

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة : علوم اقتصادية
التخصص : مالية وبنوك
بعنوان :

دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة سيدي عباز -
غرداية-

نوقشت وأجريت علنا بتاريخ: 18-05-2017

د- بن سانية عبد الرحمان رئيسا
د- بوخاري عبد الحميد مشرفا
د- علماوي أحمد مناقشا

من إعداد الطالبة: بن عشو نادية

السنة الجامعية: 2016-2017



قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	مقارنة لوحة القيادة و الأدوات الرقابية الأخرى	1
6	مثال للوحة القيادة المالية	2
22	الميزانية المالية لسنة 2015	3
25	الميزانية المالية لسنة 2016	4
27	إعداد الميزانية الوظيفية	5
30	إعداد لوحة القيادة المالية النموذجية في المؤسسة	6

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	الهيكل التنظيمي لمديرية الإنتاج غراية	1
19	توضيح أقسام المصلحة	2
20	كيفية إعداد لوحة القيادة في المؤسسة	3
21	طريقة عرض لوحة القيادة في المؤسسة	4

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
44	Puissance Installée	1
45	Production de L'énergie	2
64	Energie Non Distribuée [MWh	3
74	Réalisation financière	4
84	Investissements : Les dépenses d'investissements par chapitre article et par projet	5
49	Bilan Actif et Passif : (MDA)	6
51	Tableau compte résultat	7
53	Désignation	8
35	2015 Passif	9
75	Actif	10
95	2016 Passif	11

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر و الإمتنان

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

الملخص

.....	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية
5	تمهيد
6	المبحث الأول : مفهوم لوحة القيادة
6	المطلب الأول: تعريف و أهداف لوحة القيادة
8	المطلب الثاني : أنواع لوحة القيادة
11	المطلب الثالث : لوحة القيادة كأداة لقياس الأداء المالي
15	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية
15	المطلب الأول : الدراسات السابقة
17	المطلب الثاني :التعقيب على الدراسات
18	خلاصة الفصل
18	الفصل الثاني دراسة حالة لوحة القيادة كأداة لقياس وتقييم الأداء المالي بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة
18	تمهيد
19	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة
19	المطلب الأول : تعريف المؤسسة
25	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة

26	المبحث الثاني : النتائج و المناقشة
26	المطلب الأول : عرض النتائج
36	المطلب الثاني :تحليل النتائج
40	خلاصة الفصل
41	خاتمة
43	قائمة المراجع

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وذلك بإعتبار لوحة القيادة أداة يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء المالي، وقد تم إختيار شركة الكهرباء والطاقت المتجددة بغرداية من أجل القيام بالدراسة الميدانية لهذا الموضوع، توصلت هذه الدراسة إلى أن : لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة تحتوي على مؤشرات مالية جزئية لا تكفي لتقييم الاداء المالي بالمؤسسة، يتم اعداد وعرض لوحة القيادة وفق الفترات التالية (شهرية، ثلاثية، سداسية، سنوية)، وقد اوصت هذه الدراسة الى ضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية على لوحة القيادة، ضرورة الفهم الجيد لهذه الاداة وكذا اقامة دوريات تدريبية للمسيرين وتوعيتهم على كيفية اعدادها بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية : لوحة القيادة، الأداء المالي،تقييم,مؤشرات مالية.

مقدمة

أ- توطئة:

يشهد العالم اليوم تحديات نتيجة للعولمة والتطور التكنولوجي في ظل النظام الدولي من جهة والتكتلات الاقتصادية من جهة أخرى ، وباعتبار الجزائر إحدى دول العالم ،وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها مرغمة على السعي قدما نحو إحداث تغيرات عديدة على مستوى وسائلها وطرق تسييرها تماشيا مع هذه التحديات ،فأصبح لزاما على أي مؤسسة ترغب في الإستمرار في جني الأرباح والبقاء في عالم الأعمال ،أن تسلك نهجا يقضي لضرورة تحقيق سلوك إقتصادي رشيد مع تجسيد الإستغلال الأمثل والفعال لمواردها المالية والمادية والمعرفية ،وعلى هذا الاساس عمدت معظم المؤسسات الناجحة الى إمتلاك أفضل الأدوات والكفاءات لتحقيق التفوق والتميز و من بين الوسائل الحديثة التي تعتمدها مراقبة التسيير نجد نظام المحاسبة التحليلية والتحليل المالي ولوحة القيادة ،حيث ان هذه الأخيرة اثبتت نجاعتها وفعاليتها في العديد من المؤسسات الأجنبية خاصة الأوروبية و الامريكية ،حيث تمكن المسير من أخذ صورة شاملة على وضعية المؤسسة من خلال النتائج المحققة والتي تظهر عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف وذلك بهدف اتخاذ قرارات مالية مناسبة حسب ظروفها المالية و إمكانياتها المتاحة بما يضمن لها تحقيق اقصى عائد ممكن بأقل تكاليف والعمل على تحسين ادائها المالي وتعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية.

ب- طرح الاشكالية :

من أجل التعرض لهذا الموضوع بالتفصيل تم صياغة الإشكالية الموالية :

كيف يمكن تقييم الأداء المالي من خلال استعمال لوحة القيادة بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة ؟
ولتسهيل الاجابة عن الاشكالية اعلاه، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يتم تطبيق لوحة القيادة في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بغرداية ؟

2- هل يتم اعداد وعرض لوحة القيادة بصفة مستمرة في المديرية العامة ؟

3- كيف يتم بواسطة لوحة القيادة مراقبة وتقييم الاداء المالي ؟

4- هل يمكن اعتبار الاداء المالي في المديرية العامة على انه اداء جيد؟

ت- فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات السالفة الذكر يمكن وضع الفرضيات الآتية:

1- يتم تطبيق لنظام لوحة القيادة في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بغرداية.

2- يتم اعداد وعرض لوحة القيادة في المؤسسة بصفة دورية وذلك من اجل مراقبة الاداء المالي في

المؤسسة ؛

3- تؤثر لوحة القيادة على الاداء المالي في المؤسسة من خلال المؤشرات الموجودة فيها

4- الاداء المالي في المديرية العامة هو اداء جيد.

ث- مبررات اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار الموضوع على أساس إعتبارين هما:

- ✓ الأسباب الذاتية: الميل الشخصي للمواضيع ذات صلة بمراقبة التسيير
- ✓ الاسباب الموضوعية : اهمية الموضوع البالغة لدى المسيرين وخاصة تلك الفئة التي تشتغل بالوظيفة المالية

ج- أهداف الدراسة وأهميتها:

✓ أهداف الدراسة :

- معرفة مدى إعتتماد شركة الكهرباء والطاقات المتجددة على نظام لوحة القيادة كأداة لقياس وتقييم الأداء المالي
- استهداف قياس الأداء المالي بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بواسطة لوحة القيادة التعريف بلوحة القيادة واهدافها واهم انواعها
- الخروج بنتائج وإقتراحات حول نظام لوحة القيادة

✓ أهمية الدراسة :

أما أهمية الدراسة فهي إنطلاقا من أهمية أدوات التسيير أصبح من الضروري مسايرة المؤسسات الإقتصادية للتغيرات والتحولات البيئية التي يشهدها مجال التسيير، والإستفادة من الأساليب الحديثة التي يقدمها، وضرورة إتباع سياسة ناجحة وفعالة من خلال إدخال بعض هذه الأساليب على الأسس العلمية والتي من بينها نظام مراقبة التسيير، فمتخذ القرار يقوم بتوظيف المعلومات المالية التي يحصل عليها من المحيط الداخلي للمؤسسة بالدرجة الأولى في بناء قرارات تحافظ على بقاء المؤسسة وإستمراره، تدخل في إطار إستراتيجية المؤسسة التي تسعى دائما إلى تحقيق أهدافها، فلوحة القيادة لها أهمية خاصة بإعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات، تأخذ مكانها الحقيقي في مجموع وسائل مراقبة التسيير، وبناء على هذه الأهمية وقع إختيارنا للموضوع.

ح- حدود الدراسة

✓ المجال الزمني : فيما يخص الإطار الزمني لدراسة قمنا بإختيار الفترة الزمنية والمحددة خلال سنة 2016

✓ المجال المكاني : اما ما يخص الإطار المكاني لدراسة الميدانية اخترنا شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة

المتواجدة في غرداية

خ- منهج الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا إستخدمنا المنهج الوصفي , ومنهج دراسة حالة الذي يعد أكثر

المناهج موافقة مع موضوع الدراسة, حيث تم من خلال :

- المنهج الوصفي : في الجزء النظري و هذا بإستعمال مجموعة من المراجع و المصادر و المتمثلة في

الكتب و رسائل جامعية

- منهج دراسة حالة: في الجزء التطبيقي (دراسة ميدانية) بغية تحليل و تحديد و ضعية المؤسسة

الإقتصادية في إستخدام نظام لوحة القيادة , لذلك قمنا بدراسة ميدانية على شركة الكهرباء و

الطاقات المتجددة, مستعملين في ذلك أدوات وهي المقابلة و الملاحظة .

د- صعوبات الدراسة :

اهم الصعوبات التي تلقيتها خلال بحثي فهي على النحو التالي:

- عدم توفر المراجع المتخصصة وذات صلة مباشرة بالموضوع ;

- صعوبة في تجميع وتحصيل معلومات الازمة و الكافية لتغطية مختلف جوانب الدراسة ;

- قلة الدراسة الميدانية حول موضوع الدراسة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية .

ذ- هيكل الدراسة: من المعلوم انه لنجاح اي عمل يجب ان تكون هناك خطة لتسهيل علينا الدراسة و تنظيم

العمل، ومن اجل الاجابة على الاشكالية المطروحة سيتم دراسة هذا الموضوع في فصلين قبلهم مقدمة

وبعدهم خاتمة .الفصل الاول تم التطرق فيه لمتغيري الدراسة، حيث تناولنا في المبحث الاول مفهوم لوحة

القيادة، والذي يبرز تعريف وأهداف لوحة القيادة واهم انواعها وكذا ابراز وظيفتها كأداة لقياس الاداء المالي ،

اما المبحث الثاني فخصص للدراسات السابقة .الفصل الثاني تمحور حول دراسة حالة لوحة القيادة كأداة

لقياس وتقييم الاداء المالي بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة بغرداية، من خلال تقسيمه الى مبحثين، الاول

تناولنا فيه عموميات حول المؤسسة وكذا الطريقة والأدوات المستعملة ، اما المبحث الثاني فخصصناه للنتائج

والمناقشة.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد :

بعد انفتاح السوق في الإقتصاد الجزائري و دخول مؤسسات أجنبية و اشتداد المنافسة بين المؤسسات , أصبح لزاما على هذه المؤسسات إنتهاج الأساليب الحديثة في إدارة اعمالها وإتباع الطرق العلمية في مراقبتة تسييرها بحيث تكمن أهمية مراقبة التسيير في ضمان إستمرارية وفعالية المؤسسة عن طريق التحكم الجيد في عملية التسيير , وهذا التحكم يعتبر مؤشر على صحة وسلامة كل المؤسسة نظرا للتأثير المباشر على مردوديتها.

ومن بين أدوات مراقبة التسيير , نجد لوحة القيادة التي تحمل المعلومات الضرورية لتقييم أداء المؤسسة وإعطاء المسيرين المؤشرات التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة و تصحيح الانحرافات السلبية التي يعيق ذلك .

وعليه سنحاول في الفصل الأول عرض المباحث التالية :

المبحث الأول تناولنا فيه مفهوم لوحة القيادة .

المبحث الثاني خصص لدراسات السابقة .

المبحث الأول : مفهوم لوحة القيادة

لوحة القيادة هي أهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة لأغراض جد متعددة وهي تنتشر في كل الأقسام وتستعمل لقياس الأداء ولمراقبة التسيير وكذا توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار على مستوى كل قسم وظيفي ولهذا سنحاول في هذا المبحث الى التطرق لتعريف و أهداف لوحة القيادة و مراحل إعدادها وكذا مصادرها.

المطلب الأول: تعريف و أهداف لوحة القيادة

الفرع الأول : تعريف لوحة القيادة

تأخذ لوحة القيادة عدة تعاريف نذكر أهمها :

- هي اداة مرنة تسمح بعرض شكل سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء لمنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها, فهي إذا وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لإتخاذ القرار المناسب, وعادة مايقارن جدول قيادة التسيير بجدول قيادة السيارة هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودونا في الإتجاه الصحيح¹.
- هي عرض شامل و مرقم لأهم المعلومات التي يستعملها المسيرون للإستغلال الأمثل للوسائل المادية والبشرية المتاحة لديهم².
- هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية , حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منتجات أو رسوم بيانية , فلوحة القيادة في التسيير موجزة , معبرة, يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث , ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات³.

¹ - الوزان طارق, دور لوحة القيادة في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية , مذكرة ماستر , جامعة قاصدي مرياح ورقلة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, قسم علوم التسيير, 2013, ص 15

² - بن لخضر محمد العربي, دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, أطروحة دكتورا جامعة تلمسان, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, قسم علوم التسيير, 2014-2015, ص 13

³ - ناصر دادي عدون, الإدارة و التخطيط الاستراتيجي , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر, 2001, ص 135

- "هي مجموعة مهمة من المؤشرات والمعلومات التي تسمح بإعطاء نظرة شاملة للمجموعة، والتي تكشف عن الاختلالات الحاصلة، وإتخاذ القرارات التوجيهية لبلوغ الأهداف المسطرة التي وضعتها الإستراتيجية، إضافة إلى أنها تسمح كذلك بمخاطبة أعضاء المؤسسة بلغة مشتركة"¹

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسير من اجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة .

الفرع الثاني: أهداف لوحة القيادة

اهداف لوحة القيادة تبعا للمميزات التي انفردت بها لوحة القيادة فأبعادها ووظائفها تبرز في النقاط التالية:

- اداة لتشخيص المؤسسة : تنطلق فكرة اعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، الغاية منها الوصول الى تحديد دقيق لوضعيتها، هذا التشخيص يهدف بدرجة اولى الى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الاهداف المسطرة في الاجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية العامة.
- اداة حوار و مشاور : ان الهدف الرئيس للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية وهو ما يبرز عقد الاجتماعات العامة وغيرها².
- أداة للرقابة : تسمح لوحة القيادة بالرقابة المستمرة على ماتحقق ومقارنة الأهداف المحددة، تجلب الإنتباه للنقاط الحساسة التي هي بمثابة مفتاح للتسيير ومدى إنحرافها بالنسبة للمعايير³
- أداة إتصال وتفاوض : لوحة القيادة أداة إتصال وتفاوض فعالة بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء أو من خلال المناقشة الدورية حول القيادة ومراجعتها⁴.

1 - خولة بحورة، دور لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014-2015، ص23

2 - ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير والاداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص148 - 149.

3 - هوارى معراج ،مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص78.

4 - محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ، 2013، ص133 - 134.

- أداة سريعة لإخاذ القرارات : ففي ظل محيط سريع التغير لا بد من إتخاذ قرارات فورية وسريعة لأنه من النادر أن تتوفر فرصة الحظ الثاني، إلى جانب تميزها في الحصول على المعلومات وسهولة تطويرها، كما أنها تضم بالإضافة إلى المعلومات المالية معلومات غير مادية، عددها قليل مركز على النقاط الأساسية، قراءتها سهلة وسريعة¹
- وعادة ما يكون مسؤولوا مراكز المسؤولية قد خلسوا الى نتائج تعبر عن اسباب الانحرافات والاحتياط المأخوذة في كافة المستويات ، وتهتم المديرية العامة بخلق تلاؤم بين كافة الاجراءات التصحيحية المقترحة.²

الفرع الثالث: أهمية لوحة القيادة³

تأخذ لوحة القيادة أهمية خاصة بإعتبارها نظام يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سير المؤسسات للمدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات و تتضح أهميتها في:

- أ- عند وضع خطة المؤسسة :
 - إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى .
 - إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف .
 - المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما
 - تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري وكل فرد , وتحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك .
- ب- خلال سير المؤسسة :
 - وضع كل العناصر الازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية .
 - تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا .
 - تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك .
 - السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة .
 - السماح بتقديم دائم لنتيجة المؤسسة , ومعرفة وضعية الخزينة⁴ .

1 - صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ، 2005-2006، ص34.

2 - ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص149

3 - نور الهدى حنونة ، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارية، 2011-2012، ص37

4 - نور الهدى حنونة ، مرجع سابق ، ص 38

المطلب الثاني: مصادر لوحة القيادة ومراحل إعدادها

الفرع الأول: مصادر لوحة القيادة

تتمثل المصادر المعتمدة في إعداد المعلومات المحتواة في لوحة القيادة في نوعين, مصادر داخلية وأخرى خارجية¹:

- المصادر الداخلية : تتمثل في :

- المصادر محاسبية: تكاليف المختلفة (مباشرة وغير مباشرة), المردودية...
- المصادر الإحصائية: عدد المستخدمين, دراسة تطور الأعباء, ...
- المصادر المأخوذة من الميزانية: تقييم الإستثمارات, ترتيب الديون حسب مدة استحقاقها....
- المصادر التقنية : الكمية المثلة للإنتاج, عدد ساعات العمل, ...

- المصادر الخارجية: تتمثل في :

- معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصورة مباشرة كالبنوك
- معطيات تقنية للنقبات المهنية كتحديد ساعات النشاط القصى للعمل المستنبطة من الجمعيات العمالية لمختلف المستويات
- نتائج دراسة السوق

الفرع الثاني : مراحل إعدادها

تمر لوحة القيادة بأربعة مراحل أساسية هي² :

- 1- تحديد مهام مراكز المسؤوليات (تحديد النتائج والأهداف المسطرة) : يتم تحديد النتائج والأهداف المسطرة اعتماداً على المسؤولين بأهداف المصلحة، فقبل إعداد أي مسؤول للوحة قيادة مركزه أو قسمه، لابد أن يكون ذا دراية بمهامه التي تسمح له بالوصول للأهداف المرجوة، فالدور التقييمي للوحة القيادة يستدعي تحديد أدق للمسؤوليات والمهام ويتطلب هذا توفى المعلومات الضرورية، مما يسمح بإتخاذ القرارات المناسبة.
- 2- تحديد العناصر الأساسية المحددة للمهام وتنشيط المسؤولين : لابد من إختيار بعض العناصر الأساسية التي تعبر عن هذه الأهداف وتكون بالطريقة التي تسمح لكل مسؤول من متابعة وتحقيق الأهداف، فنوعية القيادة تعمل على تحسين أداء المسؤولين والممثلين من خلال مشاركتهم في الأعمال وللنجاح تعتمد على عاملين أساسين هما:
 - ✓ التقيد بالوقت المحدد للقيام بالدور المنوط لهم.

1 - بوديار زهية, جباري شوقي, لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتخاذ القرار في المؤسسة, الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية, جامعة المسيلة, 14-15/4/2009, ص6

2- سارة بوشطيط ، دور لوحة القيادة الإجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر, جامعة غرداية ، ص. 11-12, 2014

✓ تحديد مهام كل شخص مع توفير المعطيات اللازمة لنجاح العمل.

3- تحديد المعايير وإختيار المؤشرات : تحديد العناصر الأساسية المعبرة عن الأهداف المحددة غير كاف لمراقبة وقيادة

مركز مسؤولية، ولهذا لا بد من وضع معايير توضح طرق قياس وتحديد هذه العناصر، فالمعايير والمؤشرات تشكل قلب

لوحة القيادة، إذ تسمح بالتأكد من مدى تحقيق الأهداف وتقييم التغييرات الطارئة في نشاط معين كما تمكن من

التحكم في مدى نجاح العمل لتحقيق نتائج مرضية، ويتم تحديد المؤشرات التي تسمح لكل مسؤول بمتابعة نشاط

مصلحته ويستحسن أن يكون عددها قليل، ويجب أن تخضع هذه المؤشرات مجموعة من الشروط من بينها :

✓ لا بد من أن تكون هذه المؤشرات ثابتة على مدى الزمن؛

✓ يجب أن تكون هذه المؤشرات معبرة، إذ أن هذه الأخيرة ليست هدفا في حد ذاتها وأنها هي وسيلة لمراقبة؛

مراكز المسؤوليات؛

✓ لا بد أن تكون ذات منفعة وسهلة الاستعمال؛

✓ لا بد أن تكون هذه المؤشرات مختصرة وغير معقدة لاستعمالها بكل سهولة.

4- جمع وتحليل المعطيات : إن الجمع المنظم للمعلومات يعطينا ضمنا أكبر لفعالية المعلومات المتوفرة وعموما لا

يوجد جمع مثالي للمعلومات، غير أنه يجب التقيد بأمرين مهمين جدا هما :

✓ أن يكون كل مؤشر قابل للتغيير والمعالجة في إطار جمع وتحليل المعلومات؛

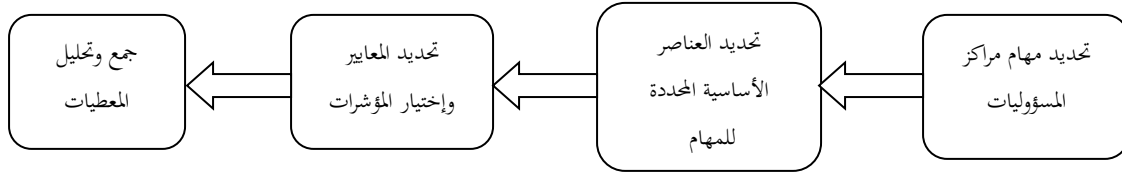
✓ أن يكون المؤشر بسيط حتى تتمكن من وضعه في نظام جمع المعلومات؛

✓ مصادر المعلومة تسمح بتحديد وجهة التنفيذ؛

✓ التحاليل والمعالجات للمعطيات الخام تسمح لنا بالحصول على المعلومات المطلوبة واجال الانتاج وفتراتها¹.

¹- سارة بوشطيط، مرجع السابق، ص، 12.

الشكل رقم 1 : مراحل إعداد لوحة القيادة



المصدر : ناصر ددان عدون, عبد الله قويدر الواحد, مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية, دار الحمديّة العامة, الجزائر, 2010, ص 43.

المطلب الثالث : لوحة القيادة كأداة لقياس الأداء المالي

تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال, الهوامش,...) والنتائج غير المالية كذلك (عدد الوحدات المنتجة...), ومقارنتها بالأهداف المحددة, مما يسمح بقياس أداء المسؤولين. ومقارنة بالأنظمة المحاسبية التقليدية فإن لوحات القيادة تساعد المسؤولين على التأكد من الاستعمال الأمثل و الفعال للموارد, من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال و تدني جودة المنتوجات... و غيرها من التكاليف التي يصعب حسابها وتحديدتها باستعمال الأدوات المحاسبية التقليدية¹

الفرع الأول: تعريف الأداء المالي

يعتبر موضوع الأداء المالي أحد المواضيع التي لم تلق الإيفاق بين الباحثين فهو ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني, فأصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية PERFORMER التي تعني المنح و إعطاء, بعدها اشتقت للغة الإنجليزية منها مصطلح PERFORMANCE والتي أعطتها معناها الخاص بها و التي تعني به إنجاز, تأدية أو إتمام شئ ما :عمل, نشاط, تنفيذ مهمة... إلخ² قدمت العديد من الدراسات من التعاريف منها أن الأداء المالي هو:

1 - أحمد بونقيب, دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير حالة المؤسسة الوطنية اجهزة القياس و المراقبة, مذكرة ماجستير جامعة المسيلة, 2006, ص 127

2 - عبد الوهاب دادن, رشيد حفصي, تحليل الاداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العامل التمييزي, مقال في مجلة الواحات للبحوث والدراسات, جامعة غرداية, عدد 02/2014, ص23.

- تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة , ومدى قدرة إدارة المؤسسة على إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة¹
- ويعرف E.Scosp على أنه: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة والمتمثلة في تكاليف مختلف الأنشطة"²
- أما السعيد فرحات جمعة فيري أن الأداء المالي هو: "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية"³
- أما ميلتون فريدمان فيري أن "الأداء المالي يتوقف على الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أقصى عائد ممكن"⁴
- اما التعريف الذي قدم منطرف carla Mendoza و Pierre Beescos فيلخص مفهوم الأداء في البعدين التاليين هما⁵:
 - 1- الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة - تكلفة, فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمي الأداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها.
 - 2- الأداء في المنظمة كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و التي نعني بها الأهداف ذات المدى المتوسط و الطويل.

الفرع الثاني: متطلبات الأداء المالي

يتعين على القائم بالتحليل معرفة مكونات القوائم المالية إلى جانب القوانين والتشريعات ذات الصلة بالموضوع, نظرا لما يكسبه القطاع من حيوية و حساسية في ان واحد. ويحمل مفهوم الأداء المالي عدة مضامين, وفي مقدمتها معاينة كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقيق من تنفيذ الأهداف المرسومة, وتأتي الحاجة لمعاينة قياس الأداء المالي نظرا لاحتكاك الموضوع بباقي القطاعات الأخرى ونتيجة أيضا لتداعيات التقدم في طرق وأساليب التمويل الحديثة التي فرضتها ظروف اقتصاد السوق الجديدة وما أفرزته العولمة المالية من نتائج⁶.

1 عبد الغاني دادان , دراسة و تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر بإستعمال المحاكاة المالية , أطروحة دكتورا لجامعة الجزائر , 2007, ص 38

2 -E.Scosp , Dialogue autour de la performance en entreprise, Edition HARMATTAN, paris, 1999, p 18.

3 - السعيد فرحات جمعة , الأداء المالي لمنظمات الأعمال , دار النشر , الرياض , 2000, ص38.

4 - منير إبراهيم هندي , الأوراق المالية و التمويل , منشأة المعارف , الإسكندرية , 2000, ص 26-27

5 -P .Beescos ,C Mendoza, le management de performance, éd Comptables Malesherbes, Paris , 1994, p219.

رسمية قريص , اسواق المال, دارالجامعية للنشر والتوزيع, القاهرة, 1999, ص 353⁶

الفرع الثالث: مؤشرات قياس الأداء المالي

لا يمكن أن تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء إلا إذا تمكن المسيرين من إختيار المعايير والمؤشرات الجيدة, وإختيار المؤشرات و المعايير لا يتم بأسلوب عشوائي, بل ينبع من المصلحة أو مركز المسؤولية المراد تقييم أدائها. ومن أجل إجتناوب الإختيار العشوائي للمؤشرات والمعايير حاول الباحثون وضع طرق عملية تسمح بتحديد المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء الفعلي للمؤسسة .

الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة الإقتصادية إلى بلوغها هي بصفة عامة التوازن المالي, المردودية , السيولة واليسر المالي , إنشاء القيمة . هذه الأهداف هي معايير تقييم الأداء المالي , فالتقييم يستند إلى معيار التوازن المالي, ومعيار السيولة واليسر المالي, ومعيار المردودية, ومعيار إنشاء القيمة.

بالإضافة إلى هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة و المراكز المسؤولة عنها, تقوم المؤسسة أيضا بممارسة مجموعة من الأنشطة المالية كتوفير للمال اللازم و بأفضل تكلفة, و الذي يمكن اعتباره أهم نشاط مالي تقوم به. لذلك فالمؤسسة بحاجة إلى معيار للحكم على هذا النشاط. في حقيقة الأمر لا يمكن تحديد هذا المعيار لان مؤشرات توضع بين التوازن المالي والسيولة واليسر المال, فدراسة هذين الأخيرين تعني دراسة تحكم المؤسسة في التمويل, بتعبير اخر فإن دراسة التوازن المالي والسيولة واليسر المالي يعني ضمنا دراسة نشاط التمويل, ويتجلى هذا بوضوح في جداول التمويل التي ستدرس في معيار التوازن المالي.

لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الاستمرارية في نشاطها يجب أن تكون متوازنة ماليا, ويتمثل عامل النجاح الذي تركز عليه لتحقيق هذا الهدف هو تمويل الإستخدامات الطويلة الأجل بموارد دائمة, وتحقيق فائض موجب بين ما تتحصل عليه من نقد وما تدفعه نقدا.

المؤشرات التي تسمح بمتابعة ومراقبة العامل السابق هي عموما : رأس مال العامل, احتياج رأس المال العامل, الخزينة.

إن هدف السيولة واليسر المالي من الأهداف التي يجب على المؤسسات أن تولي له الأهمية الكافية, لأن المساس بهذا الهدف يؤدي بالمؤسسة إلى سحب الثقة منها أو الإفلاس. و لبلوغ هذا الهدف لابد للمؤسسة - كعامل نجاح- أن تحقق مستوى كاف من السيولة لمواجهة الإلتزمات القصيرة وتوليد تدفقات نقدية معتبرة لمواجهة الإلتزمات الطويلة الأجل. والمؤشرات التي يمكن الإرتكاز عليها لمعرفة 'ذا تحكمت

المؤسسة في هذا العمل هي تلك التي تعتمد في حسابها على المقارنة بين الأصول السائلة- بإعتبارها هي المصدر الأساسي و الاول للسيولة-والإلتزامات قصيرة الأجل, والمقارنة أيضا بين التدفقات النقدية والإلتزامات الطويلة الأجل.

إن هدف المردودية الذي يرتبط دائما بالوظيفة المالية هو في حقيقة الأمر هدف للمؤسسة ككل, فتحقيق هذا الهدف لا يتم إلا بتظافر جهود جميع الوظائف. وعامل نجاح المؤسسة لتحقيق هذا الهدف هو التخصيص الأمثل للموارد المتاحة.

المؤشرا التي تمكن من قياس المردودية هي تلك التي تقارن بين النتيجة و الوسائل المستخدمة في ذلك, فالمؤسسة التي استطاعت أن تحسن نتيجتها مع بقاء الوسائل المستخدمة على حالها-دون زيادة- نقول عنها أنها حسنت مردوديتها.

يعتبر هدف إنشاء القيمة من الأهداف المالية الأساسية و الحديثة, وهو هدف للمؤسسة ككل, وتعود مسؤولية تحقيقه إلى المديرين بالدرجة الأولى. و خاصة أولئك الذين ينتمون إلى الوظيفة المالية لأنهم مطالبون بتحقيق عائد جيد من وراء الأموال المستثمرة. وعامل نجاح المؤسسة لتحقيق هذا الهدف هو التسيير الجيد لمواردها.

عموما يمكن الإعتماد على مؤشري القيمة الإقتصادية و القيمة السوقية المضافة لتحديد المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة¹

¹ - عادل عشي, الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية قياس و تقييم, مذكرة ماجستير جامعة بسكرة, 2001-2002, ص37

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول : الدراسات السابقة

أولا : دراسة مريم بالأطرش، « دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي وإتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية»، دراسة حالة مؤسسة الأشغال التكميلية للبناء بورقلة، مذكرة ماستر، تخصص مالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول عاجلت إشكالية ما مدى مساهمة لوحة القيادة المالية في إتخاذ القرارات المالية الملائمة وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

هدفت الدراسة إلى إظهار مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على لوحة القيادة المالية كأداة تسيير حديثة وفعالة في تحسين الأداء المالي وإتخاذ القرارات المالية، وتوعية المؤسسات بضرورة إنشاء لوحة القيادة المالية من خلال إبراز فوائدها وآثارها على الأداء المالي للمؤسسة، وتوجيه متخذ القرار المالي إلى طرق إنشاء لوحة القيادة المالية، حيث قامت الباحثة من خلال التقارير الصادرة من المؤسسة، والأساليب المستعملة المساعدة في إتخاذ القرارات المالية والتي من بينها لوحة القيادة المالية التي قامت بتقديم نموذج لهذه الأخيرة يتضمن أهم المؤشرات المالية المساعدة على تحسين الأداء المالي وإتخاذ القرارات المالية.

أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مؤسسة الأشغال التكميلية للبناء تعتمد على لوحة القيادة المالية في تلخيص نشاطاتها المالية ومجمل نشاطاتها الأخرى ومن خلال التحليل وجد أنها لا تساهم فعلا في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية بسهولة، واتخاذ الإجراءات التعديلية اللازمة واكتشاف الأسباب وإيجاد الحلول، فلوحة القيادة لم تعطي الصورة الحقيقية للمؤسسة ولم تسطع من خلالها إعطاء تفسير دقيق وشامل وصحيح لكل جوانب النشاط المالي.

ثانيا : دراسة نور الهدى حنونة << لوحة القيادة كاداة لترشيد القرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية >>
دراسة حالة مؤسسة الاعمال التكميلية للبناء بورقلة ، مذكرة ماستر ، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011-2012

قسمت هذه الدراسة الى ثلاث فصول، عاجلت اشكالية كيف يمكن للوحة القيادة ان تساهم في تحسين وترشيد القرارات التمويلية الفعالة في مؤسسة الاعمال التكميلية للبناء ؟ حيث تكمن اهداف الدراسة في فهم الية تطبيق لوحة

القيادة في المؤسسة محل الدراسة، ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها وكذا التعرف بشكل تفصيلي على لوحة القيادة .

وما نتج من هذه الدراسة :

- تتمثل مصادر التمويل في المؤسسة من مصادر داخلية (مخصصات الاهتلاك، الاحتياطات، الارباح المحتجزة) ومصادر خارجية (التمويل القصير والمتوسط وطويل الاجل)

- عدم اعتماد مؤسسة الاعمال التكميلية على لوحة القيادة في اتخاذ قرارات التمويل .

ثالثا: دراسة خولة بحورة << دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية >> دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز حاسي مسعود، مذكرة ماستر، تخصص مالة المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012.

تناولت فيها الطالبة فصلين ، عاجلت اشكالية كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟ و يتجلى الهدف الاساسي من هذه الدراسة في معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة وكذا محاولة اثراء هذا النوع من المواضيع التي تحاول الاحاطة بكل ما من شأنه تحسين اداء المؤسسات ، اضافة الى ضرورة استعمال المؤسسات لادوات فعالة في مراقبة التسيير .

ومما نتج في هذه الدراسة :

تتكون لوحة القيادة الموجودة في المؤسسة من مؤشرات مالية متمثلة في مؤشرات التسيير و مؤشرات مادية متمثلة في شبكة النقل ، مجموع المراكز الكهربائية ، نوعية الخدمة .

العناصر التي يعتمد عليها في تصميم لوحة القيادة هي :دراسة المنظمة والتعرف عليها، تحديد الاهداف، اعداد المؤشرات، تجميع المعلومات .

اهم وظيفة للوحة القيادة تكمن في كونها اداة مقارنة ومراقبة تليها اداة لتشخيص واتخاذ القرارات المالية ثم تليها درجة اداة تسهل عملية الاتصال والتحفيز واخيرا اداة حوار وتشاور.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة

- من خلال عرضنا لبعض الدراسات السابقة في مجال نظام مراقبة التسيير ومالها دور كبير في زيادة فعالية الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية، فقد تم استخلاص العديد من النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تثرى الدراسة.

إختلفت الدراسات السابقة عن دراستنا من حيث الاشكالية حيث تتمثل اشكالتنا في كيف يمكن تقييم الأداء المالي من خلال إستعمال لوحة القيادة في مؤسسة إنتاج الكهرباء و الطاقات المتجددة ؟ واختلفت الدراسات ايضا من حيث المتغيرات حيث كانت متغيرات دراستنا تتمثل في لوحة القيادة والأداء المالي، وكذا يعود الإختلاف في هدف الدراسة، حيث يتمثل هدفنا في معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي، اصف الى ذلك إختلاف الأدوات المستعملة ، حيث قمنا باستعمال ادوات للحصول على المعلومات والمتمثلة في المقابلة والملاحظة، وبالنسبة الى النتائج فتختلف هي الأخرى، حيث من بين النتائج المتوصل إليها في دراستنا هي ان لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة تحتوي على مؤشرات جزئية لا تكفي لتقييم الأداء المالي في المؤسسة .

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم لوحة القيادة من خلال تعريفها وبيان مصادرها وكيفية إعدادها , أضف الى ذلك بيان لوحة القيادة كأداة لقياس الأداء من خلال تعريف الأداء وتحديد معاييرهِ ومؤشرات قياسه هذا في المبحث الأول, أما المبحث الثاني فقد أشار إلى الدراسات السابقة ومقارنتها بدراستنا الحالية .

الفصل الثاني : دراسة حالة

لوحة القيادة كأداة لقياس وتقييم الأداء
المالي بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة

تمهيد :

من خلال تعرضنا في الفصل الأول للأطر النظرية التي تقوم عليها لوحة القيادة والأداء المالي ، باعتبار أن لوحة القيادة أهم أداة في نظام مراقبة التسيير. سنحاول إسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني بدراسة حالة شركة الكهرباء والطاقة المتجددة بولاية غرداية، ولمناقشة ذلك سيتم تقسيم الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول يشير إلى تقديم المؤسسة والطريقة والأدوات

المبحث الثاني خصص لعرض النتائج ومناقشتها .

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة

سيتم في هذا المبحث بالتعريف بمؤسسة إنتاج الكهرباء و الطاقات المتجددة, وكذا تم التعرض إلى لوحة القيادة من خلال تعريفها و تحديد مؤشراتها وتوضيح كيفية إعدادها و عرضها في المؤسسة مع بيان الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات.

المطلب الأول : تعريف المؤسسة

الفرع الأول : تعريف بالمديرية العامة لإنتاج الكهرباء والطاقات المتجددة¹

هي شركة إنتاج الكهرباء والطاقات المتجددة عبر الوطن, أنشئت بتاريخ 2013/4/7 مقرها الإجتماعي بغرداية ويعود السبب الرئيسي في إنشائها إلى إرادة تجسيد البرنامج الوطني الطموح لتطوير الطاقات المتجددة , فهي تعتبر شركة برأس مال يقدر ب 38700 (مليون دج).

تتكون من 1374 عامل ولديها وحدتين واحدة في تقرت والأخرى في بشار, كل وحدة تسيير محطات إنتاج الطاقات التقليدية ومحطات إنتاج الطاقة بالألواح الشمسية .

ولدت الشركة في سياق الوعي على نطاق واسع من عدم اليقين بأن الطاقة غير كافية ، حيث يتم الإستخدام المكثف للطاقة الشمسية في جميع أشكالها ,مباشرة (الضوئية والحرارية) أو غير مباشرة (الرياح ,الكتلة الحية)يجب أن تظهر على سبيل الأولوية ,بشكل واضح.

مهام المؤسسة: تقوم المؤسسة بعدة مهام نذكر منها:

- تطوير البنية التحتية، من مرافق إنتاج الشبكات المعزولة الجنوبية للهندسة والصيانة وادارة محطات توليد الكهرباء في نطاق ولايتها ؛
- تسويق الطاقة المنتجة للشركات التابعة خصوصا بعد نشر الطاقة المتجددة في الشبكات المترابطة؛
- تنفيذ البرنامج الوطني الطموح لتنمية الطاقات المتجددة،وتسليط الضوء على الامكانيات الهائلة المتاحة لبلادنا؛
- تشغيل شبكات الطاقة المعزولة من الجنوب (توليد الكهرباء التقليدية)والطاقة المتجددة في جميع التراب الوطني.

اهداف المؤسسة : تسعى المؤسسة الى تحقيق اهداف اهمها:

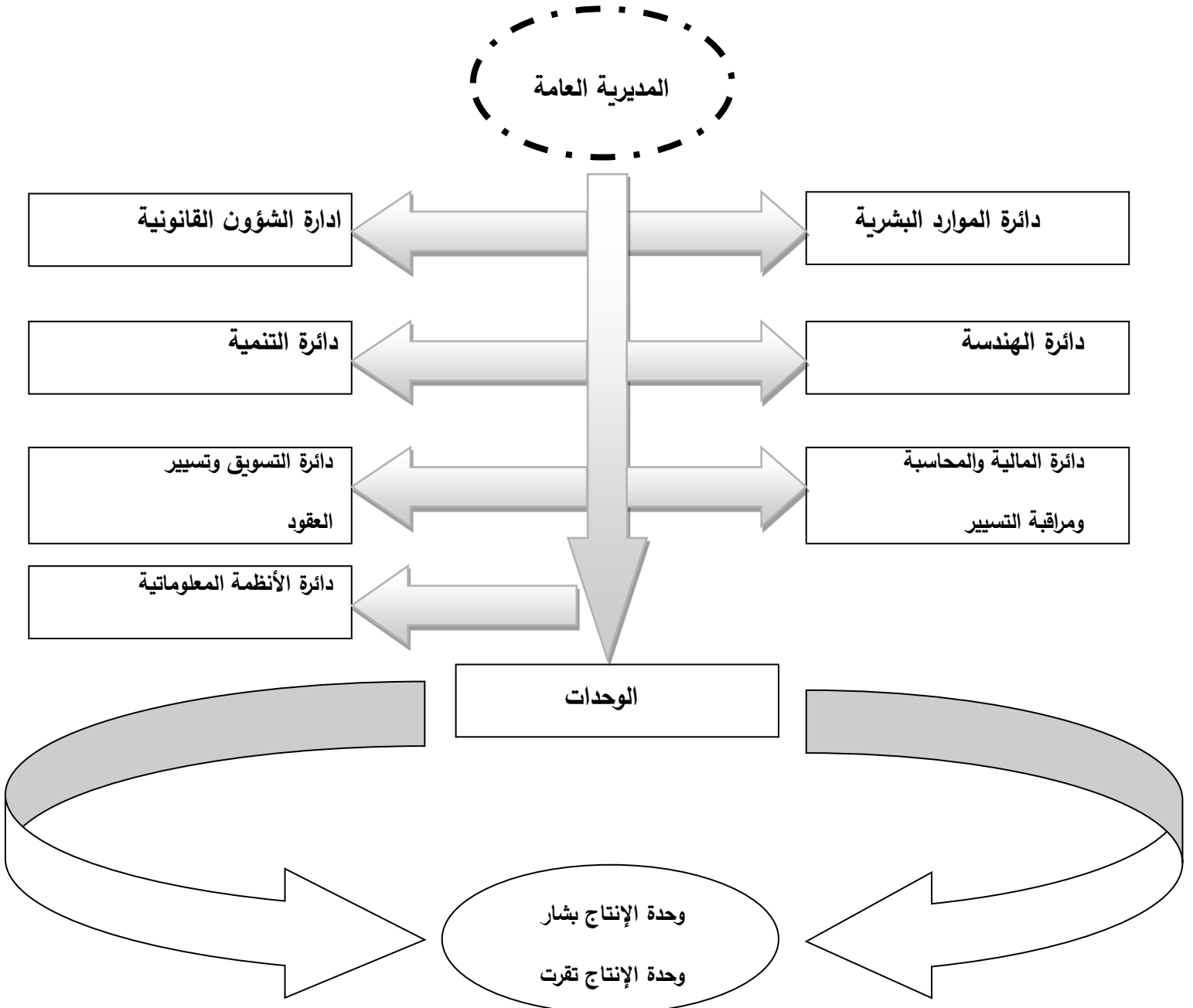
- تدعيم الاماكن المعزولة بالشبكة الكهربائية؛
- ضمان لقاء افضل الظروف لاستمرارية وجود الخدمة المقدمة للناس في المناطق الجنوبية ؛
- ضمان جودة الخدمة لصالح سكان المناطق الجنوبية من البلاد؛
- تزويد الافراد بالطاقة الشمسية كههدف مستقبلي.
- انتاج 343 mw في سنة 2023 .

1 - مقابلة مع مسؤولي قسم مراقبة التسيير, حول تعريف المؤسسة , بمديرية إنتاج الكهرباء و الطاقات المتجددة بغرداية , يوم: 2017/03/12 من 09:30 إلى 11:30 سا

الفرع الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولاً: عرض الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمديرية الإنتاج غرداية



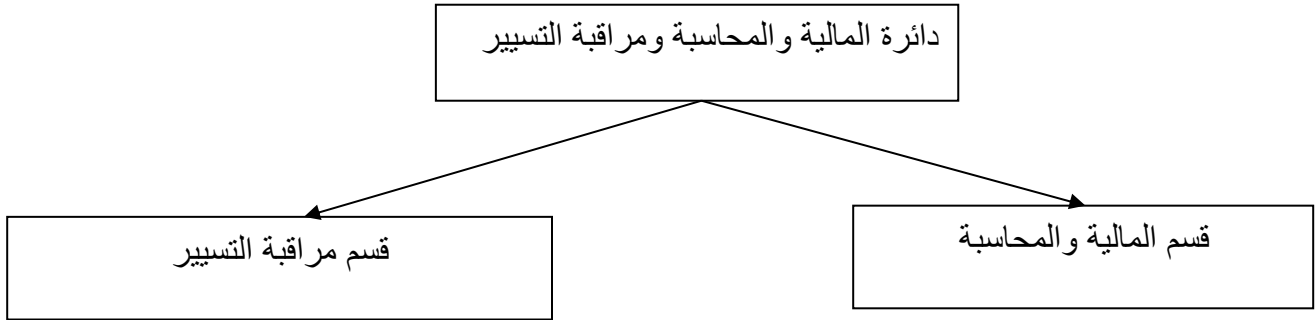
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معلومات قسم المالية والمحاسبة

ثانيا : شرح مصالح المؤسسة¹

- 1- المديرية العامة : يوجد على رأسها المدير العام للمؤسسة ,فهو المسير الاساسي لها ,وبالتالي يعمل على مراقبة وتنظيم وتوجيه مختلف القرارات الخاصة بالتسيير من اجل استمرارية العمل بصورة حسنة.
- 2- دائرة الموارد البشرية : من ضمن المهام الموكلة لهذه الدائرة:
 - ✓ متابعة غيابات العمال
 - ✓ دراسة ملفات توظيف العمال
 - ✓ التكفل بالإجراءات التدريبية للعمال
 - ✓ تحليل تكاليف الموظفين: الرواتب, والعمل الإضافي, وتحليل حركات الموظفين
 - ✓ تطوير واستغلال الرواتب
 - ✓ ملف مراقبة وتحديد الموظفين
 - ✓ تأكيد من الاجراءات المتعلقة بإدارة الوظيفية للموظفين
 - ✓ إعداد عناصر تتعلق بالترقيات والمكافآت
- 3- دائرة ادارة الشؤون القانونية :تقوم اساسا بتمثيل المؤسسة لدى المصالح القضائية والقانونية , كما تنظر في المنازعات الجماعية والفردية بين العمال والإدارة او العمال فيما بينهم , فتتخذ الاجراءات اللازمة لفض النزاع قبل اللجوء الى العدالة وترقب سلامة التعاملات القانونية من الأخطاء ومدى مطابقتها مع القانون
- 4- دائرة الهندسة : هي الدائرة المسؤولة عن تسيير الانتاج ووضع برامج ائتمانية لتطوير انتاج الكهرباء والعمل على صيانة المعدات والمحركات.
- 5- دائرة التنمية : هي الدائرة المسؤولة عن العمل على زيادة وتطوير كمية انتاج الكهرباء.
- 6- دائرة الانظمة المعلوماتية : هي الدائرة المسؤولة عن صيانة ومراقبة النظام المعلوماتي بالمؤسسة .
- 7- دائرة التسويق وتسيير العقود: هي الدائرة المسؤولة لإعداد ودراسة دفاتر الشروط الخاصة بإستثمارات الشركة
- 8- تقديم المصلحة: دائرة المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير: هي القلب النابض لتسيير المالي للمؤسسة ومراقبة التسيير تنقسم هذه الدائرة الى قسمين: قسم المالية والمحاسبة وقسم مراقبة التسيير.

¹ - مقابلة مع مسؤولي قسم مراقبة التسيير, حول دراسة الهيكل التنظيمي في المديرية, بمديرية إنتاج الكهرباء و الطاقات المتجددة بغرداية , يوم: 2017/03/14 من 09:30 إلى 11:30 سا

الشكل 3: توضيح أقسام المصلحة



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معلومات قسم المالية والمحاسبة

من خلال الشكل 3 يمكن توضيح مهام أقسام المصلحة كالتالي¹:

أ- قسم المالية والمحاسبة : يقوم هذا القسم بالمهام التالية :

- ✓ الإسهام في إعداد ومتابعة الميزانيات التقديرية
- ✓ مراقبة المعطيات المالية والمحاسبة
- ✓ متابعة تطور الخزينة والعلاقات مع الهيئات المالية
- ✓ يقوم بالمسك المحاسبي وقفا لقواعد المخطط المحاسبي الوطني

ب- قسم مراقبة التسيير : يقوم هذا القسم بالمهام التالية :

- ✓ مساعدة الأقسام على وضع الميزانيات التقديرية
- ✓ مراقبة الميزانيات وتحليل أسباب فروقها
- ✓ تنسيق وتحضير الخطة السنوية
- ✓ جمع المعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة

الفرع الثالث: تحديد متغيرات الدراسة في المؤسسة

أولاً: تعريف لوحة القيادة المالية في المؤسسة²: هي عبارة عن مؤشرات مالية تساعد مراقب التسيير على فهم الوضعية المالية

للمؤسسة وكذا تقييم أدائها المالي والإقتصادي خلال فترة زمنية محددة (شهري، ثلاثي، سداسي، سنوي)، حيث تقييم المعلومات في لوحة القيادة يتم وفق مقارنتها بالتوقعات الموضوعية وإستخراج الفروقات لإتخاذ القرارات المالية المناسبة .

¹ - مقابلة مع مسؤولي قسم مراقبة التسيير، حول دراسة الهيكل التنظيمي في المديرية، بمديرية إنتاج الكهرباء و الطاقات المتجددة بغرداية ، يوم: 2017/03/14 من 09:30 إلى 11:30 سا

² - مقابلة مع مسؤولي، قسم مراقبة التسيير، حول تعريف لوحة القيادة المالية في المؤسسة ، بمديرية إنتاج الكهرباء و الطاقات المتجددة بغرداية ، يوم: 2017/03/16 من 08:30 إلى 10:30 سا

❖ تتكون لوحة القيادة المالية بمجموعة من المؤشرات أهمها :

✓ مؤشر الاستغلال: يقيس هذا المؤشر¹

❖ إنتاج الطاقة وهي الكمية المنتجة فعليا من الكهرباء في مدة زمنية محددة و المطلوب عرضها في لوحة القيادة

❖ الأعباء المباشرة في عملية الإنتاج: وهي الأعباء الداخلة مباشرة في عملية الإنتاج و تشمل (الديزل, الزيوت, الغاز) ;

❖ الطاقة الغير موزعة : وهي تعتبر كخسائر تتحملها الشركة و من أهم أسبابها, بعض الإختلالات التقنية في معدات

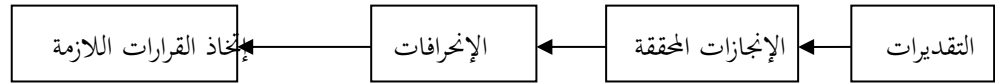
الشبكة, درجة الحرارة المرتفعة والعوامل المناخية التي تؤدي إلى ضياع بعض الطاقة

✓ مؤشر الإستثمار : يقيس نسبة المشاريع المنجزة وما يقابلها من تكلفة².

ثانيا: كيفية إعداد لوحة القيادة المالية في المؤسسة³

يتم إعداد لوحة القيادة المالية من طرف رئيس دائرة المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير, ويتم رصد كل المؤشرات الخاصة بالدائرة وما حققته خلال فترة زمنية محددة, و هذا من أجل تحقيق أهداف الدائرة والوصول إلى الهدف لأسمى للمديرية, وهو تدعيم الأماكن المعزولة بالشبكة الكهربائية, ومقارنة هذه الإنجازات بالتقديرات المتوقعة ومن ثم إستخراج الإنحرافات لإتخاذ القرارات , وهذا ما يوضح المخطط التالي:

الشكل رقم 4: كيفية إعداد لوحة القيادة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات قسم مراقبة التسيير

ثالثا: كيفية عرض لوحة القيادة المالية في المؤسسة⁴

تقوم مديرية الإنتاج بغرداية بعقد إجتماع كل شهر مع رؤساء الدوائر بإسم لوحة القيادة حيث يتم عرضها من طرف مساعد المكلف بهذه المهمة التابع لرئيس المدير العام بالتنسيق مع دائرة المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير و هذا عن طريق تقنيات DATA SHOW حيث أن المساعد يقوم بتحليل المعلومات و مقارنتها بالتقديرات الموضوعية و إستخراج الإنحرافات حول نتائج لوحة القيادة بكل دائرة ويتم التعليق عليها وإعطاء تبريرات من طرف رئيس كل دائرة وفي الأخير يقوم رئيس المدير العام بإتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الخطاء اذا وجد ومحاوله الوصول نتائج أفضل في الشهر المقبل وتحقيق الهدف المسطر من طرف المؤسسة.

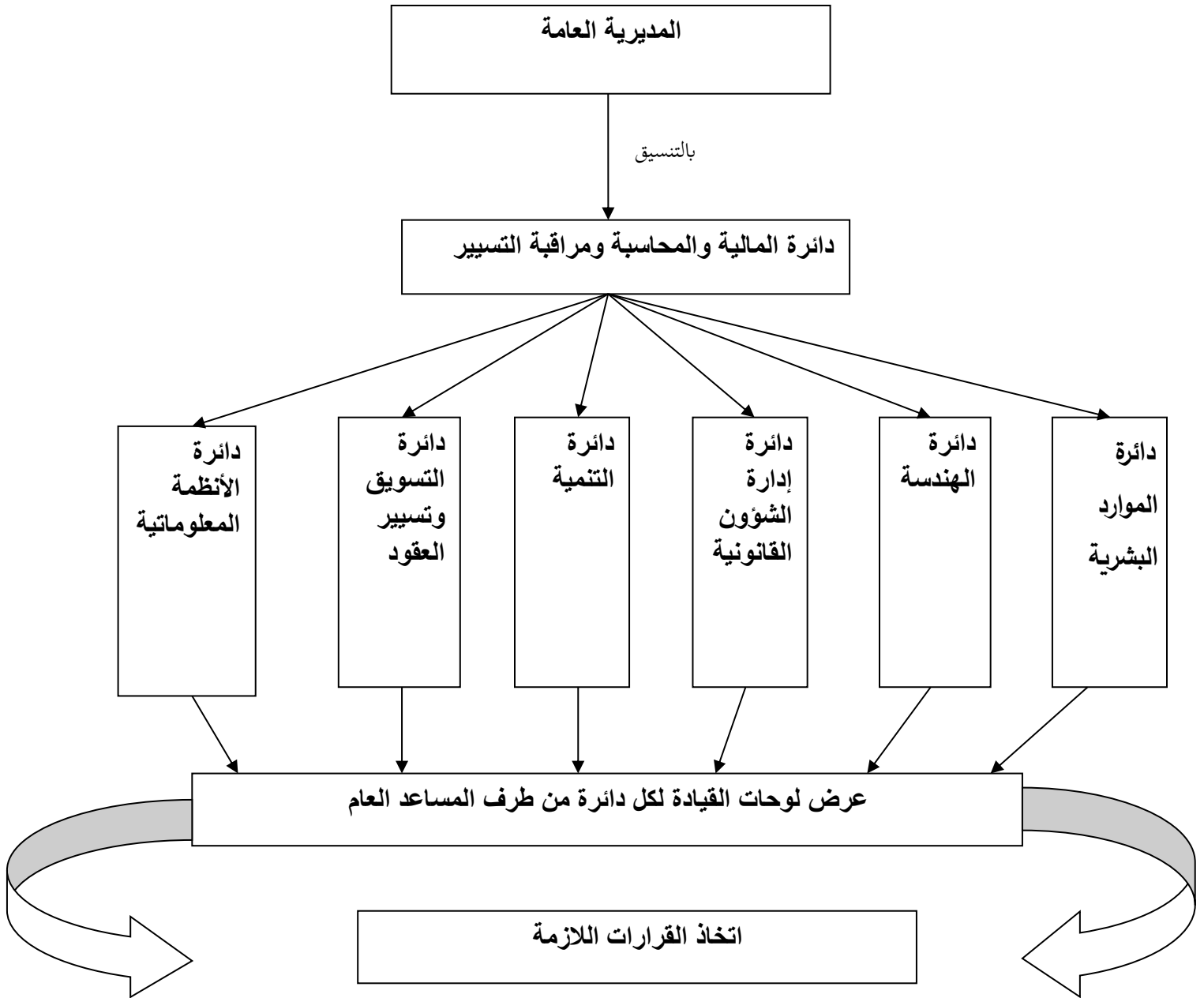
1 - أنظر الملاحق (3-1)

2 - أنظر الملاحق (4-5)

3 - مقابلة مع مسؤولي, قسم مراقبة التسيير, حول كيفية إعداد لوحة القيادة في المؤسسة , بمديرية إنتاج الكهرباء و الطاقات المتجددة بغرداية , يوم: 2017/03/16 من 08:30 إلى 10:30 سا

4 - مقابلة مع مسؤولي, قسم مراقبة التسيير, حول كيفية عرض لوحة القيادة في المؤسسة , بمديرية إنتاج الكهرباء و الطاقات المتجددة بغرداية , يوم: 2017/03/19 من 14:30 إلى 15:30 سا

الشكل رقم 5: طريقة عرض لوحة القيادة في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معلومات قسم مراقبة التسيير

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة

أولاً: المقابلة

من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة وإقامة مقابلات مع مسؤولي دائرة المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير وطرح مجموعة من الأسئلة التي تتمحور حول موضوع الدراسة .

ثانياً: الملاحظة

وذلك من خلال الإطلاع على القوائم المالية (الميزانية المالية, جدول حسابات النتائج) وكذا ملاحظة و معايشة الأداء في الدائرة .

ثالثاً: لوحة القيادة

وهي أداة للقياس وتعتبر من أهم الأدوات المستخدمة

رابعاً:النسب المالية

وهي متعلقة بمؤشرات الأداء المالي كمؤشرات لتوازن المالي, مؤشرات السيولة , مؤشرات المديونية, ومؤشرات المردودية

المبحث الثاني : النتائج و المناقشة

ذكرنا من قبل أن المؤسسة تعتمد في لوحة القيادة المالية الخاصة بها و المؤشرات الجزئية لا تكفي لمعرفة الوضعية المالية الصحيحة للمؤسسة وعليه فيتم إقتراح لوحة القيادة المالية النموذجية للمؤسسة تحتوي على مؤشرات أخرى مهمة تتمثل في مؤشرات التوازن المالي, ومؤشرات السيولة, مؤشرات المديونية, مؤشرات المردودية .

المطلب الأول : عرض النتائج

الفرع الأول: الإنتقال من الميزانية المالية إلى الميزانية الوظيفية

الجدول رقم 2: الميزانية المالية لسنة 2015

الخصوم		الاصول			
38648	الاموال الخاصة	0	7	7	تثبيات غير مادية
0	ديون مالية	66175	17732	83911	تثبيات مادية
2137	مؤونات و منتوجات	66943	4	66943	تثبيات جارية
40785	الاموال الدائمة		0	193	تثبيات مالية
10570	موردون	133311	17743	151054	مجموع اصول جارية
97124	ديون علي شركاء المجمع	160	0	160	زبائن وحسابات ملحقه
495	ديون اخرى	654	0	654	مخزون
565	خصوم الخزينة	0	0	0	حقوق على شركات المجمع
	حسابات مؤقتة	11988	51	12039	مدينون اخرون
		178	0	178	ضرائب
		3248	0	3248	صناديق
					حسابات مؤقتة
108754	مجموع الخصوم الجارية	16228	51	16279	مجموع الاصول الجارية
149539	مجموع الخصوم	149539	17794	167333	مجموع الاصول

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من قسم المالية والمحاسبة

الجدول رقم 3: الميزانية المالية لسنة 2016

الخصوم		الاصول			
42824	cp	0	7	7	تثبيبات غير مادية
0	ديون مالية	58933	18548	77481	تثبيبات مادية
2168	مؤونات و منتوجات	97420	0	97420	تثبيبات جارية
44992	الاموال الدائمة	177	0	177	تثبيبات مالية
10785	موردون	156530	18555	175085	مجموع اصول جارية
134740	ديون علي شركاء المجمع	-1411	0	1411	زبانن وحسابات ملحقه
431	ديون اخرى	6951	609	7560	مخزون
156	خصوم الخزينة	1804	0	1804	حقوق على شركات المجمع
420	حسابات مؤقتة	16904	51	16955	مدينون اخرون
		923	0	923	ضرائب
		9805	0	3856	صناديق
				6549	حسابات مؤقتة
146514	مجموع الخصوم الجارية	34976	660	35636	مجموع الاصول الجارية
191506	مجموع الخصوم	191506	19215	210721	مجموع الاصول

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على الوثائق المقدمة من قسم المالية والمحاسبة

الجدول رقم 4: إعداد الميزانية الوظيفية

من خلال الميزانيتين الماليتين السابقتين يمكن إعداد الميزانية الوظيفية كالتالي:

الميزانية الوظيفية لسنة 2015

الموارد		الاستخدامات	
58579	موارد ثابتة	151054	استخدامات ثابتة
107694	موارد الاستغلال	992	استخدامات الاستغلال
495	موارد خارج الاستغلال	12039	استخدامات خارجة عن الاستغلال
565	خزينة الخصوم	32048	خزينة الاصول
			خزينة الاصول
167333	مجموع الخصوم	167333	مجموع الاصول

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الميزانيتين الماليتين المقدمتين من قسم المالية والمحاسبة

الميزانية الوظيفية لسنة 2016

الموارد		الاستخدامات	
64207	موارد ثابتة	175085	استخدامات ثابتة
145927	موارد الاستغلال	8876	استخدامات الاستغلال
413	موارد خارج الاستغلال	16955	استخدامات خارجة عن الاستغلال
156	خزينة الخصوم	9805	خزينة الاصول
			خزينة الاصول
210721	مجموع الخصوم	210721	مجموع الاصول

الفرع الثاني: حساب المؤشرات المالية لسنة 2015 و2016 وإعداد نموذج للوحة القيادة المالية في المؤسسة

1- حساب المؤشرات المالية

أولاً: مؤشر التوازن المالي : تتمثل في رأس المال العامل الاجمالي واحتياجات رأس المال العامل والخزينة الصافية

الاجمالية

أ- حساب رأس المال العامل الاجمالي بحسب بطريقة وهي :

$$1- أعلى الميزانية = الموارد الثابتة - الإستخدامات الثابتة$$

من أعلى الميزانية

$$FRNG_{2015} = 58579 - 151054 = -92475 \text{ (مليون دج)}$$

$$FRNG_{2016} = 175085 - 64207 = -110878 \text{ (مليون دج)}$$

ب- حساب الإحتياج رأس المال العامل

$$BFRG = BFR_{ex} + BFR_{hex}$$

✓ إحتياج رأس المال العامل للإستغلال

$$BFR_{ex} = E_{ex} - R_{ex}$$

$$BFR_{ex2015} = 992 - 107694$$

$$= -106702 \text{ (مليون دج)}$$

$$BFR_{ex2016} = 8876 - 145927 = -137051 \text{ (مليون دج)}$$

✓ إحتياج رأس المال العامل خارج للإستغلال

$$BFR_{hex} = E_{hex} - R_{hex}$$

$$BFR_{hex2015} = 12039 - 495 = 11544$$

$$BFR_{HEX2016} = 16955 - 431 = 16524$$

ومنه الإحتياج لرأس المال العامل يكون كمايلي :

$$BFRG_{2015} = -95158 \text{ (مليون دج)}$$

$$BFRG_{2016} = -120527 \text{ (مليون دج)}$$

أ- حساب الخزينة الصافية TN

$$TN = \text{خزينة الأصول} - \text{خزينة الخصوم}$$

$$TN_{2015}=3248-565=2683 \text{ (مليون دج)}$$

$$TN_{2016}=9805-156=9649 \text{ (مليون دج)}$$

ثانيا: مؤشر السيولة

أ- نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

نسبة السيولة العامة لسنة 2015

$$16279/108754=0,15=15\%$$

نسبة السيولة العامة لسنة 2016

$$35636 /146514=0,24$$

ثالثا: مؤشر المديونية: تتمثل في نسبة تغطية الديون طويلة الأجل , نسبة تغطية الفوائد, نسبة الإستدانة المالية

نسبة الإستدانة المالية = الديون المالية + خزينة الخصوم / الأموال الخاصة

نسبة الإستدانة المالية لسنة 2015

$$2137+565/56442=0,04=4\%$$

نسبة الإستدانة المالية لسنة 2016

$$156+2168/62039=0,03$$

رابعا: مؤشر المردودية :

2016	2015	النسب	
-110878	-92475	FRNG	مؤشرات
-120527	-95158	BFRG	التوازن
9649	2683	TN	المالي
0,24	0,15	السيولة العامة	
0,03	0,04	نسبة الانتداب المالي	المديونية
0,07	0,005	نسبة المردودية المالية	المردودية

إعداد لوحتي القيادة الماليتين النموذجيتين في المؤسسة لسنتي 2015 و 2016

لاعداد لوحتي القيادة الماليتين النموذجيتين في المؤسسة لسنتي 2015 و 2016 نقوم بحساب المؤشرات المالية للقيم الحقيقية و القيم التقديرية ومن ثم استخراج الفروقات تتمثل هذه المؤشرات في

- المديونية (نسبة تغطية الفوائد)

- المردودية (المردودية الاقتصادية)

- مردودية النشاط

نسبة تغطية الفوائد = النتيجة العمالية / الاعباء المالية

أ- نسبة تغطية الفوائد لسنتي 2015 و 2016 بالقيم الحقيقية :

$$-192 / -30 = 6.4$$

$$409 / -4,6 = -88,9$$

$$1308 / -28 = -46,71$$

$$978,84 / -4,6 = -212,79$$

نسبة المردودية الاقتصادية = اجمالي فائض الاستغلال / مجموع الاصول

أ- نسبة المردودية الاقتصادية لسنتي 2015 و 2016 للقيم الحقيقية

$$RCP_{2015} = 5505 / 167333 = 0,03$$

$$RCP_{2016} = 2326 / 210721 = 0,01$$

ب- نسبة المردودية الاقتصادية لسنتي 2015 و 2016 بالقيم التقديرية

$$RCP_{2015} = 7442 / 167333 = 0,04$$

$$RCP_{2016} = 6128,5 / 210721 = 0,28$$

ج- نسبة مردودية النشاط

الهامش الاجمالي للاستغلال = الفائض الاجمالي للاستغلال / رقم الاعمال

حساب النسب مردودية النشاط لسنتي 2015 و 2016 بالقيم الحقيقية

$$283/10279=0,02$$

$$452,4/145112=0,03$$

حساب نسب مردودية النشاط لسنتي 2015 و 2016 بالقيم التقديرية

$$1037/14301=0,07$$

$$948,12/14753,3=0,06$$

من خلال المؤشرات السابقة يمكن إعداد لوحتي القيادة الماليين النموذجيتين في المؤسسة لسنتي 2015 و 2016

لوحة القيادة المالية لسنة 2015

المؤشرات	نتائج حقيقية	تقديرات	الفروقات
نسبة تغطية الفوائد	6,4	-46,71	53,11
المردودية الاقتصادية	0,01	0,04	-0,03
مردودية النشاط	0,02	0,07	-0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المؤشرات المحسوبة

لوحة القيادة المالية لسنة 2016

المؤشرات	نتائج حقيقية	تقديرات	الفروقات
نسبة تغطية الفوائد	-88,9	-212,79	-301,69
المردودية الاقتصادية	0,02	0,28	-0,26
مردودية النشاط	0,03	0,06	-0,03

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المؤشرات المحسوبة

المطلب الثاني: تحليل النتائج

الفرع الأول: تفسير الانتقال من الميزانية المالية إلى الميزانية الوظيفية:

تضم الميزانية الوظيفية جانبيين الموارد و الإستخدامات

✓ الاستخدامات : تضم الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة (اصول متداولة للاستغلال وأصول متداولة خارج الاستغلال) وكذا خزينة الاصول.

✓ الموارد : تضم الموارد الثابتة والمتمثلة في الاموال الخاصة والديون المالية.

الاصول المتداولة خارج الاستغلال لكلا السنتين يساوي صفر ويعود ذلك الى ان المؤسسة لا تعتمد على

القيم المنقولة للتوظيف والتي تعتبر العنصر الرئيسي المكون للأصول المتداولة خارج الاستغلال.

مجموع الميزانية الوظيفية في سنة 2015 اكبر من 2016 وهذا راجع الى الارتفاع الواضح في خزينة الاصول

وكذا الارتفاع الواضح في الاستخدامات الثابتة وذلك يعود الى اقتناء المؤسسة لتثبيتات جديدة.

بالنسبة للخصوم يعود الارتفاع في ميزانية الخصوم الى ارتفاع راس المال الخاص بالمؤسسة بسبب زيادة مساهمة

الشركاء.

الفرع الثاني: تفسير وتحليل لوحة القيادة المالية النموذجية المقترحة لسنة 2015 وسنة 2016:

يظهر الجدول رقم 5 لوحة القيادة المالية المقترحة لشركة الكهرباء والطاقة المتجددة بغرداية خلال الفترة ما

بين 2015 و2016، حيث تظهر لنا مختلف المؤشرات المالية للأداء المالي، وتبين لنا ان المؤسسة تعاني مشكلة في

التوازن المالي ويظهر ذلك من خلال القيم السالبة لراس المال العامل الصافي خلال فترة الدراسة، وهذا يعني ان المديرية

تستعمل جزء من الخصوم غير المتداولة في تحويل الاستخدامات الثابتة (الاصول)، وذلك بسبب عجز الموارد الثابتة

في تحويل تلك الاستخدامات، وقد كانت القيمة المحققة في سنة 2016 اسوء من تلك المحققة في سنة 2015

- اما بخصوص نسب السيولة بالرغم من ارتفاع النسب المتمثلة للسيولة، إلا ان هذه النسب تبقى ضعيفة، ما يعني

وجود عجز (عسر مالي) في تغطية الديون قصيرة الاجل، وهذا راجع الى اعتماد المؤسسة على عمليات التوريد

على الحساب بشكل كبير الامر الذي فأقم من حجم الديون قصيرة الاجل وبخصوص نسب المديونية التي كانت

مشكلة في نسبة تغطية الديون طويلة الاجل، ونسبة تغطية الفوائد والاستدانة المالية، فنلاحظ تسجيل المؤسسة تطور

في نسبة تغطية الديون طويلة الاجل بقيمة 8% خلال فترة الدراسة ما يعني قدرة المؤسسة على تغطية الديون قصيرة الاجل باستخدام رؤوس اموالها الخاصة، وهذا دليل عدم لجوء المؤسسة الى عملية الاقتراض من المؤسسات الاخرى بشكل كبير، اضافة الى الاعتماد على التمويل الذاتي المتمثلة في المساهمات المالية ونتائج النشاط المحققة، وهذا ما يدل عليه نتائج نسبة الاستدانة المالية التي لم تتجاوز حتى 10% خلال فترة الدراسة التي شهدت انخفاضا ضعيفا خلال سنة 2016 مقارنة بسنة 2015

- بخصوص نسب المردودية فتوضح لوحة القيادة المالية ضعف المردودية المحققة من طرف اصول المؤسسة التي لم تتجاوز 7% خلال فترة الدراسة، الامر الذي يستوجب على المؤسسة اعادة النظر في تركيبية الاصول التي تمتلكها والبحث عن اصول تساعد على تحقيق مردودية مالية واقتصادية وتشير كذلك الى ضعف النتائج المحققة من خلال نشاط المؤسسة.

ومن خلال كل مما سبق نلاحظ ان الاداء المالي الموضح في لوحة القيادة المالية للمديرية للعامية يمتاز بالضعف وهذا ما اظهرته مؤشرات التوازن المالي، السيولة، المردودية، المديونية. ما عدا النسب المرتبطة بالديون طويلة الاجل التي كانت جيدة خلال فترة الدراسة.

خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل الى معرفة وتقديم لوحة القيادة بشركة الكهرباء والطاقة المتجددة بغرداية وذلك من خلال تقسيم الفصل الى مبحثين وكل مبحث تتخلله مطلبين . المبحث الاول جاء بتقديم عام حول المؤسسة، بما في ذلك تعريفها ودراسة هيكلها وكذا تم التطرق الى لوحة القيادة المستعملة في المؤسسة من خلال تعريفها وتحديد مؤشراتهما وكذا طريقة عرضها، كما تم ذكر ايضا الادوات المستعملة في جمع هذه المعلومات . اما المبحث الثاني فخصص لتقييم الاداء المالي من خلال تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة، مع اقتراح لوحة القيادة النموذجية للمؤسسة و تحليل نتائجها.



خاتمة

خاتمة

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الى تبني ادوات حديثة تساعد في الرقابة على سير مختلف انشطتها، ومن بين هذه الادوات نجد لوحة القيادة، حيث شملت دراستنا هذه على معرفة وتوضيح العلاقة بين هذه الأداة والأداء المالي بالمؤسسة، حيث تمحورت اشكالية الدراسة فيما يكمن دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بغرداية .

للإجابة على هذه الإشكالية قسمت الدراسة الى فصلين، الفصل الاول نظري حيث تناول مفاهيم عامة حول لوحة القيادة والأداء المالي. اما الفصل الثاني فهو تطبيقي، جاء بدراسة أثر لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بغرداية.

اولا : إثبات صحة الفرضيات من عدم صحتها : بعد التعرض للوحة القيادة في المؤسسة، والتأكد من دورها في تقييم الاداء المالي، سنحاول الاجابة على فرضيات الدراسة التي تم طرحها في المقدمة كما يلي :

- الفرضية الفرعية الاولى : تستعمل المؤسسة لوحة القيادة والتي بدورها تسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الاخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى التي تنص على : يتم تطبيق لنظام لوحة القيادة في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بغرداية.
- الفرضية الفرعية الثانية : تستعمل المؤسسة في مراقبة انشطتها لوحة القيادة، حيث يتم اعدادها وعرضها بصفة دورية ومستمرة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على : يتم اعداد وعرض لوحة القيادة في المؤسسة بصفة دورية وذلك من اجل مراقبة الاداء المالي في المؤسسة .
- الفرضية الفرعية الثالثة - : تقوم لوحة القيادة بمراقبة وتقييم الاداء المالي في المؤسسة وذلك من خلال المؤشرات الموجودة فيها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص : تؤثر لوحة القيادة على الاداء المالي في المؤسسة من خلال المؤشرات الموجودة فيها.
- الفرضية الفرعية الرابعة : من خلال المؤشرات المالية الموجودة فيه لوحة القيادة المالية للمديرية العامة يمكن القول ان الاداء المالي للمديرية العامة هو اداء ضعيف، وهذا ما يبطل صحة الفرضية الرابعة التي تنص على : الاداء المالي في المديرية العامة هو اداء جيد.

ثانيا : النتائج المتحصل عليها

توصلنا من خلال الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر اهمها :

- 1- نتائج الدراسة النظرية :قسمت الدراسة إلى مبحثين من نتائج هذه الدراسة مايلي تعرف لوحة القيادة بأنها مجموعة من المؤشرات المساعدة على مراقبة التسيير في المؤسسة؛ تتمثل أهداف لوحة القيادة في:
اداة لتشخيص المؤسسة، اداة حوار و تشاور، اداة للرقابة، اداة إتصال وتفاوض، اداة سريعة لإخاذ القرارات، . أما أنواعها فتمثلت في نوعين :لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية) ولوحة القيادة الإستراتيجية.
✓ للوحة القيادة اهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية فهي تساعد على مراقبة التسيير في المؤسسة .

خاتمة

✓ عرف الاداء المالي على انه تشخيص للوضعية المالية للمؤسسة، ويتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ اهدافها المالية بأقل تكاليف ممكنة.

✓ تتمثل متطلبات الأداء المالي على معرفة مكونات القوائم المالية الى جانب القوانين والتشريعات ذات الصلة بالموضوع .

2- نتائج الدراسة الميدانية :تطرقنا في هذا الفصل الى معرفة العلاقة بين لوحة القيادة والأداء المالي بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة بغرداية، حيث قمنا بدراسة لوحة القيادة في المؤسسة وكذا اقتراح لوحة قيادة نموذجية سنوية للسنتين 2015,2016، حيث توصلنا في هذا الفصل الى النتائج التالية:

✓ تحتوي لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة على مؤشرات مالية جزئية متمثلة في الإستغلال والإستثمار لا تكفي لتقييم الاداء المالي في المؤسسة .

✓ يتم اعداد و عرض لوحة القيادة في المؤسسة كل من الفترات التالية : شهرية ، ثلاثية سداسية وسنوية

✓ تثبت لوحة القيادة النموذجية المقترحة فعالية لوحة القيادة بالمؤسسة في تقييم الاداء المالي.

ثالثا :الإقتراحات : بعد اتمام هذه الدراسة ومعرفة شكل لوحة القيادة بالمؤسسة نقترح التوصيات التالية :

1- ضرورة اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

2- ضرورة الفهم الجيد للوحة القيادة من المسيرين والمسؤولين عنها.

3- قامة دوريات تدريبية للمسيرين وتوعيتهم على كيفية اعداد لوحة القيادة بالمؤسسة .

رابعا افاق الدراسة : في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال الدراسة على سبيل المثال :

- واقع لوحة القيادة في البنوك التجارية.

- دور لوحة القيادة في تقييم اداء الموارد البشرية.

- دور لوحة القيادة في الرقابة على اداء العاملين في المؤسسة.

المراجع

أ- الكتب

- 1- السعيد فرحات جمعة، الاداء المالي لمنظمات الاعمال ، دار النشر، الرياض، 2000
- 2- رسمية ، فريقتص، اسواق المال، دار الجامعية للنشر والتوزيع ،القاهرة، 1999
- 3- منير ابراهيم هنري، الاوراق المالية والتمويل، منشاة المعارف، الاسكندرية، 2000
- 4- ناصر دادى عدون، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
- 5- ناصر دادى عدون، عبدالله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دارالمحمدية العامة، الجزائر، 2010
- 6- هوارى معراج، مصطفى الباهي، مدخل الى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية 2011

ب- الرسائل الجامعية

- 1- احمد بونقيب ، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير ، مذكرة ماجستير ، جامعة المسيلة، 2006
- 2- بن لخضر محمد العربي ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه ، جامعة تلمسان 2014_2015
- 3- خولة بحورة ، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2014_2015
- 4- سويسي عبد الوهاب ،الفعالية التنظيمية :تحديد المحتوى والقياس باستعمال اسلوب لوحة القيادة، اطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، 2004
- 5- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005-2006
- 6- عادل عشي،الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم،مذكرة ماجستير جامعة بسكرة،2001-2002
- 7- عبد الغاني دادان ، دراسة و تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية ، أطروحة دكتورا لجامعة الجزائر
- 8- محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 9- نور الهدى حنونة ، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة الأعمال التكميلية للبناء ورقلة، مذكرة ماستر،جامعة ورقلة ، 2011-2012

ت-المجلات

- عبد الوهاب دادان، رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العامل التمييزي ، مقال في مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، جامعة غرداية، عدد 02-2014

ث - الملتقيات

- بوديار زهية, جباري, لوحة القيادة كأسلوب فعال في المؤسسة, الملتقي الدولي: صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية, جامعة المسيلة, 2009

2- المراجع بلغة الفرنسية

- 1- E.Scosp, Dialogue autour de la performance en entreprise, Edition HARMATTAN, paris, 1999,
- 2- Michel Gervais (contrôle de gestion) 7ème Edition , Paris 2000

الملاحق

الملحق رقم: 01

Puissance Installée:

Filières de production		P. Installé du mois			Cumul P. Installé mois			Objective 2017	T. Réal (%)
		Février		Evol 16/17	Février		Evol 16/17		
		2016	2017		2016	2017			
Diesel	UPSO	2	-	-100,0	207,1	209,5	1,2	259,4	80,7
	UPSE	1	-	0,0	154,5	160,2	3,7	162,2	98,8
TG	UPSO	-	-	-	144,0	162,0	12,5	196,0	82,7
	UPSE	-	18,0	0,0	130,0	238,0	83,1	238,0	100,0
Total Groupes Diesel		3	0,0	-100,0	361,5	369,6	2,2	421,6	87,7
Total TG Diesel		0	18,0	-	274,0	400,0	46,0	434,0	92,2
Conventionnels		3	18,0	500,0	635,510	769,630	21,1	855,6	90,0
Eolien		-	-	0,0	10,2	10,2	0,0	10,2	100,0
PV		15	30,0	100,0	55,1	269,1	388,4	344,1	78,2
EnR		15	30,0	100,0	65,3	279,3	327,7	354,3	78,8
Total SKTM		18	48,0	166,7	701	1048,9	49,7	1 209,9	86,70

Production de L'énergie:

Filières de production		Production BU (GWh)							
		Production BU		Evol	Cumul		Evol	Objectif	T.Réal
		2016	2017	16/17	2016	2017	16/17	2017	(%)
UPS O	Groupes Diesel	5,8	7,2	22,5	11,2	14,6	30,8	170,6	8,6
	TG- Diesel	6,6	9,5	44,3	18,8	22,7	20,7	165,0	56,1
	TG- GAZ	0,0	0,0	-	0,1	1,1	-	59,0	1,8
UPS E	Groupes Diesel	5,8	6,1	4,5	13,5	14,6	7,8	186,0	7,9
	TG- Diesel	11,0	11,8	7,6	22,8	26,6	16,4	190,1	14,0
	TG- GAZ	7,7	12,2	58,2	16,2	28,5	75,6	251,0	11,4
Total Groupes Diesel		11,7	13,3	13,5	24,70	29,2	18,2	356,5	8,2
Total TG Diesel		17,6	21,4	21,4	41,67	49,3	18,3	355,1	13,9
Total TG Gaz		7,7	12,3	58,3	16,33	29,6	81,1	310,0	9,5
Total Conv		37,0	46,9	26,6	82,7	108,1	30,7	1 021,6	10,6
Eolien		1,5	1,6	6,2	3,2	3,2	1,1	19,4	16,4
PV		8,3	24,9	200,0	14,9	45,7	206,2	392,4	11,6
Total EnR		9,8	26,5	170,3	18,07	48,861	170,4	411,8	11,9
Total SKTM		46,8	73,4	56,7	100,8	156,9	55,7	14 33,4	10,9

Energie Non Distribuée [MWh]

Filières de production		END		Evolution 16-17 (%)	Cumul		Evolution 16-17 (%)
		2016	2017		2016	2017	
DIESEL	UPSO	0,7	3,0	332,8	7,2	5,9	-18,0
	UPSE	2,2	0,1	-97,3	0,9	0,9	-3,0
TG	UPSO	0,0	2,2	-	16,9	17,5	3,3
	UPSE	7,0	8,2	17,3	35,9	0,0	-100,0
Total Groupes Diesel		3,0	3,1	5,0	8,1	6,8	-16,4
Total TG Diesel		7,0	10,4	48,7	52,8	17,5	-66,9
Total SKTM		9,9	13,5	35,7	60,9	24,2	-60,2

Réalisation financière

Investissements (KDA)						
	Objectif 2017	Dépenses comptabilisées mois de Février		Evol. 16/17	Cumul Dépenses Comptabilisées	Taux Réal. (%)
		2016	2017			
Approvisionnements	9 517 107	79 076,45	3 628,99	-95,41%	3 628,99	0,038%
Engineering Conventionnel	20 405 472	141 224, 66	967 029, 99	585%	881 429, 53	04%
Engineering ENR	15 000 000	680 990,19	0	-100%	83 547,64	0,56%
Total	44 922 579	901 291,3	970 659,80	7,70%	968 606	0,04%

Investissements : Les dépenses d'investissements par chapitre article et par projet

CH-A	N° AP	Libelle	Objectif 2017	Dépenses comptabilisées mois de Février 2017	Cumul Dépenses Comptabilisées au Février 2017	Taux Réel (%)
4	-	Etudes	64 000	-	-	-
7	-	Logiciel	2 000	-	-	-
11	-	Amélioration réhabilitation centrales	959 214	-	-	-
13	-	Centrales diesel	60 000	-	-	-
13	-	Centrales diesel	12 961 586	967 030	959 371	7,44%
14	-	Centrales Turbines Gaz	5 130 601	-	-	-
17	-	Centrales Solaires et autres Energie renouvelables	15 000 000	17 592,80	83 547,64	0,56%
47	D437	Extension renforcement postes haute tension(Engineering)	2 160 000	-	-	-
71	-	Remplacement électricité	5 194 300	-	-	-
81	D 387	Equipements Mobiliers matériels de Bureau	11 142	67	-	0,60%
82	-	Equipements informatiques	42 730	-	-	-
83	-	Véhicules et Engins	42 500	-	-	-
84	-	Acquisition d'Outillages	72 276	-	-	-
85	-	Equipements divers	1 019 037	-	-	-
91	D 363	Infrastructures techn.Adminetlogements log.	2 019 193	4,13	4,14	-
93	D 449	Aménagements divers	244 000	3 557,86	3 557,86	1,46%
Total SKTM			44 922 579	988 252	1 046 548	2,33%

Bilan Actif et Passif : (MDA)

Actif	brute 2016	amorti 2016	2016
Immobilisation incorporelles			
Frais de développements immobilisés			
Logiciels informatique et assimilés	7	7	0
Autres immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles			
Terrains	35	0	35
Agencements et Aménagement de terrains	1 054	261	793
Construction (bâtiment et ouvrages)	6 842	1 570	5 272
Installations techniques, matériel et outillage	68 685	16 184	52 501
Autres Immobilisations corporelles	865	533	332
Immobilisations en cours	97 420	0	97 420
Immobilisations financières			
Titres mises en équivalence – entreprise associées			
Titres participations et créances rattachées	26	0	26
Autres titres immobilisés			
Prête et autre actif financières non courants	17	0	17

Impôts différés actif	134	0	134
TOTAL ACTIF NON COURANT	175 085	18 555	156 530
ACTIF COURANT			
Créances et emplois assimilés			
Clients	- 1 411	0	- 1 411
Stocks et encours	7 560	609	6 951
Créances sur sociétés du groupe et associés	1 804	0	1 804
Autres débiteurs	16 955	51	16 904
Impôts	923	0	923
Autres actifs courants			
Disponibilités et assimilés			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	3 256	0	3 256
Compte transitoire	6 549	0	6 549
TOTAL ACTIF COURANT	35 636	660	34 976
TOTAL GENERAL ACTIF	201 721	19 2015	191 506

Résultats financières :Tableau compte résultat :

Le cout de production de KWh 2015 est de 13,147 DA

Rubrique	Prévu 2015	T. Réal (%)
Ventes et produits annexes	14 301	72%
Variation stocks produits finis et en cours		
Production immobilisée		
Subvention d'exploitation		
I- Production de l'exercice	14 301	72%
Achat consommés	- 3 025	107%
Services extérieurs et autres consommations	- 2 122	139%
II- consommation de l'exercice	- 5 147	120%
III -valeur ajoutée d'exploitation (I - II)	9 154	45%
Charges de personnel	- 1 637	103%
Impôts, taxes et versements assimilés	- 75	100%
IV- Excédent brut d'exploitation	7 442	31%
Autres produits opérationnels	0	-
Autres charge opérationnels	0	-
Dotation aux amortissement, provision et pertes de valeur	- 6 134	47%
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0	-

V- Résultat opérationnel	1 308	-15%
Produits financiers	0	-
Charges financières	-28	107%
VI- Résultat financier	-28	-1659%
VII - Résultat ordinaire avant impôt (V - VI)	1 280	21%
Impôts exigibles sur résultat ordinaires	-243	-
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires	0	-
Autres impôts sur les résultats		
Total des produits des activités ordinaires	14 301	78%
Total des charges des activités ordinaires	-13 264	82%
VIII- Résultat net des activités ordinaires	1 037	27%

Désignation	Real 2016	Prévu 2016
Ventes et produits annexes	14 512 ,00	14 753,30
Variation stocks produits finis et en cours		
Production immobilisée		
Subvention d'exploitation		
I - production de l'exercice	14 512,00	14 753,30
Achat consommés	-3 948,00	-4 102,72
Services extérieurs et autres consommations	-3 104,00	-2 340,34
II - consommation de l'exercice	-7 052,00	6 443,06
III - valeur ajoutée d'exploitation (I - II)	7 460,00	8 130,24
Charges de personnel	-1 951,00	-1 925,62
Impôts, taxes et versements assimilés	- 4,00	-76,13
IV - excédent brut d'exploitation	5 505,00	6 128,50
Autres produits opérationnels	316,00	-
Autres charge opérationnels	-56,00	-
Dotations aux amortissements, provision et pertes de valeur	-5 356,00	-5 149,67
Reprise sur pertes de valeur et provisions	-	-
V - Résultat opérationnel	409,00	978,84
Produits financiers	-	

Charges financières	-4,60	-30,43
VI - Résultat financier	-4,60	-30,43
VII - Résultat ordinaire avant impôt (V - VI)	404,40	948,41
impôts exigibles sur résultat ordinaires	-	-
impôts différés (variation) sur résultats ordinaires	48,00	-
Autres impôts sur les résultats	-	-
Total des produits des activités ordinaires	14 876,00	14 753,00
Total des charges des activités ordinaires	-14 423,60	- 13 625,00
VIII - résultat net de l'exercice	452,40	948,41

Passif	2015
Capitaux propres	
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	38 700
Capital non appelé	
Primes et réserves (réservés consolidés)	
Ecarte de réévaluation	
Résultat net	283
Autres capitaux propres – report a nouveau	-335
Compte de liaison **	
Total capitaux propres	38 648
Passifs non courants	
Emprunts et dettes financières	
impôts (différés et provisionnés)	
Autres dettes non courantes	
Provisions et produits comptabilisés d'avance	2 137
Total passifs non courants	2 137
Passifs courants	
Fournisseurs et comptes rattachés	10 570
impôts	0
Dettes sur sociétés du groupe et associés	97124

Autres dettes	495
Trésorerie passif	565
Compte transitoire **	0
Total passifs courants	108754
Total General passif	149539

الملحق رقم: 10

Actif	brute 2015	amorti 2015	2015
Immobilisation incorporelles			
Frais de développements immobilisés			
Logiciels informatique et assimilés	7	7	0
Autres immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles			
Terrains	35	0	35
Agencements et Aménagement de terrains	1 053	249	804
Construction (bâtiment et ouvrages)	6 765	1 479	5 286
Installations techniques, matériel et outillage	75 163	15 497	59 667
Autres Immobilisations corporelles	895	508	387
Immobilisations en cours	66 943	4	66 939
Immobilisations financières			
Titres mises en équivalence – entreprise associées			
Titres participations et créances rattachées	26	0	26
Autres titres immobilisés			
Prête et autre actif financières non courants			
Impôts différés actif	167	0	167

Total actif non courant	151 054	17 743	133 311
Actif courant			
Créances et emplois assimilés			
Clients	160	0	160
Stocks et encours	654	0	654
Créances sur sociétés du groupe et associés	0	0	0

Autres débiteurs	12 039	51	11 988
Impôts	178	0	178
Autres actifs courants			
Disponibilités et assimilés			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	3 248	0	3 248
Compte transitoire	0	0	0
TOTAL ACTIF COURANT	16 279	51	16 228
TOTAL GENERAL ACTIF	167 333	17 794	149 539

Passif	2016
Capitaux propres	
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	38 700
Capital non appelé	0
Primes et réserves (réserves consolidées)	0
Ecarte de réévaluation	0
Résultat net	4 397
Autres capitaux propres – report a nouveau	-274
Compte de liaison **	0
Total capitaux propres	42 824
Passifs non courants	
Emprunts et dettes financières	0
impôts (différés et provisionnes)	0
Autres dettes non courantes	0
Provisions et produits comptabilisés d'avance	2 168
Total passifs non courants	2 168
Passifs courants	

Fournisseurs et comptes rattachés	10 785
impôts	0
Dettes sur sociétés du groupe et associés	134 740
Autres dettes	431
Trésorerie passif	156
Compte transitoire **	402
Total passifs courants	146 514
Total General passif	191 506