

جامعة احمد دراية - ادرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

الموضوع:

دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية ادرار

لجنة المناقشة:

من إعداد الطالبتان:

- الدكتور مدياني محمد رئيساً
- الدكتور قالون جيلالي مشرفاً
- الأستاذ مجاهد سيد أحمد ممتحناً

- نجاة سر
- فاطمة لانصاري

الموسم الجامعي: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من تاهت الكلمات في وصفها، وعجز القلم في كتابة أي شيء عنها، إلى من أكثرت من الدعوات في صلاتها فكانت سندا في حياتي، إلى من غمرتني بعطفها، إلى منبع الحنان، إلى من ينبض قلبي حبا لها: **أمي (الخالدة)** أدامها الله تاجاً فوق رأسي، وأعطاها الصحة والعافية.

إلى من تواضع في الأرض حمداً لله بكرة وأصيلاً، إلى الذي رباني فأحسن تربيتي وعلمني، وهو بمثابة مثلي الأعلى: **أبي (العزيز)**.

لِنَفْسِنَا بِاللَّهِ وَأَمَّا لِيُغْفِرَ لَنَا

إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوة، فعرفوا حق الأخوة، أخواتي العزيزات: **نور، كريمة، صباح**.

إلى إخواني الأحباب: **عائش، عبد الكريم، عبد الله، زكرياء**.

إلى زوجات إخواني: **فاطمة وميمى**، وزوج أختي **أمير**.

إلى جميع عائلتي وأهلي وأحبابي.

إلى الدكتور المشرف: **قالون جيلالي**.

إلى زملاء في الدراسة، وزملائي في العمل (متوسطة وايني حمو تيلولين).

إلى من ساعدني في هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة.

إلى سكن فؤادي وهفا عنه مدادي.

خاتمة
الإهداء

الإهداء

الحمد لله كثيرا الذي قدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع
وأتمنى من الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في ذلك وأهديه:
إلى أعز من أملك في هذا الوجود، إلى من رباني على مكارم الأخلاق
والذي العزيزين أطال الله في عمرهما وحفظهما من كل سوء.
إلى الأستاذ الدكتور المشرف علينا في البحث جيلالي قالون.
إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
إلى كل أفراد الأسرة كل واحد باسمه كبيرا وصغيرا وأخص بالذكر القمر المضيء (لمين)
إلى الذين آزروني من أجل تحقيق الآمال الأهل والأصدقاء والزملاء جميعا.
إلى كل من لقنني حرفا في مساري الدراسي من الطور الابتدائي إلى الجامعي.
إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيدا للإنجاز هذا العمل.
وشكراً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بداية نحمد الله عز وجل الذي منحنا القوة والصبر، ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: "الطاهر قاله جباله" لقبوله الإشراف على هذا البحث، ولإرشاداته والنصائح القيمة التي قدمها لنا والتي أفادتنا كثير في بحثنا هذا.

إلى كل أساتذتنا الكرام من الطور الابتدائي إلى الجامعي، خاصة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية ادرار، وخاصة مدير التعاونية ورئيس مصلحة المحاسبة والمالية على المعلومات القيمة وحسن المعاملة التي تلقيناها من طرفهم طيلة فترة التبرص.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد، ولو بالكلمة الطيبة في إنجاز هذا العمل والحمد لله.

بجاءه / فاطمة

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
III	كلمة شكر وتقدير
IV	الفهرس العام
V	فهرس الجداول والأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: مدخل عام للوحة القيادة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة
3	المطلب الأول: نشأة لوحة القيادة وتعريفها
3	أولاً: نشأة لوحة القيادة
4	ثانياً: تعريف لوحة القيادة
5	المطلب الثاني: خصائص وأنواع لوحة القيادة ومهامها
5	أولاً: خصائص لوحة القيادة
6	ثانياً: أنواع لوحة القيادة
7	ثالثاً: مهام لوحة القيادة
8	المطلب الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة والوسائل المستعملة فيها
8	أولاً: مراحل إعداد لوحة القيادة
9	ثانياً: الوسائل المستعملة في لوحة القيادة
11	المبحث الثاني: عموميات حول لوحة القيادة المالية
11	المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة المالية وأهدافها
11	أولاً: تعريف لوحة القيادة المالية
11	ثانياً: أهداف لوحة القيادة المالية
12	المطلب الثاني: مكونات لوحة القيادة المالية
12	أولاً: الشكل العام للوحة القيادة المالية
13	ثانياً: مؤشرات لوحة القيادة المالية
14	المطلب الثالث: تصميم لوحة القيادة المالية ونقاط ضعفها
14	أولاً: تصميم لوحة القيادة المالية
16	ثانياً: نقاط ضعف لوحة القيادة المالية
17	خلاصة
18	الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي

19	تمهيد
20	المبحث الأول: مفهوم الأداء
20	المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته
20	أولاً: تعريف الأداء
21	ثانياً: أهمية الأداء
22	المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء والعوامل المؤثرة فيها
22	أولاً: معايير تصنيف الأداء
25	ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء
28	المبحث الثاني: مفهوم الأداء المالي وتقييمه
28	المطلب الأول: تعريف الأداء المالي وتقييمه
28	أولاً: تعريف الأداء المالي
29	ثانياً: تعريف تقييم الأداء المالي
30	المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي والأطراف المستفيدة منه
30	أولاً: أهمية الأداء المالي
30	ثانياً: الأطراف المستفيدة من الأداء المالي
31	المطلب الثالث: أنواع ومؤشرات تقييم الأداء المالي
31	أولاً: أنواع تقييم الأداء المالي
32	ثانياً: مؤشرات تقييم الأداء المالي
37	خلاصة
الفصل الثالث: لوحة القيادة المالية وتأثيرها على تحسين الأداء المالي دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: مدخل عام حول تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار
40	المطلب الأول: نشأة تعاونية الحبوب وأهدافها
40	أولاً: نشأة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار
40	ثانياً: أهداف تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار
40	ثالثاً: مراكز التوزيع ونقاط البيع التابعة لتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومختلف مصالح تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار
41	أولاً: الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار
41	ثانياً: مختلف مصالح تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار
43	المبحث الثاني: واقع لوحة القيادة المالية واستخدامها في تحسين الأداء المالي بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار

43	المطلب الأول: الميزانية المالية للتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار خلال فترة 2012-2013
45	المطلب الثاني: واقع إعداد لوحة القيادة المالية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار
47	المطلب الثالث: النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار
49	خلاصة
50	خاتمة عامة
53	قائمة المراجع والمصادر
56	الملاحق

أولاً: فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01-01	خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى	06
02 -01	الشكل العام للوحات القيادة المالية	12
03-01	تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية	14
01-03	النسب المالية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية ادرار خلال سنة 2012-2013	44
02-03	لوحة القيادة المالية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار خلال فترة (2012-2013)	45
03-03	النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار خلال الفترة (2012-2013)	47

ثانياً: فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01-01	المراحل الأساسية في إعداد لوحة القيادة	08
01-03	الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية ادرار	44

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة الملاحق:

العنوان	الرقم
ميزانية تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار لسنة 2012-2013 جانب الأصول	01
ميزانية تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار لسنة 2012 - 2013 جانب الخصوم	02
جدول حسابات النتائج تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار لسنة 2012-2013	03

مقدمة عامة

توطئة:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الوحدة الاقتصادية التي تعمل على توفير الخدمات إذا كانت خدماتية، أو المنتجات إذا كانت صناعية أو تجارية، ومن أجل القيام بهذه الوظيفة فإنه تتظافر فيها جميع جهود المصالح بها سواء كانت إدارية أو فنية، ومن خلال الوظيفة المالية فإنها تسعى لتوفير الأموال الضرورية لسيرها.

كما تسعى المؤسسة لتحسين أدائها المالي، فتعمل على قياسه خلال فترات متتالية وذلك بالاعتماد على جملة من المؤشرات، من بين المؤشرات لوحة القيادة، إذ تعتبر من الأدوات الحديثة المستخدمة لقياس الأداء، حيث تمكن المدير العام من اخذ صورة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى تحسن أدائها من خلال النتائج المحققة، وذلك بهدف مراقبة التسيير وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية ؟

وللإجابة عنها طرحنا جملة من التساؤلات الفرعية:

- ما مفهوم لوحة القيادة المالية؟
- ما وظيفة لوحة القيادة المالية بالمؤسسة الاقتصادية ؟
- ما مفهوم قياس الأداء المالي ؟
- كيف تساهم لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بادرار ؟

2- الفرضيات:

بغرض الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية اعتمدنا في دراستنا على الفرضيات التالية:

- لوحة القيادة المالية عبارة عن جداول أو منحنيات كأداة للرقابة والتسيير؛
- تساعد لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المالية الملائمة في المؤسسة الاقتصادية؛
- يعد قياس الأداء المالي مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المسطرة؛
- تلعب لوحة القيادة دورا مهما في تحسين الأداء المالي بإعطائها نظرة شاملة ودقيقة وسريعة عن وضعية تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار .

3- أهمية الدراسة:

انطلاقا من أهمية الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية من جهة، ومحاولة المسير المالي من إيجاد الطرق المثلى لإبراز مواطن القوة والضعف في الأداء المالي والعمل على تحسينه من جهة أخرى، نجد لوحة القيادة المالية.

4- أهداف الدراسة:

- بناء على الإشكالية المطروحة، فإن هذه الدراسة تهدف إلى :
- التعرف على الأداء المالي بالمؤسسة وطرق قياسه؛
- التعرف على مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة الاقتصادية؛

- محاولة بناء لوحة قيادة مالية داخل تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار .
5- أسباب اختيار الدراسة:

من أهم الأسباب التي جعلتنا نختار هذه الدراسة

أسباب موضوعية: وهي تتعلق بالموضوع ذاته وهي:

- محاولة إضافة مرجع جديد في الموضوع للمكتبة الجامعية؛
- أهمية الأداء المالي للمؤسسات خاصة للمستثمرين وحملة الأسهم؛
- التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على لوحة القيادة المالية في تحسين أدائها المالي؛

أسباب ذاتية: وتعلقت ب:

- التخصص الذي ندرس فيه (مالية مؤسسة)؛

- رغبتنا في الموضوع والتخصص فيه؛

- شعورنا بأهمية الموضوع .

6- حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الحدود الموضوعية والحدود المكانية والحدود الزمنية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛

الحدود المكانية: فقد تمثلت في تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار؛

الحدود الزمنية: وتمثلت في دراسة ميزانية المؤسسة خلال فترة 2012 و 2013.

7- منهج الدراسة:

لدراسة الإشكالية ومحاولة الإحاطة بجوانبها المخلفة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعدنا من خلال وصف المعالم الأساسية لهذا الموضوع، ومن خلال المنهج التحليلي يساعدنا ويمدنا بالوسائل من اجل تحليل ميزانية المؤسسة خلال فترة الدراسة، وبالتالي استخلاص النتائج من خلاله، وبالإضافة إلى منهج دراسة حالة الذي اعتمدنا عليه من اجل تطبيق الدراسة واختبار الفرضيات.

8- أدوات الدراسة: من اجل دراسة هذا الموضوع، قمنا باستعمال عدة وسائل من بينها:

الدراسة المكتبية: وتمثلت بالمسح المكتبي للكتب والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت جوانب الموضوع، بالإضافة إلى مجموعة من الوثائق والمستندات التي تحصلنا عليها من تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار .

الدراسة التطبيقية: وتمثلت في المقابلة الشخصية لمدير التعاونية وكذا رئيس مصلحة المحاسبة والمالية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار .

9- الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي عالجت الموضوع:

- دراسة (ليلي بوحديد، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة بباتنة، سنة 2015)، أطروحة دكتوراه غير منشورة¹، تهدف الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لتقييم أداء الموارد البشرية، والتطرق إلى لوحة القيادة الاجتماعية، وإبراز مساهمتها في تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت بباتنة خلال 2011-2013، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر التدريب من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية بالشركة؛
- تساهم الميزانية الاجتماعية في الشركة باعتبارها أساس النظام المعلوماتي.

- دراسة (عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، سنة 2004)، أطروحة دكتوراه غير منشورة²، تهدف الدراسة إلى تثمين المتغير التنظيمي كمتغير نوعي يتطلب معالجة خاصة، وإعطائه مكانة أساسية ضمن توليفة عناصر الإنتاج، بالإضافة إلى مساعدة المسيرين بالمؤسسة في التفكير حول سبل قياس الفعالية التنظيمية، وخلصت هذه الدراسة إلى أنه:

- ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقق الأهداف، وفي نفس الوقت تنطلق من عدم وجود رشادة مطلقة؛

- تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة بأوجه متعددة، وهذا ما يؤكد وجود كم كبير من المعايير المقترحة لقياسها؛

- تأخذ الفعالية التنظيمية صوراً مختلفة ترتبط بجودة العمليات الداخلية.

- دراسة (بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات KANAGHAZ 2005-2008، سنة 2009)، رسالة ماجستير غير منشورة³، تهدف الدراسة إلى التعرف على المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة، والإطلاع على كيفية توظيف المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات بها، بالإضافة إلى إبراز أهمية القوائم المالية ودورها في مساعدة المسيرين بها، وتوصلت الدراسة إلى:
- أن المعلومات المالية هي التي تقدم بها المؤسسة وضعها المالي وأدائها؛

¹ ليلي بوحديد، « دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة بباتنة »، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015.

² عبد الوهاب سويبي، « الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة »، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

³ جليلة بن خروف، « دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات KANAGHAZ 2005-2008 »، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2009.

- تعد التقارير المالية والقوائم المالية هي الوسيلة المستعملة لإيصال المعلومات المالية؛
- إضافة إلى أسلوب لوحة القيادة والإبلاغ المالي يوجد أسلوب القياس المقارن الذي يرشد المؤسسة إلى معرفة وضعيتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها وتدارك الأخطار.
- دراسة (جيجة عبد الرؤوف، واقع استخدام لوحة القيادة في الإدارة المالية لشركة سونطراك، دراسة حالة شركة سونطراك فرع RTE بولاية سكيكدة، سنة 2015)، مذكرة ماستر غير منشورة¹، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين لوحة القيادة والإدارة المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكشف الغموض عن دور لوحة القيادة بهاته المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- تعتبر لوحة القيادة أداة للحوار والتواصل التي تسمح بقياس أداء المؤسسة، ومدى تحقيقها لأهدافها؛
- إن لوحة القيادة مصدر متنوع للمعلومات يسمح بإعطاء نظرة مبسطة لواقع المؤسسات من خلال المقاييس والمؤشرات؛
- إعطاء لوحة القيادة لعملية مراقبة التسيير بعدا ديناميكي سواء من الجانب الرقابي أو الإداري.

10- صعوبات الدراسة:

أثناء قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا صعوبة كثيرة، ومن بينها قلة المراجع الخاصة بموضوع لوحة القيادة وان وجدت معظمها باللغة الأجنبية، التي تطلب الترجمة والتدقيق، وبالإضافة إلى الجانب التطبيقي إلى نقص المعلومات المقدمة، بالإضافة إلى التحفظ الذي لامسناه لدى المدير ورؤساء المصالح بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

11- هيكل الدراسة:

ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، ولإثبات صحة الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي:

✓ الفصل الأول يندرج تحت عنوان ماهية لوحة القيادة المالية، وتضمن مبحثين، فحاولنا فيه معالجة في المبحث الأول مفهوم لوحة القيادة من حيث تعريفها ومراحل إعدادها، وكذا خصائصها ومهامها وأنواعها، أما المبحث الثاني فسنحاول دراسة كل من مفهوم لوحة القيادة المالية ومكوناتها، ومؤشراتها، بالإضافة إلى تصميمها.

✓ أما الفصل الثاني فبعنوان مفاهيم أساسية حول الأداء المالي، وسنتطرق من خلال المبحث الأول إلى مفهوم الأداء وأنواعه، وكذا أهميته داخل المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه، أما المبحث الثاني يندرج تحت عنوان مفهوم الأداء المالي من خلال تعرف الأداء المالي وعملية تقييمه، بالإضافة إلى أهميته والأطراف المستفيدة منه، وأخير دراسة أهم المؤشرات والنسب المالية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي.

¹ جيجة عبد الرؤوف، « واقع استخدام لوحة القيادة في الإدارة المالية لشركة سونطراك، دراسة حالة شركة سونطراك فرع RTE بولاية سكيكدة »، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، محمد خيضر، بسكرة، 2015.

✓ والفصل الثالث الذي سنخصصه إلى الدراسة التطبيقية لتأثير لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار، وقسمناه إلى مبحثين، تضمن المبحث الأول نشأت تعاونية الحبوب والبقول الجافة وأهدافها، وكذلك التطرق إلى الهيكل التنظيمي للتعاونية واهم المصالح بها، أما المبحث الثاني فسنعالج فيه واقع لوحة القيادة المالية بالتعاونية واستخدامها في عملية تحسين الأداء، بالإضافة إلى تصميم لوحة قيادة مالية نموذجية لتفعيل دورها في تحسين الأداء المالي بها.

الفصل الأول: مدخل عام للوحة القيادة

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة
- المبحث الثاني: مفهوم لوحة القيادة المالية

تمهيد:

إن بقاء أو استمرار المؤسسة يركز بشكل كبير على القرارات التي تتخذها فيما يخص إدارة نشاطها في المدى القصير والطويل، ويتوقف اتخاذ القرار على الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في ذلك، ومن بين الأساليب الأكثر استعمالاً نجد لوحة القيادة، حيث سنتناول في هذا الفصل مفهوم لوحة القيادة من خلال تعريفها ومراحل إعدادها، وكذا التطرق إلى مفهوم لوحة القيادة المالية وإبراز أهم مكوناتها وتصميمها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة

المطلب الأول: نشأة لوحة القيادة وتعريفها

أولاً: نشأة لوحة القيادة

لقد ظهرت فكرة وعبارة لوحة القيادة عام 1930 على، «جدول متابعة النسب والبيانات الضرورية، التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية»، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة"، إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد¹؛ ومن أسباب نشأة لوحة القيادة:²

- باعتبار أن المؤسسة نظام يتشكل من مجموعة من العناصر المتعددة والمتفاعلة والمترابطة والغاية من وجودها اتخاذ القرارات التي تسمح بالتوازن بين مختلف المدخلات وتحقيق الأهداف المسطرة لمختلف الأطراف المكونة لها والمرتبطة بها، فإنها يجب أن تتوفر على مجموعة من المؤشرات تضمن لها القيادة السليمة؛
- باعتبار أن عملية التسيير تتجه نحو تشخيص العوائق التي تواجه تحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات الضرورية لضبط مسار عملية تحقيق الأهداف، فإن لوحة القيادة تشكل نظام للمعلومات الذي يسمح بضبط الحركية، وتحديد المهلة الكافية للقيام بالإجراءات التصحيحية؛
- تعكس لوحة القيادة صورة مختصرة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تتواجد في كل المستويات التنظيمية، وتحتوي على المعلومات الضرورية لمختلف العمليات التي يقوم بها كل مسؤول حسب تخصصه، ومنه تقديم النتائج إلى المستويات العليا في شكل مؤشرات هامة تسمح له بالقيادة، والتي من خلالها يقف على وضعية تقدم أشغال مخطط الأعمال المسطرة على مستوى المؤسسة؛
- ضرورة تكييف هيكل المؤسسات وتكييف عملية ممارسة السلطة واتخاذ القرارات ومراقبة المعلومات ومعطيات التسيير الجديدة واستغلال مختلف الكفاءات والممارسات الموجودة لبناء واستعمال أساليب تسمح بالاستفادة من المعلومة.

¹ بونقيب أحمد، « دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير »، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غ م)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 36.

² عبد الوهاب سويبي، « الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة »، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غ م)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 45.

ثانياً: تعريف لوحة القيادة

تأخذ لوحة القيادة عدة تعاريف نذكر منها:

- لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرار فيها، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها¹.
- "عبارة عن وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة، توضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها"².
- هي "تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة ومعبرة يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات"³.
- كما عرفها (Y. Ves Jean Saulou) "إن لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات الموقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر"⁴.
- وعليه فإن لوحة القيادة عبارة عن تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية؛ وتتميز بمايلي:⁵
 - يتم إعدادها وتمثيلها في وقت قصير بشكل مناسب وهادف، يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء كل مسير، وذلك بمراعاة طبيعة وحجم نشاط كل مسؤول عملي؛
 - تكون واضحة وسهلة التفسير، حيث تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور بلغة مشتركة حول نتائج أدائهم، ومن ثم التفاهم حول الإجراءات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب؛
 - يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات، سواء الداخلية منها أو الخارجية.

¹ عمر وصفي عقيلي، «إدارة الموارد البشرية»، دار وائل للنشر ط1، 2005، ص34.

² رحيم حسين وبونقيب أحمد، «دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير»، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع4، ديسمبر 2008، ص3.

³ المرجع نفسه، ص ص 4،5.

⁴ جيجة عبد الرؤوف، «واقع استخدام لوحة القيادة في الإدارة المالية لشركة سونطراك - دراسة حالة شركة سونطراك فرع RTE بولاية سكيكدة»؛

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (غ م)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015، ص02.

⁵ رحيم حسين وبونقيب أحمد، المرجع السابق، ص 03.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع لوحة القيادة ومهامها

أولاً: خصائص لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بعدة خصائص أهمها: ¹

أ. تعتبر الفترة المحدودة من أهم مميزات لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الأخرى، والتي يجب أن يتم فيها إنجاز لوحة القيادة، حيث تسمح باتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت ممكن من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة؛

ب. يجب أن يكون هناك تلاؤم بين لوحة القيادة وتنظيم المؤسسة، حيث أن المؤسسة تنقسم إلى عدة مستويات التي بدورها تنقسم المسؤولية إلى عدة مسؤوليات، مما يتطلب أن يكون لكل مسئول لوحة قيادة واحدة، حيث انه لا يمكن أن يتحصل هذا الأخير على العديد من لوحات القيادة من طرف المرؤوسين و هو ما يعرف بمبدأ القلق، وعليه يجب أن تكون لوحة القيادة متلائمة مع المستوى السلمي للسلطة و مع الوظيفة و مع أهداف كل مسئول؛

ج. تعتبر لوحة القيادة أداة من الأدوات المستعملة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و هي تساهم بشكل كبير في ذلك، أي أنها ليست هدفا في حد ذاتها بل هي وسيلة، لذلك تعتمد على المؤشرات الدقيقة و المعبرة، ويتم اختيار المؤشرات الأساسية لقياس الأداء. بالإضافة إلى الخصائص التالية أنها:

- أداة شخصية خاصة بكل مسئول مركز مسؤولية فهي بذلك تنشط من قبل مستعملها؛
- تترجم الإستراتيجية المتبعة قابلة للتكيف وعاكسة للفعل؛
- لوحة القيادة عبارة عن صورة للأدوات التقنية التسيير الأخرى كالمحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية؛
- أداة للتسيير بحيث تساعد على تقييم قدرات المسؤولين في تحقيق الاهداف المسطرة ومدى صلاحية الإجراءات التصحيحية.

¹ رحيب حسين وبونقيب احمد، مرجع سبق ذكره، ص4.

الجدول رقم (01-01): خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى

الأدوات الرقابية الأخرى للرقابة الإدارية	لوحات القيادة
معلومات مالية بحتة	تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)
مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة	إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة
محتواها معياري لكل المسؤولين	محتواها يتناسب مع احتياجات مختلف المسؤولين
عرض المعلومات يكون في العموم شهريا	عرض المعلومات فيها يتمشى مع النشاط اليومي للمسؤولين
معطيات كثيرة جد مفصلة شمولية	معطيات قليلة مركز حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل
تمثيل البيانات يكون معقدا	تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال
تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها	سرعة في القراءة

Source: H. lönning et autres, « le contrôle de Gestion , organisation et mise en œuvre », 2^eed, dunod, paris, 2003, P146.

ثانياً: أنواع لوحة القيادة

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت بعدما كانت وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية، تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة، حيث يوجد نوعان من لوحة القيادة هما لوحة القيادة التسييرية والنوع الثاني بطاقة الأداء المتوازن.¹

أ. **لوحة القيادة التسييرية:** وهي لوحة قيادة تم استعمالها في فرنسا، خاصة من طرف الفروع الفرنسية المستقلة للمؤسسات الأمريكية مثل (IBM France)، ويمكن تصنيفها حسب (روجر) إلى أربعة أنواع رئيسية كمايلي:

- **لوحة القيادة الخاصة بالبعد الاقتصادي:** وتسمى أيضا بلوحة القيادة الوظيفية، التي تستعمل في التسيير الإداري لمصلحة أو قسم ما، وتتضمن فروع أخرى على حسب الوظائف أو المصالح الموجودة داخل المؤسسة، وهي:

لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية): أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة؛ وستعرض إليها في المبحث الموالي.

لوحة القيادة الاجتماعية: تعتبر من أهم أدوات مراقبة التسيير التي يمكن استخدامها في المؤسسة، على مستوى إدارة الموارد البشرية، وهي تستعمل لتقييم أداء الموارد البشرية وتراقب تطورات أداءهم؛²

- **لوحة القيادة الإستراتيجية لإبعاد التنمية المستدامة:** يتم إعدادها وفقا لاحتياجات المدير ومساعديه، وتحتوي على مؤشرات تخص الصحة المالية للمؤسسة، وتعلق بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، فهي

¹ ليلي بوحديد، « دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة - باتنة، » أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غ م)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015، ص 63.

² صلاح بوزاري، « لوحة القيادة الاجتماعية على أساس اتخاذ القرار للإدارة الموارد البشرية »، الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، أبريل 2009، ص 1.

نظام من المؤشرات التي تبحث عن قياس الأداء الكلي وتطوره في إبعاده المختلفة، وهدفها تقييم وانسجام الإستراتيجية المتبعة.¹

- **لوحة قيادة الأعمال:** تعرف بأنها وسيلة فريدة لمعمارية حاسوبية شبكية تقدم عرض مرئي للمعلومات الجوهرية، والمتمثلة بمقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية التي تكون موحدة ومرتبطة في شاشة منفردة تحتوي على الرسومات والمخططات المتنوعة، لكي تكون هذه المعلومات سهلة الفهم والتفسير.²

- **لوحة القيادة البيئية:** تعتبر احد الأدوات الحديثة التي تستعمل في قياس الأداء البيئي كأحد إبعاد الأداء الشامل، ويمكن تسميتها أيضا بلوحة قيادة التسيير البيئي أو لوحة القيادة الخضراء، وتعرف على أنها وثيقة تنظم بطريقة تركيبية- وللاستعمال الداخلي- مختلف المؤشرات البيئية العامة للمؤسسة.³

ب. **بطاقة الأداء المتوازن (لوحة القيادة المستقبلية):** وهي لوحة قيادة تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية، التي يتم رجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام، وتقوم هذه الأداة بترجمة مهمة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء، كما تعتبر أداة تقييم فضلا عن كونها أداة إستراتيجية.

أو هي عبارة عن نظام لقياس الأداء الذي يوازن بين مؤشرات مالية وغير مالية على المدى القصير والمدى الطويل، مؤشرات وسيطية ومقاييس النتائج.⁴

ثالثاً: مهام لوحة القيادة

يمكن استخلاص المهام الأساسية للوحة القيادة فيما يلي:⁵

- أ. أداة للقيادة واتخاذ القرار: المعلومات المحتواة في لوحة القيادة خاصة بالنقاط الأساسية للتسيير، لذلك فقيادة مراكز المسؤولية تصبح عملية سهلة نوعا ما، لأن المسؤول بحوزة مؤشرات لمتابعة مركزه للنشاط، ومن ثم اتخاذ القرارات التي تسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود الانحراف؛
- ب. أداة للتشخيص والتفاعل: أن وجود الانحرافات يفرض على المسؤولين تحليل معمق لأسباب حدوثها، الشيء الذي يسمح بوضع إجراءات تصحيحية للإرجاع التوازن في الوقت المناسب؛
- ج. أداة للنقاش: تسهل لوحة القيادة النقاش بين الأطراف المعنية بين مسؤولي مراكز المسؤولية والمستوى الأعلى منه، بحيث أن كل مستوى يحضر تقرير للمستوى الأعلى منه عن النتائج المحققة، مع وضع شروحات حول أسباب الانحرافات وتوضيح الإجراءات التصحيحية المتخذة، ومن جهة أخرى تعمل المديرية العامة على تنسيق أعمال مختلف المسؤولين وتوجيه عملهم نحو إستراتيجية المصرف بين

¹ ليلي بوحديد، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² المرجع نفسه، ص ص 68، 69.

³ المرجع نفسه، ص 71.

⁴ Kaplan . R et Norton. D, « **Le tableau de bord prospectif** », edition d'organsation, paris, 2003, p8.

⁵ رحيم حسين وبونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 6.

أعضاء كل مركز مسؤولية، بحيث تسهل لوحة القيادة التنسيق وتجانس الأعمال بين الأعضاء مراكز المسؤولية، إذ تلتفت نظرهم حول العوامل الأساسية للتسيير في الوقت معين؛

د. أداة للمراقبة والمقارنة: لوحة القيادة عبارة عن أداة لمراقبة السلطات المفوضة بحيث تسمح بتقييم المفوض للمفوض له حول النتائج المتحصل عليها من قبل هذا الأخير، وكذا لوحة القيادة عبارة عن أداة للمقارنة عن طريق متابعة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة وتحديد الانحرافات الناتجة عنها؛

هـ. أداة للتحفيز وقياس الاداءات: إن الأداء الجيد يعني في نفس الوقت الفعالية والنجاعة، أي تحقيق نتائج تكون اقرب ما يمكن من الاهداف المسطرة وبأقل تكلفة، إذن فهي أداة لتقييم أداء كل مسؤول من خلال تحقيقه للأهداف؛

و. أداة تربوية في تحسين الإطارات: تسمح لوحة القيادة بتطوير الثقافة التسييرية داخل المصرف لان التحسس الدائم للمسؤولين حول العوامل الأساسية التي تساعد في التحكم في التسيير تحسن قدراتهم الإبداعية وتنمية كفاءاتهم التصرفية.¹

المطلب الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة والوسائل المستعملة فيها

أولاً: مراحل إعداد لوحة القيادة

تمر عملية إعداد لوحة القيادة بعدة مراحل وهي كالتالي:²

أ. تحديد مهام مراكز المسؤولية: يتم في هذه المرحلة تحديد المهام بدقة، حيث يتم فيها توزيع المسؤوليات والمهام كل حسب تخصصه؛

ب. تحديد العناصر الأساسية المحددة للهدف: يتم تحديد الأهداف طبقاً للعناصر المستخدمة في ذلك كعدد العمال أو الكمية المباعة لذلك يجب اختيار العناصر الأساسية والتي تعبر عن الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة؛

ج. تحديد المعايير: يجب اختيار المعايير التي تكون سهلة وتساعد في العمل بدقة و من أدق المعايير النسب؛

د. اختيار المؤشر: من أجل قياس تطور المعايير لا بد من اختيار المؤشرات التي تسمح بذلك، ولقيام المؤشرات بعملها لا بد أن تتوفر بها الصفات التالية:³

- يجب أن تتميز بالثبات عبر الزمن؛
- يجب أن يكون معبراً؛
- يجب أن يكون مختصراً وغير معقداً.

¹ المرجع نفسه، ص 6.

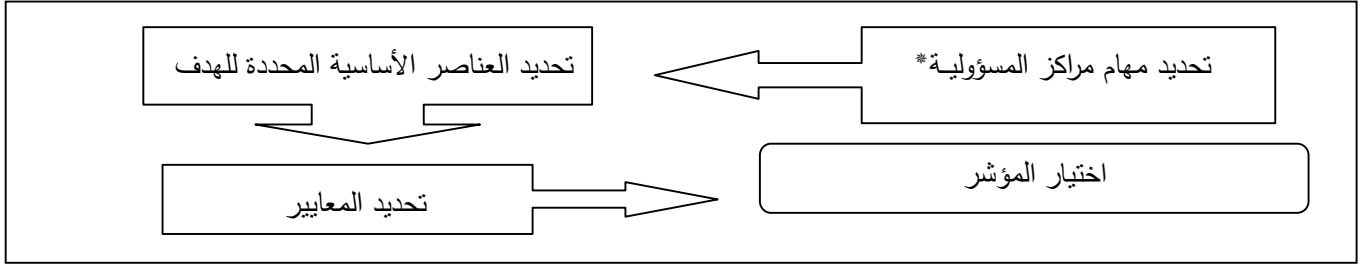
² Michel Gervais, « Contrôle de Gestion », économique, France, 7^{ème} édition, 2000 , P598

³ IBID, P598.

❁ مراكز المسؤولية: هي الجهة المكلفة بأداء نشاط معين توضع تحت تصرفها إمكانيات وموارد ويتم تقييم أدائها حسب استخدامها لهذه الموارد.

ويمكن تلخيص مختلف المراحل التي تمر بها عملية إعداد لوحة القيادة في المخطط التالي:

الشكل رقم (1-1): المراحل الأساسية في إعداد لوحة القيادة



SOURCE :Michel Gervais, OP.CIT , P599

ثانياً: الوسائل المستعملة في لوحة القيادة

ومن أهم الوسائل المستعملة في لوحة القيادة نجد:

أ. **الانحرافات:** إن مراقبة التسيير تسمح بحساب بعض الفروقات وإعطاء معلومات عنها ترسل إلى المسؤول عند إعداد لوحة القيادة، والمطلوب منه إرسال معلومات إلزامية وضرورية إلى المستويات العليا؛

ب. **النسب:** النسبة هي العلاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، وهي الأكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة ونتائجها في مختلف وظائفها، وترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا من أجل إعداد لوحة القيادة وعموماً فالنسب تلتزم عادة بالمبادئ التالية:¹

- في حالة توفر نسبة واحدة فقط لا يكون لها معنى، بحيث أنها تتغير في الوقت والمجال الذي يعنيها؛
- يجب تزويد التقرير بتحليل الزيادة في النسب الدالة على تحسين وضعية المؤسسة؛
- لا يجب إن تكون النسب كثيرة وهذا ليسهل فهمها ولكن بالمقابل بحيث إن تكون بالمقدار الكافي والكفيل بتقديم صورة واضحة عن وضعية المؤسسة.

ج. المنحى والتمثيل البياني

- **البيانات:** هي الوسيلة تسمح بشرح التطورات وتوضيح التغيرات في المعدل أو الاتجاه، وهي تعكس النسب في شكل بيانات؛
- **المنحى البياني:** وهو أسلوب من أساليب الإحصائية والرياضية، قد يكون خطأ مستقيماً أو منكسراً يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة أو خلال فترة زمنية، هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات وتوضيح التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر؛
- **المنبهات:** هي وسيلة تمثل عتبة الحدود النهائية للمؤسسة، وهي تفحص أنشطة المصالح وتجاوز العمال للمسؤوليات الموكلة إليهم، هذه الوسيلة تستعمل أساساً لقياس الأداء كما تساعد في اتخاذ القرار؛

¹ Micheal Gervais, OPCIT , P613 .

- التقارير ومحاضر الاجتماعات: تمثل هذه الأخيرة خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة أو مسألة هامة، وتتجسد هذه المناقشة في كتابة تقرير حول النتائج المتوصل إليها وإعداد محاضر تشمل جميع جوانب الاجتماع هذه التقارير والمحاضر تدعم النماذج السابقة الذكر وتفسر بعض الغموض الذي يكتنفها.¹

د. **العلامات الساطعة:** هي مؤشرات ذات أهمية خاصة، حيث تعبر عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة، وذات دلالة بعد مقارنة قيم المؤشر بمعيار معين.²

هـ. **الجدول:** عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة، بين التقديرات والنتائج المحققة، واستخراج الفروقات فهي الأداة الأكثر استعمالاً في لوحة القيادة وعادة ما تكون في شكل نموذج عام.³

¹ IBID, PP 616,619 .

² جيلالي طارق بلهاشمي، « لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي » رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية(غ م)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2006، ص09.

³ المرجع نفسه، ص 10.

المبحث الثاني: عموميات حول لوحة القيادة المالية

من أهم أنواع لوحة القيادة التي نجدتها في المؤسسة لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية)، كونها تهتم بالجانب المالي لها.

المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة المالية وأهدافها

أولاً: تعريف لوحة القيادة المالية

تشير لوحة القيادة إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المرودية الشاملة.¹

وتعرف لوحة القيادة المالية على أنها: " هي مجموعة من المؤشرات التي تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخل، تكاليف، أجور، علاوة، تكاليف خارج الاستغلال ... الخ".²

وتشكل لوحة القيادة المالية أداة في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات، ودراسة أسبابها لاتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها إن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم، خاصة فيما يتعلق بقرارات الاستثمار والسياسة المالية والتجارية.³

ثانياً: أهداف لوحة القيادة المالية

يتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسييرين، بغرض تقدير مدى تحقيق الاهداف المسطرة من قبل الإدارة وتهدف إلى:⁴

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقية والتوقع واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة .
- تقديم المعلومات الضرورية للأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة كالاستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة وتحسين فترات دوران المخزون.

¹ جيجة عبدالرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 9.

² Gudj . N, « le contrôle de gestion pour améliorer le performance de l'entreprise», Edition d'organisation, paris, 2000, p 04 .

³ بن خروف جليبة، « دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القوات KANAGHAZ 2005-2008 »، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية(غ م)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص109.

⁴ سويسي عبد الوهاب، « الفعالية التنظيمية -تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة »، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية(غ م)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر، 2004، ص38.

- حيث تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخزينة والهيكل المالي المردودية المالية لرؤوس الأموال والتي من خلالها يمكن مراقبة التوازن المالي الشامل.

المطلب الثاني: مكونات لوحة القيادة المالية

أولاً: الشكل العام للوحة القيادة المالية

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحة القيادة وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين، غير إن هناك نقاط مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة، حيث إن معظم لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق.

الجدول رقم(1-2): الشكل العام للوحات القيادة المالية

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

Source : C.Alazard et S.Separi, « Contrôle de gestion », 5^{ème} édition, Dunod, France, 2001, p 591.

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

ويجدر الإشارة إلى إن المؤشرات تعد المكون الرئيسي للوحات القيادة، إذ أن هذه الأخيرة ما هي سوى عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم والمؤشر ليس مجرد رقم مرجعي، بل هو يمثل دليل مستوحي من مجموعة معطيات وأهداف، ومن أمثلة المؤشرات نمو المبيعات، معدل التغيب، عدد الطلبات، وتسمح المؤشرات بتقويم الأعمال وأداء العمال ومتابعة العمليات ورصد التغيرات وهناك عدة أنواع المؤشرات التي نشير إليها في العنصر الخاص باختصار المؤشرات وكيفية تحضيرها .

¹ رحيم حسين وبونقيب احمد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

ب. **منطقة النتائج الفعلية:** إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن إن تكون شهرية (خاصة بشهر واحد)، أو تراكمية (مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة)، كما يمكن إن تكون شهرية وتراكمية معا، والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة تربط عادة بعنصرين النشاط والأداء المالي لمركز المسؤولية، ويعبر عن النشاط من خلال وحدات نشاط (عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات ..)؛ أما بالنسبة للأداء المالي لمراكز المسؤولية فيعبر عنه من خلال الأعباء والتكاليف، هوامش ومساهمات المنتجات، النتائج الوسيطة (قيمة مضافة، التمويل الذاتي).

ج. **منطقة الأهداف:** تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، والأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن إن تكون أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا، كما يمكن إن تكون أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي.

د. **منطقة الفروق:** يتم الحصول على الفروق أو الانحرافات، بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، ويتم عرض الفروق أما حسب الزمن (فروق شهرية، تراكمية، أو الاثنين معا).

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

ثانياً: مؤشرات لوحة القيادة المالية

تعتبر مؤشرات لوحة القيادة على أنها تقديم فكرة حول مستوى تحقيق الأهداف، الأمر الذي يتطلب تحديدها بشكل دقيق مع الإشارة إلى إن المؤشر قضية قابلة للنقاش وما هو إلا وسيلة للقياس، إلا إن الحقيقة التي يسعى إليها أكثر تعقيداً، ونذكر منها:¹

أ. **مؤشرات النتائج:** تقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط أو التكاليف أو الهوامش المحققة وما إلى ذلك، ومن أمثلة المؤشرات :

- حجم المبيعات، الحصة السوقية، عدد الطلبات وعدد الزبائن .

ب. **مؤشرات الوسائل:** هي المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب، حيث تمثل النسبة عدد عقلائي يتحصل عليه من خلال العلاقة بين كميتين مادتين أو سلعتين ومن أمثلة المؤشرات:

- ساعات العمل المباشرة/عدد الوحدات المباشرة

- عدد العقود الصادرة/ عدد الممثلين .

¹ نور الهدى حنون، « لوحة القيادة كأداة لترشيد قرارات التمويل في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة مؤسسة الأعمال التكميلية لبناء ورقلة 2012 »،

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (غ م)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص 56.

- عدد استعمال الآلات/عدد ساعات الآلات المتاحة".

ج. مؤشرات الانجاز: وتعمل على قياس مستوى انجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين ومن أمثلة ذلك، نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج، عدد حلقات الجودة المستقلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.¹

د. مؤشرات البيئة: تسمح للمسؤول بالحصول على المعلومات حول بيئة عمله وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن إن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية وتطور معدلات الفائدة وما إلى ذلك، كما أن عملية اختيار المؤشرات يجب إن تأخذ بعين الاعتبار الخصائص التالية:²

- الدقة: أي إن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى والأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها؛
- الوضوح والعلاقة مع النشاط: أي إن تكون المؤشرات مفهومة من قبل مستعملها؛
- العدد المحدود: والذي يمكن المسير من تكييف حجم المعلومات التي لديه بالقدر الممكن استيعابه وإدارته بشكل جيد؛
- عدم قابلية المؤشرات للتلاعب: بالابتعاد عن المؤشرات الممكن التلاعب فيها أو التلاعب بها لتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها؛
- القابلية للتطور: حيث أن المؤشرات المعتمدة في لوحة القيادة يمكنها التغيير عبر الزمن من منطلق إن لوحة القيادة أداة مرنة، ومن حيث الاستعمال ومنه فإن المؤشرات التي تم قبولها يمكن تغييرها حسب نوع المشاكل المطروحة.

المطلب الثالث: تصميم لوحة القيادة المالية ونقاط ضعفها

أولاً: تصميم لوحة القيادة المالية

يعتبر وضع نظام لوحة القيادة استثماراً مجدياً بالنسبة للمؤسسة كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار، ويلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب إدراكها في الوقت المناسب، وتخضع عملية تصميم لوحة القيادة إلى مراحل أساسية:³

أ. دراسة محيط المؤسسة: في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه والهيكل التنظيمي لها، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل وأهداف مراكز النشاط، كما يتم أيضاً وضع مؤشرات مناسبة لكل نشاط أو قسم أو مركز مسؤولية.

¹ المرجع نفسه، ص ص 55، 56.

² بن خروف جلييلة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

³ رحيم حسين ويونقيب احمد، مرجع سبق ذكره، ص 08.

ب. **وضع مؤشرات:** المؤشر عبارة عن أداة لتقويم وضعية وهو عبارة عن تجميع لمجموعة من

المعلومات ويمكن التمييز بين ثلاث مجموعات من المؤشرات:¹

- **مؤشرات نتائج ومؤشرات متابعة:** يمكن للمؤشر إن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الانجاز (مؤشر متابعة). كما يمكن للمؤشر إن يشير إلى النتيجة النهائية لعملية أو لحدث قد تم فعلا (مؤشر نتائج) ويرتبط هذان النوعان من المؤشرات بالزمن ومجال التطبيق؛
- **مؤشرات قيادية ومؤشرات رقابية:** يمكن للمؤشر إن يزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط، وبرنامج العمل ويسمى هنا مؤشر رقابيا، في حين تعمل مؤشرات القيادة على توضيح سير العمليات بالنسبة للمسؤول المعني وتساعده في اتخاذ القرارات دون إن يتم رفعها إلى المستويات الأعلى، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم.
- **مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية:** يمكن لمؤشر ما إن يتم تحضيره أما انطلاق من معطيات المحاسبة المالية (تكلفة الإنتاج، معدل المردودية)، وإما من معطيات تشغيلية (عدد الغيابات الأسبوعي... الخ)، والمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية بصورة أسرع من المعطيات المالية؛

ج. **تحديد المعايير:** تبقى المؤشرات بدون فائدة إذ لم تقارن بمعايير يتم تحديدها حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادية بقيم معيارية أو نموذجية، ويمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحدها المؤسسة، والمعايير تمثل في الحقيقة مؤشرات قياسية قد تكون مستويات من المنافسين الأوائل أو من مكاتب دراسات مختصة في مجال الاستشارات وقياس الأداء؛

- د. **تجميع المعلومات:** بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، انطلاقا من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه كما تجدد المدة اللازمة للحصول عليها؛
- هـ. **اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة:** تعتبر المعلوماتية (أو الإعلام الآلي) أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحة القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة، أن نختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام).

¹ بن خروف جليبة، مرجع سبق ذكره، ص 114.

ويمكن تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية والتي توضح في الجدول الآتي:

الجدول (1-3): تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية

النسب	كيفية القياس
الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة / مجموع الديون
التمويل الدائم	الأموال الدائمة / الأصول الثابتة
الخبزينة العامة	(قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة) / الديون ق الأجل
المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية / مجموع الأصول
دوران رأس المال العامل	صافي المبيعات / متوسط رأس المال العامل

المصدر: نور الهدى حنوننة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

ثانياً: نقاط ضعف لوحة القيادة المالية :

تظهر على مستوى لوحة القيادة المالية مجموعة من نقاط الضعف، إذ يعزى سببها إلى من يقوم باعدادها يمكن تلخيصها في:¹

- تمثل لوحة القيادة المالية أداة تخص طرف واحد على مستوى المؤسسة يتمثل في الإدارة العامة، وبمعنى آخر فهي تخدم احتياجات الإدارة العامة من المعلومات وتهمل احتياجات المصالح الأخرى فهذه الأخيرة تعتبر منتجة للمعلومات وليس المرسل؛
- انطلاقاً من رفض فكرة إن النتائج المالية تخص فقط المسيرين، بل تهم كل أطراف المؤسسة، هذا يعني إن لوحة القيادة للمعلومات المالية تصبح ذات فائدة لكل المستويات التنظيمية باعتبار إن النتائج المحققة ربح تساهم فيه مختلف الأطراف، هذا يعني تعدد مراكز الربح، ومنه فإن لوحة القيادة المالية لا تخدم فقط الإدارة العليا وإنما كل المراكز اللامركزية؛
- يتمثل الانتقاد الثالث كون المؤشرات المالية تعلم المسؤولين عن مستوى تحقيق الأهداف، لكن ما يجدر الإشارة إليه إن اللغة المالية لوحدها ليست كافية لعملية القيادة، وذلك لكونها تمنح المعلومات بشكل متأخر، كذلك تترجم القيادة من زاوية أحادية تتعلق باحتياجات المستويات التنظيمية العليا من المعلومات، وفي الأخير يمكن القول إن لوحة القيادة هي وسيلة متابعة أكثر منها وسيلة قيادة.

¹ المرجع السابق، ص ص 118، 119.

خلاصة:

إن من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار والمتعلقة بالمؤسسة، نجد لوحة القيادة التي تعتبر أداة تسييرية تأخذ بعين الاعتبار بعض المؤشرات، وذلك حسب نوع المؤسسة وحجمها، بحيث تسمح للمدير باتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بالمؤسسة، وتناولنا أيضا في هذا الفصل أهم المراحل التي تمر بها عملية إعداد لوحة القيادة، بالإضافة إلى ذلك الخصائص التي تمتاز بها ومهامها.

وتستند عملية تصميم نظام لوحة القيادة إلى ضرورة إتباع خطوات أساسية، ومن أهمها تحديد المتغيرات الأساسية المتحركة في إستراتيجية وأهداف المؤسسة، إضافة إلى اختيار المؤشرات المناسبة وطرق عرضها، وتوفير المعلومات بشكل ملائم وفعال.

كما إن لوحة القيادة تتوع إلى عدة أنواع فمنها لوحة القيادة الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى لوحة القيادة المالية التي هي مجموعة من المؤشرات التي تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة.

وحتى يتسنى لنا دراسة دور لوحة القيادة المالية بالمؤسسة، لا بد لنا من معرفة الأداء المالي وأهم المؤشرات المستعملة في تقييمه، وهو ما سنتناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي

- المبحث الأول: مفهوم الأداء
- المبحث الثاني: مفهوم الأداء المالي وتقييمه

تمهيد:

يختلف الأداء باختلاف الجهة المحددة له، فينظر إليه من جهة العملاء إلى قدرة المؤسسة على توفير السلع والخدمات لإشباع رغباتهم، أما من جهة نظرة المساهمين والعمال بها إلى مقدار تحقيق الأرباح وضمن إستمراريتها.

حيث سنتناول في المبحث الأول الإطار النظري للأداء، من خلال مفهومه وأهميته وكذا أنواعه والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى مفهوم الأداء المالي وتقييمه، بالإضافة إلى أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: مفهوم الأداء

إن تعدد مفاهيم الأداء يعود إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين في دراسته، وكذا طرق تقييمه والأهداف المتوخات منه.

المطلب الأول: تعريف وأهميته

أولاً: تعريف الأداء

يعد تحديد مفهوم الأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديماً وحديثاً، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعاً أساسياً لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا إن الصفات التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية.

- التعريف اللغوي

الأداء: الإيصال، الإنجاز¹؛ وهو نتائج نشاط مؤسسة أو استثمار خلال فترة زمنية محددة، وتعني بالانجليزية (PERFORMANACE)².

- التعريف الاصطلاحي

حيث ظهرت عدة محاولات لوضع مفهوم الأداء في إطار محدد نذكر منها:

تعريف (Miller & Bromily): الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، حيث أنه يدخل كل من عنصر الكفاءة والفعالية كعنصرين مكونين للأداء.³

تعريف (M. Gervais): " الجمع بين الكفاءة (أو الإنتاجية) والفعالية يسمح بالوصول إلى المستوى الأداء".

تعريف (B. Doriath): " نستعمل الأداء للحكم على المؤسسة من حيث الأهداف والطريقة المتبعة في تحقيقها"⁴.

¹ معجم الطلاب، عربي عربي، يوسف شكري فرحات، بيروت، دار الكتب العلمية، ط 6، 2004، ص 10.

² المعاني لكل رسم معنى، قاموس إلكتروني، على الموقع www.almaany.com، بتاريخ 2016/04/19، على الساعة 22:20.

³ عبد الوهاب دادن ورشيد حفصي، « تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011 »، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، اع 2، غرداية، 2014، ص 23.

⁴ منير عوادي، « دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال الفترة 2010 إلى

2013) »، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غم)، جامعة محمد حيزر، بسكرة، 2015، ص 51.

تعريف أحمد سيد مصطفى: " على انه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية."¹

كما عرفه (jam Yves): " على أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات، وعلى أثار المؤسسة على البيئة الخارجية."²

كما يعبر الأداء عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أو هو عملية يعبر فيها عن الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، ومن جهة القيمة المضافة التي تعبر عن الفعالية وذلك وفق درجة تحقيق النتائج المتوقعة.

ومما سبق نستنتج أن الأداء هو الصورة التي تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتحقيق أهدافها، وتقاس وفق معايير تتلاءم وعمل المنظمة.³

ثانياً: أهمية الأداء

تتمثل أهمية الأداء فيما يلي:

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى المؤسسة أو الإدارة إلى تحقيقه؛
- يساعد في الترجمة العلمية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية؛
- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية على فترات؛
- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكولة للإدارة، بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها؛
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارات اللازمة لأداء عمله.

¹ مزغيش عبد الحليم، « تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة »، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية(غ.م)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 19.

² المرجع نفسه، ص 19.

³ إبراهيم المخولف الملكاوي، « إدارة الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن »، عمان، 2008، ص 31.

المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: معايير تصنيف الأداء

إن القدرة على وضع تعريف للأداء سيمكن من بناء الإطار النظري السليم الذي يسمح بحل المسائل المتعلقة بالموضوع، إلا أن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ظل انعدام وجود معالم واضحة له، وهذا ما يدفعنا إلى البحث فيها حتى نستطيع إعطاء مفهوم الأداء الصفة النهائية التي تخول عملية قياسه بشكل صحيح، وهذا ما سنتناوله من خلال معايير، وهي:¹

أ. حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:

- **الأداء الداخلي:** ويسمى أيضاً أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة؛

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية وموارد مادية؛

- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن تغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فلا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة؛

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يكمن قياسها وتحديد أثارها؛

ب. حسب معيار الشمولية: هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي²

¹ عادل عشي، « الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة (2000-2002)»، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غ.م)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص 5.

² المرجع نفسه، ص 7.

- **الأداء الكلي:** يتمثل في النتائج التي ساهمة جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التقنية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، مثل الهدف الرئيسي للمؤسسة تحقيق الربحية حتى تتضافر مجموع المصالح داخل المؤسسة لتحقيقها انطلاقاً من المصلحة المالية إلى غاية مصلحة التسويق؛

- **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف، فالنظام التحتي يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وتحقيق مجموعة اداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما أن أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة؛

ج. **حسب المعيار الوظيفي:** يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، إذ ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة للمؤسسة والتي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:¹

- **أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة؛

- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها بمواجهة منافسيها، وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات؛

- **أداء وظيفة الأفراد:** قبل إعطاء مفهوم لهذا الأداء، لا بد من الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب أن توظف الأكفاء وذو المهارات العالية وتسيرهم بشكل فعال، وتحقيق فعالية الموارد البشرية لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لانجاز عمله.

ويتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤثرات والمعايير يمكن ذكر منها:²

¹ منير عوادي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

- عدد الأفراد؛

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما انخفضت دل ذلك على الأداء الجيد؛

- الغياب (التغييب) ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى المكان العمل، ويمكن قياسها من خلال مجموعة من المؤثرات وهي:

الغياب لكل أجير = أيام أو ساعات الغياب / عدد المأجورين؛

المدة المتوسطة للغياب = ساعات الغياب / عدد الغيابات.

- **أداء وظيفة التموين:** يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الأجال المحددة، وبشروط دفع مرضية، والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الأجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين؛

- **أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤثرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها:¹

حصة السوق: هذا المؤشر يستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو علامة أو لمؤسسة وتحسب بالعلاقة: حصة السوق = مبيعات المنتج أو العلامة/حجم المبيعات الإجمالية.

إرضاء العملاء: يمكن حسابه من خلال حساب عدد شكاوي العملاء أو تحديد مقدار مردودية المبيعات.

السمعة: وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد.

مردودية كل منتج: هي ما ينتجه العامل أو حاصل عمله في فترة زمنية معينة، ويقال مردودية الآلة أي النسبة بين الطاقة التي تنتجها والطاقة التي تستهلكها.

- **أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراستها من خلال:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛

- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛

- التنويع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة؛

- درجة التحديث ومواكبة التطور.

¹ المرجع نفسه، ص 9.

- أداء وظيفة العلاقات العمومية: فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، والموظفين، العملاء، الموردين وأخير الدولة.

فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يتحصلون على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما بالنسبة للموردين فالأداء هو احترام المؤسسة للأجال التسديد والاستمرار في التعامل، في حين الأداء من جهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الأجال المناسبة والجودة العالية؛

د. حسب معيار الطبيعة: حسب هذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية وأهداف اجتماعية وأهداف تكنولوجية وأهداف سياسية...، يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي واجتماعي وتكنولوجي وسياسي:¹

- الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها وتتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج) أو الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...، وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا....)؛

- الأداء الاجتماعي: إن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط، هي قيود أو شروط فرضتها على أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، كما يقول احد الباحثين « الاجتماع مشروط بالاقتصاد» وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي؛

- الأداء السياسي: يتجسد في بلوغ المؤسسة لأهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلاق تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر وسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأداء بعدة عوامل، وأختلف المفكرون في تحديد هذه العوامل، فهناك من صنفها إلى ثلاثة عوامل وهي:²

- الموظف: وهو ما يمتلكه من معرفة ومهارات؛
- الوظيفة: ما يتصف به من متطلبات وتحديات؛
- الموقف: ما تتصف به البنية التنظيمية.

¹ منير عوادي، مرجع سبق ذكره، 57.

² مفتاح الجندي، « ماهية الأداء »، مقالة لإدارة الموارد البشرية، الموقع <http://www.hrdiscussion.com/hr83744.html#>

أما البعض الآخر فقد صنفها إلى عاملين أساسيين مرتبطين بالمؤسسة، وهي:¹

- عوامل تخضع لتحكم المؤسسة نسبيا

وهي تتمثل في العوامل الداخلية التي يمكن للمؤسسة من التحكم فيها نسبيا، وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقق، حيث سنتطرق إلى أهمها والتي تبدو أكثر أرباطا بالأداء وتأثيرا فيه وهي:

التحفيز: يعد التحفيز العملية التي حضت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات، كنظرية تدرج الحاجات، نظرية العاملين، نظرية الحاجات (Mc Clelland)، نظرية الانتظار... ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين، ويتمثل التحفيز في المؤسسة « الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف»؛ فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية. فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:²

- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا؛

- مهارة الإسقاط تسمح، انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى؛

- مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد، فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول، فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

إن الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا ما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

التكوين: يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل؛

- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام؛

¹ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 10، 11.

² المرجع نفسه، ص 13.

- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

- عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها، فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء، والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة، ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية، وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح لا أكثر لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد وهي كالاتي¹:

العوامل الاقتصادية: وتتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي...، فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين؛

عوامل اجتماعية: و تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية، ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة، كإرسال منتج جديد أو استهداف حصة من السوق؛

عوامل تكنولوجية: وتتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا، كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة؛

عوامل سياسية وقانونية: وهي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين والقرارات...، وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

من خلال ما سبق يمكن القول إن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعضها والبعض الآخر خاضع للمحيط الخارجي.

¹ المرجع نفسه، ص 14.

المبحث الثاني: مفهوم الأداء المالي وتقييمه

حتى يتسنى للإدارة من معرفة مواطن قوتها ومواطن الضعف، وكذا التعرف على الفرص المتاحة والمعوقات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، لا بد أن تقوم بتقييم أدائها، وهذا ما سنتناوله من خلال معرفة تعريف الأداء المالي و عملية تقييمه بالإضافة إلى أنواع ومؤشرات تقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: تعريف الأداء المالي وتقييمه

أولاً: تعريف الأداء المالي

يعرف بمدى تحقيق القدرة الايرادية في المؤسسة، حيث تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، أو تعني قدرة المؤسسة على تحقيق هامش أمان يزيل عنها العسر المالي (ظاهرة الإفلاس)، أو بتعبير آخر هو مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية.¹

كما يعرف على انه: "الحكم على النشاط الذي يتعلق بالحصول على الأموال واستخداماتها بشكل فعال بقصد تحقيق الأهداف المالية التي تحددها المؤسسة".²

ويعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية:³

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛

- اثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على المردودية للأموال الخاصة؛

- مدى مساهمة معدل نمو الشركة في إنتاج السياسة المالية وتحقيق فوائض وأرباح؛

- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

إذن فالأداء المالي هو تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، والجداول الملحقه؛ إذ لا بد من أخذ

¹ Serge evraert, «analyse et diagnostic financiers, méthodes et cas », Eyolles, paris,2éd, 1992, p 33.

² علاء فرحان طالب وإيمان شبحان المشهداني، « الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف »، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 67.

³ Serge evraert, opcit , p33.

بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح.¹

ثانياً: تعريف تقييم الأداء المالي

يقصد بتقييم الأداء المالي تلك العمليات التي تقيس الأداء الجاري وتقوده إلى أهداف معينة محددة مسبقاً، فهذه العملية تتطلب وجود أهداف محددة مسبقاً لقياس الأداء الفعلي، وأسلوباً لمقارنة الأداء المحقق بالهدف المخطط له، لأنه على أساس نتائج المقارنة يوجه الأداء بحيث يتفق مع الهدف أو المعيار المحدد لهذا الأداء من قبل، ويطلق عليها أيضاً (رقابة تقييمية)، وهذا النوع من الرقابة لا يحقق الأهداف المرجوة منه دون رقابة مستنديه تؤكد صحة وسلامة البيانات المستخدمة كأدوات للتحليل، فهذه الرقابة الاقتصادية بجانب اهتمامها بالأدوات المحاسبية كالموازنات والتكاليف النمطية، التي تهدف إلى مراجعة نشاط السلطات العامة بقصد متابعة ما تم تنفيذه من أعمال، ومدى تحقيق النتائج المستهدفة.²

وعملية تقييم الأداء المالي تقديم حكماً له قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة، وذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة، كما يعرف أنه تقديم حكماً ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة (إدارة المؤسسة ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة)، أي تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً لتحديد ما يمكن قياسه، ومدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.³

كما تعرف عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة بأنها تقييم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطراف مختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياساً للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقاً، وتعتبر عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة عملية بالغة الأهمية وذلك لما يخدم مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وذلك للأسباب التالية:⁴

- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس و مقارنة النتائج، مما يسمح بالحكم على الفاعلية؛

¹ ددان عبد الغني، « قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرسال نموذج الإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية »، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غ م)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص 36.

² امارة محمد يحي عاصي، « تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية - دراسة تطبيقية على البنك الأردني للتمويل والاستثمار »، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غ م)، كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان، الأردن، ص ص 175-176.

³ السعيد فرحات جمعة، « الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة »، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 38.

⁴ منير عوادي، سبق ذكره، ص 62.

- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج و الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة، حيث أن الفاعلية هي تحقيق الأهداف المسطرة وفقا للموارد المتاحة ، أما الكفاءة فهي تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بفرض الوصول للأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية والأطراف المستفيدة منه

أولاً: أهمية الأداء المالي:

إن للأداء المالي داخل المؤسسة الاقتصادية أهمية بالغة، إذ يتم من خلاله:

- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة الاقتصادية؛

- متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بها؛

- المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية؛

- المساعدة في فهم التفاهم المتفاعل بين البيانات المالية.

ثانياً: الأطراف المستفيدة من الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية:

هناك عدة أطراف تستفيد من الأداء المالي بالمؤسسة ونذكر منها:¹

الإدارة: من الطبيعي أن يرغب المديرون بمقارنة أداءهم خلال السنوات الماضية مع أهداف الربحية والسوق المختارة ومع أداء منافسيهم، فالإدارة تقوم بتحديد أهداف المؤسسة من خلال الحصة السوقية، النمو في قيمة المبيعات أو الوحدات والعائد على الاستثمار، ويهتم بهذه المعلومات بشكل كبير المدراء ضمن المستوى الإداري الأعلى، حيث يملكون مصادر عديدة للحصول على هذه المعلومات، بشكل خاص من تقارير المؤسسة المالية السنوية (الميزانية العامة وحساب الأرباح والخسائر)؛

حملة الأسهم العادية: وهم يقسمون إلى ثلاث فئات:

- حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر قصيرة الأمد وهم يتطلعون إلى تعظيم الإيراد الحالي وتوزيعه عليهم.

- حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر طويلة الأمد وهم يهتمون باحتجاز الربح لتحقيق النمو المستقبلي في الإيرادات وتعظيم رأس المال.

- حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر مستقبلية وهم يختبرون قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، العوائد والمخاطر للبدائل الاستثمارية.

¹ السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

- حملة الأسهم الممتازة: وهم يتطلعون إلى استقرار الأرباح بمستوى معين بحيث يوفر تغطية ملائمة لمقسوم الأرباح؛

حملة السندات: مثل الأفراد، المصارف أو المؤسسات المالية الذين يركزون على مستوى الأرباح الحالية والمستقبلية، مدفوعات مقسوم الأرباح، اقتراض المؤسسة وتقييمها للموجودات لتغطية ديونهم؛

مانحي الائتمان والمصرفيون: وهم يتحققون من التغيرات الرئيسية التي تطرأ على ممتلكات المؤسسة أي أنهم يتأكدون في حقيقة الأمر من مدى كفاية الموجودات المتاحة في توفير الضمانات لمطالبهم على المؤسسة؛

المحللون الماليون، الاستثماريون، والمضاربون في سوق بورصة الأسهم: وهؤلاء جميعا ينصب اهتمامهم على مقارنة تقييم أسهم المؤسسة بموجب كشف المركز المالي (الميزانية العمومية) مع تقييمها في سوق الأوراق المالية؛

اتحادات التجارة: وهم يقارنون بين اتجاهات أرباح الإداريين وحملة الأسهم، وبين ما يتقاضاه أعضاء النقابة من أجور.¹

المطلب الثالث: أنواع ومؤشرات تقييم الأداء المالي

أولاً: أنواع تقييم الأداء المالي

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي إحدى وسائل الإدارة الفعالة للتحقق من مدى إنجاز الاهداف المخططة للمؤسسة، وأداة للكشف عن الانحرافات وردها للجهات المسؤولة عنها، وعليه فان عملية تقييم الأداء لا ينظر إليها بصورة مجردة، وإنما ضمن إطار العملية الشاملة للنشاط برمته في الوحدة الاقتصادية، وعلى ضوء هذا يمكن تحديد الأنواع التالية:²

أ - تقييم الأداء المخطط

ويقصد به تقييم أداء المؤسسة لمدى تحقيقها للأهداف المخططة، وذلك عن طريق مقارنة النتائج المتوصل إليها والسياسات المخطط لها، ويعتبر من أهم المهام التي تتعلق بتقدير حركة الأموال والحصول على صورة شاملة لعمليات ونشاط المؤسسة، ووضع الخطط التي تدير عليها المؤسسة في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية له سواء قصيرة أو طويلة الأمد؛

¹ المرجع السابق، 42.

² مجيد محمود الكريخي، «تقويم الأداء باستخدام النسب»، دار المناهج، عمان 2006، ص43.

ب- تقييم الأداء الفعلي

وهي المرحلة الثانية من عملية التقييم، حيث يمكن للمؤسسة من تقييم كفاءتها وفعاليتها، والعقبة التي يمكن أن تواجهها في هذه المرحلة هي ما هي المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد تقييمه.

ج. تقييم الأداء المعياري

وهو عبارة عن مقارنة ما تم تحقيقه فعلياً مع القيم المعيارية، وذلك عن طريق مقارنة جميع أنشطة المؤسسة (من إنتاج ومبيعات والأرباح... الخ)، المحققة خلال الدورة مع تلك التي تم تسطيرها من قبل إدارة المؤسسة، من أجل أن تكون مقياساً للحكم على النتائج الفعلية فيما أن كانت مرضية أو لا. وذلك بوضع حدود معيارية في مجال القدرات والإمكانات الإنتاجية للمؤسسة، من خلال مقارنة النسب الفعلية مع النسب المعيارية.

د. تقييم الأداء العام

وهو تقييم الأداء بشكل عام وشامل لجميع الأنشطة في الوحدة الاقتصادية، عن طريق استخدام مؤشرات والنسب في عملية القياس والتقييم والتميز بين أهمية نشاط وآخر، وذلك عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة الوحدة، فكل وزن يشير إلى المستوى الذي تراه الإدارة العليا لكل نوع من أنواع النشاط، وباستخدام حجم الإنتاج أو ربحية المشروع، أو عائد الاستثمار ومؤشرات النتائج المخططة والفعلية والمعيارية يتم التوصل إلى درجة التقييم الشامل لأداء الوحدة الاقتصادية.¹

ثانياً: مؤشرات تقييم الأداء المالي

أجمع العديد من الباحثين والأخصائيين على أن تقييم الأداء المالي له مؤشرات أو أدوات للقياس بالمؤسسة الاقتصادية، ومن بينها مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات النسب المالية.

أ. مؤشرات التوازن المالي:

ويقصد بالتوازن المالي أنه على المسير المالي أن يوازن بين هدفين مختلفين، هما الربحية والسيولة، إذ يجب أن يحقق الربح وينمي إيرادات المساهمين من جهة، ومن جهة أخرى أن يوفر السيولة اللازمة لمواجهة الالتزامات قصيرة الأجل خاصة، ولي تكون المؤسسة في حالة توازن لا بد أن تقوم بتمويل أصولها الثابتة من أموالها الدائمة، وأصولها المتداولة من الديون قصيرة الأجل، والمؤشر هو عبارة عن

¹ مجيد محمود الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

مقياس لأداء أحد عناصر الميزانية المالية للمؤسسة، ومن بين أهم مؤشرات التوازن المالي رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل بالإضافة إلى مؤشر الخزينة.

_ **رأس المال العامل FR** : هو ذلك الجزء من الأصول المتداولة (استخدامات الاستغلال) الذي يتم تمويله عن طريق الموارد المستقرة (الثابتة)، أو هامش تمويل الاستخدامات الثابتة عن طريق الموارد الثابتة؛ وهو مؤشر يعبر على الاستقرار المالي للمؤسسة، ويندرج ضمن التحليل الهيكلي أو التحليل طويل ومتوسط المدى، ويمكن حسابه عن طريق:¹

من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة؛

من أسفل الميزانية: رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل.

وله أنواع:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة ؛

رأس المال العامل الخارجي = مجموع الديون؛

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة.

= الأصول المتداولة - مجموع الديون.

= رأس المال العامل الصافي - ديون طويلة ومتوسطة الأجل؛

- احتياج رأس المال العامل: ويمثل الأصول المتداولة التي لا تستطيع المؤسسة تمويلها بموارد مالية قصيرة الأجل، وينشأ عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها الناشئة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى الزبائن ومخزوناتهما، وعليه يجب على المؤسسة في هذه الحالة البحث عن مصادر تمويل أخرى لتسديد هذا العجز؛ وبحسب وفق العلاقة التالية:

- احتياج رأس المال العامل = (الأصول المتداولة ماعدا القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل ما عدا سلفات المصرفية).

- الخزينة الصافية: وهي ذلك الجزء من رأس المال العامل الصافي الإجمالي الذي يستخدم في تمويل العجز في احتياجات رأس المال العامل الإجمالي؛ ويمكن حسابها وفق العلاقة التالية:

¹ اقسام عمر، « التسيير المالي المعق »، مطبوعة دروس مقدمة لطلبة الثالثة علوم تجارية تخصص مالية وطلبة السنة أولى ماستر تخصص مالية

المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ادرا، 2015، ص29.

الخزينة = رأس المال العامل - احتياج رأس المال العامل

= القيم الجاهزة - السلفات المصرفية.

ب. مؤشر النسب المالية

تعرف النسبة رياضياً بأنها العلاقة ثابتة رقمين، ومن الجانب المالي هي عبارة عن علاقة كسرية بين عنصرين من عناصر الميزانية، إذ تساعد المسير المالي على تقييم وترشيد الأداء المالي لهذه المؤسسة، ومن أهم هذه النسب هي نسب السيولة ونسب الدوران (النشاط) ونسب الهيكل ونسب المردودية، وهي:¹

نسب السيولة: وتعبّر عن نسبة توفر السيولة المالية بالمؤسسة، إما من خلال سيولة الأصول المتداولة أو الأصول الثابتة لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل.

نسبة سيولة الأصول = الأصول المتداولة / مجموع الأصول

تسمح بتقييم أهمية الأصول المتداولة بالنسبة لمجموع الأصول، وتحدد هذه النسبة طبيعة نشاط المؤسسة، فإذا كانت أكبر من 0.5 فإن المؤسسة ذات نشاط تجاري أو خدماتي، وإذا العكس فهي صناعية؛

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل

تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء في المدى القصير، عموماً يجب أن تكون هذه النسبة موجبة (أكبر من 1) حتى تكون قادرة على الوفاء بالتزاماتها، لكن لها استثناءها بحكم القطاع التي تنتمي إليها المؤسسة؛

نسبة السيولة المختصرة = ((ق.ق.ت + ق.ج.د/د.ق.أ)).

وتحدد مدى قدرة المؤسسة على تغطية ديونها القصيرة بدون اللجوء إلى مخزونات، عادة هذه النسبة تكون مقبولة في المجال ما بين 0.3 - 0.5.

- **نسب الهيكل:** وهي تعبر عن نشاط المؤسسة وتسمح للمسير بإعطاء صورة واضحة عن الهيكل المالي للمؤسسة في تاريخ معين، وذلك بمقارنة كل عنصر من عناصر الأصول أو الخصوم مع مجموع الميزانية، ويوجد نوعان:

نسب هيكل الأصول: تسمح هذه النسب بقياس ثقل وأهمية كل نوع من أنواع الأصول وذلك من خلال مقارنته مع مجموع الأصول وتمثل بنسب مئوية حسب مايلي:

1 المرجع نفسه، ص30.

نسبة هيكلية الأصول الثابتة = (الأصول الثابتة / مجموع الأصول) * 100

نسبة قيم الاستغلال = (مجموع قيم الاستغلال / مجموع الأصول) * 100

نسبة القيم الجاهزة وغير الجاهزة = (ق.ق.ت + ق.ج.ج* / مجموع الأصول) * 100

إن مختلف هذه النسب تقيس درجة السيولة المتوفرة لدى المؤسسة، كما تحدد مدى قدرتها في إحداث تغييرات بصورة صريحة في مكونات أصولها والتكيف مع شروط السوق؛

- نسبة هيكلية الخصوم: ويمكن من خلالها معرفة المصادر التمويلية التي استعملتها المؤسسة لتمويل استخداماتها وعن الوضعية المثلى للاستخدام الأمثل لهاته المصادر، وتحدد التناسب الحاصل في مصادر التمويل على المدى الطويل أو القصير، وذلك من خلال النسب التالية:¹

نسبة هيكلية الأموال الخاصة = (مج الأموال الخاصة / مج الخصوم) * 100

نسبة هيكلية الديون طويلة الأجل = (مج الديون طويلة الأجل / مج الخصوم) * 100

نسبة هيكلية الديون قصيرة الأجل = (مج الديون قصيرة الأجل / مج الخصوم) * 100

ج.نسب النشاط أو الدوران: تقيس هذه النسب مدى فعالية المؤسسة في استخدام الموارد المتوفرة لديها، وذلك من خلال تحديد سرعة دوران أصولها المتداولة حتى تحقق أعلى ربح، ونميز في ذلك بين:

مدة دوران الزبائن: تغطي هذه النسبة المدة الممنوحة للزبائن لتسديد ما عليهم وتعطي هذه النسبة بالعلاقة التالية:

مدة دوران الزبائن = ((الزبائن + أوراق القبض) / رقم الأعمال TTC) * 360

مدة دوران الموردين: تبين لنا هذه النسبة المدة الممنوحة من طرف الموردين للتسديد وتحسب بالعلاقة التالية:

مدة دوران الموردين = ((الموردين + أوراق الدفع) / مشتريات السنة) * 360

مدة دوران المخزون: تعمل المؤسسة على جعل هذه النسبة في أدنى قيمة لها ويمكن إيجاد مدة دوران المخزونات كمايلي:

مدة دوران البضائع = (متوسط المخزون / تكلفة شراء البضاعة المباعة) * 360

¹ المرجع نفسه، ص ص 29-30.

معدل دوران المواد الأولية = (متوسط المخزون / تكلفة شراء المواد الأولية المستهلكة) * 360

مدة دوران المنتجات التامة = (متوسط المخزون / تكلفة الإنتاج المباع) * 360

د. نسب المردودية: تهتم الإدارة العليا بمؤشرات الربحية لأنها تمثل مقاييس لكفاءة الأداء للمؤسسة أمام جميع الأطراف ذات المصلحة والتي اعتمدت في تحقيقها العديد من القرارات والسياسات التي نفذتها، ونجد أهم هذه النسب :

نسبة المردودية الإجمالية: لتقييم مردودية مؤسسة ما نقارن بين كل من رقم الأعمال الصافي أو النتيجة مع إمكانيات الموضوعة تحت تصرف المؤسسة للحصول على هذا المردود وتحسب وفق العلاقة التالية:¹

نسبة رأس المال الدائم = رقم الأعمال الصافي / إجمالي رأس المال الدائم

نسبة رأس المال الخاص = رقم الأعمال الصافي / رأس المال الخاص

نسبة المردودية المالية: وهي عبارة عن مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة من الأموال الخاصة في تحقيق النتيجة الصافية، ويعبر عنها بالنسبة التالية:

نسبة المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

نسبة المردودية الاقتصادية: تقيس لنا مردودية كل وحدة نقدية مستثمرة في الأصول في تحقيق النتيجة الصافية، وتحسب كمايلي:²

نسبة المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الأصول

نسبة المردودية التجارية: تهتم هذه المردودية بتقييم نشاط المؤسسة وذلك بمقارنة رقم الأعمال المحقق بالنتيجة، إذ يتطلب على المؤسسة الحصول على ربح، وعليه يمكن حساب هذه النسبة كمايلي:

نسبة المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال.

¹ المرجع نفسه، ص ص 32-33.

² المرجع نفسه، ص 33.

خلاصة:

يعتبر تقييم الأداء المالي دراسة وتحليل البيانات المالية من أجل الحكم عليها، وإيجاد الطريقة المثلى لتحسين مواطن الضعف وزيادة الفاعلية في مواطن القوة، وتناولنا في هذا الفصل أهمية الأداء ومعايير تصنيفه المختلفة، وكذلك العوامل المؤثرة فيه سواء التي تخضع لتأثير المؤسسة نسبياً، أو التي لا تخضع لتأثيرها.

والأداء المالي هو قدرة المؤسسة على مجابهة المخاطر والصعاب المالية، أما تقييم الأداء هو عبارة عن مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.

ولتقييم أداء المؤسسة المالي نعتمد على جملة من المؤشرات والنسبة التي من خلالها يمكننا من استخلاص النتائج حول الأداء لهذه المؤسسة، ومن أهمها مؤشرات التوازن المالي وكذا النسبة المتعلقة المردودية ونسب السيولة وكذا المتعلقة بالهيكل ونسب النشاط أو الدوران.

وانطلاق من هذه المؤشرات والنتائج المقدمة لنا، يمكننا الحكم على أداء المؤسسة وكذا معرفة السبل أو الطرق التي من خلالها تحسين أداءها في المستقبل.

الفصل الثالث: لوحة القيادة المالية وتأثيرها على تحسين الأداء المالي دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار

■ المبحث الأول: مدخل عام حول تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار

■ المبحث الثاني: واقع لوحة القيادة المالية واستخدامها في تحسين الأداء المالي بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار

تمهيد:

من أجل تطبيق الدراسة النظرية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، اخترنا تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار، ومن خلال ذلك عرجنا على نشأتها والتعرف على مصالحها؛ بالإضافة إلى تحليل البيانات المالية لسنة 2012 و 2013 وتقييم الأداء المالي خلال هذه السنوات، ومن خلال هذه الدراسة سنحاول تشكيل لوحة قيادة مالية وفق الشروط المعهودة، والتي قد تسهم في عملية تحسين الأداء المالي بالمؤسسة.

المبحث الأول: مدخل عام حول تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار

المطلب الأول: نشأة تعاونية الحبوب والبقول الجافة CCLS ADRAR وأهدافها والمراكز التابعة لها

أولاً: نشأة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار

تعد مؤسسة الحبوب والبقول الجافة بادرار (CCLS) مؤسسة ذات طابع اقتصادي، ونشاط تجاري، وهي تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب، تقوم بجمع المحصول وتوزيعه وتخزينه وتحويل الحبوب، وهي قديمة النشأة فقد كانت تابعة لوحدة الحبوب والبقول الجافة بيشار، وبعد زيادة الضغط على هذه الأخيرة أصبحت مستقلة في 20 جانفي 1994.¹

ثانياً: أهداف تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار

أنشأت هذه التعاونية من اجل تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التقرب من الفلاحين والتقليل من الصعوبات التي يمكن أن يتعرض لها؛
- تزويد الفلاحين بكل الوسائل التي يحتاجها من أسمدة وبذور مثلاً؛
- تشجيعهم على زيادة المساحة المزروعة وذلك من خلال توفير جملة من التسهيلات؛
- تكتيف الحبوب في منطقة الصحراء؛
- خلق مناصب شغل جديدة وهذا من اجل امتصاص البطالة.

ثالثاً: مراكز التوزيع ونقاط البيع التابعة لتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار

نظرا لكون أن مقر التعاونية بمركز ولاية ادرار، لذلك فهي تضم مراكز توزيع ونقاط بيع تمثلت في الآتي:

- مراكز البيع

مركز البيع بادرار؛

مركز البيع بتيميمون (موقف حاليا)؛

مركز البيع تمنراست.

- نقاط التخزين

نقطة التخزين بزاوية كنتة؛

نقطة تخزين باولف؛

مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين لتعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية أدرار، يوم 2016/02/24 على

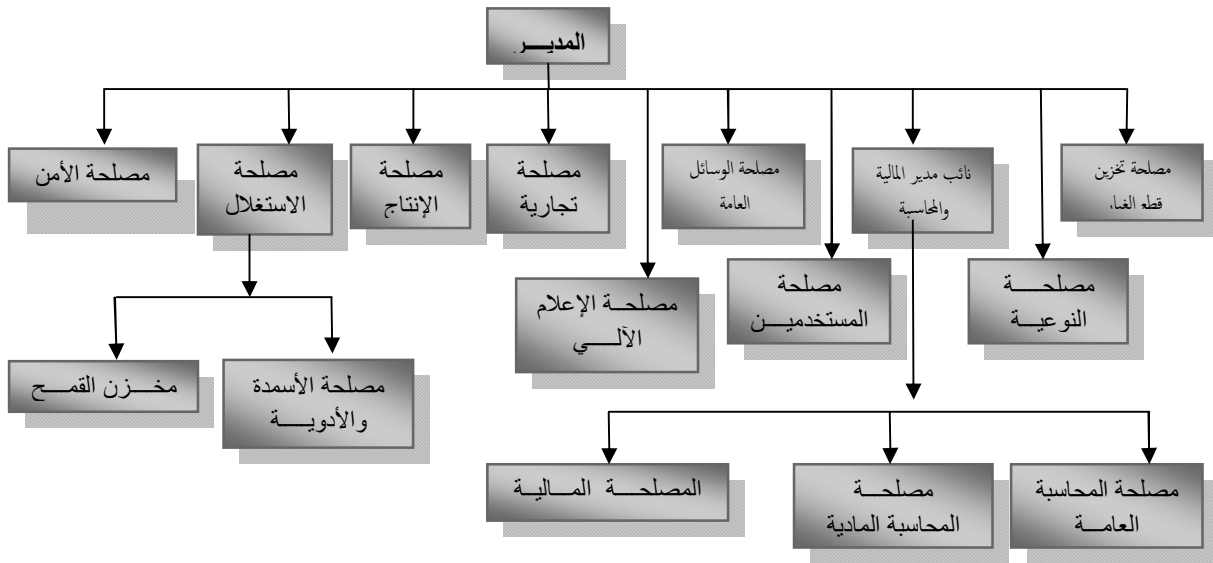
الساعة 11:15.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للتعاونية ومختلف المصالح بها

أولاً: الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار

لقد تم إعادة هيكلة تنظيم التعاونية مؤخراً، فتم من خلالها إنشاء مصالح جديدة أو تغييرها بمصالح أخرى لها نفس المهام أو مهام أخرى، والشكل الموالي يوضح لنا الهيكل الجديد للمؤسسة.

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية ادرار



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات المقابلة الشخصية مع مدير تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار

ثانياً: المصالح التابعة لتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار

من خلال الهيكل التنظيمي المذكور أعلاه يمكن توضيح أهم المصالح الموجودة بالتعاونية والمهام المنوطة بها:²

- أ. **مصلحة تخزين قطاع الغيار:** تهتم هذه المصلحة بتخزين جميع قطع غيار السيارات والحاصدات، سيارات الشحن، والعجلات؛
- ب. **مصلحة النوعية:** تقوم بمتابعة جودة المحصول الفلاحي عند دخوله إلى المؤسسة، فتقوم بأخذ عينات من كل شاحنة من اجل معرفة نوع الإنتاج وفق معايير علمية؛
- ج. **مصلحة نيابة المديرية المالية والمحاسبة:** وهي تشرف على مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة المادية والمصلحة المالية، ونتطرق إليهم على النحو التالي:

¹ مقابلة شخصية مع مدير التعاونية يوم 2016/02/11 على الساعة 09:00.

² مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة يوم 2016/02/11 على الساعة 09:00.

- **مصلحة المحاسبة العامة:** تقوم بمتابعة كل العمليات الداخلية والخارجية في المؤسسة لإصدار الميزانية السنوية؛
- **مصلحة المحاسبة المادية:** تقوم بمتابعة مخزون القمح، الأسمدة ومخزون قطاع الغيار؛
- **المصلحة المالية:** تشرف على العمليات المالية داخل المؤسسة ومع الموردين، كما تقوم بمتابعة محصول الفلاحين عن طريق ورقة الخص؛
- د. **مصلحة المستخدمين:** مكافة بالموارد البشرية من حيث اختيار الأفراد وتوظيفهم في الوظيفة المناسبة، وتوجيههم ومتابعة حضورهم وغياباتهم، وكذا توزيع الأجور وإعطاء العطل؛
- هـ. **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم بتوفير جميع احتياجات المصالح في المؤسسة من أدوات وتجهيزات مكتبية، وأدوات الصيانة لوسائل النقل وأنابيب الماء؛
- و. **مصلحة الإعلام الآلي:** تقوم بمتابعة شبكة الانترنت والشبكة الداخلية للمؤسسة مثل الهواتف؛
- ز. **مصلحة الاستغلال:** هذه المصلحة نشاطها تسيير مخزون الأدوية والحبوب حيث أن هناك مخزونان متمثلان في مخزون الأسمدة ومخزون القمح؛
- ح. **مصلحة التجارية:** تشرف على عملية البيع والشراء من خلال فوترة الأسمدة وكراء العتاد الفلاحي مثل الحاصدات والدراسات؛
- ط. **مصلحة الإنتاج:** وهي عبارة عن مزرعة تابعة للمؤسسة بحيث تقوم بالتحكم في هذه المحاصيل وبيعها للمؤسسة الأم؛
- ي. **مصلحة الأمن:** تشرف على الجوانب الأمنية داخل المؤسسة بمراقبة الداخلين للمؤسسة والخارجين من اجل السير الحسن داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: واقع لوحة القيادة المالية واستخداماتها في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى واقع لوحة القيادة المالية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار، وقبل ذلك التطرق إلى الميزانية المالية للتعاونية في الفترة مابين 2012 و 2013، وكذا جدول حسابات النتائج، ومن ثم تصميم لوحة قيادة مالية واستخلاص النتائج المتوصل إليها من خلال لوحة القيادة المالية.

المطلب الأول: الميزانية المالية بالتعاونية خلال الفترة 2012 – 2013

تعتبر الميزانية المالية للتعاونية من أهم القوائم المالية أو مخرجات نظام المعلومات المحاسبي، حيث من خلالها يتم التعرف على المركز المالي للمؤسسة، بالإضافة إلى جدول الحسابات النتائج التي يتضمن كل من رقم الأعمال والنتيجة الصافية للمؤسسة خلال الفترتين 2012 و 2013. (انظر الملاحق): الميزانية المالية للتعاونية خلال فترة 2012 و 2013) وجدول حسابات النتائج.

من خلال الملاحظة الأولية للميزانية نلاحظ أن هناك تحسن في الأداء المالي للتعاونية، خاصة بالنسبة لنمو المخزونات وكذا خزينة الأصول، ومن خلال هذه المعطيات نقوم بتقييم الأداء المالي من خلال مؤشرات التوازن المالي وكذا النسب المالية.

أولاً: مؤشرات التوازن المالي:

رأس المال العامل FR = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

سنة 2012 = (-54591505.13) - 13788831.87 =

= 559703887 دج

سنة 2013 = 55095495.25 - (-541017930.2) =

= 596113425.45 دج

نستنتج من خلال مؤشر رأس المال العامل أن هناك نمو وتحسن في فائض الأموال الدائمة خلال سنة 2013 مقارنة بسنة 2012، والذي يعتبر كهامش أمان للمؤسسة.

احتياجات رأس المال العامل = الأصول المتداولة (ماعداء قيم جاهزة) - الديون قصيرة الأجل (ماعداء سلفات مصرفية)

سنة 2012 = 1054868895.80 - 1658845095.90 =

= -603976200.11 دج

سنة 2013 = 1162627119.96 - 2008670460.55 =

$$= 846043340.59 \text{ دج}$$

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من دراسة مؤشر احتياج رأس المال العامل، والذي يعبر عن مدى اعتماد المؤسسة على مواردها قصيرة الأجل لتمويل دورة استغلالها، وبما أن النتائج سالبة فإن موارد المؤسسة قصيرة الأجل لا تكفي لتغطية دورة الاستغلال، وبالتالي الاعتماد على مواردها طويلة الأجل لتمويل دورة الاستغلال.

الخزينة = خزينة الأصول - خزينة الخصوم

$$\text{سنة 2013} = 249929915.14 - 0$$

$$= 249929915.14 \text{ دج}$$

$$\text{سنة 2012} = 44272313,11 - 0$$

$$= 44272313.11 \text{ دج}$$

نلاحظ أن خزينة المؤسسة موجبة، وقيمتها ارتفعت في سنة 2013 مقارنة بسنة 2012، وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على مواجهة التزاماتها الفورية.

من خلال النتائج المتوصل إليها سابقا، فإن المؤسسة تستعمل جزء من أموالها الدائمة لتغطية دورة الاستغلال، مما يفقدها الفرصة في استغلال أموالها في الاستثمارات طويلة الأجل.

ثانيا: مؤشرات النسب المالية:

الجدول رقم (3-1): النسب المالية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية ادرار خلال سنة 2012-2013

الوحدة %

السنوات	العلاقة الرياضية	2012	2013
النسب المالية			
نسبة الاستقلال المالي	(الأموال الخاصة/مج الديون) × 100	0,33	0,28
نسبة المديونية	(مج الديون / مج الأصول) × 100	1,49	1,39
نسبة سيولة الأصول	(الأصول المتداولة / مج الأصول) × 100	98,76	96,24
نسبة السيولة العامة	(الأصول المتداولة / د ق أ) × 100	66,25	70,32
نسبة السيولة الجاهزة	(قيم الجاهزة / د ق أ) × 100	2,66	12,44
نسبة السيولة المختصرة	((ق ق ت + ق ج) / د ق أ) × 100	53,33	58,79

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات بيانية من مصلحة المالية والمحاسبة بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار.

الفصل الثالث ————— لوحة القيادة المالية وتأثيرها على تحسين الأداء المالي دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار
من خلال الجدول السابق، نلاحظ مايلي:

- نسبة الاستقلال المالي خلال الفترة (2012-2013) تبين أن المؤسسة غير مستقلة ماليا، وأنها تمر بعسر مالي؛
- نسبة المديونية خلال الفترة (2012-2013) تبين أن المؤسسة لها ديون أكثر من مجموع أصولها، مما يعرضها لتحمل تكاليف هذه الديون؛
- نسبة سيولة الأصول خلال هذه الفترة (2012-2013) تبين أن المؤسسة لها قدرة في تسديد التزاماتها قصيرة الأجل؛
- نسبة السيولة العامة خلال فترة (2012-2013) تبين أن المؤسسة لها سيولة لا بأس بها، مما يساعدها على تسديد ديونها قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل؛
- نسبة السيولة الجاهزة أو السريعة خلال فترة (2012-2013) تبين أن المؤسسة لها قدرة سريعة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل؛
- وتعكس نسبة السيولة الآتية أو الجاهزة خلال هذه الفترة (2012-2013) وضعية التوازن المالي وقدرة المؤسسة على التمويل الذاتي.

المطلب الثاني: واقع إعداد لوحة القيادة المالية بالتعاونية

يتولى إعداد لوحة القيادة المالية رئيس مصلحة المحاسبة والمالية، ويركز في إعدادها على اختيار المؤشرات المالية التي تقيم الوضع المالي للتعاونية، وذلك من خلال بعض النسب التي قمنا بحسابها في الجدول رقم (3-1) السالف الذكر، حيث يقوم بإعداد لوحة القيادة المالية لكل ثلاثي على حدى، ثم تجمع في نهاية السنة في لوحة قيادة مالية شاملة، وتحضر لوحة القيادة المالية في التعاونية من خلال حساب المؤشرات المالية والقيام بالمقارنات دائما بالسنوات السابقة، وتتمثل أهم المؤشرات التي تدرسها في رقم الأعمال، القيمة المضافة، وأخير النتيجة الصافية، حيث يبين الجدول الموالي أهم المؤشرات المستخدمة في لوحة القيادة المالية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار خلال فترة (2012-2013)

الجدول رقم (3-2): لوحة القيادة المالية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار خلال فترة (2012 - 2013)

الوحدة: دج

2013			2012			السنوات المؤشرات المالية
الانحراف	المحقق	المتوقع	الانحراف	المحقق	المتوقع	
5154194.15	25919516.49	20765322,34	-820626.95	3534168.29	4354795.24	رقم الأعمال ($10^3 \times$)
-2054523.42	-	-	-	-	-	القيمة المضافة ($10^3 \times$)
	43179603.14	45234126.56	10108851.58	66907585.75	56798734.17	

-1107094.83	-	-	-	-	-	النتيجة الصافية (10 ³ ×)
	48880602.51	49987697.34	10657125.73	68815473.36	58158347.63	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من رئيس مصلحة المحاسبة والمالية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار

من خلال ملاحظتنا للوحة القيادة المالية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة خلال فترة (2012-2013) مايلي:

- رقم الأعمال، حيث نلاحظ ارتفاع في مؤشر رقم الأعمال لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012، وتعود أسباب هذا الارتفاع إلى الزيادة في الإنتاج أو المحصول الزراعي خلال هذه السنة، كما نلاحظ أيضا انه في سنة 2012 كان رقم الأعمال المتوقع اكبر من المحقق مما سجل انحراف سلبي في هذا المؤشر، على عكس ما لاحظناه في سنة 2013 إذ كان المحقق اكبر من المتوقع، وتولد منه انحراف ايجابي لصالح التعاونية؛

- أن انخفاض مؤشر القيمة المضافة في سنة 2013 مقارنة بسنة 2012، يرجع إلى كون التعاونية أصبحت تعتمد بشكل كبير على الآلات الحديثة في الجني وكذا في استعمال المبيدات الحشرية لوقاية المحصول من التلف؛

- أن انخفاض في مؤشر النتيجة الصافية، كون أن المؤسسة ذات طابع فلاحي يعمل على جمع وتخزين المحاصيل ثم إعادة توزيعها على المطاحن أو إرسالها إلى المديرية العامة بالجزائر، بالإضافة إلى تحملها لتكاليف تشغيلية إضافية، مما نتج عنه نتيجة صافية سالبة، إلا أن هذه الأخيرة تحسنت في سنة 2013 مقارنة بسنة 2012.

بناء على ما سلف ذكره، يمكننا القول أن لوحة القيادة المالية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية ادرار خلال الفترة 2012-2013 قد أهملت بعض المؤشرات المالية التي من شأنها المساهمة في تقييم الأداء المالي بفعالية، منها مؤشر المردودية المالية، ومؤشر المردودية الاقتصادية، ومؤشر معدل دوران الموردين والزبائن، بالإضافة إلى نسبة الاستقلالية المالية ونسبة التمويل الخاص وكذا التمويل الدائم، ونسب السيولة، ولهذا قمنا باقتراح نموذج للوحة القيادة المالية يضم المؤشرات السالفة الذكر، وذلك من أجل تفعيل دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالتعاونية، وهذا ما سنتطرق إليه في الطلب الموالي.

المطلب الثالث: النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالتعاونية

سنقوم فيما يلي اقتراح نموذج لتفعيل دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار خلال الفترة (2012-2013):

الجدول رقم (3-3): النموذج المقترح لتفعيل دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار خلال الفترة (2012-2013) وحدة القياس %

السنوات						مؤشرات لوحة القيادة المالية وطريقة حسابها	
2013			2012				
الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء المحقق	طريقة الحساب	المؤشر
0,001	0,083	0,084	0,004	0,120	0,124	النتيجة الصافية/الأموال الخاصة	المردودية المالية
-0,067	-0,10	-0,033	-0,084	-0,10	-0,016	النتيجة الصافية/مجموع الأصول	المردودية الاقتصادية
-0,72	-1	-0,28	-0,67	-1	-0,33	الأموال الخاصة/مجموع الديون	نسبة الاستقلال المالي
0,61	2	1,39	0,51	2	1,49	مجموع الديون/مجموع الأصول	نسبة المديونية
-0,19	-10	9,81	-0,41	-40	-39,59	الأموال الدائمة/الأصول الثابتة	نسبة التمويل الدائم
1,56	13	12,44	0,66	2	2,66	القيم الجاهزة/الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة الجاهزة
0,32	70	70,32	1,75	64	66,25	الأصول المتداولة/الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة العامة
0,79	58	58,79	0,33	53	53,33	القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة/الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة المختصرة
0,15-	11-	-10,45	-0,10	40-	40,10-	الأموال الخاصة/الأصول الثابتة	نسبة التمويل الخاص

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من رئيس مصلحة المحاسبة والمالية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار

من خلال النموذج المقترح للوحة القيادة المالية، نلاحظ أنه يساهم في تحسين الأداء المالي في التعاونية، لأنه يضم جملة من المؤشرات المالية الضرورية لمعرفة أداء التعاونية، وهي كالآتي:

- نلاحظ ارتفاع في نسبة المردودية المالية مابين الفترة (2012-2013) وهذا راجع إلى كون المؤسسة سعت إلى زيادة إنتاجها من الحبوب، ومن خلال المقارنة فإن مؤشر المردودية المالية المحقق لسنة

2013 يفوق المحقق لسنة 2012، وذلك من خلال التوسيع في الأراضي المزروعة وكذا سياسة الدولة

في انتهاج سياسة أراضي الامتياز؛

- ارتفاع مؤشر المردودية الاقتصادية لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012، وهذا ما يعكس مدى مساهمة كل

وحدة واحدة من مجموع الأصول في تحقيق النتيجة الصافية، وبالتالي فان هناك استغلال جيد وفعال

للموارد المتاحة من تحقيق نتيجة جيدة؛

- نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية لسنة 2013 قد تحققت بنسبة 0,28-0،%، وتكون قد ارتفعت بنسبة

10% عن سنة 2012، مما يدل على انخفاض ديون المؤسسة؛

- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المديونية قد انخفضت خلال فترة 2012-2013، وذلك كون أن

المؤسسة أصبحت لها استثمارات الخاصة، والتي مولتها بأموالها الخاصة دون الاعتماد على الديون

طويلة الأجل في اقتنائها؛

- أن نسبة التمويل الدائم للتعاونية خلال هذه الفترة 2012-2013 قد ارتفعت، وذلك يرجع أن التعاونية

أصبحت تستغل أموالها الدائمة في تمويل استثمارات الثابتة، على عكس السنوات السابقة التي كانت تمويل

بها دورة الاستغلال؛

-من خلال الجدول الممثل للوحة القيادة المقرحه من طرفنا، أن نسبة السيولة الجاهزة للتعاونية قد ارتفعت،

مما يمكن التعاونية من مجابهة التزاماتها قصيرة الأجل.

-كما أن نسبة السيولة العامة قد ارتفعت خلال سنة 2013 عن سنة 2012، وهذا يدل أن الديون قصيرة

الأجل تمول الأصول المتداولة للتعاونية؛

-ارتفاع في نسبة السيولة المختصرة خلال هذه الفترة، أي أن كل من القيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة

تغطي نسبة كبيرة من خلال الديون قصيرة الأجل، حيث ارتفعت من نسبة 53,33% خلال سنة 2012

إلى 58,79% خلال سنة 2013؛

-وما يمكن ملاحظته أيضا أن نسبة التمويل الخاص قد ارتفع أيضا خلال سنة 2013 مقارنة بسنة 2012،

أي أن نسبة معتبرة من أصولها ممولة من خلال أموالها الخاصة، وهذا ما يجعلها تحقق أرباح لفائدتها

الخاصة.

خلاصة:

- من خلال دراستنا الميدانية لدور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي، وكذا اقتراح نموذج جديد لتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار، توصلنا إلى النتائج التالية:
- يتم إعداد الميزانية المالية في التعاونية استنادا على المعلومات المتعلقة بالموارد المالية، حيث تعد على نسختين، الأولى ترسل للمديرية العامة، والثانية تحتفظ بها مصلحة المحاسبة والمالية بالمؤسسة؛
 - تساهم الميزانية المالية في إعداد لوحة القيادة المالية في التعاونية، باعتبارها من أهم مخرجات نظام المعلومات المحاسبي بالتعاونية، كما يمكن الاعتماد عليها كمصدر للمعلومات، ومن أهم المعلومات التي توفرها الميزانية المالية للوحة القيادة المالية: الأصول الثابتة والأصول المتداولة، قيمة الديون، قيمة الأموال الخاصة، بالإضافة إلى متاحات الأصول والخصوم، والتي يمكن الاعتماد عليها لحساب النسب والمؤشرات المالية والقيام بالمقارنة دوما بالسنوات السابقة، ويعد مؤشر المردودية المالية وكذا الاقتصادية بالإضافة إلى نسبة المديونية ونسبة السيولة الجاهزة ونسبة السيولة العامة من أهم المؤشرات التي تدرسها لوحة القيادة المالية؛
 - يقوم رئيس مصلحة المالية والمحاسبة بالتعاونية بإعداد لوحة القيادة المالية لكل ثلاثي، ثم يعيد تلخيصها في كل سداسي من السنة، وفي نهاية السنة يقوم بتجميعها في لوحة قيادة مالية مفصلة وشاملة، وتتميز مؤشرات لوحة القيادة المالية في التعاونية بأنها معلوماتية وتشخيصية، وتوقعية وقيادية، وتعرض لوحة القيادة المالية في شكل جداول أو مخططات بيانية، إلا أن الجداول هي الأكثر استعمالا بالتعاونية؛
 - تم اقتراح نموذج جديد للوحة القيادة المالية بالتعاونية يساهم في تحسين الأداء المالي بها، وذلك من خلال مؤشرات مختلفة، وهي: مؤشر المديونية ومؤشر الاستقلالية المالية، ومؤشر نسبة السيولة الجاهزة والسيولة العامة، ونسبة التمويل الدائم والخاص؛
 - يعد مؤشر الاستقلالية المالية ومؤشر نسبة المديونية من أهم المؤشرات الأكثر استخدام في تقييم الأداء المالي، ومن خلال النتائج المحققة يمكن العمل على تحسين الأداء المالي بالتعاونية.

خاتمة عامة

تسعى المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنشطتها إلى ضمان إستمراريتها وتحقيق الأرباح، ولا يأتي ذلك إلا من خلال تظافر جهود جميع الوظائف داخل هذه المؤسسة، وخاصة الوظيفة المالية، إذ يعمل المسير على تقييم أدائها من فترة إلى أخرى، وذلك من خلال أدوات مراقبة التسيير، ومن بينها لوحة القيادة التي تعتبر أداة تسييرية تأخذ بعين الاعتبار بعض المؤشرات وذلك حسب نوع وحجم المؤسسة، حيث شملت دراستنا هذه على معرفة وتوضيح العلاقة بين هذه الأداة وتحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية.

1. النتائج المتوصل إليها

توصلنا من خلال الدراسة إلى مجموعة النتائج نذكر منها :

- تعد لوحة القيادة أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير فهي وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة توضح العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها؛
- تستعمل لوحة القيادة عدة وسائل كالانحرافات، النسب، الجداول والمنحنى، إلا أن الجداول هي الأكثر استخداماً؛
- تعتبر لوحة القيادة أداة اتصال تسمح للمسير من مراقبة التسيير داخل المؤسسة، والتي تساعده على اتخاذ القرار؛
- تمر عملية إعداد لوحة القيادة بعدة مراحل منها تحديد مهام مراكز المسؤولية، تحديد العناصر الأساسية لتحديد المعايير واختيار المؤشر؛
- يعبر الأداء المالي عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق هامش أمان يزيل عنها العسر المالي؛
- يعتبر تقييم الأداء مقارنة النتائج الفعلية أو المحققة مع النتائج المقدرة؛
- يتم إعداد لوحة القيادة المالية في تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار من طرف رئيس مصلحة المحاسبة والمالية؛
- يعد مؤشر الاستقلالية المالية ومؤشر نسبة المديونية من أهم المؤشرات الأكثر استخداماً في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية؛
- تعمل لوحة القيادة المالية على إبراز موطن الانحراف، والعمل على تحسينه.

2. التوصيات

- ضرورة الفهم الجيد للوحة القيادة من طرف المسؤولين عنها .
- إقامة دورات تدريبية للمسييرين وتوعيتهم على كيفية إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة .
- يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام معلومات فعال يسمح بالربط بين مختلف أقسامها ويوفر المعلومات اللازمة والتي تفيد المؤسسة.

3. آفاق الدراسة

في ختام هذه الدراسة بعد عرض وتحليل الدراسة التي بين أيدينا تنشأ مجموعة من الأفكار والآفاق المستقبلية تساعد الباحثين في دراسة لاحقة أهمها :

- التكنولوجيا الحديثة وأثرها على تطبيق لوحة القيادة
- واقع لوحة القيادة في مراقبة التسيير للمؤسسات الخدمية
- معوقات تطبيق نظام لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب

1. إبراهيم المخولف الملكاوي، إدارة الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان، 2008.
 2. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
 3. علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
 4. مجيد محمود الكريخي، تقييم الأداء باستخدام النسب، دار المناهج، عمان 2006.
- ب- الأطروحات
5. أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
 6. امارة محمد يحي عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية - دراسة تطبيقية على البنك الأردني للتمويل والاستثمار، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان، الأردن.
 7. جلييلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات KANAGHAZ 2005-2008، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2009.
 8. جيجة عبد الرؤوف، واقع استخدام لوحة القيادة في الإدارة المالية لشركة سونطراك - دراسة حالة شركة سونطراك فرع RTE بولاية سكيكدة ، مذكرة مقدمة ضمن مطلبان نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، محمد خيضر، بسكرة 2015.
 9. جيلالي طارق بلهاشمي، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006.
 10. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة (2000-2002)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية(غ م)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.

11. عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرسال نموذج الإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
12. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
13. ليلي بوحديد، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة بباتنة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015.
14. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
15. منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال الفترة (2010 إلى 2013))، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة محمد حيضر، بسكرة، 2015.
16. نور الهدى حنون، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرارات التمويل في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة مؤسسة الأعمال التكميلية لبناء ورقلة 2012، مذكرة مقدمة ضمن مطلبان نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012.
- ج- المجالات والبحوث العلمية
17. اقسام عمر، التسيير المالي المعمق ، مطبوعة دروس مقدمة لطلبة الثالثة علوم تجارية تخصص مالية وطلبة السنة أولى ماستر تخصص مالية المؤسسة، جامعة ادرار، 2015.
18. رحيم حسين وبونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع4 ، ديسمبر 2008.
19. صلاح بوزاري، لوحة القيادة الاجتماعية على أساس اتخاذ القرار للإدارة الموارد البشرية، الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2009.
20. عبد الوهاب دادن ورشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد2، غرداية، 2014.
21. معجم الطلاب، عربي عربي G.I، يوسف شكري فرحات، بيروت، دار الكتب العلمية، ط 6، 2004.

د- المواقع الإلكترونية

22. مفتاح الجندي، ماهية الأداء، مقالة لإدارة الموارد البشرية على الموقع
<http://www.hrdiscussion.com/hr83744.html#>

23. المعاني لكل رسم معنى، قاموس إلكتروني، على الموقع www.almaany.com بتاريخ
2016/04/19، على الساعة 22:20.

ثانياً: باللغة الأجنبية

24. C.Alazard et S.Separi, « **Contrôle de gestion** », 5^{ème} édition, Dunod, paris, 2005.
25. Gudj . N, « **le contrôle de gestion pour améliorer le performance de l'entreprise** », Edition d'organisation, paris, 2000.
26. H.honing et autres, « **le contrôle de Gestion , organisation et mise en œuvre** », Dunod, 2^{ed}, paris, 2003.
27. Kaplan . R et Norton. D, « **Le tableau de bord prospectif** », édition d'organisation, paris, 2003.
28. Michel Gervais, « **Contrôle de Gestion, económico** », France, 7^{ème} édition, 2000.
29. Serge evraert, « **analyse et diagnostic financiers méthodes et cas** », paris, 1992

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

COLS ADRAR
BP 264 ADRAR ADRAR

EXERCICE 01/01/2013 AU 31/12/2013

BILAN (ACTIF) <copie provisoire>

ACTIF	NOTE	N		N-1	
		Montants Bruts	Amortissements, Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		135 500,00	84 666,63	50 833,37	72 933,37
Immobilisations corporelles					
Terrains		57 000,00		57 000,00	57 000,00
Bâtiments		4 105 575,70	3 852 034,76	253 540,94	348 510,17
Autres immobilisations corporelles		103 761 707,17	49 081 581,23	54 680 125,94	13 256 393,33
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		53 995,00		53 995,00	53 995,00
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		108 113 777,87	53 018 282,62	55 095 495,25	13 788 831,87
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		231 521 439,69		231 521 439,69	214 443 083,37
Créances et emplois assimilés					
Clients		889 575 763,36	11 049 103,29	878 526 660,07	807 750 447,88
Autres débiteurs		14 244 275,09		14 244 275,09	7 329 485,40
Impôts et assimilés		38 334 745,11		38 334 745,11	25 345 879,15
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		249 929 915,14		249 929 915,14	44 272 313,11
TOTAL ACTIF COURANT		1 423 606 138,39	11 049 103,29	1 412 557 035,10	1 099 141 208,91
TOTAL GENERAL ACTIF		1 531 719 916,26	64 067 385,91	1 467 652 530,35	1 112 930 040,78

الملاحق رقم (02)

CCLS ADRAR
BP 264 ADRAR ADRAR

EXERCICE 01/01/2013 AU 31/12/2013

BILAN (PASSIF) <copie provisoire>

	NOTE	N	N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Resultat net du groupe (1)		-48 880 602,51	-68 815 473,36
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-526 883 711,95	-484 190 921,37
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		-575 764 314,46	-553 006 394,73
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		34 746 384,26	7 091 339,60
TOTAL II		34 746 384,26	7 091 339,60
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 748 951 223,62	1 452 834 386,65
Impôts		30 823 520,37	26 250 627,59
Autres dettes		228 895 716,56	179 760 081,67
Trésorerie passif			
TOTAL III		2 008 670 460,55	1 658 845 095,91
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		1 467 652 530,35	1 112 930 040,78

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملاحق رقم (03)

CCLS ADRAR
BP 264 ADRAR ADRAR

EXERCICE 01/01/2013 AU 31/12/2013

COMPTE DE RESULTAT /NATURE <copie provisoire>

	NOTE	N	N-1
Ventes et produits annexes		254 743 232,43	159 487 878,33
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		254 743 232,43	159 487 878,33
Achats consommés		-217 700 113,94	-146 318 199,76
Services extérieurs et autres consommations		-11 123 602,00	-9 635 510,28
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-228 823 715,94	-155 953 710,04
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		25 919 516,49	3 534 168,29
Charges de personnel		-68 978 219,23	-70 316 657,36
Impôts, taxes et versements assimilés		-120 900,40	-125 096,68
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-43 179 603,14	-66 907 585,75
Autres produits opérationnels		419 747,28	2 374 652,00
Autres charges opérationnelles		-4 930 102,66	-2 562 487,16
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-2 526 361,99	-2 104 696,67
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-50 216 320,51	-69 200 117,58
Produits financiers		1 335 718,00	384 644,22
Charges financiers			
IV-RESULTAT FINANCIER		1 335 718,00	384 644,22
IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-48 880 602,51	-68 815 473,36
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		256 498 697,71	162 247 174,55
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-305 379 300,22	-231 062 647,91
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-48 880 602,51	-68 815 473,36
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-48 880 602,51	-68 815 473,36

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف المفاهيم الأساسية لوحدة القيادة المالية، وكذا عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، وإبراز تأثير لوحدة القيادة المالية على تحسين الأداء المالي بتعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية ادرار، من خلال ما سبق قمنا بصياغة لوحدة قيادة نموذجية تسهم في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة.

وتوصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات التي من خلالها يتم إعطاء الدور الفعال لوحدة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي داخل تعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية ادرار.

الكلمات الافتتاحية:

لوحدة القيادة المالية، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، تصميم لوحدة القيادة المالية.

Résumé

Le but de cette étude était d'identifier les concepts de base du tableau de bord financier, ainsi que le processus d'évaluation de l'exécution du budget de la Fondation économique, mettant en évidence l'effet de tableau de bord financier sur l'amélioration de la performance financière de céréales sèches et impulsions Adrar coopératif, par ce que nous avons formulé un tableau de bord typique contribuent à l'amélioration de la performance financière d'une organisation.

Et atteint un certain nombre de conclusions et recommandations à travers lequel rôle effectif est donné au tableau de bord financier pour améliorer les performances financières au sein de la collaboration secs céréales et légumineuses Adrar.

Les Mots-clés:

Tableau de bord financier, performance financière, performance financière, conception de tableau de bord financier.