



## جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../2022

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

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

لوحة القيادة كأداة حديثة في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات  
الاقتصادية

\_دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات\_ تبسة

إشراف الأستاذ(ة):

مقران علجية

من إعداد:

أيمن بالرحال

زينب رامي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
براجي صباح	أستاذ محاضر أ	رئيسا
مقران علجية	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا
بوطورة فضيلة	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(( رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا

رَشْدًا ))

صدق الله العظيم.

الآية رقم -10- سورة الكهف



# شكر وتقدير



بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين استجابة

لقول النبي ﷺ: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله».

وكما قيل:

علامة شكر المرء إعلان حمده.....فمن كتم المعروف منهم فما شكر

فالشكر أولاً لله عزوجل على أن هدانا لسلوك طريق البحث والتشبه بأهل العلم،  
وإن كان بيننا وبينهم مفاوز.

كما نخص بالشكر أستاذتنا الفاضلة المشرفة على هذا العمل الدكتور مقران  
علجية على قبولها الاشراف على عملنا، وقد كانت حريصة على توجيهنا وتقديم  
النصائح القيمة لنا، لها منا وافر الثناء وخالص الدعاء.

كما نشكر السادة الأساتذة، وكل الزملاء، وكل من قدم لنا فائدة أو أعاننا

في هذا العمل، أسأل الله أن يجزيهم عنا خيراً، وأن يجعل عملهم في ميزان  
حسناتهم.

كما لا يفوتنا أن نشكر عمال شركة الفوسفات تبسة الذين لم يبخلوا علينا  
بالمعلومات التي تخدم الدراسة التطبيقية لموضوعنا.

# إهداء

إلى من دفعني إلى العلم وبه أزداد افتخار  
إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي.  
إلى من يسعد قلبي بلقياها  
إلى من سر نجاحي بفضل دعاها... أمي.  
إلى إخوتي: نافع وأيمن وأخواتي: كوثر، بثينة، إسماء.  
إلى الصهرين الكريمين: صلاح الدين جويني ويوسف جلاب  
إلى روح صديقتي عطوي عفاف..رحمها الله.  
إلى من أنسوني في دراستي وشاركوني أحلامي تذكارا وتقديرا...أصدقائي كل باسمه.  
إليكم أهدي هذا العمل.

زينب



الحمد لله ربي العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، أهدي ثمرة هذا العمل

إلى من تاهت الكلمات عن وصفها، وعجز القلم في كتابة أي شيء عنها، إلى من أكثرت الدعوات في صلواتها فكانت سندا في حياتي، إلى منبع الحنان، إلى من ينبض قلبي حبا لها: أمي الغالية أدامها الله تاجا فوق رأسي، وأعطاهما الصحة والعافية .

إلى من تواضع في الأرض حمدا لله بكرة وأصيلا، إلى الذي رباني فأحسن تربيتي وهو بمثابة مثلي الأعلى أبي

العزیز

حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى جدي التي لطالما كانت لي سندا ودعما في حياتي أسأل الله أن يشفيها شفاء لا يغادر سقما

إلى زميلتي في هذا العمل "زينب رامي"

إلى من كانوا الشموع التي تضيء حياتي إلى أخواتي "سارة، أشرف، أماني، مريم"

إلى أبناء أختي "سجود وتساييح"

إلى كل الأقارب والزملاء والأصدقاء بدون إستثناء .

إلى كل من وقف معي في لحظات الصعاب وساعدني ولو بكلمة طيبة

الفهارس

1- فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الفهارس
IV-I	الفهرس العام
VI-V	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ - د	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>	
02	مقدمة
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
03	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة
03	أولاً: تعريف لوحة القيادة
04	ثانياً: مبادئ لوحة القيادة
05	ثالثاً: أهمية لوحة القيادة
05	رابعاً: أهداف لوحة القيادة
06	المطلب الثاني: ماهية الأداء المالي
06	أولاً: مفهوم الأداء
06	1. تعريف الأداء
08	2. أبعاد الأداء
08	3. أهمية الأداء
09	ثانياً: تعريف الأداء المالي وأهميته
10	1. +تعريف الأداء المالي
11	2. أهمية الأداء المالي
11	3. العوامل المؤثرة في الأداء المالي
13	ثالثاً: مفهوم تقييم الأداء المالي
13	1. تعريف تقييم الأداء المالي
14	2. أهداف تقييم الأداء المالي
15	المطلب الثالث: نماذج لوحة القيادة
15	أولاً: لوحة قيادة إدارة المشتريات

16	ثانيا: لوحة قيادة إدارة الانتاج
17	ثالثا: لوحة قيادة الادارة المالية
18	رابعا: لوحة قيادة إدارة التسويق
20	خامسا: لوحة قيادة ادارة الموارد البشرية
21	سادسا: لوحة قيادة الادارة العامة
22	المبحث الثاني: دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي
22	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة المالية
22	أولا: تعريف لوحة القيادة المالية
24	ثانيا: أهمية لوحة القيادة المالية
24	ثالثا: أهداف لوحة القيادة المالية
24	رابعا: الشكل العام للوحة القيادة المالية
26	المطلب الثاني: منهجية تصميم لوحة القيادة المالية
26	أولا: قواعد تصميم لوحة القيادة المالية
27	ثانيا: مراحل تصميم لوحة القيادة المالية
29	ثالثا: مؤشرات لوحة القيادة وأدواتها
29	1. مؤشرات لوحة القيادة
31	2. أدوات لوحة القيادة
32	المطلب الثالث: استخدام مؤشرات لوحة القيادة المالية لتقييم الأداء المالي
32	أولا: المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء المالي
32	1. تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي
35	2. تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية
39	ثانيا: المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي
39	1. القيمة الاقتصادية المضافة EVA
40	2. القيمة السوقية المضافة MVA
41	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة
41	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
41	أولا: دراسة أحمد بونقيب (2006)
42	ثانيا: دراسة مريم شكري محمود نديم (2013/2012)
43	ثالثا: دراسة بلهاشمي جلالى طارق (2006)
43	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
43	أولا: أطروحة دكتوراه Stefan Tangen (2004)



44	ثانيا: مقال علمي ل Om yigitbsioglu, Ovelcu
44	ثالثا: رسالة ماجستير ل Heinirich van den Heever
44	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
45	أولا: أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة
46	ثانيا: مميزات الدراسة الحالية
47	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة الفوسفات تبسة
49	مقدمة
50	المبحث الأول: تقديم عام لشركة الفوسفات تبسة
50	المطلب الأول: نشأة شركة الفوسفات تبسة
51	المطلب الثاني: التعريف بشركة الفوسفات تبسة
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الفوسفات تبسة
54	أولا: تقديم الهيكل التنظيمي للمديرية
55	ثانيا: مهام أقسام المديرية
57	المبحث الثاني: عرض القوائم المالية لشركة الفوسفات تبسة
57	المطلب الأول: الميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020)
57	أولا: جانب الأصول للميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020)
59	ثانيا: جانب الخصوم للميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020)
61	المطلب الثاني: عرض سيولة الخزينة لشركة الفوسفات تبسة حسب الطريقة المباشرة للفترة (2016-2020)
64	المطلب الثالث: عرض جدول الحسابات والنتائج لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020)
68	المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لشركة الفوسفات تبسة باستخدام مؤشرات لوحة القيادة المالية
68	المطلب الأول: تقييم الأداء المالي لشركة الفوسفات تبسة باستخدام مؤشرات التوازن المالي
68	أولا: الميزانية المالية المختصة لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020)
71	ثانيا: مؤشرات التوازن المالي
74	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي لشركة الفوسفات تبسة باستخدام النسب المالية
74	أولا: نسب الهيكل
75	ثانيا: نسب التمويل

76	ثالثا: نسب المرودية
76	رابعا: نسب الربحية
78	خاتمة الفصل الثاني
80	الخاتمة العامة
88	قائمة المراجع
93	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	الفصل
16	المؤشرات المستعملة في لوحة قيادة ادارة المشتريات	01	الأول
17	المؤشرات المستعملة في لوحة قيادة ادارة الانتاج	02	
18	المؤشرات المستعملة في لوحة قيادة الادارة المالية	03	
19	المؤشرات المستعملة في لوحة قيادة ادارة التسويق	04	
20	المؤشرات المستعملة في لوحة قيادة ادارة الموارد البشرية	05	
21	المؤشرات المستعملة في لوحة قيادة الادارة العامة	06	
25	الشكل العام للوحات القيادة المالية	07	
31	تقسيم المؤشرات حسب المتدخلين	08	
36	نسب التمويل المستعملة في تقييم الأداء المالي	09	
37	نسب السيولة لتقييم الأداء المالي للمنظمة الاقتصادية	10	
38	نسب الربحية لتقييم الأداء المالي للمنظمة الاقتصادية	11	
45	أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	12	
57	الميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة جانب الأصول (2020-2016)	13	الثاني
59	الميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة جانب الخصوم (2020-2016)	14	
61	سيولة الخزينة حسب الطريقة المباشرة للفترة (2020-2016)	15	
65	جدول الحسابات والنتائج لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2020-2016)	16	
68	الميزانية المالية المختصرة لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2020-2016)	17	
71	رأس المال العامل لشركة الفوسفات تبسة للفترة 2020-2016	18	
72	احتياجات رأس المال العامل لشركة الفوسفات تبسة للفترة 2020-2016	19	
73	رصيد الخزينة لشركة الفوسفات تبسة للفترة 2020-2016	20	
74	نسب الهيكل لشركة الفوسفات تبسة للفترة 2020-2016	21	
75	نسب التمويل لشركة الفوسفات تبسة خلال الفترة 2020-2016	22	
76	نسب المردودية لشركة الفوسفات تبسة للفترة 2020-2016	23	

76	نسب الربحية لشركة الفوسفات تبسة للفترة 2020-2016	24	
----	--	----	--

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل
14	عملية تقييم الأداء المالي	01	الأول
27	تصميم لوحة القيادة المالية	02	
29	مراحل اعداد لوحة القيادة المالية	03	
54	الهيكل التنظيمي للمديرية	04	الثاني
69	التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لشركة الفوسفات تبسة جانب الأصول للفترة 2016-2020	05	
70	التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لشركة الفوسفات تبسة جانب الخصوم للفترة 2016-2020	06	

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
93	الميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة جانب الأصول (2017-2016)	01-01
94	الميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة جانب الأصول (2018)	02-01
95	الميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة جانب الأصول (2020-2019)	03-01
96	الميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة جانب الخصوم (2017-2016)	04-01
97	الميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة جانب الخصوم (2018)	05-01
98	الميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة جانب الخصوم (2020-2019)	06-01
99	سيولة الخزينة لشركة الفوسفات تبسة حسب الطريقة المباشرة للفترة (2016)	01-02
100	سيولة الخزينة لشركة الفوسفات تبسة حسب الطريقة المباشرة للفترة (2018-2017)	02-02
101	سيولة الخزينة لشركة الفوسفات تبسة حسب الطريقة المباشرة للفترة (2020-2019)	03-02
102	جدول الحسابات والنتائج لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2017-2016)	01-03
103	جدول الحسابات والنتائج لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2018)	02-03
104	جدول الحسابات والنتائج لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2020-2019)	03-03

مقدمة

## تمهيد

يكتسى موضوع تقييم الأداء المالي أهمية كبيرة في إقتصاد المنظمات، وأضحى ضرورة بالغة تملئها متطلبات التسيير والتخطيط الماليين، وهذا ما جعله يحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين، الدارسين، الإداريين والمستثمرين، ويمكن اعتباره من المقومات الرئيسية للمنظمات الاقتصادية، وهو عملية توفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها، لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المنظمة، من خلال مؤشرات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف المسطرة مسبقا.

وقد ازدادت أهمية تقييم الأداء المالي بسبب زيادة عدم التأكد المرافقة للأنشطة الاقتصادية للمنظمات، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من بلوغ أهدافها المخططة بالوسائل المتوفرة، فإنها بحاجة إلى قياس وتقييم الأداء المالي، هذا الأخير الذي يعد الأكثر تفضيلا من طرف المتخصصين الماليين، نظرا لتنوع مؤشرات، وسهولة حسابها، بالرغم من صعوبة تفسيرها أحيانا، لذلك يجب اختيار أنسب المعايير والمؤشرات لتقييم الأداء المالي، حتى يمكن إعطاء حكم موضوعي على الأداء المالي للمنظمات.

الأمر الذي جعل المنظمات في أمس الحاجة إلى منهج متكامل لتقييم أدائها المالي، من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج لتقييم الأداء المالي ومن بين هذه النماذج لوحة القيادة المالية، التي تعكس مستوى المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها والحكم على نتائجها وتقديم معلومات مالية حيوية تحقق تغذية رجعية. وذلك كونها تحتوي على مجموعة من المؤشرات المالية التي تعكس لواقع المالي للمنظمة.

ومؤسسة مناجم الفوسفات تبسة كباقي المؤسسات الاقتصادية، تسعى إلى تحقيق الأرباح، وخلق القيمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما يستدعي منها متابعة ومراقبة مدى تحقيق أهدافها، وذلك من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات المعنية بقياس وتقييم أدائها المالي، ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمشاهدة للتعرف على مدى قدرة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة على استخدام المؤشرات المالية في لوحة القيادة المالية لتقييم أدائها المالي.

## إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق وعملا بمنهجية البحث، وكمشاهدة لحصر الموضوع داخل الإطار الذي حدد له، فإنه من الضروري الوقوف من خلال الدراسة والتحليل على الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؟



## التساؤلات الفرعية

إلى جانب السؤال الجوهري السابق يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما المقصود بلوحة القيادة؟ وما مدى أهميتها بالنسبة للمنظمات الاقتصادية؟
- ماهي مؤشرات تقييم الأداء المالي في المنظمات الاقتصادية؟
- هل يمكن تطبيق لوحة القيادة المالية لتقييم الأداء المالي في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؟

## فرضيات الدراسة

كإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات الآتية:

### الفرضية الرئيسية:

تساهم لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

### الفرضيات الفرعية:

- تعتبر لوحة القيادة من أدوات مراقبة التسيير التي تساعد المنظمات الاقتصادية على تقييم أدائها، ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة؛
- تركز شركة الفوسفات تبسة في تقييم أدائها المالي على المؤشرات التقليدية للأداء والمتمثلة في مؤشرات التوازن والنسب المالية؛
- تعتمد مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة على لوحة القيادة المالية كأداة رئيسية في تقييم أدائها المالي.

## أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية الأداء المالي، كونه يشكل أساسا لتسجيل ومعالجة مختلف الأنشطة والعمليات المالية، وضمان انتاج معلومات محاسبية تستخدم لتسيير نشاط المنظمة، وذلك انطلاقا من استخدام مجموعة من المؤشرات التي تعمل على استقراء وتشخيص الواقع الحالي للأداء المالي، كما تبرز أهمية هذه الدراسة باعتبارها تسلط الضوء على دور لوحة القيادة المالية كأداة من أدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي للمنظمات الاقتصادية.

## أهداف الدراسة

الغرض من هذه الدراسة هو التوصل إلى مجموعة من الأهداف يمكن توضيح أهمها فيما يلي:

- توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء المالي، تقييم الأداء المالي، لوحة القيادة المالية؛

- توضيح المؤشرات الرئيسية لتقييم الأداء المالي؛
- تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة باستخدام مؤشرات الأداء المالي التي تستخدم في لوحة القيادة المالية؛
- التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي تساهم في الحكم على الوضعية المالية لشركة الفوسفات تبسة انطلاقاً من لوحة القيادة المالية لها، وتساعد في معالجة الانحرافات في الأداء المالي.

### مجال وحدود الدراسة

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، أين تم جمع التقارير والقوائم المالية للوصول إلى الهدف من هذه الدراسة، وهو تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات لوحة القيادة المالية لشركة الفوسفات تبسة؛
- الحدود الزمانية: تمثلت في فترة الدراسة 2016-2020، حيث تم جمع المعلومات والإحصائيات لتلك الفترة، والتي ستساعد على إعداد هذه الدراسة؛

### مبررات اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب التي دفعت لاختيار موضوع البحث تتجسد في الآتي:

- الاهتمام الشخصي بهذا النوع من المواضيع؛
- الموضوع في مجال تخصصنا وهو إدارة أعمال المؤسسات؛
- أهمية الموضوع نظراً للمستجدات التي تطرأ عليه دائماً.

### منهجية الدراسة

لدراسة الموضوع وقصد الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية، ومحاولة الربط بين مختلف متغيرات الدراسة، فإنه سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، من أجل وصف الظاهرة المدروسة، عن طريق جمع معلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها، وفي الجانب التطبيقي تم جمع المعلومات عن الشركة محل الدراسة، والإحصائيات اللازمة والقوائم المالية للفترة 2016-2020، من أجل الوقوف على الدور الذي تلعبه مؤشرات لوحة القيادة المالية في تقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

## تقسيم الدراسة

لتجسيد موضوع الدراسة، والوصول إلى النتائج المسطرة من هذه الدراسة، فإن الخطة المعتمدة

ستعالجه من خلال فصل نظري، وفصل تطبيقي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

• **الفصل الأول:** بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، وسيتم التطرق من خلاله إلى مفهوم كل من لوحة القيادة، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، إضافة إلى استخدام مؤشرات لوحة القيادة المالية في تقييم الأداء المالي.

• **الفصل الثاني:** وجاء بعنوان راسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، وسيتم من خلاله التطرق إلى تقديم شركة الفوسفات تبسة، عرض القوائم المالية لشركة الفوسفات تبسة، إضافة تقييم الأداء المالي لشركة الفوسفات تبسة باستخدام مؤشرات لوحة القيادة المالية.

## صعوبات الدراسة

يمكن حصر أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة فيما يلي:

- كثرة المؤشرات المالية وتنوعها مما عقد عملية اختيار المؤشرات المناسبة والخادمة لموضوع الدراسة؛
- صعوبة احتساب المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، نظرا لعدم توفر البيانات الخاصة بها.

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

مقدمة

يحظى الأداء المالي في المنظمات الاقتصادية بكافة أنواعها باهتمام متزايد، باعتباره من المقومات الرئيسية في المنظمة، لما يوفره من نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها، والتي تساعد في الوقوف أمام ما تحققه من نتائج، وما تحققه من نجاحات، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا بالاستعانة بنظام تقييم شامل لأدائها المالي، يسمح بقياس النجاح الذي حققته في سبيل بلوغ أهدافها، مع تشخيص أسباب القصور ومعالجتها وإدارة الموارد الاقتصادية بكفاءة وبأقل تكلفة.

ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري على المنظمات اعتماد نظام لتقييم الأداء المالي يهدف إلى التحكم في العمل التسييري، واعطاء نظرة شاملة وسريعة لوضعية المنظمة، ولعل من أهم هذه الأدوات لوحة القيادة المالية التي تسمح بتقييم الأداء المالي، انطلاقاً من استخدام مجموعة تكاملية من المؤشرات المالية التي تعكس مستوى أداء المنظمة، وقدرتها على تحقيق أهدافها والحكم على نتائجها، وهذا ما سيتم تناوله من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة؛
- المبحث الثاني: دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي؛
- المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

يعتبر مفهوم الأداء عموماً والأداء المالي خصوصاً من أكثر المفاهيم الاقتصادية سعة وشمولاً، إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي منظمة، كما يعد الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المنظمات، حيث أنه يعتمد على استخدام مقاييس ونسب مالية من أجل تقييم مدى تحقيق التقدم نحو تحقيق الأهداف المالية المخطط لها، وهو أيضاً أحد الدعائم الأساسية لكثير من المنظمات، حيث يلعب دوراً هاماً في تزويدها بفرص استثمارية في كافة ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمات.

وتعتبر لوحة القيادة من أحدث الأساليب في عملية تقييم الأداء المالي، والتي يمكن من خلالها استخراج مختلف الانحرافات، والتي من خلالها يمكن اتخاذ مختلف الإجراءات التصحيحية، والحكم على مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وهذا ما سيتم توضيحه في المطالب الآتية:

- **المطلب الأول: أسس نظرية حول لوحة القيادة؛**
- **المطلب الثاني: ماهية الأداء المالي؛**
- **المطلب الثالث: نماذج لوحة القيادة.**

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة

تعد لوحة القيادة أداة فعالة في عملية تقييم الأداء المالي الفعلي للمنظمات الاقتصادية، حيث تسمح للمحلل المالي باختيار المؤشرات المناسبة محل التقييم، كما تتيح له إمكانية التعرف على الوضعية الحقيقية للمنظمة، والتوقع بالتطورات المستقبلية، واتخاذ مختلف الإجراءات اللازمة لتجاوز الانحرافات غير مرغوب فيها.

### أولاً: تعريف لوحة القيادة

تعددت تعاريف لوحة القيادة، سيتم ذكر أهمها فيما يلي:

1. **التعريف الأول:** يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها مجموعة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، وتسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المنظمة.<sup>1</sup> وبالتالي فإن لوحة القيادة

<sup>1</sup> خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 07، العدد 02، 2021، ص 62.

يتم إعدادها وفقا لمستوى المسؤولية المعني، استراتيجي أو عملي من جهة، ومن جهة أخرى حسب القسم أو الفرع المعني في المنظمة، إنتاج أو تسويق أو غيرهما، ولكل من هذه اللوحات مؤشرات الخاصة بها واستعمالاتها.<sup>1</sup>

2. **التعريف الثاني:** كما تعرف بأنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسيير وظيفة وتحسين أدائها.<sup>2</sup>

3. **التعريف الثالث:** إضافة إلى أن لوحة القيادة هي تشخيص دائم في المنظمة، يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير، بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، موجزة، معبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات.<sup>3</sup>

4. **التعريف الرابع:** كما أن لوحة القيادة هي عبارة عن نظام معلومات يسمح بالمعرفة الدائمة والسريعة للمعطيات الضرورية لمراقبة سير المنظمة في المدى القصير، وتسهيل أداء المسؤوليات فيها.<sup>4</sup> من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن لوحة القيادة عبارة عن أداة للتسيير تجمع مجموعة من المؤشرات سواء كانت مالية أو غير مالية، تسمح بمعرفة مدى تحقيق أهداف المنظمة، والحكم على أدائها الفعلي، وذلك في المدى القصير.

## ثانيا. مبادئ لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ من أهمها ما يلي:<sup>5</sup>

1. ضرورة ارتباط لوحة القيادة بالهيكل التنظيمي للمنظمة، والإلمام بالأهداف الرئيسية والأهداف الجزئية؛
2. عدم مراعاة الأهداف النهائي (أهداف النتائج) فقط، ولكن أيضا مراعاة رافعات النشاط التي تساهم في تحقيق هذه النتائج؛
3. دمج المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية في نفس الوقت، وتحديد المؤشرات المتعلقة باستراتيجية المنظمة؛

1 ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 40.  
2 مقدم وهبية، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، ص 03.  
3 زهية بوديار وشوقي جباري، "لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة"، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، 15 افريل 2009، جامعة المسيلة، ص 04.  
4 بلهاشمي جلالى طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نفود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، غير منشورة، جوان 2006، ص ص 83-84.  
5 ليلي بوحيدي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014/2015، ص ص 62-63.

4. تقديم المؤشرات بشكل سهل القراءة ومعبر؛
5. احتواء لوحة القيادة على عدد محدود من المؤشرات، وتفضيل سرعة الحصول على المعلومة؛
6. تتضمن معلومات ومؤشرات، تعرض بشكل واضح، تحليلي، سهل التفسير، تام ويعكس سير المنظمة في جميع المجالات (مالية، استغلال، توزيع)...
7. تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها.

### ثالثا: أهمية لوحة القيادة

للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام المعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهل ممارسة المسؤوليات، ويمكن ايضاح أهميتها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. الزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
2. اشتراك جميع الإداريين في وضع الأهداف والمساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما؛
3. تنظيم وتحديد المسؤولية كل مستوى اداري وكل فرد وتحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك؛
4. وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الاجراءات التصحيحية؛
5. تحديد نوعية المعطيات المستعملة في ارسالها المستويات العليا؛
6. تسهيل عملية الحصول على الائتمان من لبنوك والسماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛
7. تزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط؛
8. أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي؛
9. هي وسيلة للحوار والاتصال وكذلك لإدارة الأزمات في المؤسسة.

### رابعا: أهداف لوحة القيادة

تبعا للمميزات التي انفردت بها لوحة القيادة، فأبعادها ووظائفها تبرز في النقاط التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ص 47.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، عبدالله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المنظمة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص ص 148-149.



1. أداة رقابة ومقارنة: وذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المتحصل عليها، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة، وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير.

2. أداة حوار وتساور: ان الهدف الرئيسي للوجه القيادة يمكن في خلق حوار عبر مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية كلفة مراكز المسؤولية وهوما يبرز عقد الاجتماعات العامة وغيرها.

3. تسهيل عملية الاتصال والتحفيز: فهي تهدف الى اعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤوليات ، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين، ويمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال وهذا بامدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوح لامكانية التقييم زيادة الأجور، علاوات... الخ.

4. أداة لاتخاذ القرار: تقديم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية، والقيام بالاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلا.

5. أداة لتشخيص المؤسسة: تنطلق فكرة اعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، الغاية منها الوصول الى تحديد دقيق لوضعيتها، هذا التشخيص يهدف بدرجة أولى الى تعين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسيطرة في الأجل المحددة، ومحاولة التحكم فيهل لأجل تحسين الوضعية العامة.

### المطلب الثاني: ماهية الأداء المالي

بالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء والأداء المالي، إلا أنه يوجد اختلاف في تحديد مفهوم محدد للأداء المالي، ويرجع ذلك إلى الاختلاف في المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء المالي.

### أولاً: مفهوم الأداء

إنّ الإختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من إختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه.

### 1. تعريف الأداء

يمكن توضيح أهم الأطر المفاهيمية للأداء فيما يلي:

• **التعريف الأول:** عرف الأداء بأنه "النجاح الذي تحقّقه المنظمة في تحقيق أهدافها، في هذا السياق Eccles يعبر عن الأداء بكونه إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويتفق مع هذا السياق Wiersema و Robins إذ يعبران عن الأداء بكونه قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها".<sup>1</sup>

• **التعريف الثاني:** كما عرّف الأداء على أنه صورة حيّة تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها، وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية، من خلال أنشطتها المختلفة، وفق لمعايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها، وبالتالي الأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول، والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تحقيق الأهداف ومستوى تحقيق الخطط.<sup>2</sup>

• **التعريف الثالث:** وينظر أيضا إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمّال، أي أن الأداء يعتبر مقياس للحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في السوق واستمرارها في ظلّ المنافسة، ومن ثمّ تتمكّن المنظمة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمّال.<sup>3</sup>

• **التعريف الرابع:** كما يعرف الأداء بأنه عبارة عن إنجاز حيث يتم مقارنة النتائج والإنجازات مع الأهداف المحددة من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، أي أنّ الأداء يعكس النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.<sup>4</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء هو تلك النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث يتم التركيز على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 38.

<sup>2</sup> ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 478.

<sup>3</sup> الشّيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، 2010، ص 218.

<sup>4</sup> محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 201، ص: 43.

## 2. أبعاد الأداء

وتتمثل أهم أبعاد الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

أ. **الأداء المالي:** يعد الأداء المالي من المقاييس المهمة لتقييم أداء المنظمات، حيث أنّ تفوق هذه الأخيرة على غيرها من المنظمات في ميدان الأداء المالي يضمن لها مركزاً تنافسياً قوياً، ويلاحظ أنّ هناك سببان رئيسيان للإستخدام الواسع للمقاييس والمؤشرات المالية للأداء: أولاً أنّ المقاييس المالية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف بعيدة المدى، والتي دائماً تكون أهدافاً مالية، ثانياً أنّ الإختيار الدقيق للمقاييس المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء المؤسسة ونجاح إستراتيجياتها.

ب. **الأداء العمليّاتي (غير المالي):** بالإضافة إلى المؤشرات المالية، يجري الاعتماد على مقياس مؤشرات تشغيلية في الأداء، والتي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمات، حيث أنّ الإعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب الاهتمام الكليّ بأداء المنظمة لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة.

ج. **الفعالية التنظيمية:** تشير الفعالية إلى تحقيق الأهداف، كما أنّه ينبغي التأكيد من أنّ استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة، ويمثّل بعد الفعالية التنظيمية المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال، والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعمليّاتي، إذ يغطي أهداف أصحاب المصالح في المنظمة.

## 3. أهمية الأداء

احتل موضوع الأداء في الأدبيات الإستراتيجية أهمية كبيرة وذلك للاعتبارات التالية:<sup>2</sup>

- يمثل الأداء محورا مركزيا للحكم على نجاح أو فشل المؤسسات في قراراتها وخططها الإستراتيجية؛
- أنّ عملية تقييم الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، حيث أنّها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتيجية، إضافة إلى الغايات ومستوى الأداء؛
- أنّ تقييم الأداء يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا؛

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص ص: 386-389.

<sup>2</sup> جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط العراق، العدد 16، 2014، ص: 14.

- أن عملية تقييم الأداء تساعد المؤسسة على التركيز على ما يجب إنجازه، ويحث المؤسسات على توفير الموارد، الوقت والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- أن عملية تقييم الأداء توفر التغذية العكسية حول التقدم نحو تحقيق الأهداف، وإذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات المرجوة في الأداء، وإجراء التعديلات؛
- أن تقييم الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات، والخدمات المقدمة، وعملية إيصالها إلى العملاء؛
- أن تقييم الأداء يحسن من واقع الاتصالات الداخلية بين الموظفين، والاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها ومتعاملها.

كما تتضح أهمية الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية، يمكن توضيحها فيما يلي<sup>1</sup>:

- **الأهمية النظرية:** يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- **الأهمية التجريبية:** تظهر أهمية الأداء، من خلال استخدام أغلب الدراسات، وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء، لاختبار الإستراتيجيات المختلفة، والعمليات الناتجة عنها.
- **الأهمية الإدارية:** تظهر هذه الأهمية من خلال حجم الاهتمام الكبير، والمميز من قبل المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء.

من خلال ماسبق يمكن القول أن الأداء هو تلك الأهداف والمخرجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، معبر عنها في شكل نتائج نهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة، التي نتجت عنها الممارسة الفعلية لأول النشاط خلال فترة زمنية معينة، ويستمد الأداء أهميته انطلاقا من حجم الاهتمام الكبير والمميز الذي حظي به من قبل المنظمات، وباعتباره محورا رئيسيا في المنظمة بمختلف مكوناته وأبعاده، ويعتبر الأداء المالي أحد الأبعاد الأساسية في المنظمة.

### ثانيا: تعريف الأداء المالي وأهميته

من أهم المصطلحات المتداولة حديثا في علم الاقتصاد وعلم تسيير المنظمات مصطلح تقييم الأداء المالي، حيث يمكن القول أنه عبارة عن إعطاء نظرة عامة عن وضعيّة المنظمة الماليّة، والتأكد من النتائج

<sup>1</sup> - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 384.

بأعلى درجة من الكفاءة، لمعرفة أسباب الانحرافات، وطرح أساليب معالجة الأخطاء، لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، وهذا ما سيتم تناوله من خلال العناصر الآتية:

### 1. تعريف الأداء المالي

تعددت تعاريف الأداء المالي وفيما يلي سيتم ذكر أهمها:

أ. **التعريف الأول:** يعرف الأداء المالي بأنه "تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية، ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل، بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة والاستقرار في الأداء".<sup>1</sup>

ب. **التعريف الثاني:** ويعرف أيضا على أنه "أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة المنظمة، فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت المنظمة تواجه صعوبات مالية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشاكل العسر المالي والنقدي، وبذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل".<sup>2</sup>

ت. **التعريف الثالث:** كما يعرف الأداء المالي بأنه قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة.<sup>3</sup>

ث. **التعريف الرابع:** ويعرف أيضا على أنه مدى قدرة المنظمة على تخفيض تكاليفها، وزيادة إيراداتها من أجل الوفاء بالتزاماتها، وبذلك تكون حققت أهدافها المالية.<sup>4</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء المالي على أنه الفعالية في تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة في المنظمة، بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.

<sup>1</sup> العمري بشرة، ماني حنان، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أولكي محند أولحاج، البويرة، ص: 48.

<sup>2</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 45.

<sup>3</sup> دادن عبد الغني، كعاسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكات المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 9/8 مارس 2005، ص: 30

<sup>4</sup> عبد الفتاح سعيد السرطاوي، عادل عيسى حسان، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي لشركات المساهمة الصناعية في فلسطين، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، ص: 151.

## 2. أهمية الأداء المالي

ويمكن حصر أهمية الأداء المالي في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

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

مما سبق يمكن القول بأن الأداء المالي هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المالية باستخدام الوسائل المالية المتاحة بفعالية، إضافة إلى قدرتها على التصدي للمخاطر المالية، وتحدي الصعاب لمواجهة مختلف حالات العسر المالي.

## 3. العوامل المؤثرة في الأداء المالي

تختلف العوامل المؤثرة في الأداء المالي بين عوامل داخلية وأخرى خارجية، وهي موضحة من خلال العناصر الآتية:

### أ. العوامل الداخلية: تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- **الهيكل التنظيمي:** الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من، ومن في التنظيم مسؤول أمام من، فهو على ذلك يترتب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات المحددة مع إيضاح خطوط الاتصال واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز. ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها، ومن ثم تخصيص الموارد لها لإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركات اتخاذ القرار أكثر فاعلية.

<sup>1</sup> عماري إلهام، سهتالي عبلة، تفعيل الرقابة المالية لتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2014/2015، ص: 42.

<sup>2</sup> نبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، شعبة علوم اقتصادية، تخصص محاسبة مالية وبنوك، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017، ص: 74-76.

• **المناخ التنظيمي:** يعبر المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة لعاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية وأنماط الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التنظيمية التي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم مما يؤثر على سلوك الأفراد وعلى السلوك التنظيمي، حيث يقوم المناخ التنظيمي على سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركة .

• **التكنولوجيا:** تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بجمع ونقل ومعالجة واسترجاع وإيصال المعلومات، بحيث تعمل على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرات التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع لإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية .

• **الحجم:** يقصد لحجم تصنيف الشركات صغيرة او متوسطة أو كبيرة الحجم، حيث يوجد عدة مقاييس لحجم الشركة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية. ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء الشركات حيث أن بزيادة الحجم فإن عملية إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أدائها أقل فعالية، وإيجابيا من حيث أنه كلما زاد حجم الشركة يزداد عدد المحيطين الماليين المهتمين لشركة وحتى أن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركات.

ب. **العوامل الخارجية:** وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

• **السوق:** يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب، فإن تميز السوق بالإنعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فيلاحظ تراجع في الأداء المالي.

• **المنافسة:** تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية فتراها قد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أداءها المالي لتوالي هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فإنه لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء .

<sup>1</sup> نبيل قبلي، مرجع سابق، ص: 76.

• **الأوضاع الاقتصادية:** إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس فنجدها مثلا في الأزمات الاقتصادية أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء المالي هو قدرة المنظمة على تنفيذ ما تم التخطيط له من أهداف مالية، وذلك من خلال مقارنة النتائج المتحققة أو الفعلية مع المستهدف منها أو مع ما تم التخطيط له، والكشف عن الانحرافات، واقتراح وتقديم المعالجات اللازمة لها، مما يعزز من أدائها المالي، إلا أنه مهما كان متاحا للمنظمة من موارد مالية بمختلف أنواعها، فإنه لا يمكن استغلالها إلا عن طريق معرفة ما حققته من نتائج، وما ضيعته من فرص، من أجل تحديد خططها المستقبلية، وهذا يتطلب عملية تقييم للأداء المالي، وهذا ما سيتم تناوله في العنصر الموالي.

### ثالثا: مفهوم تقييم الأداء المالي

سيتم التطرق من خلال هذا العنصر إلى تعريف عملية تقييم الأداء المالي، أهميته والأهداف المراد تحقيقها من عملية تقييم الأداء المالي للمنظمة.

#### 1. تعريف تقييم الأداء المالي

هناك العديد من التعاريف التي توضح مفهوم تقييم الأداء المالي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

• **التعريف الأول:** يعرف تقييم الأداء المالي بأنه: "وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، تشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج المالية تتحقق على النحو المرسوم، وبأعلى درجة من الكفاءة".<sup>1</sup>

• **التعريف الثاني:** كما يعرف ريكز وآخرون تقييم الأداء على أنه "تحديد إلى مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها لمعرفة أسباب الانحرافات عن قياس الأداء المالي المحدد، واقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجية عن نطاق تحكّم الإدارة والتقرير واعتماد الحوافر لتحسين الأداء".<sup>2</sup>

• **التعريف الثالث:** ويعرف تقييم الأداء المالي بأنه: "قياس مدى كفاءة المنظمة في استخدام الموارد المالية المتاحة لديها"<sup>1</sup>

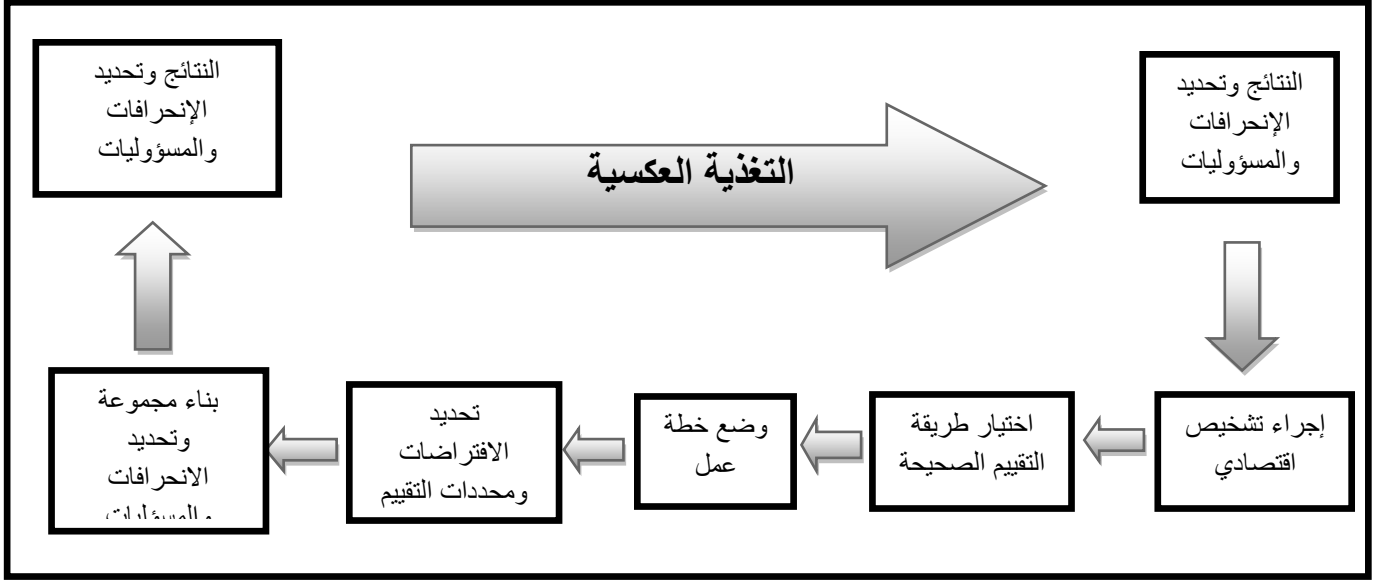
<sup>1</sup> علاء فرحات طالب، إيمان شيجان المشهاني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 75.

<sup>2</sup> نصر محمود، مزان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص:



من التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء المالي على أنه عملية رقابية على مراحل العمليات في المنظمة، ومجموعة من الإجراءات، وهذا باستخدام الموارد المالية المتاحة لديها. ويمكن توضيح عملية تقييم الأداء المالي من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): عملية تقييم الأداء المالي



المصدر: العمري بشرة، ماني حنان، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أوكلي محند أولحاج، البويرة، 2017/2016، ص 52.

## 2. أهداف تقييم الأداء المالي

هناك أهداف رئيسية لعملية تقييم الأداء المالي في المنظمة، يمكن إظهارها كالتالي:<sup>2</sup>

- **تقييم النشاط والنتائج:** يهتم بكيفية تحقيق المؤسسة للنتائج، والحكم على مدى قدرة النشاط على تحقيق الربحية، وذلك باستخدام الأرصدة الوسيطة للتسيير، وهي أرصدة توضح المراحل التي تشكل من خلالها الربح أو الخسارة، ومن خلالها يمكن تحديد الأسباب التي أدت إلى النتيجة المحققة، ومن ثم الحكم على نمو النشاط، فيما إذا كان يتطابق مع أهداف المنظمة، ومعطيات السوق، وبناءً على حالات النمو؛
- **تحليل الهيكل المالي:** يتشكل الهيكل المالي من مصادر تمويل المنظمة، والمتمثلة في الأموال الخاصة ومصادر الإستدانة، والهدف منه هو ضمان تمويل الإحتياجات المالية، دون تأثير على قيود التوازن المالي،

<sup>1</sup> إبراهيم محاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية و التطبيق)، دار جرير، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص: 15.

<sup>2</sup> مجيد كرفي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص: 31.

المردودية والملائمة المالية، وكذلك مراقبة مستويات الإستدانة، والتمويل الذاتي، ومساهمات الشركات... إلخ؛

• **تقييم المردودية:** تعتبر المردودية الأساس الذي يقوم عليه الهدف الإقتصادي للمنظمة، كما تعتبر ضمان للبقاء والنمو والاستمرارية، وهي وسيلة تمكن المحلل المالي من مقارنة النتائج المحققة مع الوسائل التي ساهمت في تحقيقها، وهي المؤشر الأكثر موضوعية في تقييم الأداء المالي، حيث يمكن الحكم على أداء المنظمات من جميع النواحي، ويمكن من خلالها اتخاذ قرارات التمويل؛

• **تحليل التدفقات النقدية:** حيث يمكن استخدام جداول التدفقات المالية من تحليل التوازن المالي، والوقوف على أسباب العجز، أو الفائض في الخزينة، وتحديد الدورة المسؤولة عن هذا العجز أو الفائض في الخزينة، و تحديد الدورة المسؤولة عن هذا العجز أو الفائض، كما يحتوي هذا التحليل مجموعة من المؤشرات ذات البعد الإستراتيجي، والتي لها دور في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والمساعدة في تقييم الإستراتيجية.

### المطلب الثالث: نماذج لوحة القيادة

ان أهم مبدأ يقوم عليه نظام لوحات القيادة هو ارفاق كل مركزمسؤولية بلوحة الخاصه به، لذا فان لكل وظيفة من وظائف المؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطهم اذا فان لوحة القيادة أداة تسيير مستعملة من طرف كل المسؤولين، مدراء الادارات، مسؤولو الأقسام، رؤساء المشاريع، رؤساء المصانع رؤساء الورشات، أمناء المخازن، مدراء البيع، وبما أن هناك عدة لوحات قيادة في المؤسسة فإن لكل مسؤول لوحة قيادة خاص به ويرتبط محتواه وفقا لطبيعته وظيفته وأهدافها ويستعمل (أي يوضع تحت تصرف) كل المرؤوسين الخاضعين لسلطة هذا المسؤول، حيث يجب أن يطلعهم على محتواه ويشركهم في اعداده ليكون أداة عملية حقيقية.

### أولاً. لوحة قيادة ادارة المشتريات

يتمثل الدور الأساسي لادارة المشتريات في تأمين حاجات المؤسسة من حيث الكمية والنوعية المطلوبة، والسعر المناسب وفيمايلي عرض لأهم المؤشرات المستعملة في وظيفة الشراء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حاجي رحيمة، مرجع سابق، ص 65.

الجدول رقم (01): المؤشرات المستعملة في لوحة قيادة ادارة المشتريات

مؤشرات النشاط	الكميات المشتراة
مؤشرات الجودة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الوقت المستغرق لتحويل الطلب الى طلبية</li> <li>✓ عدد الشكاوي والنزاعات (مع الموردين، مع قسم الانتاج)</li> <li>✓ مدة تحضير الطلبية</li> <li>✓ عدد المرات التي يتم فيها ارجاع الموارد الى المورد (عدم مطابقة المعايير)</li> </ul>
مؤشرات الانتاجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تكلفة المشتريات/رقم الاعمال</li> </ul>
مؤشرات أخرى	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تطور أسعار المواد الأولية</li> <li>✓ المخزون لدى الموردين</li> <li>✓ غياب العمال في المصلحة</li> </ul>

La source : C. Selmer, *Concevoir le Tableau de Bord*, Edition Dunod, Paris, 1998, p 48.

ثانيا. لوحة قيادة ادارة الانتاج

تتمثل مهمة إدارة الانتاج في توفير كافة احتياجات عناصر الانتاج بالكمية والنوعية والسرعة، وتصميم السلعة أو الخدمة ونتاجها وفق المواصفات المطلوبة.<sup>1</sup>

وفيما يلي عرض لأهم المؤشرات المستعملة في لوحة قيادة إدارة الانتاج

<sup>1</sup> حاجي رحيمة، مرجع سابق، ص 66.

الجدول رقم (02): المؤشرات المستعملة في لوحة قيادة ادارة الانتاج

قياس النشاط	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ - الكميات المنتجة، قيد الانجاز، المخزنة...</li> <li>✓ - عدد ساعات العمل الخاصة بكل منتج، طلبية، نشاط (تصنيع، تركيب...).</li> <li>✓ - عدد الساعات المدفوعة الأجر (عطل، تكوين...).</li> <li>✓ - مخزونات مواد أولية.</li> </ul>
الأعباء والتكاليف	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الأعباء الاجمالية بحسب طبيعتها (يد عاملة، مواد أولية) أو بحسب الجهة التي خصصت لها (طلبات، حصص، نشاطات معينة...).</li> <li>✓ تكلفة الانتاج الوحودية للمنتجات المصنعة (تكاليف كلية).</li> <li>✓ تكلفة ساعة عمل الة وساعة عمل يدوي.</li> </ul>
جودة الخدمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ نسبة الفضلات.</li> <li>✓ عدد المنتجات المعيبة.</li> <li>✓ عدد الطلبيات التي لم تنفذ في مواعيدها.</li> <li>✓ عدد شكاوي الزبائن.</li> <li>✓ عدد ساعات العطل في الالات.</li> </ul>
الأمن	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ عدد الحوادث.</li> </ul>
الانتاجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ معدل استعمال التجهيزة والالات.</li> <li>✓ كمية المواد الأولية المستهلكة (الكميات المنتجة).</li> <li>✓ الكميات المنتجة/ ساعات العمل الفعلية.</li> </ul>

La source : C. Selmer, **Concevoir le Tableau de Bord**, Edition Dunod, Paris, 1998, p 50.

ثالثا. لوحة قيادة الادارة المالية

إن الدور الأساسي للادارة المالية هو تزويد مختلف الادارات في المؤسسة بالموارد اللازمة للقيام ونشاطاتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص 138.

الجدول رقم (03): المؤشرات المستعملة في لوحة قيادة الإدارة المالية

<p>تحسب من جدول حسابات النتائج</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ القيمة المضافة</li> <li>✓ فائض الاستغلال</li> <li>✓ قدرة التمويل الذاتي</li> </ul>	<p>مؤشرات مالية تعكس الحالة</p>
<p>تحسب من الميزانية</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تطور رأس المال العامل</li> <li>✓ تطور احتياجات رأس المال العامل</li> <li>✓ الأموال الخاصة /ال أموال الدائمة</li> <li>✓ المردودية المالية للاس تثمارات</li> <li>✓ السحب على المكشوف من طرف البنك</li> </ul>	<p>مؤشرات مالية تخص الإدارة</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ حجم القروض المحصلة</li> <li>✓ معدل الفوائد المتوسطة للديون المالية</li> <li>✓ القيمة الاجمالية للمصاريف المالية</li> <li>✓ قيمة النواتج المالية</li> <li>✓ رصيد الخزينة</li> </ul>	<p>مؤشرات مالية تخص الإدارة</p>

المصدر: حاجي رحيمة، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم ال بواقي، ص ص 69-70.

رابعاً. لوحة قيادة إدارة التسويق

تلعب لوحة القيادة التسويقية دوراً هاماً في الإدارة التسويقية من خلال توجيه الأفراد ومراقبتها لتحقيق الأهداف التسويقية، تسمح كذلك باكتشاف مواطن القوة والضعف في المؤسسة، كما تساهم في تقديم النتائج في شكل مادي، بالإضافة إلى أنها تساعد في التنبؤ بالحالات المستقبلية بناءً على دراسات سابقة.<sup>1</sup>

وفيما يلي عرض لأهم المؤشرات المستعملة في إدارة التسويق.

<sup>1</sup> حاجي رحيمة، مرجع سابق، ص 67.

الجدول رقم (04): المؤشرات المستعملة في لوحة قيادة ادارة التسويق

<p>✓ عدد الزبائن (المحتملين، الفعليين، الأوفياء، الجدد، المفقودين...)</p> <p>✓ ال حجم الاجمالي للسوق بدلالة وحدات نقدية</p> <p>✓ نسبة النمو التي يشهدها السوق</p>	<p>السوق</p>
<p>✓ عدد المنافسين</p> <p>✓ حصص السوق الخاصة بمنافسي المؤسسة</p> <p>✓ عدد المنت وجات الجديدة المطروحة في السوق</p> <p>✓ عدد نقاط ال بيع</p> <p>✓ عدد الزيارات لدى الزبائن</p>	<p>المنافسة</p>
<p>✓ الهامش التجاري الاجمالي (حسب المنتج، المناطق....)</p> <p>✓ نسبة الهامش (هامش / رقم الأعمال) .</p>	<p>الهوامش</p>
<p>✓ قيمة التخفيضات 'الحسومات' الممنوحة بسبب الوفاء، حجم المشتريات، بشروط خاصة أخرى....</p> <p>✓ تكلفة وظيفة التسويق بدلالة نسبة رقم الأعمال</p> <p>✓ تكلفة العمليات التجارية (اشهار، ترويج للمبيعات، معارض)</p>	<p>التكاليف</p>
<p>✓ النزاعات الحاصلة مع الزبائن (العدد ورقم الأعمال)</p> <p>✓ عدد الشكاوي</p> <p>✓ عدد الزبائن الراضين</p> <p>✓ نسبة الطلبات غير المسلمة في مواعيدها</p>	<p>الجودة</p>

المصدر: حاجي رحيمة، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ص ص 67-68.

خامسا. لوحة قيادة ادارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية)

يتمثل دور لوحة قيادة الموارد البشرية في الحصول على الموارد البشرية اللازمة والكافية في الوقت المناسب بالكفاءات والتأهل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتنمية امكانياتها.<sup>1</sup> وأهم المؤشرات التي تستعمل في ادارة الموارد البشرية يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): المؤشرات المستعملة في لوحة قيادة ادارة الموارد البشرية

مصاريف العمال/عدد العمال	مؤشرات متابعة الأجور
الكتلة السنوية للأجور/عدد العمال	
نسبة الزيادة في الأجور (يتم مقارنتها بمعايير خارجية)	
الأجر المتوسط حسب الفئات	
مصاريف التكوين/ كتلة الأجور السنوية	مؤشرات التكوين
عدد العمال الذين خضعو للتكوين/عدد العمال	
عدد الدورات التدريبية (داخلية، خارجية)	
معدل دوران العمال	مؤشرات متابعة اليد العاملة
معدل فقدان العمال	
معدل التحرك الوظيفي	
الترقيات	
عدد الحوادث التي أدت الى توقف العمل/عدد الساعات العمل النظرية	مؤشرات العمل
معدل خطورة الحوادث أثناء العمل، عدد الأيام الضائعة /عددالساعات الفعلية	
المساهمة الاقتصادية لكل عامل رقم الأعمال /عدد العمال	مؤشرات الانتاجية
القيمة المضافة/عدد العمال	
مصاريف العمال/القيمة المضافة	
مصاريف العمال /اجمالي الأعباء في المؤسسة	

المصدر: حاجي رحيمة، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ص ص 70-71.

<sup>1</sup> عبد الوهاب علي، إدارة الأفراد منهج تحليلي، القاهرة المكتبية، عين الشمس، 1984 ، ص 36.

سادسا. لوحة قيادة الادارة العامة

تحتوي لوحة القيادة للادارة العامة على معلومات تلخيصية للوحات القيادة الخاصة بالادارات الأخرى (انتاج، تسويق..) كما تحتوي لوحة القيادة الخاصة بالادارة العامة على مؤشرات استراتيجية تسمح لها بمتابعة أهم المؤشرات التي تستعمل في ادارة الموارد البشرية.<sup>1</sup> يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): المؤشرات المستعملة في لوحة قيادة الادارة العامة

المنافس	المؤسسة	المؤشرات المستخدمة
--	--	✓ حصة السوق مقدرة بالحجم وبالأموال.
--	--	✓ السعر المقبول في القطاع من طرف الزبائن.
--	--	✓ فائض الانتاجية.
--	--	✓ التكاليف والأسعار الوحدوية والاجمالية حسب تقسيم السوق.
--	--	✓ الاستثمارات المالية.
--	--	✓ الطاقات الانتاجية.
--	--	✓ التقدم التقني المستخدم في عملية الانتاج.
--	--	✓ التدفقات النقدية
--	--	

المصدر: أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص 174.

مما سبق يمكن القول أنه وفقا لنموذج الهيكل التنظيمي، حجم وثقافة المؤسسة تكون لوحة القيادة أقل وأكثر انتشار، غير أنها تفرض وجودها لقوة كلما ازداد حجم المعلومات المراد التحكم فيها، بالإضافة إلى كونها مستوى الادارة العامة تلعب دورا هاما في المساعدة على القيادة (pilotage) من خلال تركيزها على

<sup>1</sup> حاجي رحيمة، مرجع سابق، ص 71.



كل ما هو مهم وضروري في مجال التسيير، ونقل منفعتها كلما ابتعدنا عن الميدان (المستوى التنفيذي) لأن معرفة كل الأحداث تتطلب الاتصال المباشر.

### المبحث الثاني: دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي

تسعى معظم المنظمات للعمل على محافظة وسلامة سير أنشطتها باستمرار، والسهر على تحسين أدائها المالي بصفة دورية ومنتظمة. مما يكسبها ذلك تحقيق وضعية مالية جيدة، فأصبح اليوم من الضروري والممكن اعتماد نظام لتقييم الأداء المالي، يهدف إلى اعطاء نظرة شاملة وسريعة لوضعية المنظمة، ولعل من أهم هذه الأدوات لوحة القيادة التي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة واتخاذ القرارات، حيث يتم تزويدها بمعلومات خاصة بأهداف المؤسسة، الانجازات، والانحرافات التابعة لها، والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات المناسبة. إذن فلوحة القيادة تمثل نظام للمراقبة، وقاعدة لاتخاذ القرارات. وهذا ما سيتم التطرق له من خلال المطالب الآتية:

**المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة المالية؛**

**المطلب الثاني: منهجية تصميم لوحة القيادة المالية؛**

**المطلب الثالث: استخدام مؤشرات لوحة القيادة المالية لتقييم الأداء المالي.**

**المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة المالية**

تقدم لوحة القيادة المالية نظرة شاملة عن الأداء المالي في المنظمة، كما تبين النقاط الهامة والأساسية التي يجب النظر إليها من طرف المسيرين الماليين، وتبين نقاط القوة والضعف التي يعاني منها المركز المالي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، كما تعتبر وسيلة للتنبؤ مستقبلا.

**أولاً: تعريف لوحة القيادة المالية**

**1. التعريف الأول:** تعرف لوحة القيادة المالية على أنها "مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها جمع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمنظمة، من مداخل، تكاليف، أجور، علاوة، تكاليف الاستغلال... إلخ؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جليلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 2009، ص109.

**2. التعريف الثاني:** كما يمكن تعريفها بأنها أداة في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات، ودراسة أسبابها لاتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المنظمة إلى المسار السليم، خاصة فيما يتعلق بقرارات الاستثمار والسياسة المالية والتجارية؛<sup>1</sup>

**3. التعريف الثالث:** إضافة إلى تعريفها على أنها وثيقة تدخل في إطار إعداد التقارير الخاصة بعمليات التسيير في كل مستوى، من خلال مجموعة من المؤشرات المالية المتنوعة، التي تقوم على أساس مقارنة النتائج المحاسبية بين فترة وأخرى، وتسمح هذه المؤشرات بانتقال المعلومات بشكل نمطي بين مختلف المصالح، ومنه إلى المستويات العليا بشكل أسرع وأكثر تجانس، وهذا ما يسهل عملية المقارنة؛<sup>2</sup>

**4. التعريف الرابع:** كما تعتبر لوحة القيادة المالية خلاصة رقمية لنشاطات المنظمة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح، ومدى مساهمتهم في الأداء الكلي، وتشكل لوحة القيادة المالية أداة في يد الإدارة العامة، لمراقبة العملية التسييرية، واكتشاف الانحرافات ودراسة أسبابها، واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المنظمة إلى المسار السليم، فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والسياسة المالية.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن لوحة القيادة المالية أداة تضم مجموعة من المؤشرات ملخصة في شكل جداول أو منحنيات، والتي تسمح بقياس الانحرافات بين الأداء المحقق والمتوقع أو المستهدف للوصول إلى النتائج المرجوة. حيث تحتوي على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخزينة والهيكل المالي والمردودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة التوازن المالي الشامل، المردودية الكلية وشروط الاستغلال.

## ثانيا: أهمية لوحة القيادة المالية

يمكن إبراز أهمية لوحة القيادة المالية من خلال النقاط التالية:<sup>4</sup>

1. تحدد مدى قدرة المنظمة على الموازنة بين مواردها وتمويل استخداماتها مستقبلا؛
2. تحدد ظروف التي ستواجه فيها المنظمة التزاماتها، ومدى تعرضها لعسر مالي أو خطر الإفلاس؛
3. تبين مدى حفاظ المنظمة على استقلاليتها المالية مستقبلا أو رفعها حسب الظروف؛

<sup>1</sup> سويبي عبد الرهاب، الفعالية التنظيمية - تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر، 2004، ص12.

<sup>2</sup> طاهر عريس، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية - دراسة حالة " مؤسسة بريد الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006، ص 122.

<sup>3</sup> عصام بوزيد وآخرون، مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة عينة من المؤسسات في ولاية ورقلة في الفترة 2011-2017، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص 333.

<sup>4</sup> عبد الرحمان عوفي، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة المسيلة، 2018، ص22.

4. إبراز الوضعية المالية الحالية للمنظمة، من خلال تقديم صورة واضحة عن تقييم الأداء المالي، وذلك من خلال المؤشرات والنتائج المعيارية؛
5. تعطي صورة مستقبلية عن مدى تحقيق التوازن المالي والحفاظ عليه؛
6. تسمح بالاستغلال الأمثل للموارد المالية، من خلال تعديل السياسة المالية، وهذا ما ينعكس على عملية اتخاذ القرارات المالية.

### ثالثا: أهداف لوحة القيادة المالية

يتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعلومات المالية التي تسمح بتقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة، وعموما فهي تهدف إلى تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

1. تعظيم قيمة المنظمة وتحقيق أهدافها؛
2. المقارنة بين الحقيقة والواقع وإيجاد الانحرافات؛
3. تحليل الانحرافات الحاصلة وتحديد أسبابها؛
4. تقييم الأداء المالي وتحسينه؛
5. توفير المعلومات الضرورية لأصحاب القرار، خاصة فيما يتعلق بمستقبل المنظمات ( استثمارات، أساليب التمويل،.....).

### رابعا: الشكل العام للوحة القيادة المالية

لا يوجد شكل نموذجي للوحة القيادة المالية، بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب حجم المنظمة، وطبيعة نشاطها، وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحة القيادة، وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين، غير أن هناك نقاط مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة، حيث أن معظم لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق أساسية يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

<sup>1</sup> عبد الرحمان عوفي، مرجع سابق، ص 27.

الجدول رقم (07): الشكل العام للوحات القيادة المالية

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
منطقة الأرصاف	منطقة النتائج	منطقة الأهداف	منطقة الفروق
الصف 01 مؤشر أ مؤشر ب الصف 02 الصف ن			

source :c.Alazard et S.Separi , « **control de gestion** »,5eme édition, Dunod, FRANCE,2001, p 591.

يوضح الجدول أعلاه الشكل العام للوحة القيادة المالية، والذي يتشكل في العموم من العناصر

التالية:<sup>1</sup>

**1. منطقة الأرصاف:** وتسمى أيضا بمنطقة المقاييس الاقتصادية، والتي تتمثل عموما في مراكز المسؤولية (المصالح، الورشات)، وهذه الأرصاف تابعة لمسؤول معين، وكل صنف مرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءا من صلاحياته، وتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة، فمثلا يمكن أن يمثل الصنف رقم 01: نشاط الصيانة، والمسئول عنها هو مدير الصيانة، وكل صنف من الأرصاف يضم مجموعة مؤشرات خاصة به تسمح للمسئول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.

ويجدر الإشارة إلى أن المؤشرات تعد المكون الرئيسي للوحات القيادة بصفة عامة، إذ أن هذه الأخيرة ما هي سوى عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم، والمؤشر ليس مجرد رقم مرجعي، بل هو يمثل دليل مستوحى من مجموعة من معطيات وأهداف، ومن أمثلة المؤشرات نمو المبيعات، معدل التغيب، عدد الطلبات، وتسمح المؤشرات بتقويم الأعمال، أداء العمال، متابعة العمليات، ورصد التغيرات.

<sup>1</sup> رحيم حسام، بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في الإدارة المالية لشركة سونطراك -دراسة حالة شركة سونطراك فرع RTE بولاية سكيكدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 02.

2. **منطقة النتائج الفعلية:** إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية، أو تراكمية (مجموع نتائج الشهر منذ بداية السنة)، كما يمكن أن تكون شهرية وتراكمية معا.

والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تربط عادة بين عنصرين وهما: النشاط والأداء المالي لمركز المسؤولية، حيث يعبر عن النشاط من خلال وحدات النشاط (عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل.....)؛ أما بالنسبة للأداء المالي لمراكز المسؤولية فيعبر عنه من خلال الأعباء والتكاليف، هوامش مساهمة المنتجات، النتائج الوسيطة (قيمة مضافة، التمويل الذاتي).

3. **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حدد لفترة معينة، والأهداف المعروضة بهذه المنطقة، يمكن أن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الإثنيتين معا، كما يمكن أن تكون أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي.

4. **منطقة الفروق:** يتم الحصول على الفروق أو الإنحرافات، بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيمة مطلقة أو بنسبة مئوية، وذلك حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الفروق والتي بدورها تكون إما فروق شهرية أو تراكمية أو الإثنيتين معا.

5. **مناطق إضافية في لوحة القيادة:** في أغلب الأحيان تكون متعلقة بنقاط أساسية مرجعية، متمثلة في نتائج الدورة السابقة للمقارنة بنتائج الدورة الحالية، والهدف مراد تحقيقه في نهاية الدورة، أو النتيجة المحتملة تحقيقها في نهاية السنة، والبرنامج قيد التنفيذ، بغرض تركيز الجهود.

#### المطلب الثاني: منهجية تصميم لوحة القيادة المالية

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى المنهجية المتبعة في تصميم لوحة القيادة المالية، من خلال توضيح أهم قواعد التصميم إضافة إلى مراحل اعداد لوحة القيادة المالية.

#### أولاً: قواعد تصميم لوحة القيادة

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

- تحافظ على عدد قليل من المؤشرات التي تكون مهمة للمسيرين؛
- تخصيص وثيقة لمستعملها وتحديد الأهداف الموكلة اليه؛
- جمع المعلومات للانتقال من مستوى الى آخر، وبالتالي تسهيل الحوار بين مختلف المسؤولين.

<sup>1</sup> سليمة رقاد، زينب بوغاري، واقع لوحات القادة في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة BCR، الملتقى الوطني الأول حول واقع تقنيات مراقبة التسير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، يومي 13 و 14 ماي، ص 11.

ويظهر التصميم العام للوحة القيادة من خلال المناطق الأربعة التالية:

- **منطقة المؤشرات الاقتصادية:** وتمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في المراحل السابقة؛
  - **منطقة النتائج:** وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد تكون دورية أو تراكمية، كما تكون كمية أو ذات شكل كفي، وإلى جانب ذلك تظهر عناصر أخرى خاصة بالأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل:
    - ✓ هامش المساهمة في رقم الأعمال بالنسبة لمراكز الإيراد؛
    - ✓ النواتج أو الأعباء بالنسبة لمركز الأعباء؛
    - ✓ نتائج وسيطة كالكلفة المضافة أو القدر على التمويل الذاتي بالنسبة لمركز الربح.
  - **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي يتم اعتمادها لفترة معينة؛
  - **منطقة الانحرافات:** تظهر في هذه المنطقة الانحرافات سواء بالقيم المطلقة أو القيم النسبية.
- وهناك تصميمات أكثر تفصيلاً، يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): تصميم لوحة القيادة المالية

المؤشر	التحقيقات	الانحرافات	الأهداف	نتائج السنة المالية	النتيجة المحتملة تحقيقها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج قيد التنفيذ

**المصدر:** حاجي رحيمة، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ص 57.

### ثانياً: مراحل تصميم لوحة القيادة

عند القيام بعملية تصميم نظام لوحات القيادة فإنه يجب التطرق إلى كل ما من شأنه التأثير على المنظمة، فحصر عملية تصميم نظام لوحات القيادة في إعداد المؤشرات فقط يعتبر خطأ كبير، فصحیح أن المؤشرات هي أهم مكونات لوحة القيادة، غير أن هذه المؤشرات تبقى مجرد أدوات تم وضعها لتلبية حاجيات المسؤولين في ظل الظروف المحيطة بالمنظمة، لذا يجب التطرق إلى المحيط الذي تعيش فيه المنظمة،

وتحليله، وتحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات، من أجل ضمان التناسق بين لوحة القيادة المعدة والاستراتيجيات المتبعة.<sup>1</sup>

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

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

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

**3. إعداد المؤشرات:** المؤشر عبارة عن أداة لتقويم وضعية، وهو عبارة عن تجمع لمجموعة من المعلومات، ويمكن التميز ما بين ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي كالآتي:

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

• مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية: يمكن للمؤشر أن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط وبرامج العمل؛

• مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية: يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره إما انطلاقاً من معطيات المحاسبة المالية، وإما من معطيات تشغيلية، حيث تساعد هذه الأخيرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية، لأنها مرتبطة بشكل كبير بمدى سلامة المؤشرات الموضوعية، مع الحرص على تحقيق البساطة والوضوح والملائمة عند وضعها.

**4. تجمع المعلومات:** بعد ما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، انطلاقاً من المعلومات التي تمتلكها المنظمة؛

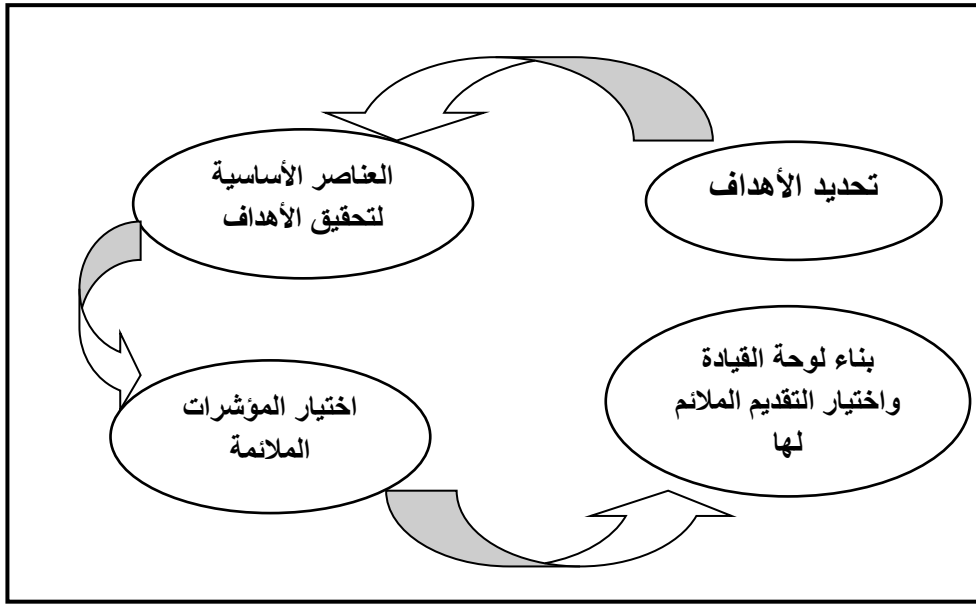
**5. اختيار المعلومات المناسبة:** تعتبر المعلوماتية (أو الاعلام الآلي) أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها، تتم بما يناسب (حجم المؤسسة، تكلفة النظام، .....).

ويمكن تلخيص المراحل السابقة لاعداد لوحة القيادة في المخطط الموالي:

<sup>1</sup> أحمد بونقيب، مرجع سابق، ص 138.

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

الشكل رقم (03): مراحل اعداد لوحة القيادة المالية



المصدر : أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص 156.

### ثالثاً: مؤشرات لوحة القيادة وأدوتها

تؤدي المؤشرات دوراً مهماً في إعداد لوحة القيادة، وهذا ما سيتم التطرق له من خلال التعريف بها وأنواعها. إضافة إلى تحديد أدوات لوحة القيادة.

#### 1. مؤشرات لوحة القيادة

يمكن تعريف المؤشر على أنه معلومة أو مجموعة من المعلومات التي تساعد المسؤول في تقييم حالة معينة، وبالتالي فإن المؤشر عبارة عن معلومات مركزة ذات دلالة بالنسبة لمستعملها، بحيث تسمح بتوقع الأحداث، ورد فعل المسؤول في الوقت المناسب، ولكي يكتمل معنى المؤشر يجب أن يحتوي على مجموعة من المعلومات كالآتي:<sup>1</sup>

- إسم المؤشر ومعادلة حسابه وتواتره وكذا شكله؛
- الكشف عن مصدر المعلومات وطريقة متابعته؛
- تحديد المسؤول الذي يحسبه، يراقبه ويستعمله؛
- وضع مرجعية أو هدف يعتمد عليه في القياس.

<sup>1</sup> بلهاشمي جلال طارق، مرجع سابق، ص ص 92-93.



وتعتمد عملية الإختيار الصحيح والفعال للمؤشرات وتحديد غايتها، على توضيح مختلف أنواعها كما

يلي:<sup>1</sup>

- **مؤشرات النتائج:** هي عبارة عن قياس النتيجة النهائية للأداء، كدرجة تحقيق هدف معين، أي تحقيق نتائج حسب الأهداف المسطرة في إطار التوجهات الإستراتيجية، فيمكن لهذا النوع من المؤشرات توضيح مستوى سير العمل أو نتيجة العمل المحقق.
- **مؤشرات القيادة:** هي عبارة عن مؤشرات تسمح بقيادة الأداء أثناء فترة القيام به، ومساعدة المسؤولين في إتخاذ القرارات، إذن هي حالة قياس تقدم مخطط العمل، دون أن تكون هناك حاجة لنقلها إلى المستويات التنظيمية العليا.
- **المؤشرات المالية وغير المالية:** تستخرج المؤشرات المالية من الأدوات المحاسبية والمالية، كما يتطلب حسابها وقت، فيترتب على ذلك تأخر وصول المعلومة للمسؤول كمعدل المردودية، الأموال الخاصة، وتكلفة إنتاج المنتج، أما المؤشرات غير المالية فتسمح بإجراء تحاليل وتعتمد على معطيات استغلالية بحتة.
- **مؤشرات الأداء:** هي مؤشرات تقيس مستوى الأداء المحقق، عن طريق التحكيم بين النوعية، الأجال والتكلفة.
- **مؤشرات النوعية:** كدرجة رضا الزبون، نسبة الإحتياجات، الحوادث...

كما يمكن إعتداد تقسيم آخر للمؤشرات حسب طبيعة المتدخلين، كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup> بلهاشمي جلاي طارق، مرجع سابق، ص 94.

الجدول رقم (08): تقسيم المؤشرات حسب المتدخلين

المتدخلون	المؤشرات الأولية	المؤشرات الثانوية
المساهمون	مردودية رأس المال	تحسين الإيرادات والإنتاجية نسبة رأس المال والسيولة نسبة نوعية الأصول
الزبائن	رضا الزبائن نوعية الخدمات	نتائج التحريات حول رضا الزبائن حسب المنتج والسوق نسبة الأخطاء ونسبة الخدمات المقدمة
العمال	إشترك العمال كفاءة العمال إنتاجية العمال	نتائج التحريات الإجتماعية نسبة الإنتاجية (تكلفة العمال/الإيرادات)
المجتمع	الصورة العامة	نتائج التحريات حول صورة المنظمة

المصدر: بلهاشمي جلاي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، غير منشورة، جوان 2006، ص 94.

## 2. أدوات لوحة القيادة

باعتبار لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات لابد من معرفة الأدوات التي تبين هذه المؤشرات، ويمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

أ. النسب: هي عبارة عن علاقة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو كميين، وحتى تؤدي هذه النسب دورها التقييمي والقيادي لابد أن تعبر عن الحقيقة، وتكون بسيطة، وسهلة الاستيعاب، وهناك العديد من النسب قد تتشابه في المعنى أحيانا، وقد لا تعطي معنى محددًا أحيانا أخرى، فلهذا يجب توخي الحذر في اختيار النسب انطلاقًا من مكوناتها والمعاني التي يمكن أن تعطىها.

<sup>1</sup> ناصر داددي عدون وآخرون، مرجع سابق، ص ص 42-43.

ب . التمثيل البياني: هي أكثر سهولة للاستيعاب وأكثر تعبيراً عن حالة تطور المنظمة، فالتمثيل البياني هو عبارة عن أشكال هندسية معبرة عن بعض النسب أو الجداول، غير أن هذا التمثيل البياني يكلف وقتاً طويلاً لإعداده، وهو الأمر الذي لا يتناسب مع ضرورة سرعة تقديم البيانات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن، لذلك فإن الاعتماد على التطبيقات المعلوماتية له دور مهم في هذا المجال.

ج . الجداول: هذه الأداة هي الأكثر استعمالاً في لوحات القيادة، وغالباً ما تكون مصدر كل الأدوات الأخرى البيانية والهندسية، إذن هي عبارة عن ترتيب للمعلومات في شكل أعمدة وصفوف، تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة، سواء كانت مقارنة بين التقديرات والنتائج المحققة، وبالتالي استخلاص الفروقات أو مقارنة بين السلاسل الزمنية أو مقارنة بين النسب المختلفة. وعليه فإن اختيار أفضل إحدى هذه الأدوات عن الأخرى يختلف باختلاف طبيعة مستعملها وقدرة استيعابهم لها.

### المطلب الثالث: استخدام مؤشرات لوحة القيادة المالية لتقييم الأداء المالي

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي وسيلة يمكن من خلالها متابعة مدى تحقيق الأهداف المالية، ويعتمد نجاح عملية تقييم الأداء المالي بدرجة كبيرة على دقة وملائمة الأداة المعتمدة في عملية تقييم الأداء المالي، وعلى هذا الأساس أصبح لزاماً على المنظمات امتلاك أفضل الأدوات التي توفر معلومات دقيقة ومختصرة، ومن هنا ظهرت أهمية لوحة القيادة المالية التي تسمح بدراسة الانحرافات وتصحيحها، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على أدائها المالي، ومن المعلوم أن هناك عدداً كبيراً من المؤشرات المالية المستخدمة في لوحة القيادة المالية لتقييم الأداء المالي في المنظمة الإقتصادية، منها المؤشرات المالية التقليدية، وأخرى مؤشرات مالية حديثة، وفيما يلي سيتم التطرق إلى أهم هذه المؤشرات، ودورها في تقييم الأداء المالي.

#### أولاً: المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء المالي

تتمثل المؤشرات التقليدية المستخدمة في تقييم الأداء المالي في مؤشرات التوازن المالي، والنسب والمالية، ويمكن توضيحها في العناصر الآتية:

#### 1. تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي

يظهر التوازن المالي في فترة زمنية معينة من خلال مقارنة الأموال الدائمة مع الأصول الثابتة، ويعبر عن التوازن المالي بمؤشرات تتمثل فيما يلي:

أ. رأس المال العامل (FR): هو ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصصة لتمويل الأصول المتداولة و يشار إليه أحيانا على أنه الفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة.<sup>1</sup> ويعتبر رأس المال العامل من أهم مؤشرات التوازن المالي، وسميت أيضا هامش الأمان، و يمكن حسابه بطريقتين يمكن توضيحهما في الآتي:<sup>2</sup>

- من أعلى الميزانية: يتم مقارنة الأصول الثابتة مع رأس المال الدائم، وبحسب بالعلاقة الآتية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

- من أسفل الميزانية: يتم مقارنة الأصول المتداولة مع الخصوم الأقل من سنة، وبحسب بالعلاقة الآتية:

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

ويتخذ رأس المال العامل ثلاثة حالات وهي كالاتي:<sup>3</sup>

- رأس المال العامل موجب: يعني أن الأموال الدائمة تغطي الأموال الثابتة، وهي حالة جيدة لأن الأموال الدائمة أكبر من الأموال الثابتة؛
- رأس المال العامل معدوم: يدل على أن هناك حالة توازن مالي أدنى، أي الأصول المتداولة المساوية للديون قصيرة الأجل؛
- رأس المال العامل سالب: في هذه الحالة يعني أن هناك عجز في تمويل الإستثمارات، وباقي الإحتياجات المالية، أي أن الأموال الدائمة أقل من الأموال الثابتة.

ب. احتياجات رأس المال العامل (BFR): تشمل المنظمة في كل دورة استغلالية على موارد دورية (وهي ديون قصيرة الأجل ما عدا السلفات المصرفية)، وهي الموارد التي تغطي بها مستلزمات واحتياجات الدورة (وهي المخزونات والقيم القابلة للتحقيق)، وبمقارنة قيمة العنصرين تحدد هل هذه المنظمة في حاجة إلى موارد إضافية من غير الدورة أم لا؟<sup>4</sup> ويتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المنظمة مراجعة

<sup>1</sup> سبتي إسماعيل، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 34 (01)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص: 422.

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية- دروس و تطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 67.

<sup>3</sup> Guillaume Mordant, *Méthodologie D'analyse Financière*, Paris, 1998, p : 62.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق، الجزائر، 1991، ص: 25.

ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين، ومخزوناتهما، ويمكن التعبير على إحتياجات رأس المال العامل بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{BFR} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{القيم الجاهزة}) - (\text{الديون قصيرة الأجل} - \text{تسبيقات بنكية})$$

$$\text{BFR} = \text{استخدامات الدورة} - \text{موارد الدورة}$$

إذا كان الفرق بين كل من استخدامات الدورة وموارد الدورة موجبا، فيمكن القول في هذه الحالة أن المنظمة لم تغطي كل إحتياجات الدورة الاستغلالية بواسطة موارد الدورة العادية، بل لديها حاجة إلى وسائل مالية أخرى، وعليها أن تبحث عن موارد إضافية لمواجهة هذه الإحتياجات، وبالتالي تلجأ إلى موارد تزيد مدتها عن الدورة، أو تحتاج إلى رأس المال العامل، والعكس في حالة النتيجة سلبية.<sup>2</sup>

ج. **الخزينة (TR):** تشكّل الخزينة الإجمالية عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل الحجز، أو في تمويل إحتياجات دورة الاستغلال وغيرها، فهي على درجة كبيرة من الأهمية في المنظمة، لأنها تعبر عن وجود توازن مالي، ويمكن التعبير عن الخزينة بالعلاقات التالية:<sup>3</sup>

$$\text{TR} = \text{رأس المال العامل} - \text{إحتياجات رأس المال العامل}$$

$$\text{TR} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{الديون قصيرة الأجل}) - ((\text{الأصول المتداولة} - \text{القيم الجاهزة}) - (\text{الديون قصيرة الأجل} - \text{تسبيقات بنكية}))$$

$$\text{TR} = \text{القيم الجاهزة} - \text{تسبيقات بنكية}$$

ويمكن للخزينة أن تظهر في ثلاث وضعيات مختلفة كالآتي:<sup>4</sup>

- $\text{TR} = 0$  ( $\text{BFR} = \text{FR}$ ): في هذه الحالة يعني أن المنظمة حققت توازن مالي ثابت أو معدوم، أي لا بد من البحث عن موارد مادية جديدة لضمان تغطية إحتياجاتها المستقبلية؛
- $\text{TR} > 0$  ( $\text{BFR} > \text{FR}$ ): وهي حالة عدم التوازن، هنا تكون المنظمة بحاجة إلى موارد مالية من أجل ضمان الاستمرارية؛

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، مرجع سابق، ص: 85.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، مرجع سابق، ص: 25.

<sup>3</sup> بوسيدة نسيم، شابي حضرية، استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة تبسة، 2016-2017، ص: 53.

<sup>4</sup> سبتي اسماعيل، مرجع سابق، ص: 424.

•  $0 < TR < (BFR < FR)$ : وهي حالة توازن المنظمة حَقَّقت هامش دائم من النِّقود، يعني أنّ الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، لذا يوجد فائض في رأس المال الصّافي الذي يشكّل خزينة موجبة.

## 2. تقييم الأداء المالي باستخدام النّسب الماليّة

تشكل النّسب الماليّة جانبا هاما في عمليّة التّحليل المالي، فهي أداة هامة في إظهار المركز المالي والإئتماني والتنافسي للمنظمة، وهناك مجموعة كبيرة ومتنوّعة من النّسب الماليّة التي تساعد على تقييم الوضع المالي للمنظمة، وتحليله، ومن أهم هذه النّسب الماليّة:

أ. نسب الهيكلية: تسمح هذه النّسب بإعطاء صورة واضحة عن الهيكل المالي للمنظمة، في تاريخ معين، وذلك بمقارنة كل عنصر من عناصر الأصول أو الخصوم مع مجموع الميزانيّة، ويوجد نوعين من نسب الهيكلية، وهي نسب هيكلية الأصول، ونسب هيكلية الخصوم، ويمكن توضيحها فيما يلي:<sup>1</sup>

• نسب هيكلية الأصول: وتشمل النّسب الآتية:

نسبة الأصول الثابتة = الأصول الثابتة / مجموع الأصول

نسبة قيم الاستغلال = قيم الاستغلال / مجموع الأصول

نسبة القيم غير الجاهزة = القيم غير الجاهزة / مجموع الأصول

نسبة القيم الجاهزة = القيم الجاهزة / مجموع الأصول

• نسب هيكلية الخصوم: وتشمل النّسب الآتية:

نسبة الأموال الخاصة = الأموال الخاصة / مجموع الخصوم

نسبة الدّيون طويلة الأجل و متوسطة الأجل = مجموع الدّيون طويلة و متوسطة الأجل / مجموع الخصوم

نسبة الدّيون قصيرة الأجل = مجموع الدّيون قصيرة الأجل / مجموع الخصوم

<sup>1</sup> سبتي اسماعيل، مرجع سابق، ص: 424.

ب. نسب التمويل: تعبر هذه المجموعة عن نسب الهيكل التمويلي للمنظمة، ومكوناته، ومدى اعتمادها على المصادر المختلفة للتمويل سواء داخلية أو خارجية<sup>1</sup>، ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): نسب التمويل المستعملة في تقييم الأداء المالي

النسب	البيان
نسبة التمويل الدائم	تعبر هذه النسبة عن مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة للمنظمة، وتحسب بالعلاقة التالية: الأموال الدائمة/الأصول الثابتة. وإذا كانت النتيجة تساوي 1 فإن ذلك يدل على انعدام رأس المال العامل الدائم.
نسبة التمويل الذاتي	تحسب بالعلاقة التالية= أموال خاصة/أصول ثابتة، وتبين هذه النسبة مدى تغطية المنظمة لأصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة.
نسبة الاستقلالية المالية	تعكس درجة الاستقلالية المالية للمنظمة، بحيث لا تزيد الأموال الخارجية عن الأموال الخاصة بمقدار كبير، وتحسب بالعلاقة التالية: = الأموال الخاصة/مجموع الديون = رأس المال العامل/مجموع الديون
نسبة التمويل الخارجي	تهتم بمقارنة حجم الديون المنظمة مع أصولها، وذلك لمعرفة قابلية التسديد، وتساوي مجموع الأصول/مجموع الديون

المصدر: سبتي إسماعيل، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي (04) 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص: 425.

ج. نسب السيولة: تستخدم نسب السيولة كأدوات لتقييم المركز الائتماني للمنظمة، والذي يعبر عادة عن مدى قدرتها في الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل<sup>2</sup>، والهدف من استخدام نسب السيولة هو الوقوف على مقدرة الأصول المتداولة على مسايرة استحقاقية الديون قصيرة الأجل ضمن الخصوم المتداولة، فهذه النسب تربط بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة، بهدف قياس صافي رأس المال العامل، وبيان وجود توازن بين الديون قصيرة الأجل، وما يقابلها من الأصول المتداولة<sup>3</sup>. ويمكن توضيح نسب قياس سيولة المنظمة من خلال الجدول الآتي:

<sup>1</sup> بوسيدة نسيم، شابي حضرية، مرجع سابق، ص: 55.

<sup>2</sup> بوسيدة نسيم، شابي حضرية، مرجع سابق، ص: 56.

<sup>3</sup> سبتي اسماعيل، مرجع سابق، ص: 425.

الجدول رقم (10): نسب السيولة لتقييم الأداء المالي للمنظمة الاقتصادية

النسب	البيان
نسبة السيولة العامة	تبين هذه النسبة كيفية التحول التدريجي للأصول المتداولة إلى سيولة، بهدف مواجهة الالتزامات المالية قصيرة الأجل، وتحسب نسبة السيولة العامة بالعلاقة التالية = مجموع الأصول المتداولة/الديون قصيرة الأجل.
نسبة السيولة المختصرة	تبين هذه النسبة مدى تغطية الديون قصيرة الأجل للأصول المتداولة، ولكن يتم استبعاد قيمة المخزونات، التي لها قيمة وسيولة غير أكيدة من القيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة، ويمكن حسابها كما يلي: نسبة السيولة المختصرة = (القيم غير الجاهزة + القيم الجاهزة) / الديون قصيرة الأجل.
نسبة السيولة الفورية	هي النسبة التي تسمح بإجراء المقارنة بين مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة في أي وقت، وبين الديون قصيرة الأجل وتحسب بالعلاقة التالية: نسبة السيولة الحالية = القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل.

المصدر: سبتي إسماعيل، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي 04 (01)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص: 425.

د. نسب المردودية: تعرف المردودية على أنها ذلك الارتباط بين النتيجة والوسائل المستخدمة في تحقيقها، وهي قياس نقدي للأداء، تطبق على أصول أو مجموعة من الأصول، تكون في المدى القصير أو الطويل، وتنقسم إلى الآتي:<sup>1</sup>

• المردودية الاقتصادية: تهتم المردودية بالنشاط الرئيسي للمنظمة، وتحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال، ممثلة نتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج والأصول الاقتصادية من الميزانية، أي حساب مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة، كأصول في تكوين نتيجة الاستغلال، وتحسب المردودية الاقتصادية بالعلاقة الآتية:

المردودية الاقتصادية: نتيجة الاستغلال بعد الضريبة/الأصول الاقتصادية.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص: 268-271.



- **المردودية المالية (مردودية الأصول الخاصة):** تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المنظمة، وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والحركات المالية، حيث تأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من الميزانية، وتحسب بالعلاقة التالية:

المردودية المالية: النتيجة الصافية/النتيجة الخاصة.

ويمكن بقراءة معمقة تعريف المردودية المالية على أنها معدل المردودية الاقتصادية عند مستوى استنادة معدوم. ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال القانون التالي:

مردودية الأموال الخاصة: المردودية الاقتصادية + أثر الرافعة المالية.

هـ. **نسب الربحية:** وهي النسب التي تقيس مدى كفاءة في إدارة المنظمة في استغلال مواردها استغلالاً أمثل لتحقيق الأرباح، وهو مؤشر لتحسين أداء المنظمات المالي، ويؤكد على قدرة المنظمة على مواكبة النمو والتطور العالمي، وتقيس نسب الربحية بشكل أساليب العائد<sup>1</sup>. وتتمثل نسب الربحية فيما يلي:

الجدول رقم (11): نسب الربحية لتقييم الأداء المالي للمنظمة الاقتصادية

العلاقة	النسب
$100 * (\text{الربح الاجمالي} / \text{المبيعات})$	نسبة الربح الإجمالي
$100 * (\text{صافي الربح} / \text{المبيعات})$	نسبة الربح الصافي
$100 * (\text{الربح الصافي} / \text{الأصول})$	نسبة العائد إلى الأصول
$100 * (\text{الربح الصافي} / \text{حقوق الملكية})$	نسبة العائد إلى حقوق الملكية
$100 * (\text{الربح الصافي} / \text{رأس المال المستخدم})$	نسبة العائد إلى رأس المال المستخدم

المصدر: بوسيدة نسيم، شابي حضرية، استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة

مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة تيسة، 2016-2017، ص: 59.

<sup>1</sup> عبد الفتاح سعيد السرطاوي، عادل عيسى حسان، مرجع سابق، ص: 155.

## ثانياً. المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي

نتيجة للانتقادات التي وجهت للمقاييس المحاسبية التي تأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين المخاطرة والعائد المتحقق، وظهور أهمية تعظيم الثروة المالكين، فإن الحاجة تزايدت إلى وجود مؤشرات جديدة يمكن أن تقدم معلومات مباشرة حول كيفية قيام الأنشطة المختلفة في المنظمة، بالمساهمة في إيجاد وخلق القيمة للمالكين، ومن هنا برزت أهمية المؤشرات الاقتصادية للأداء، كالقيمة الاقتصادية المضافة، والقيمة السوقية المضافة، كمقاييس يمكن أن توجه نحو إحداث تأثير إيجابي على سعر السهم في السوق، وتحقيق هدف تعظيم ثروة المالكين.<sup>1</sup> وتتمثل أهم المؤشرات المالية الحديثة لتقييم الأداء المالي فيما يلي:

### 1. القيمة الاقتصادية المضافة EVA

تعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها مقياس للإنجاز المالي لتقدير الربح الحقيقي، حيث ترتبط بتعظيم ثروة المساهمين على مدى الوقت، وهو الفرق بين صافي الربح التشغيلي المعدل بعد الضرائب وتكلفة رأس المال المفترض والمملوك، كما تعرف بأنها القيمة المضافة من قبل المنظمة أثناء ممارسة النشاط برأس مالها، أي أنها الربح الاقتصادي بعد سداد تكلفة رأس المال، ويتم حسابها من خلال العلاقة التالية:<sup>2</sup>

**القيمة الاقتصادية المضافة: صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة - (تكلفة رأس المال \* رأس المال المستثمر)**

وتأخذ القيمة الاقتصادية المضافة الحالات الآتية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في المحاسبة، تخصص: محاسبة وتمويل، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013، ص: 42.

<sup>2</sup> شنين عبد النور، زرقون محمد، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة - دراسة حالة بورصة الجزائر للفترة 2000-2013، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، 2015، ص: 245.

<sup>3</sup> بوسيدة نسيم، شابي حضرية، مرجع سابق، ص: 61.

- القيمة الاقتصادية المضافة موجبة: يعني ذلك أن العائد على رأس المال المستثمر يكون أعلى من تكلفة رأس المال، وهنا فإن المنظمة تكون لها القدرة على خلق ثروة للمساهمين، وهذا يعني من وجهة نظر حملة الأسهم تحقيق أداء يفوق توقعات السوق.
- القيمة الاقتصادية سالبة: يدل ذلك على أن المنظمة قامت بتدمير ثروة المساهمين، فالفوائد المحققة لم تغطي تكلفة رأس المال المستثمر، وبالتالي تحقيق أداء في أدنى التوقعات.
- القيمة الاقتصادية المعدومة: وهي حالة استثنائية، وفي هذه الحالة تسمح الربحية بتلبية مطالب المدينين فقط.

## 2. القيمة السوقية المضافة MVA

يستخدم مؤشر القيمة السوقية المضافة للحكم على الأداء المالي الداخلي للمنظمة، من خلال تحفيز المسيرين لاتخاذ القرارات التي من شأنها أن تؤثر على قيمة المنظمة المسعرة في البورصة، ويتجلى ذلك من خلال القيمة السوقية المضافة، والتي تحسب على مدار مجموعة من السنوات، وذلك وفقا للعلاقة الآتية:<sup>1</sup>

القيمة السوقية المضافة: القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية-القيمة الدفترية لإجمالي حقوق الملكية.

استخدام هذا المقياس لمقارنة أداء المنظمات في قطاعات اقتصادية مختلفة، وتأخذ القيمة السوقية المضافة الحالات التالية:<sup>2</sup>

- القيمة السوقية المضافة موجبة: في هذه الحالة تتجاوز القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية قيمتها الدفترية، وهذا يعني أن عوائد الأسهم في السوق قد ازدادت خلال فترة حياتها.
- القيمة السوقية المضافة سالبة: وهذا يعني أن القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية قد انخفضت عن قيمتها الدفترية، وهذا يعني أن عوائد الأسهم في السوق قد انخفضت خلال فترة حياتها.

<sup>1</sup> شنين عبد النور، زرقون محمد، مرجع سابق، ص: 245.

<sup>2</sup> مريم شكري محمود نديم، مرجع سابق، ص: 46.

• القيمة السوقية المضافة معدومة: في هذه الحالة تساوي القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية مع قيمتها الدفترية، وهذا يعني ثبات عوائد الأسهم خلال فترة حياتها دون زيادة أو نقصان.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء المالي باستخدام لوحة القيادة المالية يتطلب توافر مجموعة من المؤشرات المالية التي لا بد أن تعكس الأهداف والنتائج المراد تقييم مدى تحقيقها، وتختلف المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي بين المؤشرات المالية التقليدية والمؤشرات المالية الحديثة، هذه الأخيرة التي ظهرت نتيجة الانتقادات التي وجهت للمؤشرات المالية التقليدية، والهدف من استخدام هذه المؤشرات هو تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الوضعية المالية للمنظمات.

### المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة

يتضمن هذا المبحث التعريف ببعض الدراسات الأكاديمية التي سبق وتعرضت لمتغيرات الدراسة وفقا

للآتي:

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية؛

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

بالرغم من تعدد واتساع الأبعاد، والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء ولوحة القيادة المالية كأداة تساهم في تقييمه، ورغم استمرار المؤسسات بالاهتمام، والتركيز على مختلف جوانب الأداء، وذلك لارتباطه بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية.

أولاً: دراسة أحمد بونقيب (2006): دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، (2006).

يتجلى الهدف الأساسي لهذه الدراسة في كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات على وجه عام، وفي المؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة، ويعود سبب ذلك إلى ظهور

تحديات جديدة ومتغيرات اقتصادية أدت إلى ضرورة استعمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأدوات فعالة في مراقبة التسيير. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تناسب نظام لوحات القيادة المتبع في المؤسسة مع الهيكل التنظيمي لها، حيث أن لكل مديرية لوحة القيادة الخاصة بها؛
- تسمح لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة من تحقيق التواصل والحوار بين المسؤولين وفي اتجاهات ثلاثة:
  - ✓ أفقياً: تبادل المعلومات المتواجدة في هذه الأداة
  - ✓ تنازلياً: تفويض السلطات
  - ✓ تصاعدياً: تساعد في تقييم أداء المسؤولين.

ثانياً: دراسة **مريم شكري محمود نديم (2012/2013)**: تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في المحاسبة، تخصص: محاسبة وتمويل، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، يتمثل مجتمع الدراسة بشركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ تم إخضاع قوائمها المالية المنشورة لعامي (2011 - 2012) للدراسة و المقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة، و ذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن .

و خلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق و استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤثراته (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية (في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية. ذلك وجود تأثير لتطبيق واستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤثراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية .

وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة قيام شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية بالبناء السليم لأسس تقييم الأداء الإستراتيجي بالاعتماد على تطبيق و استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع الاستراتيجية التي تتبناها في ظل التطورات و التغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية.

ثالثا: دراسة بلهاشمي جلاي طارق (2006): لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، غير منشورة، جوان 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على نظام لوحة القيادة باعتباره أداة من أدوات مراقبة التسيير تسمح بالتحكم في التسيير واقتناص كل الفرص المتاحة مع تنمية قدرتها التنافسية لضمان نموها وتطويرها أو على الأقل بقائها .

ومن أهم النتائج لتي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

- تعتبر لوحة القيادة أداة تسيير قصيرة المدى تسمح بقيادة النشاط اليومي، الأسبوعي أو الشهري، حسب حاجة مستعملها ومستواه الهرمي، مما يسمح له بالاستجابة لكل المتغيرات الطارئة مع امكانية تصحيح الانحرافات الناتجة مقارنة بالتقديرات واتخاذ الاجراءات المناسبة؛
- يجد نظام مراقبة التسيير مبتغاه ويستغل أحسن استغلال في اطار اللامركزية وتفويض السلطات وكذا توطيد العلاقات الانسانية الذي يسمح بترسيخ الثقافة التسييرية في كل المستويات.

#### المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يتم التطرق في هذا المطلب إلى بعض الدراسات باللغة الأجنبية التي سبق وأن درست متغيري الدراسة، ويمكن توضيح أبرز هذه الدراسات فيما يلي:

أولاً: أطروحة دكتوراه ل Stefan Tangen (2004) : Évaluation and révision of performance measurement systèmes

ركزت هذه الدراسة على المرحلة الأخيرة من تحسين نظام قياس الأداء، وهو التحسين المستمر لمقاييس الأداء، انطلاقاً من أهمية مقاييس الأداء، وكيفية استخدامها لتحسين الأداء: الإنتاجية، الربحية، الكفاءة والفعالية، باعتبار أن عملية القياس هي جزء مهم لتحسين الأداء، من خلال استخدام مؤشرات الأداء المناسبة، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أنه من بين الطرق التي تستخدم في تقييم ومراجعة أنظمة قياس الأداء، هي تطوير طريقة ومنهجية تساعد في عملية القياس، إضافة إلى أن هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تتوفر في أنظمة قياس الأداء، وأخيراً تم اقتراح نموذج لقياس الأداء يساعد على إعطاء دليل أو صورة شاملة لكيفية مراجعة وتقييم أنظمة قياس الأداء.

ثانيا: مقال علمي ل Om yigitbsioglu, Ovelcu :A revie of dashboards in performance managment : Implications for design and resaerch

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة شاملة متعددة التخصصات الأدبية بهدف تحديد القضايا الحرجة التي قد تحتاج المنظمات إلى أخذها في الاعتبار عند تنفيذ لوحة القيادة، باعتبار أن لوحة القيادة تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات من خلال تضخيم الإدراك والاستفادة من القدرات الإدراكية البشرية ومن ثم ازداد الاهتمام بلوحة القيادة مؤخرًا، لكن على الرغم من شعبية لوحة القيادة إلا أن الكثير لا يعرف مدى فعاليتها، أي ما هي أنواع لوحات القيادة التي تعمل بشكل أفضل مع مختلف المستخدمين أو المهام.

وقد توصلت هذه الدراسة أن لوحات اقيادة تتمتع بمستوى معين من المرونة، أي السماح للمستخدمين بتبادل المعلومات تحت تنسيق محكم يمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات صحيحة وسليمة.

ثالثا: رسالة ماجستير ل Heinirich van den Heever :Decision support dashboards : their impect on the ICT sector and how theycan improv decision making.

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى ما يشكل لوحة القيادة الفعالة في المنظمات فيما يتعلق بقدرتها على اتخاذ القرار والتحقق من العناصر المختلفة للوحة القيادة وتحديد أي من تكنولوجيات المعلومات والاتصالات التي تخلق أداة فعالة لاتخاذ القرارات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن لوحة القيادة الفعالة تتكون من متطلبات المستخدم النهائي، وتكون واقعية، واضحة، وتصميم بسيط وسهل الفهم ومباشر.

#### المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

إن أغلب الدراسات السابقة قد تناولت متغيري الدراسة بصفة مستقلة، عكس الدراسة الحالية التي جمعت بين متغيري الدراسة وهما لوحة القيادة وتقييم الأداء المالي، وفيما يلي توضيح لأهم الفروقات والمميزات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أولاً: أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

الجدول رقم (12): أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة	موضوع الدراسة	هدف الدراسة	زمن الدراسة	مكان الدراسة
أيمن بالرحال وزينب رامي	لوحة القيادة كأداة حديثة في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تيسة	تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات تيسة باستخدام مؤشرات الأداء المالي التي تستخدم في لوحة القيادة المالية	2022/2021	الجزائر
أحمد بونقيب	دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير	كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة في المنظمات الاقتصادية الوطنية	2006	الجزائر
مريم شكري نديم محمود	تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية	2013/2012	الأردن
بلهاشمي جلاي طارق	لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي	تسليط الضوء على نظام لوحة القيادة باعتباره أداة من أدوات مراقبة التسيير تسمح بالتحكم في التسيير واقتناص كل الفرص المتاحة	2006	الجزائر
<b>Stefan Tangen</b>	Évaluation and révision of performance measurement systèmes	تسليط الضوء على المرحلة الأخيرة من تحسين نظام قياس الأداء، وهو التحسين المستمر لمقاييس الأداء	2004	
<b>Om yigitbsioglu,</b>	A revie of dashboards in	إجراء مراجعة شاملة متعددة التخصصات الأدبية بهدف تحديد القضايا الحرجة التي		



		قد تحتاج المنظمات إلى أخذها في الاعتبار عند تنفيذ لوحة القيادة	performance management : Implications for design and resaerch	<b>Ovelcu</b>
		التوصل إلى ما يشكل لوحة القيادة الفعالة في المنظمات فيما يتعلق بقدرتها على اتخاذ القرار والتحقق من العناصر المختلفة للوحة القيادة	Decision support dashboards : their impact on the ICT sector and how theycan improv decision making.	<b>Heinrich van den Heever</b>

المصدر: من اعداد الطالبين.

#### ثانيا: مميزات الدراسة الحالية

يمكن ذكر أهم مميزات الدراسة الحالية فيما يلي'

- تركز هذه الدراسة على توضيح العلاقة بين لوحة القيادة وتقييم الاداء المالي، عكس الدراسات السابقة التي لم تتطرق لهذه العلاقة؛
- تطابق الموضوع مع عينة الدراسة والمتمثلة في شركة سوميفوس باعتبارها من المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي على الصعيد المحلي، التي تتبنى متغيري الدراسة وتجسدهما في ممارستها؛
- أن الدراسات السابقة لم تتطرق إلى موضوع الدراسة بشكل كلي، وانماكل دراسة تطرقت إلى جزء من هذه الدراسة: تقييم الأداء المالي، لوحة القيادة؛
- تمثل الاطار الزمني للدراسة الحالية في السنة 2022/2021؛
- تمثل الاطار المكاني للدراسة الحالية في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؛
- أن الدراسات السابقة لم تتطرق إلى العلاقة المباشرة بين لوحة القيادة وتقييم الأداء المالي، حيث تطرقت إلى دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات ولم تتطرق إلى دورها في التقييم.

## خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل تم التوصل إلى أن الأداء من المفاهيم الجوهرية لمنظمات الأعمال ويتم من خلاله اعطاء صورة كاملة وشاملة عن سير أنشطة المنظمة وأعمالها، ويعتبر الأداء المالي من بين أهم أبعاد الأداء التي يتم التركيز عليها باعتباره يعكس الصورة أو الوضعية المالية للمنظمة، كما يوفر الأداء المالي مختلف المصادر والإمكانيات المالية المتاحة للمنظمات للاستفادة منها، ولتتمكن المنظمة من القيام بهذه الأنشطة فإنها بحاجة إلى عملية تقييم أدائها المالي للحكم على مختلف الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.

ولا يمكن أن تقوم المنظمة بعملية التقييم الجيد لأدائها المالي إلا إذا تمكن المسيرين من اختيار الأداة المناسبة لتقييم الأداء المالي ومن أهمها لوحة القيادة المالية التي تحتوي بدورها على مجموعة من المعايير والمؤشرات المناسبة والجيدة، التي تعكس الأداء الفعلي للمنظمة، والأهداف المالية التي تسعى لبلوغها، وهي بصفة عامة مقسمة إلى نوعين من المؤشرات: مؤشرات تقليدية تختلف بين مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، والمؤشرات الحديثة والتي تتمثل في القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لشركة الفوسفات تبسة

مقدمة

تعتبر الدراسة الميدانية تطبيقاً عملياً للإطار النظري الذي تم تناوله سابقاً في الجزء النظري للدراسة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أهم مؤشرات لوحة القيادة التي تعتمدها شركة الفوسفات تبسة في تقييم أدائها المالي للفترة 2016-2020، وذلك للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها التنبؤ بالوضع المالي للشركة، والاستفادة منها على مستوى الشركة، وعلى مستوى البحث العلمي ككل، ولتجسيد هذه الخطوة يتم تقسيم هذا المبحث إلى العناصر الآتية:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؛
- المبحث الثاني: عرض القوائم المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؛
- المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة باستخدام لوحة القيادة المالية.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة

يعتبر النشاط المنجمي من أقدم النشاطات الاقتصادية التي يمارسها الإنسان بحكم مساهمته في التطوير الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، وتتوفر الجزائر منذ القدم على خيرات طبيعية معدنية وفيرة، الأمر الذي جعلها تباشر في إنجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات لصالحها، وبالتالي رفع قطاع المناجم نحو التطور، ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال المنجمي نجد شركة الفوسفات تبسة، وسيتم تقديم الشركة محل الدراسة من خلال إبراز نشأتها وتطورها ونشاطاتها المختلفة إضافة إلى هيكلها التنظيمي.

- **المطلب الأول: نشأة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؛**
- **المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؛**
- **المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.**

### المطلب الأول: نشأة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات (Somiphos)<sup>1</sup> تبسة إحدى فروع مجموعة فرافوس (Ferphos Groupe)، هذه الأخيرة نتجت إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والاستغلالات المنجمية (SONAREM)<sup>2</sup>، وهذا بمقتضى المرسوم رقم (441/83) المؤرخ في 16 جويلية 1983 م، ثم تحولت إلى شركة عمومية اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990م بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية ومقرها الاجتماعي بمدينة عنابة، والمكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات وبوزولان<sup>3</sup> ومشتقاتها.

وتعود نشأة صناعة الفوسفات إلى بداية القرن 19 م وذلك مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري وانتقال إنتاج الفوسفات المستخرج خاصة من منجم الكويف من (300.000) طن سنويا في بداية القرن 19م، ثم (500.000) طن سنة 1920 م، ليصل إلى (584.000) طن سنة 1938 م، حيث كان استغلال الفوسفات بمنجم الكويف من اختصاص شركات تابعة للخوادم المعمرين، ثم من قبل شركة الفوسفات قسنطينة بعد الاستقلال والتي استغني عنها سنة 1963 م لتخلفها شركة (SONAREM) سنة 1967 م.<sup>4</sup>

وبعد تلك الفترة انخفض احتياطي منجم الكويف ليتوقف نهائيا سنة 1978 م، ليتم اكتشاف منجم جبل العنق- بئر العائر في السنوات 1960 م- 1965 م الذي يقدر حجم الفوسفات المحترق والمثري فيه 900.000

<sup>1</sup> - Somiphos: Société des Mines de Phosphat.

<sup>2</sup> - SONAREM : Société Nationale pour la Recherche et l'Exploitation Minière.

<sup>3</sup> - يعتبر البوزولان (Pozzolane) مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت.

<sup>4</sup> - معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لشركة مناجم الفوسفات- تبسة.

طن سنويا، ولم تسمح الهياكل سوى بإنتاج يتراوح بين 450.000 و 500.000 طن سنويا. حيث بدأ استغلال المنجم آنذاك من طرف شركة جبل العنق الخاصة (CMDO)<sup>1</sup>، لتندمج فيما بعد مع الشركة الوطنية للأبحاث المنجمية (SONAREM) سنة 1983 م، وانبثقت منها عدة فروع منها مجموعة فرفوس (Groupe Ferphos) التي بادرت بدورها إلى اعتماد نظام الفروع وتطبيقه سنة 2005 م، حيث أحدثت عدة فروع من بينها شركة مناجم الفوسفات (Somiphos)- تبسة والتي تعتبر حاليا العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة (70%) من رقم أعمالها الإجمالي، وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق- بئر العاطر الذي يقدر احتياطي الفوسفات به بـ: 2 مليار طن، وتضم الشركة بالإضافة إلى المركب المنجمي جبل العنق كل من المنشآت المينائية- عنابة، ومقر المديرية العامة بمدينة تبسة.

وتتمثل أبرز أهداف شركة مناجم الفوسفات- تبسة في توفير عدد معتبر من مناصب الشغل، وجلب العملة الصعبة، وتوفير الموارد الأولية، وتموين السوق الوطنية والعالمية والمساهمة في تطوير المناطق المعزولة وفك العزلة. وتقوم الشركة بتصدير منتجاتها نحو وجهات متعددة من العالم لاسيما أوروبا وأمريكا وآسيا، كما تتلقى العديد من عروض الشراكة وتشارك في المؤتمرات والندوات العلمية المتعلقة بالنشاط المنجمي.<sup>2</sup>

ومن أجل بلوغ الأهداف المسطرة تقوم الشركة بمجموعة من الأنشطة الإنتاجية والخدمية والتطويرية والتجارية، حيث يتمحور النشاط الإنتاجي حول استخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة (5) كلم جنوب غرب بئر العاطر و (90) كلم عن مدينة تبسة و (340) كلم عن ميناء عنابة، وهذه المعطيات تسمح للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات، ومن أهم المجالات التي يستخدم فيها الفوسفات الصناعة الغذائية الزراعية، الصناعة الثقيلة، والصناعة الكيماوية والصيدلانية، والصناعة الغذائية الحيوانية، وصناعة المنظفات، وصناعة الكبريت.<sup>3</sup>

أما فيما يخص الأنشطة الخدمية للشركة فتتمثل في أعمال الصيانة والتصدير إلى وجهات متعددة من العالم لاسيما أوروبا وأمريكا وآسيا، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتج عالي الجودة والقيام بالدراسات المنجمية وغيرها، أما إبرام الصفقات والتكفل بالمنتج الذي يشحن في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء، والشحن على مستوى السفن والتسعير فتدخل ضمن الأنشطة التجارية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- CMDO : Complexe Minier de Djebel Onk.

<sup>2</sup>- معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لشركة مناجم الفوسفات- تبسة.

<sup>3</sup>- معلومات مستخرجة من الموقع الرسمي لمجموعة فرفوس (Ferphos Groupe) التالي: [www.ferphos.com/index.htm](http://www.ferphos.com/index.htm)

<sup>4</sup>- معلومات مستخرجة من الموقع الرسمي لمجموعة فرفوس (Ferphos Groupe) التالي: [www.ferphos.com/index.htm](http://www.ferphos.com/index.htm)

ومما سبق تعتبر شركة مناجم الفوسفات- تبسة إحدى أهم فروع مجموعة فرفوس التي تختص في النشاط المنجمي، فهي تمثل العمود الفقري للمجموعة ككل لمساهمتها بنسبة كبيرة من رقم أعمالها، وللدور الذي تلعبه في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال أنشطتها المتعلقة باستخراج مادة الفوسفات وتحويلها ثم تسويقها.

### المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة

هي مؤسسة متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا، والتي يتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة تبسة، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وتتكون من الوحدات الآتية:

#### 1. المركب المنجمي لجبل العنق

يعد أكبر منجم جزائري للفوسفات يتربع على احتياطي يقدر بأكثر من ملياري طن ويقع في مدينة بئرالعائر في الجنوب الشرقي لولاية تبسة على بعد حوالي 100 كلم مرفق بمصنع متكامل لمعالجة وتحويل مادة الفوسفات.

#### 2. وحدة المنشآت المنائية بعنابة

وهي إمتداد للوحدة الأولى (المركب المنجمي لجبل العنق) وتمثل الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة يتم على مستواها نقل وتحميل وشحن الفوسفات لتصديره في البواخر.

#### 3. مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتطوير

وهو مركز علمي تابع للشركة من مهامه تنمية طرق البحث والاستغلال والمعالجة لمختلف مخرجاتها.

#### 4. وحدة المقر

وهي المديرية العامة الموجودة في مدينة تبسة والتي تشرف على إدارة الوحدات الإستراتيجية.

وتسعى شركة مناجم الفوسفات إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تطوير وتوسيع قطاع المناجم وذلك عن طريق أبحاث التنمية والتطوير،
- الاستغلال الجيد للمنتجات المنجمية من حيث التصدير والتوزيع وكذلك تحويل مادة الفوسفات،
- كسب عملاء جدد عن طريق التعريف بالشركة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية،

- تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة،
- العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال،
- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي،
- العمل على تحقيق معدل ربح متميز من خلال تحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة،
- تدعيم وخدمة الاقتصاد من خلال إنتاج وتسويق وتحويل مادة الفوسفات ،
- تحسين صورة الشركة لدى الأطراف ذات العلاقة.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة

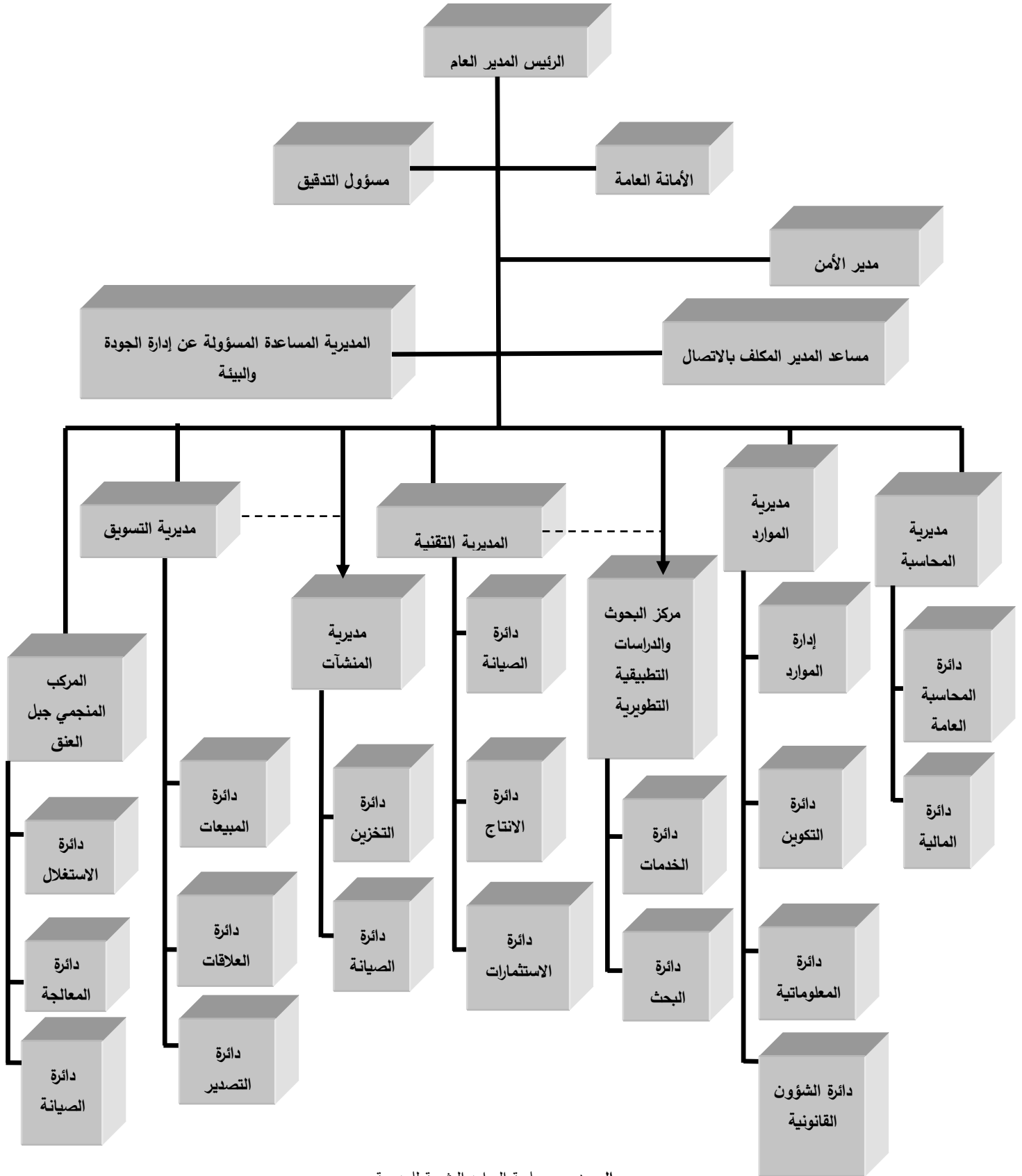
سيتم تقديم الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة- ومن ثم إبراز مختلف مهام أقسامها.

#### 1. تقديم الهيكل التنظيمي للمديرية

يمكن توضيح البناء التنظيمي والهيكلية لشركة مناجم الفوسفات - تبسة- في الشكل الآتي:



الشكل رقم «04»: الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمديرية.

## 2. مهام أقسام المديرية

يشمل الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات (Somiphos) تبسة على ثلاثة وحدات الفرعية، وهي

كالتالي:

### أ. مقر المديرية العامة بمدينة تبسة

وتضم الأقسام الفرعية التالية:

- **المدير العام:** يعتبر المدير العام المسؤول الأول عن الشركة، ومن مهامه المساهمة في وضع إستراتيجية الشركة واتخاذ قرارات مجلس الإدارة، وتوجيه ومراقبة نشاطات الشركة ومتابعة مدى تحقيق أهدافها، فضلا عن تمثيل الشركة في الخارج والتحدث باسمها.
- **الأمانة العامة:** وتتخلص مهامها في كل ما يتعلق بالمدير العام كتحضير المواعيد، والتكفل بالمكالمات الهاتفية، والقيام بكتابة التقارير والرسائل.
- **مدير التدقيق:** مهمته التدقيق في حسابات الشركة ومختلف العمليات المالية ومساعدة المدير العام في مراجعة الميزانيات والأجور وغيرها من الحسابات لأجل المصادقة عليها.
- **مديرية الأمن الصناعي والداخلي:** وهي المسؤولة على أمن العتاد (معدات وآلات ومخزون الفوسفات) وحمايته من الضياع أو التلف أو السرقة خاصة عند وقوع حوادث المرور أثناء عملية نقل منتج الفوسفات.
- **مساعد المدير المكلف بالاتصال:** وتتمثل مهامه في تنظيم شبكة الاتصالات، والاتصال مع جميع المناجم ونقاط العمل، وكذا جمع المعلومات المتعلقة بالإنتاج والاستغلال.
- **مديرية المحاسبة والمالية:** وتشرف على جميع العمليات المحاسبية والشؤون المالية للشركة ومنها تسجيل مختلف عمليات البيع والشراء التي تقوم بها الشركة، وتوفير الموارد المالية اللازمة لتمويل الاستثمارات، وتشخيص الوضعية المالية للشركة وإعداد الميزانيات التقديرية.
- **مديرية الموارد البشرية:** وتتكفل برسم استراتيجيات الشركة في مجال تسيير الموارد البشرية والسهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة، وإعداد مخططات التكوين والتوظيف والمسار المهني، والإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم، والقيام بالمفاوضات مع ممثلي العمال بخصوص الاتفاقية الجماعية.
- **مركز الدراسات والبحوث التطبيقية:** وتتمثل مهامه الرئيسية في القيام بالدراسات والأبحاث التطبيقية المنجمية والتقنية بصفة مستمرة سعيا لتطوير نشاط الشركة وتنمية أدائها.

• **المديرية التقنية:** وتشرف على تنفيذ عمليات الإنتاج، وتعمل على صيانة العتاد والتجهيزات الكهربائية والصناعية في الشركة، بالإضافة إلى تخطيط الاستثمارات اللازمة والسهر على تنفيذها فيما يخص تطوير العملية الإنتاجية وعمليات الصيانة.

• **مديرية التسويق:** وتتكفل بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر، والبحث عن الأسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب الشركة في الأسواق، ودراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها، كما تهتم باستقبال الوفود والزبائن الدوليين.

#### ب. المركب المنجمي- جبل العنق

يملك المركب المنجمي مصنعا للمعالجة بإمكانه إنتاج وتحويل مادة الفوسفات التي تسوق جميعها إلى الخارج، حيث يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن سنويا كما أن عدد العمال به يصل إلى حد (1200) عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي (11%) مهيكليين عبر (3) أقسام عملية وهي: قسم الاستغلال وقسم المعالجة، وقسم صيانة المصنع والصيانة المتحركة.

#### ت. مديرية المنشآت المينائية

تقع مديرية المنشآت المينائية في مدينة عنابة، حيث تتولى مهام تخزين وشحن طلبيات الفوسفات المعدة للتصدير إلى السفن التي تقوم بنقلها إلى المستورد وذلك على مستوى ميناء عنابة. وبالتالي يساعد الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات على مزاولة نشاطاتها المختلفة، فامتلاكها للمركب المنجمي يمكنها من استخراج وتحويل مادة الفوسفات، وتسمح لها منشآتها المينائية بتخزين وشحن طلبيات الفوسفات المعدة للتصدير، ومن خلال المديرية العامة يمكنها التنسيق والتحكم في سير العمل.

## المبحث الثاني: عرض القوائم المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة

شركة الفوسفات تبسة كأبي شركة فرض عليها النظام المحاسبي المالي إعداد ونشر قوائم مالية، وفيما يلي سيتم عرض القوائم المالية للشركة خلال الفترة 2016-2020. وذلك من خلال التطرق للعناصر الآتية:

- **المطلب الأول: الميزانية المحاسبية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020)؛**
- **المطلب الثاني: عرض سيولة الخزينة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة حسب الطريقة المباشرة للفترة (2016-2020)؛**
- **المطلب الثالث: جدول الحسابات والنتائج لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020).**

### المطلب الأول: الميزانية المحاسبية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020)

تتكون أي ميزانية من جانبين أساسيين، جانب الأصول يتمثل في استخدامات الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسة، وجانب الخصوم يمثل مجمل الموارد المالية، الأمر نفسه ينطبق على الميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة خلال الفترة 2016-2020، وفيما يلي سيتم التفصيل في كل من جانب الأصول وجانب الخصوم للميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة.

#### 1. جانب الأصول للميزانية المحاسبية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020)

يمكن توضيح جانب الأصول للميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة للفترة 2016-2020 من خلال

الجدول التالي:

#### الجدول رقم (13): الميزانية المحاسبية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة جانب الأصول (2016-

(2020)

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
الأصول غير الجارية					
تثبيتات معنوية	123001482.36	952531.68	8574315.85	6660801.43	4384436.83
تثبيتات عينية	4824978666.85	4493544389.62	3580889698.10	3623125295.89	3376587593.41
الأراضي	/	/	/	/	/
المباني	420641969.52	376860946.72	435493364.36	370089051.32	295766375.44

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة الفوسفات تبسة

3080821217.97	3253036244.57	3145396333.74	4116683442.90	4404336697.33	تثبيات عينية أخرى
563602190.12	480781474.26	602237556.90	636314075.92	450143973.07	تثبيات قيد الانجاز
33468424542.56	31696268045.66	31915608195.6	32056269567.8 2	29987124608.2 4	تثبيات مالية
<b>37412998762.92</b>	<b>35806835617.23</b>	<b>36407309766.</b> 45	<b>37187080565.</b> 04	<b>35385248730.5</b> 2	مجموع الأصول غير الجارية
					الأصول الجارية
1949715696.22	2057717752.63	1581546269.9	1451348013.63	1633666744.83	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
4149933140.14	4652944378.44	4495655110.28	3074755242.61	4218283763.69	حسابات دائنة واستخدامات مماثلة
1713581042.22	1791896554.89	1922193779.45	997905454.52	2253364373.54	الزبائن
620366850.00	650016299.14	590114500.9	579510131.12	125875661.78	المدينون الآخرون
1815985247.92	2211031524.42	1983346829.94	1487077250.21	1441112263.87	الضرائب
/	/	/	10262406.76	397931464.50	الأصول المتداولة الأخرى
1053462692.90	1666655995.24	1190113347.57	1084205318.35	608742509.49	الخزينة
<b>7153111529.26</b>	<b>8377318126.32</b>	<b>7267314752.7</b> 5	<b>5610308574.5</b> 9	<b>6460693018.01</b>	مجموع الأصول الجارية
<b>44566110292.18</b>	<b>44184153743.55</b>	<b>43674624521.</b> 20	<b>42797389139.</b> 63	<b>41845941748.5</b> 3	المجموع العام للأصول

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الملحق رقم (01-01، 02-01، 03-01).

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن أصول شركة الفوسفات تبسة في تطور موجب خلال الفترة (2016-2020)، حيث قدرت سنة 2016 ب 41845941748.53 دج، وتطورت لتبلغ سنة 2020 44566110292.18 دج، وعند التفصيل في تركيبة أصول الشركة يتضح أن هناك زيادة في مجموع الأصول غير الجارية خلال السنتين 2016، 2017 حيث بلغ مجموع الأصول غير الجارية خلال سنة 2017 37187080565.04 دج، إلا أنها انخفضت خلال سنتي 2018 و2019 لتبلغ 35806835617.23 دج، ويعود سبب هذا الانخفاض إلى انخفاض قيمة التثبيات المعنوية والعينية، إضافة إلى انخفاض التثبيات العينية الأخرى والتثبيات المالية، كما شهدت الأصول غير الجارية ارتفاعا سنة 2020 لتبلغ 37412998762.92 دج.

أما بالنسبة للأصول الجارية فيلاحظ أنها انخفضت سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 لتبلغ 5610308574.59 دج، ثم شهدت تزيادا سنتي 2018 و2019 حيث قدرت ب 8377318126.32 دج. إلا أنها شهدت انخفاضا مرة أخرى سنة 2020 حيث بلغت 7153111529.26 دج.

## 2. جانب الخصوم للميزانية المحاسبية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020)

يمكن توضيح جانب الخصوم للميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة للفترة 2016-2020 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): الميزانية المحاسبية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة جانب الخصوم (2016-

(2020)

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
رؤوس الأموال الخاصة					
رأس المال الجماعي	1600000000.00	1600000000.00	1600000000.00	1600000000.00	1600000000.00
الاحتياطات	28123467550.54	31525448141.34	33979070678.59	34511489829.14	35290876975.66
النتيجة الصافية	3538786057.75	1273426536.68	1460802283.55	958007048.98	1354813291.62
رؤوس أموال خاصة أخرى/	2396933139.05	2373972997.85	1393927656.84	92021330.6	/

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة الفوسفات تبسة

	3				ترحيل من جديد
38245690267.2 8	3697747554 7.49	38433800618.98	36772847675.86	35659186747.34	مجموع الأموال الخاصة
					الخصوم غير الجارية
132709901.62	/	4389000.00	124462018.38	1993013.96	ضرائب (مؤجلة ومرصود لها)
2251710820.55	2116125884 .32	1674081354.30	2060323362.28	1745794686.41	مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
2384420722.17	2116125884 .32	1678470354.30	2184785380.66	1747787700.37	مجموع الخصوم غير الجارية
					الخصوم الجارية
2264747168.44	3576282296 .66	1967281365.80	527622790.82	322694826.29	موردون وحسابات ملحقه
881902168.44	783811039. 96	963594363.33	793343726.58	167270601.13	ضرائب
789349950.23	730458975. 13	658477818.78	2518789565.70	3949001873.40	ديون أخرى
3935999302.73	5090552311 .75	3562353547.91	3839756083.10	4438967300.82	مجموع الخصوم الجارية
44566110292.1 8	4418415374 3.56	43674624521.20	42797389139.63	41845941748.53	المجموع العام لخصوم

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الملحق رقم (01-04، 01-05، 01-06).

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح الميزانية المحاسبية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة جانب الخصوم للفترة (2016-2020) يلاحظ أن خصوم الشركة في تزايد ملحوظ خلال فترة الدراسة، حيث قدرت سنة 2020 ب 44566110292.18 دج مقارنة بسنة 2016 حيث قدر مجموع الخصوم ب 41845941748.53 دج، وعند التفصيل في تركيبية خصوم الشركة يتضح أن هناك زيادة في مجموع رؤوس الأموال الخاصة خلال الفترة 2016-2018، حيث قدرت سنة 2016 ب 35659186747.34

دج وشهد تزييدا خلال السنوات 2016، 2017، 2018 لتبلغ 38433800618.98 دج، الا أنها شهدت انخفاضا سنة 2019 لتعاود الارتفاع مرة أخرى سنة 2020 حيث قدرت ب 38245690267.28 دج، أما بالنسبة للخصوم غير الجارية فيلاحظ أنها تزايدت خلال سنتي 2016، 2017 لتبلغ 2184785380.66 دج، إلا أنها شهدت انخفاضا سنة 2018 حيث قدرت ب 1678470354.30 دج. ثم عاودت الارتفاع خلال سنتي 2019 و2020 لتبلغ 2384420722.17 دج.

كما يلاحظ أن الخصوم الجارية لشركة الفوسفات تبسة شهدت انخفاضا سنتي 2017 و2018 لتبلغ 3562353547.91 دج مقارنة بسنة 2016 حيث قدرت في هذه الأخيرة ب 4438967300.82 دج، كما يلاحظ أن الخصوم الجارية شهدت ارتفاعا كبيرا سنة 2019 مقارنة بسنوات الدراسة الأخرى، حيث بلغت 5090552311.75 دج، ثم عاودت الانخفاض مرة أخرى سنة 2020 لتبلغ 3935999302.73 دج.

المطلب الثاني: عرض سيولة الخزينة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة حسب الطريقة المباشرة للفترة (2020-2016)

يمكن توضيح سيولة الخزينة لشركة الفوسفات تبسة للفترة 2016-2020 من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): سيولة الخزينة حسب الطريقة المباشرة للفترة (2020-2016)

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية					
التحصيلات المقبوضة من الزبائن	11325201129.81	11828717379.36	11000997551.31	12554821259.87	10912299474.04
مبالغ مدفوعة	9719987156.88	10921794517.04	9860985268.91	10538360732.15	10050686727.55



الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة الفوسفات تبسة

					للموردين والأشخا ص
4610415.57	8340202.90	11507912.38	3910103.19	12436609.44	الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة
302131421.17	983485377.10	911696009.25	66375977.86	56442489.04	ضرائب الدخل المدفوعة
<b>554870909.75</b>	<b>1024634947.7</b> <b>3</b>	<b>216808360.77</b>	<b>836636781.27</b>	<b>1536334874.4</b> <b>5</b>	تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية
					تدفقات أموال الخزينة بالعناصر غير العادية
<b>554870909.75</b>	<b>1024634947.7</b> <b>3</b>	<b>216808360.77</b>	<b>836636781.27</b>	<b>1536334874.7</b> <b>5</b>	صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية (أ)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة الفوسفات تبسة

531064212.09	254092327.06	465099695.44	8626027.59	2121859732.4	صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)
-	-	-	-	-8	
637000000.00	294000000.00	576000000.00	369800000.00	1298600000.0	صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة المالية (ج)
-	-	-	-	-0	
613193302.34	476542620.67	105908056.21	475462808.86	1884124858.0	تغير أموال الخزينة خلال الفترة (أ+ب+ج)
-	-	-	-	-4	
1666655995.24	1190113374.57	10842053018.3	608742509.49	2492867367.53	أموال الخزينة ومعدلاتها عند افتتاح السنة المالية
		5			
1053462692.90	1666655995.24	1190113374.57	10842053018.3	608742509.49	أموال ومعدلاتها عند اقفال السنة المالية
			5		

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة الفوسفات تبسة

تغير أموال الخزينة خلال الفترة	1884124858.0	475462808.86	105908056.22	476542620.67	-
	-4				613193302.34

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الملحق رقم (01-02، 02-02، 03-02)

من خلال الجدول رقم (15) يلاحظ أن صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية شهد انخفاضا ملحوظا خلال الفترة 2016-2018، حيث قدر سنة 2016 بـ 1536334874.75 دج لينخفض بصفة متتالية خلال السنتين 2017، 2018 ليبلغ 216808360.77 دج، كما شهدت ارتفاعا كبيرا سنة 2019 لتبلغ 1024634947.73 دج، لتعاود الانخفاض مرة أخرى سنة 2020 لتبلغ 554870909.75 دج، ويعود السبب في ذلك إلى الانخفاض في التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن، بالإضافة إلى ارتفاع الضرائب والمصاريف المالية الأخرى خلال فترة الدراسة.

أما بالنسبة للتدفقات النقدية الناتجة عن أنشطة الاستثمار فقد شهدت تزايدا ملحوظا خلال الفترة 2016-2018، حيث قدر سنة 2016 بـ 2121859732.48- دج، لتصل سنة 2018 إلى 465099695.44 دج، ويعود سبب ذلك إلى الزيادة في اقتناء التثبيات المادية خلال فترة الدراسة، إلا أنها عاودت الانخفاض مرة أخرى سنتي 2019 و2020 لتبلغ 531064212.09- دج.

أما بالنسبة للتدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة المالية فيلاحظ أن شركة الفوسفات تبسة سجلت نتيجة سلبية خلال فترة الدراسة (2016-2020). في حين أن الخزينة سجلت نتيجة سلبية سنة 2016، في حين سجلت نتيجة ايجابية خلال السنوات 2017، 2018، 2019، حيث قدرت بـ 476542620.67 دج سنة 2019، وقد سجلت نتيجة سلبية سنة 2020.

### المطلب الثالث: عرض جدول الحسابات والنتائج لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020)

يعتبر جدول الحسابات والنتائج الوسيلة التي يتم بموجبها تحديد إيرادات وتكاليف الدورة المالية، فمن خلاله يمكن معرفة سير نشاط أي مؤسسة في دورة مالية ما، وفيما يلي جدول الحسابات والنتائج لشركة الفوسفات تبسة للفترة الممتدة 2016-2020.

الجدول رقم (16): جدول الحسابات والنتائج لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020)

(2020)

2020	2019	2018	2017	2016	البيان
7116578433.29	7274635937.76	6863519848.60	5552411236.21	8323885817.56	المبيعات والمتوجات الملحقة (رقم الأعمال)
61603744.80	244074714.37	-83432662.39	128870439.45	319082414.40	الانتاج المخزن أو المنتقص من المخزون
9237500.99	15885665.52	4121651.53	30597295.11	2247492.29	الانتاج المثبت
-	-	-	-	-	إعانات الاستغلال
<b>7187419679.08</b>	<b>7534596317.65</b>	<b>6784208837.74</b>	<b>5711878970.78</b>	<b>8645215724.25</b>	1- انتاج السنة المالية
-	-	1100816004.64	986991415.0	-1093240943.50	المشتريات المستهلكة
1140900844.32	1150874644.76	-	-6	-	
-	-	1053029576.25	976611045.3	-1277904930.77	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
1067444021.94	1265623642.63	-	-2	-	
-	-	<b>2153845580.8</b>	<b>1963602460.38</b>	<b>2371145874.27</b>	2- استهلاك السنة المالية
<b>2208344866.25</b>	<b>2416498287.39</b>	<b>-9</b>	<b>38</b>	<b>-</b>	
<b>4979074812.83</b>	<b>5118098030.26</b>	<b>4630363256.85</b>	<b>3748276510.40</b>	<b>6274069849.98</b>	3- القيمة المضافة للاستغلال (1-2)
-	-	2253015818.61	2102242948.96	-2765737059.12	أعباء المستخدمين
2703339489.62	2827296219.10	-	-	-	
-24411579.42	-12533457.45	-13901114.83	23160204.11	-38363584.27	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
-	-	-	-	-	
<b>2251323743.78</b>	<b>2278248353.71</b>	<b>2363446323.41</b>	<b>1622873357.33</b>	<b>3469969206.59</b>	4- اجمالي فائض الاستغلال
-	-	-	-	-	
95589532.78	136788510.40	113740213.31	181877849.4	86862855.18	المنتوجات التشغيلية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة الفوسفات تبسة

			1		الأخرى
-268284585.77	-311008016.54	-209674984.62	422090378.9 -8	-312128441.76	الأعباء التشغيلية الأخرى
- 1111340277.08	- 1103180330.46	-919296609.85	1595566802. -86	-1560933801.13	المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة
9462182.02	13529579.18	12735263.78	661934596.1 5	495940965.48	استرجاع على خسائر القيمة والمؤونات
<b>976750595.73</b>	<b>1014378096.2</b> <b>9</b>	<b>1360950206.0</b> <b>3</b>	<b>449028621.0</b> <b>6</b>	<b>2179710784.36</b>	-5 النتيجة التشغيلية
1661547197.97	937733330.22	1246572423.77	1225614505. 18	1385446797.55	المنتوجات المالية
-21855865.97	-4231346.53	-15549127.68	27305884.93 -	-16226027.72	الأعباء المالية
<b>1639691332.0</b> <b>0</b>	<b>933501983.69</b>	<b>1231023296.0</b> <b>9</b>	<b>1198308620.</b> <b>25</b>	<b>1369220769.83</b>	-6 النتيجة المالية
<b>2616441927.7</b> <b>4</b>	<b>1947880079.9</b> <b>9</b>	<b>2591973502.1</b> <b>1</b>	<b>1647337241.</b> <b>31</b>	<b>3548931554.19</b>	-7 النتيجة العادية قبل الضرائب
-616768828.22	-517233226.22	7023015779.74 -	560203769.6 -1	-12695321.58	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
-102722091.24	6363719.70	22474167.75	186293064.9 9	2549825.14	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
8954018591.85	8629011457.15	8157256738.60	7967598986. 51	10616016167.60	مجموع منتوجات الأنشطة العادية
- 7599205300.23	- 7671004408.17	6696454455.05 -	6694172449. -83	-7077230109.85	مجموع أعباء الأنشطة العادية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة الفوسفات تبسة

1354813291.6 2	958007048.98	1460802283.5 5	1273426536. 68	3538786057.75	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
-	-	-	-	-	عناصر غير عادية (منتجات)
-	-	-	-	-	عناصر غير عادية (أعباء)
-	-	-	-	-	9- النتيجة غير العادية
1354813291.6 2	958007048.98	1460802283.5 5	1273426536. 68	3538786057.75	10- صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الملحق رقم (03-03، 02-03، 01-03)

يلاحظ من خلال جدول الحسابات والنتائج لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020) أن النتيجة المالية شهدت انخفاضا خلال السنوات 2016، 2017، 2018، 2019 على التوالي حيث قدرت سنة 2016 ب 3538786057.75 دج في حين تراجعت لتقدر سنة 2019 ب 958007048.98 دج ويعود سبب ذلك إلى ارتفاع الأعباء خلال هذه الفترة، لتشهد النتيجة المالية بعد ذلك ارتفاعا طفيفا سنة 2020 لتقدر ب 1354813291.62 دج.

## المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة باستخدام مؤشرات لوحة القيادة المالية

تعتمد مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة في تقييم أدائها المالي على مجموعة من المؤشرات المالية المتوفرة في لوحة القيادة المالية، والتي تعمل على قياسها وتقييمها لتوضيح الوضعية المالية للشركة، ومدى تحقيقها للأهداف، وفيما يلي عرض لأهم مؤشرات لوحة القيادة المالية التي تستخدمها الشركة محل الدراسة لتقييم الأداء المالي.

- **المطلب الأول: تقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة باستخدام مؤشرات التوازن المالي؛**
- **لمطلب الثاني: تقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة باستخدام النسب المالية.**

### المطلب الأول: تقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة باستخدام مؤشرات التوازن المالي

سيتم التطرق إلى أهم مؤشرات التوازن المالي التي تعتمدها شركة الفوسفات لتقييم أدائها المالي، وهذا يتطلب إعداد الميزانية المالية المختصرة للفترة 2016-2020 أولاً، ليتم بعد ذلك تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي.

### أولاً: الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020)

يمكن توضيح الميزانية المالية المختصرة لشركة الفوسفات تبسة للفترة 2016-2020 من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (17): الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة للفترة (2016-

(2020)

2020		2019		2018		2017		2016		البيان
النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	
100	44566.11	100	44184.15	100	43674.62	100	42797.39	100	41845.94	مجموع الأصول
83.95	37412.99	81.04	35806.84	83.36	36407.31	86.89	37187.08	84.56	35385.25	أصول غير جارية
16.05	7153.11	18.96	8377.32	16.94	7267.31	13.11	5610.31	15.44	6460.70	أصول جارية
										الخصوم

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة الفوسفات تبسة

85.82	38245.69	83.69	36977.48	88	38433.80	85.92	36772.85	85.22	35659.19	الأموال الخاصة
5.35	2384.42	4.79	2116.13	3.84	1678.47	5.10	2184.79	4.18	1747.79	خصوم غير جارية
8.83	3935.99	11.52	5090.55	8.16	3562.35	8.97	3839.76	10.60	4438.97	خصوم جارية
<b>100</b>	<b>44566.11</b>	<b>100</b>	<b>44184.15</b>	<b>100</b>	<b>43674.62</b>	<b>100</b>	<b>42797.39</b>	<b>100</b>	<b>41845.94</b>	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الملاحق رقم (01-01، 02-01، 03-01، 04-01، 05-01، 06-01)

وكتوضيح للجدول أعلاه ومن أجل قراءة معطيات الميزانية المالية المختصرة لشركة الفوسفات أكثر وضوحا وسهولة سيتم تمثيلها بيانيا بالاعتماد على طريقة الدوائر النسبية وهي موضحة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة جانب الأصول للفترة

2020-2016.





## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة الفوسفات تبسة

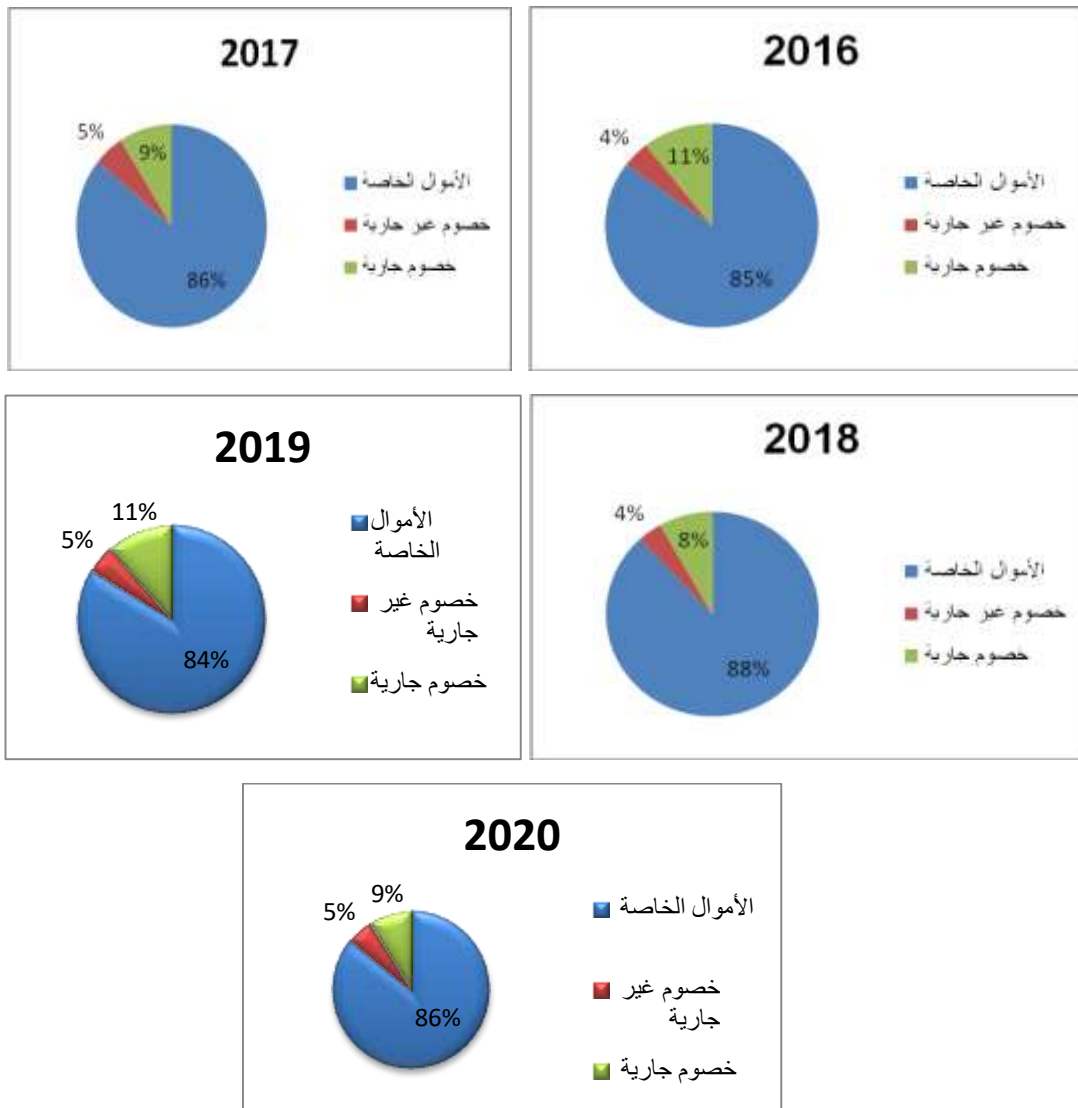
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الميزانية المختصرة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة للفترة

2020-2016

من خلال الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة خلال الفترة (2020-2016) والموضحة من خلال الجدول والشكل أعلاه، يلاحظ أن تركيبة أصول الشركة محل الدراسة عرفت بشكل عام استقرارا نسبيا فيما يخص كل من الأصول غير الجارية والأصول الجارية خلال فترة الدراسة (2016-2020)، حيث يلاحظ تغييرات بسيطة في قيمة كل منهما.

الشكل رقم (06): التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة جانب الخصوم للفترة

2020-2016



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الميزانية المختصرة لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة للفترة

2020-2016

أما فيما يخص تركيبة خصوم الشركة فيلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنها حافظت على نسبة أموالها الخاصة مع تغيرات بسيطة خلال فترة الدراسة، وبالنسبة للخصوم الجارية والخصوم غير الجارية فهي تستحوذ على نسبة صغيرة من مجموع الخصوم مقارنة بالأموال الخاصة.

### ثانياً: مؤشرات التوازن المالي

تتمثل أهم مؤشرات التوازن المالي التي تعتمد عليها مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة في رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل ورصيد الخزينة ويمكن توضيحها فيما يلي:

#### أ. رأس المال العامل

يمكن تلخيص تطور رأس المال العامل لشركة الفوسفات تبسة للفترة 2015-2018 من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (18): رأس المال العامل لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة للفترة 2016-2020

الوحدة: مليون دج

2020	2019	2018	2017	2016	البيان
3217.12	3286.77	3704.96	1770.56	2021.73	رأس المال العامل الدائم
832.7	1170.64	2026.49	-414.23	273.94	رأس المال العامل الخاص
7153.11	8377.32	7267.31	5610.31	6460.70	رأس المال العامل الاجمالي
6320.41	7206.68	5240.82	6024.55	6186.76	رأس المال العامل الأجنبي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة مناجم الفوسفات للفترة (2016-2020).

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي:

- رأس المال العامل الدائم لشركة الفوسفات تبسة خلال الفترة المدروسة موجبا، مما يدل على أن الشركة تغطي جميع الأصول الثابتة التي تمتلكها عن طريق الأموال الدائمة لديها مع وجود هامش أمان، حيث يلاحظ أن رأس المال العامل الدائم خلال سنتي 2016 و2017 قد انخفض ويعود السبب في ذلك إلى زيادة

قيمة الأصول الثابتة، ليرتفع سنة 2018، ويعود سبب ذلك إلى ارتفاع الأموال الدائمة لسنة 2018 مقارنة بالسنوات الأخرى. ليعاود الانخفاض مرة أخرى سنتي 2019 و2020 على التوالي.

• رأس المال العامل الخاص لشركة الفوسفات تبسة موجبا خلال السنوات 2016 و2018، 2019، 2020 وهذا يدل على أن الأموال الخاصة للشركة تغطي الأموال الثابتة التي تمتلكها، إلا أن الشركة سجلت سنة 2017 رأس المال الخاص سالب وهذا يدل على أن الأموال الخاصة للشركة خلال هذه السنة لا تغطي الأصول الثابتة، ولهذا تلجأ الشركة للاعتماد على الاقتراض.

• رأس المال العامل الاجمالي لشركة الفوسفات تبسة خلال الفترة المدروسة شهد انخفاضا سنة 2017 مقارنة بسنة 2016، ليرتفع سنتي 2018 و2019 على التوالي حيث قدر ب 8377.32 مليون دج. الا انه عاود الانخفاض مرة أخرى سنة 2020.

• رأس المال العامل الأجنبي لشركة الفوسفات تبسة خلال الفترة (2016-2020) شهد انخفاضا ملحوظا خلال السنوات 2016، 2017، 2018 على التوالي، ويعود السبب في ذلك إلى انخفاض مجموع الديون مما يدل على انخفاض اعتماد الشركة على الاقتراض، كما شهدت سنة 2019 ارتفاعا في قيمة رأس المال الأجنبي حيث قدر ب 7206.68 دج وذلك بسبب ارتفاع نسبة الديون وبالتالي ارتفاع الاعتماد على الاقتراض، إلا أنه عاود الانخفاض سنة 2020.

#### ب. احتياجات رأس المال العامل

يمكن توضيح احتياجات رأس المال العامل لشركة الفوسفات تبسة خلال الفترة 2016-2020 من خلال الآتي:

الجدول رقم (19): احتياجات رأس المال العامل لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة للفترة 2016-2020

الوحدة: مليون دج

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
أصول متداولة	6460.70	5610.31	7267.31	8377.32	7153.11
قيم جاهزة	608.74	1084.21	1190.11	1666.65	1053.46
ديون قصيرة الأجل	4438.97	3839.76	3562.35	3935.99	3935.99
مستحقات فورية	4218.28	3074.76	4495.66	4149.93	4149.93
<b>BFR</b>	5631.27	3797.10	7010.51	6273.06	6313.56

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الميزانية المالية المختصرة لشركة الفوسفات تبسة للفترة

(2016-2020).

من خلال الجدول رقم (19) والذي يمثل تطور احتياجات رأس المال العامل لشركة الفوسفات تبسة يلاحظ أنها موجبة خلال الفترة المدروسة، وهذا راجع إلى زيادة موارد الدورة المالية للشركة، كما يلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل قد شهدت مرحلتين خلال فترة الدراسة، تتمثل المرحلة الأولى في انخفاض احتياجات رأس المال العامل سنة 2017 مقارنة بسنة 2016، أما المرحلة الثانية فتمثلت في ارتفاع احتياجات رأس المال العامل مرة أخرى سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 ليصل إلى 7010.51 مليون دج. ليعاود الانخفاض مرة أخرى سنتي 2019 و2020 على التوالي.

#### ت. الخزينة TR

يمكن تلخيص رصيد الخزينة لشركة الفوسفات تبسة للفترة 2016-2020 من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (20): رصيد الخزينة لشركة الفوسفات تبسة للفترة 2016-2020

الوحدة: مليون دج

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
القيم الجاهزة	608.74	1084.21	1190.11	1666.65	1053.46
التسبيقات البنكية	4218.28	3074.76	4495.66	4652.94	4149.93
الخزينة	-3609.54	-1990.55	-3305.55	-2986.29	-3096.47

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات الميزانية المالية المختصرة لشركة الفوسفات تبسة (2016-2020).

(2020).

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن رصيد الخزينة لشركة الفوسفات تبسة خلال فترة الدراسة 2016-2020 سالب، مما يدل على عدم وجود توازن مالي بين رأس المال العامل الدائم من جهة، واحتياجات رأس المال العامل من جهة أخرى، أي أن رأس المال العامل غير قادر على تمويل احتياجات الدورة.

من خلال تقييم وضعية الشركة باستخدام مؤشرات التوازن المالي يمكن التوصل إلى ما يلي:

- رأس المال العامل الدائم موجب وعليه فإن شركة الفوسفات تبسة تستطيع تمويل أصولها الثابتة بالاعتماد على أموالها الدائمة مع تحقيق فائض وهذا يمثل هامش أمان بالنسبة للشركة.
- رأس المال الخاص موجب خلال السنوات 2016 و2018، 2019، 2020 وهذا يدل على أن الشركة تستطيع تمويل أصولها الثابتة بالاعتماد على أموالها الخاصة، عكس سنة 2017 حيث سجلت رأس المال العامل سالب وهذا يدل على أن الشركة لا يمكن أن تمول أصولها الثابتة باستخدام الأموال الخاصة، وهذا يجعلها غير متوازنة ماليا على المدى الطويل.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة الفوسفات تبسة

- رأس المال العامل الاجمالي تزايد خلال فترة الدراسة وهذا يدل على أن الشركة يمكنها أن توسع نشاطها.
- تعتمد الشركة على الديون بدرجة كبيرة لذا يمكن أن تواجه مشاكل في المستقبل تتمثل في صعوبة الالتزام بتسديد ديونها والوفاء بالتزاماتها.
- احتياجات رأس المال العامل لشركة الفوسفات تبسة موجبة خلال فترة الدراسة، وهذا يدل على أن الشركة تعمل على استغلال مواردها المالية في النشاط.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة باستخدام النسب المالية

سيتم التطرق إلى أهم النسب المالية التي تستخدمها شركة الفوسفات تبسة لتقييم أدائها المالي من خلال العناصر الآتية:

#### أولاً: نسب الهيكلية

يمكن توضيح نسب الهيكلية المعتمدة من طرف شركة الفوسفات تبسة من خلال الجدول التالي، والذي يوضح نسب هيكلية الأصول ونسب هيكلية الخصوم للفترة 2016-2020.

#### الجدول رقم (21): نسب الهيكلية لشركة الفوسفات تبسة للفترة 2016-2020

2020	2019	2018	2017	2016	البيان
83.95	81.04	83.36%	86.89%	84.56%	نسبة الأصول الثابتة
3.61	3.86	3.62%	3.39%	3.90%	نسبة قيم الاستغلال
9.52	11.12	10.29%	7.18%	10.08%	نسبة القيم غير الجاهزة
2.52	3.98	2.72%	2.53%	1.45%	نسبة القيم الجاهزة
100%	100%	100%	100%	100%	نسب هيكلية الأصول
85.82	83.69	88%	85.92%	85.22%	نسبة الأموال الخاصة
4.77	6.90	3.84%	5.10%	4.18%	نسبة الديون طويلة الأجل ومتوسطة الأجل
9.41	9.41	8.16%	8.97%	10.61%	نسبة الديون قصيرة الأجل
100%	100%	100%	100%	100%	نسب هيكلية الخصوم

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات التقارير المالية للفترة (2016-2020)

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن شركة الفوسفات حافظت على تشكيلة الأصول خلال الفترة (2016-2020)، حيث تراوحت نسبة الأصول الثابتة بين 81% و 86% من مجموع أصولها، نفس الشيء

بالنسبة لنسبة قيم الاستغلال والتي بلغت نسبتها تقريبا 3%، أما بالنسبة للقيم الجاهزة والقيم غير الجاهزة فقد تراوحت نسبتها ما بين 7% و 10% من مجموع الأصول.

كما يلاحظ بالنسبة لتشكيلة الخصوم فإن شركة الفوسفات تبسة حافظت على تشكيلة خصومها خلال الفترة (2016-2020)، حيث تراوحت نسبة الأموال الخاصة بين 85% و 88%، أما بالنسبة للديون طويلة ومتوسطة الأجل فبلغت نسبتها ما بين 3% و 5%، فضلا عن الديون قصيرة الأجل التي تراوحت نسبتها ما بين 8% و 10%.

### ثانيا: نسب التمويل

يمكن توضيح نسب التمويل التي تعتمد عليها شركة الفوسفات تبسة لتقييم أدائها المالي للفترة 2016-2020 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نسب التمويل لشركة الفوسفات تبسة خلال الفترة 2016-2020

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
نسبة التمويل الدائم	1.06	1.05	1.10	1.09	1.08
نسبة التمويل الذاتي	1.01	1.00	1.06	1.03	1.02
نسبة الاستقلالية المالية	5.76	6.10	7.33	5.13	6.05
نسبة التمويل الخارجي	0.14	1.41	0.12	0.17	0.15

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات التقارير المالية للفترة (2016-2020)

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي:

- نسبة التمويل الدائم لشركة الفوسفات تبسة خلال الفترة (2016-2020) أكبر من الواحد، مما يدل على أن الشركة تقوم بتمويل كل أصولها الثابتة التي تمتلكها بالاعتماد على الأموال الدائمة، مع وجود هامش أمان يعبر عن فائض تغطية الأصول الثابتة تمول به الأصول المتداولة للشركة، وقد عرفت نسبة التمويل الدائم انخفاضا خلال سنة 2017، إلا أنها عاودت الارتفاع سنة 2018 لتبلغ 1.10، لتعاود الانخفاض سنتي 2019 و 2020 على التوالي.
- نسبة التمويل الذاتي لشركة الفوسفات تبسة خلال الفترة (2016-2020) أكبر من الواحد مما يدل على عدم اعتماد الشركة على الديون طويلة ومتوسطة الأجل لتمويل أصولها الثابتة.

• نسبة الاستقلالية المالية لشركة الفوسفات تبسة خلال الفترة (2016-2020) تراوحت بين 57% و73% وهي نسب مرتفعة مقارنة مع النسب المعيارية والمقدرة ب 50% مما يدل على أن الشركة ليست بحاجة إلى مصادر تمويل خارجية لتمويل استثماراتها.

• نسبة التمويل الخارجي لشركة الفوسفات تبسة خلال فترة الدراسة 2016-2020 كان أقل من الواحد مما يدل على أن مجموع الديون أقل من مجموع أصولها، أي أن الديون خلال هذه السنوات الثلاثة لا تستطيع تمويل الأصول الثابتة للشركة، عكس سنة 2017 حيث قدرت نسبة التمويل الخارجي 1.41 مما يدل على أن الشركة اعتمدت المصادر الخارجية لتمويل أصولها خلال هذه السنة.

### ثالثا: نسب المردودية

يمكن توضيح نسب المردودية التي تستخدمها شركة الفوسفات تبسة لتقييم أدائها المالي خلال الفترة 2016-2020 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نسب المردودية لشركة الفوسفات تبسة للفترة 2016-2020

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
المردودية الاقتصادية	0.08	0.029	0.033	0.02	0.03
المردودية المالية	0.099	0.034	0.038	0.02	0.04

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات التقارير المالية للفترة (2016-2020)

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي:

• المردودية الاقتصادية لشركة الفوسفات تبسة خلال الفترة (2016-2020) شهدت انخفاضا ملحوظا حيث تراوحت بين 3% و19%.

• المردودية المالية لشركة الفوسفات تبسة خلال الفترة (2016-2020) شهدت انخفاضا ملحوظا حيث تراوحت ما بين 3% و9% وهي نسب موجبة.

### رابعا: نسب الربحية

يمكن توضيح نسب الربحية لشركة الفوسفات تبسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نسب الربحية لشركة الفوسفات تبسة للفترة 2016-2020

البيان	2016	2017	2018	2019	2020
نسبة الربح الإجمالي	73%	66%	68%	70	69
نسبة الربح الصافي	41%	22%	21.50%	13	19
نسبة العائد إلى	8.46%	2.98%	3.34%	2.17	3.04

الأصول				
3.54	2.59	3.80%	3.46%	9.92%
نسبة العائد إلى رأس المال المستخدم				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات التقارير المالية للفترة (2016-2020)

من خلال الجدول رقم (24) يلاحظ ما يلي:

- نسبة الربح الاجمالي لشركة الفوسفات تبسة خلال الفترة (2016-2020) شهد انخفاضا ملحوظا حيث قدرت نسبة الربح الاجمالي سنة 2016 ب 73% إلا أنها سجلت انخفاضا خلال سنة 2017 لتقدر ب 66%، ويعود سبب الانخفاض إلى انخفاض رقم الأعمال وارتفاع التكاليف، لتعاود الارتفاع سنة 2018 و 2019 على التوالي بنسبة 68% و 70%، لتعاود الانخفاض مرة أخرى لتقدر ب 69%.
- نسبة الربح الصافي لشركة الفوسفات تبسة خلال الفترة (2016-2020) شهدت تراجعا كبيرا خلال فترة الدراسة، حيث بلغت سنة 2016 بنسبة 41% لتتخفص إلى 22%، و 21% و 13% خلال السنوات 2017، 2018 و 2019 على التوالي، لتعاود الارتفاع قليلا سنة 2020 بنسبة 19%.
- نسبة العائد إلى الأصول لشركة الفوسفات تبسة خلال الفترة (2016-2020) شهدت انخفاضا ملحوظا خلال فترة الدراسة، حيث قدرت ب 08% سنة 2016 لتتخفص إلى 2% و 3% و 2% خلال السنوات 2017، 2018 و 2019 على التوالي، ويعود سبب ذلك إلى تراجع الانتاج والمبيعات خلال هذه السنوات. لتعاود الارتفاع سنة 2020 لتبلغ 3%.
- نسبة العائد إلى رأس المال المستخدم لشركة الفوسفات تبسة خلال الفترة (2016-2020) شهدت انخفاضا ملحوظا خلال فترة الدراسة، حيث قدرت نسبة العائد إلى رأس المال المستخدم سنة 2016 ب 09% لتتخفص خلال السنوات 2017، 2018 و 2019 و 2020 على التوالي، حيث قدرت النسبة بين 2% و 3% ويعود سبب ذلك إلى انخفاض الربح الصافي خلال هذه السنوات على التوالي، بالرغم من الارتفاع في رأس المال المستخدم.



## خلاصة الفصل الثاني

يعتبر هذا الفصل محاولة بسيطة لتجسيد أهم ما تم التطرق إليه في الجزء النظري على أرض الواقع، حيث تم عرض أهم القوائم المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة خلال الفترة 2016-2020 كخطوة أولية وأساسية للتمكن من تقييم الأداء المالي لمؤسسة الفوسفات تبسة، والحكم على الوضعية المالية لها، وتمثلت القوائم المالية في كل من الميزانية المحاسبية وسيولة الخزينة وجدول الحسابات والنتائج، حيث اتضح أن كل من أصول وخصوم الشركة محل الدراسة في تطور موجب خلال فترة الدراسة، كما أن سيولة الخزينة سجلت نتيجة موجبة خلال السنوات 2016، 2018، 2019، كما اتضح أن النتيجة المالية لشركة الفوسفات تبسة شهدت انخفاضا ملحوظا خلال فترة الدراسة.

وبعد عرض القوائم المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة للفترة 2016-2020 تم تحديد مجموعة من المؤشرات المالية المستخدمة في لوحة القيادة المالية لتقييم أدائها المالي، والمتمثلة في كل من مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات النسب المالية لتحديد الوضعية المالية للشركة، حيث اتضح أن الشركة تعتمد على أموالها الخاصة في تمويل استثماراتها بنسبة كبيرة، وأنها تعتمد على الديون طويلة ومتوسطة الأجل والديون قصيرة الأجل لتمويل أصولها المتداولة، كما يمكن القول أن الوضعية المالية لشركة الفوسفات تبسة مستقرة خلال فترة الدراسة.

خاتمة

## المخلص

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن مفهوم تقييم الأداء المالي يتمثل في تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية، المادية والمالية، أي إدارة المنظمات، ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة، ويتم ذلك من خلال قياس النتائج المحققة أو المنتظرة، على ضوء معايير محددة سلفاً، لتحديد ما يمكن قياسه، ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة، مما يسمح بالحكم على الكفاءة في المنظمة.

وتساعد لوحة القيادة المالية في عملية تقييم الأداء المالي من خلال اكتشاف الانحرافات ومحاولة علاجها، والتعرف على المركز المالي للمنظمة، ثم محاولة تقديم نتائج واقتراحات تساعد على تحسين الوضعية المالية للمنظمة، ويتم الاعتماد في ذلك على مجموعة من المؤشرات والنسب المالية لتقييم الأداء المالي للمنظمات، حيث يتم اختيارها وفقاً لشروط محددة ومعمول بها، وقد عرفت المؤشرات المالية تطورات من حيث الشكل والنوع، حيث تنوعت بين مؤشرات تقليدية اتسمت بالطابع المحاسبي والمالي وتنوعت بين بين مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية. ومؤشرات حديثة مزجت بين الطابع المحاسبي دون إهمال البعد المستقبلي كأسلوب لقياس وتقييم الأداء.

## نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية، والإجابة على مختلف التساؤلات التي تتعلق بهذه الدراسة، يمكن استخلاص النتائج الآتية:

## ✓ نتائج الدراسة النظرية

تم الوقوف على جملة من النتائج في الدراسة النظرية يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

✓ يعتبر الأداء مقياس للحكم على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الرئيسية، وهي البقاء في السوق وإستمرارها في ظل المنافسة؛

✓ يعد الأداء المالي من المقاييس المهمة لتقييم أداء المنظمات، وذلك لأن استخدام المقاييس المالية يرتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف طويلة الأجل وهي الأهداف المالية للمنظمات؛

✓ يعبر الأداء المالي عن قدرة المنظمة على تخفيض التكاليف، وزيادة الإيرادات، إضافة إلى الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة في المنظمة لتشكيل الثروة، الأمر الذي يستدعي عملية تقييم للأداء المالي؛

✓ تظهر عملية تقييم الأداء المالي مدى قدرة المنظمة على تنفيذ الأهداف المالية المخطط لها، من خلال الإفصاح عن الانسجام بين الأهداف المحققة والمخطط لها، والمقارنة بينهما واكتشاف الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها؛

✓ لا تختلف خطوات عملية تقييم الأداء المالي عن خطوات تقييم الأداء بصفة عامة، حيث تنطلق من جمع المعلومات المتاحة عن المنظمات، مروراً بعملية التشخيص المالي لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة إضافة إلى نقاط القوة والضعف، يلي بعد ذلك اختيار الطريقة المناسبة للتقييم هذه الأخيرة التي تتوقف على مجموعة من الخصائص، بعد ذلك يتم وضع خطة عمل لتقييم الأداء المالي وتحديد النتائج والانحرافات؛

✓ تعددت وسائل تقييم الأداء المالي والتي تختلف باختلاف المنظمات، وتتمثل في كل من الموازنات التقديرية، نظام محاسبة التكاليف المعيارية، نظام الإدارة بالأهداف والنسب المالية وغيرها من المعايير؛

✓ تقييم الأداء المالي باستخدام لوحة القيادة المالية يعطي صورة عامة عن المنظمة، انطلاقاً من دراسة معطيات المنظمة، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية المحددة وفق شروط معينة؛

✓ تلعب لوحة القيادة دور مهم في عملية التسيير من خلال المعلومات التي تحتويها والأشخاص المعنيين بها فهي ليست حكراً على الإدارة العليا وإنما يتعامل الميدانيون، وذلك لتتسق لوحات القيادة بمختلف الوحدات في المؤسسة؛

✓ تعبر لوحة القيادة المالية عن مجموعة من المعلومات المالية المنظمة، بطريقة علمية تسمح بمتابعة تحقيق الأهداف المالية والمردودية وكذا التوازن المالي على المدى القصير؛

✓ تستخدم المنظمات مؤشرات لوحة القيادة المالية لتقييم أدائها المالي، حيث تعتبر مدخلاً لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وتحديد الوضعية المالية للمنظمة؛

✓ تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخبزينة والهيكل المالي والمردودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة التوازن المالي الشامل، المردودية الكلية وشروط الاستغلال.

✓ تعد المؤشرات المالية المكون الرئيسي للوحات القيادة المالية بصفة عامة، إذ أن هذه الأخيرة ما هي سوى عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم؛

✓ تعتبر المؤشرات المالية طريقة مناسبة لتلخيص كمية كبيرة من المعلومات المحاسبية والمالية في شكل نسب مئوية تعرض في القوائم المالية للمنظمات؛

✓ تختلف مؤشرات تقييم الأداء المالي بين المؤشرات التقليدية والتي تتميز بالطابع المحاسبي والمالي وتنوعت بين مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، ومؤشرات حديثة جمعت بين الطابع المحاسبي والبعد المستقبلي وتنوعت بين القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة؛

✓ تعبر مؤشرات التوازن المالي عن التوازن المالي في فترة زمنية معينة من خلال مقارنة الأموال الدائمة مع الأصول الثابتة، ويعبر عنه برأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة؛

✓ الهدف من استخدام النسب المالية في تقييم الأداء المالي للمنظمة هو إظهار المركز المالي والتنافسي للمنظمة، تساعد على تقييم الوضع المالي للمنظمة، وتحليله وتنوع بين نسب الهيكلية، نسب التمويل، نسب السيولة، نسب المردودية ونسب الربحية؛

✓ ظهرت المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي نتيجة للانتقادات التي وجهت للمقاييس المحاسبية فظهرت الحاجة إلى مؤشرات اقتصادية تساعد في خلق القيمة للمنظمة، وقد تنوعت بين القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة؛

✓ تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة عن الانجاز المالي لتقدير الربح الحقيقي للمنظمة، وهي مرتبطة بتعظيم ثروة المساهمين؛

✓ يستخدم مؤشر القيمة السوقية المضافة للحكم على الأداء المالي الداخلي للمنظمة، ترتبط بقيمة المنظمة المسعرة في البورصة؛

#### ✓ نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى شركة الفوسفات تبسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتي تتعلق بتحليل القوائم المالية للشركة، ويمكن توضيح أهمها فيما يلي:

من خلال تحليل القوائم المالية لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020) تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ من خلال الميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة يلاحظ أن كل من تركيبة الأصول والخصوم خلال الفترة (2016-2020) عرفت استقرارا نسبيا مع وجود تغيرات بسيطة في قيمة كل من الأصول الجارية وغير الجارية، وكذلك الخصوم الجارية وغير الجارية؛

✓ يلاحظ من خلال تدفق سيولة الخزينة لشركة الفوسفات تبسة خلال الفترة (2016-2020) أنها سجلت انخفاضا في صافي التدفقات النقدية من الأنشطة، في حين سجلت تزييدا بالنسبة للتدفقات النقدية الناتجة عن أنشطة الاستثمار، كما سجلت الخزينة نتيجة ايجابية خلال فترة الدراسة؛

✓ يلاحظ من خلال جدول الحسابات والنتائج لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020) انخفاض النتيجة المالية، ويعود سبب ذلك إلى ارتفاع الأعباء خلال فترة الدراسة؛

بعد تقييم الأداء المالي لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020) باستخدام مؤشرات التوازن المالي تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ أن رأس المال العامل الدائم لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020) موجب، وهذا يدل على أن الشركة تستطيع تمويل أصولها الثابتة بالاعتماد على أموالها الدائمة مع تحقيق فائض؛

✓ رأس المال الخاص لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020) غالبا موجب، وهذا يدل على أن الشركة تعتمد على أموالها الخاصة لتمويل أصولها الثابتة؛

✓ رأس المال العامل الاجمالي لشركة الفوسفات تبسة شهد تزايدا ملحوظا خلال الفترة (2016-2020) مما يدل على إمكانية توسيع نشاطاتها؛

✓ احتياجات رأس المال العامل لشركة الفوسفات تبسة خلال الفترة (2016-2020) موجبة، وهذا يدل على أن الشركة تعمل على استغلال مواردها المالية في النشاط؛

✓ رصيد الخزينة في شركة الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020) سالب مما يدل على أن رأس المال العامل غير قادر على تمويل احتياجات الدورة، وبالتالي عدم وجود توازن مالي؛

بعد تقييم الأداء المالي لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020) باستخدام النسب المالية تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ يلاحظ وفقا لنسب الهيكل أن كل من أصول وخصوم شركة الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020) أن الشركة حافظت على تشكيلة كل من الأصول والخصوم، حيث شكلت كل من الأصول الثابتة والأموال الدائمة النسبة الأكبر بالنسبة لكل من الأصول والخصوم لشركة الفوسفات تبسة؛

✓ بالنسبة لنسب التمويل لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2016-2020) يلاحظ أن كل من التمويل الذاتي والتمويل الدائم أكبر من الواحد، مما يدل على أن الشركة تعتمد على أموالها الدائمة لتمويل أصولها الثابتة، أي أن الشركة ليست بحاجة لمصادر تمويل خارجية وهذا ما تؤكد نسبة الاستقلالية المالية التي تراوحت بين 57% و 73% وكذلك نسبة التمويل الخارجي التي كانت أقل من الواحد.

✓ من خلال نسب المردودية لشركة الفوسفات تبسة يلاحظ أن كل من المردودية الاقتصادية والمردودية المالية شهدا انخفاضا ملحوظا خلال الفترة (2016-2020)؛

✓ يلاحظ أن نسب الربحية لشركة الفوسفات تبسة والمتمثلة في كل من نسبة الربح الاجمالي، نسبة الربح الصافي، نسبة العائد إلى الأصول ونسبة العائد إلى رأس المال المستخدم شهدت انخفاضا خلال فترة الدراسة (2015-2018)، ويعود ذلك إلى انخفاض رقم الأعمال، تراجع الانتاج، زيادة التكاليف.

#### اختبار فرضيات الدراسة

✓ الفرضية الرئيسية: تساهم لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية انطلاقا من نتائج الدراسة التطبيقية والتي أثبتت أن مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة تعتمد على لوحة القيادة كأداة لتقييم أدائها المالي انطلاقا من مجموعة من المؤشرات المالية.

✓ الفرضية الأولى: تعتبر لوحة القيادة من أدوات مراقبة التسيير التي تساعد المنظمات الاقتصادية على تقييم أدائها، ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة، تم اثبات صحة هذه الفرضية انطلاقا من الجزء النظري للدراسة.

حيث تمكن لوحة القيادة المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المنظمة، ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها، من خلال النتائج المحققة، والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة، والعمل على تصحيحها وتغطية النقائص في تدفق المعلومات.

✓ الفرضية الثانية: تركز شركة الفوسفات تبسة في تقييم أدائها المالي على المؤشرات التقليدية للأداء والمتمثلة في مؤشرات التوازن والنسب المالية، تم اثبات صحة الفرضية الثانية انطلاقا من الجزء التطبيقي للدراسة والذي تمثل في دراسة ميدانية لمؤسسة الفوسفات.

حيث تم التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على المؤشرات التقليدية في تقييم أدائها والمتمثلة في مؤشرات التوازن المالي من جهة والتي اوضحت انه لا يوجد توازن مالي في الشركة محل الدراسة، ومن جهة أخرى النسب المالية، هذه الأخيرة التي شهدت فيها كل من نسب الربحية ونسب المردودية انخفاضا خلال فترة الدراسة.

✓ الفرضية الثالثة: تعتمد مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة على لوحة القيادة المالية كأداة رئيسية في تقييم أدائها المالي، تم اثبات صحة الفرضية الثالثة تطبيقيا.

ويتضح ذلك من خلال مؤشرات لوحة القيادة المالية التي تستخدمها شركة الفوسفات تبسة لتقييم أدائها المالي، حيث يتم اعداد بطاقات أداء تحتوي على مؤشرات مالية شاملة، ليتم تجميعها من طرف المسير واعداد لوحة قيادة مالية ويكون ذلك بصفة دورية أو سنوية أو شهرية.

## إقتراحات الدراسة

انطلاقاً من نتائج الدراسة النظرية والميدانية يمكن تقديم المقترحات الآتية:

✓ ضرورة إدراج المؤشرات الحديثة والمتمثلة في القيمة السوقية المضافة والقيمة الاقتصادية المضافة إضافة إلى المؤشرات التقليدية في القوائم المالية لشركة الفوسفات تبسة، وذلك لما لهذه المؤشرات من أهمية بالنسبة للمستثمرين والمساهمين؛

✓ يجب التأكيد على فهم الأفراد العاملين لكيفية تطبيق المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي لشركة الفوسفات تبسة؛

✓ ضرورة الإبقاء على المؤشرات المالية التي تضيف قيمة لثروة الشركة، أو قيمة لحملة الأسهم في الشركة، واستبعاد المؤشرات المالية التي لا تضيف قيمة بالنسبة للشركة؛

✓ ضرورة العمل على تحديد العوامل المؤثرة على الأداء المالي سلبيًا وإيجابيًا، حتى يمكن التحكم فيها واستغلالها، بما يخدم أهداف الشركة محل الدراسة؛

✓ ضرورة الاهتمام بالتدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة وإدارتها بشكل سليم، لتحسين القيمة السوقية للأسهم في شركة الفوسفات تبسة؛

✓ ضرورة التحكم في المصاريف التشغيلية لزيادة الأرباح التشغيلية لشركة الفوسفات تبسة؛

✓ ضرورة العمل على تحسين النتيجة المالية لشركة الفوسفات تبسة من خلال العمل على تخفيض الأعباء ومختلف التكاليف الناتجة عن نشاطات الشركة؛

✓ من الضروري تطبيق نموذج لوحة القيادة المالية في الشركة محل الدراسة باعتبارها أداة من أدوات مراقبة التسيير تساعد على تقييم الوضعية المالية للشركة؛

✓ توعية المسؤولين في المؤسسات بأهمية ودور لوحة القيادة في تقييم أداء المؤسسة عامة والأداء المالي على وجه الخصوص؛

✓ تطوير نظام لوحات القيادة وإعطائه المكانة المناسبة من أجل تحسين اتخاذ القرار .

## آفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع التي من الممكن أن تشكل امتداداً لموضوع الدراسة، ويمكن ذكرها كالآتي:

- الأساليب الحديثة لتقييم الأداء المالي في المؤسسات الصناعية؛
- تقييم الأداء المالي وأثره على اتخاذ القرارات؛



- دور لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المالية؛
- دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي.

# قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

1.1 الكتب

- محاسنة إبراهيم، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، دار جرير، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- بن ساسي إلياس، قريشي يوسف، التسيير المالي (الإدارة المالية- دروس وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- بني حمدان خالد محمد، إدريس وائل محمد صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى.
- عبد الوهاب علي، إدارة الأفراد منهج تحليلي، القاهرة المكتبية، عين الشمس، 1984 .
- طالب علاء فرحات، شيحان المشهداني إيمان، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- كرفي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- الخطيب محمد محمود، الأداء المالي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- القطب محي الدين، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- عدون ناصر دادي وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- عدون ناصر دادي، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق، الجزائر، 1991.
- عدون ناصر دادي، قويدر الواحد عبدالله، مراقبة التسيير والأداء في المنظمة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
- نصر محمود، مزان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- ادريس وائل محمد صبحي، الغالبي محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

2.1 المجالات والدوريات

- راضي جواد محسن، ناصر حسين أحمد عبد الأمير، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط العراق، العدد 16، 2014.
- خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 07، العدد 02، 2021.
- رحيم حسين، وبونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008.
- سبتي إسماعيل، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 34 (01)، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
- شنين عبد النور، زرقون محمد، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة -دراسة حالة بورصة الجزائر للفترة 2000-2013، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، 2015.
- الشّيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، 2010.
- السرطاوي عبد الفتاح سعيد، عادل عيسى حسان، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي لشركات المساهمة الصناعية في فلسطين، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019.
- بوزيد عصام وآخرون، مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات في ولاية ورقلة في الفترة 2011-2017-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، 2021.

### 3.1 الملتقيات والمؤتمرات والندوات

- دادن عبد الغني، كماسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكات المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 9/8 مارس 2005.
- بوديار زهية و جباري شوقي، "لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة"، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، 15 افريل 2009، جامعة المسيلة.
- رقاد سليمة، بوغاري زينب، واقع لوحات القادة في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة BCR، الملتقى الوطني الأول حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، يومي 13 و14 ماي.
- مقدم وهيبية، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.

### 4.1 المنكرات والأطروحات

- بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006 .
- بلهاشمي جلال طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نفود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، غير منشورة، جوان 2006، ص ص 83-84.
- بوسيدة نسيمية، شابي حضرية، استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي (ل م د)، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة تبسة، 2016-2017.
- بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 2009.
- رحيم حسام، بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في الإدارة المالية لشركة سونطراك -دراسة حالة شركة سونطراك فرع RTE بولاية سكيكدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- حاجي رحيمة، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

- سويسي عبد الوهاب، **الفعالية التنظيمية - تحديد المحتوى والقياس بإستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر، 2004، ص12.
- عريس طاهر، **التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية -دراسة حالة " مؤسسة بريد الجزائر-**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006 .
- عوفي عبد الرحمان، **دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة المسيلة، 2018.
- عماري إلهام، سهتالي عبلة، **تفعيل الرقابة المالية لتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015/2014.
- العمري بشره، ماني حنان، **دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أوكللي محند أولحاج ، البويرة
- بوحديد ليلي، **دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015/2014، ص ص 62-63.
- مريم شكري محمود نديم، **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في المحاسبة، تخصص: محاسبة وتمويل، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013-2012.
- قبلي نبيل، **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، شعبة علوم اقتصادية، تخصص محاسبة مالية وبنوك، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.

### 5.1 الملفات الإلكترونية ومواقع الأنترنت

- الموقع الرسمي لمجموعة فرفوس (Ferphos Groupe) التالي: [www.ferphos.com/index.htm](http://www.ferphos.com/index.htm)

### 2. المراجع باللغة الأجنبية

#### 1.2 الكتب

- Guillaume Mordant, **Méthodologie D'analyse Financière**, Paris, 1998.

الملاحق

الملحق رقم (01-01): الميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة جانب الأصول (2015-2016-2017)

الاراد  
FERPHOS Group  
SOMIPHOS-SPA

Comptes consolidés au 31/12/2017

**BILAN ACTIF**

ACTIF	Note	2017 Net	2016 Net	2015 Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	1	952 531,68	123 001 482,36	213 253 669,89
Immobilisations corporelles	2	4 493 544 389,62	4 824 978 666,85	3 805 192 140,06
Terrains		-	-	-
Bâtiments		376 860 946,72	420 641 969,52	339 537 670,58
Autres immobilisations corporelles		4 116 683 442,90	4 404 336 697,33	3 465 654 469,48
Immobilisations en concession		-	-	-
Immobilisations financières	3	636 314 075,92	450 143 973,07	387 474 308,90
Immobilisations financières	4	32 456 269 567,82	29 987 124 608,24	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		24 732 032 816,42	22 985 575 999,90	24 669 174 261,38
Impôts différés actif		324 236 731,40	1 548 608,34	1 347 289,26
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>37 187 080 565,04</b>	<b>35 385 248 730,52</b>	<b>29 076 441 669,49</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours	5	1 451 348 013,63	1 633 666 744,83	1 128 641 627,93
Créances et emplois assimilés *	6	3 074 755 242,61	4 218 283 763,69	2 773 986 078,59
- Clients		997 905 454,52	2 253 364 373,54	1 218 154 588,57
Autres débiteurs		579 510 131,12	125 875 661,78	90 719 044,73
Impôts		1 487 077 250,21	1 441 112 263,87	1 120 199 311,35
Autres actifs courants		10 262 406,76	397 931 464,50	344 913 133,94
<b>Disponibilités et assimilés</b>	7	<b>1 084 205 318,35</b>	<b>608 742 509,49</b>	<b>2 492 867 367,53</b>
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		1 084 205 318,35	608 742 509,49	2 492 867 367,53
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>5 610 308 574,59</b>	<b>6 460 693 018,01</b>	<b>6 395 495 074,05</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>42 797 389 139,63</b>	<b>41 845 941 748,53</b>	<b>35 471 936 743,54</b>

SOMIPHOS-Spa\_ Exercice 2017

**Bilan Actif**





الملحق رقم (01-03): الميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة جانب الأصول (2019-2020)

SOMIPHOS - SPA

Comptes cumulés au 31/12/2020

BILAN ACTIF

ACTIF	Note	Brut	2020		2019	
			Amortissement	Net	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>						
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif		433 721 775,66	429 337 336,83	4 384 436,83	6 660 801,43	
Immobilisations incorporelles		14 410 013 459,25	11 033 425 865,84	3 376 587 593,41	3 623 125 255,89	
Immobilisations corporelles						
Terrains						
Bâtements		1 296 644 040,72	1 000 877 665,28	295 766 375,44	370 689 051,32	
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		692 002 957,56	128 400 767,44	563 602 190,12	480 781 474,26	
Immobilisations financières		33 468 424 542,66	128 400 767,44	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	24 696 508 254,56	
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	23 316 467,55	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>7 482 427 742,35</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>56 486 590 477,39</b>	<b>11 920 480 185,10</b>	<b>44 566 110 292,18</b>	<b>44 184 153 743,55</b>	

SOMIPHOS-Spa, Exercice 2020

## الملاحق

الملحق رقم (04-01): الميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تيمسة جانب الخصوم (2015-2016-  
(2017)

FERPHOS Group  
SOMIPHOS-SPA

Comptes consolidés au 31/12/2017

### BILAN PASSIF

	Note	2017	2016	2015
<b>CAPITAUX PROPRES</b>				
Capital émis	8	1 600 000 000,00	1 600 000 000,00	1 600 000 000,00
Capital non appelé				
Ecart d'évaluation				
Primes et réserves	9	31 525 448 141,34	28 123 467 550,54	20 952 827 946,81
Ecart de réévaluation		-		-
Ecart d'équivalence		-		-
Résultat net	10	1 273 426 536,68	-3 538 786 057,75	6 568 288 822,16
Autres capitaux propres - Report à nouveau	11	2 373 972 997,85	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>36 772 847 675,86</b>	<b>35 659 186 747,34</b>	<b>30 998 448 599,94</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>				
Emprunts et dettes financières		-	-	-
Impôts (différés et provisionnés)	12	124 462 018,38	1 993 013,96	10 634 022,15
Autres dettes non courantes		-		-
Provisions et produits constatés d'avance	13	2 060 323 362,28	1 745 794 686,41	1 376 101 236,48
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>2 184 785 380,66</b>	<b>1 747 787 700,37</b>	<b>1 386 735 258,62</b>
<b>PASSIF COURANT</b>				
Fournisseurs et comptes rattachés	14	527 622 790,82	322 694 826,29	475 227 504,01
Impôts	15	793 343 726,58	167 270 601,13	255 483 440,09
Autres dettes	16	2 518 789 565,70	3 949 001 873,40	2 356 041 940,87
Trésorerie passif		-	-	-
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>3 839 756 083,10</b>	<b>4 438 967 300,82</b>	<b>3 086 752 884,97</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>42 797 389 139,62</b>	<b>41 845 941 748,63</b>	<b>35 471 936 743,51</b>

SOMIPHOS-Spa\_ Exercice 2017

## الملاحق

الملحق رقم (05-01): الميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة جانب الخصوم (2018)

FERPHOS Group  
SOMIPHOS-SPA

Comptes consolidés au 31/12/2018

### BILAN PASSIF

<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	33 979 070 678,59	31 525 448 141,34
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>38 433 800 618,98</b>	<b>36 772 847 675,86</b>
		-	-
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
		0	0
Emprunts et dettes financières		-	-
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	2 060 323 362,28
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>1 678 470 354,30</b>	<b>2 184 785 380,66</b>
		-	-
<b>PASSIF COURANT</b>			
		0	0
Fournisseurs et comptes rattachés	14	1 967 281 365,80	527 622 790,82
Impôts	15	936 594 363,33	793 343 726,58
Autres dettes	16	658 477 818,78	2 518 789 565,70
Trésorerie passif		-	-
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>3 562 353 547,91</b>	<b>3 839 756 083,10</b>
		-	-

الملحق رقم (06-01): الميزانية المحاسبية لشركة الفوسفات تبسة جانب الخصوم (2019-2020)

**BILAN PASSIF**

Comptes cumulés au 31/12/2020

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		1 354 813 291,62	958 007 048,98
Résultat net			92 021 330,63
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Liaisons inter unités			
Part de la société consolidante			
Part des minoritaires			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>38 245 690 267,28</b>	<b>38 977 475 547,49</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		132 709 901,62	
Autres dettes non courantes		2 251 710 820,55	2 116 125 884,32
Provisions et produits constatés d'avance		2 384 420 722,17	2 116 125 884,32
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>4 768 841 444,34</b>	<b>4 232 251 768,64</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		3 935 999 302,73	5 090 652 311,75
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>7 871 998 613,46</b>	<b>10 181 204 623,50</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>44 566 110 292,18</b>	<b>44 184 153 743,66</b>
			0,00

الملحق رقم (01-02): سيولة الخزينة لشركة الفوسفات تبسة حسب الطريقة المباشرة للفترة (2015-2016)

FERPHOS Group  
SOMIPHOS - SPA

Comptes consolidés au 31/12/2016

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Désignation	Note	31/12/2016	31/12/2015
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients	✓	11 325 201 129,81	12 957 559 854,48
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	✓	9 719 987 156,88	8 517 422 273,54
Intérêts et autres frais financiers payés	✓	12 436 609,44	8 454 444,57
Impôts sur les résultats payés	✓	56 442 489,04	17 037 458,11
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	✓	<b>1 536 334 874,45</b>	<b>4 414 645 678,27</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	✓	<b>1 536 334 874,45</b>	<b>4 414 645 678,27</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corp. ou incorporelles		1 239 030 397,90	307 881 806,19
Encaissements sur cession d'immobilisations corp. ou incorporelles		13 525 843,50	4 995 396,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		-	-
Encaissements sur cession d'immobilisations financières		-	-
Souscription DAT		10 889 863 520,00	2 580 000 000,00
Remboursement DAT		9 661 040 480,00	-
Intérêts encaissés sur placements financiers		332 467 861,91	170 365 981,17
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>	✓	<b>- 2 121 859 732,48</b>	<b>- 2 712 520 429,02</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués		1 298 600 000,00	172 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>	✓	<b>- 1 298 600 000,00</b>	<b>- 172 000 000,00</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		-	-
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	✓	<b>- 1 884 124 858,04</b>	<b>1 530 125 249,24</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	✓	2 492 867 367,53	962 742 117,89
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	✓	608 742 509,49	2 492 867 367,53
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	✓	<b>- 1 884 124 858,04</b>	<b>1 530 125 249,64</b>

## الملاحق

الملحق رقم (02-02): سيولة الخزينة لشركة الفوسفات تبسه حسب الطريقة المباشرة للفترة (2017-2018)

SOMIPHOS - SPA

Comptes consolidés au 31/12/2018

### TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Désignation	Note	31/12/2018	31/12/2017
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients	√	11 000 997 551,31	11 828 717 379,36
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	√	9 860 985 268,91	10 921 794 517,04
Intérêts et autres frais financiers payés	√	11 507 912,38	3 910 103,19
Impôts sur les résultats payés	√	911 696 009,25	66 375 977,86
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	√	<b>216 808 360,77</b>	<b>836 636 781,27</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	√	<b>216 808 360,77</b>	<b>836 636 781,27</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corp. ou incorporelles		1 021 390 887,10	524 536 168,57
Encaissements sur cession d'immobilisations corp. ou incorporelles		51 179 040,00	20 055 474,56
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		-	-
Encaissements sur cession d'immobilisations financières		-	-
Souscription DAT		3 342 641 808,71	11 709 076 604,66
Remboursement DAT		4 330 366 944,00	11 567 920 974,00
Intérêts encaissés sur placements financiers		447 586 407,25	654 262 352,26
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>	√	<b>465 099 695,44</b>	<b>8 626 027,59</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués		576 000 000,00	369 800 000,00
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>	√	<b>- 576 000 000,00</b>	<b>- 369 800 000,00</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		-	-
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	√	<b>105 908 056,21</b>	<b>475 462 808,86</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	√	1 084 205 318,35	608 742 509,49
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	√	1 190 113 374,57	1 084 205 318,35
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	√	<b>105 908 056,22</b>	<b>475 462 808,86</b>

الملحق رقم (03-02): سيولة الخزينة لشركة الفوسفات تبسه حسب الطريقة المباشرة للفترة (2019-2020)

SOMIPHOS - SPA

Comptes cumulés au 31/12/2020

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Désignation	2020	2019
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>		
Encaissements reçus des clients	10 912 299 474,04	12 554 821 259,87
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	10 050 686 727,55	10 538 360 732,15
Intérêts et autres frais financiers payés	4 610 415,57	8 340 202,90
Impôts sur les résultats payés	302 131 421,17	983 485 377,10
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	<b>554 870 909,75</b>	<b>1 024 634 947,73</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>554 870 909,75</b>	<b>1 024 634 947,73</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corp. ou incorporelles	680 900 770,16	368 473 703,03
Encaissements sur cession d'immobilisations corp. ou incorporelles	13 166 084,75	13 390 990,90
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	-	-
Encaissements sur cession d'immobilisations financières	-	-
Souscription DAT	15 596 318 048,82	3 961 828 866,13
Remboursement DAT	14 583 532 236,00	3 634 008 975,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	1 149 456 286,14	428 810 276,20
Dividendes et quote-part de résultats reçus	-	-
	-	-
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>	<b>- 531 064 212,09</b>	<b>- 254 092 327,06</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		
Encaissements suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectués	637 000 000,00	294 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts		
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>	<b>- 637 000 000,00</b>	<b>- 294 000 000,00</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	-	-
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>- 613 193 302,34</b>	<b>476 542 620,67</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 666 655 995,24	1 190 113 374,57
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	1 053 462 692,90	1 666 655 995,24
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>- 613 193 302,34</b>	<b>476 542 620,67</b>



## الملاحق

الملحق رقم (01-03): جدول الحسابات والنتائج لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2015-2016-2017)

FERPHOS Group  
SOMIPHOS-SPA

Comptes consolidés au 31/12/2017

### COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2017	2016	2015
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		5 552 411 236,21	8 323 885 617,56	8 825 606 231,03
Variation stocks produits finis et en cours		128 870 439,45	319 082 414,40	- 171 612 475,88
Production immobilisée		30 597 295,11	2 247 492,29	-
Subventions d'exploitation				37 809 386,45
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>5 711 878 970,78</b>	<b>8 645 216 724,25</b>	<b>8 691 803 141,61</b>
Achats consommés	-	986 991 415,06	1 093 240 943,50	- 764 512 078,35
Services extérieurs et autres consommations	-	976 611 045,32	1 277 904 930,77	- 1 186 708 678,70
	-	1 963 602 460,38	2 371 145 874,27	- 1 951 220 757,05
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>3 748 276 510,40</b>	<b>6 274 069 849,98</b>	<b>6 740 582 384,56</b>
Charges de personnel	-	2 102 242 948,96	2 765 737 059,12	- 1 784 979 688,00
Impôts, taxes et versements assimilés	-	23 160 204,11	38 363 584,27	- 19 768 505,90
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 622 873 357,33</b>	<b>3 469 969 206,59</b>	<b>4 935 834 190,66</b>
Autres produits opérationnels		181 877 849,41	86 862 855,18	36 116 724,86
Autres charges opérationnelles	-	422 090 378,98	312 128 441,76	- 227 399 532,66
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	1 595 566 802,86	1 560 933 801,13	- 1 701 026 761,18
Reprise sur pertes de valeur et provisions		661 934 596,15	495 940 965,48	189 577 269,40
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>449 028 621,06</b>	<b>2 179 710 784,36</b>	<b>3 233 101 891,08</b>
Produits financiers		1 225 614 505,18	1 385 446 797,55	3 376 031 297,38
Charges financières	-	27 305 884,93	16 226 027,72	- 20 603 156,63
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>		<b>1 198 308 620,25</b>	<b>1 369 220 769,83</b>	<b>3 355 428 140,75</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>1 647 337 241,31</b>	<b>3 548 931 554,19</b>	<b>6 588 530 031,84</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	560 203 769,61	12 695 321,58	- 16 882 172,53
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		186 293 064,99	2 549 825,14	- 3 359 037,15
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>7 967 598 986,51</b>	<b>10 616 016 167,60</b>	<b>12 293 528 433,26</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	-	<b>6 694 172 449,83</b>	<b>7 077 230 109,85</b>	<b>5 725 239 611,10</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 273 426 536,68</b>	<b>3 538 786 057,75</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>1 273 426 536,68</b>	<b>3 538 786 057,75</b>	<b>6 568 288 822,16</b>

## الملاحق

الملحق رقم (02-03): جدول الحسابات والنتائج لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2018)

FERPHOS Group  
SOMIPHOS-SPA

Comptes consolidés au 31/12/2018

### COMPTE DE RESULTATS

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
	-	<b>2 153 845 580,89</b>	<b>- 1 963 602 460,38</b>
<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	- 1 595 566 802,86
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>449 028 621,06</b>
Produits financiers		1 246 572 423,77	1 225 614 505,18
Charges financières	-	15 549 127,68	- 27 305 884,93
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>		<b>1 231 023 296,09</b>	<b>1 198 308 620,25</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>2 591 973 502,11</b>	<b>1 647 337 241,31</b>
	-	451 329 606,57	-
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>8 157 256 738,60</b>	<b>7 967 598 986,51</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	-	<b>6 696 454 455,05</b>	<b>- 6 694 172 449,83</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 EXTRAORDINAIRES</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
		-	-

## الملاحق

الملحق رقم (03-03): جدول الحسابات والنتائج لشركة الفوسفات تبسة للفترة (2019-2020)

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>

المخلص

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد امكانية تقييم الأداء المالي باستخدام لوحة القيادة في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

ولأغراض هذه الدراسة تم تقسيم هذه الأخيرة إلى فصلين: الأول نظري لدراسة مختلف المفاهيم والعلاقات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، استنادا إلى الأدبيات والنظريات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفصل تطبيقي لدراسة واقع هذه المتغيرات والعلاقة بينها في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، وقد أظهرت الدراسة من الناحية النظرية أن لوحة القيادة المالية أداة رئيسية لمراقبة التسيير، باعتبارها تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسير من أجل تقييم الأداء المالي للمنظمة. كما كشفت الدراسة التطبيقية عن وجود امكانية لاستخدام مؤشرات لوحة القيادة المالية لتقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

**الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة، لوحة القيادة المالية، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، القوائم المالية، المؤشرات التقليدية، المؤشرات الحديثة.

### Abstrac :

This study aimed to determine the possibility of evaluating the financial performance by using the dashboard in Phosphate Mines Corporation in Tebessa.

For the purposes of this study, it was divided into two chapters, the first one is theoretical to study the various concepts and relationships related to the study variables, and the second one is an applied one to study the reality of these variables and the relationship between them in Phosphate Mines Corporation in Tebessa.

the theoretical part of the study showed that the financial dashboard is a key tool for management control, as a simplified and summarized representation of the most important indicators and informations needed by the management, in order to assess the financial performance of the organizations. The applied part of study revealed the possibility of using the financial dashboard indicators to evaluate the financial performance in Phosphate Mines Corporation in tebessa.

**Keywords:** dashboard, financial dashboard, financial performance, financial performance evaluation, financial statements, traditional indicators, modern indicators.