزائر بولاية قالمة وحدة عملية للاتصالات تابعة للمديرية الإقليمية لولاية عنابة وهي وحدة تضم 263 موظف .تقع المؤسسة في وسط المدينة بشارع سريدي محمد الطاهر يحدها شمالا القباضة الرئيسية للبريد و من الشرق قباضة الضرائب ومن الجنوب شركة سونلغاز وغربا الحديقة العمومية سريدي محمد الطاهر .تحتوي على خمسة مصالح رئيسية يرأس كل مصلحة رئيس والذي يقدم تقريره لمدير الوحدة الذي بدوره يتولى التنسيق بين مختلف المصالح، وهي كالتالي:

- مصلحة الزبائن؛
- مصلحة المستخدمين؛
- مصلحة شبكة المشتركين؛
- مصلحة الوسائل.

ونجد في كل مصلحة عدة مكاتب تتراوح بين 3 و 5 مكاتب مرتبطة مع بعضها البعض، كما قد تكون متصلة ببعض المكاتب الحساسة المتواجدة على مستوى الوحدة كمكتب التحصيل، المفتشية، مكتب المنازعات، الأمن،...الخ ، وسنتحدث عن كل مصلحة على حدى من خلال الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة ووظائفها

الفرع الأول: أهداف المؤسسة

تتعدد أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر سواء في الميدان الاقتصادي أو الاجتماعي ومن بين هذه الأهداف ما يلي :

- تسعى اتصالات الجزائر إلى تطوير سوق تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- إدخال تكنولوجيا الاتصال إلى جميع الأقسام؛
- تنفيذ السياسة العامة للدولة في مجال الاتصالات؛
- التحسين الدائم للخدمات والمنتجات المتعلقة بالاتصالات السلكية واللاسلكية؛
- مواكبة التطور الالكتروني في مجال الاتصالات وتلبية رغبات الزبائن من الخدمات والمنتجات المطلوبة؛
- الدراسة المستمرة لاحتياجات السوق في مجال الاتصالات؛
- القيام بجمع البيانات حول دراسات متعلقة بالسوق المحلية والدولية؛
- توفير الهياكل القاعدية التي تسمح بتقريب خدمات للزبائن؛
- القيام بنشاطات اقتصادية من شأنها تطوير المجال المعلوماتي والاتصالي؛

- اعتماد إستراتيجية تسمح بتطوير القطاعات المختلفة من خلال توفير أدوات الاتصال المختلفة لهذه المؤسسات؛
- المساهمة الفعالة في تطوير مجتمع المعلومات وخدمة البشرية مثل مشروع أسرتك والذي يوفر حاسوب لكل أسرة مساهمة للمساهمة في نشر المعلومة وتطوير المستوى العلمي والمعرفي للفرد والمجتمع كما تعتبر المؤسسة مورد لتوفير مناصب شغل؛

الفرع الثاني: وظائف المؤسسة

- تقوم المؤسسة بالعمليات الأساسية لبيع الخدمات والمنتجات (بطاقات، اشتراكات في الهاتف والأنترنت)؛
- توجيه الزبائن وتزويدهم بالمعلومة الكافية؛
- توفير شبكات الاتصال دون انقطاع؛
- المتابعة اليومية لانشغالات الزبائن وتلبية رغباتهم وطلباتهم؛
- تساهم في تنشيط العملية الإشهارية لمختلف المنتجات والخدمات؛
- ترقية الخدمات والمنتجات وذلك من خلال السعي إلى مواكبة التطور التقني والاقتصادي؛
- تقديم الخدمات المتنوعة والمتعددة حسب طلبات الزبون.

المطلب الثالث: مصالح وخدمات المؤسسة

الفرع الأول: مصالح المؤسسة

1. مصلحة الزبائن:

وهي المصلحة التي تهتم بالجانب التجاري والمتضمن نشاطات الإشهار المالي والتسويقي الخاصة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة ، وتتكون من ثلاث مكاتب وهي:

- **مكتب النوعية** يقوم أساسا بتحليل المعطيات أو البيانات التجارية وتنظيمها في شكل معلومات وجداول؛
- **مكتب الحسابات الكبرى** وهو مكتب يقوم بتسيير حسابات الزبائن الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة ؛
- **مكتب الخدمات الجديدة** وهي تسعى إلى تحسين الخدمات القديمة أو العمل على اكتشاف خدمات جديدة وذلك من خلال جمع البيانات ومعرفة الوضعية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وترتبط بهذه المصالح مصالح خارجية أهمها: الوكالة التجارية التي تنشط في مناطق مختلفة عبر الإقليم الولائي.

2. مصلحة الشبكة القاعدية:

هي مصلحة تتكفل بالإدخال والتركيب و التجهيز المتعلق بالهاتف الثابت السلكي واللاسلكي،الانترنت والتكنولوجيا المختلفة كما تسهر على صياغتها وتطويرها من خلال تحسين تلك التجهيزات و مواكبة التطور السريع

للتكنولوجيا الرقمية ،وتنشط داخل وخارج المؤسسة كما تتكفل بحصر المشاكل التقنية التي تطرأ على التجهيزات و إصلاحها بأسرع وقت ممكن لضمان استمرارية الخدمة.

3. مصلحة شبكة المشتركين:

وتهتم بتركيب وصياغة الشبكات الهاتفية بمختلف أنواعها من خلال التحسين الدائم للكوابل الهاتفية والتوسيع المستمر لقدراتها ،حيث تسعى دائما لإيصال المناطق غير المرتبطة بالهاتف من أجل رفع العزلة عن تلك المناطق.

4. مصلحة المستخدمين:

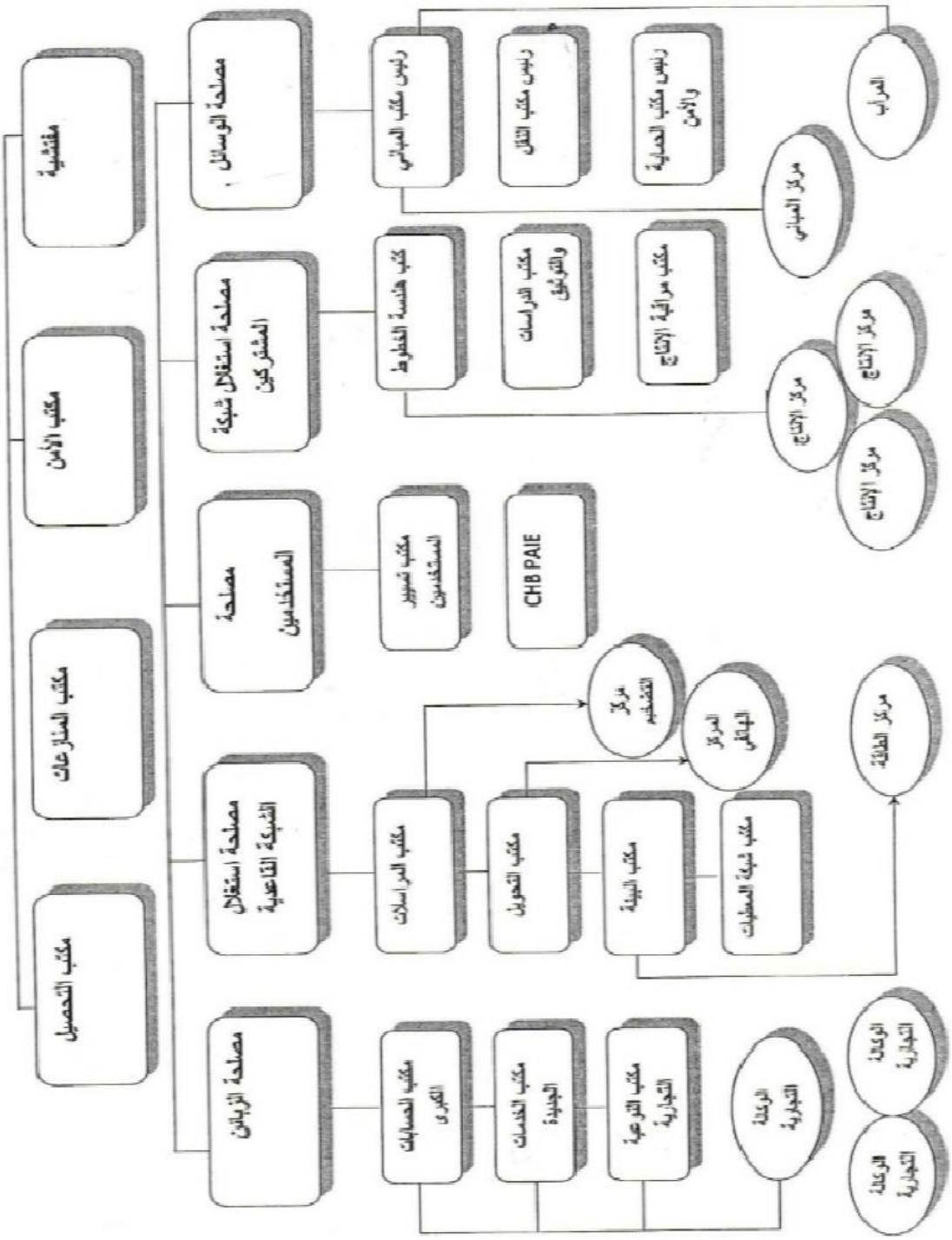
وتعتبر مصلحة ذات أهمية باعتبارها المسير للموارد البشرية للمؤسسة كدراسة الملفات و القضايا المتعلقة بالعمال و أجورهم حيث تشرف على إعداد كشف الأجور و تتولى جمع البيانات حول العمال كما تعمل على إعداد الترتيبات اللازمة للقيام بدورات تدريبية و التكوين المهني لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وهي تسعى دائما للسيطرة أو الهيمنة للحصول على القدرات و الخبرات الموجودة في الميدان.

5. مصلحة الوسائل:

وهي تتكفل بتوفير الوسائل المادية من تجهيزات وآلات و حواسيب و أدوات عمل و برمجيات وذلك باعتماد ميزانية التجهيز.

علما أنه يتم التنسيق و الإشراف بين هذه المصالح من طرف المدير قصد إدارة أعمال الوكالة من خلال الشكل الموالي الذي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

الشكل رقم 03-01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: خدمات المؤسسة

1- خدمات المؤسسة:

إن شبكة الهاتف العنكبوتية توجد ضمن فضاء الشبكات العالمية العمومية وهي تغطي كل المناطق الجغرافية الإقليمية و الوطنية و أن شبكة الهاتف هي تقنية تسمح بتبادل و انتقال حركة المكالمات الهاتفية بصورة متداخلة و متزامنة و يتم الحصول عليها من الشركة و الزبون و من بين الخدمات التي توفرها للزبون:

- خدمة الدفع المسبق، وتسمح للزبون بالتحكم في تكلفة الاستعمال أو يمكن استعمال خدمة الإشهار الهاتفي؛
- الإشارة للمكالمات في حالة الانتظار حيث تسمح هذه الخدمة للزبون في حالة الانتظار بإشارة توجد في حالة انتظار و بإمكان المشترك ترك هذه المكالمات وهذه الخدمة تعمل على عدم تضييع المكالمات وتعمل أيضا على التسيير الجيد لاتصال الزبون؛
- الاتصال بدون أي رقم اتصال أي اتصال الزبون برقم مسجل مسبق دون تشكيل الأرقام وهذا لمساعدة الأطفال، المسنين
- خدمة المنبه، بحيث توفر للزبون إمكانية برمجة لوقت الخاص بموعد معين أو مكالمة هاتفية و تسمح ببرمجة أكثر من موعد في وقت واحد؛
- خدمة التحدث مع ثلاثة أشخاص في نفس الوقت حيث تسمح لثلاث أشخاص بالتحدث مع بعضهم البعض في نفس المكالمة؛
- تقديم خدمة تحويل المكالمات لأي رقم؛
- الرقم المختصر، تسمح هذه الخدمة باستبدال أرقام الهاتف و اختصارها في رقم واحد لتمكين الزبون من الاتصال بسهولة وسرعة و تحيين الخطأ في تشكيل الأرقام؛
- كشف رقم المتصل، تسمح هذه الخدمة بمعرفة رقم المتصل دون الحاجة لرفع السماعة؛
- خدمة الإغلاق الدولي، حيث تسمح للمصل بإغلاق أو فتح الاتصال الدولي وذلك عبر إدخال رقم سري؛
- الفاتورة المنفصلة، حيث تمكن الزبون من إعطائه فاتورة منفصلة في نهاية كل فترة و ذلك لمعرفة تفاصيل كل فاتورة؛

2- خدمات الهاتف اللاسلكي (WLL):

إن الفضل في وجود الهاتف النقال هو ظهور تقنية للاسلكي و التي تسمح بتحقيق روابط بين المشتركين و البنية التحتية لاتصالات الجزائر التي تقوم بتزويد الخدمات بصورة لاسلكية من أجل هذه التقنية يجب استعمال حلقة داخلية مذياعية وتسمى بالإنجليزية (WLL) بإعطاء ليونة و سهول في المناطق المعزولة بطريقة لاسلكية وبدون وجود أجهزة وصل هاتفية متبنية في المناطق المعزولة وقد قامة اتصالات الجزائر بالاستعانة بتقنية (CDMA-WLL)

هي تقنية جديدة لديها العديد من الخصائص والمميزات على مجال التخطيط التكنولوجي والاقتصادي مقارنة بالواصل القديم (كابل) هذه التقنية منحت للاتصالات ميزات جديدة منها: الفعالية، الجودة، وزيادة المردودية للشبكات .

3- خدمات الشبكات:

أ- شبكات البيانات:

إن تعميم استعمال الحواسيب سواء داخل الإدارات والمنازل أوجب ضريبة فعلية وهي ضرورية لربط هذه الحواسيب بعضها ببعض من أجل مشاركة البيانات وتبادلها، هذا الرباط أوجدته الانترنيت لذلك فقد عمدت اتصالات الجزائر إلى إيجاد العديد من تقنيات الربط منها الروابط المتخصصة الرقمية عبر الأسلاك أو الالياف البصرية؛

ب- شبكة (DZPAC):

وهي شبكة إرسال بيانات اتصالات الجزائر طبقا لمقاييس 25×؛

ج- شبكة (RTC): وتحتوي على العديد من الخدمات منها:

- **خدمات الهاتف:** حيث تحتوي على شبكة الهاتف الثابت والهاتف (WLL)؛
- **الخدمات المرئية:** وتهتم بإرسال قنوات التلفزيون؛
- **خدمة السمعي البصري.**

د-شبكة (DJAWEB): وهي شبكة تختص في خدمة الإنترنيت، بحيث توجد عدة فروع لشبكة الإنترنيت منها:

- فرع جواب؛
- فرع خدمة (ADSL) فوري.

4- خدمة الأقمار الصناعية(خدمة الاتصال عبر الأقمار الصناعية):

بفضل ثلاثين سنة من الخبرة في مجال الدراسات والبحوث في مجال الاتصال عن بعد فإن اتصالات الجزائر قامت بفكرة الاتصالات عن بعد عبر الأقمار الصناعية والتي قامت بتغطية كامل التراب الوطني في جويلية 2004 وقامت بإرسال قمر صناعي خاص بالاتصالات سمي (REVSA) وقد أدى هذا الحدث إلى تغيير نظرة ومفهوم الاتصالات في الجزائر.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام مؤشرات التوازن والنسب المالية

بعد التعرض لتقديم مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال النشأة والتعريف وأهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة والمصالح التي تتواجد في هيكلها التنظيمي، سيتم التطرق في هذا المبحث لإسقاط المؤشرات والنسب التي تم التعرف عليها في الجانب النظري بهدف معرفة الوضع المالي للمؤسسة خلال سنوات 2017-2019.

المطلب الأول: عرض القوائم المالية لمؤسسة اتصالات الجزائر

تقاس الوضعية المالية للمؤسسة بمدى قدرتها على مواجهة التزاماتها في تاريخ استحقاقها، وفي هذا المطلب سنقوم بدراسة تحليلية للوضعية المالية لمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة قالمة- في الفترة الممتدة من 2017 إلى 2019.

الفرع الأول:تقديم الميزانية المالية للمؤسسة للسنوات (2017-2018-2019)

أولا: جانب الأصول

جدول رقم 03-01: الميزانية المالية جانب الأصول لسنوات (2017-2018-2019)

الأصول	2017	2018	2019
أصول غير جارية			
فارق التقييم	00	00	00
التثبيتات المعنوية	00	00	00
التثبيتات العينية	1379 790 534,95	1 519 748 250,23	2 074 142 501,71
التثبيتات الجاري إنجازها	104 486 797,77	00	38 813 628,99
التثبيتات المالية	00	00	00
سندات المساهمة المقومة المؤسسات لمشاركة	00	00	00
مساهمات أخرى والحسابات الدائنة	00	00	00
السندات المثبتة الأخرى	00	00	00
خسائر القيمة عن الأصول المالية الأخرى غير الجارية	00	00	00
ضرائب مؤجلة عن الأصول	00	00	00
مجموع الأصول غير الجارية	1 484 277 332,72	1 519 748 250,23	2 112 956 130,70
الأصول الجارية			
مخزونات ومنتوجات قيد التنفيذ	186 120 185,01	127 552 288,86	72 472 504,48
حسابات دائنة واستخدامات مماثلة			
الزبائن	485 192 199,93	592 089 030,93	589 053 477,79
مدينون آخرون	1 908 940,69	916 312,87	7 094 499,96
الضرائب	5 442 398,78	11 225 164,72	9 049 120,57
أصول جارية أخرى	00	00	00
الموجودات وماشابهها			
الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى	00	00	00
الخزينة	26 104 144,69	107 486 640,02	108 603 354,64
مجموع الأصول الجارية	704 767 869,10	839 269 437,40	786 272 957,44
المجموع العام للأصول	2 189 045 201,82	2 359 017 687,63	2 899 229 088,14

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا: جانب الخصوم

جدول رقم 03-02: الميزانية المالية جانب الخصوم لسنوات (2017-2018-2019)

الخصوم	2017	2018	2019
رؤوس الأموال الخاصة			
رأس المال الصادر	00	00	00
رأس المال المكتتب	00	00	00
علاوات واحتياطات مدمجة (1)	00	00	00
فرق إعادة التقييم	00	00	00
فارق المعادلة (1)	00	00	00
النتيجة الصافية (1)	74 422 650,12	-33 119 887,44	285 308,45
رؤوس الأموال الخاصة الأخرى	23 629 648,62	23 629 648,62	2 030 120 595,11
ترحيل من جديد	1 846 693 757,05	2 018 890 453,14	
حصة الشركة المدمجة (1)			
حصة الأقلية (1)			
المجموع (1)	1 944 746 055,79	2 009 400 214,32	2 030 405 903,56
الخصوم غير الجارية			
قروض وديون مماثلة	00	00	00
ضرائب (مؤجلة و مرصدة)	00	00	00
ديون أخرى غير جارية	2 038 317,16	2 038 317,16	2 038 317,16
مؤونات ومنتجات مثبة مسبقا	00	00	429 139 411,72
مجموع خصوم غير جارية (2)	2 038 317,16	2 038 317,16	431 177 728,88
خصوم جارية			
موردين وحسابات ملحقة	157 336 302,88	198 795 494,04	325 762 202
ضرائب	30 332 679,62	37 621 208,72	44 000 724,57
ديون أخرى	54 591 159,37	111 162 265,72	68 343 202,21
خزينة الخصوم	687,00	188,00	738
مجموع الخصوم الجارية (3)	242 260 828,87	347 579 156,15	438 106 866,78
المجموع العام للخصوم	2 189 045 201,82	2 359 017 687,63	2 899 690 499,22

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثالثا: إعداد الميزانية المالية المختصرة لسنوات (2017-2018-2019)

جدول رقم 03-03: الميزانية المالية المختصرة لسنوات (2017-2018-2019)

البيان	2017	2018	2019
الأصول الثابتة	**1 484 277 332,72**	**1 519 748 250,23**	**2 112 956 130,70**
الأصول المتداولة:	**704 767 869,10**	**839 269 437,40**	**786 272 957,44**
قيم الاستغلال	186 120 185,01	127 552 288,86	72 472 504,48
قيم قابلة للتحقيق	492 543 539,42	604 230 508,52	605 197 098,32
قيم جاهزة	26 104 144,69	107 486 640,02	108 603 354,64
مجموع الأصول	**2 189 045 201,82**	**2 359 017 687,63**	**2 899 229 088,14**
أموال دائمة:	**1 946 784 372,95**	**2 011 438 531,48**	**2 461 583 632,44**
أموال خاصة	1 944 746 055,79	2 009 400 214,32	2 030 405 903,56
ديون طويلة الأجل	2 038 317,16	2 038 317,16	431 177 728,88
ديون قصيرة الأجل	**242 260 828,87**	**347 579 156,15**	**438 106 866,78**
مجموع الخصوم	**2 189 045 201,82**	**2 359 017 687,63**	**2 899 690 499,22**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: تقديم جدول حساب النتائج للمؤسسة للسنوات (2017-2018-2019)

جدول رقم 03-04: جدول حساب النتائج لسنوات(2017-2018-2019)

	2017	2018	2019
رقم الاعمال	723 762 728,66	723 590 779,44	699 899 665,90
تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة و قيد التصنيع	00	00	00
الانتاج المثبت	21 922 773,03	28 046 404,79	106 738 381,42
إعانات الاستغلال	00	00	00
إنتاج السنة المالية (1)	745 685 501,69	751 637 184,23	806 638 047,32
المشتريات المستهلكة	-129 030 047,71	-136 597 343,91	-255 907 690,57
الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى	-87 422 374,41	-98 958 281,70	-106 998 634,92
استهلاكات السنة المالية (2)	-216 452 422,12	-235 555 625,61	-362 906 325,49
القيمة المضافة للاستغلال (1+2) (3)	529 233 079,57	516 081 558,62	443 731 721,83
أعباء المستخدمين	-288 065 316,31	-304 578 404,49	-335 187 766,13
الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	-14 892 901,90	-15 799 048,47	-14 521 283,95
إجمالي فائض الاستغلال (4)	226 274 861,36	195 704 105,66	94 022 671,75
المنتوجات العملياتية الأخرى	9 553 805,95	22 901 680,67	85 799 655,21
الأعباء العملياتية الأخرى	-5 095 935,66	-108 606 545,58	-6 443 341,46
مخصصات الاهتلاكات و المؤونات وخسائر القيمة	- 153 897 749,29	-154 521 652,72	-182 827 593,43
استرجاعات خسائر القيمة و المؤونات	2 914 647,26	11 400 498,73	8 034 404,92
النتيجة العملياتية (5)	79 749 629,62	-33 121 913,24	-1 414 203,01
المنتوجات المالية	00	00	00
الأعباء المالية	00	00	00
النتيجة المالية (6)	00	00	00
النتيجة العادية قبل الضريبة (5+6)	79 749 629,62	-33 121 913,24	-1 414 203,01
الضرائب واجب دفعها عن النتيجة العادية	00	00	00
الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية	-11 590 462,80	-82 564,39	1 563 602,11
مجموع منتجات الأنشطة العادية	758 153 954,90	785 939 363,63	900 472 107,45
مجموع أعباء الأنشطة العادية	-689 994 788,08	-819 143 841,26	-900 322 708,35
النتيجة الصافية للأنشطة العادية (8)	68 159 166,82	-33 204 477,63	149 399,10
عناصر غير عادية (منتجات)	6 263 483,30	84 590,19	135 909,35
عناصر غير عادية (أعباء)	00	00	00
النتيجة غير العادية (9)	6 263 483,30	84 590,19	135 909,35
صافي نتيجة السنة المالية (10)	74 422 650,12	-33 119 887,44	285 308,45
حصة الشركة الموضوعة موضع المعادلة في النتيجة الصافية	00	00	00
صافي نتيجة المجموع المدمج	00	00	00
حصة الأقلية	00	00	00
حصة المجمع	00	00	00

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفرع الثالث: تقديم جدول التدفقات النقدية للمؤسسة للسنوات (2017-2018-2019)

جدول رقم 03-05: جدول التدفقات النقدية لسنوات(2017-2018-2019)

	2017	2018	2019
تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية			
التحصيلات المقبوضة من الزبائن	718 545 970,94	712 743 266,29	747 224 590,98
المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين	-178 900 423,90	-321 589 800,33	-162 886 049,36
الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة	-1 142 211,93	-1 403 567,11	-1 313 540,29
الضرائب على النتائج المدفوعة	-162 000	-160 500	-207 500
تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية			
تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية			
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية (أ)	**538 341 335,11**	**389 589 398,85**	**582 817 501,33**
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار			
المسحوبات من اقتناء تثبيتات عينية أو معنوية	-203 781 923,83	-383 560 533,94	-180 436 662,96
التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيتات عينية أو معنوية			
مسحوبات عن اقتناء تثبيتات مالية			
تحصيلات عن التنازل عن تثبيتات مالية			
الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية			
حصص الأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة			
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمارية (ب)	**-203 781 923,83**	**-383 560 533,94**	**-180 436 662,96**
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية			
التحصيلات في اعقاب إصدار الأسهم			
الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها			
التحصيلات المتأتية من القروض			
تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة			
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)	**00**	**00**	**00**
تأثير تغير سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات			
تحويل بين الحسابات النقدية	-250 715 557,89	3 465 734,86	-406 691 931,65
تغير أموال الخزينة في الفترة (أ+ب+ج)	**334 559 411,28**	**6 028 864,91**	**402 380 838,37**
أموال الخزينة ومعادلتها عند افتتاح السنة المالية	20 952 761,06	97 131 365,21	20 132 820,51
أموال الخزينة ومعادلتها عند إقفال السنة المالية	104 853 290,78	106 580 508,98	20 952 074,06
تغير أموال الخزينة خلال الفترة	83 900 529,72	9 449 143,77	819 253,55
المقارنة مع النتيجة المحاسبية	00	00	00

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي

سيتم دراسة التوازن المالي كما أشرنا في الجانب النظري باستخدام رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل و الخزينة.

الفرع الأول: التحليل باستخدام رأس المال العامل (FR)

إن مؤشر رأس المال العامل سيولة يحسب وفق منظورين:

1. **منظور طويل الأجل:** يعبر عن السيولة التي يمكن أن تولدها المؤسسة باستخدام العناصر طويلة الأجل من أصول وخصوم بحيث يكون من أعلى الميزانية.
2. **منظور قصير الأجل:** يعبر عن السيولة التي يمكن أن تولدها المؤسسة باستخدام العناصر قصيرة الأجل من أصول وخصوم بحيث يكون من أسفل الميزانية.

جدول رقم 03-06: حساب رأس المال العامل لمؤسسة اتصالات الجزائر من أعلى الميزانية

	2017	2018	2019
الأموال الدائمة	1 946 784 372,95	2 011 438 531,48	2 461 583 632,44
الأصول الثابتة	1 484 277 332,72	1 519 748 250,23	2 112 956 130,70
رأس المال العامل FR	**462 507 040,23**	**491 690 281,25**	**348 166 090,66**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

جدول رقم 03-07: حساب رأس المال العامل لمؤسسة اتصالات الجزائر من أسفل الميزانية

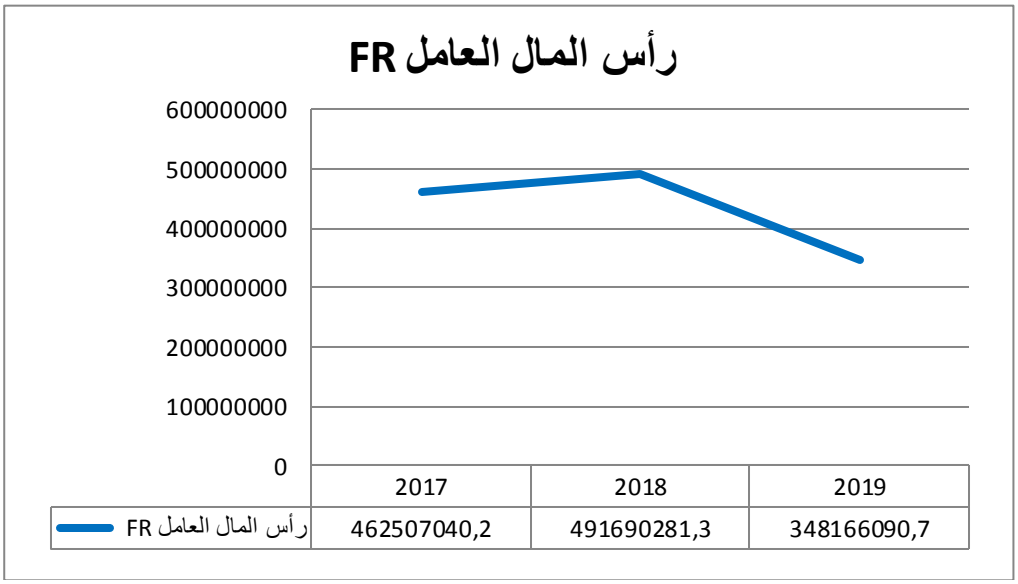
	2017	2018	2019
الأصول المتداولة	704 767 869,10	839 269 437,40	786 272 957,44
الخصوم المتداولة	242 260 828,87	347 579 156,15	438 106 866,78
رأس المال العامل FR	**462 507 040,23**	**491 690 281,25**	**348 166 090,66**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

التعليق:

رأس المال العامل متقارب خلال سنتي 2017 و2018 إلا انه شهد انخفاض خلال سنة 2019 وهذا راجع للزيادة المحسوسة في الأصول الثابتة، إلا أنه موجب طيلة فترة الدراسة وهذا ما يدل على أن المؤسسة متوازنة ماليا حيث أنها تمكنت من تمويل احتياجاتها طويلة الأجل وحققت فائض هائل يمكنها استخدامه لسد الاحتياجات المالية الأخرى.

الشكل رقم 03-02: تطور منحنى رأس المال العامل



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الجدول رقم 03-07

ونلخص أنواع رأس المال العامل كما يلي:

جدول رقم 03-08: حساب أنواع رأس المال العامل

	2017	2018	2019
الأموال الخاصة الأصول الثابتة	1 944 746 055,79 1 484 277 332,72	2 009 400 214,32 1 519 748 250,23	2 030 405 903,56 2 112 956 130,70
رأس المال العامل الخاص	**460 468 723,07**	**489 651 964,09**	**-82 550 227,14**
الأصول المتداولة	704 767 869,10	839 269 437,40	786 272 957,44
رأس المال العامل الإجمالي	**704 767 869,10**	**839 269 437,40**	**786 272 957,44**
ديون طويلة الأجل ديون قصيرة الأجل	2 038 317,16 242 260 828,87	2 038 317,16 347 579 156,15	431 177 728,88 438 106 866,78
رأس المال العامل الأجنبي	**244 299 146,10**	**349 617 473,30**	**869 284 595,66**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

التعليق:

- ✓ رأس المال العامل الخاص كان موجب خلال سنتي 2017 و 2018 وهذا يعني أن المؤسسة قدرت على تمويل أصولها الثابتة من مواردها الخاصة من غير الاعتماد على الموارد الخارجية، غير أنه كان سالب سنة 2019 وهذا راجع لكون الأصول الثابتة اكبر من الأموال الخاصة أي أن المؤسسة لم تستطع تمويل أصولها الثابتة بالاعتماد على أموالها الخاصة وحدها؛
- ✓ رأس المال العامل الإجمالي موجب فيتضح أن المؤسسة استعملت أصولها المتداولة خلال نشاطها الاستغلالي بشكل يسمح لها بتحقيق سيولة معتبرة وهو مؤشر ايجابي للوضعية المالية للمؤسسة؛
- ✓ رأس المال العامل الأجنبي موجب وفي تزايد خلال سنوات الدراسة الثلاثة، كما نلاحظ أن قيم الديون قصيرة الأجل أكبر من قيم الديون طويلة الأجل وهذا يعني أن المؤسسة في وضعية ملائمة وهي لا تعتمد على القروض الإضافية من أطراف خارجية وهذا ما يفسر القيم المنخفضة لرأس المال العامل الأجنبي مقارنة بالأموال الخاصة.

الفرع الثاني: التحليل باستخدام احتياجات رأس المال العامل (BFR)

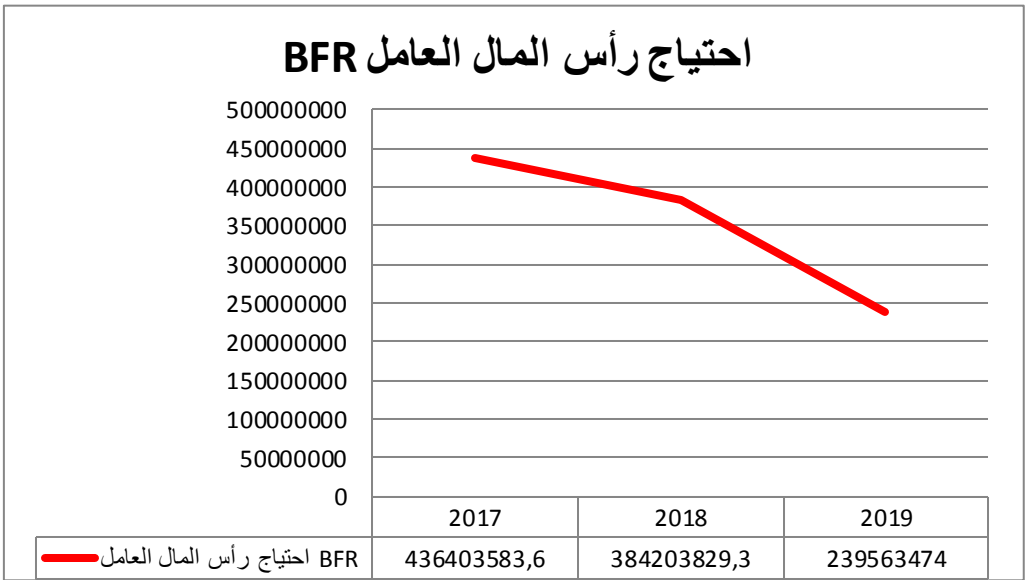
يجب على المؤسسة أن تغطي احتياجات دورة الاستغلال بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة) ، فإذا كان الفرق موجب فهذا يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى وهو ما يسمى احتياج رأس المال العامل.

جدول رقم 03-09: حساب احتياج رأس المال العامل

	2017	2018	2019
(الأصول المتداولة- القيم الجاهزة)	678 663 725,41	731 782 797,38	677 669 602,8
(الخصوم المتداولة- سلفات مصرفية)	242 260 141,87	347 578 968,15	438 106 128,78
احتياج رأس المال العامل BFR	**436 403 583,60**	**384 203 829,28**	**239 563 474,02**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الشكل رقم 03-03: تطور منحنى احتياج رأس المال العامل



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الجدول رقم 03-09

التعليق:

قيم الاحتياج في رأس المال العامل موجبة خلال السنوات الثلاث إلا أنها في تناقص، وهذا يدل على أن احتياجات المؤسسة تفوق مواردها المتاحة فالمؤسسة لم تتمكن من تغطية احتياجات دورة الاستغلال بمواردها العادية، وبالتالي ستعتمد على الموارد المالية طويلة الأجل لتمويل احتياجات التمويل أو الاعتماد على الموارد المالية قصيرة الأجل.

الفرع الثالث: التحليل باستخدام الخزينة الصافية (TN)

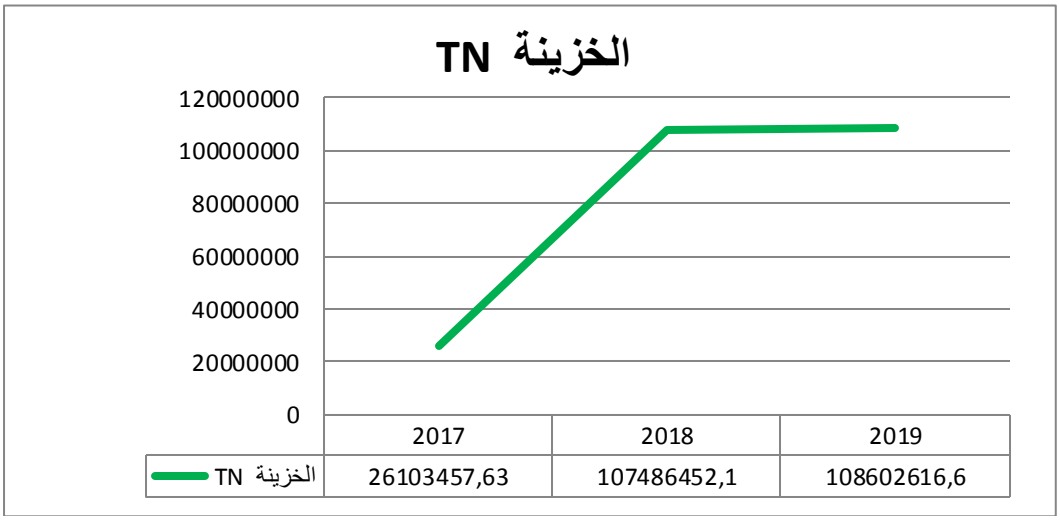
تعبر الخزينة عن السيولة المتوفرة بحوزة المؤسسة خلال دورة الاستغلال وتعتبر من أهم مؤشرات التوازن المالي ويتم حسابها كما يلي:

جدول رقم 03-10: حساب الخزينة الصافية

	2017	2018	2019
رأس المال العامل FR	462 507 040,23	491 690 281,25	348 166 090,66
احتياج رأس المال العامل BFR	436 403 583,60	384 203 829,28	239 563 474,02
الخزينة TN	**26 103 457,63**	**107 486 452,09**	**108 602 616,64**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الشكل رقم 03-04:تطور منحنى الخزينة الصافية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الجدول رقم 03-10

التعليق:

المؤسسة حققت قيم خزينة موجبة خلال الثلاث سنوات وهذا يدل على أنها تمكنت من تغطية الاحتياج في رأس المال العامل بفضل وجود فائض في السيولة مما يجعلها بعيدة عن خطر التسديد، وكلما كان الفرق كبير دل على وجود سيولة مفرطة غير مستغلة في استثمارات جديدة.

المطلب الثالث: التحليل بواسطة النسب المالية

إضافة لمؤشرات التوازن المالي سابقة الذكر يمكننا حساب نسب أخرى في مؤسسة اتصالات الجزائر لتحليل المركز المالي للمؤسسة.

الفرع الأول: نسب السيولة

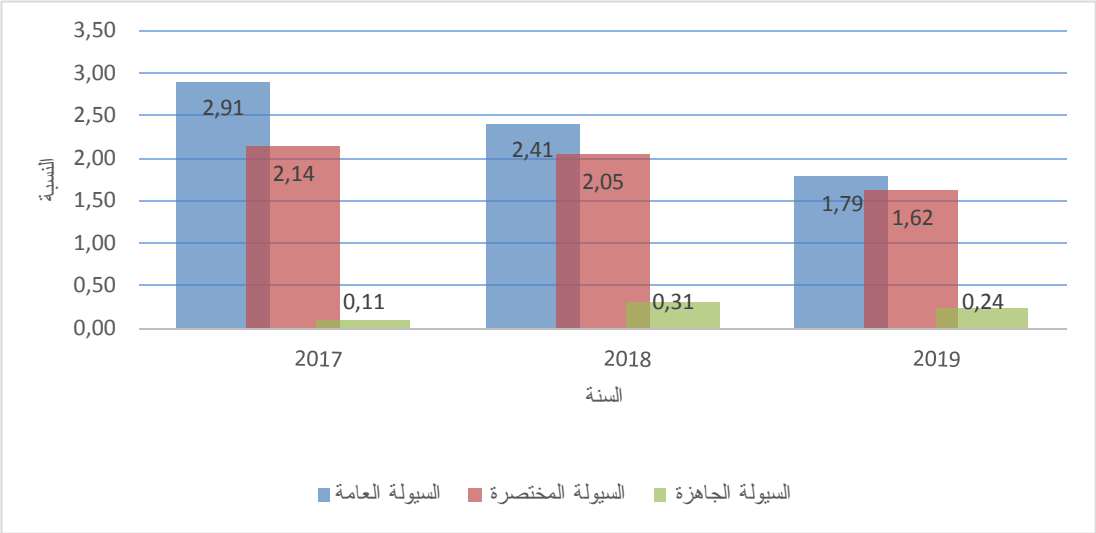
تقيس نسب السيولة قدرة المؤسسة على دفع التزاماتها قصيرة الأجل في آجال استحقاقها، ويتم حسابها كالآتي:

جدول رقم 03-11: حساب نسب السيولة للمؤسسة

النسبة	العلاقة	2017	2018	2019
السيولة العامة	الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل	2,91	2,41	1,79
السيولة المختصرة	(الأصول المتداولة – المخزون) / ديون قصيرة الأجل	2,14	2,05	1,62
السيولة الجاهزة	القيم الجاهزة / ديون قصيرة الأجل	0,11	0,31	0,24

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الشكل رقم 03-05: تطور نسب السيولة للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الجدول رقم 03-11

التعليق:

- **نسبة السيولة العامة:** حققت هامش كبير خلال السنوات الثلاثة خاصة سنتي 2017 و 2018 حيث بلغت نسبة هامة وهذا ما يعني المؤسسة قادرة على تسديد جميع ديونها والحصول على قروض جديدة؛
- **نسبة السيولة المختصرة:** تبين أنه بإمكان المؤسسة تسديد التزاماتها قصيرة الأجل دون اعتبار للمخزون؛
- **نسبة السيولة الجاهزة:** النسب تدل على أن خزينة المؤسسة في وضعية مالية مقبولة إذ أنها لا تواجه خزينة سالبة ولا تواجه تجميد في السيولة.

الفرع الثاني: نسب التمويل

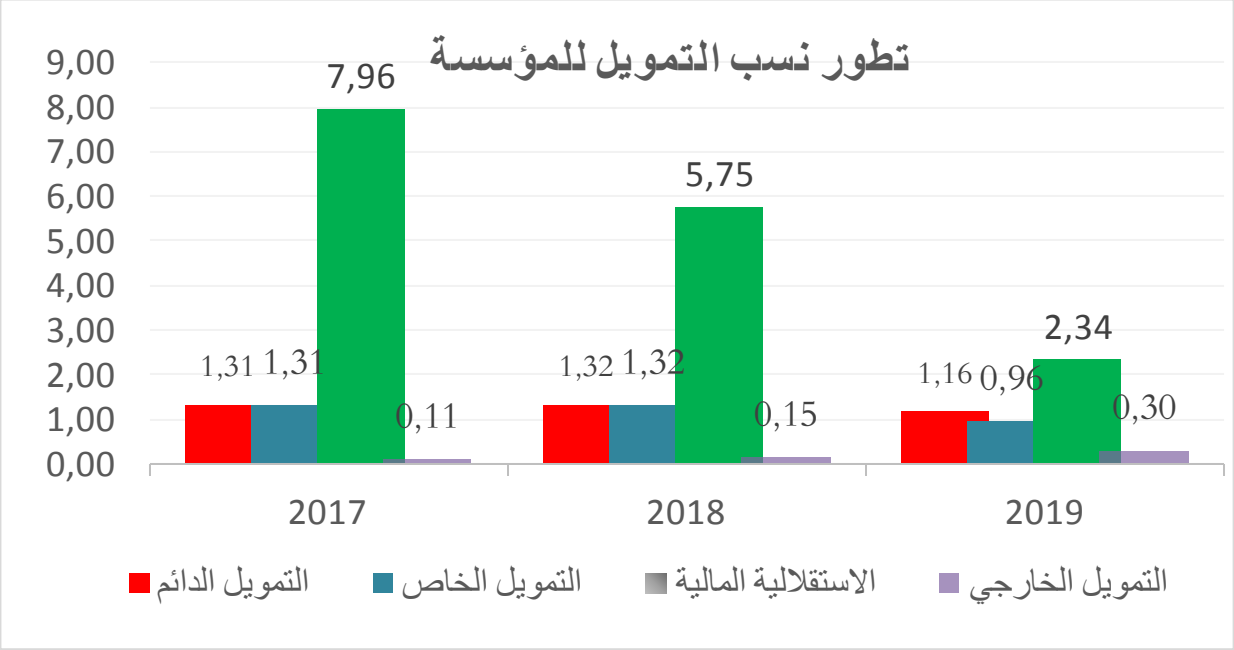
تقيس نسب التمويل مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل نشاطها، وتحسب كالآتي:

جدول رقم 03-12: حساب نسب التمويل للمؤسسة

النسبة	العلاقة	2017	2018	2019
التمويل الدائم	الموارد الدائمة / أصول ثابتة	1,31	1,32	1,16
التمويل الخاص	أموال خاصة/ أصول ثابتة	1,31	1,32	0,96
الاستقلالية المالية	أموال خاصة / مجموع الديون	7,96	5,75	2,34
التمويل الخارجي	إجمالي الديون / إجمالي الأصول	0,11	0,15	0,3

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الشكل رقم 03-06: تطور نسب التمويل للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الجدول رقم 03-12

التعليق:

- **التمويل الدائم**: تقيس هذه النسبة مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، و نلاحظ أن هذه النسبة تفوق الواحد خلال السنوات الثلاث معناه أن المؤسسة تمكنت من تغطية كل أصولها الثابتة بالأموال الدائمة؛
- **التمويل الخاص**: توضح هذه النسبة مدى تغطية الأصول الثابتة من خلال الأموال الخاصة أي تبرز درجة الاعتماد على الأموال الذاتية، وبما أن النتائج المتحصل عليها أكبر من الواحد خلال سنتي 2017 و 2018 فهذا يعني أن المؤسسة تغطي أصولها الثابتة بأموالها الخاصة مع وجود هامش الأمان، على غرار سنة 2019 حيث كانت النسبة أقل من الواحد ومنه لم تتمكن المؤسسة من تغطية أصولها الثابتة اعتمادا فقط على أموالها الخاصة؛
- **الاستقلالية المالية**: نلاحظ أن نسبة الاستقلالية تفوق 2% وهذا يعني أن المؤسسة تغطي ديونها بأموالها الخاصة أي أنها مستقلة ماليا وهي في وضعية جيدة تمكنها من التسديد والاقتراض؛
- **التمويل الخارجي**: نلاحظ أن هذه النسبة منخفضة خلال سنوات الدراسة الثلاثة وهذا مؤشر جيد على قدرة المؤسسة للوفاء بالالتزامات في مواعيد استحقاقها أي ضمان أكبر لديون الغير وحظ أوفر في الحصول على ديون من الغير، وهذا يشجع المتعاملين على التعامل معها بثقة كبيرة؛

ومما سبق نستنتج أن نسب التمويل مؤشراتها ايجابية وتعبر عن وضعية مالية مريحة للمؤسسة تمكنها من الاقتراض والالتزام بالحقوق.

الفرع الثالث: نسب النشاط ومعدلات الدوران

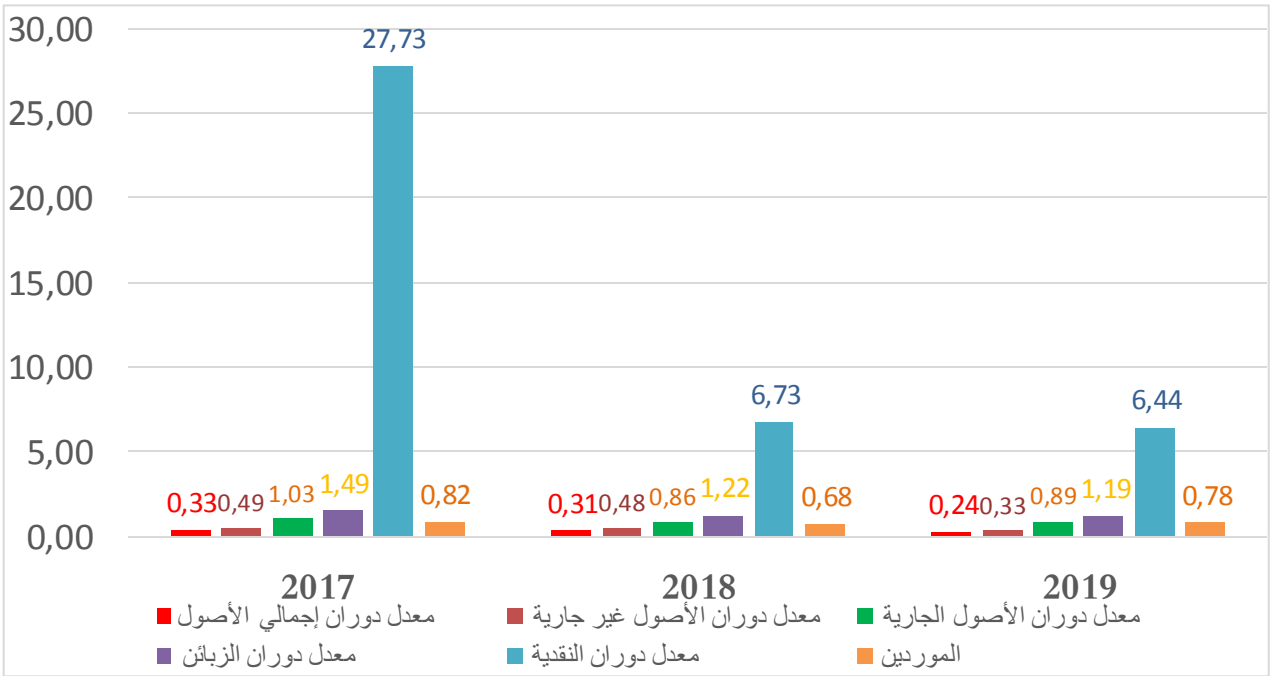
تقيس هذه النسب مدى مساهمة كل عنصر مستثمر من أصول الشركة في توليد رقم الأعمال وبالتالي فهي أداة فعالة لإدارة الشركة في استغلال مواردها وإدارة موجوداتها.

جدول رقم 03-13: حساب معدلات الدوران للمؤسسة

النسبة	العلاقة	2017	2018	2019
معدل دوران إجمالي الأصول	رقم الأعمال / إجمالي الأصول	0,33	0,31	0,24
معدل دوران الأصول غير جارية	رقم الأعمال / مجموع الأصول غير جارية	0,49	0,48	0,33
معدل دوران الأصول الجارية	رقم الأعمال / مجموع الأصول الجارية	1,03	0,86	0,89
معدل دوران العملاء	رقم الأعمال / العملاء	1,49	1,22	1,19
معدل دوران الموردين	المشتريات السنوية / الموردين	0,82	0,68	0,78
معدل دوران النقدية	رقم الأعمال / الموجودات و ما شابهها	27,73	6,73	6,44

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الشكل 03-07: تطور معدلات الدوران للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الجدول رقم 03-13

التعليق:

- **معدل دوران إجمالي الأصول:** يقدر معدل إجمالي الأصول سنة 2017 ب 0,33 وهذا يعني أن كل دينار مستثمر في الأصول يحقق رقم أعمال قدره 0,33 دينار إلا أنه عرف تراجع طفيف خلال السنتين المواليتين وهذا يدل على تراجع أداء المؤسسة؛
- **معدل دوران الأصول غير الجارية:** يعبر هذا المؤشر عن قدرة الأصول الثابتة في تحقيق إيرادات للمؤسسة إلا أنه وخلال سنوات الدراسة شهد تراجع مما يدل على أن الأداء التشغيلي للمؤسسة منخفض فعليها استغلال كل أصولها الثابتة؛
- **معدل دوران الأصول الجارية:** قدرت أعلى قيمة له في 2017 ب 1,03 ثم انخفض في السنتين المواليتين وهذا راجع لانخفاض قيمة المخزونات؛
- **معدل دوران العملاء:** يشير معدل دوران العملاء على قدرة المؤسسة في تحصيل ديونها من الزبائن، فكلما كان مرتفع يعتبر أفضل لها ومن خلال الجدول نلاحظ أن النسبة كانت منخفضة خاصة سنة 2019 ما يدل على تباطىء المؤسسة في تحصيل أموالها؛
- **معدل دوران الموردين:** شهد تذبذب هو بدوره من سنة لأخرى وهذا مؤشر غير جيد للمؤسسة؛
- **معدل دوران النقدية:** نلاحظ أن دوران النقدية عرف تناقص هائل خلال السنوات الثلاث وهذا راجع للزيادة في مستوى الخزينة نتيجة تحصيل الديون من الغير.

الفرع الرابع: معدلات الربحية

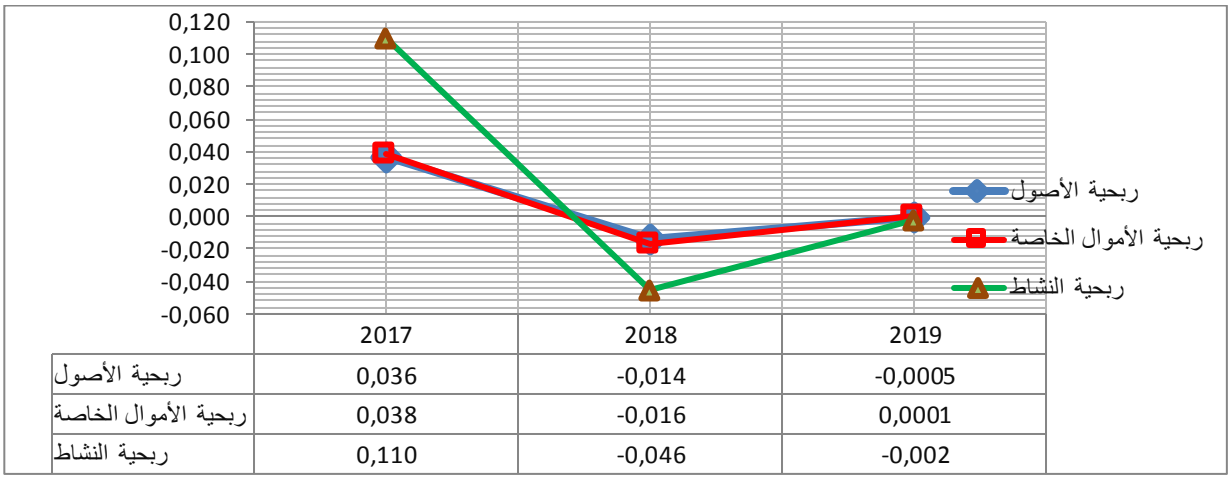
تقيس نسب الربحية مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من المبيعات.

جدول رقم 03-14: حساب نسب الربحية للمؤسسة

النسبة	العلاقة	2017	2018	2019
ربحية الأصول	النتيجة الإجمالية / مجموع الأصول	0,036	-0,014	-0,0005
ربحية الأموال الخاصة	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	0,038	-0,016	0,0001
ربحية النشاط	النتيجة الإجمالية / رقم الأعمال	0,11	-0,046	0,002

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الشكل رقم 03-08: تطور نسب الربحية للمؤسسة



	2017	2018	2019
ربحية الأصول	0,036	-0,014	-0,0005
ربحية الأموال الخاصة	0,038	-0,016	0,0001
ربحية النشاط	0,110	-0,046	-0,002

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الجدول رقم 03-14

التعليق:

- **ربحية الأصول:** منخفضة جدا وهذا راجع لانخفاض دور الأصول في تحقيق النتيجة بسبب أن الزيادة في الأصول أكبر من الزيادة النتيجة؛
- **ربحية الأموال الخاصة:** شهدت أعلى قيمة سنة 2017 ثم انخفضت في السنتين المواليتين وهذا راجع إلى تحقيق نتيجة سالبة سنة 2018؛
- **ربحية النشاط:** كانت موجبة خلال سنتي 2017 و2019 بفضل كفاءة في التسيير، إلا إنها انخفضت سنة 2018 و كانت نتيجة سالبة وهذا راجع للانخفاض الهائل في النتيجة بنسبة تفوق الانخفاض في رقم الأعمال.

الفرع الخامس: نسب المردودية

تقيس نسب المردودية مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بنشاطها.و تجب قبل البدء الإشارة إلى أن:

الأصول الاقتصادية = الأصول الثابتة + الاحتياج في رأس المال العامل

جدول رقم 03-15: حساب الأصول الاقتصادية للمؤسسة

النسبة	2017	2018	2019
الأصول الثابتة	1 484 277 332,72	1 519 748 250,23	2 112 956 130,70
احتياج رأس المال العامل	436 403 583,60	384 203 829,28	239 563 474,02
الأصول الاقتصادية	**1 920 680 915,13**	**1 903 952 079,51**	**2 352 519 604,72**

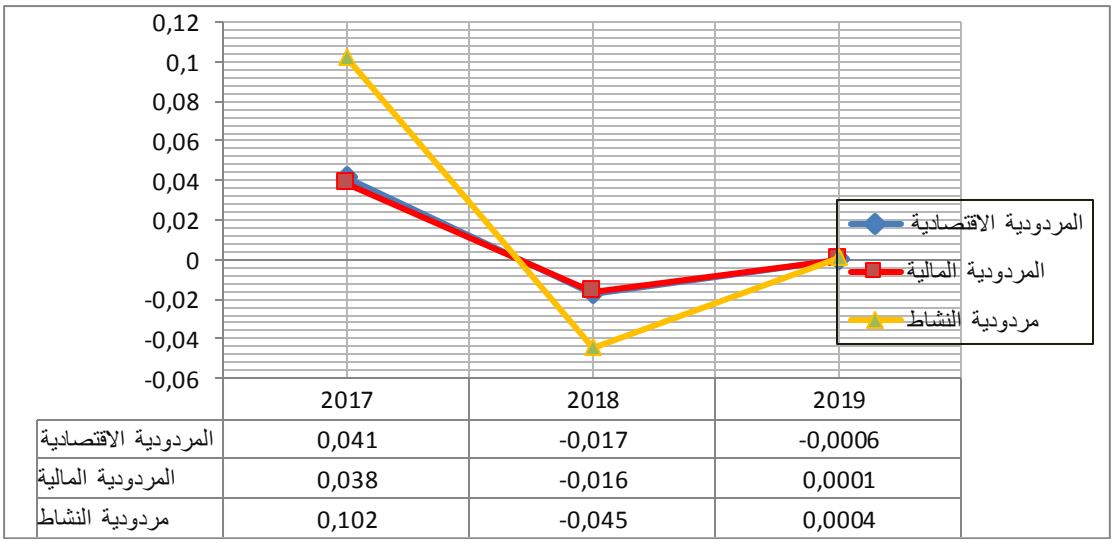
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

جدول رقم 03-16: حساب نسب المردودية للمؤسسة

النسبة	العلاقة	2017	2018	2019
المردودية الاقتصادية	نتيجة الاستغلال / الأصول الاقتصادية	0,041	-0,017	-0,0006
المردودية المالية	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	0,038	-0,016	0,0001
مردودية النشاط	النتيجة الصافية / رقم الأعمال	0,102	-0,045	0,0004

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الشكل رقم03-09: تطور نسب المردودية للمؤسسة



	2017	2018	2019
المردودية الاقتصادية	0,041	-0,017	-0,0006
المردودية المالية	0,038	-0,016	0,0001
مردودية النشاط	0,102	-0,045	0,0004

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الجدول رقم 03-16

التعليق:

- **المردودية الاقتصادية:** تقيس فعالية استخدام أصول المؤسسة في توليد النتيجة ويتضح من خلال الجدول أن هذه النسبة تشهد انخفاضا شديدا لأن نتيجة الاستغلال لسنتي 2018 و 2019 كانت سالبة، أما سنة 2017 فقد قدرت النسبة 4,1% أي أن كل دينار مستثمر في الأصول يعطي عائد يقدر ب 0,041 دج وهي نسبة مقبولة لتلك السنة؛
- **المردودية المالية:** تقيس مدى مساهمة الأموال الخاصة في توليد النتيجة، حيث شهدت أعلى قيمة لها سنة 2017 ثم بعد ذلك انخفضت سنة 2018 بسبب النتيجة السالبة التي حققتها المؤسسة؛
- **مردودية النشاط:** كانت مرتفعة سنة 2017 وهذا يعني أن كل دينار من رقم الأعمال يعطي ربح يقدر ب 0,102 دج وهي نسبة ايجابية مقارنة بسنتي 2018 و 2019.

المبحث الثالث: تطبيق لوحة القيادة المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر كوسيلة لتقييم الأداء

في هذا المبحث سنقوم بإنجاز لوحة القيادة الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر انطلاقا من النتائج المتحصل عليها في المبحث السابق بالإضافة إلى اقتراح نموذج آخر للوحة القيادة بمؤشرات مختصرة وسريعة وكافية من أجل تسهيل عملية التحليل واتخاذ القرار المالي.

المطلب الأول: وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال الاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة و اعتمادا على نتائج المقابلة التي أجريناها مع المسؤول عن دائرة المحاسبة والمالية بالمؤسسة السيدة "بلحاج صبرينة"، تبين بأن المؤسسة تقوم بتقييم أدائها المالي من خلال القوائم المالية وبعض الوثائق الأخرى كمعرفة الحالة الضريبية للمؤسسة ومعرفة وضعيتها تجاه البنوك كما لا يتم وضع لوحات قيادة مالية بل فقط تضع جداول قيادية خاصة بالمعطيات والبيانات التجارية وحسابات الزبائن الكبرى بحيث تقوم بتنظيمها في شكل معلومات وجداول قيادة شهرية.

أما بالنسبة للجانب المالي فقد يتم انجاز الميزانيات التقديرية السنوية على مستوى وحدة قالمة ويتم إرسالها للوحدة الرئيسية بالجزائر العاصمة لكن لا يتم الاعتماد عليها بشكل مباشر.

أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في المؤسسة تتمثل في الميزانيات، الميزانيات التقديرية، جدول حسابات النتائج و جدول التدفقات النقدية.

المطلب الثاني: لوحة قيادة نموذجية لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنقوم في هذا المطلب بتسجيل كافة النتائج المتحصل عليها في المبحث السابق من مؤشرات ونسب مالية وعرضها في جدول واحد باعتبار أن الجداول إحدى طرق عرض لوحات القيادة وذلك من أجل تسهيل عملية التحليل والتفسير.

جدول رقم 03-17: لوحة قيادة نموذجية للمؤسسة

المؤشرات		2017	2018	2019	التغير 2018-2017	نسبة التغير %	التغير 2019-2018	نسبة التغير %
التوازن المالي	FR	46 250 7040,23	491 690 281,25	384 166 090,06	445 439 541,02	6,30	-107 524 191,2	-21,86
	BFR	436 403 583,60	384 203 829,28	239 563 474,02	-52 199 754,32	-11,96	-144 640 355,3	-37,64
	TN	26 103 457,63	107 486 452,09	108 602 616,64	81 382 994,46	311,77	1 116 164,55	1,03
نسب السيولة	السيولة العامة	2,91	2,41	1,79	-0,5	-17,18	-0,62	-25,72
	السيولة المختصرة	2,14	2,05	1,62	-0,09	-4,2	-0,42	-20,97
	السيولة الجاهزة	0,11	0,31	0,24	0,2	181,8	-0,07	-22,58
نسب التمويل	التمويل الدائم	1,31	1,32	1,16	0,01	0,76	-0,16	-12,12
	التمويل الخاص	1,31	1,32	0,96	0,01	0,76	-0,36	-27,27
	الاستقلالية المالية	7,96	5,75	2,34	-2,21	-27,76	-3,42	-59,3
	التمويل الخارجي	0,11	0,15	0,3	0,04	36,36	0,15	100
معدلات الدوران	إجمالي الأصول	0,33	0,31	0,24	-0,02	-6,06	-0,07	-22,58
	الأصول غير جارية	0,49	0,48	0,33	-0,01	-2,04	-0,15	-31,25
	الأصول الجارية	1,03	0,86	0,89	-0,17	-16,5	0,03	3,48
	العملاء	1,49	1,22	1,19	-0,27	-18,12	-0,03	-2,45
	الموردين	0,82	0,68	0,78	-0,14	-17,07	0,1	14,7

نسب الربحية	ربحية الأصول	0,036	-0,014	-0,0005	-0,05	-138,88	0,01	-96,42
	ربحية الأموال الخاصة	0,038	-0,016	0,0001	-0,054	-142,1	0,02	-125
	ربحية النشاط	0,11	-0,046	0,002	-0,156	-141,81	0,05	-108,69
نسب المردودية	مردودية اقتصادية	0,041	-0,017	-0,0006	-0,058	-141,46	0,02	-96,47
	المردودية المالية	0,038	-0,016	0,0001	-0,054	-142,1	0,02	-100,62
	مردودية النشاط	0,102	-0,045	0,0004	-0,147	-144,11	0,05	-100,89

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الجداول السابقة

بعد أن تم إعداد لوحة القيادة النموذجية سنقوم بتحليل التغيرات كالآتي:

❖ **خلال فترة 2017 –2018**:

– **تغير مؤشرات التوازن المالي**: كل من التغير رأس المال العامل وتغير الخزينة الصافية موجب وهذا راجع إلى اقتناء المؤسسة تثبيتات عينية جديدة؛

– **تغير السيولة**: التغير السالب راجع للارتفاع في الديون قصيرة الأجل، أما عن التغير الموجب المتعلق بالسيولة الجاهزة فهو راجع للزيادة الكبيرة في قيم الخزينة؛

– **تغير التمويل**: تغير موجب بسبب ضغط الديون قصيرة الأجل على المؤسسة؛

– **تغير النشاط**: تغير سالب ما يفسره الانخفاض في احتياج رأس المال العامل كدليل على تراجع النشاط، وهذا راجع أيضا إلى انخفاض طفيف في رقم الأعمال بين السنتين؛

– **تغير نسب الربحية والمردودية**: هو تغير سالب بسبب الانخفاض في كل من النتيجة الإجمالية والنتيجة الصافية على التوالي وهذا راجع إلى الزيادة المحسوسة في الأعباء و الاستهلاكات مع تراجع أرباح المؤسسة.

الاستنتاج:

نستنتج أن نشاط المؤسسة تراجع سنة 2018، ونفسر هذا التراجع من خلال النتيجة السالبة التي حققتها المؤسسة في هاته السنة مقارنة مع النتيجة المقبولة التي حققتها خلال سنة 2017 وهذا التراجع نتج عن الزيادة

الكبيرة في الأعباء (أعباء الاستغلال، أعباء المستخدمين، ضرائب،..) والتي تفوق بكثير الزيادة الطفيفة في الإنتاج إضافة إلى التراجع الملحوظ في رقم الأعمال ولجوء المؤسسة للاستدانة عبر للاقتراض قصير الأجل.

❖ **خلال فترة 2018 –2019**:

- **تغير مؤشرات التوازن المالي**: تغير رأس المال العامل سالب بسبب الزيادة في الديون طويلة الأجل، و تغير الخزينة الصافية موجب راجع لاقتناء تثبيتات عينية جديدة؛
- **تغير السيولة**: سالب وهذا راجع إلى التوسع في الاقتراض قصير الأجل والانخفاض الهائل في المخزونات و المنتوجات قيد التنفيذ؛
- **تغير التمويل**: تغير سالب بسبب الاعتماد على الأموال الخارجية للاستدانة؛
- **تغير النشاط**: أو معدلات الدوران يعتبر تغير سالب وهذا راجع أيضا إلى انخفاض رقم الأعمال بين السنتين أما تغير الموجب راجع لتحصيل الديون من الزبائن وزيادة قيم الخزينة؛
- **نسبة الربحية ونسبة المردودية**: كان التغير سالب بسبب الانخفاض في رقم الأعمال وتراجع مخزونات المؤسسة.

الاستنتاج:

نستنتج أن نشاط المؤسسة تراجع بشكل هائل وبنسبة تصل إلى 76 % كما أن المؤسسة حققت إيرادات من النشاط غير العادي بالإضافة إلى استرداد ضرائب في شكل إعفاءات ضريبية أي أنها دفعة زائدة لأصول الشركة وهذا ما ساعد على تحقيق نتيجة موجبة عكس سنة 2018.

المطلب الثالث: اقتراح نموذج لوحة قيادة مالية للمؤسسة

تستعمل لوحات القيادة في المؤسسة لتكملة الأنظمة المحاسبية التقليدية، فهي تعمل على توفير المعلومات بشكل مبسط وملخص يسمح للمسؤولين و المسيريين بمتابعة أعمالهم و إنجازاتهم، كما تساهم في عملية تقييم الأداء المالي ومعرفة الوضعية المالية للمؤسسة من خلال الوقوف على أهم الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة.

إن لوحة القيادة النموذجية التي تم إعدادها في المطلب السابق لمؤسسة اتصالات الجزائر يمكن الاعتماد عليها للكشف عن مواطن الخلل في المؤسسة وعن الانحرافات التي تجب معالجتها، بحيث أن لها دور فعال في تقييم وتحسين الأداء المالي، إلا أنها تحتاج إلى وقت أكبر من أجل القيام بالتقييم المالي كون المؤسسة لا تقوم أساسا بعملية التقييم ولهذا فإننا قمنا باقتراح نموذج آخر للوحة القيادة المالية، يمكن للمؤسسة إعدادها من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات المالية الأساسية المختصرة و التي تبين بشكل أسهل وأوضح الوضعية المالية للمؤسسة إضافة إلى أنها مدعمة بالمنبهات والتي تسهل عملية قراءة النتائج بحيث يمكن الاعتماد عليها بشكل مباشر في التحليل والتقييم واتخاذ القرار.

أولا: مؤشرات التوازن المالي

❖ **النتيجة الصافية المحاسبية (Résultat Net comptable (RCN**

تقيس الموارد التي تبقى تحت تصرف المؤسسة و مدخول الشركاء بعد الضريبة، وتحسب كالآتي:

جدول رقم 03-18: حساب النتيجة الصافية المحاسبية

	2017	2018	2019
النتيجة الجارية	79 749 629,62	-33 121 913,24	-1 414 203,01
+ النتيجة الاستثنائية	6 263 483,30	84 590,19	135 909,35
- الضريبة على الأرباح	11 590 462,8	82 564,39	1 563 602,11
RCN	**74 422 650,12**	**-33 119 887,44**	**285 308,45**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

❖ **فائض إجمالي الاستغلال (Excédent Brut d'exploitation (EBE**

يظهر النتائج المرتبطة أساسا بنشاط المؤسسة والتي تحقق الثروة في المؤسسة، ويحسب بالاعتماد على الجدول التالي:

جدول رقم 03-19: حساب الفائض الإجمالي للاستغلال

	2017	2018	2019
رقم الأعمال	723 762 728,66	723 590 779,44	699 899 665,90
الإنتاج المثبت	21 922 773,03	28 046 404,79	106 738B381,42
إنتاج السنة المالية (1)	**745 685 501,69**	**751 637 184,23**	**806 638 047,32**
المشتريات المستهلكة	-129 030 047,71	-136 597 343,91	-255 907 690,57
الخدمات والخدمات الخارجية	-87 422 374,41	-98 958 281,70	-106 998 634,92
استهلاك السنة المالية (2)	**-216 452 422,12**	**-235 555 625,61**	**-362 906 325,49**
أعباء المستخدمين	-288 065 316,31	-304 578 404,49	-335 187 766,13
الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	-14 892 901,90	-15 799 048,47	-14 521 283,95
فائض إجمالي الاستغلال (1-2)	**226 274 861,36**	**195 704 105,66**	**94 022 671,75**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

❖ **القدرة على التمويل الذاتي(Capacité Auto Financement (CAF**

تعتبر مورد أساسي بحيث تقيس القدرة على التمويل انطلاقا من الموارد الذاتية (الداخلية) للمؤسسة، وتحسب كالآتي:

جدول رقم 03-20: حساب قدرة التمويل الذاتي

	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	74 422 650 ,12	-33 119 887,44	285 308,45
+ الاهتلاكات والمؤونات	153 897 749,29	154 521 652,72	182 827 593,43
– الاسترجاعات	2 914 647,26	11 400 498,73	8 034 404,92
CAF	**225 405 752,67**	**143 121 153,99**	**175 078 496,96**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

ثانيا: مؤشرات تمويل النشاط

جدول رقم 03-21: حساب مؤشرات تمويل النشاط

النسبة	2017	2018	2019
الأموال الخاصة / التدفقات النقدية الداخلة	2,71	2,82	2,72
التدفقات النقدية الخارجة / التدفقات النقدية الداخلة	1,13	1	0,99

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

ثالثا: قدرة التمويل الذاتي للاستثمار

جدول رقم 03-22: حساب قدرة التمويل الذاتي للاستثمار

النسبة	2017	2018	2019
قدرة التمويل الذاتي / اقتناء الأصول الثابتة	-	-	-

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

❖ **لهذا فإننا نقترح النموذج التالي للوحة القيادة المالية لمؤسسة اتصالات الجزائر بقالمة والتي يمكنها الاعتماد عليها بشكل مباشر و مبسط في تقييم الأداء المالي:**

جدول رقم 03-23: نموذج مقترح للوحة قيادة مالية لمؤسسة اتصالات الجزائر

المؤشرات		2017	2018	2019	نسبة التغير 2018-2017	المنبهات	نسبة التغير 2019-2018	المنبهات
مؤشرات التوازن المالي	النتيجة الصافية المحاسبية	74 422 650,12	-33 119 887,44	285 308,45	-144,5	☹	100,86	☺
	فائض إجمالي الاستغلال	226 274 861,36	195 704 105,66	94 022 671,75	-13,51	☹	-51,95	☹
	القدرة على التمويل الذاتي	225 405 752,67	143 121 153,99	175 078 496,96	-51,19	☹	59,16	☺
مؤشرات النشاط	FR	46 250 7040,23	491 690 281,25	384 166 090,06	6,30	☺	-21,86	☹
	BFR	436 403 583,60	384 203 829,28	239 563 474,02	-11,96	☹	-37,64	☹
	TN	26 103 457,63	107 486 452,09	108 602 616,64	311,77	☺	1,03	☺
مؤشرات تمويل النشاط	الأموال الخاصة / التدفقات النقدية الداخلة	2,71	2,82	2,72	0,04	😐	-0,04	☹
	التدفقات النقدية الخارجة / التدفقات النقدية الداخلة	1,13	1	0,99	-0,11	☺	-0,01	☹
مؤشر قدرة التمويل الذاتي للاستثمار	قدرة التمويل الذاتي / اقتناء الأصول الثابتة	-	-	-	-		-	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

❖ **التفسير:**

أولا: مؤشرات التوازن المالي:

✓ **النتيجة الصافية المحاسبية** وعند مقارنتها مع الخزينة تظهر أن المؤسسة تعطي فترة زمنية طويلة الأجل من أجل الحصول على مستحقاتها من طرف العملاء مقارنة مع الفترة الممنوحة من الموردين وهذا يدل على سوء تسيير عناصر الاستغلال؛

✓ **الفائض الإجمالي للاستغلال** يقيس الثروة المالية المحققة عن طريق النشاط الأساسي للمؤسسة أي انه يعبر عن التدفقات النقدية الحقيقية لدورة الاستغلال وهو يمثل الفرق بين الإيرادات المحصلة أو التي ستحصل في الآجال القريب وبين المصاريف المسددة أو التي ستسدد؛

ونلاحظ أن الفائض الإجمالي للاستغلال قد تراجع سنة 2018 و2019 على التوالي وهذا راجع إلى للزيادة في المشتريات المستهلكة مع تراجع طفيف في المبيعات.

✓ **القدرة على التمويل الذاتي** تعبر عن مقدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها المستقبلية باستخدام النتيجة الصافية ومخصصات الاهتلاكات و المؤونات؛

عند حساب قدرة التمويل الذاتي لسنة 2018 وجدنا أنها تساوي مخصصات الاهتلاكات والمؤونات والاسترجاعات باعتبار أن النتيجة الصافية سالبة أما عن سنة 2019 فقد ارتفعت قدرة التمويل الذاتي نتيجة الزيادة في مخصصات الاهتلاكات و المؤونات المتراكمة إضافة لتحقيق نتيجة موجبة وبالتالي زيادة في تمويل استثماراتها.

ثانيا: مؤشرات دورة النشاط:

✓ **رأس المال العامل** موجب في السنوات الثلاثة وهذا يعني أن المؤسسة تمكنت من تمويل استثماراتها وباقي احتياجاتها المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة وحققت بذلك فائض.

✓ **الاحتياج في رأس المال العامل** موجب خلال السنوات الثلاث وهذا راجع إلى أن المؤسسة تستطيع مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين و مخزوناتها.

✓ **الخزينة الصافية** موجبة في السنوات الثلاث وهذا يدل على أن المؤسسة تمكنت من تغطية موارد الخزينة بواسطة استخدامات الخزينة و هذا يمثل أيضا حالة فائض في التمويل.

ثالثا: مؤشرات تمويل النشاط:

من خلال حساب مؤشرات تمويل النشاط نجد أن تحصيلات المؤسسة تعادل تسديداتها تقريبا بحيث كانت النسبة خلال السنوات الثلاث مساوية لـ1% مع الانخفاض التدريجي في هذه الأخيرة خلال سنة 2019، الأمر الذي يستدعي برمجة مدة التحصيل من زبائنها بشكل أسرع من فترة تسديد ديونها لمورديها لتستطيع الحفاظ على السيولة بما يتماشى مع نشاطها.

❖ **تقييم فعالية لوحة القيادة:**

إن لوحة القيادة لها أهمية خاصة في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير الأداء في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة عمل المسؤولين باعتبارها نظام يقوم على تجميع المعلومات الضرورية لتحسين الأداء.

من خلال دراستنا تبين أن هناك صعوبة في تقييم الأداء ومعرفة الوضع المالي وذلك لأن المؤسسة لا تستعمل النسب والمؤشرات المالية في التحليل وبالتالي لا يمكن معرفة الخلل وإجراء تصحيح للانحرافات ولهذا قمنا بإعداد لوحة القيادة المالية كأداة مساعدة على تقييم الأداء واتخاذ القرار وكما أشرنا سابقا أن المؤسسة لا تستخدمها فقمنا بتجميع المعلومات، ترتيبها وتحليلها وإجراء الحسابات اللازمة وبالتالي توصلنا إلى نتائج وقمنا بوضعها في جدول واحد يعرف بلوحة القيادة.

وقمنا أيضا باقتراح نموذج آخر للوحة القيادة المالية ومن خلال إعدادنا لها تبين أنها أسهل وسيلة لتقييم الأداء باعتبارها تضم أهم المعلومات المالية للمؤسسة وبشكل مختصر كما أن المنبهات تساعد على القراءة السريعة للنتائج مما يؤدي إلى معرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة.

ومنه نقترح على مؤسسة اتصالات الجزائر باللجوء للاعتماد على نموذج لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء وإعطاء نظرة شاملة على الوضع الحقيقي للمؤسسة وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات المالية التي تساعد على معرفة مركزها المالي وسبل نموها وتطورها كما أنها تسهل عملية التواصل بين المسؤولين وبالتالي اتخاذ قرارات سريعة، مقبولة وواضحة تؤدي حتما لتحسين الأداء.

خلاصة:

سمحت لنا هذه الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر – وحدة قالمة– من معرفة طريقة إعداد لوحة القيادة المالية حيث قمنا بتقديم عام للمؤسسة و كذلك تقييم الأداء المالي ومن ثم إعداد لوحة القيادة وتقديم نموذجين في هذا السياق يمكن للمؤسسة الاعتماد على أحدهما أو كلاهما.

وتوصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن لوحة القيادة أداة مهمة جدا على كل مؤسسة إنجازها وتحليلها لأنها تساهم بشكل فعال في معرفة وتصحيح الانحرافات الناتجة عن خلل في الأداء وبالتالي فهي تسمح بمراقبة نشاط المؤسسة ومن خلال النتائج التي تحصلنا عليها فإن المؤسسة تعاني من خلل على المستوى المالي ومن هنا يأتي دور وأهمية لوحة القيادة في التصحيح والتعديل.

خاتمة عامة

يعتبر تقييم الأداء المالي في المؤسسة التقنية المثلى التي تمكنها من متابعة نشاطها وتحديد نقاط القوة والضعف ومعرفة مركزها المالي في فترة زمنية معينة، وقد تعددت أدوات تقييم الأداء المالي نظرا للتغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات ومن بين الأدوات الحديثة نجد لوحة القيادة المالية.

إن اعتماد المؤسسة على لوحة القيادة يجعلها أمام صورة واضحة لمركزها المالي فهي تساعد على توفير المعلومات الضرورية للمسيريين وتقديمها في صورة سهلة للتمكن من تحليل وتقييم النتائج المحققة وبالتالي إعطاء صورة واضحة أمام اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ومن هنا فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى مساهمة لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حيث تم معالجة إشكالية البحث من جانبها النظري و كذلك من الجانب التطبيقي من خلال دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر، وقد استهدفنا تطبيق المؤشرات الرئيسية التي تبنى عليها لوحة القيادة وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات المحاسبية كالميزانيات، جدول حساب النتائج و جدول تدفقات الخزينة بهدف إبراز الدور الفعال والمساهمة الكبيرة للوحة القيادة في عرض نتائج التحليل المالي واتخاذ قرارات سليمة، إذ توصلنا إلى مجموعة من النتائج سنتطرق إليها مع وضع بعض الاقتراحات و إدراج الآفاق المستقبلية المكملة لهذه الدراسة وكله بعد اختبار صحة الفرضيات الموضوعة.

اختبار الفرضيات

حيث حاولنا اختبار صحة الفرضيات التي طرحت كما يلي:

✓ **بالنسبة للفرضية الأولى**: تلعب مؤشرات تقييم الأداء المالي دور هام وفعال لكل مؤسسة اقتصادية تسعى لتحسين أدائها فهي عبارة عن ترجمة رقمية لمختلف أنشطة المؤسسة، وتختلف مؤشرات التقييم وتتعدد وقد تم تطبيقها في هذه الدراسة من خلال إظهار نموذجين للوحات القيادة المالية وقد أثبتت هذه المؤشرات نجاعتها في تحديد الانحرافات وإعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة، وهذا ما يؤكد صحة الادعاء فإذن قبول الفرضية الأولى.

✓ **بالنسبة للفرضية الثانية**: لوحة القيادة هي إحدى أدوات مراقبة التسيير التي تسمح بمعرفة وتحديد الانحرافات الحاصلة فهي تعتبر أداة إرشاد وتنبيه ومراقبة ووسيلة مساعدة على اتخاذ قرارات سليمة وبناء قرارات إستراتيجية، إلا أن ليس لها دور فعال في المؤسسة محل الدراسة كونها لا يتم وضعها ولا العمل بها ومنه رفض الفرضية الثانية.

✓ **بالنسبة للفرضية الثالثة:** هي فرضية مقبولة فلوحة القيادة هي من أهم الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار الصحيح من خلال القيام بالتحليل المالي، فوضع لوحة القيادة يساعد على تصحيح الانحرافات وهذا ما أثبتته لوحة القيادة المالية التي تم وضعها، إذ أن المؤسسة حققت نتيجة إيجابية بعد تحقيقها لعجز مالي في سنة فارطة، إلا أن المؤسسة لا تستطيع القيام بالتصحيحات اللازمة بالشكل الكامل لأنها لا تعتمد على لوحة القيادة.

نتائج الدراسة:

بعد القيام بدراسة الجانب النظري والتطبيقي لكل من التقييم المالي ولوحة القيادة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

✓ إن الأداء المالي هو فحص تحليلي لخطط وأهداف وطرق استغلال الموارد المالية للتحقق من مدى كفاءتها وفعاليتها بالنسبة للمؤسسة؛

✓ تكمن أهمية الاداء المالي في كونه يوفر للمسير نظام مرن يخلق نوع من التوازن و الوضوح لمختلف العناصر الضرورية للمؤسسة كالسيولة و الربحية و المردودية و تكييفها مع المتغيرات الداخلية و الخارجة؛

✓ إن تقييم الأداء المالي لايتم إلا من خلال استخدام أدوات ومؤشرات قياسية واضحة والاعتماد على أسس ووسائل تعطي حكم موضوعي وصادق، ومن بين هاته الوسائل نجد لوحة القيادة والتي تعد من أهم الطرق الحديثة الفعالة في المؤسسة لمعرفة مركزها المالي؛

✓ لوحة القيادة هي وثيقة تتسم بالوضوح و الإختصار تضم جميع المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة وهذه المعلومات يمكن اعتبارها القيم المساعدة للحكم على الأداء المالي من خلال تصحيح الانحرافات الحاصلة وتحليل الوضعيات، وبالتالي الوصول للأهداف المسطرة وهذا ماترتكز عليه لوحة القيادة أساسا؛

✓ يظهر الدور الذي تلعبه لوحة القيادة المالية من خلال ابراز الوضعية المالية للمؤسسة وقدرتها على تحسينها مستقبلا وذلك بإعطاء صورة شبه كاملة عن امكانية اليسر أو العسر المالي.

النتائج التطبيقية:

✓ اتضح من خلال الدراسة التطبيقية أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تقوم بالتحليل المالي بل تعتمد فقط على القوائم المالية والمقاربات المحاسبية على مستوى مصلحة المحاسبة والمالية لمعرفة وضعيتها المالية؛

✓ لا تعتمد المؤسسة على لوحة القيادة كأداة للتقييم المالي وتحقيق الأهداف وتحسين أدائها المالي، وإنما تعتمد عليها فقط كأداة تلخيصية لتلخيص نشاطاتها التجارية المتعلقة بالزبائن؛

✓ لوحظ أيضا غياب وظيفة مراقبة التسيير كوظيفة مستقلة بذاتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

✓ من خلال القوائم المالية لمؤسسة إتصالات الجزائر نجد أنها تهدف لتحقيق مردودية اقتصادية من خلال الإيجابية المحققة على مستوى فائض إجمالي الإستغلال و النتيجة الصافية، وتحقيق الربح يعتبر هدف أساسي لكون الموارد المستهلكة و الخدمات الخارجية تمثل مايقارب 15% فقط من الإنتاج المباع؛

✓ مؤشرات التوازن المالي خلال سنوات الدراسة موجبة و هذا دليل على أن المؤسسة في حالة جيدة (حالة توازن مالي)؛

✓ نسب السيولة في المؤسسة تعتبر جيدة وهذا دليل على أنها قادرة على الوفاء بإلتزاماتها وحتى إمكانية الحصول على قروض جديدة، وهذا ماتعكسه أيضا نسب التمويل و التي تدل على أن المؤسسة في وضعية مريحة؛

✓ ربحية المؤسسة عموما موجبة لكنها عرفت بعض التذبذبات خلال سنة 2018 و هذا راجع لعدة أسباب أهمها الزيادة في الأعباء العملياتية لكن تم تدارك الوضع في السنة الموالية.

الاقتراحات و التوصيات:

✓ ضرورة اعتماد نظام لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية لأهميتها البالغة في إختصار الجهد و الوقت لفهم وضعية المؤسسة؛

✓ إجراء دورات تكوينية و تدريبية للمسؤولين والعمال حول لوحة القيادة المالية وكيفية العمل عليها؛

✓ توضيح للمسؤولين أن لوحة القيادة أداة لتقييم الأداء ومعرفة الوضعية المالية للمؤسسة وليست وسيلة للمراقبة و الضغط؛

✓ ضرورة توجيه متخذي القرار و أصحاب المسؤولية للعمل على تحسين الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية بالطرق الحديثة وعدم الإكتفاء بالطرق التقليدية؛

✓ من المستحسن لكل مؤسسة اقتصادية اعتماد مراقبة التسيير كوظيفة حيوية في المؤسسة وادراجها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة كونها تعتبر جهة مساعدة على بناء القرارات السليمة.

آفاق الدراسة:

يحظى موضوع لوحة القيادة وارتباطها بتقييم الأداء إهتمام الكثير من الباحثين والمسؤولين في المؤسسات كون لوحة القيادة أداة حديثة وفعالة في تقييم الأداء و تسهيل عملية اتخاذ القرارات وبهذا قمنا بدراسة الموضوع من جانبيه النظري والتطبيقي، وتبين لنا أنه لازال هناك بعض الجوانب المكملة للموضوع نترح على الباحثين التطرق لها مستقبلا؛

وعليه نقترح الآفاق البحثية التالية:

✓ معوقات الاعتماد الفعلي للوحة القيادة المالية في المؤسسات الإقتصادية؛

✓ أثرنظام الرقابة الداخلية في تفعيل نظام لوحة القيادة.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1. أحمد نور، **المحاسبة المالية**، الدار الجامعية، مصر، 2004.
2. السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)**، دار المريخ، الرياض، 2000.
3. إبراهيم محمد عبد الرحيم، **اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.
4. إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، **التسيير المالي**، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
5. حسين القاضي ومأمون توفيق، **المحاسبة الدولية ومعاييرها**، دار الثقافة العلمية، الطبعة الثانية، الأردن، 2011.
6. حمزة محمود الزبيدي، **أساسيات الإدارة المالية**، دار الوراق، الأردن، 2001.
7. حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، دار الوراق للنشر، الأردن، 2008.
8. رفيقة حروش، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، دار الأمة، الجزائر، 2013.
9. صالح خالص صافي، **رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
10. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
11. عاطف وليم أندراوس، **التمويل والإدارة المالية للمؤسسات**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2001.
12. علاء فرحان طالب و إيمان شيحان، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار الصفاء، الأردن، 2011.
13. عبد الخالق محمد، **الإدارة المالية والمصرفية**، منشورات الحلبي الحقوقية، الأردن، 2010.
14. عبد الستار الصباح وسعود العامري، **الإدارة المالية أطر نظرية وحالات عملية**، مركز يزيد، الأردن، 2003.
15. عبد الغفار حنفي، **تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
16. عبد الغفار حنفي، **الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات**، الدار الجامعية الجديدة، 1997.
17. عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، **التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة**، دار اليسوري، 2008.
18. عقيل جاسم عبد الله، **تقييم المشروعات إطار نظري وتطبيقي**، دار المجدلاوي، الطبعة الثانية، عمان، 1999.

19. مؤيد راضي خنفر وفلاح غسان المطارنة، **تحليل القوائم المالية مدخل نظري و تطبيقي**، دار المسيرة، 2006.

20. مبارك لسلوس، **التسيير المالي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.

21. محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.

22. مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.

23. مليكة زغيب وبوشنقير ميلود، **التسيير المالي حسب البرنامج الجديد**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2011.

24. موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.

25. ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

26. ناصر دادي عدون، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية، الجزائر، دت.

27. نعيم نمر داوود، **التحليل المالي دراسة نظرية وتطبيقية**، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.

28. وليد محمد الشباني، **مبادئ المحاسبة والتقرير المالي**، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2014.

29. يحي أحمد مصطفى قللي، **أساسيات المحاسبة الإدارية**، إدراك للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

ثانيا: المذكرات

1. الطاهر عويسي، **التحكم في قيادة المؤسسة بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007.

2. الواحد عبد الله قويدر، **دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الشلف، 2007.

3. إيمان حفيظي، **دور نظام مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في علوم المالية، جامعة قالمة، 2015.

4. رحيمة حاجي، **دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في المحاسبة والمالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017.

5. عبد الرحمان عوفي، **دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في علوم مالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة المسيلة، 2018.

6. ليلى تجيني، **مدى فعالية استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2014.

7. محمد سامي لزعر، **التحليل المالي للقوائم المالية**، مذكرة ماجستير تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة، 2012.

8. نور الهدى حنونة، **لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في علوم المالية، جامعة ورقلة، 2012.

ثالثا: المقالات

1. أحمد بونقيب ورحيم حسن، **دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 04، ديسمبر 2008.

2. حمزة محمود الزبيدي، **فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 41، 2014.

3. عبد الغني دادن، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2006.

4. عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.

5. علاء الدين عبد الوهاب، تحليل **أداء الشركات الصناعية باستخدام المحاسبة على أساس القيمة الاقتصادية المضافة**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد الأول، الصادر عن جامعة الكوفة، 2018.

6. علي مقبل أحمد علي، **دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة لأدوات تقويم أداء الشركات الصناعية والتعديلات المقترحة لحسابها**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 05، العدد 11، الصادر عن المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 2016.

7. عيسى جبار صحن، **أثر بعض مؤشرات القيمة وفرص النمو في سيولة الأسهم** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 50، 2017.

رابعا: الملتقيات

1. زهية بوديار وشوقي جبار، **لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2009.

2. عبد الغني دادن وكماسي محمد الأمين، **الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 6-7 ماي 2005.

3. عيسى براق وآخرون، **مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي العلمي حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسة وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 02، 25-04-2017.

خامسا: المحاضرات

1. عيسى خليفي، **مقياس اقتصاد المؤسسة**، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، دت.

2. المراجع باللغة الفرنسية

أولا: الكتب

1. Alain Fernandez, **Les nouveaux tableau de bord des managers**, 5ème ed, Eyrolles, Paris, 2011.
2. Alazerd Claud et Sépari sebine, **Contrôle de gestion**, 5ème ed, Dunod, Paris, 2001.
3. A.Dayan, **Manuel de gestion**, Volume 01, Ellipses, Paris, 1999.
4. Béatrice Grand guilot, **La comptabilité générale**, 18ème ed, Gualino, paris, 2018.
5. Bernadet j.P et Bouchez.A, **Précis de marketing**, Nathan, 1999.
6. Carla mendouza et autre, **Tableau de bord et balanced scorecods**, Groupe la vue fiducaire, 2002.
7. Caroline Selmer, **Concevoir le tableau de bord**, 2ème ed, Dunod, Paris, 2003.
8. Hélène Loning, **Le contrôle de gestion**, 2ème ed, Dunod, Paris.
9. Isabelle Chambost et Theirry Cuyaubére, **Gestion financiére**, 5ème ed, Dunod, Paris, 2011.
10. Michel Leroey, **Le tableau de bord au service de l'entreprise**, 2ème ed, Ed d'organisation, Paris, 2001.
11. Michel Gervais, **contrôle de gestion**, 7ème ed, Economica, Paris, 2000.

ثانيا: الملتقيات

1. Forest frédéric, **Le tableau de bord financier**, Siminaire, 16 Janvier 2014, DRH des établisements d'enseignement supérieur, Paris.

ثالثا: المواقع الالكترونية

1. https://daji.univ-amu.fr/sites/daji.univ-amu.fr/files/ca_deliberations/delib_03_cfi_2016_combine.pdf , consulté Le 14-03-2020.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الميزانية المالية لسنة 2017 و2018 (الأصول)

Algérie Télécom
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia Alger
RC : 18063B02
IF : 000216299033049
AI : 16293838021

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018

DRT DOT_GUELMA EDITE LE :11-MAR-20 11:34:40

A C T I F	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		4 342 176 595.82	2 822 428 345.59	1 519 748 250.23	1 379 790 534.95
IMMOBILISATIONS ENCOURS		0.00	0.00	0.00	104 486 797.77
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0.00	0.00	0.00	0.00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
IMPOTS DIFFERES ACTIF		0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIF NON COURANT		4 342 176 595.82	2 822 428 345.59	1 519 748 250.23	1 484 277 332.72
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		152 747 604.34	25 195 315.48	127 552 288.86	186 120 185.01
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		592 089 030.93	0.00	592 089 030.93	485 192 199.93
AUTRES DEBITEURS		916 312.87	0.00	916 312.87	1 908 940.69
IMPOTS		11 225 164.72	0.00	11 225 164.72	5 442 398.78
AUTRES ACTIFS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINACIERS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
TRESORERIE		107 486 640.02	0.00	107 486 640.02	26 104 144.69
TOTAL ACTIF COURANT		864 464 752.88	25 195 315.48	839 269 437.40	704 767 869.10
TOTAL GENERAL ACTIF		5 206 641 348.70	2 847 623 661.07	2 359 017 687.63	2 189 045 201.82

الملحق رقم 02: الميزانية المالية لسنة 2017 و2018 (الخصوم)

Algérie Télécom
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia Alg
RC : 18083B02
IF : 000216299033049
AI : 16293838021
DRT DOT_GUELMA

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018

EDITE LE : 11-MAR-20 11:34:40

PASSIF	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITANT)		0.00	0.00
CAPITAL NON APPELE		0.00	0.00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))		0.00	0.00
ECART DE REEVALUATION		0.00	0.00
ECART D'EQUIVALENCE(1)		0.00	0.00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE) (1)		- 33 119 887.44	74 422 650.12
AUTRES CAPITAUX PROPRES		23 629 648.62	23 629 648.62
REPORT A NOUVEAU		2 018 890 453.14	1 846 693 757.05
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		**2 009 400 214.32**	**1 944 746 055.79**
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		**0.00**	**0.00**
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		**0.00**	**0.00**
AUTRES DETTES NON COURANTES		2 038 317.16	2 038 317.16
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE		0.00	0.00
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**2 038 317.16**	**2 038 317.16**
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		198 795 494.04	157 336 302.88
IMPOT		37 621 208.72	30 332 679.62
AUTRES DETTES		111 162 265.39	54 591 159.37
TRESORERIE PASSIF		188.00	687.00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**347 579 156.15**	**242 260 828.87**
TOTAL GENERAL PASSIF		**2 359 017 687.63**	**2 189 045 201.82**

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR

الملحق رقم 03: الميزانية المالية لسنة 2019 (الأصول)

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

NIF : 000216299033049

Désignation de l'entreprise : Algérie Télécom

Activité : Télécomunication

Adresse : Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohamma

Edité le : 15-JUL-20 11:14:21

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019

BILAN (ACTIF)

Série G, n°2 (2010)

ACTIF	N			N-1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d acquisition - goodwill positif ou négatif	0.00			0.00
Immobilisations incorporelles	0.00	0.00	0.00	0.00
Immobilisations corporelles				
Terrains	430 642 581.14	0.00	430 642 581.14	0.00
Bâtiments	160 684 222.80	45 148 889.16	115 535 333.64	0.00
Autres immobilisations corporelles	4 368 875 174.68	2 840 910 587.75	1 527 964 586.93	0.00
Immobilisations en concession	0.00	0.00	0.00	0.00
Immobilisations encours	38 813 628.99	0.00	38 813 628.99	0.00
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres participations et créances rattachées	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres titres immobilisés	0.00	0.00	0.00	0.00
Prêts et autres actifs financiers non courants	0.00	0.00	0.00	0.00
Impôts différés actif	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIF NON COURANT	**4 999 015 607.61**	**2 886 059 476.91**	**2 112 956 130.70**	**0.00**
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	90 914 234.41	18 441 729.93	72 472 504.48	0.00
Créances et emplois assimilés				
Clients	589 053 477.79	0.00	589 053 477.79	0.00
Autres débiteurs	7 094 499.96	0.00	7 094 499.96	0.00
Impôts et assimilés	9 049 120.57	0.00	9 049 120.57	0.00
Autres créances et emplois assimilés	0.00	0.00	0.00	0.00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	0.00	0.00	0.00	0.00
Trésorerie	108 603 354.64	0.00	108 603 354.64	0.00
TOTAL ACTIF COURANT	**804 714 687.37**	**18 441 729.93**	**786 272 957.44**	**0.00**
TOTAL GENERAL ACTIF	**5 803 730 294.98**	**2 904 501 206.84**	**2 899 229 088.14**	**0.00**

الملحق رقم 04: الميزانية المالية لسنة 2019 (الخصوم)

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

NIF : 000216299033049

Désignation de l'entreprise : Algérie Télécom

Activité : Télécommunication

Adresse : Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia Alg

Edité le : 15-JUL-20 11:14:21

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019

BILAN PASSIF

PASSIF	N Brut	N - 1 Net
CAPITAUX PROPRES :		
Capital émis (ou compte de l''exploitation)	0.00	0.00
Capital non appelé	0.00	0.00
Primes et réserves - Réserves consolidées(1)	0.00	0.00
Ecart de réévaluation	0.00	0.00
Ecart d''équivalence(1)	0.00	0.00
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	285 308.45	0.00
Autres capitaux propres - Report à nouveau	2 030 120 595.11	0.00
Part de la société consolidante(1)		
Part des minoritaires(1)		
TOTAL I	**2 030 405 903.56**	**0.00**
PASSIFS NON COURANTS :		
Emprunts et dettes financières	0.00	0.00
Impôts (différes et provisionnés)	0.00	0.00
Autres dettes non courantes	2 038 317.16	0.00
Provisions et produits constatés d''avance	429 139 411.72	0.00
TOTAL II	**431 177 728.88**	**0.00**
PASSIFS COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	325 762 202.00	0.00
Impôts	44 000 724.57	0.00
Autres dettes	68 343 202.21	0.00
Trésorerie Passif	738.00	0.00
TOTAL III	**438 106 866.78**	**0.00**
TOTAL PASSIF (I+II+III)	**2 899 690 499.22**	**0.00**

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

الملحق رقم 05: جدول حساب النتائج لسنة 2017 و 2018

Algérie Télécom
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia Alger
RC : 18063B02
IF : 000216299033049
AI : 16293838021

DRT DOT_GUELMA

COMPTE DE RESULTAT
(Par nature)

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018

EDITE LE : 11-MAR-20 11:39:04

	Note	N	N - 1
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		723 590 779.44	723 762 728.66
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0.00	0.00
PRODUCTION IMMOBILISEE		28 046 404.79	21 922 773.03
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION		0.00	0.00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		**751 637 184.23**	**745 685 501.69**
ACHATS CONSOMMES		- 136 597 343.91	- 129 030 047.71
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 98 958 281.70	- 87 422 374.41
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**- 235 555 625.61**	**- 216 452 422.12**
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**516 081 558.62**	**529 233 079.57**
CHARGES DE PERSONNEL		- 304 578 404.49	- 288 065 316.31
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 15 799 048.47	- 14 892 901.90
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**195 704 105.66**	**226 274 861.36**
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		22 901 680.67	9 553 805.95
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 108 606 545.58	- 5 095 935.66
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 154 521 652.72	- 153 897 749.29
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		11 400 498.73	2 914 647.26
V RESULTAT OPERATIONNEL		**- 33 121 913.24**	**79 749 629.62**
PRODUITS FINANCIERS		0.00	0.00
CHARGES FINANCIERES		0.00	0.00
VI RESULTAT FINANCIER		**0.00**	**0.00**
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**- 33 121 913.24**	**79 749 629.62**
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0.00	0.00
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		- 82 564.39	- 11 590 462.80
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**785 939 363.63**	**758 153 954.90**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**- 819 143 841.26**	**- 689 994 788.08**
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**- 33 204 477.63**	**68 159 166.82**
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		84 590.19	6 263 483.30
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0.00	0.00
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		**84 590.19**	**6 263 483.30**
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**- 33 119 887.44**	**74 422 650.12**
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		**0.00**	**0.00**
XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		**0.00**	**0.00**
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		**0.00**	**0.00**
PART DU GROUPE (1)		**0.00**	**0.00**

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

الملحق رقم 06: جدول حساب النتائج لسنة 2019

Algérie Télécom
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia Alger
RC : 18083B02
IF : 000216299033046
AI : 16293838021

DRT DOT_GUELMA

COMPTE DE RESULTAT
(Par nature)

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019

EDITE LE : 15-JUL-20 11:16:18

	Note	N	N - 1
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		699 899 665.90	723 590 779.44
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0.00	0.00
PRODUCTION IMMOBILISEE		106 738 381.42	28 046 404.79
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION		0.00	0.00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		**806 638 047.32**	**751 637 184.23**
ACHATS CONSOMMES		- 255 907 690.57	- 136 597 343.91
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 106 998 634.92	- 98 958 281.70
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**- 362 906 325.49**	**- 235 555 625.61**
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**443 731 721.83**	**516 081 558.62**
CHARGES DE PERSONNEL		- 335 187 766.13	- 304 578 404.49
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 14 521 283.95	- 15 799 048.47
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**94 022 671.75**	**195 704 105.66**
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		85 799 655.21	22 901 680.67
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 6 443 341.46	- 108 606 545.58
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 182 827 593.43	- 154 521 652.72
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		8 034 404.92	11 400 498.73
V RESULTAT OPERATIONNEL		**- 1 414 203.01**	**- 33 121 913.24**
PRODUITS FINANCIERS		0.00	0.00
CHARGES FINANCIERES		0.00	0.00
VI RESULTAT FINANCIER		**0.00**	**0.00**
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**- 1 414 203.01**	**- 33 121 913.24**
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0.00	0.00
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		1 563 602.11	- 82 564.39
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**900 472 107.45**	**785 939 363.63**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**- 900 322 708.35**	**- 819 143 841.26**
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**149 399.10**	**- 33 204 477.63**
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		135 909.35	84 590.19
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0.00	0.00
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		**135 909.35**	**84 590.19**
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**285 308.45**	**- 33 119 887.44**
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		**0.00**	**0.00**
XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		**0.00**	**0.00**
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		**0.00**	**0.00**
PART DU GROUPE (1)		**0.00**	**0.00**

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

الملحق رقم 07: جدول التدفقات النقدية لسنة 2017

2017

Libelle	Note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		718 545 970,94	
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-178 900 423,90	
Intérêts et autres frais financiers payés		- 1 142 211,93	
Impôts sur les résultats payés		-162 000,00	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		538 341 335,11	
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-203 781 923,83	
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		0	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-203 781 923,83	
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		0,00	
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi- liquidités			
VARIATION TRESORERIE NETTE DURANT L'EXERCICE		280 718 557,89	
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		334 559 411,28	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		20 952 781,06	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		104 853 290,78	
Variation de trésorerie de la période		83 900 529,72	
Rapprochement avec le résultat comptable		0,00	

الملحق رقم 08: جدول التدفقات النقدية لسنة 2018

Libelle	Note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		712 743 266.29	
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-321 589 800.33	
Intérêts et autres frais financiers payés		-1 403 567.11	
Impôts sur les résultats payés		-160 500.00	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		389 589 398.85	
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-383 560 533.94	
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		0	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-383 560 533.94	
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		0.00	
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi- liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		3 465 734.86	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		6 028 864.91	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		97 131 365.21	
Variation de trésorerie de la période		104 580 508.98	
Rapprochement avec le résultat comptable		9 449 143.77	
		0.00	

الملحق رقم 09: جدول التدفقات النقدية لسنة 2019

2019

Libelle	Note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		747 224 590.98	
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-162 886 049.36	
Intérêts et autres frais financiers payés		-1 313 540.29	
Impôts sur les résultats payés		-207 500.00	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		582 817 501.33	
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-180 436 662.96	
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		0	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quotes-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-180 436 662.96	
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		0.00	0.00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi- liquidités			
VARIATION TOTALE DE TRESORERIE		-404 691 931.65	
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		402 380 838.37	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		20 132 820.51	
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		20 962 074.06	
Variation de trésorerie de la période		819 253.55	
Rapprochement avec le résultat comptable		0.00	

ملخص:

في ظل تنافس المؤسسات على تحقيق أفضل المراكز، ما فرض عليها ضرورة الحصول على أفضل الأساليب للمراقبة والقياس والتحكم في الأداء وخصوصا الأداء المالي لارتباط الوظيفة المالية بباقي الوظائف وقدرته على إبراز وضعية المؤسسة من خلال التقييم الجيد، بما يتسنى للمسير اتخاذ القرارات السليمة.

تهدف دراستنا إلى إبراز لوحة القيادة باعتبارها أداة من أدوات مراقبة التسيير وتأثيرها في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية "ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية".

وقد تناولنا ذلك من خلال ثلاث فصول، فصلين نظريين خاصين بالأداء المالي ومراقبة التسيير ولوحة القيادة، أما الفصل الثالث خصص للدراسة التطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قالمة.

حيث توصلنا إلى أن لوحة القيادة جد فعالة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال الإلمام بجميع المؤشرات الضرورية لتقيم هذا الأخير بما يوفر الجهد والوقت في إعداد وفهم النتائج الدالة على وضعية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

الأداء المالي، التحليل المالي، مراقبة التسيير، لوحة القيادة.

Summary :

In light of the competition of institutions for achieving the best positions, which imposed on them the necessity of obtaining the best methods of surveillance, measurements and controlling performance especially the financial performance, because the financial function is linked to the rest of the jobs, in addition of its capacity to reveal the position of the institution through the new evaluation, in with whatever possible for the manager to take the right decisions.

The aim of the study is to show the dashboard as one of the tools of management control, and show its effect on evaluating the financial performance of the economic instituation by answering the main problem « what is contribution of the dashboard in evaluating the financial performance of the economic institution ? ».

We have dealt with this latter in three chapters, two theoretical chapters about the financial performance, the management control and the dashboard, while the third chapter is devoted to the applied study on the Algerian's Telecom in the state of Guelma.

Where we concluded that the dashboard is very effective in evaluating the financial performance of the instituation through looking from different angles at all necessary indicators for evaluating this latter, which saves time and efforts in preparing and understanding the results that refers to the position of the institution.