



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم مالية ومحاسبة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية مؤسسة بعنوان



## دور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز وكالة متليلي بلدية متليلي الشعانبة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية مؤسسة

تحت اشراف الأستاذ:

- د. سعداوي فريد.

- د. قطيب عبد القادر

من اعداد الطلبة:

- هرويني صفوان عماد.

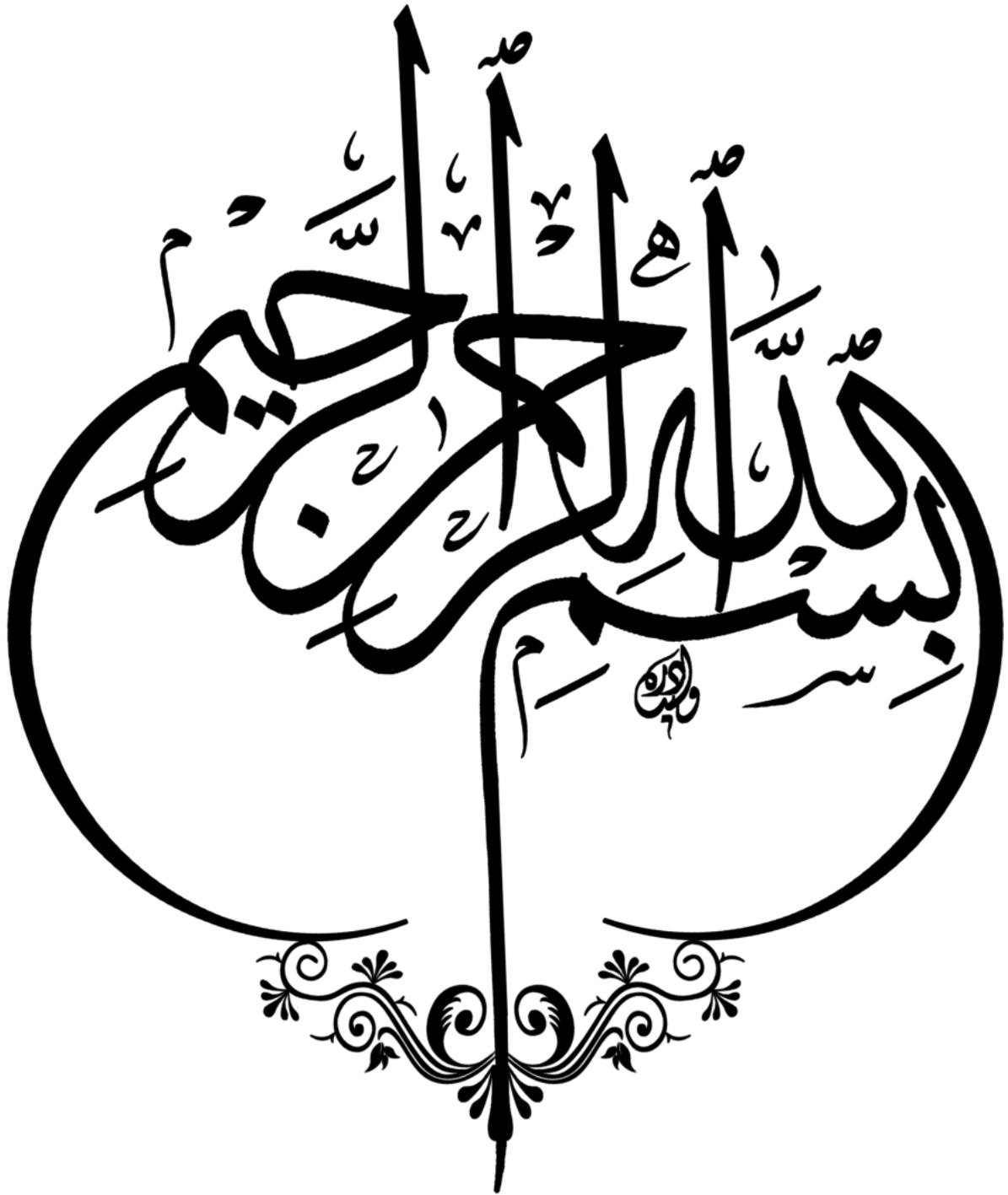
- شريف ابوبكر عبد الرزاق.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
لسلوس مبارك	بروفيسور	رئيسا
سعداوي فريد	بروفيسور	مشرف
قطيب عبد القادر	دكتور	مشرف مساعد
زهواني مروة	دكتورة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023





## الأمراء:

من قال انا لها .... نالها و أنا لها و ان أبنت رنما عنها اتيتك بها..

احمد الله عز و جل على منه و عونته على البدء و الختام..

الى الذي و هبني كل ما يملك حتى أحقق له اماله....إلى من كان يدفعني قدما نحو الامام  
لنيل المبتغى ..الى الانسان الذي امتلك الانسانية بكل قوة ،الى الذي سهر على تعليمي  
بتضحيات جسامه مترجمة في تقديسه للعلم، الى مدرستي الاولى في الحياة.

ابي الغالي على قلبي اطال الله في عمره.

الى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، الى التي صبرت على كل شيء ، التي  
رعتني حق الرعاية و كانت سندي في الشدائد ، و كانت دعواها لي بالتوفيق تتبعني  
خطوة بخطوة في عملي الى من ارتدت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نوح الحنان امي  
عز ملاك على القلب و العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين :

اليهما اهدي هذا العمل لعلي ادخل على قلبهما شيئا من السعادة

الى اختي الوحيدة وزوجها واخوتي وزوجاتهم الذين تقاسموا معي عبء الحياة

الى رفقاء السنين وأصحاب الشدائد..

الى اساتذتي كل باسمه وخاصة الأستاذة أولاد براهيم ليلي و الأستاذ قطيب عبد القادر.

وفي الأخير ارجو من المولى ان ينفعني بما علمني، فاللهم دروبه تليق بعطائنا و وصول  
يليق بجهدنا.

صفوان عماد

الحمد لله الذي نعمده ونستعينه ونستغفره ونتوب اليه.

الحمد لله الذي وفقني الى إتمام هذا العمل.

أما بعد فاهدي هذا العمل المتواضع الى

من وضعنا في الامام وعلمنا وربانا وعلمنا الصواب

الى والدي العزيزين اطال الله في عمرهما

و يامن احمل اسمكما بكل افتخار فلم نوفي حقكم فانتم رحمة الله لنا في

هذه الحياة.

واختي الوحيدة وزوجها واهدي ايضا هذا العمل الى كل أصدقائنا

وزملائنا واهلنا بلا استثناء ونسأل الله عز وجل ان يوفقني الى مستقبل

مشرق.

ابوبكر عبد الرزاق

## الشكر والعرفان:

إننا نشكر الله وافر الشكر على توفيقه لنا واعدتنا على إتمام مذكرتنا للتخرج .

أبي الحبيب والدتي الغالية لا يمكن أن أنسى دعمكم لي وما قدمتموه من أجل فلکم مني كل الحب، ومهما قلت في حقكم من كلمات الشكر فإنني لن أنسى ما تستحقونه.

كما أننا نقدم أسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل للدكتور سعداوي فريد والدكتور قطيب عبد القادر اللذان تفضلاً بقبول الإشراف على رسالة الماجستير، والذين منحانا من وقتهم الثمين ومن بحر معلوماتهما وخبراتهم الواسعة ما شكّل إضافة كبيرة للعمل البحثي، حيث كانت توجيهاتهما ونصائحهما المزاراة التي استعنا فيها في كامل عملنا البحثي، فنسأل الله العزيز أن يجازيها خيراً الجزاء ولا ننسى أيضاً اللجنة المناقشة وعلى رأسها البروفيسور لسوس مبارك والدكتورة زهوانى مروة.

## قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
II-I	الاهداء
III	شكر وعرفان
IV	الفهرس
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
LX //////////	قائمة الملاحق الملخص
أ-ث	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: مدخل عام للوحة القيادة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة
3	المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة ونشأتها
3	أولاً: نشأة لوحة القيادة
3	ثانياً: تعريف لوحة القيادة
4	المطلب الثاني: خصائص وأنواع لوحة القيادة ومهامها
4	أولاً: خصائص لوحة القيادة
6	ثانياً: أنواع لوحة القيادة
6	ثالثاً: مهام لوحة القيادة
7	المطلب الثالث: مراحل اعداد لوحة القيادة والوسائل المستعملة فيها
7	أولاً: مراحل اعداد لوحة القيادة
8	ثانياً: الوسائل المستعملة
10	المبحث الثاني: عموميات حول لوحة القيادة المالية
10	المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة المالية وأهدافها
10	أولاً: تعريف لوحة القيادة المالية
10	ثانياً: اهداف لوحة القيادة المالية
11	المطلب الثاني: مكونات لوحة القيادة المالية

11	أولاً: الشكل العام للوحة القيادة المالية
13	ثانياً: مؤشرات لوحة القيادة المالية
14	المطلب الثالث: تصميم لوحة القيادة المالية ونقاط ضعفها
14	أولاً: تصميم لوحة القيادة المالية
16	ثانياً: نقاط ضعف لوحة القيادة المالية
17	خلاصة الفصل
18	الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي
19	تمهيد
20	المبحث الأول: مفهوم الأداء
20	المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته
20	أولاً: تعريف الأداء
21	ثانياً: أهمية الأداء
21	المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء والعوامل المؤثرة فيه
21	أولاً: معايير تصنيف الأداء
25	ثانياً: العوامل التي تؤثر على الأداء
27	المبحث الثاني: مفهوم الأداء المالي وتقييمه
27	المطلب الأول: تعريف الأداء المالي وتقييمه
27	أولاً: تعريف الأداء المالي
28	ثانياً: تعريف تقييم الأداء المالي
29	المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية والأطراف المستفيدة
29	أولاً: أهمية الأداء المالي
29	ثانياً: الأطراف المستفيدة من الأداء المالي بالمؤسسة
30	المطلب الثالث: أنواع ومؤشرات تقييم الأداء المالي
30	أولاً: أنواع تقييم الأداء المالي
32	ثانياً: مؤشرات تقييم الأداء المالي
37	خلاصة الفصل
38	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم الهيكل التنظيمي للوكالة ومنهجية الدراسة وادواتها
39	المطلب الأول: دراسة الهيكل التنظيمي للوكالة
40	المطلب الثاني: منهجية الدراسة والادوات المستخدمة

41	المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها
41	المطلب الأول: كيفية اعداد لوحة القيادة
42	المطلب الثاني: عرض لوحة القيادة للوكالة التجارية سونلغاز متليلي
63	خلاصة الفصل
64	الخاتمة العامة
68	قائمة المراجع
73	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	خصائص لوحة القيادة مقارنة الأدوات الرقابية الاخرى	5
2-1	الشكل العام للوحات القيادة المالية	11
3-1	تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية	15
1-3	متغيرات الدراسة	40
2-3	عدد زبائن الوكالة المستعملين للكهرباء	43
3-3	عدد زبائن الوكالة المستعملين للغاز	45

## قائمة الاشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	المراحل الأساسية في اعداد لوحة القيادة	8
1-3	الهيكل التنظيمي لووكالة سونلغاز متليلي	39
2-3	تحليل للمبيعات (الضغط المنخفض) قبل اصدار الفاتورة	46
3-3	استطلاع البحث اليدوي	48
4-3	تصفية ومعالجة التقارير المبلغ عنها بانتظام	49
5-3	زيارات للزبائن غير المنزليين الذين سجلوا انخفاض في الاستهلاك	50
6-3	عدادات كهربائية قيد الادراج	51
7-3	عدادات الغاز قيد الادراج	52
8-3	قطع التموين عن الزبائن بعد ثاني غياب عن الرصد على التوالي	53
9-3	تقديم شكاوي لكل حالات الاحتياي في الكهرباء	54
10-3	تحقق من العدادات الموجودة في الميدان اثناء الرصد والملغاة على النظام	55
11-3	القيام بزيارات المراقبة الليلية لجميع مواقع الانارة العمومية	56
12-3	الطاقة المفوترة والملغاة خارج الدارة	57
13-3	إجراءات المتخذة لتقليل رصيد الديون	58
14-3	تصفية محفظة الوكالة التي تخص الفواتير المتراكمة	59
15-3	الصكوك الغير مدفوعة	60
16-3	يوضح المتابعة والتكفل بالملفات ما قبل الدعوة	61

قائمة الملحق:

الصفحة	الملحق
74	الملحق 01
74	الملحق 02
75	الملحق 03
75	الملحق 04
76	الملحق 05
77	الملحق 06

**x**

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، لما تحتويه من مؤشرات تساعد في تقييم الأداء وتحقيق الأهداف المحددة سابقاً، بالإضافة إلى تصحيح الانحرافات المكتشفة عبر لوحة القيادة. في الجانب النظري، تناولنا أساسيات لوحة القيادة ومفهوم الأداء. أما في الجانب التطبيقي، فحاولنا الإجابة على الإشكالية البحثية: "ما مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة؟". قمنا بدراسة تطبيقية حول هذا الموضوع من خلال تحليل حالة الوكالة التجارية سونلغاز متليلي، مستخدمين أدوات البحث المتمثلة في المقابلات الشخصية، وتحليل ومناقشة الوثائق المقدمة من مدير الوكالة التجارية، والاستبيانات. من أبرز النتائج التي توصلنا إليها أن الوكالة التجارية تعتمد بشكل كامل وأساسي على لوحة القيادة لتحسين أدائها. ومع ذلك، لوحظ أن لوحة القيادة المعتمدة من قبل الوكالة لا تُعرض بطريقة منهجية وسليمة، حيث تعتمد بشكل كامل على الجداول والأرقام، مع غياب الرسوم البيانية والتنبيهات، بالإضافة إلى عدم كفاية المؤشرات المستخدمة، حيث تم استبعاد بعض المؤشرات الضرورية والتركيز فقط على مؤشرين هما نسبة زيادة المبيعات ونسبة تقليل الديون.

**الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة، الأداء المالي، تحسين الأداء،

## Summary:

This study aims to highlight the role of the dashboard in improving the performance of economic enterprises due to its indicators that enable the evaluation of performance, thereby achieving predetermined objectives and correcting deviations discovered through the dashboard. In the theoretical section, we addressed the generalities of the dashboard and the concept of performance. In the practical section, we attempted to answer the research question: "To what extent does the financial dashboard contribute to improving the financial performance of the studied institution?" We conducted an applied study on this topic by analyzing the case of the Sonelgaz Metlili commercial agency, using research tools such as personal interviews, analysis, and discussion of documents provided by the agency's manager, and questionnaires. Among the most significant findings, we discovered that the commercial agency relies entirely and necessarily on the dashboard to improve its performance. However, the dashboard used by the agency is not systematically and correctly presented, as it relies entirely on tables and numbers, with a complete absence of graphs and alerts. Additionally, the indicators used are insufficient, as some necessary indicators have been excluded, focusing only on two indicators: the rate of sales increase and the rate of debt reduction.

# مقدمة العامة

## التوطئة:

في ظل التحولات العديدة التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية والتطورات الحاصلة في طرق التسيير والعمليات المتعلقة بنشاطها، اضطرت المؤسسات إلى إعادة ترتيب أمورها وتجديد طرق سيرها لتكون أكثر تماشياً مع التحديات الجديدة. هذا المنظور دفع الباحثين ومسيري المؤسسات إلى إعادة النظر في قواعد المنافسة وتطوير أدوات جديدة لمراقبة التسيير.

وفي هذا السياق، تعتبر لوحة القيادة واحدة من أهم الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير. تتيح لوحة القيادة توفير معلومات آنية وملائمة، مما يساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة وتحسين أداء المؤسسة. بفضل المؤشرات الموجودة فيها، تساعد لوحة القيادة في عملية المتابعة بشكل جيد، مما يسهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتعزيز قدرتها على المنافسة.

### (1) الإشكالية:

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

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

وللإجابة عنها طرحنا جملة من التساؤلات الفرعية:

س1- ما مفهوم لوحة القيادة؟

س2- ما وظيفة لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية؟

س3- كيف تساهم لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في مؤسسة سونالغاز متليلي؟

### (2) الفرضيات:

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

- لوحة القيادة المالية عبارة عن أداة مهمة في مراقبة التسيير والتسيير المالي.
- تساعد لوحة القيادة المالية على اتخاذ القرارات المالية الملائمة في المؤسسة الاقتصادية.
- تلعب لوحة القيادة دوراً مهماً في تحسين الأداء المالي بإعطائها نظرة شاملة ودقيقة وسريعة عن وضعية مؤسسة سونالغاز متليلي.

### (3) أهمية الدراسة:

بناءً على أهمية الأداء المالي في البيئة الاقتصادية وجهود تحسين الأداء المالي، تبرز لوحة القيادة المالية كأداة حيوية. تهدف هذه الأداة إلى تقديم تقييم شامل للأداء المالي للمؤسسة، مما يمكن القادة والمديرين من تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء المالي. من خلال توفير رؤية واضحة وشفافة للبيانات المالية الرئيسية، يمكن للمسؤولين اتخاذ قرارات مستنيرة وتطوير استراتيجيات مواتية لتحقيق أهداف المؤسسة المالية والتنافسية في السوق.

### (4) أهداف الدراسة:

بناءً على الإشكالية المطروحة، فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- ✓ التعرف على الأداء المالي بالمؤسسة وطرق قياسه؛
- ✓ التعرف على مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة الاقتصادية؛

### (5) أسباب اختيار الدراسة:

من أهم الأسباب التي جعلتنا نختار هذه الدراسة أسباب موضوعية: وهي تتعلق بالموضوع ذاته وهي:

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

أسباب ذاتية: وتعلقت ب:

- التخصص الذي ندرس فيه؛
- رغبتنا في الموضوع والتخصص فيه؛
- شعورنا بأهمية الموضوع.

### (6) حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة الحدود المكانية و الحدود الزمنية :

- ❖ الحدود الزمانية: تمت المعاينة في فترة 2020-2021
- ❖ الحدود المكانية: أجريت الدراسة في (سونلغاز بلدية متليلي).

### منهج الدراسة:

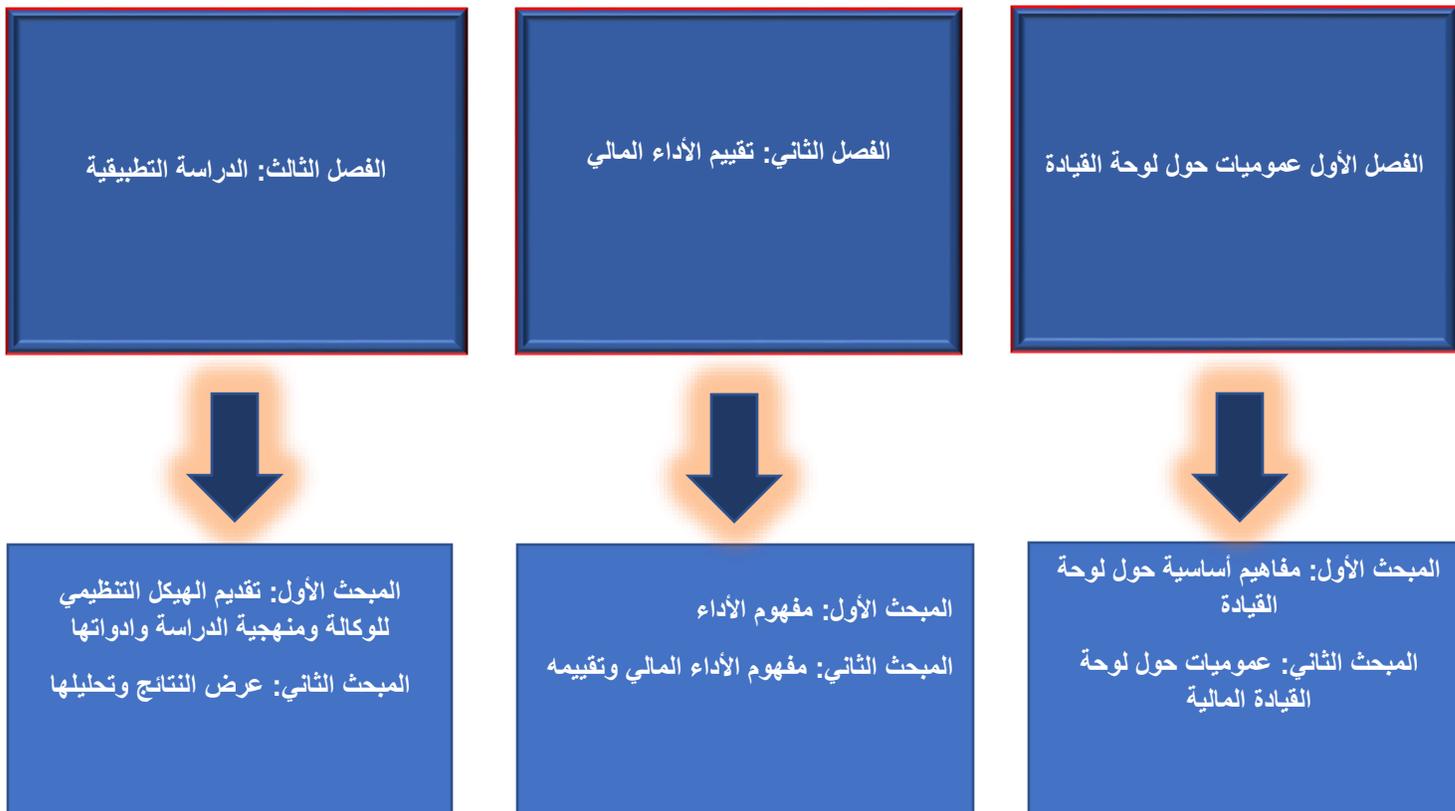
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة للتحقق من أهدافها واختبار صحة الفرضيات، تم اختيار هذا المنهج بناءً على توافقه مع طبيعة الدراسة. تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان كأداة لدراسة.

### (7) صعوبات الدراسة:

اما الصعوبات التي اعترضتنا أثناء ادائنا بحثنا هذا هي:

صعوبة تغطية كل الجوانب المتعلقة بالموضوع نظرا لتوسعه.

### هيكل المذكرة :



الفصل الأول: مدخل

علم اللوحة القيادية

### تمهيد:

يعتمد استمرار المؤسسة بشكل كبير على القرارات التي تُتخذ في إدارة نشاطها، سواء كانت في القصير أو الطويل الأمد. وتتوقف فعالية هذه القرارات على الأساليب التي تعتمدها المؤسسة، ومن بين الأساليب الشائعة نجد لوحة القيادة. تتناول هذه الفقرة مفهوم لوحة القيادة، من خلال تعريفها ومراحل إعدادها، بالإضافة إلى استعراض مفهوم لوحة القيادة المالية وتسليط الضوء على أهم مكوناتها وتصميمها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لوحة القيادة.

المطلب الأول: نشأة لوحة القيادة وتعريفها.

أولاً: نشأة لوحة القيادة:

في عام 1930، ظهر مصطلح "لوحة القيادة" للمرة الأولى لوصف "جدول متابعة النسب والبيانات الضرورية"، الذي يمكن القادة من متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة. وفي عام 1948، تطور هذا المصطلح في الولايات المتحدة الأمريكية مع استخدامه من قبل المؤسسات التي تعتمد على نظام التسيير التقديري. اختلفت التسميات المستخدمة لهذه الأداة، ولكن جميع التعريفات تقريباً تحمل المعنى نفسه. من بين أسباب نشأة لوحة القيادة<sup>1</sup>:

- يعتمد وجود مجموعة من المؤشرات في لوحة القيادة على تعدد العوامل والعلاقات داخل المؤسسة، مما يساعد على اتخاذ القرارات التي تحقق التوازن بين المداخل المختلفة وتحقيق الأهداف المحددة.
- تسهم لوحة القيادة في عملية التحليل والتشخيص لتحديد العقبات التي تواجه تحقيق الأهداف، وتوفير البيانات الضرورية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لضبط المسار وتحقيق التحسين المستمر.
- تعكس لوحة القيادة هيكل المؤسسة التنظيمي بشكل مبسط وتحتوي على المعلومات اللازمة لمختلف العمليات، مما يمكن المسؤولين من مراقبة التقدم واتخاذ القرارات بناءً على البيانات المتاحة.
- تتيح لوحة القيادة تكييف هياكل المؤسسات وتنظيم عمليات اتخاذ القرارات ومراقبة المعلومات، مما يسهل استخدام أفضل الكفاءات والممارسات لتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.

ثانياً: تعريف لوحة القيادة:

تتنوع التعاريف المقدمة للوحة القيادة، ومن بينها:

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي، «الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة»، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ( غ م)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص45.

**التعريف 1:** " لوحة القيادة تمثل مجموعة من المؤشرات المنظمة داخل نظام متابعة، تسهم في مساعدة فريق العمل أو المسؤولين على اتخاذ القرارات، كما تعد أداة اتصال تُمكّن من مراقبة الإدارة وجذب الانتباه إلى النقاط الرئيسية لتحسينها"<sup>2</sup>.

**التعريف 2:** " تعتبر لوحة القيادة أداة تشخيص دائم للمؤسسة، تركز على إبراز وضعيتها بشكل منتظم ودوري، وتظهر المعلومات المتعلقة بالإدارة بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية"<sup>3</sup>.

**التعريف 3:** "هي وثيقة ملخصة وشاملة، توضح العناصر الأساسية لحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها"<sup>4</sup>.

**التعريف 4:** " وبموجب تعريف لوحة القيادة الذي أورده "Saulou Jean Ves .Y" ، فهي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول، تساعد على إظهار الانحرافات الناجمة عن سوء التسيير، وتعتبر أيضاً أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المقبلة لاستغلال الفرص وتقليل مخاطرها"<sup>5</sup>.

بالتالي، تُعد لوحة القيادة تمثيلاً مبسطاً وشاملاً للمؤشرات والمعلومات الرئيسية التي يحتاجها المسؤول للتحكم الفعال في سير العمليات اليومية، وتتميز بالإعداد السريع والموجه والواضح لتسهيل التفسير والتفاهم بين أعضاء الفريق، مع الاهتمام بالتحديث الدوري لمواكبة التغييرات الداخلية والخارجية.

### المطلب الثاني: خصائص وأنواع لوحة القيادة ومهامها

أولاً: خصائص لوحة القيادة:

تتميز لوحة القيادة بعدة خصائص أساسية:

1. **الزمن المحدود:** تعد الزمن المحدود من أهم خصائص لوحة القيادة، حيث يجب إعدادها في أقرب وقت ممكن لاتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي « إدارة الموارد البشرية »، دار وائل للنشر ط1، 2005، ص34.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 45

<sup>4</sup> رحيم حسين ويونقيب أحمد، « دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع4 ، ديسمبر 2008، ص3.

<sup>5</sup> جيجة عبد الرؤوف، « واقع استخدام لوحة القيادة في الإدارة المالية لشركة سونتر ك- دراسة حالة شركة سونتر ك فرع RTE بولاية سكيكدة »؛

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

ص.02

II. التلائم مع تنظيم المؤسسة: يجب أن يكون هناك توافق بين لوحة القيادة وتنظيم المؤسسة، حيث ينبغي أن تتناسب مع مستويات السلطة المختلفة ومهام المسؤولين، مما يمنع الاختلافات بين مستويات القيادة والمرؤوسين<sup>6</sup>.

III. الوسيلة لتحقيق الأهداف: تعتبر لوحة القيادة وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تعتمد على مؤشرات دقيقة ومعبرة لقياس الأداء.

بالإضافة إلى ذلك، تتميز لوحة القيادة بأنها:

- أداة شخصية خاصة بكل مسؤول، مما يعزز مشاركتهم في تحليل الأداء واتخاذ القرارات.
- تعكس الاستراتيجية المعتمدة وتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات، مما يساهم في توجيه الإجراءات وفقاً للأهداف المحددة.
- تُعتبر جزءاً من الأدوات التقنية الإدارية الأخرى مثل المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية.
- تُستخدم كأداة للتسيير لتقييم أداء المسؤولين وفعالية الإجراءات التصحيحية المتبعة.

الجدول رقم 1-1: خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى.

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

Source: H. löning et autres, « le contrôle de Gestion , organisation et mise en œuvre », 2e ed, dunod, paris, 2003, P146.

<sup>6</sup>رحيم حسين ويونقيب أحمد، مرجع سابق، ص4، بتصرف.

ثانياً: أنواع لوحة القيادة:

تطورت لوحة القيادة مع مرور الزمن من كونها وسيلة لقياس الأداء إلى أن أصبحت أداة إدارية أساسية تُمكن اتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة. يمكن تقسيم لوحة القيادة إلى نوعين رئيسيين: لوحة القيادة التسييرية وبطاقة الأداء المتوازن<sup>7</sup>.

- 1) **لوحة القيادة التسييرية:** تم استخدامها بشكل رئيسي في فرنسا، خاصةً من قبل الفروع الفرنسية للشركات الأمريكية مثل (France IBM) يمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع رئيسية:
  - **لوحة القيادة الاستراتيجية:** تركز على قياس الأداء الشامل وتحديد مدى انسجام الاستراتيجية المتبعة مع أهداف المؤسسة.
  - **لوحة القيادة الاقتصادية:** تستخدم في إدارة الأقسام أو الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، وتتضمن مؤشرات مالية تبين الارتباط بين المصالح المختلفة ومساهمتها في الأداء الشامل.
  - **لوحة القيادة الاجتماعية:** تستخدم في إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء الموظفين ومراقبة تطورات أدائهم<sup>8</sup>.
  - **لوحة قيادة الأعمال:** تعتمد على عرض مرئي للمعلومات الأساسية، وتتضمن رسومات ومخططات تسهل فهم البيانات.
- 2) **بطاقة الأداء المتوازن (لوحة القيادة المستقبلية):** تركز على الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتعتبر أداة لقياس الأداء المتوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية على المدى القصير والطويل، مما يعكس اهتمام وتوجه استراتيجيتها نحو مجموعة متنوعة من الأهداف والمعايير.

ثالثاً: مهام لوحة القيادة:

يمكن تلخيص المهام الأساسية للوحة القيادة كما يلي:

<sup>7</sup>البليبوديد « دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة - باتنة »، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ( غ م ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2015، ص 63.

<sup>8</sup>صلاح بوزاري ، « لوحة القيادة الاجتماعية على أساس اتخاذ القرار للإدارة الموارد البشرية »، الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة، أبريل 2009، ص 1.

- A. أداة للقيادة واتخاذ القرار: تحتوي لوحة القيادة على معلومات حيوية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات اللازمة بناءً على النقاط الرئيسية للتسيير، مما يسهل عملية القيادة والتوجيه نحو تحقيق الأهداف المرسومة.<sup>9</sup>
- B. أداة للنقاش: تهدف لوحة القيادة لتسهيل المناقشات بين الأطراف المعنية، حيث يقدم كل مسؤول تقريراً للمستوى الأعلى منه حول النتائج المحققة وأسباب الانحرافات والإجراءات التصحيحية، مما يسهل التنسيق والتوجيه نحو استراتيجية المؤسسة.
- C. أداة للمراقبة والمقارنة: تساعد لوحة القيادة في مراقبة وتقييم الأداء المحقق بمقارنته بالأهداف المحددة، مما يتيح تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح المسار.
- D. أداة للتحفيز وقياس الأداء: تعتبر لوحة القيادة أيضاً أداة لتحفيز الموظفين وتقدير أدائهم من خلال قياس تحقيق الأهداف وتقييم الأداء.
- E. أداة للتشخيص والتفاعل: تساعد لوحة القيادة في تحليل الانحرافات التي قد تحدث، وبالتالي وضع الإجراءات التصحيحية المناسبة لاستعادة التوازن في الوقت المناسب.
- F. أداة تربوية في تطوير الإطارات: تساهم لوحة القيادة في تطوير الثقافة الإدارية داخل المؤسسة، حيث يتيح التحليل المستمر للعوامل الأساسية للتسيير تحسين قدرات المسؤولين وتطوير كفاءاتهم.<sup>10</sup>

المطلب الثالث: مراحل إعداد لوحة القيادة والوسائل المستعملة فيها.

أولاً: مراحل إعداد لوحة القيادة:

عملية إعداد لوحة القيادة تمر بعدة مراحل أساسية، وتتضمن<sup>11</sup>:

- (a) تحديد مهام مراكز المسؤولية: يتم في هذه المرحلة تحديد المهام بدقة لكل مركز مسؤولية، حيث يتم توزيع المسؤوليات والمهام وفقاً لتخصص كل فرد.
- (b) تحديد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: يتم في هذه المرحلة تحديد العناصر المحددة التي تسهم في تحقيق الأهداف المحددة، مثل عدد العملاء أو الكمية المباعة، ويتم اختيارها بعناية وفقاً لرؤية المؤسسة.

<sup>9</sup> راجع حسين وبونقيب أحمد، مرجع سابق، ص6.

<sup>10</sup> راجع حسين وبونقيب أحمد، مرجع سابق، ص6. بتصرف.

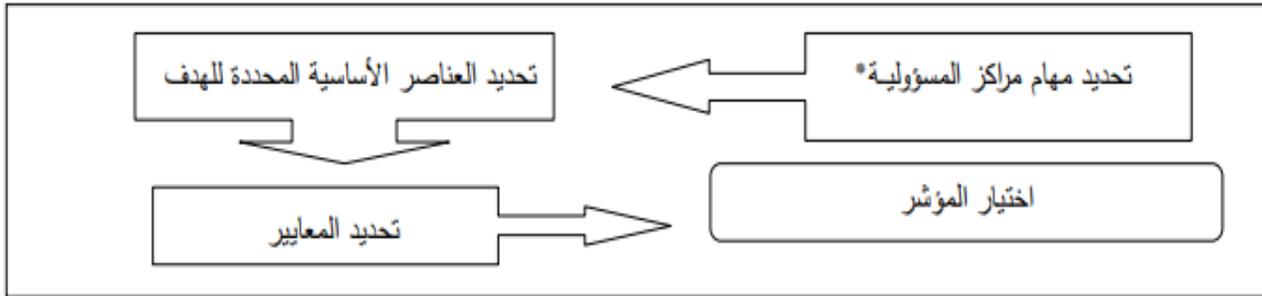
<sup>11</sup> Michel Gervais, « Contrôle de Gestion », économique, France, 7ème édition, 2000 , P598.

(c) **تحديد المعايير:** يتم في هذه المرحلة اختيار المعايير التي تساعد في قياس الأداء بدقة، وتكون سهلة التطبيق وفهمها، مما يسهل عملية المتابعة والتقييم.

(d) **اختيار المؤشرات:** يتم في هذه المرحلة اختيار المؤشرات التي تعكس أداء المعايير وتساعد في تحقيق الأهداف المحددة، وتتميز هذه المؤشرات بالثبات عبر الزمن، وتوفر صورة واضحة ومختصرة للأداء.

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

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



SOURCE :Michel Gervais, OP.CIT , P599

ثانياً: أهم الوسائل المستخدمة في لوحة القيادة تشمل:

- **الانحرافات:** تستخدم لمراقبة التسيير وتسجيل الفروقات بين الأداء المتوقع والفعلي، مما يسهل على المسؤولين اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الانحرافات.
- **النسب:** تعكس العلاقة بين العناصر المختلفة في المؤسسة وتستخدم لتحليل الأداء ومقارنته مع الأهداف المحددة.<sup>12</sup>
- **المنحى والتمثيل البياني:** يساعد في شرح التطورات والتغيرات في الأداء عبر الوقت، ويمثل البيانات بشكل بصري يسهل فهمها.
- **التقارير ومحاضر الاجتماعات:** تعكس نتائج الدراسات والمناقشات حول مسائل معينة وتساعد في فهم وتفسير البيانات الموجودة في لوحة القيادة.

<sup>12</sup>Micheal Gervais, OPCIT , P613 .

- **العلامات الساطعة:** تعبر عن الانحرافات بشكل واضح وتسهل عملية مقارنة الأداء مع المعايير المحددة.
- **الجدول:** ترتب المعلومات بشكل منظم وتساعد في المقارنة بين البيانات المختلفة واستخلاص النتائج بسهولة.

## المبحث الثاني: عموميات حول لوحة القيادة المالية.

أحد أنواع اللوحات القيادية الرئيسية في المؤسسات هي لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية)، التي تركز بشكل أساسي على الجوانب المالية للمؤسسة.

**المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة المالية وأهدافها.**

**أولاً: تعريف لوحة القيادة المالية:**

**التعريف 1:** تُعرف لوحة القيادة المالية عادةً على أنها تجسيد رقمي لنشاطات المؤسسة، حيث تظهر العلاقات بين مختلف المصادر والتكاليف ومدى مساهمتها في الأداء الشامل<sup>13</sup>.

**التعريف 2:** تُعتبر لوحة القيادة المالية أداة أساسية في يد الإدارة العامة لمراقبة كل عمليات الإدارة واكتشاف أي تغييرات، ودراسة أسبابها لاتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة المؤسسة إلى المسار الصحيح، خاصة فيما يتعلق بقرارات الاستثمار والسياسات المالية والتجاري<sup>14</sup>.

**التعريف 3:** تُعرف لوحة القيادة المالية على أنها مجموعة من المؤشرات التي تزودنا بالمعلومات المتعلقة بالوضع المالي للمؤسسة، مثل الإيرادات، والتكاليف، والرواتب، والمصروفات، وغيرها<sup>15</sup>.

**ثانياً: أهداف لوحة القيادة المالية:**

دور لوحة القيادة المالية يتمثل في تقديم المعلومات الضرورية للمسؤولين القادمين بغرض تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة. وتهدف هذه اللوحة إلى<sup>16</sup>:

✓ **تقدير مدى التقدم والتطور:** عن طريق قياس الكفاءة الإدارية ومقارنة الأداء الفعلي بالتوقعات

وتحليل الانحرافات بينهما لفترات زمنية مختلفة.

✓ **توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات:** بما يتعلق بمستقبل المؤسسة مثل الاستثمارات وطرق

التمويل ومتابعة السيولة النقدية، وتحسين دوران رأس المال، حيث تتضمن لوحة القيادة المالية

<sup>13</sup> جيجة عبد الرؤوف، «واقع استخدام لوحة القيادة في الإدارة المالية لشركة سونطراك- دراسة حالة شركة سونطراك فرع RTE بولاية سكيكدة»، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ( غ م)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2015، ص 09.  
<sup>14</sup> بن خروف جلييلة، « دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات KANAGHAZ 2008-2005، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غم)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009، ص 109.

<sup>15</sup> Gudj. N, «<le contrôle de gestion pour améliorer le performance de l'entreprise>», Edition d'organisation, paris, 2000, p 04.

<sup>16</sup> جيجة عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 09.

مجموعة من المؤشرات ذات الصلة بالسيولة والهيكلة المالي والأداء المالي لرأس المال، والتي يمكن من خلالها مراقبة التوازن المالي الشامل.

المطلب الثاني: مكونات لوحة القيادة المالية.

أولاً: الشكل العام للوحة القيادة المالية:

لا يوجد نموذج قياسي للوحات القيادة، بل تختلف أشكالها بناءً على حجم المؤسسة ونوع نشاطها، وأيضاً على المستوى التنظيمي الذي تنتمي إليه واحتياجات المسؤولين. ومع ذلك، هناك نقاط مشتركة تتمتع بها معظم لوحات القيادة، حيث تتضمن عادةً أربع مناطق مختلفة.

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

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

Source: H. löning et autres, « le contrôle de Gestion , organisation et mise en œuvre », 2e ed, dunod, paris, 2003, P146.

1) منطقة الأرصاف: المعروفة أيضاً بمنطقة المقاييس الاقتصادية، تمثل عادة في مراكز المسؤولية مثل الأقسام والورش، حيث تكون هذه الأرصاف تحت إشراف مسؤول معين. وتندرج كل صنف تحت مسؤولية معينة ويتم تفويض جزء من سلطات المسؤول معها لتحقيق أهداف محددة. على سب<sup>17</sup>يل المثال، قد يمثل صنف الصيانة نشاط الصيانة ويرأسه مدير الصيانة، وتحتوي كل صنف على مجموعة من المؤشرات الخاصة به، مما يمكن المسؤول عن المركز من التركيز على النقاط الرئيسية

<sup>17</sup> Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Wiley.

في إدارته. ينبغي التأكيد على أن المؤشرات تشكل العنصر الرئيسي في لوحات القيادة، إذ تعتبر هذه اللوحات عرضاً لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة أعمالهم.<sup>18</sup>

والمؤشر ليس مجرد رقم مرجعي، بل هو دليل مستمد من مجموعة من البيانات والأهداف. من أمثلة المؤشرات: نمو المبيعات، معدل التغيب، وعدد الطلبات. تسمح المؤشرات بتقييم الأداء والمتابعة والرصد وتحليل التغييرات، وهناك أنواع مختلفة من المؤشرات التي يتم التطرق إليها في جزء خاص بتلخيص المؤشرات وكيفية إعدادها.

- (2) **في منطقة النتائج الفعلية:** تُعرض النتائج بشكل شهري (شهر واحد) أو تراكمي (مجموعة النتائج الشهرية منذ بداية السنة)، وقد تكون النتائج واحدة شهرياً وتراكمية في الوقت نفسه. ترتبط المعلومات الموجودة في لوحة القيادة عادةً بنشاط وأداء مركز المسؤولية، حيث يُعبّر النشاط عنه من خلال وحدات الإنتاج (مثل عدد الوحدات المنتجة، كمية المواد المستهلكة، عدد ساعات العمل، إلخ). أما بالنسبة لأداء المراكز المسؤولة مالياً، فإنه يُعبّر عنه من خلال الأعباء والتكاليف، والهوامش ومساهمات المنتجات، والنتائج الوسيطة مثل القيمة المضافة والتمويل الذاتي.
- (3) **في منطقة الأهداف:** تُظهر الأهداف التي تم تحديدها لفترة زمنية محددة، وقد تكون هذه الأهداف شهرية أو تراكمية أو كلاهما، وقد تشمل أهدافاً تتعلق بالنشاط أو الأداء المالي.
- (4) **في منطقة الفروق:** يتم تحديد الفروق أو الانحرافات عن طريق مقارنة الأهداف بالنتائج الفعلية، وتُعبّر عنها بقيم مطلقة أو بنسب مئوية، ويتم عرض هذه الفروق حسب الزمن (شهرياً، تراكمياً، أو كليهما معاً).
- (5) **تضمن لوحة القيادة أحياناً مناطق إضافية:** تركز على نقاط أساسية مرجعية، مثل نتائج الدورة السابقة مقارنة بالدورة الحالية والهدف المرجو تحقيقه في نهاية الدورة، أو النتيجة المتوقعة في نهاية السنة وبرنامج تنفيذه لتوجيه الجهود.

<sup>18</sup> رحيم حسين وبونقيب أحمد، مرجع سابق، ص47. بتصريف.

ثانياً: مؤشرات لوحة القيادة المالية:

تُعتبر مؤشرات لوحة القيادة وسيلة لتقديم فكرة حول مدى تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب تحديدها بدقة وتحديد المقاييس بعناية، مع الإشارة إلى أن المؤشر ليس سوى وسيلة للقياس وقابل للنقاش. ومع ذلك، يجب مراعاة أن المؤشرات تُظهر وضع الأداء بشكل مبسط، بينما الواقع أكثر تعقيداً، وهناك عوامل لا يمكن تمثيلها بالكامل من خلال المؤشرات، مثل:

ا. مؤشرات النتائج: تُقيس مدى تحقيق الأهداف، سواءً كانت في مجال النشاط أو التكاليف أو

الهوامش المحققة، وتتضمن أمثلة على هذه المؤشرات:<sup>19</sup>

❖ حجم المبيعات.

❖ الحصة السوقية.

❖ عدد الطلبات.

❖ عدد العملاء.

اا. مؤشرات الوسائل: تركز على الإنتاجية وقياس النتائج المحققة مقابل الوسائل المستخدمة، وغالباً ما

تُعبّر عن النسب بين كميتين مادتين أو سلعتين، وتشمل أمثلة على هذه المؤشرات:

❖ ساعات العمل المباشرة مقابل عدد الوحدات المباشرة.

❖ عدد العقود الصادرة مقابل عدد الممثلين.

❖ عدد مرات استخدام الآلات مقابل ساعات تشغيل الآلات.

ااا. مؤشرات الإنجاز: تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف العملية المتوقعة لفريق العمل المحدد، وتشمل

أمثلة على ذلك:

❖ نسبة الموظفين الذين استفادوا من التدريب حول منهجيات العمل في شكل مجموعات.

❖ عدد حلقات الجودة المستقلة.

❖ عدد الاقتراحات لتحسين الأداء المقدمة.

<sup>19</sup>نور الهدى حنونة، « لوحة القيادة كأداة لترشيد قرارات التمويل في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة مؤسسة الأعمال التكميلية لبناء ورقة 2012 »، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ( غ م )، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص 56.

17. **مؤشرات البيئة:** تزود المسؤول بالمعلومات حول بيئة عمله وتساعده في توجيه أعماله بشكل صحيح. وتشمل هذه المؤشرات العوامل الخارجية مثل أسعار المواد الخام وتطور معدلات الفائدة، ويجب أن يتم اختيار المؤشرات بناءً على الخصائص التالية:
- ❖ **الدقة:** يجب أن يعكس المؤشر المختار بدقة المعنى والأهمية للظاهرة المرصدة.
  - ❖ **الوضوح والعلاقة بالنشاط:** يجب أن تكون المؤشرات مفهومة لمستخدميها.
  - ❖ **العدد المحدود:** يجب تكييف حجم المعلومات المتاحة مع القدرة الاستيعابية لإدارتها بشكل جيد.
  - ❖ **عدم قابلية التلاعب:** يجب تجنب المؤشرات التي يمكن التلاعب بها لتحقيق أو تقليل النتائج.
  - ❖ **القابلية للتطور:** يمكن تغيير المؤشرات المعتمدة في لوحة القيادة مع مرور الوقت لتكييفها مع التحديات الجديدة.

المطلب الثالث: تصميم لوحة القيادة المالية ونقاط ضعفها.

أولاً: تصميم لوحة القيادة المالية:

يمثل وضع نظام لوحة القيادة استثماراً جديراً بالنسبة للمؤسسة نظراً لقدرته على متابعة عمليات الإدارة بشكل مستمر، ويساعد في توجيه الانتباه إلى نقاط الضعف التي يجب التركيز عليها في الوقت المناسب. تتبع عملية تصميم لوحة القيادة مراحل أساسية، منها:<sup>20</sup>

- 1) **دراسة بيئة المؤسسة:** في هذه المرحلة، يتم التركيز على فهم المؤسسة والسوق التي تعمل فيها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي. بناءً على هذا التحليل، يتم تحديد أهداف المؤسسة بشكل عام وأهداف كل مركز نشاط بشكل خاص. كما يتم وضع مؤشرات مناسبة لقياس أداء كل نشاط أو قسم أو مركز مسؤولية.
  - 2) **وضع المؤشرات:** يُعتبر المؤشر أداة لتقييم الأداء، حيث يُجمع مجموعة من المعلومات ليتمكن استخدامه في التقييم. يُمكن التفريق بين ثلاث فئات من المؤشرات<sup>21</sup>:
- **مؤشرات النتائج ومؤشرات المتابعة:** تهدف مؤشرات المتابعة إلى تتبع تقدم العمليات أو الأحداث التي لا تزال في مرحلة التنفيذ، في حين تشير مؤشرات النتائج إلى النتيجة النهائية للعملية أو الحدث الذي تم تنفيذه بالفعل. ترتبط هذه المؤشرات بالزمن ونطاق التطبيق.

<sup>20</sup> رحيم حسين وبونقيب أحمد، مرجع سابق، ص 08.

<sup>21</sup> بن خروف جلييلة، مرجع سابق، ص 114.

➤ مؤشرات القيادة ومؤشرات الرقابة: تقدم مؤشرات الرقابة نتائج فعلية لمراكز المسؤولية المكلفة بتنفيذ الخطط أو برامج العمل، في حين تهدف مؤشرات القيادة إلى توجيه الإدارة العليا بشكل مباشر وتحسين أدائها.

➤ مؤشرات المالية ومؤشرات التشغيل: يمكن للمؤشر أن يستند إما إلى البيانات المالية (مثل تكلفة الإنتاج، معدل العائد) أو إلى البيانات التشغيلية (مثل عدد الغيابات الأسبوعية). تساعد البيانات التشغيلية على اتخاذ القرارات وتنفيذ التدابير التصحيحية بشكل أسرع من البيانات المالية .

(3) **تحديد المعايير:** يُعتبر تحديد المعايير أمراً حيويًا لفائدة المؤشرات، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي للوحات القيادة بالقيم المعيارية أو النموذجية. تتضمن هذه المعايير الأهداف التي تحددها المؤسسة، وتعتبر المعايير في الواقع مؤشرات قياسية قد تستند إلى الأفضلين في الصناعة أو استشاريين مختصين في مجال قياس الأداء .

(4) **جمع المعلومات:** بعد تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، يبدأ تشكيل المؤشرات بناءً على المعلومات المتاحة للمؤسسة. يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات ذات الصلة، كما يجتهد الجهد اللازم للحصول عليها. هـ. اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة: تُعتبر الأنظمة المعلوماتية أداة أساسية في تصميم نظام لوحة القيادة في المؤسسة، حيث يتم تسجيل واستخراج ومعالجة المعلومات بسهولة. يجب على المؤسس<sup>22</sup> اختيار الأنظمة التي تناسبها (بناءً على حجمها، وتكلفتها).

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

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

<sup>22</sup>المصدر: نور الهدى حنون، مرجع سابق، ص 39.

ثانياً: نقاط ضعف لوحة القيادة المالية:

تظهر على مستوى لوحة القيادة المالية عدة نقاط ضعف يمكن تلخيصها كما يلي:

- ✓ يُعتبر استخدام لوحة القيادة المالية أداة تخدم طرفاً واحداً فقط في المؤسسة، وهو الإدارة العامة، وتهمل احتياجات المصالح الأخرى التي تُنتج المعلومات بدلاً من تلقيها.
- ✓ يجب أن نفهم أن النتائج المالية لا تخص فقط المسارين العليا، بل تهم جميع أطراف المؤسسة، حيث تسهم النتائج المحققة في الربح في مختلف الأقسام، مما يعني أن لوحة القيادة المالية تصبح مفيدة لجميع مستويات التنظيم، وليس فقط للإدارة العليا.
- ✓ رغم أن المؤشرات المالية تعلم المسؤولين عن مدى تحقيق الأهداف، إلا أن اللغة المالية وحدها لا تكفي لعملية القيادة، وذلك لأنها تقدم المعلومات بشكل متأخر. ينظر القادة إلى الأمور من زاوية واحدة تتعلق بما يحتاجونه من المعلومات، مما يجعل لوحة القيادة أداة للمتابعة بدلاً من أداة للقيادة بمفردها.

### خلاصة الفصل:

لوحة القيادة تعتبر أداة إدارية تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، حيث تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المؤشرات التي تناسب نوع المؤسسة وحجمها. توفر هذه الأداة للمديرين إمكانية اتخاذ القرارات المتعددة بناءً على البيانات المتاحة، وتتم عملية إعدادها بعدة مراحل مهمة. تتضمن خصائصها الرئيسية ومهامها تحليل البيانات وعرضها بشكل فعال، وتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل ملائم. كما أن هناك أنواع متعددة من لوحة القيادة، مثل الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى القيادة المالية التي تقدم معلومات متعلقة بحالة المالية للمؤسسة.

الفصل الثاني: تقييم

الأداء المالي

تمهيد:

يتباين أداء المؤسسة بناءً على الزاوية التي ينظر منها إليها، حيث يُعتبر من جانب العملاء كفاءة المؤسسة في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، بينما يركز المساهمون والعاملون على قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح وضمان استمراريتها. يستعرض المبحث الأول الإطار النظري للأداء، بمفهومه وأهميته وأنواعه، إضافةً إلى العوامل التي تؤثر فيه. بينما يركز المبحث الثاني على فهم الأداء المالي وتقييمه، مع التركيز على المؤشرات الرئيسية المستخدمة في تقييمه.

المبحث الاول: مفهوم الأداء.

ظهرت عدة تعريفات ومفاهيم للأداء وذلك حسب نظرة كل من المفكرين او المدراس

المتبعة للإدارة والتي قدمنا جزءا منها فيما يلي:

المطلب الأول: تعريف الأداء و أهميته.

أولاً: تعريف الأداء:

تحديد مفهوم الأداء يُعتبر من أبرز القضايا التي نوقشت في الساحة العلمية عبر العصور، بهدف صياغة تعريف يمكن أن يكون مرجعاً أساسياً لأي بحث علمي في مجال الإدارة. ومع ذلك، فإن الخصائص المتنوعة للأداء جعلت من الصعب تحقيق هذا الهدف.

(1) التعريف اللغوي:

➤ الأداء: يشير إلى الإيصال أو الإنجاز؛ وهو نتائج نشاط مؤسسة أو استثمار خلال فترة زمنية معينة.

➤ في الإنجليزية، يُعرف بـ (PERFORMANCE)

(2) التعريف الاصطلاحي:

ظهرت عدة محاولات لوضع مفهوم محدد للأداء، نذكر منها:

التعريف (Bromily & Miller) " الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية،

واستغلالها بكفاءة وفعالية بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، حيث يشمل الأداء عنصري الكفاءة

والفعالية".<sup>23</sup>

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

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

" .<sup>24</sup>

<sup>23</sup> عبد الوهاب دادن ورشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل العملي التمييزي ( AFD) خلال الفترة 2006 - 2011»، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 7، 2014، ص 23.

<sup>24</sup> منير عوادي، « دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ( دراسة حالة مجمع صيدال الفترة ( 2010 إلى 2013 ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غ) (م)، جامعة محمد، حيزر بسكرة 2015، ص 51.

تعريف أحمد سيد مصطفى: "الأداء هو مدى تحقيق الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"<sup>25</sup>.

كما عرفه (Yves Jam) "الأداء هو مجموعة من المعايير المناسبة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تتيح إصدار حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات، وكذلك تأثير المؤسسة على البيئة الخارجية"<sup>26</sup>.

كذلك، يُعبر الأداء عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أو هو عملية تُعبر عن الكفاءة عبر النسبة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، ومن جهة أخرى تُعبر الفعالية عن القيمة المضافة بناءً على مدى تحقيق النتائج المتوقعة.

من هذا، نستنتج أن الأداء هو الصورة التي تعكس مستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتحقيق أهدافها، ويقاس وفق معايير تتوافق مع عمل المنظمة.

ثانياً: أهمية الأداء:

تتجلى أهمية الأداء فيما يلي:

- ❖ دعم أهمية الأهداف التي تسعى المؤسسة أو الإدارة إلى تحقيقها.
- ❖ المساهمة في الترجمة العملية لكل القرارات المتخذة على جميع المستويات داخل المؤسسة. لتحقيق أداء فعال، يجب أن يتسم الأداء بالجدية والنزاهة في اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات العشوائية.
- ❖ تعزيز القدرة المستمرة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على مدار الفترات.
- ❖ دعم الأداء لمهام الإدارة الرئيسية، حيث يأتي في مقدمة الأولويات التي يجب الاهتمام بها لتحقيق الأهداف.
- ❖ استثمار قدرة الفرد على العمل، الناتجة عن التدريب واكتساب المهارات اللازمة لأداء مهامه بكفاءة.

<sup>25</sup> مزغيش عبد الحليم، «تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة»، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غم) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2012، ص 19.

<sup>26</sup> مزغيش عبد الحليم، المرجع السابق، ص 19.

المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: معايير تصنيف الأداء:

تعتبر القدرة على تعريف الأداء خطوة أساسية لبناء إطار نظري سليم يساعد في حل المسائل المتعلقة بالموضوع. ومع ذلك، فإن الصورة الحقيقية للأداء لن تكتمل دون وجود معايير واضحة. لهذا السبب، نحتاج إلى البحث في هذه المعايير لإعطاء مفهوم الأداء الصفة النهائية التي تمكن من قياسه بشكل صحيح. سنتناول ذلك من خلال المعايير التالية<sup>27</sup>:

(1) حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:

**الأداء الداخلي:** يُعرف أيضاً بأداء الوحدة، وهو الأداء الناتج عن الموارد التي تمتلكها المؤسسة. يعتمد هذا النوع من الأداء بشكل أساسي على التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على خلق القيمة وتحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة مهاراتهم.
- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- الأداء الداخلي هو الأداء المتأتي من الموارد الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة، بما في ذلك الموارد البشرية، الموارد المالية، والموارد المادية.

**الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة. هذا النوع من الأداء لا تنتجه المؤسسة نفسها، بل ينتج عن تأثيرات البيئة الخارجية. بشكل عام، يظهر هذا النوع في النتائج الجيدة التي تحققها المؤسسة. يتطلب الأداء الخارجي من المؤسسة تحليل نتائجها، وهو أمر سهل إذا كان يتعلق بمتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد آثارها.

(2) حسب معيار الشمولية: يقوم هذا المعيار بتقسيم أداء المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي داخل

المنظمة<sup>28</sup>

<sup>27</sup> عادل غشي، «الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة (2000-2002)»، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غ) (م) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص 5.

<sup>28</sup> عادل غشي، مرجع السابق، ص 7.

- **الأداء الكلي:** يعكس النتائج التي تم تحقيقها بفضل مساهمة جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التقنية في تحقيقها، دون تمييز لأي جزء أو عنصر فردي في العملية. يتعلق الحديث عن أداء المؤسسة بالقدرة على تحقيق الأهداف الرئيسية بأقل التكاليف الممكنة، مثل تحقيق الربحية كهدف رئيسي للمؤسسة، وذلك من خلال توافر المصالح المتنوعة داخل المؤسسة التي تعمل بالتعاون نحو تحقيقها، بدايةً من المصلحة المالية إلى المصلحة في التسويق.
  - **الأداء الجزئي:** يتعلق هذا النوع من الأداء بقدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه الخاصة بأدنى التكاليف الممكنة، دون النظر إلى أهداف الأنظمة الأخرى. يسعى كل نظام تحتى لتحقيق أهدافه الخاصة، ومن خلال تحقيق هذه الأداءات الجزئية للأنظمة يتم تحقيق الأداء الكلي للمؤسسة، بشرط أن تكون أهداف المؤسسة متكاملة ومترابطة بشكل يشكل شبكة متكاملة.
- (3) **حسب المعيار الوظيفي:** يتم تصنيف الأداء حسب الوظائف التي تضطلع بها المؤسسة، حيث يمكن تقسيم الأداء إلى وظائف رئيسية تشمل<sup>29</sup>:
- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، وتحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة.
  - **أداء وظيفة الإنتاج:** يتعلق بتحقيق معدلات عالية من الإنتاجية بجودة عالية وتكاليف منخفضة.
  - **أداء وظيفة الأفراد:** يركز على قدرة المؤسسة على استخدام الموارد البشرية بفعالية لتحقيق أهدافها، وضمان توظيف الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة وفقاً للمهارات والكفاءات.
- أداء وظيفة الأفراد يظهر من خلال مجموعة من العوامل والمعايير يمكن ذكرها، تشمل:
- عدد الأفراد؛
  - تراجع عدد الحوادث والإجراءات التأديبية تعكس جودة الأداء؛
  - معدلات الغياب (التغيبية) تعبر عن مدى التزام العاملين بالحضور للعمل، ويمكن قياسها عبر عدة مؤشرات مثل:
- نسبة الغياب لكل عامل = ساعات الغياب / عدد الموظفين؛
  - المدة المتوسطة للغياب = ساعات الغياب / عدد مرات الغياب.

<sup>29</sup>منير عوادي، مرجع سابق، ص 54، بتصرف.

- أداء وظيفة التمويل: يتمثل في القدرة على تحقيق الاستقلالية عن الموردين وتأمين المواد بجودة عالية وفي الوقت المناسب، وتوفير شروط دفع مناسبة ومواعيد تسديد تفوق توقعات العملاء.
- أداء وظيفة التسويق: يعكس قدرة التسويق على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف، ويمكن قياسه من خلال عدة مؤشرات مثل<sup>30</sup>:

- ❖ حصة السوق: تحدد موقع المؤسسة في السوق بالنسبة للمنتجات المماثلة.
  - ❖ مستوى رضا العملاء: يمكن قياسه عبر عدد الشكاوى أو معدلات استجابة العملاء.
  - ❖ سمعة المؤسسة: تقييم شهرتها وسمعتها في السوق.
  - ❖ معدل العائد على كل منتج: يعكس فعالية الجهود التسويقية في تحقيق الإيرادات.
- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسته من خلال عدة مؤشرات مثل:
    - ❖ التشجيع على الابتكار والتجديد.
    - ❖ معدلات التجديد مقارنة بالمنافسين.
    - ❖ سرعة تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات قابلة للتسويق.
    - ❖ قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتقديم منتجات جديدة.
    - ❖ مدى تحديث المؤسسة ومواكبتها للتطورات في السوق.
  - في وظيفة العلاقات العامة: يتم النظر إلى الأداء من منظور متعدد يشمل المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين، والحكومة.
    - بالنسبة للمساهمين، يُعبّر الأداء عن تحقيق عوائد مرتفعة على الأسهم واستقرار في توزيع الأرباح.
    - بالنسبة للموظفين، يتمثل الأداء في توفير بيئة عمل ملائمة ورفع المعنويات.
    - بالنسبة للموردين، يتمثل الأداء في احترام المؤسسة للأجال التسديد والاستمرار في التعامل.
    - ومن وجهة نظر العملاء، يتمثل الأداء في توفير فترات تسديد طويلة ومنتجات ذات جودة عالية.
- (4) بناءً على معيار الطبيعة: تُقسّم أهداف المؤسسة إلى اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، وسياسية.
- ويمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، وسياسي<sup>31</sup>:

<sup>30</sup> عادل غشي، مرجع سابق، ص 9.  
<sup>31</sup> منير عوادي، مرجع سابق، ص 57.

✓ يهدف الأداء الاقتصادي إلى تحقيق الفوائد الاقتصادية من خلال تعظيم الإنتاج والربح، وتحديد الاستخدام الفعال للموارد.

✓ يسعى الأداء الاجتماعي إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الموضوعية بتوازن مع الأهداف الاقتصادية، حيث يُعتبر الاقتصاد شرطاً لتحقيق الاجتماع.

✓ يتمثل الأداء السياسي في بلوغ أهداف سياسية تساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

ثانياً: العوامل التي تؤثر على الأداء:

تتأثر جودة الأداء بعدة عوامل، وتُصنّف هذه العوامل إلى ثلاثة فئات<sup>32</sup>:

- ❖ **الموظف:** يُعتبر المعرفة والمهارات التي يمتلكها الموظف جزءاً أساسياً في تحديد جودة أدائه.
- ❖ **الوظيفة:** تتطلبات وتحديات الوظيفة تؤثر بشكل كبير على كيفية تحقيق الأداء فيها.
- ❖ **الموقف:** بنية التنظيم وطريقة تنظيم العمل تلعب دوراً هاماً في تشكيل الأداء وتوجيهه.

### 1) عوامل تُصنّف ضمن العوامل الأساسية المرتبطة بالمؤسسة:

وهي العوامل التي تخضع لتحكم المؤسسة نسبياً. يتمثل هذا التحكم في العوامل الداخلية التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها إلى حد ما. ومن بين هذه العوامل الأساسية التي تُؤثر في الأداء بشكل كبير:

(a) **التحفيز:** يُعبّر التحفيز عن العملية التي حظيت بالاهتمام الكبير من الباحثين والدارسين، حيث يُعتبر الحافز الداخلي الذي يدفع الفرد نحو تحقيق أهدافه. يلعب التحفيز دوراً هاماً في تحقيق الأداء الممتاز في المؤسسة، حيث يمكنه تحفيز الموظفين على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة. يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام تحفيز فعال يتضمن الحوافز المادية والمعنوية التي تتناسب مع احتياجات وتطلعات الموظفين<sup>33</sup>.

(b) **المهارات:** تُصنّف المهارات إلى ثلاث مستويات رئيسية: مهارة التقليد والإسقاط والإبداع. تُعتبر هذه المهارات جزءاً أساسياً من أداء الموظفين في المؤسسة، حيث تؤثر على قدرتهم على تنفيذ المهام بكفاءة

<sup>32</sup>مفتاح الجندلي، «ماهية الأداء»، مقالة لإدارة الموارد البشرية، الموقع <http://www.hrdiscussion.com/hr83744.html#>  
<sup>33</sup>عادل غشي، مرجع سابق، ص 10، 11.

وفعالية. من خلال تطوير وتعزيز مهارات الموظفين، يمكن للمؤسسة تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

(c) **التكوين:** يُعدُّ التكوين نوعاً من الاستثمارات في الموارد البشرية يُمكن تنفيذه لتحسين الأداء الشامل للمؤسسة. يسهم التكوين في تحسين أداء المؤسسة من خلال رفع مستوى معارف ومهارات الموظفين، وتنظيم وتنسيق المهام بشكل أفضل، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الأداء العام للمؤسسة. باختصار، يجب على المؤسسة الاهتمام بتوفير بيئة عمل محفزة، وتطوير مهارات الموظفين، وتقديم فرص التكوين المناسبة، حيث تعتبر هذه العوامل الأساسية مرتبطة بالمؤسسة وتؤثر بشكل كبير في أدائها العام.

### (2) عوامل لا تخضع لتحكم المؤسسة:

وتشمل مجموعة من المتغيرات والقيود التي لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها بشكل كامل. هذه العوامل تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي يُعتبر مصدرًا للفرص التي تسعى المؤسسة للاستفادة منها، وأيضاً مصدرًا للمخاطر التي تتطلب من المؤسسة التكيف معها. يُعتبر المحيط الخارجي للمؤسسة عاملاً مؤثراً بشكل كبير على أدائها، ويتطلب التكيف السريع للتخفيف من التأثير السلبي لهذه العوامل على الأداء العام.

تُقسّم هذه العوامل وفقاً لمعيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، واجتماعية، وتكنولوجية، وسياسية وقانونية. وعلى الرغم من أن التقسيم يساعد على التوضيح، إلا أن الحدود بين هذه العوامل تبقى معقدة إلى حد ما. هذه العوامل الخارجية تشمل:

(a) **العوامل الاقتصادية:** تشمل النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة والظروف الاقتصادية مثل الأزمات والتدهور في الأسعار وارتفاع الطلب الخارجي. يمكن للظروف الاقتصادية المناسبة أن توفر فرصاً للمؤسسة لتحسين أدائها، مثل تزايد الطلب الخارجي أو الأسواق الناشئة<sup>34</sup>.

(b) **العوامل الاجتماعية:** تتعلق بالتغيرات في سلوك المستهلكين والعلاقات بين مجموعات المجتمع وتأثيرها على المؤسسات. يمكن أن تقدم دراسة العوامل الاجتماعية معلومات مفيدة للمؤسسة، مثل فهم الديموغرافيا وفئات العمر والأقسام الاجتماعية لتحديد استراتيجيات التسويق والتواصل الاجتماعي.

<sup>34</sup> عادل غشي، مرجع سابق، ص14، بتصرف.

(c) **العوامل التكنولوجية:** تتعلق بالتغيرات والتطورات في التكنولوجيا، مما يشمل الابتكارات في تحويل الموارد إلى منتجات وخدمات وتحسين العمليات الإنتاجية. يجب على المؤسسة البقاء يقظة وتشجيع الابتكار والتجديد للتكيف مع هذه التطورات.

(d) **العوامل السياسية والقانونية:** تشمل الاستقرار السياسي والأمني والتشريعات والقرارات الحكومية. قد تمثل هذه العوامل تحديات للمؤسسة التي يجب عليها التكيف معها بما يتوافق مع القوانين والتشريعات المعمول بها.

باختصار، يُمثّل الأداء دالةً لعدد من المتغيرات الكمية والنوعية، بعضها قابل للتحكم من قبل المؤسسة، بينما البعض الآخر يخضع لتأثير البيئة الخارجية.

### المبحث الثاني: مفهوم الأداء المالي وتقييمه

لتحديد نقاط القوة والضعف في إدارة المؤسسة، ولفهم الفرص المتاحة والتحديات المحتملة التي يمكن أن تواجهها، يجب على الإدارة إجراء تقييم لأدائها. وسنناقش هنا تعريف الأداء المالي وعملية تقييمه، بالإضافة إلى أنواع ومؤشرات تقييم الأداء المالي.

#### المطلب الأول: تعريف الأداء المالي وتقييمه

أولاً: تعريف الأداء المالي

**التعريف 1:** "الأداء المالي بقدرة المؤسسة على تحقيق القدرة الإيرادية، أي القدرة على توليد الإيرادات من مختلف أنشطتها، سواء كانت جارية أو رأسمالية أو استثنائية. كما يمكن تعريفه بقدرة المؤسسة على تحقيق هامش الأمان الذي يبعدها عن الأزمات المالية، أو قدرتها على التصدي للمخاطر والتحديات المالية"<sup>35</sup>.

**التعريف 2:** "يُفسر الأداء المالي بشكل آخر على أنه الحكم على كيفية الحصول على الأموال واستخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المالية المحددة للمؤسسة"<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> Serge evraert, «analyse et diagnostic financiers, méthodes et cas », Eyolles, paris,2éd, 1992, p 33.

<sup>36</sup> علاء فرحان طالب وإيمان شيجان المشهاني، « الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف »، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 67.

**التعريف 3:** "يسلط الضوء على عوامل متعددة، بما في ذلك العوامل التي تؤثر في العائد المالي، وأثر السياسات المالية التي تتبناها الإدارة على العائد على الاستثمار، ومدى مساهمة معدل نمو الشركة في تحقيق الأهداف المالية وتحقيق الأرباح، بالإضافة إلى مدى تغطية مستوى النشاط للمصروفات العامة".<sup>37</sup>

**التعريف 4:** "يُعتبر الأداء المالي تشخيصاً للصحة المالية للمؤسسة، حيث يُستخدم لتقييم قدرتها على إنشاء القيمة ومواجهة التحديات المستقبلية. يستند هذا التقييم إلى الميزانيات وجداول حسابات النتائج وجداول الملحقة، مع مراعاة الظروف الاقتصادية والصناعية التي تنتمي إليها المؤسسة".

في النهاية، يتم تشخيص الأداء المالي من خلال فحص العائد الاقتصادي للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح.

### ثانياً: تعريف تقييم الأداء المالي

**التعريف 1:** "يتضمن تقييم الأداء المالي في المؤسسة عمليات تقييم تُسجل الأداء الحالي وتوجّهه نحو أهداف محددة مسبقاً، ويتطلب ذلك وجود أهداف محددة مسبقاً لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المخططة له، ويُشير إلى هذا النوع من التقييم أحياناً بمصطلح "الرقابة التقييمية". وهذا النوع من الرقابة لا يمكن أن يحقق الأهداف المرجوة منه دون وجود رقابة مستندة تُؤكد على دقة وصحة البيانات المستخدمة في عمليات التحليل. تُركز هذه الرقابة الاقتصادية بالإضافة إلى الأدوات المحاسبية مثل الميزانيات والتكاليف النمطية على مراجعة أداء السلطات العامة بهدف متابعة التنفيذ وتحقيق النتائج المستهدفة".<sup>38</sup>

**التعريف 2:** "تقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة يُعتبر جزءاً أساسياً من عمليات تقييم الأداء المالي. تشير عملية تقييم الأداء المالي إلى تقديم حكم على كيفية إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية للمؤسسة، وذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة. يُعتبر تقييم الأداء المالي قياساً للنتائج المحققة أو المتوقعة بناءً على معايير محددة مسبقاً، مما يتيح تحديد مدى تحقيق الأهداف ومعرفة مستوى الفعالية والكفاءة في استخدام الموارد".<sup>39</sup>

<sup>37</sup>Serge evraert, opei, p 33.

<sup>38</sup>امارة محمد يحي عاصي، «تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية - دراسة تطبيقية على البنك الأردني للتمويل والاستثمار»، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غ م)، كلية إدارة الأعمال جامعة عمان، الأردن، ص ص 175-176.

<sup>39</sup>السعيد فرحات جمعة الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة»، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 38.

**التعريف 3:** "تُعتبر عمليات تقييم الأداء المالي للمؤسسة جزءًا أساسيًا من إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لها، وتُستخدم لخدمة رغبات أطرافها المختلف وتقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة يخدم مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة للأسباب التالية:

- يساعد في تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج، مما يتيح للمراقبين الحكم على الفعالية في تحقيق تلك الأهداف.
- يساعد في تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة، مما يتيح للمراقبين الحكم على الكفاءة. فالفعالية تعني تحقيق الأهداف المحددة بالموارد المتاحة، بينما الكفاءة تقتضي استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل لتحقيق تلك الأهداف".

بشكل عام، يعتبر تقديم حكم على إدارة الموارد المتاحة للمؤسسة عملية هامة تخدم جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، حيث يُمكنها من معرفة مدى تحقيق الأهداف وكفاءة استخدام الموارد، مما يعزز الثقة والشفافية في أداء المؤسسة.

**المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية والأطراف المستفيدة منه**

أولاً: أهمية الأداء المالي:

إن للأداء المالي داخل المؤسسة الاقتصادية أهمية بالغة، حيث يُمكن من خلاله:

- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة الاقتصادي.
- متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بها.
- المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية.
- المساعدة في فهم التفاهم المتفاعل بين البيانات المالية.

ثانياً: الأطراف المستفيدة من الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية<sup>40</sup>:

(1) الإدارة: ترغب المديرون بشكل طبيعي في مقارنة أداءهم خلال السنوات الماضية مع أهداف الربحية والسوق المختارة ومع أداء منافسيهم. تقوم الإدارة بتحديد أهداف المؤسسة من خلال الحصة السوقية والنمو في قيمة المبيعات أو الوحدات والعائد على الاستثمار.

<sup>40</sup>السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص 41.

### (2) حملة الأسهم العادية: ينقسمون إلى ثلاث فئات:

- الذين يمتلكون وجهة نظر قصيرة الأمد ويسعون لتحقيق الإيراد الحالي وتوزيعه عليهم.
- الذين يمتلكون وجهة نظر طويلة الأمد ويسعون لحجز الربح لتحقيق النمو المستقبلي في الإيرادات وتعظيم رأس المال.
- الذين يمتلكون وجهة نظر مستقبلية ويقومون بتقييم قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والعوائد والمخاطر للبدائل الاستثمارية.

### (3) حملة الأسهم الممتازة: وهم يتطلعون إلى استقرار الأرباح بمستوى معين بحيث يوفر تغطية ملائمة لمقسوم الأرباح.

- **حملة السندات:** تشمل الأفراد، المصارف، أو المؤسسات المالية التي تركز على مستوى الأرباح الحالية والمستقبلية، ومدفوعات مقسوم الأرباح، واقتراض المؤسسة وتقييمها للموجودات لتغطية ديونهم.
- **مانحي الائتمان والمصرفيون:** يتأكدون من التغييرات الرئيسية التي تطرأ على ممتلكات المؤسسة، ويتأكدون من كفاية الموجودات المتاحة في توفير الضمانات لمطالبهم على المؤسسة.
- **المحللون الماليون، الاستثماريون، والمضاربون في سوق بورصة الأسهم:** يُسلطون اهتمامهم على مقارنة تقييم أسهم المؤسسة بموجب كشف المركز المالي (الميزانية العمومية) مع تقييمها في سوق الأوراق المالية.
- **اتحادات التجارة:** يقارنون بين اتجاهات أرباح الإداريين وحملة الأسهم، وبين ما يتقاضاه أعضاء النقابة من أجور.

### المطلب الثالث: أنواع ومؤشرات تقييم الأداء المالي

#### أولاً: أنواع تقييم الأداء المالي

عملية تقييم الأداء المالي تُعتبر واحدة من وسائل الإدارة الفعّالة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المخططة للمؤسسة، وتُعتبر أداة للكشف عن الانحرافات وتوجيهها للجهات المسؤولة عنها. ولذلك، لا يُنظر إلى عملية تقييم الأداء بصورة مجردة، بل تُدرج ضمن إطار العملية الشاملة للنشاط في الوحدة الاقتصادية.

ويمكن تحديد الأنواع التالية لعملية تقييم الأداء المالي<sup>41</sup>:

- ❖ **تقييم الأداء المخطط:** ويهدف هذا النوع من التقييم إلى تقييم أداء المؤسسة في تحقيق الأهداف المخططة لها، من خلال مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها بالسياسات المخطط لها. يُعتبر هذا التقييم من بين أهم المهام التي تتعلق بتقدير حركة الأموال والحصول على صورة شاملة لعمليات ونشاط المؤسسة، ويساعد في وضع الخطط المستقبلية لمعرفة الاحتياجات المالية سواء كانت قصيرة الأمد أو طويلة الأمد.
- ❖ **تقييم الأداء الفعلي:** هو المرحلة الثانية من عملية التقييم، حيث يمكن للمؤسسة من تقييم كفاءتها وفعاليتها. والعقبة التي قد تواجهها في هذه المرحلة هي تحديد المعايير والمؤشرات المناسبة لطبيعة الأداء المراد تقييمه.
- ❖ **تقييم الأداء المعياري:** هو عبارة عن مقارنة ما تم تحقيقه فعلياً مع القيم المعيارية، وذلك من خلال مقارنة جميع أنشطة المؤسسة خلال الدورة مع تلك التي تم تسجيلها مسبقاً من قبل إدارة المؤسسة. يتم وضع حدود معيارية في مجال القدرات والإمكانات الإنتاجية للمؤسسة، من خلال مقارنة النسب الفعلية مع النسب المعيارية.
- ❖ **تقييم الأداء العام:** هو تقييم الأداء بشكل عام وشامل لجميع الأنشطة في الوحدة الاقتصادية، عن طريق استخدام مؤشرات ونسب في عملية القياس والتقييم والتمييز بين أهمية نشاط وآخر. يتم ذلك من خلال إعطاء أوزان لأنشطة الوحدة، حيث كل وزن يشير إلى المستوى الذي تراه الإدارة العليا لكل نوع من أنواع النشاط. ومن خلال استخدام حجم الإنتاج أو ربحية المشروع، أو عائد الاستثمار ومؤشرات النتائج المخططة والفعلية والمعيارية، يتم التوصل إلى درجة التقييم الشامل لأداء الوحدة الاقتصادية.

ثانياً: مؤشرات تقييم الأداء المالي

يوافق العديد من الباحثين والخبراء على أن تقييم الأداء المالي يتضمن مؤشرات أو أدوات للقياس في الشركة الاقتصادية، ومن بين هذه المؤشرات تأتي مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات النسب المالي

<sup>41</sup>مجيد محمود الكريخي، «تقويم الأداء باستخدام النسب»، دار المناهج، عمان 2006، ص43.

(1) مؤشرات التوازن المالي:

تهدف إلى تحقيق توازن بين هدفين مختلفين في المسار المالي للمؤسسة، وهما الربحية والسيولة. يجب على المؤسسة تحقيق الربح لتلبية احتياجات المساهمين، بالإضافة إلى توفير السيولة اللازمة لمواجهة الالتزامات قصيرة الأجل. لتحقيق التوازن المالي، ينبغي على المؤسسة تمويل أصولها الثابتة من مواردها الدائمة، وأصولها المتداولة من الديون قصيرة الأجل.

أحد أهم مؤشرات التوازن المالي هو رأس المال العامل، الذي يعبر عن الاستقرار المالي للمؤسسة. يمكن حساب رأس المال العامل من أعلى الميزانية عن طريق الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، أو من أسفل الميزانية عن طريق الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل. له أنواع مختلفة مثل الرأس المال العامل الإجمالي والخارجي والخاص والصافي.

إلى جانب ذلك، يتم احتساب احتياج رأس المال العامل كمقياس للأصول المتداولة التي لا يمكن للمؤسسة تمويلها بواسطة الديون قصيرة الأجل، مما يستلزم البحث عن مصادر تمويل أخرى لسد هذا العجز.

تلك هي المؤشرات التي تساعد على قياس التوازن المالي والاستقرار في مؤسسة ما، وتعتبر أدوات أساسية في عملية تقييم الأداء المالي.

سنقوم بتوضيح العلاقات وكيفية حساب بعض المؤشرات المالية المهمة لتقدير التوازن المالي<sup>42</sup>:

**رأس المال العامل: (Working Capital)**

- يمثل الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل في الميزانية.
- لحسابه من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.
- لحسابه من أسفل الميزانية: رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل.

<sup>42</sup>اقاسم عمر، «التسيير المالي العميق»، مطبوعة دروس مقدمة لطلبة الثالثة علوم تجارية تخصص مالية وطلبة السنة أولى ماستر تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ادرا، 2015، ص29.

### احتياج رأس المال العامل: (Working Capital Requirement)

- يمثل الأصول المتداولة التي لا يمكن تمويلها بالديون القصيرة الأجل.
- يحسب عن طريق الفرق بين الأصول المتداولة (باستثناء القيم الجاهزة) والديون القصيرة الأجل (باستثناء سلفات المصارف).

### مؤشر التوازن المالي: (Financial Balance Index)

- يهدف إلى قياس توازن المسار المالي للمؤسسة بين الربحية والسيولة.
- يمثل توازن المؤسسة في تمويل أصولها الثابتة من مواردها الدائمة، وأصولها المتداولة من الديون القصيرة الأجل.

### أنواع رأس المال العامل:

- الإجمالي: مجموع الأصول المتداولة.
- الخارجي: مجموع الديون القصيرة الأجل.
- الخاص: فرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة.
- الصافي: الأصول المتداولة - الديون الطويلة والمتوسطة الأجل.

هذه العلاقات والمؤشرات تساعد في تقدير توازن المؤسسة المالي وفهم قدرتها على تلبية الالتزامات وتحقيق الربحية في الوقت نفسه.

### (2) المؤشرات المالية:

تساهم في تقييم وترشيد الأداء المالي للمؤسسة، وتشمل مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات النسب المالية.

أحد المؤشرات المالية المهمة هو "الخبزينة الصافية"، والتي تمثل الجزء من رأس المال العامل الصافي الإجمالي المستخدم في تمويل العجز في احتياجات رأس المال العامل الإجمالي. يمكن حساب الخبزينة الصافية وفق العلاقة التالية: الخبزينة = رأس المال العامل - احتياج رأس المال العامل<sup>43</sup>.

<sup>43</sup>اقاسم عمر، مرجع سابق، ص 30.

بالنسبة لمؤشرات النسب المالية، فتعتبر النسبة الرياضية عبارة عن علاقة ثابتة رقمية بين عنصرين من عناصر الميزانية. ومن أهم هذه النسب نسب السيولة ونسب الدوران ونسب الهيكل ونسب المردودية. من بين هذه النسب، نجد:

**نسب السيولة:** وتعتبر عن نسبة توفر السيولة المالية في المؤسسة، سواء من خلال سيولة الأصول المتداولة أو الأصول الثابتة لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل.

- نسبة سيولة الأصول = الأصول المتداولة / مجموع الأصول.
- نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل.
- نسبة السيولة المختصرة = ((قيمة القروض قصيرة الأجل + قروض البنوك) / ديون قصيرة الأجل).

كل هذه النسب تساعد في تقييم قدرة المؤسسة على تغطية ديونها قصيرة بدون اللجوء إلى من الناحية المالية، تعتبر نسبة الهيكل مؤشراً مهماً يعكس نشاط المؤسسة ويسمح للمستثمرين بفهم الهيكل المالي للمؤسسة في فترة زمنية معينة. تقاس هذه النسب بمقارنة كل عنصر من عناصر الأصول أو الخصوم بمجموع الميزانية. تتضمن النسب المالية للهيكل نسبة الهيكل للأصول ونسبة الهيكل للخصوم.

**نسبة هيكل الأصول:** تسمح هذه النسب بقياس ثقل وأهمية كل نوع من أنواع الأصول من خلال مقارنته مع مجموع الأصول، وتمثل بنسب مئوية. تشمل:

- نسبة هيكل الأصول الثابتة = (الأصول الثابتة / مجموع الأصول) × 100
- نسبة قيم الاستغلال = (مجموع قيم الاستغلال / مجموع الأصول) × 100
- نسبة القيم الجاهزة وغير الجاهزة = ((قيمة القروض التجارية + قروض البنوك) / مجموع الأصول) × 100

**نسبة هيكل الخصوم:** تسمح بمعرفة المصادر التمويلية المستخدمة من قبل المؤسسة لتمويل استخداماتها وتحديد التناسب الحاصل في مصادر التمويل على المدى الطويل أو القصير. تشمل<sup>44</sup>:

- نسبة هيكل الأموال الخاصة = (مجموع الأموال الخاصة / مجموع الخصوم) × 100

<sup>44</sup> نفس المرجع السابق، ص 29-30.

- نسبة هيكله الديون طويلة الأجل = (مجموع الديون طويلة الأجل / مجموع الخصوم)  $\times 100$
- نسبة هيكله الديون قصيرة الأجل = (مجموع الديون قصيرة الأجل / مجموع الخصوم)  $\times 100$

أما نسب النشاط أو الدوران: فتقيس فعالية المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لديها. تشمل:

- مدة دوران الزبائن: تغطي هذه النسبة المدة الممنوحة للزبائن لتسديد مستحقاتهم.
- مدة دوران الموردين: تعبر عن المدة الممنوحة من قبل الموردين للمؤسسة لتسديد مستحقاتهم.
- مدة دوران المخزون: تقيس الفترة التي تظل فيها البضائع في المخزون قبل بيعها.
- مخزوناتهما: وتحدد مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها.

مؤشرات الربحية: تعد من الأدوات المهمة التي تهتم بها الإدارة العليا لقياس كفاءة أداء المؤسسة وتقدير جهودها أمام جميع الأطراف ذات الاهتمام. يتمثل هذا الأهمية في القرارات والسياسات التي تم تبنيها وتنفيذها لتحقيق أهداف الربحية. من بين أهم هذه المؤشرات نجد:

نسبة العائد الإجمالي: تستخدم لتقييم كفاءة المؤسسة بمقارنة الأرباح الصافية مع الاستثمارات الرأسمالية المتاحة لديها، ويتم حسابها كما يلي:

- نسبة عائد رأس المال الثابت = الأرباح الصافية / إجمالي رأس المال الثابت.
- نسبة عائد رأس المال الخاص = الأرباح الصافية / رأس المال الخاص.

نسبة العائد المالي: تقيس مدى مساهمة كل وحدة من الأموال الخاصة في تحقيق الأرباح الصافية، ويتم حسابها كالتالي:

- نسبة العائد المالي = الأرباح الصافية / الأموال الخاصة

نسبة العائد الاقتصادي: تحدد كفاءة الاستثمار في الأصول من خلال مقارنة الأرباح الصافية بإجمالي الأصول، وتحسب على النحو التالي:

- نسبة العائد الاقتصادي = الأرباح الصافية / إجمالي الأصول

نسبة العائد التجاري: تهتم بتقييم أداء المؤسسة التجاري من خلال مقارنة الأرباح الصافية بإجمالي العمليات، ويتم حسابها كالتالي:

➤ نسبة العائد التجاري = الأرباح الصافية / إجمالي العمليات.

تلك المؤشرات تسهم في تقدير فعالية استخدام الموارد المتاحة وتوجيه السياسات واتخاذ القرارات بشكل أكثر تميزاً وفعالية.

### خلاصة الفصل:

تقييم الأداء المالي يعتبر دراسة وتحليل للبيانات المالية بهدف الاستنتاجات واتخاذ القرارات. يتطلب ذلك البحث عن النقاط الضعيفة وتعزيز نقاط القوة لتحسين الفعالية. في هذا الفصل، تناولنا أهمية الأداء المالي ومعايير تصنيفه، وكذلك العوامل التي تؤثر فيه، سواء كانت تخضع لتأثير المؤسسة بشكل نسبي أو لا.

الأداء المالي يشير إلى قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات المالية والمخاطر. تقييم الأداء يعتمد على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

لتقييم أداء المؤسسة المالي، نعلم على مجموعة من المؤشرات والنسب التي تساعدنا في استخلاص النتائج حول أدائها، بما في ذلك مؤشرات التوازن المالي والعائدية والسيولة والهيكلة ونسب النشاط أو الدوران.

باستناد إلى هذه المؤشرات والنتائج المستندة إليها، يمكننا تقدير أداء المؤسسة وتحديد السبل لتحسين أدائها في المستقبل.

# الفصل الثالث: الدراسة

## التطبيقية

تمهيد:

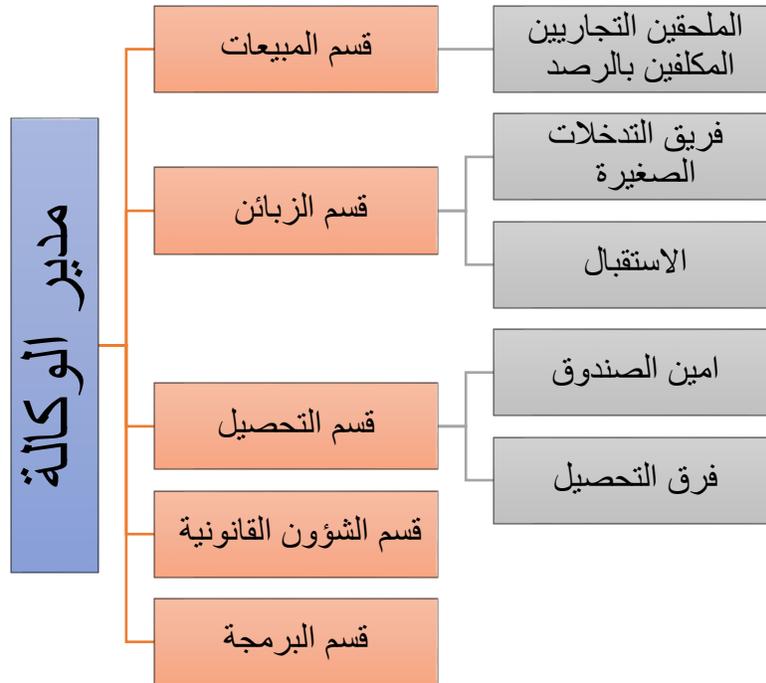
من أجل تطبيق الدراسة النظرية لدور لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، اخترنا مؤسسة سونالغاز ببلدية متليلي الشعانبة. سنستعرض في هذه الدراسة نشأة المؤسسة ونتعرف على مصالحها، بالإضافة إلى تحليل البيانات المالية لعامي 2020 و2021 وتقييم الأداء المالي خلال هذه السنوات. ومن خلال هذه الدراسة، سنحاول تشكيل لوحة قيادة مالية وفق الشروط المعهودة، التي قد تسهم في عملية تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

## المبحث الأول: تقديم الهيكل التنظيمي للوكالة ومنهجية الدراسة وأدواتها

### المطلب الأول: دراسة الهيكل التنظيمي للوكالة

اولا: عرض الهيكل التنظيمي (الهيكل التنظيمي لوكالة سونلغاز -متليلي - )

الشكل 3-1: يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة سونلغاز - متليلي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات من مدير الوكالة

- **مدير الوكالة:** يُعتبر من أهم عناصر المؤسسة، حيث تقع على عاتقه مهام ومسؤوليات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء المؤسسة. من أبرز هذه المهام تطوير بيئة العمل، وضع الرؤية الاستراتيجية، تنظيم الموارد، تنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، دعم الموظفين المتميزين، والإشراف والمتابعة.
- **قسم المبيعات:** يُعنى بالتحقق من تطور المبيعات مقارنة بنتائج الفترة نفسها من السنة الماضية، واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين النتائج، وتجهيز التقارير اليومية.

- **قسم الزبائن:** مسؤول عن التعامل مع شكاوى الزبائن وتقديم حلول لها في أسرع وقت ممكن، والعمل على تلبية احتياجات الزبائن بشكل يتوافق مع توقعاتهم، وتحديد أولويات المسائل والشكاوى والمشاكل التي يجب التعامل معها.
- **قسم التحصيل:** يتمثل دوره في تحديد ومتابعة الزبائن الذين لم يحترموا المواعيد النهائية للدفع والذين هم مدينون للشركة.
- **الشؤون القانونية:** مسؤول عن جميع الجوانب القانونية للشركة، ويضمن الامتثال للقواعد القانونية في سياق جميع أنشطتها، ويشرف على متابعة جميع الشكاوى المقدمة من طرف الشركة ضد الزبائن المتعدين على شبكتها والمحتالين.

#### المطلب الثاني: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

أولاً: منهجية الدراسة

في الفصل الأول، تم اختيار المنهج الوصفي من خلال دراسة مفاهيم متعددة تتعلق بلوحة القيادة والأداء المالي. أما في الفصل الثاني، فقد اعتمدنا على دراسة حالة وكالة سونلغاز التجارية في متلي. تم اختيار الطريقة المناسبة من خلال تحليل النتائج المحصل عليها، ومن ثم تقديمها بشكل يتوافق مع الإشكالية والفرضيات المطروحة. تم تحديد متغيرات الدراسة على النحو التالي :

الجدول 3-1: يوضح متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
لوحة القيادة	المتغير المستقل
الأداء المالي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين

إضافة إلى ذلك، سنحاول تقييم نظام لوحة القيادة، وفي النهاية تحليل ومناقشة نتائج لوحة القيادة التي توصلنا إليها.

ثانياً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

بعد اختيار المنهجية الملائمة للدراسة، أصبح من الضروري تحديد الأدوات التي ستساعدنا في جمع المعلومات والبيانات. وعليه، وجدنا أن استخدام أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظة هو الأنسب للوصول إلى النتائج المطلوبة حول الموضوع.

1) **المقابلة الشخصية:** قمنا بالاعتماد بشكل كبير على المعلومات المستخلصة من المقابلات الشخصية

المتعددة مع مدير الوكالة. من خلال طرح أسئلة متنوعة حول لوحة القيادة المستخدمة، وكيفية إعدادها، ومؤشراتها، تمكنا من الحصول على إجابات دقيقة وكافية، مما ساعدنا على الوصول إلى النتائج المرجوة من موضوع الدراسة بوضوح ودقة.

2) **تحليل النتائج:** استخدمنا تحليل النتائج كمنهج ثانٍ للبحث في موضوع الدراسة المتعلقة بالمؤسسة المعنية. وقد تم ذلك من خلال مراجعة وتحليل مختلف الوثائق الضرورية المرتبطة بلوحة القيادة. ساعدنا هذا التحليل في الإجابة على الإشكالية وتحديد ما إذا كانت الفرضيات المقدمة صحيحة أم لا.

### المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها

#### المطلب الأول: كيفية إعداد لوحة القيادة

- أولاً: قبل البدء في إعداد لوحة القيادة الخاصة بالوكالة التجارية، يتعين على مدير الوكالة سنوياً توقيع عقد يسمى "عقد التسيير" مع مدير التوزيع. يتضمن هذا العقد الالتزامات التالية:
- ❖ وضع خطة عمل تربط بين أنشطة المدير وأهداف المنظمة.
  - ❖ مراعاة تأثير العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية على المنظمة.
  - ❖ قيادة المؤسسة وفقاً لتوجيهات المديرية العامة.
  - ❖ تمثيل الوكالة بشكل جيد، أن يكون مثلاً يحتذى به ومندوباً فعالاً، متحملاً الواجبات والمسؤوليات والسلطات المترتبة على ذلك.

ثانياً: أدوات عقد التسيير

يتطلب تحقيق الأهداف بالضرورة إنشاء لوحات القيادة، ويجب تحديد هذه الأهداف ضمن هيكل

فريق العمل.

ثالثاً: تعريف لوحة القيادة الخاصة بالوكالة

نظام لوحة القيادة هو نظام يتيح لنا معرفة البيانات اللازمة لمراقبة تشغيل المنظمة بشكل فوري وعلى المدى القصير، مما يسهل ممارسة المسؤوليات فيها. تحتوي لوحة القيادة على أدوات تشمل:

❖ الفروقات

❖ النسب

❖ الرسومات البيانية

**A. الفروقات:**

في كل مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي، تتضمن لوحة القيادة الفروقات التي تعتبر مراقبتها ضرورية لضمان حسن سير عمل مركز المسؤولية.

**B. النسب:**

النسب هي علاقات بين حجمين كبيرين، وتكتسب النسبة قيمتها عند مقارنتها بمعيار معين.

**C. الرسومات البيانية:**

الرسومات البيانية توفر سرعة في عرض المعلومات، مما يسهل فهم التغيرات في الوتيرة أو الاتجاه.

رابعا: كيفية عرض لوحة القيادة

تعرض لوحة القيادة بشكل شهري، حيث يُعقد اجتماع شهري على مستوى الإدارة. خلال هذا

الاجتماع، يقدم كل مدير وكالة لوحة القيادة الشهرية الخاصة بوكالته كملخص لنشاطها خلال الشهر. يتم

العرض باستخدام برنامج باور بوينت، حيث تُعرض مختلف المؤشرات والأهداف المخطط لها وما تم تحقيقه.

ثم تُستخرج الفروقات وتُبرر وتُشرح، مع محاولة التوصل إلى حلول تصحيحية لتحقيق الأهداف في الشهر

التالي.

**المطلب الثاني: عرض لوحة القيادة للوكالة التجارية لسونلغاز-متليبي-**

قبل البدء في ذلك، يجب علينا تقديم لوحة تفصيلية لعدد زبائن الكهرباء والغاز لشهر مارس في

الوكالة.

أولاً: عدد زبائن الكهرباء (الضغط المنخفض)

الجدول رقم 3-2: يوضح عدد زبائن الوكالة المستعملين للكهرباء

الوكالة	نوع الزبون	عدد الزبائن في بداية الفترة	الزبائن الجدد	زبائن تم إلغائهم	عدد الزبائن في نهاية الفترة
متبلي- 865	الزبائن العاديين	25422	16	1	25437
	زبائن غير عاديين	1 117	0	0	1 117
	مجموع زبائن الضغط المنخفض	26 539	16	1	26 554

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على المعلومات المقدمة من الوكالة

#### الزبائن العاديين:

مثل المنازل، البساتين، والمحلات التجارية بجميع أنواعها.

#### الزبائن غير العاديين:

مثل الإدارات بجميع أنواعها، المدارس، وغيرها.

#### الزبائن العاديين:

- عدد الزبائن العاديين في بداية الفترة 25,422 زبون.
- عدد الزبائن الجدد 16 زبون.
- عدد الزبائن الملغى اشتراكهم زبون واحد فقط.

#### عدد الزبائن العاديين في نهاية الفترة:

عدد الزبائن في نهاية الفترة = عدد الزبائن في بداية الفترة + عدد الزبائن الجدد - عدد الزبائن الملغى اشتراكهم

$$\text{عدد الزبائن في نهاية الفترة} = ( 16 + 25,422 ) - 1 = 25,437$$

عدد الزبائن العاديين في نهاية الفترة 25,437 زبون

الزبائن غير العاديين:

- عدد الزبائن غير العاديين في بداية الفترة 1,117 زبون
- عدد الزبائن الجدد 0 زبائن
- عدد الزبائن الملغى اشتراكهم 0 زبائن

عدد الزبائن غير العاديين في نهاية الفترة:

عدد الزبائن غير العاديين في نهاية الفترة = عدد الزبائن غير العاديين في بداية الفترة + عدد الزبائن الجدد - عدد الزبائن الملغى اشتراكهم.

$$\text{عدد الزبائن غير العاديين في نهاية الفترة} = (0 + 1,117) - 0 = 1,117$$

عدد الزبائن غير العاديين في نهاية الفترة 1,117 زبون

إجمالي عدد زبائن الكهرباء للضغط المنخفض في نهاية الفترة:

إجمالي عدد الزبائن = عدد الزبائن العاديين + عدد الزبائن غير العاديين

$$\text{اجمالي عدد الزبائن} = 1,117 + 25,437 = 26,554$$

إجمالي عدد زبائن الكهرباء للضغط المنخفض في نهاية الفترة 26,554 زبون

تانيا : عدد زبائن الغاز للجهد المنخفض (Pression Basse)

الجدول رقم 3-3: يوضح عدد زبائن الوكالة المستعملين لغاز

الوكالة	نوع الزبون	عدد الزبائن في بداية الفترة	الزبائن الجدد	زبائن تم إلغائهم	عدد الزبائن في نهاية الفترة
متليلي - 865	الزبائن العاديين	14866	17	0	14883
	زبائن غير عاديين	313	1	0	314
	مجموع زبائن الضغط المنخفض	15179	18	0	15197

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على المعلومات المقدمة من الوكالة

#### الزبائن العاديين:

- عدد الزبائن العاديين في بداية الفترة 14,866 زبون
- عدد الزبائن الجدد 17 زبون
- عدد الزبائن الملغى اشراكهم 0 زبون

عدد الزبائن العاديين في نهاية الفترة:

عدد الزبائن في نهاية الفترة = عدد الزبائن في بداية الفترة + عدد الزبائن الجدد - عدد الزبائن الملغى اشراكهم

$$\text{عدد الزبائن في نهاية الفترة} = ( 17 + 14,866 ) - 0 = 14,883$$

عدد الزبائن العاديين في نهاية الفترة 14,883 زبون

#### الزبائن غير العاديين:

- عدد الزبائن غير العاديين في بداية الفترة 313 زبون
- عدد الزبائن الجدد 1 زبون
- عدد الزبائن الملغى اشراكهم 0 زبون

عدد الزبائن غير العاديين في نهاية الفترة :

عدد الزبائن غير العاديين في نهاية الفترة = عدد الزبائن غير العاديين في بداية الفترة + عدد الزبائن الجدد - عدد الزبائن الملغى اشتراكهم

$$314 = 0 - ( 1 + 313 )$$

عدد الزبائن غير العاديين في نهاية الفترة 314 زبون

إجمالي عدد زبائن الكهرباء للجهد المنخفض في نهاية الفترة:

إجمالي عدد الزبائن = عدد الزبائن العاديين + عدد الزبائن غير العاديين

$$15,197 = 314 + 14,883$$

إجمالي عدد زبائن الكهرباء للجهد المنخفض في نهاية الفترة 15,197 زبون

سنقوم بعرض لوحة القيادة لشهر مارس ومقارنتها مع نفس الشهر من العام السابق

الشكل 3-2: يوضح تحليل للمبيعات (الضغط المنخفض) قبل اصدار الفاتورة



الإجمالي 2021 [كيلوات]	نسبة الزيادة (%)	المبيعات (كيلوات) 2021	المبيعات (كيلوات) 2020	وكالة تجارية
118 680 000	4.25	7 411 975	7 109 648	جانفي 2021
	3.46	13 152 235	12 711 994	فبروري 2021
	4.20	19 568 869	18 780 289	مارس 2021
				أفريل 2021
				ماي 2021
				يون 2021
				جويلية 2021
				أغسطس 2021
				سبتمبر 2021
				أكتوبر 2021
				نوفمبر 2021
				ديسمبر 2021
			المجموع	

المصدر: بناءا على معلومات من نظام المعلومات المعتمد

نقوم بتحليل الجدول لاستخراج البيانات المتعلقة بشهري مارس لعامي 2020 و2021، حيث نوضح النتائج المحققة والانحراف بينهما.

❖ المبيعات المحققة من الطاقة الكهربائية في مارس 2020 18,780,289 كيلوات.

❖ المبيعات المحققة من الطاقة الكهربائية في مارس 2021 19,568,869 كيلوات.

نلاحظ أن هناك زيادة في المبيعات بمقدار 580,788 كيلوات، مما يمثل معدل زيادة قدره 4.20%.

طريقة حساب معدل الزيادة:

مبيعات السنة الجديدة (2021) - مبيعات السنة السابقة (2020) \* 100 معدل الزيادة

مبيعات السنة السابقة (2020)

100\* 18780289-19568869

18780289

التعليق:

يظهر من جدول المبيعات أن هناك هدفاً يجب تحقيقه من المبيعات المحققة خلال العام، وهو 118,680,000 كيلوات. هذا الهدف يترجم إلى 9,890,000 كيلوات شهرياً، مما يؤدي إلى تراكمي يبلغ 29,670,000 كيلوات في ثلاثة أشهر.

ومع ذلك، تظهر الأرقام الفعلية أن المبيعات المحققة في شهر مارس بلغت 19,568,669 كيلوات، بفارق 10,101,331 كيلوات عن الهدف المحدد للتراكمي. هذا يشير إلى أن الوكالة لم تتمكن من تحقيق الهدف المحدد، وهو أمر يتطلب اتخاذ إجراءات فورية لتحسين الأداء.

من بين هذه الإجراءات، يمكن اتخاذ الخطوات التالية:

- 1) مراجعة الزيادة في المبيعات بالمقارنة مع الفترة نفسها في العام السابق لفهم الأسباب وتحديد العوامل التي أدت إلى عدم تحقيق الهدف.
- 2) التركيز على معالجة الاستهلاكية الصفرية والغائبين عن الرصد، وذلك لتحسين دقة البيانات والتقارير.

- (3) تعزيز عمليات مراقبة اليومية للرصد للكشف عن أي مشكلات مبكرًا واتخاذ الإجراءات اللازمة.
- (4) تنفيذ استطلاعات يدوية للبيانات والتبليغات لضمان استيفاء جميع البيانات اللازمة للتحليل واتخاذ القرارات.

باستمرار تحسين عمليات الرصد وتحليل البيانات واتخاذ الإجراءات اللازمة، يمكن للوكالة تحقيق الأهداف المحددة وتحسين أدائها في المستقبل.

الشكل 3-3: يوضح استطلاع للبحث اليدوي (البيانات والتبليغات)

الفترة النظرية	العدادات المراد رصدها	معدل الرصد اليدوي	نسبة العدادات المنطوق منها	عدد الحالات الشاذة المكتشفة التي لم يتم الإبلاغ عنها	عدد العدادات المكتشف عدم غرائها	الفترة المسترجعة (ساعات)
جانفي 2021	10413	%100	0	0	0	/
فبروري 2021	18135	%100	/	/	/	/
مارس 2021	26426	%100	1321	%5	0	/

المصدر: وفقا لمعلومات من طرف الوكالة

التعليق:

أ. التحقق من دقة البيانات والإبلاغ عن الحالات الشاذة:

- ✓ يتم التحقق من دقة البيانات التي تم رصدها يدويًا عن طريق أخذ عينة عشوائية من العدادات التي تم رصدها مسبقًا، حيث يجب أن تكون هذه العينة ممثلة للعدادات الكلية المراد رصدها.
- ✓ بعد التحقق، يتم إعداد تقرير يتم تسليمه على محضر مرقم، مؤرخ، وموقع، ليصنف تحت مسؤولية رئيس قسم المبيعات تحسبًا لأي مراقبة محتملة.

ب. تقدير العدادات والرصد:

✓ يتم تقدير العدادات المراد قراءتها، ويسجل الرصد المنجز على دفتر الرصد وليس بالطريقة TSP.

✓ يحسب معدل الرصد اليدوي كنسبة من العدادات المقروءة يدويًا خلال الشهر من العدادات الكلية المراد قراءتها.

#### ت. تحليل البيانات والتقارير:

- ✓ يسجل عدد العدادات المتحقق منها ويتم تصنيفها لأي مراقبة محتملة في تقرير مؤرخ وموقع.
  - ✓ يسجل عدد الحالات الشاذة المكتشفة التي لم يتم الإبلاغ عنها وعدد العدادات التي لم يتم قراءتها بالرغم من إمكانية الوصول إليها.
  - ✓ يتم معالجة الحالات المكتشفة وتقديم تقرير بالطاقة المسترجعة، استنادًا إلى العدادات المرصودة والحالات المكتشفة خلال الاستطلاع والتي لم يتم رصدها من قبل الملحق التجاري.
- من خلال هذه الخطوات، يتم ضمان دقة البيانات والتقارير، وتحديد الحالات الشاذة للتدخل الفعال وتحقيق الأهداف المحددة للوكالة.

الشكل رقم 3-4: تصفية ومعالجة التقارير المبلغ عنها بانتظام (عدا حالات الاحتيال)



الوكالة التجارية	الحالات المبلغ عنها (1)	الحالات المعالجة (2)	نسبة المعالجة (%) (2)/(1)*100	الحالات المتفني معالجتها	الطاقة المسترجعة (كيلووات) لوحدة (كيلووات)	معدل الطاقة المسترجعة للوحدة الإستهلاك المحدد (كيلووات)
جانفي 2021	17	0	0	17	308.209	618
فيفري 2021	124	124	100	0	2485	618
مارس 2021	88	88	100	0	3503	618

المصدر: وفقا لمعلومات من طرف الوكالة

التعليق:

تحليل النتائج:

(a) الحالات الشاذة المتعلقة بتشغيل العداد:

- ✓ يتم التكفل بالحالات الشاذة التي تؤثر على المبيعات وتشمل العدادات المتضررة.
- ✓ يتم تحليل عدد الحالات المبلغ عنها، وهو العدد الإجمالي للحالات المبلغ عنها من العدادات المتضررة من طرف الملحق التجاري.

(b) معالجة الحالات الشاذة:

- ✓ يتم تسجيل عدد الحالات المعالجة، وهو العدد الشاذة التي تم معالجتها وحل المشكلة فيها.
- ✓ يحسب معدل الحالات المعالجة كنسبة من العدد الإجمالي للحالات المبلغ عنها.

(c) الحالات المتبقية:

- ✓ يتم حساب الحالات المتبقية التي لم يتم معالجتها بعد.
- ✓ يتم حساب الطاقة المسترجعة، وهي كمية الطاقة المسترجعة بالكيلووات (مفوترة خارج الدورة) الناتجة عن معالجة الحالات الشاذة المبلغ عنها.

من خلال هذا التحليل، يتم مراقبة ومعالجة الحالات الشاذة لضمان سلامة ودقة البيانات، وتحقيق الأداء المطلوب للوكالة دون تكرار الأخطاء في المستقبل.

الشكل 3-5: يوضح زيارات للزبائن غير المنزليين الذين سجلوا انخفاضا في الاستهلاك اكبر أو يساوي 15% مقارنة بالاستهلاك المحدد للوكالة

الوكالة التجارية	العدد الإجمالي للزبائن المعنيين	عدد المزارين	معدل الزيارات	عدد الحالات بوجود الحالات الشاذة	عدد الحالات المعالجة	معدل المعالجة (%)	الطاقة المرجعة
	(1)	(2)	$(2)/(1)*100$	(3)	(4)	$(4)/(3)*100$	
جانفي 2021	96	96	100	0	0	0	0
فبراير 2021	107	107	100	03	03	100%	27632
مارس 2021	88	88	100	01	01	100%	18 000

المصدر: بناء على معلومات من طرف الوكالة

التعليق:

يتطلب التحقق من الزبائن غير المنزليين الذين سجلوا انخفاضًا في الاستهلاك بنسبة تزيد عن 15% مقارنة بالاستهلاك المحدد للوكالة التجارية المعنية. يجب استخراج قائمة المبيعات الإجمالية لتمكين عملية المعالجة عبر استخدام برنامج Excel لتحديد وتسليط الضوء على العملاء غير المنزليين المعنيين. بعد الانتهاء من هذه العملية، يجب إعداد تقرير يتم تسليمه على محضر مرقم، مؤرخ، وموقع، وذلك لتصنيفه تحت مسؤولية رئيس قسم المبيعات، استعدادًا لأي مراقبة محتملة.

الشكل 3-6: يوضح عدادات كهربائية قيد الادراج



الوكالة التجارية	مخزون العدادات الأولي 01/01/2021	العدادات التي دخلت الوكالة 01/01/2021	العدادات المدرجة في النظام المعلوماتي 01/01/2021	مخزون في نهاية الشهر (4)	العدادات قيد الإدراج في نظام المتبقي من العدادات المعلومات (5)=(1)+(2)-(3)-(4)	قيد الإدراج (5)+(6)
جانفي 2021	182	0	129	47	6	6
فبراير 2021	182	460	376	258	8	8
مارس 2021	182	190	96	266	10	10

المصدر: بناء على معلومات من طرف الوكالة

التعليق:

متابعة حالات العدادات التي يتم إدراجها في النظام المعلوماتي للوكالة، سواء كان ذلك يتعلق بزبون جديد أو بتغيير العداد نتيجة لحالة شاذة تم الإبلاغ عنها. التفاصيل كالاتي:

- المخزون الأولي للوكالة في 12/2020: 18231 عداد
- عدد العدادات التي تم استلامها من قبل الوكالة منذ 01/01/2021: 190 عداد

- عدد العدادات التي تم تسجيلها في النظام المعلوماتي للوكالة منذ 2021/01/01 حسب (CRMS) 96 عداد
  - عدد العدادات المتبقية في المخزون حتى نهاية الشهر 266 عداد
- الشكل 3-7: يوضح عدادات الغاز قيد الإدراج

العدادات قيد الإدراج في نظام المتبقي من العدادات	العدادات المدروحة في النظام المعلوماتي	مخزون العدادات التي دخلت الوكالة	مخزون العدادات الأولى	الوكالة
قيد الإدراج	مخزون في نهاية الشهر	في النظام المعلوماتي	01/01/2021	01/01/2021
(5)+(6)	(4)	01/01/2021	(2)	(1)
6	58	34	100	0
8	85	5	100	0
10	100	33	135	0



المصدر: بناء على معلومات من الوكالة

يتضمن هذا التعليق متابعة حالات العدادات التي هي قيد الإدراج في النظام (سواء لزبون جديد أو لتغيير العداد بناءً على حالة شاذة مبلغ عنها). التفاصيل كالاتي:

- المخزون الأولي للوكالة في 2020/12/31 0 عداد
- عدد العدادات التي استلمتها الوكالة منذ 2021/01/01 135 عداد
- عدد العدادات المسجلة في النظام المعلوماتي للوكالة منذ 2021/01/01 حسب (CRMS) 33 عداد
- عدد العدادات المتبقية في المخزون حتى نهاية الشهر 100 عداد

أما بالنسبة لتأخر الربط بشبكة الغاز، فعادة ما يكون السبب هو غياب الزبون عند حضور موظفي الوكالة للقيام بالعملية، أو عدم ملاءمة التوصيلات الداخلية في المنزل للتهيئة المطلوبة.

الشكل 3-8: يوضح قطع التموين عن الزبائن بعد ثاني غياب عن الرصد على التوالي



الوكالة التجارية	عدد الإجمالي (1)	حالات المعالجة					عدد العدادات التي لم رصدتها
		معدل	عدد العدادات التي تم قطعها	نسبة العدادات المفترقة	عدد الحالات المعالجة	النسبة	
		$(2)/(1)*100$	قطعا	المنفردة	$(4)=(2)+(3)$	$(4)/(1)*100$	المسترجعة
جانفي 2021	935	85	0	0	0	0	0
فيفري 2021	46	100	0	0	46	100	17945
مارس 2021	19	100	0	0	19	100	28753

المصدر: بناء على معلومات من طرف الوكالة

يتضمن هذا التعليق إحصائيات حول حالات العدادات والطاقة المستهلكة المفوترة خلال فترة معينة. فيما يلي التفاصيل:

- عدد العدادات التي لم يتم رصدها بسبب غيابها عن التسجيل 19 عداد
- عدد العدادات التي تم معالجتها (تم رصدها) 19 عداد
- نسبة الحالات التي تمت معالجتها 100%
- عدد العدادات التي تم فصلها 0 عداد
- نسبة العدادات المفصولة 0%
- إجمالي عدد الحالات المعالجة 19 حالة
- النسبة الإجمالية للحالات المعالجة 100%
- الطاقة المستهلكة التي تم إصدار فواتير بها خلال هذه الفترة 28,753 كيلو واط

تم قطع التموين بالطاقة عن الزبائن الذين تغيّبوا عن الرصد للمرة الثانية على التوالي بسبب تعذر الوصول إلى العداد نتيجة لوجود عوائق. من أبرز هذه العوائق:

إغلاق صندوق العداد بإحكام مما يجعل قراءة العداد مستحيلة.

وجود صندوق العداد داخل المنزل أو المحل.

نلاحظ أنه خلال هذه الفترة لم يتم قطع التموين عن أي عداد من العدادات التي لم يتم رصدها، حيث تمت معالجة جميع الحالات دون الحاجة إلى قطع التموين.

الشكل 3-9: يوضح تقديم شكاوي لكل حالات الاحتيال في الكهرباء



الوكالة النجارية	عدد الحالات الموكدة		عدد الملفات المسجلة		نسبة الحالات المسجلة		القرارات المتخذة				
	عدد		عدد		نسبة		ملفات لصالح المؤسسة		ملفات تعذر صالح المؤسسة		طاقة مفوترة (كيلوات)
	الشهر	التراكمية	الشهر	التراكمية	الشهر	التراكمية	الشهر	التراكمية	الشهر	التراكمية	الشهر
جانفي 2021	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
فبراير 2021	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
مارس 2021	2	02	0	0	0	0	0	0	0	0	1000

المصدر: بناء على معلومات من طرف الوكالة

هذا الإجراء يشمل تجميع جميع حالات الاحتيال التي تم الإبلاغ عنها أثناء عمليات الرصد، ويشمل عدة خطوات من بينها:

- تقديم الشكاوي للسلطات الإقليمية المختصة.
- تقييم الطاقة التي يتم استردادها من الاحتيال.
- تقييم الطاقة التي تم استهلاكها وفوترتها بعد صدور قرار لصالح مديريةية التوزيع.

- متابعة تنفيذ الأحكام القضائية وتطبيقها.

هذه الخطوات تهدف إلى التصدي للحالات المشتبه بها وضمان استعادة الطاقة المفقودة، والحفاظ على نزاهة العمليات والعدالة في التوزيع والفترة.

الشكل 3-10: يوضح تحقق من العدادات الموجودة في الميدان أثناء الرصد و الملغاة على نظام المعلومات



الوكالة التجارية	العدد الإجمالي	عدد العدادات التي تم التحقق منها	نسبة التحقق $(2)/(1)*100$	عدد العدادات الإجمالية التي سجلت وجود استهلاك لبيها في حالة وجود العداد $(2)/(1)*100$	عدد العدادات المعالجة	القيام بفترة الطاقة المستهلكة	الطاقة المشترجة (كيلوات)
	(1)	(2)		(3)	(4)	$(4)/(3)*100$	
جانفي 2021	4617	0	0	0	0	0	0
فبراير 2021	34	34	100	0	0	0	0
مارس 2021	21	21	100	0	0	0	0

المصدر: بناء على معلومات من طرف الوكالة

هذه الحالة تنطوي على جميع العدادات التي تظهر كـ"تشغيل" في الميدان ولكنها ملغاة في نظام المعلومات المعمول به في الوكالة، مع تسجيل زيادة في الاستهلاك المبلغ عنها. من الضروري القيام بالمتابعة والمراقبة والتحقق أثناء عملية الرصد من العدادات الملغاة في نظام المعلومات في حين تواجهها على أرض الميدان. يتضمن هذا الإجراء استخراج المعلومات والقوائم الخاصة بهذه الحالة من وحدة "تسيير الأحداث". وفيما يلي تفاصيل الإجراء:

- ❖ عدد الحالات الإجمالية المسجلة 21 حالة
- ❖ عدد الحالات التي تم التحقق منها 21 حالة
- ❖ نسبة التحقق 100%

❖ عدد الحالات الإجمالية التي سُجل وجود استهلاك لديها ولكن تم إلغاء العداد في نظام المعلومات (حالة

❖ عدد الحالات المعالجة: عدد الحالات التي تم تسويتها في نظام المعلومات.

يتعين الآن القيام بفوترة الطاقة المستهلكة بناءً على البيانات المسجلة والمعالجة.

الشكل 3-11: يوضح القيام بزيارات مراقبة ليلية لجميع مواقع الإنارة العمومية (الحالات الشاذة بما في ذلك حالات الاحتيال)



الوكالة التجارية	العدد الإجمالي	الحالات التي تم التطق عليها	نسبة التطق (%)	عدد الحالات الشاذة المكتشفة	الطاقة المسترجعة (كيلوات)	المحل (كيلوات)
جانفي 2021	-1	-2	$(2)/(1)*100$	0	0	0
فبراير 2021	517	147	27%	0	0	0
مارس 2021	517	332	64%	0	0	0

المصدر: بناء على معلومات من طرف الوكالة

هذا التعليق يشير إلى ضرورة المراقبة والتحقق من التوصيلات الكهربائية والعدادات المخصصة للإضاءة العمومية، بالإضافة إلى القيام بفوترة كل الطاقة المسترجعة الممكنة. تفاصيل الإجراءات كالتالي:

❖ إجراء مراقبة وتحقق من التوصيلات الكهربائية والعدادات الخاصة بالإنارة العمومية.

❖ فوترة كل الطاقة المسترجعة بأقصى حد ممكن.

تفاصيل الحالات والإجراءات المتعلقة بها:

❖ إجمالي الحالات المسجلة 517 حالة

- ❖ الحالات التي تم التحقق منها 332 حالة
- ❖ نسبة التحقق 64%
- ❖ الحالات التي سجلت شاذة 0 حالة
- ❖ الطاقة المسترجعة 0 وحدة

الشكل 3-12: يوضح الطاقة المفوترة والملغاة خارج الدورة



الاحراف (1)-(2)	الفواتير الصادرة (2)		عدد الفواتير الملغاة (1)		الوكالة التجارية
	عدد الفواتير	الكمية (كيلوات)	عدد الفواتير	الكمية (كيلوات)	
4743	2	4743	02	0	جانفي 2021
353 786	24	51 071	36	404 857	فبري 2021
353 973	27	353 973	27	0	مارس 2021

المصدر: بناء على معلومات من طرف الوكالة

هذا التعليق يتعلق بجمع كل الفواتير الصادرة والملغاة المتعلقة بعملية معالجة الحالات المبلغ عنها والطاقة المسترجعة. التفاصيل كالتالي:

#### (1) الفواتير الملغاة:

- عدد الفواتير الملغاة: 0 فاتورة
- كمية الطاقة الملغاة: 0 كيلوواط

#### (2) الفواتير الصادرة:

- عدد الفواتير الصادرة: 27 فاتورة
- كمية الطاقة الصادرة: 973,353 كيلوواط

(3) الانحراف:

- عدد الفواتير: 27 فاتورة
- كمية الطاقة: 973,353 كيلوواط

الشكل 3-13: الإجراءات المتخذة لتقليل رصيد الديون

الوزن(%)	41100042 حساب رصيد المدينين الذين لم يتعدوا أجل الدفع	الوزن(%)	4110003 حساب رصيد للمدينين الذين تعدوا أجل الدفع	مجموع الديون مجموع الديون (إلى الفترة)	مجموع الديون (31/12/2020)	الوكالة التجارية
44	79 504 112.00	56	101 239 564.00	180 743 676.00	165 368 631.75	جانفي 2021
58	111 616 927.61	42	80 531 049.06	192 147 976.67	165 368 631.75	فبراير 2021
51	98 172 726.21	49	90 158 772.95	188 331 499.16	165 368 631.75	مارس 2021
					165 368 631.75	
					165 368 631.75	
					165 368 631.75	
					165 368 631.75	
					165 368 631.75	
					165 368 631.75	
					165 368 631.75	
					165 368 631.75	
					165 368 631.75	
					165 368 631.75	
					165 368 631.75	
					165 368 631.75	
					165 368 631.75	
					165 368 631.75	



المصدر: بناء على معلومات من طرف الوكالة

هذا التعليق يوضح كيفية تصنيف رصيد المدينين إلى حسابين، كل حساب له رمز مميز:

(1) حساب رصيد المدينين الذين تعدوا أجل الدفع (4110003):

- يتم نقل الزبائن المدينين من هذا الحساب إلى الحساب 4110004 عند تجاوزهم للمدة المحددة.
- رصيد الديون في نهاية السنة الماضية في 2020/12/31: دج 165,368,631.75.
- مجموع الديون في الفترة المدروسة حتى 2021/03/31: دج 188,331,499.16.

(2) حساب رصيد المدينين الذين لم يتعدوا أجل الدفع (4110004):

➤ يتم نقل الزبائن المدينين إلى هذا الحساب عند تجاوزهم للمدة المحددة.

➤ نسبة الديون المحملة على كل حساب كالتالي:

- 49% بقيمة دج 77,295,158.90 لحساب 4110003.
- 51% بقيمة دج 172,726,121.98 لحساب 4110004.

الشكل 3-14: يوضح تصفية محفظة الوكالة التي تخص الفواتير المتراكمة



الوكالة التجارية	عدد الزبائن اللذين لديهم فواتير متراكمة في 2020/03	مبلغ الديون للزبائن اللذين لديهم فواتير متراكمة في 2020/03	عدد الزبائن اللذين لديهم فواتير متراكمة في 2021/03	مبلغ الديون للزبائن اللذين لديهم فواتير متراكمة في 2021/03	نسبة الزيادة في عدد الزبائن	نسبة الزيادة في مبلغ الديون للفواتير المتراكمة
جانفي 2021	197	24 400 089.95	6422	106 974 679.01	233	338
فيفري 2021	196	24 874 627.39	6565	113 090 839.70	235	354
مارس 2021	205	27 292 021.47	6618	117 794 874.02	218	331

المصدر: بناء على معلومات من طرف الوكالة

هذا التعليق يشير إلى زبائن يعانون من فواتير متراكمة، ويتضمن تحليلاً للزيادة في عدد الزبائن بهذه الحالة والديون المتراكمة، مع التأكيد على أسباب هذا الارتفاع الكبير وتأثير جائحة كوفيد-19 على الوضع الاقتصادي والقدرة على سداد الفواتير. إليك إعادة صياغة للتعليق:

- يتم تصنيف الزبائن الذين يواجهون فواتير متراكمة كأولوية، وهم الذين يمتلكون ثلاث فواتير على الأقل غير مسددة.
- في مارس 2020، كان هناك 2075 زبوناً يواجهون فواتير متراكمة بإجمالي ديون يبلغ 27,021.47 كيلو دينار.
- في مارس 2021، زاد عدد الزبائن الذين يواجهون فواتير متراكمة إلى 6618، وزادت الديون إلى 117,794,874.02 كيلو دينار.
- زيادة عدد الزبائن مقدارها 218% بين عامي 2020 و 2021، وزيادة مبلغ الديون بنسبة 331.3%.
- هذه الزيادة الكبيرة تعود إلى تأثير جائحة كوفيد-19 التي أثرت على قدرة الزبائن على سداد الفواتير، مما دفع الدولة إلى اتخاذ تدابير استثنائية لمنع قطع التمويل بالطاقة عنهم.

الشكل 3-15: يوضح الصكوك الغير مدفوعة



الوكالة التجارية	عدد الشيكات الغير مدفوعة في بداية الشهر	عدد الشيكات الغير مدفوعة الواردة خلال الشهر	عدد الزبائن التي لم قطع التمويل عنهم لعدم سداد شيكاتهم	عدد الشيكات المنفوعة	عدد الحالات التي قمت بيا تكوي	عدد الشيكات الغير مدفوعة في نهاية الشهر (4)=(1)+(2)-(3)
جانفي 2021	21	0	0	0	1	0
فيفري 2021	20	0	0	0	0	0
مارس 2021	20	0	0	6	0	6

المصدر: بناء على معلومات من طرف الوكالة

كأقصى حد، يجب إتمام عملية تسديد الشيكات الغير مدفوعة في الثلاثي الأول من عام 2021. في بداية الشهر، كان هناك 20 شيكًا غير مدفوعة.

خلال الشهر، وصل عدد الشيكات الغير مدفوعة إلى رقم 00. عدد الزبائن الذين قطع التمويل عنهم لعدم سداد شيكاتهم بلغ 00. تم دفع 6 شيكات.

بالنسبة لعدد الحالات التي تم فيها تقديم شكوى، بلغت 00.

العدد النهائي للشيكات الغير مدفوعة في نهاية الشهر يمكن حسابه عن طريق العملية التالية:  $(20 + 00) - (6 + 00) = 14$

الشكل 3-16: يوضح المتابعة و التكفل بملفات ما قبل الدعوى



الوضع في نهاية الشهر		الإجراءات المتخذة										الوضع الابتدائية		الوكالة التجارية		
نسبة الزيادة	الملفات	الرجوع إلى العادة					التحويل					عدد الملفات المسجلة			31/12/2020	
		المبلغ	عدد الملفات	المبلغ	عدد الملفات	المبلغ	عدد الملفات	المبلغ	عدد الملفات	المبلغ	عدد الملفات	المبلغ	عدد الملفات			
المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	
0	0	11681.83	1289	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11681.83	1289	جانفي 2021
0	0	11681.83	1289	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11681.83	1289	فيفري 2021
0.04	0.15	11677.33	1287	0	0	0	0	4.5	4.5	2	2	0	0	11681.83	1289	مارس 2021

المصدر: بناءا على معلومات من طرف الوكالة

الوضعية الابتدائية في ديسمبر 2020:

• عدد الملفات: 1289 ملقًا.

- المبلغ بالكيلو دينار: 11681.83 دينار.
- عدد الملفات المسجلة خلال الشهر: رقم 0000.

#### الإجراءات المأخوذة:

- الملفات التي تم تحصيلها: 1 ملف.
  - عدد الملفات: 2 ملف.
  - المبلغ المحصل: 4.5 كيلو دينار.
- الملفات التي تم إحالتها على العدالة: 2 ملف.
  - عدد الملفات: رقم 00.
  - المبلغ: رقم 00.
- الوضعية في أيار:
  - الملفات: 1 ملف.
  - عدد الملفات: 1287 ملفًا.
  - المبلغ بالكيلو دينار: 11677.33 دينار.
- نسبة الزيادة: 2.
  - 0.15% من عدد الملفات.
  - 0.04% من المبلغ.

تتعلق المعلومات بعملية الدعوى والمخرجات المالية الناتجة عنها، وتظهر الإجراءات المتخذة بالإضافة إلى الاتجاهات في الوضعية على مدى الوقت.

### خلاصة الفصل:

تشير إلى أهم نتائج وملاحظات الدراسة الميدانية التي أُجريت في وكالة التجارة بمتيلي لشركة سونلغاز. الهدف من هذه الدراسة هو تطبيق النتائج النظرية ومناقشة مدى توافقها مع الواقع العملي، بالإضافة إلى تحقق صحة الافتراضات المطروحة.

تم تقديم لوحة القيادة الخاصة بالوكالة، وقُسم الفصل إلى مبحثين؛ الأول تم فيه تقديم الهيكل التنظيمي للوكالة ومنهجية الدراسة والأدوات المستخدمة. أما في المبحث الثاني، فتم التركيز على نتائج الدراسة ومناقشة الافتراضات المطروحة، وتم ذلك من خلال عرض وتحليل لوحة القيادة لشهر مارس 2021 ومقارنتها مع لوحة القيادة لنفس الشهر من السنة السابقة. تم تحليل البيانات الموجودة في 17 جدولاً خاصاً بالوكالة، واستخراج مختلف الانحرافات الموجودة، مع عرض نسب تحقيق الأهداف وتحليلها والتعليق عليها بالتفصيل، بالإضافة إلى تحليل الأسباب التي أدت إلى حدوث تلك الانحرافات.

# الخاتمة العامة

تسعى المؤسسات الاقتصادية جاهدةً في مختلف أنشطتها لضمان استمراريتها وتحقيق الأرباح، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تنسيق جهود جميع الوظائف الداخلية، وبشكل خاص الوظيفة المالية. تقوم الإدارة بتقييم أداء المؤسسة بشكل دوري باستخدام أدوات مراقبة التسيير، ومن ضمن هذه الأدوات تأتي لوحة القيادة كأداة تسييرية رئيسية، حيث تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المؤشرات تبعاً لنوع وحجم المؤسسة.

تظل الأدوات الحديثة للرقابة دائماً في صلب اهتمام المؤسسات الاقتصادية، إذ تسعى بشدة إلى اعتمادها لتسهيل تسيير مختلف نشاطاتها. تعتبر هذه الأدوات الركيزة الأساسية للمؤسسة، مما يمكنها من تحقيق أهدافها عبر تحسين أدائها. وتظل لوحة القيادة الأداة الأساسية والفعالة للقيام بدورها في المؤسسة الاقتصادية، حيث توفر معلومات ضرورية وهامة للمسيرين على المدى القصير. بفضل شكلها المختصر والبسيط، تمكن المؤسسة من قيادتها وتوجيهها بناءً على أهدافها المحددة. تتضمن دراستنا هذه فهماً وتوضيحاً للعلاقة بين لوحة القيادة وتحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، إذ تساعد لوحة القيادة في رصد وتحليل الانحرافات المختلفة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

#### 1. النتائج المتوصل إليها

- تعتبر لوحة القيادة أداة أساسية من أدوات مراقبة التسيير، حيث تُعدّ وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة توضح العناصر الرئيسية لحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها.
- تستخدم لوحة القيادة عدة وسائل مثل الانحرافات، والنسب، والجداول، والمنحنيات، لكن الجداول يعتبرون الأكثر استخداماً.
- تُعتبر لوحة القيادة أداة اتصال تسمح للمسير بمراقبة التسيير داخل المؤسسة، والتي تساعده على اتخاذ القرارات.
- يشمل إعداد لوحة القيادة عدة مراحل، منها تحديد مهام مراكز المسؤولية، وتحديد العناصر الأساسية، وتحديد المعايير، واختيار المؤشرات.
- يعبر الأداء المالي عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق هامش أمان يزيل عنها العسر المالي.
- يُعتبر تقييم الأداء مقارنة النتائج الفعلية أو المحققة مع النتائج المتوقعة.

- بالنسبة للفرضية الثالثة فإن يظهر أن عملية عرض وتصميم لوحة القيادة في الوكالة التجارية المدروسة لم تتم بشكل منهجي وسليم، حيث يلاحظ الغياب الكامل للرسومات البيانية والمنبهات التي تعتبر أساسية وضرورية في لوحة القيادة لفهم أوضاع المؤسسة بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يشتمل هذا الغياب على عدم استخدام بعض المؤشرات الهامة والضرورية لقياس أداء المؤسسة.
- تتم إعداد لوحة القيادة على مستوى الوكالة شهرياً، ويشارك رؤساء الأقسام في هذه العملية بناءً على مهامهم الخاصة. يتم عرض اللوحة في اجتماع شهري يعقده مدير التوزيع على مستوى المديرية، ويحضره جميع مدراء الوكالات التجارية التابعة للمديرية. يهدف هذا الاجتماع إلى اتخاذ قرارات تصحيحية مناسبة بناءً على الانحرافات المسجلة في اللوحة.

## 2-التوصيات

- بعد اكتمال دراستنا والحصول على النتائج وفهم شكل لوحة القيادة المعتمدة في الوكالة، نقترح ما يلي:
- ينبغي استخدام مؤشرات كافية ومناسبة في لوحة القيادة لقياس الأداء بشكل دقيق وشامل.
  - يجب استخدام نظام المنبهات لإشارة إلى الانحرافات الخطرة، مثل اقتراب المؤشرات من مناطق الخطر، لتمكين اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب.
  - ينبغي الاهتمام بتصميم لوحة القيادة باستخدام رسومات وأشكال بيانية بالإضافة إلى الجداول، مع استخدام الألوان بشكل فعال لتسهيل فهم المعلومات.
  - يجب إشراك جميع المسؤولين العاملين في إعداد وتحضير لوحة القيادة، وتوعيتهم بأهميتها في تقييم وتحسين أدائهم وليس فقط كوسيلة لرقابتهم.
  - ينبغي عرض لوحة القيادة لجميع العاملين وإشراكهم في فهمها، مما يساهم في تحفيزهم وتحقيق أداء أفضل.
  - يجب تعزيز روح التعاون وتبادل المعلومات بين المصالح المختلفة لضمان تنفيذ أنشطة المؤسسة بشكل جيد.
  - ينبغي تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين والعاملين حول دور وأهمية لوحة القيادة في تحسين الأداء واتخاذ القرارات.

- يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام معلومات فعال يسهل ربط بين مختلف أقسامها وتوفير المعلومات اللازمة لتحقيق أهدافها.

### 3-افاق الدراسة

بعد استخلاص النتائج من دراستنا، يمكننا توجيه الاهتمام نحو بعض الجوانب والمواضيع الهامة التي تستحق البحث والتحليل:

- دور لوحة القيادة في تحقيق رضا الزبون وتحسين تجربتهم.
- الفعالية العملية للوحة القيادة في مراقبة وتقييم أداء العاملين في المؤسسة.
- كيفية استخدام لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- مدى انتشار وتطبيق نظام لوحة القيادة في المؤسسات الجزائرية وتحديات تنفيذها.
- تأثير لوحة القيادة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة في سوق الأعمال.

وفي ختام الدراسة، يمكن أن تنشأ مجموعة من الأفكار والآفاق المستقبلية التي تسهم في البحث المستقبلي، مثل:

- دراسة تأثير التكنولوجيا الحديثة على تطبيق وفعالية لوحة القيادة.
- تحليل واقع استخدام لوحة القيادة في مراقبة التسيير للمؤسسات الخدمية وكيفية تحسينها.
- تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق نظام لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية والسبل للتغلب عليها.

تهدف هذه المقترحات إلى توجيه البحوث المستقبلية نحو فهم أعمق لأهمية وتأثير لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز تنافسياتها في السوق.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية:

- عبد الوهاب سويسي، « الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة»، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ( غ م)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- عمر وصفي عقيلي « إدارة الموارد البشرية»، دار وائل للنشر ط1، 2005.
- رحيم حسين وبونقيب أحمد، « دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسييري مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع4، ديسمبر 2008.
- جيجة عبد الرؤوف، «واقع استخدام لوحة القيادة في الإدارة المالية لشركةسونطراك- دراسة حالة شركة سونطراك فرع RTE بولاية سكيكدة»؛ مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ( غ م )، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015.
- ليليبو حديد « دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة - باتنة»، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ( غ م )، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2015.
- صلاح بوزاري، « لوحة القيادة الاجتماعية على أساس اتخاذ القرار للإدارة الموارد البشرية»، الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، أبريل 2009.
- جيجة عبد الرؤوف، «واقع استخدام لوحة القيادة في الإدارة المالية لشركة سونطراك- دراسة حالة شركة سونطراك فرع RTE بولاية سكيكدة»؛ مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ( غ م)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2015.
- بن خروف جلييلة، « دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات 2005-2008 KANAGHAZ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غم)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009.

- نور الهدى حنون، « لوحة القيادة كأداة لترشيد قرارات التمويل في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة مؤسسة الأعمال التكميلية لبناء ورقة 2012 »، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ( غ م )، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012.
- عبد الوهاب دادن ورشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل العاملي التمييزي ( AFD ) خلال الفترة 2006 - 2011»، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 7، اع2، غرداية 2014.
- منير عوادي، « دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ( دراسة حالة مجمع صيدال الفترة ( 2010 إلى 2013 ) ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غ) (م)، جامعة محمد ،حيضر بسكرة 2015.
- مزغيش عبد الحليم، «تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة »، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غم) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2012.
- عادل عشي، «الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ( 2000-2002 ) ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غ) (م) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2002.
- مفتاح الجندلي، «ماهية الأداء »، مقالة لإدارة الموارد البشرية، الموقع <http://www.hrdiscussion.com/hr83744.html#>
- علاء فرحان طالب وايمان شيحان المشهداني، « الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف »، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- امارة محمد يحي عاصي، « تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية - دراسة تطبيقية على البنك الأردني للتمويل والاستثمار »، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ( غ م )، كلية إدارة الأعمال جامعة عمان، الأردن.
- السعيد فرحات جمعة الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة»، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- مجيد محمود الكريخي، « تقويم الأداء باستخدام النسب »، دار المناهج، عمان 2006.

- اقاسم عمر، « التسيير المالي المعمق»، مطبوعة دروس مقدمة لطلبة الثالثة علوم تجارية تخصص مالية وطلبة السنة أولى ماستر تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ادرار، 2015.

### قائمة المراجع الأجنبية:

- Michel Gervais,« Contrôle de Gestion», économique, France, 7ème édition, 2000.
- Gudj. N, «<le contrôle de gestion pour améliorer le performance de l'entreprise», Edition d'organisation, paris, 2000.
- Serge evraert, «analyse et diagnostic financiers, méthodes et cas », Eyolles, paris,2éd, 1992.

