

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص: تدقيق ومراقبة تسيير
بعنوان:

**أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي
للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة: شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
بمديرية التوزيع ورقلة للفترة 2015-2017**

من إعداد الطالب: موسى كيور

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/05/24

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور: عشي نبيل.....(أستاذ التعليم العالي- جامعة قاصدي مرباح- ورقلة) رئيسا
الدكتور: محمد الأمين شربي..... (أستاذ محاضر أ- جامعة قاصدي مرباح- ورقلة) مشرفا ومقررا
الدكتور: خامرة الطاهر (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح- ورقلة) مناقشا

الموسم الجامعي 2017 / 2018

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص: تدقيق ومراقبة تسيير
بعنوان:

أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي
للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة: شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
بمديرية التوزيع ورقلة للفترة 2015-2017

من إعداد الطالب: موسى كيور

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/05/24

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور: عشي نبيل.....(أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) رئيسا
الدكتور: محمد الأمين شربي..... (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مشرفا ومقررا
الدكتور: خامرة الطاهر (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مناقشا

الموسم الجامعي 2017 / 2018

الإهداء

إلى سر وجودي، إليك أبي، إليك أمي، رحمكُمَا الله وأسكنكُمَا فسيح جنانه.

إلى عائلتي الثانية، إلى من أرى التفاؤل بأعينهم والسعادة في ضحكتهم، إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات، إلى صاحبة العطاء والوفاء والقلب الطيب، التي ساعدتني ودعمتني وكانت صبورة معي، زوجتي.

إلى قرة عيني و أجمل هدية حبانا الخالق بها رؤى أم كلثوم ابنتي الغالية وجوهرة قلبي.

إلى القلوب الطيبة التي أزهرت أيامي بمحبتهم، إخوتي وأصدقائي.

إلى كل طلاب قسم العلوم الاقتصادية تخصص - تدقيق ومراقبة التسير.

الطالب موسى كيور

شكر وعرفان

الحمد لله على فضله و امتنانه، وشكرا له على أن جعلنا من طلبة العلم نغرف من جود نعمائه و الصلاة و السلام على خير الخلق سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

عند هذا المقام لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الكرام الذين استفدنا منهم الكثير خلال المسار الجامعي، على رأسهم الأستاذ المشرف الأستاذ شربي محمد الأمين وعلى قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى متابعتة و نصائحه و توجيهاته، كما لا يفوتوني أن أتقدم بالشكر الجزيل، إلى لجنة المناقشة على تفضلها بالاطلاع على هذا العمل ومناقشته، دون أن ننسى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، إلى إطارات و كل عمال مؤسسة سونلغاز على تقديمهم لنا يد المساعدة لإنجاز هذه المذكرة خاصة السيد: بوغابة محمد عبد الرؤوف مكلف بالدراسات بقسم المحاسبة والمالية، ولجميع من ساعدنا من قريب أو بعيد.

الطالب موسى كيور

Sommaire

IV	الإهداء.....
V	شكر وعرفان.....
VIII	قوائم الجداول، الأشكال البيانية، الملاحق والإختصارات والرموز.....
IX	قائمة الجداول.....
XI	قائمة الأشكال.....
XII	قائمة الملاحق.....
XIV	الملخص:.....
أ	مقدمة.....
1	الجانب النظري.....
2	لفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة المالية وأثرها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.....
3	تمهيد:.....
4	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة والأداء المالي للمؤسسة.....
4	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة.....
9	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.....
21	المبحث الثاني: العلاقة بين لوحة القيادة المالية وأثرها في تحسين الأداء المالي.....
21	المطلب الأول: تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية:.....
23	المطلب الثاني: دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة:.....
25	المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية.....
25	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.....
28	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:.....
30	خلاصة الفصل:.....
31	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي.....
32	تمهيد.....
33	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.....

33	المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة:
36	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة:
37	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
37	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
53	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة :
57	خلاصة الفصل:
60	الخاتمة
65	المراجع
68	الملاحق

قوائم الجداول، الأشكال
البيانية، الملاحق
والإختصارات والرموز

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	مثال للوحة القيادة المالية	1-1
16	نسب السيولة	2-1
17	نسب المديونية	3-1
17	نسب النشاط	4-1
18	نسب الربحية	5-1
28	التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	6-1
38	تطور عدد الزبائن لشهر ديسمبر 2017 الكهرباء	1-2
38	تطور عدد الزبائن لشهر ديسمبر 2017 الغاز	2-2
39	المشتريات، المبيعات وضياع الكهرباء لشهر ديسمبر 2017	3-2
40	المشتريات، المبيعات وضياع الغاز لشهر ديسمبر 2017	4-2
41	رقم الاعمال للكهرباء والغاز 2016-2017	5-2
41	المبالغ المحصلة والمجمعة من زبائن الطاقة والأشغال لشهر ديسمبر 2017	6-2
42	أرصدة الديوم تبعا لأصناف عملاء المؤسسة	7-2
44	المبالغ المحصلة والمحولة لمقر شركة توزيع الوسط لشهر ديسمبر 2017	8-2
44	مصادر المبالغ المحصلة والمحولة لمقر شركة التوزيع للوسط لشهر ديسمبر	9-2
46	النقدية المقدمة من شركة التوزيع للوسط كنفقات للمديرية لشهر ديسمبر 2017	10-2
47	غلق الإعتمادات لشهر ديسمبر 2017	11-2
48	نسب السيولة	12-2
49	نسب المديونية	13-2
49	نسب النشاط	14-2

50	نسب الربحية	15-2
51	مؤشرات التوازن المالي	16-2
52	نموذج للوحة القيادة المالية لدورتي 2015 - 2016	17-2
53	نموذج للوحة القيادة المالية لدورتي 2016 - 2017	18-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	مثلث الأداء	1-1
10	الأداء الذاتي والأداء الخارجي	2-1
13	موقع تقييم الأداء ضمن خطوات مراقبة التسيير	3-1
43	يوضح أرصدة الديون تبعاً لأصناف عملاء المؤسسة لدورتي 2016 و 2017	1-2
45	نسب مصادر المبالغ المحصلة والمحولة لمقر شركة التوزيع للوسط 2017	2-2
45	نسب مصادر المبالغ المحصلة والمحولة لمقر شركة التوزيع للوسط 2016	3-2
45	مجموع المبالغ المحصلة والمحولة لسنتي 2016 و 2017	4-2
51	نسب تطور مؤشرات التوازن المالي	5-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
69	تطور عدد الزبائن لشهر ديسمبر 2017 (الكهرباء)	الملحق 1
69	تطور عدد الزبائن لشهر ديسمبر 2017 (الغاز)	الملحق 2
70	المشتريات، المبيعات وضياع الكهرباء لشهر ديسمبر 2017	الملحق 3
70	المشتريات، المبيعات وضياع الغاز لشهر ديسمبر 2017	الملحق 4
70	رقم الأعمال للكهرباء والغاز 2016 - 2017	الملحق 5
71	المبالغ المحصلة والمجمعة من زبائن الطاقة والأشغال لشهر ديسمبر	الملحق 6
71	أرصدة الديون تبعا لأصناف عملاء المؤسسة	الملحق 7
72	مصادر المبالغ المحصلة والمحولة لمقر شركة التوزيع للوسط لشهر ديسمبر	الملحق 8
72	النقدية المقدمة من شركة التوزيع للوسط كنفقات للمديرية لشهر ديسمبر	الملحق 9
73	غلق الإعتمادات شهر ديسمبر 2017	الملحق 10
74	Actif 2015	الملحق 11
75	Actif 2015	الملحق 12
76	Actif 2016	الملحق 13
77	Pasif 2015	الملحق 14
78	Pasif 2016	الملحق 15
79	Pasif 2017	الملحق 16
80	جدول حسابات النتائج 2015	الملحق 17
81	جدول حسابات النتائج 2016	الملحق 18
82	جدول حسابات النتائج 2017	الملحق 19
83	جدول تدفقات الخزينة 2015	الملحق 20
84	جدول تدفقات الخزينة 2016	الملحق 21
85	جدول تدفقات الخزينة 2017	الملحق 22

قائمة الاختصارات والرموز

الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الفرنسية	الاختصارات والرموز
رأس المال العامل الصافي أو الدائم	Fonds de roulement net ou permanent	FRN
راس مال العامل الخاص	Fonds de roulement propre	FRP
احتياجات رأس مال العامل	Besoins en fonds de roulement	BFR
الخزينة	Trésorerie	T
المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة	Agence mesure et control	AMC
الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط	Société algérienne de distribution d'électricité et de gaz pour le center	SDC
قطب صناعات الطاقة	Pole Industries Energy	PIE
قسم الأشغال والخدمات	Pole des travaux et des services	PTS
المديرية العامة للأنشطة الصناعية والتنمية الصناعية والتكامل الوطني	Direction générale des activités industrielles	DGDI
نظام تسيير الزبائن	Système de gestion de la clientèle	SGC
برنامج إحصائي	Programme statistique	EXCEL
نظام المحاسبة والمحاسبة التحليلية	Système e comptabilité analytique et comptable	HISSAB
قسم المحاسبة والمالية	Département Coptabilité et Finance	DFC
ضغط منخفض	Basse pression	BP
ضغط متوسط	Pression moyenne	MP
ضغط مرتفع	Haute pression	HP
توتر منخفض	Basse tension	BT
توتر متوسط	Tension moyenne	MT
توتر مرتفع	Haute tension	HT
الكيلو دينار	Kilo dinars	KDA
مليون دينار	Millions de dinars	MDA
العائد على الأصول	Return On Assets	ROA
العائد على حقوق المساهمين	Return On Equity	ROE

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مكانة لوحة القيادة المالية في تقييم وقيادة الأداء المالي، إذ نجدها تحتل مكانة هامة ومميزة في المؤسسات الاقتصادية، خاصة وأنها أداة للربط والحوار بين المستوى الاستراتيجي والتشغيلي، كما يتم من خلالها تعيين وتحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات والقرارات المالية المناسبة.

وحتى تتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها المالية ومدى تحقيقها لها فهي بحاجة إلى قياس وتقييم نتائجها المالية أي تقييم أدائها المالي، ويحتاج المسيرين عادة إلى إختيار معايير ومؤشرات معينة تمكنهم من القيام بهذه العملية، وفي هذا الإطار تم إعداد هذه الدراسة لإستوضح مدى أثر لوحة القيادة المالية على الأداء المالي بالمؤسسة من خلال وثائقها المقدمة والمقابلات الشخصية وتحليل النتائج المتوصل إليها للسنوات من 2015 إلى 2017.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد النتائج من أهمها أنه لا يوجد بالمؤسسة لوحة قيادة مالية كاملة ذات مؤشرات مالية وإنما تعتبر لوحة قيادة شبه مالية لنقص غالبية المؤشرات المالية التي ينبغي أن تدرج فيها لكن من جهة أخرى هي تقوم بدورها بتقديم التنبهات ووضع المسير في الصورة المناسبة لإتخاذ الإجراءات المناسبة وكذلك الدور في متابعة الأداء المالي مما يضمن استمراريته ونموها وتحقيقها للأداء المطلوب.

الكلمات المفتاحية: لوحة قيادة مالية, أداء مالي, فعالية, كفاءة, تقييم أداء مالي.

Summary:

This study aims to identify the position of Dashboard in measuring and monitoring financial performance, thus it has a good position in economical institutions, besides it is considered as a connection between the strategic and operational level. It also allows to analyze deviations in order to take the right financial decisions .

The establishment should measure and evaluate the financial performance in order to achieve the financial goals, so that managers usually need to opt some indications to obtain good results. This study is about clarifying the effect of Dashboard on the establishment's financial performance via establishment's documentary, personal meeting or analyzing the results (2015-2017).

The results of the study is that the establishment doesn't have a good Dashboard with good indications, in the other hand it helps the manager in taking the right decisions in order to improve the financial performance that lead to continuity and achievements.

Keywords: financial dashboard, financial performance, effectiveness, efficiency, financial performance assessment.

مقدمة

المقدمة

عرفت المؤسسات الاقتصادية تحولات اقتصادية في طرق تسييرها وإنتاجها وتسويقها ومختلف العمليات المتمثلة بنشاطاتها وذلك تماشياً مع تطورات البيئة المحيطة بها ولعل تسيير المؤسسة يمثل الجانب الأساسي في هذا الاهتمام من حيث التحكم في مواردها و الاستخدام الأمثل لها ومن حيث ضمان تطورها واستمرارها، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى نظام مراقبة التسيير حيث يقوم بعملية الرقابة والتسيير لمختلف الأنشطة و كأى نظام مهما كان نوعه يعتمد في تطبيقه على جملة من الأدوات التي تساعد في تأدية وظيفته والقيام بدوره الأساسي الذي وجد من أجله.

لذلك يعتمد نظام مراقبة التسيير باعتباره نظام كباقي الأنظمة داخل المؤسسات الاقتصادية على جملة من الأدوات التي ساهمت في الأخرى في تثبيت ركائزه داخل المؤسسات وهنا يكون دور أدواته حيث تخصص في جمع وترتيب المعلومات على النحو الذي يجعلها ذات أهمية من أجل التجنيد الفعال لموارد المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة.

وتعد لوحة القيادة المالية من أهم الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير وتقييم الأداء، حيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية الإدارة أو المنظمة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة عن طريق جملة من المؤشرات المتمثلة بجميع الوظائف وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها وتغطية النقائص في تدفق المعلومات.

ب - طرح الإشكالية:

بناءً على ما سبق سنحاول أن نحلل هذا الموضوع انطلاقاً من طرح الإشكالية التالية:

"ما مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؟"

على ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن وضع التساؤلات الجزئية التالية:

- 1) ما هي مكانة لوحة القيادة المالية في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2) ما هي أهم مؤشرات لوحات القيادة المالية في المؤسسة محل الدراسة؟
- 3) كيف تساهم لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؟

ت- فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الجزئية السابقة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1) تعتبر لوحة القيادة المالية أداة شهرية لمتابعة سير نشاطات المؤسسة.
- 2) هناك العديد من المؤشرات المالية بحسب طبيعة النشاطات الممارسة بالمؤسسة.
- 3) تساهم لوحة القيادة المالية في التنبيه المبكر لأجل اتخاذ القرارات المناسبة.

ث- دواعي اختيار الموضوع:

✓ أسباب ذاتية:

- ارتباط موضوع البحث مع مجال التخصص (تدقيق و مراقبة التسيير)؛

✓ أسباب موضوعية:

- ضرورة إبراز دور لوحة القيادة المالية كعنصر أساسي من المزيج الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- عدم استناد بعض المؤسسات على لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء واعتبارها أداة لتقييم النتائج فقط.

ج - الهدف من البحث:

- من خلال دراستنا لموضوع هذا البحث فإننا نهدف إلى تحقيق ما يلي:
- * إلقاء الضوء على أهمية أداة لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية؛
 - * توضيح طريقة تصميم نظام لوحة القيادة وكيفية إقامتها، مع تبين كيفية مساعدة هذه الأخيرة في عملية تقييم الأداء؛
 - * التطرق إلى مفهوم الأداء وتقييم الأداء مع إبراز أهميته ومؤثراته؛
 - * علاقة أداة لوحة القيادة المالية بالأداء وكيف تساهم بتحسينه.

ح- أهمية البحث:

تتحلى أهمية هذا البحث في إظهار الدور الكبير الذي تلعبه لوحة القيادة في التأثير على الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية، إذ لا بد من إعطائها حقتها والأخذ بالمعايير والأسس العلمية التي توطنها والتي تساهم في التأثير على الأداء وتقييمه و تحدد الانحرافات التي تكون نتيجة السير الخطأ للنظام أو عدم تطبيقه أو التطبيق الجزئي له فقط .

خ- حدود الدراسة : تتمثل حدود دراستنا فيما يلي:

- ✓ - حدود مكانية: في شركة سونلغاز ممثلة بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ومديرية التوزيع ورقلة
- ✓ - الحدود البشرية: قسم المحاسبة والمالية
- ✓ - الحدود الزمنية: للفترة من 2015 إلى 2017

د- منهج الدراسة والأدوات:

تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، والمقابلة لجمع المعلومات اللازمة وذلك من خلال الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع.

ذ- مرجعية البحث :

بالنسبة للجانب النظري قمنا بالاستعانة بمجموعة من المذكرات والكتب وكذلك قمنا بالاستعانة ببعض المقالات باللغة العربية والأجنبية في مجال مراقبة التسيير والأداء و منشورات أخرى في لوحات القيادة والتي كانت تتلائم مع طبيعة البحث وفي الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد الأدوات التالية:

- الملاحظة: والتي اقتصرنا على ملاحظة وجود لوحات القيادة وطرق نشرها
- المقابلات الشخصية مع رؤساء المصالح لتدعيم بعض الحقائق الملاحظة وللحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة، ويقصد تأكيد وإعطاء مصداقية لبعض المعلومات المستخرجة من الملاحظة والمقابلة تم الاستعانة بمجموعة الوثائق والتقارير الداخلية التي تهم الموضوع مباشرة. بالاستعانة ببرامج إحصائية من أجل معالجة المعطيات.

ز- صعوبات الدراسة:

- لم تخلو دراستنا من بعض الصعوبات التي واجهناها :
- انشغال موظفي المؤسسة بضغط العمل مما شكل عائقا في جمع المعلومات مع بعض الضبابية في بعض المعلومات المحصلة
 - مرور المؤسسة بمرحلة انتقالية في ما يخص هيكل المؤسسة ودمج أقسامها
 - ضيق الوقت في ظل الارتباط بالعمل والظروف الشخصية

ر- هيكل الدراسة:

كأي بحث أو دراسة سواء نظرية أو تطبيقية لا بد من وجود خطة واضحة المعالم من أجل ضبط العمل وتمثل هيكل دراستنا العام فيما يلي:

المقدمة

- ✓ مقدمة: تمثلت في مدخل للدراسة من حيث إشكالية الدراسة وأهدافها وأهميتها وأبرز النقاط الأخرى.
- ✓ الفصل الأول: سوف نتطرق بإيجاز إلى الأدبيات النظرية لكل من لوحة القيادة المالية و الأداء المالي وتقييمه مع توضيح العلاقة بينهما وشكر لأبرز الدراسات السابقة التي بحثت في هذا الموضوع.
- ✓ الفصل الثاني : والذي سيكون تطبيقيا حيث سنقوم بإسقاط ما تم ذكره في الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز من أجل معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
- ✓ وتم إنهاء البحث بخاتمة طرحت فيها أهم النتائج التوصل إليها في الدراسة التطبيقية مع تقديم جملة من التوصيات.

الجانب النظري



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة
المالية وأثرها في تحسين الأداء المالي
للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

لقد أصبح لزاما على المؤسسات في وقتنا الراهن انتهاز الأساليب الحديثة والعلمية في إدارة أعمالها وفي مراقبة تسييرها وذلك لضمان استمراريته وفعاليتها لأن التحكم الجيد في هذه العملية يعتبر مؤشرا على صحة وسلامة كل مؤسسة نظرا لتأثيرها المباشر على مردوديتها. ويتم ذلك من خلال قدرة نظام مراقبة التسيير على ترشيد وتوجيه المؤسسة من خلال كشف مدى مطابقة النتائج للأهداف المسطرة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حالة وجود اختلالات وانحرافات بين ما تم إنجازه وما يجب إنجازه ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك، وهذا من خلال عدة أدوات وتقنيات رياضية وإحصائية ومحاسبية وتكنولوجية، وإعطاء المسيرين المؤشرات.

ومن بين هذه الأدوات لوحة القيادة المالية والتي تحمل المعلومات الضرورية لتقييم أداء المؤسسة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة وتصحيح الانحرافات التي تعيق ذلك. ولدراسة هذه الأداة سوف يتم في هذا الفصل الإلمام بالمفاهيم الأساسية للوحة القيادة المالية وتحديد وظائفها ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة والأداء المالي للمؤسسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي ترتبط بلوحة القيادة والأداء المالي في

المؤسسة الاقتصادية، على النحو التالي:

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة

سننطلق أولاً إلى لوحة القيادة حيث تم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين كالتالي:

الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة، خصائصها ومكانتها

أولاً: تعريف لوحة القيادة

أعطيت للوحة القيادة عدة تعريفات أهمها:

التعريف الأول: نظام للمعلومات، هدفه الأساسي تسهيل الحصول على المعلومات للمسؤول في المؤسسة وعرضها بشكل واضح وتدرجي¹؛

التعريف الثاني: وقد عرفت من طرف (M.Gervais) بأنها تطبيق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن من معرفة المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة في ظرف وجيز، وتسهل عليها ممارسة مسؤوليتها².

التعريف الثالث: لوحة القيادة عبارة عن مجموعة من المعلومات المقدمة بطريقة تركيبية لإدارة الشركة ومراكز مسؤوليتها. لوحات القيادة تكون:

✓ مُركزة على العوامل الرئيسية لنجاح الشركة؛

✓ مكيفة مع المسؤول.

ولا تحتوي إلا على عدد قليل من المؤشرات ولا تكون فقط مؤشرات مالية وإنما نوعية وكيفية أيضاً³.

ومما سبق نستخلص أن لوحة القيادة أداة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وقياس الانحرافات، كما تقوم أيضاً بتنظيم المعلومات وهي متعلقة بطبيعة المسؤوليات وتتميز بسرعة الوضع مقارنة مع الأدوات الأخرى⁴.

ثانياً: خصائص لوحة القيادة: من خلال التعاريف السابقة نستنتج بعض الخصائص التي تميز لوحة القيادة، نذكر منها⁵:

- تناسق المعلومات: حيث تكون المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة وفي مختلف المستويات، من جهات متعارف عليها وبلغة واضحة مع سرعة انتقال هذه المعلومات.
- المؤشرات المناسبة: يتم اختيار المؤشرات بما يعبر عن طبيعة النشاط ويقاس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية، تتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة أو بالتنبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين، تظهر في شكل نسب، جداول، أشكال بيانية أو علامات ساطعة....

1 بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009/05/14، ص:4.

2 عريوة محاد، بوقرة راجح، أثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR، جامعة المسيلة، ع01، المسيلة، جوان، 2014، ص:20.

³ Georges langlois et autres, control de gestion, berti Edition, alger, 2005, p:348.

4 ناصر دادي عدون - عبد الله قويدر، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار الحمديّة العامة، الجزائر، 2010، ص:148.

5 قرشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص:99.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة المالية وأثرها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

أداة اتصال وتفاوض: لوحة القيادة أداة اتصال وتفاوض فعالة بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء أو من خلال المناقشة الدورية حول القيادة ومراجعتها.

هرمية لوحة القيادة: حيث تخصص لكل مستوى لوحة قيادة، أو لكل مركز مسؤولية لوحة قيادة مناسبة لطبيعته وأهدافه، لينتج من محصلة هذه المراكز لوحة قيادة شاملة للمؤسسة على مستوى الإدارة العليا.

وسيلة تنبؤ: تبرز بعد تحديد الانحرافات في كل مركز مسؤولية ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية في كل مركز، فهذه العملية تجعل من لوحة القيادة المشخص الحقيقي لوضعية المؤسسة مما يؤدي بالمسيرين إلى اعتمادها كوسيلة تنبؤ تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية وتحديد الأهداف العملية.

وسيلة لقياس الأداء: من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات واستخلاص الانحرافات (سلبية أو إيجابية) ومن ثم اتخاذ القرارات والقيام بالتصحيحات المناسبة.

أداة تحفيز: تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولون من نتائج أعمال في فترات مختلفة، مما يؤدي إلى تحفيز المسؤولين بعضهم لبعض من أجل تحسين وضعيتهم ليصلوا إلى مستوى أداء أعلى.

ثالثا: مكانة لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية

للوحة القيادة مكانة هامة في المؤسسة، فلا يستطيع المسير أو العاملين القيام بأي أداء إلا بتوفرها، وسيتم التعرف على مكانتها ضمن حلقة التسيير، وكذا مكانتها ضمن أنظمة مراقبة التسيير، وفيما يلي نلخص مكانة لوحة القيادة في المؤسسة¹:

أ) مكانة لوحة القيادة ضمن حلقة التسيير:

يمثل التسيير مجموعة العمليات المنسقة والمتكاملة فيما بينها، وهو العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المؤسسات، وذلك بالاستغلال العقلاني للموارد المتاحة، وتعتمد المؤسسة في ذلك على مجموعة تقنيات تحقق لها أهدافها، حيث تقوم بجمع المعلومات ثم وضع خطة لسير أعمالها، ويتم تنفيذ وفق الخطة المرسومة تتبعها في ذلك عملية المراقبة وبعد ذلك اتخاذ القرار، لكن لا بد من اللجوء إلى تقنيات معينة تظهر من خلالها لوحة القيادة التي تشكل حلقة وصل بين وظيفتي المراقبة واتخاذ القرارات، حيث يتم تزويدها بمعلومات خاصة بأهداف المؤسسة، إنجازه، والانحرافات التابعة لها، والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات المناسبة.

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

1. بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

الفرع الثاني: أنواع لوحة القيادة وطرق عرضها

نوضح فيما يلي أهم أنواع لوحات القيادة وأبرز طرق عرضها:

أولاً: أنواع لوحة القيادة

وتتمثل أنواع لوحة القيادة فيما يلي¹:

أ) **لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية):** "خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة". وتشكل لوحة القيادة المالية سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، اتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار والسياسية التجارية والسياسة المالية.

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

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة.

- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتمثلة بمستقبل المؤسسة (الاستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزونات وتطور الهوامش وما إلى ذلك).

ب) **لوحة القيادة الإستراتيجية:** تعكس لوحة القيادة الإستراتيجية "الإستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل مفصل بما فيه الكفاية مع بساطتها وسلاستها لكي تسمح بالقيادة الحقيقية لمختلف الهيئات" كما تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر منه المعلومات، والمؤشر يمثل معلومة لها معنى خاص لمستعملها،

ج) **لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة):**

تختلف لوحة القيادة المستقبلية عن لوحة القيادة الإستراتيجية، من حيث أن هذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، بمعنى إمكانية تصميم لوحة قيادة على أساس النشاط القائم ومتغيراته مع الأهداف المسطرة، بينما لوحة القيادة المستقبلية فإن تقترح قائمة نوعية من المؤشرات.

ثانياً: طرق عرض لوحات القيادة:

هناك العديد من العناصر الإعلامية للوحة القيادة نذكر منها²:

أ- **القيم المجمعة أو القيم الخام:** مثلاً رقم الأعمال لكل وكالة، إذ تمكن المسؤول من أخذ نظرة سريعة حول نشاطه.

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

ج- **النسب:** هي قيم تمكن من معرفة وضعية المؤسسة وهيكلتها ونشاطها وتمكن من قياس أدائها.

د- **الجدول:** عادة ما تكون في نموذج يسمح بإظهار الانحرافات بين التنبؤات والانجازات.

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

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

2 ناصر دادي عدون - عبد الله قويدر، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

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

الفرع الثالث: لوحة القيادة المالية وأهميتها

تعتبر لوحة القيادة المالية أداة فعالة للحكم على وضعية المؤسسة وكذا الحكم على أدائها المالي، لدى سنحاول الإلمام بمعظم جوانب لوحة القيادة المالية ومبادئها، مزاياها، أهميتها بالإضافة إلى أهم مؤشراتنا.

أولاً: تعريف لوحة القيادة المالية:

قدمت للوحة القيادة المالية عدة تعريف نذكر من بينها:

"هي أداة متاحة لمسؤول المؤسسة لقيادة ومتابعة الاستراتيجيات المالية، وهي وثيقة تدخل في إطار إعداد التقارير الخاصة بعملية التسيير لكل مصلحة من خلال مجموعة من المؤشرات المالية المتنوعة، تقوم على مقارنة النتائج المحاسبية بين فترات قصيرة¹".

ثانياً: أهمية لوحة القيادة المالية:

تكمن أهمية لوحة القيادة المالية فيما يلي²:

- ❖ قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها والمحافظة على توازنها المالي في المدى القصير والمتوسط؛
- ❖ ضمان نوعية الأداء المالي من خلال متابعته وتعديله باستمرار حاضراً ومستقبلاً؛
- ❖ تعمل لوحة القيادة المالية على التقييم المستمر لدرجة استغلال الموارد المالية و تحديد نسبة كفاءته؛
- ❖ تقييم القرارات المالية ومدى فعاليتها في تحقيق التوازنات المالية.

الفرع الرابع: مراحل إعداد لوحة القيادة المالية :

تبنى لوحة القيادة المالية عبر العديد من مراحل وذلك وفق ترتيب وتسلسل معين يسمح باستعمالها أحسن استعمال، وعليه سنحاول التطرق إلى أهم المراحل التي تمر بها عملية إعداد لوحة القيادة المالية كالاتي:

أ- 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 تساعد في أداء نشاطهم حيث يجب أن تتوفر المعلومات المختارة على خصائص أهمها:

● أن تكون كافية وهامة؛

● أن مناسبة وصالحة للاستعمال؛

● أن تكون مبررة وغير عشوائية.

¹مريم الأطرش، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، - 2011، ص:71.

²بالهامشي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصري، مذكرة ماجستير، تخصص النقود والمالية، غ منشورة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2006، ص:108.

ب- مرحلة مراقبة المعلومات:

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

ج- عرض المعلومات: يتم عرض المعلومات المجمعة بعد تبويبها وتصنيفها في جداول وبيانات حتى تسهل عملية استعمالها وعادة ما تعرض في لوحات إلكترونية حتى تسهل عملية مناقشتها.

د- مرحلة إعداد المؤشرات المالية:

بعد تحديد المعلومات اللازمة و تصنيفها مع الاستمرار في مراقبتها، يتم ترتيب هذه المعلومات في شكل مؤشرات مالية محددة العدد حتى تغطي صورة متكاملة و ملخصة عن الوضعية المالية للمؤسسة، والتي تختار استنادا على¹:

- الأهداف والإستراتيجية المالية للمؤسسة والميكل التنظيمي؛
- الفترات الزمنية والظروف المالية و التجارية للمؤسسة؛
- نوعية المعلومات وجودتها؛
- معايير مالية محلية ودولية .

والجدول التالي يوضح نموذجا عن لوحة القيادة المالية:

الجدول رقم 1-1 : (مثال للوحة القيادة المالية)

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) / الديون قصيرة الأجل		
مردودية الأموال الخاصة	النتيجة / رؤوس الأموال الخاصة		
دوران رؤوس الأموال	رقم الأعمال / رؤوس الموال الخاصة		

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

ه- مرحلة بناء لوحة القيادة المالية:

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

1 عبد الوهاب سويسي ، مرجع سبق ذكره، ص: 190.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

يعتبر الأداء من أبرز المفاهيم التي تحظى بالاهتمام من طرف الباحثين و المفكرين نظرا لأهميته في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة كالبقاء و الاستمرارية.وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض مفاهيم الأداء في المؤسسة من حيث التعريف و المكونات وأهم أنواع الأداء.

الفرع الأول: ماهية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية:

سنتطرق في هذا الفرع إلى المفاهيم العامة الخاصة بالأداء المالي:

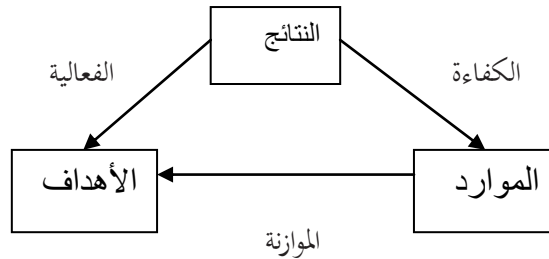
أولاً: مفهوم الأداء، مكوناته وأنواعه:

سنتناول أولاً مفاهيم خاصة بالأداء:

أ- مفهوم الأداء:

و عرف **A.kherakhem**: الأداء على أنه " تآدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة, بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام الأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.¹

الشكل رقم 1-1: مثلث الأداء



المصدر: ناصر داداي عدون, عبد الله قويدر الواحد, مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية, دار

المحمدية العامة, الجزائر, ص: 13.

ب- أنواع الأداء:

بعد أن تطرقنا لمفهوم الأداء نجد أنه تم تصنيفه إلى أربعة أشكال (معيار مصدر الأداء, معيار الشمولية, المعيار الوظيفي وبحسب معيار الطبيعة) وكل شكل له مجموعة من الأداءات في المؤسسة ومن أهم وأبرز هذه التصنيفات:

الأداء بحسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء وفقا لهذا المعيار إلى نوعين وهما الأداء الداخلي و الأداء الخارجي²:

1 الشيخ الداوي, تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء, مجلة الباحث, العدد السابع, جامعة ورقلة, الجزائر, 2009, ص: 218.

2 عادل عشي, الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة, مذكرة ماجستير, تخصص تسيير المؤسسات الصناعية, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, جامعة محمد خيضر, بسكرة - الجزائر -, 2002, ص: 17.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة المالية وأثرها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

✓ **الأداء الداخلي:** وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية، والمالية و التقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي ما يلي:

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

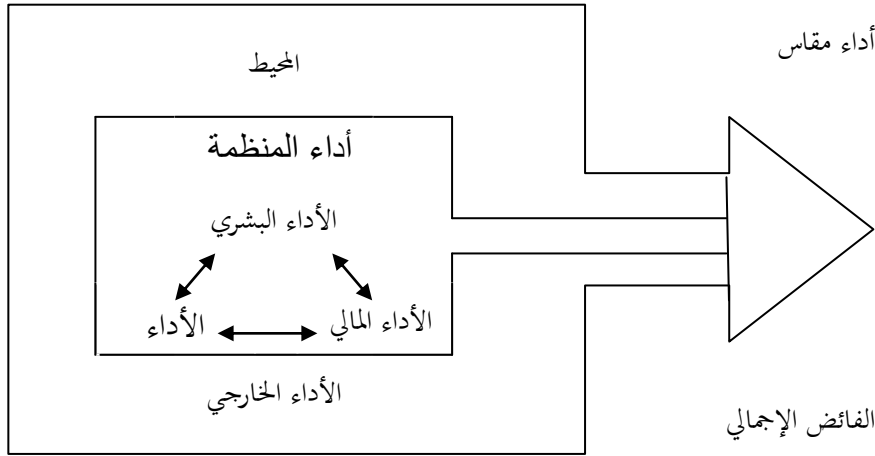
❖ **الأداء التقني:** ويتمثل قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

❖ **الأداء المالي:** ويكمن الأداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

✓ **الأداء الخارجي:**

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

شكل رقم 1-2: الأداء الذاتي والأداء الخارجي



المصدر: . Bernard Martory, op, cit, p 23

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

ثانيا: ماهية الأداء المالي

أ- تعريف الأداء المالي:

يعرف الأداء المالي على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومواجهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، والجداول الملحقه، ولكن لا جدوى من ذلك إن لم يأخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة المالية وأثرها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح وحسب Serge Everaert فإن الأداء المالي يعني تسليط الضوء على فحص المحاور التالية¹:

- ❖ أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛
- ❖ مدى مساهمة معدل النمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح؛
- ❖ مدى تغطية مستوى النشاط المصاريف العامة.

ومنه فإن الأداء المالي يعبر عن مدى قدرة ونجاح المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة.

ب- أهمية الأداء المالي:

وتتبع أهمية الأداء المالي أيضاً وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسة و تفحص سلوكها و مراقبة أوضاعها و تقييم مستويات أدائها و فعاليتها و توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح و المطلوب من خلال تحديد المعوقات و بيان أسبابها و اقتراح إجراءاتها التصحيحية و ترشيد الاستخدامات السليمة للحفاظ على الاستمرارية و البقاء والمنافسة.² و منه فإن الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات و اختيار السهم الأفضل من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.

ج- العوامل المؤثرة على الأداء المالي:

هناك عدة عوامل داخلية إدارية و فنية مؤثرة على الأداء المالي و التي سنلخصها فيما يلي³:

- ❖ الهيكل التنظيمي؛
- ❖ المناخ التنظيمي.
- ❖ التكنولوجيا؛
- ❖ الحجم.

ثالثاً: الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية

يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية: التوازن المالي، السيولة واليسر المالي، المردودية، إنشاء القيمة. ويعتبر هذا الأخير هدفاً جديداً فرضته الوضعية الراهنة التي تميز بها المحيط الخارجي للمؤسسة⁴.

أ- السيولة واليسر المالي:

تقيس السيولة، بالنسبة للمؤسسة، قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة، أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة-المخزونات والقيم القابلة للتحقيق إلى أموال متاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات⁵.

1 جليلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات kanaghaz (2005-2006)،

مذكرة ماجستير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009، ص: 76.

2 محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 01، الأردن، 2010، ص: 46-47.

3 زيدي البشير، دور التقارير المالية في تحسين الأداء للمؤسسة دراسة ميدانية في مجمع صيدال، رسالة ماجستير تخصص محاسبة و تدقيق، قسم العلوم التجارية، غير منشورة، كلية العلوم و علوم التسيير، جامعة البلدة، أكتوبر 2011، ص: 72.

4 عادل عشي، مرجع سبق ذكره ص: 35.

5 رزيقة تالي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية EDIED، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي العقيد آكلي محمد الحاج، البويرة، 2012، ص: 18.

وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح هي:

- ❖ **المؤسسة:** تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة، وذلك بعدم تمكين المؤسسة أو السماح لها مثلا من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط .
- ❖ **أصحاب الحقوق:** تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة
- ❖ **عملاء المؤسسة:** قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء وبالتالي انتقالها من اليسر إلى العسر وهذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها وخاصة في ظروف المحيط الحالي.

ب- التوازن المالي:

يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي . ويمثل « التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها » من التعريف يتضح أن الرأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمويل عن طريق الأموال الدائمة-رأس المال الخاص مضافا إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل -وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات . وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.¹

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

المالي في النقاط التالية:

- ❖ تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.
- ❖ ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي.
- ❖ الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.
- ❖ تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

ج- المردودية:

والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة . و الوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية. فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.²

د- إنشاء القيمة:

إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حاليا . والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل؛ فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية. مما سبق يتبين أن هدف إنشاء القيمة يمنح أهمية كبيرة للمساهمين أو ملاك المؤسسة، ويجعل أهميتهم تحتل الصدارة.

1 تالي رزيقة، مرجع سبق ذكره، ص:19.

2 نفس المرجع، نفس الصفحة.

الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

سنتناول في هذا الفرع مفاهيم خاصة بتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي

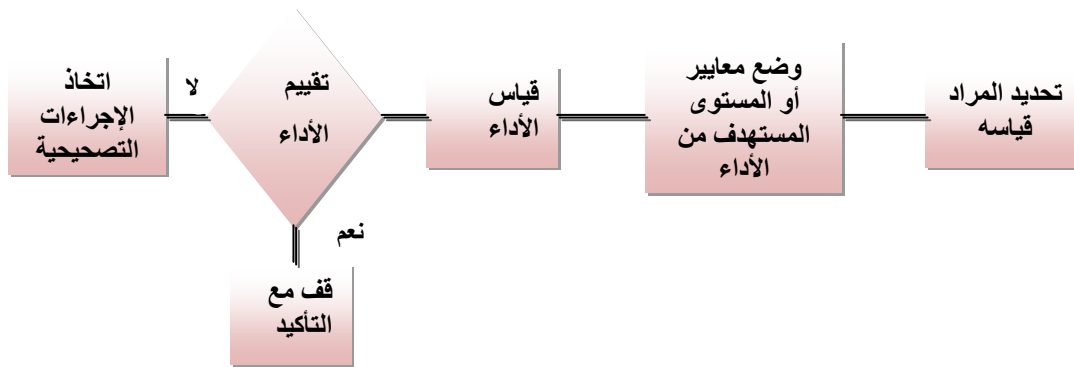
عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعني تقديم حكم له قيمة على إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية، المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياساً للناتج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفاً.

وتعتبر عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة عملية بالغة الأهمية، وذلك بما تخدم مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وذلك للأسباب التالية¹:

- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج، مما يسمح بالحكم على الفعالية،
- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة،

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

الشكل رقم 3.1: موقع تقييم الأداء ضمن خطوات مراقبة التسيير.



المصدر: علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999، ص: 15.

ثانياً: مصادر معلومات عملية تقييم الأداء المالي

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، ويشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب، وتقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية ويقسمها باحث آخر إلى المعلومات العامة، المعلومات القطاعية، المعلومات الخاصة

1 بن خروف حليبة، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة المالية وأثرها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

بالمؤسسة... والتقسيم الذي سيتم انتهاجه في هذا البحث هو مصادر خارجية وتظم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تظم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة¹.

أ- المصادر الخارجية:

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، و يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات:

- ✓ **المعلومات العامة:** تتعلق هذه المعلومات بالحالة الاقتصادية حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة زمنية معينة، وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم و التدهور الاقتصادي... الخ كما تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها و الوقوف على حقيقتها².
- ✓ **المعلومات القطاعية:** تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية، لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجائر، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جدا.

ب- المصادر الداخلية:

تمثل هذه المعلومات في مخرجات النظام المحاسبي وهي الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق:

✓ الميزانية

تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء. وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر التزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى، والنظر إلى الميزانية على أنها موارد واستخداماتها يشكل نظرة أو قراءة اقتصادية يمكن أن تكمل بدراستين قانونية ومالية³.

✓ جدول حسابات النتائج:

❖ **تعريفه:** هو القائمة التي تظهر تفصيلات الإيرادات عن مجموع المصروفات خلال الفترة المحاسبية الواحدة

بحيث إذا زاد مجموع الإيرادات عن مجموع المصروفات فتكون نتيجة المؤسسة الصافية ربحا و العكس تكون النتيجة الصافية خسارة للدورة المحاسبية⁴.

تعبّر هذه القائمة عن نتيجة المؤسسة و ما تقود إليه من ربح أو خسارة، فهي قائمة تعرض فيها جميع إيرادات المؤسسة وما يقابلها من التكاليف و النفقات التي استخدمت لخلق تلك الإيرادات خلال فترة زمنية معينة، و يوضح الجدول خمسة مستويات لنتائجه و هي:

- **الهامش الإجمالي:** يستخدم الهامش الإجمالي بالمؤسسات التجارية التي يقتصر نشاطها على شراء و بيع البضائع الجاهزة كما يستخدم كذلك بالمؤسسات التي نشاطها صناعي وهو الفرق بين مبيعات البضائع و البضائع المستهلكة⁵.

1 عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص:39.

2 لسولس مبارك، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص:17.

3 عادل عشي، مرجع سبق ذكره ص:40.

4 عدنان تايه النعيمي وأخرون، الإدارة المالية النظرية و التطبيق، دار الميسرة، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص:7.

5 عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص:41.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة المالية وأثرها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

● القيمة المضافة: و تقصد بما القيمة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج فهي تمثل الفرق بين ما تم إنتاجه و ما تم استهلاكه، وتحسب كذلك كما يلي:

● نتيجة الاستغلال: القيمة المضافة = الهامش الإجمالي + إنتاج الدورة - (مواد و لوازم + خدمات)
التالية:

نتيجة الاستغلال = القيمة المضافة + نواتج مختلفة و تحويل تكاليف الاستغلال مصاريف المستخدمين + ضرائب ورسوم + مصاريف مالية + مصاريف مختلفة + مخصصات الإهلاك والمؤونات

● نتيجة خارج الاستغلال

ويعبر عنها بالعلاقة التالية :

نتيجة خارج الاستغلال = نواتج خارج الاستغلال - مصاريف خارج الاستغلال

● نتيجة الدورة:

و هي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال و نتيجة خارج الاستغلال

✓ الملاحق:

الملاحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة بهدف تكملة و توضيح فهم الميزانية و جدول حسابات النتائج فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية و جدول حسابات النتائج بأسلوب آخر و تقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات¹:

- ❖ المعلومات المكتملة أو الرقمية الموجهة لتكملة و تفصيل بعض عناصر الميزانية و جدول حسابات النتائج؛
- ❖ المعلومات غير المرقمة تتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل و توضيح فهم المعلومات المرقمة.

ثالثا: خطوات تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص خطوات تقييم الأداء المالي في المراحل التالية²:

- ❖ الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل, حيث أن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتمثلة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة.
- ❖ احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات, وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.
- ❖ دراسة وتقييم النسب وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع.
- ❖ وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على الشركات للتعامل معها ومعالجتها.

¹ تالي رزيقة، مرجع سبق ذكره، ص:24.

² محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص:51.

رابعاً: مؤشرات تقييم الأداء المالي

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

ومن بين وظائف التحليل المالي إدارة طريق متخذي القرار لاتخاذ أحسن القرارات التي تعود على المؤسسة بالربح، والسير لتحقيق هدفها وبقائها في بيئة متغيرة باستمرار، ومن بين القرارات التي تحددها سياسات التحليل المالي نذكر قرارات الاستثمار، التمويل، وقرارات التخطيط والرقابة المالية².

أ- تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية:

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

✓ مفهوم النسب المالية:

تعرف النسب المالية: بأنها علاقة تربط بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية، كما تعرف بأنها علاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل أو الاستغلال وتؤخذ هذه القيمة من جداول تحليل الاستغلال أو الميزانية أو منهما معا³. ويمكن تلخيصها كما يلي:

❖ **نسب السيولة:** تقيس لنا هذه النسب مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها قصيرة الأجل باستخدام

أصولها المتداولة أي هل المؤسسة قادرة على تسيير أصوله المتداولة بالقدر الكافي للوفاء بديونها قصيرة الأجل.

ونسب السيولة ممثلة في الجدول كما يلي⁴:

جدول رقم (1-2) نسب السيولة

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

المصدر: (بتصرف) بالاعتماد على المرجع فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، رام الله القدس، 2008، ص

ص31-33، ص35.

1 خلدون إبراهيم شريفات، إدارة و تحليل مالي، دار وائل للنشر، 2001، ص:93.

2 خلدون إبراهيم شريفات، مرجع سبق ذكره، ص ص:15-16.

3 عتبة بن عتبة عبد الله وتيطاوي كرم، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي دراسة حالة مؤسسة ملينة عريب، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم علوم مالية ومحاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2017، ص:15.

4 فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، رام الله القدس، 2008، ص:41.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة المالية وأثرها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

✓ **نسب المديونية (الاقتراض):** تعتبر هذه النسب من أكثر أدوات المراقبة أهمية، وتساعد في تقييم الهيكل التمويلي للشركة في تاريخ معين، من حيث درجة اعتماده على مصادر التمويل، داخلية كانت أم خارجية. وبشكل عام، فإنه كلما قل اعتماد الشركة على القروض لتمويل أصولها، كانت هذه الشركة أقل تعرضاً للمخاطر. ونجد أهم نسبها كما يلي¹:

جدول رقم (1-3) نسب المديونية

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

المصدر: (بتصرف) بالاعتماد على المرجع فهمي مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص: 52-53، ص: 56.

✓ **نسب النشاط (الاستغلال):** تستخدم هذه النسب لقياس قدرة الشركة على تحويل حسابات الميزانية العمومية إلى مبالغ نقدية أو مبيعات. كما تستخدم في الغالب لتقييم أداء الشركات المتعلقة بالمركز المالي القصير الأجل، كمؤشر على نشاط الشركة في تاريخ معين أو فترة زمنية معينة. وتعتمد نسب النشاط على المؤشرات التالية²:

جدول رقم (1-4) نسب النشاط

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

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

1 فهمي مصطفى الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

2 نفس المرجع، ص: 59.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة المالية وأثرها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

✓ **نسب الربحية:** تعتبر الربحية هدف أساسي، وأمر ضروري لبقاء عمل الشركة واستمرارها، وغاية يتطلع إليها المساهمون. وهي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها الشركة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح. لذا نجد جهدا كبيرا يوجه نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد للمساهمين، لا تقل قيمته عن العائد الممكن تحقيقه على الاستثمارات البديلة التي تتعرض لنفس الدرجة من المخاطر. وهي أيضا أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها بكفاية، وتعتمد نسب الربحية على النسب التالية:

جدول رقم (1-5) نسب الربحية

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

المصدر: (بتصرف) بالاعتماد على المرجع فهمي مصطفى الشيخ، ص: 42-44.

ب- تقييم الأداء المالي باستخدام رأس المال العامل واحتياجاته (مؤشرات التوازن المالي):

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

✓ **رأس المال العامل الصافي أو الدائم FRN** وهو الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة والذي يحقق لدائني المشروع نسبة أمان التي تتمتع بها الخصوم الجارية، وإن ارتفاع نسبة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة، تدل على مقدرة المشروع على مقابلة التزاماته بيسر. ويمكن حسابه كما يلي²:

➤ **من أسفل الميزانية:** رأس المال العامل الصافي = الأصول الجارية - الخصوم غير الجارية

➤ **من أعلى الميزانية:** رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة - الأصول غير الجارية

و يمكن عرض حالات رأس المال العامل الصافي على النحو التالي:

- **موجب:** فهذا يعني أن الأموال الدائمة كافية لتغطية الأصول غير الجارية، أي وجود فائض في دورة الاستثمار، يعتبر هذا الفائض هامش أمان تستخدمه المؤسسة في تمويل اختلالات (عجز) دورة الاستغلال الناتجة عن كون الخصوم الجارية (الديون قصيرة الأجل) غير كافية لتغطية الأصول الجارية.
- **صفر:** المؤسسة تحقق الحد الأدنى للتوازن.

1 لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي - دراسة حالة مؤسسة صيدال - مذكره ماجستير، علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص: 92.

2 يوسف بومدين، فاتح ساحل، تسيير التسيير المالي للمؤسسة، دار بلقيس الدار البيضاء، الجزائر، 2016، ص: 14.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة المالية وأثرها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

- **سالب:** هذا يعني أن جزء من الأصول غير الجارية ممول من الديون قصيرة الأجل وهو وضع غير سليم، كون أن فترة استحقاق الديون قصيرة الأجل أقصر من فترة تحول الأصول غير الجارية إلى سيولة مما يضع المؤسسة في حالة عسر مالي أي عدم القدرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.
 - ✓ **رأس المال العامل الخاص FRP:** يدل على مدى قدرة المؤسسة على تمويل تثبيتاتها بأموالها الخاصة دون اللجوء إلى الديون.
- ويتم حسابه وفق القانون التالي¹:

$$\text{رأس المال العامل الخاص} = \text{الأموال الخاصة} - \text{الأصول غير الجارية.}$$

و يمكن عرض بعض حالات رأس المال العامل الخاص (FRP) على النحو التالي:

- **موجب:** الأصول غير الجارية ممولة فقط بالأموال الخاصة. تكون هذه الحالة عموماً في المؤسسات الصغيرة وبعض المؤسسات المتوسطة أو في حالة المؤسسات التي لا تملك الاستثمارات ولكن تستأجرها من الغير لفترات قصيرة.
 - **معدوما:** الأموال الخاصة كافية لتمويل الأصول غير الجارية أي المؤسسات مازالت محافظة على الاستقلال المالي في الأجل الطويل.
 - **سالب:** يعني أن الأموال الخاصة غير كافية لتمويل الأصول غير الجارية، الجزء الباقي ممول بالديون المتوسطة والطويلة الأجل فقط إذا كان FRN موجبا، أما إذا كان FRN سالبا فمعناه أن الجزء الباقي ممول بالديون المتوسطة والطويلة الأجل وجزء من الديون قصيرة الأجل. نفهم من هذا أنه لو كان رأس المال العامل الصافي FRN موجبا فإنه يجب حساب رأس المال العامل الخاص للتأكد من الاستقلالية المالية في الأجل الطويل.
- وهناك أنواع أخرى من رأس المال العامل هي:

$$\text{رأس المال الخارجي} = \text{مجموع الديون}$$

$$\text{رأس المال الإجمالي} = \text{الأصول الجارية}$$

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

الاستغلال بسبب عدم قدرة الخصوم الجارية (الديون قصيرة الأجل) على تغطية الأصول الجارية،

$$\begin{aligned} \text{احتياجات رأس المال العامل} &= \text{احتياجات التمويل الدورية} - \text{موارد التمويل الدورية} \\ \text{احتياجات التمويل الدورية} &= \text{المخزونات} + \text{الحقوق} = \text{ديون قصيرة الأجل} - \text{خزينة} \\ \text{الأصول.} \\ \text{موارد التمويل الدورية} &= \text{ديون قصيرة الأجل} - \text{خزينة الخصوم.} \end{aligned}$$

1 يوسف بومدين، فاتح ساحل، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

2 نفس المرجع، ص: 17.

✓ **الخزينة T**: يمكن تعريف الخزينة على أنها عبارة عن مجموع الأموال التي بحوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال، وهي تشمل صافي قيم الاستغلال، أي ما تستطيع المؤسسة توفيره من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال¹.

ويمكن حسابه الخزينة بالطرق التالية²:

$$\begin{aligned} \text{الخزينة} &= \text{رأس المال العامل الصافي} - \text{احتياجات رأس المال العامل} \\ \text{الخزينة} &= \text{خزينة الأصول} - \text{خزينة الخصوم} \\ \text{الخزينة} &= \text{رصيد الصنف الخامس (الحسابات المالية) من النظام المحاسبي المالي.} \end{aligned}$$

ويمكن عرض إحدى حالات الخزينة وهي:

الخزينة T سالبة: أي وجود عجز على مستوى الخزينة، هذه الحالة سيئة قد تدفع بالمؤسسة إلى العسر المالي إذا كانت قيمة العجز معتبرة وحاد وقت استحقاق الديون، لكن يمكن تسيير الخزينة في هذه الحالة وفقاً للتدابير التالية:

- استعجال تحصيل الحقوق،
- تقديم حسومات على المبيعات،
- التفاوض مع الدائنين لتمديد آجال تسديد الديون،
- التنازل على الثببتات التي لا تؤثر على الطاقة الإنتاجية إن أمكن ذلك،
- إعادة برمجة مصاريف الاستغلال.

حيث أن الأهداف العامة المتمثلة بتسيير الخزينة هي:

- التنبؤ بتطور الأرصدة المدينة والدائنة لحسابات المؤسسة؛
- تدنية قيمة الأموال غير المستغلة؛
- ضمان أفضل توظيف للسيولة؛
- تمويل الاحتياجات بأقل التكاليف.

1 بن خروف جليبة، مرجع سبق ذكره، ص:92.

2 يوسف بومدين، فاتح ساحل، مرجع سبق ذكره، ص:18.

المبحث الثاني: العلاقة بين لوحة القيادة المالية وأثرها في تحسين الأداء المالي:

بعد أن تعرفنا على لوحة القيادة بشكل عام ولوحة القيادة المالية بشكل خاص وكذلك التعرف على ماهية الأداء سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء على النحو التالي:

المطلب الأول: تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر فلسفة تحسين الأداء سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة، حيث تعتمد على إيجاد أفضل طرق الانسجام بين التنظيم الداخلي ونمط الإدارة المتبنى وبين المحيط الخارجي.

الفرع الأول: تحسين الأداء

سنتناول في هذا الفرع مفاهيم عامة حول تحسين الأداء:

أولاً: تعريف تحسين الأداء:

ويعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكمال بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى¹.
ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي²:

- ❖ الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي / خارجي)؛
- ❖ إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والإبداع؛
- ❖ التركيز على النظم والعمليات؛
- ❖ القياس المستمر ومتابعة الأداء.

ثانياً: دوافع تحسين الأداء:

من بين العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها نذكر³:

أ) **دوافع التحسين المستمر:** يرتكز هذا العامل على معدلات التغير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.

✓ **معدلات التغير السريعة:** تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتؤثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار؛

1 شطارة نبيلة ولبرش سارة، بعنوان: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 02، ص: 8.

2 عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الطبعة 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص: 11.

3 شطارة نبيلة ولبرش سارة، مرجع سابق، ص: 9.

✓ **الحفاظ على المكانة:** تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؛

✓ **الاهتمام بالجودة:** إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة؛

✓ **المنافسة:** تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاوله كل منها كسب الزيادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

الفرع الثاني : أنماط تحسين الأداء:

هناك نمطين أساسيين لتحسين الأداء، التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري، فالتحسين المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات باستعمال أدوات الجودة. أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجياً بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجرى على العمليات تعديلات جذرية في طريقة تسيرها¹.

إن مدخلي التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركون في إشباع الزبون عن طريق تعديل عمليات المؤسسة، فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جداً وفق نظام قيادي، ويرتبط نوع التحسين بقيود هي:

❖ الصعوبة التقنية المتمثلة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين؛

❖ حجم الموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين؛

❖ مستوى الالتزام المنتظر من طرف الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة لتحسين الأداء.

إن مداخل التحسين المستمر تُعنى بـ : التغييرات الصغيرة، المتكررة، التدريجية ويظهر التحسين في وقت قصير، في حين أن التحسين الجذري يُعنى بـ: التغييرات الكبيرة، والمحددة، والتي ليس لها علاقة بالسير الموجود في داخل المؤسسة وتأخذ فترة نوعاً ما طويلة لتنفيذها.

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

1 شظارة نبيلة ولبرش سارة، مرجع سابق، ص: 10.

المطلب الثاني: دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة:

باعتبار لوحة القيادة واحدة من أهم أدوات مراقبة التسيير سنحاول تلخيص أهم أدوارها وأهم مؤشراتهما فيما يلي:

الفرع الأول: دور لوحة القيادة

يتضح دور لوحة القيادة فيم يلي¹:

- ✓ **لوحة القيادة كوسيلة تجميع:** إن عملية التجميع لا تعني حذف أو إهمال لمعلومات تتعلق بالمؤسسة وتمثل لوحة القيادة بناء متكامل يوضح لنا ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم.
- ✓ **لوحة القيادة كأداة مراقبة:** تشكل لوحة القيادة الأداة المفضلة في نظام المراقبة انطلاقاً من كونها تسمح بتعديل مستوى التجريد، والذي يتحقق من خلال التدفق لمعلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات للمؤسسة. كذلك ما تجدر الإشارة إليه أن المراقبة من خلال لوحة القيادة لا تعني العقاب وإنما توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة وذلك من خلال تدخل قمة الهرم التنظيمي في ضبط مسار عمل المؤسسة.
- ✓ **لوحة القيادة كأداة للحوار والاتصال:** عند مقارنة ومعاينة النتائج فإن لوحة القيادة تسمح بالاتصال، وذلك بتسهيل تبادل المعلومات بين رؤساء الأقسام، أي تسمح بالحوار بين مختلف المستويات الهرمية عن طريق إصدار تعليمات، تقديم قرارات، تبادل المعلومات..، كما تسمح للمسؤول أن يفسر نتائج عمله ويحدد نقاط القوة والضعف.
- ✓ **لوحة القيادة كوسيلة إعلام:** يمكن استعمال لوحة القيادة في بعض الحالات لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة، لكن مع الحذر أن يكون لهذا الانعكاس السلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.
- ✓ **لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءات الإطارات:** تسمح لوحة القيادة أن تلعب دور التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، والعزف الذهني brainstorming 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:** تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف.
- ✓ **لوحة القيادة كوسيلة تسيير:** تساعد لوحة القيادة على الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، هذه الوسيلة تتطلب:
 - ❖ وجود منهجية لتصميمها.
 - ❖ اعتمادها من قبل كل مسؤول داخل المؤسسة له أهداف يسعى إلى تحقيقها (بمعنى لكل نظام فرعي من نظام المؤسسة يمكن أن يعتمد لوحة قيادة خاصة به).
 - ❖ القابلية للقراءة والفهم من قبل مختلف المسؤولين المتواجدين على مختلف مستويات السلم الهرمي.
 - ❖ بناء لوحة القيادة كوسيلة تسيير تتطلب ديناميكية نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي.

1مراكشي محمد أمين، مرجع سابق، ص: 84-86.

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

الفرع الثاني: مؤشرات لوحة القيادة المالية

أ- تتمثل أهم مؤشرات لوحة القيادة المالية فيما يلي:

- ❖ مؤشرات التوازن المالي (T، FRE%، BFR%، FRNG %)
- ❖ مؤشرات الاستثمارات (نسبة تجديد الأصول، نسبة مدى صلاحية المعدات و الوسائل)
- ❖ مؤشرات المديونية (نسبة فترة الديون، نسبة الاستقلالية المالية)
- ❖ مؤشرات التمويل الذاتي (نسبة التمويل الذاتي، نسبة معدل الهامش الخام)

ب- مميزات لوحة القيادة المالية هي¹:

✓ **تعكس الوضعية المالية الحالية للمؤسسة**

و ذلك من خلال:

- ❖ تسمح مؤشرات التوازن المالي بمعرفة مدى قدرة المؤسسة حاليا على تحقيق التوازن المالي بين الاستخدامات والموارد من خلال تفاديهما للعسر المالي وخطر الإفلاس؛
- ❖ تبين مؤشرات المديونية قدرة المؤسسة على الاستدانة من خلال قدراتها على توليد تمويل ذاتي يضمن إمكانات الاستدانة من خلال مؤشرات التمويل الذاتي؛
- ❖ تبين مؤشرات الاستثمار قدرة المؤسسة السابقة والحالية على تجديد استثماراتها وعلى حالة الوسائل المستعملة حاليا وذلك ضمن تقييم القرارات الاستثمارية و أهداف المؤسسة المالية .

✓ **تعكس الوضعية المالية المستقبلية للمؤسسة**

لأن من أهم مميزات لوحة القيادة المالية أنها ذات طابع تنبؤي تقديري ويتجلى ذلك من خلال:

- ❖ تبين مؤشرات التوازن المالي مدى قدرة المؤسسة على الموازنة بين مواردها و تمويل استخداماتها مستقبلا والظروف التي ستواجه فيها المؤسسة التزاماتها و مدى تعرضها لعسر مالي أو لخطر الإفلاس، أي تبين التطور المقدر للمؤسسة في وضعيتها المالية؛
- ❖ أما مؤشرات التمويل الذاتي فتبين مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على استقلاليتها المالية مستقبلا أو رفعها حسب ظروف المؤسسة²؛
- ❖ تبين مؤشرات المديونية مدى قدرة المؤسسة على سداد ديونها مستقبلا من خلال تبرير تقديري لمقابلة مستقبلية بين تسديدات مفروضة وإيرادات مقدرة
- ❖ تبين مؤشرات الاستثمار قدرة المؤسسة مستقبلا على تجديد استثماراتها حسب الظروف المستقبلية للنشاطات السابقة والداخلية (فواتير، أجور...) والتدفقات المستقبلية؛

¹مریم بالأطرش، مرجع سابق، ص: 97-98.

²رفاع شريفة، " تحليل السلوك المالي للمؤسسة باستعمال طريقة التدفقات "رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1996، ص: 14.

ومن خلال ما سبق نجد أن لوحة القيادة المالية من جهة تلعب دورا هاما في إبراز الوضعية المالية الآنية للمؤسسة من خلال تقديم صورة واضحة جدا عن تقييم الأداء المالي وذلك من خلال المؤشرات والناتج المالية المعيارية ومن جهة أخرى فهي تكشف عن الوضعية المالية المستقبلية للمؤسسة وذلك من خلال الطابع التنبؤي للمؤشرات المالية حيث تعطي صورة شبه كاملة عن الوضعية المالية المستقبلية للمؤسسة ومدى تحقيقها للتوازن المالي والمحافظة عليه، أي أنها توضح المردودية المالية المستقبلية وإمكانيات الوقوع في العجز المؤقت أو الدائم حسب ظروف المؤسسة الحالية والمستقبلية، وذلك بما يحقق أهداف المؤسسة وكذا الاستغلال الأمثل للموارد المالية من خلال التعديل في السياسة المالية للمؤسسة (التغيير في تسيير عناصر دورة الاستغلال وتغيير تسيير عناصر الاستثمار) و هذا ما ينعكس في القرارات المالية¹.

المبحث الثالث: الدراسات التطبيقية

إن مختلف الأبحاث والدراسات السابقة التي يتم الاطلاع عليها تعتبر من المراحل المنهجية في البحث العلمي وذلك لأجل التعرف على المساهمات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ولقد تم الاطلاع على العديد من الدراسات فيما يخص موضوع بحثنا وسنعرض أهم وأبرز ما توفر لدينا لذا سنتناول في هذا المبحث الدراسات التي لها علاقة مع موضوع الدراسة الحالية وفق مطلبين الأول يتمثل في عرض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع أما الثاني فمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وأهم ما تميزت به هذه الدراسة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سنتطرق لعرض موجز لأهم الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الدراسات باللغة العربية:

أ) المذكرات:

1- دراسة عادل عشي (2002)²: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم رسالة ماجستير، حيث كانت إشكالية البحث كما يلي: ما هو دور المعايير والمؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه وأيضا محاولة معرفة عملية التقييم ومراحلها إضافة إلى معرفة المعلومات الضرورية لقياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومحاولة تحديد معايير تقييم الأداء المالي والمؤشرات المستخدمة في ذلك وتفسيرها مع تطبيق المؤشرات السابقة الذكر في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية، إضافة لمنهج دراسة الحالة، وخلصت الدراسة إلى أن أصول المؤسسة في تطور من عام إلى آخر، فالمؤسسة قادرة على تنمية ذمتها المالية، ويمكن إرجاع الفضل في ذلك إلى عدم توزيع الأرباح التي تحققها بل توجيهها إلى الأموال الخاصة كما حققت المؤسسة مردودية مالية كافية للسنوات الثلاث مقارنة بأسعار الفائدة السائدة بالسوق، فالمؤسسة تحقق عائد جيد من وراء الأموال الخاصة. ومن أهم التوصيات التي قدمها الباحث أن المؤسسة تتمتع بيسر مالي جيد وفي تحسن، فمن الأفضل لمؤسسة صناعات الكوابل أن تعتمد أكثر في تمويل نشاطها على القروض لأن هذا سيزيد من مردوديتها المالية.

1 مقدم وهيبة، "دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2006، ص122.

2 عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة -الجزائر-، 2002.

2- دراسة بونقيب أحمد (2006)¹: حيث كانت الإشكالية كالتالي كيف يمكن للوحات القيادة أن تساهم في زيادة فعالية مراقبة التسيير؟ وما هو واقع ذلك في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية؟.

وهدفت هذه الدراسة إلى كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات على وجه عام وعلى المؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة. وأهمية الدراسة كمنت في حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية الوطنية، فرغم أهمية تواجد لوحات القيادة في المؤسسات إلا أن الدراسات الجامعية والبحوث التي تناولتها تبقى قليلة، إضافة إلى محاولة التعريف بلوحة القيادة التي تكاد تكون مجهولة من طرف جمهور المسيرين، وتحليل العلاقة بين متغيرات الإشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي كان حاضراً في معظم نقاط البحث خاصة في الدراسة الميدانية، إضافة إلى الملاحظة والمقابلات الشخصية. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث تم تقسيمها على مجموعة جوانب حيث أولها تُخصَّ بالجانب التنظيمي لوظيفة مراقبة التسيير بالمؤسسة وتم التوصل فيها إلى أن المؤسسة مقسمة على شكل مراكز المسؤولية مما يساعد في عملية مراقبة التسيير ومن أهم التوصيات التي قدمها الباحث فيما يخص نظام لوحات القيادة ضرورة إدراج لوحات قيادة خاصة بالمصالح التي لا تمتلك هذه الأداة وكذلك السرعة في تحضير هذه الأداة كي تكون ذات أهمية للمؤسسة.

3- دراسة هياج عبد الرحمان (2011)²: حيث كانت الإشكالية كيف يمكن أن تساهم مراقبة التسيير في الرفع من مستوى الأداء المالي؟ وهدفت هذه الدراسة إلى التعريف بوظيفة مراقبة التسيير ومحتواها وإبراز دور نظام مراقبة التسيير في تحسين التسيير واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته متبعا جملة من الأدوات تمثلت في الاستبيان و الاستعانة بالبرامج الإحصائية ومن أهم ما خلصت إليه هته الدراسة إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لمراقبة التسيير.

4- دراسة بن خروف جلييلة (2012)³: حيث كانت إشكالية البحث كما يلي: إلى أي مدى تساهم المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات؟ وهدفت الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام المعلومات الواردة في القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة إضافة إلى محاولة الإطلاع على كيفية توظيف المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات من خلال دراسة حالة مؤسسة جزائرية. حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بمجال البحث مع الاعتماد على المنهج التحليلي في تفسير تلك المعلومات، وإسقاط نتائج الدراسة النظرية على أرض الواقع لحالة معينة اعتمدت في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة. خلصت الدراسة إلى أن المعلومات المالية هي التي تقدم بما المؤسسة وضعها المالي وأدائها، والوسيلة المستعملة لإيصال هذه المعلومات هي التقارير المالية بصفة عامة والقوائم المالية بصفة خاصة، والتي يجب أن تكون ملائمة وموثوقة حتى يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات الملائمة بالمؤسسة، ومن أهم التوصيات التي أدرجتها الباحثة هي أنه لا بد من العمل على زيادة الثقافة المحاسبية من أجل فهم أكبر للقوائم المالية الصادرة عن مختلف المؤسسات من طرف المستثمرين وصناع القرارات.

¹ بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2006.

² هياج عبد الرحمان، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

³ بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات kanaghaz (2005-2006)،

مذكرة ماجستير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009.

5- دراسة سعيدة ميلي (2016)¹: حيث كانت إشكالية البحث كما يلي: ما مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وهدفت الدراسة إلى إظهار أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تقييم أدائها المالي وتحليل النتائج المالية المحققة، مقارنة بالأهداف المسطرة واتخاذ القرارات اللازمة لتجسيد الخيارات الاستراتيجية مع تقديم نموذج لشكل لوحة المالية وأهم مؤشراتهما. حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية، إضافة لمنهج دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي في الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن مؤسسة رغو الجنوب بتقترت تعتمد في تلخيص نشاطاتها المالية على لوحة قيادة مالية مطولة جدا ومؤشرات مالية محدودة وجزئية، مما لا يعطي صورة كاملة عن الوضعية المالية الحالية للمؤسسة. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الباحثة ضرورة وضوح الأهداف المالية والاستراتيجية للمؤسسة الجزائرية والتنسيق بينها، وكذلك توعية المسؤولين الجزائريين بأهمية ودور لوحة القيادة في تحسين أداء الموارد المالية.

ب) المجالات:

1- دراسة: لمين علوطي، نذيرة راقي جانفي (2017)²: حيث كانت إشكالية الدراسة بعنوان: ما الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية العمومية باعتبارها كأداة من أدوات مراقبة التسيير؟ حيث اتبع الباحثان المنهج الاستقرائي مع استخدام أسلوب الوصف والتحليل ودراسة الحالة خلصت الدراسة إلى أن هناك استعمال للوحات القيادة في مؤسسة سونلغاز وهي تقام شهريا من طرف المسؤولين ويستعملون في إعدادها طريقة الجداول معتمدين على الأرقام مركزين في ذلك على الجانب المالي دون الجوانب الأخرى، ومن أهم التوصيات هي إدراج لوحات القيادة خاصة بالمصالح التي لا تمتلك هذه الأداء، أيضا الاهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة وذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية المعبرة والابتعاد عن الجداول المليئة بالأرقام المضللة.

الدراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة: 2008 Chari.Z, Didier.L.³

ركزت هذه الدراسة على تأثير المعلومات المرسلية من وظيفة مراقبة التسيير وخاصة لوحة القيادة ومكانتها في اتخاذ القرارات من طرف 39 مسير مؤسسة تونسية، وخلصت إلى أن معلومات لوحة القيادة لها دور مهم في التسيير وتسمح بتشخيص الماضي وتحضير الحاضر والتنبؤ بمستقبل الأداء، وأكدت على المؤسسة التي تستعمل لوحة القيادة أن تكون أكثر تناسق بين وحداتها، وأظهرت الدور الذي تلعبه في إعطاء نظرة واضحة، ملخصة، صادقة وأنية عن حالة المؤسسة، كما أن أغلب المسيرين يجذون المؤشرات المالية.

¹ سعيدة ميلي، أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، فرع مالية مؤسسة، كلية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.

² مین علوطي، نذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة، دراسات مجلة دولية علمية محكمة، العدد 28، جامعة الأغواط، جانفي 2017.

³ Chari-Z, Didier, L, L impact de utilisation du Tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants, halshs, Vol1, France, septembre 2010.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

سنحاول إجراء مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال تحديد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف.

الجدول رقم (1-6) يوضح التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

العنصر	التشابه	الاختلاف
الهدف	<p>التقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث تشابهت مع دراسة: د. لمين علوطي، أ. نذيرة راقي، مجلة دولية علمية محكمة- العدد الاقتصادي-، العدد 28، جانفي 2017، بعنوان: "لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة" حيث سعت إلى معرفة الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في مراقبة تسيير المؤسسات الاقتصادية. وكذلك دراسة هياج عبد الرحمن بعنوان أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي حيث سعت إلى التعريف بوظيفية مراقبة التسيير وإبراز دور نظام مراقبة التسيير.</p> <p>أيضا دراسة عادل عشي بعنوان: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل حيث هدفت إلى التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه وحيث هدفت الدراسة الحالية إلى التعريف بلوحة القيادة المالية والتي هي أداة من أدوات مراقبة التسيير ومعرفة كيف تحسن من الأداء المالي للمؤسسة.</p> <p>وكذلك مع دراسة سعيدة ميلي بعنوان: أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث سعت إلى إظهار أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تقييم أدائها المالي وتحليل النتائج المالية المحققة.</p>	<p>اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث الأهداف حيث اختلفت مع دراسة Chaari.Z, Didier.L L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants</p> <p>حيث كان الهدف من دراستهما هو معرفة تأثير المعلومات المرسله من وظيفة مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات بينما من أبرز الأهداف التي بينت الدراسة الحالية لأجلها هو معرفة كيفية تحسين لوحة القيادة المالية للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.</p>
المنهج المستعمل	<p>التقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المستعمل حيث تشابهت مع دراسة بونقيب أحمد و التي بعنوان "دور لوحات القيادة في زيادة عالية مراقبة التسيير دراسة حالة "المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة -AMC- متبعا المنهج الوصفي</p>	<p>اختلفت مع بعض الدراسات السابقة كدراسة د. لمين علوطي، أ. نذيرة راقي بعنوان لوحة القيادة كأداة لمراقبة لتسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة حيث استعمل الباحثان المنهج الاستقرائي خلاف دراستنا</p>

<p>التي كانت بإتباع المنهج الوصفي التحليلي .</p>	<p>التحليلي وكذلك مع دراسة هياج عبد الرحمن بعنوان أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي متبعا المنهج الوصفي التحليلي. واستعملنا نفس المنهج المتبع في هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي. وكذلك مع دراسة سعيدة ميلي بعنوان: أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية متبعا المنهج الوصفي التحليلي.</p>	
<p>اختلفت مع بعض الدراسات السابقة كدراسة هياج عبد الرحمن بعنوان أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي حيث اعتمد الباحث على الاستبيان كطريقة في جمع المعلومات بينما اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة بشكل مباشر.</p>	<p>التقت دراستنا مع معظم الدراسات السابقة من حيث الطريقة و الأدوات المستعملة لجمع المعلومات وكان التشابه في إحدى الأدوات أو كلها فدراسة بونقيب أحمد و التي بعنوان "دور لوحات القيادة في زيادة عالية مراقبة التسيير دراسة حالة "المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة -AMC- و التي اعتمدت على طريقة دراسة الحالة و المقابلة في جمع البيانات وتحليلها بالبرامج الإحصائية.</p> <p>وكذلك مع دراسة سعيدة ميلي بعنوان: أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي اعتمدت على طريقة دراسة الحالة.</p>	<p>الطريقة والأدوات</p>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة.

تناولت هذه الدراسات لوحة القيادة و الأداء من مختلف الجوانب لكنها لم تتطرق إلى العلاقة التي تربط بين لوحة القيادة المالية وأداء المؤسسة المالي وكيف تؤثر لوحة القيادة المالية على عمليات تحسين الأداء وتقييم الأداء المالي و هذا ما سأتطرق إليه في دراستي بالرغم من أن الباحثة سعيدة ميلي قد تطرقت لهذا الجانب لكن الإختلاف بين الدراستين يتمثل في الأطار الزمني والمؤسسة محل الدراسة من حيث النشاط ونوع وحجم المؤسسة.

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل أهم الأدبيات النظرية والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة المتمثل في أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم العامة حول لوحة القيادة المالية في المؤسسة ودورها وأهميتها في المؤسسة، إذ تعتبر أداة فعالة للحكم على وضعية المؤسسة وأدائها المالي، من حيث كونها أداة متاحة لمسؤول المؤسسة لقيادة ومتابعة الاستراتيجيات المالية، من خلال مجموعة من المؤشرات المالية المتنوعة، تقوم على مقارنة النتائج المحاسبية بين فترات قصيرة، إضافة إلى التطرق إلى مفاهيم حول الأداء المالي بمكوناته وأنواعه وأهم العوامل المؤثرة فيه وتم التطرق إلى جانب آخر من الأداء وهو تقييم الأداء المالي وبأنه تقديم حكم له قيمة على إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياساً للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفاً.

وفي المبحث الثاني حاولنا توضيح العلاقة بين لوحة القيادة المالية وأثرها على الأداء المالي حيث أخذنا في المطلب الأول استخدامات لوحة القيادة كأسلوب لتحسين الأداء وفي المطلب الثاني فعالية لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بذكرنا للمؤشرات المالية للوحة القيادة المالية ومميزات لوحة القيادة المالية، إذ نجدها تلعب دوراً هاماً في إبراز الوضعية المالية الآنية للمؤسسة من خلال تقديم صورة واضحة جداً عن تقييم الأداء المالي وذلك من خلال المؤشرات والنتائج المالية المعيارية ومن جهة أخرى فهي تكشف عن الوضعية المالية المستقبلية للمؤسسة وذلك من خلال الطابع التنبؤي للمؤشرات المالية حيث تعطي صورة شبيهة كاملة عن الوضعية المالية المستقبلية للمؤسسة ومدى تحقيقها للتوازن المالي والمحافظة عليه، أي أنها توضح المردودية المالية المستقبلية وإمكانيات الوقوع في العجز المؤقت أو الدائم حسب ظروف المؤسسة الحالية والمستقبلية، وذلك بما يحقق أهداف المؤسسة وكذا الاستغلال الأمثل للموارد المالية من خلال التعديل في السياسة المالية للمؤسسة.

وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث التقت هذه الأخيرة مع الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط وخالفتها في أخرى، وبناء على طريقة بناء الدراسات التطبيقية وما توصلت إليه من نتائج تم رسم مجريات الدراسة التطبيقية لموضوع الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية لأثر لوحة القيادة
المالية في تحسين الأداء المالي

تمهيد:

تهدف من خلال هذا الفصل إلى إبراز دور وأثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم التطرق إلى حيثيات الإشكالية من خلال الدراسة الميدانية لمتابعة دور لوحة القيادة المالية لشركة سونلغاز توزيع الوسط بمديرية التوزيع ورقلة، حيث حاولنا تتبع ودراسة إجراءات إعداد لوحة القيادة وصولاً إلى لوحة القيادة المالية وأين يكمن دورها في تحسين الأداء المالي وكيف يتجلى تأثيرها عليه، وهذا من خلال دراسة معطيات لوحات القيادة والقوائم المالية لسنوات 2015-2016-2017 مركزين على قسم المحاسبة والمالية كونه مركز لوحة القيادة بالمؤسسة، وعليه تم استخلاص النتائج التي تؤكد أو تنفي أثر لوحة القيادة المالية في التأثير على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

لكن الهدف الأساسي من خلال هذا الفصل فيتمثل في اختبار مدى صدق فرضيات الدراسة، وذلك في بحثين:

- **المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
- **المبحث الثاني:** عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

بعد أن تم اختيارنا لأحد أهم الشركات الوطنية والإستراتيجية على المستوى الوطني وهي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز(سونلغاز) والممثلة في فرع مديرية توزيع الكهرباء والغاز بوقرلة والمكلفة بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات, أين سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الطريقة المستعملة في الدراسة في مطلبنا الأول ثم إلى الأدوات المستعملة في الدراسة كمطلب ثاني.

المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة:

سنتناول في هذا المطلب تاريخ وتطور الشركة الأم و التعريف بشركة سونلغاز للوسط:

الفرع الأول: تاريخ وتطور شركة سونلغاز

- هي المتعامل الرئيسي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، وقد أنشأت وفقا للأمر رقم 69 - 59 ، المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969).
- شهدت سونلغاز عدة تغيرات على النحو التالي¹:
- مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC، طبقا للمرسوم لتنفيذي رقم 91 - 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 ؛
- كما وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة ومنحها الشخصية المعنوية والاستقلالية المالية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995؛
- تحولت إلى شركة مساهمة تملك الدولة رأس مالها، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002
- المرسوم رئاسي رقم 11- 212 مؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1432 الموافق لـ 2 يونيو سنة 2011م ، الذي يعدّل ويتم المرسوم الرئاسي رقم 02- 195 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1423 الموافق أول يونيو سنة 2002 والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز ش.ذ.أ"
- ويكرس النظام الأساسي الجديد لشركة سونلغاز مبدأ المجموعة الصناعية المكونة من sonelgaz / SPA والشركات التابعة لها. بما أن الأنشطة التشغيلية قد تم تحويلها إلى شركاتها ، فإن شركة Sonelgaz القابضة تدير الآن المجموعة من خلال ممارسة مهام السياسة والإستراتيجية. وبهذه الصفة، فإنها تطور وتنفذ إستراتيجية التطوير للمجموعة ككل ، وكذلك السياسة المالية والموارد البشرية. كما يهدف إلى إدارة المحفظة ومراقبة تطبيق اللوائح وتنفيذ مهام التدقيق الداخلي والتفتيش.
- لضمان مهامها الجديدة ، لدى Sonelgaz بيئة تحتية جديدة ومنظمة جديدة أنشأت أربعة أقطاب ، وهي:
- قطب صناعات الطاقة ، باختصار (PIE) ، الذي سيكون مسؤولاً عن العديد من الشركات من بينها SPE و SKTM و GRTE و GRTG و OS و SDC(شركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط).
- قسم الأشغال والخدمات (PTS) ، المسؤول كذلك على العديد من الشركات عن متابعة KAHRAKIB و KAHRIF و KANAGHAZ و INERGA و ETTERKIB...الخ.
- قسم الأنشطة الصناعية، المكلف بمتابعة عديد الشركات منها AMCLIGHTING، ROUIBA،

وحدة أنشطة الأمن الداخلي ، المسؤولة عن مراقبة نظام SWAT و SAR و SAT و SAH و SPAS في التصفية. تأخذ المديرية العامة للتنمية الصناعية والتكامل الوطني اسم المديرية العامة للأنشطة الصناعية والتنمية الصناعية والتكامل الوطني ، وذلك باختصار DGDI ، بالإضافة إلى أنشطتها ، ستكون مسؤولة عن شركات المراقبة ، AMC و ROUIBA و LIGHTING و MEI و CAMEG و SKMK و GEAT و HENENCO وشركة سيماس لتصفية قسم الأنشطة الصناعية.

الفرع الثاني: التعريف بشركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط

أولاً: التعريف بالشركة

تعتبر شركة سونلغاز توزيع وسط أحد الشركات التابعة للمهن القاعدية، التي نشأت على إثر إعادة هيكلة مجمع سونلغاز تطبيقاً لأحكام القانون 01/02 المؤرخ في 05/02/2002 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عبر القنوات ثم أصبحت تسمى بإيجاز (ش ت و) في جانفي 2006 حيث أصبحت شركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز¹ . لكن في آخر تغيير مرت به الشركة أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصاراً SDC شركة ذات أسهم ، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى. حيث أنشأت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز " SDC ش ذ أ " شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال فيوق 64 مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الاجتماعي بـ 20 نهج محمد بوضياف - بالبليدة، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني. بتواجدها في السوق الوطنية، تطور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقوتين (الكهرباء والغاز) وبيعهما للزبائن النهائيين (توتر عالي ومتوسط ومنخفض وضغط عالي ومتوسط ومنخفض)، كما تسير الشركة نمو وتطور الشبكات والتراكيبات الكهربائية والغازية وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط و النظام ساري المفعول. وتمحور مهام الشركة حول:

- تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من أجل البقاء دوماً على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن
 - تأمين الهياكل والبيانات الأساسية لمواجهة تزايد الاستهلاك وخاصة استهلاك الطاقة الكهربائية (قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية، تأمين الخطوط من العوامل المناخية) من جهة، والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث واسعة النطاق
 - تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف
 - المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاماً مع قيمنا وأهدافنا.
 - في إطار برامج الدولة مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقاً لمهام الشركة
- وتسعى الشركة إلى تسخير كل طاقاتها وإمكاناتها في تحسين نوعية خدماتها التقنية والتجارية المقدمة لزبائنها وهذا من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل منظومة تسير الزبائن واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية.

ثانيا: تعريف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بورقلة

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ورقلة واحدة من بين (52) مديرية تابعة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط SDC والتي تستمد نشاطها الأساسي من خلال الأهداف الأساسية المسطرة في رسالة الشركة وعقد الأداء السنوي Contrat de performance، وبالتالي تعتبر المديرية المستوى التنفيذي لنشاط المؤسسة¹.

الفرع الثالث: أدوات مراقبة التسيير الموجودة بالمؤسسة:

أولاً: الموازنة التقديرية: تحتوي على معلومات تفصيلية حول اعتمادات المشاريع والمخصصات المستهدف تحقيقها وإنفاقها خلال السنة .

ثانياً: نظام المعلومات: والمتمثل في مجموعة الأنظمة المتكاملة فيما بينها من أجل الاستفادة منها في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة و ربح الوقت، والتي يستفاد من مخرجاتها في تحليل الأسباب وتعليل النتائج خاصة أثناء إعداد التقارير الدورية لنشاطات المؤسسة ومن أهم هذه الأنظمة نجد:

نظام المحاسبة والمحاسبة التحليلية المسمى (Hissab)؛

نظام تسيير الصفقات (Comptabilité Des Engagement)؛

نظام تسيير الزبائن (SGC)،

نظام تسيير منشآت الكهرباء (GDOE)؛

نظام تسيير منشآت الغاز (GDOG)؛

نظام تسيير الفواتير (فوترة) .

معظم هذه الأنظمة قامت بإنشائها المؤسسة محليا إلا أن فيها بعض النقص، كما أنها في طور إنجاز النظام المدمج لأنظمة مؤسسة سونلغاز².

ثالثاً: لوحة القيادة: تعتبر لوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، حيث أنها أداة مهمة في قياس ومتابعة الأداء كما نجدها في جميع أقسام وبعض مصالح و وحدات المؤسسة، بالإضافة إلى أن هناك اجتماع في بداية كل أسبوع بين المدير ورؤساء الأقسام (المسمى البريفينق) وهو عبارة عن مختصر عن لوحة القيادة تحدد من خلاله الخطوط الكبيرة للعمل والمشاريع في طور الإنجاز والمشاكل والعراقيل المطروحة بالمؤسسة.

1 عقد الأداء (Contrat de performance) هو التزام سنوي مبرم بين مدير مديرية التوزيع و المدير العام لشركة توزيع الكهرباء و الغاز يحوي مجموعة الأهداف و المؤشرات النوعية و الكمية الواجب تحقيقها خلال السنة.

2 محمد عبد الرؤوف بوعابة، مكلف بقسم المحاسبة والمالية، حول أدوات مراقبة التسيير بالمؤسسة، مقر المؤسسة، 26 مارس 2018.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة:

متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

➤ المتغير المستقل: هو لوحة القيادة المالية

➤ المتغير التابع: الأداء المالي

الفرع الأول: مصادر المعلومات:

أولاً: المصادر الأولية: هي معلومات فعلية و محققة خلال الفترة الزمنية لحدود الدراسة، و التي تم جمعها من مصادرها في

المؤسسة قسم المحاسبة والمالية بمصالحه الداخلية، قسم العلاقات التجارية وذلك من خلال الوثائق التالية:

❖ لوحة قيادة المديرية بقسم المحاسبة والمالية لنشاط المؤسسة ؛

❖ عقود الأداء لسنوات 2015, 2016, 2017؛

❖ وثيقة المهام والصلاحيات؛

❖ مجلة أصداء لشهر ديسمبر 2017 (نشرية إخبارية شهرية تصدرها مديرية الاتصال والإعلام - سونلغاز)؛

❖ القوائم المالية لسنوات 2015, 2016, 2017.

ثانياً: المقابلة: من أجل الاستفسار و جمع المعلومات الخاصة حول لوحة القيادة ومؤشراتها ومراحل إعدادها تم إجراء مقابلات

شخصية مع بعض رؤساء الأقسام و المكلفين بمتابعة لوحات القيادة وبعض إدارات المؤسسة.

ثالثاً: الملاحظة: من أجل المقارنة و الربط بين المعطيات المختلفة المتحصل عليها والمعطيات الخاصة بموضوع الدراسة تم

الاعتماد على الملاحظة من أجل المقارنة بين الإجراءات و المعايير المعمول بها في المؤسسة و ما هو موجود فعلاً.

الفرع الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة:

أولاً: جمع معلومات الدراسة من أجل هذا تم الاعتماد على ما يلي:

✓ برنامج **EXCEL 2007** الذي يساعد في تحويل البيانات إلى معلومات ثانوية في شكل قواعد معطيات،

✓ المقابلة: تم الاعتماد على المقابلة في عملية تأكيد المعلومات التي تم الحصول عليها سواء الكمية أو المالية كما تم

من خلالها جمع الوثائق و المعلومات المتمثلة بالأسباب الجوهرية ذات العلاقة بحدوث الانحرافات المحققة و التي تم

الاستفادة منها في عملية التحليل.

✓ الملاحظة: تم الاعتماد على الملاحظة من خلال دراسة الوثائق والمعلومات التي تم جمعها من مصادر مختلفة

بالتركيز على المعلومات ذات الدلالة و المهمة في موضوع الدراسة.

ثانياً: تحليل المعلومات: يتم الاعتماد على الأدوات التالية:

✓ الإحصاء الوصفي: من خلال الجداول الإحصائية، التجميع المتراكم، النسب، الجداول، الأشكال البيانية، تم

الاستفادة منها في شكل بيانات ونتائج إحصائية من أجل تحديد العلاقة بين المتغيرين حيث من خلالها سنحاول

الإجابة على فرضيات الدراسة بتأكيداتها أو نفيها.

✓ نتائج الملاحظات: التي تم التوصل إليها من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع الأطراف المشاركة في متابعة إجراءات لوحة القيادة ومقارنة ما يجب أن يكون من إجراءات بالإجراءات و المعايير المعمول بها من خلال نظام مراقبة التسيير؛ مجموعة القرارات و الوثائق التي تم استعمال مضمونها كدلائل في تحليل النتائج.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ستتطرق في هذا المبحث إلى عرض ما توصلنا إليه من نتائج في المطلب الأول ثم سنقوم بتحليل هذه النتائج ومناقشتها في المطلب الثاني.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتوصل إليها.

الفرع الأول: تقديم لوحة القيادة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

من حيث الشكل توجد بالمؤسسة لوحة قيادة معيارية مصممة وفق شكل موحد وبمؤشرات محددة مسبقا لكل مديريات التوزيع مرسله من طرف شركة التوزيع للوسط، والتي تقوم بقياس نشاطات مديريةية التوزيع بحسب كل قسم ومصلحة (لوحات قيادة وظيفية) ويتم إعدادها نهاية كل شهر في حدود 10 من الشهر الموالي بمعلومات شهرية وتراكمية لنشاط المؤسسة خلال السنة إضافة إلى مؤشرات الجانب المالي الخاص بالمؤسسة.

أولاً: مسار لوحة القيادة وعقد الأداء:

بصفة عامة يتم كتابة عقد يسمى بعقد الأداء من طرف المؤسسة الأم يوضح فيه كل متطلبات الأداء والأهداف وما يجب على المؤسسة الفرع القيام به وتحقيقه ويتم إرساله سنويا، حيث يتم عقد اجتماع في المؤسسة الفرع من أجل دراسة عقد الأداء والمصادقة عليه وعلى ما يتضمنه من أهداف ومؤشرات.

ثانياً: عرض لوحة القيادة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة:

يتم تجميع لوحات القيادة لجميع الأقسام على مستوى قسم المحاسبة والمالية بما فيها لوحة القيادة الخاصة بهذا القسم (DFC) حيث تعتمد لوحة قيادة المؤسسة على المقارنة الشهرية بين المحقق من الشهر الحالي من السنة والمحقق أو الفعلي لنفس الشهر من السنة الماضية وحساب نسبة التطور ثم حساب نسبة المتراكم الشهري مقارنة بالمستهدف السنوي أي نسبة تحقيق المستهدف، ولقد اخترنا بعض مؤشرات لوحة القيادة الخاصة بالقسم التجاري وقسم المحاسبة والمالية لاحتوائهما على بعض المؤشرات المالية كرقم الأعمال مثلا وسنوضح ذلك من خلال الوثائق التالية الممثلة للوحة القيادة:

الوثيقة الأولى: من لوحة قيادة المؤسسة لتطور عدد الزبائن الجدد لشهر ديسمبر 2017 (الكهرباء)

جدول رقم 1-2 تطور عدد الزبائن الجدد لشهر ديسمبر 2017 (الكهرباء)

المحقق %	تطور %	المستهدف	2017		2016		
			المتراكم	الشهر	المتراكم	الشهر	
69,6	4,4 -	8000	5568	347	5826	446	BT(توتر منخفض)
111,4	7,1-	105	117	13	126	5	MT(توتر متوسط)
0,0	0,0	0	0	0	0	0	HT(توتر مرتفع)
70,1	4,5-	8105	5685	360	5952	451	مجموع (BT+ MT+HT)

المصدر [من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم 01]

يبين لنا الجدول رقم 1-2 تطور عدد الزبائن والمتراكم من الكهرباء (HT،MT،BT) لشهر ديسمبر 2017 ويتم دراسة التطور مقارنة بنفس الشهر من سنة 2016 وكذا معرفة نسبة الإنجاز الشهري مقارنة بالمستهدف السنوي حيث كان هدف المؤسسة السنوي لسنة 2017 هو الوصول إلى عدد زبائن جدد يقدر بـ 8105 (BT+ MT) وهو ما تم التوقيع عليه في عقد الأداء منذ بداية السنة حيث نلاحظ أنه تم تحقيق 5685 (المتراكم) من الزبائن وهذا ما يعادل نسبة إنجاز 70,1 % كما نلاحظ كذلك انخفاض في عدد زبائن شهر ديسمبر 2017 الذي قدر بـ 360 مقارنة بنفس الشهر من سنة 2016 اين كان عدد الزبائن 451 أي بنسبة تطور تقدر بـ - 4,5 %، كما نلاحظ كذلك عدم وجود زبائن جدد في التوتر العالي.

من لوحة قيادة المؤسسة تطور عدد الزبائن الجدد لشهر ديسمبر 2017 (الغاز)

جدول رقم 2-2 تطور عدد الزبائن الجدد لشهر ديسمبر 2017 (الغاز)

المحقق %	تطور %	المستهدف	2017		2016		
			المتراكم	الشهر	المتراكم	الشهر	
116,6	9,8	4650	5423	1174	4939	684	BP(ضغط منخفض)
175,0	75,0	4	7	0	4	0	MP(ضغط متوسط)
0	0	0	0	0	0	0	HP(ضغط مرتفع)
116,7	9,9	4654	5430	1174	4943	684	مجموع (MP+BP)

المصدر [من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم 02]

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي

يمثل الجدول رقم 2-2 بين لنا تطور عدد الزبائن الجدد والمتراكم من الغاز (BP,MP,HP) لشهر ديسمبر 2017 ويتم دراسة التطور مقارنة بنفس الشهر من سنة 2016 وكذا معرفة نسبة الإنجاز الشهري مقارنة بالمستهدف السنوي فنلاحظ أن المستهدف السنوي في الغاز هو 4654 موزع بين 4650 زبائن ضغط منخفض (BP) وأربعة زبائن ضغط متوسط (MP), حيث حققت المؤسسة الأهداف المطلوبة منها وبنسبة إنجاز إجمالية تقدر بـ **116,7%** الوثيقة الثانية: من لوحة قيادة المؤسسة, المشتريات, المبيعات والضياع الخاص بالكهرباء والغاز لشهر ديسمبر 2017 جدول رقم : 3-2 يوضح المشتريات، المبيعات وضياع الكهرباء لشهر ديسمبر 2017

الشهري			المتراكم			الهدف	المحقق (%)	مبيعات الكهرباء
2017	2016	التطور (%)	2017	2016	التطور (%)			السنوات
93,88	87,48	7,31	1582,72	1484,59	6,61	1541,0	102,7	مجموع BT/MT (GWh)
43,68	45,47	-3,93	976,14	922,36	5,83	963,0	101,4	BT
50,20	42,02	19,48	606,58	562,23	7,89	578,0	104,9	MT
155,49	166,01	-6,34	1874,23	1820,11	2,97	1 889,7	99,2	مبيعات HT
125,62	105,17	19,44	1780,80	1698,83	4,82	1736,0	102,6	صافي المشتريات
155,49	166,01	-6,34	1874,23	1820,11	2,97	1 889,7	99,2	مجموع مشتريات HT
31,74	17,69	79,41	198,62	214,24	-7,55	195,0	101,6	ضياع (GWh)
25,27	16,82	8,45	11,12	12,61	-1,49	11,2	0,1	(%) الضياع

المصدر [من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم 03]

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي

يبين الجدول رقم 2-3 مشتريات ومبيعات الكهرباء (HT,MT,BT) حيث أن النسب المحققة تبدو متناسبة مع الأهداف السنوية المسطرة خاصة أن نسبة المبيعات هي 102,7 % وهي مماثلة لنسبة المشتريات 102,6 % في حين أن نسبة الضياع هي 11,12 لسنة 2017 وهي نسبة مقبولة وتحسن ملحوظ مقارنة مع نسبة الضياع المستهدفة سنويا 11,2 % .

جدول رقم : 2-4 يوضح المشتريات، المبيعات وضياع الغاز لشهر ديسمبر 2017

الشهري			المتراكم			الهدف	المحقق (%)	مبيعات الغاز
2017	2016	التطور (%)	2017	2016	التطور (%)			السنوات
47,8	39,9	19,8	844,5	770,2	9,7	844	100,1	مجموع BP/MP (GWh)
41,5	36,8	12,9	782,0	725,70	7,8	791	98,9	BP
6,2	3,1	102,2	62,5	44,48	40,52	53	117,9	MP
83,4	64,0	30,3	748,08	614,09	21,82	844	88,6	HP
182,1	119,90	51,8	936,4	744,25	25,82	889	105,3	ص المشتريات
134,3	80,1	67,8	91,9	-25,9	-454,57	45	204,3	(MTh) الضائع
73,78	66,76	7,02	9,82	-3,48	13,30	5,1	-4,7	(%)الضياع

المصدر [من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم 04]

يبين الجدول رقم 2-4 المشتريات والمبيعات الخاصة بالغاز المضغوط لشهر ديسمبر لسنتي 2017/2016 والتراكمي لسنة كاملة. يظهر من خلال النتائج المحققة بأن هناك تحقيق للأهداف في مشتريات ومبيعات الطاقة الغازية (PM,BP) حيث أن اقترابنا من الهدف يكاد يكون 100% إلا أن المستهدف من الطاقة الضائعة لم يحقق حيث كان الهدف 45 في حين تم ضياع 91,9 أي بنسبة ضياع 9,2% لسنة 2017 ونلاحظ من خلال مبيعات ومشتريات الغاز ونسبة الضياع أن المؤسسة حققت زيادة في مبيعاتها الإجمالية بالنسبة للضغط المتوسط والمنخفض قدر بـ 9,7% في حين أن المشتريات حققت زيادة معتبرة قدرت بـ 25,82%.

الوثيقة الثالثة: تطور رقم الأعمال لسنتي 2016 و 2017 (الغاز+ الكهرباء)

جدول رقم: 2-5 يوضح رقم الأعمال للكهرباء والغاز 2016 - 2017

بالمليون دج

مجموع (1)+ HP+HT	HP	HT	مجموع (كهرباء+غاز)(1)	غاز	كهرباء	
11512,96	136,67	4359,11	7017,18	275,19	6741,99	2016
12219,00	166,83	4480,21	7571,96	316,74	7255,23	2017
6,13	22,07	2,78	7,91	15,10	7,61	التطور
10491	181	3785	6525	286	6239	هدف 2017
116	92	118	116	111	116	معدل الانجاز %

المصدر [من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم 05]

من خلال قراءتنا للجدول رقم 2-5 نلاحظ بأن المؤسسة حققت زيادة في رقم الأعمال الإجمالي من سنة 2016 إلى 2017 بنسبة مقدرة بـ 6,13% وهذا من خلال زيادة في رقم الأعمال لكل نوع من زبائنها فمثلا الزيادة المقدرة 7,91% في رقم أعمال الكهرباء والغاز بتوتر وضغط منخفض ومتوسط وزيادة رقم الأعمال بالنسبة لزبائن التوتر العالي والضغط العالي بزيادات متفاوتة على التوالي 2,78% و 22,07%.

الوثيقة الرابعة: وثيقة تبين المبالغ المحصلة والمجمعة من زبائن الطاقة والأشغال لشهر ديسمبر

(ENCAISSMENT EN KDA)

جدول رقم: 2-6 يوضح المبالغ المحصلة والمجمعة من زبائن الطاقة والأشغال لشهر ديسمبر

بالكيلو دينار

المجموع	الطاقة	الأشغال		
830.021	697.136	132.885	2016	الشهري
812.070	746.800	65.270	2017	
2,16-	7,12	50,88-		التطور (%)
6.826.589	5.944.183	882.406	2016	المتراكم
7.252.051	6.578.704	673.347	2017	
6,23	10,67	23,69-		التطور (%)

المصدر [من إعداد الطالب ينظر الملحق رقم 06]

يبين الجدول رقم 2-6 المبالغ المحصلة والمجمعة من زبائن الطاقة وخدمات الأشغال المقدمة من طرف المؤسسة حيث أن هناك زيادة في المجموع الاجمالي قدرها 6,23% في سنة 2017 مقارنة مع سنة 2016 كما أن هناك زيادة في سنة 2017 مقارنة بسنة 2016 فيما يخص المبالغ المحصلة من الطاقة حيث أن المؤسسة هي المخترك الوحيد لهذه المادة الحيوية والعكس بالنسبة للأشغال ولعل السبب في ذلك يعود لنقص عمليات الأشغال الخاصة بمشاريع كبيرة.

الوثيقة الخامسة: تطور أرصدة الديون تبعا لأصناف عملاء المؤسسة لسنتي 2016 و2017

(SOLDE des créances en MDA)

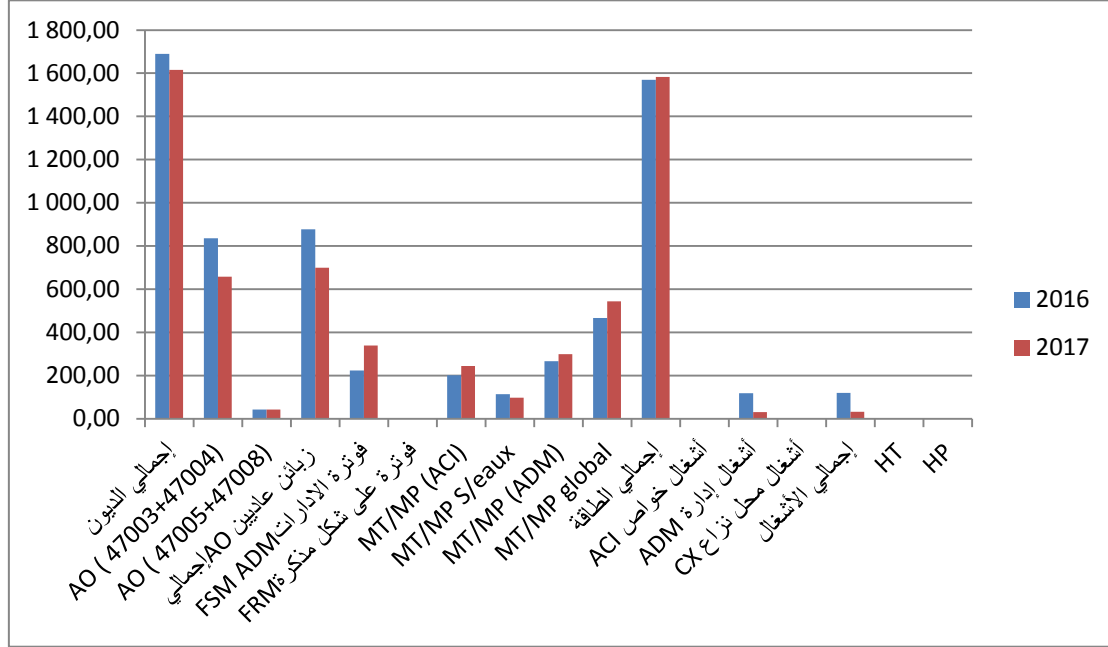
جدول رقم: 2-7 يوضح أرصدة الديون تبعا لأصناف عملاء المؤسسة لسنتي 2016-2017

31-12-2017	31-12-2016	TEV (%)	
1 614,9	1 689,4	4,4-	إجمالي الديون
657,1	835,7	21,4-	AO (47003+47004)
41,7	41,8	0,2-	AO (47005+47008)
698,8	877,5	20,4-	إجمالي AO زبائن عاديين
339,4	223,7	51,7	FSM ADM فوترة الادارات
0,9	1,4	39,6-	FRM فوترة على شكل مذكرة
243,9	200,5	21,7	MT/MP (ACI)
96,9	114,1	15,0-	MT/MP S/eaux
299,5	266,2	12,5	MT/MP (ADM)
543,5	466,7	16,5	MT/MP global
1 582,5	1 569,3	0,8	إجمالي الطاقة
0,6	0,6	4,7	ACI أشغال حواص
30,9	118,6	74,0-	ADM أشغال إدارة
0,9	0,9	0,0	أشغال محل نزاع CX
32,4	120,1	73,0-	إجمالي الأشغال
0	00	0	HT
0	0	0	HP

المصدر [من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم 07]

نلاحظ من خلال الجدول رقم: 2-7 أن الديون تم تقليصها فيما يخص غالبية زبائن المؤسسة حيث يظهر ذلك جليا في انخفاض الديون للزبائن العاديين (AO) ونسبة -20% كما وكذلك الفوترة على شكل مذكرة (FRM) انخفضت بنسبة -39,6% وبالمقابل مازال هناك ارتفاع في الديون غير المحصلة خاصة بالنسبة لفوترة الإدارات FSM (ADM) أين زادت الديون في نهاية 2017 بـ 51,7% مقارنة بـ 2016، حيث يعود انخفاض الديون لسياسة المؤسسة في قطع التيار الكهربائي عن الزبائن المتخلفين عن الدفع لأكثر من فاتورة واحدة.

الشكل رقم: 1-2 يوضح أرصدة الديون تبعا لأصناف عملاء المؤسسة لدورتي 2016 و 2017



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم 2-7

لوحة القيادة الوظيفية الخاصة بقسم المحاسبة والمالية (DFC): وهي لوحة قيادة مدمجة ضمن لوحة قيادة المديرية

الوثيقة السادسة: تبين المبالغ المحصلة والمحولة لمقر شركة التوزيع للوسط لشهر ديسمبر

(Remontée de Fonds au siège SDC)

جدول رقم 2-8 يوضح المبالغ المحصلة والمحولة لمقر شركة التوزيع للوسط لشهر ديسمبر

بالمليون دينار

معدل الانجاز %	الهدف السنوي	تطور %cumul	تجميع (cumul) 2017/12/31	شهر ديسمبر 2017	تجميع (cumul) 2016/12/31	شهر ديسمبر 2016	
-	-	%19	2223	287	1862	318	CCP
-	-	%11	10583	1228	9517	587	BNA
102	12554	%12	12806	1515	11379	896	المجموع

المصدر [من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم 08]

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك زيادة في مداخيل المؤسسة عبر حسابي البريد الجاري والحساب البنكي على التوالي 19% و 11% وهذا من سنة 2016 مقارنة بسنة 2017 أي بزيادة إجمالية 12% حيث نجد أنه تم تحقيق الهدف بنسبة 102% ومن خلال ما سبق نرى أن المتعاملين عن طريق BNA أكثر من المتعاملين ب CCP

حيث أن مصادر هذه التحصيلات يوضحها الجدول الموالي:

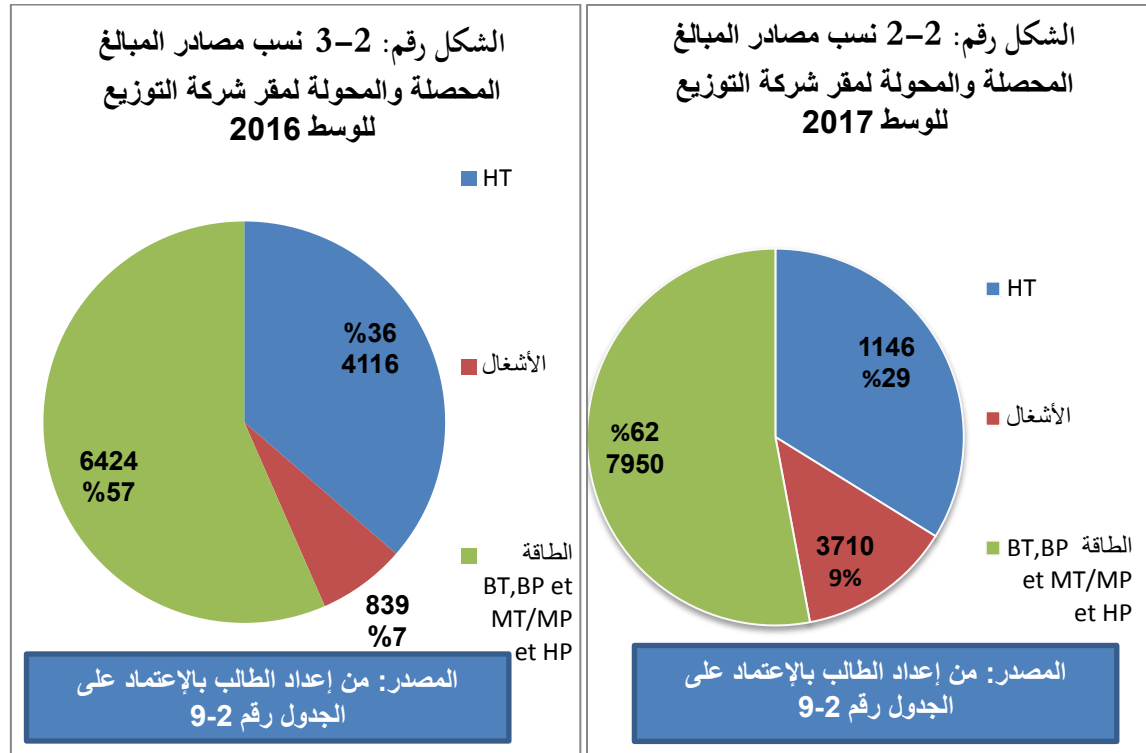
جدول رقم 2-9 يوضح مصادر المبالغ المحصلة والمحولة لمقر شركة التوزيع للوسط لتجميع شهر ديسمبر

بالمليون دينار

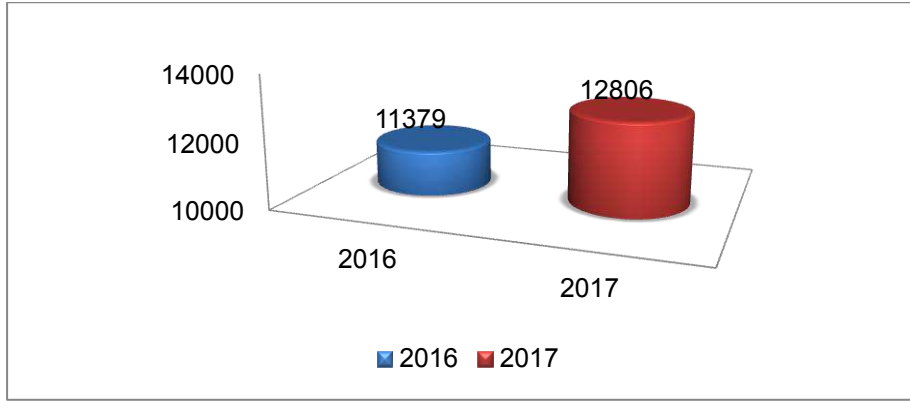
معدل %	2017	2016	
23%	7950	6424	الطاقة BT,BP et MT/MP et HP
9-%	3710	4116	HT
36	1146	839	الأشغال
12 + %	12806	11379	المجموع

المصدر [من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم 08]

يبين الجدول رقم المبالغ المحصلة من مختلف زبائن المؤسسة للطاقة الكهربائية والغازية المنخفضة والمتوسطة والتي تمثلت في زيادة قدرها 23 في المائة سنة 2017 مقارنة بسنة 2016، كذلك زيادة قدرها 36% في تحصيلات خدمات الأشغال التي تقدمها المؤسسة كالتوصيلات الكهربائية أو تغيير أعمدة كهربائية وخاصة أشغال الفلاحة بقاسي الطويل وانخفاض في الطاقة الكهربائية ذات التوتر العالي بنسبة قدرت بـ 9-% مرده إلى التزامات سونطراك مع منظمة الأوباك وتخفيض إنتاج النفط مما ينعكس سلباً على محصلات المؤسسة.



الشكل رقم: 2-4 يوضح مجموع المبالغ المحصلة والمحولة لسنتي 2016 و 2017



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم 2-9

الوثيقة السابعة : وثيقة تبين النقدية المقدمة من شركة التوزيع للوسط كنفقات للمديرية لشهر ديسمبر

النقدية المقدمة من طرف الشركة (SDC) إلى المؤسسة (النفقات)

Trésorerie mise à disposition par DFC/SDC

جدول رقم: 2-10 يوضح النقدية المقدمة من شركة التوزيع للوسط كنفقات للمديرية لشهر ديسمبر

الوحدة: مليون دينار

معدل المتراكم %	المتراكم 31/12/2017	شهر ديسمبر 2017	المتراكم 31/12/2016	شهر ديسمبر 2016	
- 40%	1390	187	2307	60	الاستثمارات
-13%	988	77	1148	97	الاستغلال
- 56%	155	-	353	-	البرامج العمومية
-33 %	2533	264	3808	157	TOTAL

المصدر [من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم 09]

نلاحظ أن إجمالي ما تنفقه المؤسسة انخفض بنسبة-33 في المائة خاصة في النفقات الموجهة للبرامج العمومية أين انخفضت لأكثر من - 50 في المائة وهذا في سنة 2017 مقارنة بسنة 2016, كما شهدت المؤسسة انخفاضاً في نفقات الاستغلال بنسبة - 13 بالمائة كنفقات التأمين مثلا كما تراجع نسبة الاستثمارات إلى -40 في المائة كتوصيلات الزبائن الجدد مثلا.

الوثيقة الثامنة: يوضح غلق اعتمادات شهر ديسمبر 2017

الوحدة: الكيلو دينار

الجدول رقم 2- 11 يوضح غلق اعتمادات شهر ديسمبر 2017

الهدف OBJ	الإنجازات		R A R حسابات لم تسوى بعد				المجموع العام KDA	معدل الانجاز DD	الملاحظات	رخص برمجة AP
			في طور الإنجاز D'APPROB. SDC		في طور الإنجاز DE REAL.DD					
	عدد	القيمة	عدد	القيمة	عدد	القيمة				
	AP	KDA	AP	KDA	AP	KDA				
1	1	199 200	1	-	0	0	199 200	100%	/	2013
8	6	1 528 107	1	140 107	2	380 668	1 908 775	80%	/	2014
17	17	3 456 579	3	2 149 779	0	0	3 456 279	100%	/	2015
26	24	5 183 886	5	1 199 200	2	380 668	5 564 254	93%	/	المجموع

المصدر [من إعداد الطالب بالإعتماد على الملحق رقم 10]

نلاحظ أن هناك تأخر في غلق بعض رخص البرمجة (AP) خاصة لسنوات 2013، 2014 و 2015، حيث بقي لها خمسة حسابات لم تسوى في انتظار المصادقة عليه من طرف شركة التوزيع للوسط و حسابين لم تسوى بعد على مستوى المؤسسة سنة 2014 .
كما لا حظنا تغيير استعمال لوحة القيادة بالمديرية وأصبح يعتمد على البطاقة التقنية (FICHE TECHNIQUE) أي أن التغيير مس الإسم فقط والتي تحتوي على نفس معلومات لوحة القيادة إلا أنها أكثر تنظيماً وتفصيلاً حيث أن هذا التغيير جاء ابتداءً من سنة 2017 ومع إعادة هيكلة المجمع وتغيير مدير شركة SDC.

ثالثا: مراحل إعداد لوحة القيادة المالية وأهم مؤشراتها:

1) مراحل الإعداد: يتم تصميم وإعداد لوحة قيادة المؤسسة شهريا في العاشر من الشهر الموالي وجميع أنشطة المؤسسة، حيث يقوم كل قسم بإعداد لوحة قيادة الخاصة به وجميع أنشطته ويقوم رئيس قسم المحاسبة والمالية بتجميع كل لوحات القيادة في شكل لوحة قيادة عامة يتم إرسالها لمدير المؤسسة عن طريق مستشار أو مساعد المدير، أين يتم مناقشتها بين المدير ورؤساء الأقسام ثم تأتي المناقشة الثانية بين مدير المؤسسة وشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبلدية ويتم من خلال ذلك اتخاذ الإجراءات الملائمة والقرارات التصحيحية المناسبة.

2) المؤشرات المستعملة في لوحة القيادة المالية: ليس هناك لوحة قيادة مالية بالمؤسسة لكن هناك لوحة قيادة وظيفية خاصة بقسم المحاسبة والمالية حيث نجد أهم مؤشراتنا:

- المبالغ المحصلة في CCP و BNA

- نفقات المؤسسة (الاستثمار، الاستغلال، البرامج العمومية)

- غلق الإعتمادات المالية (رخص البرمجة)

الفرع الثاني: أثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة:

تحتوي المؤسسة على لوحة قيادة عامة بها مؤشرات جزئية لا تكون كافية لمعرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة، واتخاذ القرارات المالية في الوقت المناسب، وعليه سيتم اقتراح لوحة قيادة نموذجية للمؤسسة تحتوي على مؤشرات أخرى مهمة لها، تتمثل هذه المؤشرات في النسب المالية (مؤشرات المردودية، مؤشرات التمويل الذاتي، مؤشرات المديونية ...). ومؤشرات التوازن المالي، ونظرا لعدم وجود نظام لتقييم الأداء المالي الشهري حيث يتم تقييم الأداء بعد إتمامه كليا على مستوى المؤسسة. بغية تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على دراسة الثلاث سنوات الأخيرة للمؤسسة وحساب مؤشراتنا (2015, 2016, 2017).

أولا: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية:

أ) _ **نسب السيولة:** من أجل تقييم الأداء المالي للمؤسسة سونلغاز خلال الفترة (2015-2017) نقوم بدراسة نسب سيولة أصولها المتداولة خلال الفترة المدروسة، والجدول رقم (2-12) يوضح ثلاثة أنواع من نسب السيولة، نسبة السيولة العامة ونسبة السيولة الحالية ونسبة السيولة السريعة.

الجدول رقم 2-12 يوضح نسب السيولة

المؤشر	المعادلة	2015	2016	2017
السيولة العامة	الأصول المتداولة/ ديون قصيرة الأجل	192,58%	212,86%	237,81%
السيولة الحالية (النقدية)	النقدية وشبه النقدية / الديون قصيرة الأجل	40,18%	38,11%	5,46%
السيولة السريعة	الأصول المتداولة- المخزون / الديون قصيرة الأجل	192,55%	212,82%	237,74%

المصدر: [من إعداد الطالب بالإعتماد على القوائم المالية]

يبين الجدول رقم 2-12 عموما أن مؤشر السيولة العامة في تزايد خلال الفترة المدروسة من 1.92 إلى 2.37، أي أن غالبية الأصول المتداولة ممول بواسطة الأموال الدائمة و من جهة أخرى نجد أن مؤشر السيولة الحالية في انخفاض بسيط

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي

من 0.40 إلى 0.38 خلال الفترة 2015-2016 وبشكل كبير وملحوظ خلال الفترة 2017 حيث انخفض إلى 0.05، لكن نلاحظ مؤشر السيولة السريعة يكاد يتساوى مع مؤشر السيولة العامة وهذا دليل على عدم أهمية المخزون في المؤسسة وخاصة وأن النشاط الأساسي للمؤسسة شراء وبيع الطاقة الكهربائية والغازية وأن هذه الطاقة لا تخزن .

ب) نسب المديونية: من أجل إتمام تقييم الأداء المالي للمؤسسة سونلغاز خلال الفترة (2015-2017) نقوم بدراسة أهم نسب المديونية كذلك خلال الفترة المدروسة، والجدول رقم 2-13 يوضح أربعة أنواع من مؤشرات المديونية.

الجدول رقم 2-13 يوضح نسب المديونية

المؤشر	المعادلة	2015	2016	2017
نسبة المديونية	المديونية الإجمالية / مجموع الأصول	38,22%	37,06%	36,43%
نسبة المديونية العامة	المديونية الإجمالية / الأموال الخاصة	61,86%	58,89%	54,03%
نسبة هيكل الموارد الدائمة	الديون الطويلة / المديونية الإجمالية	66.63%	62,99%	64,93%
نسبة الديون القصيرة إلى المديونية الإجمالية	ديون قصيرة الأجل / المديونية الإجمالية	33,37%	37,01%	35,07%

المصدر: [من إعداد الطالب بالإعتماد على القوائم المالية]

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة المديونية والتي تعبر عن مدى اعتماد المؤسسة على الديون في تمويل أصولها حيث كلما كان هذا المؤشر كبيرا زادت المخاطر والعكس و نلاحظه أن هذا المؤشر يكاد يكون ثابتا عبر الثلاث سنوات محل الدراسة وفي حدود مقبولة بمتوسط 37 في المائة.

في حين أن المديونية العامة للمؤسسة والتي تعبر عن مقارنة الاقتراض مع الأموال الخاصة نلاحظ أنه كلما قل هذا المؤشر كانت المؤسسة في وضع مريح وهو بالفعل ما توضحه النسب 61,86 في المائة، 58,89 في المائة، 54,03 في المائة . أما فيما يخص مؤشر هيكل الموارد الدائمة والذي يبين لنا أهمية الديون الطويلة الأجل إلى الموارد الدائمة والذي بلغت نسبته 66,63 في المائة سنة 2015 ثم انخفضت إلى 62,99 في المائة سنة 2016 بعدها عاودت الارتفاع سنة 2017 إلى 64,93 في المائة .

وفيما يخص مؤشر نسبة الديون القصيرة إلى المديونية الاجمالية حيث قدرت نسبته 33,37 في المائة في سنة 2015 ثم ارتفعت إلى 37,01 في المائة في سنة 2016 ثم عاود الارتفاع بنسبة 35,07% في السنة الأخيرة وهو مؤشر على عدم اعتماد على التمويلات قصيرة الأجل.

ج) نسب النشاط (عناصر الاستغلال): من خلال الجدول التالي سنتعرض لأهم نسب النشاط للفترة (2015-2017)، على النحو التالي

الجدول رقم 2-14 يوضح نسب النشاط (عناصر الاستغلال)

المؤشر	المعادلة	2015	2016	2017
نمو رقم الأعمال	CA _n -CA _{n-1} /CA _{n-1}	0,59%	23,56%	6,01%
نمو القيمة المضافة	VA _n -VA _{n-1} /VA _{n-1}	49,40%	-45,64%	34,64%
نسبة القيمة المضافة إلى رقم الأعمال	VA/CA	-34,32%	-15,10%	-09,31%
نسبة النتيجة إلى رقم الأعمال	النتيجة الصافية / رقم الأعمال	-53,49%	-27,64%	24,92%
نسبة فائض الاستغلال إلى القيمة المضافة	إجمالي فائض الاستغلال/القيمة المضافة	128,48%	152,84%	183,66%

المصدر: [من إعداد الطالب بالإعتماد على القوائم المالية]

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي

يبين الجدول رقم 2- 14 عموماً تطور مؤشرات النشاط فنلاحظ أن نمو رقم الأعمال لسنة 2015 قدر بـ 0,59 في المائة ثم نسجل ارتفاع قوي له سنة 2016 قدر بـ 23,86 في المائة كان سببه زيادة أسعار الطاقة الكهربائية والغازية بداية من جانفي 2016 ثم بلغ سنة 2017 بنسبة 6,01 في المائة مقارنة بسنة 2016. وعلى العكس في مؤشر نمو القيمة المضافة حيث قدر نموه بـ 49,40 في المائة سنة 2015 في حين وصل نسبة - 45,64 في المائة سنة 2016 ثم بلغ مؤشر القيمة المضافة التطور بنسبة -34,64 في المائة.

و من جهة أخرى نجد أن مؤشر نسبة القيمة المضافة إلى رقم الأعمال مثل نسبة -34,32% سنة 2015 وانخفض هذا المؤشر بنسبة -15,10 في المائة في سنة 2016 ثم انخفض سنة 2017 ليصل إلى -09,31 في المائة. أما بالنسبة لمؤشر النتيجة إلى رقم الأعمال فإن نسبته كانت -53,49 في المائة في سنة 2015 ثم انخفضت سنة 2016 بنسبة -27,64 في المائة ثم تواصل الانخفاض في سنة 2017 ليصل إلى -24,92 في المائة. وكما أن مؤشر نسبة فائض الاستغلال إلى القيمة المضافة حقق نمواً مرتفعاً ومتزايداً حيث قدر في سنة 2015 بـ 128,48 في المائة ثم استمرت الزيادة بـ 152,84 في المائة في 2016 وتواصلت الزيادة سنة 2017 لتصل إلى 183,66 في المائة.

د) نسب الربحية:

– المردودية: تتمثل في المردودية المالية (العائد على الأموال الخاصة)، المردودية الاقتصادية (العائد على الأصول) ومعدل الربحية الاجمالية

الجدول رقم 2- 15 يوضح نسب الربحية

المؤشر	المعادلة	2015	2016	2017
المردودية المالية	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	-50,71%	-26,62%	-22,66%
المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية / مجموع الأصول	-31,33%	-16,75%	-15,28%
هامش على النتيجة الصافية	النتيجة الصافية / صافي المبيعات	-53,49%	-27,64%	-24,92%
معدل العائد على الموارد الدائمة	النتيجة الصافية / الموارد الدائمة	-123,03%	-71,76%	-64,59%

المصدر: [من إعداد الطالب بالإعتماد على القوائم المالية]

نلاحظ من خلال سنوات الدراسة الثلاث ان العائد على الأموال الخاصة يمثل -0,50 سنة 2015 لينتقل في السنة الأخيرة إلى -0,22.

نلاحظ من خلال مؤشر نسبة المردودية الاقتصادية حيث بلغت سنة 2015 ما نسبته -31,33 في المائة واستمر الانخفاض الى سنة 2017 ما نسبته -15.28.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي

ثانياً: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي:

الجدول رقم 2-16 يوضح نسب مؤشرات التوازن المالي

وحدة القياس: مليون دج

2017	2016	2015	المعادلة	
2 746	2 305	1 472	رأس المال العامل (FR)	الأموال الدائمة - الأصول الثابتة
%19,15	%56,57	-	التطور	
343-	1 171-	1 702 -	رأس المال العامل (FRP) الخاص	الأموال الخاصة - الأصول الثابتة
2 637	1 526	833	احتياج رأس المال العامل (BFR)	الاحتياجات الدورية - الموارد الدورية
%72,78	%83,20	-	التطور	
108	778	838	الخزينة (T)	رأس المال العامل - احتياج رأس المال العامل
-%86,02	% 7,21-	-	التطور	

المصدر: [من إعداد الطالب بالإعتماد على القوائم المالية]

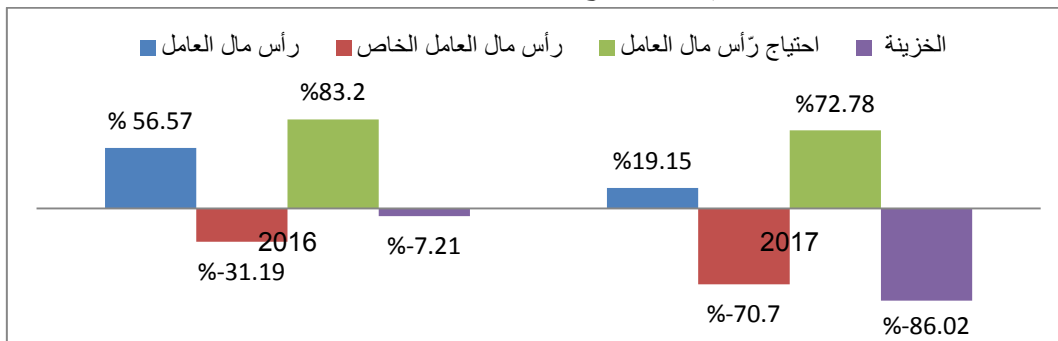
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رأس المال العامل موجب وفي تطور مستمر إلا أن نسبة التطور تختلف بين السنة والأخرى، حيث بلغت نسبة التطور بين سنتي 2015 و2016 بـ 56,57 في المائة في حين أن بين سنتي 2016 و2017 بلغ ما نسبته 19,15 في المائة. كما نلاحظ أيضاً أن رأس المال العامل الخاص سالب وهذا غير جيد للمؤسسة.

كما نلاحظ كذلك بأن احتياج رأس المال العامل (BFR) موجب مما يدل على أن احتياجات التمويل الدورية تفوق موارد التمويل الدورية، وأن نسبة تطور احتياج رأس المال العامل بين سنتي 2015 و2016 و2017 متقاربة على التوالي 83,20 في المائة و72,78 في المائة.

أما رصيد الخزينة وخلال الفترة 2015 و2017 فهو موجب أي أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات

الدورة.

الشكل رقم 2-5 يوضح نسب تطور مؤشرات التوازن المالي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول رقم 2-16

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي

ثالثاً: اقتراح نموذج للوحة القيادة المالية: بما أن المؤسسة ليس بها القيم المقدرة لغالبية المؤشرات المالية، يمكن الاعتماد على الفعلي للعام الماضي كمقدر ومقارنته بالفعلي للسنة الحالية، وبالاعتماد عن مؤشرات النسب المالية والتوازن المالي والقوائم المالية يمكن اعداد لوحة قيادة مالية للمؤسسة كما يلي

الجدول رقم 2- 17 يوضح نموذج للوحة القيادة المالية لدورتي 2015- 2016

التطور %	نسبة تحقيق الهدف (المنجز %)		الفعلي MDA HT		المقدر MDA HT		السنوات المؤشرات
	2016 3/(3-4)	2015 (1)/ (3)	2016 (4)	2015 (3)	2016 (2)	2015 (1)	
%23,86	%115,90	%111,18	9,023.11	7,302.54	7785	6568	رقم الأعمال
2016 (5) (4)	2016 (2)/ (5)	2015 (1)/ (4)	(5) 2016	(4) 2015	2015 (2)	2014 (1)	السنوات المؤشرات
%45,64 -	54,36	149,40	1,362-	2,506-	2,506-	1,677-	القيمة المضافة
%35.33-	64,65	141,78	2,082-	3,220 -	3220-	2271-	إجمالي فائض الاستغلال
%30.22-	6,66	13,22	23,344-	33,455-	3505-	2530-	النتيجة التشغيلية
%36.14-	63,85	151,80	2,494-	3,906-	3906-	2573-	النتيجة الصافية
%5,15-	-	-	%38,11	%40,18	-	-	السيولة الحالية
%48,32-	-	-	%27.64	%53.49	-	-	النتيجة الصافية إلى رقم الأعمال
%0,3701-	-	-	%62,99	%66.63	-	-	نسبة هيكل الموارد الدائمة
%3,03-	-	-	%37,06	%38,22	-	-	نسبة المديونية
%5,15-	-	-	%38,11	%40,18	-	-	نسبة القروض للأموال الخاصة
%47,50-	-	-	%26.62	%50,71	-	-	المردودية المالية
%46.53-	-	-	%16.75	%31,33	-	-	المردودية الاقتصادية
%56,58	-	-	2.305	1.472	-	-	رأس المال العامل (FR)
%31,19-	-	-	1.171-	1.702-	-	-	رأس المال العامل الخاص (FRP)
%83,19	-	-	1,526	833	-	-	احتياج رأس المال العامل (BFR)
%5,96-	-	-	778	838	-	-	الخزينة (T)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على القوائم المالية

الجدول رقم 2- 18 يوضح نموذج للوحة القيادة المالية لدورتي 2016- 2017

التطور %	نسبة تحقيق الهدف (المنجز %)		الفعلي MDA HT		المقدر MDA HT		السنوات المؤشرات
	2017 3/(3-4)	2017 (2)/(4)	2016 (1)/(3)	2017 (4)	2016 (3)	2017 (2)	
%6,01	%91,17	%115,90	9,565.39	9,023.11	10 491	7785	رقم الأعمال
التطور %	نسبة تحقيق الهدف (المنجز %)		الفعلي MDA HT		المقدر MDA HT		السنوات المؤشرات
	2017 (6) (5)	2017 (3)/(6)	2016 (2)/(5)	2017 (6)	2016 (5)	2016 (3)	
%40,58-	59,41	54,36	809-	1,362-	1,362-	2,506-	القيمة المضافة
21.45-	78,53	64,65	1,635-	2,082-	2082-	3220-	إجمالي فائض الاستغلال
90.09-	93,07	6,66	2,312-	23,344-	2484-	3505-	النتيجة العملياتية
4.45-	95,54	63,85	2,383-	2,494-	2494-	3906-	النتيجة الصافية
85,67-	-	-	%5,46	%38,11	-	-	السيولة الحالية
97,46-	-	-	% 0.70	% 27.64	-	-	النتيجة الصافية إلى رقم الأعمال
3,07	-	-	%64,93	%62,99	-	-	نسبة هيكل الموارد الدائمة
1,69-	-	-	%36,43	%37,06	-	-	نسبة المديونية
85,67-	-	-	%5,46	%38,11	-	-	نسبة القروض للأموال الخاصة
97,59-	-	-	% 0.64	% 26.62	-	-	المردودية المالية
97,43-	-	-	% 0.43	%16.75	-	-	المردودية الاقتصادية
19,13	-	-	2.746	2.305	-	-	رأس المال العامل (FR)
70,70-	-	-	343-	1.171-	-	-	رأس المال العامل الخاص (FRP)
72,80	-	-	2.637	1,526	-	-	احتياج رأس المال العامل (BFR)
86,11-	-	-	108	778	-	-	الخزينة (T)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على القوائم المالية

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة :

سنقوم في هذا المطلب بتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها:

الفرع الأول: مناقشة وتحليل النتائج الخاصة بعرض وثائق لوحة القيادة:

أ. الوثيقة الأولى (الجدولين 1-2 و 2-2): تطور عدد الزبائن لشهر ديسمبر 2017 (الكهرباء+ الغاز)

- لاحظنا انخفاض في عدد الزبائن لسنة 2017 مقارنة بسنة 2016 بنسبة 4.4% - وهذا راجع إلى إلغاء بعض الزبائن لاشتراكاتهم الخاصة بالكهرباء؛

- عدم وجود زبائن جدد في التوتور العالي لأن تقديم خدماته مكلفة ولا يخص إلا الشركات الكبرى، حيث يبلغ عدد زبائن المؤسسة لحد الآن سبعة زبائن كلها تابعة لشركة سونطراك، ولقد لاحظنا دخول زبون جديد في التوتور العالي وهو شركة تروماي بداية من فيفري 2018، ليصبح عدد زبائن التوتور العالي ثمانية زبائن؛

- لاحظنا بالنسبة لزبائن الغاز أنه تم تحقيق المستهدف لكل من الضغط المنخفض والضغط المتوسط وتحقيق نسبة إنجاز تقدر بـ 116.7% وهذا راجع إلى الإنطلاق في المشاريع التي كانت مجمدة وبالتالي زيادة عدد الزبائن الجدد بنسبة 9,9 في المائة، كذلك زيادة الوعي لدى المستهلك وأن سعر الغاز أقل بكثير من سعر الكهرباء.

ب. الوثيقة الثانية (الجدولين 2-3 و 2-4): المشتريات والمبيعات وضياع (الكهرباء + الغاز) لشهر ديسمبر:

- لاحظنا أنه هناك تحقيق متناسب جدا مع الأهداف المسطرة مع تحقيق نسبة ضياع أفضل من المتوقع بالنسبة للكهرباء لسنة 2017 وهذا راجع إلى تكتيف عمل لجان المراقبة بما أنه من الأهداف الأساسية للمؤسسة رفع نسبة التحصيلات وتخفيض ضياع الكهرباء، وفي الجهة الأخرى نجد أن تحقيق المستهدف من الغاز أيضا متناسب جدا على عكس ضياع الغاز حيث قدرت نسبة الضائع بـ 9.2% وهذا راجع إلى أخطاء تقنية على مستوى العدادات (عداد نوعية رديئة) أو لأسباب أخرى منها التسربات أو قدم الشبكة، وبالنسبة لزيادة المبيعات للغاز بالضغط المتوسط والمنخفض نجد أن ظروف الطقس تختلف بين سنة وأخرى خاصة فصل الشتاء، والزيادة المعتبرة في مشتريات الغاز وبنسبة 25,82 في المائة كان سببها إنطلاق المشاريع المجمدة من طرف الدولة بالإضافة إلى الزبائن الجدد الذين لم تتم فوترتهم بعد.

ج. الوثيقة الثالثة (الجدول رقم 2-5): تطور رقم الأعمال لسنتي 2016 و 2017 (الغاز+الكهرباء):

- لاحظنا زيادة في رقم الأعمال الإجمالي لسنتي 2016 و 2017 بنسبة قدرت بـ 6.13% وهذا راجع إلى عدة أسباب منها رفع الأسعار بدءا من سنة 2016 ويقابلها الزيادة في عدد الزبائن من خلال التوصيلات الجديدة أو إعادة اشتراك الزبائن الملغين اشتراكهم ومن جهة أخرى عدم وجود منافس للمؤسسة واحتكارها لهذا السوق.

د. الوثيقة الرابعة (الجدول رقم 2-6): المبالغ المحصلة والمجمعة من زبائن الطاقة والأشغال لشهر ديسمبر 2017:

- لاحظنا زيادة في قيمة المبالغ بين سنة 2016 و سنة 2017 هذا راجع إلى أن المساهمة الأكثر من طرف النشاط الأساسي للمؤسسة بيع الطاقة الكهربائية والغازية بسبب استهلاك الطاقة المتزايد المرتبط بالحالة الجوية، وكما لاحظنا سابقا أن هناك زيادة في عدد الزبائن وبالتالي التحصيلات مقارنة بمخدمات الأشغال التي غالبا ما تكون مرتبطة بمؤسسات عمومية وبالتالي تتم عملية الربط بالكهرباء أي البيع في حين يكون التحصيل مؤجل وبالتالي يظهر مبلغ تحصيلات الأشغال ضئيل جدا مقارنة بتحصيلات الطاقة.

هـ. الوثيقة الخامسة: (الجدول رقم 2-7) أرصدة الديون تبعا لأصناف عملاء المؤسسة:

-لاحظنا انخفاض في نسب الديون لمختلف المتعاملين مع المؤسسة وهذا راجع إلى السياسة الجديدة المتبناة من طرف المؤسسة وحرصها على تحصيل الديون المستحقة والتي مست بشكل خاص الزبائن الذين لهم أكثر من فاتورة غير مدفوعة وإجراء ردعي أخير لجأت المؤسسة إلى قطع التيار الكهربائي وأخذ العداد الإلكتروني.

و. الوثيقة السادسة: (الجدولين رقم 2-8 و 2-9) المبالغ المحصلة والمحولة لمقر شركة التوزيع للوسط لشهر ديسمبر:

-مما لاحظنا أن هناك زيادة في مداخيل المؤسسة بالنسبة للطاقة الغازية والكهربائية وهذا راجع إلى الزيادة في عدد الزبائن الجدد، بالإضافة إلى تطور السلوك الاستهلاكي للزبائن العاديين.

- انخفاض محصلات التوتر العالي بعد 9- في المائة في سنة 2017 مرده نقص المشتريات من طرف شركة سونطراك وذلك للالتزام سونطراك بتخفيض الانتاج مع منظمة الأباك، والعمل على تخفيض تكاليف انتاج النفط مما يؤثر بالمقابل على مبيعات سونلغاز.

- في حين أن ارتفاع محصلات الأشغال بنسبة 36 في المائة من بين أهم أسبابها هو أشغال توصيل مشروع تروماي بالكهرباء.

ز. الوثيقة السابعة: (الجدول رقم 2-10) النقدية المقدمة من طرف شركة التوزيع للوسط كنفقات للمديرية لشهر ديسمبر:

- لاحظنا انخفاض في النفقات الإجمالية خاصة في النفقات الموجهة للبرامج العمومية أين يرجع هذا الانخفاض إلى سياسة التحكم في النفقات المنتهج من طرف الدولة، في حين أن النقص في المبالغ المخصصة لعمليات الاستثمار المقدر بنسبة 40 في المائة سنة 2017 من بين أسبابه قلة العدادات الكهربائية مما يؤدي إلى عدم دخول زبائن جدد وكذا طول مدة معالجة ملفات الزبائن الجدد وكذلك التأخر في عمليات الفوترة المقدمة من طرف المتعاملين نجد كذلك من بين أسبابه تغطية البرامج السابقة خاصة البرامج الاستعجالية من 2013 إلى 2015 لغالبية الطلبات المحلية والتي هي من أولويات الدولة لأجل تحقيق الرفاه والحياة الكريمة للمواطن.

ح. الوثيقة رقم 8 (الجدول رقم 2-11) غلق اعتمادات شهر ديسمبر

لاحظنا أن هناك تأخرا في غلق رخص البرمجة حيث أن بعض المشاريع منذ 2013 و 2014 وهذا راجع إلى التأخر في إنجاز المشاريع وهذا ما يفوت على المؤسسة توفير وفرات ضريبية، ومن أهم أسباب هذا التأخر نجد:

- معارضة السكان لإستغلال أراضي المشاريع باعتبارها ضمن ملكيتهم؛

- تأخير إجراءات تسليم الفواتير من قبل المؤسسات المتعاقدة.

في حين أن هناك مشاريع منتهية إلا أنها في انتظار المصادقة من طرف شركة التوزيع للوسط

الفرع الثاني: مناقشة وتحليل النتائج الخاصة بعرض الأداء المالي:

من أجل الوقوف على الصورة المالية لمؤسسة سونلغاز ممثلة بمديرية التوزيع ورقلة وذلك خلال فترة الدراسة

(2015-2017)، نقوم بدراسة النسب التالية:

- **أولا: تقييم الأداء باستخدام النسب المالية :**

نقوم بدراسة نسب سيولة الأصول المتداولة من خلال فترة الدراسة والجدول المذكور أعلاه يوضح ثلاثة أنواع من

مؤشرات السيولة؛ نسب السيولة العامة، نسب السيولة المختصرة ونسب السيولة السريعة.

أ- مؤشرات السيولة (الجدول رقم 2-12):

إن مؤشر نسبة السيولة العامة مرتفع وهي تتراوح بين 1,92 و 2,37 وهذا يعني أن جزء كبير من الأصول المتداولة ممولة عن طريق الأموال الدائمة, في حين أن التقارب بين مؤشري السيولة العامة والسيولة السريعة مرده كون مخزون المؤسسة قيمته ضئيلة ولا يدخل في النشاط الرئيسي للمؤسسة خاصة بحساب نسبة المخزون إلى الأصول المتداولة أين نجدتها صغيرة جدا يمكن إهمالها, وارتفاع هذه النسبة يعود إلى حسابات الزبائن والحسابات المرتبطة بهم (حقوق المؤسسة لدى الغير) ولأجل الوصول إلى نسب مقبولة يجب على المؤسسة التركيز أكثر على تحصيل ديونها, ولأجل معرفة جاهزية السيولة لتسديد الديون قصيرة الأجل قمنا بحساب مؤشر السيولة الحالية (النقدية) والتي وجدناها تتراوح بين 0,40 و 0,38 لسني 2015 و 2016 على التوالي وهي نسب مرتفعة قليلا مقارنة بالنسب المعيارية والتي تتراوح بين 0,20 إلى 0,30 في حين أن سنة 2017 كان مؤشر السيولة السريعة يقدر بـ 0,054 وهو مؤشر ضعيف جدا وليس في صالح المؤسسة.

ب- مؤشرات المديونية: نقوم بإتمام عملية تقييم الأداء المالي وذلك بحساب بعض مؤشرات المديونية وذلك

بالرجوع إلى الجدول رقم: 2-13

فيما يخص مؤشر نسبة المديونية (نسبة قابلية السداد) حيث تعبر عن مدى اعتماد المؤسسة عن الديون في تمويل أصولها وكلما كان هذا المؤشر كبيرا زادت المخاطر وبما أن النسبة في انخفاض مستمر (0,38 إلى 0,36) فإن ذلك يشير إلى انخفاض المخاطر كما أنها أقل من النسبة المعيارية 50 في المائة أي أن المؤسسة قادرة على الوفاء بديونها.

أما بالنسبة لمؤشر المديونية العامة: و الذي يقيس مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير كمصدر من مصادر التمويل, ويمكن حساب النسبة العكسية (الأموال الخاصة/مجموع الديون) والتي تبين مدى استقلالية المؤسسة واعتمادها على الأموال الخاصة بدلا من الديون, وإذا كانت أكبر من الواحد فهي مناسبة وبالتالي اعتمادها على الأموال الخاصة بدلا من الديون وهذا ما نلاحظه من خلال احتسابها تبعا لسنوات الدراسة مثلا سنة 2015: $0,61/1 = 1,6$ وهي أكبر من الواحد وكذلك باقي السنوات.

وبالنسبة لمؤشر نسبة هيكل الموارد الدائمة: والذي يحسب بقسمة الديون الطويلة الأجل على المديونية الإجمالية, ومن خلال الجدول المشار إليه أعلاه نلاحظ أن هذه النسبة عرفت استقرار خلال سنوات الدراسة (0,66, 0,62, 0,64), كما نلاحظ كذلك أن نسبة الديون الطويلة الأجل أعلى من قصيرة الأجل إلى مجموع الديون, وهذا يفسر أن المؤسسة تعتمد على التمويل الطويل الأجل أكثر من اعتمادها على التمويل قصير الأجل, فسياستها المالية إلى حد ما جيدة كونها غير مهددة بالالتزامات القصيرة الأجل التي تعتمد عليها في تمويل دورة الاستغلال فقط.

أن مؤشر نسبة الديون قصيرة الأجل إلى المديونية الإجمالية (0,33, 0,37, 0,35) أقل من مؤشر هيكل الموارد الدائمة ومجموع نسبها إلى هذا الأخير تساوي إلى الواحد وهذا ما يؤكد عدم اعتماد المؤسسة على التمويل قصير الأجل.

ج- بالنسبة لمؤشرات النشاط: إنطلاقا من الجدول رقم: 2-14 والذي يوضح نسب النشاط (عناصر

الاستغلال)

بالنسبة لنمو رقم الأعمال لسنة 2016 فإن هناك نمو كبير قدر بـ 23,56 في المائة مقارنة بسنة 2015 والتي بدورها قدرت نسبة النمو بما 0,59 في المائة وتفسر هذه الزيادة المعتيرة في تطور رقم الأعمال بزيادة الاسعار للطاقة الكهربائية والغازية بداية من سنة 2016 ثم عاودت نسبة التطور للحفاظ على نسبتها البسيطة المقررة بـ 6,01 في المائة سنة 2017 وذلك للاستقرار في الأسعار والتغير الطفيف لعدد الزبائن بين الفترة والأخرى, أما بالنسبة لمؤشر نمو القيمة المضافة فشهد تطورا مستمرا خلال سنوات الدراسة.

أما بالنسبة لنمو القيمة المضافة بنسبة 49,40 في المائة سنة 2015 مقارنة بالسنة الماضية كان نتيجة لارتفاع استهلاكات السنة المالية خاصة تحويل الشبكة الكهربائية الموجودة في طريق مشروع تروماي.

د- بالنسبة لمؤشرات الربحية: كما نلاحظ من خلال الجدول رقم 2-15 إن المؤسسة تحقق مؤشرات سالبة للربحية فهي تحقق عائد على الأصول سالب طوال فترة الدراسة يدل على عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال استخدامها لإصولها المتاحة وهو دليل على عدم كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها المتاحة.

كذلك تحقيق المؤسسة لمردودية مالية سالبة طيلة الفترة، هو دليل على عدم حسن أداء المؤسسة في استخدام أموالها الخاصة وهو ما أكدته قيم المؤشرات، فمثلا سنة 2015 كان العائد على الأموال الخاصة يساوي -50,71 في المائة أي أن عن كل 1,00 دج مستثمر في الأموال الخاصة يؤدي إلى خسارة 0,50 دج فعلى المؤسسة التحكم وتدنية التكاليف أكثر في المشتريات المستهلكة خاصة نسبة ضياع الكهرباء المشتريات والخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى.

أما بخصوص العائد على المبيعات والذي يعبر عنه بالنتيجة إلى صافي المبيعات، وتوضح هذه النسبة العلاقة بين إيراد المبيعات وتكلفتها حيث انخفاض هذه النسبة وقيم سالبة (من -0,53 إلى -0,24) هو دليل على عدم كفاءة المؤسسة في التحكم في تكاليف واستهلاكات الدورة.

- ثانيا: تقييم الأداء باستخدام مؤشرات التوازن المالي:

نعمد في تحليلنا وتقييمنا لأداء مؤسسة سونلغاز بمديرية التوزيع بورقلة على أهم مؤشرات التوازن المالي وهي رأس المال العامل، رأس المال العامل الخاص واحتياج رأس المال العامل وأخيرا رصيد الخزينة.

أ- رأس المال العامل: من خلال الجدول رقم 2-16 أن رأس المال العامل كان موجبا خلال الفترة موضوع الدراسة ويتزايد بوتيرة موجبة من سنة إلى أخرى، مما يدل على أن المؤسسة تغطي جميع الأصول الثابتة التي تمتلكها عن طريق الأموال الدائمة لديها أي وجود فائض في دور الاستثمار، يعتبر هذا الفائض هامش أمان تستخدمه المؤسسة في تمويل عجز دورة الاستغلال الناتجة عن كون الخصوم الجارية (الديون قصيرة الأجل) غير كافية لتغطية الأصول الجارية، فكانت نسبة نموه سنة 2016 حوالي 56,57 في المائة مقارنة برأس المال العامل لسنة 2015، وتعود هذه الزيادة الكبيرة لزيادة اسعار الكهرباء والغاز في الفاتح جانفي 2016.

ب- رأس المال العامل الخاص: نلاحظ أن هذا الأخير سالب طوال فترة الدراسة وهذا ما يعني أن الأموال الخاصة غير كافية لتمويل الأصول الثابتة والجزء الباقي جزء ممول بالديون الطويلة وجزء من طرف الديون قصيرة الأجل، ولهذا تلجأ المؤسسة دائما إلى الاقتراض وذلك للتسهيلات التي تلقاها من طرف الدولة، والبعدين الاستراتيجي والاجتماعي للمؤسسة.

ج- إحتياج رأس المال العامل: كما هو معلوم أن إحتياج رأس المال العامل يساوي الفرق بين إحتياجات التمويل الدورية ومواد التمويل الدورية، وبما أنه موجب كما هو مبين في الجدول رقم 2-16 فهذا يدل على وجود عجز في تمويل دورة الاستغلال، وبما أن رأس المال العامل في جميع سنوات الدراسة موجب وأكبر من إحتياج رأس المال العامل فإنه يمكن تغطية هذا العجز.

د- الخزينة: نلاحظ من خلال الجدول رقم 2-16 أن الخزينة موجبة خلال كامل فترة الدراسة وهذا ما يدل على كون رأس المال العامل قادر على تمويل إحتياجات الدورة وهناك فائض في رصيد الخزينة إلا أن تجميد الأموال في خزينة المؤسسة ليس في صالحها ولذلك ينبغي أن تستعمل هذا الفائض في تسديد ديونها أو تحويله إلى استثمارات وهذا ما نلاحظه في سنة 2017 أين انخفضت الخزينة بما نسبته -86,02% مقارنة بسنة 2016.

خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل محاولة للربط بين ما تم التطرق إليه في الفصل النظري والميداني، وذلك من خلال تقييم فعالية دور لوحة القيادة المالية لشركة سونلغاز في تحسين أدائها المالي، وذلك من خلال مبحثين حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تعريف عام للمؤسسة بالتطرق إلى نشأتها ومجال نشاطها، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى تقديم الوثائق التي تخص لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة وأهدافها و مراحل إعدادها بالإضافة إلى حساب المؤشرات المالية التي تعتمد عليها المؤسسة في إعداد لوحة القيادة المالية الخاصة بها و من ثمة حساب أهم المؤشرات التي تلمس الأداء المالي ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها. ولقد خلصنا إلى أن لوحة القيادة المالية باعتمادها على العديد من المؤشرات المالية، تعتبر من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات المختلفة المرتبطة بالمؤسسة، وبالتالي تحسين أدائها المالي.

الخاتمة

الخاتمة

ومن خلال ما جاء في الدراسة النظرية حول مفهوم الأداء متعدد الأبعاد، فالبعض يرى أن الأداء يعبر عن القيام بالأعمال والأنشطة والمهام كما يحقق الوصول الى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة، بينما يعتبره البعض من خلال ربط العلاقة بين بين العناصر (نتائج، موارد، أهداف) والأبعاد (الكفاءة، الفعالية، الموازنة) وليس لها أثر بمعزل عن بعضها البعض. وقد تعددت طرق تقييم الأداء المالي في المؤسسات بين ما هو تقليدي وما هو حديث، حيث أن الأدوات الحديثة ظهرت إثر الانتقادات الموجهة لطرق تقييم الأداء المالي التقليدية و التغيرات التي طرأت في بيئة الأعمال وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات ومن بين هذه الأدوات اعتمدنا في دراستنا هذه على لوحة القيادة المالية. وفيما يخص الدراسة التطبيقية فقد استهدفت إمكانية تطبيق نظام لوحة القيادة المالية لمؤشرات الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وذلك من خلال اعتمادها على الأدوات المحاسبية كالميزانيات وجدول حسابات النتائج، وتحديد رؤيتها المستقبلية لوضعيتها المالية. ولأجل الإجابة على الإشكالية والتي تدور حول ما مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؟

أولا : نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية للموضوع وإسقاطها على عينة الدراسة في الجانب التطبيقي تم التوصل إلى النتائج النظرية و التطبيقية التالية :

أ. **النتائج النظرية:** لقد تمحور الفصل النظري حول الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة المالية وأثرها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، من خلال التعرض لمفهوم لوحة القيادة والأداء المالي لهذا تمثلت النتائج النظرية للدراسة فيما يلي :

- ✓ تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف؛
- ✓ تعتمد المؤسسات والشركات على مختلف أنواع لوحات القيادة ونجد من أهمها:
 - لوحة القيادة الكلاسيكية؛
 - لوحة القيادة الاستراتيجية؛
 - لوحة القيادة المستقبلية؛
- ✓ تختلف طرق عرض لوحات القيادة نذكر من أهم الطرق:
 - القيم المجمعة؛
 - الانحرافات؛
 - النسب؛
 - الجداول؛
 - الأشكال البيانية؛
- ✓ تعتبر لوحة القيادة المالية أداة فعالة للحكم على وضعية المؤسسة وكذا الحكم على أدائها المالي؛
- ✓ للوحة القيادة المالية أهمية بالغة تكمن في:
 - قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها والمحافظة على توازنها المالي في المدى القصير والمتوسط؛
 - ضمان نوعية الأداء المالي من خلال متابعته وتعديله باستمرار حاضرا ومستقبلا؛

الخاتمة

- تعمل لوحة القيادة المالية على التقييم المستمر لدرجة استغلال الموارد المالية و تحديد نسبة كفاءته؛
- تقييم القرارات المالية ومدى فعاليتها في تحقيق التوازنات المالية.
- ✓ يعرف الأداء المالي على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومواجهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، والجداول الملحقه؛
- ✓ هناك عدة عوامل داخلية إدارية و فنية مؤثرة على الأداء المالي و التي سنلخصها فيما يلي:
 - الهيكل التنظيمي؛
 - المناخ التنظيمي.
 - التكنولوجيا؛
 - الحجم.
- ✓ يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا ؛
- ✓ أهم مؤشرات تقييم الأداء المالي تتمثل في:
 - مؤشرات التوازن المالي (رأس المال العامل ، الاحتياج في رأس المال العامل ، الخزينة)؛
 - مؤشرات النسب المالية (نسب السيولة ،نسب المديونية، نسب النشاط، نسب الربحية)؛
- ✓ ويعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

- ب. **النتائج التطبيقية:** لقد تشكل الفصل الثاني في الدراسة التطبيقية لأثر لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي من خلال التعرض لمدى الاعتماد عليها و أهم المؤشرات التي تستخدمها فيها وذلك عن طريق إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني للمؤسسة محور الدراسة بمديرية التوزيع بورقلة لذا كانت نتائج الفصل التطبيقي كما يلي:
- ✓ تعتمد المؤسسة محل الدراسة بشكل كبير على الجداول المليئة بالبيانات في عرض لوحات القيادة ، بينما يبقى استعمال المنحنيات والرسوم البيانية الجذابة قليل جدا؛
 - ✓ اعتماد المؤسسة على فترة زمنية تقدر بشهر لإعداد لوحة القيادة يفقدها الميزة الأساسية وهي التزويد الدوري السريع للمسؤول بالمعلومات الآنية كي تساعده في اتخاذ القرارات وفي الأوقات المناسبة.
 - ✓ عدم وجود مقدرات شهرية حقيقية أو مدروسة بلوحة القيادة واعتمادها على مقارنة شهرية أو سنوية ماضية مع ما هو منجز فعلا لا يعطي صورة حقيقية عن أداء المؤسسة.
 - ✓ المؤسسة ليس بها لوحة قيادة مالية ثلاثية أو سداسية دليل عدم اهتمام المؤسسة بقيادة الجانب المالي بل الاهتمام بمتابعته سنويا فقط، وذلك لكونها مؤسسة فرع من مجمع سونلغاز.
 - ✓ لوحة القيادة الموجودة بالمؤسسة تقليدية، حيث نجدها كأداة لتقييم النتائج وإرسالها للشركة الأم بغرض التحقق من مطابقة الأهداف الموكلة للمؤسسة مع النتائج الفعلية.

ثانياً : إختبار الفرضيات

هدفت دراستنا إلى البحث على مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،ومن خلال النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن لنا إثبات أو نفي فرضيات الدراسة التالية :

اختبار الفرضية الأولى: تعتبر لوحة القيادة المالية أداة شهرية لمتابعة سير نشاطات المؤسسة.

من خلال النتائج المعروضة والمتمثلة في الوثائق المشكلة للوحة القيادة نجد ان لوحة القيادة أداة شهرية لمتابعة سير نشاطات المؤسسة لكنها تصنف كلوحة قيادة تسييرية ذات طابع تجاري وليست لوحة قيادة مالية لخلوها من أهم المؤشرات المالية مثل مؤشرات التوازن المالي وغيرها من المؤشرات التي تعبر عن نشاطات المؤسسة المالية وعلى هذا الأساس نفى الفرضية الأولى نفياً جزئياً حيث تحقق جزء الفرضية المتعلقة باعتبار لوحة القيادة أداة شهرية لمتابعة سير نشاطات المؤسسة لكن تنفي نتائج الجزء المتعلق بكون لوحة القيادة المالية شهرية.

اختبار الفرضية الثانية: هناك العديد من المؤشرات المالية بحسب طبيعة النشاطات الممارسة بالمؤسسة.

من خلال ما تم عرضه في وثائق المؤسسة وما تم التوصل إليه من خلال مناقشة النتائج أن هناك العديد من المؤشرات التي تستند المؤسسة عليها بحسب طبيعة النشاطات الممارسة بالمؤسسة منها مؤشر رقم الأعمال ومؤشر المبالغ المحصلة والمخولة لمقر شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط وغيرها من المؤشرات وعلى هذا الأساس ثبت صحة الفرضية الثانية التي مفادها أن هناك العديد من المؤشرات المالية بحسب طبيعة النشاطات الممارسة بالمؤسسة.

اختبار الفرضية الثالثة: تساهم لوحة القيادة المالية في التنبيه المبكر لأجل اتخاذ القرارات المناسبة.

من خلال ما تم التوصل إليه من خلال ما عرض من النتائج وبناء على مناقشة وتحليل هذه النتائج وبالاعتماد على نموذج لوحة القيادة المالية الذي تم بناءه اعتماداً على وثائق المؤسسة من قبل الباحث نجد أن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في التنبيه المبكر للإلتخاذ القرارات المناسبة من خلال عرض أهم المؤشرات المالية التي من شأنها أن تؤثر تأثيراً مباشراً وقوياً على استمرارية المؤسسة على هذا الأساس ثبت صحة الفرضية الثالثة التي مفادها أن لوحة القيادة المالية تساهم في التنبيه المبكر لأجل اتخاذ القرارات المناسبة.

ثالثاً: توصيات الدراسة:

- ✓ العمل على إنجاز نظام للمعلومات لتحضير لوحة القيادة المالية لأقل من شهر؛
- ✓ ضرورة توصيل مصلحة مراقبة التسيير بمدير المؤسسة مباشرة حيث يعطيه هذا الموقع استقلالية وسلطة التدخل المباشرة، عوضاً كونه تابع لقسم المحاسبة والمالية؛
- ✓ الحرص على التقدير الجيد لآجال اتمام المشاريع الاستثمارية وغلغها في غضون عامين وفقاً لما هو في عقد الأداء.
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري ومشاركته في اتخاذ القرار؛
- ✓ بناء لوحة قيادة مالية كل أربعة أشهر أو كل ستة أشهر ومؤشرات مالية محدودة أقل من 15 كفيلة باغتنام الفرص و توجيه المدير نحو اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية في الوقت والمكان المناسبين؛
- ✓ ضرورة التخطيط الجيد والاستراتيجي من طرف الشركة الأم لتجنب التأثير الكبير بالتهديدات الخارجية كأزمة انخفاض أسعار النفط وما تبعها من انخفاض مبيعات المؤسسة وكذا تجميد الدولة لعدد المشاريع.

رابعاً: آفاق ونقاط بحثية مستقبلية

- أ - بناء لوحة قيادة مالية موسمية (فصلية) وأثرها في تحسين الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية.
- ب - تأثير لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية.
- د - لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية:

1. خلدون إبراهيم شريفات، إدارة و تحليل مالي، دار وائل للنشر، 2001.
2. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الطبعة 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
3. عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية و التطبيق، دار الميسرة، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
4. فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، رام الله القدس، 2008.
5. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 01، الأردن، 2010.
6. ناصر داداي عدون - عبد الله قويدر، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
7. يوسف بومدين، فاتح ساحل، تسيير التسيير المالي للمؤسسة، دار بلقيس الدار البيضاء، الجزائر، 2016 ص 14.

ثانياً: المذكرات والرسائل الجامعية:

8. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.
9. بالهاشمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، مذكرة ماجستير، تخصص النقود والمالية، جامعة سعد دحلب، البليدة، غير منشورة، 2006.
10. بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات (kanaghaz) (2005-2006)، مذكرة ماجستير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009.
11. رفيع شريفة، " تحليل السلوك المالي للمؤسسة باستعمال طريقة التدفقات "رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1996.
12. زيدي البشير، دور التقارير المالية في تحسين الأداء للمؤسسة دراسة ميدانية في مجمع صيدال، رسالة ماجستير تخصص محاسبة و تدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم و علوم التسيير، جامعة البليدة، غير منشورة، أكتوبر 2011.
13. عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2002.
14. لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي-دراسة حالة مؤسسة صيدال-، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة منتوري، فسنطينة، 2011-2012.
15. تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية EDIED، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد آكلي محند أ، لحاج، البويرة، 2012.

المراجع

16. مریم بالأطرش، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
17. عتبة بن عتبة عبد الله وتيطاوي كريم، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي دراسة حالة مؤسسة ملينة عريب، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم علوم مالية ومحاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2017.
18. قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
19. لسوس مبارك، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
20. مراكشي محمد أمين، مطبوعة في مراقبة التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2012.
21. مقدم وهيبية، "دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2006.

ثالثا: الملتقيات:

22. بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009/05/14.
23. شطارة نبيلة ولبرش سارة، عنوان المداخلة: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة.

رابعا: المجالات:

24. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009.
25. عريوة محاد، بوقرة رابح، أثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR، ع01، جوان 2014.

خامسا: قائمة الكتب باللغة الفرنسية

26. Georges langlois et autres, control de gestion, berti Edition, alger, 2005.
27. Chaari-Z·Didier, L,L impact de utilisation du Tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants, halshs, Vol1 ·France ، septembre 2010.

سادسا: المواقع الإلكترونية:

28. Historique de création SDC, 22/10/2018, www.SDC.dz
29. Présentation du groupe SONELGAZ, 22 /03/2018, www.sonelgaz.dz

الملاحق

Clientèle électricité

Accroissement	2016		2017		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total(BT+MT)	451	5.952	360	5.685	8.105	-4.5	70.1
BT	446	5.826	347	5.568	8.000	-4.4	69.6
MT	5	126	13	117	105	-7.1	111.4
HT	0	0	0	0	0	0.0	0.0

Nombre	2016		2017		évol° (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul	
Total(BT+MT)	156	251	161	936	3.64
BT	153	951	159	519	3.62
MT	2	300	2	417	5.09
HT	7	7	7	7	0.00

Nouveaux abonnés		
Année 2017		
	Mois	Cumul
BT	86	5629
MT	02	122

Réabonnés		
Année 2017		
	Mois	Cumul
BT	196	1630
MT	01	02

Résiliations		
Année 2017		
	Mois	Cumul
BT	282	2038
MT	03	20

Clientèle gaz

Accroissement	2016		2017		Objectif	évoP (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total(BP+MP)	684	4.943	1.174	5.430	4.654	9.9	116.7
BP	684	4.939	1.174	5.423	4.650	9.8	116.6
MP	0	4	0	7	4	75.0	175.0
HP	0	0	0	0	0	0.0	0.0

Nombre	2016		2017		évol° (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul	
Total	78	027	83	457	6.96
BP	77	973	83	396	6.95
MP	54	54	61	61	12.96
HP	7	7	7	7	0.00

Nouveaux abonnés		
Année 2017		
	Mois	Cumul
BP	17	4320
MP	00	07

Réabonnés		
Année 2017		
	Mois	Cumul
BP	18	276
MP	00	00

Résiliations		
Année 2017		
	Mois	Cumul
BP	35	347
MP	00	00

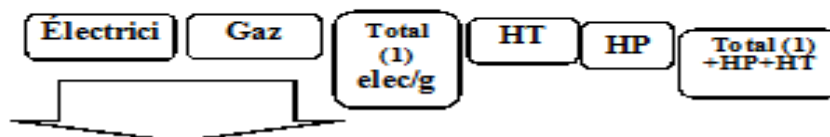
Achats, ventes et pertes électricité (MT/BT)

Ventes élec.	Mois			Cumul			Obj	Réal ^o
	2016	2017	évol ^o (%)	2016	2017	voP (%)		
Total BT/MT (GWh)	87.48	93.88	7.31	1,484.59	1,582.72	6.61	1,541.0	102.7
BT	45.47	43.68	-3.93	922.36	976.14	5.83	963.0	101.4
MT	42.02	50.20	19.48	562.23	606.58	7.89	578.0	104.9
HT	166.01	155.49	-6.34	1,820.11	1,874.23	2.97	1,889.7	99.2
Achats Nets	105.17	125.62	19.44	1,698.83	1,780.80	4.82	1,736.0	102.6
Perte (GWh)	17.69	31.74	79.41	214.24	198.07	-7.55	195.0	101.6
Perte (%)	16.82	25.27	8.45	12.61	11.12	-1.49	11.2	0.1

Achats, ventes et pertes gaz

Ventes gaz	Mois			Cumul			Objectif	Réal ^o
	2016	2017	évol ^o (%)	2016	2017	évol ^o (%)		
Total (MTh)	39.9	47.8	19.8	770.2	844.5	9.7	844	100.1
BP	36.8	41.5	12.9	725.70	782.0	7.8	791	98.9
MP	3.1	6.2	102.2	44.48	62.5	40.52	53	117.9
HP	64.0	83.4	30.3	614.09	748.08	21.82	844	88.6
Achats	119.9	182.1	51.8	744.25	936.4	25.82	889	105.3
Perte (MTh)	80.1	134.3	67.8	-25.9	91.9	-454.57	45	204.3
Perte (%)	66.76	73.78	7.02	-3.48	9.82	13.30	5.1	-4.7

Chiffre d'affaires hors taxes en MDA



2016	6,741.99	275.19	7,017.18	4,359.11	136.67	11512.96
2017	7,255.23	316.74	7,571.96	4,480.21	166.83	12219.00
Evolution (%)	7.61	15.10	7.91	2.78	22.07	6.13
Objectif 2017	6239	286	6525	3785	181	10491
taux de réalisation %	116	111	116	118	92	116

Encaissements en KDA

		Energie	Travaux	Total
Mois	2016	697,136	132,885	830,021
	2017	746,800	65,270	812,070
Evolution (%)		7.12	-50.88	-2.16
Cumul	2016	5,944,183	882,406	6,826,589
	2017	6,578,704	673,347	7,252,051
Evolution (%)		10.67	-23.69	6.23

Solde des créances en MDA

	31-12-2016	31-12-2017	TEV (%)
Solde global	1,689.4	1,614.9	-4.4
AO (47003+47004)	835.7	657.1	-21.4
AO (47005+47008)	41.8	41.7	-0.2
AO global	877.5	698.8	-20.4
FSM ADM	223.7	339.4	51.7
FRM	1.4	0.9	-39.6
MTMP (ACI)	200.5	243.9	21.7
MTMP S/eaux	114.1	96.9	-15.0
MTMP (ADM)	266.2	299.5	12.5
MTMP global	466.7	543.5	16.5
Total énergie	1,569.3	1,582.5	0.8
Trvx ACI	0.6	0.6	4.7
Trvx ADM	118.6	30.9	-74.0
CX trvx	0.9	0.9	0.0
Total Trav	120.1	32.4	-73.0
HT	0	0.0	0.0
HP	0	0	0.0

Remontée de Fonds au siège SDC

MDA

	Mois de décembre 2016	Cumul au 31/12/2016	Mois décembre 2017	Cumul au 31/12/2017	T.E cumul%	Objectif Annuel	TAUX Réal %
CCP	318	1862	287	2223	19%		
BNA	578	9517	1228	10583	11%		
TOTAL	896	11379	1515	12806	12 %	12 554	102 %

Libelles	2016	2017	Taux
Énergie 'BT,BP et MT/MP et HP	6424	7950	23 %
HT	4116	3710	-9 %
Travaux	839	1146	36%
TOTAL	11379	12806	+12 %

Trésorerie mise à disposition par DFC/SDC

MDA

	Mois Décembre 2016	Cumul au 31/12/2016	Mois Décembre 2017	Cumul au 31/12/2017	TE Cumul %
INVESTISSEMENT	60	2307	187	1390	-40%
Exploitation	97	1148	77	988	-13%
Programme publics "	-	353	-	155	-56%
TOTAL	157	3808	264	2533	-33 %

CLOTURE DES CREDITS DU MOIS DE DECEMBRE 2017

Année	OBJ	REALISATIONS		RAR						TOTAL GENERAL	OBSERVATIONS
				EN COURS D'APPROB SDC		EN COURS DE REALDD		KDA	TAUX REAL. DD		
		Nbre	MONTANT	Nbre	MONTANT	Nbre	MONTANT				
		AP	KDA	AP	KDA	AP	KDA				
2013	1	1	199 200	1	-	0	0	199 200	100%	/	
2014	8	6	1 528 107	1	140 107	2	380 668	1 908 775	80%	/	
2015	17	17	3 456 579	3	2 149 779	0	0	3 456 279	100%	/	
Total	26	24	5 183 886	5	1 199 200	2	380 668	5 564 254	93%	/	

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

EXERCICE 2015

CENTRE DD OUARGLA URBAIN

DATE 07/03/2018 14.48.35

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2015	amort 2015	2015	2014
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Autres immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		11 900 077,76		11 900 077,76	11 900 077,76
Agencements et aménagements de terrains		45 883 922,82	22 650 329,90	23 224 592,92	24 201 398,59
Constructions (Batiments et ouvrages)		285 903 398,96	141 191 115,61	144 712 281,35	150 779 949,13
Installations techniques, matériel et outillage		11 118 351 398,29	4 705 984 009,72	6 412 367 376,57	4 986 092 545,42
Autres immobilisations corporelles		1 290 555 766,03	466 789 478,23	823 786 287,80	756 775 273,84
Immobilisations en cours		1 989 533 912,58		1 989 533 912,58	2 303 399 939,49
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		10 000,00		10 000,00	10 000,00
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		14 742 138 462,44	5 336 603 933,46	9 405 534 528,98	8 233 159 184,23
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 208 893 967,97	511 103 700,03	1 697 790 267,94	2 244 169 975,66
Stocks et encours		478 245,18		478 245,18	856 393,68
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		642 274 464,18	3 884 742,31	638 389 721,87	607 597 268,04
Impôts		86 752 060,18		86 752 060,18	103 017 647,46
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		640 846 731,19	2 000 083,27	638 846 647,92	201 782 436,48
TOTAL ACTIF COURANT		3 579 243 468,71	516 888 525,61	3 082 254 943,10	3 157 403 721,29
TOTAL GENERAL ACTIF		18 321 381 931,15	5 853 592 459,07	12 487 789 472,08	11 390 562 905,52

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

EXERCICE 2016

CENTRE DD OUARGLA URBAIN

DATE 07/03/2018 14.42.42

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2016	amort 2016	2016	2015
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Autres immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		11 900 077,76		11 900 077,76	11 900 077,76
Agencements et aménagements de terrains		45 883 922,82	23 836 135,49	22 247 787,33	23 224 592,92
Constructions (Batiments et ouvrages)		369 089 460,56	148 455 486,51	220 633 974,05	144 712 281,35
Installations techniques, matériel et outillage		12 563 231 095,14	5 065 008 229,23	7 498 222 865,91	6 412 367 376,57
Autres immobilisations corporelles		1 449 306 880,10	529 577 180,98	919 729 699,12	823 786 287,80
Immobilisations en cours		1 889 775 341,08		1 889 775 341,08	1 889 533 912,58
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		10 000,00		10 000,00	10 000,00
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		16 309 196 777,46	5 766 677 032,21	10 542 519 745,25	9 405 534 528,98
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 831 915 742,13	181 503 511,13	2 670 412 231,00	1 697 790 267,94
Stocks et encours		858 815,93		858 815,93	476 245,18
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		780 327 427,26	3 784 742,31	776 542 684,65	838 389 721,87
Impôts		121 239 703,05		121 239 703,05	86 752 060,19
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		780 915 686,93	2 562 816,45	778 352 750,48	838 846 647,92
TOTAL ACTIF COURANT		4 515 267 255,30	167 851 069,89	4 347 406 185,41	3 062 254 943,10
TOTAL GENERAL ACTIF		20 824 454 032,76	5 934 528 102,10	14 889 925 930,66	12 467 789 472,08

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

EXERCICE 2017

CENTRE DD OUARGLA URBAIN

DATE 07/03/2018 14.35.57

BILAN ACTIF

Provisoire

ACTIF	note	brut 2017	amort 2017	2017	2016
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Autres immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		11 900 077,76		11 900 077,76	11 900 077,76
Agencements et aménagements de terrains		45 883 922,82	23 636 135,48	22 247 787,33	22 247 787,33
Constructions (Batiments et ouvrages)		421 978 060,56	148 455 486,51	273 522 574,05	220 633 974,05
Installations techniques, matériel et outillage		13 124 066 848,74	5 107 804 730,64	8 016 462 118,10	7 498 222 865,91
Autres immobilisations corporelles		1 556 510 350,73	585 146 312,88	971 364 037,85	919 729 699,12
Immobilisations en cours		1 566 579 794,74		1 566 579 794,74	1 869 775 341,08
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		10 000,00		10 000,00	10 000,00
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		16 726 929 055,35	5 864 842 865,52	10 862 088 389,83	10 542 519 745,25
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 523 575 749,86	161 603 511,13	2 362 072 238,73	2 670 412 231,00
Stocks et encours		1 342 866,43		1 342 866,43	858 815,93
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		2 190 715 756,66	3 488 255,68	2 187 227 500,97	776 542 684,96
Impôts		80 348 378,41		80 348 378,41	121 239 703,05
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		111 011 683,11	2 234 908,00	108 776 775,11	778 352 750,48
TOTAL ACTIF COURANT		4 906 994 434,47	167 226 674,82	4 739 767 759,65	4 347 408 185,41
TOTAL GENERAL ACTIF		21 633 923 489,82	6 032 069 340,34	15 601 856 149,48	14 889 925 930,66

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

EXERCICE 2015

CENTRE DD OUARGLA URBAIN

DATE 07/03/2018 14.49.59

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2015	2014
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		195 510 514,85	195 510 514,85
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 46 882 060,33	- 46 882 060,33
compte de liaison**		7 554 110 473,96	7 177 207 741,97
TOTAL CAPITAUX PROPRES		7 702 738 928,48	7 325 836 196,49
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		283 518 428,36	247 661 100,65
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		2 911 440 473,70	2 825 677 525,21
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		3 174 968 902,06	3 073 338 625,86
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 275 789 858,10	748 131 671,31
Impôts		32 956 479,84	30 632 437,38
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		281 345 303,60	212 623 974,48
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		1 590 091 641,54	991 388 083,17
TOTAL GENERAL PASSIF		12 467 789 472,08	11 390 562 905,52

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

EXERCICE 2016

CENTRE DD OUARGLA URBAIN

DATE 07/03/2018 14.46.29

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2016	2015
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		186 510 514,85	186 510 514,85
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		302 718 128,57	- 46 882 060,33
compte de liaison**		8 873 196 439,30	7 554 110 473,96
TOTAL CAPITAUX PROPRES		9 371 425 082,72	7 702 738 928,48
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		285 161 527,31	263 518 428,36
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		3 190 971 039,14	2 911 440 473,70
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		3 476 132 566,45	3 174 958 902,06
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 389 940 430,96	1 275 789 858,10
Impôts		47 990 930,11	32 956 479,94
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		604 436 920,39	281 345 303,80
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 042 368 281,46	1 590 091 641,84
TOTAL GENERAL PASSIF		14 889 925 930,63	12 467 789 472,08

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

EXERCICE 2017

CENTRE DD OUARGLA URBAIN

DATE 07/03/2018 14.39.38

BILAN PASSIF

Provisoire

PASSIF	note	2017	2016
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		195 510 514,85	195 510 514,85
Résultat net		879 381 484,95	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		302 718 128,57	302 718 128,57
compte de liaison**		9 141 303 882,72	8 873 196 439,30
TOTAL CAPITAUX PROPRES		10 518 893 991,12	9 371 425 082,72
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		166 789 958,11	285 181 527,31
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		3 523 215 216,48	3 190 971 039,14
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		3 690 005 174,59	3 476 132 566,45
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		412 400 754,86	1 389 940 430,99
Impôts		944 981 483,05	47 990 930,11
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		635 712 667,01	604 436 920,39
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		1 993 094 904,96	2 042 368 281,49
TOTAL GENERAL PASSIF		16 201 994 070,67	14 889 925 930,66

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

EXERCICE 2015

CENTRE DD OUARGLA URBAIN

DATE 07/03/2018 14.17.22

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2015	2014
Ventes et produits annexes		7 302 541 385,96	7 259 586 314,86
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		7 308 612 606,19	7 259 586 314,86
Achats consommés		- 24 926 726,46	- 49 016 590,82
Services extérieures et autres consommations		- 355 534 066,51	- 249 229 486,95
II - Consommation de l'exercice		- 9 815 204 086,50	- 8 937 394 821,60
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		- 2 506 591 480,31	- 1 677 808 506,74
Charges de personnel		- 597 570 774,31	- 479 182 179,77
Impôts, taxes et versements assimilés		- 116 203 329,58	- 114 827 248,25
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 3 220 365 584,20	- 2 271 817 934,76
Autres produits opérationnels		123 707 061,74	111 443 198,51
Autres charges opérationnelles		- 75 000,00	- 56 000,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 391 913 237,85	- 325 995 890,89
Reprise sur pertes de valeur et provisions		87 371 951,33	53 976 850,75
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 3 505 136 126,14	- 2 530 496 682,72
Charges financières		- 379 174 500,75	- 1 884 269,33
Prestations reçues frais financiers		- 21 285 802,13	- 41 296 306,92
VI - RESULTAT FINANCIER		- 400 460 302,88	- 43 180 576,25
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 3 905 596 429,02	- 2 573 677 258,97
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 519 691 619,26	7 425 006 364,12
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 11 425 288 048,28	- 9 998 683 623,09
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 3 905 596 429,02	- 2 573 677 258,97
Eléments extraordinaires (charges)		- 533 056,95	- 36 715,00
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		- 104 394 374,11	- 98 083 621,33
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 3 906 129 485,97	- 2 573 713 973,97

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

EXERCICE 2016

CENTRE DD OUARGLA URBAIN

DATE 07/03/2018 14.13.22

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2016	2015
Ventes et produits annexes		9 023 118 841,93	7 302 541 385,96
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		9 049 580 954,10	7 308 612 606,19
Achats consommés		- 63 823 176,94	- 24 926 726,46
Services extérieures et autres consommations		- 340 465 291,69	- 355 534 066,51
II - Consommation de l'exercice		- 10 412 185 018,80	- 9 815 204 086,50
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		- 1 362 604 064,70	- 2 506 591 480,31
Charges de personnel		- 585 868 517,09	- 597 570 774,31
Impôts, taxes et versements assimilés		- 134 170 371,43	- 116 203 329,58
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 2 082 642 953,22	- 3 220 365 584,20
Autres produits opérationnels		146 194 651,14	123 707 061,74
Autres charges opérationnelles		- 1 755 712,25	- 75 000,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 462 428 906,17	- 391 913 237,85
Reprise sur pertes de valeur et provisions		35 204,00	87 371 951,33
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 2 484 741 334,56	- 3 505 136 126,14
Charges financières		- 3 329 535,44	- 379 174 500,75
Prestations reçues frais financiers		- 6 244 799,58	- 21 285 802,13
VI - RESULTAT FINANCIER		- 9 574 335,02	- 400 460 302,88
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 2 494 315 669,58	- 3 905 596 429,02
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		9 195 810 809,24	7 519 691 619,26
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 11 690 126 478,82	- 11 425 288 048,28
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2 494 315 669,58	- 3 905 596 429,02
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges)		0,00	- 533 056,95
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		- 84 143 618,06	- 104 394 374,11
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 2 494 315 669,58	- 3 906 129 485,97

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

EXERCICE 2017

CENTRE DD OUARGLA URBAIN

DATE

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Provisoire

	note	2017	2016
Ventes et produits annexes		9,565,398,839.84	9,023,118,841.93
Subvention d'exploitation		0.00	
Variations stocks produits finis et en cours		0.00	
I - Production de l'exercice		1,722,194,079.27	1,332,244,141.79
Achats consommés		- 38,447,742.34	- 63,823,176.94
Services extérieures et autres consommations		- 246,352,013.88	- 340,465,291.69
II - Consommation de l'exercice		- 2,612,831,779.13	- 2,694,848,206.49
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		- 890,637,699.86	- 1,362,604,064.70
Charges de personnel		- 587,495,246.97	- 585,868,517.09
Impôts, taxes et versements assimilés		- 157,594,920.89	- 134,170,371.43
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 1,635,727,867.72	- 2,082,642,953.22
Autres produits opérationnels		148,345,525.79	146,194,651.14
Autres charges opérationnelles		- 102,500.00	- 1,755,712.25
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 760,885,799.31	- 462,428,906.17
Reprise sur pertes de valeur et provisions		57,648,230.76	35,204.00
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 2,312,832,725.39	- 2,484,741,334.56
Charges financières		- 66,826,166.40	- 3,329,535.44
Prestations reçues frais financiers		- 3,612,740.93	- 6,244,799.58
VI - RESULTAT FINANCIER		- 70,438,907.33	- 9,574,335.02
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 2,383,271,632.72	- 2,494,315,669.58
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		9,771,392,596.39	9,195,810,809.24
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 12,154,664,229.11	- 11,690,126,478.82
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2,383,271,632.72	- 2,494,315,669.58
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		- 122,110,314.91	- 84,143,618.06
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 2,383,271,632.72	- 2,494,315,669.58

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

EXERCICE 2015

CENTRE DD OUARGLA URBAIN

DATE 07/03/2018 15.12.38

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Définitif

	note	2015	2014
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		6 953 150 749,40	6 827 801 499,80
Autres encaissements		2 115 879 017,27	1 669 792 632,59
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		272 055 421,69	273 079 027,18
Autres décaissements		297 815 944,07	168 455 382,14
Intérêts et autres frais financiers payés		700 508,45	859 800,36
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		10 033 767,69	8 793 216,50
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		8 488 424 124,77	8 046 406 706,21
Éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		8 488 424 124,77	8 046 406 706,21
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		1 320 903 851,75	1 103 639 800,62
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées		0,00	0,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 1 320 903 851,75	- 1 103 639 800,62
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
inter-unité encaissements		617 868 764,57	181 273 806,33
inter-unité décaissements		7 348 309 897,41	7 087 919 728,78
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 6 730 441 132,84	- 6 906 645 922,45
Ecarts dus à des erreurs de comptabilisation		0,00	0,00
Variation de trésorerie de la période		437 079 140,18	36 120 983,14
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		203 767 591,01	167 646 607,87
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		640 846 731,19	203 767 591,01
Variation de trésorerie de la période		437 079 140,18	36 120 983,14

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

EXERCICE 2016

CENTRE DD OUARGLA URBAIN

DATE 07/03/2018 15.02.43

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Définitif

	note	2016	2015
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		8 865 855 017,61	6 953 150 749,40
Autres encaissements		2 757 130 167,80	2 115 879 017,27
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		511 156 506,27	272 055 421,69
Autres décaissements		1 249 440 909,48	297 815 944,07
Intérêts et autres frais financiers payés		2 581 585,82	700 508,45
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		30 146 212,19	10 033 767,69
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		9 829 659 971,65	8 488 424 124,77
Éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		9 829 659 971,65	8 488 424 124,77
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		1 488 064 659,99	1 320 903 851,75
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées		0,00	0,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 1 488 064 659,99	- 1 320 903 851,75
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
inter-unité encaissements		548 082 483,34	617 868 764,57
inter-unité décaissements		8 749 608 959,26	7 348 309 897,41
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 8 201 526 475,92	- 6 730 441 132,84
Ecarts dus à des erreurs de comptabilisation		0,00	0,00
Variation de trésorerie de la période		140 068 835,74	437 079 140,18
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		640 846 731,19	203 767 591,01
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		780 915 566,93	640 846 731,19
Variation de trésorerie de la période		140 068 835,74	437 079 140,18

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

EXERCICE 2017

CENTRE DD OUARGLA URBAIN

DATE 07/03/2018 14.58.06

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Provisoire

	note	2017	2016
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		9 026 923 144,07	8 865 855 017,61
Autres encaissements		2 484 237 893,22	2 757 130 167,80
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		295 903 712,28	511 156 506,27
Autres décaissements		506 349 476,14	1 249 440 909,48
Intérêts et autres frais financiers payés		867 725,12	2 581 585,82
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		34 816 209,55	30 146 212,19
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		10 673 223 914,20	9 829 659 971,65
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		10 673 223 914,20	9 829 659 971,65
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		1 836 603 999,22	1 488 064 659,99
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées		2 549 449,24	0,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 1 834 054 549,98	- 1 488 064 659,99
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions		0,00	0,00
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		56 802,80	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
inter-unité encaissements		88 187 069 111,17	548 082 483,34
inter-unité décaissements		97 696 199 162,01	8 749 608 959,26
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 9 509 073 248,04	- 8 201 526 475,92
Ecart d'ajustement dû à des erreurs de comptabilisation		0,00	0,00
Variation de trésorerie de la période		- 669 903 883,82	140 068 835,74
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		780 915 566,93	640 846 731,19
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		111 011 683,11	780 915 566,93
Variation de trésorerie de la période		- 669 903 883,82	140 068 835,74