

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: / 2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم اقتصادية
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

المذكرة موسومة ب:

لوحة القيادة ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسة

-دراسة حالة شركة صوميفوص "تبسة"-

تحت إشراف الأستاذة:

د. قدرى شهلة

من إعداد الطالب(ة):

شرد آية

أعضاء لجنة المناقشة المتكونة من الأساتذة:

الصفة	جامعة الانتساب	الرتبة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة	أستاذ	أ.د بهلول لطيفة
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة	أستاذ محاضر أ	د. قدرى شهلة
ممتحنا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة	أستاذ محاضر ب	د. بوطورة فاطمة الزهرة

السنة الجامعية: 2025 - 2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم اقتصادية
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

المذكرة موسومة بـ:

لوحة القيادة ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسة

-دراسة حالة شركة صوميفوص "تبسة"-

تحت إشراف الأستاذة:

د. قدري شهلة

من إعداد الطالب(ة):

شراد آية

أعضاء لجنة المناقشة المتكونة من الأساتذة:

الصفة	جامعة الانتساب	الرتبة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة	أستاذ	أ.د بهلول لطيفة
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة	أستاذ محاضر أ	د. قدري شهلة
ممتحنا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة	أستاذ محاضر ب	د. بوطورة فاطمة الزهرة

شكرتكم

بسم الله الرحمن الرحيم، يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجاتٍ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى كل من ساعدني وساندني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، والذي لم يكن ليكتمل لولا فضل الله ثم دعمهم ومساندتهم.

كما أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة **الدكتورة قدري شهلة**، التي لم تبخل علي بتوجيهاتها القيّمة ونصائحها السديدة، وكان لها الأثر الكبير في توجيه مساري البحثي وإثراء هذا العمل علمياً ومنهجياً حتى صورته النهائية، فجزاها الله عني خير الجزاء وجعل ما قدمته في ميزان حسناتها.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الخاص إلى الأستاذة **خلدون حجيّة** لما قدمته من نصائح وإرشادات لهذا العمل، كما أشكر أيضاً السيد **كثير محمد الشريف**، مدير وحدة المقر بشركة صوميفوص "تبسة"، على ما قدمه من معلومات ومساهمات قيّمة تتعلق بالشركة، وعلى دعمه في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، فله مني كل التقدير والعرفان.

كما أشكر جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي "تبسة" لاستقبالها لنا وتعليمنا، وجميع أساتذتها الكرام الذين رافقوني خلال مساري الجامعي، ولم يدخروا جهداً في تقديم العلم والمعرفة والإرشاد.

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، على قبولهم مناقشة هذه المذكرة، وعلى ما تفضلوا به من وقت وجهد في تقويم هذا العمل وتقديم الملاحظات العلمية القيّمة التي أعتز بها وأعتبرها مصدر إثراء مهم.

وفي الأخير، أتوجه بالشكر لكل من ساهم ولو بكلمة أو نصيحة في إنجاز هذه المذكرة، راجية من الله أن يجزيهم عني خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، والحمد لله رب العالمين.

الإهداء

(وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين) سورة يونس 10

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه، أهدي ثمرة تخرجي هذا... إلى نفسي، إلى تلك التي صبرت وتعثرت ثم نهضت، وإلى إيماني الذي لم يخفت، أنا فخورة بك، فهذا النجاح ثمرة صبرك وكفاحك.

إلى روح جدي الغالي "رحمه الله"، إلى من تمنيت أن تشهد يوم تخرجي، رحلت باكرا تاركا في قلبي فراغا كبيرا لا يملأه شيء، اللهم ارحم فقيدي رحمة واسعة، واجعل قبره روضة من رياض الجنة.

إلى من اتكأت على صلابته حين مالت بي السبل، فاستقام دربي، إلى الرجل الذي علمني كيف يصنع المجد من العدم، إلى النور الذي أضاء دربي، إلى العزيز الذي حملت اسمه فخرا...

إلى الرجل الذي سعى طوال حياته لنكون الأفضل "والدي العزيز"

إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي، وإلى من كانت ملجأ يدي اليمنى في هذه المرحلة...

إلى من أبصرت بها طريق حياتي واعتزازي بذاتي...

إلى القلب الحنون، إلى من كانت دعواتها تحيطني "أمي الحبيبة"

إلى من أمنت بقدراتي وأمان أيامي، إلى من تقف خلفي كظلي "عمتي الحبيبة"

إلى من قاسموا معي مشوار طفولتي، إلى سواعدي في هذه الدنيا، الذين بهم ارفع رأسي وأعتز بهم "أخوتي الأعزاء" أنار الله دربكم ووفقكم.

وأهدي تخرجي إلى سندي ومسندي وقوتي واتكائي، إلى مؤنسي الوحيد وضلعي الثابت الذي لا يميل "أشرف"

إلى كل من هم في ذاكرتي فنسيهم قلبي، ولم ينسيهم قلبي، إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

إلى جميع أفراد عائلتي الغاليين.

آية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وشركة صوميفوس "تبسة" بصفة خاصة. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوب التحليل لتماشيه مع طبيعة الموضوع، وذلك بعرض الإطار النظري لكل من الأداء المالي ولوحة القيادة وكذا إبراز الدور الهام لها في عملية التقييم وكذا التحسين الأداء المالي ثم اسقاط الجانب النظري على شركة صوميفوس "تبسة" من خلال تحليل واقع استخدام لوحة القيادة واقتراح نموذج أفضل يشمل مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها اعتماد الشركة على مجموعة متنوعة من لوحات القيادة منها الخاصة بالمبيعات، الإنتاج، اليد العاملة والاستثمارات والأرصدة الكلية كما أن هذه اللوحات تعرض بصفة شهرية وعلى شكل جداول باستخدام برنامج EXCEL، إلا أنها تظل تفتقر للعديد من المؤشرات المالية وغير المالية الهامة مع غياب ربطها بالرقمنة وعدم استغلال البرامج المتقدمة المتوفرة في الاعداد والعرض، الأمر الذي يحول دون أدائها لوظائف بالمستوى المرجو.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، تقييم الأداء المالي، مؤشرات مالية، مؤشرات غير مالية، شركة

صوميفوس

Abstract :

This study aimed to highlight the role of dashboards in evaluating the financial performance of economic institutions in general, and the Somiphos Company in Tebessa in particular. To achieve this objective, a descriptive analytical approach was adopted, as it aligns with the nature of the topic. This involved presenting the theoretical framework of both financial performance and dashboards, emphasizing their crucial role in the evaluation process and in improving financial performance. The theoretical framework was then applied to the Somiphos Company in Tebessa by analyzing the actual use of the dashboard and proposing a better model that includes financial equilibrium indicators and financial ratios. The study concluded with several key findings, most notably that the company relies on a variety of dashboards, including those for sales, production, workforce, investments, and total balances. These dashboards are presented monthly in spreadsheet format using Excel. However, they lack many important financial and non-financial indicators, are not integrated with digital systems, and do not utilize available advanced software for their preparation and presentation. This hinders their ability to perform their functions at the desired level.

Keywords : Dashboard, Financial Performance Evaluation, Financial Indicators, Non-Financial Indicators, Somiphos Company.


قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين
///	شكر وتقدير
///	الإهداء
///	الملخص
III-I	قائمة المحتويات
VI-IV	قائمة الجداول
VIII-VII	قائمة الأشكال
X-IX	قائمة الملاحق
أ-ز	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المالي ولوحة القيادة	
2	تمهيد
21-03	المبحث الأول: الإطار النظري للأداء المالي
09-03	المطلب الأول: ماهية الأداء المالي
14-09	المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي
21-14	المطلب الثالث: مؤشرات ونسب تقييم الأداء المالي
45-22	المبحث الثاني: الإطار النظري للوحة القيادة وعلاقتها بتقييم الأداء المالي
30-22	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة
33-30	المطلب الثاني: لوحة القيادة: مراحل الإعداد، المؤشرات والأدوات
35-33	المطلب الثالث: أنواع لوحات القيادة

قائمة المحتويات

44-35	المطلب الرابع: لوحة القيادة المالية وعلاقتها بالتقييم وتحسين الأداء المالي
45	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة تحليلية لواقع استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي بشركة صوميفوص "تبسة"	
47	تمهيد
57-48	المبحث الأول: تقديم عام لشركة صوميفوص "تبسة"
50-48	المطلب الأول: النشأة، التعريف والشكل القانوني لشركة صوميفوص "تبسة"
53-51	المطلب الثاني: مهام، مبادئ وأهداف شركة صوميفوص "تبسة"
57-53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة صوميفوص "تبسة"
80-58	المبحث الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي بشركة صوميفوص "تبسة"
67-58	المطلب الأول: واقع نظام لوحة قيادة في شركة صوميفوص "تبسة"
79-67	المطلب الثاني: مساهمة لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي لشركة صوميفوص "تبسة"
80	خلاصة الفصل
84-81	خاتمة
90-85	قائمة المصادر والمراجع
106-91	الملاحق

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The design features stylized leaves, small flowers, and elegant curves.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	نسب السيولة المستخدمة لتقييم الأداء المالي	1
19	أهم نسب الربحية المستخدمة في تقييم الأداء المالي	2
20	أهم نسب النشاط المستخدمة لتقييم الأداء المالي	3
21	أهم نسب المردودية المستخدمة لتقييم الأداء المالي	4
29	الشكل العام للوحات القيادة	5
38	تصميم شكل لوحة القيادة المالية وفق للنسب	6
41	أشكال تحسين الأداء المالي	7
54	يمثل مديريات شركة SOMIPHOS	8
55	يمثل دوائر شركة SOMIPHOS	9
56	يمثل مصالح شركة SOMIPHOS	10
59	لوحة القيادة الخاصة بقيمة المبيعات لشركة SOMIPHOS	11
60	لوحة القيادة الخاصة بقيمة الإنتاج لشركة SOMIPHOS	12
60	لوحة القيادة الخاصة بعدد العمال لشركة SOMIPHOS	13
61	لوحة القيادة الخاصة بالتكوين العمال لشركة SOMIPHOS	14
62	لوحة القيادة الخاصة بالكتلة الأجرية لشركة SOMIPHOS	15
62	لوحة القيادة الخاصة بالاستثمارات لشركة SOMIPHOS	16
63	لوحة القيادة الخاصة بالأرصدة الكلية للتسيير لشركة SOMIPHOS	17
65-64	لوحة القيادة المالية الخاصة بشركة SOMIPHOS	18
68	التنبؤ برقم الأعمال لسنتي 2025-2026 لشركة SOMIPHOS	19
69	التنبؤ بالأصول الثابتة لسنتي 2025-2026 لشركة SOMIPHOS	20
69	التنبؤ بالأصول المتداولة لسنتي 2025-2026 لشركة SOMIPHOS	21
70	التنبؤ بالأموال الخاصة لسنتي 2025-2026 لشركة SOMIPHOS	22

قائمة الجداول

70	التنبؤ بالخصوم المتداولة لسنتي 2025-2026 لشركة SOMIPHOS	23
71	التنبؤ بالخصوم غير المتداولة لسنتي 2025-2026 لشركة SOMIPHOS	24
71	التنبؤ بالمخزونات لسنتي 2025-2026 لشركة SOMIPHOS	25
72	التنبؤ بالقيم الجاهزة لسنتي 2025-2026 لشركة SOMIPHOS	26
72	التنبؤ بمجموع الأصول لسنتي 2025-2026 لشركة SOMIPHOS	27
73	التنبؤ بالنتيجة الصافية لسنتي 2025-2026 لشركة SOMIPHOS	28
73	التنبؤ بالقيمة المضافة لسنتي 2025-2026 لشركة SOMIPHOS	29
78	لوحة القيادة المالية المقترحة لشركة SOMIPHOS	30

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border features stylized leaves, small flowers, and elegant curves.

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	العوامل المؤثرة على الأداء المالي	1
16	كيفية تشكيل احتياج في رأس المال العامل	2
31	مراحل إعداد لوحة القيادة	3
57	يمثل الهيكل التنظيمي لشركة SOMIPHOS	4
68	تطور رقم الأعمال لشركة SOMIPHOS خلال الفترة (2026-2020)	5
69	تطور الأصول الثابتة لشركة SOMIPHOS خلال الفترة (2026-2020)	6
69	تطور الأصول المتداولة لشركة SOMIPHOS خلال الفترة (2026-2020)	7
70	تطور الأموال الخاصة لشركة SOMIPHOS خلال الفترة (2026-2020)	8
70	تطور الخصوم المتداولة لشركة SOMIPHOS خلال الفترة (2026-2020)	9
71	تطور الخصوم غير المتداولة لشركة SOMIPHOS خلال الفترة (2026-2020)	10
71	تطور المخزونات لشركة SOMIPHOS خلال الفترة (2026-2020)	11
72	تطور بالقيم الجاهزة لشركة SOMIPHOS خلال الفترة (2026-2020)	12
72	تطور بمجموع الأصول لشركة SOMIPHOS خلال الفترة (2026-2020)	13
73	تطور النتيجة الصافية لشركة SOMIPHOS خلال الفترة (2026-2020)	14
73	تطور بالقيمة المضافة لشركة SOMIPHOS خلال الفترة (2026-2020)	15

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الملحق رقم
91	لوحة القيادة الخاصة بالمبيعات والانتاج بالقيمة والكمية	1
92	لوحة القيادة الخاصة باليد العاملة وتكوين العمال والكتلة الأجرية	2
93	لوحة القيادة الخاصة بالاستثمارات	3
94	لوحة القيادة الخاصة بالأرصدة الكلية للتسيير	4
95	لوحة القيادة الخاصة بالمبيعات والانتاج بالقيمة والكمية	5
96	ميزانية الأصول لسنتي 2021_2020	6
97	ميزانية الخصوم لسنتي 2021_2020	7
98	ميزانية الأصول لسنة 2022	8
99	ميزانية الخصوم لسنة 2022	9
100	ميزانية الأصول لسنة 2023	10
101	ميزانية الخصوم لسنة 2023	11
102	ميزانية الاصول لسنة 2024	12
103	ميزانية الخصوم لسنة 2024	13
104	حساب النتائج لسنتي 2021-2020	14
105	حساب النتائج لسنة 2022	15
106	حساب النتائج لسنتي 2024-2023	16

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border features stylized leaves, small flowers, and elegant curves.

مقدمة

تمهيد:

شهدت المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة وبيئة تنافسية متزايدة، الأمر الذي فرض على المسيرين ضرورة الاعتماد على أدوات حديثة وفعالة لمتابعة الأداء وتقييمه بصورة دقيقة، بهدف ضمان الاستمرارية وتحقيق النمو. ويُعد تقييم الأداء المالي من أهم الآليات التي تعتمد عليها الشركة لقياس مدى كفاءتها في استغلال مواردها وتحقيق أهدافها المسطرة، كونه يعكس الوضعية المالية الحقيقية للشركة ويساهم في الكشف عن نقاط القوة والضعف.

وفي هذا الإطار برزت لوحة القيادة كواحدة من الأدوات التسييرية التي تساعد الإدارة على جمع المعلومات وتحويلها إلى مؤشرات مبسطة، تسمح بمتابعة الأداء والكشف المبكر عن الانحرافات. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمعالجة دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي بشركة صوميفوص "تبسة"، باعتبارها إحدى المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى تحسين أدائها المالي وتعزيز فعالية التسيير داخلها.

الإشكالية الرئيسية:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

- كيف تسهم لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي لشركة صوميفوص "تبسة"؟

❖ التساؤلات الفرعية:

على ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة تساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهم المؤشرات التي تقوم عليها لوحات القيادة في المؤسسات الاقتصادية؟
- ما مدى تنوع لوحات القيادة المستخدمة في شركة صوميفوص "تبسة"؟
- كيف يتم تصميم وعرض لوحات القيادة المستخدمة في شركة صوميفوص "تبسة" لتفعيل دورها في تقييم الأداء المالي؟

❖ الفرضيات:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم وضع الفرضيات على النحو التالي:

- يفترض أن تعتمد المؤسسات الاقتصادية على مزيج متنوع من المؤشرات المالية وغير المالية في إعداد لوحات القيادة المستخدمة؛
- بالنظر إلى المكانة الهامة للشركة من المتوقع اعداد لوحات قيادة متنوعة للمساهمة في تقييم أدائها المالي؛
- يفترض أن تقوم شركة صوميفوس "تبسة" بإعداد لوحات قيادة تدمج المؤشرات المالية وغير المالية الهامة باستخدام أحدث البرامج المتخصصة في الإعداد والعرض مع استغلال الرقمنة اللحظية.

❖ أسباب اختيار الموضوع الدراسة:

- هناك مجموعة من الدوافع لاختيار هذا الموضوع منها:
- الرغبة في دراسة المواضيع المتعلقة بالأداء المالي؛
- اعتباره ضمن تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات؛
- الاهتمام المتزايد من قبل مسيري المؤسسات على اختلافها بالتقنيات الكمية المساعدة على تقييم وتحسين الأداء؛
- كون لوحة القيادة من أبرز الأدوات الرقابية في المؤسسات الاقتصادية.

❖ أهمية الدراسة:

- برزت أهمية الدراسة من أهمية لوحة القيادة التي تعد ضرورة حتمية للمؤسسات الساعية لضمان استمراريتها في بيئة اقتصادية متغيرة وبالتالي ضمان الانتقال إلى تسيير الإستباقي المبني على معطيات دقيقة ورؤية واضحة.

• أهداف الدراسة:

- يتمثل أبرزها فيما يلي:
- إظهار العلاقة بين الأداء المالي ولوحة القيادة؛
- دراسة واقع استخدام لوحات القيادة في شركة SOMIPHOS ومدى مساهمتها في تقييم الأداء المالي؛

- تحديد أهم المؤشرات المعتمدة في لوحة القيادة سواء المالية أو غير المالية، ودورها في تقييم الأداء المالي؛

- توضيح دور لوحة القيادة في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل الشركة.

❖ منهج الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة ومن ثمة اختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوب التحليل لتماشيه مع طبيعة الموضوع من خلال التعرف على الإطار النظري للأداء المالي ولوحة القيادة والعلاقة بينهما وتحليل واقع لوحات القيادة المستخدمة بشركة صوميفوس "تبسة" واقتراح نموذج لوحة قيادة انطلاقاً من تحليل مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

❖ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تم اختيار شركة صوميفوس SOMIPHOS ولاية تبسة كمحل لدراسة الميدانية؛

- **الحدود الزمنية:** الفترة من 2020-2026، حيث تم تزويدنا بالقوائم المالية الخاصة بالشركة خلال الفترة (2020-2024)، ونظراً لعدم اكتمال القوائم المالية لسنتي 2025-2026 تم التنبؤ بسنتي 2025 و2026.

❖ دراسات سابقة:

1-دراسة (المين علواطي، نذيرة راقي، **لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية "حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة"**، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد 8، العدد 1، جانفي 2017)، وفي هذه الدراسة تم طرح الإشكالية التالية: ما الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في الشركة الاقتصادية العمومية باعتبارها كأداة من أدوات مراقبة التسيير؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية استخدام لوحة القيادة في الشركة الاقتصادية العمومية باعتبارها أداة للرقابة وتقييم الأداء بصفة دائمة ومستمرة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد

الباحثان على المنهج الاستقرائي مع استخدام أسلوب الوصف والتحليل ودراسة حالة، وعليه فقد لخصت الدراسة نتائجها على أن لوحة القيادة تقام في هذه الشركة بشكل شهري من طرف المسؤولين ويستعملون في إعدادها طريقة الجداول معتمدين على الأرقام مركزين في ذلك على الجانب المالي دون الجوانب الأخرى.

2-دراسة (عصام بوزيد وآخرون، مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في الشركة الاقتصادية "دراسة عينة من المؤسسات في ولاية ورقلة في الفترة 2011-2017"
مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 7، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021)، وفي هذه الدراسة تم طرح الإشكالية التالية: هل تساهم لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في الشركة الاقتصادية؟

هدفت هذه الدراسة لإبراز مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، حيث تساعد لوحة القيادة المالية المسير في نشاطه من خلال الإشارة بسرعة للمعلومات المفيدة المتعلقة بالشركة، ولتحقيق هذه الدراسة والاجابة على الأسئلة المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي بقصد وصف وتفسير متغيري الدراسة، وتم الاستخدام أسلوب المسح بالاستعانة بعينة متمثلة في 10 مؤسسات اقتصادية جزائرية في ولاية ورقلة خلال الفترة(2011-2017)، والأساليب الإحصائية والقياسية باستخدام بيانات بانل (Panel Data) واختبارها اعتمادا على برنامج Eviews11، كما خلصت هذه الدراسة باستنتاج أن لوحة القيادة المالية هي أداة تضم مؤشرات مالية تسمح بقياس الانحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع لتحقيق الأهداف المستقبلية، كما يعمل تحسين الأداء المالي على تصحيح تلك الانحرافات، وبعد القيام باختبارات بيانات نابل (Panel Data) استنتج بأن النموذج الملائم حسب هذه الدراسة هو نموذج التأثيرات العشوائية.

3-دراسة (كريم خلف الله، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة "دراسة حالة الشركة الوطنية لصوميفوس"تبسة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، السنة الجامعية 2011-2012، تم طرح في هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما مدى كفاءة وفعالية

الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في ظل تبني الشركة الاقتصادية لمبادئ التنمية المستدامة؟

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في دراسة أثر الربط والتكامل بين نظام مراقبة التسيير وكيفية استعمال أدواته الحديثة في إطار مبادئ ومعايير الاستدامة، وذلك من أجل تحسين الأداء الشامل. ولتحقيق هذه الدراسة والاجابة على الأسئلة المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي تماشيا مع طبيعة الموضوع من اجل ربط العلاقة الرابطة بين مراقبة التسيير ومختلف أدواتها مع مبادئ التنمية المستدامة، والأسلوب التحليلي للبيانات المتعلقة بدراسة حالة الشركة محل الدراسة قصد تعرف على واقعها ومستوى أدائها، كما خلصت هذه الدراسة بأهم النتائج التالية: اعتماد الشركة فقط على الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير: محاسبة عامة، محاسبة تحليلية، تسيير الميزانية، لوحة القيادة...، إلا أنها وفي ظل توجهها نحو تبني التنمية المستدامة في استراتيجياتها لا تعتمد على الأدوات الحديثة خاصة التي تعتمد على المؤشرات الغير المالية مثل لوحات القيادة المدمجة لمبادئ التنمية المستدامة، بالإضافة إلى أن لوحات القيادة المعتمدة من طرف الشركة غير مصممة بشكل يعكس أو يلبي احتياجات المسؤولين، وكذلك استعمال هذه الأداة حيث كان استعمالها مقتصرًا فقط في تقييم النتائج وتجميع البيانات شهريا إلى الجهات العليا بغرض التحقق من مدى مطابقة الأهداف مع النتائج الفعلية.

4- دراسة (عبد العزيز بوخرص، دور لوحة القيادة المستقبلية في إدارة الأزمات على مستوى الشركة الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة يحي فارس، المدينة، السنة الجامعية 2018-2019)، في هذه الدراسة تم طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة لوحة القيادة المستقبلية في إدارة الأزمات داخل مجمع صيدال؟

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الذي تلعبه لوحة القيادة المستقبلية في اكتشاف الأزمات والاختلالات داخل الشركة والتنبؤ بها قبل وقوعها، ومحاولة تصحيحها في الوقت المناسب قبل وقوعها مما يؤدي إلى صعوبة التحكم فيها لاحقا، وقصد الحصول على هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي من أجل تحديد وفهم متغيرات الدراسة بالإضافة إلى المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من أجل تحليل النتائج والمعطيات المقدمة من طرف مجمع صيدال.

ومن النتائج المتحصل عليها أن لوحة القيادة المستقبلية هي نموذج يجمع بين المؤشرات المالية والغير المالية في صورة متوازنة.

5-دراسة (رضوان باصور، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات

"حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2017-2018)، وفي هذه الدراسة تم طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن توظيف الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وإمكانية توظيفها في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وقصد الحصول على هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتماشيه مع طبيعة الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بمجموعة من الأدوات أهمها تحليل البيانات الميدانية باستعمال برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه من المفيد لتلك المؤسسات بإدراج أساليب الحديثة وأدوات متقدمة في التحليل ولكن هذا يبقى مقتصرًا على العوامل البيئية الاقتصادية المحيطة بالشركة.

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

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الدور الجوهري الذي تلعبه لوحة القيادة كأداة استراتيجية في بيئة العمل، قد بينت هذه الدراسة كيفية مساهمة هذه الأداة في تعزيز كفاءة الإدارة من خلال توفير معلومات دقيقة تدعم عملية اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجابًا على مستوى رضا المسؤولين والمديرين عن جودة التسيير.

كما برزت نتائج الدراسة أن الاعتماد على مؤشرات لوحة القيادة يقلل من حالة عدم اليقين، ويسمح للمديرين بمتابعة الأداء بفعالية أكبر، وهو ما يعزز من قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المسطرة وتطوير وظيفة مراقبة التسيير بشكل عام.

❖ هيكل الدراسة:

قسمت الدراسة إلى فصلين: ورد الفصل الأول ضمن عنوان "الإطار النظري للأداء المالي ولوحة القيادة"، حيث تم التطرق فيه إلى الإطار النظري للأداء المالي من خلال التركيز على ماهية الأداء المالي وتقييمه من خلال مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية. بالإضافة إلى الإطار النظري للوحة القيادة وعلاقتها بتقييم الأداء المالي بعرض ماهية لوحة القيادة، مراحل الاعداد والمؤشرات والأدوات وكذلك أنواع لوحات القيادة، بالإضافة إلى دور لوحة القيادة المالية في تقييم الأداء المالي.

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية بشركة صوميفوص "تبسة" جاء بعنوان "دراسة تحليلية لواقع استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي بشركة صوميفوص "تبسة"، تم التطرق فيه إلى تقديم عام لشركة صوميفوص "تبسة" من النشأة، التعريف، مهام وأهداف الشركة بالإضافة إلى دراسة واقع استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي بشركة صوميفوص "تبسة" من خلال عرض اللوحات القيادة المستخدمة في الشركة وإبراز مدى مساهمتها في تقييم الأداء المالي في الشركة.

الفصل الاول :

الإطار النظري للأداء المالي ولوحة

القيادة

تمهيد:

يعد الأداء المالي من المفاهيم الأساسية التي تهتم بها المؤسسات لما له من أهمية في تقييم نتائج أعمالها ومعرفة وضعيتها المالية، ومع تطور الأدوات برزت لوحة القيادة كأحدى الأدوات الفعالة لمتابعة وتقييم الأداء المالي.

وللإلمام بأهم الجوانب النظرية للأداء المالي ولوحة القيادة وكذا دورها في تقييم الأداء المالي، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: الإطار النظري للأداء المالي

المبحث الثاني: الإطار النظري للوحة القيادة وعلاقتها بتقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: الإطار النظري للأداء المالي

يعتبر الأداء المالي ركيزة أساسية التي تقوم عليها شركة من خلال تحليلها للوضع المالية، إذ يعكس مدى قدرة شركة على تحقيق أهدافها المسطرة من خلال حسن استغلال مواردها المتاحة، وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري شامل حول الأداء المالي من خلال ادراج المطالب الآتية:

المطلب الأول: ماهية الأداء المالي

يعد الأداء من المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى قدرة شركة على تحقيق أهدافها، غير أن الاهتمام لا يقتصر على الأداء بشكل عام، بل يمتد ليشمل الأداء المالي حيث يركز على الجانب المالي للشركة ويوضح كيفية تحقيق الأرباح المستدامة من أجل المحافظة على المكان السوقية للشركة، ومن خلال هذا المطلب سيتم الإلمام بماهية الأداء المالي بالتعرض للمفهوم، أهم الخصائص، الأهمية، أهم العوامل المؤثرة مع تبيان أدواته.

الفرع الأول: تعريف الأداء المالي

تعددت التعاريف حول الأداء المالي أبرزها ما يلي:

عرف على أنه: "المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث انه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد شركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم"¹؛

وعرف أيضاً على أنه: "مدى قدرة شركة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل ثروة"²؛

¹ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 45

² أحمد يوسف السعيد وآخرون، دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي 'دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط والبويرة'، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة يحي فارس، المدية، المجلد 14، العدد

كما عرف على أنه: " قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة"¹ ويعرف الأداء المالي على أنه: " تشخيص الصحة المالية للشركة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج وكذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من ذلك إذ لم يؤخذ الطرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه شركة"²

ومن التعريفات السابقة يمكن القول أن الأداء المالي يعبر عن انعكاس الوضعية المالية للشركة من خلال تحقيق الأرباح وضمان توازنها واستمراريتها في السوق.

الفرع الثاني: خصائص الأداء المالي

يتميز الأداء المالي بعدة خصائص أبرزها ما يلي:³

- أداة تعطي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في شركة الاقتصادية؛
- يحفز الإدارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل من سابقه؛
- أداة تدارك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه شركة وتحديد مواطن القوة والضعف؛
- وسيلة جذب المستثمرين للتوجه للاستثمار في شركة؛
- آلية أساسية وفعالة لتحقيق أهداف شركة.

¹ محمد حمر العين، أثر الضريبة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص إدارة اعمال، السنة الجامعية 2018-2019، ص 78

² بلعباس حمادي، هشام بوطالبي، الأداء المالي وطرق قياسه، الملتقى الوطني الافتراضي الأول حول إدارة الأداء في المؤسسات الجزائرية واقع ومجال للتحسين، المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان، جامعة أبي بكر القائد تلمسان، 14 جانفي 2023، ص 3

³ صافية بومصباح، تقييم الأداء المالي للشركة الاقتصادية باستخدام النسب المالية "دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس)"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج-الجزائر، المجلد 18، العدد 2، 2021، ص 221

الفرع الثالث: أهمية الأداء المالي

تتمثل أهمية الأداء المالي فيما يلي:¹

- تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي التقارير المالية، والذين لهم مصالح مالية في شركة لتحديد جوانب القوة والضعف والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة؛

وتتبع أهمية الأداء المالي أيضا خاصة عند متابعة أعمال المؤسسات ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وتوجيهه نحو الاتجاه الصحيح، واستخلاص المعوقات واقتراح الإجراءات التصحيحية، وترشيد قرارات الاستثمارات حسب الأهداف العامة للشركة، للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة؛

- يستطيع المستثمر متابعة نشاط شركة وطبيعته، ومتابعة الظروف الاقتصادية والمالية، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ومديونية...؛

- يمكن المستثمر بالقيام بعملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم.

كما أن الدور الأساسي للأداء المالي هو توفير معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من خلال مؤشرات الأداء المالي للشركة.

ويمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية:

- تقييم ربحية شركة؛
- تقييم سيولة شركة؛
- تقييم تطور نشاط شركة؛
- تقييم مديونية شركة؛
- تقييم تطور توزيعات شركة؛

¹ أحمد حابي، البشير زبيدي، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، درارية (الجزائر)، العدد 2، 2015، ص ص 72-73

- تقييم تطور حجم شركة.

ولهذا يتم تحديد المعايير والمؤشرات التي توفر للشركة أساليب تحليل الأداء المالي، حيث أن الهدف من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم ثروة شركة، أما تقييم السيولة هو تحسين قدرة شركة على الالتزام بديونها، أما تقييم النشاط هو معرفة طريقة تخصيص شركة لمصادرهما المالية واستثماراتها، والغرض من تقييم الرفع المالي هو معرفة مدى اعتماد شركة على التمويل الخارجي، وتقييم التوزيعات هو معرفة سياسة شركة في توزيع الأرباح، أما الغرض من تقييم حجم شركة فهو يزودها بمجموعة من المزايا ذات أغراض اقتصادية.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

وتتلخص هذه العوامل فيما يلي:¹

- 1- **الهيكل التنظيمي:** هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية وهي الوظائف الإدارية في الشركات والتمايز الرأسي هو عدد المستويات الإدارية في الشركات وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين؛
- 2- **المناخ التنظيمي:** هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام شركة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو اخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء من مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركات؛

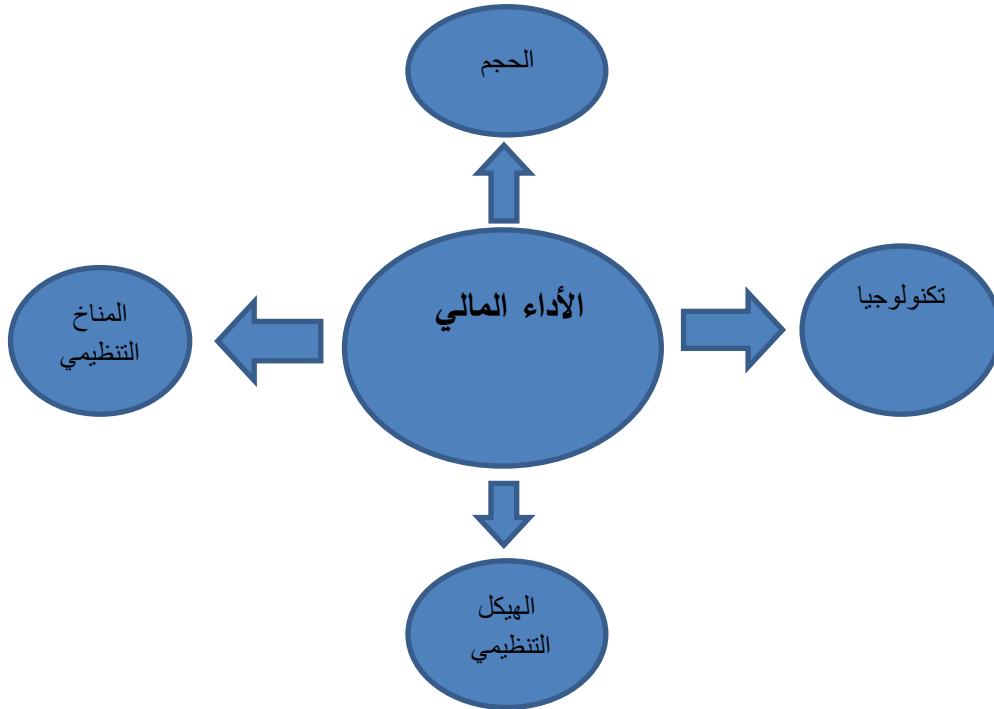
¹ محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص ص 48-51

3- التكنولوجيا: هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في شركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة، وعلى الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات والتي لا بد لهذه الشركات من التكيف معها واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية؛

4- الحجم: يقصد بالحجم هو تصنيف الشركات إلى شركات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم شركة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية، ويعتبر هذا الأخير من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء الشركات حيث إن بزيادة الحجم فإن عملية إدارة شركة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وإيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم شركة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بشركة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركات، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

ويمكن تلخيص هذه العوامل في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): العوامل المؤثرة على الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

الفرع الخامس: مؤشرات قياس الأداء المالي

يتم قياس الأداء المالي من خلال مجموعة من المؤشرات تم تصنيفهم إلى مؤشرات تقليدية

(مؤشرات محاسبية) ومؤشرات حديثة (مؤشرات خلق القيمة) وسيتم التطرق إليها كما يلي:¹

أولا-المؤشرات التقليدية للأداء المالي:

يقاس الأداء المالي بالاعتماد على البيانات المحاسبية المشتقة من التقارير المالية، ويتم

قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات (نسب السيولة، نسب المردودية ونسب الربحية...)،

وسنحاول التطرق لهذه المؤشرات بالتفصيل في المطلب الثالث؛

¹ محمد زرقون وآخرون، دراسة قدرة مؤشرات الأداء المالي التقليدية والحديثة في تفسير عوائد الأسهم، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة عمار تليجي، الأغواط، المجلد 2، العدد 3، جوان 2018، ص 218

ثانيا- المؤشرات الحديثة للاداء المالي:

1- القيمة الاقتصادية المضافة (EVA):

ظهر مؤشر القيمة المضافة كمؤشر حديث سنة 1991 للتغلب على العيوب التي ظهرت في المؤشرات المحاسبية التقليدية نتيجة تأثرها بالأرباح المحاسبية، ويعتبر بديلا لمؤشر الربح المتبقي الذي يعتبر مؤشر داخلي للاداء، وتعرف على أنها: "القيمة المضافة من قبل شركة أثناء ممارسة النشاط برأس مالها، أي أنها الربح الاقتصادي بعد سداد تكلفة رأس المال"، وتعطى العلاقة كما يلي:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الأرباح التشغيلية بعد الضريبة - (تكلفة رأس المال × رأس المال المستثمر)

2- القيمة السوقية المضافة (MVA):

يقيس هذا المؤشر الثروة التي تخلقها شركة، فإذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة تحسب لكل فترة (سنة)، فإن القيمة السوقية المضافة تحسب لمجموعة من السنوات، ويمكن حسابها كما يلي:

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية للأسهم - القيمة الدفترية للأسهم

المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي

يعد تقييم الأداء المالي خطوة أساسية لفهم مدى كفاءة شركة في تحقيق أهدافها اعتمادا على مواردها المتاحة، حيث يسمح التقييم بمعرفة نقاط القوة لتعزيزها والمحافظة عليها ونقاط الضعف من أجل معالجتها، بالتالي يساعد على دعم اتخاذ القرار ولهذا سيتم التركيز في هذا المطلب على ماهيته من خلال التطرق للمفهوم، أهم خصائص، الأهمية، الخطوات والشروط الواجب توفرها لتجاه.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي

تعددت التعاريف حول تقييم الأداء المالي حيث ينظر إليه أنه: "جزء من عملية الرقابة أو شكل من أشكالها، إذ يركز على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات بهدف الوقوف على تحقيق أهداف المؤسسات في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية، ولذلك فتقييم الأداء يأخذ دور دفع

الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف والتي منها منع أسباب الانحراف وتصحيح مسارات الأنشطة؛¹

وعرف على أنه: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء، ويرى البعض الآخر أن تقييم الأداء هو المراجعة الإدارية للأداء من خلال مراجعة الخطوات والمعايير ومقارنتها بالفعلي لكل خطوة من خطوات العملية الإدارية؛"²

كما عرف على أنه: "تعني تقديم حكم له قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للشركة وذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي للشركة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا؛"³

وعرف أيضا على أنه: "عملية تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وتهتم بقياس كفاءة الوحدة الاقتصادية في استخدام الموارد المتاحة سواء بشرية أو رأسمالية"⁴؛

ومن التعريفات السابقة يمكن القول إن تقييم الأداء المالي يعرف بأنه مجموعة من الأدوات والمؤشرات التي تستخدم لقياس كفاءة شركة في استغلال مواردها.

¹ رضوان باصور، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات "دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2017-2018، ص 102

² عبد الفتاح رضوان محمود، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012-2013، ص 11

³ جابيلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للشركة واتخاذ القرارات "دراسة حالة شركة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية شركة، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، السنة الجامعية 2008-2009، ص 77

⁴ إسماعيل سبتي، تقييم الأداء المالي للشركة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF "دراسة حالة شركة ملينة التل بسطيف للفترة 2014-2016"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور-الجللفة، المجلد 01، العدد الاقتصادي 34، 2007، ص 421

الفرع الثاني: خصائص عملية تقييم الأداء المالي

- لكي تكون عملية تقييم الأداء ناجحة وسليمة لابد أن تتصف بمجموعة من الخصائص أهمها:¹
- تعتبر وظيفة من الوظائف الإدارية حيث لا يمكن مباشرتها بصفة منفردة بذاتها لأن وجودها مرهون بوجود وظائف الإدارة الأخرى مثل التخطيط والرقابة؛
 - تكون مرتبطة بأهداف شركة، ويتم استخدامها بصورة منتظمة ومستمرة؛
 - تعتبر عملية مستمرة وشاملة بحيث تشمل كل مراكز المسؤولية في المنشأة وتشتمل كل أوجه النشاط؛
 - تتصف عملية تقييم الأداء بالمرونة بمعنى أن تكون المؤشرات المستخدمة مناسبة لنشاط شركة؛
 - عملية تقييم الأداء تتعلق بالمستقبل؛
 - الوضوح والعدالة في تقييم الأداء؛
 - مراعاة مبدأ التكلفة والعائد، حيث لابد أن يحقق نظام تقييم الأداء عائد أكبر من التكلفة.

الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء المالي

تتمثل أهمية تقييم الأداء المالي فيما يلي:²

- يوفر للإدارة مختلف المعلومات المالية التي من شأنها أن تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، سواء كانت قرارات استثمارية أو تطويرية أو متعلقة بتغيير السياسات؛
- المساهمة الفعالة في التسيير الجيد للشركة الاقتصادية من خلال تعزيز تحسين القيمة والمساهمة في تدنية التكاليف؛
- يعتبر من أهم الركائز لتسطير السياسات العامة سواء بالنسبة للشركة أو بالنسبة للهيئات القائمة فيها؛
- توصيل أهداف شركة إلى جميع الأنشطة والمستويات؛

¹ خليل غربي، تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة (2012 - 2021) "شركة الوطنية للتقريب

انموذجاً"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة سطيف 1، المجلد 09، العدد 01، 2024، ص 115

² صافية بومصباح، مرجع سابق، ص 222

- تفيد في التقييم الشامل طويل الأجل بالاعتماد على التقييم قصير المدى الذي ساهم في رسم السياسات والاستراتيجيات؛
- تعزيز الاتصالات بين مختلف المستويات والمصالح وتسهيل التنسيق بينهما.

الفرع الرابع: خطوات تقييم الأداء المالي

تتمثل خطوات ومراحل تقييم الأداء المالي فيما يلي:¹

- الحصول على مجموع من القوائم المالية السنوية، ومن خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة؛
- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والتوزيعات، ويتم بإعداد واختيار الإدارات المالية التي ستستخدم عملية تقييم الأداء المالي؛
- دراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج ويتم معرفة الانحرافات ونقاط الضعف عن الأداء المالي الفعلي عن طريق مقارنته بالأداء المخطط أو مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع؛
- وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب بعد معرفة أسباب هذه العراقيل وأثرها على الشركات للتعامل معها ومعالجتها.

الفرع الخامس: مجالات تقييم الأداء المالي

توجد ثلاثة مجالات أساسية لتقييم الأداء المالي وهي موضحة كما يلي:²

- مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها؛
 - تقييم نتائج الأعمال بالنسبة لما كان مستهدفا منها؛
 - الرقابة على كفاية الأداء .
- ومن وجهة نظر المنظمة يساعد نظام تقييم الأداء على الآتي:
- إذكاء الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية؛

¹ هاجرة ديدوش، حميدة رشيدى، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام المؤشرات والنسب المالية "شركة ميناء تنس

نموذجاً"، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة حسبية بن بوعلى، الشلف، المجلد 13، العدد 03، 2025، ص 475

² حاتم قابيل، المدير العربي والإدارة الاستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 130

- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعينين حديثا وما زالوا تحت الاختبار؛
- تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم؛
- تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب؛
- تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختبار وسياسة التدريب؛
- بناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين؛
- التقييم الموضوعي للأداء يتطلب وجود معايير قياسية ومعدلات للأداء كما يتطلب المتابعة والتسجيل المستمر لنتائج الأعمال التي يقوم بأدائها الأفراد، وتحقيقا لهذه الاحتياجات تعطى المنظمة تركيزا أكبر على بلورة معايير والمعدلات إلى جانب المواظبة على المتابعة والتسجيل مما ينعكس على الارتفاع المضطرد لكفاءة العمل.

الفرع السادس: الشروط الواجب توافرها لنجاح برامج تقييم الأداء

لنجاح نظام تقييم الأداء المالي يجب توفر النقاط التالية:¹

- تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناء عليها التقييم بشكل واضح ودقيق ومفهوم بحيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بسهولة؛
- أن يتوفر في عناصر التقييم ما يلي:
 - ✓ العمومية: بحيث ينطبق العنصر على أكبر قدر من العاملين؛
 - ✓ إمكانية الملاحظة: بحيث يمكن تقييمه بشكل مادي وملسوس؛
 - ✓ إمكانية التمييز: بحيث يمكن التفرقة بين عنصر والآخر، لتجنب التداخل وسوء الفهم بما يؤدي إلى إعطاء نتائج غير صحيحة؛
- وضوح الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء لكل وظيفة، بمراعاة بعض العناصر المشتركة في تقييم عدد من الوظائف تتفاوت قيمتها النسبية من وظيفة إلى أخرى؛
- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء فكلما كانت اتجاهات الإدارة إيجابية نحو عملية التقييم، كلما كانت فرصة نجاحها وتحقيق أهدافها أكثر؛

¹ حاتم قابيل، مرجع سابق، ص 131

- يجب أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين قائماً على أسس موضوعية وعلى الإدارة العليا أن تتأكد من أن المشرف كان موضوعياً في تقييمه لمرؤوسه، وإنه لم يكن متحيزاً لواحد أو أكثر من العاملين.

المطلب الثالث: مؤشرات ونسب تقييم الأداء المالي

تعد النسب والمؤشرات من الأدوات الأساسية لتقييم الأداء المؤسسي وقياس كفاءتها، حيث تساعد على تقييم الربحية والسيولة وغيرها من النسب التي تدعم اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ويهدف هذا المطلب إلى عرض أهم هذه المؤشرات والنسب وتبان الهدف لكل منها.

الفرع الأول: مؤشرات التوازنات المالية

يمكن تعريف التوازنات المالية بأنها: "التقابل القيمي والزمني بين الموارد المالية في الميزانية من جهة واستغلالها واستعمالها من جهة أخرى"، حيث تختلف عناصر الموارد في مدة استعمالها التي توافق استحقاقها وكذلك تختلف عناصر الاستعمالات في مدة تحقيقها وهكذا ينتج ثلاث مستويات من التوازنات المالية وهي: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة.¹

أولاً-رأس المال العامل: يعتبر أداة من أدوات التحليل المالي المستعملة في تقييم البنية المالية للشركة والحكم على مدى توازنها المالي بتاريخ معين، ويتمثل رأس المال العامل في ذلك الجزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل كل الأصول الثابتة.²

ويمكن حساب رأس المال العامل من أعلى أو من أسفل الميزانية كما يلي:³

- حسابه من أعلى الميزانية: تحسب قيمته وفق العلاقة التالية:

¹ صورية كحول، دور المحاسبة المالية في تحسين اتخاذ قرارات شركة الاقتصادية "دراسة حالة شركة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2016-2017، ص 133

² عبد الرؤوف عزالدين، صابر بوعونية، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنويع بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج ألتمان في شركة تواب، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مجلد 12، عدد 1، 2021، ص 115

³ صورية كحول، مرجع سابق، ص 134

رأس المال العامل= الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

- حسابه من أسفل الميزانية: تحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل= الأصول المتداولة -الديون قصيرة الأجل

ثانيا- احتياجات رأس المال العامل: ينتج عن الأنشطة المباشرة للشركة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها: المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، الرسم على القيمة المضافة، الديون الاجتماعية والجبائية، ويتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع شركة مواجهة ديونها المترتبة عن نشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتها، وبالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز، وهو يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل.¹

ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:²

احتياج رأس المال العامل= (الأصول المتداولة-القيم الجاهزة)- (ديون قصيرة الأجل- السلفات المصرفية)

والشكل التالي يوضح كيفية تشكيل احتياج رأس المال العامل:³

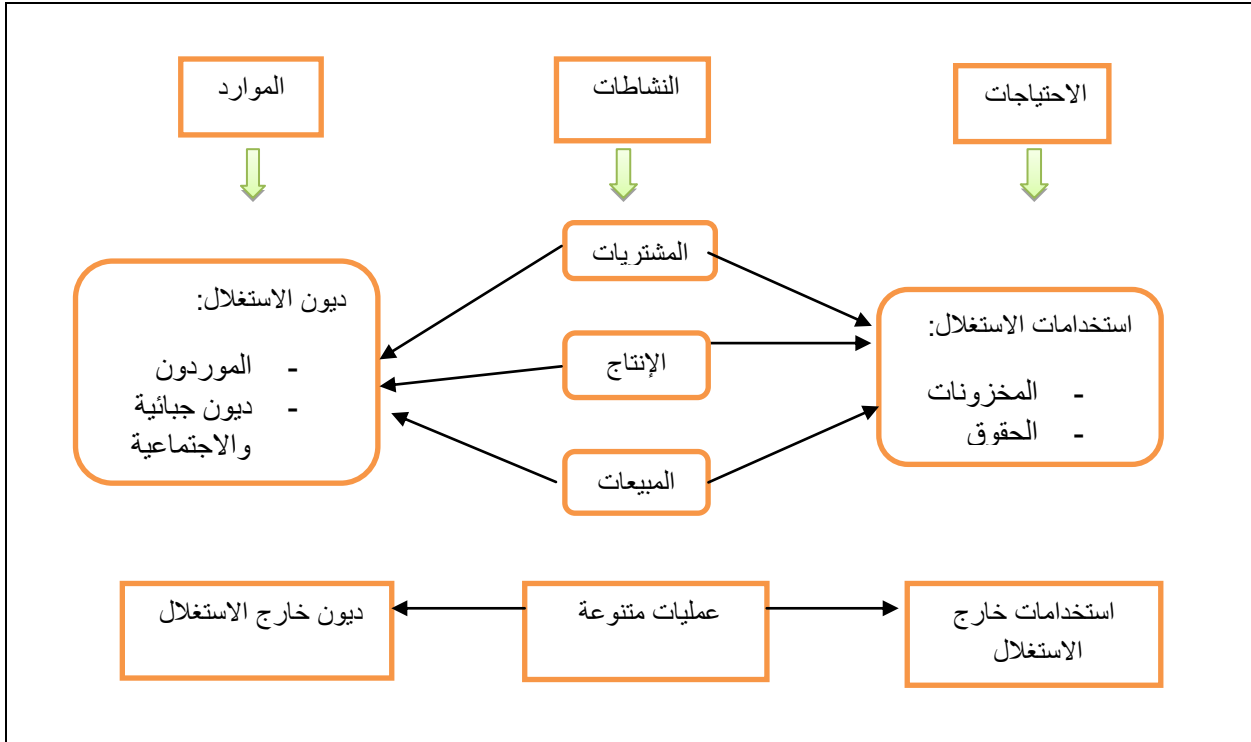
¹ عبد الغني خلادي، أنيس هزلة، مساهمة النظام المحاسبي المالي SCF في قياس وتقييم الأداء المالي للشركة الاقتصادية، مجلة

الميادين الاقتصادية، جامعة الوادي، المجلد 1، العدد 1، 2018، ص ص 70-71

² عبد الرؤوف عزالدين، صابر بوعونية، مرجع سابق، ص 115

³ صورية كحول، مرجع سابق، ص 139

الشكل رقم (02): كيفية تشكيل احتياج في رأس المال العامل



المصدر: سورية كحول، دور المحاسبة المالية في تحسين اتخاذ قرارات شركة الاقتصادية "دراسة حالة شركة

المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم

المعلومات، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2016-2017، ص 139

ومن خلال الشكل يمكن تجزئة احتياج رأس المال العامل وفقا لعلاقة عناصره المباشرة في النشاط أو عدمها وهي كالآتي:¹

- الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال: ينطبق عليه نفس التعريف السابق ويتميز بانتماء جميع العناصر سواء كانت حقوق أو ديون إلى دورة الاستغلال، ويمكن حسابه من خلال الميزانية الوظيفية حسب العلاقة التالية:

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

- العامل خارج الاستغلال: يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن النشاطات غير الرئيسية وتلك التي تتميز بالطابع الاستثنائي ويحسب من الميزانية الوظيفية من خلال العلاقة التالية:

¹ عبد الغني خلادي، أنيس هزلة، مرجع سابق، ص 71

احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال = استخدامات خارج الاستغلال -
موارد خارج

- الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي: وهو مجموع الرصدين السابقين ويعبر عن إجمالي الاحتياجات المالية المتولدة عن الأنشطة الرئيسية وغيرها، ويحسب بالعلاقة التالية:

الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي = احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال +
احتياج رأس المال العامل للاستغلال

ثالثا-الخزينة: وتعرف على أنها: "عبارة عن الفرق بين التدفقات النقدية الخارجية والداخلية الأموال من وإلى شركة خلال دورة استغلالية معينة"، حيث أنها تحسب بإحدى الطريقتين:¹

الخزينة = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية أو رأس المال العامل - احتياج رأس المال العامل
ويمكن تمييز ثلاث حالات للخزينة وهي:²

- الخزينة موجبة أي أكبر من 0: وهذا يعني وجود فائض نقدي يجب استغلاله بشكل عقلائي؛
- الخزينة معدومة أي تساوي 0: وهذا يعني تشغيل كافة الأموال النقدية؛
- الخزينة السالبة أي أقل من 0: أي وجود عجز وأن شركة بحاجة للسيولة النقدية.

الفرع الثاني: نسب تقييم الأداء المالي

يمكن تقسيم هذه النسب إلى كل من نسب السيولة، نسب الربحية ونسب النشاط:

أولا-نسب السيولة: "تهدف هذه النسبة إلى قياس مدى قدرة شركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل"³، وتعتمد نسب السيولة على النسب الملخصة في الجدول الآتي:

¹ عبد الرؤوف عزالدين، صابر بوعونية، مرجع سابق، ص 115

² صورية كحول، مرجع سابق، ص 140

³ خيضر خنفرى، مريم بورنيسة، دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد 27، 2017، ص 60

الجدول رقم(1): نسب السيولة المستخدمة لتقييم الأداء المالي

النسب	الهدف من النسبة	الصيغة
نسبة السيولة العامة	تقيس هذه النسبة قدرة شركة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل وذلك بالاعتماد على مجموع الأصول الجارية، فتعكس هذه النسبة وضعية السيولة في الأجل القصير، حيث أن	الأصول الجارية/ الخصوم الجارية
	انخفاضها يدل على وجود مشكلة قد تؤدي إلى عسر مالي يتبعه في كثير من الحالات إفلاس شركة، في حين أن زيادتها تعني وضعاً أكثر أماناً بالنسبة للشركة.	
نسبة السيولة السريعة(المختصرة)	تهدف إلى اخبار مدى كفاية المصادر النقدية وشبه النقدية الموجودة لدى شركة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل دون الاضرار إلى تسديد موجوداتها من المخزون السلعي، وتعتبر هذه النسبة مقياساً أكثر تحفظاً للسيولة	(الأصول المتداولة- المخزون)/الخصوم المتداولة
نسبة تغطية الدين	تهدف هذه النسبة إلى قياس مدى قدرة شركة على توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالمتطلبات الاستثمارية والتمويلية الضرورية	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية/ التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة التمويلية والاستثمارية
نسبة النقد (السيولة الجاهزة)	يكمن الهدف من استخدام هذه النسبة في كون النقود ستستخدم كوسيلة للوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل	النقد+ الأوراق المالية القابلة للتسويق وأوراق القبض القابلة للخصم/ المطلوبات المتداولة

المصدر: خيضر خنفري، مريم بورنيسة، دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد 27، 2017، ص 60؛ بتصرف

ثانياً-نسب الربحية: "تهدف نسب الربحية لتقييم قدرة شركة على توليد الأرباح من أنشطتها التشغيلية مقارنة بالنفقات وغيرها من التكاليف التي تبنتها خلال فترة محددة من الزمن"¹، وتعتمد نسب الربحية على النسب الملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(2): أهم نسب الربحية المستخدمة في تقييم الأداء المالي

النسب	الهدف من النسبة	الصيغة
هامش صافي الربح	تهدف هذه النسبة لمقياس مقدار صافي الربح المتحقق بعد الفوائد والضرائب عن كل دينار من صافي المبيعات أو الايرادات	النتيجة الصافية للسنة المالية/ رقم الأعمال خارج الرسم
العائد على الأصول	وتعبر على مدى ربحية شركة بالنسبة لمجموع أصولها، وتقيس كفاءة الإدارة في استخدام الأصول لتوليد الأرباح	النتيجة الصافية للسنة المالية/ اجمالي الأصول
العائد على حقوق المساهمين (العائد على القيمة الصافية)	تستخدم لقياس مقدار الربح المتحقق كنسبة مئوية من حقوق المساهمين العاديين، وبالتالي معدل الربح الصافي الذي يجنيه المستثمرون من استثمار أموالهم، كمرودود على مخاطرتهم في توظيف أموالهم	(صافي الربح-عوائد الأسهم الممتازة والأقلية/ حقوق المساهمين بالأسهم العادية) 100x
العائد على رأس المال المستثمر	وتدل على كفاءة وربحية شركة من الاستثمارات الرأسمالية	(ربح العمليات قبل الفوائد والضرائب/ مجموع الأصول - المطلوبات المتداولة) 100x
صافي ربح السهم	إن صافي الربح أو الخسارة والمنسوب لفترة لحملة الأسهم العادية هو صافي الربح والخسارة بعد طرح الأرباح المجمعة لحملة الأسهم الممتازة	(صافي الربح/ المتوسط المرجح لعدد الأسهم العادية القائمة خلال الفترة) 100x

المصدر: فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، دار الإثراء للنشر، الطبعة الأولى، رام الله فلسطين، 2008، ص 42-48؛ بتصرف

¹ فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، دار الإثراء للنشر، الطبعة الأولى، رام الله فلسطين، 2008، ص 41

ثالثاً-نسب النشاط: "وتعرف أيضا بنسب إدارة الموجودات لأنها تقيس مدى كفاءة الإدارة في استخدام أصولها لإنتاج أكبر قدر من السلع والخدمات"¹، وتعتمد نسب النشاط على النسب الملخصة في الجدول التالي:²

الجدول رقم(3): أهم نسب النشاط المستخدمة لتقييم الأداء المالي

النسب	الهدف من النسب	الصيغة
معدل إجمالي دوران الأصول	يعبر عنه كذلك بإنتاجية الأصول، يقيس مساهمة مجموع أصول شركة في تحقيق المبيعات السنوية الصافية، وبالتالي مساهمة كل دينار مستثمر في إجمالي الأصول لتوليد تلك المبيعات.	رقم الأعمال خارج الرسم/ إجمالي الأصول
معدل دوران الأصول غير الجارية(الثابتة)	يعتبر هذا المعدل بمثابة مؤشر على مدى كفاءة شركة في استغلال أصولها الثابتة (غير الجارية) لتوليد حجم معين من المبيعات السنوية الصافية.	رقم الأعمال خارج الرسم/ الأصول غير الجارية (الأصول الثابتة)
معدل دوران الأصول الجارية (المتداولة)	يعتبر هذا المعدل بمثابة مؤشر على مدى كفاءة شركة في استغلال أصولها المتداولة (الجارية) لتوليد حجم معين من المبيعات السنوية الصافية.	رقم الأعمال خارج الرسم/ الأصول الجارية (المتداولة)
معدل دوران المخزون	تعبر هذه النسبة على عدد المرات التي يتحول فيها المخزون السلعي إلى مبيعات، فكلما انخفض هذا المعدل دل على أن شركة تعاني من بطء في تصريف مخزونها وهو ما يؤدي إلى تجميد جزء من الأموال في شكل مخزون، في حين فإن زيادة هذا المعدل تعني زيادة نشاط شركة.	رقم الأعمال خارج الرسم/ متوسط المخزون متوسط المخزون = (مخزون بداية المدة+ مخزون نهاية المدة) /2 متوسط فترة التخزين= 360/ معدل دوران المخزون

المصدر: محمد رزقي، مطبوعة في التسيير المالي، تخصص محاسبة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، ص

ص 39-40

¹ فهمي مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص 59

² محمد رزقي، مطبوعة في التسيير المالي، تخصص محاسبة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، 2025، ص 39-40

رابعاً-نسب المردودية:

وتعتمد نسب المردودية على النسب الموضحة في الجدول التالي:¹

جدول رقم(4): أهم نسب المردودية المستخدمة لتقييم الأداء المالي

النسب	الهدف من النسب	الصيغة
المردودية الاقتصادية	هي العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي تحققها شركة ومجموع الأموال التي استعملتها، فقياس المردودية يسمح للشركة بمعرفة قدرتها على تحقيق الأرباح بعيدا عن تأثير السياسات المالية	النتيجة الاقتصادية/ الأصول الاقتصادية الأصول الاقتصادية= الأموال الخاصة+ الديون الصافية
المردودية المالية	يستخدم لقياس مقدار الربح المحقق من حقوق المساهمين، وبالتالي معدل الربح الصافي الذي يجنيه المستثمرون من استثمار أموالهم كمرودود عن مخاطرتهم توظيف أموالهم، مما يدل على كفاءة الإدارة في توظيف أموال المستثمرين	النتيجة الصافية للسنة المالية/ الأموال الخاصة

المصدر: محمد رزقي، مرجع سابق، ص 45؛ بتصرف

¹ محمد رزقي، مرجع سابق، ص 45

المبحث الثاني: الإطار النظري للوحة القيادة وعلاقتها بتقييم الأداء المالي

تعتبر لوحة القيادة من أبرز الأدوات الحديثة التي تسمح للإدارة بقياس أدائها بدقة وتقييم مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية، سيتم تسليط الضوء على الإطار النظري لها من خلال ادراج المطالب الآتية:

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة

تعد لوحة القيادة من الأدوات التسيير بالإدارة، تعتمد على المؤسسات من أجل متابعة ومراقبة أداء وتقييم نتائجها الداخلي لشركة، حيث تساعد شركة على فهم الأوضاع العامة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة وخصائصها

أولاً-تعريف لوحة القيادة:

تعدد التعاريف حول مصطلح لوحة القيادة، حيث عرفها Michel Gervais على أنها: "تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة شركة في مدة قصيرة وتسهل لهذه الأخيرة الممارسة"¹؛

كما تعرف على انها: "تضم مجموعة من المعطيات التلخيصية التي تعلمنا وتبلغنا عن درجة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة، وهي أداة فعالة لقيادة شركة، المعطيات الملخصة تسمى (مؤشرات التسيير)، وهي تقوم على أساس ما هو محقق وما هو تقديري (التحقيقات والاهداف)، ولوحة القيادة تركز على الأولويات الخاصة بكل نشاط، وتصميمها يتطلب الحصول على معلومة دقيقة ومهمة، علما بأن المسيرين يملكون كما كبيرا من المعلومات التي ليسوا في حاجة إليها، كما تمثل لوحة القيادة (جهاز الإنذار) أو (جهاز للتنبيه) إذ انها تسمح بالكشف السريع عن الانحرافات لتصحيحها في الوقت المناسب"²؛

¹ هوارى معراج، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، طبعة الرابعة، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 41

² وهيبة مقدم، الإدارة الاستراتيجية للشركة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الجزائر، 2019، ص 21

ويمكن تعريف لوحة القيادة أيضا على أنها: "مجموعة من المؤشرات المجموعة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير لفت انتباه المسؤول الى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها"¹؛

وتعرف أيضا على أنها: " نظام معلومات يسمح بالوصول المستمر والسريع إلى البيانات الأساسية اللازمة لمراقبة أداء شركة على المدى القصير وتسهيل ممارسة المسؤوليات داخلها"²؛
ومن التعريفات السابقة يمكن القول أن لوحة القيادة هي مؤشرات ومعطيات مختصرة تساعد المسؤولين على مراقبة العمليات وتقييم نتائجها وبالتالي تساعد على دعم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

ثانيا-خصائص لوحة القيادة

للوحة القيادة مجموعة من الخصائص المتمثلة في النقاط التالية:³

- **الدورية:** وتتعلق بديناميكية لوحة القيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون:
 - ✓ **يومية:** تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثال: ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع؛
 - ✓ **أسبوعية:** وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الإنتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع؛
 - ✓ **شهرية:** وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز: بنظرة عامة على شركة في ظرف قصير وقلة تكاليف إعدادها؛

¹ زينب بوغازي، سليمة رقاد، لوحة القيادة كأداة المراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة فرحات عباس، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 293.

² Chàri Zouhour, Didier Leclère, L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants, La compta bilite le contrôle et l'audit entre changement et stabilite, May 2008, France, p12

³ يوسف خروبي، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء شركة الإقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 07، العدد 02، 2021، ص62

- ✓ سنوية: وعادة تكون في مراقبة تجسيد استراتيجية شركة ومقارنة مع المنافسين مثل:
- المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.
- **التقدير الكمي:** عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابع كمي وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية، مثلاً بالوحدات، عدد القطع المنتجة والمباعة، عدد الساعات العمل، أو في شكل تقريبي مثل: الصيانة، رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية وذلك لتسهيل التحليل وقياس الأداء (كاستعمال النسب، المنحنيات...) وتحتوي على قيم مالية وغير مالية؛
 - **السرعة:** تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
 - بالرغم من الحجم الكبير للمعلومات المرتبطة بنشاط شركة، إلا أنه يجب ان لا تكون لوحة القيادة مزدحمة بالمعلومات، وإنما تكون واضحة من خلال اعتماد على مؤشرات تتعلق بالحصيلة؛
 - تظهر لوحة القيادة في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة حيث تحتوي على أرقام، تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف لوحة القيادة

أولاً- أهمية لوحة القيادة:

- للوحة القيادة أهمية كبيرة في الإدارة، موضحة فيما يلي:¹
- ترجمة رسالة شركة إلى أهداف ومقاييس منظمة ومقسمة على أربعة محاور هي: المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو؛

¹ عبد العزيز بوخرص، دور لوحة القيادة المستقبلية في إدارة الأزمات على مستوى شركة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال والتسويق، جامعة يحي فارس المدية، السنة الجامعية 2019-2020، ص ص8-9.

- تعتبر لوحة القيادة المستقبلية أو التنبؤية نظام لقياس الأداء شامل يعتمد على أنواع من المؤشرات التي تناسب التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، كونها مؤشرات مالية وغير مالية؛
- طريقة حديثة لقياس الأداء تهتم بالمقاييس على جميع المستويات والوظائف المختلفة في شركة؛
- تعبر عن رؤية واستراتيجية شركة وتعكس أهم ملامح العمل، حيث يتم تنفيذ الخطط والمبادرات من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية في شركة في تحقيق الأهداف والغايات الموضوعية مسبقا عن طريق الفهم الجيد للاستراتيجية؛
- تربط الأهداف الاستراتيجية والمقاييس بعلاقات سببية لنجاح مهمة شركة، حيث تصف خطة شاملة لتحقيق تلك الأهداف؛
- تعتبر لوحة القيادة نظام تعليمي واتصالي وابلاعي وليس نظام مراقبة؛
- توفر للإدارة العليا صورة واضحة ودقيقة عن عمل الإدارات والاقسام الفرعية وتقييم مساهماتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة.

ثانيا-أهداف لوحة القيادة:

عند تطبيق لوحة القيادة في شركة فهناك مجموعة من الأهداف تتمثل في:¹

- أداة رقابة ومقارنة: وذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المتحصل عليها، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، وتشخص نقاط القوة والضعف في شركة؛
- أداة حوار وتشاور: إن الهدف الرئيس للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية وهو ما يبرز عقد الاجتماعات العامة وغيرها؛
- تسهل عملية الاتصال والتحفيز: فهي تهدف الى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل

¹ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في شركة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004،

- المعلومات بين المسؤولين، ويمكن ان تساهم أيضا في تحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوح لإمكانية التقييم (زيادة في الأجور، علاوات...);
- أداة اتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في شركة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية، والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون انها تمكن شركة من تفادي الانزلاقات مستقبلا؛
 - أداة لتشخيص شركة: تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص شركة، الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها، هذا التشخيص يهدف بدرجة أولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية العامة.

الفرع الثالث: وظائف لوحة القيادة

- لوحة القيادة كغيرها من الأدوات الأساسية في شركة قائمة على مجموعة من الوظائف وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:¹
- ترجمة رؤية واستراتيجية المنشأة: يتم ترجمة الاستراتيجية لجميع المستويات الإدارية حتى يتاح للمديرين فهمها واستخدامها في ترشيد قراراتهم، فالاستراتيجية هي محور توجهات العملية الإدارية في المنشأة بالكامل، ومن أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق هذه الوسيلة هي تحديد الاستراتيجية المناسبة للواقع والمتغيرات التي تواجهها المنشأة؛
 - توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة: بعد أن يتم وضع لوحة القيادة على مستوى المنشأة تقوم كل وحدة تنظيمية بالمنشأة بوضع مقاييس خاصة بأدواتها وذلك كجزء من خطوة التوصيل والربط والتي تعني توصيل الاستراتيجية الخاصة بالمنشأة إلى الوحدات التنظيمية المكونة لها مع تحقيق التوافق والاتساق بين الأهداف الخاصة بكل وحدة من الوحدات التنظيمية للمنشأة؛

¹ علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سلمان بن عبد العزيز الخرج، المملكة العربية السعودية، المجلد 12، العدد 01، 2015، ص277

- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية: يتم الربط في هذه العملية بين التغذية العكسية والتعلم حيث تركز التغذية العكسية على تقييم ما إذا كانت المنشأة قد قامت بتنفيذ الأهداف المالية المخططة لها ام لا.

الفرع الرابع: مبادئ ومكونات لوحة القيادة

أولاً-مبادئ لوحة القيادة

للوحة القيادة مجموعة من المبادئ القائمة عليها نذكر منها ما يلي:¹

- تعتمد على المعلومات والمؤشرات الأساسية لقياس الأداء التي تعرض بشكل تحليلي وسهل التفسير وتعكس سير شركة في جميع المجالات (المالية، استغلال، توزيع....)؛
- تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار شركة ومحيطها وتتضمن:
 - ✓ خط سير شركة (التقديرات، أهداف...)
 - ✓ تقدير على الإنجازات المحققة؛
 - ✓ الانحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة؛
- تحتوي لوحة القيادة للإدارة العامة على لوحات القيادة للمصالح الفرعية للشركة، كما أن العمليات الخاصة بمراقبة التسيير لا تدمج ضمن لوحة القيادة العامة بل تدمج في اللوحات الخاصة بالمصالح؛
- لا توجد لوحة قيادة نموذجية، فعلى كل مسؤول ان يختار لوحة قيادة خاصة به من خلال المعلومات التي يحتاجها لتتوافق مع أهدافه؛
- تكون لوحة القيادة حسب حجم شركة، فإذا كانت هذه الأخيرة صغيرة تكون لها لوحة قيادة واحدة، أما إذا كانت كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرد.

وبما أن لوحة القيادة أداة من أدوات التسيير يمكن أيضا استخلاص المبادئ في نقاط أخرى

كالتالي:²

¹ زينب بوغازي، سليمة رقاد، مرجع سابق؛ ص 294

² ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد؛ مرجع سابق؛ ص ص 149-150

- الانسجام مع الهيكل التنظيمي: حيث يجب ان يتوافق المخطط العام للوحات القيادة مع تقسيم المسؤوليات، سواء أفقيا (خطوط المسؤولية) أو عموديا (مستويات السلطة) وهذا ما يسمح ب:

- ✓ أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة، تحتوي على مؤشرات مناسبة له تمكنه من الفهم الجيد للوضع والتدخل السريع والفعال متى كان ذلك ضروريا؛
- ✓ القدرة على تجميع وحدات القيادة في نفس الخط الهرمي نظرا لبنيتها المتشابهة؛
- ✓ أن تحتوي كل لوحة قيادة على تجميع لنتائجها حيث يظهر هذا التجميع في لوحة القيادة للمستوى الأعلى؛

- السرعة في جمع ونشر المعلومات: فمن الضروري تقليص آجال جمع المعطيات إلى أدنى حدود ممكنة وليس من الضروري أن تكون نهائية أو متناهية في الدقة، كما هو الحال في تقارير البعدية للنشاط بل يمكن اعتماد معطيات تقريبية لأنها أجدى أنفع حين وردوها في الوقت المناسب، من معلومة دقيقة بعد فوات الأوان وهذا ما يتوافق مع القدرة على إنذار المسؤولين مبكرا فيما يخص الاختلالات المختلفة؛

- التركيز على النقاط الهامة: حيث يجب اختيار من الكم النهائي من المعطيات والمعلومات أكثرها نفعا للمسؤول مع الحرص على قلة عددها وتلخيصها؛

وفي الأخير يجب عرض لوحة القيادة في شكل يسهل قراءتها وبسرعة.

ثانيا-مكونات لوحة القيادة:

تتكون لوحة القيادة من مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي:¹

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكالا مختلفة تتغير حسب حجم شركة وطبيعة نشاطها، وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين، غير أن هناك نقاطا مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة، وفي هذا الصدد نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ رحيم حسين، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، المركز الجامعي برج بوعريج الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص ص 5-6

الجدول (5): الشكل العام للوحات القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
منطقة الأصناف	النتائج	الأهداف	الفروق
الصف 1: - مؤشر أ - مؤشر ب			
الصف 2: - المؤشر ن			

المصدر: حسين رحيم، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، المركز الجامعي برج بوعريبيج الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص5

- **منطقة الأصناف:** تتمثل عموما في مراكز المسؤولية (المصالح، الورشات...)، وهذه الأصناف تابعة لمسؤول معين، وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزءا من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة، فمثلا يمكن أن يمثل الصنف رقم 1 نشاط الصيانة، والمسؤول عنها هو مدير الصيانة، وكل صنف من الأصناف يضم مجموعة مؤشرات خاصة به، تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته؛

- **منطقة النتائج:** وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد تكون دورية أو تراكمية، كما تكون كمية أو ذات شكل كيفي، والى جانب ذلك تظهر عناصر أخرى خاصة بالأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل:

✓ هامش المساهمة في رقم الأعمال بالنسبة لمركز الإيرادات؛

✓ النواتج أو الأعباء بالنسبة لمركز الأعباء؛

✓ نتائج وسيطة كالقيمة المضافة أو القدرة على التمويل الذاتي بالنسبة لمركز الربح؛¹

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

¹زينب بوغازي، سليمة رقاد، مرجع سابق؛ ص300

- **منطقة الفروق:** يتم الحصول على الفروق (أو الانحرافات) بإيجاد الفرق ما بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو نسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض إما حسب الزمن (فروق شهرية، تراكمية، أو الإثنيين)، أو حسب النشاط والأداء (فروق تخصص النشاط، أو الأداء المالي، أو الإثنيين معا)؛

- **مناطق إضافية في لوحة القيادة:** في أغلب الأحيان يكون مفضل تكملة لوحات القيادة بنقاط أساسية مرجعية متمثلة مثلا في نتائج الدورة السابقة (للمقارنة بنتائج الدورة الحالية)، الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة، النتيجة المحتملة تحقيقها في نهاية السنة، والبرامج قيد التنفيذ بغرض تركيز الجهود على الأهداف التشغيلية المتبقية.

المطلب الثاني: لوحة القيادة: مراحل الإعداد، المؤشرات والأدوات

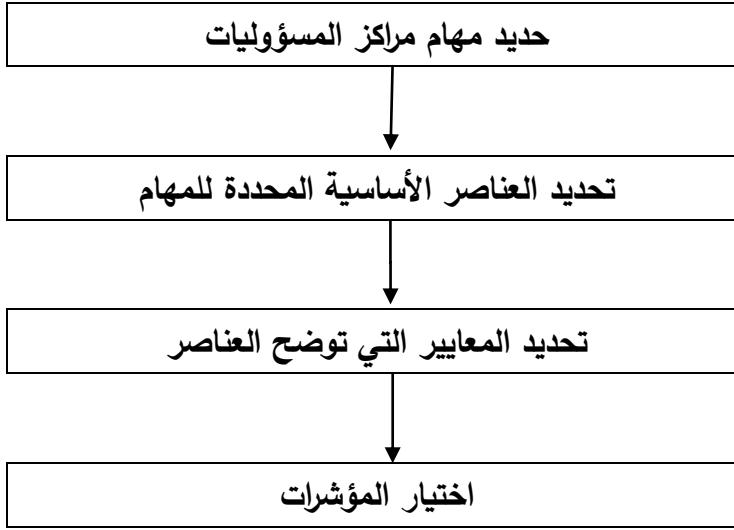
تعتبر لوحة القيادة الأدوات الهامة لمتابعة أداء شركة، حيث تمكن المسيرين من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، كما يمر اعدادها بعدة مراحل من اجل تحديد الأهداف والمؤشرات وتنتهي بعرض النتائج ومن ثم تحليلها لدعم عملية المراقبة.

الفرع الأول: مراحل إعداد لوحات القيادة

تمر لوحة القيادة في إعدادها بأربع مراحل يمكن توضيحها في الشكل التالي:¹

¹ ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في شركة الاقتصادية حالة البنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص 43-

الشكل رقم (3): مراحل إعداد لوحة القيادة



المصدر: ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في شركة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص43

من خلال الشكل يمكن تفسير مراحل اعداد لوحة القيادة كالاتي:

- **تحديد مهام مراكز المسؤوليات:** قبل اعداد أي مسؤول للوحة قيادة مركزه أو قسمه، لابد أن يكون ذا دراية بمهامه التي تسمح له بتحديد أهدافه، فالدور التقييمي للوحة القيادة يستدعي تحديد أدق للمسؤوليات والمهام؛
- **تحديد العناصر الأساسية المحددة للمهام:** يتم تحديد مسؤولية أي مركز بناء على تحديد الهدف أو الأهداف الفرعية، لهذا لابد من اختيار بعض العناصر الأساسية التي تحدد أو تعبر عن هذه الأهداف، إذ أن تحديد هذه العناصر لابد أن يكون بالطريقة التي تسمح لمسؤول هذا المركز من متابعة وتحقيق أهدافه؛
- **تحديد المعايير:** إن تحديد العناصر الأساسية المعبرة عن الأهداف المحددة غير كاف لمراقبة وقيادة مركز المسؤولية، ولهذا لابد من وضع معايير توضح طرق قياس وتحديد هذه العناصر، وهذا ما يستدعي معرفة دقيقة لمراكز المسؤوليات ولكل مراحل عملها؛
- **اختبار المؤشرات:** لقياس تطور المعايير المحددة للعناصر الأساسية لابد من اختيار مؤشرات تسمح لنا بذلك، ويجب أن تخضع هذه المؤشرات لمجموعة من الشروط من بينها:

- ✓ لا بد من أن تكون هذه المؤشرات ثابتة على مدى الزمن، يعني استعمال طرق قياس موحدة زمنياً؛
 - ✓ يجب أن تكون هذه المؤشرات معبرة، إذ أن هذه الأخيرة ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لمراقبة مراكز المسؤوليات، لذلك لا بد أن تكون ذات منفعة وسهلة للاستعمال؛
 - ✓ لا بد أن تكون هذه المؤشرات مختصرة وغير معقدة لاستعمالها بكل سهولة؛
- وعليه فإن لوحة القيادة بأدواتها المختلفة يمكن أن تعبر لمختلف مسؤولي شركة أو الأقسام، عن حالة وتطور مركز من مراكز المسؤوليات أو شركة، وهذا ما يسمح لمستعملها التحكم في التسيير وقيادة مراكزهم أو مؤسساتهم من جهة، وتحديد المسؤوليات من جهة أخرى.

الفرع الثاني: مؤشرات لوحة القيادة

يمكن إعطاء مجموعة مختلفة من المؤشرات منها:¹

- **مؤشرات القيادة:** هي المؤشرات التي تسمح بالإجراء أثناء فترة القيام به ومحاولة اتخاذ القرارات الصحيحة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وبالتالي فهي عملية تقدم مخطط العمل على مستوى داخلي؛
- **مؤشرات مالية وغير مالية:** باستخراجها من التقارير المحاسبية والمالية، والتي تتطلب وقتاً طويلاً وبالتالي يؤدي إلى تأخر وصول المعلومة إلى المسؤول، أما المؤشرات غير المالية فتعتمد على معطيات الاستغلال البحتة؛
- **مؤشرات النتائج:** وتعتبر عن قياس النتيجة النهائية للأداء من أجل تحقيق أهداف معينة؛
- **مؤشرات الأداء:** والتي تقوم بقياس مستوى أداء المحقق في شركة عن طريق إجراء تحكيم بين التكلفة والأجال والنوعية؛
- **مؤشرات النوعية:** مثل درجات رضا العملاء، الاحتياجات....

¹ درمان ناجي، عبد المجيد ماجي، تقييم الأداء المالي لشركات التأمين التكافلي بواسطة لوحة القيادة في الجزائر 'دراسة حالة شركة السلامة للتأمينات'، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 17، العدد 2، 2024، ص 174

الفرع الثالث: أدوات المستخدمة لعرض لوحة القيادة

للوحة القيادة مجموعة من الأدوات التي يمكن استغلالها وهي كالتالي:¹

- **النسب:** وهي عبارة عن علاقة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو كميين، وحتى تؤدي هذه النسب دورها التقييمي والقيادي لا بد أن تعبر عن حقيقة، وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب، وهناك العديد من النسب قد تتشابه في المعنى أحيانا، وقد لا تعطي معنى محددًا أحيانا أخرى، فهذا يجب توخي الحذر في اختيار النسب انطلاقًا من مكوناتها والمعاني التي يمكن أن تعطيها؛
- **التمثيل البياني:** هي أداة أكثر سهولة للاستيعاب وأكثر تعبيرًا عن حالة تطور شركة، فالتمثيل البياني عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول، غير أن هذا التمثيل البياني يكلف وقتًا طويلاً لإعداده وهو الأمر الذي لا يتناسب مع ضرورة سرعة تقديم البيانات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن، لذلك فإن الاعتماد على التطبيقات المعلوماتية له دور مهم في هذا المجال؛
- **الجداول:** هذه الأداة هي الأكثر استعمالاً في لوحات القيادة، وغالبًا ما تكون مصدر كل الأدوات الأخرى البيانية والهندسية، إذن هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف، تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة، سواء كانت مقارنة بين التقديرات والنتائج المحققة وبالتالي استخلاص الفروقات، أو مقارنة بين السلاسل الزمنية أو مقارنة بين النسب المختلفة، وعليه فإن اختيار أو تفضيل إحدى هذه الأدوات عن الأخرى يختلف باختلاف طبيعة مستعملها وقدرة استيعابهم لها.

المطلب الثالث: أنواع لوحات القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة حديثة مهمة لجمع معلومات حول شركة واتخاذ القرارات، حيث تسمح بجمع وتنظيم المعلومات الأساسية ثم تحليلها، وتختلف أنواع لوحات القيادة حسب أهدافها ومستوياتها الإدارية، إذ يبين هذا المطلب الأنواع لوحات القيادة حسب كل استخداماتها.

يمكن إبراز أنواع لوحات القيادة على النحو التالي:¹

¹ ناصر دادي عدون وآخرون، مرجع سابق، ص ص 42-43

الفرع الأول: لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية)

سيتم دراستها في المطلب الرابع بالتفصيل؛

الفرع الثاني: لوحة القيادة الاستراتيجية

تعتمد لوحة القيادة الاستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات، فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة، حيث تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على أسس تتمثل في:

- دمج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة: تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته واتخاذ القرارات الضرورية؛

- عملية تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية: حيث أن النتائج الآنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها شركة والايادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية (المنتظرة) لا تظهر إلا

في نشاطات لاحقة للشركة، كما تسمح أيضا المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير للنتائج الآتية في نفس الفترة والتنبؤ بالفترة اللاحقة؛

- العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي يهدف إلى:

✓ تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بشركة؛

✓ تنمية وظيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية؛

✓ تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات.

تتضح منهجية بناء لوحة القيادة الاستراتيجية حسب الخطوات التالية:

- توضيح الأهداف الاستراتيجية للمسؤول على القيادة في شكل نتائج آنية ونتائج مستقبلية؛

¹ لمين علواطي، نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتفسير في المؤسسات الاقتصادية العمومية "حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة"، دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، المجلد 8، العدد 1، جانفي 2017، ص ص 84-86

- ترجمة هذه الأهداف في شكل مؤشرات وتحديد قياسها بشكل كمي، نقدي او نوعي، وتتطلب هذه المرحلة ضرورة تدخل الإدارة العامة لتوضيح بعض الأهداف بغرض إمكانية تجسيد الاستراتيجية المعتمدة؛
 - البحث عن مؤشرات ترتبط بالتشغيل الداخلي والتسيير العلمي، والتي يمكن أن تفسر بقوة عمل الوحدة التنظيمية، ويضاف إلى هذه المؤشرات مؤشرات ترتبط بظواهر خارجية عن مناطق المسؤولية المتأتية من وحدات تنظيمية أخرى أو البيئة الخارجية التي لها تأثير على الوحدة؛
 - اختيار توقيت تحليل المؤشرات الذي يتمثل في إمكانية الضبط والتعديل قبل بداية فترة تطبيق الاستراتيجية.
- وعليه فإن توقيت القيادة يتراوح بين الأسبوع والثلاثي، والأكثر استعمال هو الشهر بالنسبة للنتائج الآنية والثلاثة أشهر لبعض النتائج المؤجلة.

الفرع الثالث: لوحة القيادة المتوازنة

ظهر مصطلح لوحة القيادة المستقبلية سنة 1992 على يد الكاتبين Kaplan وNorton بحيث تقترح قائمة نوعية من المؤشرات وقد تجاوزت استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور استراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية والأجال والقيمة مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية أي الجانب التنظيمي، فهذا النوع يعتمد على مجموعة من المؤشرات تبرز للمسؤولين محددات الأداء الحاضر والمستقبلي، وذلك بربط النتائج التي تسعى شركة إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها.

المطلب الرابع: لوحة القيادة المالية وعلاقتها بالتقييم والتحسين الأداء المالي

تعتبر لوحة القيادة المالية من الأدوات الحديثة التي تمكن من متابعة الوضع المالي للشركة وتقييمه بشكل مستمر، حيث تشكل أداة أساسية في تسيير المؤسسات لما توفره من معلومات ومؤشرات تساعد شركة على اتخاذ قرارات صائبة، وللوقوف على مفهومها ودورها في تقييم وتحسين الأداء المالي سيتم إدراجها في العناصر التالية

فرع الأول: دور لوحة القيادة المالية في تقييم الأداء المالي

يعد تقييم الأداء المالي خطوة مهمة في تسيير المؤسسات، حيث يسمح بقياس مدى تحقيق الأهداف المالية، كما تعمل لوحة القيادة المالية على توفير مؤشرات تساعد في اتخاذ القرارات، ومن خلال هذا الفرع سيتم التركيز على تعريف لوحة القيادة المالية وأهميتها، مراحل إعدادها، ودورها في تقييم الأداء المالي.

أولاً-تعريف لوحة القيادة المالية:

تعددت التعاريف حول مصطلح لوحة القيادة المالية وهي كالآتي:

عرفت لوحة القيادة المالية على أنها: " مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات، واتخاذ القرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، كما تسمح بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء شركة"¹؛

وهناك من عرفها على أنها: " أداة تضم مجموعة من المؤشرات ملخصة في شكل جداول أو منحنيات، والتي تسمح بقياس الانحرافات بين الأداء المحقق والمتوقع أو المستهدف للوصول إلى النتائج المرجوة"²؛

كما عرفت كذلك بأنها: " أداة لتقييم الأداء المالي للشركات، خلال فترة زمنية محددة أو في لحظة معينة، وهي عبارة عن مخطط توضيحي مع رسومات بيانية تسمح بتتبع مؤشرات الأداء المالي"³؛

وعرفت أيضا على أنها: " خلاصة رقمية لنشاطات شركة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في الأداء الكلي، وتشكل لوحة القيادة المالية أداة في يد الإدارة العامة لمراقبة العملية التسييرية واكتشاف الأخطاء ودراسة أسبابها واتخاذ مختلف الإجراءات التي من

¹ جلييلة بن خروف، مرجع سابق، ص 109

² عصام بوزيد وآخرون، مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في شركة الاقتصادية-دراسة عينة من المؤسسات في

ولاية ورقلة في الفترة (2011-2017)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص 333

³ <https://solutions-business-intelligence.fr/pourquoi-et-comment-etablir-un-tableau-de-bord-financier/>
consulté le 06-04-2026 à 21:10h

شأنها أن تعيد شركة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار والسياسة التجارية والسياسة المالية¹.

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن لوحة القيادة المالية هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات والبيانات المالية، تستخدم لمتابعة وتقييم أداء شركة بشكل دوري، مما تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

ثانياً- أهمية لوحة القيادة المالية:

يتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة وتهدف إلى:²

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة؛
- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل شركة كالأستثمارات، أساليب التمويل متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزون وتطور الهوامش....

تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخزينة والهيكل المالي والمردودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمكن مراقبة التوازن المالي الشامل، المردودية الكلية وشروط الاستغلال، ويمكن تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ عصام بوزيد وآخرون، مرجع سابق، ص 333

² لمين علواطي ونذيرة راقي، مرجع سابق، ص ص 84-85

الجدول رقم (6): تصميم شكل لوحة القيادة المالية وفق للنسب

النسب	كيفية القياس	ن	ن+1
الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة/ الأموال الدائمة		
تغطية القيم الثابتة	الأموال الثابتة/ القيم الثابتة الصافية		
الخزينة الصافية	(القيم المحققة + المتاحات) / الديوان قصير الأجل		
مردودية الأموال الخاصة	النتيجة/ رؤوس الأموال الخاصة		
دوران رؤوس الاموال	رقم الأعمال/ رؤوس الأموال الخاصة		

المصدر: لمين علواطي ونذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات

الاقتصادية العمومية -حالة فرع شركة سونلغاز بالمدية -، دراسات العدد الاقتصادي، جامعة

الاغواط، المجلد 8، العدد 1، جانفي 2017، ص85

ثالثا-مراحل اعداد لوحة القيادة المالية:

لإعداد لوحة قيادة مالية يجب تتبع مجموعة من المراحل المتتابعة، ومن أهم هذه المراحل التي تمر بها عملية إعدادها ما يلي:¹

1-مرحلة جمع المعلومات:

وتمر هذه المرحلة عبر الخطوات التالية:

✓ **جرد المعلومات:** ويتم فيها جرد المعلومات الضرورية من أجل تكوين المؤشرات

المالية من خلال:

- **مرحلة اختيار المعلومات:** ويقوم المسؤولون فيها باختيار المعلومات التي تساعدهم 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.

¹ موسى كبور، أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للشركة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء

والغاز للوسط بمديرية التوزيع ورقلة للفترة 2015-2017، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، شعبة علوم

اقتصادية، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، السنة الجامعية 2017-2018 ص ص 7-8

2-مرحلة مراقبة المعلومات:

لا بد من مراقبة المعلومات المالية لأنها قابلة للتغيير عبر الزمن، وذلك حسب طبيعة شركة (إمكاناتها المالية، درجة التطور، شخصية المسير...) وحسب الظروف (في حالة الأزمات المالية، والتجارية المؤقتة أو المستمرة)؛

3- عرض المعلومات:

يتم عرض المعلومات المجمع بعد تبويبها وتصنيفها في جداول وبيانات حتى تسهل عملية استعمالها وعادة ما تعرض في لوحات إلكترونية حتى تسهل عملية مناقشتها؛

4-مرحلة إعداد المؤشرات المالية:

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

- الأهداف والاستراتيجية المالية للشركة والهيكل التنظيمي؛
- الفترات الزمنية والظروف المالية والتجارية للشركة؛
- نوعية المعلومات وجودتها؛
- معايير مالية محلية ودولية.

5-مرحلة بناء لوحة القيادة المالية:

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 للشركة.

رابعا-لوحة القيادة المالية كأداة لتقييم الأداء المالي:

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش...) والنتائج غير المالية كذلك (عدد الوحدات المنتجة...) ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، ومقارنة بالأنظمة المحاسبية التقليدية فإن لوحات القيادة تساعد المسؤولين على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية

كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال وتدني جودة المنتجات... وغيرها من التكاليف التي يصعب حسابها وتحديدها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية¹.

الفرع الثاني: دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي

لا يقتصر دور لوحة القيادة المالية على تقييم الأداء المالي فقط، بل يتعداه إلى المساهمة الفعالة في تحسينه وتطويره حسب أهداف شركة، وعليه في هذا المطلب سيتم تسليط الضوء على تعريف تحسين الأداء، أشكال تحسينه، دوافع، مع إبراز دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي.

أولاً-تعريف تحسين الأداء :

تعددت تعاريف حول مفهوم تحسين الأداء وهي كالآتي:

عرف على أنه: " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منه شركة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء"²؛ كما عرف أيضا على أنه: " عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للشركة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هي عليه الآن"³؛

عرف كذلك على أنه: " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف راس المال بطريقة المثلى"⁴؛

¹ نور الهدى رزقي، دور لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي "دراسة حالة شركة سونلغاز عنابة"، مجلة القسطاس للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، المجلد 1، العدد 1، ديسمبر 2016، ص 74

² عصام بوزيد وآخرون، مرجع سابق، ص 335

³ لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2016-2017، ص 48

⁴ نبيلة شطارة، سارة لبرش، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء شركة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليلة 2، 25 أبريل 2017، ص 7

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن تحسين الأداء هو عملية مستمرة ومنظمة يتم من خلالها تحليل الوضع الحالي ومقارنته بالوضع المراد الوصول إليه من خلال تصحيح الأخطاء من أجل رفع الكفاءة والفعالية.

ثانياً- أشكال تحسين الأداء :

لتحسين الأداء نمطان أساسيان وهما كالتالي:¹

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وهناك التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري، فالتحسين المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات. أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجياً بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، ويوضح الجدول التالي خصائص كل من التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري وفق عدة معايير:

الجدول رقم (07): أشكال تحسين الأداء المالي

المتغيرات	التحسين المستمر	التحسين الجذري
طبيعة التغيير	جزئي	جذري
نقطة البداية	عملية موجودة	البدء من جديد
تكرار التغيير	مرتفعة	منخفض
الوقت اللازم	قصيرة	طويل
المشاركة	من الأسفل إلى الأعلى	من الأعلى إلى الأسفل
مدى التغيير	ضيق	واسع

المصدر: لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2016 - 2017، ص 49

إن مدخلي التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركون في إشباع حاجات ورغبات العميل بتعديل عمليات شركة، لكن يرتبط أي شكل من أشكال تحسين الأداء بمجموعة من القيود وهي:

¹ لطيفة بكوش، مرجع سابق، ص 49

- الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين؛
- حجم لموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل الحصول على التحسين؛
- مستوى الالتزام المنتظر من طرف الإدارة من أجل القيادة الفعالة لتحسين الأداء.

ثالثا-دوافع تحسين الأداء المالي:

- يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسينها وهي موضحة كما يلي:¹
- **معدلات التغير السريعة:** تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات شركة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للشركة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات شركة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار؛
- **الحفاظ على المكانة:** تعكس مكانة شركة الموقع التنافسي للشركة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؛
- **الاهتمام بالجودة:** إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تحتم المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة؛

¹ منى مسغوني، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات "دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 5، 2014، ص 29

- **المنافسة:** تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على شركة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

رابعا- لوحة القيادة كأداة تحسين الأداء المالي:

يتضح دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي فيما يلي:¹

- **لوحة القيادة كوسيلة تجميع:** إن عملية التجميع لا تعني حذف أو إهمال لمعلومات تعلق بشركة وتمثل لوحة القيادة بناء متكامل يوضح لنا ما هو غير عادي في شركة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم؛

- **لوحة القيادة كوسيلة إعلام:** يمكن استعمالها في بعض الحالات لإعلام المشرفين على شركة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع شركة، لكن مع الحذر أن يكون لهذا الانعكاس السلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل شركة؛

- **لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات:** تسمح هذه الأخيرة أن تلعب دور التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، والعصف الذهني لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة، وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار والقدرة على الاتصال بالمسؤولين والقدرة على تحفيزهم؛

- **لوحة القيادة كوسيلة قياس:** حيث أنها تقدم النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم الأعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف؛

- **لوحة القيادة كوسيلة تشخيص:** تثير الانتباه نحو الظواهر الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف، ومنه قيام المشرفين على شركة لمعرفة أسباب الانحرافات وتصور العمليات التصحيحية الممكنة، ومدى تأثيرها على النتائج كذلك كما تسمح بالكشف عن نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للشركة كالتدخل الوظيفي أو تحديد غير دقيق للمسؤوليات وما إلى ذلك من عيوب تنظيمية تنعكس على تحقيق الأهداف؛

¹ نور الهدى رزقي، مرجع سابق، ص ص 74-75

- لوحة قيادة أداة مساعدة في اتخاذ القرارات: تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي، فعلى عكس أنظمة الميزانية المحاسبية التي تعتمد على معلومات تاريخية والرقابة على العمليات السابقة فإن لوحة القيادة أداة تنبؤ لمجرى العمليات المستقبلية (فمن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبؤ إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة).¹

¹ زينب بوغازي، سليمة رقاد، مرجع سابق، ص 297

خلاصة الفصل الأول:

يعد الأداء المالي مرآة عاكسة للوضع المالي للشركة من خلال تحقيق الأرباح وضمان توازنها واستمراريتها في السوق، أما تقييمه فيعرف بأنه مجموعة من الأدوات والمؤشرات التي تستخدم لقياس كفاءة شركة في استغلال مواردها.

أما عن لوحة القيادة فقد تبين أنها عبارة عن مؤشرات ومعطيات مختصرة تساعد المسؤولين على مراقبة العمليات وتقييم نتائجها وبالتالي دعم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، كما تتنوع إلى لوحات قيادة كلاسيكية، استراتيجية ومتوازنة.

وترتبط لوحة القيادة بالأداء المالي من خلال دور لوحة القيادة المالية في تقييم وتحسين الأداء المالي انطلاقاً من مجموعة من المساهمات كونها أداة تشخيص، قياس الأداء، وأداة للاتصال والإعلام وبالتالي دعم اتخاذ القرار.

الفصل الثاني:

دراسة تحليلية لواقع استخدام لوحة
القيادة في تقييم الاداء المالي بشركة
صوميفوس تبسة

تمهيد:

بعد عرض المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء المالي ولوحة القيادة، وتوضيح دور لوحة القيادة في تقييم وتحسين الأداء المالي، سيتم من خلال هذا الفصل ربط المفاهيم النظرية السابقة بالواقع الميداني في شركة صوميفوص "تبسة"، وذلك انطلاقاً من تقسيم الفصل إلى المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة صوميفوص "تبسة"؛

المبحث الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي بشركة

صوميفوص "تبسة".

المبحث الأول: تقديم عام لشركة صوميفوس "تبسة"

تعتبر شركة صوميفوس "تبسة" واحدة من أكبر الركائز الأساسية في قطاع الصناعات المنجمية بالجزائر، سيتم من خلال هذا المبحث تقديم بطاقة تعريفية لها من خلال إدراج المطالب الآتية:

المطلب الأول: النشأة، التعريف والشكل القانوني لشركة صوميفوس "تبسة"

يعد التعرف على نشأة شركة محل الدراسة خطوة أساسية لفهم مسارها وتطورها التاريخي طبيعة نشاطها ومكانتها في البيئة الاقتصادية، كما أن تحديد مفهوم العام للشركة يبين طبيعة نشاطها ومكانتها في البيئة الاقتصادية ومع إبراز دراسة الشكل القانوني الذي تعتمده شركة، وعليه سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى نشأة وتعريف والشكل القانوني لشركة الفوسفات تبسة.

الفرع الأول: مراحل نشأة شركة SOMIPHOS "تبسة"

بما أن SOMIPHOS هي شركة فرعية من شركة الأم FERPHOS فإن نشأتها جاءت نتيجة للتطورات، والتغييرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية لـ FERPHOS، لذلك سيتم التطرق إلى مختلف هذه التغييرات وصولاً إلى ظهور SOMIPHOS¹:

بدأت شركة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966، أين يتم تأمين الموارد الوطنية ونشأت شركة تحت اسم SONAREM، لتتسأ بعدها شركة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغييرات الهيكلية لـ SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 73-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره FERPHO إلى شركة مساهمة -شركة عمومية اقتصادية- بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي يقدر بـ 500000 دج ثم زاد إلى 3000000 دج ثم 1000000000 دج نهاية إلى 2241000000 دج و في 08 أكتوبر 2001 و بعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني أبرمت شركة عقد شراكة مع متعامل هندي، وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبوخضرة بنسبة FERPHOS 70% بنسبة 30% في رأسمال الكيان

¹معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه اسم ISPAT TEBESSA، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم FERPHOS سنة 2004 وأصبحت تتكون من سبعة مؤسسات فرعية تابعة، توجه وتقاد من طرف الإدارة العامة للمجموعة FERPHOS وتتمثل هذه المؤسسات في :

SOMIPHOS: شركة مناجم الفوسفات الكائنة بتبسة، تتكون من 4 وحدات تتمثل في المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المنائية عنابة، مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتنمية، والمقر الإداري.

SOMIFER : شركة مناجم الحديد، الكائنة بتبسة، المحتفظ بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد.

SOTRAMINES : شركة النقل عبر الطرقات الخاصة بـ FERPHOS أيضا.

الفرع الثاني: تعريف بشركة صوميفوس "تبسة"

تزخر الجزائر بثروات طبيعية ومعدنية وفيرة، كالحديد والفوسفات، الأمر الذي جعلها تباشر في انجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات، ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال شركة مناجم الفوسفات -تبسة -.

أولا-التعريف بشركة صوميفوس "تبسة"

هي شركة مناجم الفوسفات « SOMIPHOS S.M. » وليدة تقسيم شركة الوطنية للحديد و الفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، و تسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا و خارجيا.¹

تعتبر SOMIPHOS شركة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1000000000.00 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:²

• **المركب المنجمي جبل العنق CDO**: يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة بيئر العاتر ولاية تبسة؛

¹معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.
²المصدر نفسه.

● المنشآت المينائية عنابة IPA: الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن؛

● مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD: هو مركز يهتم بإسعاف -إنجاد- وحدات الإنتاج والعمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر شركة ككل، نشأ سنة 1991 تحت تسمية L'URA؛ وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه مع Le BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ وتحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة لصفة عامة وشركة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم؛

المقر: مقر الإدارة العامة لـ SOMIPHOS هو موجود بتبسة المدينة، يحتوي على الإدارة والهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد كبير من العمال يقدر بـ 1400 عامل، حققت رقم أعمال قدر بـ 1750 مليون دج لسنة 2005

الفرع الثالث: الشكل القانوني لشركة صوميفوس تبسة

شركة مناجم الفوسفات حاليا تعتبر شركة ذات أسهم، وهي فرع من فروع مجموعة FERPHOS برأس المال الاجتماعي يقدر بـ 1 600 000 000.00 دج يشرف عليها مجلس إدارة مشكل من طرف المساهمين في إطار إجراءات تنظيم القطاع الاقتصادي العام التابع للدولة تحت وصاية شركة تسيير مساهمات الدولة (SOMI NES SGP). ويتواجد المقر الاجتماعي للشركة "المديرية العامة" بولاية تبسة المدينة، التي تحوي الثروات الأساسية التي هي مركز نشاطات شركة، ونشير أن المهام الأساسية التي وجدت من أجلها شركة مناجم الفوسفات هي النشاطات المنجمية التي هي أساس العمل والإنتاج، وتتخصص في الاستغلال بدرجة أولى وهي استخراج الثروات المعدنية الفوسفات ومعالجتها وتسويقها للسوق الخارجية.¹

¹معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

المطلب الثاني: مهام، مبادئ وأهداف شركة صوميفوس "تبسة"

يعد تحديد مهام وأهداف شركة من الركائز الأساسية في شركة لفهم طبيعتها في السوق الاقتصادي، حيث تعتبر المهام مختلف الوظائف التي تقوم عليها شركة من أجل تحقيق غاياتها، أما الأهداف تمثل النتائج التي تسعى شركة إلى بلوغها، بينما المبادئ هي الجوانب التي تعتمد عليها شركة في تسيير أعمالها، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مهام ومبادئ وأهداف شركة الفوسفات تبسة.

الفرع الأول: مهام شركة صوميفوس "تبسة"

لا يقتصر نشاط شركة مناجم الفوسفات على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتتمثل نشاطات شركة في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية. تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساسا في استخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى شركة، إذ انه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر و90 كلم عن تبسة و340 كلم عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج، هذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات، وبإمكان شركة إنتاج أربعة أنواع تلائم الطلب الخارجي تتمثل في:¹

النوع الأول: 63/65% bp1
النوع الثاني: 68% bp166
النوع الثالث: 72% bp169
النوع الرابع: 77% bp173

تعد الأنواع الأربعة مصنفة تصنيف عالمي تجاري، واهم المجالات التي يستعمل فيها الفوسفات هي: الصناعة الغذائية الزراعية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، الصناعة الصيدلانية، الصناعة الغذائية الحيوانية، صناعة المنظفات، صناعة الكبريت، إما فيما يخص الأنشطة الخدمية فتتمثل في أعمال الصيانة، والتصدير للخارج، ونقل الفوسفات، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتج عالي الجودة، والدراسات المنجمية المختلفة وغيرها، أما إبرام

¹ 12/05/2012: www.ferphos.com consulte le:

الصفقات والتكفل بالمنتوج الذي يشحن في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، والتسعير فتدخل ضمن الأنشطة التجارية.

الفرع الثاني: مبادئ شركة صوميفوص "تبسة"

تعتمد شركة عند القيام بأنشطتها على جملة من المبادئ يمكن حوصلتها فيما يلي:

- تقديم سلع وخدمات ذات نوعية جيدة لإرضاء وجلب العملاء؛
- العمل على تطوير قدرات المستخدمين واحترامهم؛
- السعي من اجل الانخراط في منظمات اجتماعية مهتمة بصحة، الأمن، المحيط والتنمية؛
- العمل على تحقيق النمو والتسيير الحسن للشركة، وذلك بالاعتماد على مبادئ وسلوك أخلاقية في قيادة الأعمال.

الفرع الثالث: أهداف شركة صوميفوص "تبسة"

تهدف شركة مناجم الفوسفات من خلال ممارسة نشاطها إلى تحقيق أهداف مسطرة، يمكن

إيضاح أهمها فيما يلي:¹

- السعي لتحقيق الأهداف المتعلقة بالإنتاج الوطني؛
- العمل على الوصول إلى أحسن مرودية للتسيير في إطار نشاطها؛
- متابعة سياسة تلبية متطلبات السوق الدولية من اجل تنويع المنتجات؛
- العمل على تحقيق التزاماتها اتجاه المستخدمين، الشركاء، وكل الأطراف المتعلقة مع شركة؛
- السعي وراء محاولة إيجاد أسواق عالمية والعمل على الإشهار بشركة داخليا وخارجيا لجلب العملاء من جميع أنحاء العالم؛
- ضمان أكبر مساهمة للعمال للحصول على أكبر عائد ممكن لرأس مال شركة؛
- تحقيق دراسات وأبحاث تهدف إلى تحسين الإنتاج وتطويره؛
- السهر على تنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية؛
- الحرص على مرودية رؤوس الأموال المستثمرة؛
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال؛

¹معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها؛
- المحافظة على البيئة من خلال السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي وزرع ثقافة شركة والمواطنة؛
- تحقيق الفعالية، الكفاءة والجودة والقيام بتحويل الخامات بدل بيعها في صورتها الأولى.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة صوميفوس "تبسة"

اعتمدت شركة **SOMIPHOS** بعد تفرعها عن FERPHOS، هيكل تنظيمي خاص بما يتماشى ومتطلبات نشاطها، ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي:

المستوى الأول: ويشمل المديریات؛

المستوى الثاني: ويشمل الدوائر؛

المستوى الثالث: ويتمثل في المصالح.

أولاً- عرض المديریات:

توجد على مستوى شركة أربع مديريات أساسية إضافة إلى مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتطوير، المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المنائية عنابة، وسيتم عرضها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (8): يمثل مديريات شركة SOMIPHOS

المديرية	العرض
المديرية العامة	- يشرف عليها الرئيس المدير العام وهو أعلى مستوى سلطة، والمسير الأول، يقوم باتخاذ القرارات التي تخص نشاط شركة، والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن أو في حالات الشراكة والمشاريع الضخمة.
مديرية التجارة	وهي أهم مديرية بعد المديرية العامة لكثافة نشاطها، وتأثيره الكبير في النشاط الكلي للشركة، فهي تشرف على النشاط التصديري والذي يشكل نسبة كبيرة من إجمالي نشاط شركة، تشرف على 4 دوائر هي: 01- دائرة التصدير منطقة 02- دائرة التصدير منطقة - دائرة العلاقات مع الزبائن. - دائرة شراء التجهيزات.
مديرية المالية والمحاسبة	- تشرف على جميع العمليات المحاسبية والشؤون المالية للشركة. - تضم دائرتين رئيسيتين هما: دائرة المحاسبة ودائرة المالية.
مديرية الموارد	- تشرف على موارد شركة باختلاف أنواعها وتعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف شركة. تتفرع منها 4 دوائر هي: - دائرة الموارد المعلوماتية. - دائرة الشؤون القانونية - دائرة التكوين - دائرة الموارد البشرية.
مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتطوير	تتخصص مهامه في إقامة دراسات وبحوث بصفة مستمرة سعياً للتطوير الدائم لنشاط شركة وتنمية أدائها.
المركب المنجمي جبل العنق	يشرف على جميع العمليات الاستخراجية للفوسفات ومعالجته ونقله إلى مراكز شحنه للتصدير المتواجدة بالمنشآت المنائية بعنابة
المنشآت المنائية بعنابة	تتولى مهام تخزين وشحن طلبات الفوسفات المعدة للتصدير إلى السفن التي ستقلها للمستورد، وذلك على مستوى ميناء عنابة

المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

ثانياً- عرض الدوائر:

تمثل المستوى الثاني في شركة ويبلغ عددها 10 دوائر مقسمة على مختلف مديريات شركة

وهي تشرف على المصالح، وهي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (9): يمثل دوائر شركة SOMIPHOS

المديرية	العرض
دائرة المحاسبة	- تشرف عليها مديرية المالية والمحاسبة - تتولى الشؤون المحاسبية للشركة، وتشرف على مصلحة واحدة تهتم بأمور المحاسبة التحليلية وهي: المصلحة التحليلية
دائرة المالية	- تشرف عليها أيضا مديرية المالية والمحاسبة - تقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية للشركة وتتكامل مع دائرة المحاسبة - تضم مصلحتين هما: مصلحة الخزينة، ومصلحة التحصيل
دائرة التصدير 1منطقة	- تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة من الزبائن والتي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا والمتواجدين في المنطقة
دائرة التصدير 2منطقة	والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية 2- تقوم بتنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة (الأسواق الجديدة بصفة عامة)
دائرة العلاقات مع الزبائن	- تتمثل مهمتها أساس في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير، تنمية، وتوطيد العلاقة معهم، وتلبية رغباتهم - السعي الدائم للحصول على متعاملين جدد - الإشراف على إبرام الاتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم
دائرة شراء التجهيزات	- تتولى مسؤولية اقتناء مختلف المستلزمات والتجهيزات، أثاث، مستلزمات مكتبية، آلات، معدات... الخ، وكذا صيانة التجهيزات والمعدات الموجودة - تشرف عليها مديرية التجارة لارتباط توفر التجهيزات الإنتاجية اللازمة بنشاط هذه المديرية
دائرة الموارد المعلوماتية	- تشرف عليها دائرة الموارد - وظيفتها توفير، جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها شركة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بشركة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه - تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل شركة - هي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين شركة والمتعاملين معها
دائرة التكوين	تابعة لدائرة الموارد، تشرف على التكوين المستمر للطاقات البشرية للشركة لتحسين أدائها ورفع مردوديتها - إقامة دورات تكوينية لتأهيل العمال، إذ قامت هذه الدائرة مؤخرا بإقامة دورة تكوينية في اللغة الإنجليزية لجميع موظفي الجهاز الإداري، لرفع مستواهم في هذا المجال نتيجة ازدياد التعامل باللغة الإنجليزية مع مختلف العملاء خاصة الجدد
دائرة الشؤون القانونية	- تتولى الشؤون القانونية للشركة ومنح جميع نشاطاتها الصفة القانونية - حل مختلف المشاكل والنزاعات التي يمكن أن تنشأ بين شركة وأطراف أخرى
دائرة الموارد البشرية	- تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية (الموظفين) من توظيفها، وتقسيمها بين مختلف الأقسام، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تشرف على مصلحتين هما: مصلحة الموظفين، ومصلحة الشؤون الاجتماعية

المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

ثالثا- عرض المصالح:

تشكل المستوى الثالث، " الأدنى إداريا " في شركة يبلغ عددها خمسة مصالح، موزعة على ثلاث دوائر كما يلي:

جدول رقم (10): يمثل مصالح شركة SOMIPHOS

المديرية	العرض
المصلحة التحليلية	- تشرف عليها دائرة المحاسبة، تقوم بإجراء جميع عمليات المحاسبة التحليلية لأنشطة شركة ووحداتها، ليتم مكاملتها مع المحاسبة العامة للشركة
مصلحة الخزينة	- تشرف عليها دائرة المالية - تتولى تسجيل ومراقبة جميع العمليات المالية التي تطرأ على خزينة شركة
مصلحة التحصيل	- هي أيضا تابعة لدائرة المالية - تشرف على عمليات تحصيل إيرادات شركة من عملائها ومتابعتها
مصلحة الموظفين	- تابعة لدائرة الموارد البشرية، تشرف على شؤون التوظيف، وتسيير اليد العاملة في شركة، وتقسيمها حسب الوظائف والمهام
مصلحة الشؤون الاجتماعية	تعنى بشؤون الموظفين والعمالين، من دفع الأجور، وإجراءات التقاعد، وإبرام عقود التوظيف الدائم أو المؤقت...الخ.

المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية.

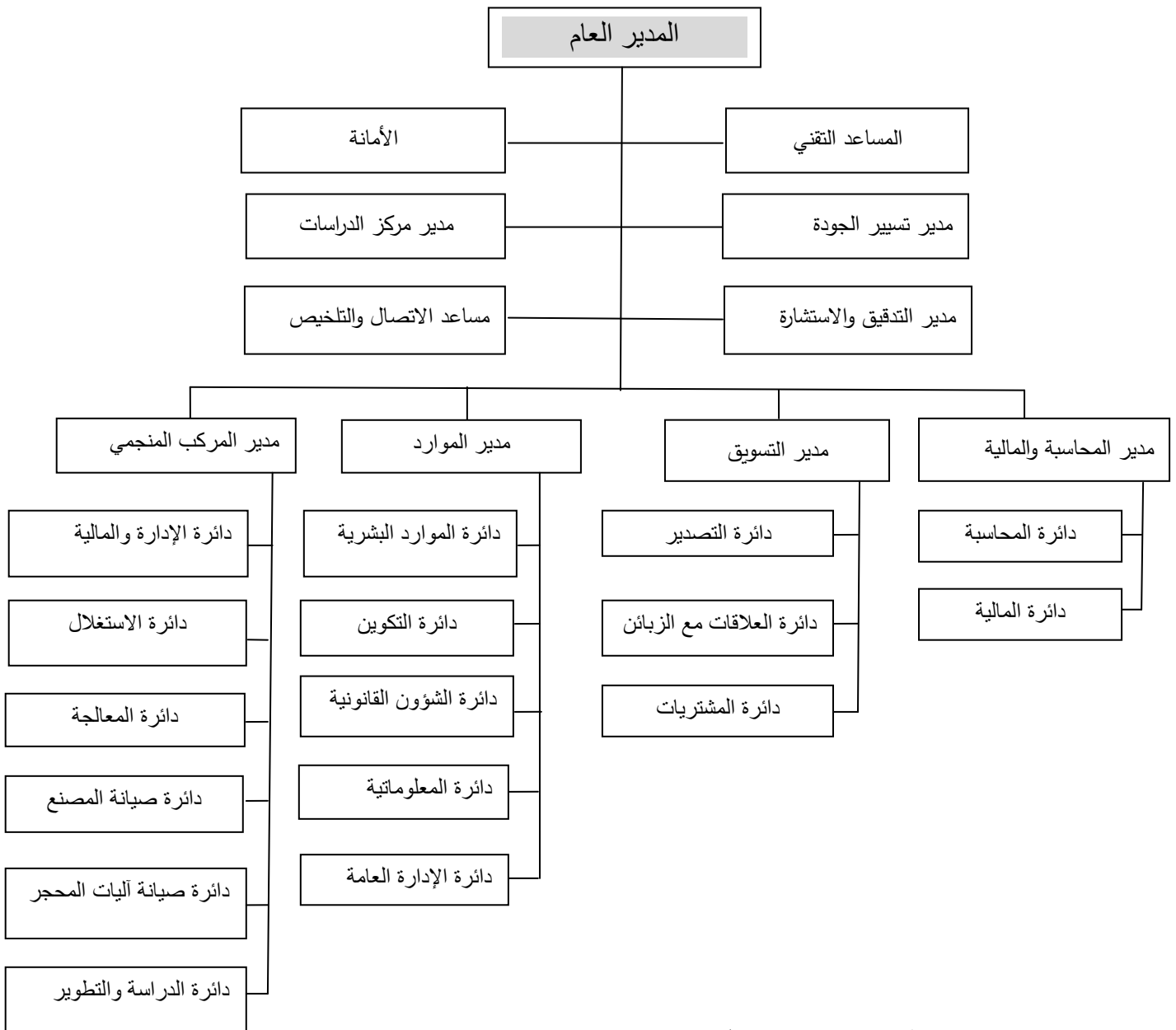
بالإضافة إلى وجود إطار تنظيمي آخر يتمثل في الأمانات -سكرتاريا- إذ توجد أمانة على مستوى كل مديرية، تعنى بتقديم المساعدة اللازمة لهذه الأخيرة.

كما يوجد على مستوى شركة قسم خاص يعنى بتسيير الجودة لمنتجات شركة مع مراعاة الاعتبارات البيئية وشروط الجودة العالمية مع العلم أن شركة SOMIPHOS حاصلة على شهادة الجودة العالمية من منظمة إل آيزوا دليل على تميز نشاطها بالعالمية، زيادة إلى ذلك تتوفر شركة

على جهاز أمني، وآخر تقني، وكذا آخر للاتصالات، كلها تتكامل فيما بينها لضمان حسن سير نشاط شركة.

وملخص كل هذه الوحدات التنظيمية موضح في الهيكل التنظيمي لـ SOMIPHOS المعروض فيما يلي:

الشكل رقم (4): يمثل الهيكل التنظيمي لشركة SOMIPHOS



المصدر: معلومات مقدمة من طرف الإدارة.

المبحث الثاني: واقع استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي لشركة صوميفوس "تبسة"

للتعرف على دور لوحة القيادة في تقييم وكذا تحسين الأداء المالي في شركة صوميفوس "تبسة"، تم الاعتماد على القوائم المالية للشركة ونماذج لوحات القيادة المستخدمة، بالإضافة إلى إجراء عدة مقابلات مع مسؤولين المكلفين بمراقبة التسيير، وعليه سيتم التركيز في هذا المبحث على المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: واقع نظام لوحة قيادة في شركة صوميفوس "تبسة"

يعد نظام لوحات القيادة من أهم الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في متابعة وتقييم الأداء المالي، ومن هذا المنطلق تسعى شركة SOMIPHOS إلى تبني لوحات القيادة في نظامها الداخلي من أجل مراقبة مؤشرات الأداء بشكل دوري، وتحليل الانحرافات ومنه اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المطلوب.

الفرع الأول: عرض لوحات القيادة المستخدمة في شركة SOMIPHOS "تبسة"

تملك شركة SOMIPHOS لوحات قيادة خاصة بها حسب مختلف مصالح شركة وهي كالتالي:

- التسويق: لوحة القيادة الخاصة بالمبيعات (الصادرات)؛
- الإدارة التقنية: تشمل كل من لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج والخاصة بالاستثمارات؛
- الموارد البشرية: تحتوي كل من لوحة القيادة الخاصة باليد العاملة، كتلة الأجور والتكوين؛
- المالية والمحاسبة: لوحة القيادة الخاصة بالأرصدة الكلية للتسيير.

وسيتم عرض لوحات القيادة الخاصة بمختلف هذه المصالح كما يلي:

أولاً- لوحة القيادة الخاصة بالمبيعات (الصادرات) لشركة SOMIPHOS:

1- لوحة القيادة الخاصة بقيمة المبيعات لشركة SOMIPHOS:

تعد دائرة المبيعات لوحة قيادة خاصة بالمبيعات على شكل جدول يتضح فيه التوقع السنوي مع المحقق والمتوقع الشهري مقارنة مع نفس السنة n ومع السنة السابقة n-1 وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(11): لوحة القيادة الخاصة بقيمة المبيعات لشركة SOMIPHOS

المنتج	وحدة القياس	التوقع السنوي	الشهر			تراكم نهاية الشهر			إنجازات السنة الماضية		التطور
			المتوقع	الإنجاز	%	المتوقع	الإنجاز	%	الشهر	التراكم	
إجمالي	10 ³ DA										

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم 01.

2- لوحة القيادة الخاصة بالمبيعات كما لشركة SOMIPHOS:

وكذلك يتم إعداد جدول آخر يمثل حجم المبيعات مقدرة بالطن مقدم بنفس طريقة (أنظر الملحق رقم 01).

ثانيا- لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج لشركة SOMIPHOS:

1- لوحة القيادة الخاصة بقيمة الإنتاج لشركة SOMIPHOS:

تلخص لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج في شكل جدول، يتم وضع المخطط السنوي للإنتاج المقدر والتقديرات الشهرية مقارنة بالإنتاج المحقق، كما توضح المقارنة بين المعطيات المتراكمة لنفس السنة n مع معطيات المتحصل عليها في السنة السابقة n-1 والجدول التالي يوضح ما يلي:

جدول رقم(12): لوحة القيادة الخاصة بقيمة الإنتاج لشركة SOMIPHOS

المنتج	الوحدة	توقعات لسنة N	الشهري			المتراكم			المحقق سنة n-1		التطور
			التوقعات (1)	الإنجازات (2)	%	التوقعات (3)	الإنجازات (4)	%	الشهري (5)	المتراكم (6)	
مجموع كمية الإنتاج	10 ³ DA										

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم 01.

2- لوحة القيادة الخاصة بالإنتاج كما لشركة SOMIPHOS:

وكذلك يتم إعداد جدول آخر يمثل حجم الإنتاج مقدرة بالطن مقدم بنفس طريقة (أنظر الملحق رقم 01).

ثالثا-لوحات القيادة الخاصة باليد العاملة لشركة SOMIPHOS

1- لوحة القيادة الخاصة بعدد العمال لشركة SOMIPHOS:

تمثل لوحة القيادة الخاصة بالعمال تطور عدد العمال حسب التصنيف المهني وتبين المقارنة بين الشهر الحالي لسنة n مع نفس الشهر في السنة السابقة n-1 وهي موضحة في الشكل التالي:

جدول رقم(13): لوحة القيادة الخاصة بعدد العمال لشركة SOMIPHOS

الفئة الاجتماعية المهنية	شهر من السنة n			شهر من السنة n-1	
	دخول	خروج	نهاية الشهر	العدد	الفارق n-1
إطارات					
أعوان التحكم					
تنفيذ					
المجموع					
منهم مؤقتون					
منهم أمن					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم 02.

2- لوحة القيادة الخاصة بالتكوين العمال لشركة SOMIPHOS:

تملك مصلحة الموارد البشرية أيضا لوحات قيادة خاصة بتكوين العمال حسب التخصصات (إداري، تقني، صيانة، أمن...) وحسب التصنيف المهني (إطارات، أعوان التحكم....) حيث توضح العلاقة بين تكلفة التدريب والعمال وبين رقم الأعمال المحقق في تلك الفترة، وهي موضحة في الجدول التالي كما يلي:

جدول رقم(14): لوحة القيادة الخاصة بالتكوين العمال لشركة SOMIPHOS

التكلفة المصرح بها		التكلفة 10 ³ DA	المجموع	تصنيف العمال					الفئة
تكلفة/رقم الأعمال	العمال / تكلفة			...	أمن	صيانة	تقني	إداري	
									إطارات
									أعوان التحكم
									تنفيذ
									المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم 2.

3- لوحة القيادة الخاصة بالكتلة الأجرية لشركة SOMIPHOS:

تمثل لوحة القيادة الخاصة بالكتلة الأجرية في شكل جدول، حيث يوضح التصنيف المهني للعمال مع ابراز المقارنة بين شهر من السنة الحالية مع نفس الشهر من السنة السابقة ويتم قياس نسبة التطور بين السنتين وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(15): لوحة القيادة الخاصة بالكتلة الأجرية لشركة SOMIPHOS

التطور	المحقق السنة		شهر من السنة n-1			شهر من السنة n			التوقعات السنوية	الفئة الاجتماعية المهنية
	المتراكم	الشهري	%	الانجازات	التوقعات	%	الانجازات	التوقعات		
										إطارات
										أعوان التحكم
										تنفيذ
										المجموع
										منهم مؤقتون
										منهم أمن

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم 2.

رابعا- لوحة القيادة الخاصة بالاستثمارات لشركة SOMIPHOS:

تحتوي هذه اللوحة على أنواع الاستثمارات وتضم كذلك قيمة الاستثمارات المقدره سنويا والمحقة

شهريا والمتراكمة نهاية الشهر ونسبة التطور وهي موضحة في الجدول كما يلي:

جدول رقم(16): لوحة القيادة الخاصة بالاستثمارات لشركة SOMIPHOS

%	المتراكم نهاية الشهر		%	الشهر		التقديرات السنوية (دج)	نوع الاستثمارات
	التوقع	الإنجاز		التوقع	الإنجاز		
							دراسات، وبحوث وخبرات
							تجهيزات وتركيبات
							أشغال تحضيرية وبنية التحتية
							آليات ومعدات متحركة
							المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم 03.

خامسا- لوحة القيادة الخاصة بالأرصدة الكلية للتسيير لشركة SOMIPHOS :

تحضر مصلحة المحاسبة والمالية لوحة قيادة خاصة بيها على شكل جدول يحتوي على معلومات محاسبية (الواردات، المخزونات، ديون الزبائن، السيولة، الديون الجارية والديون غير الجارية)، وبين مقارنة نتائج هذه العناصر لشهر معين من سنة n بنتائج نفس الشهر من سنة n-1 وهي موضحة في الجدول التالي كما يلي:

جدول رقم(17): لوحة القيادة الخاصة بالأرصدة الكلية للتسيير لشركة SOMIPHOS

التطور	إنجازات السنة n-1		إنجازات السنة n		وحدة القياس 10 ³ DA	البنود
	شهرية متراكم (3)	شهرية متراكم (4)	شهرية متراكم (1)	شهرية متراكم (2)		
						الواردات
						المخزونات
						حقوق الزبائن
						السيولة
						الديون الجارية
						الديون غير الجارية
						السحب على المكشوف

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم 04.

وتعتمد كذلك مصلحة المالية والمحاسبة لوحة قيادة حساب النتائج (لوحة قيادة المالية) تظهر في جدول يبرز المؤشرات المالية الخاصة بشركة إضافة إلى المتوقع وإنجازات للشهر من السنة كالآتي: n-1 والمتراكم نهاية الشهر مع مقارنتها مع نفس معطيات السنة

الجدول رقم(18): لوحة القيادة حساب النتائج (لوحة قيادة المالية) بشركة SOMIPHOS

التطور	إنجازات للسنة n-1		تراكم في نهاية الشهر من السنة n			شهر من السنة n			أهداف السنة n	البنود	
	(4)/(6)	(2)/(5)	المتراكم (6)	الشهر (5)	%	المتوقع (3)	الإنتاج (4)	%			المتوقع (1)
											المبيعات والمنتجات الملحقة
											تغير المخزون
											الإنتاج المثبت
											إعانة الاستغلال
											إنتاج الفترة
											المشتريات المستهلكة
											الخدمات الخارجية واستهلاكات أخرى
											القيمة المضافة للاستغلال
											أعباء المستخدمين
											الضرائب والرسوم

الفصل الثاني : دراسة تحليلية لواقع استخدام لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي بشركة صوميفوس تبسة

الفائض الإجمالي للاستغلال											
											منتجات عملياتية أخرى
											أعباء عملياتية أخرى
											مخصصات الاهتلاك والمؤونات
											استرجاعات على خسائر وقيم
											النتيجة العملياتية
											منتجات مالية
											أعباء مالية
											النتيجة المالية
											النتيجة العادية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الملحق رقم 06.

الفرع الثاني: تقييم نظام لوحة القيادة المستخدم في شركة SOMIPHOS "تبسة":

استنادا إلى المقابلات التي تم إجراؤها مع مسؤول مدير وحدة المقر بشركة صوميفوص

تبسة ونتيجة الاطلاع على لوحات القيادة المختلفة الخاصة بشركة، تم التوصل إلى تقييم هذا

النظام كالتالي:

أولاً-مزايا لوحات القيادة المعتمدة من طرف شركةSOMIPHOS :

- تحتوي على مؤشرات مالية وغير مالية تمكن شركة من مقارنة المحقق مع المتوقع وبالتالي معالجة الفروقات واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب؛
- يتم من خلال لوحة القيادة نقل المعلومات والتنسيق بين مختلف مستويات شركة؛
- تملك الشركة بنية تحتية في مجال الاعلام الآلي والتكنولوجيا الحديثة منها برامج متخصصة مثل: Power Bi، Ms Excel التي يفترض أن تساهم في إنجاز لوحات القيادة وتحسين الحصول على معلومات أدق؛
- تتوفر لوحات القيادة الخاصة بشركة SOMIPHOS على رؤية واضحة جدا لحجم الاستخراج الشهري، مما يتيح تتبع مدى التقدم المحقق في تحقيق الأهداف السنوية للإنتاج والتصدير؛
- تتمتع شركة SOMIPHOS بموثوقية مالية كبيرة، وذلك بفضل اعتماد الإدارة العامة على نظام رقابي كلاسيكي يضمن دقة البيانات المقدمة.

ثانياً-عيوب لوحات القيادة المعتمدة من طرف شركةSOMIPHOS :

- مرحلة تجميع المعلومات وإعداد لوحات القيادة يتطلب وقتا طويلا مما يعرقل وصول المعلومات في الزمن المرغوب أو المحدد، وبالتالي يؤثر على فعاليتها في اتخاذ القرارات؛
- عدم وضع شركة خطط استراتيجية بالتالي فإن شركة تسعى إلى تحسين أدائها على المدى القصير فقط؛
- هناك تركيز مفرط في شركة صوميفوص "تبسة" على الجانب المالي والإنتاجي في مقابل إهمال نسبي للمؤشرات غير المالية مثل رضا العاملين، التعلم والنمو التنظيمي، الشكاوى المقدمة، المكافآت المادية والمعنوية...؛

- مركزية المعلومات في شركة صوميفوص "تبسة"، بسبب بطء انتقال المعلومة من المواقع المنجمية إلى الإدارة المركزية وبالتالي يؤثر على عملية اتخاذ القرارات الفورية صعبا في بعض الأحيان؛

- عدم استغلال برنامج POWER BI في انتاج وتتبع مختلف اللوحات القيادة.

المطلب الثاني: مساهمة لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي لشركة صوميفوص "تبسة"

في الجانب النظري تم الإشارة أن للوحة القيادة دور في تقييم وتحسين الأداء المالي من خلال مجموعة من النقاط المتمثلة في: التشخيص (كشف الانحرافات)، قياس الأداء المالي، وسيلة للإعلام، ترشيد اتخاذ القرارات...

ومن هذا المنطلق، سيتم إسقاط هذه النقاط على لوحة القيادة الخاصة بشركة SOMIPHOS "تبسة" وهي على النحو الآتي:

فرع الأول: لوحة القيادة كأداة تقييم الأداء المالي لشركة SOMIPHOS

تستخدم لوحة القيادة المالية لقياس الأداء المالي الخاصة بمصلحة المالية والمحاسبة، في تقييم الأداء المالي للشركة.

وقد تم عرض لوحة القيادة المالية الخاصة بشركة SOMIPHOS المتمثلة في جدول واحد يبرز المؤشرات المالية الخاصة بالشهر لسنة معينة (المتوقع والإنجاز) إضافة إلى المتراكم نهاية الشهر مع مقارنتها مع نفس معطيات السنة الماضية، إلا أن هذه المؤشرات غير كافية لتقييم الأداء المالي بشكل دقيق، وعليه سيتم اقتراح لوحة قيادة نموذجية بالاعتماد على مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

بسبب سرية القوائم المالية لسنة 2025 وكذا تنبؤاتها لسنة 2026، عمدنا إلى تقديرها بالاعتماد على الميزانيات المالية وجداول النتائج للسنوات: 2020،2021،2022،2023، و2024، لاستخدامها لحساب مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، وبالتالي الحصول على لوحة قيادة تقديرية لسنتي 2025 و2026، من خلال إيجاد معادلة الانحدار لكل من: رقم الأعمال،

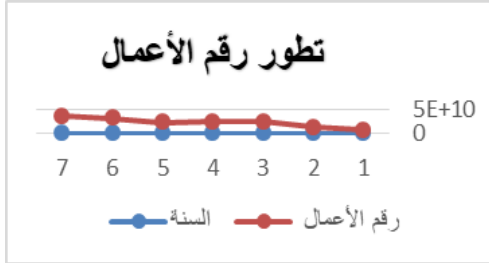
الأصول المتداولة، الأصول الثابتة، الأموال الخاصة، الخصوم المتداولة، الخصوم غير المتداولة، مخزونات، القيم الجاهزة، النتيجة الصافية والقيمة المضافة.

أولاً-التنبؤ برقم الأعمال لسنتي 2025-2026 للشركة SOMIPHOS

تم ادخال معطيات كل من السنوات: 2020، 2021، 2022، 2023 و 2024 في برنامج EXCEL لاستخراج معادلة الانحدار وهي كالاتي:

$$Y = 4,4220 \times 10^9 x + 5,144310^9$$

الشكل رقم 5: تطور رقم الأعمال للشركة SOMIPHOS خلال الفترة (2020-2026)



الجدول رقم(19): التنبؤ برقم الأعمال لسنتي 2025-2026

SOMIPHOS للشركة 2026

(الوحدة دينار جزائري)

رقم الأعمال	السنة
7 116 578 433,29	2020
12 613 934 771,21	2021
24327809734,20	2022
24 918 944 702,44	2023
23 073 925 600,45	2024
31 676 300 000	2025
36 098 300 000	2026

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف شركة وباستخدام برنامج Excel

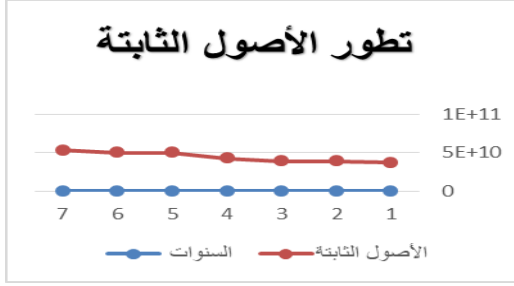
ثانياً-التنبؤ بالأصول الثابتة لسنتي 2025-2026 للشركة SOMIPHOS

تم ادخال معطيات كل من السنوات: 2020، 2021، 2022، 2023 و 2024 في برنامج EXCEL لاستخراج معادلة الانحدار وهي كالاتي:

$$Y = 2,9015 10^9 x + 3,281410^9$$

الشكل رقم6: تطور الأصول الثابتة للشركة
SOMIPHOS خلال الفترة (2020-2026)

الجدول رقم (20): التنبؤ بالأصول الثابتة لسنتي
2025-2026 للشركة SOMIPHOS
(الوحدة دينار جزائري)



السنوات	الأصول الثابتة
2020	37 412 998 762,92
2021	38 757 953 855,57
2022	38 757 953 855,57
2023	42 724 400 152,89
2024	49 937 263 026,61
2025	50 223 000 000
2026	53 124 500 000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف شركة وباستخدام برنامج Excel

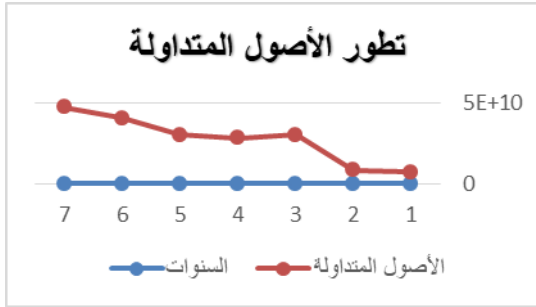
ثالثا-التنبؤ بالأصول المتداولة لسنتي 2025-2026 للشركة SOMIPHOS

تم ادخال معطيات كل من السنوات: 2020،2021،2022،2023،و 2024 في برنامج EXCEL لاستخراج معادلة الانحدار وهي كالآتي:

$$Y = 6,5711 \cdot 10^9 x + 1,1505 \cdot 10^9$$

الشكل رقم07: تطور الأصول المتداولة
للشركة SOMIPHOS
خلال الفترة (2020-2026)

الجدول رقم (21): التنبؤ بالأصول المتداولة لسنتي
2025-2026 للشركة SOMIPHOS
(الوحدة دينار جزائري)



السنوات	الأصول المتداولة
2020	7 153 111 529,26
2021	8 465 065 613,93
2022	30 277 258 691,26
2023	28 364 653 733,02
2024	30 058 880 738,80
2025	40 577 100 000
2026	47 148 200 000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف شركة وباستخدام برنامج Excel

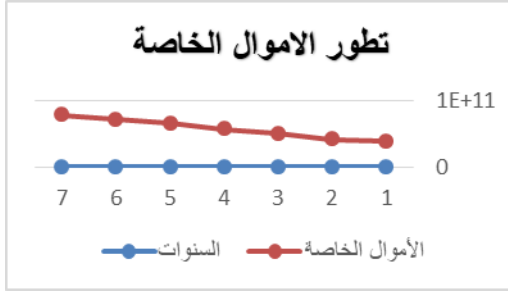
رابعا-التنبؤ بالأموال الخاصة لسنتي 2025-2026 للشركة SOMIPHOS

تم ادخال معطيات كل من السنوات: 2020،2021،2022،2023،و 2024 في برنامج EXCEL لاستخراج معادلة الانحدار وهي كالآتي:

$$Y = 6,9289 \times 10^9 x + 2,9348 \times 10^{10}$$

الشكل رقم 08: تطور الأموال الخاصة للشركة
SOMIPHOS خلال الفترة (2020-2026)

الجدول رقم (22): التنبؤ بالأموال الخاصة لسنتي
SOMIPHOS للشركة 2026-2025
(الوحدة دينار جزائري)



السنوات	الأموال الخاصة
2020	38 245 690 267,28
2021	40 971 437 246,84
2022	49 819 694 826,48
2023	56 523 975 006,21
2024	65 113 747 880,41
2025	70921400000
2026	77850300000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف شركة وباستخدام برنامج Excel

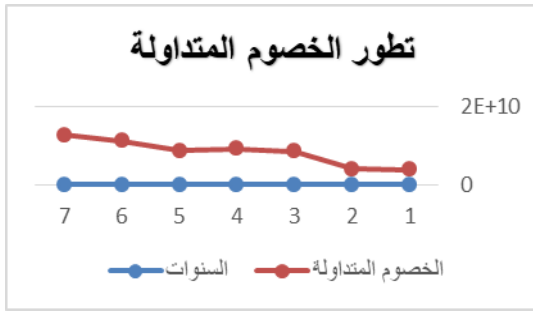
خامسا-التنبؤ بالخصوم المتداولة لسنتي 2026-2025 للشركة SOMIPHOS

تم ادخال معطيات كل من السنوات: 2020، 2021، 2022، 2023، و 2024 في برنامج EXCEL لاستخراج معادلة الانحدار وهي كالاتي:

$$Y = 1,4533 \times 10^9 x + 2,5235 \times 10^9$$

الشكل رقم 09: تطور الخصوم المتداولة للشركة
SOMIPHOS خلال الفترة (2020-2026)

الجدول رقم (23): التنبؤ بالخصوم المتداولة لسنتي
SOMIPHOS للشركة 2026-2025
(الوحدة دينار جزائري)



السنوات	الخصوم المتداولة
2020	3 935 999 302,73
2021	4 081 759 365,49
2022	8 591 498 250,02
2023	9 127 967 124,80
2024	8 679 164 786,37
2025	11 243 300 000
2026	12696600000

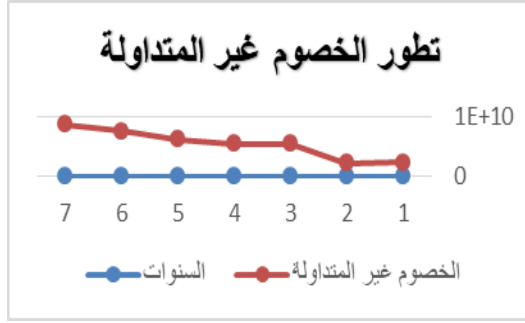
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف شركة وباستخدام برنامج Excel

سادسا-التنبؤ بالخصوم غير المتداولة لسنتي 2026-2025 للشركة SOMIPHOS

تم ادخال معطيات كل من السنوات: 2020، 2021، 2022، 2023، و 2024 في برنامج EXCEL لاستخراج معادلة الانحدار وهي كالاتي:

$$Y = 1,0905 \times 10^9 x + 1,0515 \times 10^9$$

الشكل رقم 10: تطور الخصوم غير المتداولة للشركة SOMIPHOS خلال الفترة (2026-2020)



الجدول رقم (24): التنبؤ بالخصوم غير المتداولة لسنتي 2026-2025 للشركة SOMIPHOS (الوحدة دينار جزائري)

السنوات	الخصوم غير المتداولة
2020	2 384 420 722,17
2021	2 169 822 857,17
2022	5 420 198 057,20
2023	5 437 111 754,90
2024	6 203 231 098,61
2025	7 594 500 000
2026	8 685 000 000

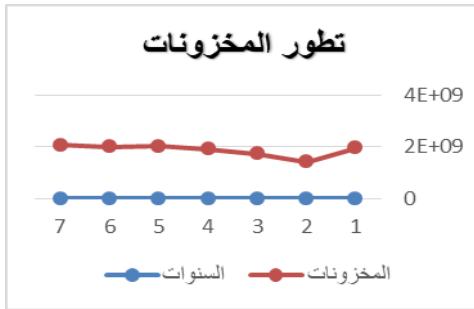
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف شركة وباستخدام برنامج Excel

سابعا-التنبؤ بالمخزونات لسنتي 2026-2025 للشركة SOMIPHOS

تم ادخال معطيات كل من السنوات: 2020، 2021، 2022، 2023، و 2024 في برنامج EXCEL لاستخراج معادلة الانحدار وهي كالاتي:

$$Y = 6,3198 \times 10^7 x + 1,6154 \times 10^9$$

الشكل رقم 11: تطور المخزونات للشركة SOMIPHOS خلال الفترة (2026-2020)



الجدول رقم(25): التنبؤ بالمخزونات لسنتي 2026-2025 للشركة SOMIPHOS (الوحدة دينار جزائري)

السنوات	المخزونات
2020	1 949 715 696,22
2021	1 420 435 149,24
2022	1 722 888 358,62
2023	1 912 445 534,14
2024	2 019 701 649,05
2025	1 994 588 000
2026	2 057 786 000

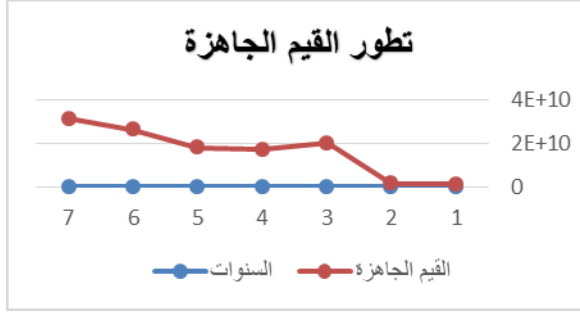
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف شركة وباستخدام برنامج Excel

ثامنا-التنبؤ بالقيم الجاهزة لسنتي 2026-2025 للشركة SOMIPHOS

تم ادخال معطيات كل من السنوات: 2020، 2021، 2022، 2023، و 2024 في برنامج EXCEL لاستخراج معادلة الانحدار وهي كالاتي:

$$Y = 4,9313 \times 10^9 x + (-3,3511 \times 10^9)$$

الشكل رقم 12: تطور بالقيم الجاهزة للشركة
SOMIPHOS خلال الفترة (2026-2020)



الجدول رقم (26): التنبؤ بالقيم الجاهزة لسنتي
2026-2025 للشركة SOMIPHOS
(الوحدة دينار جزائري)

السنوات	القيم الجاهزة
2020	1 053 462 692,90
2021	1 365 682 261,20
2022	19 898 512 935,64
2023	17 006 789 295,30
2024	17 889 433 843,46
2025	26 236 700 000
2026	31 168 000 000

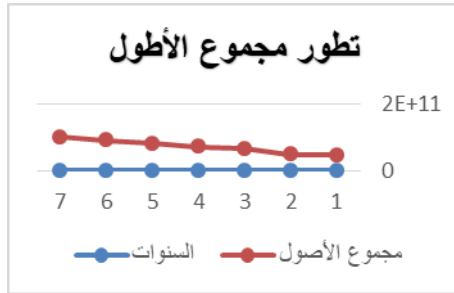
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف شركة وباستخدام برنامج Excel

تاسعا-التنبؤ بمجموع الأصول لسنتي 2026-2025 للشركة SOMIPHOS

تم ادخال معطيات كل من السنوات: 2020، 2021، 2022، 2023 و 2024 في برنامج EXCEL لاستخراج معادلة الانحدار وهي كالآتي:

$$Y = 9,4726 \times 10^9 x + 3,2923 \times 10^{10}$$

الشكل رقم 13: تطور بمجموع الأصول للشركة
SOMIPHOS خلال الفترة (2026-2020)



الجدول رقم (27): التنبؤ بمجموع الأصول لسنتي
2026-2025 للشركة SOMIPHOS
(الوحدة دينار جزائري)

السنوات	مجموع الأصول
2020	44 566 110 292,18
2021	47 223 019 469,50
2022	63 831 391 133,70
2023	71 089 053 885,91
2024	79 996 143 765,41
2025	89 758 600 000
2026	99 231 200 000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف شركة وباستخدام برنامج Excel

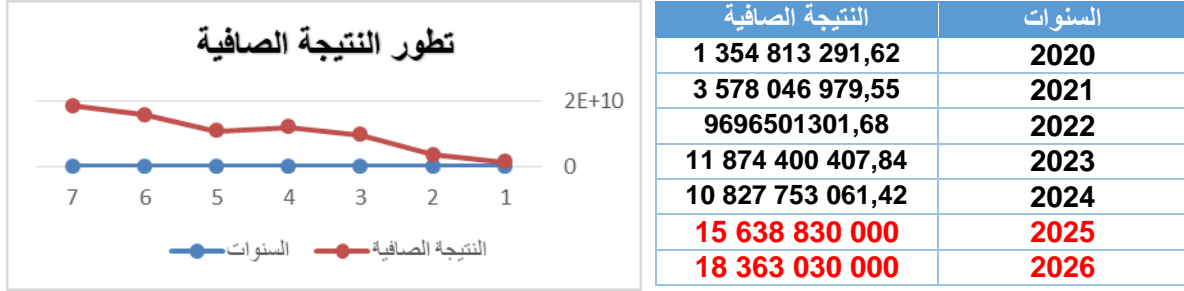
عاشرا-التنبؤ بالنتيجة الصافية لسنتي 2026-2025 لشركة SOMIPHOS

تم ادخال معطيات كل من السنوات: 2020، 2021، 2022، 2023 و 2024 في برنامج EXCEL لاستخراج معادلة الانحدار وهي كالآتي:

$$Y = 9,4726 \times 10^9 x + 3,2923 \times 10^{10}$$

الجدول رقم (28): التنبؤ بالنتيجة الصافية لسنتي 2026-2025 للشركة SOMIPHOS (الوحدة دينار جزائري)

الشكل رقم14: تطور النتيجة الصافية للشركة SOMIPHOS خلال الفترة (2026-2020)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف شركة وباستخدام برنامج Excel

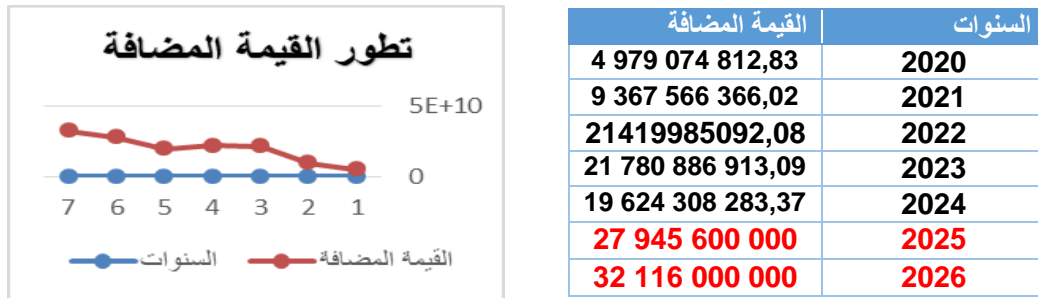
إحدى عشر- التنبؤ بالقيمة المضافة لسنتي 2026-2025 لشركة SOMIPHOS

تم ادخال معطيات كل من السنوات: 2020، 2021، 2022، 2023، و 2024 في برنامج EXCEL لاستخراج معادلة الانحدار وهي كالآتي:

$$Y = 4,1704 \times 10^9 + 2,9232 \times 10^9$$

الجدول رقم (29): التنبؤ بالقيمة المضافة لسنتي 2026-2025 للشركة SOMIPHOS (الوحدة دينار جزائري)

الشكل رقم15: تطور القيمة المضافة للشركة SOMIPHOS خلال الفترة (2026-2020)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المقدمة من شركة وباستخدام برنامج Excel

فرع الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية

من خلال القيم التقديرية السابقة سيتم تقييم الأداء المالي لشركة SOMIPHOS لسنتي 2026-2025:

أولاً-تقييم الأداء باستخدام مؤشرات التوازن المالي:

رأس المال العامل(FRNG) = الأصول الجارية - ديون قصيرة الأجل

$$FRNG_{2025} = 40\,577\,100\,000 - 11\,243\,300\,000 = 29\,333\,800\,000 \text{ DA}$$

$$FRNG_{2026} = 47\,148\,200\,000 - 12\,696\,600\,000 = 34\,451\,600\,000 \text{ DA}$$

من خلال حساب مؤشر رأس المال العامل نستنتج أنه سيكون هناك نمو وتحسن في فائض الأموال الدائمة خلال سنة 2026 مقارنة بسنة 2025 بنسبة قدرها 17,45%، حيث تبين هذه الوضعية أن شركة في حالة توازن مالي مثالي، فهي لا تكتفي بتغطية استثماراتها فقط، بل تملك فائضا استراتيجيا يجعل نموها آمنا من الناحية المالية.

احتياج رأس المال العامل للاستغلال(BFR) = استخدامات الاستغلال-موارد الاستغلال

$$BFR_{2025} = (40\,577\,100\,000 - 26\,236\,700\,000) - 11\,243\,300\,000 = 3\,097\,100\,000 \text{ DA}$$

$$BFR_{2026} = (47\,148\,200\,000 - 31\,168\,000\,000) - 12\,696\,600\,000 = 3\,283\,600\,000 \text{ DA}$$

زيادة قيمة احتياج رأس مال العامل يدل على أن شركة تمويل ذاتيا دون ضغوطات خارجية، مما يقلل من المخاطر المالية المرتبطة بالنمو السريع.

الخزينة(TN) = رأس المال العامل - احتياج رأس المال العامل للاستغلال

$$TN_{2025} = 29\,333\,800\,000 - 3\,097\,100\,000 = 26\,236\,700\,000 \text{ DA}$$

$$TN_{2026} = 34\,451\,600\,000 - 3\,283\,600\,000 = 31\,168\,000\,000 \text{ DA}$$

إن وجود رأس مال عامل موجب مع زيادة في احتياجاته وبقاء الخزينة موجبة في ظل وجود نمو دليل على أن شركة في وضعية توازن مالي متين، حيث أن الأصول الثابتة ممولة بموارد مستقرة ودورة النمو والتوسع ممولة بفائض رأس المال العامل، مع توفر أمان نقدي لمواجهة الطوارئ، إلا أن التحدي الأساسي في هذه الحالة هو الإدارة المثلى للسيولة الفائضة لتعظيم العائد بدلا من تركها معطلة.

ثانيا-تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية:

- نسب السيولة:

• نسب السيولة العامة= الأصول الجارية/ الخصوم الجارية

$$\text{سنة 2025} = \frac{40\,577\,100\,000}{11\,243\,300\,000} = 360,90\%$$

$$\text{سنة 2026} = \frac{47\,148\,200\,000}{12\,966\,000\,000} = 363,62\%$$

دليل على % بمعدل نمو قدره 0,75% إلى 363,62% ارتفاع نسبة السيولة العامة من 360,90 أن شركة في وضعية مطمئنة اجمالا تبعد شركة عن الخطر الإفلاس الفني، ويعود سبب الارتفاع لوجود نمو ناتج عن النقدية راجع للكفاءة التشغيلية في شركة.

• نسب السيولة الفورية = (الأصول المتداولة-المخزون) / الخصوم المتداولة

$$\text{سنة 2025} = \frac{(40\,577\,100\,000 - 1\,994\,588\,000)}{11\,243\,300\,000} = 343,16\%$$

$$\text{سنة 2026} = \frac{(47\,148\,200\,000 - 2\,057\,786\,000)}{12\,966\,000\,000} = 347,75\%$$

في سنة % في سنة 2025 ثم إلى 347% وصول نسبة السيولة الفورية إلى ما يفوق 343 في سنة 2026، مما يعني أن شركة تمتلك سيولة سائلة تفوق التزاماتها قصيرة الأجل ب3 مرات وبالتالي فإن شركة تعيش حالة أمان مالي مفرط.

• نسب السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة/ الخصوم المتداولة

$$\text{سنة 2025} = \frac{26\,236\,700\,000}{11\,243\,300\,000} = 233,35\%$$

$$\text{سنة 2026} = \frac{31\,168\,000\,000}{12\,966\,000\,000} = 240,38\%$$

يدل على امتلاك شركة نقدا فعليا % إلى 240,38% ارتفاع نسبة السيولة الجاهزة من 233,35 يغطي ديونها قصيرة الأجل مرتين ونصف تقريبا وذلك راجع للملاءة المالية الممتازة في شركة.

نسب الربحية:

- هامش صافي الربح = النتيجة الصافية للسنة المالية / رقم الاعمال خارج الرسم

$$\text{سنة 2025} = \frac{15\,638\,830\,000}{31\,676\,300\,000} = 49,37\% \text{ دج؛}$$

$$\text{سنة 2026} = \frac{18\,363\,030\,000}{36\,098\,300\,000} = 50,86\% \text{ دج؛}$$

يدل على تحسن قدرة شركة على تحقيق % إلى 50,86% ارتفاع هامش صافي الربح من 49,37 أرباحها.

- العائد على الأصول = النتيجة الصافية للسنة المالية / اجمالي الأصول

$$\text{سنة 2025} = \frac{15\,638\,830\,000}{89\,758\,600\,000} = 17,42\% \text{ دج؛}$$

$$\text{سنة 2026} = \frac{18\,363\,030\,000}{99\,231\,200\,000} = 18,50\% \text{ دج؛}$$

يدل على تحسن قدرة شركة في استغلال % إلى 18,50% ارتفاع العائد على الأصول من 17,42 أصولها لتحقيق أرباح.

- نسب النشاط:

- معدل إجمالي دوران الأصول = رقم الأعمال خارج الرسم / إجمالي الأصول

$$\text{سنة 2025} = \frac{31\,676\,300\,000}{89\,758\,600\,000} = 0,3529 \text{ مرة؛}$$

$$\text{سنة 2026} = \frac{36\,098\,300\,000}{99\,231\,200\,000} = 0,3637 \text{ مرة؛}$$

ارتفاع معدل دوران الأصول من 0,3529 مرة إلى 0,3637 مرة يدل على تحسن تدريجيا من في كفاءة استخدام الأصول.

- معدل دوران الأصول غير الجارية = رقم الأعمال خارج الرسم / الأصول غير

الجارية

$$\text{سنة 2025} = \frac{31\,676\,300\,000}{50\,223\,000\,000} = 0,6307 \text{ مرة؛}$$

$$\text{سنة 2026} = \frac{36\,098\,300\,000}{53\,124\,500\,000} = 0,6795 \text{ مرة؛}$$

ارتفاع معدل دوران الأصول غير الجارية من 0,6307 مرة إلى 0,6795 مرة ما يدل على تحسن واضح في كفاءة استغلال أصولها الثابتة للشركة.

• معدل دوران الأصول الجارية = رقم الأعمال خارج الرسم/ الأصول الجارية

$$\text{سنة 2025} = \frac{31\,676\,300\,000}{40\,577\,100\,000} = 0,7806 \text{ مرة؛}$$

$$\text{سنة 2026} = \frac{36\,098\,300\,000}{47\,148\,200\,000} = 0,7656 \text{ مرة؛}$$

انخفاض طفيف في معدل دوران الأصول الجارية من 0,7806 مرة إلى 0,7656 مرة ما يدل عن تباطؤ تحويل الأصول الجارية إلى سيولة للشركة.

- نسب المردودية:

• المردودية الاقتصادية = النتيجة الاقتصادية/ مجموع الموجودات

$$\text{سنة 2025} = \frac{15\,638\,830\,000}{89\,758\,600\,000} = 17,42\%$$

$$\text{سنة 2026} = \frac{18\,363\,030\,000}{99\,231\,200\,000} = 18,50\%$$

ما يدل على تحسن كفاءة الإدارة % إلى 18,50% ارتفاع نسب المردودية الاقتصادية من 17,42 في استغلال الموارد المالية والبشرية المتاحة لها لتحقيق أرباحها.

• المردودية المالية = النتيجة الصافية للسنة المالية/ الأموال الخاصة

$$\text{سنة 2025} = \frac{15\,638\,830\,000}{70\,921\,400\,000} = 22,05\%$$

$$\text{سنة 2026} = \frac{18\,363\,030\,000}{77\,850\,300\,000} = 23,58\%$$

ارتفاع نسب المردودية المالية من 22,05% إلى 23,58% ما يدل أن شركة تحقق أرباحا تدريجيا مما يعزز الاستقلالية المالية للشركة وقدرتها على التوسع.

كالاتي: SOMIPHOS وعليه ومما سبق سيتم اقتراح لوحة قيادة مالية لشركة

الجدول رقم(30): لوحة القيادة المالية المقترحة لشركة SOMIPHOS

المؤشر	2025	2026	%التطور
رقم الاعمال	31 676 300 000	36 098 300 000	13,95%
القيمة المضافة	27 945 600 000	32 116 000 000	14,92%
النتيجة الصافية	15 638 830 000	18 363 030 000	17,41%
رأس المال العامل	29 333 800 000	34 451 600 000	17,44%
احتياجات راس المال العامل	3 097 100 000	3 283 600 000	6,02%
الخزينة الصافية	26236700000	31168000000	18,79%
السيولة العامة	360,90%	363,62%	0,75%
السيولة السريعة	343,16%	347,75 %	1,33%
السيولة الجاهزة	233,35%	240,38 %	3,01%
هامش صافي الربح	49,37%	50,86%	3,01%
العائد على الأصول	17,42%	18,50%	6,19%
معدل إجمالي دوران الأصول	0,3529 مرة	0,3637 مرة	3,06%
معدل دوران الأصول غير الجارية	0,6307 مرة	0,6795 مرة	7,73%
معدل دوران الأصول الجارية	0,7806 مرة	0,7656 مرة	-1,92%
المردودية الاقتصادية	17,42%	18,50%	6,19%
المردودية المالية	22,05%	23,58%	6,93%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على التقديرات السابقة

فرع الثالث: لوحة القيادة كوسيلة تشخيص (كشف عن الانحرافات)

من خلال إجابات مسؤول مدير وحدة المقر عن الأسئلة المطروحة عليه أثناء المقابلات التي أجريت أثناء التريص تم استنتاج ان:

لوحة القيادة في شركة SOMIPHOS تعتبر أداة رقابة هامة تقدم كل شهر للمديرية، حيث أنها تحتوي على مؤشرات مالية وغير مالية تمكن شركة من مقارنة المحقق مع المتوقع وبالتالي

كشفت عن الانحرافات ومما يولد تصحيح الفروقات من خلال البحث عن الأسباب الرئيسية لها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

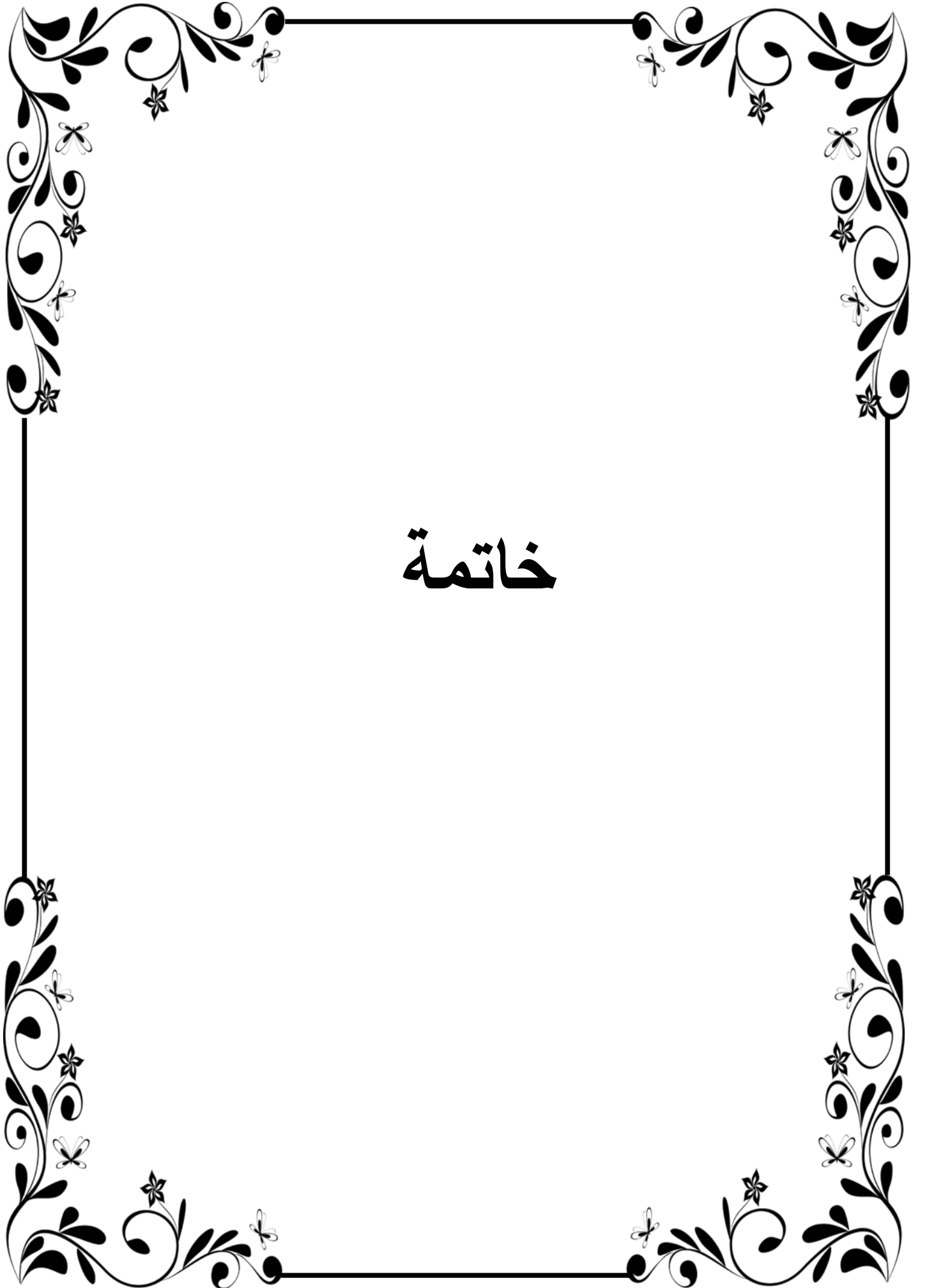
فرع الرابع: لوحة القيادة كأداة لترشيد اتخاذ القرار:

تظهر لوحة القيادة في شركة SOMIPHOS في شكل جدول ملخصة وسهلة القراءة للعمال حسب الإدارة التابعة لها، لكن إجراءات تجميع المعلومات تتطلب وقتا طويلا من أجل إعداد لوحة القيادة، وبالتالي فهي تمثل عائقا أمام المسؤولين في توصيل المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

خلاصة الفصل الثاني:

خصص هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على شركة صوميفوس "تبسة"، حيث تضمن المبحث الأول تقديم عام لشركة صوميفوس "تبسة" من النشأة والتعريف بشركة وقطاعاتها الاقتصادية بالإضافة إلى مهامها والأهداف التي تسعى للوصول إليها، مع إبراز هيكلها التنظيمي.

أما المبحث الثاني فقد خصص لإبراز واقع استخدام شركة للوحات القيادة في تقييم الأداء المالي من خلال عرض مختلف لوحات القيادة المستخدمة في شركة منها (لوحة الخاصة بالإنتاج كما وقيمة والمبيعات كما وقيمة، لوحات خاصة باليد العاملة التي تشمل عدد العمال التكوين بالإضافة إلى لوحات القيادة الخاصة بالكتلة الأجرية، وكذلك لوحة الخاصة بالأرصدة الكلية...)، حيث تبين أنها تعتمد كذلك على لوحة قيادة مالية، إلا أنها غير كافية لذا تم العمل على اقتراح لوحة قيادة مالية حيث أنها تستند إلى مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية خاصة بسنتي 2025 و 2026 بصفة تنبؤية، حيث اتضح من خلال المؤشرات والنسب المدمجة أن شركة في وضعية توازن مالي أمثل مكنها من تغطية توسيع نشاطها بالإضافة إلى توفر سيولة نقدية كبيرة، أما فيما يتعلق بمساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي فاتضح أن لوحة القيادة تساهم في تقييم الأداء المالي، اتخاذ قرارات، بالإضافة إلى تحقيق التنسيق والتواصل بين القطاعات المختلفة.



خاتمة

حوصلة:

في ختام هذه الدراسة، تم التوصل أن لوحة القيادة تعد من أهم الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم الأداء المالي وتحسينه، باعتمادها على مجموعة من المؤشرات المالية وغير مالية التي تحول البيانات المعقدة إلى بيانات بسيطة وواضحة تساعد المسؤولين في دعم اتخاذ القرار.

ومن خلال الدراسة الميدانية في شركة صوميفوس "تبسة"، تبين أن الاستخدام المتنوع للوحات القيادة يساهم بفعالية في الكشف المبكر عن الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، وهذا الدور الرقابي لا يقتصر على تحقيق الأهداف المسطرة فقط، بل يساهم في تعزيز عملية اتخاذ القرارات لضمان التوازن المالي وبالتالي محافظة شركة على مكانتها في السوق.

❖ نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

توصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج سيتم إبرازها في النقاط التالية:

- يتأثر الأداء المالي بمجموعة من العوامل الداخلية كالهيكلة التنظيمية، المناخ التنظيمي، التكنولوجيا، الحجم؛
- تعتمد المؤسسات على مختلف أنواع لوحات القيادة مثل لوحات القيادة الكلاسيكية، لوحات القيادة الاستراتيجية ولوحات القيادة المتوازنة؛
- تعتمد لوحات القيادة على العديد من المؤشرات والنسب المالية المتمثلة في (رأس مال العامل، احتياج في رأس مال العامل، الخزينة، نسب الربحية والسيولة....) وغير مالية متمثلة في (رضا العاملين، التعلم والنمو التنظيمي، الشكاوى المقدمة...) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى؛
- تعتمد شركة صوميفوس "تبسة" **SOMIPHOS** على مجموعة من لوحات القيادة الخاصة في نظامها (لوحة المبيعات كما وقيمة والإنتاج كما وقيمة، اليد العاملة حيث تشمل عدد العمال، التكوينات، كتلة الأجرية ولوحة الاستثمارات والأرصدة الكلية للتسيير)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛

- يتم عرض لوحات القيادة في شركة صوميفوص "تبسة" بصفة شهرية على شكل جداول باستخدام برنامج EXCEL، وهما يمثلان نقاط سلبية فيما يتعلق بمدة العرض، البرنامج المستخدم في الإعداد، وكذا طريقة العرض، بالإضافة إلى إهمال العديد من المؤشرات التوازن المالي والنسب المالية وكذا المؤشرات الغير المالية في ظل غياب استخدام الرقمنة في ذلك، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة؛

- تملك شركة صوميفوص "تبسة" بنى تحتية كبيرة في الإعلام الآلي مثل: Power Bi، Ms Excel، لكن لا تستغل بالشكل المناسب مما يعرقل وصول المعلومات وبالتالي يؤخر اتخاذ القرار المناسب؛

- تتمتع شركة صوميفوص "تبسة" بموثوقية مالية معتبرة، ويرجع ذلك على اعتماد الإدارة العامة على نظام رقابي كلاسيكي يساهم في ضمان دقة البيانات المقدمة؛

- تتميز المعلومات في شركة صوميفوص "تبسة" بالمركزية، مما يؤدي إلى بطء انتقالها من المواقع المنجمية إلى الإدارة المركزية، وهو ما قد يؤثر على سرعة اتخاذ القرارات.

❖ الاقتراحات:

من خلال الدراسة سيتم وضع مجموعة من الاقتراحات وهي النحو التالي:

- ضرورة أتمة لوحات القيادة المستخدمة في شركة صوميفوص لتقليل الأخطاء والجهد والوقت؛

- تفعيل برنامج Sage BI Reporting من أجل إعداد لوحات القيادة مما يساعد المسؤولين في عمليات تجميع المعلومات وبالتالي استغلال الوقت وتجنب الأخطاء؛

- إجراء تكوينات باستمرار حول هذه البرامج الحديثة وبالتالي الابتعاد عن الطرق التقليدية؛

- التبويب الوظيفي للوحات القيادة حيث يتم تقسيمها إلى لوحات قيادة استراتيجية تكون موجهة للإدارة العليا تركز على الأهداف طويلة الأجل، وكذلك لوحات قيادة عمالية موجهة إلى رؤساء المصالح لتتبع الانحرافات اليومية وأيضاً إلى لوحات قيادة مالية تهتم بالتدفقات النقدية والسيولة؛

- تفعيل نظام التنبيه المبكر بدلاً من عرض الأرقام فقط من خلال استخدام نظام الإشارات الصوتية للأداء أو عن طريق تحليل الانحرافات بشكل يومي بدلاً من نهاية كل شهر؛

- شركة بحاجة إلى الانتقال من لوحات قيادة رقابية إلى لوحات قيادة استراتيجية من خلال تبني بطاقة الأداء المتوازن لدمج الأبعاد المالية، العمال، البيئة في واجهة واحدة؛

- الربط بين لوحة القيادة والرقمنة (رقمنة اللحظة) من خلال استغلال برامج الإعلام الآلي وأتمتة التقارير مما يساعد المسؤولين في إيصال المعلومات في أسرع وقت.

❖ أفاق الدراسة:

- دور لوحة القيادة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛
- دور الرقمنة في تطوير لوحة القيادة داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- تأثير لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الاستثمارية.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border consists of four corners with elaborate designs, connected by straight lines on the top and bottom.

قائمة المصادر والمراجع

1- المراجع باللغة العربية

أولاً-الكتب:

- الشيخ فهمي مصطفى، التحليل المالي، دار الإثراء للنشر، الطبعة الأولى، رام الله فلسطين، 2008
- عدون ناصر دادي، قويدر الواحد عبد الله، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003-2004
- عدون ناصر دادي، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية حالة البنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
- قابيل حاتم، المدير العربي والإدارة الاستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009
- محمود الخطيب محمد، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012-2013
- معراج هواري، الباهي مصطفى، مدخل إلى مراقبة التسيير، طبعة الرابعة، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
- مقدم وهيبية، الإدارة الاستراتيجية لشركة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الجزائر، 2019

ثانياً-المقالات:

- بوزيد عصام، بسي إخلاص، بسي صبرينة، مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة عينة من المؤسسات في ولاية ورقلة في الفترة (2011-2017)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 7، العدد 1، 2021
- بوغازي زينب، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة المراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة فرحات عباس، المجلد 06، العدد 01، 2021

- بومصباح صافية، تقييم الأداء المالي لشركة الاقتصادية باستخدام النسب المالية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس)"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، 18، العدد 2، 2021
- حابي أحمد، زيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، دراية-الجزائر، العدد 2، 2015
- حسين رحيم، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، المركز الجامعي برج بوعرييج الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2008
- خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 07، العدد 02، 2021
- خلادي عبد الغني، هزلة أنيس، مساهمة النظام المحاسبي المالي SCF في قياس وتقييم الأداء المالي لشركة الاقتصادية، مجلة الميادين الاقتصادية، جامعة الوادي، المجلد 1، العدد 1، 2018
- خنفري خيضر، بورنيسة مريم، دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد 27، 2017
- ديدوش هاجرة، رشدي حميدة، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام المؤشرات والنسب المالية-مؤسسة ميناء تنس نموذجا، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، المجلد 13، العدد 03، 2025
- رزقي نور الهدى، دور لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عناية"، مجلة القسطاس للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، المجلد 1، العدد 1، ديسمبر 2016

- زرقون محمد، دراسة قدرة مؤشرات الأداء المالي التقليدية والحديثة في تفسير عوائد الأسهم، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، المجلد 2، العدد 3، جوان 2018
- سبتي إسماعيل، تقييم الأداء المالي لشركة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF "دراسة حالة مؤسسة ملينة التل بسطيف للفترة 2014-2016"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور-الجلفة، المجلد 01، العدد الاقتصادي 34، 2007
- السعيد أحمد يوسف وآخرون، دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي "دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط والبويرة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة يحي فارس، المدية، المجلد 14، العدد 01، 2021
- عبد الرؤوف عزالدين، بوعويبة صابر، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج ألتمان في مؤسسة تواب، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، المجلد 12، عدد 1، 2021
- علوطني لمين، راقى نذيرة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية "حالة فرع شركة سونلغاز بالمدية"، دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، المجلد 8، العدد 1، جانفي 2017
- غربي خليل، تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة (2012- 2021) "المؤسسة الوطنية للتنقيب انموذجا"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة سطيف 1، المجلد 09، العدد 01، 2024
- مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات "دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 5، 2014
- ملو العين علاء محمد، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية،

مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سلمان بن عبد العزيز الخرج،
المملكة العربية السعودية، المجلد 12، العدد 01، 2015

• ناجي درمان، ماجي عبد المجيد، تقييم الأداء المالي لشركات التأمين التكافلي بواسطة
لوحة القيادة في الجزائر "دراسة حالة شركة السلامة للتأمينات"، مجلة العلوم
الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 17، العدد 2، 2024

ثالثا-المدخلات:

• حمادي بلعباس، بوطالبي هشام، الأداء المالي وطرق قياسه، الملتقى الوطني
الاقتراضي الأول حول إدارة الأداء في المؤسسات الجزائرية واقع ومجال للتحسين،
المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان، جامعة أبي بكر الفائد تلمسان، 14 جانفي
2023

• شطارة نبيلة، لبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى
وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، جامعة البليدة
2، 25 أفريل 2017

رابعا-الرسائل والأطروحات:

• باصور رضوان، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات "دراسة
حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم
التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2017-2018

• بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم
التسيير، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية
2016-2017

• بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة واتخاذ القرارات
"دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ"، مذكرة مقدمة ضمن
متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أمجد
بوقرة بومرداس، السنة الجامعية 2008-2009

- بوخرص عبد العزيز، دور لوحة القيادة المستقبلية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال والتسويق، جامعة يحي فارس المدية، السنة الجامعية 2019-2020
- حمر العين محمد، أثر الضريبة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص إدارة اعمال، السنة الجامعية 2018-2019
- كحول صورية، دور المحاسبة المالية في تحسين اتخاذ قرارات المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2016-2017
- كيور موسى، أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي لشركة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بمديرية التوزيع ورقلة للفترة (2015-2017)"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، شعبة علوم اقتصادية، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، السنة الجامعية 2017-2018

خامسا-مطبوعات:

1-رزقي محمد، مطبوعة في التسيير المالي، تخصص محاسبة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، 2025

II-المراجع باللغة الأجنبية:

Chàari Zouhour,Didier Leclère, L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfac-tion des dirigeants, La compta bilite le contrôle et l'audit entre changement et stabilite, May 2008,France,p12

<https://solutions-business-intelligence.fr/pourquoi-et-comment-etablir-un-tableau-de-bord-financier/> consulté le 06-04-2026 à 21:10h

الملاحق

الملحق رقم 01 : لوحة القيادة الخاصة بالمبيعات والانتاج بالقيمة والكمية

SOMIPHOS/ Direction Générale



Tableau 1

PRODUCTION PHYSIQUE

Produit	U/M	Prévision N	Mois de Juillet		Cumul à fin Juillet		RAPPEL Réalisations N-1		Evolution			
			Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations (2)	Mois	Cumul à fin Juillet				
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)				
Total Produit	Tonne	1 500 000	129 000	69 600	54%	871 000	637 700	73%	113 200	671 000	61%	95%

Tableau 1'

PRODUCTION VALORISEE

Produit	U/M	Prévision N	Mois de Juillet		Cumul à fin Juillet		RAPPEL Réalisations N-1		Evolution			
			Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations (2)	Mois	Cumul à fin Juillet				
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)				
Total Produit	10 ³ DA	7 563 200	650 418	422 663	65%	4 391 582	3 595 833	82%	513 307	3 690 514	82%	97%

Tableau 2

VENTES PHYSIQUES

Produit	U/M	Prévision annuelle	Mois de Juillet		Cumul à fin Juillet		Réalisation N-1		Evolution			
			Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation	Mois	Cumul				
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)				
Total Produit	Tonne	1 500 000	129 000	77 691	60%	871 000	588 565	68%	149 275	584 387	52%	101%

Tableau 3

VENTES VALORISEES

Produit	U/M	Prévision annuelle	Mois de Juillet		Cumul à fin Juillet		Réalisation N-1		Evolution			
			Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation	Mois	Cumul				
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)				
Total	KDA	9 720 000	835 920	456 527	55%	5 644 080	3 563 842	63%	1 057 415	4 212 205	43%	85%

الملحق رقم 02 : لوحة القيادة الخاصة باليد العاملة وتكوين العمال والكتلة الأجرية

Tableau 5

EFFECTIFS

Catégorie socio professionnelle	Mois de Juillet		Rappel Juin		%
	Entrées	Sorties	Effectif	Ecart n/n-1	
Cadres	0	0	242	242	100,00%
Maitrise	0	1	1 341	1 344	99,78%
Execution	0	1	362	363	99,72%
Total	0	2	1 945	1 949	99,79%
dont Temporaires	0	1	441	442	99,77%
dont Sécurité	0	0	407	407	100,00%

MASSE SALARIALE

Catégorie socio professionnelle	Prévision annuelle	Mois de Juillet		Cumul à fin Juillet		Rappel Réalisation		Evolution Juillet/Juin
		Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation	Juin	Cumul	
Cadres	KDA		30 123		248 018	27 037	217 895	111,41%
Maitrise	KDA		107 371		809 941	80 542	702 570	133,31%
Execution	KDA		42 520		371 651	33 254	329 131	127,86%
Total	KDA		180 013		1 429 609	140 833	1 249 596	127,82%
dont Temporaires			23 236		174 568	24 977	151 332	93,03%
dont Sécurité			27 637		195 592	20 578	167 955	134,30%

FORMATION

Catégorie socio professionnelle	Nombre d'actions réalisées/Domaines			Total	Coût rapporté	
	Administratif	Technique	Sécurité		Coût (KDA)	CA-n
Cadres	6	2	0	8	288	0
Maitrise	0	31	0	31	2 350	0
Execution	0	0	0	-	-	0
Total	6	33	0	39	2 638	1,47%

الملحق رقم 03 : لوحة القيادة الخاصة بالاستثمارات

INVESTISSEMENTS	Prévisions annuelle KDA	juillet		%	Cumul à fin Juillet		%
		Prévision	réalisation		Prévision	Réalisation	
Etudes, Recherches & Expertises	277 000					982	
Equipements et Installations	312 000						
Travaux préparatoires & Infrastructures	1 388 000						
Engins et Matériels roulants	1 537 000					229 136	
Total	3 514 000	0	-		0	230 118	

الملحق رقم 04 : لوحة القيادة الخاصة بالأرصدة الكلية للتسيير

Tableau 7

AGREGAT DE GESTION

Rubriques	U/M	Réalizations N		Réalizations N-1		Evolution (%)	
		Juillet	Cumul	Juillet	Cumul	(1)/(3)	(2)/(4)
		(1)	(2)	(3)	(4)		
Importations	KDA	16 080	45 398	-	36 551		124%
Stocks	KDA	- 50 981	1 638 215	- 123 579	1 957 931	41%	84%
Créances clients	KDA	242 326	983 744	744 827	1 667 145	33%	59%
Disponibilités	KDA	- 96 399	730 851	- 337 099	1 166 555	29%	63%
Dettes courantes	KDA	- 1 159	533 820	3 389	301 140	-34%	177%
Dettes non courantes	KDA	-	-	-	-		
Découvert	KDA	-	-	-	-		



الملحق رقم 05 : لوحة القيادة الخاصة بالمبيعات والانتاج بالقيمة والكمية

Tableau 6

COMPTE DE RESULTAT

Rubriques	Objetifs	Mois de Juillet		Cumul à fin Juillet		Réalisation		Evolution %		
		Prévis.	Réalis.	Prévis.	Réalis.	Mois	Cumul	(2)/(5)	(4)/(6)	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			
ventes et pdts annexes	10 035 000	862 170	456 562	4 155 330	3 643 006	1 074 272	4 245 168	88%	42%	86%
Variation stocks	-	-	26 296		160 543	- 116 965	284 146		22%	57%
production immobilisée	-	-	-							
Subvention d'exploitation	-	-	-							
Production de la période	10 035 000	862 170	430 266	4 155 330	3 803 549	957 307	4 529 314	92%	45%	84%
achats consommés	1 200 540	100 045	76 335	500 225	661 122	84 643	588 255	132%	90%	112%
Services ext et autres consom	1 412 800	117 733	28 700	588 665	688 818	102 704	605 633	117%	28%	114%
Valeur AJOUTEE D'EXPLOITAT	7 421 660	644 392	325 231	3 066 440	2 453 609	769 960	3 335 426	80%	42%	74%
Charges du personnel	2 805 200	233 767	212 461	1 168 835	1 454 689	199 255	1 717 264	124%	107%	85%
Impôts et taxes	67 500	5 625	2 290	28 125	17 514	19 673	27 529	62%	12%	64%
EBE	4 548 960	405 000	110 480	1 869 480	981 406	551 032	1 590 633	52%	20%	62%
Autres prod opérationnels			152		32 189	4 783	71 666		3%	45%
Autres charges opérationnel	294 950	24 579	13 063	122 895	144 235	25 388	188 210	117%	51%	77%
Dot. Aux amort. prov et pert	1 700 600	141 717	88 614	708 585	626 684	81 644	562 962	88%	109%	111%
Repr s/perte valeur et prov	500 000	41 667	1 290	208 335	15 476	10 230	495 940	7%	13%	3%
RESULTAT OPERATIONNEL	3 053 410	280 371	10 245	1 246 335	258 152	459 013	1 407 067	21%	2%	18%
Produits financiers	500 200	41 683	-	208 415	88 685	26 994	579 291	43%	0%	15%
Charges financières	81 610	6 801	1 200	34 005	2 771		661	8%		419%
RESULTAT FINANCIER	418 590	34 882	1 200	174 410	85 914	26 994	578 630	49%	-4%	15%
RESULTAT ORDINAIRE	3 472 000	315 253	9 045	1 420 745	344 066	486 007	1 985 697	24%	2%	17%



الملحق رقم 06 : ميزانية الأصول لسنتي 2021_2020

Comptes consolidés au 31/12/2021

SOMIPHOS-SPA



BILAN ACTIF

ACTIF	Note	2021		2020	
		Brut	Amortissement	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif		433 643 515,66	431 221 583,67	2 421 931,99	4 384 436,83
Immobilisations incorporelles		14 799 329 484,73	11 458 624 179,91	3 340 705 304,82	3 376 587 593,41
Immobilisations corporelles					
Terrains		1 455 476 114,26	1 050 783 075,93	404 693 038,33	295 766 375,44
Bâtiments		13 343 853 370,47	10 407 841 103,98	2 936 012 266,49	3 080 821 217,97
Autres immobilisations corporelles					
Autres immobilisations en concession					
Immobilisations encours		624 617 727,38	128 400 767,44	496 216 959,94	563 602 190,12
Immobilisations financières		34 918 609 658,83	-	34 918 609 658,83	33 468 424 542,56
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		34 536 504 129,40	-	34 536 504 129,40	26 453 889 734,78
Prêts et autres actifs financiers non courants		382 105 529,42	-	382 105 529,42	329 534 807,77
Impôts différés actif		50 776 200 386,60	12 018 246 531,03	38 757 953 855,57	37 412 998 762,92
TOTAL ACTIF NON COURANT					
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		1 943 662 565,81	523 227 416,57	1 420 435 149,24	1 949 715 696,22
Créances et emplois assimilés		6 242 860 537,72	563 912 334,23	5 678 948 203,49	4 149 933 140,14
Clients		3 574 126 057,27	44 152 527,34	3 529 973 529,93	1 713 581 042,22
Autres débiteurs		644 136 470,39	-	644 136 470,39	620 366 850,00
Impôts		2 024 598 010,06	519 759 806,89	1 504 838 203,17	1 815 985 247,92
Autres actifs courants		1 365 682 261,20	-	1 365 682 261,20	1 053 462 692,90
Disponibilités et assimilés		1 365 682 261,20	-	1 365 682 261,20	1 053 462 692,90
Placements et autres actifs financiers courants		9 552 205 364,73	1 087 139 750,80	8 465 065 613,93	7 153 111 529,26
Trésorerie					
TOTAL ACTIF COURANT					
TOTAL GENERAL ACTIF		60 328 405 751,32	13 106 386 281,82	47 223 019 469,50	44 566 110 292,18

SOMIPHOS-Spa_ Exercice 2021

الملحق رقم 07: ميزانية الخصوم لسنتي 2021_2020

Comptes consolidés au 31/12/2021

SOMIPHOS-SPA



BILAN PASSIF

PASSIF	Note	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		1 600 000 000,00	1 600 000 000,00
Primes liées au capital			
Ecart d'évaluation		35 793 390 267,28	35 290 876 975,66
Primes et réserves			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence		3 578 046 979,55	1 354 813 291,62
Résultat net			
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Liaisons inter unités			
Part de la société consolidante			
Part des minoritaires		40 971 437 246,84	38 245 690 267,28
TOTAL CAPITAUX PROPRES			
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		120 766 010,47	132 709 901,62
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes		2 049 056 846,70	2 251 710 820,55
Provisions et produits constatés d'avance		2 169 822 857,17	2 384 420 722,17
TOTAL PASSIFS NON COURANTS			
PASSIF COURANT			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 060 919 923,28	2 264 747 168,44
Impôts		1 302 530 987,50	881 902 184,06
Autres dettes		718 308 454,71	789 349 950,23
Trésorerie passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS		4 081 759 365,49	3 935 999 302,73
TOTAL GENERAL PASSIF		47 223 019 469,50	44 566 110 292,18

SOMIPHOS-Spa_ Exercice 2021

Comptes cumulés au 31/12/2022

SOMIPHOS-SPA



BILAN ACTIF

ACTIF	Note	2022		2021
		Brut	Amortissement	
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif		433 643 515,66	433 035 247,06	608 268,60
Immobilisations incorporelles		15 443 700 050,42	11 816 674 705,85	3 627 025 344,56
Immobilisations corporelles				
Terrains		-	-	-
Bâtiments		1 477 007 449,01	1 113 208 064,38	363 799 384,63
Autres immobilisations corporelles		13 966 692 601,41	10 703 466 641,48	3 263 225 959,93
Immobilisations en concession		-	-	-
Immobilisations encours		766 383 444,77	128 400 767,44	637 982 677,33
Immobilisations financières		29 288 516 151,95	-	29 288 516 151,95
Titres mis en équivalence		-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-
Autres titres immobilisés		-	-	-
Autres titres immobilisés		28 415 381 231,55	-	28 415 381 231,55
Prêts et autres actifs financiers non courants		873 134 920,40	-	873 134 920,40
Impôts différés actif		45 932 243 162,80	12 378 110 720,36	33 554 132 442,44
TOTAL ACTIF NON COURANT				
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours		2 252 927 504,54	530 039 145,92	1 722 888 358,62
Créances et emplois assimilés		9 645 156 628,12	989 299 231,11	8 655 857 397,01
Clients		6 454 492 921,65	37 305 791,81	6 417 187 129,84
Autres débiteurs		1 712 457 306,59	-	1 712 457 306,59
Impôts		1 478 206 399,88	951 993 439,31	526 212 960,57
Autres actifs courants		-	-	-
Disponibilités et assimilés		19 898 512 935,64	-	19 898 512 935,64
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-
Trésorerie		19 898 512 935,64	-	19 898 512 935,64
TOTAL ACTIF COURANT		31 796 597 068,29	1 519 338 377,03	30 277 258 691,26
TOTAL GENERAL ACTIF		77 728 840 231,09	13 897 449 097,39	63 831 391 133,70
				47 223 019 469,50

SOMIPHOS-Spa_ Exercice 2022

SOMIPHOS-SPA

Comptes cumulés au 31/12/2022

BILAN PASSIF

PASSIF	Note	2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		1 600 000 000,00	1 600 000 000,00
Primes liées au capital			
Ecart d'évaluation			
Primes et réserves		38 523 193 524,80	35 793 390 267,28
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence			
Résultat net		9 696 501 301,68	3 578 046 979,55
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Liaisons inter unités.			
Part de la société consolidante			
Part des minoritaires			
TOTAL CAPITAUX PROPRES		49 819 694 826,48	40 971 437 246,84
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		1 467 740 122,59	120 766 010,47
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		3 952 457 934,61	2 049 056 846,70
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		5 420 198 057,20	2 169 822 857,17
PASSIF COURANT			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 317 658 107,14	2 060 919 923,28
Impôts		4 570 588 389,40	1 302 530 987,50
Autres dettes		1 703 251 753,49	718 308 454,71
Trésorerie passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS		8 591 498 250,02	4 081 759 365,49
TOTAL GENERAL PASSIF		63 831 391 133,70	47 223 019 469,50

SOMIPHOS-Spa_ Exercice 2022

Comptes consolidés au 31/12/2023

SOMIPHOS-SPA

BILAN ACTIF

ACTIF	Note	2023		2022	
		Brut	Amortissement	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		546.700.354,72	427.148.242,92	119.552.111,80	608.268,60
Immobilisations corporelles		15.316.379.575,64	11.518.536.054,85	3.797.843.520,79	3.627.025.344,56
Terrains					
Bâtiments		1.475.540.968,17	1.157.407.626,38	318.133.341,79	363.799.384,63
Autres immobilisations corporelles		13.840.838.607,47	10.361.128.428,47	3.479.710.179,00	3.263.225.959,93
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		1.268.399.323,48	126.425.371,02	1.141.973.952,47	637.982.677,33
Immobilisations financières		36.787.158.267,35		36.787.158.267,35	29.288.516.151,95
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		36.787.158.267,35		36.787.158.267,35	28.415.381.231,55
Impôts différés actif		877.872.300,48		877.872.300,48	873.134.920,40
TOTAL ACTIF NON COURANT		54.796.509.821,68	12.072.109.668,79	42.724.400.152,89	33.554.132.442,44
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		2.462.199.145,67	549.753.611,54	1.912.445.534,14	1.722.888.358,62
Créances et emplois assimilés		10.818.213.917,68	1.372.795.014,10	9.445.418.903,59	8.655.857.397,01
Clients		3.620.178.248,74	28.696.637,45	3.591.481.611,30	6.417.187.129,84
Autres débiteurs		5.589.798.531,04		5.589.798.531,04	1.712.457.306,59
Impôts		1.608.237.137,90	1.344.098.376,65	264.138.761,25	526.212.960,57
Autres actifs courants					
Disponibilités et assimilés		17.006.789.295,30		17.006.789.295,30	19.898.512.935,64
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		17.006.789.295,30		17.006.789.295,30	19.898.512.935,64
TOTAL ACTIF COURANT		30.287.202.358,66	1.922.548.625,63	28.364.653.733,02	30.277.258.681,26
TOTAL GENERAL ACTIF		85.083.712.180,34	13.994.658.294,43	71.089.053.885,91	63.831.391.133,70

SOMIPHOS-SPA_ Exercice 2023

الملحق رقم 11 : ميزانية الخصوم لسنة 2023

SOMIPHOS-SPA

Comptes consolidés au 31/12/2023

BILAN PASSIF

PASSIF	Note	2023	2022
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		1.600.000.000,00	1.600.000.000,00
Primes liées au capital		55.000.000,00	
Ecart d'évaluation			
Primes et réserves		42.994.574.598,38	38.523.193.524,80
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence			
Résultat net		11.874.400.407,84	9.696.501.301,68
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-	
Liaisons inter unités		-	-
Part de la société consolidante			
Part des minoritaires			
TOTAL CAPITAUX PROPRES		56.523.975.006,22	49.819.694.826,48
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		-	-
Impôts (différés et provisionnés)		931.670.129,04	1.467.740.122,59
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		4.505.441.625,86	3.952.457.934,61
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		5.437.111.754,90	5.420.198.057,20
PASSIF COURANT			
Fournisseurs et comptes rattachés		2.267.225.648,42	2.317.658.107,14
Impôts		5.564.410.824,80	4.570.588.389,40
Autres dettes		1.296.330.651,58	1.703.251.753,49
Trésorerie passif		-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS		9.127.967.124,80	8.591.498.250,02
TOTAL GENERAL PASSIF		71.089.053.885,91	63.831.391.133,70

SOMIPHOS-Spa_ Exercice 2023

Comptes consolidés au 31/12/2024

SOMIPHOS-SPA

BILAN ACTIF

ACTIF	Note	2024		2023	
		Brut	Amortissement	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		756 037 951,39	461 883 700,15	294 154 251,24	119 552 111,80
Immobilisations corporelles		17 027 402 032,12	12 958 637 457,84	4 068 764 574,27	3 797 843 520,79
Terrains					
Bâlements		1 630 485 894,01	1 267 040 851,48	363 445 012,52	318 133 341,79
Autres immobilisations corporelles		15 396 916 138,11	11 691 596 576,36	3 705 319 561,75	3 479 710 179,00
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières		1 594 152 139,45	132 069 360,80	1 462 082 778,66	1 141 973 952,47
Titres mis en équivalence		43 234 326 539,08	16 042 053,69	43 218 284 485,39	36 787 158 267,35
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		900 000 000,00		900 000 000,00	
Prêts et autres actifs financiers non courants		42 334 326 539,08	16 042 053,69	42 318 284 485,39	36 787 158 267,35
Impôts différés actif		893 976 937,05		893 976 937,05	877 872 300,48
TOTAL ACTIF NON COURANT		63 505 895 599,09	13 568 632 572,47	49 937 263 026,61	42 724 400 152,89
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		2 612 375 007,65	592 673 358,60	2 019 701 649,05	1 912 445 534,14
Créances et emplois assimilés		11 764 462 856,42	1 614 717 610,14	10 149 745 246,28	9 445 418 903,59
Clients		5 230 110 662,41	30 062 257,22	5 200 028 405,19	3 591 481 611,30
Autres débiteurs		4 514 760 600,36	79 560,00	4 514 681 040,36	5 589 798 531,04
Impôts		2 019 591 593,65	1 584 555 792,92	435 035 800,73	264 138 761,25
Autres actifs courants					
Disponibilités et assimilés		17 889 433 843,46		17 889 433 843,46	17 006 789 295,30
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		17 889 433 843,46		17 889 433 843,46	17 006 789 295,30
TOTAL ACTIF COURANT		32 266 271 707,53	2 207 390 968,74	30 058 880 738,80	28 364 653 733,02
TOTAL GENERAL ACTIF		95 772 167 306,62	15 776 023 541,21	79 996 143 765,41	71 089 053 885,91



SOMIPHOS-Spa - Exercice 2024

الملحق رقم 13 : ميزانية الخصوم لسنة 2024

SOMIPHOS-SPA

Comptes consolidés au 31/12/2024

BILAN PASSIF

PASSIF	Note	2024	2023
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		1 600 000 000,00	1 600 000 000,00
Primes liées au capital		55 000 000,00	55 000 000,00
Ecart d'évaluation			
Primes et réserves		52 630 994 819,00	42 994 574 598,38
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence			
Résultat net		10 827 753 061,42	11 874 400 407,83
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-	-
Liaisons inter unités		-	-
Part de la société consolidante			
Part des minoritaires			
TOTAL CAPITAUX PROPRES		65 113 747 880,41	56 523 975 006,21
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		-	-
Impôts (différés et provisionnés)		881 481 319,48	931 670 129,04
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits constatés d'avance		5 321 749 779,13	4 505 441 625,86
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		6 203 231 098,61	5 437 111 754,90
PASSIF COURANT			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 610 565 794,63	2 267 225 648,42
Impôts		4 618 990 463,37	5 564 410 824,80
Autres dettes		1 449 608 528,38	1 296 330 651,58
Trésorerie passif		-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS		8 679 164 786,37	9 127 967 124,80
TOTAL GENERAL PASSIF		79 996 143 765,40	71 089 053 885,91

SOMIPHOS-Spa_ Exercice 2024

الملحق رقم 14 : حساب النتائج لسنتي 2021-2020

SOMIPHOS - SPA



Comptes cumulés au 31/12/2021

COMPTE DE RÉSULTATS

Rubriques	Note	2021	2020	VAR
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		12 613 934 771,21	7 116 578 433,29	77%
Variation stocks produits finis et en cours	-	337 051 410,74	61 603 744,80	-647%
Production immobilisée		1 592 284,44	9 237 500,99	-83%
Subventions d'exploitation				
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		12 278 475 644,91	7 187 419 679,08	71%
Achats consommés	-	1 314 709 916,95	1 140 900 844,32	15%
Services extérieurs	-	1 596 199 361,94	1 067 444 021,94	50%
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 2 910 909 278,89	- 2 208 344 866,25	32%
III- VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)		9 367 566 366,02	4 979 074 812,83	88%
Charges de personnel	-	3 234 133 984,86	2 703 339 489,62	20%
Impôts, taxes et versements assimilés	-	12 309 210,11	24 411 579,42	-50%
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		6 121 123 171,04	2 251 323 743,78	172%
Autres produits opérationnels		176 970 403,33	95 589 532,78	85%
Autres charges opérationnelles	-	428 224 334,60	268 284 585,77	60%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	1 877 558 942,40	1 111 340 277,08	69%
Reprise sur pertes de valeur et provisions		13 528 991,36	9 462 182,02	43%
V- RESULTAT OPERATIONNEL		4 005 839 288,73	976 750 595,73	310%
Produits financiers		1 506 960 028,48	1 661 547 197,97	-9%
Charges financières	-	6 912 525,42	21 855 865,97	-68%
VI- RESULTAT FINANCIER		1 500 047 503,06	1 639 691 332,00	-9%
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		5 505 886 791,80	2 616 441 927,74	110%
Participation des travailleurs au bénéfice	-	641 567 292,26	542 137 716,66	18%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	1 148 528 767,57	616 768 828,22	86%
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-	137 743 752,42	102 722 091,24	34%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		13 975 935 068,08	8 954 018 591,85	56%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 10 397 888 088,52	- 7 599 205 300,23	37%
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 578 046 979,55	1 354 813 291,62	164%
Eléments extraordinaires (produits)				
Eléments extraordinaires (charges)				
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES				
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3 578 046 979,55	1 354 813 291,62	164%

الملحق رقم 15 : حساب النتائج لسنة 2022

SOMIPHOS-SPA

Comptes cumulés au 31/12/2022

COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2022	2021
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		24 327 809 734,20	12 613 934 771,21
Variation stocks produits finis et en cours		251 837 066,30	- 337 051 410,74
Production immobilisée		23 761 127,79	1 592 284,44
Subventions d'exploitation			
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		24 603 407 928,29	12 278 475 644,91
Achats consommés		- 1 441 699 195,25	- 1 314 709 916,95
Services extérieurs et autres consommations		- 1 741 723 640,96	- 1 596 199 361,94
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 3 183 422 836,20	- 2 910 909 278,89
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		21 419 985 092,08	9 367 566 366,02
Charges de personnel		- 3 609 703 102,51	- 3 234 133 984,86
Impôts, taxes et versements assimilés		- 28 709 260,21	- 12 309 210,11
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		17 781 572 729,36	6 121 123 171,04
Autres produits opérationnels		198 262 809,32	176 970 403,33
Autres charges opérationnelles		- 759 923 629,31	- 428 224 334,60
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 4 618 023 142,30	- 1 877 558 942,40
Reprise sur pertes de valeur et provisions		77 165 998,58	13 528 991,36
V- RESULTAT OPERATIONNEL		12 679 054 765,65	4 005 839 288,73
Produits financiers		1 504 997 326,30	1 506 960 028,48
Charges financières		- 559 134 073,50	- 6 912 525,42
VI- RESULTAT FINANCIER		945 863 252,80	1 500 047 503,06
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		13 624 918 018,45	5 505 886 791,80
Participation des travailleurs au bénéfice		- 720 763 340,32	- 641 567 292,26
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		- 3 866 483 254,34	- 1 148 528 767,57
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		658 829 877,90	- 137 743 752,42
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		27 042 663 940,38	13 975 935 068,08
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 17 346 162 638,70	- 10 397 888 088,52
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		9 696 501 301,68	3 578 046 979,55
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES			
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		9 696 501 301,68	3 578 046 979,55

SOMIPHOS-Spa_ Exercice 2022

الملحق رقم 16 : حساب النتائج لسنتي 2023-2024

SOMIPHOS - SPA

Comptes cumulés au 31/12/2024

COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2024	2023
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		23 073 925 600,45	24 918 944 702,44
Variation stocks produits finis et en cours	-	146 014 775,23	13 597 952,76
Production immobilisée		21 293 011,53	32 647 054,43
Subventions d'exploitation			
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE		22 949 203 836,76	24 965 189 709,64
Achats consommés	-	1 494 514 857,77	1 350 416 261,57
Services extérieurs et autres consommations	-	478 743 726,57	1 833 886 534,98
	-	1 351 636 969,04	
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 3 324 895 553,38	- 3 184 302 796,55
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		19 624 308 283,37	21 780 886 913,09
Charges de personnel	-	4 140 777 066,34	3 928 515 841,66
Impôts, taxes et versements assimilés	-	268 655 078,75	399 696 368,94
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		15 214 876 138,28	17 452 674 702,48
Autres produits opérationnels		92 588 275,90	405 229 680,30
Autres charges opérationnelles	-	765 040 669,02	783 786 548,28
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	1 963 806 756,63	2 096 857 234,83
Reprise sur pertes de valeur et provisions		322 479 881,65	178 559 276,45
V- RESULTAT OPERATIONNEL		12 901 096 870,17	15 155 819 876,12
Produits financiers		2 243 820 923,42	1 850 788 167,13
Charges financières	-	56 875 203,25	409 365 855,92
VI- RESULTAT FINANCIER		2 186 945 720,18	1 441 422 311,21
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		15 088 042 590,34	16 597 242 187,33
Participation des travailleurs au bénéfice	-	821 213 348,90	780 214 749,22
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	3 360 497 501,33	3 907 043 535,83
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-	78 578 678,70	35 583 494,45
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		25 608 092 917,72	27 399 766 833,51
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 14 780 339 856,30	- 15 525 366 425,67
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		10 827 753 061,42	11 874 400 407,84
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES			
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		10 827 753 061,42	11 874 400 407,84

SOMIPHOS-Spa_ Exercice 2024





جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تلمسان



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
بجامعة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والبحوث المرتبطة بالعلوم
مختلفة التعلّم والتدريب

اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تصبغ علاقة جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد العربي التلمساني - تلمسان - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: شركة المساحيم لقوسفات لمديرية العامة
تبرص



ممثلة من طرف: السيد أحمد سبرك الوثيفة: هو السيد أبو إدريس

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسمائهم:

1- نشراد آية

2- ماستر التخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

3- عنوان المذكرة لوحة القيادة ودور محامي تحسين الأداء المالي

4- الأستاذ (ة) المشرف (ة):

د. قدرى شحولة

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسمائهم:

1- _____

2- _____

3- _____

4- _____

KADRI Meryem

الاستاذ (ة) المشرف(ة):

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 96-88 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات الاعطاء في القسم والمطابقة للبرامج والمخططات التعليمية في تخصص الطبعة للعين

المادة الثالثة: الترخيص التكميلي يجري في مصلحة:

الفترة من: 25 مارس الى 25 أبريل

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مرافق عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

على مرار ذلك تكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر متابعة تنفيذ الترخيص وذلك للأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المساعدات الضرورية لتنفيذ الامتحان للبرنامج وكذا غياب المتخصص يعني أن يكون على استمارة العمود الثانية المصنفة من طرف الكلية

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمعد بتلازم بوعاء يتبع الترخيص مجموع الموظفين في وجهته المعتمدة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع الطلبة عند وصولهم أماكن ترصيص مجموع التداريب للمنطقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والحفاظة وتبين لهم الاعطاء، المكتبة

المادة السابعة: في حالة الازلال هذه الفوائد فالمؤسسة لها الحق في ابقاء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لتعمية الترخيص ضد مجموعة مخاطر حوادث العمل ونسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل الموعود لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حدوث ما على الترخيص يمكن التوجه بحسب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالنظية في حدود إمكانياتها وحسب معدل الانعاقبة الموقعة بين الطرفين عند الوجوب، ولا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل، السكن، الطعام

ادارة القسم

ادارة المؤسسة المستقبلية

قسم العلوم الاقتصادية
إدارة القسم
إ. شريفة

KADRI Hayet
HAYET



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التلمساني - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
شعبة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) :.....محمد بن سحر.....

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر للجنة الجامعية: 2026/2025

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
لوحّة القيادة ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسة - دراسة حالة لشركة صوهيفومي تبسة -	اقتصاد وتسيير المؤسسات	1* - شراد آبية 2*

أو افق على تقديم المذكرة أو تقرير الترخيص وهذا بعد المراجعة الكاملة.

تاريخ الامضاء

2026/05/20

الامضاء

محمد بن سحر

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

محمد بن سحر

الادارة

