

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



## جامعة العربي التبسي – تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم المالية والمحاسبة

الرقم التسلسلي: ...../2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د )

فرع: المالية والمحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

المذكرة موسومة بـ:

دور لوحة القيادة في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية –

دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

إشراف الأستاذ (ة):

- حجيلة خلدون

من إعداد:

- حمزة غانم

- نادية سلطاني

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
رفيق يوسف	أستاذ محاضر-أ-	رئيس
حجيلة خلدون	أستاذ محاضر-أ-	مشرفا ومقررا
صونيا زحاف	أستاذ محاضر-ب-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2022

## شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين الذي أنعم علينا بنعمه والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

والرسل سيّدنا وحبیبنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على إنجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إتمام هذا العمل وفي

تذليل الصعوبات وهنا نخص بالذكر الأستاذة المشرفة **حجيلة خلدون** التي لم تبخل علينا

بنصائحها وتوجيهاتها التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

ونتوجه بالشكر أيضاً للأستاذ "**رفيق يوسف**" لقبوله أن يكون رئيس لجنة المناقشة

كذلك نشكر الأستاذة **صونيا زحاف** لقبولها تقييم هذا العمل

كما لا يفوتنا أن نشكر كل موظفي شركة **مناجم الفوسفات** - تبسة - لتعاونهم.

شكراً

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أعظم إنسانة في حياتي إلى والدتي الحبيبة

وإلى من سار معي منذ بداية الطريق إلى هذه اللحظة  
وكان سببا لكل نجاح وبذل كل طاقته ليسعدني والدي الحبيب

وكذلك إلى كل زميلاتي وأصدقائي وأقاربي

وإلى كل الأساتذة الذين كان لهم الفضل في تدريسنا طوال  
مشوارنا الدراسي

وللأساتذة الفاضلة "خلدون حجيبة" التي كانت معنا منذ

انطلاقنا في العمل

"نادية سلطاني"



# إهداء



احمد الله عز وجل على منه و عونہ لإتمام هذا البحث .

انتهت الحكاية رفعت قبعتي مودعا للسنين التي مضت اهدي تخرجي

إلى التي وهبتي كل ما تملك حتى أحقق لها آمالها إلى من كانت تدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسنة التي امتلكت الإنسانية بكل قوة، إلى التي سهرت على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسها للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعنتي حق الرعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواتها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمني أعز ملاك على القلب و العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛

وإلى الراحلة من حياتي الحاضرة في قلبي صاحبة القلب الكبير إلى من ربنتي صغيرا واحتضنتني صبيا الكي يا من عجز قلبي عن وصف حرقة على فراقك رحمك الله يا غاليتي وأسكنك فسبح جناته الله يرحمك ويغفر لك كنت أتمنى وجودك بجياني في هذا اليوم المميز بالنسبة لي جدتي الحبيبة (عمري غزالة)

إلى ينبوع العطاء المتفاني و الذي كان لي خير عون أبي العزيز أمد الله في عمره

إلى الشخص الذي مسك بيدي بقوة منذ صغري السيد عمار داعي الذي لم يسمح أن أفزع أبدا، إلى نبراسي الذي ينير دربي إلى من علمني إن اصمد أمام أمواج البحر الثائرة إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به إليك يا من أفديك بروحي

كما أهدي ثمرة جهدي لمثلي الأعلى رفيق دربي منذ الصغر أخي سليم داعي الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأناورها لي و كلما دب اليأس في نفسي زرع فيا الأمل لأسير قدما و كلما سألت عن معرفة زودني بها و كلما طلبت كمية من وقته الثمين وفره لي بالرغم من مسؤولياته المتعددة

إلى أخي الحنون أمين داعي، من كان له بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب، فإن تحدثت عنك فالكلمات تضيق و تتبعثر الحروف، أنت خير مكسب لي في هذه الحياة فالحمد لله الذي وهبني أحبا مثلك

إلى أخي الصغير احمد زكرياء مساوي (الحاج خويا) الذي أتمنى من الله أن أكون قدوته و مثله الأعلى أتمنى من الله أن يوفقه في مساره

إلى خالي الإنسان البشوش صاحب الوجه البريء السيد داعي بدر الدين و كل عائلته وأختي سارة داعي

إلى كل عائلة غانم و عائلة داعي

إليهم أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة.

و أصدقائي و أحبائي الذين تقاسموا معي عبء الحياة ؛ حمودة زين الدين

و أصدقاء الدراسة فرحاتي العربي

و الشكر موصول إلى صاحبة الوجه الطيب والأفعال الحسنة و منبع الحب و الحياة إكرام، التي ساندتني طيلة الحياة؛

إلى كل أساتذة قسم المحاسبة و المالية ؛

و إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذاتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...

قال الله تعالى " : إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم".... الآية 11 من سورة الرعد

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل " حمزة غانم "

## الملخص

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على دور لوحة القيادة في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية عموما و لشركة مناجم الفوسفات خصوصا. ولتحقيق هذا الهدف تم إتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال تقديم الأدبيات النظرية المتعلقة بكل من لوحة القيادة و الاداء المالي و كذا مساهمة لوحة القيادة في تحسين هذا الأخير. في حين تم إتباع منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي باختيار شركة مناجم الفوسفات لتكون موضوع الدراسة و ذلك باستخدام أسلوب التحليل النوعي و الكمي معا خلال مراحل إعداد و تنظيم البيانات و عرض النتائج.

وقد خلصت الدراسة إلى أنه على الرغم من الدور الكبير الذي تلعبه لوحة القيادة في توجيه الاداء المالي نحو الأفضل من خلال التشخيص المبكر للانحرافات، تقييم الأداء، تحفيز المسؤولين، ترشيد اتخاذ القرار و الاتصال و التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية إلا أن مساهمة هاته الأداة كان محتشما في شركة مناجم الفوسفات إذ لا تتعدى اكتشاف الانحرافات و تصحيحها، و ليس بالضرورة في الوقت المناسب لتقل العملية التسييرية و كذا وسيلة اتصال و تنسيق.

**الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة، تحسين الأداء المالي، شركة مناجم الفوسفات.

## Résumé

Cette étude visait à identifier le rôle du tableau de bord dans l'amélioration de la performance financière des entreprises économiques en général, et de la Société des Mines de Phosphate en particulier. Pour atteindre cet objectif, on a opté pour l'utilisation de l'approche descriptive dans la partie théorique en présentant une revue de littérature sur les tableaux de bord et la performance financière, ainsi que la contribution des tableaux de bord à l'amélioration de cette dernière. Alors que l'approche de l'étude de cas a été choisie dans la partie pratique, en choisissant la Société des Mines de Phosphate comme sujet d'étude, et en utilisant conjointement des méthodes d'analyse qualitative et quantitative lors des étapes de préparation et d'organisation des données et de présentation des résultats.

L'étude a conclu que malgré le grand rôle joué par les tableaux de bord dans l'amélioration de la performance financière à travers le diagnostic précoce des écarts, l'évaluation des performances, la motivation des responsables, la rationalisation de la prise de décision ainsi que la communication et la coordination entre les différents niveaux managériales, l'apport de cet outil reste modeste dans la société des mines de Phosphate, car elle n'allait pas au-delà de la découverte et de la correction des écarts, pas nécessairement en temps opportun en raison de la lourdeur du processus managérial ainsi qu'un outil de communication et de coordination.

الصفحة	المحتويات
-	شكر وعرفان
-	الإهداء
-	الملخص
I	الفهرس العام
I	قائمة الجداول والأشكال
I	قائمة الملاحق
أ- ز	المقدمة
<b>الفصل الأول: لوحة القيادة كأداة لتحسين الأداء المالي - الإطار النظري</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير
03	المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير من التقليدية إلى الحديثة
08	المطلب الثاني: مفهوم لوحة القيادة
11	المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة ومراحل إعدادها
16	المطلب الرابع: مكونات لوحة القيادة
17	المبحث الثاني: الأداء المالي ودور لوحة القيادة في تحسينه
17	المطلب الأول: أساسيات عن الأداء المالي
21	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي
30	المطلب الثالث: تحسين الأداء المالي من خلال لوحة القيادة
35	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: دراسة دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS</b>	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" وقطاعها الاقتصادي
38	المطلب الأول: تطور قطاع المناجم في الجزائر
40	المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لشركة SOMIPHOS

44	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
49	المبحث الثاني: لوحة القيادة لشركة SOMIPHOS ودورها في تحسين الأداء المالي
49	المطلب الأول: أدوات تحسين الاداء المالي المستخدمة في شركة SOMIPHOS
50	المطلب الثاني: واقع نظام لوحة القيادة في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
57	المطلب الثالث: مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي لشركة SOMIPHOS
69	خلاصة الفصل الثاني
71	الخاتمة
75	المراجع
81	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	لوحة القيادة الكلاسيكية	01
16	مكونات لوحة القيادة	02
51	لوحة قيادة الإنتاج بالكميات لشركة SOMIPHOS	03
52	لوحة قيادة الاستثمارات لشركة SOMIPHOS	04
52	لوحة قيادة اليد العاملة لشركة SOMIPHOS	05
53	لوحة قيادة تكوين العمال لشركة SOMIPHOS	06
53	لوحة قيادة الأرصدة الكلية للتسيير لشركة SOMIPHOS	07
54	للوحه قيادة حساب النتائج لشركة SOMIPHOS	08
55	لوحة قيادة المبيعات بالكميات لشركة SOMIPHOS	09
56	لوحة قيادة الصادرات لشركة SOMIPHOS	10
58	تقديرات رقم الأعمال لسنتي 2021 و 2022	11
59	تقديرات الأصول الثابتة لسنتي 2021 و 2022	12
59	تقديرات الأصول المتداولة لسنتي 2021 و 2022	13
60	تقديرات الأموال الخاصة لسنتي 2021 و 2022	14
60	تقديرات الخصوم المتداولة لسنتي 2021 و 2022	15
61	تقديرات الأصول غير المتداولة لسنتي 2021 و 2022	16
62	تقديرات المخزون لسنتي 2021 و 2022	17
62	تقديرات القيم الجاهزة لسنتي 2021 و 2022	18
63	تقديرات الأصول لسنتي 2021 و 2022	19
63	تقديرات النتيجة الصافية لسنتي 2021 و 2022	20
64	تقديرات القيمة المضافة لسنتي 2021 و 2022	21
67	لوحة القيادة المالية المقترحة لسنة 2022	22

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	التمثيل بالمنحيات (حجم الأعمال)	01
15	التمثيل بالأعمدة (الوحدات المنتجة خلال السداسي الأول)	02
48	الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS	03
58	تطور رقم الأعمال لشركة SOMIPHOS للفترة 2020-2016	04
59	تطور الأصول الثابتة لشركة SOMIPHOS للفترة 2020-2016	05
59	تطور الأصول المتداولة لشركة SOMIPHOS للفترة 2020-2016	06
60	تطور الأموال الخاصة لشركة SOMIPHOS للفترة 2020-2016	07
60	تطور الخصوم المتداولة لشركة SOMIPHOS للفترة 2020-2016	08
61	تطور الخصوم غير المتداولة لشركة SOMIPHOS للفترة 2020-2016	09
62	تطور المخزون لشركة SOMIPHOS للفترة 2020-2016	10
62	تطور القيم الجاهزة لشركة SOMIPHOS للفترة 2020-2016	11
63	تطور الأصول لشركة SOMIPHOS للفترة 2020-2016	12
63	تطور النتيجة الصافية لشركة SOMIPHOS للفترة 2020-2016	13
64	تطور القيمة المضافة لشركة SOMIPHOS للفترة 2020-2016	14

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
81	لوحة قيادة الإنتاج والمبيعات بالكميات	01
82	لوحة قيادة الأرصدة الكلية للتسيير	02
83	لوحة قيادة اليد العاملة وتكوين العمال	03
84	لوحة قيادة حساب النتائج	04
85	لوحة قيادة الصادرات	05
86	ميزانية الأصول لسنة 2016	06
87	ميزانية الخصوم لسنة 2016	07
87	ميزانية الأصول لسنة 2017	08
89	ميزانية الخصوم لسنة 2017	09
90	ميزانية الأصول لسنة 2018	10
91	ميزانية الخصوم لسنة 2018	11
92	ميزانية الأصول لسنة 2019	12
93	ميزانية الخصوم لسنة 2019	13
94	ميزانية الأصول لسنة 2020	14
95	ميزانية الخصوم لسنة 2020	15
96	حساب النتائج لسنة 2016	16
97	حساب النتائج لسنة 2017	17
98	حساب النتائج لسنة 2018	18
99	حساب النتائج لسنة 2019	19
100	حساب النتائج لسنة 2020	20



المقدمة

## تمهيد

تواجه مؤسسات اليوم بشتى أحجامها و مختلف أنشطتها محيطة تنافسيا قويا غير واضح المعالم، لذا أصبح لزاما عليها أن تتبنى تغييرا داخليا وخارجا شاملا وعلى كل المستويات إذا أرادت أن تواكب معطيات العصر الاقتصادي الجديد. و لعل أهم مدخل يسمح لها بمواكبة هاته التغيرات هو التحسين المستمر في مستويات أدائها و على رأسها الاداء المالي.

فالمؤسسة ذات الأداء المالي الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها الطويلة الأجل والمتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء والنمو، وفي سبيل ذلك فهي ملزمة على تبني أدوات تحكم في الاداء قادرة على ترفيته وتحسينه من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما، ويستخدم في ذلك مؤشرات مالية أو غير مالية، إلا أنه يفضل استعمال كليهما حتى تكون للمسير نظرة دقيقة عما يجري في المؤسسة.

في المقابل برزت تقنيات وأدوات تسيير حديثة متعددة متداولة في الواقع العملي والتي لها دور كبير في تحقيق مستويات أداء مالي جيدة. ولعل أهم هاته الأدوات المساعدة على التحكم في الاداء بما تتميز به من خصائص نجد "لوحة القيادة"، فهي تحظى بمكانة هامة لدى الأكاديميين و كذا متخذي القرارات والمسؤولين في مختلف المستويات الإدارية.

و باعتبار أن المؤسسات الجزائرية واحدة من المؤسسات الاقتصادية فهي بحاجة ماسة للتحكم في أدائها، المالي منه خاصة لمواكبة التغيرات العالمية و التموّج في أسواق أقل ما يقال عنها أنها لا تعترف و لا ترجم ضعاف الاداء.

## ➤ الإشكالية الرئيسية

من خلال ما سبق ولمعالجة الموضوع يتم طرح الإشكالية الرئيسية الآتية:

كيف تساهم لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عموما و لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" خصوصا؟.

## ➤ الإشكاليات الفرعية

1. هل تستعين شركة مناجم الفوسفات بلوحة القيادة؟؛
2. ما هو واقع لوحة القيادة في شركة مناجم الفوسفات؟؛
3. ما مدى مساهمة لوحة القيادة لشركة مناجم الفوسفات في تحسين أدائها المالي؟.

## ➤ الفرضية الرئيسية

استخدام لوحة القيادة في المؤسسات عموما يساهم في تحسين الاداء المالي إلا أنه مازال استخدامها و دورها محتشما في شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS".

### ➤ الفرضيات الفرعية

1. تعتبر لوحة القيادة واحدة من أدوات التحكم في الأداء في شركة مناجم الفوسفات؛
2. على الرغم من اعتماد شركة مناجم الفوسفات على لوحة القيادة في تقاريرها إلا أنها تفتقر لبعض المؤشرات؛
3. تساهم لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي لشركة مناجم الفوسفات من خلال توفير المعلومات المرتبطة بمواطن الخلل لتصحيحها في الوقت المناسب.

### ➤ أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية في محاولة سعيها للتعرف على أهمية لوحة القيادة ودورها في تحسين الأداء المالي وبصفة خاصة في شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS".

### ➤ أهداف الدراسة

- بناء على الإشكالية المطروحة، فإن الدراسة تهدف إلى:
- ✓ التعرف على لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية؛
  - ✓ الوقوف على كيفية تطبيق لوحة القيادة في شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"؛
  - ✓ إبراز مكانة و مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS".

### ➤ أسباب اختيار موضوع الدراسة

يرجع اختيار موضوع الدراسة إلى:

- ✓ أسباب موضوعية
  - توسيع المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة والأداء المالي؛
  - التعرف أكثر على كيفية استخدام لوحة القيادة في الواقع العملي؛
  - إبراز قدرة لوحة القيادة على تحسين الأداء المالي.

### ✓ أسباب ذاتية

- علاقة الموضوع بالتخصص المدروس؛
- الرغبة في الاطلاع وإثراء الموضوع.

### ➤ حدود الدراسة

- ✓ الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بولاية تبسة؛
- ✓ الحدود الزمنية: بدأت الدراسة من 15 فيفري إلى 22 مارس، وقد تم الاعتماد على بيانات مالية ومحاسبية للفترة 2016، 2017، 2018، 2019، 2020.

## ➤ صعوبات الدراسة

اقتصرت صعوبات الدراسة على الجانب التطبيقي حيث تم مواجهة الصعوبات الآتية:

- صعوبة تفهم الموظفين موضوع البحث من أجل إيصال المعلومات الضرورية كونهم عمليين أكثر من علميين، وكذلك اعتمادهم على اللغة الفرنسية أكثر من اللغة العربية؛
- صعوبة جمع المعلومات التفصيلية في الدراسة الميدانية، نظرا للسرية التي يلتزم بها الموظفين؛
- عدم الإلتزام بمواعيد التريص من قبل الموظفين.

## ➤ منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الفصل الأول للتمكن من توضيح الجوانب النظرية للدراسة، أما الفصل الثاني المتعلق بالدراسة الميدانية فقد تم استخدام منهج دراسة حالة، حيث تم اختيار شركة مناجم الفوسفات لتكون محل إسقاط للجانب النظري. و ذلك باستخدام أسلوب التحليل النوعي و الكمي معا خلال مراحل إعداد و تنظيم البيانات و عرض النتائج. فمن خلال المقابلات مع المسؤولين و الوثائق المقدمة من قبل الشركة تم تجميع مختلف البيانات الكيفية و الكمية لتحليلها و عرض نتائج الدراسة الميدانية.

## ➤ الدراسات السابقة

سيتم التطرق لعرض موجز لأهم الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### 1. أنوار عبد العزيز إجرید البشيش، لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء أقسام الأكاديمية في الجامعات

الأردنية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم

الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني، 2021.<sup>[1]</sup>

هدفت هذه الدراسة للتعرف على ممارسة لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، المعتمد على جمع البيانات من خلال استبيان تضمن جزأين: الأول لقياس (مكانة، محتويات، جودة ودرجة تناسق لوحات القيادة...) والثاني لقياس مستوى (الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدارة المخاطر) للارتجال التنظيمي.

<sup>[1]</sup> أنوار عبد العزيز إجرید البشيش، لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء أقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، مذكرة مقدمة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني، 2021.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة لوحة القيادة في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة كانت بدرجة مرتفعة وكذلك درجة ممارسة الارتجال التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية كان بدرجة مرتفعة، كما أظهرت عالقة ارتباط قوية بين درجة لوحة القيادة والارتجال التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

وقد خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية: الاستمرار في تطبيق نظام لوحة القيادة في كافة المجالات لما لها تأثير كبير في تحقيق أهداف القيادة بفعالية عالية، العمل على زيادة المخصصات المالية من قبل وزارة التعليم العالي لدعم تطبيق نظام لوحة القيادة في المؤسسات.

## 2. بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل

شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015.<sup>[1]</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور لوحة القيادة من خلال مقوماتها في تحسين اتخاذ القرارات في مجالات التسويق الأساسية (المنتوج، التسعير، التوزيع، الترويج) بإتباع خطوات اتخاذ القرار زيادة على اعتبار لوحة القيادة أداة فعالة وضرورية للمراقبة الآتية على التسيير من أجل تحسين الأداء.

توصلت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية يتوقف على فعالية نظام المعلومات التسويقي في تقديمه للمعلومات بصفة آتية ومستمرة تضمن تحديث المؤشرات التسويقية بالمعطيات الجديدة والترصد بانتظام لتطور متغيرات البيئة التنافسية.

انطلاقاً من نتائج الدراسة تم استخلاص التوصيات الآتية:

- الاهتمام بطريقة تقديم لوحة القيادة وفترة تحضيرها من خلال استخدام الأشكال البيانية في عرض لوحة القيادة، وهذا للفت انتباه المسؤول إلى الانحرافات الهامة بشكل سريع؛
- توعية المسؤولين في المؤسسات بأهمية ودور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة والأداء التسويقي على وجه الخصوص.

## 3. دراسة عصام بوزيد وآخرون، مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة

الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، جويلية 2021.<sup>[2]</sup>

<sup>[1]</sup> بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015.

<sup>[2]</sup> عصام بوزيد وآخرون، مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، جويلية 2021 .

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح لوحة قيادة إدارية سهلة وجاهزة للاستخدام من خلال الجمع بين كل هذه الخصائص وطرق تطوير لوحة القيادة، كما تهدف إلى إظهار كيفية تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال إنشاء لوحة قيادة مالية تساعد المسير في نشاطه من خلال الإشارة بسرعة وبشكل متزامن إلى المعلومات المفيدة المتعلقة بالمؤسسة.

خلصت هذه الدراسة إلى استنتاج أن لوحة القيادة المالية هي أداة تضم مؤشرات مالية تسمح بقياس الانحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع لتحقيق الأهداف المستقبلية، كما يعمل تحسين الأداء المالي على تصحيح تلك الانحرافات، وبعد القيام بمختلف اختبارات بيانات البائل تم استنتاج أن النموذج الملائم حسب هذه الدراسة هو نموذج التأثيرات العشوائية.

من التوصيات التي خلصت لها هذه الدراسة أن على المؤسسات الاهتمام أكثر بمؤشرات لوحة القيادة المالية لتحسين أدائها المالي.

#### 4. دراسة ميلود بن خيرة، إبراهيم براهيمية، دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة محاسبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

الاقتصادية - دراسة تحليلية في شركة المراعي السعودية 2015/2019 -، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، جوان 2021.<sup>[1]</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من الأدوات الحديثة لمحاسبة التسيير في تحسين الأداء المالي لمؤسسة "المراعي" من خلال التكامل بين محاورها الأربع، والتي تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تتكامل المؤشرات المالية وغير المالية للمحاور الأربعة بهدف تحسين الأداء المالي؛
- تعتمد شركة "المراعي" على بطاقة الأداء المتوازن في عملية تحسين الأداء المالي من خلال الوقوف على مختلف الإجراءات لتحقيق مختلف المؤشرات.

انطلاقاً من النتائج تم استخلاص التوصيات الآتية:

- العمل على تحقيق الأداء الجيد بدراسة لسلسلة القيمة في الأنشطة الرئيسية والداعمة لتحقيق الأداء المالي المطلوب من خلال ربطها بمحاور بطاقة الأداء المتوازن؛
- الدراسة المعقمة للسوق وأذواق المستهلكين والقدرات الشرائية لهم في إطار السعي نحو التوسع لأسواق جديدة؛
- أظهرت بطاقة الأداء المتوازن وجود مشاكل حقيقية أثرت على مختلف المؤشرات في السنتين 2017 و 2018 وهو ما يوجب الدراسة المعقمة لمحاور بطاقة الأداء لتعزيز سرعة التكيف مع التغيرات بالسرعة الكبيرة والجودة العالية.

<sup>[1]</sup>ميلود بن خيرة، إبراهيم براهيمية، دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة محاسبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة تحليلية في شركة المراعي السعودية 2015/2019 -، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، جوان 2021.

5. Rafika BOURAIB, **Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL**, Mémoire Présenté En Vue De L'obtention Du Diplôme De Magistère, Spécialité: Management des Entreprises, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, Algérie, 2014/2015.<sup>[1]</sup>

دراسة رفيقة بورايب، لوحة القيادة أداة لقياس وتقييم الأداء في مؤسسة - دراسة حالة "نفطال" -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2014-2015.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار التحدي الذي تمثله لوحات القيادة، خاصة في المؤسسات الجزائرية التي تتعرض أكثر للقيود والمعايير البيئية الدولية، وكذلك فهم ما إذا كان، على مستوى المؤسسة التي تم اختيارها (نفطال)، تسمح لوحة القيادة حقا بإدارة الأداء وقياسه وتقييمه

توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- لا يقتصر قياس الأداء على قياس المؤشرات المالية وغير المالية ومقارنتها بمعياري، بل يتعلق بتكاملها وأن يكون هناك منصة متوازنة تسمح للمديرين بعرض جوانب متعددة من العمل في وقت واحد؛
- لكي تكون لوحة القيادة فعالة، يجب أن تلي الاحتياجات المعلوماتية وأن يتم تعديلها وفقا للأهداف المسطرة، وتوقعات صانعي القرار؛
- يعتمد الأداء العام للمؤسسة على نظام المعلومات الخاص بها، لذلك من المهم أن تكون هذه المعلومات موثوقة.

وخرجت هذه الدراسة بالتوصيات الآتية:

- يجب تزويد مؤسسة "نفطال" بنظام معلومات متكامل لجمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها؛
- لضمان نجاح نظام لوحة القيادة في تأدية وظيفته، يوصى بتبني نهج تشاركي في مختلف مراحل تصميم لوحة القيادة؛
- تقديم مؤشرات مفصلة ومجموعة أكثر لصناع القرار.

<sup>[1]</sup> Rafika BOURAIB, **Tableaux de Bord, Outils de Pilotage, de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL**, Mémoire Présenté En Vue De L'obtention Du Diplôme De Magistère, Spécialité : Management des Entreprises, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, Algérie, 2014/2015.

من خلال عرض الدراسات السابقة يلاحظ أنها التقت مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع لوحة القيادة، وكان الاختلاف في ربطها مع متغيرات أخرى، ونجد دراسة ميلود بن خيرة، إبراهيم براهيمية، بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة محاسبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة تحليلية في شركة المراعي السعودية 2015/2019- حيث أنها لم تتناول لوحة القيادة وإنما تتشارك مع الدراسة الحالية في ربط المتغير الأول بتحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. وتختلف الدراسة الحالية كذلك مع دراسة أنوار عبد العزيز إجرید البشيش، لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء أقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني، 2021، في المنهج المتبع حيث اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، المعتمد على جمع البيانات من خلال استبيان تضمن جزأين: الأول لقياس (مكانة، محتويات، جودة ودرجة تناسق لوحات القيادة...) والثاني لقياس مستوى (الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدارة المخاطر) للارتجال التنظيمي.

### ➤ هيكل الدراسة

وفقاً للفرضيات الموضوعية والإشكاليات المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول تضمن الجزء النظري من الدراسة، والفصل الثاني تم تخصيصه للجانب التطبيقي:

✓ **الفصل الأول:** بعنوان " **لوحة القيادة كأداة لتحسين الأداء المالي**"، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين **المبحث الأول** تحت عنوان: **لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير**، تقديم مراقبة التسيير و مختلف أدواتها، لوحة القيادة: تعريف، خصائص، أنواع، مكونات ووظائفها. أما **المبحث الثاني** بعنوان: " **الأداء المالي ودور لوحة القيادة في تحسينه**" تضمن أساسيات عن الأداء المالي، وكيفية قياسه وتحسينه من خلال لوحة القيادة.

✓ **الفصل الثاني:** بعنوان " **دراسة دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS**"، الذي بدوره قسم إلى مبحثين **المبحث الأول** بعنوان: " **تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS**" وقطاعها الاقتصادي، وتضمن تطور قطاع المناجم في الجزائر، وبطاقة تعريفية لمؤسسة مناجم الفوسفات " **SOMIPHOS**"، وكذلك تقديم مصلحة مراقبة التسيير. أما **المبحث الثاني** تحت عنوان: " **لوحة القيادة لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS ودورها في تحسين الأداء المالي**" فتضمن أدوات تحسين الأداء المالي في المؤسسة، واقع نظام لوحة القيادة، و مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

# الفصل الأول

لوحة القيادة كأداة لتحسين الأداء

المالي - الإطار النظري

## تمهيد

تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحسين أدائها المالي، فتعمل على قياسه خلال فترات متتالية وذلك باستخدام العديد من أدوات التسيير، بل تحاول انتقاء أفضل أداة تسيير تجمع من خلالها بين المتابعة اليومية للأنشطة التشغيلية وتحقيق الرؤية الإستراتيجية طويلة الأمد، وهذه الأداة يمكن أن تكون وبكل جدارة "لوحة القيادة" إذ تعتبر من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير والتحكم في الأداء، فهي تسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة من خلال توفير أهم المعلومات الخاصة بمختلف نشاطات المؤسسة وذلك للوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها بالشكل الذي يمنع تكرارها في المستقبل، وأيضاً لأخذ صورة عن مدى تحسن أدائها من خلال النتائج المحققة.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى مفاهيم حول لوحة القيادة والأداء المالي، ومن هذا المنطلق تم تقسيم الفصل إلى مبحثين

كالآتي:

**المبحث الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير؛**

**المبحث الثاني: الأداء المالي ومساهمة لوحة القيادة في تحسينه.**

## المبحث الأول: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير

تلعب وظيفة مراقبة التسيير دورا هاما في المؤسسات الاقتصادية كونها تمثل أداة تحكم وقياس ورصد لنشاطها وذلك من خلال مجموعة من الأدوات، من بينها **لوحة القيادة** إذ تعتبر من أدوات مراقبة التسيير الحديثة وهي موضوع هذه المذكرة أين سيتم التطرق لها بالتفصيل (تعريف، نشأة، خصائص، أهمية، أهداف، أنواع، ومكونات) من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير من التقليدية إلى الحديثة

يعتبر هذا المطلب كتوطئة للموضوع لاعتبار لوحة القيادة من أحدث أدوات مراقبة التسيير، لكن قبل التطرق إلى أدوات هاته الأخيرة لا بد من الإشارة إلى التطور التاريخي ومختلف المراحل التي مرت عليها مراقبة التسيير وكذا ماهيتها والبحث في مفاهيمها و من ثم أدواتها. لقد مرت عملية مراقبة التسيير بعدة مراحل وهذا بتطور العلوم والبحوث وتوسع النشاطات الاقتصادية وتنوعها. [1]

#### 1.1. ظهور مراقبة التسيير

ظهرت مراقبة التسيير في بداية القرن العشرين في المؤسسات الأمريكية مع تطور نشاطها و تعقد عملياتها و ما سببته الأزمة الاقتصادية لها لذا مرت مراقبة التسيير بعدة مراحل تاريخية وكانت كالآتي: [2]

- **المرحلة الأولى ( بعد الحرب العالمية الأولى 1919 )** : في البداية و كمرحلة أولى استعملت مراقبة التسيير المحاسبة العامة (المالية) وإعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتنوعة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط، و المنتجات المحققة و المباعية من طرف المؤسسة. و هكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسب ومؤشرات قياس الأداء الاقتصادي؛
- **المرحلة الثانية ( بعد الحرب العالمية الثانية 1945 )** : تعتبر هذه المرحلة مرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة وضعت من طرف 'SLOAN' ، الذي وضع ميكانيزمات التنظيم " وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية، البحث و التطوير، و حاول فرض نظام استقلالية الأقسام في التسيير و إجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة وتطويرها؛ [3]
- **المرحلة الثالثة ( مع بداية الستينيات )**: المرحلة التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير والتي جاءت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة، هذه الأخيرة خصصت إستراتيجية تخطيط

[1] Michel GERVAIS , **contrôle de gestion** 7eme Edition , ECONOMICA , France, 2000,p :09.

[2] ناصر دادي عدون وآخرون ، **مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية** ، دار المحمدية الجزائر 2003، ص 11 - 14.

[3] نعيمة بجاوي أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل شاهدة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009 ، ص 27، 11.

العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين ولكن ذلك في تخطيط عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد مع الاهتمامات الخاصة؛

- **المرحلة الرابعة ( بداية من التسعينيات):** هذه المرحلة التي تعتبر من أهم مراحل تطور مراقبة التسيير ظهرت في التسعينيات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية، و الذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية. [1]

## 2.1. مفهوم مراقبة التسيير

قبل التعرف على مراقبة التسيير يجب تعريف المصطلحين المكونين لها. فكلمة رقابة تعني القدرة على متابعة وتوجيه وتقييم العمل من خلال نسق معين (معلومات، قرارات، إجراءات، مراقبة النتائج)، فالرقابة هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطة أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية من النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا. [2] في حين يعرف التسيير على انه "العلاقة الديناميكية الموجودة بين الموارد والطاقات المختلفة، وهذا بغرض تحقيق الأهداف، أي أنه الاستغلال العقلاني والرشيد للموارد لتحقيق الأهداف المسطرة، والتسيير في حد ذاته علم حيث انه يستعين بمجموعة من الوسائل كالحاسبة والإحصاء، أيضا هو فن يستعمل مبادئ الإنسانية والمهارات الإبداعية." [3]

### 1.2.1. تعريف مراقبة التسيير

تتمتع مراقبة التسيير بأهمية بالغة في المؤسسة لكونها: "العملية التي يتم من خلالها تزويد المسيرين بمعطيات دورية ورقمية عن عمل المؤسسة وذلك لمقارنتها مع المعطيات السابقة أو المتوقعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة إذا لزم الأمر". [4] كما تعرف أيضا على أنها: " مجموعة الإجراءات والأنظمة التي يتم تصميمها للمسؤولين حتى تضمن لهم أن الأنشطة المتكررة والتي تقع تحت مسؤوليتهم يتم تنفيذها وفقا للأهداف المطلوبة، وهذا يعفي المسؤولين من إدارة هذه الأنشطة بصفة مباشرة". [5]

من خلال ما سبق يمكن تعريف مراقبة التسيير على أنها: العملية التي تتضمن مجموعة من الإجراءات والأنظمة التي تقوم بتزويد المسيرين بمعطيات عن نشاط المؤسسة، ويتم الاستعانة بهذه المعطيات ومقارنتها بما هو متوقع لاكتشاف الانحرافات.

[1] محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، الجزائر، 1995، ص248.

[2] زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، الأردن، عمان، 2011، ص15.

[3] معراج هواري، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص11.

[4] Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Le contrôle de gestion, 2ème édition, DUNOD, Paris, France, 2010, p09.

[5] صالح إلياس، بن احمد سعدي، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة، مجلة الابتكار والتسويق، العدد1، جامعة جيلالي لباس، سيدي بلعباس، الجزائر، ص162.

### 2.2.1. أهمية مراقبة التسيير

لقيت مراقبة التسيير اهتماما كبيرا من إدارات المنشآت الاقتصادية منذ أمد طويل وذلك للأسباب الآتية:

- تعقد وتشعب نطاق الأعمال جعل الإدارة تعتمد على التقارير والتحليلات لإحكام الرقابة على العمليات؛
- الضبط الداخلي والفحص المتأصل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط البشري واحتمال الأخطاء والغش؛
- من المستحيل أن يقوم المراقب داخل المنشأة بطريقة اقتصادية دون الاعتماد على مراقبة التسيير؛
- التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد، حيث أن الموارد المتاحة بأي مؤسسة هي محدودة بطبيعتها ويقع على عاتق المدراء مسؤولية توزيع هذه الموارد النادرة لاستعمالها في المؤسسة بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة ، ويتطلب ذلك تعاون مختلف الأنشطة وتنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي إلى أفضل استعمال لها؛
- تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات، حيث ترغب إدارة المؤسسة بمعرفة كيفية تنفيذ الخطط المرسومة ومدى ملائمتها، وتتسلم الإدارة عدة معلومات عن الإنجاز الفعلي الذي تم مقارنته مع الخطط المرسومة وتقييم انحرافات الإنجاز الفعلي والتوقعات حسب الخطط الموضوعية، ويتم البحث عن أسباب الانحرافات والمتسببين فيها وتصحيحها وبهذه الطريقة تتم الرقابة على الإنجاز وتقييمه؛
- جمع وتحفيز وتنشيط الأفراد، حيث تعمل مراقبة التسيير على توحيد الجهود من أجل تحقيق المشاركة في عملية الرقابة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تقوم مراقبة التسيير بالعمل على بعث الحيوية في مختلف مستويات السلطة في المؤسسة وتنشيطها عن طريق مكافئة المجد ومتابعة المتهاون ، وكذا تحفيز الأفراد وحثهم على بذل أقصى مجهودات ممكنة؛
- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب من أجل المساعدة على اتخاذ القرار خاصة ما يتعلق بالوضعية التنافسية للمؤسسة؛
- مراقبة التسيير يسمح بتنظيم وتعظيم الأثر الرجعي للمعلومات أو حلقات التغذية العكسية التي تزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول تطور وظائفها أو تقلبات محيطها وفق وتيرة منسجمة؛
- التقريب بين معطيات الواقع وما يجب أن تكون في الإستراتيجية؛
- التقليل من مخاطر التسيير لأقل حد ممكن لتنفيذ التسيير بالكفاءة المطلوبة.<sup>[1]</sup>

### 3.2.1. أهداف مراقبة التسيير

من خلال التعرض لبعض التعاريف الخاصة بمراقبة التسيير يتضح أنها وظيفة ضرورية، بحيث تعتمد عليها المؤسسة بشكل

كبير في اتخاذ القرارات و تسعى إلى :

[1] عبد الفتاح الصحن، الرقابة والمراجعة الداخلية، مطبعة التوني، مصر، 1995، ص 132 .

- تحليل الانحرافات: وتكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المتوقع وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، وتكون هذه العملية عن طريق الميزانيات التقديرية؛
- تحقيق الفعالية: وتعني منها استخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ومن أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات حتى تتمكن من جمع المعلومات في الوقت والحجم المناسبين، إضافة إلى ضرورة معرفة إيرادات وتكاليف المؤسسة؛
- تحقيق الفاعلية: يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية ثم مقارنة بين ما خطط له وما تم إنجازه؛
- تحقيق الملائمة: أي التأكد من أن الأهداف المخطط لها تتماشى مع الوسائل والموارد المتاحة ويكون ذلك بتبني إستراتيجية مدروسة وتسيير أمثل للأفراد ومنه يكون التسيير الأمثل والفعال لوسائل الاستغلال وبالتالي تحقيق أهداف بأقل تكاليف ممكنة.<sup>[1]</sup>

### 3.1. أدوات مراقبة التسيير

نظرا للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير كان لابد من التركيز على الأدوات التي تستعملها لممارسة الرقابة وهذه الأدوات تطورت بتطور المؤسسات ففيها ما هو تقليدي وما هو حديث، وبالرغم من اختلاف الأدوات الرقابية في تصحيحها وفيما تقيسه فإن كلا منهما يسعى إلى هدف واحد وهو تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب والاستفادة من المعلومات الناتجة لمنع حدوث هذه الانحرافات مستقبلا.

#### 1.3.1. الأدوات التقليدية

- نظام المعلومات: هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض والتي تعمل على جمع مختلف البيانات والمعلومات وتعمل على معالجتها وتخزينها وبنائها وتوزيعها على المستخدمين بغرض دعم القرار والرجوع حين الحاجة إليها؛<sup>[2]</sup>
- المحاسبة العامة: نظام لتنظيم المعلومة المالية يسمح بتخزين معطيات قاعدية عديدة، وتصنيفها وتسجيلها، وعرض كشوف (الميزانية، حساب النتائج...) تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة؛<sup>[3]</sup>
- المحاسبة التحليلية: تقنيات وأساليب تستخدم في المعالجة بهدف تحديد تكلفة الإنتاج للمنتجات والخدمات، من أجل تقديم المعلومات الضرورية للإدارة لأغراض التسعير وممارسة الوظائف الإدارية الأخرى؛ الموازنات التقديرية التي تعرف

<sup>[1]</sup> بدو محمد، ساخن مريم وآخرون، دور أدوات مراقبة التسيير في ترسيخ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية حوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلدة، 2017، ص 05، 06.

<sup>[2]</sup> جموعي فاطمة، دور وظيفة التدقيق في تحسين فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، ورقلة، 2017، ص 30.

<sup>[3]</sup> القانون رقم 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007.

على أنها ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المؤسسة لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، ويوافق عليها المسؤولون والمنفذون ويرتبطون بها، وتتخذ هدفا يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها.<sup>[1]</sup>

### 2.3.1. الأدوات الحديثة

- **التحليل المالي:** هو العملية التي من خلالها يتم استنباط مؤشرات ونسب مئوية من البيانات المالية والمحاسبية للمؤسسة مما يؤدي لتصحيح وزيادة الفعالية الاقتصادية لتلك المؤسسة؛
- **الموازنة التقديرية:** عندما يتم التعبير عن المخطط أو الأهداف التنظيمية بشكل كمي ( عدد، مستويات نقدية أو كمية... إلخ )، فيعرف ما يسمى الموازنة ( BUDGET ) وتعني حقيقية، ففي المراحل الأولى لاستخدامها في الحكومة كانت تقدم في شكل كشوف داخل حقيقية جلدية، ومنه يمكن تعريف الموازنة التقديرية حسب معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بالجلتزا على أنها : " بيان مالي أو كمي أعدت وتمت الموافقة عليه خلال فترة زمنية محددة ، وذلك للسياسة التي سيتم تتبعها خلال نفس المدة بغرض الوصول إلى هدف معين"؛<sup>[2]</sup>
- **لوحة القيادة:** وهي موضوع هذه المذكرة أين سيتم التطرق لها بالتفصيل (تعريف، نشأة، خصائص، أهمية، أهداف، أنواع، ومكونات) من خلال المطلب الثاني.

<sup>[1]</sup> مهاوان لعبيدي، بومعروف الياس، وظيفة وأدوات مراقبة التسيير كآلية لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد2، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2016، ص85.

<sup>[2]</sup> بوبصلة هاجر، دور التدقيق في تقييم نظام مراقبة التسيير- دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير-، ورقة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص

## المطلب الثاني: مفهوم لوحة القيادة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى الظروف التي أدت إلى نشأة لوحة القيادة وتحديد مفهومها، وكذا التعرف على أهمية و أهداف لوحة القيادة.

### 1.2. نشأة لوحة القيادة

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

- نشأة التقارير المكتوبة في نهاية القرن 19 و مطلع القرن 20، فكانت تنقل المعلومة من الفروع إلى الإدارة المركزية بشكل سردي؛
- نشأة التقارير الإحصائية بين الحربين العالميتين، حيث تميزت هذه المرحلة بالاعتماد على المعطيات الإحصائية كما عرفت التحول من الشكل السردى للتقارير إلى الشكل الجدولي؛
- الظهور الفعلي لوحة القيادة في الخمسينات (1950-1960)، حيث قام مركز الدراسات و الأبحاث لرؤساء المؤسسات بإصدار كراسة بعنوان "المحاسبة الصناعية - لوحة القيادة"، اهتم جزأ منها بما سمي بتقنيات لوحة القيادة في خدمة تسيير المؤسسات؛
- التقارير ذات الطبيعة المالية في ما بعد الستينات، حيث عرفت هذه المرحلة تغلب الطابع المالي على لوحة القيادة.<sup>[1]</sup>

### 2.2. تعريف لوحة القيادة

تأخذ لوحة القيادة عدة تعاريف فقد عرفها Norbert Guedj على أنها مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة.<sup>[2]</sup> كما تعرف لوحة القيادة أيضا على أنها: مجموعة من المؤشرات القيادية، المعدة بشكل دوري حسب احتياجات المسؤول من أجل توجيه قراراته لأجل تحقيق الأهداف.<sup>[3]</sup>

[1] بن عزوز كمال، لوحة القيادة دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، العدد 21، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 53.

[2] ناصر عدادى عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص 148.

[3] بن عيسى إلهام، إعداد وتصميم لوحة القيادة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ماي 2021، ص 47.

كذلك يمكن تعريفها على أنها عرض تقديمي لأهم المعلومات والمؤشرات التي تسمح للمسيرين بالاطلاع على الوضع الحقيقي للمؤسسة، مما يسهل عليهم متابعة وتحقيق الأهداف المسطرة.<sup>[1]</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات الرامية إلى توجيه قرارات المسيرين لتحقيق الأهداف المسطرة.

### 3.2. خصائص لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بجملة من الخصائص نذكر منها:<sup>[2]</sup>

- **تناسق المعلومات:** تكون المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة في مختلف المستويات واضحة مع سرعة انتقال هذه المعلومات؛
- **المؤشرات المناسبة:** حيث يتم اختيار المؤشرات حسب طبيعة النشاط ويقاس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية، تتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة، أو بالتنبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين، تظهر في شكل نسب، جداول، رسوم وأشكال بيانية؛
- **هرمية لوحة القيادة:** يخصص لكل مستوى أو مركز مسؤولية لوحدة قيادة مناسبة لطبيعته، لينتج من هذه المراكز لوحة قيادة شاملة للمؤسسة على مستوى الإدارة العليا؛  
وتتميز كذلك ب:<sup>[3]</sup>
- **الدورية:** وتتعلق بدنامية لوحة القيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون:
  - ✓ **يومية:** تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل: ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع؛
  - ✓ **أسبوعية:** وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع؛

<sup>[1]</sup> YAGOUR Asma, BENLAKHDAR Mohamed Larbi, **Dashboard And Performance Of The Economic Company, Which Relationship?**, Knowledge of Aggregates Magazine, Vol:07/ N°01, TAHRI Mohamed university, Bashar, Algeria, April 2021, p19.

<sup>[2]</sup> قرقاد عادل، زغيب مليكة، **دور لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسات**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، جامعة ميله، الجزائر، جوان 2018، ص ص 417، 418.

<sup>[3]</sup> بن لخضر محمد العربي، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص ص 13، 14، 15.

- ✓ شهرية: وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تعطي نظرة عامة عن المؤسسة في ظرف قصير وقلة تكاليف إعدادها؛
- ✓ سنوية: وعادة تكون في مراقبة تجسيد إستراتيجية المؤسسة ومقارنة مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.
- **التقدير الكمي:** عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابع كميا وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية، مثلا بالوحدات، عدد القطع المنتجة والمباعة، عدد ساعات العمل، أو في شكل تقريبي مثل: الصيانة، رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية وذلك لتسهيل التحليل وقياس الأداء ( كاستعمال النسب، المنحنيات ... ) وتحتوي على قيم مالية وغير مالية؛
- **السرعة:** تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- **أداة تلمحيية:** فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته؛
- **أداة الاستعمال المتداول:** طبيعة الاستخدام المتكرر للوحة القيادة يستوجب خاصية سهولة الفهم والوضوح بمعنى ضرورة تحقيقها للاتصال الجيد بين المسؤول والمعاونين وذلك بواسطة عدد محدود من المؤشرات المنتقاة بشكل جيد وكذا اختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات و بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أداءهم.

## 4.2 أهمية لوحة القيادة

لقد اكتسبت لوحة القيادة أهمية خاصة في المؤسسة باعتبارها:<sup>[1]</sup>

- جزء مهم من النظام الرقابي في المؤسسة التي قد تمكن المؤسسة من تغيير دور مراقبة الأداء إلى الأفضل؛
- تزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة، كما تساعد على التقدير المسبق للأحداث وبمكثتها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط؛
- أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي.

## 5.2 أهداف لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على ثلاثة أهداف أساسية:<sup>[2]</sup>

[1] أنوار عبد العزيز إجرید البشيش، لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء أقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني، 2021، ص 15.

[2] نفس المرجع، ص 17.

- **الهدف الأول:** عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، انطلاقاً من الاجتماعات المختلفة لإمكانية تعليق الأفراد التابعين لرؤساء الأقسام عبر النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطهم.
- **الهدف الثاني:** إعلام المسؤولين بالنتائج المحصلة على مستوى كافة مراكز المسؤوليات كما تساهم في الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين؛
- **الهدف الثالث:** تقديم المعلومات الكافية من النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة.

### المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة ومراحل إعدادها

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى أنواع لوحة القيادة حيث نجد لوحة القيادة الكلاسيكية، الإستراتيجية والمتوازنة، وكذلك سيتم التعرف على المراحل التي يمر بها إعداد لوحة القيادة.

## 1.3 أنواع لوحات القيادة

تقسم لوحات القيادة إلى ثلاثة أنواع مختلفة:<sup>[1]</sup>

### 1.1.3 لوحة القيادة الكلاسيكية

وتشير لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المدروية الشاملة. فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والمالية. ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة. والجدول الموالي يبين لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية):

[1] لطرش بلال، دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014/2013، ص ص 80،81.

## الجدول رقم 01: لوحة القيادة الكلاسيكية

النسب	كيفية القياس	ن	ن+1
الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة / الأموال الدائمة		
تغطية القيم الثابتة	الأموال الدائمة / القيم الثابتة الصافية		
الخزينة الصافية	( القيم القابلة للتحقيق + المتاحات ) / الديون قصيرة الأجل		
مردودية الأموال الخاصة	النتيجة الصافية / رؤوس الأموال الخاصة		
دوران رؤوس الأموال	رقم الأعمال / رؤوس الأموال الخاصة		

المصدر: لطرش بلال، مرجع سابق، ص 81.

## 2.1.3. لوحة القيادة الإستراتيجية

لوحة القيادة الإستراتيجية هي نظام من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي وتطوره في أبعاده المختلفة، وهي تسمح بتوضيح الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى قيم مستهدفة وملموسة، وهي غالباً أدوات الإدارة العامة هدفها التقييم وانسجام الإستراتيجية المتبعة والتأكد من أنها تلهم دائماً المؤشرات التنفيذية؛ وتقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاثة أسس أساسية تتمثل في:

- ✓ دمج الأهداف ذات البعد الإستراتيجي بداخل لوحة القيادة: تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة، دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته واتخاذ القرارات الضرورية؛
- ✓ عملية تفصيل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية: حيث أن النتائج الآنية تشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية (المنتظرة) لا تظهر إلا في نشاطات الحقبة للمؤسسة. كما تسمح أيضاً المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير للنتائج الآنية في نفس فترة التنبؤ بما لفترة لاحقة؛
- ✓ العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي يهدف إلى :
  - تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة؛
  - تنمية وظيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية؛
  - تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات.

### 3.1.3. لوحة القيادة المتوازنة

لوحة القيادة المستقبلية أو المتوازنة وتهدف إلى إنشاء نظام قياس فعال (كفاء) ومتوازن:

- **فعال (كفاء):** لأنه يمكن من متابعة وظائف المؤسسة وهذا من خلال النتائج، ويظهر العلاقة السببية بين الكفاءة التشغيلية والنتائج الإستراتيجية؛
- **متوازن:** لأنه يلخص إستراتيجية المؤسسة في أربعة محاور:
  - ✓ **المحور المالي:** يمكن التعبير عنها بالتطور السريع لرقم الأعمال؛
  - ✓ **محور الزبائن:** يمكن هذا المحور من تحديد القطاعات السوقية المقصودة للمسيرين؛
  - ✓ **محور العمليات الداخلية:** يركز هذا المحور على تحديد العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تسمح لها بالتطور؛
  - ✓ **محور التدريب (التعليم) التنظيمي:** يتعلق بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب أن تضعها المؤسسة لتحسين الأداء وتفعيل النمو على المدى الطويل.

### 2.3. مراحل إعداد لوحة القيادة

قبل الشروع في إعداد لوحة القيادة لابد من احترام المبادئ الآتية: [1]

- تعتمد على المعلومات والمؤشرات الأساسية لقياس الأداء التي تعرض بشكل تحليلي وسهل التفسير وتعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (المالية، استغلال، توزيع...)
  - تحوي لوحة القيادة للإدارة العامة على لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، كما أن العمليات الخاصة بمراقبة التسيير لا تدمج ضمن لوحة القيادة العامة بل تدمج في اللوحات الخاصة بالمصالح؛
  - لا توجد لوحة قيادة نموذجية، فعلى كل مسؤول أن يختار لوحة قيادة خاصة به من خلال المعلومات التي يحتاجها لتتوافق مع أهدافه؛
  - تكون لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة صغيرة تكون لها لوحة قيادة واحدة، أما إذا كانت كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع.
- تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة، وذلك لأهمية هذه الأداة في عملية التسيير، فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى من وراء تبني لوحات القيادة كأدوات للتحكم في قيادة المؤسسة وفي حال الموافقة على تبني المشروع يشرع في المراحل الآتية: [2]

[1] زينب بوغازي، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 6 جوان 2021، ص 294.

[2] ناصر عدادى عدون، مرجع سابق، ص 151، 150.

**1.2.3. مرحلة تحديد الأهداف:** بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحات القيادة يتعين تحديد الأهداف التي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحات القيادة، ويجب أن يكون الهدف ممكناً ومعقولاً، ومن الأفضل أن يكون وليد جلسات الحوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق؛

**2.2.3. مرحلة تحديد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف:** وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وتسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو المتغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية كما يتم في هذه المرحلة مايلي: تحديد المعلومات الضرورية، جمع المعلومات المتوفرة في المؤسسة وتصنيف عناصرها؛ البحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة سبل الحصول عليها؛

**3.2.3. اختيار المؤشرات الملائمة:** بعدما يتم تحديد العناصر التي سيتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا المقياس، فعلى المسؤول الاختيار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها أكثر ملائمة لتحديد نشاطه ويتم ذلك وفق المبدأين: تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل، إشراك المسؤول في عملية اختيار المؤشرات؛

**4.2.3. بناء لوحة القيادة واختيار التقدير الملائم لها:** بعد اختيار المؤشرات، يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها أي بناء لوحات القيادة بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة للمؤشرات العامة لمتابعة النشاط كاللوحات الإحصائية، الرسومات البيانية. والتصميم العام للوحة القيادة يظهر أربعة مناطق كما يلي:

- **منطقة المؤشرات الاقتصادية:** تمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في المراحل السابقة؛
- **منطقة النتائج:** وقد تكون دورية أو تراكمية متعلقة بالنشاط، كمية أو كيفية، كما تظهر هناك عناصر أخرى خاصة بالأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل: هامش المساهمة في رقم الأعمال بالنسبة لمراكز الإيرادات؛ النواتج والأعباء بالنسبة لمركز الأعباء؛ نتائج وسيطة كالقيمة المضافة أو قدرة التمويل الذاتي بالنسبة لمركز الأرباح؛
- **منطقة الأهداف:** تظهر فيها الأهداف التي يتم اعتمادها للفترة المعنية؛
- **منطقة الانحرافات:** تظهر في هذه المنطقة الانحرافات سواء بالقيم أو القيم النسبية، والقيم الواردة هنا ليست قصراً ناتجة عن مراقبة الموازنة ولكن قد تكون ناتجة عن أي حساب يكون ذا فائدة للتسيير.

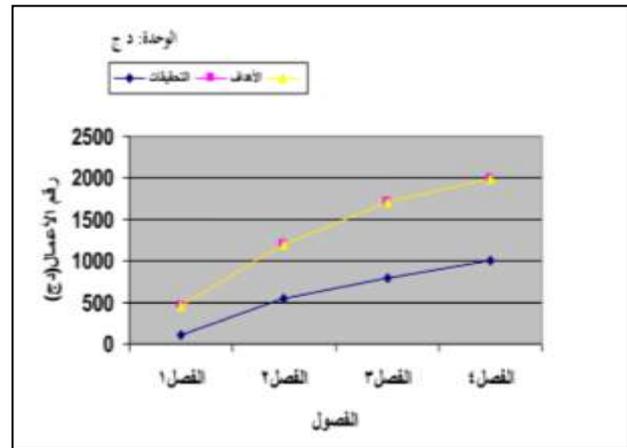
ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات؛ وهناك عدة طرق لعرض لوحات القيادة نذكر منها:<sup>[1]</sup>

✓ **الجداول:** تظهر الجداول مباشرة وفوريا القيم والانحرافات (بالنسب والقيم) بالنسبة للتنبؤات أو بالنسبة لأي معيار مرجعي آخر (سنة سابقة، المنافسة...)، غير أن لها عيوباً تتمثل في أنها لا تهتم ببعض التطورات التي تتوالى خلال أشهر، ولا تمكن من إجراء مقارنات بين عدة ظواهر مترابطة؛

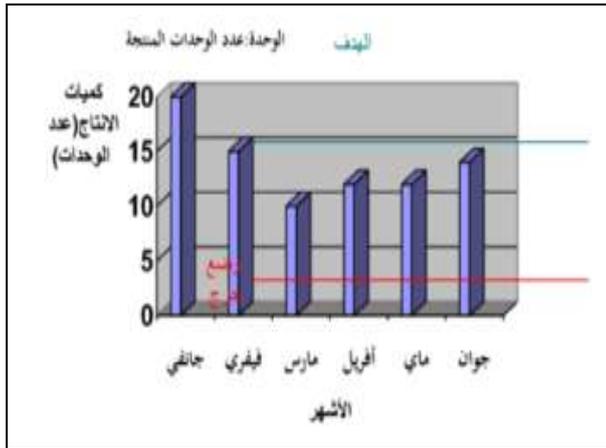
✓ **المخططات البيانية:** تمتلك التمثيلات البيانية بعض الامتيازات مقارنة بالجداول، من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة وتوضيحها للتغيرات والانحرافات.

وهناك تمثيلات مختلفة، كالتمثيل بالأعمدة البيانية، المنحنيات، الدائري... إلخ

الشكل رقم 01: تمثيل بالمنحنيات (حجم رقم الأعمال)



الشكل رقم 02: تمثيل بالأعمدة (الوحدات المنتجة خلال السداسي الأول)



المصدر: وهيبة مقدم، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الجزائر، 2020، ص ص، 56، 57.

✓ **الإشارات أو الرموز:** وهي تمثيلات معينة مثل الأسهم أو إشارات ملونة تظهر حالة المؤشر (تنبؤ بوجود انحراف من خلال اللون الأحمر إذا كان غير ملائم، وباللون الأخضر إذا ملائماً مثلاً)، ويمكن أيضاً أن تكون إشارات ضوئية على شاشة الحاسوب فإن أضاءت أعلمت عن وجود حالة غير عادية، تسمح هذه الرموز بالتركيز على المستعجل والضروري. ومن بين الأشكال التي تتخذها:

- الأسهم (بمختلف الاتجاهات)؛
- تلوين للقيمة؛
- وضع إطار أو شريط مخطط يكشف المناطق المراد تجنبها.

[1] وهيبة مقدم، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الجزائر، 2020، ص ص، 56، 58.

## المطلب الرابع: مكونات لوحة القيادة

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكالاً مختلفة تتغير حسب:<sup>[1]</sup>

- ✓ حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها؛
- ✓ المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة؛
- ✓ خصائص القطاع وحاجات المسؤولين.

إلا أن هناك نقاطاً مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة، وأغلب للوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: مكونات لوحة القيادة

منطقة الأصناف	النتائج	الأهداف	الفروق
الصف 1: - مؤشر أ - مؤشر ب الصف 2 الصف n			

المصدر: رحيم حسين، بونقيب احمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2008، الجزائر، ص 5.

#### 1.4. منطقة الأصناف

تتمثل عموماً في مراكز المسؤولية (المصالح، الورشات،...)، وهذه الأصناف تابعة لمسؤول معين، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءاً من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة. فمثلاً يمكن أن يمثل الصنف رقم 1 نشاط الصيانة، والمسؤول عنها هو مدير الصيانة. وكل صنف من الأصناف يضم مجموعة مؤشرات خاصة به، تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته، ومن أمثلة المؤشرات: نمو المبيعات، معدل التغيب، عدد الطلبات، الخ؛

#### 2.4. منطقة النتائج الفعلية

<sup>[1]</sup> رحيم حسين، بونقيب احمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2008، الجزائر، ص 5، 6.

إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية أو تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة)، كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معا. والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تُربط عادة بعنصرين:

- **النشاط:** ويعبر عن النشاط من خلال وحدات نشاط (عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل،..)، وكذا من خلال مؤشرات نوعية، مثل معدل الغياب، حصة السوق، وغيرها؛
- **الأداء المالي لمركز المسؤولية:** يعبر عنه من خلال الأعباء والتكاليف، هوامش ومساهمات المنتجات، النتائج الوسيطة (قيمة مضافة، التمويل الذاتي...) وغيرها؛

### 3.4. منطقة الأهداف

تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، والأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا، كما يمكن أن تكون أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين؛

### 4.4. منطقة الفروق

يتم الحصول على الفروق أو الانحرافات بإيجاد الفرق ما بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية، حسب طبيعة المؤشرات. ويتم عرض الفروق إما حسب الزمن (فروق شهرية، تراكمية، أو الاثنين)، أو حسب النشاط والأداء (فروق تخص النشاط، أو تخص الأداء المالي، أو الاثنين معا).<sup>[1]</sup>

## المبحث الثاني: الأداء المالي ودور لوحة القيادة في تحسينه

يعتبر الأداء المالي أحد الأنواع الأساسية للأداء في المؤسسة والذي له أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة و ذلك من أجل معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، من خلال استخدام المؤشرات و النسب المالية بالإضافة إلى لوحة القيادة و التي تعتبر أداة فعالة في عملية تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة، ولأهمية الأداء المالي في المؤسسة سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تعريف الأداء المالي مروراً بتعريف الأداء ثم التطرق إلى أهمية الأداء المالي في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه، ثم في المطلب الثاني تقييم الأداء والمطلب الثالث دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

### المطلب الأول: أساسيات عن الأداء المالي

قبل التطرق إلى مفهوم الأداء المالي يتم تعريف أولاً الأداء.

#### 1.1. تعريف الأداء

<sup>[1]</sup> نفس المرجع، ص ص 6،7.

اختلف المفكرون في إيجاد مفهوم موحد للأداء حيث أن أصل كلمة أداء تنحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة PERFORMARE التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، وبعده اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظ PERFORMANCE والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه. [1] ويعرف أيضا على أن "العلاقة بين النتيجة والتكاليف المترتبة عن تحقيق هذه النتيجة". حسب A.Khemakhem ، "الأداء" يعني تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". كما عرف من طرف Kaplan و Norton من أربع جوانب مختلفة: المالي، الزبون، عمليات التحسين الداخلية، التعلم والنمو. [2]

ونظرا لأن مفهوم الأداء المالي يرتبط بمدى نجاح و تحقيق الأهداف فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم الكفاءة والفعالية، حيث يمثلان معا الأداء باعتبارهما المكونين الأساسيين له:

- **الفعالية:** وهي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، و تعرف على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة، أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية أي أن مصطلح الأداء يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح [3]؛
- **الكفاءة:** تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج و تدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعدل يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة و معينة. [4]

## 2.1. تعريف الأداء المالي

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

[1] حمد قايد نور الدين، حمزة بن خليفة، النظام المحاسبي المالي آلية لدعم الحوكمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الخامس حول دور الحوكمة في تحسين الأداء للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية والإسلامية جامعة حم لخضر، الوادي، الجزائر، 7/8 ديسمبر 2014، ص 12.

[2] حجاج نفيسة، اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي (دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016/2017، ص 15.

[3] الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07/2009، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص 220.

[4] محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2006 ص 227.

كما يعرف الأداء المالي أيضا على أنه: "مدى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليفها وزيادة إيراداتها من أجل الوفاء بالتزاماتها، وبذلك تكون حققت أهدافها المالية". [2]

كذلك يمكن تعريف الأداء المالي بأنه: "مدى قدرة المؤسسة في الاستغلال الأمثل للموارد من أجل تكوين الثروة وتحقيق الأهداف المحددة مسبقا من طرف الإدارة، كما يفيد الأداء المالي في الكشف عن أماكن الخلل في نشاط المؤسسة الاقتصادية، وإجراء تحليل شامل لها، وبيان مسبباتها، لوضع الحلول المناسبة وتصحيحها". [3]

### 3.1. أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

وتتبع أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة، حيث إن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:

- يمكن المستثمر من متابعة ومعرفة نشاط الشركة وطبيعته وكما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومدى توزيعات على سعر السهم؛
- يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسات. [4]

و نظرا لأهمية الأداء المالي فإنه يعتبر: [5]

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها؛

[1] محمود محمد الخطيب، الاداء المالي وآثاره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010 ص 45.

[2] بوطورة فاطمة الزهراء، ليندة رقام، واقع الأداء المالي لمؤسسة الإسمنت-تبسة من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مجلة المالية والأسواق، المجلد 07، العدد 02، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، سنة 2020، ص 196.

[3] محمد حمر العين، أثر الضريبة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2018/2019، ص 78.

[4] محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 46، 47.

[5] نفس المرجع، ص 45، 46.

- أداة لتدراك الثغرات والمشاكل والمعيقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل؛
- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها؛
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء الشركة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة.

#### 4.1. العوامل المؤثرة في الأداء المالي

تصنف العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية تتعلق بالمحيط الاقتصادي الخارجي.

##### 1.4.1. العوامل الداخلية

تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في النقاط التالية:

- **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية و من ثم تحديد الأنشطة و تخصيص الموارد اللازمة لها، فضلا عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية و مدى ملائمتها للأهداف المالية المسطرة، ومدى تصحيحها لطبيعة الانحرافات الموجودة؛
- **المناخ التنظيمي:** و يقصد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة ، و إدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة و عملياتها و أنشطتها بالأداء المالي حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقر فإنه منطقيًا تضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة و إيجابية ، كذلك جودة المعلومات المالية و سهولة سريانها بين مختلف الفروع و المصالح و هذا ما يوصي الصورة الجيدة للنشاط المالي؛
- **التكنولوجيا:** يقصد بالتكنولوجيا تلك الأساليب و المهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوة، كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، و تكنولوجيا التحسين المستمر ... الخ. لذا فإن على المؤسسة الاقتصادية أن تولي اهتمامها الكبير بالتكنولوجيا المستخدمة و التي يجب أن تنسجم مع الأهداف الرئيسية لها، وذلك عن طريق التكييف والاستيعاب لمستجداتها بهدف الملائمة بين التقنية والأداء المالي، مما يضعها أمام حتمية تطوير هذا الأخير بما يلاءم التكنولوجيا المستخدمة؛<sup>[1]</sup>

[1] نفس المرجع، ص ص48، 49، 50.

- **حجم المؤسسة** : قد يؤثر حجم المؤسسة و تصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي، فكلبر حجم المؤسسة يشكل عائقا للأداء المالي ، لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيدا و تشابكا، وقد يؤثر ايجابيا من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة هي الأكثر واقعية.<sup>[1]</sup>

## 2.4.1. العوامل الخارجية

يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمه كالأوضاع الاقتصادية العامة و السياسات الاقتصادية... الخ. وعموما تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في:

- **السوق** : يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق و السلوك، الذي تقوم المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، و يؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض و الطلب فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فستلاحظ تراجع في الأداء المالي؛
- **المنافسة** : تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، فراها قد تعتبر المحفز لتعزيزها عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين وضعها المالي عن طريق أداءها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور و بالتالي يسوء أدائها المالي؛
- **الأوضاع الاقتصادية**: إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر في الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس، فنجدها مثال في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة للإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي.<sup>[2]</sup>

## المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود كافة المؤسسات، لذلك فإن عملية تقييم الأداء المالي بدورها تشكل أهمية بالغة. وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء المالي و طرق تقييمه.

## 1.2 مفهوم تقييم الأداء المالي

### 1.1.2 تعريف تقييم الأداء المالي

<sup>[1]</sup> رائد حاجي، آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة : مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق) ، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة تبسة، 2020 ص 52.

<sup>[2]</sup> نفس المرجع السابق ص 53.

تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا<sup>[1]</sup> كما تم تعريف تقييم الأداء بأنه "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء ، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة ، بما يحقق الأهداف المرجوة منها".<sup>[2]</sup> أيضا تقييم الأداء عبارة عن عملية تحليل انتقادي شامل للخطط والأهداف، واستخدام الموارد المالية والبشرية والمادية أحسن استغلال وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة، وتسمح عملية تقييم الأداء في المؤسسة على تحديد الانحرافات الناشئة ليتمكن المسيرين من اتخاذ قرارات تصحيحية وتفاذي تلك الانحرافات في المستقبل<sup>[3]</sup> أيضا يعرف تقييم الأداء على انه وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها الجهاز الإداري للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم<sup>[4]</sup>.

ومما سبق يمكن القول أن عملية تقييم الأداء عبارة عن مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها حتى تتكون صورة فعلية لما حدث ولما يحدث فعلا في المؤسسة ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعية بما يكفل لها اتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير الأداء.

## 2.1.2. أهمية تقييم الأداء المالي

يسعى المسيرين في المؤسسات بكل أطرافها إلى تحقيق أهدافها المسطرة في إستراتيجيتها المعلن عنها بكفاءة وفعالية، حيث نجد غالبيتهم يسعون إلى تحقيق أسمى هدف وهو تعظيم الربحية وضمان الاستمرارية في الأسواق، لكن تحقيق هذه العناصر يتطلب منهم دراسة الوضعية المالية وتحليلا دقيقا لها حتى يتمكنوا من تحديد نقاط القوة، التي ستعزز من مركزهم ووضعيتهم ونقاط الضعف، التي تساهم بشكل سلبي في التأثير على المركز المالي إذ يسمح تحديد هذه الأخيرة للمؤسسات من إعادة ضبط الاختلالات المالية واستبعاد مسببات التكلفة وغيرها من الأنشطة التي تسبب انحرافات للمؤسسة بصفة مستمرة. وتتجلى أهمية تقييم الأداء المالي في المؤسسات فيما يلي:

- تقييم التدفقات الناتجة عن الدراسات السابقة (للمشاريع) لتحديد ربحية المشروع وقويله؛
- يعمل على تفادي عدم التأكد في بيئتها من خلال أساليب وقرارات منهجية وسليمة. كما يعمل على تقديم مجموعة من الخيارات المالية مع تقليل العجز المالي. كما له دور في:

[1] السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص30.

[2] عزيز دحاني، سعاد عياط، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 06، جامعة بشار، الجزائر، 2016، ص111 ص 112.

[3] جلييلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008/2009، ص 72.

[4] نادية سعودي، حسين بلعجوز، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 235.

- تحليل وتقييم المتغيرات المالية والتشغيلية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة؛
- تمكين الشركة من الاستغلال الأمثل لمواردها ؛
- يساعد الشركة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛
- اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة الشركة، حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها ؛
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات ؛
- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للشركة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها؛
- تحديد سبيل لتطوير الشركة بالقضاء على نقاط ضعفها ؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها.<sup>[1]</sup>

### 3.1.2 أهداف تقييم الأداء المالي

تحتاج المؤسسات تقييم أداؤها المالي من أجل تحقيق الأهداف الآتية:<sup>[2]</sup>

- **الرقابة:** يهدف تقييم الأداء إلى مراقبة الانجازات والنتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات الأداء كمحطات إنذار مبكرة عند وقوع انحرافات؛
  - **التقييم الذاتي:** يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها والكشف عن مواطن الضعف لتقويتها، ومواطن القوة للحفاظ عليها وتعزيزها؛
  - **تقييم الإدارة:** يعتبر تقييم الأداء كمرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع، وبالتالي تمكنها من رسم الاستراتيجيات والأهداف بوضوح؛
  - **التحسين المستمر:** يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل في تحسين الأداء.
- الشكل الموالي يبين خطوات تقييم الأداء المالي:

### 2.2 تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي

تعد المؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل المالي شيوعا واستخداما في قياس وتقييم الوضع المالي للمؤسسة، حيث أن استخدامها لأغراض قياس وتقييم أداء المؤسسات قد أصبح من الأمور واسعة الانتشار إلى درجة يمكن معها القول بأنه قد لا يتصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المؤسسات ومراكزها المالية دون استخدام المؤشرات المالية.

<sup>[1]</sup> بورنيس مريم، محاسبة التسيير ودورها في تفعيل الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية)، أطروحة مقدمة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2020، ص 60-61.

<sup>[2]</sup> ريعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014، ص 25.

هناك عدة مؤشرات يستند عليها المسير المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة وتذكر من أهمها رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة.

## 1.2.2. رأس المال العامل FRNG

### 1.1.2.2. تعريف رأس المال العامل

يعتبر رأس المال العامل من المؤشرات الأساسية التي تستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي في الأجل الطويل، وهناك من يطلق عليه هامش آمن المؤسسة، ويظهر رأس المال العامل مقدار ما تحتاط به المؤسسة للظروف الطارئة التي قد تواجهها، والمتمثلة في جمود بعض العناصر عن الحركة من الأصول المتداولة، كتوقف حركة بعض المخزونات، أو تعسر تحصيل بعض الحقوق فتتحول إلى أصول ثابتة، فتكون المؤسسة قد هيأت لذلك أموالا دائمة لتغطيتها، وبالتالي تكون قد أجرت ملائمة بين سيولة الأصول واستحقاقية الخصوم.<sup>[1]</sup>

رأس المال العامل هو قسط من الأموال الدائمة التي تخصصها المؤسسة لتمويل أصولها المتداولة (الاستخدامات الدورية)؛ ويتم حساب رأس المال العامل كما يلي:<sup>[2]</sup>

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول الجارية} - \text{الديون قصيرة الأجل}$$

## 2.2.2. احتياجات رأس المال العامل BFR

ينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها: المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، الرسم على القيمة المضافة، الديون الاجتماعية والجباية. يتولى الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا يستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتهما، وبالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز، وهو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل.<sup>[3]</sup>

يمكن تجزئة الاحتياج في رأس المال العامل تبعا لعلاقة عناصره المباشرة بالنشاط أو عدمها:<sup>[4]</sup>

[1] سحنون أمال، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء المالي (دراسة مؤسسة اقتصادية جزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ص ص 101-102.

[2] سليلة مالية، تقييم استخدام أدوات التحليل المالي في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، جوان 2021، ص 506.

[3] عبد الغاني خلادي، أنيس هزلة، مساهمة النظام المحاسبي في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص 70.

[4] نفس المرجع، ص 71.

- الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال  $BFR_{ex}$ : يتميز بانتماء جميع العناصر سواء كانت حقوق أو ديون إلى دورة الاستغلال، ويمكن حسابه من خلال الميزانية الوظيفية حسب العلاقة الآتية:

$$\text{احتياج رأس المال العامل للاستغلال} = \text{استخدامات الاستغلال} - \text{موارد الاستغلال}$$

- الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال  $BFR_{hex}$ : يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن النشاطات غير الرئيسية وتلك التي يتميز بالطابع الاستثنائي ويحسب من الميزانية الوظيفية من خلال العلاقة الآتية:

$$\text{احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال} = \text{استخدامات خارج الاستغلال} - \text{موارد خارج الاستغلال}$$

- الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي  $BFR$ : هو مجموع الرصيدين السابقين ويعبر عن إجمالي الاحتياجات المالية المتولد عن الأنشطة الرئيسية وغيرها، ويحسب كالآتي:

$$\text{احتياج رأس المال العامل الإجمالي} = \text{احتياج رأس المال العامل للاستغلال} - \text{احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال}$$

### 3.2.2. الخزينة الصافية TN

تعبر الخزينة عن القيم المالية التي تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة، وتقاس بالعلاقة الآتية: [1]

$$TN = FR_{ng} - BFR$$

$$\text{الخزينة الصافية} = \text{رأس المال العامل} - \text{الاحتياج في رأس المال}$$

كما يمكن معرفتها من خلال من خلال الفرق بين القيم النقدية الخارجة والداخلة من وإلى المؤسسة خلال دورة

الاستغلال: [2]

$$\text{الخزينة الصافية} = \text{أموال الخزينة} - \text{القروض المصرفية}$$

#### • حالات الخزينة الصافية

ويمكن التمييز بين ثلاث حالات للخزينة: [1]

[1] فاطمة زهراء بن زعمية، أهمية تحليل الهيكل المالي في تقييم الأداء المالي لمؤسسة باتيميتال، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 07، العدد 03، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، جوان 2021، ص 161.

[2] سليمة مالية، مرجع سابق، ص 506.

- **TN>0**: المؤسسة حققت هامش دائم من النقود يعني أن الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، لذا يوجد فائض في رأس المال الصافي الذي يشكل خزينة موجبة؛
- **TN=0**: المؤسسة حققت توازنا ماليا ثابتا أو معدوما، أي لا بد من البحث عن موارد مالية جديدة لضمان تغطية احتياجاتها المستقبلية؛
- **TN<0**: حالة عدم التوازن، هنا تكون المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية من أجل ضمان استمرارها.

### 3.2. تقييم الأداء المالي بواسطة النسب المالية

يعد هذا الأسلوب الأكثر شيوعا في عالم الأعمال وذلك لأنه يوفر عددا كبيرا من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء المؤسسة في مجالات الربحية والسيولة وإدارة الأصول والخصوم.

والنسب المالية ماهي إلا علاقة بين بسط ومقام، وقيم البسط والمقام هي البيانات والأرقام المحاسبية التي تعرضها الميزانية أو قائمة الدخل، شرط أن تكون العلاقة معبرة عن جزء الأداء ومرتبطة به ومفسرة له، وهذا يعني أن هناك علاقات بين البيانات المحاسبية يجب اعتمادها دون الإخلال بمكونات البسط أو بمكونات المقام. ومن جانب آخر فإن نتائج كل نسبة مالية لا يمكن أن يفهم مدلولها أو كيفية الحكم على الأداء إلا بمقارنتها ببعض "المعايير القياسية"، ومن خلال المقارنة بين نتيجة النسبة وقيمة المعيار المستخدم يمكن الحكم على الأداء. [2]

يمكن تقسيم هذه النسب على المجموعات الرئيسية الآتية:

#### 1.4.1. نسب السيولة

تبين نسب السيولة قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل، وتحدد هذه القدرة من خلال مقارنة أصولها المتداولة بخصومها المتداولة، فزيادة سيولة المؤسسة تعني زيادة قدرتها على تحويل أصولها المتداولة إلى نقد مما يسمح لها بتغطية عملياتها الجارية والتزاماتها المستحقة والعكس بالنسبة لانخفاض مستوى السيولة. [3]

ولقياس سيولة المؤسسة، يوجد مجموعة من النسب أهمها:

[1] سبتي اسماعيل، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد 34، جامعة زيان عاشور، الجلفة، دون سنة نشر، ص 424.

[2] زهرة حسن العامري، علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء (دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، سنة 2007، ص 114.

[3] غذوان علي، مبادئ الإدارة المالية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 17.

- **نسبة السيولة العامة:** تعمل هذه النسبة على قياس توازن المؤسسة المالي من خلال إظهار درجة تغطية الأصول المتداولة في المؤسسة للخصوم المتداولة، ويمكن إيجاد هذه النسبة من خلال المعادلة

الآتية: [1]

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

- **نسبة السيولة المختصرة:** تبين هذه النسبة مدى إمكانية تغطية الديون قصيرة الأجل للأصول المتداولة مع استبعاد قيمة المخزونات التي لها قيمة وسيولة غير أكيدة من القيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة ويمكن حسابها كما يلي: [2]

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = \frac{\text{القيم غير الجاهزة} + \text{القيم الجاهزة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

- **نسبة السيولة الفورية (السريعة):** هناك بعض الجهات (وتحديدا الدائنين والمقرضين) تطلب أن تكون نسبة السيولة بشكل أكثر دقة بحيث يتم استثناء أصعب عناصر الأصول المتداولة تحولا إلى نقد، وهذه النسبة تسمى نسبة السيولة السريعة، وتحسب كالآتي: [3]

$$\text{نسبة السيولة الفورية} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

#### 2.4.1. نسب الربحية

تساعد هذه النسب في التعرف على مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة في الأصول المختلفة، ولنسب الربحية اهتمام خاص لأصحاب المؤسسات والمساهمين والبنوك، وكذلك للمستثمرين في الأوراق المالية. [4] وتتضمن نسب الربحية مجموعة من النسب المالية أهمها: [5]

- **هامش الربح:** يبين ارتفاع هامش الربح زيادة أرباح المؤسسة وتحسن جودة هذا الربح والعكس بالنسبة لانخفاضه. يتضمن هامش الربح مجموعة من النسب:

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{اجمالي الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$$

[1] نعيم نمر حسين، التحليل المالي باستخدام الحاسوب، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص118.

[2] سبتي إسماعيل، مرجع سابق، ص425.

[3] نعيم نمر حسن، مرجع سابق، ص119.

[4] أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، كتب عربية للنشر، مصر، دون سنة نشر، ص178.

[5] غذوان علي، مرجع سابق، ص20.

- **العائد على الأصول:** يبين العائد على الأصول الأرباح التي تحققها المؤسسة من خلال توظيفها للأصول، حيث كلما زاد هذا العائد زادت كفاءة إدارة المؤسسة في توظيف أصولها والعكس بالعكس، ويتم حسابه كالتالي:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح بعد الفوائد و الضرائب}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}}$$

- **العائد على حقوق الملكية:** يقيس هذا العائد الأرباح التي يحققها حملة الأسهم من استثماراتهم في أسهم المؤسسة، حيث يشير ارتفاع هذا العائد إلى زيادة كفاءة المؤسسة في استخداماتها لحقوق الملكية. يمكن قياس هذا العائد بالشكل الآتي:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الفوائد و الضرائب}}{\text{متوسط حقوق الملكية}}$$

- **العائد على رأس المال المستخدم:** يبين العائد على رأس المال المستخدم، العائد الذي تحققه المؤسسة من توظيف رأس المال المستخدم، ويقصد برأس المال المستخدم مجموع حقوق الملكية والديون طويلة الأجل.

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستخدم} = \frac{\text{صافي الربح بعد الفوائد و الضرائب}}{\text{صافي حقوق الملكية + الديون طويلة الأجل}}$$

ويمكن حسابه كالتالي:

### 3.2.1. نسب النشاط

- تتم هذه النسب بقياس الكفاءة الخاصة بإدارة موارد المؤسسة، من خلال مقارنة مبيعاتها مع حجم الاستثمارات في مجموعة من الأصول، وتساهم في تحديد كفاءة المؤسسة عن طريق التوزيع الجيد للموارد المالية على الأصول المختلفة.<sup>[1]</sup>
- ومن أهم هذه النسب:<sup>[2]</sup>

- **معدل دوران الأصول:** يعبر عنه كذلك بإنتاجية الأصول، يقيس مساهمة مجموع أصول المؤسسة في تحقيق المبيعات السنوية الصافية، أي كل دينار مستثمر في إجمال الأصول لتوليد تلك المبيعات، وبحسب كالتالي:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}{\text{إجمال الأصول}}$$

[1] بليل حسيبة، بوزار صافية، دور أدوات التحليل المالي في تقييم الاداء المالي لمؤسسة اقتصادية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، جوان 2021، ص 299.

[2] رزقي محمد، مطبوعة في مقياس التحليل المالي، محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة مالية، واقتصاد نقدي وبنكي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، 2017/2018، ص 35، 36، 37.

- **معدل دوران الأصول الثابتة:** يعتبر هذا المعدل بمثابة مؤشر على مدى كفاءة المؤسسة في استغلال

أصولها الثابتة لتوليد حجم معين من المبيعات السنوية الصافية، يحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}{\text{مجموع الأصول الثابتة}}$$

- **معدل دوران الأصول المتداولة:** يعبر هذا المعدل على مدى كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها

المتداولة لتوليد حجم معين من المبيعات السنوية الصافية، يحسب كالتالي:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}}$$

يتم مقارنة النسب السابقة مع النسب السائدة في قطاع نشاط المؤسسة، أو مع النسب التاريخية للمؤسسة.

- **معدل دوران المخزون:** تعبر هذه النسبة على عدد المرات التي يتحول فيها المخزون السلعي إلى مبيعات، فكلما

انخفض هذا المعدل دل على أن المؤسسة تعاني من بطء في تصريف مخزونها وهو ما يؤدي إلى تجميد جزء من الأموال

في شكل مخزون، في حين فإن زيادة هذا المعدل تعني زيادة نشاط المؤسسة، ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}{\text{المخزون متوسط}}$$

$$\text{متوسط المخزون} = \frac{(\text{المدة نهاية مخزون} + \text{المدة بداية مخزون})}{2}$$

$$\text{متوسط فترة التخزين} = \frac{360}{\text{معدل دوران المخزون}}$$

- **معدل دوران المدينون (الزبائن والحسابات الملحقه):** تعبر هذه النسبة عن عدد مرات تحول الزبائن والحسابات

الملحقه إلى سيولة، تحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران المدينون} = \frac{\text{صافي المبيعات الآجلة السنوية داخل الرسم}}{\text{رصيد الحسابات المدينة}} = \frac{\text{رقم الأعمال الآجل داخل الرسم}}{\text{الزبائن والحسابات الملحقه - تسبيقات الزبائن}}$$

- **معدل دوران الدائنون (الموردون والحسابات الملحقه):** تعبر هذه النسبة عن عدد مرات تسديد المؤسسة ديون

الموردين المتعلقة بالاستغلال، تحسب كالتالي:

$$\text{معدل دوران الدائنون} = \frac{\text{المشتريات الآجلة السنوية داخل الرسم}}{\text{رصيد الحسابات الدائنة}} = \frac{\text{المشتريات الآجلة السنوية داخل الرسم}}{\text{الموردون والحسابات الملحقه - تسبيقات للموردين}}$$

**1.1. نسب المردودية:** تقيس هذه المجموعة من النسب نتيجة السياسات والقرارات المتخذة من طرف مسيري المؤسسة، فهي تمدنا بالإجابة الشاملة حول مدى الفعالية الاقتصادية في تسيير نشاط المؤسسة العام. وتقدر بواسطة ثلاثة أنواع من النسب:<sup>[1]</sup>

- **نسبة المردودية التجارية :** توضح هذه النسبة مقدار الأرباح التي تحققت مقابل كل وحدة واحدة من صافي المبيعات ، مما يساعد إدارة المؤسسة على تحديد سعر البيع الواجب للوحدة ، وتحسب بالعلاقة الآتية:

$$\text{المردودية التجارية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{المبيعات السنوية الصافية}$$

- **المردودية الاقتصادية :** وهي المردودية التي تقيس الفعالية في استخدام الموجودات الموضوعة تحت تصرف المؤسسة ، لأنه إذا أرادت هذه الأخيرة البقاء فيجب أن تكون فعالة تقنيا ، بمعنى أن تكون كمية المدخلات أقل من كمية المخرجات ، وتحسب كالآتي :

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{مجموع الموجودات}$$

- ج . **المردودية المالية :** تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على توليد الأرباح التي تعود على الشركاء أو المساهمين ، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

وترتبط المردودية المالية ارتباطا وثيقا مع المردودية الاقتصادية كما توضحه العلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \text{المردودية التجارية} \times \text{معدل دوران الموجودات} \times \text{معامل المديونية}$$

### المطلب الثالث: تحسين الأداء المالي من خلال لوحة القيادة

تؤثر لوحة القيادة بأنواعها على أداء المؤسسة عموما وأدائها المالي بشكل خاص، وفي هذا المطلب سيتم توضيح كيف تساهم لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي.

### 1.3. تعريف تحسين الأداء المالي

<sup>[1]</sup> نفس المرجع، ص ص81،80.

تحسين الأداء المالي عبارة عن طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء؛<sup>[1]</sup> كذلك هو سلسلة الإجراءات المتخذة من أجل تعريف وتحليل وتطوير المنهج الحالي المتبع داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.<sup>[2]</sup>

### 2.3. دوافع تحسين الأداء المالي

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، أهمها:

- **دوافع التحسين المستمر:** يركز هذا العامل على معدلات التغير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.
- ✓ **معدلات التغير السريعة:** تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتاثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار؛
- ✓ **الحفاظ على المكانة:** تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ **الاهتمام بالجودة:** إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعرب عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة؛
- ✓ **المنافسة:** تعرب المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.<sup>[1]</sup>

<sup>[1]</sup> صالح الياس، بن أحمد سعدية، مرجع سابق، ص 164.

<sup>[2]</sup> عصام بوزيد وآخرون، مرجع سابق، ص 335.

### 3.3. تحسين الأداء المالي من خلال لوحة القيادة

تساعد لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي من خلال قيامها بالوظائف الآتية:

#### 1.3.3 لوحة القيادة كأداة لقياس الأداء

تعتبر لوحة القيادة من أبسط أنماط أنظمة قياس الأداء، فهو يجمع مختلف المقاييس في المؤسسة، إضافة إلى الأهداف وبيانات الأداء ضمن وثيقة مطبوعة أو على هيئة جداول إلكترونية، يجري نشرها كل شهر أو كل ربع سنة، أو وفق أي برنامج زمني آخر مما يساعد المسؤولين في متابعة تطور الأداء؛<sup>[2]</sup>

وتتكون لوحة القيادة من مجموعة محددة من المؤشرات، والتي تعمل على تزويد المسؤولين بمعلومات مفيدة لقيادة نشاطهم، وفيما يلي المفاهيم الأساسية التي تخص هذه المؤشرات<sup>[3]</sup>

#### ➤ تعريف المؤشر

المؤشر، الدليل، المتغيرة الأساسية، معيار المراقبة، وما إلى ذلك من تسميات مختلفة التي تدل كلها على العنصر الأساسي للوحات القيادة، ودور المؤشر هو قياس مدى تحقق الهدف والإشارة إلى مستوى النتيجة المحققة.

#### ➤ أنواع المؤشرات

لاختيار المؤشرات بطريقة سليمة وتحديد قيمته، فإن من المفيد الرجوع إلى التصنيفات المختلفة الآتية:

#### ● مؤشر النتيجة ومؤشر المتابعة

✓ **مؤشر النتيجة:** يقوم بقياس النتيجة النهائية للأداء أو لحدث معين بعد الانجاز؛

✓ **مؤشر المتابعة:** يقوم بقياس مستوى تطور الأداء والعمل خلال فترة الانجاز؛

#### ● مؤشر المراجعة ومؤشر القيادة

✓ **مؤشر المراجعة:** يستعمل لإعلام المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج المحققة؛

✓ **مؤشر القيادة:** يسمح بقيادة العمل أو الأداء أثناء القيام به مما يساعد على التحكم في

النشاطات.

#### ● المؤشر المالي والمؤشر غير المالي

<sup>[1]</sup> مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 5، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 29.

<sup>[2]</sup> الحارث النبهان، قياس الأداء، الناشر للنشر، الطبعة الأولى، السعودية، 2015، ص 41.

<sup>[3]</sup> صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، فرع إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 117، 118.

✓ **المؤشر المالي:** هو الذي يستند على المعطيات المالية والمحاسبية فقط مثلاً: معدل المردودية، الاستثمار، سعر التكلفة للمنتج... إلخ؛

✓ **المؤشر غير المالي:** هو ذلك الذي يستند على معطيات فيزيائية عملية مثل: الحجم، الزمن، المخزون.

### • المؤشر المركب والمؤشر المستهدف

✓ **المؤشر المركب:** والذي يحدد بناء على مجموعة متنوعة من المعلومات بهدف وصف وضعية ما بصورة عامة وإجمالية مثل: سعر التكلفة المتوسط لمنتج ما؛

✓ **المؤشر المستهدف:** هو ذلك الذي يقتصر فقط على مظهر محدد وخاص مثل: الزمن اللازم لتغيير أطر عجلات الشاحنة "أ".

## 2.3.3 لوحة القيادة كوسيلة تشخيص (الكشف عن الانحرافات)

تثير لوحة القيادة الانتباه نحو الظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف، ومنه قيام المشرفين على المؤسسة بمعرفة أسباب الانحرافات وتصور العمليات التصحيحية الممكنة ومدى تأثيرها على النتائج، كذلك تسمح لوحة القيادة بالكشف عن نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة كالتداخل التنظيمي أو تحديد غير دقيق للمسؤوليات وما إلى ذلك من عيوب تنظيمية تنعكس على تحقيق الأهداف. [1] كلما كان الكشف عن الانحرافات وتصحيحها في فترات قصيرة كلما كان التحكم في الأداء في الوقت المناسب.

## 3.3.3 لوحة القيادة كأداة لتحفيز المسؤولين

تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعوراً بالتقدم نحو تحقيق الأهداف و تحفزهم لذلك، كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير و التحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة؛ كل هذا ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل، لذا يمكن القول أن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة. [2]

## 4.3.3 لوحة القيادة كأداة لترشيد اتخاذ القرار

[1] خلف الله كريم، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص66.

[2] بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص128.

تعتبر لوحة القيادة الوثيقة المرجعية التي يعتمد عليها أصحاب القرار في قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، فهي بمثابة بوصلة يمكن بواسطتها تتبع الاتجاهات التي تسير فيها المؤسسة أو المجهز، كما يصفها البعض، الذي يزود الإدارة العليا خاصة في المؤسسات الكبيرة ذات الفروع المتباعدة جغرافيا بالمعطيات التي لا يمكنها الاطلاع عليها نظرا لحجم المؤسسة.<sup>[1]</sup>

### 5.3.3 لوحة القيادة كأداة للاتصال والتنسيق

تكون لوحة القيادة أداة للاتصال والتنسيق عن طريق نقلها للمعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة من أعلى إلى أسفل، بداية من إنشاء لوحة القيادة للإدارة العليا التي ترسم المسار الذي تبنى عليه لوحات القيادة لمراكز المسؤولية الأخرى وكذا المستويات العملية من أسفل إلى أعلى، حيث يقوم المسؤولون في المستويات الدنيا بتحديد المعطيات التي تهم مراكز مسؤوليتهم وإدماج لوحة القيادة الخاصة بهم في لوحة القيادة للمستوى الأعلى منهم، أي ما يسمى بمبدأ التداخل. كما أنها تعطي نظرة أفقية من خلال تداخل معطيات مراكز المسؤولية فيما بينها، إذ تحتوي لوحة القيادة لمركز مسؤولية ما على معطيات تخص عناصر خارج مسؤوليته المباشرة لكنها ذات صلة بمهامه، وبالتالي تكون المؤشرات مشتركة بين عدة لوحات قيادة.<sup>[2]</sup>

<sup>[1]</sup> بن عزوز كمال، مرجع سابق، ص 54.

<sup>[2]</sup> نفس المرجع، ص 54، 55.

## خلاصة الفصل الأول

في هذا الفصل تم التطرق إلى الجانب النظري للموضوع والمتمثل في دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حيث في المبحث الأول تم عرض مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير، لوحة القيادة مفهومها، أنواعها ومكوناتها، إذ تعتبر من أداة من أدوات مراقبة التسيير التي تزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة والمتعلقة بوضعية المؤسسة وتتميز بطابعها التلخيصي، والهدف من إعدادها إعلام المسؤولين بالنتائج المحصلة وتقديم المعلومات الكافية الأساسية التي تساعد في تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى مفاهيم حول الأداء المالي ومساهمة لوحة القيادة في تحسينه، حيث تم عرض في المطلب الأول أساسيات عن الأداء المالي من تعريف، أهمية والعوامل المؤثرة فيه، والمطلب الثاني تقييم الأداء المالي من خلال مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية. أما المطلب الثالث تحسين الأداء المالي من خلال لوحة القيادة وتم فيه تعريف تحسين الأداء المالي ودوافع تحسينه، وكذلك تحسينه من خلال لوحة القيادة وذلك من خلال قيامها بمجموعة من الوظائف كقياس الأداء، التشخيص، وتحفيز المسؤولين من خلال اطلاعهم على نسبة تحقيق الأهداف مما يدفعهم لبذل جهد أكبر ورفع التحدي، وأيضا فهي تعتبر أداة مساعدة في اتخاذ القرار، وأداة للاتصال والتنسيق وذلك لنقلها للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

# الفصل الثاني

دراسة دور لوحة القيادة في تحسين  
الأداء المالي لشركة مناجم الفوسفات  
**SOMIPHOS** "تبسة"

## تمهيد

بعد ما تم التعرض له في الفصل الأول من مفاهيم نظرية متعلقة بلوحة القيادة والأداء المالي وتوضيح دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي، سيتم من خلال هذا الفصل ربط المفاهيم النظرية السابقة بالواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS "تبسة" لتوضيح كيفية العمل بلوحة القيادة، وما مدى مساهمتها في تحسين الأداء المالي في المؤسسة، لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" وقطاعها الاقتصادي؛
- المبحث الثاني: لوحة القيادة لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" ودورها في تحسين الأداء المالي.

## المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS وقطاعها الاقتصادي

إن المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات التي ظهرت للوجود سنة 1983 وضمن المهام الأساسية التي أسندت إليها وتمثل سبب وجودها تقوم في هذا الإطار بعملية الاستغلال بدرجة أولى وهي استخراج الثروات الطبيعية من فوسفات وحديد وبوزولان ثم معالجتها وتسويقها للسوق الداخلية والخارجية، و بعد إعادة هيكلة قطاع المناجم ظهرت شركة سوميفوس بشكلها الحالي.

سيتم من خلال هذا المبحث إلقاء نظرة على تطور قطاع المناجم في الجزائر، وتقديم بطاقة تعريفية لشركة SOMIPHOS.

### المطلب الأول: تطور قطاع المناجم في الجزائر

يعتبر النشاط المنجمي واحدا من أقدم النشاطات الاقتصادية التي مارسها الإنسان : بحكم مساهمته في التطور الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع . ويعرف العمل المنجمي على أنه نشاط استخراجي للثروات الطبيعية الموجودة على ظهر الأرض أو مخبأة في باطنها. وهي تكون بصفة عامة المواد الأولية بالنسبة للعديد من الصناعات التحويلية خاصة المرتبطة به بصفة مباشرة.

الجزائر بلد شاسع يتمتع بإمكانات جيولوجية هامة، في المواد المعدنية وغير المعدنية مثل الحديد والرصاص والزنك والفوسفات والملح والرخام... إلخ. هذه الثروة من الموارد المعدنية يمكن أن تسهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد على الرغم من ذلك، لا يزال قطاع التعدين غير منتج للغاية مقارنة بإمكانيات الدولة ولا يساهم إلا بنسبة 1٪ في الناتج المحلي الإجمالي للبلاد. الرخام والفوسفات هي المواد الرئيسية المستخدمة.

شاط التعدين في الجزائر معروف منذ القدم حسب الدراسات الأثرية، حيث تم تحديد العديد من بقايا نشاط التعدين خلال العصر الروماني، مثل تعدين النحاس في "ونزة"، والرصاص الحامل للفضة في "سيدي كمبير" (سكيكدة)، والرخام في "فلفلة" (سكيكدة) ... إلخ. يمكن التمييز بين فترتين رئيسيتين: الفترة التي سبقت الاستقلال وفترة ما بعد الاستقلال.<sup>[1]</sup>

### 1.1. فترة الاستعمار الفرنسي

منذ السنوات الأولى للاستعمار، نفذت فرنسا قدرًا كبيرًا من أعمال الاستكشاف والاستغلال في العديد من المناجم من خلال إنشاء العديد من شركات التعدين التي كلف موظفوها خدمة تطوير الخريطة الجيولوجية للبلاد؛ تم إجراء الدراسات الجيولوجية الأولى والتعرف على الثروات الطبيعية من باطن الأرض من قبل ضباط الأركان مثل النقيب روزيت. في عام 1830،

[1] DASSAMIOUR Mohamed, **Cours de l'Economie et Valorisation Minière, l'Activité Minière en Algérie**, Université Frères Mentouri, Constantine 1, Faculté des Sciences de la Terre de la Géographie et de l'Aménagement de Territoire, Département des Sciences Géologiques, 2020, P : 1-6.

أشار روزيت إلى عروق الحديد والنحاس في "الموازية". في بداية عام 1874، كانت صناعة التعدين تستخدم بالفعل في الجزائر أكثر من 3345 عاملاً. في بداية القرن العشرين، كان الإنتاج يتراوح بين 500000 و 600000 طن لمختلف الخامات المستغلة وتجاوز 1300000 طن في عام 1913.

لم تنشأ فرنسا صناعة تعدين حقيقية في الجزائر لكنها فضلت استغلال مواردها المعدنية لتزويد مصانعها في فرنسا.

وعلى سبيل المثال تعدين الحديد. بين الحربين العالميتين، كانت الجزائر واحدة من المنتجين الرئيسيين لخام الحديد في العالم. في عام 1930، تم تصدير جميع خام الحديد المستخرج من الرواسب الجزائرية: 1 مليون طن إلى إنجلترا، 6 إلى هولندا، ومن 2 إلى 300000 إلى الولايات المتحدة، و70000 إلى ألمانيا، و40.000 إلى إيطاليا، و15000 إلى بلجيكا.

## 2.1. الفترة بعد الاستقلال

بعد الاستقلال تخلت الشركات الأجنبية وأغلقت العديد من المناجم، ومن هنا جاءت الحاجة إلى إحياء فتح هذه المناجم في سياق نشاط التعدين. تم تأميم المناجم في 6 مايو 1966 تحت سلطة كيان الدولة؛ المكتب الجزائري للبحوث والتعدين (BAREM). في عام 1967، أفسح BAREM الطريق أمام الشركة الوطنية لأبحاث التعدين والاستغلال (SONAREM). ومن هذا التاريخ تم تنظيم النشاط التعديني الوطني لبحوث واستغلال المواد المعدنية. تأميم الثروة في 6 مايو 1966 والقرارات التاريخية في 24 فبراير 1971 المتعلقة بالموارد الهيدروكربونية الوطنية، كانت خطوات رئيسية في بناء البلاد في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية.

✚ الفترة 1968-1980 تتميز بما يلي:

- إنشاء مصنع معالجة خام الرصاص والزنك بسعة 680.000 طن سنوياً ومنجم استخراج وتهوية بعمق 466 متراً في منجم العابد(تلمسان)؛
- تطوير منجم الحديد في ونزة وبوخضرة إلى 5 ملايين طن سنوياً التي تزود مجمع الحديد والصلب بالحجار؛
- تطوير إنتاج الفوسفات من مجمع جبل "العنق" المنجمي، والذي تضاعف ثلاث مرات منذ عام 1977 مقارنة بالأعوام 1975/1965؛
- مضاعفة ورشات معالجة خام الفوسفات في جبل "العنق"؛
- بين 1974-1977، نفذت "الشركة الوطنية لمواد البناء" برنامجاً رئيسياً لمحاجر الحجر الجيري لإنتاج الرخام، بما في ذلك الرمل المسحوق للبناء.

✚ أدى تنفيذ إعادة هيكلة SONAREM من 1983 إلى ولادة ست شركات تعدين كبرى: FERPHOS و

EREM و ENOF و ENAMARBRE و ENASEL و ENG. ولأسباب عديدة، أدى ذلك إلى

توقف تطوير العديد من العمليات المتعلقة على وجه الخصوص بالفوسفات وخامات الحديد والرخام وفقدان المعرفة

الفنية المكتسبة في هندسة التعدين؛

✚ في عام 1985، تم إنشاء البنك الوطني للبيانات الجيولوجية الذي أطلق عليه اسم "المكتب الوطني للجيولوجيا (ONIG)؛"

✚ في عام 1992، اندمج المكتب الوطني للجيولوجيا مع شركة أبحاث التعدين (EREM) لتشكيل "المكتب الوطني للبحوث الجيولوجية والتعدين (ORGM)؛"

✚ في عام 2014، تم إنشاء وكالة الخدمات الجيولوجية الجزائرية (ASGA)، والتي تتمثل مهمتها الرئيسية في إدارة البنية التحتية الجيولوجية في الجزائر.

## المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لشركة SOMIPHOS

في هذا المطلب سيتم التعريف بالشركة والنشاطات التي تركز عليها إضافة على الآفاق التي تتطلع إليها، مع تقديم هيكلها التنظيمي.

### 1.2. نشأة شركة SOMIPHOS

تعود جذور شركة SOMIPHOS إلى المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات E.N. FERPHOS التي هي الأخرى مؤسسة منجمية نتجت إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية EX. SONAREM وتأسست بمقتضى المرسوم رقم 83-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983. ومقرها الاجتماعي بمدينة تبسة.

- في سنة 1988 صدر القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية رقم 88-01 حيث دخلت المؤسسة مرحلة الاستقلالية؛
- بتاريخ 18 أكتوبر 2001 عقدت المؤسسة أول اتفاق شراكة مع مجموعة LNM الهندية المختصة في التعدين والمتواجد مقرها الاجتماعي بهولندا. حيث تم بمقتضى هذا الاتفاق دخول هذا الأخير كشريك بنسبة 70% في كل من منجمي ونزة وبوخضرة؛
- بتاريخ سبتمبر 2003 تحصلت المؤسسة على شهادة تسيير الجودة من طرف مكتب SGS السويسري؛
- بتاريخ 01 جانفي 2005 تمت إعادة هيكلة مؤسسة FERPHOS عن طريق تفريعها إلى ستة فروع بحسب طبيعة نشاطها تشرف عليها مجموعة FERPHOS ومقرها الاجتماعي في عنابة:
  - ✓ شركة مناجم الفوسفات ومقرها الاجتماعي ب: تبسة وتضم كل من مركب جبل العنق، المنشآت المينائية عنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية إضافة إلى وحدة المديرية العامة؛
  - ✓ شركة مناجم الحديد ومقرها الاجتماعي تبسة وتضم كل من المناجم التالية: ( منجم عنيني، منجم روينة، منجم سيدي معروف، منجم الخنقة تبسة.)؛
  - ✓ شركة المسبك بالونزة مقرها الاجتماعي بالونزة؛

- ✓ شركة البوزولان ببني صاف ومقرها الاجتماعي ببني صاف؛
- ✓ شركة العقارات والبناء FERBAT ومقرها الاجتماعي بعنابة؛
- ✓ شركة النقل المنجمي SOTRAMINES ومقرها الاجتماعي بعنابة.<sup>[1]</sup>

## 2.2. التعريف بشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

شركة مناجم الفوسفات حاليا تعتبر شركة ذات أسهم، وهي فرع من فروع مجموعة FERPHOS بداية من تاريخ 01 جانفي 2005 حيث تم إعادة هيكلة هذه الأخيرة عن طريق تفريعها إلى ستة فروع. برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1 000.000.000,00 دج يشرف عليها مجلس إدارة مشكل من طرف المساهمين في إطار إجراءات تنظيم القطاع الاقتصادي العام التابع للدولة تحت وصاية شركة تسيير مساهمات الدولة (SGP SOMINES). ويتواجد المقر الاجتماعي للمؤسسة (المديرية العامة) بولاية "تبسة" المدينة التي تحوي الثروات الأساسية التي هي مركز نشاطات الشركة. وتتمثل المهام الأساسية التي وجدت من أجلها شركة مناجم الفوسفات هي النشاطات المنجمية التي هي أساس العمل والإنتاج، وتتلخص في الاستغلال بدرجة أولى وهي استخراج الثروات المعدنية الفوسفات ومعالجتها وتسويقها للسوق الخارجية. تتكون شركة SOMIPHOS من أربعة وحدات إستراتيجية بما فيها المديرية العامة المتواجدة بعاصمة الولاية تبسة هي:<sup>[2]</sup>

### 1.2.2. المركب المنجمي لجبل العنق: تعود نشأته إلى بداية القرن العشرين، مع بدأ الاكتشافات والإستغلالات للعديد

من المناجم في شرق البلاد في عهد الاستعمار الفرنسي للجزائر، حيث تم اكتشافه بين 1906 و1907، وفي سنة 1950 تم الانتهاء من الدراسات المعمقة لكيفية استغلاله، ليبدأ في العمل فعليا سنة 1960، مع الإشارة إلى أنه كان ملكا لشركة أجنبية فرنسية تسمى SDO وفي سنة 1967 تم تأميم المنجم وأصبح ملكا لشركة الأبحاث والإستغلالات المنجمية، ليصبح في سنة 1983 تحت إدارة شرك FERPHOS، وفي سنة 2005 تحت إشراف مناجم الفوسفات. ويعد مركب جبل العنق أكبر منجم جزائري للفوسفات لتربعه على احتياطي يقدر بأكثر من ملياري طن، ويقع هذا المنجم في بئر العاتر في الجنوب الشرقي لولاية تبسة على بعد 100 كلم، مرفق بمصنع متكامل لمعالجة وتحويل مادة الفوسفات بطاقة إنتاجية تقدر بـ 2 إلى 4 طن سنويا؛

### 2.2.2. وحدة المنشآت المينائية بعنابة: تعتبر هذه الوحدة امتدادا للوحدة الأولى (المركب المنجمي لجبل العنق) وتتمثل

مهامها في:

- استقبال وتفريغ الشحنات من الفوسفات القادمة من المركب المنجمي لجبل العنق بغرض التصدير؛
- شحن الفوسفات يف البواخر من أجل نقله إلى البلدان أو الشركات المستوردة من مختلف أنحاء العالم؛
- تمتلك الوحدة مخزن بطاقة تخزينية تبلغ 120000 طن بالإضافة إلى رافعات تعمل على شحن السفن.

### 3.2.2. مركز الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية: يمكن تلخيص مهام هذا المركز فيما يلي:

[1] معلومات مقدمة من طرف مصلحة المالية والمحاسبة لشركة Somiphos.

[2] معلومات مقدمة من طرف الشركة.

- البحث المتواصل قصد تحسين جودة المنتج، وإيجاد الحلول اللازمة للمشاكل المطروحة من طرف الزبائن؛
  - الإشراف على عمليات البحث والتنقيب عن مادة الفوسفات؛
  - القيام بمشاريع بحثية تدخل في إطار إستراتيجية المؤسسة طويلة المدى والهادفة إلى تثمين مادة الفوسفات، وتحويلها إلى مواد تدخل في بعض الصناعات مثل: الصناعة الصيدلانية والزراعية وغيرها؛
  - البحث عن الحلول الناجعة للمشكلات البيئية المرتبطة بالمؤسسة؛
  - تقديم خدمات واستشارات لشركات أخرى متعاقدة مع المؤسسة مثل تلك العاملة في صناعة البيرتوكيماويات.
- 4.2.2. وحدة المقر:** وهي المديرية العامة الموجودة في مدينة تبسة، والتي تشرف على إدارة الوحدات الإستراتيجية والتنسيق بينها.

### 3.2. نشاط شركة SOMIPHOS

ترتكز المؤسسة على أربعة نشاطات أساسية: إنتاجية، خدمية، تجارية و تطويرية، و فيما يلي تعريف بمهامه الأنشطة.

#### 1.3.2. الأنشطة الإنتاجية والخدمية

تتمثل الأنشطة الإنتاجية في استخراج الفوسفات من المركب المنجمي بجبل العنق الذي يقع على مسافة 5 كلم جنوب بئر العاتر، حيث تقوم SOMIPHOS بتقديم منتجات ذات مواصفات عالمية وبالجودة المطلوبة، وتتمثل في نوعي الفوسفات: 63/65% و 66/68%، كما تقوم الشركة بتقديم خدمات تتمثل في النقل إلى داخل وخارج الوطن، والصيانة.

و تسعى المؤسسة حاليا لبعث مشروع طموح وضخم لتطوير مادة الفوسفات حيث أن الآفاق جد واعدة، أي تحويل مادة الفوسفات إلى حمض فسفوري و أسمدة سيغير منحي تاريخ المؤسسة إلى مجالات أكبر إذا أخذنا بعين الاعتبار أهمية هذه المادة عالميا و ضخامة الاحتياط الذي تمتلكه.

#### 2.3.2. الأنشطة التجارية

تقوم المديرية التجارية في SOMIPHOS بالعمليات التالية:

- تسيير المنتجات الموجهة للعملاء وفقا للعقود المبرمة.
- إبرام صفقات والقيام بمفاوضات وفق السياسة التجارية.
- متابعة عمليات التخزين في الميناء وكذلك عمليات الشحن في السفن.

#### 3.3.2. الأنشطة التطويرية

تطور الشركة منتجاتها من خلال القيام بدراسات لتقديم منتج متميز، إضافة للدراسات المنجمية التي يقوم بها مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية.

### 4.3.2. تطور وتنمية هذه الثروات و الإستراتيجية المتبنية من طرف المؤسسة

بحكم تنوع النشاطات و أهمية الإمكانيات الموجودة نجد توجه المؤسسة في ميدان التفكير و التخطيط إلى المدى المتوسط والطويل نحو أهداف تمكن من تنميتها و ترفيتها اقتصاديا و ضمان نجاعتها و صمودها في هذه الظروف و يمكن تلخيص هذه التوجهات فيما يلي:

- مواصلة التعريف ببرامج البحث المنجمي؛
- متابعة سياسة متطلبات السوق الدولية من أجل تنوع المنتج ( الفوسفات ) و جودته؛
- تطوير الوسائل الإنتاجية لمادة الفوسفات من أجل بلوغ هدف 06 مليون طن سنويا؛
- محاولة إيجاد شركاء و متعاملين اقتصاديين أجنبى من أجل إنجاز المشروع الكبير ( المركب الفسفوري).

### 5.3.2. العلاقات التجارية الخارجية للشركة (الزبائن والموردين)

تصدر شركة SOMIPHOS نحو وجهات متعددة من العالم لا سيما القارّات الثلاث أوروبا، آسيا وأمريكا الجنوبية كما تسجل الشركة زيادات معتبرة من حيث التصدير وتتلقى عديد العروض في إحداث تعاملات ثنائية على مستويين ذات أهمية حيوية ويتعلق الأمر بصيانة سلسلة الإنتاج والعتاد وكذلك الخبرات المحددة حسب احتياجات الشركة، وتجدر الإشارة هنا إلى عزم الشركة لمباشرة عملية تحويل الفوسفات من خلال شراكة أجنبية قطرية ستكون هي الأولى في هذا المجال حيث انطلقت مرحلة الدراسة استعداد لانطلاق مرحلة التنفيذ، وهو ما سيسمح للشركة من تطوير إنتاجها وتنويعه وبالتالي خلق وجهات جديدة وكسب زبائن جدد وأسواق خارجية منتظرة.

علاقة المؤسسة بالمنظمات الدولية والإقليمية المتخصصة بالمجال المنجمي وما يتبعه من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات المعقدة في هذا الصدد وكذلك تتبع تطورات موضوع الفوسفات من عديد المجالات الدولية الصادرة عن الهيئات المتخصصة التي تنال اهتمام الشركة في ما يتعلق بقراءة الدلالات الإحصائية المنجزة والتقارير المعدة والمنشورة، وتسترشد الشركة في حالات معينة بمؤشرات البنك العالمي كمعطى في تحديد سعر الفوسفات ومستوياته.<sup>[1]</sup>

[1] معلومات مقدمة من قبل الشركة.

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

سيخصص هذا المطلب لتقديم الهيكل التنظيمي للشركة مفصلاً.

### 1.3. الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مختلف الوحدات الإستراتيجية والمسؤوليات الموزعة على مختلف المسيرين، فالمؤسسة تعتمد في تسيير أنشطتها على الأساس الوظيفي، حيث أخذت على عاتقها هيكلية وتنظيم من خلال أقسام عملية ميدانية من ناحية، وهيكل مهنية أخرى مهمتها المتابعة والتسيير على النحو الآتي:<sup>[1]</sup>

#### 1.1.3. المديرية العامة: يشرف عليها الرئيس المدير العام وهو أعلى مستوى للسلطة، والمسير الأول يقوم باتخاذ القرارات

التي تخص نشاط المؤسسة، والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن أو في حالات الشراكة والمشاريع الضخمة، من مهامه:

- وضع الإستراتيجية وكشف مواطن القوة والضعف في المؤسسة؛
- ضمان التسيير العام والجيد لفروع المؤسسة من خلال التنظيم والتوجيه والتنسيق و الإشراف؛
- تمثيل المؤسسة والتحدث باسمها، وكذلك المساهمة في قرارات مجلس الإدارة؛
- مراقبة نشاطات المؤسسة وتوجيهها، ومتابعة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف؛
- تمثيل المؤسسة في الخارج والاتصال المباشر بالهيئات العليا داخل وخارج الوطن.

#### 2.1.3. الأمانة العامة(السكرتارية)

تتمثل مهامها الأساسية في تنظيم كل ما يتعلق بالرئيس المدير العام من خلال التكفل بكل المكالمات الهاتفية وتخضير المواعيد، وكتابة التقرير والرسائل وغيرها.

#### 3.1.3. المدير المساعد المكلف بالتدقيق والاستشارة

وهو المسؤول عن عمليات التدقيق الداخلية يف حسابات المؤسسة ومختلف عملياتها المالية، ومساعدة المدير العام في مراجعة الميزانيات والأجور لأجل المصادقة عليها، بالإضافة إلى الإشراف على السير الحسن للمدققين الخارجيين، وإعداد التقارير اللازمة لذلك.

#### 4.1.3. المديرية المساعدة المكلفة بإدارة الجودة والبيئة

تحتل هذه المديرية مكانة هامة في الهيكل التنظيمي لاتصالها مباشرة بالإدارة العليا، مما قد يبين أهمية الجودة والبيئة في المؤسسة ، حيث تعتبر هذه المديرية هي المسؤولة الأولى على نظام إدارة الجودة والبيئة، وذلك بالإشراف على مراقبة جودة المنتج

[1] معلومات من وثائق مقدمة من طرف الشركة.

ومدى مطابقتها للمواصفات المعتمدة دولياً، والقيام بالتنسيق مع مختلف الدوائر الأخرى لإجراء المراجعات الدورية فيما يخص الجودة والأمور المتعلقة بالجوانب البيئية، من أجل إعداد تقرير مراجعة الإدارة كل أربعة أشهر، هذا بالإضافة إلى السهر على تنفيذ المشاريع الموجهة للمحافظة على البيئة، ومتابعة مشاريع تطوير وتحسين جودة المنتج.

### 5.1.3. المدير المساعد المكلف بالاتصالات

من مهامه تنظيم وتهيئة الاتصالات داخل وخارج المؤسسة، إعداد المخططات والتقارير السنوية للتسيير.

### 6.1.3. مدير الأمن الصناعي

هو المسؤول الأول عن الأمن الداخلي للمؤسسة وسلامة الأفراد العاملين من حوادث العمل، والسهر على تهيئة الأماكن والظروف اللازمة للعمل ومراقبتها بصورة مستمرة، والإشراف على توفير كل الوسائل اللازمة من أجل التقليل من حوادث العمل وحفظ سلامة الأفراد بدنياً ونفسياً.

### 7.1.3. مديرية المركب المنجمي جبل العنق

الإشراف على تسيير شؤون المركب المنجمي لجبل العنق وتوفير حاجياته، ومراقبة عمليات الإنتاج والقيام بعمليات الصيانة اللازمة وغيرها.

### 8.1.3. مديرية المنشآت المينائية بعنابة

الإشراف على تسيير عمال الوحدة وإدارة عمليات استقبال شحنات الفوسفات وتخزينها، ومن ثم شحنها في السفن ونقلها إلى الزبائن في السوق الدولية، بالإضافة إلى عمليات الصيانة الدورية للسفن والقيام بالإجراءات الإدارية والجمركية اللازمة.

### 9.1.3. مديرية الدراسات والبحوث التطويرية

تشرف هذه المديرية على دراسة العينات من المنتج النهائي، ودراسة مدى مطابقتها مع المواصفات المحددة، والقيام بإدارة البحوث التطويرية اللازمة لتحسين جودة المنتج وتثمينه، وإيجاد الحلول الناجعة للمشاكل البيئية المتعلقة بالمؤسسة، بالإضافة إلى تقديم خدمات بحثية واستشارية لبعض المؤسسات الأخرى.

### 10.1.3. مديرية التجارة والتسويق

تشرف على العمليات المتعلقة بالأنشطة البيعية وتنمية المبيعات والأعمال المتعلقة بها، كدراسة الأسواق والإشهار والإعلان، وإنشاء العقود التي تتضمن الكمية والسعر والوقت الخاص بالمبيعات، وإبرام الصفقات وفقاً لما تقتضيه مستلزمات السوق، وكذا البحث عن أسواق وعملاء جدد، والمحافظة على زبائن المؤسسة من خلال كسب ثقتهم بتقديم أفضل الخدمات، وتشرف على ثالث دوائر هي: دائرة التصدير، دائرة العلاقات مع الزبائن، ودائرة المبيعات.

### 1.10.1.3. دائرة التصدير

تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة بالزبائن المتواجدين في المنطقة الأولى، التي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا، كما تعمل على تنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة الثانية والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية، أي الأسواق الجديدة بصفة عامة.

### 2.10.1.3. دائرة العلاقات مع الزبائن

تتمثل مهمتها أساسا في المحافظة على الزبائن الحاليين، والعمل على تطوير وتنمية وتوطيد العلاقة معهم وتلبية رغباتهم، والسعي الدائم للحصول على متعاملين جدد، والإشراف على إبرام اتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم.

### 3.10.1.3. دائرة المبيعات

تقوم بمتابعة المبيعات في المؤسسة والإشراف على كل العمليات المتعلقة بها.

## 11.3. مديرية المالية والمحاسبة

من مهام هذه المديرية الإشراف على كل العمليات المالية والمحاسبية بالمؤسسة وتوجيهها، وإعداد وتحديد موارد المؤسسة واستخدامها وتقسيماتها. وتنقسم هذه المديرية إلى دائرتين: الأولى تخص دائرة المحاسبة والثانية دائرة المالية.

### 1.11.3. دائرة المحاسبة

مهمتها تسجيل كافة العمليات المحاسبية ومسك مختلف الوثائق والملفات الخاصة بعمليات الشراء والبيع، والعمليات المرتبطة بالبنوك ومراقبة مدى مطابقتها للواقع، والتسجيل المحاسبي لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا، وتسجيل الإهلاكات والمؤونات ومتابعة حركة المخزون بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة التحليلية، والمشاركة في عمليات الجرد المادي للاستثمارات، وإعداد الميزانيات الختامية لكل سنة مالية، وإرسال الوثائق ومختلف المعلومات المتوفرة لدى المصلحة عند طلبها من المصالح الأخرى.

### 2.11.3. دائرة المالية

من مهامها متابعة التسيير المالي ومراقبة التدفقات المالية الداخلة والخارجة، وإعداد الميزانيات التقديرية، وتسوية ديون المؤسسة بناء على طلبات التسديد الواردة إلى المصلحة، والتنسيق مع مصلحة المحاسبة فيما يتعلق بمراقبة النفقات والإيرادات.

## 12.3. مديرية الموارد

مهمتها الإشراف على تسيير الموارد التقنية والبشرية، وتعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة، وتتفرع منها خمسة دوائر هي: دائرة الموارد البشرية، دائرة التكوين، دائرة الشؤون القانونية، دائرة المعلوماتية، دائرة الإدارة العامة.

### 1.12.3. دائرة الموارد البشرية

تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من اليد العاملة، وكذا مراجعة ملفات أفراد المؤسسة المحالين على التقاعد، وتنظيم وتقدير الاحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين، وكذا ترقية وتوزيع العاملين، كما تقوم بوضع النظام الداخلي للمؤسسة وكل ما يتعلق بأجورهم.

### 2.12.3. دائرة التكوين

القيام ببرمجة دورات تكوينية مستمرة لليد العاملة على مستوى المؤسسة أو تلك الموظفة حديثا، والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط للعملية التكوينية.

### 3.12.3. دائرة الشؤون القانونية

تتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالمؤسسة، و كذا فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار ما ينص عليه قانون العمل، بالإضافة إلى تسوية النزاعات مع الأطراف الخارجية.

### 4.12.3. دائرة المعلوماتية

من مهام هذه الدائرة ما يلي:

- إبراز صورة المؤسسة في المعارض والصالونات الدولية، وجمع المعلومات التقنية التي تخص المؤسسة؛
- جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة، أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه؛
- تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة؛
- هي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بني المؤسسة والمتعاملين معها؛
- السهر على السير الحسن لأجهزة لإعلام الآلي وتطبيقات وبرامج تكنولوجيات المعلومات، وصيانتها في مختلف الأقسام.

### 5.12.3. دائرة الإدارة العامة

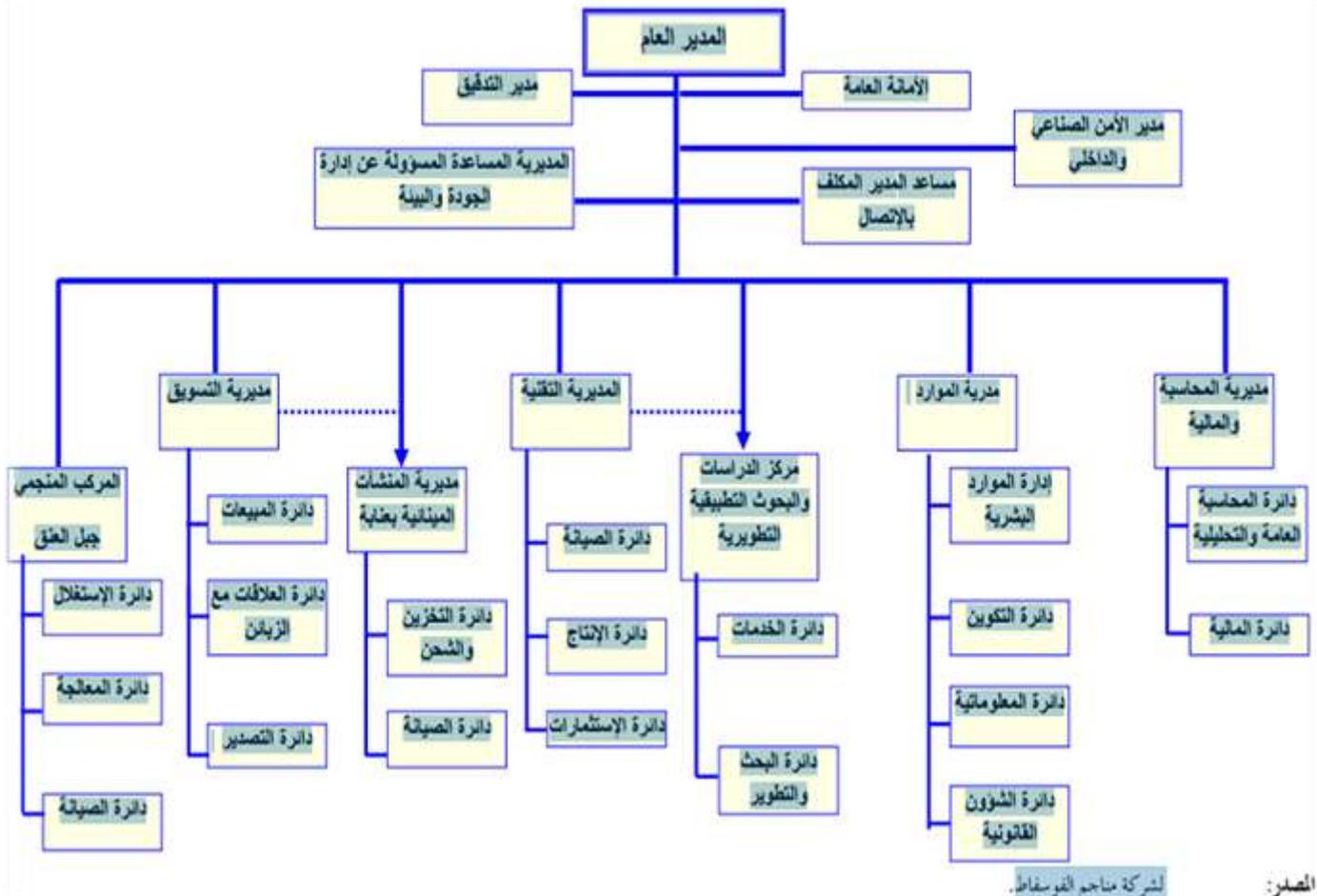
تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل الأقسام بالمؤسسة، وتعنى كذلك بالتعاملات الخارجية وإبرام العقود مع الزبائن والموردين، وتنظيم المعارض الاقتصادية والندوات، كل ذلك يندرج تحت مصلحتين أساسيتين هما: مصلحة الوسائل العامة، ومصلحة العلاقات الخارجية.

### 13.3. المديرية التقنية

تشرف على عمليات الإنتاج من خلال تحقيق وإنجاز الإنتاج المقدر سنويا، والعمل على صيانة العتاد والتجهيزات الكهربائية والصناعية في المؤسسة، بالإضافة إلى تخطيط الاستثمارات اللازمة والسهر على تنفيذها فيما يخص تطوير العملية الإنتاجية وعمليات الصيانة، ولتجسيد ذلك فالمديرية مقسمة إلى ثلاثة دوائر هي: دائرة الإنتاج، دائرة الصيانة، ودائرة خاصة بالاستثمارات. وعلى العموم يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل الموالي:

الشكل 03: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات

## SOMIPHOS



## المبحث الثاني: لوحة القيادة لشركة SOMIPHOS ودورها في تحسين الأداء المالي

حتى يتم التمكن من معرفة دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي في شركة SOMIPHOS تم الاعتماد على مصادر أولية من خلال إجراء عدّة مقابلات مع المكلف بمراقبة التسيير، والمكلف بمصلحة المالية والمحاسبة، وعليه تم التطرق في هذا المبحث إلى أدوات تحسين الأداء المالي في الشركة، وواقع لوحة القيادة إضافة إلى دورها في تحسين الأداء المالي للشركة.

### المطلب الأول: أدوات تحسين الاداء المالي المستخدمة في شركة SOMIPHOS

تعتمد شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS عدة أدوات تساعده في مهمة إعداد المؤشرات المهمة لتقييم الأداء المالي، من أهمها:<sup>[1]</sup>

#### ● المحاسبة العامة

من بين أهم الأدوات التي تستعملها شركة SOMIPHOS في تقييم أدائها المالي المحاسبة العامة، كونها إلزامية التطبيق. وأهم الأدوار التي تقوم بها المحاسبة العامة في شركة مناجم الفوسفات تتمثل في:

- جمع و تسجيل و تحليل مختلف العمليات الممكن التعبير عنها نقدياً؛
- حساب نتائج النشاط: الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، النتيجة الصافية، وغيرها؛
- السماح بمعرفة مدى تطور ذمة الشركة (الأصول والخصوم)؛
- التمكين من المتابعة الشهرية للتدفقات المالية في الشركة؛
- تزويد مختلف المتعاملين مع الشركة بالبيانات اللازمة (الزبائن، البنوك، هيئات رقابية أخرى).

#### ● المحاسبة التحليلية

إضافة إلى استعمال المحاسبة العامة فإن شركة SOMIPHOS تستخدم المحاسبة التحليلية بغرض:

- معرفة تكاليف مختلف المنتجات و الوظائف في الشركة؛
- متابعة تطور التكاليف الخاصة بمختلف الأقسام و من ثم تقييم أداء رؤساء المراكز فيما يخص القدرة على التحكم في التكاليف؛
- توفير المعلومات الضرورية بغرض استخدامها في تحضير الميزانيات التقديرية؛
- مقارنة النتائج الفعلية مع المعايير المحددة.

#### ● نظام تسيير الميزانية

<sup>[1]</sup> معلومات مقدمة خلال مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة و كذا مديرية مراقبة التسيير الحديثة الانشاء بالشركة، يوم 2022/02/15، الساعة 10 صباحاً.

تقوم الشركة سنويا بإعداد الموازنات الخاصة بمختلف أقسامها، حيث يتم التعبير في هذه الميزانيات عن الخطط المفصلة في شكل قيم كمية، كما يتم فيها إظهار الموارد الواجب تحصيلها و كذا استعمالها. والدور الأساسي الذي تلعبه الميزانيات في الشركة هو:

- الترجمة الكمية للخطة الإستراتيجية؛
- تحديد مسؤوليات كل مدير و تفويض الصلاحيات مما يسمح بتحقيق اللامركزية؛
- تقييم أداء الأقسام و المصالح، حيث يتم دوريا (شهريا، سنويا) مقارنة مع الأهداف المحددة؛
- و يقوم مراقب التسيير بالتقييم الشامل لميزانيات مختلف الأقسام و المصالح و التأكد من سلامتها.

### ● نظام لوحات القيادة

تعد لوحة القيادة في شركة SOMIPHOS بصفة دورية، و هناك لوحات قيادة شهرية و أخرى سنوية. تقوم مختلف الأقسام و المصالح بإعداد لوحات قيادة تحوي مؤشرات خاصة بنوع النشاط الممارس و يتم صياغة هذه المؤشرات على شكل جداول، تضم عموما العناصر التالية:

- المقدر للسنة الحالية؛
- المقدر والمحقق للشهر الحالي؛
- المتراكم؛
- المحقق والمقدر للسنة الماضية؛
- نسبة التحقيق.

### المطلب الثاني: واقع نظام لوحة القيادة في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

تجمع لوحة القيادة في شركة SOMIPHOS بين المؤشرات المالية متمثلة في حسابات التسيير وأهم عناصر الميزانية كالديون والموجودات والخزينة وكذا الاستثمار، والمؤشرات غير المالية التي تمس الإنتاج، عمليات البيع، والمعلومات الخاصة بالموارد البشرية كعدد العمال، الأصناف الاجتماعية، عدد دورات التكوين، كتلة الأجور، ومصاريف التكوين. وتتم صياغة هذه المؤشرات على شكل جداول، يتم مقارنة كل العناصر السابقة وبشكل دوري (شهري) من خلال مقارنة القيم المحققة بالقيم المقدرة للكشف عن الانحرافات، وتتم المقارنة بين نتائج الفترة الحالية (الشهر الحالي) مع نتائج الأشهر السابقة (التراكمية) وحساب نسبة التطور.

تقوم مختلف المصالح بالشركة بإعداد لوحة قيادة خاصة بها، بحيث تحتوي على مؤشرات خاصة بالمصلحة وفي هذه الدراسة الميدانية تم الاطلاع على لوحات القيادة الخاصة بكل من مصلحة:<sup>[1]</sup>

[1] معلومات و وثائق مقدمة خلال مقابلات مع المكلف بمراقبة التسيير أيام من 20 فيفري إلى 10 مارس 2022، على الساعة 10:30 صباحا.

- الإدارة التقنية: لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج، لوحة القيادة الخاصة بالاستثمارات؛
- الموارد البشرية: لوحة القيادة الخاصة باليد العاملة، كتلة الأجور، التكوين؛
- المالية والمحاسبة: لوحة القيادة الخاصة بالأرصدة الكلية للتسيير؛
- التسويق (دائرة المبيعات): لوحة القيادة الخاصة بالمبيعات، والخاصة بالصادرات.

وسيتم عرض لوحات القيادة الخاصة بهذه المصالح.

## 1.2 عرض لوحات القيادة لشركة SOMIPHOS

### 1.1.2 لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج

تتمثل لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج في جدول يخص متابعة الإنتاج بالكميات وحسب النوعية (مقدرة بالطن) ويوضح المخطط السنوي للإنتاج المقدر سنويا والتقديرات الشهرية مقارنة بالإنتاج المحقق مصدره الإدارة التقنية مصلحة الإنتاج، كما يوضح المقارنة بالمعطيات المتراكمة لنفس الفترة n، ومعطيات الفترة السابقة n-1. كما هو موضح في الجدول الموالي حيث يتوقع الإنتاج لسنة 2022 من المنتج 68/66% قد يبلغ 635000 طن ومن المنتج 65/63% يبلغ 1635000 طن، ولشهر جانفي المتوقع من الإنتاج للمنتوجين على التوالي 51000، 85000 طن وبلغ الإنتاج المحقق للمنتوجين على التوالي: 46400، 103200 طن أي بنسبة 91%، 121% على التوالي. ويتم مقارنة معطيات شهر جانفي 2022 بمعطيات جانفي 2021 واستخراج نسبة التطور.

#### الجدول رقم 03: لوحة قيادة الإنتاج بالكميات لشركة SOMIPHOS

التطور	المحقق سنة 2021		المتراكم جانفي 2022		جانفي 2022		المتوقع 2022	الوحدة	الإنتاج			
	المتراكم جانفي (6)	جانفي (5)	المحقق (4)	المتوقع (3)	المحقق (2)	المتوقع (1)						
6/4%	5/2%			%					كمية الإنتاج			
1547%	1547%	3000	3000	91%	46400	51000	91%	46400	51000	635000	طن	68/66%
150%	150%	68600	68600	121%	103200	85000	121%	103200	85000	1000000	طن	65/63%
209%	209%	71600	71600	110%	149600	136000	110%	149600	136000	1635000	طن	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبان بناء على الملحق رقم 01 و المقدم من طرف المكلف بمراقبة التسيير.

وكذلك يتم إعداد جدول آخر يمثل تكاليف الإنتاج مقدرة بآلاف الدينارات (10<sup>3</sup>) مقدم بنفس طريقة الجدول رقم 01.

## 2.1.2. لوحة القيادة الخاصة بالاستثمارات

تعد دائرة الاستثمارات لوحة القيادة الخاصة بالاستثمارات وتضم قيمة الاستثمارات المقدرة سنويا، والمقدرة والمحقة شهريا والمتراكمة نهاية الشهر ونسبة التحقق على الشكل الآتي:

## الجدول رقم 04: لوحة قيادة الاستثمارات لشركة SOMIPHOS

%	المتراكم نهاية ديسمبر		%	ديسمبر 2019		المقدر للسنة	الاستثمارات
	المقدر	المحقق		المقدر	المحقق		
	4543			-		213000	الدراسات والبحوث
	101444			-		168000	المعدات والمرافق
	-			-		1584000	الأعمال التحضيرية والبنى التحتية
	611723			63893		1867000	المعدات والأدوات
	717710			63893		3832000	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبان بناء على الملحق رقم 02 و المقدم من طرف المكلف بمراقبة التسيير.

## 3.1.2. لوحة القيادة الخاصة باليد العاملة

تمثل لوحة القيادة الخاصة باليد العاملة تطور عدد العمال حسب التصنيف المهني (إطارات، عمال التحكم، عمال التنفيذ، المتعاقدون، الأمن)، وتبين عدد العمال من نهاية شهر جانفي 2022 إلى فيفري 2022 مقارنة بشهر فيفري 2021، حيث نلاحظ زيادة في عدد العمال (إطارات) بثلاث عمال في فيفري 2022 مقارنة مع فيفري 2021، وكذلك زيادة عمال التحكم بـ 12 عاملا، في حين نلاحظ أن عدد عمال التنفيذ ومجموع العمال الدائمون والمتعاقدون والأمن انخفض عددهم بـ 23، 100 و 6 عاملا وكذلك الدائمين والمتعاقدين والأمن انخفض عددهم.

## الجدول رقم 05: لوحة قيادة اليد العاملة لشركة SOMIPHOS

%	فيفري 2021		فيفري 2022			20 جانفي 2022	المهنية الأصناف
	n - 1/n الفرق	اليد العاملة	نهاية الشهر	خروج	دخول		
103%	3	99	102			102	الإطارات
101%	12	1180	1191			1191	عمال التحكم
70%	-38	126	89			89	عمال التنفيذ
98%	-23	1405	1382	0	0	1382	مجموع الدائمون
74%	-100	392	292			292	المتعاقدون
98%	-6	249	243			243	الأمن

المصدر: من إعداد الطلبان بناء على الملحق رقم 03 و المقدم من طرف المكلف بمراقبة التسيير.

## 4.1.2. لوحة القيادة الخاصة بتكوين العمال

وتعد مصلحة الموارد البشرية كذلك لوحة القيادة الخاصة بتكوين العمال موزعة حسب التخصص (إداري، تقني، صيانة، أمن) وحسب التصنيفات المهنية (إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ)، ويوضح العلاقة بين تكلفة التدريب والتكوين مع مصاريف المستخدمين من جهة، والعلاقة بينهما وبين رقم الأعمال المحقق لتلك الفترة.

## الجدول رقم 06: لوحة قيادة تكوين العمال لشركة SOMIPHOS

التكلفة المصرح بها		التكلفة (دج)	المجموع	تصنيف العمال						الأصناف
CA-n	FP- n			إداري	تقني	صيانة	أمن	أخرى	.....	
0,20 %	0,58 %	1431	31	6	5	12	8	8	الإطارات	
0,03 %	0,08 %	199	8	2	3	1	2	1	عمال التحكم	
0,03 %	0,10 %	248	5	1	1	4	5	4	عمال التنفيذ	
0,26 %	0,76 %	1878	44	8	6	17	10	17	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبان بناء على الملحق رقم 03.

## 5.1.2. لوحة القيادة الخاصة بالأرصدة الكلية للتسيير

تعد مصلحة المالية والمحاسبة لوحة القيادة الخاصة بالأرصدة الكلية للتسيير في شكل جدول، ويضم معلومات محاسبية ومالية حول الواردات، المخزونات، الزبائن، الخزينة، الديون قصيرة الأجل، الديون طويلة الأجل، التسييقات البنكية، ويتم مقارنة نتائج العناصر السابقة لشهر معين من السنة n بنتائج نفس الشهر من السنة n-1. والجدول الموالي يبين الأرصدة الكلية للتسيير المحققة خلال سنة 2019 ومقارنتها سنة 2018 واستخراج نسبة التطور كالتالي:

## الجدول رقم 07: لوحة قيادة الأرصدة الكلية للتسيير لشركة SOMIPHOS

نسبة التحقيق	المحقق سنة 2018		المحقق سنة 2019		البيان	
	(3)/(1)	(4)	(2)	(1)		
(4)/(2)	(3)/(1)	المتراكم (4)	ديسمبر (3)	المتراكم (2)	ديسمبر (1)	الواردات
130%		98983	25224	128731	45363	المخزونات
120%	46%	1868136	228372	2245855	105986	الزبائن
95%	-39%	1744289	280100	1654136	109599	الخزينة
170%	-22%	900489	626505	1526977	140650	الديون ق.الأجل
108%	-3%	2000879	750391	2156796	25102	الديون ط.الأجل
		-	-	-	-	التسييقات البنكية

المصدر: من إعداد الطلبان بناء على الملحق رقم 02.

وتعد كذلك مصلحة المالية والمحاسبة لوحة قيادة مالية تظهر في جدول يبرز المؤشرات المالية الخاصة (حسابات التسيير) بالمؤسسة إضافة إلى المقدر والمحقق للشهر من السنة n والمتراكم نهاية الشهر مع مقارنتها مع نفس معطيات السنة n-1 كالتالي:

**الجدول رقم 08: لوحة قيادة حساب النتائج لشركة SOMIPHOS**

التقييم (%)	n-1 إنجازات		n تراكم في نهاية جانفي		شهر جانفي		الأهداف n	الوحدة 10 <sup>3</sup>	البيان
	المتراكم	جانفي	%	الانجازات	%	المحقق			
4/6	2/5	6	5	4	3	2	1		
									-المبيعات و المنتجات الملحقة؛ -الإنتاج المخزن أو الإنتاج المنتقص من المخزون؛ - الإنتاج المثبت ؛ - إعانات الاستغلال
									<b>1- إنتاج السنة المالية</b>
									- المشتريات المستهلكة؛ - الخدمات الخارجية و الخدمات الخارجية الأخرى
									<b>2- استهلاك السنة المالية</b>
									<b>3- القيمة المضافة للاستغلال (1-2)</b>
									-أعباء المستخدمين؛ - الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
									<b>4- إجمالي فائض الاستغلال</b>
									- المنتجات العملية الأخرى؛ - الأعباء العملية الأخرى؛ - المخصصات للإحتلاكات و المؤونات و خسائر القيمة ؛ - استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
									<b>5- النتيجة العملياتية</b>
									- المنتجات المالية؛ - الأعباء المالية
									<b>6- النتيجة المالية</b>
									<b>7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5 + 6)</b>
									- الضرائب الواجب دفعها على النتائج العادية
									الضرائب المؤجلة ( تغيرات ) عن النتائج العادية
									مجموع منتجات الأنشطة العادية
									مجموع أعباء الأنشطة العادية
									<b>8- لنتيجة الصافية للأنشطة العادية</b>
									عناصر غير عادية منتجات عناصر غير عادية . أعباء
									<b>9- النتيجة غير العادية</b>
									<b>10- صافي نتيجة السنة المالية</b>

## 6.1.3. لوحة القيادة الخاصة بالمبيعات

تعد دائرة المبيعات لوحة القيادة الخاصة بالمبيعات حيث تمثل كمية المبيعات المقدرة سنويا وكذلك المحققة شهريا مقدرة بالطن مقارنة بتلك المحققة في نفس الفترة من السنة السابقة لاستخراج نسبة التطور في المبيعات، وتضم المبيعات الدولية والمحلية، حيث تمثل النسبة الأكبر المبيعات الدولية، أما المبيعات المحلية فنسبتها قليلة جدا متمثلة في كل من شركة أسميديل وصيديل ومؤسسة الاسمنت وغيرهم. وفي الجدول الموالي مثال عن لوحة المبيعات لشهر جانفي 2022، حيث تم فيها مقارنة المبيعات المحققة لشهر جانفي 2022 بالمبيعات المحققة لشهر جانفي 2021 واستخراج معدل التطور. ويمثل كالاتي:

**الجدول رقم 09: لوحة قيادة المبيعات بالكميات لشركة SOMIPHOS**

معدل التطور		الحقق سنة 2021		المتراكم نهاية جانفي 2022			جانفي 2022			المتوقع سنة 2022	الوحدة	المبيعات
6/4 %	5/2 %	المتراكم نهاية جانفي (6)	جانفي (5)	%	الحقق (4)	المتوقع (3)	%	الحقق (2)	المتوقع (1)			
												كمية المبيعات
653 %	653 %	11766	11766	0 %	76812	-	0 %	76812	-	635000	طن	66/68 %
187 %	187 %	44087	44087	0 %	82265	-	0 %	82265	-	1000000 0	طن	63/65 %
285 %	285 %	55853	55853	0 %	15907 7	-	0 %	159077	-	1635000	طن	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبان بالاعتماد على الملحق رقم 01.

وتعد دائرة المبيعات كذلك جدولا آخر يبين المبيعات مقيمة بالآلاف الدينارات بنفس كيفية الجدول السابق.

## 7.1.2. لوحة القيادة الخاصة بالصادرات

تعد دائرة التصدير بالشركة لوحة القيادة الخاصة بالصادرات على شكل جدولين يضم الأول الصادرات بالكميات والثاني الصادرات مقيمة بالآلاف الدينارات. تتمثل الصادرات لكل من دول أوروبا وآسيا ودول من أمريكا الجنوبية لكن تتركز النسبة الأكبر للصادرات في الدول الأوروبية. ويبين الجدول الموالي كمية الصادرات المقدرة لسنة 2019 والمقدرة والمحققة لشهر ديسمبر، تم تقدير الصادرات لسنة 2019 لكل من المنتجين 68/66 %، 65/63 %، 500000، 1000000 طن على التوالي. والمقدر من الصادرات لشهر ديسمبر للمنتجين بلغ 43000، 84000 طن وما تم تصديره فعلا في شهر ديسمبر بلغ 43745، 42190 طن أي بنسبة 102 %، 50 % على التوالي. ويتم مقارنة معطيات 2019 بمعطيات 2018 كالاتي:

### الجدول 10: لوحة قيادة الصادرات لشركة SOMIPHOS

معدل التطور		الحقق سنة 2018		المتراكم نهاية ديسمبر			شهر ديسمبر			المتوقع سنة 2019	الوحدة	الصادرات
6/4 %	5/2 %	المتراكم (6)	الشهري (5)	%	المتوقع (3)	المتوقع (4)	%	المتوقع (1)	المتوقع (2)			
												كمية/قيمة الصادرات
88%	51 %	476726	85850	84 %	5000	417856	102 %	4300	43745	500000	طن	68/66 %
106 %	63 %	801292	66746	85 %	1000	852300	50 %	8400	42190	1000000	طن	65/63 %
99%	56 %	1278018	152596	85 %	1500	1270156	68 %	1270	85935	1700000	طن	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الملحق رقم 05.

## 2.1. تقييم نظام لوحة القيادة في شركة SOMIPHOS

نتيجة الاطلاع على لوحات القيادة المختلفة الخاصة بالشركة تم التوصل إلى تقييم أولي لهذا النظام:

### 1.2.2. مزايا لوحات القيادة المعتمدة من طرف الشركة

- تزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية على المدى القصير (شهري، سنوي) لمختلف المصالح؛
- تحتوي على مؤشرات مالية تزود المسؤولين بمعلومات عن مدى تحقق الأهداف المسطرة؛
- تشخيص الاختلالات المكتشفة من خلالها و تصحيحها؛
- تسمح بتحقيق التواصل بين مختلف المصالح لتبادل المعلومات بينها عن طريق محتويات لوحة القيادة التابعة لها؛
- يتم من خلال لوحة القيادة نقل المعلومات والتنسيق بين مختلف مستويات الشركة؛

### 2.1.2. عيوب لوحات القيادة المعتمدة من طرف الشركة

- تعتمد شركة SOMIPHOS على الجداول بشكل كبير في عرض لوحة القيادة؛
- رغم توفر المؤسسة على بنى تحتية في مجال الإعلام الآلي والتكنولوجيات الحديثة للاتصال، إلا أن لوحة القيادة لا تزال تعد بطريقة كلاسيكية مما ينجر عن ذلك الوقوع في أخطاء عديدة، ومثال ذلك عدم استغلال برنامج Sage BI Reporting، وهو برنامج يساعد على إنشاء وتحديث لوحات القيادة الخاصة بالشركة في Excel عن طريق الاستعلام مباشرة عن البيانات من برنامج إدارة Sage الخاص بالشركة، يقوم بإنشاء لوحات القيادة مباشرة من

Excel ويسهل مشاركة المعلومات، ويحافظ على الجداول الحالية عن طريق التشغيل الآلي لها وإنشاء جداول جديدة بسهولة كذلك يحسن ويدقق العمليات الحسابية للحصول على معلومات أدق؛

- التوقيت: عدم الوصول للمعلومات في الزمن المرغوب أو المحدد، حيث تأخذ إجراءات تجميع المعلومات وإعداد لوحة القيادة وقتاً طويلاً مما يؤثر على فعاليتها في صناعة القرار؛
- تجاهلت الشركة العديد من المؤشرات غير المالية (المعنوية) كرضا الزبائن، الشكاوى المقدمة، المكافآت المادية والمعنوية؛
- تهتم الشركة بتحسين الأداء على المدى القصير فقط.

### المطلب الثالث: مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي لشركة SOMIPHOS

تم الإشارة في الجانب النظري أن لوحة القيادة تساهم في تحسين الأداء المالي من خلال قيامها بمجموعة من الوظائف: التشخيص (الكشف عن الانحرافات)، قياس الأداء، تحفيز المسؤولين، ترشيد اتخاذ القرار، الاتصال والتنسيق. سيتم في هذا المطلب إسقاط هذه الوظائف على لوحة القيادة الخاصة بشركة SOMIPHOS من خلال المؤشرات التي تتضمنها.

#### 1.3. لوحة القيادة كوسيلة تشخيص (الكشف عن الانحرافات) في شركة SOMIPHOS

من خلال إجابات المسؤولين عن الأسئلة المطروحة عليهم أثناء المقابلات التي أجريت أثناء التريص تم استنتاج أن:

لوحة القيادة في شركة SOMIPHOS تعتبر أداة رقابة هامة تقدم كل شهر للمديرية العامة حيث تقوم هذه الأخيرة بتجميع كل لوحات القيادة الخاصة بوحدها، ثم يعقد اجتماع يحضره المدير العام ومدراء الوحدات وذلك للإجابة عن التساؤلات الناتجة عن عملية الكشف عن الانحرافات من خلال مقارنة ما هو مقدر مع ما تم تحقيقه فعلاً. وعليه يشرع مباشرة في تصحيح الانحرافات من خلا البحث عن السبب الرئيسي لها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

وعليه فإن لوحة القيادة في شركة SOMIPHOS وباختلاف المؤشرات التي تعرضها تساهم في الكشف عن الانحرافات مما يسمح للمسؤولين متابعة تطور الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينه، إلا أن عامل الوقت مهمل تماماً، إذ أن المعلومات قد تصل متأخرة بأيام أو أشهر دون أن يعطى لها بال أو يحاسب مم تسبب في التأخير.

#### 2.3. لوحة القيادة كأداة لقياس الأداء

إن استخدام لوحة القيادة لقياس الأداء يتجلى أكثر في لوحة القيادة المالية الخاصة بمصلحة المالية والمحاسبة، لأنها تمكن المسؤولين من تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

تظهر لوحة القيادة المالية التي تحصلنا عليها من مصلحة المالية والمحاسبة لشركة SOMIPHOS في شكل جدول واحد يبرز المؤشرات المالية الخاصة بالشهر للسنة n (المقدر والمحقق) إضافة إلى المتراكم والمحقق خلال السنة n-1 إضافة إلى نسبة الانحراف. إلا أن هذه المؤشرات لا تكون كافية للحكم على الأداء المالي للمؤسسة وقياسه، وعليه سيتم اقتراح لوحة قيادة نموذجية تحتوي على مؤشرات أخرى مهمة لها، تتمثل هذه المؤشرات في النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي.

و بسبب سرية القوائم المالية لسنة 2021 و كذا تنبؤاتها لسنة 2022 عمدنا إلى تقديرها بالاعتماد على الميزانيات المالية وجدول حساب النتائج للسنوات: 2016، 2017، 2018، 2019، 2020، للتنبؤ بمعطيات سنتي 2021، 2022 واستخدامها لحساب مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية وبالتالي اقتراح لوحة قيادة لسنتي 2021، 2022 من خلال إيجاد معادلة الانحدار لكل العناصر الآتية: رقم الأعمال، الأصول الثابتة، الأصول المتداولة، الخصوم المتداولة، الخصوم غير المتداولة، المخزون، القيم الجاهزة، الأموال الخاصة.

### 1.2.2. التنبؤ برقم الأعمال لسنتي 2021 و 2022

تم إدخال معطيات السنوات 2016-2017-2018-2019-2020 في برنامج OriginPro 8.5

لاستخراج معادلة الانحدار كالتالي:  $Y = -6,9239E07x + 7,23392E09$

الشكل 04: تطور رقم الأعمال لشركة SOMIPHOS للفترة 2016-

الجدول 11: تقديرات رقم الأعمال لسنتي 2021

2020

و 2022

(الوحدة: دينار جزائري)



رقم الأعمال	السنة
8 323 885 817	2016
5 552 411 236	2017
6 863 519 848	2018
7 274 635 937	2019
7 116 578 433	2020
6818486000	2021
6749247000	2022

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الجدول 11 باستخدام برنامج

Excel

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الملحق 16، 17، 18،

19، 20 و باستخدام برنامج OriginPro 8.5.

حسب تقديرات رقم الأعمال لسنتي 2021 و 2022 يلاحظ أن رقم سوف يشهد سنة 2021 انخفاضا مقارنة بسنة

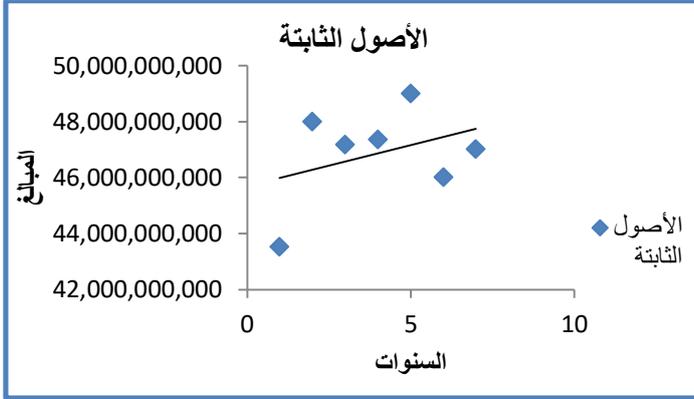
2020 وكذلك سينخفض في سنة 2022 عن سنة 2021.

### 2.1.3. التنبؤ بالأصول الثابتة لسنتي 2021 و 2022

تم استخراج المعادلة الآتية من برنامج OriginPro 8.5 وتم التعويض فيها للحصول على الأصول الثابتة لعامي

2021 و 2022 كالتالي:  $Y = 1,03111E09x + 4,39187E10$

الشكل 05: تطور الأصول الثابتة لشركة SOMIPHOS للفترة 2020 -2016



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الجدول 12 باستخدام برنامج Excel

الجدول 12: تقديرات الأصول الثابتة لسنتي 2021 و 2022 (الوحدة: دينار جزائري)

السنة	الأصول الثابتة
2016	43 529 306 168
2017	48 002 889 023
2018	47 159 448 618
2019	47 364 311 690
2020	49 004 162 735
2021	50 105 360 000
2022	51 136 470 000

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الملاحق رقم 6، 8، 10، 12، 14 و باستخدام برنامج OriginPro 8.5.

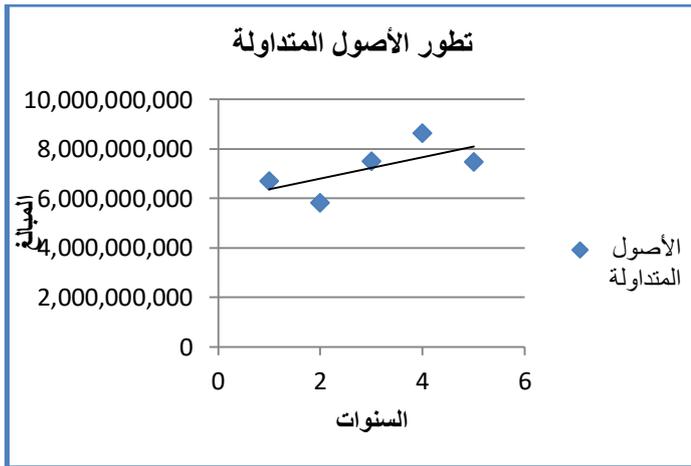
من خلال تقدير قيمة الأصول الثابتة لسنتي 2021 و 2022 يلاحظ أن قيمتها سترتفع مقارنة بالسنوات السابقة.

### 3.2.2. التنبؤ بالأصول المتداولة لسنتي 2021 و 2022

تم التعويض في المعادلة المستخرجة لإيجاد القيمة التقديرية للأصول المتداولة لسنتي 2021 و 2022 كالاتي:

$$Y=4,32711^{E08}x+ 5,93676^{E09}$$

الشكل 06: تطور الأصول المتداولة لشركة SOMIPHOS للفترة 2020 -2016



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الجدول 13 باستخدام برنامج Excel

الجدول 13: تقديرات الأصول المتداولة لسنتي 2021 و 2022 (الوحدة: دينار جزائري)

السنة	الأصول المتداولة
2016	6 712 826 320
2017	5 839 463 357
2018	7 512 404 293
2019	8 627 375 115
2020	7 482 427 742
2021	8 533 026 000
2022	8 965 737 000

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الملاحق رقم 6، 8، 10، 12، 14 و باستخدام برنامج OriginPro 8.5.

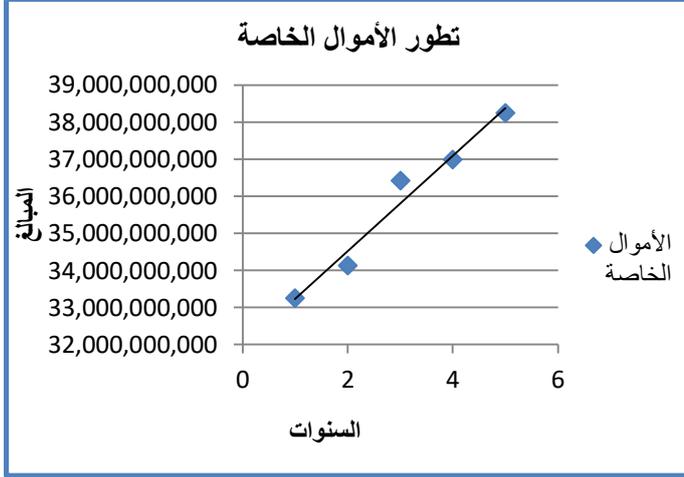
يلاحظ أن قيمة الأصول المتداولة لسنتي 2021 و 2022 سترتفع، وستصل إلى 8965737000 دج سنة 2022.

#### 4.2.2. التنبؤ بالأموال الخاصة لسنتي 2021 و 2022

تم استخراج المعادلة الآتية من خلال معطيات الميزانيات المالية:  $Y=1,2843^E09x+ 3,19488^E10$

الشكل 07: تطور الأموال الخاصة لشركة SOMIPHOS

للفترة 2020 - 2016



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الجدول 14 باستخدام برنامج

Excel

الجدول 14: تقديرات الأموال الخاصة لسنتي 2021 و

2022 و

(الوحدة: دينار جزائري)

السنة	الأموال الخاصة
2016	33 248 393 493
2017	34 129 059 888
2018	36 407 789 829
2019	36 977 475 547
2020	38 245 690 267
2021	39 654 600 000
2022	40 938 900 000

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الملاحق رقم 7، 9،

11، 13، 15 و باستخدام برنامج OriginPro 8.5.

من خلال حساب القيم التقديرية لسنتي 2021 و 2022 يلاحظ أن قيمة الأموال الخاصة ستشهد ارتفاعا مقارنة

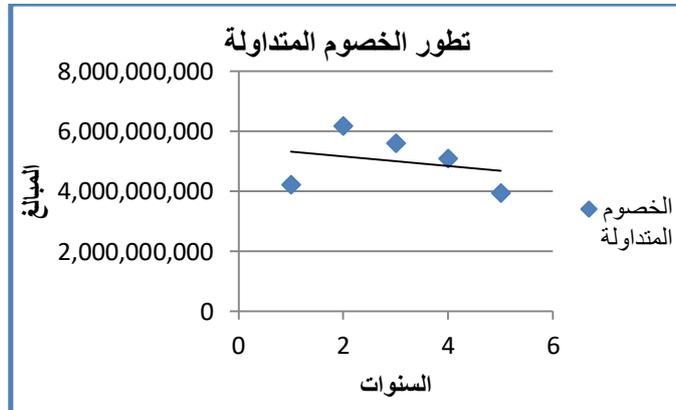
بالسنوات السابقة.

#### 5.2.2. التنبؤ بالخصوم المتداولة لسنتي 2021 و 2022

من خلال برنامج OriginPro 8.5 تم استخراج المعادلة الآتية:  $Y=-1,63451^E08x+ 5,9414^E09$

الشكل 08: تطور الخصوم المتداولة لشركة SOMIPHOS

للفترة 2020 - 2016



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الجدول 15 باستخدام

برنامج Excel

الجدول 15: تقديرات الخصوم المتداولة لسنتي 2021 و

2022 و

(الوحدة: دينار جزائري)

السنة	الخصوم المتداولة
2016	4 206 760 554
2017	6 183 543 870
2018	5 588 364 337
2019	5 090 552 311
2020	3 935 999 302
2021	4 960 694 000
2022	4 797 243 000

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الملاحق رقم 78، 9، 11،

13، 15 و باستخدام برنامج OriginPro 8.5.

من خلال القيم التقديرية التي تم حسابها يلاحظ أن قيمة الخصوم المتداولة سوف ترتفع سنة 2021، لكنها ستشهد انخفاض سنة 2022.

## 6.2.2. التنبؤ بالخصوم غير المتداولة لسنتي 2021 و 2022

تم التعويض في المعادلة الآتية لاستخراج القيم التقديرية للخصوم غير المتداولة لسنتي 2021 و 2022:

$$Y = -1,09539E08x + 2,61094E09$$

الجدول 16: تقديرات الخصوم غير المتداولة لسنتي

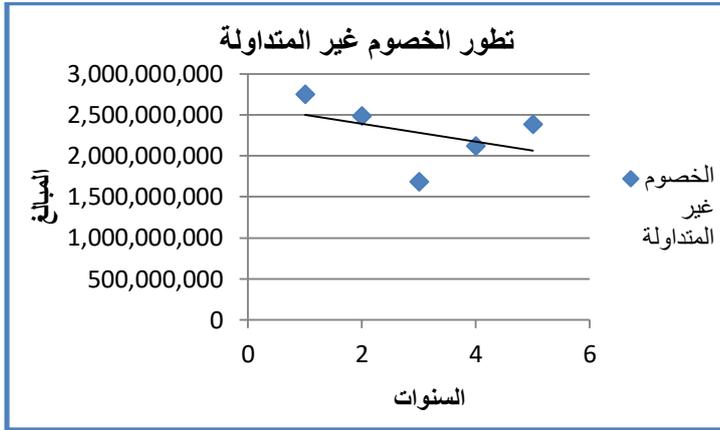
2021 و 2022

(الوحدة: دينار جزائري)

السنة	الخصوم غير المتداولة
2016	2 747 787 700
2017	2 484 785 380
2018	1 678 470 354
2019	2 116 125 884
2020	2 384 420 722
2021	1953706000
2022	1844167000

الشكل 09: تطور الخصوم غير المتداولة لشركة SOMIPHOS للفترة

2020 - 2016



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الجدول 16 باستخدام برنامج

Excel

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الملاحق رقم 7، 9، 11،

13، 15 و باستخدام برنامج OriginPro 8.5.

من خلال حساب تقديرات سنتي 2021 و 2022 ستشهد قيمة الخصوم غير المتداولة انخفاضا في سنة 2021 وكذلك

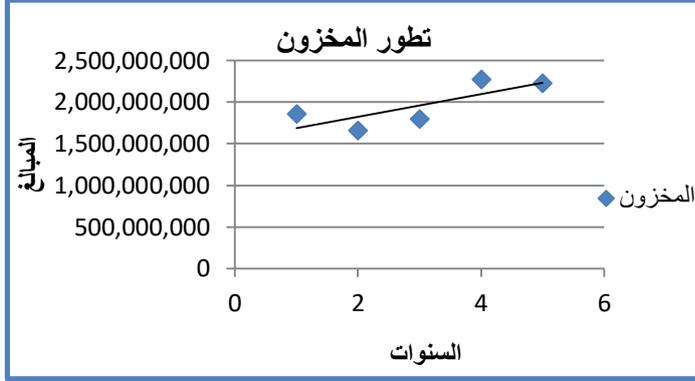
ستنخفض في سنة 2022.

## 7.2.2. التنبؤ بالمخزون لسنتي 2021 و 2022

لإيجاد القيم التقديرية لقيم المخزون لسنتي 2021 و 2022 تم التعويض في المعادلة الآتية:

$$Y = 1,35144E08x + 1,55422E09$$

الشكل 10: تطور المخزون لشركة SOMIPHOS للفترة 2020-2016



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول 17 باستخدام برنامج

Excel

الجدول 17: تقديرات المخزون لسنتي 2021 و 2022

(الوحدة: دينار جزائري)

المخزون	السنة
1 855 391 899	2016
1 652 581 597	2017
1 796 278 020	2018
2 273 234 356	2019
2 220 783 129	2020
2365084000	2021
2500228000	2022

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الملاحق رقم 8،6،

10، 12، 14 و باستخدام برنامج OriginPro

من خلال حساب تقديرات سنتي 2021 و 2022 للمخزون يلاحظ أنه سيشهد ارتفاعا في سنة 2021 ليصل إلى

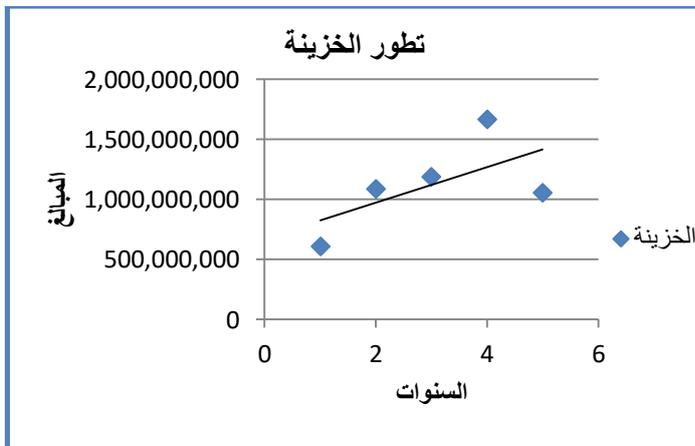
2365084000 دج وكذلك سيرتفع سنة 2022 ليصل إلى 2500228000 دج.

## 8.2.2. التنبؤ بالقيم الجاهزة لسنتي 2021 و 2022

لإيجاد القيم التقديرية للخزينة لسنتي 2021 و 2022 تم التعويض في المعادلة الآتية:

$$Y=1,08657^{E08}x+ 1,79069^{E08}$$

الشكل 11: تطور الخزينة لشركة SOMIPHOS للفترة 2020-2016



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول 18 باستخدام برنامج

Excel

الجدول 18: تقديرات الخزينة لسنتي 2021 و 2022

(الوحدة: دينار جزائري)

الخزينة	السنة
608 742 509	2016
1 084 205 318	2017
1 190 113 374	2018
1 666 655 995	2019
1 053 462 692	2020
1331011000	2021
1439668000	2022

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الملاحق رقم

8،6، 10، 12، 14 و باستخدام برنامج OriginPro

## 8.5

ستشهد الخزينة ارتفاعا في قيمتها لسنتي 2021 و 2022 وذلك حسب التقديرات المحسوبة.

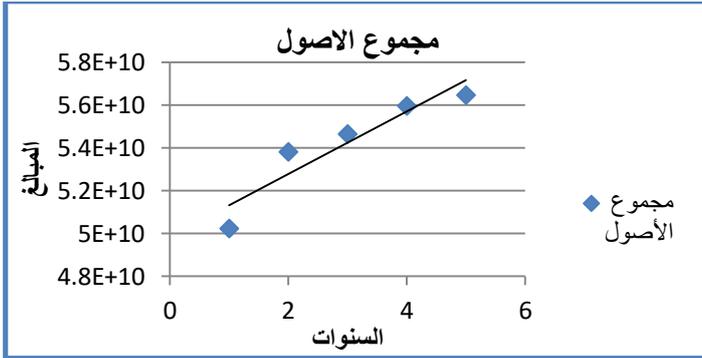
### 9.2.2. التنبؤ بمجموع الأصول لسنتي 2021 و 2022

تم التعويض في المعادلة الآتية لإيجاد القيم التقديرية لمجموع الأصول لسنتي 2021 و 2022:

$$Y=1,46383^E09x+ 4,98554^E10$$

الجدول 19: تقديرات الأصول لسنتي 2021 و 2022  
(الوحدة: دينار جزائري)

الشكل 12: تطور الأصول لشركة SOMIPHOS للفترة 2016-2020



السنة	مجموع الأصول
2016	50242132489
2017	53842352381
2018	54671852911
2019	55991686806
2020	56486590477
2021	58638380000
2022	60102210000

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الجدول 19 باستخدام برنامج

Excel

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات الملاحق رقم 8،6،

10، 12، 14 و باستخدام برنامج OriginPro 8.5.

من خلال حساب تقديرات 2021 و 2022 لمجموع، ستشهد القيمة الإجمالية للأصول ارتفاعا في سنتي 2021 و 2022.

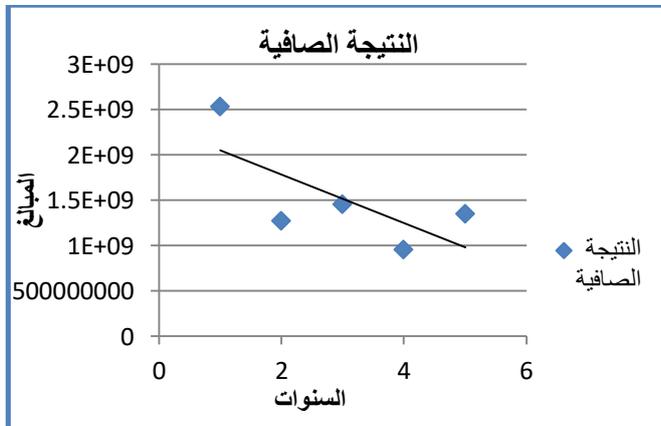
### 10.2.2. التنبؤ بالنتيجة الصافية لسنتي 2021 و 2022

تم التعويض في المعادلة الآتية لإيجاد القيم التقديرية للنتيجة الصافية لسنتي 2021 و 2022:

$$Y=-2,68337^E08x+ 2,32218^E09$$

الشكل 20: تقديرات النتيجة الصافية لسنتي 2021 و 2022  
(الوحدة: دينار جزائري)

الشكل 13: تطور النتيجة الصافية لشركة SOMIPHOS للفترة 2016-2020



السنة	النتيجة الصافية
2016	2538786057
2017	1273426536
2018	1460802283
2019	958007048
2020	1354813291
2021	712158000
2022	443821000

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الجدول 20 باستخدام برنامج

Excel

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الملاحق رقم 16، 17،

18، 19، 20 و باستخدام برنامج OriginPro

8.5

من خلال حساب تقديرات النتيجة الصافية لسنتي 2021 و2022، ستشهد قيمتها انخفاضاً مقارنة بالسنوات السابقة.

### 11.2.2. التنبؤ بالقيمة المضافة لسنتي 2021 و2022

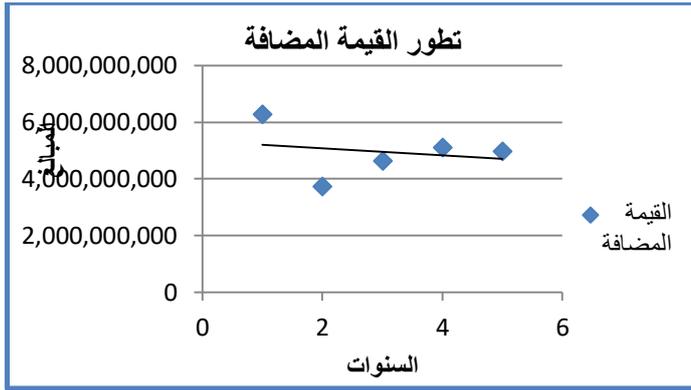
لتعويض في المعادلة الآتية لإيجاد القيم التقديرية للقيمة المضافة لسنتي 2021 و2022:

$$Y = -1,22017E08x + 5,31603E09$$

الجدول 21: تقديرات القيمة المضافة لسنتي 2021 و2022

الشكل 14: تطور القيمة المضافة لشركة SOMIPHOS

للفترة 2016-2020



2022

(الوحدة: دينار جزائري)

السنة	القيمة المضافة
2016	6 274 069 849
2017	3 748 276 510
2018	4 630 363 256
2019	5 118 098 030
2020	4 979 074 812
2021	4583928000
2022	4461911000

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الجدول 21 باستخدام برنامج

Excel

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الملاحق رقم 16، 17، 18،

19، 20 و باستخدام برنامج OriginPro 8.5.

من خلال حساب تقديرات القيمة المضافة لسنتي 2021 و2022، ستشهد قيمتها انخفاضاً مقارنة بالسنوات السابقة.

من خلال القيم التقديرية السابقة سيتم تقييم الأداء المالي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS لسنتي 2021 و2022:

و2022:

### 9.1.4. تقييم الأداء المالي لشركة SOMIPHOS لسنتي 2021 و2022

➤ تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي

• رأس المال العامل FRNG = الأصول الجارية - الديون قصيرة الأجل

$$\text{FRNG}_{2021} = 8533026000 - 4960694000 = 3572332000 \text{ DA}$$

$$\text{FRNG}_{2022} = 8965737000 - 4797243000 = 4168494000 \text{ DA}$$

من خلال حساب مؤشر رأس المال العامل يستنتج أنه سيكون هناك نمو وتحسن في فائض الأموال الدائمة خلال

سنة 2022 مقارنة بسنة 2021، والذي يعتبر كهامش أمان للشركة.

• احتياج رأس المال العامل BFR = احتياج رأس المال العامل للاستغلال - احتياج رأس المال العامل خارج

الاستغلال

$$\text{BFR}_{2021} = (8533026000 - 1331011000) - 4960694000 = 2241321000 \text{DA}$$

$$\text{BFR}_{2022} = (8965737000 - 1439668000) - 4797243000 = 2728826000 \text{DA}$$

زيادة قيمة احتياج رأس المال العامل يدل على أن الاستخدامات تمكنت من تغطية الموارد.

$$\text{FRNG} - \text{BFR} = \text{TN الصافية}$$

$$\text{TN}_{2021} = 3572332000 - 2241321000 = 13311011000 \text{DA}$$

$$\text{TN}_{2022} = 4168494000 - 2728826000 = 1439668000 \text{DA}$$

من خلال حساب قيمة الخزينة الصافية التقديرية يلاحظ أنها سوف ترتفع في سنة 2022 مقارنة بسنة 2021 نظرا لارتفاع القيم الجاهزة مما يدل على أنها قادرة على تمويل دورة الاستغلال.

### ➤ تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية

#### • نسب السيولة

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

$$\text{سنة 2021} = \frac{8533026000}{4960694000} = 172,01\%$$

$$\text{سنة 2022} = \frac{8965737000}{4797243000} = 186,89\%$$

ارتفاع نسبة السيولة العامة من 172,01% إلى 186,89% يدل على وجود سيولة متاحة للمؤسسة لمواجهة الديون القصيرة الأجل.

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

$$\text{سنة 2021} = \frac{1331011000}{4960694000} = 26,83\%$$

$$\text{سنة 2022} = \frac{1439668000}{4797243000} = 30,01\%$$

$$\text{نسبة السيولة الفورية} = \frac{\text{الأصول المتداولة-المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$\text{سنة 2021} = \frac{8533026000 - 2365084000}{4960694000} = 124,33\%$$

$$\text{سنة 2022} = \frac{8965737000 - 2500228000}{4797243000} = 134,77\%$$

ارتفاع نسبة السيولة يدل على وجود سيولة متاحة للمؤسسة لمواجهة الديون القصيرة الأجل.

### • نسب المردودية

$$\text{نسبة المردودية التجارية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{المبيعات السنوية}}$$

$$\text{سنة 2021} = \frac{712158000}{6818486000} = 10,44\%$$

$$\text{سنة 2022} = \frac{443821000}{6749247000} = 6,57\%$$

$$\text{نسبة المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

$$\text{سنة 2021} = \frac{712158000}{58638380000} = 1,21\%$$

$$\text{سنة 2022} = \frac{443821000}{60102210000} = 0,73\%$$

$$\text{نسبة المردودية المالية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

$$\text{سنة 2021} = \frac{712158000}{39654600000} = 1,79\%$$

$$\text{سنة 2022} = \frac{443821000}{40938900000} = 1,08\%$$

كل نسب المردودية في انخفاض مما يدل على انخفاض فاعلية الشركة في تسيير نشاطها.

### • نسب النشاط

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}{\text{اجمالي الأصول}}$$

$$\text{سنة 2021} = \frac{6818486000}{58638380000} = 0,1162 \text{ مرة ؛}$$

$$\text{سنة 2022} = \frac{6749247000}{60102210000} = 0,1122 \text{ مرة.}$$

معدل دوران الأصول منخفض وهو أمر غير جيد للشركة ويدل على عدم كفاءة الشركة في استخدام الأصول لتوليد المبيعات.

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}{\text{مجموع الأصول الثابتة}}$$

$$\text{سنة 2021} = \frac{6818486000}{5010536000} = 1,36 \text{ مرة ؛}$$

$$\text{سنة 2022} = \frac{6749247000}{5113647000} = 1,31 \text{ مرة.}$$

يدل معدل دوران الأصول الثابتة على أن كل 1 دج مستثمر في الأصول الثابتة يولد 1,36 دج من المبيعات لكنه انخفض

إلى 1,31 وقد يدل ذلك على عدم قدرة الشركة على الاستفادة المثلى من الأصول الثابتة.

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}}$$

$$\text{سنة 2021} = \frac{6818486000}{8533026000} = 0,79 \text{ مرة ؛}$$

$$\text{سنة 2022} = \frac{6749247000}{8965737000} = 0,75 \text{ مرة.}$$

معدل دوران الأصول المتداولة منخفض مما يدل على عدم كفاءة الشركة في توظيف الأصول المتداولة في زيادة صافي

المبيعات. وعليه ومما سبق سيتم اقتراح لوحة قيادة مالية لشركة SOMIPHOS كالآتي:

الجدول رقم 22: لوحة القيادة المالية المقترحة لسنة 2022

المؤشر	2021	2022	التطور %
رقم الأعمال	6818486000	6749247000	-1,01%
القيمة المضافة	6048132000	6170149000	2,01%
النتيجة الصافية	712158000	443821000	-37,67%
رأس المال العامل	3572332000	4168494000	16,68%
احتياجات رأس المال العامل	2241321000	2728826000	21,75%
الخزينة الصافية	1331011000	1439668000	8,16%
السيولة العامة	172,01%	186,89%	14,88%
السيولة المختصرة	26,83%	30,01%	3,18
السيولة الفورية	124,33%	134,77%	10,44%
المردودية التجارية	% 10,44	% 6,77	-3,67%
المردودية الاقتصادية	% 1,21	% 0,73	-0,48%
المردودية المالية	% 1,79	% 1,08	-0,71

معدل دوران الأصول	0,1162 مرة	0,1122 مرة	-0,0344
معدل دوران الأصول الثابتة	1,36 مرة	1,31 مرة	-0,036
معدل دوران الأصول المتداولة	0,79 مرة	0,75 مرة	-0,05

المصدر: من إعداد الطلبان بالاعتماد على التقديرات السابقة.

من خلال لوحة القيادة المقترحة لسنة 2022 والتي تم الاعتماد على القيم التقديرية لإعدادها يلاحظ أنه سيكون هنا انخفاض لبعض مؤشرات لوحة القيادة المقترحة كرقم الأعمال والنتيجة الصافية ونسب المردودية ونسب النشاط، في المقابل سيكون هناك ارتفاع لمؤشرات التوازن المالي و نسب السيولة.

### 3.3. لوحة القيادة كأداة لتحفيز المسؤولين

كما تم الإشارة سابقا أن لوحة القيادة تعتبر المرآة العاكسة لأداء المسيرين وقدراتهم الإبداعية وكذلك تحفيزهم من خلال اطلاعهم على نسبة التحقيق مما يدفعهم لزيادة جهد أكبر، لكن الملاحظ من لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة والمؤشرات التي تضمها أنها لا تساهم بالقدر الكافي في تحفيز المسؤولين لبذل جهد أكبر و تحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

لذلك سيتم اقتراح مجموعة من المؤشرات للوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية لأن هذه الأخيرة مقتصرة فقط على عدد العمال والتكوين:

- إنتاجية العامل = حجم الإنتاج / عدد العمال؛
- التأهيل العلمي والعملي ( اللغة الإنجليزية، التربصات الداخلية والخارجية، برامج الإعلام المتطورة)؛
- المكافآت المالية وغير المالية؛
- معدل إدماج المرأة = عدد الموظفين الإناث / عدد العمال؛
- تكلفة التكوين للفرد = تكاليف التكوين / عدد المكونين.

### 4.3. لوحة القيادة كأداة لترشيد اتخاذ القرار

تظهر لوحة القيادة في شركة SOMIPHOS في شكل جداول ملخصة وسهلة القراءة كل حسب الإدارة التابعة لها، لكن وكما تم الإشارة سابقا أن إجراءات تجميع المعلومات لإعداد لوحة القيادة تأخذ وقتا طويلا، وبالتالي فهي تمثل عائقا أمام مسعاها في توصيل المعلومات الضرورية عن النقاط الأساسية للتسيير في أقرب وقت ممكن والتي بالاعتماد عليها يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

## خلاصة الفصل الثاني

تم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي للموضوع من خلال الدراسة الميدانية في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS "تبسة"، تضمن المبحث الأول تقديم عام للشركة وقطاعها الاقتصادي، قطاع المناجم في الجزائر، بطاقة تعريفية لـ SOMIPHOS والهيكلة التنظيمية للشركة. وفي المبحث الثاني تم عرض مختلف أدوات تحسين الأداء المالي في الشركة، حيث نجدها تتوفر على مجموعة من الأدوات: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، نظام تسيير الميزانية، نظام لوحات القيادة، وكذلك تم عرض مختلف لوحات القيادة بالشركة والخاصة ب: الإنتاج، اليد العاملة، تكوين العمال، الأرصدة الكلية للتسيير، حساب النتائج، المبيعات، الصادرات، وتم تقييمها من ناحية المزايا والعيوب وتبيان مدى مساهمتها في تحسين الأداء المالي للشركة من خلال مجموعة من الوظائف: لوحة القيادة كوسيلة تشخيص، كأداة لقياس الأداء، تحفيز المسؤولين، ترشيد اتخاذ القرار، مع محاولة اقتراح مؤشرات غير التي تتضمنها لتعزيز دورها في تحسين الأداء المالي.



تتم مراقبة التسيير بتوفير المعلومات المتعلقة بمختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية لمساعدة المسيرين في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الصحيحة ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة، إذ تعتبر المرآة التي بواسطتها يمكن إعطاء صورة حقيقية عن نشاط المؤسسة.

ولكي تستطيع المؤسسة مواجهة التحديات التي تنشط في البيئة التنافسية، وجب عليها استخدام عدة أدوات لمراقبة التسيير كالمحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، الموازنة التقديرية، ولوحة القيادة.. إلخ، هذه الأخيرة التي تعتبر الأنسب في ظل البيئة التنافسية المشحونة لكونها تتميز بالسرعة والدقة في إيصال المعلومات وتعتمد على مجموعة من المؤشرات المهمة والتي تسلط الضوء على النقاط الأساسية المتعلقة بنشاط المؤسسة مما يساعد هذه الأخيرة في تقييم وتحسين أدائها المالي.

### ➤ نتائج الدراسة

من خلال دراسة هذا الموضوع: "دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي" من الجانب النظري وإسقاطه على الواقع الميداني في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS "تبسة" تم الخروج بالنتائج الآتية:

#### ● النتائج من الجانب النظري: تمثلت النتائج من الجانب النظري في:

- تساهم أدوات مراقبة التسيير سواء التقليدية أو الحديثة في تقييم الأداء المالي والكشف عن الانحرافات؛
- لوحة القيادة أداة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة تتميز عن الأدوات الأخرى في أنها أداة تلخيصية تجمع أهم المؤشرات لقياس الأداء؛
- يتم عرض لوحة القيادة عدة أشكال منها: الجداول، الرسوم البيانية.. إلخ؛
- يتأثر الأداء المالي بعوامل داخلية كالهيكلة التنظيمية وحجم المؤسسة، وكذلك بعوامل خارجية كالمنافسة والأوضاع الاقتصادية؛
- تساهم لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي من خلال قيامها بمجموعة من الوظائف كقياس الأداء والتشخيص أو الكشف عن الانحرافات.

#### ● النتائج من الجانب التطبيقي: من خلال إسقاط الجانب النظري على شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

"تبسة" تم الخروج بالنتائج الآتية:

- هناك استعمال واسع للوحات القيادة بشركة SOMIPHOS حيث تقام شهريا من طرف المسؤولين من طرف المسؤولين إلا أنها محدودة المؤشرات؛
- لا تولي الشركة اهتماما لطرق عرض لوحة القيادة، بل تعتمد أكثر على الجداول في عرضها؛

- تتوفر الشركة على بنى تحتية في الإعلام الآلي إلا أنها لا تستغلها بالشكل المناسب مثل برنامج Sage BI Reporting و الذي يسمح بالحصول على لوحات قيادة على حسب النشاط و بطريقة آلية تقتصد الوقت و الجهد و تزيد من إسهاماتها في تحسين الاداء المالي؛
- تساهم لوحة القيادة في الكشف عن الانحرافات و منه اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، لكن انتقال المعلومات يتسم بالثقل مما يؤخر اتخاذ القرار المناسب؛
- تساهم لوحة القيادة في الشركة في تعزيز الاتصال و التنسيق بين المسؤولين؛
- لا تساهم لوحة القيادة في الشركة في تحفيز المسؤولين كون المؤشرات ملخصة و عامة و في بعض الأحيان صماء.

### ➤ اختبار الفرضيات

تم اختبار الفرضيات على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن " استخدام لوحة القيادة في المؤسسات عموما يساهم في تحسين الاداء المالي إلا أنه مازال استخدامها و دورها محتشما في شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS"، أثبتت الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي صحتها، كون الأدبيات النظرية تبرز أهمية و جوهر هاته الأداة في تحسين الأداء و التحكم به في حين نجدها مهمشة من حيث كيفية الإعداد و كذا الاستخدام في واقع الشركة.
- الفرضيات الفرعية:

✓ الفرضية الأولى والتي تنص على أن "تعتبر لوحة القيادة واحدة من أدوات التحكم في الأداء المالي في SOMIPHOS". أثبتت الدراسة صحة هذه الفرضية، حيث أن شركة SOMIPHOS تعتمد على عدة أدوات للتحكم في الأداء من بينها لوحة القيادة وذلك من خلال عرضها لمجموعة من المؤشرات الخاصة بمختلف المصالح؛

✓ الفرضية الثانية والتي تنص على أن "على الرغم من اعتماد SOMIPHOS على لوحة القيادة إلا أنها تفتقر لبعض المؤشرات". من خلال الدراسة الميدانية تم إثبات صحة هذه الفرضية، بدليل أن لوحات القيادة الخاصة بشركة SOMIPHOS تضم مؤشرات مالية أكثر من المؤشرات غير المالية خاصة منها الخاصة بالعاملين؛

✓ الفرضية الثالثة والتي تنص على أن "تساهم لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي لشركة SOMIPHOS من خلال توفير المعلومات المرتبطة بمواطن الخلل لتصحيحها في الوقت المناسب". من خلال الدراسة الميدانية تم إثبات عدم صحة هاته الفرضية، حيث أن لوحة القيادة في SOMIPHOS تمكن المسير من اكتشاف الانحرافات و تصحيحها لكن ليس دائما في الوقت المحدد بسبب ثقل العملية التسييرية، كما تساهم في الاتصال و

التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، لكن في المقابل يمكن القول أن المؤشرات التي تحتويها قد لا تساهم بالشكل المطلوب في تحسين الأداء المالي.

### ➤ توصيات الدراسة

- التنوع في طرق عرض لوحات القيادة واستعمال الرسوم البيانية لتعزيز دورها في تحسين الأداء المالي؛
- نشر لوحات القيادة على الواجهات سواء إلكترونية أو عادية، لأن هذا النشر المباشر يساهم في تحفيز المسؤولين للنتائج المحققة والأهداف التي قيد التنفيذ؛
- يستحسن أن لا تكون الأهداف المسطرة على المدى القصير فقط، وإنما يجب أن تكون طموحة وهادفة للتحسين المستمر للأداء؛
- تفعيل برنامج Sage BI Reporting لإعداد لوحة القيادة، لاختصار إجراءات تجميع المعلومات وبالتالي زيادة فعاليتها في ترشيد اتخاذ القرارات؛
- الاهتمام بتكوين المسؤولين في برامج الإعلام الآلي الحديثة للابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة وبالتالي تحسين جودة المعلومات.



قائمة

المراجع

## المصادر

- القانون رقم 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007.

## المراجع باللغة العربية

### أولاً: الكتب

1. أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، كتب عربية للنشر، مصر؛
2. الحارث النبهان، قياس الأداء، الناشر للنشر، الطبعة الأولى، السعودية، 2015؛
3. السعيد فرحات جمعة ، الاداء المالي لمنظمات الأعمال ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
4. زاهد محمد ديربي، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، الأردن، عمان، 2011؛
5. عبد الرحمان عطية، المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي، دار النشر جيطلي، الجزائر، 2009؛
6. عبد الفتاح الصحن، الرقابة والمراجعة الداخلية، مطبعة التوني، مصر، 1995، ص 132؛
7. علي غذوان ، مبادئ الإدارة المالية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020؛
8. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، دار المحمدية الجزائر 2003؛
9. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2006؛
10. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995؛
11. محمود محمد الخطيب، الاداء المالي وآثاره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010؛
12. مصطفى الباهي، معراج هواري ، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011؛
13. نعيم نمر حسين، التحليل المالي باستخدام الحاسوب، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016؛
14. وهيبه مقدم، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الجزائر، 2020؛

### ثانياً: الأطروحات والمذكرات

1. أحمد بونقيب ، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006؛
2. أحمد الصغير ريغة ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014؛

3. أمال سحنون ، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء المالي ( دراسة مؤسسة اقتصادية جزائرية )، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021/2020؛
4. أنوار عبد العزيز إجرید البشيش، لوحة القيادة وعلاقتها بالارتجال التنظيمي لدى رؤساء أقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، كانون الثاني، 2021؛
5. بلال لطرش ، دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014/2013؛
6. جليلة بن خروف ، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008/2009؛
7. رائد حاجي، آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة : مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق)، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة تبسة، 2020؛
8. صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، فرع إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2005؛
9. فاطمة جموعي ، دور وظيفة التدقيق في تحسين فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، ورقة، 2017؛
10. كريم خلف الله ، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011؛
11. محمد العربي بن لخضر ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2015/2014؛
12. محمد حمر العين، أثر الضريبة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2019/2018؛
13. نعيمة بجاوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009؛

14. مريم بورنيسة، محاسبة التسيير ودورها في تفعيل الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية)، أطروحة مقدمة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2020؛

15. نفيسة حجاج، اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي (دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016/2017؛

16. هاجر بوبصلة، دور التدقيق في تقييم نظام مراقبة التسيير - دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير -، ورقة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014؛

### ثالثا: المجالات

1. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، عدد 07، 2010؛

2. اسماعيل سبتي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد 34، جامعة زيان عاشور، الجلفة؛

3. إلهام بن عيسى، إعداد وتصميم لوحة القيادة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، ماي 2021؛

4. إلياس صالح، بن احمد سعدي، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين المستمر لأداء المؤسسة، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 1، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر؛

5. حسية بليل، بوزار صفية، دور أدوات التحليل المالي في تقييم الاداء المالي لمؤسسة اقتصادية، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021؛

6. رحيم حسين، بونقيب احمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 4، ديسمبر 2008، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر؛

7. زهرة حسن العامري، علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء (دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 63، سنة 2007؛

8. زينب بوغازي، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 06، العدد 01، جوان 2021؛

9. سليمة مالية، تقييم استخدام أدوات التحليل المالي في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021؛

10. عادل فرقاد ، زغيب مليكة، دور لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسات، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، جامعة ميلة، الجزائر، المجلد4، العدد1، جوان 2018؛
11. عبد الغاني خلادي، أنيس هزلة، مساهمة النظام المحاسبي في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الميادين الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، المجلد01، العدد01، 2018؛
12. عزيز دهماني، سعاد عياط، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 06، جامعة بشار، الجزائر، 2016؛
13. عصام بوزيد وآخرون، مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد07، العدد01، 2021؛
14. كمال بن عزوز ، لوحة القيادة دورها في إدارة المنظمات وطريقة إنشائها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد21؛
15. فاطمة زهراء بن زعمية، أهمية تحليل الهيكل المالي في تقييم الأداء المالي لمؤسسة باتيميتال، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسبية بن بوعلي، الجزائر، المجلد07، العدد03، جوان 2021؛
16. فاطمة الزهراء بوطورة ، ليندة رقام، واقع الأداء المالي لمؤسسة الإسمنت-تبسة من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد07، العدد02، سنة 2020 ؛
17. لعبيدي مهاوان ، بومعروف الياس، وظيفة وأدوات مراقبة التسيير كآلية لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد2، 2016؛
18. منى مسغوني ، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد5، 2014.
19. ميلود بن خيرة، إبراهيم براهيمية، دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة محاسبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة تحليلية في شركة المراعي السعودية 2015/2019-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد17، العدد26، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، جوان 2021.
20. نادية سعودي، حسين بلعجوز، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.

#### رابعاً: المداخلات والملتقيات

1. يدو محمد، ساخن مريم وآخرون، دور أدوات مراقبة التسيير في ترسيخ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلدة، 2017، ص ، 05، 06؛

2. حمد قايد نور الدين، حمزة بن خليفة، النظام المحاسبي المالي آلية لدعم الحوكمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الخامس حول دور الحوكمة في تحسين الأداء للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية والإسلامية جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 7/8 ديسمبر 2014 ، ص 12.

#### خامسا: المحاضرات

1. محمد رزقي ، مطبوعة في مقياس التحليل المالي، محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة مالية، واقتصاد نقدي وبنكي قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، 2018/2017.

#### المراجع باللغة الأجنبية

#### أولا: الكتب

- Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, **Le contrôle de gestion**, 2ème édition, DUNOD, Paris, France, 2010.
- Michel GERVAIS, **contrôle de gestion** 7eme Edition, ECONOMICA , France, 2000.

#### ثانيا: الأطروحات والمذكرات

- Rafika BOURAIB, **Tableaux de Bord, Outils de Pilotage de Mesure et d'Evaluation de la Performance de l'Entreprise. Cas Pratique NAFTAL**, Mémoire Présenté En Vue De L'obtention Du Diplôme De Magistère, Spécialité: Management des Entreprises, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, Algérie, 2014/2015.

#### ثالثا: المجالات

- YAGOUB Asma, BENLAKHDAR Mohamed Larbi, **Dashboard And Performance Of The Economic Company, Which Relationship?**, Knowledge of Aggregates Magazine,TAHRI Mohamed university ,Bashar, AlgeriaVol:07/ N°01, April 2021, p19.



الملاحق

## الملحق رقم 01: لوحة قيادة الإنتاج والمبيعات بالكميات

### PRODUCTION PHYSIQUE

Tableau 1

PRODUIT	U/M	Prévisions 2022	Mois de Janvier 2022			CUMUL AFIN Janvier 2022			RAPPEL Réalisation 2021		Evolution	
			Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisations	%	JANVIER	CUMUL AFIN JANVIER	2/3%	4/6%
			1	2		3	4		5	6		
Production Physique												
Produit 63/63%	Tonne	600000	51000	46400	91%	51000	46400	91%	3000	3000	1547%	1547%
Produit 66/68%	Tonne	1000000	85000	103200	121%	85000	103200	121%	68600	68600	150%	150%
Total Production	Tonne	1600000	136000	149600	110%	136000	149600	110%	71600	71600	209%	209%

### VENTES PHYSIQUES

Tableau 2

PRODUIT	U/M	Prévisions 2022	Mois de Janvier 2022			CUMUL AFIN Janvier 2022			RAPPEL Réalisation 2021		Evolution	
			Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisations	%	JANVIER	CUMUL AFIN JANVIER	2/3%	4/6%
			1	2		3	4		5	6		
Ventes Physique												
Produit 63/63%	Tonne	635000	N.RECU	76812	0%	N.RECU	76812	0%	11766	11766	653%	653%
Produit 66/68%	Tonne	1000000	N.RECU	82265	0%	N.RECU	82265	0%	44087	44087	187%	187%
Total	Tonne	1635000	N.RECU	159077	0%	N.RECU	159077	0%	55853	55853	285%	285%

### VENTES VALORISEES

Tableau 3

PRODUIT	U/M	Prévisions 2022	Mois de Janvier 2022			CUMUL AFIN Janvier 2022			RAPPEL Réalisation 2021		Evolution	
			Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisations	%	JANVIER	CUMUL AFIN JANVIER	2/3%	4/6%
			1	2		3	4		5	6		
Ventes Valorisées												
Produit 63/63%	10 <sup>3</sup>		N.RECU	636 221	0%	N.RECU	636 221	0%	66 463	66 463	957%	957%
Produit 66/68%	10 <sup>3</sup>		N.RECU	756 902	0%	N.RECU	756 902	0%	310 237	310 237	244%	244%
Total Commercial	10 <sup>3</sup>		N.RECU	1 393 123	0%	N.RECU	1 393 123	0%	376 700	376 700	370%	370%

الملحق رقم 02: لوحة قيادة الأرصد الكلية للتسيير

AGREGAT DE GESTION

Tableau 7

Rubriques	U/M	Realisations 2019		Réalisations 2018		Evolution (%)	
		Décembre	Cumul	Décembre	Cumul	(1)/(3)	(2)/(4)
		(1)	(2)	(3)	(4)		
Importations	KDA	45 363	126 731	25 224	96 983		130%
Stocks	KDA	105 986	2 245 655	228 372	1 868 136	46%	120%
Créances clients	KDA	109 599	1 654 136	- 280 100	1 744 289	-39%	95%
Disponibilités	KDA	140 650	1 526 977	- 626 505	900 489	-22%	170%
Dettes courantes	KDA	- 25 102	2 156 796	750 391	2 000 879	-3%	108%
Dettes non courantes	KDA	-	-	-	-		
Découvert	KDA	-	-	-	-		

INVESTISSEMENTS	Prévisions annuelle KDA	Décembre 2019		%	Cumul à fin Décembre		%
		Prévision	réalisation		Prévision	Réalisation	
Etudes, Recherches & Expertises	213 000		-			4 543	
Equipements et Installations	168 000		-			101 444	
Travaux préparatoires & Infrastructures	1 584 000		-			-	
Engins et Matériels roulants	1 867 000		63 893			611 723	
<b>Total</b>	<b>3 832 000</b>		<b>63 893</b>			<b>717 710</b>	

. الملحق رقم 03: لوحة قيادة اليد العاملة وتكوين العمال .

EFFECTIFS							
Catégorie socio professionnelle	Au 20/01/2022	MOIS DE FEVRIER 2022			RAPPEL FEVRIER 2021		
		Entrées	Sorties	Fin de mois	EFFECTIF	Ecart m/m-1	%
Cadres	102			102	99	3	103%
Maitrise	1191			1192	1180	12	101%
Execution	89			88	126	-38	79%
Total Permanents	1382	0	0	1382	1405	-23	98%
dont Contractuels	292			292	392	-100	74%
dont Sécurité	243			243	249	-6	98%
Effectif CTA	0			0	0	0	

FORMATION										
Catégorie socio professionnelle	Nombre d'actions réalisées/Domaine						Total	Coût (KDA)	Coût rapporté	
	Administratif	Technique	maintenance	Sécurité	Autres	.....			FP-n	CA-n
Cadres	6		5		12	8	31	1431	0,58%	0,20%
Maitrise	2	3			1	2	8	199	0,08%	0,03%
Execution			1		4		5	248	0,10%	0,03%
Total	8	3	6	0	17	10	44	1878	0,76%	0,26%

الملحق رقم 04: لوحة قيادة حساب النتائج

Tableau 6										
COMPTE DE RESULTAT (KDA)										
Rubriques	Mois Fevrier 2022		Cumul à fin Mois		Réalisation N-1		Evolution %			
	Prévis.	Réalis.	Prévis.	Réalis.	Mois	Cumul	(2)/(5)	(4)/(6)		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	%	%		
ventes et pots annexes									0%	0%
Variation stocks										
production immobilisée										
Subvention d'exploitation										
<b>Production de la période</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	0%
achats consommés					#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	0%	0%
Services ext et autres consom					#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	0%	0%
<b>Valeur AJOUTEE D'EXPLOITAT</b>	-	-	-	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Charges du personnel					#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	0%	0%
Impôts et taxes					#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	0%	0%
<b>EBE</b>	-	-	-	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Autres prod opérationnels									0%	0%
Autres charges opérationnel					#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	0%	0%
Dot. Aux amort, prov et pert					#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	0%	0%
Repr s/perte valeur et prov									0%	0%
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>	-	-	-	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Produits financiers										
Charges financières										
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	-	-	-	-						
<b>RESULTAT ORDINAIRE</b>	-	-	-	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Total des Produits	-	-	-	-					0%	0%
Total des Charges	-	-	-	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>										
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	-	-	-	-	#DIV/0!	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

الملحق رقم 05: لوحة قيادة الصادرات

EXPORTATIONS PHYSIQUES

Tableau 4

Produit	UM	Prévision annuelle	Mois de Décembre			Cumul à fin Décembre			Réalisation N-1		Evolution	
			Prévision	Réalisation	%	Prévision	Réalisation	%	Mois	Cumul	N/N-1	Cn/Cn-1
65/68 %	Tonne	500 000	43 000	43 745	102%	500 000	417 856	84%	85 850	476 726	51%	88%
63/65%	Tonne	1 000 000	84 000	42 190	50%	1 000 000	852 300	85%	66 746	801 292	63%	106%
Total Produit	Tonne	1 700 000	127 000	85 935	68%	1 500 000	1 270 156	85%	152 596	1 278 018	56%	99%

EXPORTATIONS VALORISEES

Produit	UM	Prévision annuelle	Mois de Décembre			Cumul à fin Décembre			Réalisation N-1		Evolution	
			Prévision	Réalisation	%	Prévision	Réalisation	%	Mois	Cumul	N/N-1	Cn/Cn-1
66/68 %	10 <sup>3</sup> DA	2 869 760	246 799	271 401	110%	2 869 760	2 499 281	87%	469 064	2 687 141	58%	93%
63/65%	10 <sup>3</sup> DA	5 675 800	476 767	251 144	53%	5 675 800	5 071 030	89%	382 980	4 395 597	66%	115%
Total Produit	10 <sup>3</sup> DA	8 545 560	723 567	522 545	72%	8 545 560	7 570 311	89%	852 044	7 082 738	61%	107%



## الملحق رقم 06: ميزانية الأصول لسنة 2016

FERPHOS Group  
SOMIPHOS-SPA  
Comptes consolidés au 31/12/2016

### BILAN ACTIF

ACTIF	Note	2016		2015
		Brut	Amortissement Net	
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				<b>Net</b>
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		467 764 692,30	344 763 209,94	123 001 482,36
Immobilisations corporelles		14 267 272 894,64	9 442 294 227,79	4 824 978 666,85
Terrains		-	-	-
Bâtiments		1 204 350 287,89	783 708 318,37	420 641 969,52
Autres immobilisations corporelles		13 062 922 606,75	8 658 585 909,42	3 465 654 469,48
Immobilisations en concession		-	-	-
Immobilisations encours		450 143 973,07	-	387 474 308,90
Immobilisations financières		28 344 124 608,24	-	24 670 521 550,64
Titres mis en équivalence		-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-
Autres titres immobilisés		7 000 000 000,00	-	7 000 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		21 342 575 999,90	-	24 669 174 261,38
Impôts différés actif		1 548 608,34	-	1 347 289,26
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>43 529 306 168,25</b>	<b>9 787 057 437,73</b>	<b>29 076 441 669,49</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours		1 855 391 899,86	221 725 155,03	1 128 641 627,93
Créances et emplois assimilés		-	-	2 773 986 078,59
Clients		2 283 772 521,36	30 408 147,82	1 218 154 588,57
Autres débiteurs		125 875 661,78	-	90 719 044,73
Impôts		1 441 112 263,87	-	1 120 199 311,35
Autres actifs courants		397 931 464,50	-	344 913 133,94
Disponibilités et assimilés		-	-	2 492 867 367,53
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-
Trésorerie		608 742 509,49	-	2 492 867 367,53
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>6 712 826 320,86</b>	<b>252 133 302,85</b>	<b>6 395 495 074,05</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>50 242 132 489,11</b>	<b>10 039 190 740,58</b>	<b>35 471 936 743,54</b>

الملحق رقم 07: ميزانية الخصوم لسنة 2016

**BILAN PASSIF**

	Note	2016	2015
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		1 600 000 000,00	1 600 000 000,00
Capital non appelé			
Ecart d'évaluation			
Primes et réserves		26 712 674 296,48	21 442 985 474,32
Ecart de réévaluation			-
Ecart d'équivalence			-
Résultat net		2 538 786 057,75	6 568 288 822,16
Autres capitaux propres - Report à nouveau		2 396 933 139,05	1 877 331 830,97
Liaisons inter unités			-
Part de la société consolidante			-
Part des minoritaires			-
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>33 248 393 493,28</b>	<b>31 488 606 127,45</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		1 993 013,96	10 634 022,15
Autres dettes non courantes			-
Provisions et produits constatés d'avance		2 745 794 686,41	1 376 101 236,48
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>2 747 787 700,37</b>	<b>1 386 735 258,62</b>
<b>PASSIF COURANT</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		322 694 826,29	475 227 504,01
Impôts		167 270 601,13	255 483 440,09
Autres dettes		3 716 795 127,46	1 865 884 413,36
Trésorerie passif			-
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>4 206 760 554,88</b>	<b>2 596 595 357,46</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>40 202 941 748,53</b>	<b>35 471 936 743,54</b>

0,00 - 0,00

الملحق رقم 08: ميزانية الأصول لسنة 2017

BILAN ACTIF

ACTIF	Note	2017		2016	
		Brut	Amortissement	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	1	416 230 565,15	415 278 033,47	952 531,68	123 001 482,36
Immobilisations corporelles	2	14 768 496 042,00	10 274 951 652,38	4 493 544 389,62	4 824 978 666,85
Terrains					
Bâtimens		1 246 832 104,45	869 971 157,73	376 860 946,72	420 641 969,52
Autres immobilisations corporelles		13 521 663 937,55	9 404 980 494,65	4 116 683 442,90	4 404 336 697,33
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours	3	761 892 848,47	125 578 772,55	636 314 075,92	450 143 973,07
Immobilisations financières	4	32 056 269 567,82	-	32 056 269 567,82	28 344 124 608,24
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		7 000 000 000,00	-	7 000 000 000,00	7 000 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		24 732 032 816,42	-	24 732 032 816,42	21 342 575 999,90
Impôts différés actif		324 236 731,40	-	324 236 731,40	1 548 608,34
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>48 002 889 023,44</b>	<b>10 815 808 458,41</b>	<b>37 187 080 565,04</b>	<b>33 742 248 730,52</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>					
Stocks et encours	5	1 652 581 597,55	201 233 583,92	1 451 348 013,63	1 633 666 744,83
Créances et emplois assimilés	6	3 102 676 441,95	27 921 199,34	3 074 755 242,61	-
Clients		1 025 826 663,86	27 921 199,34	997 905 464,52	2 263 364 373,54
Autres débiteurs		579 510 131,12	-	579 510 131,12	125 875 661,78
Impôts		1 487 077 250,21	-	1 487 077 250,21	1 441 112 263,87
Autres actifs courants		10 262 406,76	-	10 262 406,76	397 931 464,50
Disponibilités et assimilés	7	1 084 205 318,35	-	1 084 205 318,35	-
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 084 205 318,35	-	1 084 205 318,35	608 742 509,49
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>5 839 463 357,85</b>	<b>229 154 783,26</b>	<b>5 610 308 574,59</b>	<b>6 460 693 018,01</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>53 842 352 381,29</b>	<b>11 044 963 241,66</b>	<b>42 797 389 139,63</b>	<b>40 202 941 748,53</b>

**الملحق رقم 09: ميزانية الخصوم لسنة 2017**

**BILAN PASSIF**

	Note	2017	2016
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis	8	1 600 000 000,00	1 600 000 000,00
Capital non appelé			
Ecart d'évaluation			
Primes et réserves	9	28 881 660 354,23	26 712 674 296,48
Ecart de réévaluation		-	
Ecart d'équivalence		-	
Résultat net	10	1 273 426 536,68	2 538 786 057,75
Autres capitaux propres - Report à nouveau	11	2 373 972 997,85	2 396 933 139,05
Liaisons inter unités		-	
Part de la société consolidante		-	
Part des minoritaires		-	
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>34 129 059 888,75</b>	<b>33 248 393 493,28</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		-	-
Impôts (différés et provisionnés)	12	124 462 018,38	1 993 013,96
Autres dettes non courantes		-	
Provisions et produits constatés d'avance	13	2 360 323 362,28	2 745 794 686,41
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>2 484 785 380,66</b>	<b>2 747 787 700,37</b>
<b>PASSIF COURANT</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	14	527 622 790,82	322 694 826,29
Impôts	15	793 343 726,58	167 270 601,13
Autres dettes	16	4 862 577 352,81	3 716 795 127,46
Trésorerie passif		-	-
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>6 183 543 870,21</b>	<b>4 206 760 554,88</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>42 797 389 139,62</b>	<b>40 202 941 748,53</b>

0,00 - 0,00

**الملحق رقم 10: ميزانية الأصول لسنة 2018**

**BILAN ACTIF**

ACTIF	Note	2018		2017	
		Brut	Amortissement	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	1	452 537 206,11	443 962 890,26	8 574 315,85	952 531,68
Immobilisations corporelles	2	13 755 020 902,23	10 174 131 204,13	3 580 889 698,10	4 493 544 389,62
Terrains		-	-	-	-
Bâtimens		1 354 146 234,42	918 652 870,05	435 493 364,36	376 860 946,72
Autres immobilisations corporelles		12 400 874 667,81	9 255 478 334,07	3 145 396 333,74	4 116 683 442,90
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations encours	3	1 036 282 314,11	134 044 757,22	902 237 556,90	636 314 075,92
Immobilisations financières	4	31 915 608 195,60	-	31 915 608 195,60	32 056 269 567,82
Titres mis en équivalence		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		6 650 000 000,00	-	6 650 000 000,00	7 000 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		24 991 387 241,35	-	24 991 387 241,35	24 732 032 816,42
Impôts différés actif		274 220 954,26	-	274 220 954,26	324 236 751,40
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>47 159 448 618,06</b>	<b>10 752 138 851,61</b>	<b>36 407 309 766,45</b>	<b>37 187 080 565,04</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
Stocks et encours	5	1 796 278 020,67	214 731 750,78	1 581 546 269,90	1 451 348 013,63
Créances et emplois assimilés	6	4 526 012 898,43	30 357 788,15	4 495 655 110,28	3 074 755 242,61
Clients		1 952 551 567,59	30 357 788,15	1 922 193 779,45	997 905 454,52
Autres débiteurs		590 114 500,90	-	590 114 500,90	579 510 131,12
Impôts		1 983 346 829,94	-	1 983 346 829,94	1 487 077 250,21
Autres actifs courants		-	-	-	10 262 406,76
<b>Disponibilités et assimilés</b>	7	<b>1 190 113 374,57</b>	<b>-</b>	<b>1 190 113 374,57</b>	<b>1 084 205 318,35</b>
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie		1 190 113 374,57	-	1 190 113 374,57	1 084 205 318,35
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>7 512 404 293,67</b>	<b>245 089 538,92</b>	<b>7 267 314 754,75</b>	<b>5 610 308 574,59</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>54 671 852 911,73</b>	<b>10 997 228 390,53</b>	<b>43 674 624 521,20</b>	<b>42 797 389 139,63</b>

الملحق رقم 11: ميزانية الخصوم لسنة 2018

BILAN PASSIF

	Note	2018	2017
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis	8	1 600 000 000,00	1 600 000 000,00
Capital non appelé			
Ecart d'évaluation		-	-
Primes et réserves	9	31 953 059 888,75	28 881 660 354,23
Ecart de réévaluation		-	-
Ecart d'équivalence		-	-
Résultat net	10	1 460 802 283,55	1 273 426 536,68
Autres capitaux propres - Report à nouveau	11	1 393 927 656,84	2 373 972 997,85
Liaisons inter unités		-	-
Part de la société consolidante		-	-
Part des minoritaires		-	-
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>36 407 789 829,14</b>	<b>34 129 059 888,75</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		0	0
Impôts (différés et provisionnés)	12	4 389 000,00	124 462 018,38
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits constatés d'avance	13	1 674 081 354,30	2 360 323 362,28
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>1 678 470 354,30</b>	<b>2 484 785 380,66</b>
<b>PASSIF COURANT</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	14	3 993 292 155,64	527 622 790,82
Impôts	15	936 594 363,33	793 343 726,58
Autres dettes	16	658 477 818,78	4 862 577 352,81
Trésorerie passif		-	-
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>5 588 364 337,75</b>	<b>6 183 543 870,21</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>43 674 624 521,20</b>	<b>42 797 389 139,62</b>

0,00 - 0,00

## BILAN ACTIF

ACTIF	Note	2019		2018	
		Brut	Amortissement	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		455 169 555,77	448 508 754,35	6 660 801,43	8 574 315,85
Immobilisations corporelles		14 597 342 359,22	10 974 217 063,33	3 623 125 295,89	3 580 889 698,10
Terains		-	-	-	-
Bâtiments		1 356 682 036,92	986 592 985,60	370 089 051,32	435 493 364,36
Autres immobilisations corporelles		13 240 660 322,31	9 987 624 077,74	3 253 036 244,57	3 145 396 333,74
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations encours		615 531 730,20	134 750 255,94	480 781 474,26	902 237 556,90
Immobilisations financières		31 696 268 045,66	-	31 696 268 045,66	31 915 608 195,60
Titres mis en équivalence		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		6 685 000 000,00	-	6 685 000 000,00	6 650 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		24 696 908 284,66	-	24 696 908 284,66	24 991 387 241,35
Impôts différés actif		314 359 761,00	-	314 359 761,00	274 220 954,26
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>47 364 311 690,86</b>	<b>11 557 476 073,62</b>	<b>35 806 835 617,23</b>	<b>36 407 309 766,45</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>					
Stocks et encours		2 273 234 356,77	215 516 604,13	2 057 717 752,63	1 581 546 269,90
Créances et emplois assimilés		4 687 484 763,49	34 540 385,05	4 652 944 378,44	4 495 655 110,28
Clients		1 826 436 939,93	34 540 385,05	1 791 896 554,89	1 922 193 779,45
Autres débiteurs		650 016 299,14	-	650 016 299,14	590 114 500,90
Impôts		2 211 031 524,42	-	2 211 031 524,42	1 983 346 829,94
Autres actifs courants		-	-	-	-
Disponibilités et assimilés		1 666 655 995,24	-	1 666 655 995,24	1 190 113 374,57
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie		1 666 655 995,24	-	1 666 655 995,24	1 190 113 374,57
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>8 627 375 115,50</b>	<b>250 056 989,18</b>	<b>8 377 318 126,32</b>	<b>7 267 314 754,75</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>55 991 686 806,36</b>	<b>11 807 533 062,81</b>	<b>44 184 153 743,55</b>	<b>43 674 624 521,20</b>

## SOMIPHOS-SPA

Comptes cumulés au 31/12/2019

## BILAN PASSIF

PASSIF	Note	2019	2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		1 600 000 000,00	1 600 000 000,00
Primes liées au capital			
Ecart d'évaluation			
Primes et réserves		34 511 489 829,14	31 953 059 888,75
Ecart de réévaluation		-	-
Ecart d'équivalence		-	-
Résultat net		958 007 048,98	1 460 802 283,55
Autres capitaux propres - Report à nouveau		92 021 330,63	1 393 927 656,84
Liaisons inter unités			
Part de la société consolidante			
Part des minoritaires			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>36 977 475 547,49</b>	<b>36 407 789 829,14</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			4 389 000,00
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		2 116 125 884,32	1 674 081 354,30
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>2 116 125 884,32</b>	<b>1 678 470 354,30</b>
<b>PASSIF COURANT</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		3 576 282 296,66	3 993 292 155,64
Impôts		783 811 039,96	936 594 363,33
Autres dettes		730 458 975,13	658 477 818,78
Trésorerie passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>5 090 552 311,75</b>	<b>5 588 364 337,75</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>44 184 153 743,56</b>	<b>43 674 624 521,20</b>

0,00

0,00

-

SOMIPHOS-Spa\_ Exercice 2019

## الملحق رقم 14: ميزانية الأصول لسنة 2020

### SOMIPHOS - SPA

Comptes cumulés au 31/12/2020

### BILAN ACTIF

ACTIF	Note	2020		2019	
		Brut	Amortissement	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecarts d'acquisition - goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		433 721 775,66	429 337 338,83	4 384 436,83	6 660 801,43
Immobilisations corporelles		14 410 013 459,25	11 033 425 865,84	3 376 587 593,41	3 623 125 295,89
Terrains		-	-	-	-
Bâtimens		1 296 644 040,72	1 000 877 665,28	295 766 375,44	370 089 051,32
Autres immobilisations corporelles		13 113 369 418,53	10 032 548 200,57	3 080 821 217,97	3 253 036 244,57
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations encours		632 002 957,56	128 400 767,44	503 602 190,12	480 781 474,26
Immobilisations financières		33 468 424 542,56	-	33 468 424 542,56	31 696 268 045,66
Titres mis en équivalence		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		6 685 000 000,00	-	6 685 000 000,00	6 685 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		26 453 889 734,78	-	26 453 889 734,78	24 696 908 284,66
Impôts différés actif		329 534 807,77	-	329 534 807,77	314 359 761,00
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>49 004 162 735,03</b>	<b>11 591 163 972,12</b>	<b>37 412 998 762,92</b>	<b>35 806 835 617,23</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>					
Stocks et encours		2 220 783 129,45	271 067 433,23	1 949 715 696,22	2 057 717 752,63
Créances et emplois assimilés		4 208 181 919,91	58 248 779,76	4 149 933 140,14	4 652 944 378,44
Clients		1 748 513 354,42	34 932 312,21	1 713 581 042,22	1 791 896 554,89
Autres débiteurs		620 366 850,00	-	620 366 850,00	650 016 299,14
Impôts		1 839 301 715,48	23 316 467,56	1 815 985 247,92	2 211 031 524,42
Autres actifs courants		-	-	-	-
Disponibilités et assimilés		1 053 462 692,90	-	1 053 462 692,90	1 666 655 995,24
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie		1 053 462 692,90	-	1 053 462 692,90	1 666 655 995,24
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>7 482 427 142,25</b>	<b>329 316 212,99</b>	<b>7 153 111 529,26</b>	<b>8 377 318 126,32</b>
<b>TOTAL GENERAL-ACTIF</b>		<b>56 486 590 477,29</b>	<b>11 920 480 185,10</b>	<b>44 566 110 292,18</b>	<b>44 184 153 743,55</b>

**SOMIPHOS - SPA**

Comptes cumulés au 31/12/2020

**BILAN PASSIF**

PASSIF	Note	2020	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		1 600 000 000,00	1 600 000 000,00
Primes liées au capital			
Ecart d'évaluation		35 290 876 975,66	34 511 489 829,14
Primes et réserves			
Ecart de réévaluation		-	-
Ecart d'équivalence		-	-
Résultat net		1 354 813 291,62	958 007 048,98
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-	92 021 330,63
Liaisons inter unités		-	
Part de la société consolidante			
Part des minoritaires			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>38 245 690 267,28</b>	<b>36 977 475 547,49</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		132 709 901,62	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		2 251 710 820,55	2 116 125 884,32
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>2 384 420 722,17</b>	<b>2 116 125 884,32</b>
<b>PASSIF COURANT</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 264 747 168,44	3 576 282 296,66
Impôts		881 902 184,06	783 811 039,96
Autres dettes		789 349 950,23	730 458 975,13
Trésorerie passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>3 935 999 302,73</b>	<b>5 090 552 311,75</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>44 566 110 292,18</b>	<b>44 184 153 743,56</b>

0,00

## الملحق رقم 16: حساب النتائج لسنة 2016

**FERPHOS Group  
SOMIPHOS-SPA**

Comptes consolidés au 31/12/2016

### COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2016	2015
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		8 323 885 817,56	8 825 606 231,03
Variation stocks produits finis et en cours		319 082 414,40	- 171 612 475,88
Production immobilisée		2 247 492,29	-
Subventions d'exploitation			37 809 386,45
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>8 645 215 724,25</b>	<b>8 691 803 141,61</b>
Achats consommés	-	1 093 240 943,50	- 764 512 078,35
Services extérieurs et autres consommations	-	1 277 904 930,77	- 1 186 708 678,70
	-	<b>2 371 145 874,27</b>	<b>- 1 951 220 757,05</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>6 274 069 849,98</b>	<b>6 740 582 384,56</b>
Charges de personnel	-	2 765 737 059,12	- 1 784 979 688,00
Impôts, taxes et versements assimilés	-	38 363 584,27	- 19 768 505,90
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>3 469 969 206,59</b>	<b>4 935 834 190,66</b>
Autres produits opérationnels		86 862 855,18	36 116 724,86
Autres charges opérationnelles	-	312 128 441,76	- 227 399 532,66
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	2 360 933 801,13	- 1 701 026 761,18
Reprise sur pertes de valeur et provisions		495 940 965,48	189 577 269,40
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1 379 710 784,36</b>	<b>3 233 101 891,08</b>
Produits financiers		1 654 970 051,55	3 376 031 297,38
Charges financières	-	16 226 027,72	- 20 603 156,63
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>		<b>1 638 744 023,83</b>	<b>3 355 428 140,75</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>3 018 454 808,19</b>	<b>6 588 530 031,84</b>
participation des travailleurs aux bénéfices	-	469 523 254,00	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	12 695 321,58	- 16 882 172,53
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		2 549 825,14	- 3 359 037,15
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>10 885 539 421,60</b>	<b>12 293 528 433,26</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	-	<b>8 346 753 363,85</b>	<b>- 5 725 239 611,10</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 538 786 057,75</b>	<b>6 568 288 822,16</b>
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>			
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>2 538 786 057,75</b>	<b>6 568 288 822,16</b>

## الملحق رقم 17: حساب النتائج لسنة 2017

**FERPHOS Group  
SOMIPHOS-SPA**

Comptes consolidés au 31/12/2017

### COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2017	2016
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		5 552 411 236,21	8 323 885 817,56
Variation stocks produits finis et en cours		128 870 439,45	319 082 414,40
Production immobilisée		30 597 295,11	2 247 492,29
Subventions d'exploitation			
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>5 711 878 970,78</b>	<b>8 645 215 724,25</b>
Achats consommés	-	986 991 415,06	1 093 240 943,50
Services extérieurs et autres consommations	-	976 611 045,32	1 277 904 930,77
	-	<b>1 963 602 460,38</b>	<b>2 371 145 874,27</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>3 748 276 510,40</b>	<b>6 274 069 849,98</b>
Charges de personnel	-	2 102 242 948,96	2 765 737 059,12
Impôts, taxes et versements assimilés	-	23 160 204,11	38 363 584,27
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 622 873 357,33</b>	<b>3 469 969 206,59</b>
Autres produits opérationnels		181 877 849,41	86 862 855,18
Autres charges opérationnelles	-	422 090 378,98	312 128 441,76
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	1 395 566 802,86	2 360 933 801,13
Reprise sur pertes de valeur et provisions		661 934 596,15	495 940 965,48
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>649 028 621,06</b>	<b>1 379 710 784,36</b>
Produits financiers		1 512 568 718,18	1 654 970 051,55
Charges financières	-	27 305 884,93	16 226 027,72
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>		<b>1 485 262 833,25</b>	<b>1 638 744 023,83</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>2 134 291 454,31</b>	<b>3 018 454 808,19</b>
participation des travailleurs aux bénéfices	-	486 954 213,00	469 523 254,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	560 203 769,61	12 695 321,58
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		186 293 064,99	2 549 825,14
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>8 254 553 199,51</b>	<b>10 885 539 421,60</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	-	<b>6 981 126 662,83</b>	<b>8 346 753 363,85</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 273 426 536,68</b>	<b>2 538 786 057,75</b>
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 273 426 536,68</b>	<b>2 538 786 057,75</b>

## الملحق رقم 18: حساب النتائج لسنة 2018

**FERPHOS Group**  
**SOMIPHOS-SPA**

Comptes consolidés au 31/12/2018

### COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2018	2017
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		6 863 519 848,60	5 552 411 236,21
Variation stocks produits finis et en cours	-	83 432 662,39	128 870 439,45
Production immobilisée		4 121 651,53	30 597 295,11
Subventions d'exploitation		-	-
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>6 784 208 837,74</b>	<b>5 711 878 970,78</b>
Achats consommés	-	1 100 816 004,64	986 991 415,06
Services extérieurs et autres consommations	-	1 053 029 576,25	976 611 045,32
	-	2 153 845 580,89	1 963 602 460,38
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>4 630 363 256,85</b>	<b>3 748 276 510,40</b>
Charges de personnel	-	2 253 015 818,61	2 102 242 948,96
Impôts, taxes et versements assimilés	-	13 901 114,83	23 160 204,11
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>2 363 446 323,41</b>	<b>1 622 873 357,33</b>
Autres produits opérationnels		113 740 213,31	181 877 849,41
Autres charges opérationnelles	-	209 674 984,62	422 090 378,98
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	919 296 609,85	1 395 566 802,86
Reprise sur pertes de valeur et provisions		12 735 263,78	661 934 596,15
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1 360 950 206,03</b>	<b>649 028 621,06</b>
Produits financiers		1 246 572 423,77	1 512 568 718,18
Charges financières	-	15 549 127,68	27 305 884,93
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>		<b>1 231 023 296,09</b>	<b>1 485 262 833,25</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>2 591 973 502,11</b>	<b>2 134 291 454,31</b>
Participation des travailleurs aux bénéfices	-	451 329 606,57	486 954 213,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	702 315 779,74	560 203 769,61
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		22 474 167,75	186 293 064,99
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>8 179 730 906,34</b>	<b>8 254 553 199,51</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	-	<b>6 718 928 622,80</b>	<b>6 981 126 662,83</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 460 802 283,55</b>	<b>1 273 426 536,68</b>
Eléments extraordinaires (produits)		-	-
Eléments extraordinaires (charges)		-	-
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 460 802 283,55</b>	<b>1 273 426 536,68</b>

## الملحق رقم 19: حساب النتائج لسنة 2019

SOMIPHOS-SPA

Comptes cumulés au 31/12/2019

### COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2019	2018
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		7 274 635 937,76	6 863 519 848,60
Variation stocks produits finis et en cours		244 074 714,37	- 83 432 662,39
Production immobilisée		15 885 665,52	4 121 651,53
Subventions d'exploitation			-
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>7 534 596 317,65</b>	<b>6 784 208 837,74</b>
Achats consommés	-	1 150 874 644,76	- 1 100 816 004,64
Services extérieurs et autres	-	1 265 623 642,63	- 1 053 029 576,25
<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>- 2 416 498 287,39</b>	<b>- 2 153 845 580,89</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>5 118 098 030,26</b>	<b>4 630 363 256,85</b>
Charges de personnel	-	2 827 296 219,10	- 2 253 015 818,61
Impôts, taxes et versements assimilés	-	12 553 457,45	- 13 901 114,83
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>2 278 248 353,71</b>	<b>2 363 446 323,41</b>
Autres produits opérationnels		136 788 510,40	113 740 213,31
Autres charges opérationnelles	-	311 008 016,54	- 209 674 984,62
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	1 103 180 330,46	- 919 296 609,85
Reprise sur pertes de valeur et provisions		13 529 579,18	12 735 263,78
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1 014 378 096,29</b>	<b>1 360 950 206,03</b>
Produits financiers		937 733 330,22	1 246 572 423,77
Charges financières	-	4 231 346,53	- 15 549 127,68
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>		<b>933 501 983,69</b>	<b>1 231 023 296,09</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>1 947 880 079,99</b>	<b>2 591 973 502,11</b>
Participation des travailleurs au bénéfice	-	479 003 524,49	- 451 329 606,57
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	517 233 226,22	- 702 315 779,74
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		6 363 719,70	22 474 167,75
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>8 629 011 457,15</b>	<b>8 179 730 906,34</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 7 671 004 408,17</b>	<b>- 6 718 928 622,80</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>958 007 048,98</b>	<b>1 460 802 283,55</b>
Eléments extraordinaires (produits)			-
Eléments extraordinaires (charges)			-
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>958 007 048,98</b>	<b>1 460 802 283,55</b>

## الملحق رقم 20: حساب النتائج لسنة 2020

SOMIPHOS - SPA

Comptes cumulés au 31/12/2020

### COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2020	2019
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		7 116 578 433,29	7 274 635 937,76
Variation stocks produits finis et en cours		61 603 744,80	244 074 714,37
Production immobilisée		9 237 500,99	15 885 665,52
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>7 187 419 679,08</b>	<b>7 534 596 317,65</b>
Achats consommés	-	1 140 900 844,32	1 150 874 644,76
Services extérieurs et autres services extérieurs	-	1 067 444 021,94	1 265 623 642,63
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>- 2 208 344 866,25</b>	<b>- 2 416 498 287,39</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>4 979 074 812,83</b>	<b>5 118 098 030,26</b>
Charges de personnel	-	2 703 339 489,62	2 827 296 219,10
Impôts, taxes et versements assimilés	-	24 411 579,42	12 553 457,45
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>2 251 323 743,78</b>	<b>2 278 248 353,71</b>
Autres produits opérationnels		95 589 532,78	136 788 510,40
Autres charges opérationnelles	-	268 284 585,77	311 008 016,54
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	1 111 340 277,08	1 103 180 330,46
Reprise sur pertes de valeur et provisions		9 462 182,02	13 529 579,18
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>976 750 595,73</b>	<b>1 014 378 096,29</b>
Produits financiers		1 661 547 197,97	937 733 330,22
Charges financières	-	21 855 865,97	4 231 346,53
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>1 639 691 332,00</b>	<b>933 501 983,69</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>2 616 441 927,74</b>	<b>1 947 880 079,99</b>
Participation des travailleurs au bénéfice	-	542 137 716,66	479 003 524,49
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	616 768 828,22	517 233 226,22
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-	102 722 091,24	6 363 719,70
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>8 954 018 591,85</b>	<b>8 629 011 457,15</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 7 599 205 300,23</b>	<b>- 7 671 004 408,17</b>
<b>VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 354 813 291,62</b>	<b>958 007 048,98</b>
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 354 813 291,62</b>	<b>958 007 048,98</b>