

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية لإتخاذ القرارات
في المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر مهني في علوم التسيير

تخصص : التسيير المالي للمؤسسات

إشراف الدكتور:

بوالريب عمران

إعداد الطالبين:

➤ فنيزة عدلان

➤ بوخدنة طارق

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	دكتور	الأستاذ / سالمى سمير
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	دكتور	الأستاذ / بوريب عمران
مناقشا	جامعة جيجل	دكتور	الأستاذ / برحال عبد الوهاب

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والإهداء

شكر وعرافان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه، ونصلي ونسلم على من
أرسله الله رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه أجمعين.
أولا وقبل كل شيء نحمد الله ونشكره أن وفقنا الى انجاز هذا
العمل، كما نشكر كل من ساعدنا ولو بالقليل على اتمام هذا
العمل، وعلى رأسهم الدكتور **بوالريب عمران** نفع الله به، الذي لم
يخل علينا بالتوجيه والارشاد والمساعدة لانجاز هذه المذكرة،
والتصحيح مرات عدة حتى تسنى لنا اتمامها فجزاه الله خيرا، كما
نشكر عمال قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة الكاتمية للفلين جيغل
وعلى رأسهم السيد **كيموش فخر الدين** على المعلومات التي
امدونا بها .



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع :

إلى الوالدين الكريمن أطال الله في عمرهما وأدام عليهما الصحة والعافية

إلى زوجتي العزيزة رفيقة ورقية الدرب في الحياة

إلى ولدي " يحيى " و ابنتي " سلسيل "

إلى كل من علمنا و مد يد المساعدة وأعان على تدليل الصعاب.

"عدلان"



إهداء

الحمد لله وكفى، و الصلاة و السلام على النبي المصطفى، محمد صلى الله عليه و على آله.
خالص العمل، مهدى إلى سيدة قلبي و شريكة حياتي - زوجتي مشطر صبيحة - التي أكتفي
بها في هذه الحياة، صديقا و رفيقا و أختا و صاحبة، أطال الله في عمرها و أطال الله في عمري
لأزيتها شقاء

إلى إبني البكر : نزييم

إلى بناتي : نريمان ، نجلاء و نسرين

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى:

السيد / شيوخ يزيد المراقب المالي.

السيد / شريمخ فهم المراقب المالي.

الدكتور / قميحة فيصل نائب العميد المكلف بالبيداغوجيا بالكلية .

الأستاذ الدكتور / بن زايد رياض نائب مدير الجامعة المكلف بالبيداغوجيا.

الذين كان لهم الفضل في تسجيلي لإتمام الدراسة.

إلى الدكتور / بو الريب عمران الذي شرفنا بقبول إشرافه على إعداد هذه المذكرة.

إلى أخي و زميلي / فنيزة عدلان الذي كان السند القوي في هذه المرحلة.

إلى جميع أساتذتي بالكلية، و أخص بالشكر كل من آمن بقدراتي و شجعني و كان له طيب الأثر.

إلى عمال الشركة الكاتمية للفلين جيغل الذين فتحوا لنا أبواب مؤسستهم و قلوبهم و أخص بالذكر

(السيد كيموش فخر الدين و السيد . خباش عبد الرحمان)

بوخدة طارق.



المُلخَص

الملخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية الكاتمية للفلين جيبل، وذلك بالاعتماد على مجموعة من النسب والمؤشرات المالية تسمح باعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم دراستنا الى جانبين نظري وتطبيقي ، حيث تطرقنا في الجانب النظري الى التعريف بمتغيرات الدراسة والتطرق الى مختلف الجوانب المحيط بها، وأما الجانب التطبيقي فقمنا بدراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين خلال ثلاث سنوات (2021/2020/2019) بالاعتماد على القوائم المالية خلال هذه السنوات المذكورة وذلك من أجل معرفة ما مدى مساهمة لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

وتوصلنا الى نتيجة مفادها أن مؤسسة الكاتمية للفلين تعتمد على لوحة قيادة مالية يتم اعدادها شهريا لا تتضمن المؤشرات والنسب المالية التي قمنا بدراستها وإنما تعتمد على معلومات من جدول حسابات النتائج، ورغم ذلك فلوحة القيادة المالية تحضى بماكانة هامة كونها تساعد في مقارنة النتائج المحققة مع المتوقعة وتحديد درجة الانحراف عن الأهداف، كما توصلت هذه الدراسة الى أن لوحة القيادة المالية تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة الكاتمية للفلين جيبل انطلاقا من المعلومات الواردة فيها.

الكلمات المفتاحية : لوحة القيادة المالية، اتخاذ القرارات.

Summary:

This study aims to highlight on the role played by the financial dashboard in decision-making within the Katmia Flints Economic Institution in Jijel. This is done by relying on a set of financial ratios and indicators that provide a clear picture of the institution's financial situation. To achieve this, our study is divided into two parts: theoretical and practical.

In the theoretical part, we define the study variables and discuss various related aspects. In the practical part, we examine the case of the Katmia Flints Institution over three years (2019/2020/2021) using the financial statements during these years. The purpose is to determine the extent to which the financial dashboard contributes to decision-making within the institution.

The results indicate that the Katmia Flints Institution relies on a financial dashboard prepared monthly, which does not include the financial ratios and indicators studied.

Nevertheless, the financial dashboard still plays an important role as it helps in comparing actual results with expected ones and identifying deviations from objectives. This study concludes that the financial dashboard significantly contributes to decision-making within the Katmia Flints Institution based on the information it contains.

Keywords : decision making, financial dashboad

الفهرس

الصفحة	الفهرس
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للدراسة
05	تمهيد
06	المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة
06	المطلب الأول : عموميات حول لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية
06	أولاً : مفهوم لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية
08	ثانياً : أهداف لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية
08	ثالثاً : أهمية لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية
09	رابعاً : مراحل إعداد لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية
11	خامساً : المؤشرات المالية للوحة القيادة
22	سادساً : تصميم لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية وطرق عرضها
25	المطلب الثاني : ماهية اتخاذ القرارات في المؤسسة
25	أولاً : تعريف عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة وعناصرها
27	ثانياً : أبعاد عملية اتخاذ القرارات
27	ثالثاً : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات
29	رابعاً : مراحل عملية اتخاذ القرارات
30	المطلب الثالث : العلاقة بين لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية واتخاذ القرارات في المؤسسة
	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
32	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

36	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغات الأجنبية
39	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيبل
41	تمهيد
42	المبحث الأول : تقديم مؤسسة الكاتمية للفلين جيبل
42	المطلب الأول : نشأة المؤسسة وموقعها الجغرافي
42	أولا : نشأة المؤسسة
44	ثانيا : موقعها الجغرافي
45	المطلب الثاني : الأهمية الاقتصادية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيبل وأهدافها
45	أولا : الأهمية الاقتصادية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيبل
46	ثانيا : أهداف مؤسسة الكاتمية للفلين جيبل
46	ثالثا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين جيبل
48	المبحث الثاني : عرض محتوى القوائم المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيبل وتحليلها بواسطة المؤشرات المالية
48	المطلب الأول : عرض محتوى القوائم المالية
48	أولا : عرض الميزانية المحاسبية للمؤسسة لسنوات 2021/2020/2019
51	ثانيا : عرض جدول حسابات لنتائج للمؤسسة لسنوات 2021/2020/2019
53	المطلب الثاني: تحليل القوائم المالية باستخدام المؤشرات المالية
53	أولا : تحليل القوائم المالية باستخدام مؤشرات التوازن المالي
58	ثالثا : تحليل القوائم المالية باستخدام النسب المالية
67	المبحث الثالث : نموذج للوحة القيادة بمؤسسة الكاتمية للفلين جيبل
67	المطلب الأول : لوحة القيادة المقارنة بين النتائج المتوقعة والفعلية
67	أولا : لوحة القيادة المقارنة بين النتائج المتوقعة والفعلية لسنة 2020
68	ثانيا : لوحة القيادة المقارنة بين النتائج المتوقعة والفعلية لسنة 2021
69	المطلب الثاني : اعداد نموذج مقترح للوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيبل
75	المبحث الرابع : لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية و اتخاذ القرارات بمؤسسة الكاتمية للفلين جيبل

الفهرس

75	المطلب الأول : القرارات التي يمكن اتخاذها بناءا على لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية
76	المطلب الثاني : مدى مساهمة لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية في اتخاذ القرارات في مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل
77	خلاصة الفصل
78	الخاتمة
85	قائمة المراجع
86	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
(01)	شكل لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية	23
(02)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل	46
(03)	التمثيل البياني لأصول ميزانية مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنوات 2021/2020/2019	49
(04)	التمثيل البياني لخصوم ميزانية مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنوات 2021/2020/2019	51
(05)	التمثيل البياني لرأس المال العامل لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل (2021/2020/2019)	54
(06)	التمثيل البياني للإحتياج في رأس المال العامل لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل (2021/2020/2019)	57
(07)	التمثيل البياني للخرزينة الصافية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل (2021/2020/2019)	58
(08)	التمثيل البياني لنسب السيولة لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل (2021/2020/2019)	59
(09)	التمثيل البياني لنسب الميونية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل (2021/2020/2019)	61
(10)	التمثيل البياني لنسب المردودية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل (2021/2020/2019)	62
(11)	التمثيل البياني لنسب النشاط لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل (2021/2020/2019)	64
(12)	التمثيل البياني لنسب الربحية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل (2021/2020/2019)	66
(13)	لوحة قيادة مقارنة بين النتائج المتوقعة والفعلية لسنة 2020	67
(14)	لوحة قيادة مقارنة بين النتائج المتوقعة والفعلية لسنة 2021	68
(15)	لوحة قيادة لشهر جوان من سنة 2021.	69
(16)	نموذج لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية المقترحة لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل	71

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
(01)	توزيع العمال على مصالح مؤسسة الكاتمية للفلين جيبل	43
(02)	الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة الكاتمية للفلين جيبل جانب الأصول خلال سنوات (2021/2020/2019)	49
(03)	الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة الكاتمية للفلين جيبل جانب الخصوم خلال سنوات (2021/2020/2019)	50
(04)	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الكاتمية للفلين جيبل جانب الخصوم خلال سنوات (2021/2020/2019)	51
(05)	رأس المال العامل من أعلى الميزانية خلال سنوات (2021/2020/2019)	54
(06)	رأس المال العامل من أسفل الميزانية خلال سنوات (2021/2020/2019)	55
(07)	الاحتياج في رأس المال العامل خلال سنوات (2021/2020/2019)	56
(08)	الخزينة الصافية خلال سنوات (2021/2020/2019)	57
(09)	نسب السيولة خلال سنوات (2021/2020/2019)	58
(10)	نسب المديونية خلال سنوات (2021/2020/2019)	60
(11)	نسب المردودية خلال سنوات (2021/2020/2019)	62
(12)	نسب النشاط خلال سنوات (2021/2020/2019)	63
(13)	نسب الربحية خلال سنوات (2021/2020/2019)	65

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
87	جانب الأصول لميزانية مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنة 2019	(01)
88	جانب الخصوم لميزانية مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنة 2019	(02)
89	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنة 2019	(03)
90	جانب الأصول لميزانية مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنة 2020	(04)
91	جانب الخصوم لميزانية مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنة 2020	(05)
92	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنة 2020	(06)
93	جانب الأصول لميزانية مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنة 2021	(07)
94	جانب الخصوم لميزانية مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنة 2021	(08)
95	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنة 2021	(09)
96	لوحة القيادة لشهر جوان 2021.	(10)

المقدمة

شهدت عملية تسيير المؤسسات تطورا كبيرا مقارنة مع ماكان سائدا من قبل ، حيث كانت تقتصر على صاحب المؤسسة فقط فهو الذي يقوم بالعملية التسييرية. وذلك لبساطتها وعدم تعقيدها ، وفي ظل هذا التطور وتعقيد الوسط الاقتصادي وكثرة المتغيرات ، بات من الضروري على المؤسسات ايجاد أساليب وطرق تمكنها من مسايرة هذه التحديات من أجل ضمان الإستمرارية و السير الحسن لمختلف عملياتها ، وكذا تحقيق مستوى أداء أفضل مما هو عليه ، وذلك من خلال الإستخدام الأمثل لمواردها وخاصة المالية . باعتبار أن كل الأنشطة والوظائف في المؤسسة مرتبطة أو لها علاقة بالجانب المالي .

وبناء على ذلك كان لابد من امتلاك المؤسسات لأفضل الوسائل والأدوات المستعملة في مراقبة التسيير الحديثة، وتعتبر لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية أحد هذه الأدوات الفعالة القادرة على توفير معلومات دقيقة تسمح للمسير بأخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ، ومراقبة سير الأنشطة ، وتحديد الانحرافات الموجودة بهدف مراقبة القرارات المتخذة و اتخاذ قرارات تصحيحية لأن دقة المعلومات المالية وجودتها هو الأساس الذي تبنى عليه القرارات الهامة التي تؤثر مباشرة على المؤسسة.

1/التساؤل الرئيسي :

وبناء على ماسبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

كيف تساهم لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية في اتخاذ القرارات في مؤسسة الكاتمية

للفلين -جيجل- ؟

2/ التساؤلات الفرعية :

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بلوحة القيادة ؟

- ماهي المؤشرات المالية المستخدمة في لوحة القيادة وكيف يتم تصميم هذه الأخيرة ؟

- كيف تدخل لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية في سير عملية اتخاذ القرارات ؟

- مامدى استعمال لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية في مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل ؟

3/ الفرضيات :

ولمعالجة هذه الاشكالية والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

- تحضى لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية بمكانة هامة في مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.



- تساهم لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية بشكل كبير في معرفة الوضع المالي لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل واعطاء صورة حقيقية عن الأداء المالي بها.
- تعتمد مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- بشكل كبير على لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية في اتخاذ القرارات.

4/الهدف من هذه الدراسة:

يهدف البحث الى :

- التعرف على لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية كأداة من أدوات مراقبة التسيير .
- التعرف على طريقة تصميم لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية .
- معرفة الدور الذي تلعبه المؤشرات المالية للوحة القيادة في تقييم الأداء المالي الحقيقي للمؤسسة.
- التعرف على مدى مساهمة لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

5/أهمية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز أهمية علمية وعملية تتمثل فيما يلي:

• **الأهمية العلمية :** تبرز الأهمية العلمية في:

- الأهمية الكبيرة للوحة القيادة وضرورة استخدامها في عملية تسيير المؤسسات الاقتصادية.
- إبراز دور لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية في عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل.
- **الأهمية العملية :** تتمثل الأهمية العملية في :
- تصميم وبرمجة نموذج للوحة قيادة باستخدام المؤشرات المالية عملية ومتطورة بالاعتماد على التطور التكنولوجي تضم جميع المعلومات والعمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة .

6/ حدود الدراسة:

الحدود الزمنية : تمت دراسة القوائم المالية لسنوات 2019 / 2020 / 2021 .

حدود المكانية : تم اسقاط الجانب النظري للدراسة بمؤسسة " الكاتمية للفلين -جيجل-

7/ منهج البحث :

- تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال استعراض المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة في الجزء النظري ، والمنهج الاستقرائي بدراسة حالة في الجزء التطبيقي لإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي .



8/ هيكل الدراسة :

من أجل الإلمام بمحتوى الدراسة، والوصول الى الأهداف المرجوة منها، تم تقسيم موضوع الدراسة إلى فصلين الفصل الأول تمثل في الجانب النظري ، حيث تم تقسيمه الى مبحثين ، المبحث الأول تناولنا فيه الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ، بينما تطرقنا في المبحث الثاني الى الدراسات السابقة المشابهة لموضوع الدراسة. أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه الى الجانب التطبيقي للدراسة حيث تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث ، أما المبحث الأول فتم فيه تقديم مؤسسة الكاتمية للفلين جيبل ، بينما قمنا في المبحث الثاني بعرض محتوى القوائم المالية للمؤسسة ولوحة القيادة المستخدمة فيها ، ليتم في الختام بالمبحث الثالث اعداد نموذج للوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين -جيبل-.



الفصل الأول : الإطار النظري والتطبيقي للدراسة

المبحث الأول : الاطار النظري للدراصة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

تمهيد :

نظرا للتطورات الكبيرة الحاصلة في طرق تسيير المؤسسات الاقتصادية ، وجدت هذه الأخيرة نفسها مجبرة على استعمال هذه الطرق الحديثة حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها.

وتعتبر لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية أحد أهم هذه الطرق التي تسمح باعطاء نظرة شاملة وسريعة عن وضعية المؤسسة تمكن أصحاب القرار من اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق الى الإطار النظري للوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية و اتخاذ القرارات في المؤسسة ، ثم يليه عرض بعض الدراسات السابقة لموضوع دراستنا بطريقة شاملة وموجزة ، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة.

سنتطرق خلال هذا المبحث الى أهم المفاهيم المتعلقة بلوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية وكيفية تصميمها في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فنبرز ماهية اتخاذ القرارات في المؤسسة، ثم نشير الى العلاقة بينهما في المطلب الثالث.

المطلب الأول : عموميات حول لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية.

تعتبر لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية من الوسائل التي تستعملها أغلب المؤسسات الاقتصادية من أجل تشخيص وضعيتها المالية وتقييم الأداء المالي.

أولا : مفهوم لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية .

قبل التطرق الى لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية يجب أن نعرف لوحة القيادة بشكل عام.

1/ تعريف لوحة القيادة:

لوحة القيادة عبارة عن أداة من أدوات مراقبة التسيير ، "و مثل ما هو عليه الحال في عملية قيادة السيارة، والتي تستوجب وجود لوحة قيادة تزود السائق بالمعلومات الضرورية للتحكم بها، كمستوى الوقود والسرعة الحالية وحالة الفرامل...، فإن هنالك لوحة قيادة خاصة بعملية قيادة المؤسسة، تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي تزود المدير بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل تحقيق الأهداف المخططة"¹.

كما تعرف ايضا على أنها وثيقة شاملة تجمع عدة مؤشرات حول محاور التسيير الأساسية الموجهة لمسؤول معين قصد مساعدته في قيادة نشاطه، حيث أن هذه المؤشرات ليست كمية فقط ولكن قد تكون نوعية أيضا².

لوحة القيادة عبارة عن مجموعة من المؤشرات توفر المعلومات الضرورية للمسيرين حول أداء المؤسسة، من خلال تبيين ما تحقق من انجازات أو كشف الاختلالات والانحرافات في أداء المؤسسة الاقتصادية لتسمح للمسيرين باتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة لأجل تنفيذ استراتيجية المؤسسة³.

1- T. Cuyaubère , J. Muller, **Contrôle de Gestion: La Gestion Prévisionnelle et Budgétaire**, Tome 2 La Ville Guérin, Paris 1991, p 202.

2 - أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة مراقبة التسيير المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006 ، ص 119.

3 - خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، المجلد 07، العدد رقم 02 ، 2021 ، ص 62.

ومنه نستنتج بأن لوحة القيادة هي عبارة عن أداة تضم مجموعة من المؤشرات ملخصة في شكل جداول أو منحنيات، توفر معلومات حول أداء المؤسسة تسمح بكشف الاختلالات وقياس الانحرافات بين الأداء المحقق والمتوقع أو المستهدف مما يسمح باتخاذ القرارات المناسبة للوصول إلى النتائج المرجوة.

2/ تعريف لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية :

تعتبر لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية أو لوحة القيادة المالية خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في الأداء الكلي، وتشكل لوحة القيادة المالية أداة في يد الإدارة العامة لمراقبة العمل التسييري واكتشاف الانحرافات ودراسة أسبابها، واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار والسياسة التجارية والسياسة المالية¹ وفي تعريف آخر لوحة القيادة المالية هي جمع المعلومات المالية التي تسمح بتعديل التغيير في هيكل المردودية، و التوازن المالي على المدى القصير وطويل².

من التعاريف السابقة يمكن القول أن لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية أو لوحة القيادة المالية بمثابة جهاز انذار في المؤسسة فهي عبارة عن أداة تظم مجموعة من معطيات مالية تم تحويلها الى قيم ونسب أو مايسمى بمؤشرات مالية ملخصة في شكل جداول أو منحنيات تسمح بمقارنة ما تم تحقيقه من نتائج مع ما هو متوقع أو مستهدف مما يؤدي الى الكشف عن الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، وكل ذلك من أجل تحقيق الأهداف المالية، وتحقيق المردودية المطلوبة والتوازن المالي.

3/ خصائص لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج مجموعة من الخصائص تتميز بها لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية وهي كالآتي :

- أداة لتحليل القوائم المالية ومراقبة مختلف التغييرات فيها.
- أداة لتجسيد وتطبيق الاستراتيجية المالية.

1 - طاهر عريس، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية- دراسة حالة " مؤسسة بريد الجزائر"-، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2006/2007، ص122.

2 - سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية لتحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3، 2003/2004 ، ص188.

- أداة لتوضيح الوضعية المالية للمؤسسة.
- أداة لإعطاء صورة واضحة عن الأداء المالي.
- أداة اتصال بين مختلف المصالح والمراكز داخل المؤسسة.
- ثانيا / أهداف لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية :**
- ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، وتهدف بشكل أساسي إلى 1 :
- تقييم القرارات المالية ومدى فعاليتها في تحقيق التوازنات المالية.
- ضمان نوعية الأداء المالي من خلال متابعته وتعديله وتحسينه .
- تعمل لوحة القيادة المالية على التقييم المستمر لدرجة استغلال الموارد المالية وتحديد نسبة كفاءتها .
- تساعد لوحة القيادة المالية على تحسين الأداء المالي من خلال تقييمه بواسطة مؤشرات المالية .
- قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها المالية و المحافظة على توازنها المالي في المدى القصير وطويل .
- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة.
- ثالثا / أهمية لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية:**
- من أهم مميزات لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية أنها² :
- تحدد مدى قدرة المؤسسة على الموازنة بين مواردها وتمويل استخداماتها مستقبلا والظروف التي ستواجه فيها المؤسسة التزاماتها ومدى تعرضها لعسر مالي أو لخطر الإفلاس، أي تبين التطور المقدر للمؤسسة في وضعيتها المالية، كما أنها تبين مدى قدرة المؤسسة الحفاظ على استقلاليتها المالية مستقبلا .
- تحدد قدرة المؤسسة مستقبلا على تجديد استثماراتها حسب الظروف المستقبلية للنشاطات السابقة والتدفقات الحالية والمستقبلية،

1 - ناصر دادي عدون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 ، ص 149.

2 - وهيبه مقدم ، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء ، بحث مقدم الى الملتقى الوطني الرابع حول : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي ، سعيدة ، يومي 10 و 11 نوفمبر 2006 ، ص 122.

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

رابعا / مراحل إعداد لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية وشكلها :

تمر عملية اعداد لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية بعدة مراحل حتى يتم الوصول الى صياغة الشكل النهائي لها.

1- مراحل إعداد لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية:

يتم إعداد لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية من خلال العديد من المراحل²:

أ - مرحلة جمع المعلومات : يتم من خلال هذه المرحلة جرد المعلومات الضرورية من أجل تكوين المؤشرات المالية، التي تساعد المسؤولين على اختيار المعلومات التي تساعد في أداء نشاطهم حي يجب أن تتوفر المعلومات المختارة على الخصائص التالية: أن تكون كافية وهامة، تكون مناسبة وصالحة للاستعمال أو ون تكون مبررة وغير عشوائية.

ب - مرحلة مراقبة المعلومات: لابد من مراقبة المعلومات المالية لأنها قابلة للتغير عبر الزمن، وذلك حسب طبيعة المؤسسة أي إمكانياتها المالية، درجة التطور وشخصية المسير، وحسب الظروف أي في حالة الأزمات المالية والتجارية المؤقتة أو المستمرة.

1 - وهيبية مقدم ، مرجع سبق ذكره ، ص 102.

2 - سويسبي عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره ، ص190.

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

د - مرحلة إعداد المؤشرات المالية: بعد تحديد المعلومات اللازمة وتصنيفها مع الاستمرار في مراقبتها، يتم ترتيب هذه المعلومات في شكل مؤشرات مالية، حتى تعطي صورة متكاملة وملخصة عن الوضعية المالية للمؤسسة والتي تختار استنادا على:

* الأهداف والإستراتيجية المالية للمؤسسة والهيكل التنظيمي.

* الفترات الزمنية والظروف المالية والتجارية للمؤسسة.

* نوعية المعلومات.

هـ - مرحلة إعداد لوحة القيادة المالية: يتم إعدادها من خلال تنظيم المؤشرات المالية في وثيقة وأشكال بيانية لتسهيل عملية استغلال المعلومات وحتى تؤدي لوحة القيادة المالية دورها يجب دائما وباستمرار تحليل المعلومات وبدقة لضمان فعاليتها وهذا يتأتى من خلال فعالية المؤشرات المالية حسب حالة المعلومات المالية وظروفها وأهدافها المالية.

2 - مصادر المعلومات الضرورية لحساب المؤشرات المالية :

تعد القوائم المالية و الجداول المصدر الأساسي للمعلومات المحاسبية للمؤسسة حيث يتم ترجمتها في شكل نسب و مؤشرات مالية تظهر في لوحة القيادة المالية وتتمثل هذه القوائم المالية و الجداول في :

أ/ الميزانية : هي مرآة تعكس الوضع المالي للمؤسسة في لحظة معينة من خلال ما تحتويه من أصول وخصوم، وبتعبير آخر فان الميزانية العامة ما هي إلا صورة فوتوغرافية للأوضاع المالية في لحظة معينة¹.

بعبارة مختصرة الميزانية هي جرد لعناصر ذمة المؤسسة².

ب/ جدول حسابات النتائج : هو كشف محاسبي يستخدم في التحليل المالي كتمم للميزانية المحاسبية، الغرض منه تحليل نتيجة السنة، فهو يحلل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة للوصول إلى القرارات التقويمية. فجدول حسابات النتائج يترجم نشاط المؤسسة خلال دورة معينة، هذا النشاط

¹ - حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ، ص 174.

ينتج ويستهلك رؤوس أموال، فالإنتاج تطرح منه استهلاكاته (أعباؤه). وفي الأخير نتحصل على نتيجة الدورة التي قد تكون ربحا أو خسارة¹.

ج/ الجداول الملحقة : هي عبارة عن قوائم تحتوي على الشروحات اللازمة من أجل فهم أفضل لمستندات ووثائق التحليل الأخرى و لتكمل الاحتياجات الأخرى ، أو تقدم بصفة أخرى المعلومات التي تحتويها تلك الأخيرة².

خامسا :المؤشرات المالية للوحة القيادة.

تزدنا الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج للشركة بمعلومات مهمة عن هيكل استثمارات الشركة من جهة، وعن هيكل مصادر التمويل فيها من جهة أخرى .ويتضمن هذا التقسيم على مستوى استثمار الشركة في أصولها المتداولة ومدى تمويل تلك الأصول من خلال الخصوم المتداولة. وتهدف الإدارة المالية قصيرة الأجل الى إدارة كل بند من بنود الأصول المتداولة وإدارة كل بند من بنود الخصوم المتداولة وذلك لتحقيق الموازنة بين الربحية والمخاطرة بشكل يساهم ايجابا في تعظيم قيمة الشركة³.

1 / مؤشرات التوازن المالي قصير الأجل.

هناك عدة مؤشرات يستند عليها المسير المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة من أهمها:

أ / رأس المال العامل الصافي الاجمالي:

ويمثل ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصص لتمويل الإستخدامات المتداولة (استخدامات الاستغلال)، أي أنه يمثل فائض الموارد الدائمة بعد تغطيتها بالكامل للإستخدامات المستقرة والموجه لتمويل الإستخدامات الجارية، حيث يمثل هامش أمان تستعمله المؤسسة لتجاوز حالات بطئ دوران عناصر الإستخدامات الجارية وخاصة المخزونات⁴.

ويتم حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي وفقا لمنظورين وهما:

1 - مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص ص 24- 25

2 - Alain David , L'information comptable outil de communication , l'édition d'organisation , paris , 1987, p129.

3- المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، المحاسبة المالية و الإدارة المالية ، الجزء الثاني عمان، الأردن، ص 99.

4- زغيب مليكة ، بوشنقير ميلود ، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010 ، ص 50.

- منظور أعلى الميزانية :

رأس المال العامل الصافي الإجمالي = الخصوم غير الجارية - الأصول غير الجارية

وهو مؤشر يسعى لمعرفة هل المؤسسة قادرة على تمويل أصولها الثابتة بأموالها الدائمة.

- منظور أسفل الميزانية :

رأس المال العامل الصافي الإجمالي = الأصول الجارية - الخصوم الجارية

1/ أنواع رأس المال العامل : هناك عدة أنواع لرأس المال العامل نبينها فيما يلي¹:

1/1 رأس المال العامل الخاص : هو ذلك الجزء من الأموال الخاصة المستخدم في تمويل الديون قصيرة الأجل

بعد تمويل كل الأصول الثابتة، ويتم حسابه من خلال العلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

ويأخذ رأس المال العامل الخاص الحالات التالية :

رأس المال العامل الخاص موجب : ومعناه أن الأموال الخاصة تمول كل الأصول الثابتة مع بقاء جزء منها يستعمل

لتمويل الأصول المتداولة

رأس المال العامل الخاص سالب : معناه أن الأموال الخاصة تمول جزءا فقط من الأصول الثابتة والباقي يتم

تمويله عن طريق الديون طويلة الأجل

رأس المال العامل الخاص معدوم : الأموال الخاصة تستعمل كاملة في تمويل الأصول الثابتة

2/1 رأس المال العامل الأجنبي : ويبين حجم الأموال الأجنبية الذي هو مجموع الديون المستخدمة في تمويل

أصول المؤسسة، ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

رأس المال العامل الأجنبي = الديون طويلة الأجل - الديون قصيرة الأجل

3/1 رأس المال العامل الإجمالي : وهو نفسه مجموع الأصول المتداولة، ويبين الحد الأقصى الذي يمكن لرأس

المال العامل أن يصل إليه، ويحسب باستخدام إحدى العلاقات التالية:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة

رأس المال العامل الإجمالي = رأس المال العامل الخاص + رأس المال العامل الأجنبي

1 - المرجع السابق، ص ص 49، 52 .

و تظهر لنا ثلاث فرضيات لرأس المال العامل وهي¹:

✓ $FRNG = 0$: يمثل حالة التوازن المالي الأدنى، وهو ما يعني أن المؤسسة قادرة على الوفاء بديونها في ميعاد استحقاقها، وهذه الحالة صعبة التحقيق لعدم إمكانية تحقيق السيولة الكافية والالتزامات لمدة طويلة.

✓ $FRNG > 0$: وهو ما يعني أن رأس المال العامل الدائم موجب، هذا يدل على وجود فائض في السيولة في المدى القصير مما يعبر عن قدرة المؤسسة على ضمان الوفاء بديونها عند تاريخ استحقاقها، كما بإمكان المؤسسة في هذه الحالة مواجهة المشاكل غير المتوقعة في حالة حدوثها بسبب الاضطرابات التي تحدث في دورة الاستغلال..

✓ $FRNG < 0$: وهو ما يعني أن رأس المال العامل سالب، ما يعني على الأرجح أن المؤسسة في هذه الحالة تعرف صعوبات في الأجل القصير وهو ما يجعلها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الغير، الأمر الذي يتطلب منها القيام بإجراءات تصحيحية أو تعديلات من أجل تحقيق التوازن المالي، وفي المقابل أيضا هذا يدل على أن هناك جزء من الاستثمارات ممول عن طريق الديون القصيرة الأجل وهو توظيف غير سليم لأموال المؤسسة.

ب / الاحتياج في رأس المال العامل:

يمثل الاحتياج في رأس المال العامل إجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الاستغلال، حيث أن منح آجال طويلة للعملاء إضافة لمخزون ذو دوران بطيء وضعف أداء التفاوض التجاري (قبول آجال قصيرة لتسديد الموردين) يتولد عن كل ذلك احتياج مالي للاستغلال يستلزم البحث عن مصادر أخرى لتمويله² . حيث يمكن حسابه بالعلاقتين التاليتين :

$$\text{الاحتياج في رأس المال العامل} = \text{الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال} + \text{الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال}$$

1 - شعيب شنوف ، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012، ص 118.

2 - زغيب مليكة ، بوشنقير ميلود ، مرج سبق ذكره ، ص 52 .

الاحتياح في رأس المال العامل = (الأصول الجارية - أصول الخزينة) - (الخصوم الجارية - خصوم الخزينة)

حيث :

* الاحتياح في رأس المال العامل للاستغلال = استخدامات الاستغلال - موارد الاستغلال

* الاحتياح في رأس المال العامل خارج الاستغلال = استخدامات خارج الاستغلال - موارد خارج الاستغلال

و نميز بين ثلاث حالات للاحتياح في رأس المال العامل¹:

- احتياح موجب: ويعني أن هناك احتياح من طرف المؤسسة بمعنى أنها في حاجة إلى موارد مالية لتغطية احتياجات الدورة.

- احتياح سالب: ويعني أن هناك موردا، بمعنى أن المؤسسة قد غطت كافة احتياجاتها التمويلية وبقي فائضا.

- احتياح معدوم: لا يوجد احتياح ولا مورد، أي أنه هناك توازن بين الاحتياجات والموارد، بمعنى أن موارد الدورة تغطي كافة احتياجاتها.

ج / الخزينة الصافية :

هي عبارة عن إجمالي النقديات الموجودة باستثناء السلفات المصرفية، كما يمكن حسابها بالعلاقة التالية²:

1 - زغيب مليكة، بوشنقىر ميلود ، المرجع السابق، ص52

2 - المرجع السابق، ص53.

الخزينة الصافية = رأس المال العامل - الاحتياج في رأس المال العامل

وتعرف أيضا على أنها الفرق بين أصول الخزينة وخصومها

الخزينة الصافية = أصول الخزينة - خصوم الخزينة

هناك ثلاث حالات للخزينة الصافية¹:

- **خزينة صافية موجبة** : وتعني أن رأس المال العامل أكبر من الاحتياج وبالتالي فالتوازن المالي محقق، وعلى المؤسسة أن تعمل على استغلال الفائض الموجود في رأس المال العامل تجنباً للوقوع في تكلفة الفرصة البديلة.

- **خزينة صافية سالبة** : معناه أن رأس المال العامل غير كاف لتغطية الاحتياجات من رأس المال العامل، وبالتالي فالتوازن المالي غير محقق والمؤسسة في عجز قد يؤدي بها إلى الإفلاس في حالة عدم معالجته.

- **خزينة صافية معدومة** : رأس المال العامل مساوي تماما للاحتياج في رأس المال العامل، وبالتالي فالتوازن المالي محقق لكنه في حده الأدنى.

2 / النسب المالية :

النسب المالية أدوات معبرة في التحليل المالي و تتمتع بالقدرة على إلقاء الضوء على جوانب مهمة من الناحية المالية قد لا تظهرها بوضوح البيانات المالية العادية ، شريطة أن يتم تركيبها بالشكل الصحيح، وأن يتم تفسيرها كذلك بالشكل الصحيح².

أ / نسب السيولة

تهدف هذه المجموعة من النسب إلى تقييم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في المدى القصير ، والغرض من حساب نسب السيولة هو الوقوف على قدرة استخدامات المؤسسة المتداولة على مسايرة استحقاق الديون قصيرة الأجل ضمن الموارد، ويعتبر تحليل سيولة المؤسسة مؤشرا مهما من أجل تقييم أدائها المالي ومدى استطاعتها

1 - مبارك لسوس، التسيير المالي، تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ، ص 35.

2 - منير شاكور محمد وآخرون ، " التحليل المالي مدخل صناعة القرارات " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص 52 .

مواجهة التزاماتها العاجلة وديونها المالية المستحقة وذلك من خلال تحديد ما توفر لديها من نقد سائل ومن أصول قابلة للتحويل إلى نقد في مدة قصيرة وبأقل خسائر ممكنة قياسا بتكلفتها، ويعتمد المشخص المالي غالبا على حساب نسب السيولة التالية¹:

- **نسب السيولة العامة (نسبة التداول):** تعبر هذه النسبة على عدد المرات التي تستطيع فيها الاستخدامات المتداولة تغطية الموارد المتداولة، فكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على قدرة المؤسسة على مواجهة أخطار سداد الالتزامات المتداولة المفاجئ دون الحاجة إلى تحويل جزء من الأصول الثابتة إلى سيولة أو الحصول على قروض جديدة وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

هذه النسبة يتعين أن تتجاوز الواحد من أجل تحقيق رأس مال عامل صافي موجب، وبالتالي كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما أعطت للمؤسسة هامشا للحركة والمناورة، على أن لا يبالغ في قيمتها.

- **نسبة السيولة السريعة:** تعتبر هذه النسبة أكثر دقة وصدقية في قياس السيولة من نسبة السيولة العامة وذلك لاقتصارها على الأصول الأكثر سيولة، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول الجارية} - \text{المخزونات}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

هذه النسبة تعتبر مؤشرا لقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل بواسطة المتاحات النقدية والاستخدامات سريعة التحويل الى نقدية أي حقوق المؤسسة على الغير، في حين تم استثناء المخزونات كونه العنصر الأبطأ في التحول وكون المؤسسة لا تمتلك قدرة كبيرة على التحكم في سرعة دورانه وارتباطه بعناصر عديدة من داخل وخارج المؤسسة، وعادة ما يفضل أن تكون في المجال بين 0,3 و 0,5.

- **نسبة السيولة الجاهزة (الفورية):** تعتبر هذه النسبة من أدق النسب التي تبين مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها قصيرة الأجل وذلك بالاعتماد على السيولة الموجودة تحت تصرفها فقط، دون اللجوء الى القيم المالية غير الجاهزة، لأنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحويل المخزونات أو الحقوق إلى سيولة جاهزة، وتحسب نسبة السيولة الجاهزة بالعلاقة التالية :

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{اصول الخزينة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

هذه النسبة يفضل بشكل عام أن تكون محصورة في المجال بين 0,2 و 0,3

¹ -BUISSART Chantal, BENKACI Mehdi, *Analyse financière*, édition Bertel, Algérie, 2011, p 130.

ما تجدر إليه الإشارة أنه من الصعب وجود نسبة معيارية كمقياس للسيولة، ولكن يمكن القول أن معايير السيولة تكون عادة محددة بالنسبة للمؤسسات المالية المصرفية وأيضا إلى حد ما للمؤسسات التجارية في حين تكون هذه المعايير منخفضة إلى حد معين بالنسبة للمنشآت في القطاع الصناعي أو في قطاع الخدمات.

ب / نسب النشاط:

تقيس هذه النسب مدى كفاءة إدارة المؤسسة في تسيير أصولها من خلال توزيع مواردها المالية، كما تقيس كفاءتها في استخدام أصولها لإنتاج أكبر قدر ممكن من السلع و الخدمات وبالتالي تحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات ومن أهم هذه النسب :

- **معدل دوران الأصول:** هناك ثلاث نسب تخص الأصول وهي ¹:

✓ **معدل دوران مجموع الأصول :** تقيس هذه النسبة أو هذا المعدل مدى كفاءة الإدارة في استغلال أصول المؤسسة بحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}$$

✓ **معدل دوران العائد على الأصول غير الجارية:** يعتبر هذا المعدل بمثابة مؤشر على مدى كفاءة

المؤسسة في استغلال أصولها الثابتة (غري اجلارية) لتوليد حجم معين من المبيعات بحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران الأصول غير الجارية} = \text{رقم الأعمال خارج الرسم} / \text{إجمالي الأصول غير الجارية}$$

✓ **معدل دوران الأصول الجارية:** تعرب هذه النسبة عن مدى مساهمة كل دينار مستثمر في الأصول

الجارية في توليد مبيعات المؤسسة وعلى أساس هذه المساهمة يمكن تفسير قدرة إدارة هذه المؤسسة على تنشيط دورة الاستغلال، كما يمكن من خلالها الحكم على حجم الاستثمار في دورة الاستغلال، تحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران الأصول الجارية} = \text{رقم الأعمال خارج الرسم} / \text{الأصول الجارية}$$

تعكس المعدلات السابقة السرعة التي تتمكن فيها المؤسسة من تحصيل حساباتها المدينة وتصريف المخزونات ويمكن تحليل وتفسير النسبة السابقة بشكل أكثر دقة من خلال :

- **معدل دوران المخزون:** تعبر هذه النسبة على عدد المرات التي يتحول فيها المخزون السلعي إلى مبيعات وكلما انخفض هذا المعدل دل على أن المؤسسة تعاني من بطئ في تصريف مخزوناتها وهو ما يؤدي إلى تجميد جزء

¹ - عامر عبد الله ، التحليل و التخطيط المالي المتقدم، الطبعة الأولى ، دار البداية ناشرون و موزعون ، عمان، 2015 ،

من الأموال على شكل مخزون. ومن جهة أخرى فإن زيادة هذا المعدل قد تعني زيادة نشاط المؤسسة ويحسب كما يلي :

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة البضاعة المباعة} / \text{متوسط المخزون}$$

حيث : $\text{متوسط المخزون} = \text{مخزون بداية المدة} + \text{مخزون نهاية المدة} / 2$

تستعمل النسب السابقة عادة للحصول على معلومات دقيقة تبين حركة المخزون في المؤسسة بشكل مفصل، حيث يصبح من المناسب حساب مختلف معدلات المخزون كما يلي :

$$\text{معدل دوران البضاعة} = \text{تكلفة شراء البضاعة} / \text{متوسط المخزون من البضاعة}$$

$$\text{معدل دوران المواد الأولية} = \text{تكلفة شراء المواد الأولية} / \text{متوسط المخزون من المواد الأولية}$$

$$\text{معدل دوران المنتجات المصنعة} = \text{تكلفة انتاج المنتجات المصنعة} / \text{متوسط مخزون المنتجات المصنعة}$$

- معدل دوران المدينون (العملاء و الحسابات الملحقة) : يتوقف نجاح المرحلة السابقة (مرحلة تصريف المخزونات) من نجاح هذه المرحلة حيث تبدأ من تاريخ البيع للعملاء وتستمر إلى غاية تحويلهم إلى سيولة وتعبر النسبة التالية عن ذلك :

$$\text{معدل دوران المدينون} = \text{صافي المبيعات الآجلة السنوية داخل الرسم} / \text{رصيد الحسابات المدينة (الزبائن + أوراق القبض)}$$

حيث :

$$\text{متوسط فترة التحصيل من العملاء} = 360 / \text{معدل دوران}$$

- معدل دوران الموردين : تحسب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية :

$$\text{معدل دوران الموردين} = \text{صافي المشتريات} / \text{الموردون} + \text{أوراق الدفع}$$

أما مدة دوران الموردين فتحسب من خلال العلاقة التالية :

$$\text{مدة دوران الموردين} = 360 / \text{معدل دوران الموردين}$$

حيث :

ج/ نسب الربحية: تعطي نسب الربحية مؤشرات عن مدى قدرة المنشأة على توليد الأرباح من المبيعات أو من الأموال المستثمرة، ونسب الربحية تهم أيضا الملاك والمقرضون الذين يقدمون قروضا طويلة الأجل للمنشأة، وسنقوم بتقديم أهم نسب الربحية فيما يلي¹:

- نسب الربحية التي تحسب على أساس المبيعات: يتم حساب هذه المجموعة من النسب بالاعتماد على المبيعات التي تحققها المؤسسة، وهذه النسب هي:

✓ نسبة مجمل الربح إلى المبيعات: وتحسب هذه النسبة بالاعتماد على العلاقة التالية:

$$\text{نسبة مجمل الربح إلى المبيعات} = \text{مجمل الربح} / \text{المبيعات}$$

المقصود بمجمل الربح هو المبيعات مطروحا منها تكلفة البضاعة المباعة، وتقاس هذه النسبة بمدى كفاءة الإدارة في التعامل مع تكلفة المبيعات وسعر بيعها، وتعكس هذه النسبة العلاقة بين مجمل الربح والمبيعات، حيث أن زيادة المبيعات بوحدة نقدية واحدة سوف يؤدي إلى زيادة مجمل الربح بمقدار X وحدة نقدية،

✓ نسبة صافي الربح إلى المبيعات: تحسب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة صافي الربح إلى المبيعات} = \text{صافي الربح} / \text{المبيعات}$$

المقصود بصافي الربح هو نتيجة أعمال المؤسسة بعد الضرائب، وهذا يعني استبعاد كافة عناصر التكاليف والمصروفات المنفقة، والتي ضمنها المصاريف المتحققة خارج النشاط الأساسي للمؤسسة، وتعد هذه النسبة أكثر المقاييس شمولية للربحية، وتعكس هذه النسبة العلاقة بين صافي الربح والمبيعات، حيث أن زيادة المبيعات بوحدة نقدية واحدة سوف يؤدي إلى زيادة صافي الربح بمقدار X وحدة نقدية.

✓ نسبة الربح التشغيلي: يتم حساب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الربح التشغيلي} = \text{الربح قبل الفوائد والضرائب} / \text{المبيعات}$$

هذه النسبة تقاس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من الأنشطة التشغيلية أي من دون احتساب كلفة التمويل والاقتطاعات الضريبية، وهي تعكس العلاقة بين الربح التشغيلي والمبيعات حيث أن زيادة المبيعات بوحدة نقدية واحدة سوف يؤدي إلى زيادة الربح التشغيلي بمقدار X وحدة نقدية.

- نسب الربحية التي تحسب على أساس الاستثمارات: تحسب هذه المجموعة من النسب بالاعتماد على

1 - منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي معاصر، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2007، ص

الاستثمارات لتقيس مدى الفعالية في استعمال الموارد المالية المتاحة لتحقيق الأرباح، وهذه النسب هي ¹ :

✓ **معدل العائد على الأصول**: يتم حساب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \text{صافي الربح} + \text{الفوائد} / \text{إجمالي الأصول}$$

المقصود بصافي الربح + الفوائد هو الربح المحقق قبل دفع الفوائد على إجمالي الأموال المستثمرة ويتم حسابه من خلال إضافة الفوائد المدفوعة على الأموال المقترضة إلى صافي الربح، والهدف من هذا التعديل هو أن نأخذ جميع الموارد المالية المستخدمة بغض النظر عن كونها مقترضة أو أموالاً مملوكة دائمة أو مؤقتة، وتقيس هذه النسبة ربحية المشروع إلى إجمالي الاستثمارات في المشروع والتي وضعت على شكل أصول، وتستعمل

للحكم على مدى قدرة الإدارة على توليد الأرباح من الأموال المتاحة لديها مهما كان مصدرها.

حيث أن زيادة الأصول بوحدة نقدية واحدة سوف يؤدي إلى زيادة صافي الأرباح بمقدار x وحدة نقدية، أو أن انخفاض الأصول بمقدار x سوف يؤدي إلى بداية تحقيق صافي أرباح سالب.

✓ **معدل العائد على حقوق الملكية**: تحسب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \text{صافي الربح} / \text{حقوق الملكية}$$

تقدم هذه النسبة مؤشراً على مقدار العائد الذي يحققه المشروع من أموال المالكين، أي على رأس المال المدفوع من قبل مالكي المؤسسة، ومدى نجاح الإدارة في زيادة أرباح مالكي المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لأموالهم.

تعكس هذه النسبة العلاقة بين صافي الربح وحقوق الملكية، حيث أن زيادة حقوق الملكية بوحدة نقدية واحدة سوف يؤدي إلى زيادة صافي الأرباح بمقدار x وحدة نقدية، أو أن انخفاض حقوق الملكية سوف يؤدي إلى بداية تحقيق صافي أرباح سالب.

د/ نسب المردودية: من خلال هذه المؤشرات والنسب تقاس مردودية وكفاءة إدارة المؤسسة في استغلال مواردها استغلالاً عقلانياً لتحقيق الأرباح، ومن بين هذه النسب ²:

- **المردودية التجارية**: وهي المردودية التي تحققها المؤسسة من خلال مجموع مبيعاتها، تقيس هذه النسبة الربح الذي تحققه الشركة مقابل كل دينار من المبيعات، ويختلف هامش الربح من قطاع إلى آخر بحسب نوعية

1 - جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص 127 .

2 - زويتة محمد الصالح، دور حسابات النتائج حسب الطبيعة في قياس أداء المؤسسة، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 17، سبتمبر، 2012، ص ص 229، 230.

النشاط ودرجة المنافسة أو الاحتكار الموجود في ذلك القطاع، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{المردودية التجارية} = \text{النتيجة الصافية} / \text{رقم الأعمال خارج الرسم}$$

- **المردودية الاقتصادية**: تقيس هذه النسبة الربح (فوائض) الذي تحققه الشركة مقابل كل دينار وظفته في استخداماتها، أي ما يعطيه الدينار الواحد من أصولها الاقتصادية من نتيجة، لأن العبرة ليست في ضخامة الأصول المستخدمة بقدر ما هي في مردودية هذه الأصول، ويحسب هذا المعدل من خلال العلاقة التالية:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \text{الفائض الاجمالي للاستغلال} / \text{الأصول الاقتصادية}$$

و أيضا :

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \text{النتيجة الدورة الصافية} / \text{مجموع الأصول}$$

فقياس المردودية الاقتصادية يسمح للمؤسسة بمعرفة قدرتها على تحقيق الأرباح بعيدا عن تأثير التمويل.

- **المردودية المالية**: تقيس هذه النسبة مقدار ما تقدمه الوحدة الواحدة المستمرة من أموال المساهمين من ربح صاف، وتعد نسبة مهمة كون أحد أبرز أهداف التحليل المالي هو تعظيم ثروة المساهمين، أو هي مردودية الأموال الخاصة أو معدل الأرباح الذي يحصل عليها الملاك على استثماراتهم، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \text{النتيجة الدورة الصافية} / \text{الأموال الخاصة.}$$

هـ/ **نسب المديونية**: تقيس هذه الفئة من النسب مدى اعتماد المؤسسة على الديون في تمويل أصولها مقارنة مع التمويل الداخلي (الأموال الخاصة) ومن أهم هذه النسب¹:

- **نسبة السيولة الآجلة**: تحسب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الآجلة} = \text{الديون الطويلة والمتوسطة الأجل} / \text{الأموال الخاصة}$$

هذه النسبة هي النسبة الأساسية التي يفحصها البنك قبل أن يمنح قرضا طويل الأجل، لأنها تمثل هامش استنادة المؤسسة، فالأموال الخاصة تمثل هامش الأمان للدائنين على المدى البعيد؛ ففي حالة التصفية، فإن الأصول الصافية يجب أن تكون كافية لتسديد مجموع الديون الآجلة، وإذا لم تكن حصة المستثمرين كبيرة في التمويل، فإن الأخطار سيتحملها الدائنون في جزئها الأكبر؛ لذلك تفضل البنوك نسب استنادة منخفضة، فكلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما زادت حماية البنك من خطر عدم التسديد؛ وعلى العكس من ذلك يفضل المساهمون أن تكون هذه

1 - زغيب مليكة، ميلود بوشنغير، مرجع سابق، ص ص 41، 44.

النسبة مرتفعة سواء لزيادة أرباحهم أو للحفاظ على رقابة المؤسسة التي من الممكن فقدانها في حالة زيادة رأس المال.

– نسبة الاستقلالية المالية : تحسب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الخصوم}}$$

تقيس هذه النسبة حصة المساهمين مقارنة بمجموع موارد المؤسسة، حيث أن:

20% تمثل الحدود الدنيا؛

60% تمثل الحدود القصوى، وإذا زادت النسبة عنها يعتبر تبذيرا للأموال؛

أما الحدود المقبولة فهي تتراوح ما بين 30% و40%

– نسبة الاستدانة : وتقابل هذه النسبة نسبة الاستدانة، وتحسب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الاستدانة} = \frac{\text{مجموع القروض}}{\text{مجموع الخصوم}}$$

تعطي هذه النسبة مؤشرا على المدى الذي ذهبت إليه المنشأة في تمويل أصولها من أموال مقترضة، فمع بقاء الأشياء الأخرى ثابتة يترتب على انخفاض نسبة الاقتراض انخفاض المخاطر التي يتعرض لها المقرضون والملاك، إذ من المتوقع ألا تواجه المنشأة صعوبات في سداد قيمة القروض والفوائد عندما تحل تواريخ استحقاقها

– نسبة تغطية المصاريف المالية : تحسب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة تغطية المصاريف المالية} = \frac{\text{المصاريف المالية}}{\text{رقم الأعمال السنوي}}$$

تبين لنا هذه النسبة درجة تغطية رقم الأعمال السنوي الصافي للمصاريف المالية للمؤسسة، وكلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما كان ذلك في صالح المؤسسة والعكس صحيح، فكلما زادت المصاريف المالية كلما زادت تكاليف المؤسسة، وبالتالي عدم تحكم المؤسسة في مصاريفها وما إلى ذلك من انعكاسات سلبية على هامش ربحها، وقدرة منتجاتها على المنافسة.

سادسا/ تصميم لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية و طرق عرضها.

يستعمل عند تصميم لوحة القيادة المالية عدة أدوات كالجداول و النسب والتمثيل البياني والعمليات باعتبارهم الشكل الذي تظهر عليه المؤشرات.

النسب المالية: تعبر عن علاقة كسرية بين عنصرين من عناصر الميزانية، أو بين عنصرين من عناصر جدول حسابات النتائج، أو واحد من كليهما ¹ ،

الشكل رقم (01) : يمثل شكل لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية (لوحة القيادة المالية)

المؤشر		كيفية حساب المؤشر		القيمة	القيمة	الانحراف	التعليق
				المرجعية	المحققة	أو	التطور
مؤشرات التوازن المالي							
	رأس المال العامل	X	Y		%	-
	رأس المال العامل الخاص	X	Y		%	
	رأس المال العامل الأجنبي	X	Y		%	
	الاحتياج في رأس المال	X	Y		%	
	الخزينة الصافية	X	Y		%	
1/نسب السيولة							
	نسبة السيولة العامة	X	Y		%	
	نسبة السيولة السريعة	X	Y		%	
	نسبة السيولة الجاهزة	X	Y		%	

1 - JACQUE TEULIE, *Analyse financière de l'entreprise*, Edition Chotard et Associes Editeurs, 1989, p. 29.

				2/ نسب النشاط
				معدل دوران أ غ ج
<u>....%</u>	<u>Y</u>	<u>X</u>	ر أ خارج الرسم/ اجمالي أ غ ج	
<u>....%</u>	<u>Y</u>	<u>X</u>	ر أ خارج الرسم/ اجمالي أ ج	معدل دوران أ ج
<u>....%</u>	<u>Y</u>	<u>X</u>	ر أ خارج الرسم/ متوسط مخ	معدل دوران المخزون
<u>....%</u>	<u>Y</u>	<u>X</u>	ص المبيعات آ د الرسم / ر ح المدينة (الزبائن +أوراق القبض)	معدل دوران الزبائن
<u>....%</u>	<u>Y</u>	<u>X</u>	360/معدل دوران الزبائن	متوسط فترة التحصيل
<u>.....%</u>	<u>X</u>	<u>X</u>	ص مش / الموردون + أوراق الدفع	معدل دوران الموردين
<u>.....%</u>	<u>X</u>	<u>X</u>	360/ معدل دوران الموردين	متوسط فترة الدفع
				3/ نسب الربحية
<u>....%</u>	<u>Y</u>	<u>X</u>	مجمل الربح / المبيعات	نسبة مجمل الربح/مب
<u>....%</u>	<u>Y</u>	<u>X</u>	صافي الربح / المبيعات	نسبة صافي الربح/مب
<u>....%</u>	<u>Y</u>	<u>X</u>	الربح قبل الفوائد والضرائب / المبيعات	نسبة الربح التشغيلي
<u>....%</u>	<u>Y</u>	<u>X</u>	صافي الربح + الفوائد / إجمالي الأصول	معدل العائد / الأصول
<u>....%</u>	<u>Y</u>	<u>X</u>	صافي الربح / حقوق الملكية	معدل العائد/حقوق الملكية
				4/ نسبة المردودية
<u>....%</u>	<u>Y</u>	<u>X</u>	النتيجة الصافية / ر أ خارج الرسم	المردودية التجارية
				الفائض إ للاستغلال/ الأصول الاقتصادية

	<u>Y</u>	<u>X</u>	النتيجة الدورة الصافية / الأموال الخاصة	المردودية الاقتصادية
<u>%....</u>	<u>Y</u>	<u>X</u>	الديون الطويلة الأجل / الأموال الخاصة	المردودية المالية
<u>%....</u>	<u>Y</u>	<u>X</u>	الأموال الخاصة / مجموع الخصوم	نسبة المديونية /5
<u>%....</u>	<u>Y</u>	<u>X</u>	مجموع القروض / مجموع الخصوم	نسبة السيولة الآجلة
<u>%....</u>	<u>Y</u>	<u>X</u>	المصاريف المالية / ر أ السنوي الصافي	نسبة الاستقلالية المالية
<u>%....</u>	<u>Y</u>	<u>X</u>		نسبة الاستدانة
<u>%....</u>	<u>Y</u>	<u>X</u>		نسبة تغطية المصاريف المالية

المصدر : من اعداد الطالبان

المطلب الثاني : ماهية اتخاذ القرارات في المؤسسة

يعتبر اتخاذ القرار ممارسة وتصرف انساني موجود منذ القدم ومع مرور الوقت وتطور العلوم و تزايد حجم المؤسسات تزايد الاهتمام بموضوع اتخاذ القرار حيث أصبح وظيفة ادارية وعملية تنظيمية داخل المؤسسة، وهذا لما له من دور في التأثير على الأشخاص و المؤسسات على حد سواء، فاتخاذ القرارات المناسبة في المؤسسة يعني ضمان تحقيق الأهداف و بالتالي استمرار وجودها في السوق.

أولا / تعريف عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة وعناصرها.

نظرا للأهمية التي تكتسبها عملية اتخاذ القرار لاعتبارها صلب العملية الادارية في المؤسسة تعددت تعاريفها.-

1- تعريف عملية اتخاذ القرار: القرار الإداري هو سلوك أو تصرف منطقي ذو طابع إجتماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي يتم إختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفعالية من بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار¹.

1 حسن الحريم , شفيق حداد وآخرون ,اساسيات الادارة , دار الحامد , عمان , 1998 , ص140.

كما يعرف ايضا على أنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل في تحقيق الأهداف المسطرة ومقارنتها مع التكاليف المتوقع تحملها. فصناعة القرار تعد قلب الإدارة وجوهر عملها¹. انطلاقا مما سبق ذكره فإن عملية اتخاذ القرار تعتبر عصب العملية الإدارية سواء في تحديد الأهداف أو في تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف، فاتخاذ القرار هو اختيار بديل من عدة بدائل أو حل من عدة حلول شريطة أن تدرس المشكلة من جميع جوانبها.

2- عناصر اتخاذ القرار: من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن تحديد أهم عناصر عملية إتخاذ القرار فيما يلي²:

أ/ صانع القرار: سواء كان فرد أو جماعة(لجنة)، وتكون له السلطة الكاملة بموجب القانون في إتخاذ القرار وفقا لمركزه أو وضعه ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى إداري بالمؤسسة.

ب/ موضوع القرار(المشكلة) : تتمثل في المشكلة أو المسألة التي يتم بشأنها إتخاذ القرار لأجل معالجتها ووضع حل مناسب.

ج/ الأهداف والدوافع: القرار المتخذ هو تصرف أو سلوك ناتج عن دافع معين لإشباع حاجة، أي أن كل قرار يتخذ له دافع يشبع حاجة ما وهو المبرر لإتخاذ القرار، وكلما زادت أهمية الهدف زادت أهمية القرار المتخذ.

د/ المعلومات والبيانات: حتى تتم دراسة المشكلة وتحديد أبعادها بشكل واضح لا بد من جمع البيانات والمعلومات بخصوصها سواء كانت هذه المعلومات والبيانات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل، وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها أيضا وذلك للتأكد من عملية تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

هـ/ التنبؤ: يعني التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل، وخاصة عندما تتعلق المشكلة بأمر مستقبلية يحتاج فيها متخذ القرار معلومات وبيانات محتمل حدوثها في المستقبل.

و/ البدائل: إن إتخاذ القرار عادة ما يتضمن إختيار واحد من مجموعة من بدائل متاحة، وهو الذي يمثل حلا للمشكلة التي هي محل القرار، فتحديد البدائل يعطي فرصة لإختيار الأفضل.

1 بن عبد الفتاح دحمان، اتخاذ القرار الاستثماري في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات يوم دراسي حول اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، المنعقد بجامعة أحمد دراية ، أدرار، يوم 29 فيفري 2012.

2 حسن الحريم ، شفيق حداد وآخرون، مرجع سابق. ص 146

ي/ القيود: تتم عملية إتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة على متخذ القرار من تقييم هذه القيود ودراستها لتفادي سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها، ومن أمثلة هذه القيود تلك المتعلقة بالأفراد متخذي القرارات (الخبرات،المهارات المكتسبة) القيود الفنية (توفير الحاسب الآلي، الأنظمة الخبيرة، وسائل الإتصال... ؛)

ز/ النتائج المرغوبة : يسعى متخذ القرار في كل الأحوال من خلال إتخاذ القرارات إلى تحقيق نتائج مرغوبة ومتوقعة إما تحسين وضعية أو تفادي وضعية سيئة.

ثانيا : أبعاد عملية اتخاذ القرارات.

ترتكز عملية اتخاذ القرار على ثلاث أبعاد رئيسية تمثل أركانها وهي ¹:

أ/ القرار: يمثل هذا العنصر الخيار الذي يتم اختياره من بين الخيارات المتاحة لحل المشكلة. ويجب أن يكون لقرار مبنياً على المعلومات المجمعمة والتحليل الدقيق للبيانات والمعطيات، وتقييم الخيارات المتاحة ومدى تأثيرها على النتائج المتوقعة.

ب/ متخذ القرار: يمثل هذا العنصر الشخص أو المجموعة المسؤولة عن اتخاذ القرار النهائي، والذي يجب أن يكون مدرگًا للمشكلة وللبيئة التي يتعامل معها، ويمتلك المعلومات والخبرات اللازمة لاتخاذ القرار الصحيح.

ج/ اتخاذ القرار: يمثل هذا العنصر الخطوة الفعلية لاتخاذ القرار النهائي، والذي يتم تنفيذه بعد التحليل والتقييم الدقيق للمعلومات والبيانات. ويجب أن يكون القرار مدروسًا ومستنيرًا ومدعومًا بالمعلومات والتحليلات اللازمة، وأن يكون قرارًا فعالاً لحل المشكلة بأفضل طريقة ممكنة.

ثالثا : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

مهما تعددت وتنوعت القرارات التي يتخذها المدير أو المسير ، فإنها تتأثر بمجموعة من العوامل، بعضها من داخل المؤسسة (عوامل داخلية) وبعضها من خارج المؤسسة (عوامل خارجية) وبعضها الآخر سلوكي أو شخصي وهي كالتالي ²:

1 - الطيب الوافي ، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2012/2011، ص ص 87 ، 88.

2 - بركان دليلة ، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية. جامعة محمد خيضر

بسكرة ، العدد العاشر ديسمبر 2011، ص ص 222 -223.

1/ عوامل البيئة الداخلية : وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وتؤثر هذه العوامل على الظروف المحيطة بمتخذ القرار، وكذا تأثير القرار على الأفراد داخل المؤسسة ، والموارد المادية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة، ونذكر منها :

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد؛
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والادارات والأقسام؛
- درجة المركزية وحجم المؤسسة ؛
- درجة وضوح الأهداف الرئيسية للمؤسسة؛
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية بالمؤسسة؛
- القرارات التي تصدر عن مستويات ادارية أخرى؛

2/ عوامل البيئة الخارجية : وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها بل ان إدارة المؤسسة هي التي تخضع لضغوطها ،وتتمثل هذه العوامل في مايلي :

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع؛
- التطورات الثقافية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛
- الظروف الانتاجية القطاعية مثل المنافسين ،الموردين، و المستهلكين؛
- العوامل التنظيمية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط النتاج؛
- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق؛

3/ عوامل نفسية وشخصية : تنتسب العوامل النفسية فمنها مايتعلق ببواعث داخلية للشخص،ومنها مايتعلق بالمحيط النفساني المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار خاصة في مرحلة اختيار بديل من البدائل المتاحة.أما العوامل الشخصية فتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته ، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل الوصول الى المؤسسة أو خلال مسيرته المهنية، وعليه تشكل عملية اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة.

رابعاً : مراحل عملية اتخاذ القرارات.

يمكن إجمال مراحل عملية اتخاذ القرارات في مايلي¹:

1- تشخيص المشكلة : إن التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها والبحث في الأسباب الرئيسية لحدوثها والتعرف على أغراض وأثار هذه المشكلة أي استعداد الباحث للتعرف على المشكلة من خلال استخراج تلك النقاط الجوهرية التي تتميز بها ومعرفة كيف كان حدوث المشكلة.

2/ تحليل المشكلة : بعد التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها تأتي مرحلة تحليلها عن طريق تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقيدها ونوعية الحل الأمثل لها وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها.

3/ إيجاد البدائل : وضع عدة بدائل كحل بديل، فلكل مشكلة عدة حلول فمن النادر أن نجد حل واحد فقط، وبذلك فالبديل تتعدد درجاتها وأفضليتها انطلاقاً من هذا، و الحل البديل له شرطان:

* يؤدي هذا البديل إلى تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها صاحب القرار.

* اختيار هذا البديل المناسب تتوفر فيه الإمكانيات اللازمة لتنفيذه ، في حالة عدم توفر هاذين الشرطين يتعين على متخذ القرار استبعاد هذا البديل وتعويضه ببديل آخر يتوفر فيه.

4/ تقييم البدائل : تعتبر هذه المرحلة من بين المراحل الفكرية الصعبة، هنا يقوم الباحث أو المسير بعملية مفاضلة بين البدائل.

5/ اختيار الحل الملائم (اتخاذ القرار) : اختيار بديل أو حل من البدائل المقترحة على أن يكون ملائم وبإمكانه أن يصل إلى نتائج جيدة.

6/ متابعة تنفيذ القرار : فمتخذ القرار عليه أن يتابع ويراقب قراره، إذا كان كحل أمثل للمشكلة المطروحة فعلى الباحث أن ينقل قراره للآخرين ويشرح أبعاده ويقنعهم بهذا البديل.

خامساً/ أهم القرارات التي تتخذ في المؤسسة بناء على نتائج لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية :

أ/ قرارات تتعلق بالتمويل² : هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل لمؤسسة الاعمال والتي تصل

1- ساسي هادف نجاة ، " نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة "، مجلة المعيار، كلية أصول الدين ، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الاسلامية

، قسنطينة، العدد 35 ، جوان ، 2014، ص 359.

2 حمزة محمود الزيبيدي، الادارة المالية المتقدمة ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004، ص72.

من خلالها لهيكل التمويل الأمثل لتعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم.

ب/ قرارات تتعلق بالاستثمار¹: يقصد بالاستثمار بأنه توظيف الأموال لفترة زمنية محددة للحصول على تدفقات مالية في المستقبل .

ج/ قرارات توزيع الأرباح : هي مجموع القرارات تشمل كافة الأمور التي تحدد النسبة المؤوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية وزمن توزيع هذه الأرباح.

المطلب الثالث : العلاقة بين لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية واتخاذ القرار بالمؤسسة.

تعطي لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية معلومات عن الانحرافات المسجلة و نقاط القوة و الضعف التسيير، هذه المعلومات تكون سببا في اتخاذ قرارات. فمعرفة نقاط القوة و الضعف يسمح بتحليل أسباب هذه النقاط ثم وضع خطة تصحيحية، حيث تسمح بإظهار النتائج المالية و مقارنتها بالأهداف المحددة والنتائج المعيارية، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، فلوحات القيادة المالية تساعد المسؤولين على التأكد من الإستعمال الأمثل و الفعال للموارد المالية، من خلال قياس مختلف التكاليف عن طريق المؤشرات المالية، فهي كأداة مساعدة على اتخاذ القرار².

كما تعتبر لوحات القيادة باستخدام المؤشرات المالية أداة هامة تساعد المسؤولين في إتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير المالي وتقدم صورة واضحة عن التقييم المالي، يتم من خلالها اتخاذ قرارات سواء تصحيحية أو غيرها من القرارات التي تضمن السير الجيد لمختلف نشاطات المؤسسة وبالتالي فإن لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية أداة تنبؤ لمجرى العمليات المستقبلية فعن طريق نتائج الفترات الماضية يمكن التنبه إلى إحصائية حدوث أخطار متوقعة في الفترات القادمة فهي أداة قيادة وتحكم. كما تعتبر لوحات القيادة باستخدام المؤشرات المالية أداة تكميلية لنظام التسيير، حيث تستعمل في عملية مراقبة الميزانية ليتم فيها وضع أهم المؤشرات التي يرغب المسؤول في متابعتها بإستمرار والتي تساعد في تحقيق أهدافه

1 عزيز لوجاني ، دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي، رسالة ماجستير ،جامعة محمد

خيضر بسكرة ، 2013/2012 ، ص 60.

2 - معراج هوارى، مصطفى الباهي، مدخل الى مراقبة التسيير، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،2011، ص ص 85-86.

بشكل جيد لإتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديل في العمليا، وفترة مراقبة الميزانية عادة ما تكون شهرية، بينما لوحات القيادة تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات¹.

تستخدم لوحة القيادة لإعداد التقارير المالية الدورية وهذه التقارير يمكن أن تكون شهرية، نصف سنوية، سنوية... الخ، أي على فترات زمنية متعاقبة، وعندما يطلب إعداد هذا التقرير الدوري فإنه في الحقيقة يبين الأنشطة التي تمت خلال الفترة، ويبين النتائج التي تحققت من خلالها الإنجازات التي أنجزتها الإدارة والمشاكل التي واجهتها. زيادة الثقة في نفس متخذ القرار بتبرير قراراته لمختلف الجهات ذات الصلة من خلال بيانات ورسومات عن الإنحرافات التي يمكن أن تدعم قراراته مما ينعكس إيجابيا على أفكاره وتطلعاته مما يزيد من نجاح المؤسسة. تستخدم لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية أيضا للمساعدة على إجراء عمليات التخطيط وبالأخص عندما يكون القرار حول إتجاهات المبيعات أو الخطة التسويقية أو السياسة الاستثمارية، لذلك لابد من توفر بيانات أو معلومات خاصة تساعد في عملية التخطيط، فالتخطيط يبني على التنبؤ للمستقبل، وبشكل رئيسي في عملية إتخاذ القرار والذي يبني على أساس أرقام وتوقعات أو تنبؤات².

تستعمل لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية أيضا في عمليات الإشراف والمتابعة فمن خلال توفر المعلومات لدينا يعني وجود سجلات ووجود خطة ووجود أرقام ومؤشرات معينة تستطيع من خلالها مراقبة مدى صحة تنفيذ الخطة ومدى الإبتعاد عنها، و لابد من توفر المعلومات الخاصة لقياس الأداء الفعلي لذلك نجد أن لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية هي وسيلة مساعدة ومناسبة في عمليات المتابعة والرقابة والتخطيط والتنفيذ وكل ذلك يساعد في إتخاذ قرارات ناجحة وسليمة³.

1 - عبد القادر مخطاري، رضا العميل والمشاركة في صنع القرارات، مداخلة في اطار الملتقى الدولي، صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، أفريل، 2009 ، ص 13.

2 - بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015 ،ص ص 95-96.

3 - زاير وافية و آخرون، لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مداخلة في اطار ملتقى وطني حول تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة لونيبي علي ،البليدة ، أفريل 2014، ص 13.

كخلاصة حول العلاقة بين لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية واتخاذ القرارات في المؤسسة أن لوحة القيادة المالية هي الوسيلة التي يستخدمها المسؤولون في المؤسسة لتلخيص المعلومات المالية بشكل سريع وفعال. وعندما يتم استخدام المؤشرات المالية في إطار هذه اللوحة، فإنه يتيح للمسؤولين التركيز على النقاط الرئيسية للأداء المالي للمؤسسة وتحديد الاتجاهات الرئيسية والتغيرات في السياسة المالية بسرعة وسهولة. بشكل عام، فإن استخدام المؤشرات المالية في إطار لوحة القيادة يمكن أن يساعد المسؤولين في المؤسسة على تحسين أدائهم المالي واتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة بشأن المخاطر المالية والتغيرات في السوق، وذلك بالاستناد إلى بيانات دقيقة وموثوقة.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

تمثل الدراسات السابقة أهم المصادر التي يلجأ إليها الباحث بغرض الاستعانة بها لكتابة بحثه العلمي ، لذلك فمن الضروري الإشارة الى الدراسات السابقة المشابهة لموضوع البحث والإشارة الى أهم ما تم التوصل اليه، فهي تعتبر أحد العناصر المهمة في عملية البحث العملي التي تساعد على توضيح الاطار النظري لموضوع البحث المراد القيام به، حيث سنتناول في هذا المبحث مختلف الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة موضوع البحث ، تتضمن أهداف الدراسة، أبرز النتائج المتوصل اليها.

المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية :

هناك العديد من الدراسات التي تمت ضمن مجال موضوع الدراسة ومن بين الدراسات باللغة العربية الأقرب صلة بموضوع بحثنا نذكر مايلي:

أولاً : بن خروف جلييلة " دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات واتخاذ القرارات" - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ لسنوات 2005-2008. رسالة ماجستير ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس 2009/2008 .

تمحورت اشكالية هذه الدراسة حول مدى مساهمة المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة، والإطلاع على كيفية توظيف المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى إبراز أهمية القوائم المالية ودورها في امداد المسيرين بمعلومات تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بها.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن المعلومات المالية هي التي تقيم بها المؤسسة أدائها و وضعها المالي؛ و تعتبر 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.

تختلف دراستنا عن التي بين أيدينا كون هذه الدراسة اعتمدت على دراسة المعلومات والقوائم المالية لأربع سنوات 2005-2008 بينما اعتمدنا في دراستنا على القوائم المالية لثلاث سنوات فقط 2019-2021، إضافة إلى كون هذه الدراسة اعتمدت على أسلوب القياس المقارن لمعرفة وضعيتها مقارنة مع منافسيها في السوق، بينما اعتمدت دراستنا على المؤشرات المالية المكونة للوحة القيادة كأداة لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة مما يسمح باتخاذ القرارات بها.

ثانياً: خنصري خيضر، بورنيسة مريم، دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة بومرداس، العدد 27 فيفري 2017.

موضوع اشكالية الدراسة كان حول مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية. حيث جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام مجموعة من النسب والمؤشرات المالية للتحليل المالي.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن النسب والمؤشرات المالية سواء الكلاسيكية أم الحديثة تعدان كأحد وكأبرز التقنيات المالية التي تساهم وبشكل فعال في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، فتحليل النسب المالية وقياس الأداء المالي يسمح بإعطاء صورة حقيقية عن الأوضاع المالية السائدة في المؤسسات.

بالمقارنة بين هذه الدراسة التي بين أيدينا ودراسنا نجد أن دراستنا اعتمدت على المؤشرات المالية كمكونات للوحة القيادة المالية تعرض النتائج والتفسيرات و اقتراح القرارات المناسبة بينما هذه الدراسة تعتمد على المؤشرات المالية الكلاسيكية والحديثة كوسائل أو كأدوات لتقييم الأداء المالي.

ثالثاً: عصام بوزيد وآخرون، "مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية" مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 07، العدد 01 : 2021.

جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل التالي: هل تساهم لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟

هدفت هذه الدراسة لإبراز مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم تطرق إلى ماهية لوحة القيادة المالية وماهية الأداء المالي، كما تم عرض عينة الدراسة (10 مؤسسات في فترة 07 سنوات)، و المتغيرات والأدوات المستخدمة (بيانات البائل وإختباراتها) ، ثم عرض ومناقشة النتائج. وتم التوصل الى نتائج مفادها أن لوحة القيادة المالية هي أداة تضم مؤشرات مالية تسمح بقياس الانحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع لتحقيق الأهداف المستقبلية، كما يعمل تحسين الأداء المالي على تصحيح تلك الانحرافات . وبعد القيام بمختلف إختبارات بيانات البائل تما استنتاج أن النموذج الملائم حسب هذه الدراسة هو نموذج التأثيرات العشوائية، كما تم التعرف على المؤشرات التي تؤثر ولو بشكل طردي على تحسين الأداء المالي.

دراستنا اقتصرت على دراسة حالة بمؤسسة اقتصادية واحدة لفترة ثلاث سنوات بينما هذه الدراسة اعتمدت على دراسة حالة 10 مؤسسات خلال فترت 07 سنوات ، كذلك بخلاف دراستنا هذه الدراسة استخدمت بيانات البائل وإختباراتها ثم عرض النتائج ومناقشتها واقتراح النموذج الملائم حسب الدراسة.

رابعا : ساسي هادف نجاة " نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة " مجلة المعيار جامعة الأمير عبد القادر ، قسنطينة ، العدد 35 ، جوان 2014.

جاءت هذه الدراسة للإجابة على عدة تساؤلات :

- ما المقصود باتخاذ القرارات؟

- ما هي نظرية اتخاذ القرار وعناصرها الأساسية؟

- كيف يتم اتخاذ القرار؟ وما هي أساليب القرارات؟ وما هي أنواعها؟

- هل تواجه عملية اتخاذ القرارات معوقات وعراقيل؟

ومن خلال الاجابة عن هذه التساؤلات تم الوصول الى نتيجة مؤداها أن اتخاذ القرار بحق يعتبر العمود الفقري لأي إدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة فعلى أساسه تتحدد قيمة العمليات المتبقية من استقطاب واختيار وترتيب وترقية وتقييم إذ أن اتخاذ القرار الجيد هو المحرك الأساسي لها.

فانعدام اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أو وضعه على تقديرات خاطئة يؤدي لامحالة إلى فشل التنظيم، وهذا ما يؤكد أهمية تفعيل النمو الاقتصادي وتطور المؤسسات بأنواعها.

الدراسة التي بين أيدينا اقتصرت فقط على متغير واحد وهو اتخاذ القرارات في المؤسسة بينما دراستنا شملت متغيرين هما لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية و اتخاذ القرارات في المؤسسة، اضافة الى نوع القرارات المتخذة في المؤسسة حسب هذه الدراسة تشمل كل المجالات ولا تقتصر على القرارات المتعلقة بالجانب المالي في المؤسسة كما هو الحال في دراستنا.

خامسا : بلحاج فتيحة، **الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار**، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، العدد 07، 2016.

لمعالجة موضوع هذه الدراسة تم طرح التساؤلات التالية:

أ/ ما هي الأسس النظرية لصنع القرار في المؤسسة ؟

ب/ ما هي أهمية وأساليب الطرق العلمية و الكمية في اتخاذ القرار ؟

وتم التوصل بعد الاجابة عن هذه التساؤلات الى نتيجة مفادها أن عملية اتخاذ القرار الإداري هي جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية ومهنة الرجل الإداري، وهي عملية اختيار حكيمة لإستراتيجية او لإجراء ما أو لحل ما ، وهذه العملية منظمة ورشيده وبعيدة كل البعد عن العواطف ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي واستخدام الطرائق والوسائل والأساليب العلمية للوصول إلى قرار مرض أو مناسب .ويعتبر الأسلوب المعياري و الكمي من أفضل الأساليب في اتخاذ القرار و ذلك لأنها تأخذ منحى علمي معتمدة على المعلومات والبيانات المتوفرة، وهي تساعد المؤسسة على اتخاذ القرار الرشيد بأسلوب علمي منطقي دون تدخل التأثير التكويني و النفسي لمتخذ القرار .

تختلف هذه الدراسة التي بين ايدينا عن دراستنا كرن هذه الدراسة تطرقت بشكل تفصيلي الى متغير واحد فقط وهو اتخاذ القرار بينما دراستنا تناولت متغيرين اثنين هما لوحة القيادة و اتخاذ القرارات ، اضافة الى اعتمادنا في دراستنا على الجانب النظري واسقاطه على الواقع بدراسة حالة في مؤسسة اقتصادية في الجانب التطبيقي.

سادسا / العشي احلام ، لوحة القيادة المالية وأثرها في اتخاذ القرارات في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، جامعة الجزائر 3 ، 2016.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح الدور الاساسي الذي تقوم به لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المناسبة للتسيير الحسن للمؤسسة ، و الاطلاع على كيفية تقييم الاداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر . حيث خلصت الى نتائج مفادها :

- يجب ادراج لوحات القيادة الخاصة بجميع المصالح التي لا تمتلك هذه الاداة؛
- يجب على المؤسسة وضع مؤشرات مالية و غير مالية؛
- ضرورة اتباع مبدأ المركزية في اتخاذ القرارات؛
- تحتوي لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة على مؤشرات مالية جزئية لا تكفي لاتخاذ القرارات اللازمة في المؤسسة؛

هذه الدراسة بالرغم من تطابقها مع دراستنا في متغيرات الدراسة الا ان ذلك لم يمنع من وجود اختلاف تمثل في كون هذه الدراسة لم تتطرق الى حساب المؤشرات المالية في الجانب التطبيقي بل اقتصرت فقط على تقديم طرق حسابها بشكل نظري فقط ،على عكس دراستنا التي تمت فيها حساب مختلف المؤشرات المالية اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

المطلب الثاني : الدراسات باللغات الأجنبية .

أولا :

- GAOUA Mohand et MEZIANI Sofiane , « **Le tableau de bord financier et son rôle dans l'évaluation de la performance financière de l'entreprise. Etude de cas sur la SARL laiterie SOUMMAM** » , mémoire de master, UNIVERSITE ABDERAHMANE MIRA DE BEJAIA ,2021.

تهدف هذه الدراسة الى اعطاء صورة واضحة ومعلومات عن لوحة القيادة وشرح أهميتها في المؤسسة ولمعالجة موضوع الدراسة تم طرح الاشكالية التالية : هل تعكس لوحة القيادة المالية الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة؟ من أهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة :

- تعتبر لوحة القيادة المالية أداة اتصال تسمح للمحلل بإرسال الإشارات إلى المديرين لتحسين أداء الأعمال؛
- تعد لوحة المعلومات المالية مهمة جدًا داخل الشركة، حيث تعتبر إحدى أدوات التوليف والتصور المصممة لاستغلال المعلومات المختلفة الناتجة لتصفح نظام المعلومات التركيبي والمفيد الذي يسمح بإكمال المؤشرات اللازمة لتحقيق هدف إنتاج لوحة القيادة المالية؛

رغم التشابه بين هذه الدراسة التي امامنا و دراستنا في عدد سنوات فترة الدراسة الا انها اختلفت في كون هذه الدراسة لم تعتمد على النسب المالية في لوحة القيادة المالية، اضافة الى انها اجرت دراسة الحالة على مؤسسة خاصة في حين قمنا باجراء دراسة حالة في مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي.

ثانيا :
 - Mahmoudia mehenna, **l'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprises publiques algériennes**, mémoire En Vue de l'obtention du diplôme de magister, Université mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تطبيق نظام الرقابة وقياس الأداء باستخدام لوحة القيادة المتواجدة على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية وكذا معرفة هل لوحة القيادة لها دور في تفعيل نظام الرقابة وقياس الأداء، وكانت نتائج هذه الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تطبيق نظام الرقابة وقياس الأداء باستخدام لوحة القيادة المتواجدة على مستوى المؤسسات العمومية الجزائرية وكذا معرفة هل لوحة القيادة لها دور في تفعيل نظام الرقابة وقياس الأداء، وكانت نتائج هذه الدراسة :

- أن لوحة القيادة هي أداة من أدوات مراقبة التسيير لذلك لها دور كبري في الرقابة الإدارية في المؤسسات الجزائرية
 - تلعب لوحة القيادة دورا مهما بإعطائها نظرة شاملة دقيقة ومختصرة عن وضعية المؤسسة، و أن لوحة القيادة تساهم في فعالية نظام الرقابة بالمؤسسة.

اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا كونها اعتمدت في الدراسة الميدانية على أسئلة المقابلة و الاستبيان و الملاحظات بقصد تأكيد و إعطاء مصداقية لبعض المعلومات.

ثالثا:

- Châari Zouhour et Didier Leclère , **L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants**, Université de Strasbourg, France, 2010.

حيث كان الهدف من الدراسة الى أي مدى تأثر المعلومات على مراقبة التسيير في المؤسسة وخاصة لوحة القيادة ومكانتها في اتخاذ القرارات.

وتوصلت الدراسة الى استنتاج :

- أن لوحة القيادة لها دور في التسيير وتسمح بتشخيص الأداء المالي؛
- كذلك التنبؤ بمستقبل أداء المؤسسة وبينت أن المؤسسة التي تستخدم لوحة القيادة يكون التناسق بين وحداتها؛
- إبراز الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في إعطاء نظرة واضحة ملخصة وصادقة عن حالة المؤسسة كون متخذوا القرار في المؤسسة يفضلون استخدام المؤشرات المالية؛

الاختلاف بين هذه الدراسة التي بين أيدينا و دراستنا هي أن الهدف من الدراسة المذكورة هو معرفة تأثير المعلومات المتوصل إليها من عملية التسيير في اتخاذ القرارات.

رابعاً :

- Heinrich van den Heever: "**Decision support Dashboards: their impact on the ICT sector and how they can improve decision making**" dissertation degree of magister commerce, university of pritoria,2015.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة ما مدى فعالية لوحة القيادة في اتخاذ القرارات في المنظمات، وتحديد مؤشرات وعناصر لوحة القيادة الحديثة، وتحديد ماهي عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ITC) التي تدعم اتخاذ القرار .

كانت أهم نتائج هذه الدراسة مايلي:

1- تلبية احتياجات متخذ القرار وتوقعاته؛

2- تصميم لوحة القيادة يكون مدروس جيداً وقابل للاستخدام وممتع من الناحية الجمالية؛

3- وأخيراً عملية التطوير تدعم المتطلبات الفريدة للوحة المعلومات؛

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا كون هذه الدراسة لم تعتمد على الجانب التطبيقي، اضافة الى اهتمامها بكشل كبير بالجانب التقني في اعداد لوحة القيادة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلا أنها تتشابه مع دراستنا كونها تهدف الى التطوير الدائم للوحة القيادة عن طريق عرض المعلومات بشكل واضح ومفهوم باستعمال التقنية الحديثة مما يساعد متخذ القرار في الاختيار واتخاذ القرار المناسب .

خلاصة الفصل الأول :

لوحة القيادة المالية باستخدام المؤشرات مالية تسمح باعطاء الصورة الحقيقية للوضع المالية الحالية مما يساعد على قياس الإنحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع ، حيث تسمح باتخاذ القرارات بمختلف أنواعها بعد القيام بعملية التقييم، ويتم التعبير عن تلك المؤشرات والمعلومات بواسطة المنحنيات البيانية و الأشكال والنسب بشكل مفهوم يمكن لأي مسير فهمه مما يساعده على اتخاذ قرارات جديدة أو تصحيحية للسياسات المطبقة سابقا سعيا لتحقيق الأهداف المسطرة ، لذلك يلجأ المسير إلى عملية تحليل المعلومات عن طريق حساب المؤشرات المالية التي تكون أكثر دلالة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية

للفلين بجيجل

المبحث الأول : تقديم مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل

المبحث الثاني : عرض محتوى القوائم المالية للمؤسسة وتحليلها بواسطة المؤشرات المالية .

المبحث الثالث : نموذج لوحة القيادة لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل.

المبحث الرابع: مدى مساهمة لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية في اتخاذ القرارات

بمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل

تمهيد

بعد ما تم التطرق الى الاطار النظري لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهما، قمنا باسقاط الجانب النظري للدراسة على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل باعتبارها مؤسسة اقتصادية يتم تطبيق لوحة قيادة تضم مؤشرات مالية او مايعرف بلوحة القيادة المالية، وبالطبع يتم اتخاذ قرارات بالمؤسسة بناءا على تلك المؤشرات المعروضة في لوحة القيادة المالية .

ولدراسة ذلك بالتفصيل قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث :

المبحث الأول : تقديم مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل

المبحث الثاني : عرض محتوى القوائم المالية للمؤسسة وحساب المؤشرات المالية .

المبحث الثالث : نموذج لوحة قيادة لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل.

المبحث الرابع: مدى مساهمة لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية في اتخاذ القرارات بمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل .

مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل هي إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجات، ومن أجل التعريف بالمؤسسة كونها محل الدراسة سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة، أهدافها والهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول : نشأة المؤسسة وموقعها الجغرافي

سنقوم ببيان كيفية نشأة المؤسسة ووصف موقعها الجغرافي فيمايلي¹:

أولا/ نشأة المؤسسة : أنشئت المؤسسة الوطنية للفلين (SNL) بمقتضى الأمر رقم 67 بتاريخ 1976/09/09م مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر رقم 43/72 المؤرخ في 1983/01/2 تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (ENL)، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى ولاية جيجل.

وبعد صدور القوانين 88/01-88/03-04 المؤرخة في 1988/01/12 والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية، حوّلت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة، ثم حوّلت إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 1991/03/16 حيث قدر رأس مالها بـ 20.000.00 دج مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام 1992 تم رفع رأس مالها إلى 50.000.00 دج. في سنة 1994 تم نقل المقر إلى ولاية عنابة نتيجة لسوء الأوضاع الأمنية، وفي تاريخ 2000/06/05 وبعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة وأنشئ مجمع صناعة الفلين (G.L.A/spa) والفروع المنبثقة عنه برأس مال يقدر بـ 50.000,00 دج، وفي 2000/07/01 وبعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل الكاتمية للفلين المؤسسة العمومية الاقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال قدره 1.000,00 دج والذي يقدر حاليا بـ 351.175,00 دج، وفي 2006/03/08 وبموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت تابعة إلى المجمع « S.O.D.I.A.F ».

ثانيا/ الموقع الجغرافي للمؤسسة² : تعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين حاليا إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية (E.N.L) سابقا حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية -جيجل-. ويتربع على مساحة تقدر بـ 4.60

1 الوثائق الداخلية لمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-

2 الوثائق الداخلية لمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين ججل

هكتار، ويتكون من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة. كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا بـ 10.642 م² تتوزع كما يلي:

➤ ورشة إنتاج الفلين الممدد مساحتها تقدر بـ 5374 م²؛

➤ ورشة المنتجات العازلة مساحتها تقدر بـ 1800 م²؛

➤ ورشة الصيانة مساحتها تقدر بـ 750 م²؛

➤ المخزن مساحته تقدر بـ 1130 م²؛

➤ الإدارة وملحقاتها مساحتها تقدر بـ 786 م²؛

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهياً وغير مغطاة تقدر بـ 8350 م² تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27000 قنطار.

وفيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178 عاملاً، وأصبح سنة 1997 حوالي 151 عاملاً، وسنة 2001 ما يقارب 148 عاملاً ليصل سنة 2002 إلى 136 عاملاً، ويرجع هذا التناقص إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد العمال إلى 120 عاملاً في ظل الاتفاقية العامة للمؤسسة وإلى التطورات الاقتصادية في جو المنافسة وذلك بالإحالة على التقاعد وإدخال عمال مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد وتقديم مكافأة لهم، إلى أن أصبح عدد العمال سنة 2018 ما يقارب 86 عاملاً موزعين على مختلف المصالح مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 7 والباقي عبارة عن عمال مؤقتين وذوي العقود، حيث يداوم العمال بنظام عادي أي 8 ساعات يومياً.

وفيما يلي جدول يبين توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة:

الجدول رقم (01): توزيع العمال على مصالح مؤسسة الكاتمية للفلين

عدد العمال	المصالح
6	الإدارة العامة
4	مديرية الإدارة العامة
3	مديرية المحاسبة والمالية

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل

6	مديرية التموين
7	مديرية التجارة
14	دائرة النظافة والأمن
7	مصلحة الصيانة
21	مصلحة إنتاج الفلين
13	مصلحة إنتاج المواد العازلة
5	فرع واد العنب
86	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-

المطلب الثاني : الأهمية الاقتصادية لمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- وأهدافها

أولا / الأهمية الاقتصادية للمؤسسة : يمكن حصر الأهمية الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي¹:

- ✓ تعتبر من المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها وبقيت مستمرة في الإنتاج، فهي تشكل دعما للقطاع العمومي؛
- ✓ المساهمة في تغطية احتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين والمواد العازلة والسعي لتصدير أكبر كمية ممكنة من الإنتاج، مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات على المستوى الاقتصادي الوطني وجلب العملة الصعبة وتنشيط حركة التعاملات مع الخارج؛
- ✓ دعم القطاع الصناعي على المستوى المحلي والقومي، واستغلال طاقات محلية خاصة من مادة الفلين التي تغطي مساحات واسعة من تراب الولاية والولايات المجاورة؛

1 مقابلة شخصية مع السيد كيموش فخر الدين مدير قسم المالية والمحاسبة بمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- بتاريخ 14 ماي 2023 على الساعة التاسعة صباحا.

ثانيا/ أهداف المؤسسة : تسعى المؤسسة من خلال عملها الى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها ¹ :

- ✓ تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن كأى مؤسسة اقتصادية؛
- ✓ توسيع مجال نشاطها وذلك بفتح نقاط جديدة لإنتاج وتسويق المنتجات؛
- ✓ إتباع الطرق المتطورة في الإشهار لتسويق منتجاتها؛
- ✓ تغطية السوق الوطنية من منتجات الفلين والمواد العازلة والتي هي في حاجة دائمة إليها؛
- ✓ السعي إلى تطوير العلاقات مع الدول الأجنبية من أجل تسويق منتجاتها إليها؛

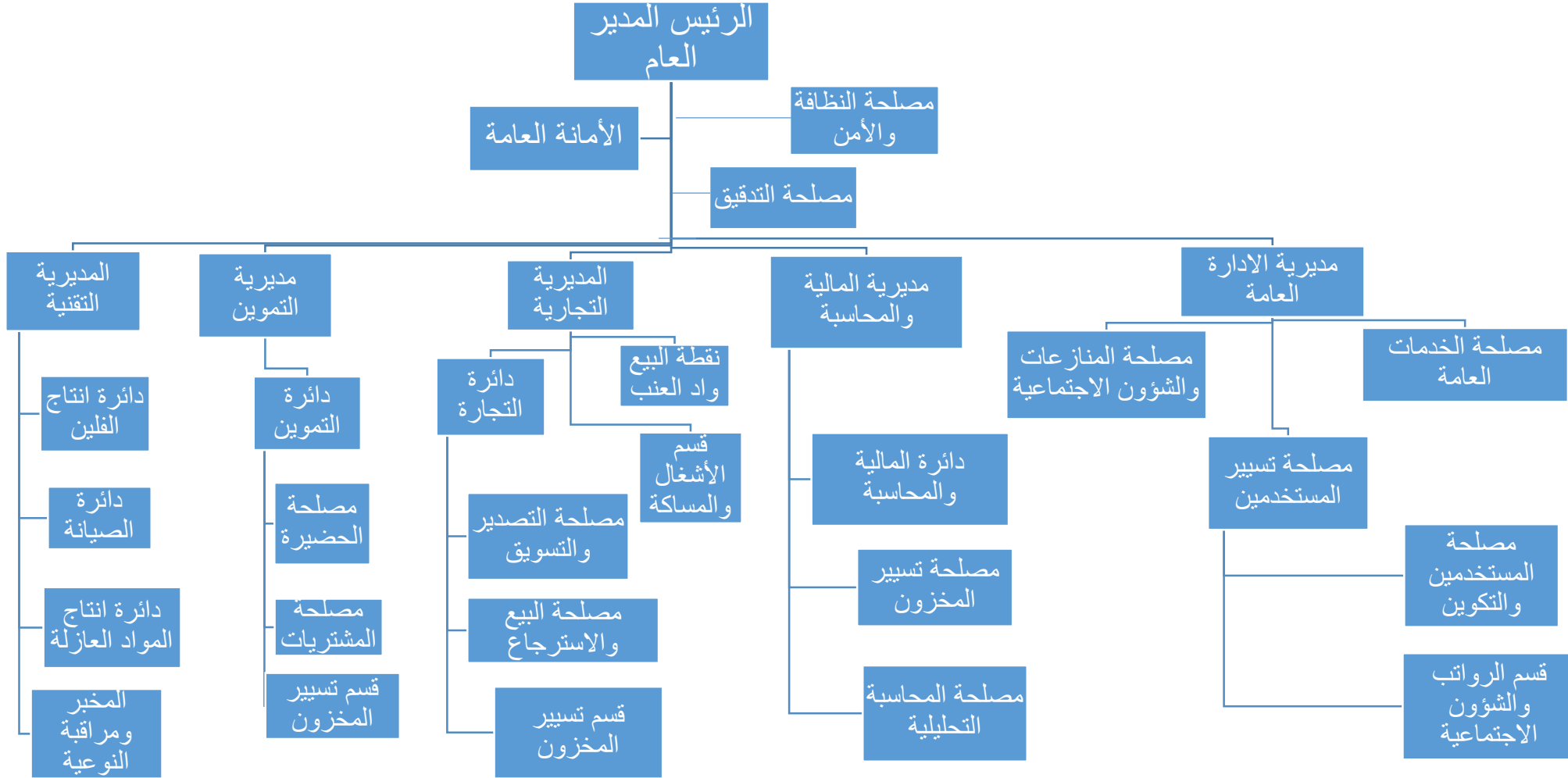
ثالثا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعكس الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة طبيعة نشاطها الإنتاجي والتجاري إذ يحتوي على مديرية عامة للمؤسسة، الأمانة العامة وخمس مديريات تابعة لها، وكل مديرية تنقسم إلى أقسام فرعية تسهل عملية التسيير والتنظيم والإنتاجية.

1/ تقديم الهيكل التنظيمي :

يبين الشكل التالي باختصار الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل بمختلف المديريات والمصالح التابعة لها.

الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين -حجل-



المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة .

2/ شرح الهيكل التنظيمي 1:

أ/ **الرئيس المدير العام:** يعتبر الرئيس المدير العام المسؤول الأول عن نشاط المؤسسة وله الحق في تنظيم العلاقات العامة مع المتعاملين من أجل التوجيهات واتخاذ القرارات. كما يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق حاجيات السوق الوطنية في إطار عملية الاستيراد والتصدير.

ب/ **الأمانة العامة:** تعتبر الوسيط بين المدير العام والعمال، وهي الجهاز الإداري المتخصص في أداء الأعمال المكتبية مثل إعداد المكاتبات والمراسلات والتقارير والحفظ والأرشفة بالإضافة إلى تنظيم الاجتماعات والتوجيه وتعيين أوقات استقبال المدير العام للعمال والمتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب.

ج/ **مصلحة التدقيق:** هي مصلحة مستقلة، نشاطها الأساسي القيام بعمليات التدقيق في وظائف المؤسسة وأنشطتها كما يشمل فحص وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية وجودة الأداء، إضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة والسهر على حسن التسيير والإجراءات وصحة التسجيل المحاسبي.

د/ **مصلحة النظافة والأمن:** تقوم بمساعدة العمال على تأدية مهامهم بصورة سلمية، مما يساعد في تنمية وتحسين الإنتاج كما تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل بصورة طبيعية. ومن مهامها حماية وحراسة المؤسسة بكاملها ليلا ونهارا مع مراقبة ممتلكاتها من عتاد وأموال وآلات والسهر على نظافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

هـ/ **مديرية الإدارة العامة:** نشاطها الأساسي يعتمد على وجود تنسيق وتعاون بين الموارد البشرية المتنوعة، وتوجيه الأفراد وتنظيم عملهم داخل المؤسسة من أجل المساهمة في تحقيق أهداف محددة خاصة بجميع العمال. وتنقسم إلى أربع دوائر أو مصالح: دائرة تسيير المستخدمين، مصلحة المستخدمين والتكوين، قسم الرواتب والشؤون الاجتماعية، مصلحة المنازعات والشؤون القانونية، مصلحة الخدمات العامة.

و/ **مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم بمسك حسابات المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار الترتيبات التشريعية والتنظيمية المراقبة المالية والمحاسبية، وضمان تسيير والتزامات المؤسسة على المستوى المالي وتسيير الحسابات المركزية وتسيير التدفقات المالية. وتنفرع إلى ثلاثة مصالح وهي: دائرة المالية والمحاسبة، مصلحة تسيير المخزون، مصلحة المحاسبة التحليلية

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل

ي/ مديرية التجارة: تلعب هذه المديرية دورا هاما في المؤسسة إذ تقوم بأعمال البيع والتمويل والتسويق، وتسيير الأشغال وتنقسم إلى ستة أقسام ومصالح هي : دائرة التجارة، مصلحة التصدير والتسويق، قسم البيع والاسترجاع، قسم تسيير المخزون، نقطة البيع وإد العنب قسم الأشغال والمساكة.

ن/ مديرية التموين: تلعب هذه المديرية دورا كبيرا، إذ تعمل على إيصال المواد الأولية للمؤسسة ويقوم مدير المديرية بإعداد قائمة المشتريات للمواد الأولية والتجهيزات تضم أربع مصالح هي : دائرة التموين، مصلحة الحظيرة، مصلحة المشتريات ، قسم تسيير المخزون.

ل/ المديرية التقنية: يقوم فيها المدير التقني بإعداد التقارير والتوجيهات والأوامر المتعلقة بالإنتاج ومتابعة كل ما يخص أعمال الصيانة والإشراف على العمال وكذا عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها. وتنقسم إلى ثلاث دوائر، دائرة إنتاج الفلين، دائرة الصيانة، دائرة إنتاج المواد العازلة، إضافة الى مخبر مراقبة النوعية.

المبحث الثاني : عرض محتوى القوائم المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- وتحليلها بواسطة المؤشرات المالية.

يمكن معرفة الوضعية المالية للمؤسسة من خلال حساب وتحليل مختلف النسب والمؤشرات المالية ، إضافة الى الاستعانة واستخدام المعلومات المالية والمحاسبية المقدمة خلال سنة 2021،2020،2019.

المطلب الأول: عرض محتوى القوائم المالية : القوائم المالية عبارة عن واجهة المؤسسة او صورتها الاقتصادية التي تبين لذوو المصالح والأطراف المتعاملين معها وضعيتها المالية ومن خلال هذا المطلب سنحاول عرض القوائم المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال ثلاث سنوات 2019 ، 2021، 2020.

أولا/ عرض الميزانية المحاسبية لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال سنوات 2019 ، 2020 ، 2021.

تتكون الميزانية المحاسبية من جانبين، جانب الأصول وجانب الخصوم، فالأصول تمثل استخدامات الموارد المالية المتحصل عليها، و الخصوم تمثل الموارد المالية التي توجد تحت تصرف المؤسسة.وبالتالي سنقوم بعرض جانبي الميزانية المحاسبية المختصرة لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال سنوات 2019 ، 2021، 2020 كل على حدى اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين ججل

1/ عرض جانب أصول الميزانية المحاسبية المختصرة لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال سنوات 2019، 2020، 2021.

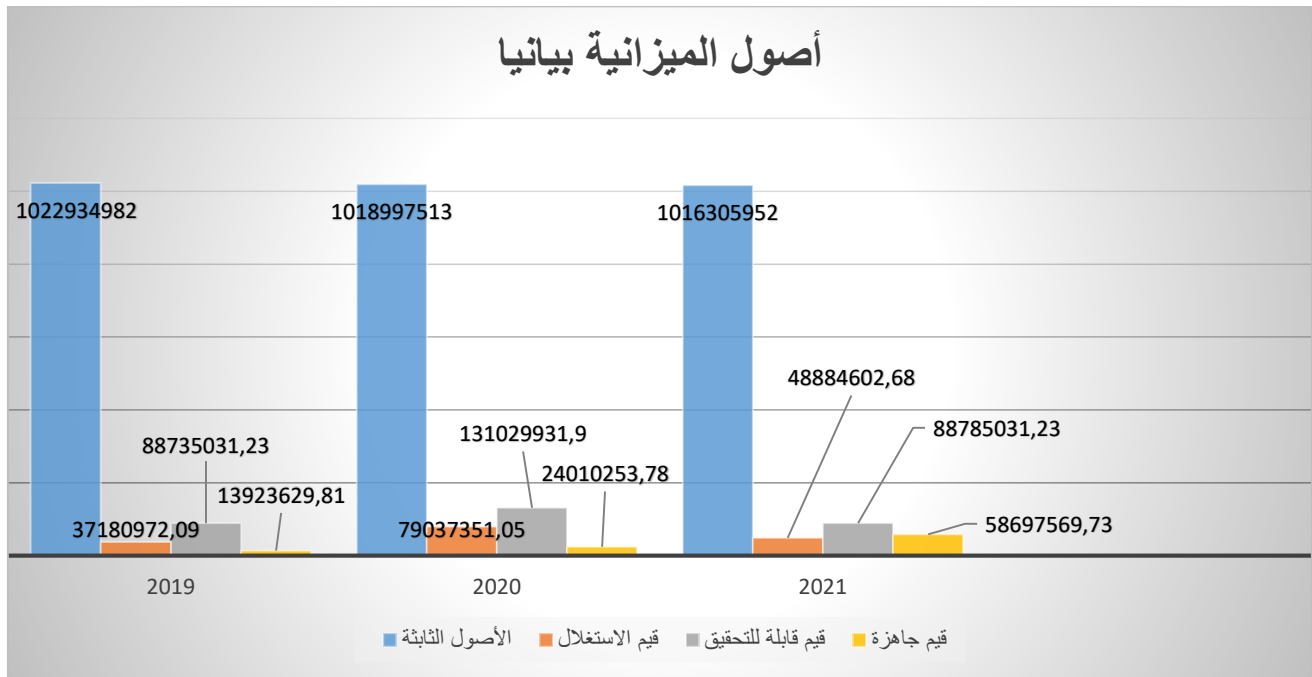
يمثل الجدول التالي الميزانية المختصرة للمؤسسة محل الدراسة جانب الأصول لسنوات 2019، 2020، 2021.

الجدول رقم (02) الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة الكاتمية للفلين ججل جانب الأصول (2021 ، 2020، 2019)

البيانات	2019	2020	2021
الأصول الثابتة	1 022 934 982,24	1 018 997 512,53	1 016 305 951,63
<u>الأصول المتداولة</u>			
قيم الاستغلال	37 180 672,09	79 037 351,05	48 884 602,68
قيم قابلة للتحقيق	88 735 031,23	131 029 931,90	126 381 872,40
قيم جاهزة	13 932 629,81	24 010 253,78	58 697 569,73
مجموع الأصول المتداولة	139 848 333,13	234 076 923,82	233 964 044,81
مجموع الأصول	1 162 783 315,37	1 253 074 436,35	1 250 269 996,44

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة (الملاحق رقم 01 و 04 و 07).

الشكل رقم 03: التمثيل البياني لأصول الميزانية المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين ججل لسنوات 2019، 2020، 2021



المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة جانب الأصول .

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل

نلاحظ أن نسبة الأصول الثابتة كبيرة جدا مقارنة مع مجموع الأصول، وهي في تراجع ولكن بنسبة ضئيلة خلال سنوات الدراسة، وهذا راجع لإرتفاع قيمة التثبيثات وخاصة العينية في كل سنة، وبالمقابل نجد الأصول الجارية للمؤسسة تمثل نسبة ضئيلة جدا مقارنة مع مجموع الأصول الكلية وقد سجلت نموا ضعيفا خلال سنوات الدراسة، وهذا راجع إلى الزيادة في الحسابات الدائنة والقيم الجاهزة.

للتوضيح أكثر وقراءة النتائج بشكل أسهل نقوم بتمثيل ميزانية الأصول بيانيا.

من خلال الميزانية المالية للمؤسسة والتمثيل البياني نلاحظ انخفاض في قيمة الأصول الثابتة في سنة 2020 بنسبة 0.7% لتعود للارتفاع ولكن بنسبة ضعيفة جدا ، في حين الأصول الجارية عرفت ارتفاع كبير في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 وهذا راجع لارتفاع القيم الجاهزة الا أنها انخفضت في سنة 2021 بنسبة قليلة مقارنة مع سنة 2020.

2/ عرض جانب خصوم الميزانية المحاسبية المختصرة لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال سنوات 2019، 2020، 2021،

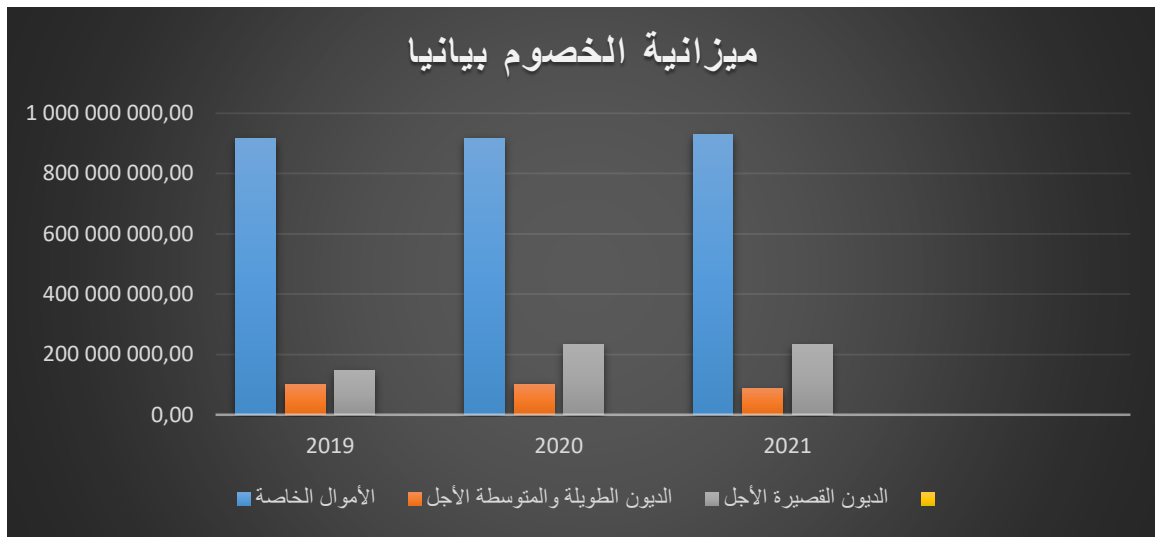
يمثل الجدول التالي الميزانية المختصرة للمؤسسة محل الدراسة جانب الخصوم لسنوات 2019، 2020، 2021.

الجدول رقم 03 الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل جانب الخصوم (2019 ، 2020 ، 2021)

البيانات	2019	2020	2021
الأموال الدائمة			
الأموال الخاصة	914 973 485,66	917 117 125,11	929 067 732,19
الديون الطويلة والمتوسطة الأجل	100 538 344,29	102 615 882,28	87 590 686,18
مجموع الأموال الدائمة	1 015 511 830,95	1 019 733 007,39	1 016 658 418,37
الديون قصيرة الأجل	147 271 485,42	233 341 428,96	233 611 578,07
مجموع الخصوم	1 162 783 315,37	1 253 074 436,35	1 250 269 996,43

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة (الملاحق رقم 02 و 05 و 08).

الشكل رقم 04: التمثيل البياني لخصوم الميزانية المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنوات 2019،2020،2021



المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة جانب الخصوم.

من خلال ميزانية الخصوم و التمثيل البياني نلاحظ أن المؤسسة بقية محافظة نوعا ما على أموالها الخاصة حيث لم يحدث تغير كبير في قيمتها حيث سجلنا انخفاض بنسبة 6% خلال سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 ثم ارتفعت بنسبة 1% خلال سنة 2021 مقارنة بسنة 2020. كذلك الحال بالنسبة للديون الطويلة الأجل هي بدورها لم تتغير بنسبة كبيرة وأكثر من ذلك الديون القصيرة الأجل التي عرفت استقرارا أكثر.

ثانيا/ عرض جدول حسابات النتائج مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنوات 2019،2020،2021: جدول حسابات النتائج هو كشف محاسبي يستخدم في التحليل المالي كتمم للميزانية المحاسبية، يتم من خلاله معرفة إيرادات الدورة وتكاليفها. فهو يعطي صورة عن نشاط المؤسسة، والجدول التالي يبين جدول حسابات النتائج للمؤسسة لسنوات 2019،2020،2021.

الجدول رقم 04: جدول حسابات النتائج مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنوات 2019،2020،2021

2021	2020	2019	الحسابات
242 618 466,24	199 578135,80	176 395 425,99	المبيعات و المنتوجات الملحقة
1 763 188,63	10 084445,83	7 776 262,66	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
			الإنتاج المثبت
			إعانات الإستغلال
244 381 654,87	209 662581,63	184 171 688,65	1- إنتاج السنة المالية

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين حجل

- 112 600 999,53	- 117277267,13	- 122 339 373,82	المشتريات المستهلكة
- 27 606 999,83	- 20 030803,97	- 15 363 156,24	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
- 140 207 999,36	- 137 308 071,10	- 137 702 530,06	2- استهلاك السنة المالية
104 173 655,51	72 354 510,53	46 469 158,59	3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)
- 76 375 762,06	- 52 208 813,98	- 51 300 094,76	أعباء المستخدمين
- 8 363 874,65	- 5 846 661,98	- 4 261 768,42	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
19 434 018,80	14 299 034,57	- 9 092 704,59	4- إجمالي فائض الإستغلال
1 942 110,15	2 739 478,05	1 574 264,55	المنتجات العملياتية الأخرى
- 1 007 626,63	- 5 652 053,94	- 503 984,16	الأعباء العملياتية الأخرى
- 10 191 876,19	- 11 413573,09	- 9 286 184,18	المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة
3 507 311,13	3 152 576,52	2 545 696,77	استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
13 683 937,26	3 125 462,11	- 14 762 911,61	5- النتيجة العملياتية
107 382,16	1 502 441,29	140 082,52	المنتجات المالية
- 3 151 371,51	- 2 736 248,83	- 2 760 942,92	الأعباء المالية
- 3 043 989,35	- 1 233 807,54	- 2 620 860,40	6- النتيجة المالية
10 639 947,91	1 891 654,57	- 17 383 772,01	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
- 10 000,00			الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
1 320 659,17	251 984,88	299 705,74	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
249 938 458,31	217 057 077,49	188 431 732,49	مجموع منتجات الأنشطة العادية
- 237 987 851,23	- 214 913 438,04	- 205 515 798,76	مجموع أعباء الأنشطة العادية
11 950 607,08	2 143 639,45	- 17 084 066,27	8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
			عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)
			عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)
			9- النتيجة غير العادية
11 950 607,08	2 143 639,45	- 17 084 066,27	10- صافي نتيجة السنة المالية

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة (الملاحق رقم 03 و06 و09)

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل

من خلال جدول حسابات النتائج لسنوات 2019 و 2020 و 2021 نلاحظ :

إنتاج السنة للمؤسسة محل الدراسة قدر بـ: 184 171 688,65 دج لسنة 2019، وارتفع إلى 662581,63 209 دج سنة 2020، ليواصل الإرتفاع في السنة اللاحقة ، حيث بلغ الذروة سنة 2021 بمبلغ قدره : 244 381 654,87 دج، وبالمقابل كان استهلاك السنة في 2019 مقدر بـ:

137 702 530,06 - دج، لينخفض بعدها إلى 137 308 071.10 - دج في سنة 2020، ليعود للإرتفاع في السنة الموالية (2021) إلى 140 207 999.36 - دج . أما القيمة

المضافة فقد كانت في ارتفاع مستمر تبعا لقيمة إنتاج السنة، نفس الشيء فيما يخص إجمالي فائض الإستغلال كان متزايدا طوال فترة الدراسة، و هذا راجع إلى التزايد المستمر في أعباء المستخدمين و الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة، كما نلاحظ أن النتيجة العملية كانت في ارتفاع مستمر طوال فترة الدراسة، حيث كانت سلبية بقيمة 14 762 911,61 - دج و ذلك راجع لعجز المؤسسة عن تغطية تكاليفها العملية اعتمادا على إنتاجها العملي، لكنها كانت إيجابية خلال سنة 2020 و سنة 2021 بتسجيل ارتفاع مستمر في كل سنة. أما فيما يخص النتيجة المالية والتي كانت سالبة خلال فترة الدراسة ، وهذا لإرتفاع قيمة الأعباء المالية مقارنة بشكل كبير وبالمقابل قيمة المنتجات المالية كانت موجبة ولكن لم تكن كافية لتغطية قيمة الاعباء المالية.

المطلب الثاني/ تحليل القوائم المالية باستخدام مؤشرات التوازن المالي

حتى يمكننا تحليل القوائم المالية وجب علينا صياغة الميزانية المالية المختصرة لكل من أصول وخصوم المؤسسة الكاتمية للفلين جيجل للسنوات الثلاثة 2019 و 2020 و 2021 اعتمادا على الميزانية المحاسبية لهذه السنوات. أولا/ حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل: تتمثل مؤشرات التوازن المالي في رأس المال العامل و الاحتياج في رأس المال العامل و رصيد الخزينة.

1/ حساب رأس المال العامل: يتم حساب رأس المال العامل للمؤسسة خلال السنوات الثلاث من أعلى الميزانية

ومن أسفل الميزانية كما هو مبين في الجدولين التاليين :

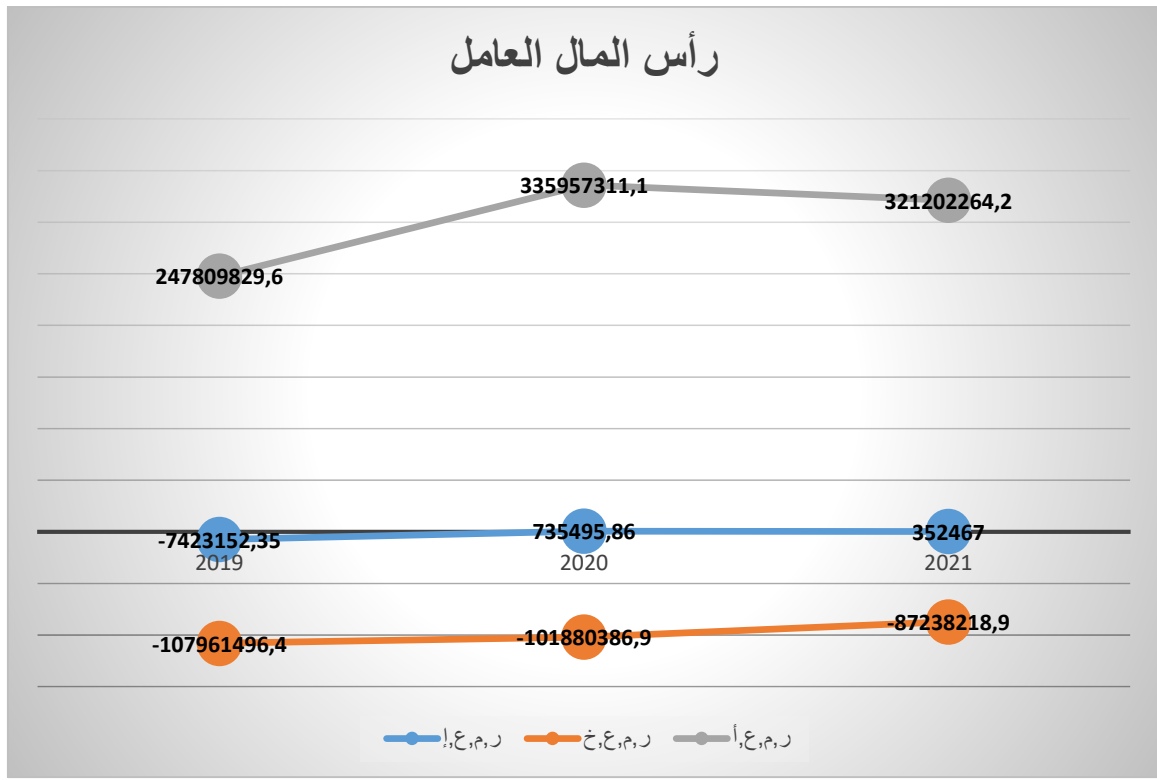
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل

الجدول رقم (05): رأس المال العامل لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل من أعلى الميزانية.

السنوات	2019	2020	2021
البيانات			
رأس المال العامل الاجمالي = الأموال الدائمة- الأصول الثابتة	- 7 423 152,34	735 495,86	352 467,00
رأس المال العامل الخاص الأموال الخاصة - الأصول الثابتة	- 107 961 496,42	-101 880 386,90	- 87 238 218,90
رأس المال العامل الأجنبي الديون ط الأجل + الديون ق الأجل	247 809 829,60	335 957 311,10	321 202 264,20

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة .

الشكل رقم 05: التمثيل البياني لرأس المال العامل لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنوات 2019،2020،2021.



المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين ججل

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم سالب خلال سنة 2019 وهذا يعني أن المؤسسة تعرف صعوبات في تغطية احتياجات أصولها الثابتة عن طريق الأموال الدائمة وبالتالي هناك اختلال في التوازن المالي، في حين شهدت إعادة تحقيق التوازن المالي في سنة 2020 و 2021 حيث حققت رأس ما عامل موجب وهذا يدل على أن المؤسسة استطاعت أن تمول استثماراتها الثابتة عن طريق الأموال الدائمة مع تحقيق فائض بقيمة 735 495,86 دج خلال سنة 2020 و 352 467,00 دج خلال سنة 2021 كهامش أمان لتمويل احتياجات الاستغلال ويعود سبب هذا الارتفاع في رأس المال العامل الى الزيادة في قيمة الأموال الدائمة خاصة في سنة 2020 حيث ارتفعت بنسبة كبيرة جدا وبالمقابل انخفاض في قيمة الأصول الثابتة ولو أنها كانت بنسبة قليلة نوعا ما مقارنة بالأموال الخاصة.

أما فيما يخص رأس المال العامل الخاص فنلاحظ أنه سالب خلال كافة سنوات الدراسة وهذا معناه أن المؤسسة تعتمد في تمويل الأصول الثابتة على الديون طويلة الأجل أما الأموال الخاصة فهي تمول جزء قليل فقط ، وهذا ما يفسر قيمة رأس المال العامل الأجنبي المرتفعة مايبين الحجم أو القيمة الكبيرة للأموال الأجنبية في تمويل أصول المؤسسة.

الجدول رقم (06): رأس المال العامل لمؤسسة الكاتمية للفلين ججل من أسفل الميزانية.

السنوات	2019	2020	2021
الأصول المتداولة	139 848 333,13	234 076 923,82	233 964 044,81
الديون القصيرة الأجل	147 271 485,42	233 341 428,96	233 611 578,07
رأس المال العامل الدائم = الأصول المتداولة - الديون القصيرة الأجل	- 7 423 152,30	735 495,86	352 467,00

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم سالب خلال سنة 2019 وهذا يعني أن المؤسسة تعرف صعوبات في تغطية ديونها قصيرة الأجل بواسطة تحصيلاتها من الأصول المتداولة ، في حين سجلت في

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل

سنة 2020 و 2021 رأس ما عامل موجب وهذا يدل على أن المؤسسة استطاعت أن تغطي التزاماتها في الأجل القصير عن طريق أصولها المتداولة مع تحقيق فائض بقيمة 735 495,86 دج خلال سنة 2020 و 352 467,00 دج خلال سنة 2021 كهامش أمان ويعود سبب هذا الارتفاع في رأس المال العامل الى الزيادة في قيم الاستغلال و القيم القابلة للتحقيق خاصة في سنة 2020 حيث ارتفعت بنسبة كبيرة جدا.

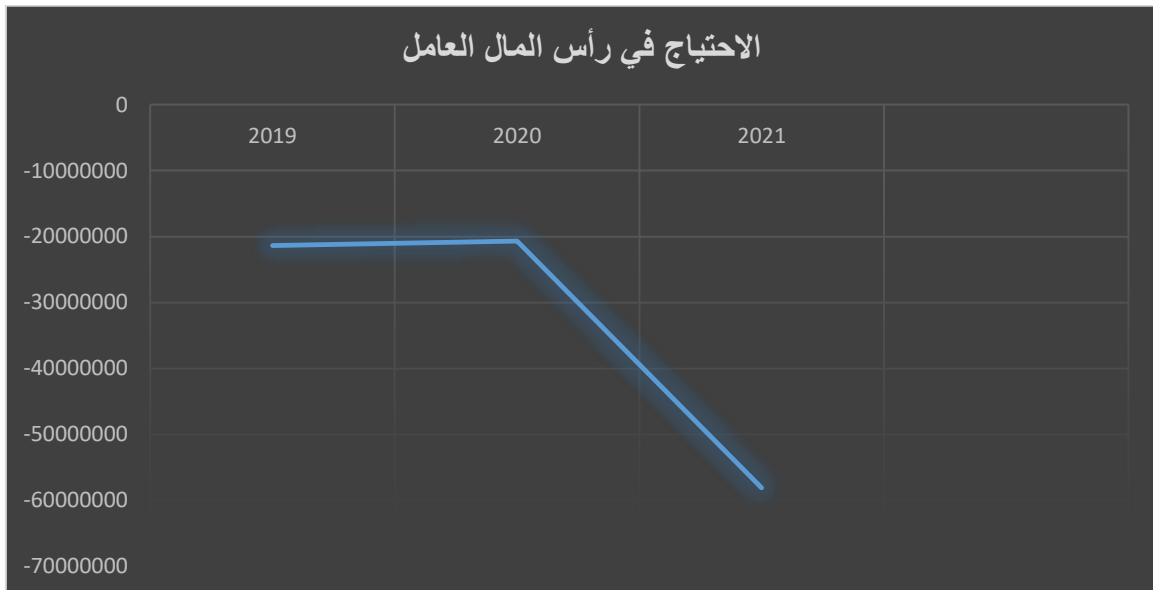
2/ حساب الاحتياج في رأس المال العامل: التالي يبين حساب حساب الاحتياج في رأس المال العامل لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل خلال 2019،2020،2021.

الجدول رقم (07): الاحتياج في رأس المال العامل لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل خلال 2019،2020،2021.

السنوات	2019	2020	2021
(الأصول المتداولة- أصول الخزينة) (1)	125 915 703,30	210 066 670,04	175 266 475,10
(الخصوم المتداولة- خصوم الخزينة) (2)	147 271 485,42	230 755 098,60	233 358 174,30
الاحتياج في رأس المال العامل = (1)-(2)	- 21 355 782,88	- 20 688 428,60	- 58 091 699,80

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

الشكل رقم 06: التمثيل البياني للاحتياج في رأس المال العامل لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنوات 2019،2020،2021



المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن احتياج رأس المال العامل لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل سالب خلال سنوات الدراسة الثلاثة وهذا مايعني ان موارد الدورة أكبر من احتياجات الدورة أي أن المؤسسة غطت احتياجاتها وحققت فائض في رأس المال العامل خلال السنوات الثلاث 2019،2020،2021 وبالتالي هناك مورد وهذا راجع لتوجه المؤسسة الى الاقتراض على المدى القصير و بشكل مفرط .

3/ حساب الخزينة الصافية : يتم حساب رصيد الخزينة بطريقتين.

الخزينة الصافية = رأس المال العامل - الاحتياج في رأس المال العامل

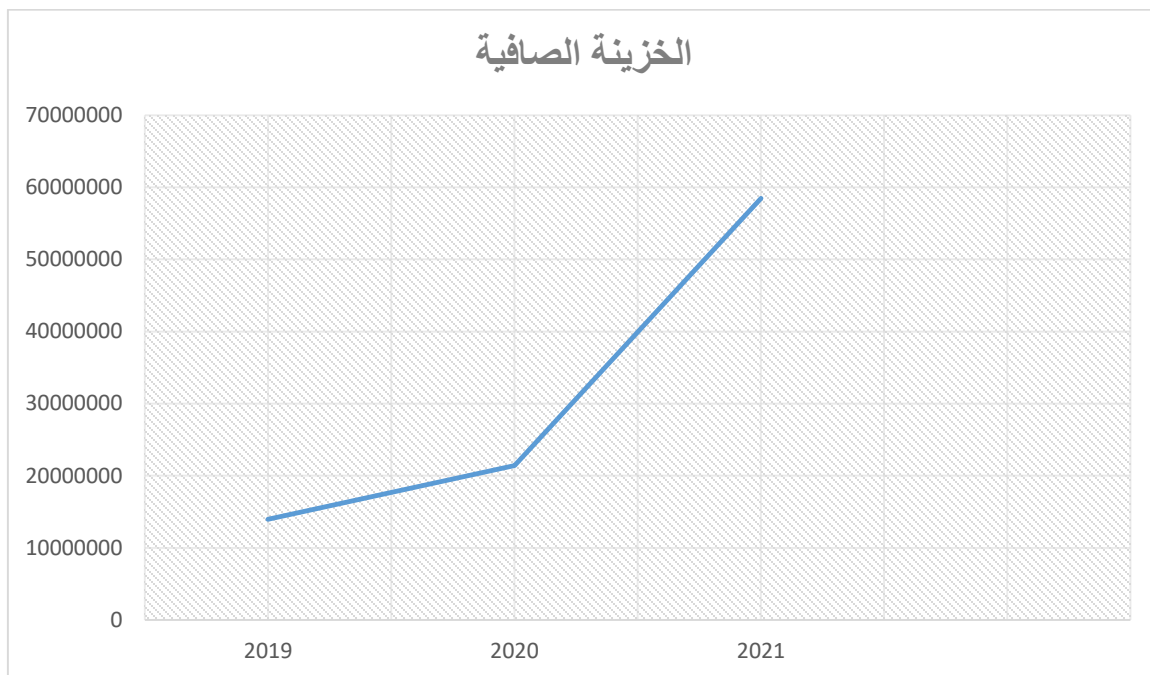
الخزينة الصافية = أصول لخزينة - خصوم الخزينة.

الجدول رقم (08): الخزينة الصافية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل.

السنوات البيانات	2021	2020	2019
أصول الخزينة (1)	58 697 569,73	24 010 253,78	13 932 629,81
خصوم الخزينة (2)	253 403,75	2 586 330,32	00,00
الخزينة الصافية	58 444 165,98	21 423 923,46	13 932 629,81

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

الشكل رقم 07: التمثيل البياني للخزينة الصافية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنوات 2019،2020،2021



المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

نلاحظ من خلال جدل حساب الخزينة الصافية أن المؤسسة حققت فائض في الخزينة خلال السنوات الثلاث وبالتالي وجب استغلال هذا الفائض حتى لا تقع في تكلفة الفرصة الضائعة.

ثانيا/ تحليل القوائم المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل باستخدام النسب المالية :

بعد حساب مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة نقوم بحساب مختلف النسب المالية اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

1/ نسب السيولة : من أجل اعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة خلال سنوات الدراسة نقوم بحساب نسب السيولة، والجدول التالي يبين الأنواع الثلاثة لنسب السيولة:

الجدول رقم (09): نسب السيولة لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل خلال سنوات 2019،2020،2021.

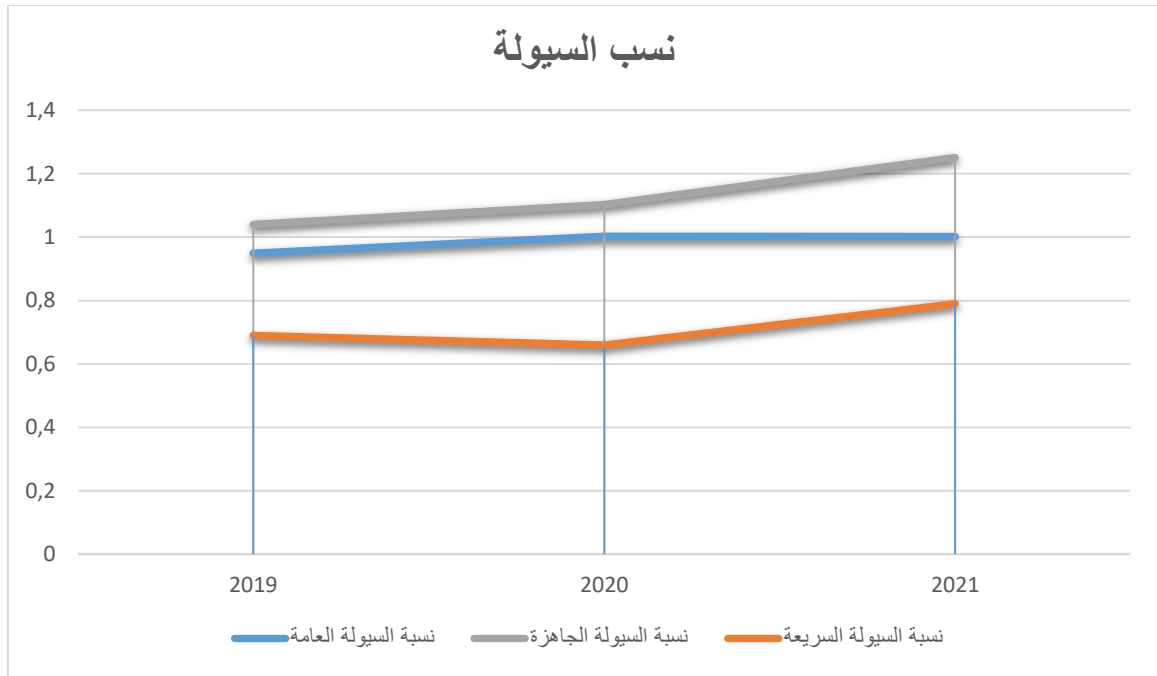
البيان	العلاقة	2019	2020	2021
نسبة السيولة العامة	أصول الجارية / الخصوم الجارية	0,95	1,0031	1,0015

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل

0,79	0,66	0,69	الأصول الجارية - المخزونات / الخصوم الجارية	نسبة السيولة السريعة
0,25	0,10	0,09	أصول الخزينة / الخصوم الجارية	نسبة السيولة الجاهزة

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

الشكل رقم 08: التمثيل البياني لنسب السيولة لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنوات 2019،2020،2021



المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن المؤسسة تعاني من مشكل فالسيولة العامة حيث حققت نسبة 0,95 و هي نسبة منخفضة مقارنة مع النسبة المرجعية التي تتراوح بين 2 و 1 وذلك نتيجة القيمة الكبيرة للديون قصيرة الأجل مقارنة مع الحقوق المستحقة أو الأصول الجارية للمؤسسة. أما سنة 2020 و 2021 فتم تسجيل نسبة سيولة عامة مقبولة أكثر بقليل من واحد 1 وهذا يعني أن المؤسسة لديها من السيولة الكافية لتسديد ديونها قصيرة الأجل.

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل

بالنسبة للسيولة السريعة وباستبعاد المخزونات تراوحت نسبها بين 0,66 و 0,79 تجاوزت بذلك قيمتها النسبة المعيارية والمحصورة بين 0,3 و 0,5 وهذا يعني أن المؤسسة تتبع سياسة متشددة فيما يخص البيع بالأجل حيث تحصل مستحقاتها من الزبائن في آجال قصيرة.

وبقارنة نسبة السيولة الجاهزة مع النسبة المعيارية (0.2 و 0.3) وجدنا أنها ضعيفة في سنة 2019 و 2020 وهذا مايدل على عدم قدرة المؤسسة على تسديد الالتزامات قصيرة الأجل ، على عكس سنة 2021 ارتفعت نسبتها الى 0,25 لتكون بذلك المؤسسة في وضعية مريحة مؤقتا لتوفرها على النقدية الجاهزة من أجل مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل.

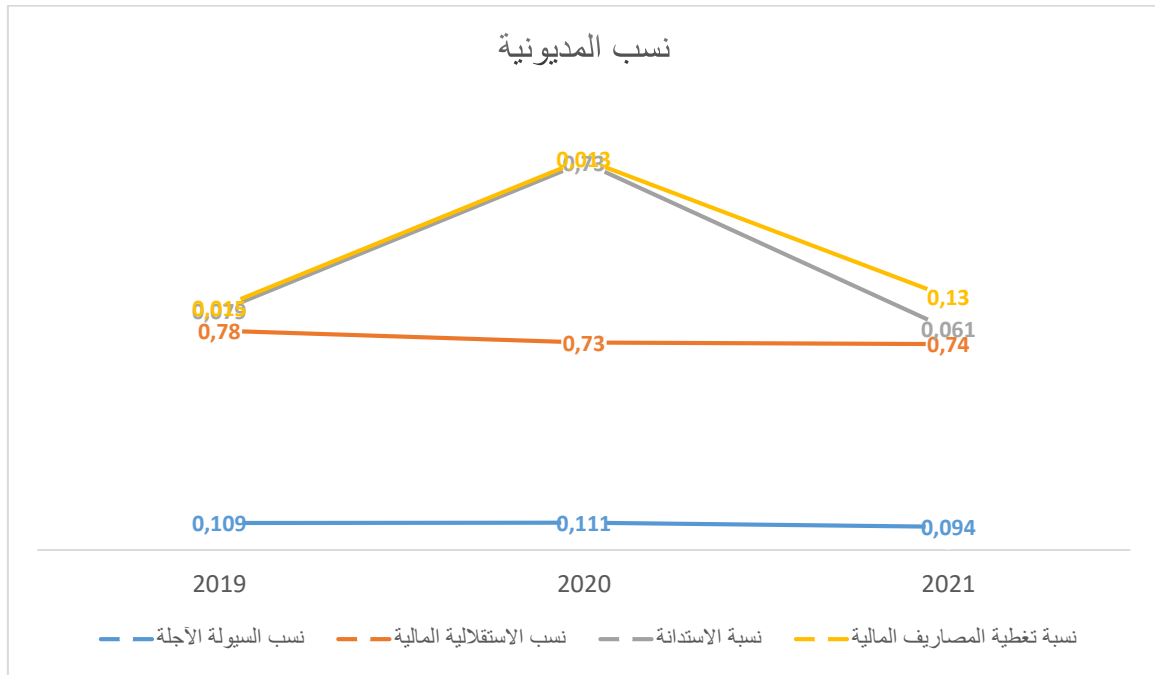
2/ حساب نسب المديونية : من أجل معرفة مامدى الاستقلالية المالية للمؤسسة و نسبة الاستدانة نقوم بحساب نسب المديونية التالية :

الجدول رقم (10): نسب المديونية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل خلال سنوات 2019،2020،2021.

البيان	العلاقة	2019	2020	2021
نسبة السيولة الآجلة	الديون الطويلة الأجل /الأموال الخاصة	0,109	0,111	0,094
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة / مجموع الخصوم	0,78	0,73	0,74
نسبة الاستدانة	مجموع القروض / مجموع الخصوم	0,079	0,073	0,061
نسبة تغطية المصاريف المالية	المصاريف المالية / رقم أ. السنوي الصافي	0,015	0,013	0,13

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

الشكل رقم 09: التمثيل البياني لنسب المديونية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنوات 2019،2020،2021



المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة السيولة الآجلة منخفضة حيث تتراوح بين 0,094 و 0,11 وهذا يعني أن الديون طويلة والمتوسطة الأجل تمثل نسبة ضعيفة جدا لا تتجاوز 11% من مجموع الأموال الخاصة وهذا راجع لإرتفاع قيمة هذه الاخيرة في السنوات الثلاثة مقارنة مع الديون الطويلة والمتوسطة الأجل، حيث كانت قيمتها مستقرت نوعا ما خلال الثلاث سنوات مع تحرك طفيف في قيمة الأموال الخاصة في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 لتتخفض بعد ذلك في السنة الموالية اي سنة 2021.

أما بالنسبة لنسبة الاستقلالية المالية فنلاحظ ارتفاع قيمتها في السنوات الثلاث حيث تراوحت بين 0,73 و 0,78 مقارنة مع القيمة المعيارية (0,3) و(0,4) وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع باستقلالية مالية ضعيفة حيث قاربة نسبة 1 مما يدل على ارتفاع قيمة الديون مقارنة مع الأموال الخاصة. فيما يخص نسبة الاستدانة نلاحظ انخفاض كبير في قيمتها خلال السنوات المدروسة وهذا راجع لانخفاض قيمة القروض مقارنة بمجموع الخصوم. أما بالنسبة لنسبة تغطية القروض الى رقم الأعمال السنوي فهي منخفضة وهذا الأمر في صالح المؤسسة مما يجنبها مصاريف اضافية تؤثر على هامش الربح والمنافسة .

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل

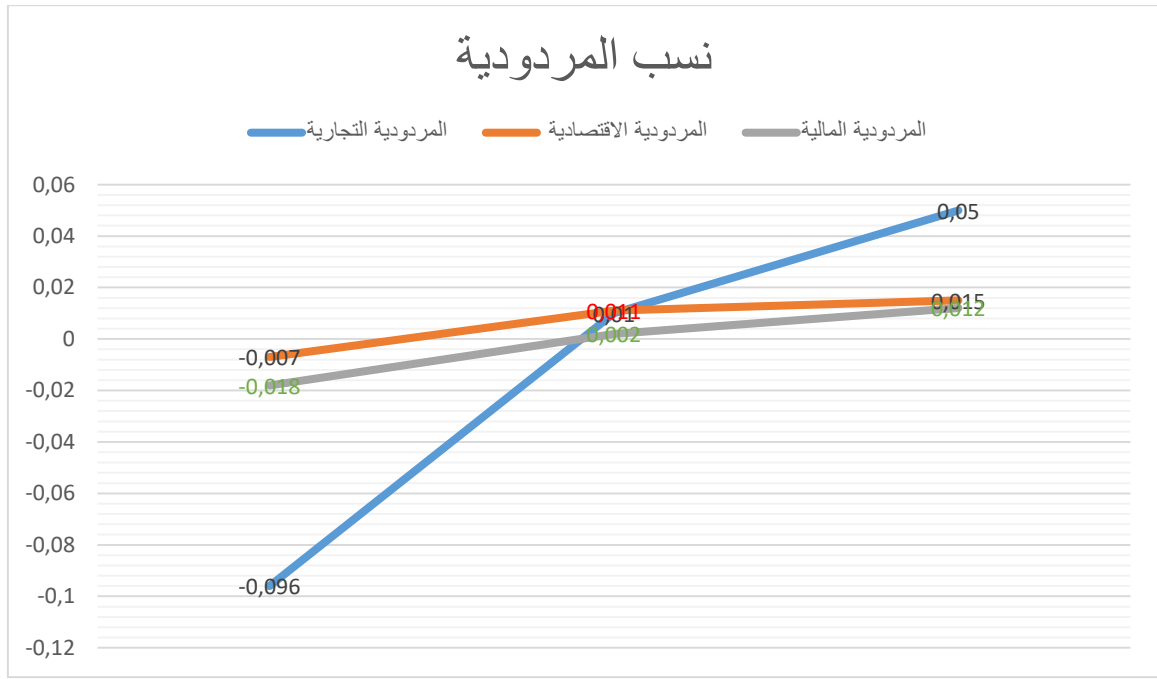
3/ **نسب المردودية** : نقوم بحساب نسب المردودية التجارية و المالية و الأقتصادية الخاصة بالمؤسسة خلال سنوات الدراسة.

الجدول رقم (11): نسب المردودية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل خلال سنوات 2019،2020،2021

البيان	العلاقة	2019	2020	2021
المردودية التجارية	النتيجة الصافية / ر أ خارج الرسم	- 0,096	0,01	0,05
المردودية الاقتصادية	الفائض الإجمالي للاستغلال / الأصول الاقتصادية	-0,007	0,011	0,015
المردودية المالية	النتيجة الدورة الصافية / الأموال الخاصة	-0,018	0,002	0,012

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

الشكل رقم 10: التمثيل البياني لنسب المردودية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنوات 2020،2021،2021



المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل

نلاحظ من خلال جدول حساب المردودية أن المردودية التجارية في تزايد حيث كانت في سنة 2019 سالبة كون المؤسسة حققت خسارة خلال هذه السنة أي أن المردودية التي تحققها المؤسسة من خلال مبيعاتها ضعيفة جدا ، على عكس السنتين المواليتين أصبحت موجبة وفي تزايد الا انها تبقى نسبة ضعيفة وهذه النسبة تعني أن المؤسسة تحقق خلال سنة 2020 ربح قدره 0,01 دينار مقابل كل دينار من المبيعات. وتحقق ربح قدره 0,05 دينار مقابل كل دينار من المبيعات في سنة 2021.

أما في ما يخص المردودية الاقتصادية فكانت سالبة في سنة 2019 والسبب دائما يعود لتحقيق المؤسسة نتيجة خسارة نتيجة ضعف استخدام الأصول المتوفرة لدى المؤسسة في تحقيق الأرباح .أما في سنة 2020 و 2021 فقد حققت مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل فوائض بمقدار 0,011 و 0,015 على التوالي مقابل كل دينار قامت بتوظيفه في استخداماتها من الوسائل الانتاجية في تحقيق الأرباح.

وعن المردودية المالية نفس الشيء بالنسبة لسنة 2019 كانت سالبة نتيجة تحقيق خسارة خلال الدورة وهذا يعني أن المساهمون خسروا 0,11 ديناراً مقابل كل ديناراً واحداً استثمروه من الأموال الخاصة اي أنه لا توجد مردودية مالية. وفي سنة 2020 و 2021 تم تحقيق 0,002 و 0,012 على التوالي كربح صافي أو كفاضة عن كل دينار واحد من أموال المساهمين التي استثمروها.

4/ نسب النشاط: سنقوم بحساب أهم نسب النشاط لمؤسسة الكاتمية للفلين خلال سنوات 2019،2020،2021.

الجدول رقم (12): نسب النشاط لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل خلال سنوات 2019،2020،2021

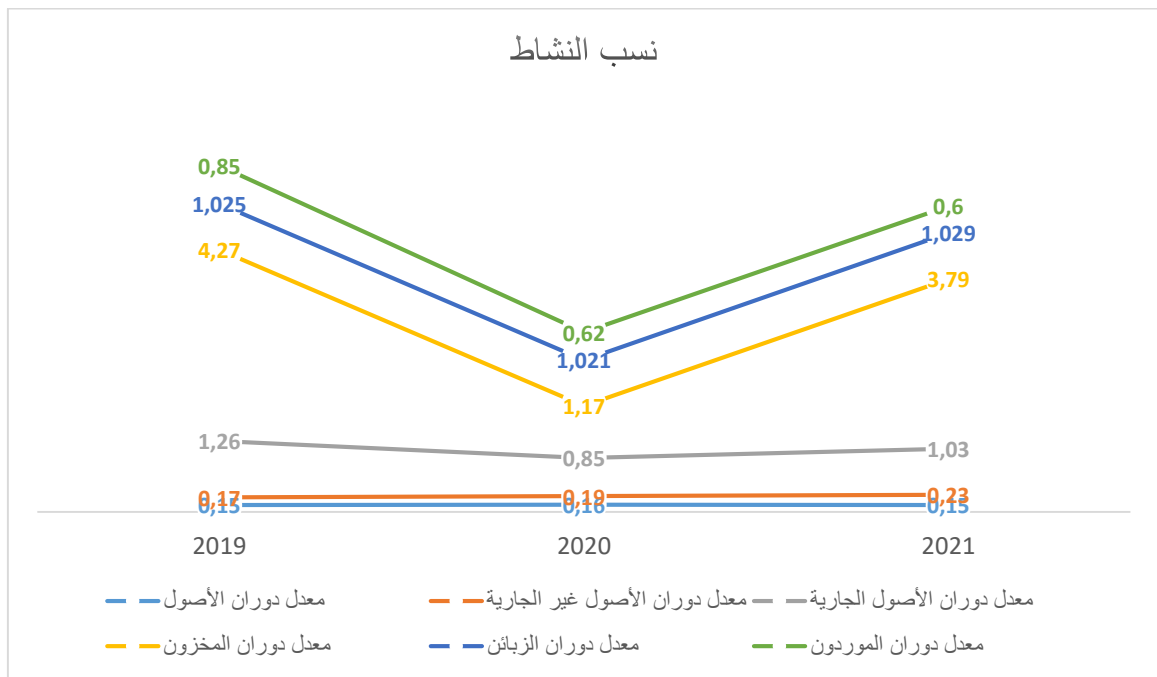
<u>البيان</u>	<u>العلاقة</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>
معدل دوران مجموع الأصول	صافي المبيعات/ اجمالي الأصول	0,15	0,16	0,15
معدل دوران الأصول غير الجارية	رقم الأعمال خارج الرسم/ اجمالي الأصول الثابتة	0,17	0,19	0,23
معدل دوران الأصول الجارية	رقم الأعمال خارج الرسم/ اجمالي الأصول الجارية	1,26	0,85	1,03

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين حجل

3,79	1,17	4,27	رقم الأعمال خارج الرسم / متوسط المخزون	معدل دوران المخزون
1,029	1,021	1,025	صافي المبيعات الآجلة داخل الرسم / رصيد الحسابات المدينة (الزبائن +أوراق القبض)	معدل دوران الزبائن
350 يوم	352 يوم	351 يوم	360/ معدل دوران الزبائن	متوسط فترة التحصيل
0,60	0,62	0,85	صافي المشتريات / الموردون + أوراق الدفع	معدل دوران الموردون
216 يوم	223 يوم	306 يوم	360/ معدل دوران الموردون	متوسط فترة الدفع

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

الشكل رقم 11: التمثيل البياني لنسب النشاط لمؤسسة الكاتمية للفلين حجل لسنوات 2021،2020،20



المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل

من خلال جدول حساب نسب النشاط نجد أن معدل دوران الأصول الثابتة ضعيف جدا خلال كل سنوات الدراسة حيث سجل 0,17 و 0,19 و 0,23 خلال 2019 و 2020 و 2022 على التوالي أي أن كل دينار تم استثماره سنة 2019 في الأصول الثابتة ساهم في تحقيق 0,17 دينار من المبيعات و 0,19 بالنسبة لسنة 2020 ، و 0,23 لسنة 2021 وهي قيمة ضعيفة جدا.

وبالنسبة لمعدل دوران الأصول الجارية فنجد أن كل دينار تم استثماره في الأصول الجارية ساهم في تحقيق ما قيمته 1,26 و 0,85 و 1,03 من المبيعات خلال سنوات 2019، 2020 و 2021 على التوالي وهي قيم مقبولة على العموم.

أما معدل دوران المخزونات مرتفع خلال سنة 2019 و سنة 2020 فالمؤسسة لا تحوز على مخزون كبير من السلع وبالتالي تضييع فرصة تحقيق مبيعات اضافية.

وفيما يخص مهلة تحصيل الزبائن فهي مرتفعة حيث كانت أكبر من فترة الدفع للموردين خلال الثلاث سنوات المدروسة وهذا يعني أن المؤسسة واقعت في مشكلة العسر المالي الفني مما يضع المؤسسة تواجه صعوبة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل.

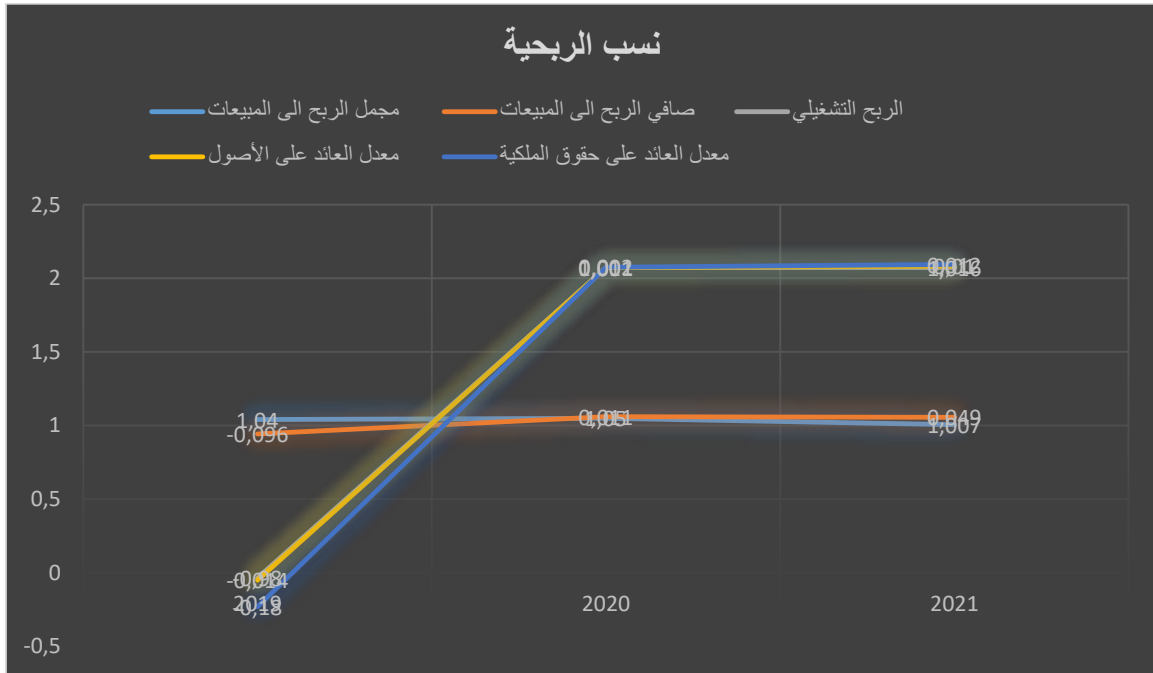
5/ نسب الربحية : هناك خمس نسب للربحية سنقوم بحسابها اعتمادا على القوائم المالية وهي مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (13): نسب الربحية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل خلال سنوات 2019،2020،2021

البيان	العلاقة	2019	2020	2021
نسبة مجمل الربح إلى المبيعات	مجمل الربح / المبيعات	1,04	1,05	1,007
نسبة صافي الربح إلى المبيعات	صافي الربح / المبيعات	-0,096	0,011	0,049
نسبة الربح التشغيلي	الربح قبل الفوائد والضرائب / المبيعات	- 0,098	1,011	1,016
معدل العائد على الأصول	صافي الربح + الفوائد / إجمالي الأصول	-0,014	0,001	0,010
معدل العائد على حقوق الملكية	صافي الربح / حقوق الملكية	-0,18	0,002	0,012

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

الشكل رقم 12: التمثيل البياني لنسب الربحية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنوات 20، 2020، 2021



المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 المتعلق بحساب نسب الربحية الخاصة بمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل نسبة مجمل الربح إلى المبيعات كانت موجبة خلال كامل سنوات الدراسة وذلك لعدم طرح مختلف الأعباء والضرائب من المداخل حيث في سنة 2019 سجلت نسبة 1.04 في حين خلال سنة 2020 ارتفعت الى 1,05 لتتخفف الى 1,007 خلال سنة 2021 وهذا يعني ان زيادة المبيعات بمقدار 1,04 و 1,05 و 1,007 خلال 2019 و 2020 و 2021 على التوالي ادى الى زيادة مجمل الربح بمقدار 1,04 و 1,05 و 1,007 على التوالي. أما نسبة صافي الربح الى المبيعات فكانت سالبة في سنة 2019 ثم عرفت ارتفاع خلال سنة 2020 و سنة 2021 حيث ان زيادة المبيعات بمقدار مرتفعة نوعا ما حيث ان زيادة المبيعات بمقدار 1,17 و 3,79 أدى الى زيادة صافي الربح بنفس المقدار.

وسجلت نسبة الربح التشغيلي الى المبيعات نسبة سالبة خلال سنة 2019 ثم ارتفعت في السنة الموالية الى 0,074 وانخفضت وفي سنة 2021 الى 0,049 وهذا يعني أن زيادة المبيعات بوحدة نقدية واحدة من المبيعات أدى الى زيادة الربح التشغيلي بـ; 0,074 في سنة 2020 و 0,049 سنة 2021 وهي نسبة ضعيفة نوعا ما.

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل

وفيما يخص معدل العائد على الاصول فقد حققت نسبة سالبة بلغت 0,41-، الا أنها ارتفعت في سنة 2020 وأصبحت موجبة ولكن بنسبة ضعيفة جدا 0,001 و 0,009 خلال 2020 و 2021 على التوالي حيث أن انخفاض الأصول بنسبة 0,01% خلال 2020 سيؤدي الى تحقيق صافي ربح سالب ونفس الشيء بالنسبة لسنة 2021 انخفاض الأصول بنسبة 0,09% سيؤدي الى تحقيق صافي ربح سالب.

أما معدل العائد على حقوق الملكية فقد حقق نسبة سالبة في سنة 2019 على غرار باقي النسب كون نتيجة السنة سالبة اي تحقيق خسارة. أما باقي السنتين فكان معدل العائد حقوق الملكية موجب حيث حقق قيمة 0,002 خلال سنة 2020 و 0,012 خلال سنة 2021 وهذا يعني أن زيادة حقوق الملكية بمقدار 0,002 خلال سنة 2020 و0,012 خلال سنة 2021 أدى الى زيادة صافي الأرباح بنفس المقدار.

المبحث الثالث : نموذج للوحة القيادة بمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل .

حتى نتمكن من مقارنة بعض المؤشرات و النتائج المتوقعة مع ما تم تحقيقه فعلا نقوم بإعداد لوحة قيادة مقارنة تخص سنة 2020 و 2021 اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة و الميزانية المتوقعة التي تم اعدادها من طرف المؤسسة، وبناءا على ذلك نقوم بحساب معدل التحقيق.

المطلب الأول : لوحة القيادة المقارنة بين النتائج المتوقعة و الفعلية

نستعرض مقارنة بين النتائج الفعلية والمتوقعة بالاعتماد على توقعات المؤسسة الواردة في الميزانية التقديرية.

أولا : لوحة القيادة المقارنة بين النتائج المتوقعة و الفعلية لسنة 2020.

يمثل الجدول رقم 17 لوحة قيادة مقارنة بين النتائج المتوقعة و الفعلية لسنة 2020.

الشكل رقم (13): لوحة قيادة مقارنة بين النتائج المتوقعة و الفعلية لسنة 2020.

البيان	النتائج الفعلية	النتائج المتوقعة	معدل التحقيق
رقم الأعمال	199 578 135,80	188 654 000,00	105,79%
انتاج الدورة	209 662 581,63	214 366 000,00	97,80%
القيمة المضافة	72 354 510,53	67 989 000,00	106,42%
الفائض الاجمالي للاستغلال	14 299 034,57	10 731 000,00	133,24%
النتيجة الصافية	2 143 639,45	589 000,00	363,94%

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين حجل

نلاحظ من خلال الجدول رقم أعلاه أن رقم الأعمال المحقق خلال سنة 2020 كان أكبر من المتوقع بـ 5.79% وهذا يدل على تزايد نشاط المؤسسة وبالتالي زيادة قيمة المبيعات، هذا رغم انخفاض انتاج الدورة المحقق خلال السنة مقارنة بالمتوقع بنسبة 2,20% .

بالنسبة للقيمة المضافة المحققة كانت أكبر من المتوقع بنسبة 6.42% اضافة الى الفائض الاجمالي للاستغلال الذي حقق نسبة زيادة كبيرة قدرت بـ 33,24% مقارنة مع ماكان متوقع خلال سنة 2020. لتحقيق بذلك الشركة نتيجة صافية جيدة جدا مقارنة مع ماكان متوقع من نشاط المؤسسة حيث بلغت نسبة التطور 263%.

ثانيا : لوحة القيادة المقارنة بين النتائج المتوقعة و الفعلية لسنة 2021.

يمثل الجدول رقم 18 لوحة قيادة مقارنة بين النتائج المتوقعة و الفعلية لسنة 2021.

الشكل رقم 14: لوحة قيادة مقارنة بين النتائج المتوقعة و الفعلية لسنة 2021.

البيان	النتائج الفعلية	النتائج المتوقعة	معدل التحقيق
رقم الأعمال	242 618 466,24	211 083 000,00	114,93%
انتاج الدورة	244 381 654,87	211 778 000,00	115,39%
القيمة المضافة	104 173 655,51	99 657 000,00	104,45%
الفائض الاجمالي للاستغلال	19 434 018,80	28 785 000,00	67,51%
النتيجة الصافية	11 950 607,08	16 254 000,00	73,52%

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم أعلاه أن رقم الأعمال المحقق خلال سنة 2021 كان أكبر من المتوقع بـ 14,93% وهذا يدل على تزايد نشاط المؤسسة وبالتالي زيادة قيمة المبيعات، هذا مثل انعكاس لزيادة نسبة انتاج الدورة المحقق خلال السنة مقارنة بالمتوقع بنسبة 15,39% .بالنسبة للقيمة المضافة المحققة كانت أكبر من المتوقع بنسبة 4,45% اضافة الى الفائض الاجمالي للاستغلال الذي حقق نسبة تطور سالبة قدرت

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل

بـ 32,49- % مقارنة مع ماكان متوقع خلال سنة 2021. مما أدى الى تحقيق نتيجة صافية أقل مع ماكان متوقع من نشاط المؤسسة حيث بلغت نسبة التطور 16,48- %.

المطلب الثاني / اعداد نموذج مقترح للوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل.
إن اعداد لوحة القيادة الخاصة بمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل تضم المؤشرات المالية التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث لمحاولة الكشف عن الفروقات والانحرافات عن القيم المعيارية من أجل اعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل، مما يسمح للإدارة باتخاذ قرارات تصحيحية من أجل تحسين الوضعية المالية.

قبل تقديم النموذج المقترح للوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية نقوم بعرض نموذج لوحة القيادة المستخدمة في المؤسسة والخاصة بشهر جوان 2021.

الشكل رقم 15: لوحة قيادة لشهر جوان من سنة 2021.

البيان	النشاط الفعلي		تقديرات نشاط		معدل التحقيق
	لشهر جوان 2020	لشهر جوان 2021	معدل التطور	شهر جوان 2021	
رقم الأعمال	27477	19420	-29%	15557	125%
انتاج الشهر	25992	19909	-23%	14194	140%
استهلاك الشهر	20160	7674	-62%	7555	102%
القيمة المضافة	5832	12235	110%	6639	184%
فائض التشغيل	1089	4618	324%	2050	225%
النتيجة العملياتية	314	3784	1105%	1350	280%
النتيجة المالية	195	-341	-275%	-706	84%
النتيجة الصافية	509	3443	576%	644	535%

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال لوحة قيادة مؤسسة الكاتمية للفلين الخاصة بشهر جوان من سنة 2021 أن المؤسسة تعتمد

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل

على مجموعة من المؤشرات أو بالأحرى معلومات عن النشاط واردة في جدول حسابات النتائج أهمها رقم الأعمال واستهلاك الدورة، فائض التشغيل والنتيجة العملياتية و النتيجة الصافية للسنة. حيث تبنى عليها توقعات شهرية ويتم حساب معدل التطور مقارنة مع النتائج الفعلية لنفس الشهر من السنة الماضية مع النتائج الفعلية للسنة الحالية ويتم بعد ذلك حساب معدل تحقيق الهدف بالمقارنة بين النتائج الفعلية و المتوقعة .

وعلى خلاف لوحة القيادة المستخدمة في المؤسسة قمنا باقتراح نموذج للوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل حتى تتمكن من الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات التصحيحية لتحسين الوضعية المالية، حيث سنعتمد على اعداد لوحة قيادة سنوية باعتبار أن المؤشرات المالية التي اعتمدها في البحث تخص النتائج السنوية لثلاث سنوات متتالية وهي 2019 و 2020 و 2021، وسنقوم بعرض النتائج الواردة في الجدول التالي من مختلف النسب و المؤشرات المالية في نموذج لوحة القيادة المقترحة وهي عبارة عن برامجي أو لوحة قيادة اليكترونية تحتوي على قاعدة بيانات تضم مختلف القوائم المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين، حيث يتم حساب المؤشرات والنسب المالية بطريقة آلية وعرض النتائج مباشرة مع تقديم تحليل وتقرير عنها، وتقديم مختلف الاقتراحات لاتخاذ القرارات بالمؤسسة .

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل

الجدول رقم (16) : المؤشرات والنسب المالية المدرجة في نموذج لوحة القيادة المقترحة لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لسنوات 2021/2020/2019

التعليق	نسبة التطور 2021/2020	نسبة التطور 2020/2019	2021	2020	2019	المؤشرات والنسب المالية	
جيد	01,21%	01,13%	242 618 466,24	199 578135,80	176 395 425,99	رقم الأعمال	
جيد	557%	112%	11 950 607,08	2 143 639,45	- 17 084066,27	نتيجة الدورة	
موجب	-52,00 %	109.9%	352 467,00	735 495,86	- 7 423 152,30	رأس المال العامل	مؤشرات التوازن المالي
في تزايد	180,79 %	- 03,20 %	-58 091 699,80	-20 688 428,60	-21 355 782,88	الاحتياج في رأس المال	
جيدة	172,79 %	53,86 %	58 444 165,98	21 423 923,46	13 932 629,81	الخزينة الصافية	
متوسط	- 0,0016%	0,05 %	1,0015	1,0031	0,95	نسبة السيولة العامة	نسب السيولة
في تحسن	0,13 %	- 0,03 %	0,79	0,66	0,69	نسبة السيولة السريعة	
في تحسن	0,15%	0,01%	0,25	0,10	0,09	نسبة السيولة الجاهزة	
ضعيفة	- 0,12%	- 0,028%	0,070	0,082	0,11	نسبة السيولة الآجلة	نسب المديونية
حسنة	0.01%	- 0,05%	0,74	0,73	0,78	نسبة الاستقلالية المالية	

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين حجل

ضعيفة	- 0,012%	- 0,06%	0,061	0,073	0,079	نسبة الاستدانة	
ضعيفة	0,117%	0,02% ❖	0,13	0,013	0,015	نسبة تغطية المصاريف المالية	
ضعيفة	0,04%	0,04%	0,05	0,01	- 0,096	المردودية التجارية	نسب المردودية
ضعيفة	0,04%	0,018%	0,015	0,011	-0,007	المردودية الاقتصادية	
ضعيفة	0,010%	0,02%	0,012	0,002	-0,018	المردودية المالية	
متوسط	-0,01%	0,01%	0,15	0,16	0,15	معدل دوران الأصول	نسب النشاط
ضعيف	0,04%	0,02%	0,23	0,19	0,17	معدل دوران الأصول غير الجارية	
حسن	0,18%	- 0,41%	1,03	0,85	1,26	معدل دوران الأصول الجارية	
متذبذب	2,62%	-3,1%	3,79	1,17	4,27	معدل دوران المخزون	
منخفض	0,08%	- 0,04%	1,029	1,021	1,025	معدل دوران الزبائن	

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين حجل

مرتفعة	-2 يوم	1 يوم	350 يوم	352 يوم	351 يوم	متوسط فترة التحصيل	نسب الربحية
ضعيف	-0,02%	-0,23%	0,60	0,62	0,85	معدل دوران الموردون	
جيد	-7 يوم	83 - يوم	216 يوم	223 يوم	306 يوم	متوسط فترة الدفع	
ضعيف	- 0,043%	0,01%	1,007	1,05	1,04	نسبة مجمل الربح إلى المبيعات	
ضعيف	2,62%	-3,10%	3,79	1,17	4,27	نسبة صافي الربح إلى المبيعات	
ضعيف	0,08%	1,119%	1,029	1,021	- 0,098	نسبة الربح التشغيلي	
ضعيف	0,008%	0,015%	0,009	0,001	- 0,014	معدل العائد على الأصول	
ضعيف	0,010%	0,2%	0,012	0,002	- 0,18	معدل العائد على حقوق الملكية	

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

أولا / تصميم و برمجة لوحة القيادة الإلكترونية:

تم تصميم و برمجة لوحة قيادة مالية إلكترونية، باستخدام لغة البرمجة دلفي 11 و قاعدة معطيات بمسير قواعد المعطيات أكسس، من طرف الطالبين.



صمم هذا البرنامج من طرف الطالبين:

بوخدنة طارق

فنيزة عدلان

في إطار تحضيرها لمذكرة التخرج للحصول على:

شهادة الماستر

تخصص : التسيير المالي للمؤسسات

تحت إشراف

الدكتور : بوالريب عمران

لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية ، و إتخاذ القرارات في المؤسسة الكاتمية للفلين جيجل

ثانيا / واجهة البرامجي:

عند تنفيذ البرنامج تظهر النافذة الأولى للوحة القيادة المالية الإلكترونية، تظهر على الشاشة المؤشرات المالية الأكثر أهمية، أو حسب طلب المؤسسة (المسير المالي للمؤسسة)، يمكن إظهار المؤشرات المطلوبة في نفس النافذة أو في عدة نوافذ متتالية.

بمجرد دخول معطيات جديدة على الوحدات التشغيلية للمؤسسة (مبيعات، مشتريات، تحويل الإنتاج، إقتناء إستثمار أو تنازل عن إستثمار، عمليات تمويل ... إلخ) ، و في الوقت الحقيقي لإدخال هذه المعطيات (مبالغ) تتحين قاعدة المعطيات و تتغير معها المؤشرات المالية بطريقة آنية.
فالمؤشرات الظاهرة هي مؤشرات آنية أي لحظة بلحظة.

النافذة الأولى:



النافذة الثانية :



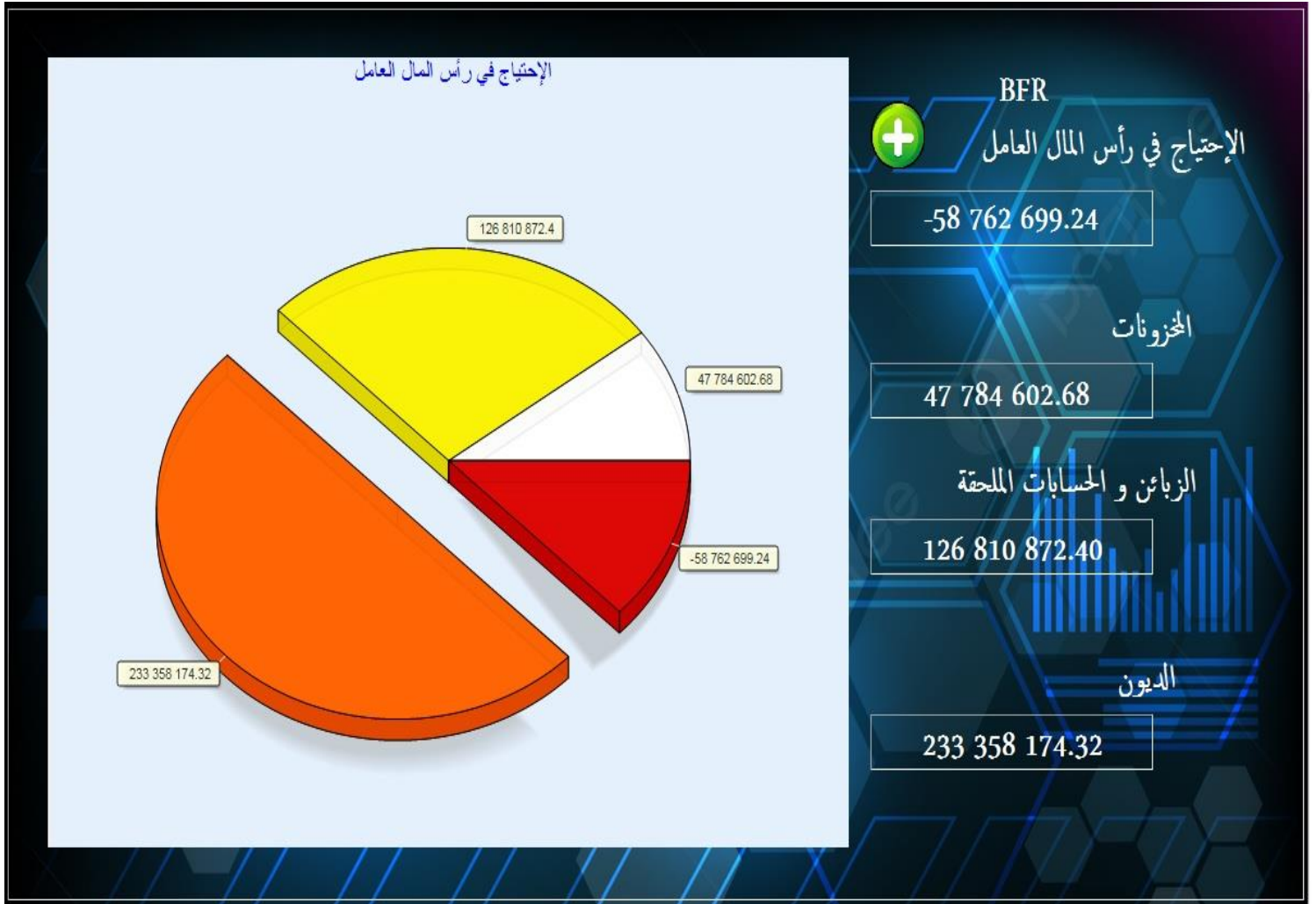
ثالثا/ عرض المؤشرات المالية:

كما يمكن عرض تفصيلي للمؤشرات المالية بالضغط على الأيقونة المخصصة لكل مؤشر:

1. مؤشرات التوازن المالي:



وفي مايلي عرض تفصيلي للمؤشر 'الإحتياج في رأس المال العامل' كمثال عن كيفية عرض المؤشرات المالية.



رابعاً/ طباعة القوائم المالية:

يمكننا البرامجي من طباعة القوائم المالية للمؤسسة إما نهاية السنة من أجل النشر و الإفصاح، أو طباعة هذه القوائم عند الطلب للإستعانة بالمعلومات الواردة بها في تقييم أداء المؤسسة والصورة التالية تبين ميزانية الأصول الخاصة بمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل :



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
ش.ذ.أ/جيجل الكاتمية للفلين م.ع.إ!
JIJEL LIEGE ETANCHEITE /J.L.E/
Au Capital Social de 351.175.000 DA

Groupe: G.G.R

Transformation de Liège Aggloméré noir expansé pur et Fabrication de bandes d'étanchéité

الأصول

الأصول المالية	المبلغ الخام	الإمتلاكات	المبلغ الصافي	صافي السنة السابقة
الأصول المثبتة				
20.00	241 000.00	101 606.25	156 058.75	
211.00	973 551 250.00	0.00	973 551 250.00	
213.00	180 047 721.15	152 119 673.44	28 567 648.31	
215.00	189 779 554.90	178 944 694.69	14 190 814.68	
26.00	100 000.00	0.00	100 000.00	
274.00	6 000.00	0.00	6 000.00	
276.00	3 746 399.96	0.00	2 425 740.79	
الأصول الجارية				
311.00	32 480 660.10	2 596 057.42	79 037 351.05	
411.00	151 699 930.52	30 543 026.61	121 155 517.46	
467.00	3 566 049.41	38 376.00	2 594 986.84	
442.00	1 697 295.08	0.00	7 278 814.69	
أصول الخزينة				

خامسا/ طباعة التقارير :

يمكننا البرامجي من طباعة التقارير (إما يومية، شهرية، ثلاثية، سداسية أو سنوية)، و على أساس قاعدة معطيات يقوم البرامجي أولا بقراءة المؤشرات المالية ، ثانيا إعطاء الأسباب التي أدت إلى هذه المؤشرات، تم تقديم إقتراحات للحلول الممكنة و مساعدة أصحاب القرار في تحديد الخيار الأفضل.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
ش.ذ.أ/ جيجل الكاتمية للفلين م.ع.إ
JIJEL LIEGE ETANCHEITE /J.L.E/
Au Capital Social de 351.175.000 DA

Groupe: G.G.R

Transformation de Liège Aggloméré noir expansé pur et Fabrication de bandes d'étanchéité

التقرير اليومي

بتاريخ : 13-09-2023

أولا. المعاينة :

1. مؤشرات التوازن المالي :

1 . رأس المال العامل الصافي العام :

بلغ رأس المال العامل (352466.74 دج) و هو مبلغ إيجابي ، حيث أن المؤسسة غطت جميع أصولها الثابتة عن طريق الأموال الدائمة و حققت فائضا للإستغلال

2 . الإحتياج في رأس المال العامل :

قدر الإحتياج في رأس المال العامل بـ (-58762699.24 دج) ، أي بقيمة سالبة مما يعني المؤسسة غطت احتياجاتها وحققت فائضا في رأس المال العامل

3 . الخزينة الصافية :

سجلت الخزينة الصافية مبلغا قدر بـ (59115165.98 دج) الخزينة الصافية موجبة: المؤسسة حققت فائضا في الخزينة

ثانيا. دراسة الأسباب :

1. مؤشرات التوازن المالي :
1 . رأس المال العامل الصافي العام :

2 . الاحتياج في رأس المال العامل :

3 . الخزينة الصافية :

المبحث الرابع: لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية و اتخاذ القرارات بمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل

نبين في هذا المبحث أهم القرارات التي يمكن اتخاذها بناء على مخرجات لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية المقترحة لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل، و مدى مساهمت هذه الأخير في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.

المطلب الأول : القرارات التي يمكن اتخاذها بناء لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية

من خلال تحليلنا للوضع المالية لمؤسسة الكاتمية للفلين باستخدام مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية اعتمادا على الميزانيات المالية و جدول حسابات النتائج الخاصة بالسنوات 2019 و 2020 و 2021 ، وصلنا الى النتائج المبينة في لوحة القيادة والتي تبين أن المؤسسة حققت التوازن المالي الأدنى بتحقيق رأس مال عامل موجب في السنتين الأخيرتين ، الا أن ذلك لم يمنع من تحقيق نسب غير مرضية فيما يخص بقية النسب المالية ، وبالتالي وجب على ادارة المؤسسة أن تتخذ قرارات تصحيحية من أجل تحسين وتغيير الوضعية الحالية وخاصة فيما يخص المؤشرات والنسب المالية الضعيفة والتي تقل قيمتها عن النسب المرجعية وتتمثل هذه القرارات فيمايلي:

- زيادة رؤوس الأموال الخاصة عن طريق اللجوء الى زيادة حصص الشركاء أو الاستدانة وذلك لاعادة التوازن المالي للمؤسسة كما هو الحال في سنة 2019 من جهة وللمحافظة على التوازن المالي المحقق في سنتي 2020 و 2021، ويبقى الخيار الثاني أحسن حل مادامت المؤسسة لها القدرة على الوفاء وتسديد الديون.
- تستثمر هذه القروض الطويلة والمتوسطة الأجل في اقتناء تجهيزات جديدة من أجل الزيادة من الطاقة الانتاجية.

- عدم اللجوء بشكل مفرط الى الديون القصيرة الأجل والاعتماد على الديون الطويلة والمتوسطة الأجل كما ذكرنا سابقا؛
 - استغلال الفائض في الخزينة في تمويل دورة الاستغلال تقاديا للوقوع في تكلفة الفرصة الضائعة؛
 - الزيادة في رأس مال المؤسسة وهذا ما يتيح فرص استثمار جديدة؛
 - اعادة النظر في حجم الأصول الثابتة المستعملة ، كون معدل دورانها منخفض ، لذا يجب استبعاد الأصول الزائدة عن الحاجة حتى لا تترتب عليها تكاليف تؤثر على المردودية؛
 - الحد من ارتفاع الحقوق لدى الغير (العملاء)؛
 - تخفيض مهلة التحصيل من الزبائن الى ما دون مهلة التسديد لدى الموردين ، حتى يتسنى للمؤسسة القدرة على الوفاء بالتزاماتها؛
 - تعديل قرارات التمويل من خلال تخفيض نسبة الاستدانة وخاصة الديون قصيرة الأجل؛
 - المحافظة على طاقات إنتاجية جديدة وزيادتها؛
 - تجديد الأصول الحالية؛
 - التوسع في النشاطات الجارية، ويجاد توظيفات جديدة ان أمكن؛
 - رفع حجم النشاط الانتاجي بالبحث عن مصادر تمويل جديدة بالمادة الأولية الفلين كونها مادة نادرة؛
 - زيادة المخزونات سنويا؛
 - رفع حجم المبيعات و تسريع دوران الاصول خلال كل سنة مدروسة؛
 - زيادة قيمة العملاء سنويا؛
 - بالنسبة لتوزيع الأرباح القيام بتوزيع جزء من الأرباح زادت الأرباح زادت قيمة التوزيعات؛
- المطلب الثاني : مدى مساهمة لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية في اتخاذ القرارات في مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل.**

تلعب لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية دورا أساسيا في اتخاذ القرارات في المؤسسة، حيث تسمح المؤشرات الواردة فيها بإعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة ، حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو اعطاء تلك الصورة الواضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة، الأمر الذي يسمح لها باتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب من أجل تصحيح تلك الوضعية وتجنب تفاقم الوضع والوصول الى نقطة لا يمكن فيها اصلاح الأمور.

حيث لاحظنا من خلال هذه الدراسة أن المؤسسة تعتمد على لوحة قيادة مالية شهرية تضم فقط بعض مؤشرات مالية تتعلق بنشاط المؤسسة وذلك بالاعتماد على جدول حسابات النتائج، حيث يتم اتخاذ القرارات في مؤسسة الكاتمية للفلين بناء على مخرجات لوحة القيادة بعد المقارنة بين النتائج الفعلية والتقديرية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل لفترة 2021/2020/2019 في هذا الفصل، تبين أن المؤسسة تعتمد على لوحة قيادة شهرية تضم بعض المعلومات المالية فقط اعتمادا على معلومات ومعطيات واردة في جدول حسابات النتائج، حيث قمنا بحساب مختلف مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة، فمؤسسة الكاتمية للفلين تعتمد على لوحة القيادة التي يتم اعدادها شهريا في التسيير واتخاذ مختلف القرارات التصحيحية من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع ماتم تحقيقه.

الختامة

يعتبر تحقيق الربح هو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة اقتصادية، ولتحقيق هذا الهدف تعمل على ضمان استمرار نشاطها ومن العوامل التي تساعد في تقييم النشاط أو الأداء هو الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية من أهم هذه الأدوات، حيث تسمح باعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية مما يتيح مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف وتحديد درجة الانحراف و كذلك العوامل المسبب لذلك، ومعالجتها وتصحيح الأمور تفاديا لوقوعها مستقبلا.

كما توفر لوحة القيادة المعلومات بشكل سريع للإدارة بعد تجميعها، الأمر الذي يسمح لمختلف مستويات اتخاذ القرار بالمؤسسة باتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب من أجل تحسين الوضع المالي وضمان استمرارية النشاط. حيث سعت دراستنا هذه الى معرفة مامدى مساهمة لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية في اتخاذ القرارات بمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة الى جملة من النتائج تمثلت في مايلي :

أولا : نتائج الجانب النظري:

- تعتبر لوحة القيادة المالية أداة من أدوات التسيير والمراقبة حيث تساعد على توضيح وضعية المؤسسة لأنها تزود الإدارة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضعية المالية الحالية للمؤسسة.
- تساهم لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية في التحسين المستمر للأداء المالي وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المسطرة ، فهية مبنية على تقديم النتائج وعرضها من خلال المقارنة بين النتائج المتوصل إليها و النتائج المتوقعة وتحديد درجة الإنحراف أو التطور، وبالتالي اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.
- تسمح مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية بتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، فهي تسمح بكشف جوانب الضعف في الأداء المالي.
- لوحة القيادة عبارة عن أداة اتصال بين مختلف المصالح داخل المؤسسة تسمح بمراقبة التسيير.
- عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة مبنية على المعلومات والمعطيات المتوصل إليها بعد تحليل و تشخيص المشكلة ومعرفة الأسباب المسببة.
- حتى تكون القرارات المتخذة ذات فعالية كبيرة يجب ان تتوفر المعرفة التامة بخطوات عملية اتخاذ القرار، والعوامل المؤثرة فيه.

ثانيا : نتائج الجانب التطبيقي:

- من خلال اسقاطنا للجانب النظري على مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل تم التوصل الى النتائج التالية:
- تستخدم مؤسسة الكاتمية للفلين لوحة قيادة مالية، يتم اعدادها شهريا بناءا على معلومات واردة في جدول حسابات النتائج.
- يتم اعداد لوحة القيادة المالية بمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل على مستوى المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة من طرف المدير الفرعي.
- ❖ انطلاقا من النتائج السابقة يتبين أن الفرضية الأولى التي مفادها أن " لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية تحضى بمكانة هامة في مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل " خاطئة نسبيا.
- لا يتم الاعتماد على حساب مؤشرات التوازن المالي ولا النسب المالية في مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل.
- القوائم المالية المعروضة من طرف مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل توفر المعلومات المالية اللازمة لحساب مختلف المؤشرات والنسب المالية.
- تستمد مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل تنبؤاتها من الميزانية التقديرية ، وتعرض هذه التنبؤات في لوحة القيادة للمقارنة بين النتائج المحققة مع التوقعات وتحديد نسبة التحقيق.
- ❖ بناءا على ماسبق فإن الفرضية الثانية التي تنص على " تساهم لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية بشكل كبير في معرفة الوضع المالي لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل واعطاء صورة حقيقية عن الأداء المالي بها " صحيحة.
- اتخاذ القرارات في المؤسسة يتم بناءا على ما توفره لوحة القيادة المالية من معلومات ومخرجات.
- ❖ وبالتالي فإن الفرضية الثالثة التي مفادها أن " مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- تعتمد بشكل كبير على لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية في اتخاذ القرارات " صحيحة نسبيا.

ثالثا/ التوصيات:

- بناءا على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية :
- ✓ الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الادارة التي أصبحت لا تتلائم مع البيئة الحاضرة التي تتسم بالسرعة والتطور.

- ✓ ضرورة توعية المسؤولين في المؤسسة بالأهمية البالغة للمؤشرات والنسب المالية في تشخيص الوضع المالي للمؤسسة، لما تحتويه من معلومات مالية تسمح باتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ الإهتمام بطريقة عرض لوحة القيادة بشكل يلفت الانتباه ويساعد على اتخاذ القرارات بسهولة.
- ✓ عقد دورات تكوينية لأصحاب القرار في مجال التشخيص والتحليل المالي حتى يتسنى لهم اتخاذ قرارات تصحيحية مناسبة مبنية على فهم جيد للوضع المالية.

رابعاً / آفاق الدراسة :

- في ختام هذه الدراسة تم التوصل الى أن الموضوع يجب أن يلقى مزيد من البحث و دراسة أشمل نقترح منها ما يلي:
- ✓ الأسباب التي تمنع المؤسسات الاقتصادية من تطبيق لوحة القيادة في التسيير.
 - ✓ المؤشرات المالية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات.
 - ✓ اعداد لوحات قيادة شاملة بالاعتماد على الذكاء الاصطناعي.
 - ✓ دور لوحة القيادة المالية في اتخاذ القرارات المالية.

المراجع

1-أولا / الكتب

أ/ باللغة العربية :

- 1- المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، المحاسبة المالية و الإدارة المالية ، الجزء الثاني عمان.
- 2- جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2000 .
- 3- حسن الحريم , شفيق حداد وآخرون ,اساسيات الادارة , دار الحامد , عمان , 1998.
- 4- حمزة محمود الزبيدي، الادارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004 .
- 5- زغيب مليكة ، بوشنقىر ميلود ، " التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد " الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
- 6- شعيب شنوف ، " التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS " ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان، 2012.
- 7- عامر عبد الله ، التحليل والتخطيط المالي المتقدم ، الطبعة الأولى ، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان ، 2015 .
- 8- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 .
- 9- مبارك لسوس، التسيير المالي، تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .
- 10- معراج هوارى، مصطفى الباهي، مدخل الى مراقبة التسيير، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 11- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي معاصر، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2007 .
- 12- منير شاكر محمد و آخرون ، " التحليل المالي مدخل صناعة القرارات " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005.
- 13- ناصر دادي عدون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة،الجزائر، 2004.

ب/ باللغة الفرنسية:

- 1- ABDELLAH BOGHABA, **Comptabilité générale approfondie**, Berti Editions, Alger, 1998.
- 2- Alain David , **L'information comptable utile de communication** , l'édition d'organisation , paris , 1987.
- 3- BUISSART Chantal, BENKACI Mehdi, **Analyse financière**, édition Berti, Algérie ,2011 .
- 4- JACQUE TEULIE, **Analyse financière de l'entreprise**, Edition Chotard et Associes Editeurs, 1989. 29.
- 5- T. Cuyaubère , J. Muller, **Contrôle de Gestion: La Gestion Prévisionnelle et Budgétaire**, Tome 2 La Ville Guérin, Paris 1991, p 202.

ثانيا/ المقالات:

- 1- بركان دليلة ، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية. جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد العاشر ديسمبر 2011.
- 2- خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، المجلد 07 العدد رقم 02 ، 2021 .
- 3- زويطة محمد الصالح، دور حسابات النتائج حسب الطبيعة في قياس أداء المؤسسة، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 17 ، سبتمبر، 2012.
- 4- ساسي هادف نجاة ، " نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة "، مجلة المعيار، كلية أصول الدين، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الاسلامية،العدد 35 ، جوان ، 2014.

ثالثا/ الرسائل الجامعية:

- 1- أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة مراقبة التسيير المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستي ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006.
- 2- الطيب الوافي ، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2012/2011.
- 3- بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015 .

- 4- سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية لتحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2004/2003.
- 5- طاهر عريس، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية- دراسة حالة "مؤسسة بريد الجزائر"-، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر ،2007/2006.
- 6- عزيز لوجاني، دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي، رسالة ماجستير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012 .

رابعا / الملتقيات :

- 1- بن عبد الفتاح دحمان، اتخاذ القرار الاستثماري في المؤسسة الاقتصادية العمومية، اليوم الدراسي حول اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، المنعقد بجامعة أحمد دراية، أدرار، يوم 29 فيفري 2012.
- 2- زاير وافية و آخرون، لوحة القيادة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني حول تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، جامعة لونيبي علي، البليدة، أفريل 2014.
- 3- عبد القادر مخطاري، رضا العميل والمشاركة في صنع القرارات، الملتقى الدولي، صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أفريل، 2009 .
- 4- وهيبة مقدم، دور لوحة المقيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء، الملتقى الوطني الرابع حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2006 .

الملاحق

الملحق رقم (01): جانب الأصول لميزانية مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل سنة 2019.

جانب الأصول الى غاية 2019/12/31

م ع ا. جيجل الكاتمية للفلين. ش ذ أ

2018	2019	
الإجمالي	الإجمالي	الأصول المالية
		الأصول المثبتة (غير الجارية)
		فارق الشراء (goodwill)
138 000,00	172 723,75	التثبيتات المعنوية
		التثبيتات العينية
224 647 813,00	973 551 250,00	الأراضي
31 848 537,74	29 207 248,91	البناءات
21 805 932,94	17 724 003,67	التثبيتات العينية الأخرى
		إهلاك التثبيتات العينية الأخرى
		التثبيتات الجاري إنجازها
		التثبيتات المالية
		السندات الموضوعه موضع المعادله - المؤسسات المشاركة
100 000,00	100 000,00	المساهمات الأخرى و الحسابات الدائنة الملحقه
		السندات الأخرى المثبتة
6 000,00	6 000,00	القروض و الأصول المالية الأخرى غير الجارية
1 874 050,17	2 173 755,91	الضرائب المؤجلة على الأصول
		حسابات الارتباط
280 420 333,85	1 022 934 982,24	مجموع الأصول غير الجارية
		الأصول الجارية
45 280 656,85	37 180 672,09	المخزونات و المنتجات قيد الصنع
		الحسابات الدائنة - الإستخدامات المماثلة
75 060 845,25	85 079 815,10	الزبائن
3 680 549,03	2 177 337,16	المدينون الآخرون
4 604 858,05	1 477 878,97	الضرائب
		الأصول الأخرى الجارية
		الموجودات و ما يماثلها
		توظيفات و أصول مالية جارية
19 844 460,17	13 932 629,81	أموال الخزينة
148 471 369,35	139 848 333,13	مجموع الأصول الجارية
428 891 703,20	1 162 783 315,37	المجموع العام للأصول

الملحق رقم (02): جانب الخصوم لميزانية مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل سنة 2019.

جانب الخصوم الى غاية 2019/12/31

م ع ا. جيجل الكاتمية للفلين. ش ذ أ

2018	2019	الخصوم
		رؤوس الأموال الخاصة
351 175 000,00	351 175 000,00	رأس المال الصادر (أو حساب المستغل)
		رأس المال غير المطلوب
14 822 876,04	14 822 876,04	العلاوات و الاحتياطات (الاحتياطات المدمجة)
	748 903 437,00	فارق إعادة التقييم
		فارق المعادلة
-20 330 780,17	-17 084 066,27	النتيجة الصافية (النتيجة الصافية حصة المجمع)
-160 817 300,25	-182 843 761,11	رؤوس الأموال الخاصة الأخرى، ترحيل من جديد
		حصة الشركة المدمجة
		حصة ذوي الأقلية
184 849 795,62	914 973 485,66	المجموع I
		الخصوم غير الجارية
116 481 435,03	92 481 435,03	القروض و الديون المالية
		الضرائب (المؤجلة و المرصود لها)
		الديون الأخرى غير الجارية
7 671 930,55	8 056 909,26	المؤونات و المنتوجات المدرجة في الحسابات سلفا
124 153 365,58	100 538 344,29	مجموع الخصوم غير الجارية II
		الخصوم الجارية
103 541 977,39	125 782 156,58	الموردون و الحسابات الملحقة
12 168 162,60	16 616 299,61	الضرائب
4 178 402,01	4 873 029,23	الديون الأخرى
		خزينة الخصوم
119 888 542,00	147 271 485,42	مجموع الخصوم الجارية III
428 891 703,20	1 162 783 315,37	المجموع العام للخصوم

الملحق رقم (03): جدول حسابات النتائج لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل سنة 2019.

جدول حسابات النتائج الى غاية 2019/12/31

م ع ا. جيجل الكاتمية للفلين. ش ذ أ

2018	2019	
221 837 611,76	176 395 425,99	المبيعات و المنتوجات الملحقة
-10 387 284,35	7 776 262,66	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
		الإنتاج المثبت
		إعانات الإستغلال
211 450 327,41	184 171 688,65	1- إنتاج السنة المالية
-165 558 333,35	- 122 339 373,82	المشتريات المستهلكة
-10 593 068,35	- 15 363 156,24	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
-176 151 401,70	- 137 702 530,06	2- استهلاك السنة المالية
35 298 925,71	46 469 158,59	3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)
-42 910 524,18	- 51 300 094,76	أعباء المستخدمين
-4 907 851,14	- 4 261 768,42	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
-12 519 449,61	- 9 092 704,59	4- إجمالي فائض الإستغلال
6 698 976,24	1 574 264,55	المنتجات العملياتية الأخرى
-5 470 776,28	- 503 984,16	الأعباء العملياتية الأخرى
-10 348 856,97	- 9 286 184,18	المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة
4 570 309,20	2 545 696,77	استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
-17 069 797,42	- 14 762 911,61	5- النتيجة العملياتية
273 643,02	140 082,52	المنتوجات المالية
-3 706 093,03	- 2 760 942,92	الأعباء المالية
-3 432 450,01	- 2 620 860,40	6- النتيجة المالية
-20 502 247,43	- 17 383 772,01	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
171 467,26	299 705,74	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
222 993 255,87	188 431 732,49	مجموع منتجات الأنشطة العادية
-243 324 036,04	- 205 515 798,76	مجموع أعباء الأنشطة العادية
-20 330 780,17	- 17 084 066,27	8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
		عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)
		عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)
		9- النتيجة غير العادية
-20 330 780,17	- 17 084 066,27	10- صافي نتيجة السنة المالية

الملحق رقم (04): جانب الأصول لميزانية مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل سنة 2020.

جانب الأصول الى غاية 2020/12/31

م ع ا. جيجل الكاتمية للفلين. ش ذ أ

ن-1 (2019)	ن (2020)	الأصول المالية
		الأصول المثبتة (غير الجارية)
		فارق الشراء ((ou goodwill
172 723,75	156 058,75	التثبيات المعنوية
		التثبيات العينية
973 551 250,00	973 551 250,00	الأراضي
29 207 248,91	28 567 648,31	البناءات
17 724 003,67	14 190 814,68	التثبيات العينية الأخرى
		إهلاك التثبيات العينية الأخرى
		التثبيات الجارية إنجازها
		التثبيات المالية
		السندات الموضوعة موضع المعادلة - المؤسسات المشاركة
100 000,00	100 000,00	المساهمات الأخرى و الحسابات الدائنة الملحقة
		السندات الأخرى المثبتة
6 000,00	6 000,00	القروض و الأصول المالية الأخرى غير الجارية
2 173 755,91	2 425 740,79	الضرائب المؤجلة على الأصول
		حسابات الإرتباط
1 022 934 982,24	1 018 997 512,53	مجموع الأصول غير الجارية
		الأصول الجارية
37 180 672,09	79 037 351,05	المخزونات و المنتجات قيد الصنع
		الحسابات الدائنة - الإستخدامات المماثلة
85 079 815,10	121 155 517,46	الزبائن
2 177 337,16	2 594 986,84	المدينون الآخرون
1 477 878,97	7 278 814,69	الضرائب
		الأصول الأخرى الجارية
		الموجودات و ما يماثلها
		توظيفات و أصول مالية جارية
13 932 629,81	24 010 253,78	أموال الخزينة
139 848 333,13	234 076 923,82	مجموع الأصول الجارية
1 162 783 315,37	1 253 074 436,35	المجموع العام للأصول

الملحق رقم (05): جانب الخصوم لميزانية مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل سنة 2020.

جانب الخصوم الى غاية 2020/12/31

م ع ا. جيجل الكاتمية للفلين. ش ذ أ

ن-1 (2019)	ن (2020)	الخصوم
		رؤوس الأموال الخاصة
351 175 000,00	351 175 000,00	رأس المال الصادر (أو حساب المستغل)
		رأس المال غير المطلوب
14 822 876,04	14 822 876,04	العلاوات و الاحتياطات (الاحتياطات المدمجة)
748 903 437,00	748 903 437,00	فارق إعادة التقييم
		فارق المعادلة
-17 084 066,27	2 143 639,45	النتيجة الصافية (النتيجة الصافية حصة المجمع)
-182 843 761,11	-199 927 827,38	رؤوس الأموال الخاصة الأخرى، ترحيل من جديد
		حصة الشركة المدمجة
		حصة ذوي الأقلية
914 973 485,66	917 117 125,11	المجموع I
		الخصوم غير الجارية
92 481 435,03	92 481 435,03	القروض و الديون المالية
		الضرائب (المؤجلة و المرصود لها)
		الديون الأخرى غير الجارية
8 056 909,26	10 134 447,25	المؤونات و المنتوجات المدرجة في الحسابات سلفا
100 538 344,29	102 615 882,28	مجموع الخصوم غير الجارية II
		الخصوم الجارية
125 782 156,58	203 851 317,92	الموردون و الحسابات الملحقة
16 616 299,61	21 658 127,08	الضرائب
4 873 029,23	5 245 653,64	الديون الأخرى
	2 586 330,32	خزينة الخصوم
147 271 485,42	233 341 428,96	مجموع الخصوم الجارية III
1 162 783 315,37	1 253 074 436,35	المجموع العام للخصوم

الملحق رقم (06): جدول حسابات النتائج لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل سنة 2020.

جدول حسابات النتائج الى غاية 2020/12/31

م ع ا. جيجل الكاتمية للفلين. ش ذ أ

ن-1 (2019)	ن (2020)	
176 395 425,99	199 578 135,80	المبيعات و المنتجات الملحقة
7 776 262,66	10 084 445,83	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
		الإنتاج المثبت
		إعانات الإستغلال
184 171 688,65	209 662 581,63	1- إنتاج السنة المالية
-122 339 373,82	- 117 277 267,13	المشتريات المستهلكة
-15 363 156,24	- 20 030 803,97	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
-137 702 530,06	- 137 308 071,10	2- استهلاك السنة المالية
46 469 158,59	72 354 510,53	3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)
-51 300 094,76	- 52 208 813,98	أعباء المستخدمين
-4 261 768,42	- 5 846 661,98	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
-9 092 704,59	14 299 034,57	4- إجمالي فائض الإستغلال
1 574 264,55	2 739 478,05	المنتجات العملياتية الأخرى
-503 984,16	- 5 652 053,94	الأعباء العملياتية الأخرى
-9 286 184,18	- 11 413 573,09	المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة
2 545 696,77	3 152 576,52	استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
-14 762 911,61	3 125 462,11	5- النتيجة العملياتية
140 082,52	1 502 441,29	المنتجات المالية
-2 760 942,92	- 2 736 248,83	الأعباء المالية
-2 620 860,40	- 1 233 807,54	6- النتيجة المالية
-17 383 772,01	1 891 654,57	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
299 705,74	251 984,88	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
188 431 732,49	217 057 077,49	مجموع منتجات الأنشطة العادية
-205 515 798,76	- 214 913 438,04	مجموع أعباء الأنشطة العادية
-17 084 066,27	2 143 639,45	8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
		عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)
		عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)
		9- النتيجة غير العادية
-17 084 066,27	2 143 639,45	10- صافي نتيجة السنة المالية

الملحق رقم (07): جانب الأصول لميزانية مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل سنة 2021.

جانب الأصول الى غاية 2021/12/31

م ع ا. جيجل الكاتمية للفلين. ش ذ أ

ن-1 (2020)	ن (2021)	الأصول المالية
الإجمالي	الإجمالي	
		الأصول المثبتة (غير الجارية)
		فارق الشراء ((ou goodwill
156 058,75	139 393,75	التثبيات المعنوية
		التثبيات العينية
973 551 250,00	973 551 250,00	الأراضي
28 567 648,31	27 928 047,71	البناءات
14 190 814,68	10 834 860,21	التثبيات العينية الأخرى
		إهتلاك التثبيات العينية الأخرى
		التثبيات الجارية إنجازها
		التثبيات المالية
		السندات الموضوعه موضع المعادله - المؤسسات المشاركة
100 000,00	100 000,00	المساهمات الأخرى و الحسابات الدائنة الملحقة
		السندات الأخرى المثبتة
6 000,00	6 000,00	القروض و الأصول المالية الأخرى غير الجارية
2 425 740,79	3 746 399,96	الضرائب المؤجلة على الأصول
		حسابات الارتباط
1 018 997 512,53	1 016 305 951,63	مجموع الأصول غير الجارية
		الأصول الجارية
79 037 351,05	48 884 602,68	المخزونات و المنتجات قيد الصنع
		الحسابات الدائنة - الإستخدامات المماثلة
121 155 517,46	121 156 903,91	الزبائن
2 594 986,84	3 527 673,41	المدينون الآخرون
7 278 814,69	1 697 295,08	الضرائب
		الأصول الأخرى الجارية
		الموجودات و ما يماثلها
		توظيفات و أصول مالية جارية
24 010 253,78	58 697 569,73	أموال الخزينة
234 076 923,82	233 964 044,81	مجموع الأصول الجارية
1 253 074 436,35	1 250 269 996,44	المجموع العام للأصول

الملحق رقم (08): جانب الخصوم لميزانية مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل سنة 2021.

جانب الخصوم الى غاية 2021/12/31

م ع ا. جيجل الكاتمية للفلين. ش ذ أ

ن-1 (2020)	ن (2021)	خصوم
		رؤوس الأموال الخاصة
351 175 000,00	351 175 000,00	رأس المال الصادر (أو حساب المستغل)
		رأس المال غير المطلوب
14 822 876,04	14 822 876,04	العلاوات و الاحتياطات (الاحتياطات المدمجة)
748 903 437,00	748 903 437,00	فارق إعادة التقييم
		فارق المعادلة
2 143 639,45	11 950 607,08	النتيجة الصافية (النتيجة الصافية حصة المجمع)
-199 927 827,38	-197 784 187,93	رؤوس الأموال الخاصة الأخرى، ترحيل من جديد
		حصة الشركة المدمجة
		حصة ذوي الأقلية
917 117 125,11	929 067 732,19	المجموع I
		الخصوم غير الجارية
92 481 435,03	76 434 170,23	القروض و الديون المالية
		الضرائب (المؤجلة و المرصود لها)
		الديون الأخرى غير الجارية
10 134 447,25	11 156 515,95	المؤونات و المنتوجات المدرجة في الحسابات سلفا
102 615 882,28	87 590 686,18	مجموع الخصوم غير الجارية II
		الخصوم الجارية
203 851 317,92	189 195 258,93	الموردون و الحسابات الملحقة
21 658 127,08	28 142 840,20	الضرائب
5 245 653,64	16 020 075,19	الديون الأخرى
2 586 330,32	253 403,75	خزينة الخصوم
233 341 428,96	233 611 578,07	مجموع الخصوم الجارية III
1 253 074 436,35	1 250 269 996,44	المجموع العام للخصوم

الملحق رقم (09): جدول حسابات النتائج لمؤسسة الكاتمية للفلين جيجل سنة 2021.

م ع ا. جيجل الكاتمية للفلين. ش ذ أ جدول حسابات النتائج الى غاية 2021/12/31

ن-1 (2020)	ن (2021)	
199 578 135,80	242 618 466,24	المبيعات و المنتوجات الملحقة
10 084 445,83	1 763 188,63	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
		الإنتاج المثبت
		إعانات الإستغلال
209 662 581,63	244 381 654,87	1- إنتاج السنة المالية
-117 277 267,13	- 112 600 999,53	المشتريات المستهلكة
-20 030 803,97	- 27 606 999,83	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
-137 308 071,10	- 140 207 999,36	2- استهلاك السنة المالية
72 354 510,53	104 173 655,51	3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)
-52 208 813,98	- 76 375 762,06	أعباء المستخدمين
-5 846 661,98	- 8 363 874,65	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
14 299 034,57	19 434 018,80	4- إجمالي فائض الإستغلال
2 739 478,05	1 942 110,15	المنتجات العملياتية الأخرى
-5 652 053,94	- 1 007 626,63	الأعباء العملياتية الأخرى
-11 413 573,09	- 10 191 876,19	المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة
3 152 576,52	3 507 311,13	استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
3 125 462,11	13 683 937,26	5- النتيجة العملياتية
1 502 441,29	107 382,16	المنتوجات المالية
-2 736 248,83	- 3 151 371,51	الأعباء المالية
-1 233 807,54	- 3 043 989,35	6- النتيجة المالية
1 891 654,57	10 639 947,91	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
	- 10 000,00	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
251 984,88	1 320 659,17	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
217 057 077,49	249 938 458,31	مجموع منتجات الأنشطة العادية
-214 913 438,04	- 237 987 851,23	مجموع أعباء الأنشطة العادية
2 143 639,45	11 950 607,08	8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
		عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)
		عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)
		9- النتيجة غير العادية
2 143 639,45	11 950 607,08	10- صافي نتيجة السنة المالية

الملحق رقم (10): لوحة القيادة لشهر جوان 2021.

Unité 5 :				MOIS DE:	Jun	ANNEE:	2021	
LIBELLE	evolution moisN/mois N-1	Cumul au mois Exercice N-1	Cumul au mois Exercice N	TAUX % (objectif)	Prévisions mois	evolution moisN/mois N-1 %	mois Exercice N-1	mois Exercice N
Ventes de marchandises	8	31	-74%	200	4%	189	298	-37%
total Produits fabriqués	172	9396	-98%	5522	3%	20040	28889	-31%
vente de plants			#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!
vente de lièges recoltés			#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!
vente de lièges transformés	0	9081	-100%	5522	0%	18528	27998	-34%
vente du bois			#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!
vente du pax en aluminium et assimilés	172	315	-45%	0	#DIV/0!	1512	891	70%
vente autres produits fabriqués (à détaillés)			#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!
Prestations de services	14	76	-82%	35	40%	149	80	86%
Vente de travaux	9655	0	#DIV/0!	7200	134%	58465	13339	338%

total Produits fabriqués	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
vente de plants								
vente de lièges recoltés								
vente de lièges transformés								
vente du bois								
vente du pax en aluminium et assimilés								
vente autres produits fabriqués (à détaillés)								
Prestations de services								
Vente de travaux								
production vendue INTTER-GROUPE (GROUPE SGP) (Produits fabriqués, Prestations de services, Vente de travaux)								
production vendue (à l'exportation)	9571	17974	-47%	2600	368%	39807	38667	03%
Chiffre d'affaire	19420	27477	-29%	15 557	125%	118650	81273	0.45%

	Production stockée ou déstockée	118650	-1485	-8090%	-1363	-8705%	2895	11609	-75%
	Production immobilisée								
	Subventions d'exploitation								
	Production de l'exercice	138070	25992	431%	14 194	973%	121545	92882	0,31
	Achats de marchandises vendues	336	72	367%	166	202%	2389	760	
	Matières premières	3760	14685	-74%	4605	82%	32860	48311	214%
	Autres approvisionnements	888	2915	-70%	817	109%	9161	4127	-32%
	Variations des stocks			#DIV/0!		#DIV/0!			122%
	Achats d'études et de prestations de services	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	4066	#DIV/0!
	Autres consommations	631	1174	-46%	662	95%	4156	4373	-100%
	Total consommations	5615	18846	-70%	6 250	90%	48566	61637	-0,21
	Sous-traitance générale		0	#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!

Locations	35	0	#DIV/0!	55	64%	608	257	137%
Charges locatives et charges de copropriété		0	#DIV/0!		#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
Entretien, réparations et maintenance	116	14	729%	89	130%	319	189	69%
Primes d'assurances	163	160	2%	162	101%	978	970	1%
Etudes et recherches	0	0	#DIV/0!		#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
Documentation divers et rabais remises resournes	3	1	200%	8	38%	61	89	-31%
Personnel extérieur à l'entreprise		0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
Rémunération d'intermédiaires honoraires et	624	970	-36%	235	266%	2207	1532	44%
Publicité	15	0	#DIV/0!	6	250%	98	8	1125%
Déplacements, missions et réceptions	822	156	427%	593	139%	6801	3318	105%
Transport de biens et transport collectif du personnel	246	13	1792%	113	218%	835	251	233%
frais postaux /télécommunications e rabais remises restournest	28	0	#DIV/0!	32	88%	98	33	197%

Frais et commissions bancaires	7	0	#DIV/0!	12	58%	120	32	275%
Total services	2059	1314	57%	1 305	158%	12125	6679	0,815391526
Consommation de l'exercice	7674	20160	-62%	7 555	102%	60691	68316	-0,111613678
Valeur ajoutée de d'exploitation	130396	5832	2136%	6 639	1964%	60854	24566	1,477163559
Charges de personnel	6593	4125	60%	4304	153%	37398	24666	52%
Tap	152	71	114%	174	87%	1128	431	162%
Autres impôts et taxes	872	547	59%	111	786%	2227	1583	41%
Excédent brut d'exploitation	122779	1089	11174%	2 050	5989%	20101	-2114	-10,50851466
Autres produits opérationnels Dotations aux amortissements Dotations aux amortissements	0	0	#DIV/0!		#DIV/0!	147	120	23%
Provision	0	75	-100%		#DIV/0!	243	105	131%
Pertes de valeur		0	#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!

Reprise sur pertes de valeur et provisions	834	700	19%	700	119%	4334	4200	3%
Résultat opérationnel		0	#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!
Produits financiers		0	#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!
Charges financières		0	#DIV/0!		#DIV/0!			#DIV/0!
Résultat financier	121945	314	38736%	1 350	9033%	15671	-6299	-3,487855215
Résultat ordinaire	1	196	-99%		#DIV/0!	40	296	-86%