

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI – TEBESSAUNIVERSITY

جامعة العربي التبسي – تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: المالية والمحاسبة

الميدان: المالية والمحاسبة

الشعبة: المالية والمحاسبة

تخصص: مالية مؤسسة

العنوان: دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء وحدة الشرق – تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د "

دفعة: 2021

إشراف الأستاذ :

إعداد الطالبين:

د . محمد السلام طيب

1. إسماعيل بلغيث

2. شمس الدين بوعيدة

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د . العيفة محمد	أستاذ محاضر – أ –	رئيسا
د . عبد السلام طيب	أستاذ محاضر – ب –	مشرفا و مقررا
د . بن عبود شادية	أستاذ مساعد – أ –	منقاشا

السنة الجامعية : 2020 / 2021





بسم الله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم، أهدي عملي هذا الى من أنجباني وعلماني إلى ملجأ الأمان وسر سعادة الحياة إلى سر ابتسامتي إلى فخري الكبير والدي حفظهما الله وأطال عمرهما.

إلى أخي وأخواتي إلى كل من زرع التفاؤل بطريقي، إلى جميع الأصدقاء وخاصة الأقارب منهم الذين لا ننساهم.

إلى كل من شعرنا معه بالأمان والوئام أهدي ثمرة جهدي.

باعت اسماعيل

إِهْدَاءً

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من معنى الحب والحنان إلى بسمة الحياة
وسند الوجود إلى من علمني الحياة إلى والدي حفظهما الله وأمدهما
بالصحة.

إلى من أعتد عليهم وأكتسب قوة محبة لا حدود لها إلى إخوتي وأخواتي.
إلى كل أصدقائي الأقارب وكل من يجعلنا نشعر بالطمأنينة أهدي ثمرة
جهدي.

بوصية شمس الدين

شكر وتقدير

قال الله تعالى:

بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون" صدق الله العظيم.

الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع وعملا بحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله" صدق رسول الله.

نتوجه بجزيل الشكر إلى:

جميع معلمينا وأساتذتنا في جميع الأطوار التعليمية وكل من كان له تأثيرا ايجابيا في مسيرتنا الدراسية، وخاصة الأستاذ المشرف الأستاذ "عبد السلام طيب" الذي لم يبخل علينا وعلى مجهوداته المبذولة في مساعدتنا كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع موظفي المؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء والغاز تبسة.

شكر موصول كذلك لكل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد لكم منا جميعا فائق التقدير وكل الشكر.

فهرس

المحتويات

1 - فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء.
	شكر وتقدير.
III	قائمة الجداول.
IV	قائمة الأشكال.
V	قائمة الملاحق.
VI	قائمة الاختصارات والرموز.
//////	- الملخص
أ - د	المقدمة.
42 - 5	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة وأثرها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
6	تمهيد.
36- 7	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة والأداء المالي للمؤسسة
13-7	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للوحة القيادة
31- 14	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
36- 31	المطلب الثالث : لوحة القيادة وأثرها في تحسين الأداء المالي
41- 36	المبحث الثاني: تحليل الدراسات السابقة
39- 36	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية

41- 40	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
42	خلاصة الفصل
78- 43	الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي لمؤسسة إنتاج الكهرباء وحدة الشرق - تبسة -
44	تمهيد
50- 45	المبحث الأول: طريقة وأدوات المستعملة في تحسين الأداء المالي
48- 45	المطلب الأول : الطريقة المستعملة في الدراسة
50- 49	المطلب الثاني: أدوات المستعملة في الدراسة
77- 51	المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
74- 51	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
77- 75	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
78	خلاصة الفصل
82- 79	الخاتمة
86- 83	قائمة المصادر والمراجع
103-88	قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	- نموذج عن لوحة القيادة	1-1
24	- نسب السيولة	2-1
25	- نسب المديونية	3-1
26	- نسب النشاط	4-1
27	- نسب الربحية	5-1
41- 40	- جدول المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.	6-1
52-51	- تطور عدد زبائن الكهرباء لسنوات الدراسة.	1-2
53-52	- تطور عدد زبائن الغاز لسنوات الدراسة.	2-2
53	- مشتريات مبيعات وضيعاء الكهرباء لسنوات الدراسة.	3-2
54	- مشتريات، مبيعات وضيعاء الغاز لسنوات الدراسة.	4-2
55	- تطور رقم الأعمال الكهرباء.	5-2
56	- تطور رقم الأعمال الغاز.	6-2
57	- المبالغ المحصلة ديسمبر 2017، ديسمبر 2018.	7-2
60	- النقدية المقدمة من امتياز تبسة كنفقات ديسمبر 2018/2017	8-2
62	- المبالغ المحصلة ديسمبر 2018، ديسمبر 2019.	9-2
65-64	- النقدية المقدمة من امتياز تبسة كنفقات ديسمبر 2019/2018	10-2
66	- نسب السيولة.	11-2
67	- نسب المديونية.	12-2
68	- نسب النشاط.	13-2
69	- نسب الربحية.	14-2
70	- نسب مؤشرات التوازن المالي.	15-2
73-71	- مقترح لوحة قيادة مالية 2018-2017.	16-2
74-73	- مقترح لوحة قيادة مالية 2019-2018.	17-2

قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
58	- نسب المبالغ المحصلة والمحولة لامتياز التوزيع تبسة 2017.	1
59	- مجموع المبالغ المحصلة والمحولة لامتياز التوزيع تبسة سنني 2017 و2018.	2
59	-قيمة النفقات المحققة والمستهدفة سنة 2018.	3
61	- نسب المبالغ المحصلة والمحولة لامتياز التوزيع تبسة 2018.	4
63	- مجموع المبالغ المحصلة والمحولة لامتياز التوزيع تبسة سنوات 2017-2018 و2019.	5
65	- قيمة النفقات المحققة والمستهدفة سنة 2019.	6

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
88	- تطور عدد الزبائن حسب طبيعة الزبون (الكهرباء) 19/18/17.	1
89	- تطور عدد الزبائن حسب طبيعة الزبون (الغاز) 19/18/17.	2
88	- مشتريات مبيعات وضياع الكهرباء 2019/2018/2017.	3
89	- مشتريات ومبيعات وضياع الغاز 2019/2018/2017.	4
88	- تطور رقم الأعمال (كهرباء) MDA.	5
89	- تطور رقم الأعمال (الغاز) MDA .	6
90	- المبالغ المحصلة من المديرية الجهوية قسنطينة والمحولة لامتياز التوزيع تبسة والنفقات المستخدمة 2018/2017.	7
91	- المبالغ المحصلة من المديرية الجهوية قسنطينة والمحولة لامتياز التوزيع تبسة والنفقات المستخدمة 2019/2018.	8
92	- القوائم المالية: Actif 2017.	9
93	- القوائم المالية: Passif 2017	10
94	- القوائم المالية: Actif2018	11
95	- القوائم المالية : Passif 2018	12
96	- القوائم المالية : Actif 2019	13
97	- القوائم المالية PASIF 2019	14
98	- القوائم المالية: جدول حسابات النتائج 2017.	15
99	- القوائم المالية: جدول حسابات النتائج 2018	16
100	- القوائم المالية: جدول حسابات النتائج 2019	17
101	- القوائم المالية: جدول حسابات النتائج 2017.	18
102	- القوائم المالية، جدول تدفقات الخزينة 2018.	19
103	- القوائم المالية: جدول تدفقات الخزينة 2019.	20

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار والرمز	الدلالة بالفرنسية	الدلالة بالعربية
FRN	- Fonds de roulement net.	- رأس المال العامل الصافي.
FRP	- Fonds de roulement propre.	- رأس المال العمال الخاص.
BFR	- Besoins en fonds roulement.	احتياجات رأس المال العامل الخزينة.
T	- Trésorerie.	- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.
SADEG	-	المؤسسة العمومية الوطنية (كهرباء وغاز الجزائر).
EGA	-	ناحية التوزيع الشرق.
RDE	-	امتياز التوزيع تبسة.
CD-T	- CD- Tébéssa.	برنامج احصائي.
EXEL	- programme statais tique.	توتر منخفض.
BT	- Basse tention.	توتر متوسط.
MT	- tention moyenne.	توتر عالي (مرتفع)
HT	-Haute tention.	ضغط منخفض.
BP	- Bass pression.	ضغط متوسط.
MP	- Pression Moyenne.	ضغط عالي (مرتفع).
HP	- Haute pression.	مليون دينار.
MDA	- Million de dinnars.	قسم المحاسبة والمالية.
DFC	Département comptabilité et finance	

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مدى فعالية وتأثير لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

حيث تمثل لوحة القيادة مكانة هامة وذلك سبب وبرهان يبين الدور الذي تلعبه في قيادة الأداء المالي وذلك من خلال تحليل الانحرافات ومعرفة الأسباب ليتم اتخاذ قرارات أو إجراءات مالية متناسبة مع متطلبات المؤسسة.

حيث يحتاج المسيرين لبلوغ الأهداف المالية إلى عملية قياس وتقييم النتائج المالية من خلال مؤشرات ومعايير معينة وفي هذا الإطار تم إعداد هذه الدراسة لمعرفة دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال الوثائق التي تبين مصداقية المعلومات المقدمة بالإضافة إلى المقابلات الشخصية والملاحظات وتحليل النتائج المتوصل إليها في حدود الفترة ما بين 2017-2019 ومن خلال النتائج تبين أن المؤسسة محل الدراسة لا تحتوي على لوحة القيادة ذات مؤشرات مالية لنقص غالبية المؤشرات الغير معمول بها في المؤسسة حيث تم اقتراح نموذج في الدراسة يضمن استمراريته ونموها وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة الأداء المالي، تحسين الأداء، الأثر والفعالية

Summary:

The current study aims at knowing the effectiveness and impact of the economic dashboard in improving the financial performance of the economic institution, where the dashboard occupies an important position and this is a reason and proof that shows the role it plays in leading financial performance through analysis of deviations and knowledge of the reasons for making financial decisions or actions commensurate with the goals of the institution. In this context, this study was prepared to learn about the role of the economic dashboard in improving the financial performance of the economic institution through documents showing the credibility of the information provided as well as interviews, observations and analysis of the results reached between 2017 and 2019.

Through these results, we found that the institution in question does not contain a dashboard with financial indicators due to the lack of the majority of the needed features in the institution where the model of the study was proposed to ensure its continuity, growth and achievement of its objectives.

Keywords: economic dashboard, financial performance, improved performance, impact, role and effectiveness

مقدمة

عرفت المؤسسات الإقتصادية تحولات وتطورات في مختلف طرق تسير العمليات المتعلقة بنشاطها ونظرا لهذه التغيرات تم تطوير أداة مكملة للأدوات السابقة ، تسمح بتوفير معلومات ملائمة وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات المالية خاصة في تحسين الأداء ، حيث تمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في سير العمليات، وتسمى هذه الأداة بلوحة القيادة حيث تعتبر من أبرز واهم الوسائل و الأدوات المستعملة في عملية مراقبة التسيير حيث تمكن من إعطاء نظرة شاملة وسريعة عن الوضعية المالية للمؤسسة وكذلك تقييم أدائها وكذلك تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية الإدارة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة عن طريق جملة من المؤشرات.

إشكالية الدراسة :

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية على النحو الآتي :

" ما هو دور وأثر لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي لمؤسسة إنتاج الكهرباء وحدة الشرق امتياز التوزيع تبسة " .

على ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن وضع تساؤلات فرعية كما يلي :

- متى يتم إعداد لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل تعتمد لوحة القيادة على العديد من المؤشرات المالية حسب طبيعة كل نشاط؟
- كيف تساهم لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة .

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية تم صياغة ثلاث فرضيات على النحو الآتي:

- يتم إعداد لوحة القيادة نهاية كل شهر وهي أداة شهرية لمتابعة سير نشاط المؤسسة .
- تعتمد المؤسسة العديد من المؤشرات المالية حسب طبيعة النشاطات الممارسة .



- تساهم لوحة القيادة في تحديد الانحرافات والتنبيه عليها من أجل تحسين الأداء داخل المؤسسة .

أسباب الدراسة :

✚ هناك عدة أسباب دفعت بنا إلى اختيار موضوع الدراسة منها:

أسباب ذاتية :

✚ الميل إلى التعرف على مصطلح لوحة القيادة ميدانيا .

أسباب موضوعية :

✚ إبراز دور لوحة القيادة كأداة تسهل إيصال المعلومات داخل المؤسسة .

الهدف من الدراسة :

حيث هدفت الدراسة إلى :

- ✓ إبراز العلاقة بين لوحة القيادة والأداء المالي .
- ✓ إلقاء الضوء على مراحل إعداد لوحات القيادة في المؤسسات الإقتصادية .
- ✓ إبراز أهمية أداة لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية .

أهمية الدراسة :

➤ تكمن أهمية الدراسة في إظهار الدور الكبير الذي تلعبه لوحة القيادة في تحسين أو التأثير أو تقييم الأداء الخاص بالمؤسسات الاقتصادية من خلال تحديد النتائج والانحرافات إن وجدت .

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

1. حدود مكانية ، شركة إنتاج الكهرباء وحدة الشرق - تبسة - ممثلة بإمتمياز التوزيع تبسة .
2. الحدود البشرية : قسم المحاسبة المالية .
3. الحدود الزمنية : الفترة من 2017 - 2019

منهج الدراسة : تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة من خلال المقابلة لجمع المعلومات اللازمة وتحليلها.

مرجعية الدراسة :

- بالنسبة للجانب النظري تم الاعتماد على الكتب والمذكرات و المقالات والاستعانة بالرسائل والعديد من المنشورات في لوحات القيادة حيث كانت تتلائم مع طبيعة الدراسة ، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على الأدوات الآتية .

الملاحظة : من خلال ملاحظة وجود لوحات القيادة وطرق نشرها في المؤسسة .

المقابلة : المقابلات الشخصية مع المسؤولين ورؤساء المصالح والاستعانة بهم في تجميع المعلومات وتدعيم الحقائق ومصادقية الوثائق والتقارير المعطاة والتي تمس بموضوع الدراسة .

وكذلك الاستعانة بالبرامج الإحصائية من أجل معالجة المعطيات .

صعوبات الدراسة : لم تخلو الدراسة من بعض الصعوبات نذكر منها:

❖ عدم توفر معطيات 2020 لعدم اكتمالها بعد في المؤسسة .

❖ تأثيرها بجائحة كورونا حيث تم الاعتماد أكثر على المذكرات بدلا من الكتب .

❖ انشغال موظفي المؤسسة وعدم تعاملهم باللغة العربية مما أدى إلى صعوبة الترجمة للمصطلحات

خاصة في القوائم المالية .

هيكل الدراسة :

لابد من وجود خطة واضحة المعالم من أجل ضبط العمل وتمثل فيما يلي :

المقدمة : تعتبر مدخلا للدراسة حيث تطرح الإشكالية وتبين الأهداف والأهمية والعديد من النقاط الأخرى

الفصل الأول : سيتم التطرق فيه إلى الأدبيات النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهما وكذلك

الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية .

الفصل الثاني : وهو الفصل التطبيقي وهذا من خلاله ما سيتم ذكره نظريا على المؤسسة محل الدراسة من اجل معرفة الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة .

الخاتمة:

تضم أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات والتوصيات وكذلك ذكر آفاق الدراسة.

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة و أثرها في
تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد :

إن أحد أهم الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير هي أداة تسمح بتغطية الأنظمة المحاسبية وتمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة وعن طريق جملة من المؤشرات بهدف مراقبة القرارات ، المتخذة والعمل على تصحيحها.

ومن بين هذه الأدوات لوحة القيادة والتي تحمل المعلومات الضرورية لتقييم أداء المؤسسة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة وتصحيح الانحرافات إلى تعيق ذلك وفي هذا الفصل سيتم الإلمام بالمفاهيم الأساسية للوحة القيادة وتحديد الدور الذي تلعبه في تحسين الأداء المالي للمؤسسة ، وتم تقسيمه على النحو الآتي:

المبحث الأول : مفاهيم الأساسية حول لوحة القيادة والأداء المالي للمؤسسة .

المبحث الثاني: تحليل الدراسات السابقة

المبحث الأول : مفاهيم أساسية للوحة القيادة والأداء المالي للمؤسسة

سيتم التطرق في هذا المبحث على أساسيات لوحة القيادة وكذلك الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ويكون ذلك على النحو الآتي:

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للوحة القيادة

وهذا من خلال التعرف على المفاهيم الأساسية للوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية .

أولاً: لوحة القيادة : النشأة ، التعريف ، الخصائص والمكانة

1 نشأة لوحة القيادة :

لقد ظهرت القيادة عام 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المنظمة ، ذلك بمقارنة النسب المحصل عليها مع النسب المعيارية ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، وكان معمولاً به من طرف المنظمات التي تقوم على نظام التسيير التقديري وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من " جداول التسيير " إلى " جداول المراقبة ثم إلى " لوحة القيادة " ¹.

نشأت لوحة القيادة في فرنسا في بداية الثمانينات نتيجة لحاجة المسؤولين العمليين إلى أداة التسيير تختلف عن تلك التي كانت سائدة من قبل والتي أصبحت غير كافية وتتسم بالتأخر ، الأمر الذي جعلهم يبادرون إلى البحث عن أنظمة جديدة تحكم أعمالهم اليومية كما عمل ظهور الإعلام الآلي الشخصي في سنوات الثمانينات على زيادة فرص استعمال لوحات القيادة ².

¹ صفية عبدون ، فعالية لوحة القيادة كأداة للرقابة على الأداء في البنوك التجارية ، دراسة حالة وكالة البنك الوطني الجزائري ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، قسم علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2013 / 2014 ، ص 62.

² يحيى نعيمة ، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق ، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، شعبة تسيير المؤسسات ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2008 / 2009 ، ص 184.

2- تعريف لوحة القيادة :

هناك تحديد من التعاريف نذكر منها ما يلي :

التعريف الأول : يعرف لوحة القيادة على أنها : مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق العمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على العمليات القسم المعني ، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.

التعريف الثاني : هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة ، والتي تسمح كذلك بإتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المنظمة.¹

التعريف الثالث : من تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية ، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات.²

من خلال التعاريف السابقة تم استنتاج أن لوحة القيادة عبارة عن أسلوب أو أداة لمراقبة التسيير ، تضم مجموعة محددة من المؤشرات تقع مسؤوليتها تحت شخص واحد وتسمح باتخاذ القرارات وتقييم الوضعية وتحسينها وتميز بسرعة الوضع مقارنة مع الأدوات الأخرى .

3- خصائص لوحة القيادة :

هناك بعض الخصائص للوحة القيادة نذكر منها ما يلي :

لكل مسؤول عملي لوحة القيادة خاصة به تتناسب مع طبيعة نشاطه :

يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول والتي تعكس الإستراتيجية المتبعة .

يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أعمالهم.

¹ ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير والأداء في المنطقة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2010 ، ص 25.

² زهية بوديار ، شوقي جباري ، لوحة القيادة كأسلوب فعال في اتخاذ القرار في المؤسسة ، الملتقى الدولي حول منح القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، أفريل ، 2009 ، ص 4.

تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين .

تسمح بتحديد الاحتياجات التصحيحية في الوقت المناسب.¹

4 - مكانة لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية :

للوحة القيادة مكانة هامة في المؤسسة لا يستطيع المسير القيام بأي أداء إلا بتوفرها وتمثلت فيها :

لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير :

تعتمد المؤسسة في عملية التسيير على مجموعة من التقنيات تحقق لها أهدافها ، حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لسير أعمالها ويتم تنفيذ وفق الخطة المرسومة تتبعها في تلك عملية المراقبة وبعد ذلك اتخاذ القرار لكن لا بد من اللجوء إلى تقنيات معينة تظهر من خلالها لوحة القيادة التي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة واتخاذ القرارات حيث يتم تزويدها بمعلومات خاصة بالأهداف المؤسسة وأنجازها والانحرافات التابعة لها والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات المناسبة.

لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير :

تعتمد وظيفة مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على نظام لوحة القيادة ، لأنه يعرض المعلومات الضرورية عرضا تاما سهل الفهم وملخص المحتوى ، ونظام عمل لوحة القيادة يعتمد على النظام المحاسبي الذي تستمد منه المعلومات الضرورية واللازمة للتحليل ، التشخيص واتخاذ القرار ، وتعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكلها وهيكلها ، وذلك في ضوء الخطة العامة للمؤسسة.²

¹ صديقي خديجة ، لوحة القيادة ودورها في جعل فعالية مراقبة التسيير ، مذكرة مقدمة باستكمال نيل شهادة ماستر ، تخصص تدقيق ومراقبة

التسيير جامعة ورقلة ، 2015، ص08

² بوديار زهية ، جباري شوقي ، مرجع سابق، ص19

ثانيا : أنواع لوحة القيادة ، طرق عرضها ومراحل إعدادها

1- أنواع لوحة القيادة:

تتمثل أنواع لوحة القيادة تتمثل فيما يلي:

لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية)

خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة .

وتشكل لوحة القيادة المالية سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة

أسبابها ، اتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة

بالاستثمار والسياسة التجارية والسياسة المالية.

ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات ، المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف

المسكرة من قبل الإدارة وتهدف إلى :

قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع واستخراج الانحرافات إبراز التطور بالنسبة لفترات

السابقة.

تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتمثلة بمستقبل المؤسسة (الاستثمارات ، أساليب التمويل ، متابعة

الخزينة ، تحسين فترات دور المخزونات وتطور الهوامش وما إلى ذلك).

لوحة القيادة الإستراتيجية :

تعكس لوحة القيادة الإستراتيجية " الإستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية

مع بساطتها وسلاستها لكي تسمع بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات كما تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على

مفهوم المؤشرات أكثر منه المعلومات والمؤشر أكثر معلومة لها معنى خاص لمستعملها .

لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة) :

تختلف لوحة القيادة المتوازنة عن الإستراتيجية حيث أن لوحة القيادة المتوازنة تقترح قائمة نوعية من المؤشرات أما لوحة القيادة الإستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة بمعنى إمكانية تصميم لوحة القيادة على أساس النشاط القائم ومتغيراته مع الأهداف المسطرة.¹

2- طرق عرض لوحات القيادة:

هناك العديد من العناصر الإعلامية للوحة القيادة نذكر منها:

القيم المجمعة أو القيم الخام : مثلا رقم الأعمال لكل وكالة إذ تمكن المسؤول من أخذ نظرة سريعة حول نشاطه.

الانحرافات: تمثل أداة هامة في القيادة لأنها تسهل عملية اكتشاف الاختلالات المحتملة.

النسب : هي قيم تمكن من معرفة وضعية المؤسسة وهيكله نشاطها وتمكن من قياس أدائها .

الجداول : عادة ما تكون في نموذج يسمح بإظهار الانحرافات بين التنبؤات والانجازات .

العلامات الساطعة : هي عبارة عن عتبة الانحرافات محددة من طرف المؤسسة لغرض جلب الاهتمام المسؤولين حين حدوثها أو تجاوزها وحثهم على اتخاذ تدابير وإجراءات تصحيحية .

الأشكال البيانية : وهي من أدوات العرض المفضلة في لوحات القيادة لأنها تسمح بالعرض السريع والفعال للتطورات أو التغير في الانسياق والتوجهات العامة.²

3- مراحل إعداد لوحة القيادة المالية:

تبنى لوحة القيادة المالية عبر العديد من المراحل وذلك وفق ترتيب تسلسل معين يسمح باستعمالها أحسن استعمال ومن أهم مراحل إعداد القيادة كما يلي :

¹ مراكشي محمد أمين ، مطبوعة في مراقبة التسيير ، جامعة البلدة ، الجزائر ، 2012 ، ص ص ، 90 - 92.

² ناصر دادى عدون وعبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق ، ص152

مرحلة جمع المعلومات :

تمر هذه المرحلة عبر الخطوات التالية:

جرد المعلومات ك ويتم فيها جرد المعلومات الضرورية من أجل تكوين المؤشرات المالية.

اختبار المعلومات : يقوم المسؤولين فيها باختبار المعلومات التي تساعد في أداء نشاطهم حيث يجب أن تتوفر المعلومات المختارة على خصائص أهمها :

أن تكون كافية وهامة .

أن تكون مناسبة وصالحة للاستعمال .

أن تكون مبررة وغير عشوائية.

مراقبة المعلومات : لابد من مراقبة المعلومات المالية لأنها قابلة للتغيير عبر الزمن وذلك حسب طبيعة المؤسسة إمكانيتها المالية ، درجة التطور ، شخصية المسير .) وحسب الظروف في حالة الأزمات المالية ، والتجارية المؤقتة أو المستمرة .

عرض المعلومات : يتم عرض المعلومات المجمعة بعد تبويبها وتصنيفها في جداول وبيانات حتى تسهل عملية استعمالها وعادة ما تعرض في لوحات الكترونية حتى تسهل عليه عملية مناقشتها .¹

مرحلة إعداد المؤشرات :

بعد تحديد المعلومات اللازمة وتصنيفها مع الاستمرار في مراقبتها يتم ترتيب هذه المعلومات في شكل مؤشرات محددة العدد حتى تعطي صورة كافية متكاملة وملخصة عن الوضعية المالية للمؤسسة والتي تختار استنادا على:

الأهداف والإستراتيجية المالية للمؤسسة والهيكل التنظيمي.

الفترات الزمنية والظروف المالية والتجارية للمؤسسة.

¹ بالهاشمي جباللي طارق ، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ، باتنة ، 2011، ص 71.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة وتحسين الأداء المالي

نوعية المعلومات وجودتها.

معايير مالية محلية ودولية.

الجدول رقم 1-1 : التالي يوضح نموذجاً عن لوحة القيادة المالية:

النسب	كيفية القياس	ن	ن +1
الاستقلالية المالية تغطية القيم الثابتة الخزينة الصافية مردودية الأموال الخاصة دور رؤوس الأموال	الأموال الخاصة / الأموال الدائمة . الأموال الثابتة / القيم الثابتة الصافية . (القيم المحققة + المتاحات) / ديون قصيرة الأجل النتيجة / رؤوس الأموال الخاصة . رقم الأعمال / رؤوس الأموال الخاصة .		

المصدر : سويسي عب الوهاب ، الفعالية التنظيمية ، تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة ، أطروحة دكتوراه ، علوم اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2004 ، ص 189.

مرحلة بناء لوحة القيادة:

يتم إعدادها من خلال تنظيم المؤشرات المالية في وثيقة وأشكال بيانية لتسهيل عملية استغلال المعلومات وحتى تؤدي لوحة القيادة المالية دورها يجب دائما وباستمرار تحليل المعلومات بدقة لضمان فعاليتها وهذا يأتي من خلال فعالية المؤشرات المالية حسب الحالة وحسب المعلومات المالية وظروفها وأهدافها المالية وعليه فإنه لا يوجد نموذج موحد للوحة القيادة المالية للمؤسسة.¹

¹ سويسي عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 190

المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي للأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

أولا : ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر الأداء من أبرز المفاهيم التي تحظى بالاهتمام من طرف الباحثين والمفكرين نظرا لأهمية في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة كالبقاء والاستمرارية .

01- مفهوم الأداء وأنواعه :

1-1 مفهوم الأداء : عرفه A-kherakem على أنه " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى

القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسيطرة."

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والصفات مما يحقق لوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.¹

1-2 أنواع الأداء :

يصنف إلى أربع أشكال وكل شكل له مجموعة من الأداءات في المؤسسة ومن أهم وأبرز هذه التصنيفات :

الأداء بحسب معيار المصدر : ينقسم الأداء وفقا لهذا المعيار آلة نوعين وهما الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

الأداء الداخلي: وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية والمالية والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي ما يلي :

الأداء البشري: وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة وتحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم وخبراتهم .

الأداء التقني : ويمثل قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال.

الأداء الخارجي:

¹ الشيخ الداودي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2009، ص218

هو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة ، فالمؤسسة لا تنتسب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالنسبة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات.

من الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائص المحقق أن يعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطرا على المنظمة بعد أن كان فرصة.

2 - الأداء المالي أهمية والعوامل المثيرة فيه :

2-1 تعريف الأداء المالي:

يعرف الأداء المالي على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومواجهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات ، جدول حسابات الناتج والجدول الملحقه ولكن لا جدوى من ذلك إن لم يأخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح وحسب... فإن الأداء المالي يعني تسليك الضوء على فحص الحوار التالية:

أثر السياسات المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.

مدى مساهمة معدل النمو للمؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح.¹

مدى تغطية مستوى نشاط المصاريف العامة.

¹ عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، قياس وتقييم ، مذكرة ماجستير ، تسيير المؤسسات الصناعية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2002 ، ص 17

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة وتحسين الأداء المالي

ومنه فالأداء المالي يعبر عن مدى قدرة ونجاح المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من اجل تشكيل ثروة.¹

2- 2 أهمية الأداء المالي:

تتبع أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسة وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

ومنه فالموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.²

2- 3 العوامل المؤثرة في الأداء المالي:

هناك عدة عوامل داخلية إدارية وفنية مؤثرة على الأداء المالي والتي سنلخصها فيما يلي:

* الهيكل التنظيمي

* المناخ التنظيمي

* التكنولوجيا

* الحجم³

¹ جلييلة بن فروق ، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات ، مذكرة ماجستير ، تخصص مالية مؤسسة ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2008 - 2009 ، ص 76.

² معهد محمود الخطيب ، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات ، دار الجامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الاردن ، 2010 ، ص ص 46-47

³ زيدي الباشير ، دور التقارير المالية في تحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير ، تخصص محاسبة وتدقيق ، قسم العلوم التجارية ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2011 ، ص 72.

3 - الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية:

يمكن حصر أهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية: السيولة والسير المالي ، التوازن المالي ، المردودية ، إنشاء القيمة ، ويعتبر هذا الأخير هدفا جديدا فرصته الوضعية الراهنة التي تميز بها المحيط الخارجي للمؤسسة.¹

السيولة والسير المالي:

تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة أو بتغيير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة المخزونات والقيم المقابلة للتحقيق إلى أموال متاحة فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتؤدي بعض المدفوعات يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالحي هي:

المؤسسة: تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة وذلك بعدم تمكين المؤسسة أو السماح لها مثلا من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط.

أصحاب الحقوق : تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة

عملاء المؤسسة: قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط العملاء وبالتالي انتقالها من اليسر إلى العسر وهذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها وخاصة في ظروف المحيط الحالي.²

التوازن المالي:

يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه تحس باستقرار المؤسسة المالي وتمثل " التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابتة والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية ، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها ."

¹ عادل عشي ، مرجع سابق ، ص 35.

² رزيقة تالي ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، المركز الجامعي العقيد آكلي محند الحاج ، البويرة ، 2012، ص18.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة وتحسين الأداء المالي

من التعريف يتضح أن الرأس المال الثابتة والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تحول من طريق الأموال الذاتية رأس المال الخاص مضافا إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل .

وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:

تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.

ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي.

الاستغلال المالي للمؤسسة اتجاه التغيير.

تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

المردودية: إن المردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يتحدد نوع المردودية وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.

إنشاء القيمة:

إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق المردودية مستقبلية كافية من الأموال المستمرة حاليا، والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون أو ملاك المؤسسة ، ويجعل أهميتهم تحتل الصدارة .¹

¹ رزيقة تالي، مرجع سابق، ص 19

ثانيا: تقييم الأداء المالي في المؤسسة للاقتصادية :

1- تعريف تقييم الاقتصاد المالي:

عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعني تقديم حكم له قيمة على إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية ، المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة، أن يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير عدة سلفا.

وتعتبر عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة عملية بالغة الأهمية وذلك بما يخدم مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وذلك للأسباب التالية:

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

تحديد الأهمية النسبة بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة.

حيث أن الفعالية هي تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للموارد المتاحة، أما الكفاءة فهي تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة وتهدف المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة إلى تحقيق الربح لذا فتقييم الأداء المالي يعتبر أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي في المؤسسة فهو يظهر عن طريق تصحيح وتعديل الإستراتيجية والخطة الموضوعية وترشيد استخدامات الموارد المتاحة، وهذا يساهم في بقائها في بيئة تنافسية وترتكز على المصادر التمويلية والاستثمارية لها.¹

2- مصادر المعلومات عملية تقييم الأداء المالي:

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات ، فجمع المعلومات هي نقطة انطلاق ويشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب، وتقسيم مصادر المعلومات تختلف حسب كل باحث فمنهم من يقسمها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية ويقسمها باحث آخر إلى معلومات العامة، المعلومات القطاعية ، المعلومات الخاصة بالمؤسسة ... والتقسيم الذي سيتم إنتاجه والتقسيم الذي سيتم إنتاجه في هذا البحث هو

¹ بن خروف جليلة ، مرجع سابق، ص 77

مصادر خارجية وتظم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تظم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة.¹

المصادر الخارجية : تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي ويمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات :

المعلومات العامة : تتعلق هذه المعلومات بالحالة الاقتصادية حيث تبين إلى نوعين من المعلومات :

المعلومات العامة : تتعلق هذه المعلومات بالحالة الاقتصادية حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة زمنية معينة ، وبسبب اهتمام المؤسسة هذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور الاقتصادي .. الخ كما تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.

المعلومات القطاعية: تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية ، لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجائر وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية ومالية وافية تعد عملية صعبة جدا.²

المصادر الداخلية :

تتمثل هذه المعلومات في مخرجات النظام المحاسبي وهي الميزانية جدول حسابات النتائج ، الملاحق.

الميزانية :

تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعادة الميزانية المالية التي مكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر التزامات المؤسسة نحو الغير من مهمة واستعمال مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى والنظر إلى الميزانية على أنها موارد واستخداماتها بشكل نظرة أو قراءة اقتصادية يمكن أن تكمل بدراسي قانونية ومالية.

¹ عادل عشي ، مرجع سابق ، ص 39

² لسوس مبارك ، التسيير المالي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2004 ، ص 17

جدول حسابات النتائج :

تعريفه : هو القائمة التي تظهر تفصيلات الإيرادات عن مجموع المصروفات خلال الفترة المحاسبية الواحدة بحيث إذا زاد مجموع الإيرادات عن مجموع المصروفات فتكون نتيجة المؤسسة صافية ربحا ، والعكس تكون النتيجة الصافية خسارة للدورة المحاسبية .¹

تعتبر هذه القائمة عن نتيجة المؤسسة وما تقود إليه من ربح أو خسارة ، فهي قائمة تعرض فيها جميع إيرادات المؤسسة وما يقابلها من التكاليف والنفقات التي استخدمت لخلق تلك الإيرادات خلال فترة زمنية معينة ، ويوضح الجدول خمسة مستويات لنتائجه وهي :

الهامش الإجمالي : يستخدم الهامش الإجمالي بالمؤسسات التجارية التي يقتصر نشاطها على شراء وبيع البضائع الجاهزة كما يستخدم كذلك بالمؤسسات التي نشاطها صناعي وهو الفرق بين مبيعات البضائع والبضائع المستهلكة ،

القيمة المضافة : ونقصد بها القيمة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج فهي تمثل الفرق بين ما تم إنتاجه وما تم استهلاكه وتحسب كذلك كما يلي :

نتيجة الاستغلال : القيمة المضافة = الهامش الإجمالي + إنتاج الدورة - مواد + خدمات اللوازم

التالية :

نتيجة الاستغلال = القيمة المضافة + نواتج مختلفة وتحويل تكاليف الاستغلال مصاريف المستفيدين + ضرائب ورسوم + مصاريف مالية + مصاريف مختلفة + تخصصات الاستهلاك والمؤونات.

نتيجة خارج الاستغلال

ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

نتيجة خارج الاستغلال = نواتج خارج الاستغلال - مصاريف خارج الاستغلال

نتيجة الدورة :

¹ عدنان تايه النعيمي وآخرون ، الإدارة المالية النظرية والتطبيق ، دار المسيرة ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2006 ، ص 07.

وهي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال.¹

الملاحق :

الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة بهدف تكلمة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي يحتويها الميزانية وجدول حسابات النتائج بأسلوب آخر وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات :

المعلومات المحكمة أو الرقمية الموجهة لتكلمة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج .

المعلومات غير المرقمة تتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة² .

3- خطوات تقييم الأداء المالي:

يمكن تلخيص خطوات تقييم الأداء المالي في المراحل التالية:

الحصول على مجموعة لقوائم المالية السنوية وقائمة الدخل حيث أن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتمثلة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة .

احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات ، وتتم بإعداد واختبار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي .

دراسة وتقييم النسب وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والطرق ومواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع.

وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب بعد معرفة أسباب هذه الظروف وأثرها على الشركات للتعامل معها ومعالجتها.³

¹ عادل عشي ، مرجع سابق ، ص 41

² رزيقة تالي ، مرجع سابق ، ص 24

³ محمد محمود الخطيب ، مرجع سابق ، ص 51

4 - مؤشرات تقييم الأداء المالي:

يعتبر التحليل المالي من أهم السائل التي يتم بموجبها عرض نتائج الأعمال على الإدارة المشرفة إذ يبين مدى كفاءتها في أداء وظيفتها وهو أداة للتخطيط السليم يعتمد على تحليل القوائم المالية بإظهار أسباب النجاح والفشل كما يعتبر أداة تكشف مواطن الضعف في المركز المالي للمؤسسات وفي السياسات المختلفة التي تؤثر على الربح كما يمكن من رسم خطة عمل واقعية للمستقبل ويساعد الإدارة على تقييم الأداء¹.

ومن بين وظائف التحليل المالي إدارة طريق متخذي القرار لاتخاذ أحسن القرارات التي تعود على المؤسسة بالربح والسير لتحقيق هدفها وبقائها .

في بيئة متغيرة باستمرار ومن بين هذه القرارات التي تحددها سياسات التحليل المالي نذكر القرارات الاستثمار ، التمويل ، وقرارات التخطيط والرقابة المالية².

4 - 1 تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية :

تعتبر النسب المالية من أقدم وأهم أدوات التحليل المالي ن وغالبا ما تنقسم إلى مجموعات كل مجموعة تهدف إلى توضيح هدف هام في التحليل ويتم اختيار النسب الملائمة والمعبرة عن حالة المؤسسة وحسب القطاع الذي تنتمي إليه .

مفهوم النسب المالية:

تعرف النسب بأنها " علاقة تربط بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية " كما تعرف بأنها علاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل أو الاستغلال وتؤخذ هذه القيمة من جداول تحليل الاستغلال أو الميزانية أو منها معا³.

¹ خلدون ابراهيم شريفات ، ادارة وتحليل مالي ، دار وائل للنشر ، 2001 ، ص 93.

² خلدون ابراهيم شريفات ، مرجع سابق ، ص 15-16

³ عتبة عبد الله وتيطاوي كريم ، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي ، مذكرة ماستر ، تخصص محاسبة وتدقيق ، جامعة الجليلي بونعامة ، خميس مليانة ، 2017 ، ص 15.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة وتحسين الأداء المالي

ويكمن تلخيصها كما يلي :

نسب السيولة : تقيس هذه النسب مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة أي هل المؤسسة قادرة على تسيير أصوله المتداولة بالقدر الكافي للوفاء بديونها قصيرة الأجل¹.

ونسب السيولة ممثلة في الجدول كما يلي :

الجدول رقم 1- 2 : نسب السيولة

		النسب		
نسبة رأس المال العامل الصافي	السيولة الحالية) (المركز النقدي)	السيولة السريعة) (الأجل)	السيولة العامة) (التداول)	
الأصول المتداولة الخصوم المتداولة	النقدية وشبه النقدية / ديون قصيرة الأجل	الأصول المتداولة - قيمة المخزون - المصروفات المدفوعة مقدا / ديون قصيرة الأجل	الأصول المتداولة / المطلوبات المتداولة.	الصيغة الرياضية
يبين قدرة الشركة على تمويل عملياتها اليومية والوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل	تبين عدد مرات قابلية الأصول النقدية وشبه النقدية على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل	مماثلة لنسبة التداول إلا أنها لا تشمل مخزون البضاعة	تبين عدد مرات قابلية أصول الشركة المتداولة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل	تفسير النسب

المصدر : بتصريف بالاعتماد على المرجع فهمي مصطفى الشيخ ، التحليل المالي ، ط1 ، رام الله ، القدس ، 2008 ، ص 31 - 33 ، ص 35.

¹ فهمي مصطفى الشيخ ، التحليل المالي ، ط1 ، رام الله القدس ، 2008 ، ص 41.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للوحة القيادة وتحسين الأداء المالي

نسب المديونية الافتراض: تعتبر هذه النسب من أكثر أدوات المراقبة أهمية ، وتساعد في تقييم الهيكل التمويلي للشركة في تاريخ معين ، من حيث درجة اعتماده على مصادر التمويل ، داخلية كانت أم خارجية وبشكل عام فإنه كلما قل اعتماد الشركة على القروض لتمويل أصولها ، كانت هذه الشركة أقل تعرضاً للمخاطر ونجد أهم نسبها كما يلي :¹

الجدول رقم 1- 3 : نسب المديونية :

		النسب		
	نسبة تغطية الدين	نسبة المديونية إلى حقوق المساهمين	الافتراض المديونية	
الأرباح قبل الفوائد والضرائب / مصروفات الفوائد	التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية / مجموع الدين	مجموع الديون / مجموع حقوق المساهمين	مجموع الديون / مجموع الأصول	الصيغة الرياضية
قدرة الشركة على دفع فوائد الديون	قياس قدرة الشركة على توليد تدفقات نقدية سنوية من أنشطتها التشغيلية لخدمة ديونها	توازن هذه النسبة بين التمويل المقدم من الدائنين مع التمويل المقدم من المساهمين	تستخدم لقياس درجة استخدام مصادر التمويل الخارجية في هيكل تمويل الشركة	تفسير النسب

المصدر : بتصريف بالاعتماد على المرجع فهمي مصطفى الشيخ ، مرجع سابق ، ص ص 52 - 53.

¹ فهمي مصطفى الشيخ ، مرجع سابق ، ص 51

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة وتحسين الأداء المالي

نسب النشاط الاستغلال : تستخدم هذه النسب لقياس قدرة الشركة على تحويل حسابات الميزانية العمومية إلى مبالغ نقدية أو مبيعات كما تستخدم في الغالب لتقييم أداء الشركات المتعلق بالمركز المالي القصير الأجل كمؤشر على نشاط الشركة في تاريخ معين أو فترة زمنية معينة.

وتعتمد نسب النشاط على المؤشرات التالية:¹

الجدول رقم 1-4 : نسب النشاط

النسب	الصيغة الرياضية	تفسير النسب
معدل دوران المخزون	صافي المبيعات / متوسط المخزون	لمعرفة عدد مرات الشركة بيع المخزون واستبداله خلال فترة معينة
معدل دوران الذمم المدينة	صافي المبيعات الأجل / متوسط الذمم المدينة	تستخدم كمؤشر للحكم على كفاءة الشركة في تحصيل ديونها
معدل دوران الذمم الدائنة	تكلفة البضاعة المباعة أو المشتريات / متوسط الذمم الدائنة	كمؤشر للحكم على سرعة الشركة في تسديد التزاماتها التجارية قصيرة الأجل
معدل دوران الأصول	صافي المبيعات / متوسط مجموع الأصول	يبين كفاءة الشركة في استخدام أصولها لتوليد المبيعات أو الإيرادات
معدل دوران رأس المال العامل	صافي المبيعات / متوسط رأس المال العامل	تستخدم لقياس كفاءة استخدام رأس المال العامل لتوليد المبيعات

المصدر : بتصريف بالاعتماد على المرجع فهمي مصطفى الشيخ ، مرجع سابق ، ص ص 59-61 ، ص ص 63 - 64.

¹ نفس المرجع ، ص 59

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة وتحسين الأداء المالي

نسب الربحية: تعتبر الربحية هدف أساسي ، وأمر ضروري لبقاء عمل الشركة واستمرارها وغاية يتطلع إليها المساهمون وهي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها الشركة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق الأرباح ، لذا نجد جهدا كبيرا يوجه نحو الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد للمساهمين .

نسبة الربحية :

وهي أيضا أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها بكفاية ، وتعتمد نسب الربحية على النسب التالية:¹

الجدول رقم 1- 5 : نسب الربحية

	النسب		
العائد على الأصول العائد على الاستثمار	هامش صافي الربح	نسبة هامش ربح العمليات	
صافي الربح / متوسط مجموع الأصول	صافي الربح / صافي المبيعات	ربح العمليات قبل الفوائد والضرائب / صافي المبيعات	الصيغة الرياضية
تقيس الكفاءة الإدارة في استخدام الأصول لتوليد الأرباح	مقياس لمقدار صافي الربح المتحقق بعد الفوائد والضرائب عن كل دينار من صافي المبيعات	مقياس حقيقي لكفاءة الإدارة لأنه ليس الإدارة المؤسسة سيطرة على الضريبة والمصروفات الأخرى	تفسير النسب

المصدر : بتصريف بالاعتماد على المرجع فهمي مصطفى الشيخ / مرجع سابق ، ص ص 42 - 44

¹ فهمي مصطفى الشيخ ، مرجع سابق ، ص 42

لا تقل قيمته عن العائد الممكن تحقيقه على الاستثمارات البديلة التي تتعرض لنفس الدرجة من المخاطر .

4-2 تقييم الأداء باستخدام رأس المال العامل واحتياجاته مؤشرات التوازن المالي.

تسمح الدراسة التوازن المالي بتقييم الملاءة والخطر المالي المتعلق بالنشاط الاستغلالي للمؤسسة حيث نجد أن هناك عدة مؤشرات يستند إليها المحلل المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة من أهمها رأس المال العامل ، احتياجات رأس المال العامل والخزينة الصافية ويقوم هذا التحليل على البيانات المستخرجة من الميزانية المالية والميزانية الوظيفية¹.

رأس المال العامل الصافي أو الدائم FRN : وهو الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ، والذي يحقق لدائني المشروع نسبة أمان التي تتمتع بها الخصوم الجارية وان ارتفاع نسبة الأصول المتداولة على الخصوم المتداول تدل على مقدرة المشرع على مقابلة التزاماته ببسر ، وتمكن حسابه كما يلي :

من أسفل الميزانية : رأس المال العامل الصافي - الأصول الجارية -

الخصوم غير الجارية.

من أعلى الميزانية : رأس المال العالم الصافي ، الأموال الدائمة الأصول غير الجارية .

يمكن عرض حالات رأس المال العامل الصافي على النحو التالي :

موجب : فهذا يعني أن الأموال الدائمة كافية لتغطية الأصول غير الجارية أي وجود فائض في دورة الاستثمار

يعتبر هذا الفائض هامش أمان تستخدمه المؤسسة في تمويل اختلالات عجز دورة الاستغلال الناتجة عن كون

الخصوم الجارية الديون قصيرة الأجل .

غير كافية لتغطية الأصول الجارية .

صفر : المؤسسة تحقق الحد الأدنى للتوازن .

¹ لزهرة محمد سامي ، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي ، مذكرة ماجستير علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ،

سالب : هذا يعني أن جزء من الأصول غير الجارية ممول من الديون قصيرة الأجل وهو وضع غير سليم ، كون أن قدرة الاستحقاق الديون قصيرة الأجل أقصر من فترة تحول الأصول غير جارية إلى سيولة مما يضع المؤسسة في حالة عسر مالي أي عدم القدرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل¹.

رأس المال العامل FRP: يدل على مدى قدرة المؤسسة على تمويل بأموالها الخاصة دون اللجوء إلى الديون.

ويتم حسابه وفق القانون التالي:

رأس المال العمل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول غير الجارية

ويمكن عرض بعض حالات رأس المال العامل الخاص FRP على النحو التالي:

موجب : الأصول غير الجارية عمولة فقط بالأموال الخاصة ، تكون هذه الحالة عموما في المؤسسات الصغيرة وبعض المؤسسات المتوسطة أو في حالة المؤسسات التي لا تملك الاستثمارات ولكن تستأجرها من الغير لفترات قصيرة.

معدوما : الأموال الخاصة كافية لتمويل الأصول غير الجارية أي المؤسسات مازالت محافظة على الاستقلال المالي في الأجل الطويل .

سالب : يعني أن الأموال الخاصة غير كافية لتمويل الأصول غير الجارية الجزء الباقي ممول بالديون المتوسطة والطويلة الأجل فقط إذا كان ERN أما إذا كان FRN سالبا فمعناه أن الجزء الباقي ممول بالديون المتوسطة والطويلة الأجل وجزء من الديون قصيرة الأجل نفهم من هذا أنه لو كان رأس المال العامل الصافي FRN موجبا فإنه يجب حساب رأس المال العامل الخاص للتأكد من الاستقلالية المالية في الأجل الطويل .

وهناك أنواع أخرى من رأس المال العامل هي:

رأس المال الخارجي = مجموع الديون

رأس المال الإجمالي = الأصول الجارية

¹ يوسف بومدين ، فاتح ساحل ، تسيير التسيير المالي للمؤسسة ، دار بلقيس الدر البيضاء ، الجزائر، 2016، ص 14.

احتياجات رأس المال العامل **BFR** : هي قيمة رأس 30 المال العامل التي تحتاجها المؤسسة لتغطية العجز الحاصل في دورة .

الاستغلال بسبب عدم قدرة الخصوم الجارية الديون قصيرة الأجل على تغطية الأصول الجارية .¹

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات التمويل الدورية - موارد التمويل الدورية .

احتياجات التمويل الدورية = المخزونات + الحقوق = ديون قصيرة الأجل - خزنة الأصول .

موارد التمويل الدورية = ديون قصيرة الأجل - خزنة الخصوم

الخزينة T : يمكن تعريف الخزينة على أنها عبارة عن مجموع الأموال التي يحوزها المؤسسة لمدة دورة الاستغلال

وهي تشمل صافي قيم الاستغلال أي ما تستطيع المؤسسة توفيره من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال.²

ويمكن حساب الخزينة بالطرق التالية:

الخزينة : رأس 30 المال العامل الصافي - احتياجات رأس المال العامل

الخزينة = خزنة الأصول - خزنة الخصوم

الخزينة = رصيد الصنف الخامس الحسابات المالية

من النظام المحاسب المالي.

ويمكن عرض إحدى حالات الخزينة وهي:

الخزينة T سالبة : أي وجود عجز على مستوى الخزينة ، هذه الحالة سيئة قد تدفع بالمؤسسة إلى العسر المالي

إذا كانت قيمة العجز معتبرة وحاد وقت استحقاق الديون ، لكن يمكن تسيير الخزينة في هذه الحالة وفقا للتدابير

التالية :

¹ يوسف بومدين ، فاتح ساحل ، مرجع سابق ، ص ص 16 - 17

² بن خروف جليلة ، مرجع سابق ، ص 92

استعجال تحصيل الحقوق

تقديم حسومات على المبيعات

التفاوض مع الدائنين لتمديد أجل تسديد الديون

التنازل على التثبيات التي لا تؤثر على الطاقة الإنتاجية إن أمكن ذلك.

إعادة برمجة مصاريف الاستغلال

حيث أن الاهداف العامة المتمثلة بتسيير الخزينة هي :

التنبؤ بتطور الارصدة المدينة والدائنة لحسابات المؤسسة .

تدنيه قيمة الأموال الغير مستغلة

ضمان أفضل توظيف للسيولة

تمويل الاحتياجات بأقل التكاليف .¹

المطلب الثالث : لوحة القيادة وأثرها في تحسين الأداء المالي

بعد التعرف على مفاهيم القيادة وكذلك الأداء المالي سيتم التطرق إلى دور لوحة القيادة وأثرها في تحسني الأداء المالي ومعرفة العلاقة التي تربط بينهما .

أولا : تحسين الأداء

1- تعريف تحسين الأداء :

يعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى²

¹ يوسف بومدين ، فاتح ساحل ، مرجع سابق ، ص 18

² شطارة نبيلة ولبرش سارة ، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة ، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع ، جامعة البليدة 2 ، الجزائر ، ص 08.

ويحتوي تحسين الأداء على مبادئ أساسية تمثلت فيما يلي :

الوعي بتحقيق احتياجات الزبون داخلي / خارجي :

إزالة الحوافز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والابداع .

التركيز على النظم والعمليات.

القياس المستمر ومتابعة الأداء .¹

2- دوافع تحسين الأداء :

يوجد الكثير من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها وهي كالتالي :

معدلات التغيير السريعة

الحفاظ على المكانة

الاهتمام بالجودة

المنافسة²

3- أنماط تحسين الأداء :

هناك نمطين أساسيين لتحسين الأداء التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري

فالتحسين التدريجي المستمر ، يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات باستعمال الادوات الجودة.

أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء وتلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة فتجرى على العمليات تعديلات جذرية ي طريقة تسييرها .

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين ، الطبعة 3 ، مكتبة ابن سيناء ، القاهرة 1999 ، ص 11

² شظارة نبيلة ولبرش سارة ، مرجع سابق ، ص 09

ومن المهم توضيح أنه لا يوجد هناك تفصيل مدخل على آخر ، فكل المدخلين متكاملين تقدم أداء مرتفع ودائم لهذا فمن اللازم على كل مؤسسة أن تقوم بكل التحسينين بصفة مستمرة ودورية ومتتالية مع بعضها البعض.¹

ثانيا : دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة

1- دور لوحة القيادة

يتضح دور لوحة القيادة فيما يلي :

1 - 1 لوحة القيادة كوسيلة تجميع : إن عملية التجميع لا تعني حذف أو إهمال المعلومات تتعلق بالمؤسسة

وتمثل لوحة القيادة بناء متكامل يوضح لنا ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات قيمة سهلة الفهم .

1 - 2 لوحة القيادة كأداة مراقبة : تشكل لوحة القيادة الاداة المفصلة في نظام المراقبة انطلاقا من كونها تسمح

بتعديل مستوى التجريد ، والذي يتحقق من خلال التدفق لمعلومات دقيقة يوفرها نظام معلومات المؤسسة إن

المراقبة من خلال لوحة القيادة تعني توجيه وارشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة .

1- 3 لوحة القيادة كأداة للحوال والاتصال :

عند مقارنة ومعاينة النتائج فإن لوحة القيادة تسمح بالاتصال وتسهيل تبادل المعلومات تبين رؤساء الأقسام

تسمح بالحوارين مختلف المستويات الهرمية عن طريق اصدار تعليمات تقديمي قرارات ، تبادل معلومات ، ... كما

تسمح للمسؤول أن يفسر نتائج عمله ويحدد نقاط القوة والضعف.

1 - 4 لوحة القيادة كوسيلة إعلام : يمكن استعمالها في بعض الحالات الإعلام المشرفين على المؤسسة

بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة .

1- 5 لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات : تسمح لوحة القيادة أن تلعب دور التحسين والتعبئة

للمسيرين نحو الأهداف المسطرة وإثراء ما عرف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرارات والقدرة

على الاتصال بالمسؤولين والقدرة على تحفيزهم .

¹ شطارة نبيلة ولبرش سارة ، مرجع سابق ، ص 10

1 - 6 لوحة قيادة كوسيلة قياس: تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي كميات أو مالي رقم الأعمال بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها مقارنة واستخراج الانحراف .

1-7 لوحة القيادة كوسيلة تسيير: تساعد لوحة القيادة على الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها هذه الوسيلة تتطلب :

- وجود منهجية لتصميمها .

- اعتمادها من قبل كل مسؤول داخل المؤسسة له أهداف يسعى إلى تحقيقها.

- القابلية للقراءة والفهم من قبل مختلف المسؤولين المتواجدين على مختلف مستويات السلم الهرمي .

- بناء لوحة القيادة كوسيلة تسيير تطلب ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي .

1-8 لوحة القيادة كوسيلة تشخيص : تثير لوحة القيادة الانتباه نحو الظواهر الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق

الأهداف ومنه قيام المشرفين عن المؤسسة لمعرفة أسباب الانحرافات وتصور العمليات التصحيحية الممكنة ومدى

تأثيرها على النتائج كذلك تسمح لوحة القيادة بالكشف من نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة

كالتداخل الوظيفي أو تحديد غير دقيق للمسؤوليات وما إلى ذلك من عيوب تنظيمية تنعكس على تحقيق

الأهداف.¹

2 - مؤشرات لوحة القيادة المالية:

تحتوي لوحة القيادة العديد من المؤشرات أهمها ما يلي :

مؤشرات التوازن المالي

مؤشرات الاستشارات نسبة تجديد الأصول نسبة مدى صلاحية المعدات والسائل.

مؤشرات المديونية نسبة فترة الديون ، نسبة الاستقلالية المالية.

¹ موسى كيور ، أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغز للوسط بمديرية التوزيع ورقلة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة استر قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مبراح ورقلة ، الجزائر ، 2017 - 2018 ، ص ص ،

مؤشرات التمويل الذاتي نسبة التمويل الذاتي ، نسبة معدل الهامش الخام.

3- مميزات لوحة القيادة المالية:

تمتلك لوحة القيادة المالية العديد من المميزات تمثلت فيما يلي :

3- 1 تعكس الوضعية المالية الحالية للمؤسسة وذلك من خلال :

تسمح مؤشرات التوازن المالي بمعرفة مدى قدرة المؤسسة حاليا على تحقيق التوازن المالي بين الاستخدامات والموارد من خلال تفاديها لخطر الإفلاس.

تبين مؤشرات المديونية قدرة المؤسسة على الاستدانة من خلال قدراتها على توليد تمويل ذاتي يضمن امكانيات الاستدانة من خلال مؤشرات التمويل الذاتي.

تبين مؤشرات الاستثمار قدرة المؤسسة السابقة والحالية على تجديد استثماراتها وعلى حالة الوسائل المستعملة حاليا وذلك من ضمن تقييم القرارات الاستثمارية و أهداف المؤسسة المالية .

3 - 2 تعكس الوضعية المالية المستقبلية للمؤسسة : وذلك من خلال تبين مؤشرات التوازن المالي مدى قدرة المؤسسة على الموازنة بين مواردها وتمويل استخداماتها مستقبلا والظروف التي ستواجه فيها المؤسسة التزاماتها ومدى تعرضها لخطر الإفلاس أي تبين التطور المقدر للمؤسسة في وضعيتها المالية.

أما مؤشرات التمويل الذاتي فتبين مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على استقلاليتها المالية مستقبلا أو رفعها حسب ظروف المؤسسة .¹ تبين مؤشرات المديونية مدى قدرة المؤسسة على ساد ديونها مستقبلا من خلال تبرير تقديري لمقابلة مستقبليه بين تسديدات مفروضة وإيرادات مقدرة :

تبين مؤشرات الاستثمار قدرة المؤسسة مستقبلا على تجديد استثماراتها حسب الظروف المستقبلية للنشاطات السابقة والداخلية فواتير ، أجور .. والتدفقات المستقبلية .

¹ موس كيور ، مرجع سابق ، ص 24.

من خلال ما سبق تلعب لوحة القيادة دورا هاما في إبراز الوضعية المالية للمؤسسة من خلال تقديم صورة واضحة جدا عن تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات والنتائج المالية وكذلك ومن خلال الطابع التنبؤي للمؤشرات المالية فلوحة القيادة تعطي صورة شبه كاملة عن الوضعية المستقبلية للمؤسسة وأدائها المالي ومدى تحسینه .¹

المبحث الثاني : تحليل الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ومختلف الأبحاث التي يتم الاطلاع عليها مرحلة من مراحل المنهجية في إعداد البحث العلمي وذلك للتعرف على المساهمات السابقة المتعلقة بموضوع البحث حيث يتم التعرف على العديد من الدراسات فيما يخص موضوع الدراسة الحالي وسيتم التطرق إليها وعرضها ومقارنتها بالدراسة الحالية.

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية

سيتم التطرق إلى عرض موجز لأهم الدراسات و الأبحاث ذات صلة بالدراسة الحالية وذلك باللغة العربية ثم الأجنبية .

أولا: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة بركاني سمير ، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية علوم التسيير ، تخصص تسويق ، جامعة البليدة 2004، حيث عالج الباحث الاشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن اعتماد فكرة لوحة القيادة التسويقية كأداة تسيير للعملية التسويقية في المجتمع الصناعي للورق السيلولوز بالجزائر ؟

وقد هدفن هذه الدراسة إلى إظهار أهمية لوحة القيادة التسويقية لمسير الجزائر . المساهمة في توسيع الثقافة التسويقية داخل المؤسسة الجزائرية رفع الغموض حول لوحة القيادة التسويقية او قد أجريه الدراسة في المجتمع الصناعي للورق المتواجد على السيلولوز بالجزائر العاصمة ثم الاعتماد على الاستبان من خلال هذه الدراسة .

وقد نتج عنها ما يلي : تبقى لوحدة القيادة التسويقية أداة مميزة تضمن التفاعل لمستعملها مع حقيقة الأوضاع والمقدرة على الإدراك السريع لما يجري فهي لغة مزدوجة بين الأرقام والأشكال البيانية لا تخلو من المؤشرات منها

¹ موسى كيور ، مرجع سابق ، ص ص ، 24-25

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة وتحسين الأداء المالي

من تقيس الأهداف الكيفية ومنها من تقيس الأهداف الكمية وتسمح بتسيير الاستراتيجيات والمخططات التسويقية يتوقف نجاح تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية على فعالية نظام المعلومات التسويقي في تقديمه للمعلومات بصفة آنية ومستمرة تضمن تحديث المؤشرات التسويقية بالمعطيات الجديدة والترصد بانتظام لتطوير متغيرات البيئة التنافسية .

ومن هذا المنطلق فإنه يمكن تطبيق نظام لوحة القيادة التسويقية على المؤسسة الجزائرية وهذا بتصميم نظام معلومات تسويقي ومن اهم التوصيات التي أشار إليها الباحث تصميم لوحات قيادة تسويقية خاصة بكل فروع المؤسسة من أجل قياس أدائها ومدى مساهمتها في الأداء العام للمجتمع ، ربط أداة لوحة القيادة والتي تقوم بحساب المؤشرات وتمثيلهم بيانيا كبرمجة executiveEesinformation System مثلا :

2- دراسة سويسي عبد الوهاب ، " الفعالية التنظيمية ، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة " أطروحة دكتوراه دولة في علوم الاقتصاد ، غير منشورة ، فرع علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003 - 2004 . ناقشت هذه الدراسة في أربعة فصول إشكالية إلى أي حد يمكن تجديد محتوى الفعالية التنظيمية وإلى أي يمكن قياسه ؟

الهدف من الدراسة هو مساعدة المسيرين والمشرفين على المؤسسات في التفكير حول سبل قياس الفعالية يتم فيها اختيار مؤشرات من قبل المسير نفسه ، من خلال تجسيد الواقع التنظيمي للمؤسسة في أفضل صورة ممكنة . وما نتج عن هذه الدراسة :

ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق الأهداف وفي نفس الوقت تنطلق من عدم وجود رشادة مطلقة فالمؤسسة غير مثالية في اتخاذ القرار بحكم المعوقات البيئية أو سعي المؤسسة لتحقيق توليفة من الأهداف المتعددة والمتناقضة بسبب تعدد الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة .

تشكل لوحة القيادة كأداة تسييرية الوسيلة الأكثر واقعية وملائمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومنطقتها الفلسفية المختلفة وتعدد الأطراف التي هي بحاجة لقياس الفعالية التنظيمية ، المساهمين ، العمال ، الزبائن بحيث تمنحها الاطار المنهجي في شكل بناء صور جداول رسومات بيانية مؤشرات ... بحيث يمكن كل طرف من قياس الفعالية التنظيمية حسب نظرته و أهدافه .

يمكن لوحة القيادة كوسيلة لقياس الفعالية التنظيمية من إدارة مؤشرات القياس حتى ولو كانت متناقضة فيما بينها وذلك نظرا للأبعاد المختلفة المشكلة لها وإمكانية المقارنة بين مختلف صورها.

3- دراسة بن خروف جليلة : دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لنجاز القنوات ، مذكرة ماجستير ، تخصص مالية مؤسسة ، جامعة احمد بوقرة ، بومرداس ، 2008 – 2009.

حيث كانت إشكالية البحث كما يلي :

إلى أي مدى تساهم المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات ؟ وصف الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام المعلومات الواردة في القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة إضافة إلى محاولة الاطلاع على كيفية توظيف المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات من خلال دراسة حالة مؤسسة جزائرية ، حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والمعلومات والاسقاط نتائج الدراسة النظرية على أرض الواقع لحالة معينة اعتمدت في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة .

خلصت الدراسة إلى أن المعلومات المالية هي التي تقدم بها المؤسسة وضعها المالي وأدائها والوسيلة المستعملة لإيصال هذه المعلومات هي التقارير المالية بصفة عامة والقوائم المالية بصفة خاصة ، والتي يجب أن تكون ملائمة وموثوقة حتى يمكن استخدامها.

في اتخاذ القرارات الملائمة بالمؤسسة ومن أهم التوصيات التي أدرجتها الباحثة هي أنه لا بد من العمل على زيادة الثقافة المحاسبية من اجل فهم أكبر للقوائم المالية الصادرة عن مختلف المؤسسات من طرف المستثمرين وصناع القرارات .

ثانيا : عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1-دراسة :L. didier . z . chaari

Chari . z , didier.L L'impact de utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeant , halshs , voll , France, 2010.

حيث كان الهدف من الدراسة هو التركيز على تأثير المعلومات من وظيفة مراقبة التسيير وخاصة لوحة القيادة ومكانتها في اتخاذ القرارات ، وتم استنتاج أن لوحة القيادة لها دورهم في التسيير وتسمح بتشخيص الماضي وتحضير الحاضر كذلك التنبؤ بمستقبل أداء المؤسسة وبرهنت أن المؤسسة التي تستخدم لوحة القيادة يكون التناسق بين وحداتها ومجدي ونافع حيث يكون التناسق كبير ومن خلال الدراسة تم إبراز الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في إعطاء نظرة واضحة ملخصة صادقة عن حالة المؤسسة لأن أغلب المسيرين يجذون استخدام المؤشرات المالية.

2-دراسة : Mahmoudia mehemma

Mahmoudia mehemma , l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publiques Algérienne , mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en science économique option management de entreprise , université mouloud maamri de tizi ouezou , 2012.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تطبيق نظام المراقبة وقياس الأداء باستخدام لوحة القيادة المتواجدة على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية وكذلك دورها في تفعيل نظام الرقابة وقياس الأداء من خلال الإشكالية التالية:

Quelle est la spécificité du système de contrôle de gestion et du suivi de la performance dans les EPE ?

حيث تم اتباع المنهج الوصفي وذلك من خلال عرض وتفسير وتحليل المعطيات والربط بينهما لمحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا ولتفسير الظاهرة محل الدراسة وبقصد تأكيد وإعطاء مصداقية للمعلومات تم القيام بدراسة ميدانية اعتمدت على المقابلة والملاحظة وكان استخلاص النتائج كما يلي :

أن لوحة القيادة هي أداة من أدوات مراقبة تسيير من خلال الدور الذي تلعبه في الرقابة الإدارية في المؤسسات الجزائرية وكذلك إعطاءها نظرة شاملة دقيقة ومختصرة عن وضعية المؤسسة .

المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال ما تم ذكره سابقا من دراسات سابقة عربية وأجنبية سيتم التطرق ومحاولة المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية وذلك بتحديد أوجه التشابه وأوجه الاختلاف .

الجدول رقم 1- 6 : مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

العنصر	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
من حيث الهدف	تشابحت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث تشابحت مع الدراسة :	اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث اختلفت مع دراسة :
	بن خروف جلييلة ، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات .	بركاني سميرة ، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية ، دراسة حالة الجمع الصناعي للورق السيلولوز بالجزائر .
	حيث كان الهدف من الدراسة المذكورة هو استخدام المعلومات في رفع وتحسين الأداء المالي للمؤسسة وكان هدف الدراسة الحالية هو رفع الأداء المالي باستخدام لوحة القيادة.	حيث كان الهدف من الدراسة السابقة هو أهمية لوحة القيادة التسويقية فيما هدفت الدراسة المالية إلى لوحة القيادة المالية ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة .
	ان الهدف من الدراسة المذكورة هو	كان الهدف من الدراسة المذكورة هو معرفة تأثير المعلومات المرسله من وظيفة التسيير في اتخاذ القرارات في حين ان الدراسة الحالية هدفت إلى تأثير لوحة

قياس الأداء وإعطائها نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة	القيادة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية .
---	--

من حيث المنهج المستعمل :

تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المستعمل حيث تشابهت مع دراسة :
بن خروف جلييلة التي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض المعلومات الخاصة بالدراسة وتحليلها .
بركاني سمير الذي اعتمد كذلك على المنهج الوصفي التحليلي .

من حيث الطريقة والأدوات :

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الطريقة والأدوات المستعملة لجمع المعلومات ، حيث
تشابهت مع دراسة :

بن خروف جلييلة اعتمد على طريقة دراسة الحالة في المؤسسة الوطنية لأنجاز القنوات واعتمدت على المقابلة
والملاحظة .

وبعض الوثائق التي تؤكد صحة ومصداقية المعلومات.

لم تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع.

اختلفت الدراسة الحالية من حيث الطريقة والأدوات المستعملة مع الدراسة .

بركاني سمير ، اعتمد على دراسة الحالة في المجتمع الصناعي لورق السيليوز بالجزائر إلى أنه اعتمد على الاستبيان
كطريقة ثانية لجمع المعلومات في حين أن هذه الدراسة المالية تخلو من أسلوب الاستبيان .

إن الدراسات السابقة تناولت جوانب لوحة القيادة وكذلك الأداء بمختلف جوانبه إلا أنها لم تركز على الدور
وكيف للوحة القيادة أن تؤثر وتحسن في الأداء المالي للمؤسسة الاجتماعية.

خلاصة الفصل:

احتوى هذا الفصل على أهم الأدبيات النظرية الأساسية وكذلك الدراسات السابقة التي تخص موضوع الدراسة الحالي الموسوم بعنوان دور لوحة القيادة في تحين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية حيث ان لوحة القيادة عبارة عن أداة متاحة لمتابعة الاستراتيجيات المالية للمؤسسة هذا ما جعلها أداة فعلا للحكم على وضعية المؤسسة وادائها المالي تعتمد على الكثير من المؤشرات المالية المتنوعة إضافة إلى ذلك تم التطرق إلى مفاهيم أساسية حول الأداء المالي وتقييمه حيث ان تقييم الأداء المالي للمؤسسة يعتبر قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة .

تم التطرق كذلك إلى العلاقة التي تربط بين لوحة القيادة والأداء المالي وكيف يؤثر الأول في الثاني من خلال إبراز دور لوحة القيادة كأسلوب لتحسين الأداء المالي للمؤسسة وأخيرا احتوى هذا الفصل على مجموعة من الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة الحالي حيث التقيا في مجموعة من النقاط وتخالفا في مجموعة أخرى .

وبناء على تم تناوله في هذا الفصل وما تم جمعه من معلومات سيتم التطرق إلى الجانب التطبيقي من الدراسة وهذا من اجل تأكيد المعلومات وصحتها حيث تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة تسهل عملية التوصل إلى نتائج تطبيقية .

**الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور لوحة
القيادة في تحسين الأداء المالي**

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى إبراز دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغز وحدة الشرق - تبسة - وإبراز دورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال دراسة المعطيات اللازمة للوحدات القيادية وكذا القوائم المالية لسنوات 2019/2018/2017 في قسم المالية والمحاسبة الذي يعتبر مركز لوحة القيادة في المؤسسة.

تمت الدراسة من أجل استخلاص النتائج مدى صحة الفرضيات حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

تم اعتماد امتياز - تبسة - كمصلحة خارجية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) على أساس اختصاص إقليمي تسهل من قيامها بمهامها، حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مطلبين، الأول الطريقة المستعملة في الدراسة، أما الثاني يخص الأدوات المستعملة

المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة

سيتم التطرق إلى تاريخ وتطور مجمع سونلغاز وكذلك تقدم عام لامتياز التوزيع - تبسة -

أولاً: لمحة تاريخية عن مجمع سونلغاز: للوقوف على أهم المراحل التي مر بها مجمع سونلغاز سيتم التطرق إلى ما يلي:¹

1- نشأة مجمع سونلغاز:

قامت فرنسا بإنشاء بعض الصناعات في الجزائر، مما أظهر الحاجة إلى الصناعة الكهربائية والغازية لتلبية الحاجيات الطاقوية للصناعة آنذاك، حيث أنشأت في 05 جوان 1947 المؤسسة العمومية الوطنية " كهرباء وغاز الجزائر" (EGA).

وعند الاستقلال كان على شركة كهرباء وغاز الجزائر أن تواجه الذهاب الجماعي للإطارات الفرنسيين، فكان من الحتمي ضمان الاستخلاف والمساهمة بذلك في امتلاك التحكم في أداة أساسية لتحقيق السيادة الوطنية، حيث تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بتسييرها، وما إن أنقضت بعض السنوات وبفضل مجهود معتبر في سبيل التكوين سنح التأطير للجزائريين من تولي تسيير المؤسسة.

وفي سنة 1969 تحولت " كهرباء وغاز الجزائر" إلى " المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز" والمسماة "سونلغاز" بموجب المرسوم رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969، وقد كان الهدف من تحويلها لشركة هو إعطائها تنظيم وتسيير يمكنها من موافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية، واعتبارها شركة تجارية في علاقاتها مع الغير.

¹ - تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من امتياز التوزيع - تبسة -

وفي سنة 1991 تغيرت الطبيعة القانونية لـ "يونلغاز" لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري طبقا للمرسوم التنفيذي طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 19-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991.

وفي سنة 1995 أكد المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، الطبيعة القانونية لـ "سونلغاز" بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، حيث حدد المرسوم ما يلي:

- **الوصاية:** توضع مؤسسة "سونلغاز" تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة

- **المقر:** تتمتع مؤسسة "سونلغاز" بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

- **المهام:** تقوم مؤسسة "سونلغاز" بمهام عديدة سيتم ذكرها لاحقا

- **التنظيم والعمل:** تزود مؤسسة "سونلغاز" بذمة مالية خاصة بها تتكون من أموال تكتسبها أو تنجزها من أموال خاصة وكذلك المخصصات والإعانات التي تمنحها إياها الدولة

- **الرقابة:** يتولى رقابة المؤسسة "سونلغاز" محافظي الحسابات للذين يعينهم وزير الطاقة.

وفي سنة 2002 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 01 جوان 2002 والمتضمن لقانون الأساسي "سونلغاز"، حيث تحولت مؤسسة "سونلغاز" من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري دون إنشاء شخصية معنوية جديدة إله مؤسسة ذات أسهم وتحولت تسميتها مؤسسة "سونلغاز" إلى "مجمع سونلغاز" يتوفر على رأس مال يقدر بمائة وخمسين مليار جزائري (150.000.000.000 دج)، موزعة على مائة وخمسين (150.000 دج) ألف سهم، قيمة كل سهم مليون دينار جزائري (1.000.000 دج)، تكتبها وتحررها الدولة دون سواها.

وفي الفترة التي تمتد بين 2017 و2019 تمت إعادة الهيكلة لمجمع سونلغاز وذلك بدمج العديد من المؤسسات وامتصاص بعض المؤسسات لمؤسسات أخرى مما أدى إلى ميلاد مؤسسات جديدة.

2- أهداف ومهام مجمع سونلغاز :

2-1 أهداف مجمع سونلغاز: يتبنى مجمع سونلغاز جملة من الأهداف هي كما يلي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الداخل أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- تطوير كل نشاط له علاقة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية أو الغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة لمجمع سونلغاز وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة، لاسيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتثمينه.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية.

2-2 مهام مجمع سونلغاز:

يقوم مجمع سونلغاز بالمهام الآتية:¹

- يقوم بإنتاج طاقة كهربائية ذات جودة عالية وتوزيعها.
- يقوم بالتوزيع العمومي للغاز مع احترام شروط الأمن وبأقل تكلفة.
- يحفظ ويصون ويصلح ويجدد منشآت إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها، والتوزيع العمومي للغاز.
- يعد المخططات الرئيسية لتطوير القاعدية الكهربائية والغازية وكذلك أجهزة الاستعمال بما فيها أجهزة القياس والعد.

¹ - تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من امتياز التوزيع - تبسة -

- ينجز بصفة مباشرة أو غير المباشرة كل الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية التي لها علاقة بموضوعها (نشاطه).

- يشتري أو يستغل أو يودع كل براءة اختراع أو نموذج أو طريقة صنع ترتبط بموضوعها.

- يقوم ببيع فروع له ويأخذ مساهمات في أي تجمع أو شركة.

ثانيا: امتياز التوزيع - تبسة - :

هي مؤسسة منبثقة عن التطور المستمر للمجمع والذي مر بعدو مراحل، وهب تابعة لناحية التوزيع (RDE) التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADEG) حيث نشأت إمتياز التوزيع - تبسة - عندما أنشأت فرنسا في 05 جوان 1947 المؤسسة العمومية الوطنية " كهرباء وغاز الجزائر" (EDA)، وبعد الاستقلال سميت بمركز التوزيع -تبسة- الذي كان تابع للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز والمسماة "سونلغاز" بموجب المرسوم رقم 59-69 المؤرخ في 28 جويلية 1969، وفي سنة 2002 تحولت إلى المديرية الجهوية - تبسة عندما تحولت مؤسسة "سونلغاز" من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري دون إنشاء شخصية معنوية جديدة إلى مؤسسة ذات أسهم ، وفي سنة 2006 تحولت إلى مديرية التوزيع تبسة- عندما تم تحولت مديريات الجهوية الأربعة إلى مؤسسات التوزيع الأربعة ، وبعد الهيكلة التي تمت في الفترة الممتدة بين 2017-2019 والتي انبثقت عنها الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SADED) تحولت من مديرية التوزيع تبسة -إلى امتياز التوزيع - تبسة- (CD-TEBESSA)¹.

ثالثا: لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة:

تعتبر لوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وتعتبر أداة مهمة في قياس أداء المؤسسة ومتابعة بشكل مستمر في نهاية كل شهر أو بداية شهر من خلال اجتماع بين رؤساء الأقسام حيث كل رئيس قسم يوضح لوحة القيادة الخاصة بقسمه ثم تجمع جميعها على مستوى قسم المالية والمحاسبة للمؤسسة ويتم تحديد خطوات العمل وكذلك المشاريع بالإضافة إلى ما تتعرض إليه المؤسسة من عراقيل مختلفة.

¹- تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من امتياز التوزيع - تبسة -

* من خلال ما سبق تم تحديد الطريقة المستعملة في هذه الدراسة وإبراز مدى أهمية لوحة القيادة في مجمع الدراسة.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

بعد تحديد متغيرات الدراسة والمتمثلة في متغير مستقبل وهو لوحة القيادة ومتغير تابع هو الأداء المالي سيتم التطرق إلى الأدوات التي تم استخدامها في الدراسة.

أولاً: مصادر المعلومات

تتمثل في ثلاث مصادر رئيسية هي:

01- **مصادر أولية:** هي معلومات فعلية و متحققة خلال الفترة الزمنية لحدود الدراسة تم جمعها من قسم المالية والمحاسبة بمصالحه الداخلية وكذلك قسم العلاقات التجارية وتمثلت هذه المصادر في وثائق تبين مدى صحة المعلومة المعطاة من طرف المؤسسة وهي:

- لوحة القيادة بقسم المالية والمحاسبة

- القوائم المالية لسنوات 2017-2018-2019

02- **المقابلة:** وتعتبر كذلك مصدر رئيسي من خلال في جمع المعلومات الخاصة حول القيادة وكيف تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة وكيفية إعدادها حيث تمت المقابلة الشخصية للمسؤول عن لوحة القيادة وتزويدا بمعلومات شفوية

03- **الملاحظة:** مصدر رئيسي من أجل المقارنة والربط بين المعطيات المتحصل عليها من طرف المؤسسة ويتكون هذه المقارنة حسب كل سنة في حدود الدراسة وكذلك ملاحظة الإجراءات المعمول بها في المؤسسة ومقارنتها مع هو موجود فعلا.

ثانياً: الأدوات المستعملة في الدراسة:

تم استخدام العديد من الأدوات في هذه الدراسة تذكر منها ما يلي:

01- **جمع المعلومات:** حيث تم الاعتماد على ما يلي:

1-1 برنامج: EXEL: حيث يساعد في تحويل البيانات إلى معلومات في شكل جداول تسهل عملية التحليل من خلال الوثائق المعطيات.

تم الاعتماد أيضا في جمع المعلومات على المقابلة والملاحظة الذين تم ذكرهما سابقا

2- تحليل المعلومات: وفي هذه العملية تم الاعتماد على:

1-2: الإحصاء الوصفي: وهذا من خلال :

- الجداول الإحصائية.

- التراكبات والنسب.

- الأشكال البيانية.

2-2- نتائج الملاحظات: وهب النتائج التي تم التوصل إليها من خلال المقابلات التي تمت مع الأطراف المعنية و المسؤولة في لوحة قيادة المؤسسة وكذلك من خلال الملاحظات

ومن خلال ما سبق إبراز الأدوات المستعملة في الدراسة من مصادر معلومات وكيفية الحصول عليها.

إن لوحة القيادة في مجمع سونلغاز أداة رئيسية في مراقبة التسيير تعمل دائما على تحسين الأداء وهذا مل تم التعرف عليه من خلال الدراسة والمحاولة من خلال ما تم توفيره من معلومات ومصادر عن لوحة القيادة داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض ما تم التوصل إليه من نتائج في المطلب الأول، أما المطلب الثاني مخصص إلى مناقشة هذه النتائج.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

أولاً: لوحة القيادة في المؤسسة

تعتمد المؤسسة شكل موحد للوحة القيادة مصمم بمؤشرات محددة مسبقاً حيث تقوم بقياس النشاطات بحسب كل قسم ومصلحة ما، يتم إعدادها نهاية كل شهر (دورات شهرية) تتضمن معلومات شهرية وتراكمية لنشاط المؤسسة خلال السنة.

ثانياً: عرض لوحة القيادة لامتياز التوزيع - تبسة -

يتم تجميع لوحات القيادة لجميع الأقسام والمصالح على مستوى قسم المالية والمحاسبة وتعتمد لوحة القيادة على المقارن و الشهرية بين المحقق من الشهر المالي من السنة والمحقق لنفس الشهر من السنة الماضية وحساب نسبة التطور إن وجدت، وكذلك مقارنة المتراكم الشهري مع المستهدف بمعنى حساب نسبة تحقيق المستهدف من خلال ما سبق تم الاعتماد على بعض الوثائق بالقسم التجاري وكذلك قسم المالية والمحاسبة لاحتوائهما على بعض المؤشرات ويتم توضيح ذلك فيمل يلي:

الوثيقة الأولى: من لوحة قيادة المؤسسة لعدد زبائن الكهرباء حسب طبيعة الزبون:

جدول رقم 2- 1 : تطور عدد زبائن الكهرباء حسب طبيعة الزبون لسنوات: 2019/2018/2017.

طبيعة الزبون	2017	2018	2019	نسبة التطور %		
				17	18	19
(توتر)	158079	164938	141679	5.64	4.34	4.09

						BT (منخفض)
0.84	1.33	4.47	1075	1066	1052	MT (توتر متوسط)
0.00	0.00	0.00	4	4	4	HT (توتر مرتفع)
4.07	4.32	5.63	172758	166008	159135	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم 01

يبين الجدول أعلاه نسبة تطور عدد زبائن الكهرباء لسنوات 2017-2018-2019 وتتم دراسة التطور مقارنة بنفس الشهر من كل سنة يتم حسابها مباشرة بالطريقة الرياضية $100 \frac{VN - VN - 1}{VN - 1}$ * حيث كانت نسبة التطور في ديسمبر 2017 قد زادت بـ 5.63 مقارنة بديسمبر 2016، ثم ارتفعت بنسبة 4.32 نسبة 2018 وكذلك كملاحظة ارتفاعها بنسبة 4.07 مع ملاحظة عدم وجود تطور بالنسبة لزبائن التوتر المرتفع (العالي).

الوثيقة الثانية: من لوحة قيادة المؤسسة لعدد زبائن الغاز حسب طبيعة الزبون.

جدول رقم 2-2 : تطور عدد زبائن الغاز حسب طبيعة الزبون 2017-2018-2019

نسبة التطور %			2019	2018	2017	طبيعة الزبون
19	18	17				
4.38	4.69	5.04	126138	120845	115426	ضغط BP (منخفض)
3.33	6019	6060	124	120	113	ضغط MP (متوسط)
0.00	16.76	0.00	7	7	6	(ضغط مرتفع) HP

4.38	4.70	5.04	126269	120972	115545	المجموع
------	------	------	--------	--------	--------	---------

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم 02

يبين الجدول نسبة تطور عدد زبائن سونلغاز لسنوات 2017-2018-2019 وتتم دراسة التطور مقارنة بنفس الشهر من كل سنة، نلاحظ أن نسبة التطور لسنة 2017 قدرت بـ % 5.04 وتعتبر نسبة الزيادة مقارنة بديسمبر 2016، أما نسبة 2018 زادت بنسبة % 4.7 مقارنة بالنسبة التي قبلها ، أما نسبة 2019 قدرت بـ 4.38، مع ملاحظة ارتفاع عدد زبائن الضغط العالي وستة 2018.

الوثيقة الثالثة: من لوحة قيادة المؤسسة والمشتريات والمبيعات والضياع الخاص بالكهرباء

جدول رقم 2-3 : مشتريات مبيعات ، ضياع كهرباء لسنوات 2017-2018-2019

نسبة التطور %			2019	2018	2017	طبيعة الزبون
19	18	17				
1.01	2.16-	3.95	853.82	845.25	863.92	المشتريات (BT.MT+HT)
						مبيعات حسب طبيعة الزبون
5.11	-0.28	40.4	526.26	500.68	502.06	BT (توتر منخفض)
5.15	-4.4	7.07	170.31	161.97	169.43	MT (توتر متوسط)
-8.94	-1.3	-1.07	89.80	98.62	99.93	HT (توتر عالي)
3030	-1.32	3.99	786.37	761.27	771.43	المجموع المبيعات
-19.68	-9.2	3.67	67.45	83.98	92.49	ضياع الكهرباء

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم 03.

يبين الجدول مشتريات ومبيعات الكهرباء لسنوات 2017-2018-2019، حيث كانت قيمة المشتريات متقاربة في السنوات وكذلك بالنسبة لقيمة المبيعات وهذا ما يفسر أن قيمة المشتريات ومبيعات المؤسسة من كل سنة مقبولة ومتناسبة مع الأهداف السنوية المسطرة.

أما فيما يخص نسبة الضياع فهي في تطور ملحوظ خاصة بعد انخفاض قيمة الضياع بنسبة مقبولة بلغت (19.68%-) سنوات 2019 ويحسب ب (GWH) جيغا واط ساعي.

الوثيقة الرابعة: من لوحة قيادة المؤسسة، المشتريات، المبيعات والضياع الخاص بالغاز.

الجدول رقم 2- 4 : المشتريات، المبيعات والضياع الخاص بالغاز.

نسبة التطور %			2019	2018	2017	/
19	18	17				
3.91	7.24	12.42	3956.87	3807.96	355.72	المشتريات (BT.MT+HT)
/	/	/	/	/	/	مبيعات حسب طبيعة الزبون
8.99	6.35	11.47	2902.75	2663.43	2500.07	BT (توتر منخفض)
4.61	-2.05	24.34	71.99	68.82	70.26	MT (توتر متوسط)
-14.7	17.10	0.61	799.02	936.74	799.92	HT (توتر عالي)
2.86	8.86	8.91	3773.76	3668.99	3370.25	المجموع المبيعات
31.76	-22.99	181.76	183.11	138.97	180.47	ضياع الغاز

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم 04

يبين الجدول مشتريات ومبيعات الغاز لسنوات 2017-2018-2019، حيث كانت قيمة المشتريات متزايدة في لکن بنسبة متناقصة حيث ازدادت ستة 2017 بنسبة 12.42%، ثم ازدادت سنة 2018 و 2019 لكنها بنسب متناقصة وهي 7.24% و 3.91% على التوالي.

أما فيما يخص المبيعات ازدادت نسبة المبيعات سنة 2018 بـ 8.86% مقارنة بسنة 2017 ثم ازدادت بنسبة 2.86% سنة 2019، رغم تطور قيمة المبيعات لکن لسنة 2018 كانت نسبة التطور لسنة 2019 . أما فيما يخص ضياع الغاز والذي يحسب بـ (MTH) مليون وحدة حرارية نلاحظ أن ضياع الغاز غير متوازن ينخفض ويرتفع كل سنة وهذا راجع لسبب الأخطاء التقنية (ضياع تقني).

الوثيقة الخامسة: تطور رقم الأعمال (كهرباء).

جدول: 2- 5 تطور رقم الأعمال الخاص بالكهرباء (مليون دينار MDA)

نسبة التطور %			2019	2018	2017	طبيعة الزبون
19	18	17				
5.60	-1.83	5.99	2288.71	216.35	220.83	(توتر منخفض) BT
3.95	-3.14	8.35	726.51	698.89	721.57	(توتر متوسط) MT
-6.57	-0.37	0.35	259.8	278.06	279.08	(توتر عالي) HT
4.16	-2	5.99	2375.01	3144.3	3208.48	رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم 05

يبين الجدول رقم الأعمال الخاص بالكهرباء وذلك حسب طبيعة أو صنف كل زبون حيث كانت نسبة التطور سنة 2017 تقدر بـ 5.99% مقارنة بالنسبة التي قبلها أما سنة 2018 إنخفضت النسبة حيث قدر بـ 2%- لتتبع سنة 2019 إلى 4.16%.

الوثيقة السادسة: تطور رقم الأعمال (الغاز)

جدول رقم: 2-6 الأعمال الخاص بالغاز (مليون دينار جزائري MDA)

طبيعة الزبون	2017	2018	2019	نسبة التطور %		
				17	18	19
(ضغط منخفض) BP	966.70	1029.39	1131.95	23.95	6.49	9.96
(ضغط متوسط) MP	38.79	39.09	41.30	16.95	0.78	5.66
(ضغط عالي) HP	171.6	193.89	179.68	2.09	12.99	7.32-
رقم الأعمال	1177.09	1262.37	1352.93	19.97	7.24	7.17

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم 06

يبين الجدول رقم الأعمال الخاص بالغاز : نلاحظ أن نسبة التطور لسنة 2018 انخفضت من 19.97% إلى 7.24 انخفاض في شكل كبير، ثم انخفضت سنة 2019 وقدرت بـ 7.17 لكن غير مؤثر مقارنة بسنة 2018.

الوثيقة السابعة: المبالغ المحصلة من المديرية الجهوية - قسنطينة والمحولة لامتياز التوزيع تبسة المستخدمة.

جدول رقم 2-7 : يبين المبالغ المحصلة ديسمبر 2017، ديسمبر 2018.

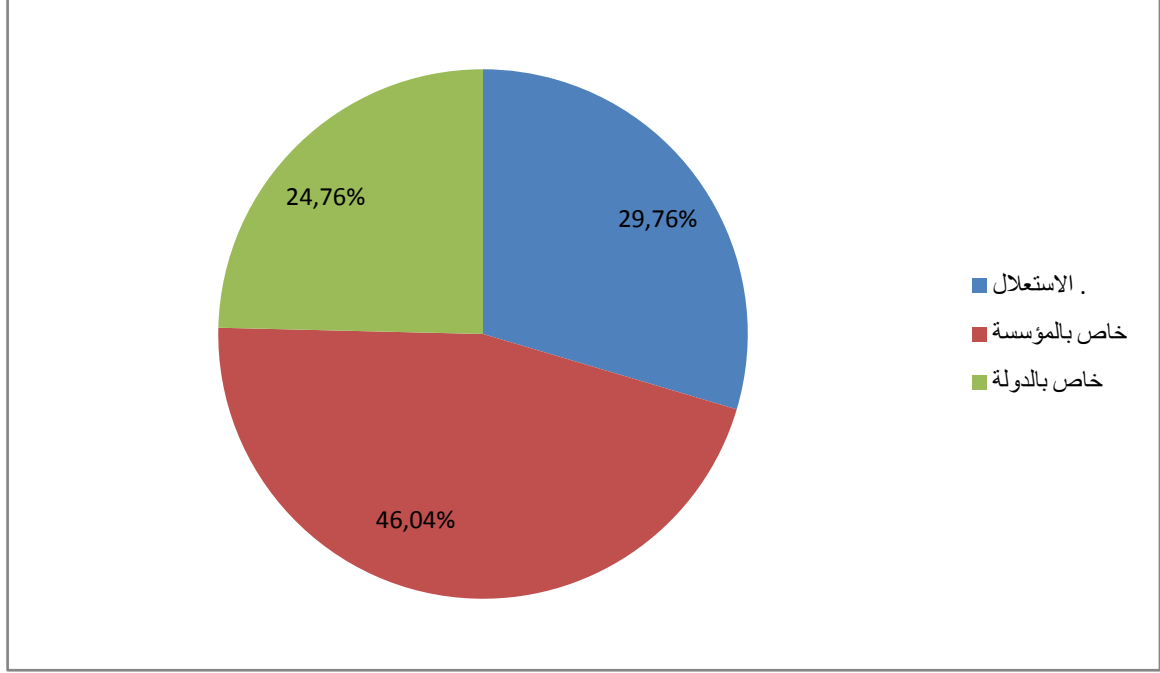
المستهدف	التراكم (cumul)		شهر ديسمبر		/	
	نسبة تطور	2018	2017	نسبة تطور		2018
الاستغلال	%11	626319	564955	%12	49113	44000
نظام خاص بالمؤسسة	%3	900407	873810	%94	229850	118294
نظام خاص بالدولة	%433	2446750	459289	/	135644	0
المجموع	%109	3973475	1898054	155%	414607	162294
نسبة التحقق %						
	%92	683695				
	%67	13411396				
	138%	1775169				
	%105	3800260				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم 07

يتبين من الجدول المبالغ التي حصلتها المؤسسة خلال شهر ديسمبر لسنتي 2017 و 2018 حيث بلغت نسبة لتطور 155% في ديسمبر 2018 مقارنة بنفس الشهر من سنة 2017 أما في مجموع السنين كانت نسبة التطور بلغت 109% سنة 2018 مقارنة بنتائج سنة 2017.

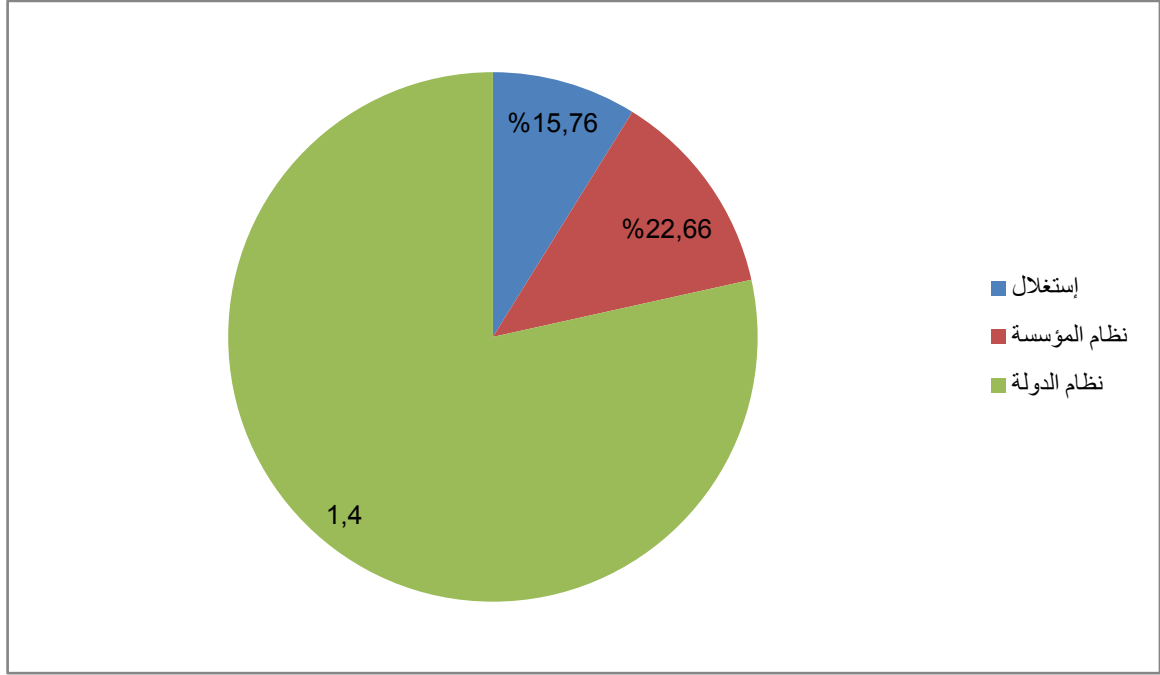
فيما يخص نسبة تحقق المستهدف بلغت 105% وهذا راجع إلى أن تراكم 2018 كان أكبر من المستهدف.

الشكل رقم: 01 نسب المبالغ المحصلة لامتياز التوزيع - نسبة - نسبة 2017.



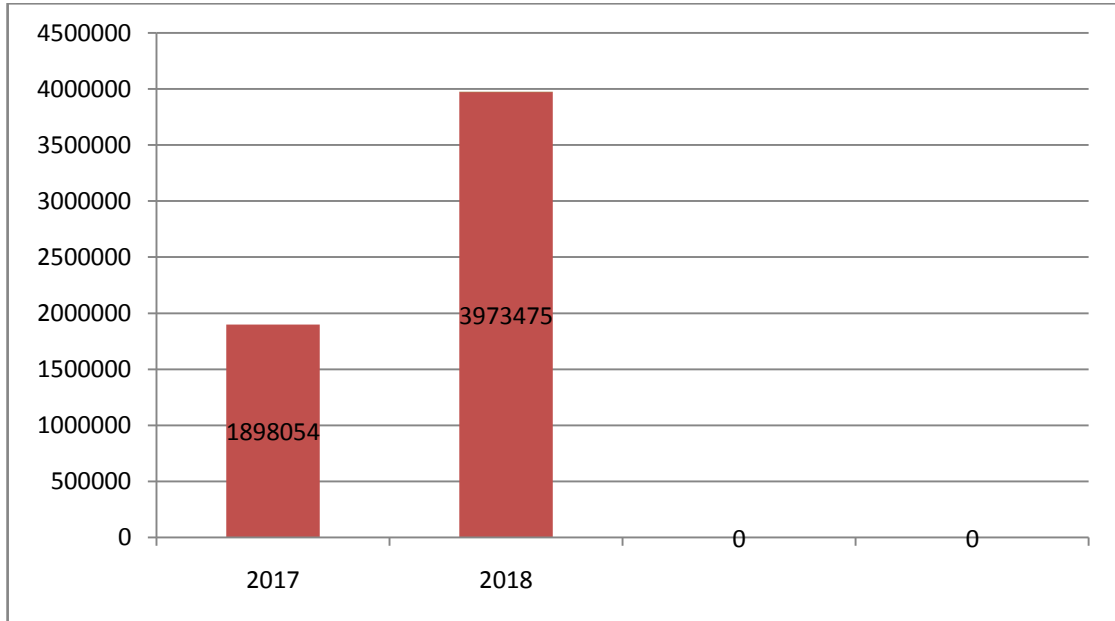
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم 2 - 7

الشكل رقم 02 : نسب المبالغ المحصلة والمحولة لامتياز التوزيع تبسة سنة 2018



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد الجدول رقم 2- 7

الشكل رقم 03 : مجموع المبالغ المحصلة والمحولة للإمتياز التوزيع تبسة لسنتي 2017 و 2018.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم 2 - 7

الجدول رقم: 2- 8 : النقدية المقدمة من امتياز تبسة كنفقات شهر ديسمبر سنتي 2018/2017.

المستهدف	التراكم (cumul)		شهر ديسمبر			/
	نسبة تطور	2018	2017	نسبة تطور	2018	
نفقات الاستغلال	683695	626687	558045	20%	50433	42186
نسبة التحقق %	92%	%12				
نفقات الاستثمار	3116565	3346589	1332769	207%	365559	119169
نسبة التحقق %	107%	%151				
نفقات نظام المؤسسة	1775169	900309	873649	93%	229915	119169
نسبة التحقق %	678%	%3				
نفقات نظام الدولة	1775169	2446284-1	459120	/	135644	0
نسبة التحقق %	138%	%433				

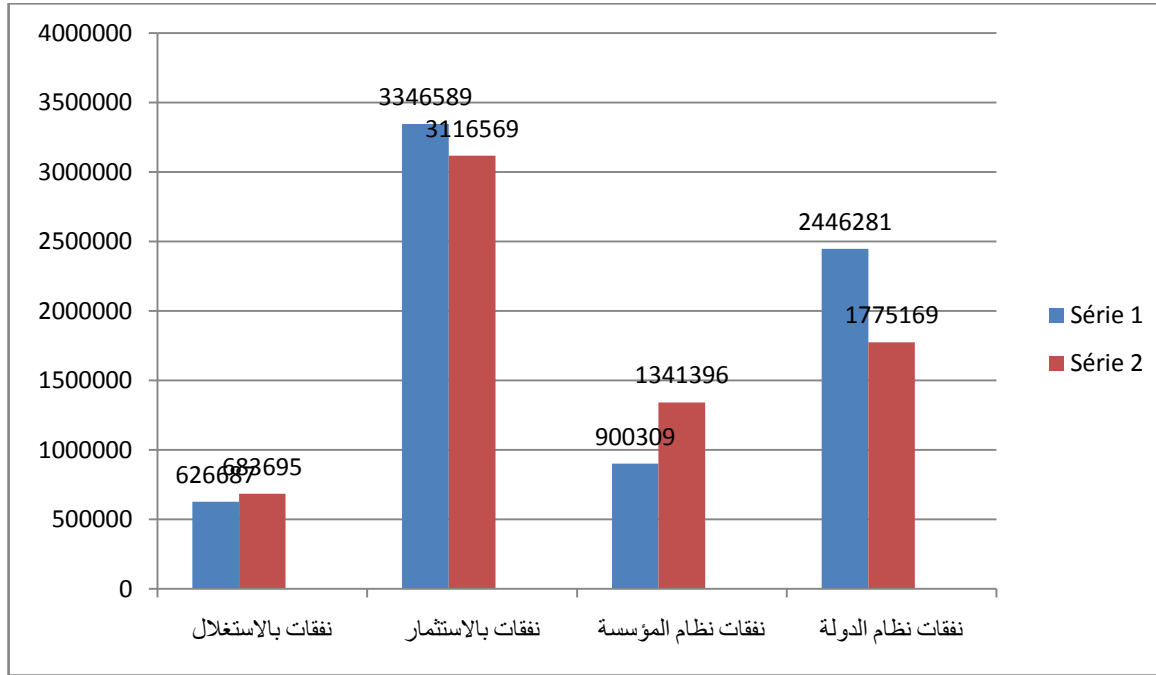
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم 7

يبين الجدول نفقات المؤسسة المختلفة ، نلاحظ أن قيمة النفقات لشهر ديسمبر من سنة 2018 أكثر من سنة 2017 وعلى سبيل المثال نفقات الاستغلال التي ارتفعت بنسبة 20 % مقارنة بديسمبر 2017، أما في مجموع السنة فارتفعت بنسبة 12 % لكنها لم تفوق قيمة النفقات المستهدفة من طرف المؤسسة حيث حققت منها نسبة 92%

نلاحظ ارتفاع كبير في نفقات الاستثمار بلغت نسبة 207% في ديسمبر 2018/ مقارنة بنفس الشهر من سنة 2017، أما في إجمالي السنة ارتفع بنسبة 151% وكذلك نلاحظ أن نسبة النفقات تجاوزت قيمة النفقات

المستهدفة وبلغت 107% منها، وكذلك في البرامج العمومية الخاصة بنظام المؤسسة ونظام الدولة قيمة نفقات سنة 2018 أكبر من سنة 2017.

الشكل رقم 04 : يوضح قيمة النفقات المحققة والمستهدفة لسنة 2018



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم 2 - 8

الوثيقة الثامنة: المبالغ المحصلة من المديرية الجهوية - قسنطينة - والمحولة الامتياز التوزيع - تبسة- والنفقات المستخدمة.

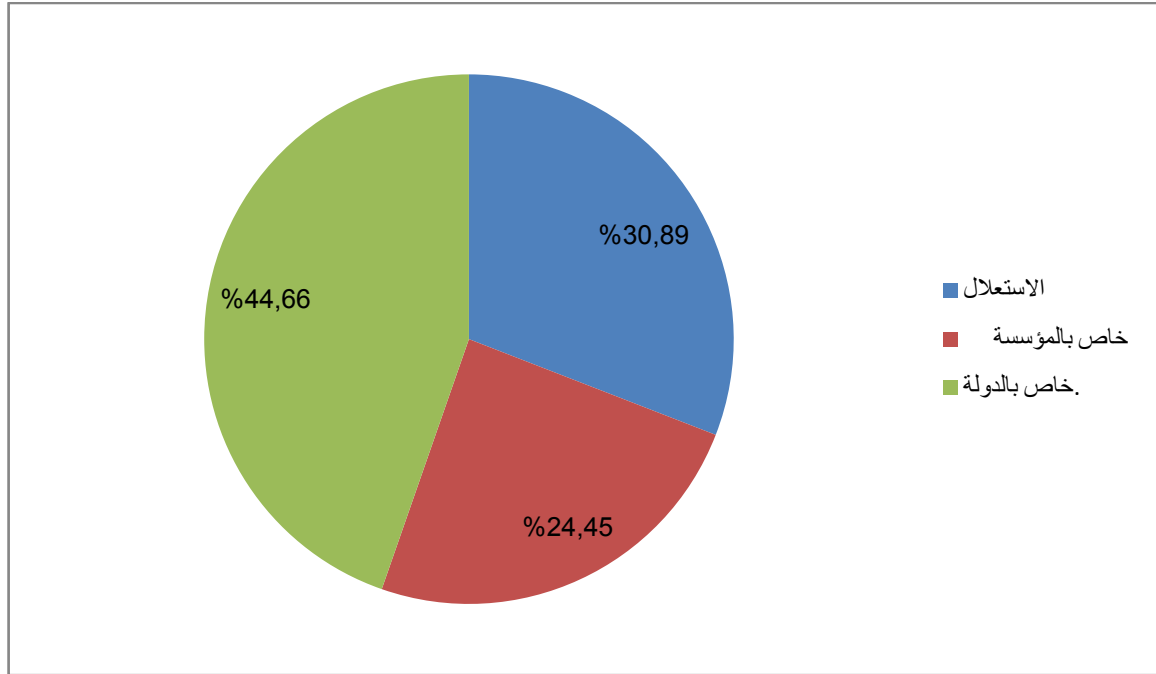
جدول رقم: 2-9 يبين المبالغ المحصلة لشهر ديسمبر لسنتي 2018-2019

/	شهر ديسمبر		التراكم (cumul)		المستهدف	نسبة التحقق %
	2018	2019	النسبة	2018		
الاستغلال	49113	144215	%194	626319	718488	101%
نظام خاص بالمؤسسة	229850	0	%-100	900407	568793	%49
نظام خاص بالدولة	135644	10451	%-92	2446750	1038847	%52
المجموع	414607	154666	%-36	3973475	2326128	%60

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم: 08

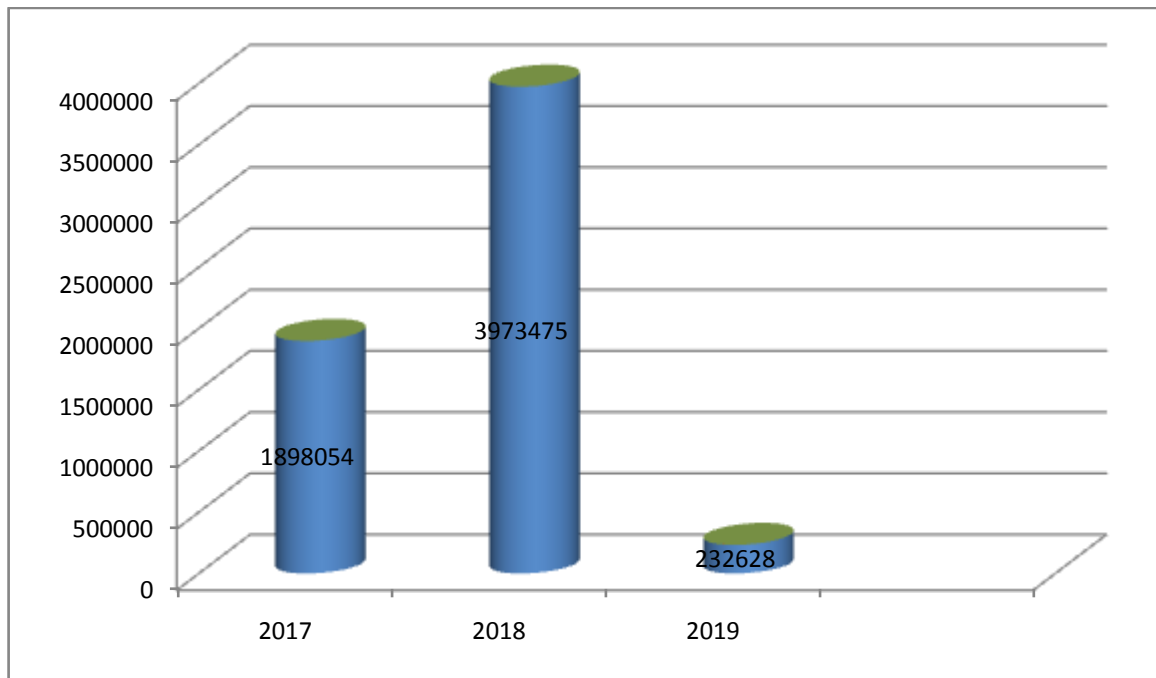
يبين الجدول مجموع المبالغ التي حصلتها المؤسسة خلال شهر ديسمبر لسنتي 2018 و 2019 حيث انخفضت نسبة التطور في ديسمبر 2019 وقدرت بـ 36-% مقارنة بنفس الشهر من سنة 2018، أمت في مجموع السنتين كانت نسبة التطور قد انخفضت وقدرت بـ 41-% سنة 2019 مقارنة بما كانت عليه سنة 2018. فيما يخص نسبة تحقق المستهدف بلغت 60%.

الشكل رقم: 05 نسب المبالغ المحصلة والمحوّلة لإمتياز التوزيع - تبسة- سنة 2019.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم 2- 9

الشكل رقم : 06 مجموع المبالغ المحصلة والمحولة لامتياز التوزيع تبسة 2017 - 2018 - 2019



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول 2 - 9

الجدول رقم 2 - 10 : النقدية المقدمة من امتياز تبسة كنفقات شهر ديسمبر سنتي 2018/2019

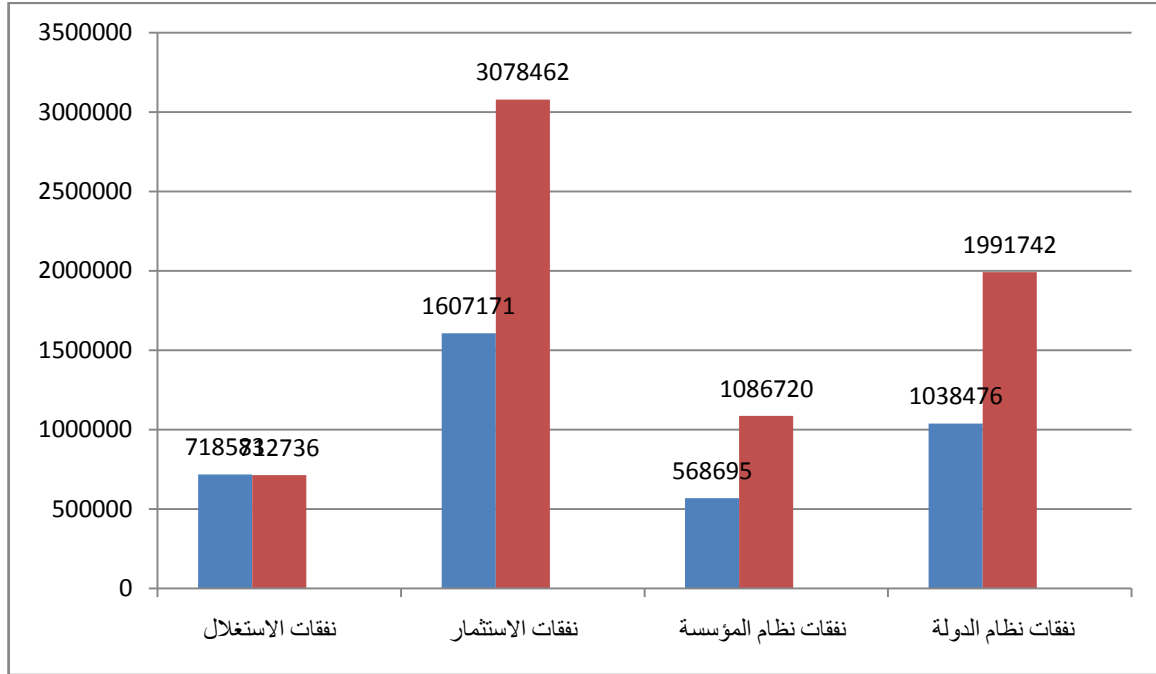
نسبة التحقق %	المستهدف	التراكم (cumul)			شهر ديسمبر		/	
		النسبة	2019	2018	النسبة	2019		2018
101%	712736	15%	718583	626687	%187	144644	50433	نفقات الاستغلال
%52	3078462	%-52	1607171	3346589	97-%	10451	365559	نفقات الاستثمار
%52	1086720	%-37	568695	900309	%-100	0	22915	نفقات نظام المؤسسة

نفقات	135644	10451	%-92	2446281	1038476	1991742	52%
نظام							
الدولة							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم: 08

يبين الجدول نفقات المؤسسة المختلفة، ملاحظ أن قيمة النفقات لشهر ديسمبر 2019، انخفضت بنسبة كبيرة مقارنة بنفس الشهر سنة 2018، وقدّر هذا الانخفاض بنسبة 92-% بالرغم من ارتفاع نسبة نفقات الاستغلال سواء في شهر ديسمبر أو في إجمالي السنة إلى النفقات انخفضت مع ملاحظة انخفاض نفقات نظام المؤسسة بنسبة 100-%، وكذلك عدم تجاوز باقي النفقات القيمة المستهدفة وكانت معظمها بنسبة متوسطة إلا نفقات الاستغلال تجاوزت المستهدفة بنسبة تحقق بنسبة تحقق 101%.

الشكل رقم: 07 يوضح قيمة النفقات المحققة والمستهدفة لسنة 2019.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم: 2-10

ثالثا: أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي

تعتمد المؤسسة على لوحة على لوحة قيادة عامة بما مؤشرات غير كافية لمعرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة وعليه سيتم اقتراح نموذج للوحدة القيادة تحتوي مؤشرات أخرى تمثلت في نسب مالية كالمردودية والمديونية ومؤشرات التمويل الذاتي بالإضافة إلى مؤشرات التوازن المالي حيث تم الاعتماد على دراسة ثلاث سنوات (2019/2018/2017)

1- تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية:

1 1 نسب السيولة: من أجل تقييم الأداء المالي المؤسسة سونلغاز من خلال الفترة (2017-2019) سيتم سيولة أصولها المتداولة خلال الفترة المدروسة والجدول الآتي يوضح ثلاثة أنواع من نسب السيولة.

الجدول رقم : 2-11 نسب السيولة

المؤشر	المعادلة	2017	2018	2019
السيولة العامة	الأول المتداولة/ديون قصيرة أجل	54.67%	90.69%	87.11%
السيولة الحالية (النقدية)	النقدية والشبه النقدية/ديون قصيرة أجل	3.36%	9.82%	5.70%
السيولة السريعة	الأصول المتداولة- المخزون- ديون قصيرة أجل	53.94%	90.37%	86.32%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية

يبين الجدول السابق إن مؤشر السيولة العامة تزايد سنة 2018 مقارنة بـ 2017 ثم انخفض سنة 2019 أي أن غالبية الأصول المتداولة ممول بواسطة الأموال الدائمة.

مؤشر السيولة الحالية ارتفع سنة 2018 ثم انخفض سنة 2019 أما مؤشر السيولة السريعة أقل من السيولة العامة بنسبة صغيرة جدا حيث يكاد يتساوى معها وهذا دليل على عدم أهمية المخزون في المؤسسة وهذا ما يؤكد أن نشاط الرئيسي هو شراء وبيع الطاقة الكهربائية والغازية وهي طاقة لا تخزن

1-2- نسب المديونية: من أجل تقييم الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز خلال الفترة (2017-2019) سيتم دراسة أهم نسب المديونية والجدول الآتي يوضح أربعة أنواع من مؤشرات المديونية.

الجدول رقم: 2- 12 : نسب المديونية.

المؤشر	المعادلة	2017	2018	2019
نسبة المديونية	المديونية الإجمالية/ مج الأصول	%40,32	%32,4	%35,12
نسبة المديونية العامة	المديونية الإجمالية/ الأصول الخاصة	%67,57	%47,93	%54,14
نسبة هيكل الموارد الدائمة	الديون طويلة أجل/ المديونية الإجمالية	%55,63	%65,65	%57,84
نسبة ديون قصيرة أجل إلى المديونية الإجمالية	الديون قصيرة أجل/ المديونية الإجمالية	%44,37	%34,35	%42,15

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية.

يبين الجدول نسبة المديونية والتي تعبر عن مدى اعتماد المؤسسة على الديون في تمويل أصولها ونلاحظ أن هذا المؤشر ينخفض سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 ثم يرتفع سنة 2019.

فيما ينص المديونية العامة التي تعبر عن مقارنة الافتراض مع الأموال الخاصة أنه كلما قل هذا المؤشر تكون الوضعية في حالة مريحة وهذا ما لاحظناه سنة 2018 ثم يعاود الارتفاع سنة 2019.

هيكل الموارد الدائمة والذي يبين أهمية الديون طويلة الأجل إلى الموارد الدائمة ارتفع سنة 2018 وعاود الانخفاض سنة 2019 أما مؤشر نسبة الديون قصيرة الأجل إلى المديونية الإجمالية انخفض سنة 2018 وعاود الارتفاع سنة 2019.

نلاحظ أن ديون طويلة الأجل نسبتها أكثر من ديون قصيرة أجل وهذا ما مؤشر على عدم اعتماد المؤسسة على التمويلات قصيرة الأجل.

1-3- نسب النشاط (الاستغلال): يتم عرض أهم نسب النشاط للفترة (2017-2019) وذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 2 - 13 يبين نسب النشاط

المؤشر	المعادلة	2017	2018	2019
نمو رقم الأعمال	CAN-CAN-1/ CAN-1	-	%0,80	%2,33
نمو القيمة المضافة	VAN-VAN-1/ VAN-1	-	-22,88 %	%67,63
نسبة القيمة المضافة إلى رقم الأعمال	VA/CA	%21,11	%16,15	%26,46
نسبة فائض الاستغلال إلى القيمة المضافة	النتيجة الصافية/ رقم الأعمال	%9,29	%13,69	%-7,24
نسبة فائض الاستغلال إلى القيمة المضافة	إجمالي فائض الاستغلال/ القيمة المضافة	%22,62	%9,72	%29,07

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على القوائم المالية.

يبين الجدول تطور مؤشرات النشاط حيث أن نمو رقم الأعمال لسنة 2017 لم يعطي في الملاحق وفي سنة 2018 تطور نسبة 0,80% ليرتفع سنة 2019 إلى 2,33% أما مؤشر نمو القيمة المضافة المنخفض سنة 2018 بنسبة -22,88% وارتفع بنسبة كبيرة سنة 2019 بلغت 67,36%.
أما مؤشر القيمة المضافة على رقم الأعمال بلغت 21,11% سنة 2017 تم انخفاض سنة 2018 وقدرت بـ 16,15% وعاودت الارتفاع سنة 2019 بنسبة بلغت 26,46% أما فيما يخص نسبة فائض الاستغلال إلى القيمة المضافة بلغت سنة 2017 22,62% وانخفضت سنة 2018 إلى 9,72% وارتفعت مجددا سنة 2019 بنسبة 29,07%.

4-1- نسب الربحية: المرادوية حيث تمثلت في المرادوية المالية (العائد على الأموال الخاصة) المرادوية الاقتصادية (العائد على الأصول) بالإضافة إلى معدل الربحية الإجمالية.

الجدول رقم: 2-14 يوضح نسب الربحية.

المؤشر	المعادلة	2017	2018	2019
المرادوية المالية	النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة	%-4,39	%-5,27	%-2,81
المرادوية الاقتصادية	النتيجة الصافية/ مجموع الأصول	%-2,62	%-3,56	%-1,82
الهامش على النتيجة الصافية	النتيجة الصافية/ صافي المبيعات	%-19,95	%-32,75	%-14,61
معدل العائد على الموارد الدائمة	النتيجة الصافية/ الموارد الدائمة	%-11,68	%-16,75	%-10,78

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية.

من خلال سنوات الدراسة تمثل العائد على الأموال الخاصة بنسبة 4,39%- وانخفض إلى 5,27%- سنة 2018 لينتقل سنة 2019 إلى 2,81%- أما بالنسبة للمردودية الاقتصادية بلغت سنة 2017 إلى 2,62%- واستمرت سنة 2018 بنسبة 3,56%- ثم انتقلت سنة 2019 بنسبة 1,82%-.

2- تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي

الجدول رقم 2 - 15 نسب مؤشرات التوازن المالي

المعادلة	2017	2018	2019
رأس المال العامل (FR)	-1321	-1840	-3580
الأموال الدائمة- الأصول الثابتة			
التطور	-	%39,28	%94,56
رأس المال العامل الخاص (FRP)	4975	-3966	-4171
الأموال الخاصة- الأصول الثابتة			
احتياج رأس المال العامل (BFR)	1419	-378	-516
الاحتياجات الدورية- الموارد الدورية			
التطور	-	%-73,36	%36,5
الخزينة T	98	1462-	-3064
رأس المال العامل- احتياج رأس المال العامل			
التطور	-	%-159.1	%109.37

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية.

من خلال الجدول يظهر أن رأس المال العامل سالب وفي انخفاض مستمر خلال سنوات الدراسة حيث كانت سنة 2018/2017 بلغت سنتي 39.28% في حين أن بين سنتي 2019/2018 بلغت 94.56% وكذلك رأس المال الخاص سالب وهذا ما يعبر عن أن الوضعية غير جيدة بالنسبة للمؤسسة وفيما يخص احتياجات التمويل الدورية لا تغطي موارد التمويل الذاتية ولا تفوقها وأن نسبة تطور احتياج رأس المال العامل انخفضت بنسبة 73.36%- سنتي 2018/2017 ثم انتقلت سنتي 2019/2018 إلى 36.5%.

أما نسبة التطور في رصيد الخزينة سالبا أي أن رأس المال العامل غير قادر على تمويل احتياجات الدورة.

1 اقتراح نموذج للوحدة القيادة المالية:

بالاعتماد على مؤشرات النسب المالية و التوازن المالي وكذلك على القوائم المالية يمكن إعداد لوحة قيادة مالية مقترحة للمؤسسة كما يلي:

الجدول رقم: 2 - 16 نموذج مقترح للوحدة القيادة المالية: 2018-2017.

التطور %	نسبة تحقيق الهدف %		الفعلي MDA		المقدر MDA		
	2018	2017	2018	2017	2017	201	
3/(3-4)	(2)/(4)	(3)/(1)	(4)	(3)	(2)	6	السنوات
						(1)	المؤشرات
-22.91 %	77.08 %	-	747	969	969	-	القيمة المضافة
-67.12 %	32.87 %	-	72	219	219	-	إجمالي فاتح الاستغلال
%48.47	148.47	-	-634	-427	-427	-	النتيجة العمليانية

النتيجة الصافية	-	-426	-426	-633	-	148.59	%48.47
السيولة الحالية	-	-	%3.36	%9.82	-	-	192.26 %
النتيجة الصافية إلى رقم أعمال	-	-	9.29%	-13.69 %	-	-	%47.36
نسبة هيكل الموارد الدائمة	-	-	55.69- 3%	65.65 %	-	-	%18.01
نسبة المديونية	-	-	40.32 %	%32.4	-	-	-19.64 %
نسبة القروض للأموال الخاصة	-	-	%3.36	%9.82	-	-	192.26 %
المردودية المالية	-	-	-4.39 %	5.27- %	-	-	%20.04
المردودية الاقتصادية	-	-	-2.62 %	-3.56 %	-	-	%35.87
إس التال العامل (FR)	-	-	-1321	-1840	-	-	%39.28
حاصل (FRP)	-	-	-4975	-3966	-	-	-20.28 %

-73.36 %	-	-	-378	-1419	-	-	احتياج رأس المال العامل
-199.1 %	-	-	-1462	98	-	-	الخزينة (T)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية

الجدول: رقم 2 - 17 نموذج مقترح للوحة القيادة المالية: 2018-2019

التطور %	نسبة تحقيق الهدف %		MDA الفعلي		MDA المقدر		السنوات
	2019	2018	2019	2018	2018	2017	
3/(3-4)	(2)/(4)	(3)/(1)	(4)	(3)	(2)	(1)	المؤشرات
-67.73 %	167.73 %	77.09	1253	747	747	969	القيمة المضافة
405.55 %	505.55	32.87	364	72	72	219	إجمالي فائض الاستغلال
-45.89 %	54.10	148.5 9	-343	-634	-634	-427	النتيجة العملية
-45.81 %	54.18	148.5 9	-343	-633	-633	-426	النتيجة الصافية

192.26 %	-	-	5.70%	9.82%	-	-	السيولة الحالية
-41.95 %	-	-	-13.69 %	9.29%	-	-	نسبة القروض للأموال الخاصة
-46.67 %	-	-	-2.81 %	-5.27 %	-	-	المردودية المالية
-48.87 %	-	-	1.82%	-3.56 %	-	-	المردودية الاقتصادية
94.56%	-	-	-3580	-1840	-	-	رأس المال العامل FR
16.16%	-	-	-4171	-4975	-	-	رأس المال العامل FRP
36.5%	-	-	-516	-378	-	-	رأس المال العامل BFR
10.37%	-	-	-3064	-1462	-	-	الخزينة (T)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية

من خلال ما سبق عرض لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة بجميع المؤشرات المالية تمت دراستها من خلال الوثائق.

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم تحليل النتائج المتوصل إليها وكذلك مناقشتها.

أولاً: مناقشة وتحليل النتائج الخاصة بعرض وثائق لوحة القيادة:

1 الوثيقة (1) (2) لتطور عدد زبائن الكهرباء والغاز سنوات الدراسة

- ارتفاع عدد الزبائن الإجمالي والخاص بكل أصناف الزبائن، أما نسبة التطور تتزايد بمعدلات متناقصة.
- عدم وجود زبائن جدد في التوتر العالي لزبائن الكهرباء حيث أن هذا الصنف يمثل الشركات الكبرى، أما فيما يخص زبائن الغاز تم دخول زبون جديد سنة 2018.

2 الوثيقة (3) و(4): مشتريات وضياع الكهرباء والغاز

- تقارب قيمة المشتريات في الكهرباء والغاز بالنسبة للمؤسسة وكذلك قيمة المبيعات خلال السنوات الثلاث وهذا ما يفسر عن قبوليتها.

- نسبة التطور في الكهرباء ليست متباعدة سواء كانت موجبة أو سالبة وهذا ما يعبر عن عدم تأثيرها السلبي على المؤسسة حيث أن ضياع الكهرباء ينخفض بنسب مقبولة جداً ومناسبة للمؤسسة.

- نسبة التطور في الغاز غير منتظمة وتكاد تكون متباعدة بشكل كبير بالإضافة إلى نسبة الضياع في 2019 ارتفعت مقارنة بسنة 2018 وهذا بسبب الأخطاء التقنية أو السرقة.

3 الوثيقة (5) و(6): تطور رقم الأعمال للكهرباء والغاز

- بالنسبة الرقم أعمال الكهرباء انخفضت ثم عاود الارتفاع وهذا راجع إلى تغير الأسعار أما رقم أعمال الغاز في ارتفاع ملحوظ ولكن بمعدلات متناقصة وسبب ارتفاعه راجع إلى ارتفاع الأسعار وكذلك زيادة عدد الزبائن.

4 الوثيقة (7) و(8): المبالغ المحصلة والحولة لامتيار التوزيع تبسة ونفقات المؤسسة فكل سنوات الدراسة

في شهر ديسمبر 2017-2018 بلغت نسبة التطور للمبالغ المحصلة 155% بمجموع تراكمي بلغ 109% سنة 2018 ونسبة الانجاز 105%، ثم انخفضت نسبة التحاور سنة 2019 بمقدار -36% مقارنة بديسمبر 2018، بمجموع تراكمي انخفض بمقدار 41%- أما نسبة الانجاز قدرت 60% من المستهدف.

- بالنسبة لنفقات المؤسسة المختلفة خلال سنة 2018 تجاوزت قيمة النفقات المحققة قيمة النفقات المستهدفة قد يؤثر سلبي على المؤسسة أما نفقاتها سنة 2019 فإن النفقات المحققة لم تتجاوز المستهدفة وهذا ما تعبر عنه المؤسسة بأنه مقبول.

ثانيا: مناقشة وتحليل النتائج الخاصة بعرض الأداء المالي:

من أجل الوقوف على الصورة المالية لمؤسسة سونلغاز ممثلة بامتياز التوزيع - تبسة - من خلال الفترة (2017-2019) تم دراسة النسب الآتية:

1 تقييم الأداء باستخدام النسب المالية:

1 1 مؤشرات السيولة: مؤشر نسبة السيولة العامة مرتفع قليل وهذا يعني أن جزء من الأصول المتداولة ممولة عن طريق الأموال الدائمة، أما بالنسبة للتقارب بين مؤشري السيولة العامة والسيولة السريعة يعبر عن القيمة الضئيلة للمخزون داخل المؤسسة ولا يدخل في نشاطها الرئيسي، وبحساب نسبة المخزون إلى الأصول المتداولة تكون نسبة صغيرة جداً. ولأجل معرفة مدى جاهزية السيولة لتسديد الديون قصيرة الأجل تم حساب مؤشر السيولة الحالية (النقدية) حيث كان 3.36%، 9.83%، 5.70% ومؤشر ضعيف جداً.

1 2 مؤشرات المديونية: فيما يخص نسبة المديونية لسنوات الثلاث لم تتجاوز النسبة المعيارية 50% وهذا يدل على أن المؤسسة قادرة على الوفاء بديونها، أما بالنسبة لهيكل الموارد الدائمة تم ملاحظة أن نسبة الديون طويلة الأجل أعلى من قصيرة الأجل إلى مجموع الديون وهذا ما يدل على أن المؤسسة على التمويل طويل الأجل وهذا إلى حد ما جيد كونها غير محددة بالالتزامات قصيرة الأجل التي تعتمد عليها في تمويل دورة الاستغلال فقط.

- أما نسبة: قصيرة الأجل إلى المديونية الإجمالية أقل من مؤشر هيكل الموارد الدائمة ومجموع نسبها إلى هذا الأخير يساوي الواحد وهذا ما يؤكد عدم اعتماد المؤسسة على التمويل قصير الأجل.

1-3 مؤشرات النشاط:

بالنسبة لنمو رقم الأعمال يزداد نسب صغيرة جداً والتغير الطفيف لعدد الزبائن، أما مؤشر نمو القيمة المضافة شهد تطوراً كبيراً سنة 2019 مقارنة نسبة 2018.

1-4 مؤشرات الربحية: تحقق المؤسسة مؤشرات سالبة للربحية حيث أن العائد على الأموال الخاصة سالب وهذا طوال فترة الدراسة وكذلك العائد على الأصول حيث يدل قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال استخدامها لأصولها المتاحة يعبر عن عدم الكفاءة.

2 تقييم الأداء باستخدام مؤشرات التوازن المالي:

2-1 رأس المال العامل: خلال فترة الدراسة كان رأس المال العامل سالبا وينخفض من سنة إلى أخرى وهذا ما يدل على عجز المؤسسة عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات بالاستخدام مواردها المالية الدائمة، وبالتالي فهي بحاجة إلى تقليص مستوى استثمارها إلى الحد الأدنى الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

2-2 رأس المال العامل الخاص: خلال فترة الدراسة كان رأس المال العامل الخاص سالب وهذا يعني أن الأموال الخاصة غير كافية لتمويل الأصول الثابتة والجزء الباقي ممول بالديون طويلة الأجل وجزء ديون قصيرة الأجل ولهذا تلجأ المؤسسة عموماً إلى الافتراض.

2-3 احتياج رأس المال العامل: بما أنه سالب في جميع سنوات الدراسة فهذا يدل على عدم تغطية العجز بما أن رأس المال العامل سالب كذلك.

2-4 الخزينة: خلال سنة 2017 كان رصيد الخزينة موجب ولكن سنتي 2018-2019 سالب وهذا ما يعبر عن رأس المال العامل غير قادر على تمويل احتياجات الدورة وهذا ليس في صالح المؤسسة.

من خلال ما سبق تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة وكذلك تحليلها بالاعتماد على الحديدي من المؤشرات المالية.

خلاصة الفصل:

فيما سبق تمت المحاولة بربط ما تم التطرق إليه نظرياً وما تم دراسته ميدانياً من خلال تقييم دور لوحة القيادة في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز المالي والمثلية بامتياز التوزيع تبسة من خلال مبحثين، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تعريف عام للمؤسسة من حيث النشأة والمهام وأهداف نشاطها أما المبحث الثاني كان مخصص إلى تقديم وعرض الوثائق التي تخص لوحة قيادة المؤسسة وكذلك حساب المؤشرات المالية التي تعتمد عليها المؤسسة في إعداد لوحة القيادة المالية ومؤشرات الأداء المالي ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

وخلاصة الفصل أن لوحة القيادة التي تعتمد العديد من المؤشرات المالية تعتبر من الأساليب المساعدة في تحسين أداء المؤسسة المالي.

خاتمة

الخاتمة

الخاتمة :

إن الاستخدام الجيد لأدوات مراقبة التسيير يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، و لعل من أنسب الأدوات التي تساعد المسؤولين في التحكم في إداء المؤسسة و إتخاذ القرارات هي لوحة القيادة و التي إرتكزت عليها هذه الدراسة حيث ظهرت هذه الاداة إثر الانتقادات الموجهة لطرق تقييم الأداء المالي التقليدية و هذا ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من الدراسة .

فيما يخص الجانب التطبيقي إستهدفت إمكانية تطبيق نظام لوحة القيادة المؤشرات الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة و الاعتماد على ادوات المحاسبة كالميزانيات و جدول حسابات النتائج و ذلك لتحديد رؤيتها المستقبلية لوضعيتها المالية .

و لأجل الاجابة على الإشكالية الموضوعية سيتم ذكر نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات .

أولا : نتائج الدراسة :

من خلال اسقاط الدراسة النظرية و تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة تم التوصل الى مايلي :

1- نتائج نظرية: حيث تضمن الفصل الاول الأدبيات النظرية و التطبيقية الخاصة بمتغيرات

الدراسة و تمثلت النتائج فيما يلي :

- تعتمد المؤسسات على مختلف أنواع لوحات القيادة مثل لوحة القيادة الكلاسيكية و لوحة

القيادة الاستراتيجية و المستقبلية .

- طرق عرض لوحة القيادة قد تكون في شكل نسب و أشكال و غيرها ...

الخاتمة

- يعبر الأداء المالي تشخيص الصحة المالية للمؤسسة ومعرفة ما إذا كانت قادرة على مجابهة المستقبل من خلال الميزانيات و جدول حسابات النتائج .

- يعبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة .

- تحسين الأداء المالي هو استخدام كافة الموارد المتاحة من أجل التحسين .

2- النتائج التطبيقية : حيث تضمن الفصل الثاني الدراسة التطبيقية في مؤسسة انتاج الكهرباء

وحدة الشرق تبسة ممثلة بإمتياز التوزيع- تبسة -من أجل معرفة دور لوحة القيادة في تحسين

الاداء المالي للمؤسسة وتم استخلاص النتائج التالية .

عدم اعتماد تلمؤسسة المنحنيات والرسوم البيانية بشكل كبير في عرض لوحة القيادة و اقتصارها فقط على الجداول .

- تعتمد المؤسسة على لوحة قيادة شهرية يفقدها ميزة تزويد المسؤول بالمعلومات بشكل سريع .

- تعتبر لوحة القيادة في المؤسسة لأداة لتقييم النتائج و إرسالها للشركة الام بغرض التحقق من مطابقة الاهداف مع النتائج الفعلية .

ثانيا : اختبارات الفرضيات :

اختبارات الفرضية الأولى : يتم اعداد لوحة القيادة نهاية كل شهر و هي اداة شهرية لمتابعة سير النشاط .

من خلال النتائج المعروضة في الوثائق نجد أن لوحة القيادة أداة شهرية يتم اعدادها نهاية كل شهر و بناء على هذا ثبت صحة الفرضية الأولى .

الخاتمة

اختبار الفرضية الثانية : تعتمد المؤسسة على العديد من المؤشرات المالية حسب طبيعة النشاطات الممارسة .

من خلال النتائج المعروضة و ما تم التوصل اليه من نتائج نجد أن هناك العديد من المؤشرات التي تستند عليها المؤسسة حسب طبيعة النشاطات الممارسة كرقم الأعمال و مؤشر المبالغ المحصلة و المحولة لإمتياز التوزيع تبسة و على هذا الاساس تم إثبات صحة الفرضية الثانية .

اختبار الفرضية الثالثة : تساهم لوحة القيادة في تحديد الانحرافات و التنبيه عليها من اجل تحسين الاداء داخل المؤسسة .

بناء على ما تم التوصل اليه و بالاعتماد على نموذج لوحة القيادة الذي تم اعداده بناء على الوثائق المؤسسة نجد لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تحديد و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

ثالثا: توصيات الدراسة

تحضير لوحة القيادة في أقل من شهر تساعد بإبصال المعلومة للمسؤول بشكل أسهل وأسرع. ضرورة اعتماد المؤسسة على الرسومات البيانية والمنحنيات بالإضافة على الجداول .

رابعا : أفاق الدراسة:

تأثير لوحة القيادة الموسمية في تحسين الاداء المالي.
لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الاستثمارية .
لوحة القيادة كأداة لتفعيل استراتيجية المؤسسة.

قائمة المصادر و

المراجع

قائمة المراجع :

أولا : الكتب باللغة العربية:

- 01 / ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير والأداء في المنطقة الاقتصادية ، دار الحمديّة العامة ، الجزائر ، 2010.
- 02 / عدنان تايه النعيمي وآخرون ، الإدارة المالية النظرية والتطبيق ، دار المسيرة ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2006 .
- 03 / خلدون ابراهيم شريفات ، ادارة وتحليل مالي ، دار وائل للنشر ، 2001 .
- 04 / فهمي مصطفى الشيخ ، التحليل المالي ، ط 1 ، رام الله القدس ، 2008.
- 05 / يوسف بومدين ، فاتح ساحل ، تسيير التسيير المالي للمؤسسة ، دار بلقيس الدر البيضاء ، الجزائر ، 2016.
- 06 / عبد الحكيم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين ، الطبعة 3 ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة 1999 .
- 07 / محمد محمود الخطيب ، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات ، دار الجامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الاردن ، 2010 .

ثانيا : المذكرات والرسائل الجامعية:

- 01 / صفية عبدون ، فعالية لوحة القيادة كأداة للرقابة على الأداء في البنوك التجارية ، دراسة حالة وكالة البنك الوطني الجزائري ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، قسم علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2013/ 2014 .
- 02 / يحيوي نعيمة ، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق ، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، شعبة تسيير المؤسسات ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2008 / 2009 .

قائمة المصادر والمراجع

- 03/ صديقي خديجة ، لوحة القيادة ودورها في جعن فعالية مراقبة التسيير ، مذكرة مقدمة باستكمال نيل شهادة ماستر ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير جامعة ورقلة ، 2015.
- 04/ بالهاشمي جبلاي طارق ، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، باتنة ، .
- 05/ موسى كيور ، أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغز للوسط بمديرية التوزيع ورقلة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة استر قسم العلوم الإقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2017 – 2018 .
- 06 / جلييلة بن خروف ، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات ، مذكرة ماجيستر ، تخصص مالية مؤسسة ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2008 – 2009 .
- 07/ عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، قياس وتقييم ، مذكرة ماجيستر ، تسيير المؤسسات الصناعية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2002 .
- 08 / زيدي الباشير ، دور التقارير المالية في تحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجيستر ، تخصص محاسبة وتدقيق ، قسم العلوم التجارية ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2011.
- 09/ رزيقة تالي ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، المركز الجامعي العقيد آكلي محمد الحاج ، البويرة ، 2012.
- 10 / عتبة عبد الله وتيطاوي كريم ، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي ، مذكرة ماستر ، تخصص محاسبة وتدقيق ، جامعة الجليلي بونعامة ، خميس مليانة ، 2017.
- 11/ لزه محمد سامي ، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي ، مذكرة ماجستر علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011 – 2012 .
- ثالثا : المجالات والملتقيات :
- 01 / مراكشي محمد أمين ، مطبوعة في مراقبة التسيير ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2012 .

قائمة المصادر والمراجع

- 02 / لسوس مبارك ، التسيير المالي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2004
- 03 / شطارة نبيلة ولبرش سارة ، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة ، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الابداع ، جامعة البليدة 2 ، الجزائر .
- 04 / زهية بوديار ، شوقي جباري ، لوحة القيادة كأسلوب فعال في اتخاذ القرار في المؤسسة ، الملتقى الدولي حول منح القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، أفريل ، 2009 .
- 05 / الشيخ الداودي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2009 .

رابعا : قائمة المصادر باللغة الأجنبية :

- 1/ Ala zard.c et separi.s contrôle de gestion , 5eme edication , éd,Dumod,Paris,2001
- 2/ Bbernard Martory , op , cit 2010
- 3/ Chaari-z , Didier-L , l'empact de utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des des dirigeant , halshs, vo11 , France , septembre , 2010
- 4/ Mahmoudia Mehemma , l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publiques Algerienne , mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en science économique , université Mouloud Mammerie de Tizi Ouzou , 2012.

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق

I. Nombre d'abonnés Elec par type de client

Type de client	2 017	2 018	2 019
BT	158 079	164 938	171 679
MT	1 052	1 066	1 075
HT	4	4	4
Total CD	159 135	166 008	172 758

T.Ev	18/17	19/18
	4,34%	4,09%
	1,33%	0,84%
	0,00%	0,00%
	4,32%	4,07%

الملاحق رقم ١٠٠١
تأثير عدد زائنا الكهرباء حسب
نصف الربور

II. Achats Elec en Gwh

/	2 017	2 018	2 019
Achats (BT+MT+HT)	863,92	846,25	853,82

T.Ev	18/17	19/18
	-2,16%	1,01%

الملاحق رقم ١٠٥١
مشتريات، مبيعات وصيانة
الكهرباء

III. Ventes Elec en Gwh

Type de client	2 017	2 018	2 019
BT	502,06	500,68	526,26
MT	165,43	161,97	170,31
HT	99,93	98,62	89,80
Total CD	771,43	761,27	786,37

T.Ev	18/17	19/18
	-0,28%	5,11%
	-4,40%	5,15%
	-1,31%	-8,94%
	-1,32%	3,90%

الملاحق رقم ١٠٥٥
رقم الأعمال الحاص من الكهرباء

III. Pertes Elec en Gwh

/	2 017	2 018	2 019
Pertes	92,49	83,96	67,45

T.Ev	18/17	19/18
	-9,20%	-19,68%

IV. Chiffre d'affaires Elec en MDA

Type de client	2 017	2 018	2 019
BT	2 207,83	2 167,35	2 286,71
MT	721,57	698,89	726,51
HT	279,08	278,06	259,80
Total CD	3 208,48	3 144,30	3 275,01

T.Ev	18/17	19/18
	-1,83%	5,60%
	-3,14%	3,95%
	-0,35%	-6,37%
	-2,00%	4,16%

الملاحق رقم ١٠٥٥
رقم الأعمال الحاص من الكهرباء

I. Nombre d'abonnés Gaz par type de client				
Type de client	2 017	2 018	2 019	
BP	115 426	120 845	126 138	18/17 19/18
MP	113	120	124	4,69% 4,38%
HP	6	7	7	6,19% 3,33%
Total CD	115 545	120 972	126 269	0,00% 0,00%
				4,70% 4,38%

الملاحق رقم 103
تطور عدد زبائن الغاز حسب
صنف الزبون

II. Achats Gaz en Mth				
	2 017	2 018	2 019	
Achats (BP+MP+HP)	3 550,72	3 807,96	3 956,87	T.Ev 10/17 19/18
				17/16 18/17 19/18
				12,42% 7,24% 3,91%

الملاحق رقم 104
مشتريات، مبيعات وضياع
الغاز

III. Ventes Gaz en Mth				
Type de client	2 017	2 018	2 019	
BP	2 500,07	2 663,43	2 902,75	T.Ev 18/17 19/18
MP	70,26	68,82	71,99	6,53% 8,99%
HP	799,92	936,74	799,02	-2,05% 4,61%
Total CD	3 370,25	3 668,99	3 773,76	17,10% -14,70%
				8,91% 8,86%

الملاحق رقم 106
رقم الأيصال والمخامض
بالغاز

IV. Chiffre d'affaires Gaz en MDA				
Type de client	2 017	2 018	2 019	
BP	966,70	1 029,39	1 131,95	T.Ev 18/17 19/18
MP	38,79	39,09	41,30	6,49% 9,96%
HP	171,60	193,89	179,68	16,95% 5,66%
Total CD	1 177,09	1 262,37	1 352,93	2,09% 12,99%
				-7,32%
				7,24% 7,17%

الملاحق رقم 106
رقم الأيصال والمخامض
بالغاز

Mise à disposition des fonds par programme:

Mise à disposition par la DFC/SDE	Mois -DECEMBRE-		T.E	3 ^{ème} TRIMESTRE		T.E	Cumul		Objectif 2018	T.E	OBJECTIF F 2018	T.Réalis
	2017	2018		2017	2018		2017	2018				
Exploitation	44 000	49 113	12%	138 050	145 075	5%	564 955	626 319	11%	683 695	92%	
Programme propre, RCN et plan d'urgence	118 294	229 850	94%	229 408	342 402	49%	873 810	900 407	3%	1 341 396	67%	
Programme étatique	0	135 644	#DIV/0!	4 545	245 654	5305%	459 289	2 446 750	433%	1 775 169	138%	
Total	162 294	414 607	155%	372 003	733 131	97%	1 898 054	3 973 475	109%	3 800 260	105%	
TRESORERIE	Mois -DECEMBRE-		T.E	4^{ème} Trimestre		T.E	Cumul		Objectif 2018	T.E	T.R.%	
Encaissements	534 580	540 349	1%	1 597 583	1 529 915	-4%	5 795 064	5 815 783	6 542 558	0%	89%	
Dotations Etat												
Achat ELEC IPP											#DIV/0!	
Achat Gaz											#DIV/0!	
Achats	2 258	5 433	141%	13 639	15 669	15%	38 532	52 632	98 225	37%	54%	
Services	25 256	30 332	20%	60 581	68 423	13%	222 480	272 663	267 975	23%	102%	
Personnel ET charges Sociales	10 333	11 536	12%	31 130	33 714	8%	155 393	153 916	161 465	-1%	95%	
Impôt & taxe	0	0	#DIV/0!	29 658	29 914	1%	112 414	120 509	123 655	7%	97%	
Frais Financiers	41	87	113%	66	157	138%	466	692	739	48%	94%	
FRAIS DIVERS/ASSURANCE	4 299	3 044	-29%	7 736	7 173	-7%	28 760	26 275	31 636	-9%	83%	
Total Déc.Expl.	42 186	50 433	20%	142 811	155 051	167%	558 045	626 687	683 695	12%	92%	
Dec. Invest.	119 169	365 559	207%	179 111	582 987	225%	1 332 769	3 346 589	3 116 565	151%	107%	
Décassement programme propre	119 169	229 915	93%	174 566	342 468	96%	873 649	900 309	1 341 396	3%	67%	
Décassement programme publique (ER,DP)	0	135 644	#DIV/0!	4 545	240 520	5192%	459 120	2 446 281	1 775 169	433%	138%	
Solde	373 225	124 357	-67%	1 275 660	791 877	-38%	3 904 249	1 842 506	2 742 298	-53%	67%	

Mise à disposition des fonds par programme:

Mise à disposition par la DFC/SDE	Mois - Décembre -			4 eme TRIMESTRE				Cumul		OBJECTIF2019	Tx Réalis
	2018	2019	T.E	2018	2019	T.E	2018	2019	T.E		
	49 113	144 215	194%	145 075	230 593	59%	626 319	718 488	15%		
Exploitation	229 850	0	-100%	342 402	54 769	-84%	900 407	568 793	-37%	712 736	101%
Programme propre, RCN et plan d'urgence	135 644	10 451	-92%	245 654	100 945	-59%	2 446 750	1 038 847	-58%	1 164 665	49%
Programme étatique	414 607	154 666	-63%	733 131	386 308	-47%	3 973 475	2 326 128	-41%	1 991 742	52%
Total										3 869 143	60%

TRESORERIE	Mois - Décembre -		T.E.	4 eme TRIMESTRE			T.E.	Objectif 2019	T.E.	T.R.%
	2018	2019		2018	2019	2019				
	540 349	672 814		25%	1 529 915	1 886 549				
Encasements										90%
Dotations Etat										
Achat ELEC IPP									#DIV/0!	#DIV/0!
Achat Gaz									#DIV/0!	#DIV/0!
Achats	5 433	25 665	372%	15 669	30 145	92%	52 632	83 482	59%	93%
Services	30 332	97 288	221%	68 423	139 825	104%	272 663	304 521	12%	105%
Personnel ET charges Sociales	11 536	13 472	17%	33 714	42 367	26%	153 916	192 179	25%	114%
Impôt & taxe	0	0	#DIV/0!	29 914	27 349	-9%	120 509	112 467	-7%	85%
Frais Financiers	87	20	-77%	157	53	-66%	692	315	-55%	35%
FRAIS DIVERS/ASSURANCE	3 044	8 198	169%	7 173	9 441	32%	26 275	25 618	-3%	89%
Total Déc.Expl.	50 433	144 644	187%	155 051	249 180	179%	626 687	718 583	15%	101%
Déc. Invest.	365 559	10 451	-97%	582 967	199 247	-66%	3 346 589	1 607 171	-52%	52%
Décaissement programme propre	229 915	0	-100%	342 468	79 679	-77%	900 309	568 695	-37%	52%
Décaissement programme publique (ER,DP)	135 644	10 451	-97%	240 570	119 569	-50%	2 446 281	1 038 476	-58%	52%
Solde	124 357	517 720	316%	791 877	1 438 121	82%	1 842 506	3 950 833	114%	125%

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz.		EXERCICE 2017			
CENTRE DD TEBESSA		DATE 14/03/2019 09:59:04			
BILAN ACTIF		Définitif			
ACTIF	note	brut 2017	amort 2017	2017	2018
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		25 100,00	25 100,00	0,00	0,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		5 749 403,14		5 749 403,14	0,00
Agencements et aménagements de terrains		11 420 573,64	4 726 253,01	6 694 320,63	0,00
Constructions (Batiments et ouvrages)		359 227 965,11	56 516 308,52	302 711 656,59	0,00
Installations techniques, matériel et outillage		19 423 015 884,32	8 466 009 607,82	10 957 006 276,70	0,00
Autres immobilisations corporelles		3 092 170 372,19	1 135 916 677,84	1 956 253 694,35	0,00
Immobilisations en cours		1 488 787 532,61		1 488 787 532,61	0,00
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		0,00		0,00	0,00
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		24 380 398 831,01	9 883 183 948,99	14 687 202 884,00	0,00
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 572 886 317,01	151 143 894,27	1 421 522 422,74	0,00
Stocks et encours		21 101 314,39		21 101 314,39	0,00
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		8 042 414,39	8 042 414,39	0,00	0,00
Impôts		52 711 304,40		52 711 304,40	0,00
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		98 463 270,98	303 137,52	98 160 133,44	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		1 752 984 621,11	159 489 446,18	1 593 495 174,93	0,00
TOTAL GENERAL ACTIF		26 133 381 452,12	9 842 683 383,17	16 290 698 058,93	0,00

الملحق رقم 9 - ميزان الأصول (2017)

jeudi 14 mars 2019 Page 1 / 1

قائمة الملاحق

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2017

CENTRE DD TEBESSA

DATE 14/03/2019 09:59:08

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2017	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		195 310 852,78	0,00
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
compte de liaison**		9 526 296 279,13	0,00
TOTAL CAPITAUX PROPRES		9 721 706 931,91	0,00
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		93 020 367,90	0,00
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		3 561 376 266,78	0,00
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		3 654 396 634,68	0,00
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 044 851 606,82	0,00
Impôts		43 146 331,19	0,00
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		826 506 554,35	0,00
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 914 504 492,36	0,00
TOTAL GENERAL PASSIF		16 290 696 058,95	0,00

الملاحق رقم 10 : جانب المحسوم (2017م)

jeudi 14 mars 2019

Page 1 of 1

قائمة الملاحق

SOCIÉTÉ Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz	EXERCICE 2018
CENTRE DD TEBESSA	DATE 22/10/2019 08:49:04
BILAN ACTIF	Définitif

ACTIF	note	brut 2018	amort 2018	2018	2017
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		25 100,00	25 100,00	0,00	0,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		5 749 403,14		5 749 403,14	5 749 403,14
Agencements et aménagements de terrains		11 420 573,64	4 977 662,48	6 442 911,16	6 694 320,63
Constructions (Bâtimens et ouvrages)		360 217 965,11	63 620 653,52	296 597 311,59	302 711 656,59
Installations techniques, matériel et outillage		20 809 129 031,57	9 178 286 363,08	11 632 840 668,49	10 937 006 276,70
Autres immobilisations corporelles		3 083 251 566,48	1 214 987 767,80	1 868 263 796,68	1 906 253 694,35
Immobilisations en cours		2 174 139 725,66		2 174 139 725,66	1 488 781 532,81
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		26 443 933 565,80	10 459 899 576,88	15 984 033 788,72	14 697 202 884,02
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 648 556 175,88	164 069 613,23	1 484 486 562,75	1 423 522 422,74
Stocks et encours		6 473 066,17		6 473 066,17	21 101 314,30
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		9 686 903,43	9 686 903,43	0,00	0,00
Impôts		108 862 493,47		108 862 493,47	62 711 304,40
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		194 769 011,01	303 137,02	194 465 873,99	98 180 133,44
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		1 968 367 650,06	178 059 654,18	1 794 307 995,88	1 593 495 174,33
TOTAL GENERAL ACTIF		28 412 301 015,86	10 633 959 231,06	17 778 341 784,60	16 290 698 058,35

mardi 22 octobre

المستقر رقم 101 ، جانا الأول (2018)

Page 1 / 1

قائمة الملاحق

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz.

EXERCICE 2018

CENTRE DD TEBESSA

DATE 22/10/2019 08:52:52

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2018	2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		195 310 652,78	195 310 652,78
Résultat net		0,00	0,00
compte de liaison**		11 822 896 443,29	9 526 396 279,13
TOTAL CAPITAUX PROPRES		12 018 009 296,07	9 721 706 931,91
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		100 814 684,90	83 020 367,90
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		3 661 193 202,23	3 561 376 266,78
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		3 782 007 887,13	3 654 396 634,68
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 009 048 229,98	2 044 891 606,82
Impôts		86 152 164,32	43 148 331,18
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		803 124 207,10	826 596 554,35
Trésorerie passif		0,00	0,00
compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		1 978 324 601,40	2 914 634 492,35
TOTAL GENERAL PASSIF		17 778 341 784,60	16 290 698 058,95

mardi 22 octobre

الملاحق رقم 10 في جانبا الكيوم (2018)

Page 1 of 1

قائمة الملاحق

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz
CENTRE DD TEBESSA

EXERCICE 2019
DATE 04/04/2021 14.40.38

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2019	amort 2019	2019-	2018
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		610 175,00	452 997,32	157 177,68	0,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		5 749 403,14		5 749 403,14	5 749 403,14
Agencements et aménagements de terrains		11 420 573,64	5 229 131,97	6 191 441,67	6 442 881,16
Constructions (Batiments et ouvrages)		361 617 965,11	71 004 999,53	290 612 965,58	296 597 311,59
Installations techniques, matériel et outillage		21 681 984 011,56	9 885 588 101,06	11 996 075 910,50	11 632 640 668,40
Autres immobilisations corporelles		2 677 635 440,42	1 290 421 428,61	1 387 214 011,81	1 808 263 798,66
Immobilisations en cours		2 690 211 583,28		2 660 211 583,28	2 174 139 725,88
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		27 996 905 152,15	11 252 696 657,40	16 346 212 494,67	15 954 033 788,72
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		21 860 054,56		21 860 054,56	6 473 066,17
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 368 019 081,99	217 286 537,60	2 150 732 544,39	1 494 486 562,75
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		11 777 006,23	11 777 006,23	0,00	0,00
Impôts		88 819 826,84		89 819 826,84	108 882 463,47
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		158 714 889,56	303 137,52	158 411 752,04	194 465 573,48
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		2 650 190 839,18	220 386 681,35	2 420 824 157,83	1 794 307 983,66
TOTAL GENERAL ACTIF		30 249 099 991,33	11 482 083 338,75	18 767 036 652,50	17 778 341 784,80

dimanche 04 avril

الملاحق رقم 13 : جانب الأصول (2019)

Page 1 / 1

قائمة الملاحق

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz
CENTRE DD TEBESSA

EXERCICE 2019
DATE 04/04/2021 14.40.38

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		195 310 652,78	195 310 652,78
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		20 982 875,24	0,00
compte de liaison**		11 958 609 968,61	11 822 698 643,29
TOTAL CAPITAUX PROPRES		12 174 903 194,63	12 018 009 296,07
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		108 391 801,70	100 814 684,60
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		3 704 900 318,85	3 601 193 202,23
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		3 813 292 120,55	3 702 007 887,13
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		754 558 409,48	1 009 048 329,98
Impôts		78 874 848,34	88 152 154,33
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		1 945 707 891,50	903 124 207,10
Trésorerie passif		0,00	0,00
compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 779 041 337,32	1 978 324 691,41
TOTAL GENERAL PASSIF		18 767 136 652,50	17 778 341 764,61

قائمة الملاحق

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz
CENTRE DD TEBESSA

EXERCICE 2017

DATE 22/10/2019 08.49.34

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2017	2016
Ventes et produits annexes		4 562 150 377,42	0,00
Subvention d'exploitation		0,00	
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
Prestations reçues production énergie et matériel		- 2 452 679 984,61	0,00
I - Production de l'exercice		2 139 470 392,81	0,00
Achats consommés		- 43 483 361,76	0,00
Services extérieures et autres consommations		- 295 083 234,16	0,00
Prestations fournies services		117 020,00	0,00
Prestations reçues services		- 831 182 045,14	0,00
II - Consommation de l'exercice		- 1 169 631 621,06	0,00
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		969 838 771,75	0,00
Charges de personnel		- 670 091 048,45	0,00
Impôts, taxes et versements assimilés		- 80 313 769,37	0,00
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		219 433 953,93	0,00
Autres produits opérationnels		231 255 079,12	0,00
Autres charges opérationnelles		- 823 764,04	0,00
Autres Prestations reçues		- 6 126 847,23	0,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 863 924 070,32	0,00
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		147 304,76	0,00
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
Prestations reçues sect. auxiliaires		- 6 913 887,01	0,00
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 427 167 887,70	0,00
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 427 167 887,70	0,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 823 669 781,30	0,00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 5 250 837 669,00	0,00
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 427 167 887,70	0,00
Charges hors exploitation reçues			
Produits hors exploitation reçues			
Produits hors exploitation fournis			
Charges hors exploitation fournies			
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		215 876,91	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 426 952 010,79	0,00

mardi 22 octobre

المستقر رقم 101
محسب الرابعية (2017)

Page 1 / 1

قائمة الملاحق

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz
CENTRE DD TEBESSA

EXERCICE 2018

DATE 22/10/2019 08.53.47

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2018	2017
Ventes et produits annexes		4 628 948 089,18	4 592 150 377,42
Subvention d'exploitation		0,00	
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
Prestations reçues production énergie et matériel		- 2 694 160 286,60	- 2 452 679 984,61
I - Production de l'exercice		1 934 787 800,58	2 139 470 392,81
Achats consommés		- 66 115 682,87	- 43 483 361,76
Services extérieures et autres consommations		- 306 694 765,37	- 295 083 234,16
Prestations fournies services		1 081 170,60	117 020,00
Prestations reçues services		- 815 178 719,29	- 831 182 045,14
II - Consommation de l'exercice		- 1 186 907 996,93	- 1 169 631 621,06
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		747 879 803,65	969 838 771,75
Charges de personnel		- 591 593 952,76	- 670 091 048,45
Impôts, taxes et versements assimilés		- 83 577 053,46	- 80 313 769,37
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		72 708 797,43	219 433 953,93
Autres produits opérationnels		199 105 761,77	231 255 079,12
Autres charges opérationnelles		- 2 504 282,86	- 823 764,04
Autres Prestations reçues		- 6 861 618,86	- 6 126 847,23
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 905 143 454,29	- 863 924 070,32
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		15 852 938,91	147 304,76
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
Prestations reçues sect. auxiliaires		- 6 819 951,18	- 6 913 667,01
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 634 039 582,36	- 427 167 887,70
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 634 039 582,36	- 427 167 887,70
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 844 987 960,46	4 823 669 781,30
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 5 479 027 542,82	- 5 250 837 689,00
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 634 039 582,36	- 427 167 887,70
Charges hors exploitation reçues			
Produits hors exploitation reçues			
Produits hors exploitation fournis			
Charges hors exploitation fournies			
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		377 773,28	215 876,91
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 633 661 809,08	- 426 952 010,79

mardi 22 octobre

الملاحق رقم 116 جدول حسابات الناتج
حسب الطبيعة (هـ 19)

Page 1 / 1

قائمة الملاحق

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz
CENTRE DD TEBESSA

EXERCICE 2019
DATE 04/04/2021 14.42.02

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2019	2018
Ventes et produits annexes		4 736 889 953,77	4 628 948 089,18
Subvention d'exploitation		0,00	
Prestations reçues production energie et matériel		- 2 388 566 031,34	- 2 694 160 288,60
I - Production de l'exercice		2 348 303 922,43	1 934 787 800,58
Achats consommés		- 93 566 007,59	- 86 115 882,87
Services extérieures et autres consommations		- 310 759 330,35	- 306 694 765,37
Prestations fournies services		1 530 785,60	1 081 170,60
Prestations reçues services		- 691 775 479,71	- 815 178 719,29
II - Consommation de l'exercice		- 1 094 570 032,05	- 1 186 907 998,93
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 253 733 890,38	747 879 803,65
Charges de personnel		- 801 246 381,75	- 591 593 952,78
Impôts, taxes et versements assimilés		- 87 984 611,96	- 83 577 053,46
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		364 502 916,67	72 708 797,43
Autres produits opérationnels		205 466 452,51	199 105 781,77
Autres charges opérationnelles		- 32 203 199,09	- 2 504 282,86
Autres Prestations reçues		- 6 286 231,25	- 6 861 618,86
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 877 298 681,09	- 905 143 454,29
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		10 000 000,00	15 852 938,91
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
Prestations reçues sect. auxiliaires		- 7 493 786,76	- 6 819 951,18
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 343 292 529,01	- 634 039 582,36
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 343 292 529,01	- 634 039 582,36
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 953 867 191,88	4 844 987 960,48
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 5 297 159 720,89	- 5 479 027 542,82
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 343 292 529,01	- 634 039 582,36
Charges hors exploitation reçues			
Produits hors exploitation reçues		0,00	377 773,28
Charges hors exploitation fournies		0,00	
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	377 773,28
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 343 292 529,01	- 633 661 809,08

dimanche 04 avril

الملاحق 11: جدول حسابات الناتج
بمساعدة المحاسبة (2019)

Page 1 / 1

قائمة الملاحق

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2019

CENTRE DD TEBESSA

DATE 04/04/2021 14.45.57

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Définitif

	note	2019	2018
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		6 221 351 295,24	5 814 401 865,74
Autres encaissements		8 113 358,47	15 786 044,26
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		385 404 801,57	318 543 806,15
Autres décaissements		320 220 540,60	303 653 095,82
Intérêts et autres frais financiers payés		577 655,73	925 373,86
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		- 21 103 431,86	- 21 701 958,89
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		5 544 365 287,67	5 228 767 592,97
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		5 544 365 287,67	5 228 767 592,97
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		1 607 171 202,93	3 349 303 233,11
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées		7 165 000,00	9 135 000,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 1 600 006 202,93	- 3 340 168 233,11
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		9 007 980,79	11 856 489,57
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
inter-unité encaissements		2 431 064 823,67	6 282 718 702,32
inter-unité décaissements		6 420 486 030,65	8 096 868 811,70
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 3 980 413 226,19	- 1 792 293 619,81
Ecarts dus à des erreurs de comptabilisation			
Variation de trésorerie de la période		- 36 054 141,45	66 305 740,05
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		194 769 011,01	88 463 270,96
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		158 714 869,56	194 769 011,01
Variation de trésorerie de la période		- 36 054 141,45	66 305 740,05

dimanche 04 avril

الملاحق رقم 14 - جدول تدفقات الخزينة (2019)

Page 1 / 1

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz
CENTRE DD TEBESSA

EXERCICE 2017
DATE 22/10/2019 09.02.07

TABEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE) Définitif

	note	2017	2016
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		5 761 565 996,33	0,00
Autres encaissements		100 504 357,88	0,00
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		260 180 356,01	0,00
Autres décaissements		298 470 004,40	0,00
Intérêts et autres frais financiers payés		585 096,68	0,00
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		- 22 385 123,00	0,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		5 325 220 018,12	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		5 325 220 018,12	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		- 1 333 445 132,48	0,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées		8 330 000,00	0,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 1 325 115 132,48	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		9 683 678,59	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
inter-unité encaissements		1 995 586 891,71	0,00
inter-unité décaissements		5 906 912 184,98	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 3 901 641 614,68	0,00
Ecart dû à des erreurs de comptabilisation			
Variation de trésorerie de la période		98 463 270,96	0,00
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		0,00	0,00
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		98 463 270,96	0,00
Variation de trésorerie de la période		98 463 270,96	0,00

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz
CENTRE DD TEBESSA

EXERCICE 2018
DATE 22/10/2019 09.02.30

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE) Définitif

	note	2018	2017
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		5 814 401 885,74	5 761 565 996,33
Autres encaissements		15 786 044,26	100 504 357,88
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		318 543 806,15	260 180 356,01
Autres décaissements		303 653 095,82	298 470 004,40
Intérêts et autres frais financiers payés		925 373,95	585 088,68
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		- 21 701 958,89	- 22 385 123,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		5 228 767 592,97	5 325 220 018,12
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		5 228 767 592,97	5 325 220 018,12
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		3 349 303 233,11	1 333 445 132,48
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées		9 135 000,00	8 330 000,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 3 340 168 233,11	- 1 325 115 132,48
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		11 656 489,57	9 683 678,59
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
Inter-unité encaissements		6 292 718 702,32	1 995 586 891,71
Inter-unité décaissements		8 096 668 811,70	5 906 912 184,88
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 1 792 293 619,81	- 3 901 641 614,68
Ecart dû à des erreurs de comptabilisation			
Variation de trésorerie de la période		96 305 740,05	98 463 270,96
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		98 463 270,96	0,00
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		194 769 011,01	98 463 270,96
Variation de trésorerie de la période		96 305 740,05	98 463 270,96

mardi 22 octobre

الملاحق رقم 10 جدول تدفقات الخزينة (2019)

Page 1 / 1