جامعة الدكتور يحي فارس

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

دور لوحة القيادة في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة مجمع صيدال-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: مالية وإدارة المخاطر

إعداد الطالبتين:

- بن لبيض الهام
- سلاني سهيلة

الأستاذ المشرف:

شبوطي حكيم

أعضاء لجنة المناقشة:

د/ قويدري لويزة	رئيسة
د/ شبوطي حكيم	مشرفا ومقررا
د/ ولد شرشالي سمية	ممتحنة

السنة الجامعية: 2017/2016


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

الشكر الأول والأخير للجليل رب العرش العظيم العالم فوق كل عليم الذي مهد السبيل وهدانا لما فيه الهدىوالخير العميم وفتح لنا الأذهان والعقول فله الحمد حتى يرضى وله الحمد بعد الرضا.

ثم الشكر والشكر الجزيل للدكتور المشرف"شبوطي حكيم" الذي لم يتهاون بواجبه اتجاهنا ولم يبخل بنصائحه وتوجيهاته ومساعدته لنا فندعو الله أن يحقق له مراده ويحفظهوأن يكون الفردوس الأعلى منزله

كما لا ننسى الشكر الجزيل للأخ والزميل "عمر بو كلثوم" على كل ما قدمه لنا من مساعدة، و كل من كان له الفضل في غرس حب العلم والعمل فينا وكل أساتذتنا الكرام من بداية مشوارنا الدراسي إلى غاية نيل شهادة الماستر.

نسأل الله أن يجزيكم خيرا

سهيلة ـ إلهام

إهـــداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدم لنا

لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القـــلب الكبير (والدي العزيز)

إلى من أرضـــعتني الحـــب والحنان إلى رمز الحـــب وبلســـم الشفـــاء

إلى القـــلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)

إلى القـــلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريـــئة

إلى رياحين حياتي (إخوتي) وأختي الوحيدة والغالية

إلى الشمـــوع المضـــيئة "صهيب، فيروز، سيف الإسلام، ريحان، إيمان،

ابتهال، نرجس، رحاب "

إلى جميـــع الأقـــارب والأحبـــاب.

.

سهيلة

إهـــداء

إلى من استقيت منه دروس الحياة في أي لحظة من لحظات عمري

إلى من رووني من ينابيع الفضيلة، وأخذوا بيدي إلى منهل المعرفة، وأضلوني بشجرة الإيمان.... أهلي الأعزاء.

أمي الرؤوم، التي بدفئها حضنتني، وبفيض حنانها غمرتني .... وعلمتني أن الشمعة

لا تحترق لتذوب، بل تذوب لتتوهج.

إلى والدي، الذي استلهمت منه قيم الإنسانية، وكان مثالا يقتدي به للمضي

في الحياةإلى شاطئي عندما أضيع، ومنبع الحنان عندما تقسوا الأيام،

وقلبي الكبير عندما أفقد كل القلوب.... الروح لجسدي والماء لصحرائي.....

إخوتي " منصف، فارس"

إلى أعمدة العلم والمعرفة الذي حطو لي وللآخرين صفحات الإبداع إلى جميع

الأصدقاء الذين ساعدوني في تحطيم الشوك لأصل للزهرة إلى

زينة، حفيظة، سهيلة، مروى، سارة ، راشة.

إلى كل باحث عن فكرة مضيئة تنير له زقاق الطريق.... وإلى أصحاب العقول النيرة

والبصائر المستنيرة ومن زرع في روح المبادرة

إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

إلهـــام

المستخلص:

تمثلت الدراسة التي بين أيدينا في معرفة العلاقة بين لوحة القيادة وأثرها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث عمدت معظم هذه المؤسسات إلى تبني هذه الأداة سعيا للحفاظ على مراقبة سير أنشطتها والتمكن من تحليل وضعيتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

ولدراسة ذلك قمنا بإسقاط الجانب النظري على مجمع "صيدال" خلال الفترة 2014و2015 لمعرفة كيف يمكن للوحة القيادة أن تساهم في تحسين الوضعية المالية في المؤسسة، ومن خلال تحليلنا لنتائج لوحة القيادة بالمؤسسة اتضح أنها تساهم بشكل جزئي في تحسين الوضعية المالية لها والسبب في ذالك راجع لجزئية المؤشرات المستخدمة وضرورة استعمال مؤشرات أكثر شمولا.

الكلمات المفتاحية :مراقبة التسيير، لوحة القيادة، الوضعية المالية، مجمع صيدال.

Résumé:

Il représentait l'étude à portée de main pour connaître la relation entre le tableau de bord et son impact sur les institutions économiques algériennes, où la plupart de ces institutions ont procédé à adopter cet outil afin de maintenir le contrôle de la conduite de leurs activités et être en mesure d'analyser leur situation et prendre des mesures correctives en temps opportun.

Pour étudier cela, nous laissons tomber le côté théorique du group «SAIDAL» au cours de la période 2014 et 2015 pour voir comment le tableau de bord peut contribuer à l'amélioration de la situation financière de l'entreprise, et à travers l'analyse des résultats de l'organisation du tableau de bord est avéré être contribuer en partie à l'amélioration de la situation financière et sa raison pour le spectre, voir partielle les indicateurs utilisés et la nécessité d'une utilisation plus complète des indicateurs.

Mots-clés: Contrôle de gestion , Tableau de bord, la situation financière, Group «SAIDAL»

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
كلمة شكر	
إهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	II– I
فهرس الجداول والأشكال	V- III
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير	3
المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير	3
المطلب الثاني: مهام وأهداف مراقبة التسيير	10
المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير	14
المبحث الثاني: مسار وأدوات مراقبة التسيير	19
المطلب الأول: أنماط الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير	19
المطلب الثاني: مسار مراقبة التسيير	23
المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير	27
خلاصة الفصل	34
الفصل الثاني: الإطار النظري للوحة القيادة	
تمهيد	36
المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة	37
المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة	37

المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للوحة القيادة	42
المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة	45
المبحث الثاني: تصميم وإعداد لوحة القيادة	52
المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة	52
المطلب الثاني: الوسائل المستعملة في لوحة القيادة	56
المطلب الثالث: عوائق تشكيل نظام لوحة القيادة	60
خلاصة الفصل	61
الفصل الثالث :دراسة حالة مجمع "صيدال"	
تمهيد	64
المبحث الأول: الإطار العام لمجمع صيدال	65
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مجمع صيدال	65
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	68
المطلب الثالث: خصائص مجمع صيدال، أهدافه، إستراتيجية	72
المبحث الثاني: إعداد واقتراح لوحة القيادة المالية لمجمع " صيدال"للفترة الممتدة من (2014-2015)	75
المطلب الأول :بعض المؤشرات المعبرة عن الوضعية المالية لمجمع صيدال	75
المطلب الثاني: لوحة القيادة المالية المقترحة في مجمع صيدال	91
خلاصة الفصل	94
خاتمة.	96
قائمة المراجع	101
الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1-2	مقارنة بين لوحة القيادة والأدوات الرقابية الأخرى	40
2-2	مثال للوحة القيادة المالية	44
3-2	تصميم لوحة القيادة	55
4-2	مثال لشكل تقديم لوحة القيادة	58
1-3	يمثل رقم الأعمال التقديري والحقيقي لسنتي2014و2015	74
2-3	جدول مساعد يمثل رقم الأعمال التقديري والحقيقي بالقيمة لسنتي 2014 و2015	77
3-3	قيمة الإنتاج المستهدف والحقيقي لسنتي 2014 و2015	79
4-3	جدول مساعد يمثل حجم الإنتاج التقديري والحقيقي بالقيمة لسنتي 2014 و2015	81
5-3	جدول مساعد يمثل حجم الحقوق وتطورها لسنتي 2014 و2015	82
6-3	جدول مساعد يمثل حجم الديون وتطورها لسنتي 2014 و2015	83
7-3	جدول مساعد يمثل الخزينة الصافية وتطورها لسنتي 2014 و2015	85
9-3	جدول مساعد يمثل النتيجة الصافية الحقيقية وتطورها لسنتي 2014 و2015	86
10-3	جدول مساعد يمثل النتيجة الصافية التقديرية وتطورها لسنتي 2014 و2015	86
11-3	جدول يمثل القيمة السوقية لسهم صيدال وتطورها خلال السنوات 2013، 2014 و2015	88
12-3	جدول يمثل لوحة القيادة المقترحة بمجمع صيدال خلال السنوات 2014 و2015	90

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	مفاهيم ارتكاز مراقبة التسيير	5
2-1	أهداف مراقبة التسيير	13
3-1	مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة.	20
4-1	مراقبة التسيير مرتبط بمديرية وظيفية.	21
5-1	مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير.	22
6-1	مسار مراقبة التسيير	26
1-2	مكونات لوحة القيادة المستقبلية.	50
2-2	مراحل إعداد لوحة القيادة	53
3-2	نموذج مصغر للوحة القيادة – تصميم الأساس-	55
4-2	الشكل العام للوحة القيادة	56
5-2	الرموز والإشارات	57
6-2	بعض أشكال تقديم لوحة القيادة	59
1-3	مراحل نشأة مجمع صيدال	66
2-3	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	70
3-3	يمثل رقم الأعمال التقديري والحقيقي بالقيمة لسنة 2015	75
4-3	يمثل رقم الأعمال التقديري والحقيقي بالكمية لسنة2015	75
5-3	يمثل رقم الأعمال التقديري والحقيقي بالقيمة لسنة 2014	76
6-3	يمثل رقم الأعمال التقديري والحقيقي بالقيمة لسنة 2014	76
7-3	يمثل رقم الأعمال التقديري والحقيقي بالقيمة لسنتي 2014و2015	78

8-3	يمثل رقم الأعمال التقديري والحقيقي بالقيمة لسنتي 2014و2015	78
9-3	يمثل رقم الأعمال التقديري والحقيقي بالقيمة لسنتي 2015	80
10-3	يمثل رقم الأعمال التقديري والحقيقي بالقيمة لسنتي 2014	80
11-3	يمثل حجم الإنتاج التقديري والحقيقي بالقيمة لسنتي 2014و2015	81
12-3	يمثل تطور حجم الحقوق لسنتي 2014و2015	83
13-3	يمثل تطور حجم الديون لسنتي 2014و2015	84
14-3	يمثل تطور حجم الديون لسنتي 2014و2015	85
15-3	يمثل تطور النتيجة الصافية الحقيقية لسنتي 2014و2015	87
16-3	يمثل تطور النتيجة الصافية التقديرية لسنتي 2014و2015	87
17-3	يمثل القيمة السوقية لسهم صيدال وتطورها خلال السنوات 2013، 2014 و2015	88
18-3	يمثل القيمة السوقية لسهم صيدال وتطورها خلال السنوات 2013، 2014 و2015	89
19-3	شكل يمثل لوحة القيادة المقترحة بمجمع صيدال خلال السنوات 2014 و2015	91
20-3	شكل يمثل لوحة القيادة المقترحة بمجمع صيدال خلال السنوات 2014 و2015	91
21-3	شكل يمثل لوحة القيادة المقترحة بمجمع صيدال خلال السنوات 2014 و2015	92

مقدمة

مقدمة

عرفت المؤسسة الاقتصادية تعددا في أوجه نشاطاتها الاقتصادية وتوسعا في حجمها وتعددا لهياكلها الإدارية استجابة لتغيرات مكونات محيطها، حيث شهدت تغيرات جذرية بدءا من تطور الإطار الاقتصادي والتوجه نحو اقتصاد السوق بالإضافة إلى المحيط التكنولوجي مما فرض ضرورة مسايرة التطور التكنولوجي والاستفادة منه، أضف إلى ذلك التغيرات في المعطيات السياسية والاقتصادية والمالية التي فرضها المحيط وكذا مراعاة القوانين والنظم التي تكون الإطار السياسي والقانوني.

أدى الفصل بين الإدارة والتفنيد إلى توافر المعلومات اللازمة لتسهيل مهمة الإدارة في ممارسة وظائفها المتمثلة في التخطيط رسم السياسات اتخاذ القرار والرقابة وهذا ما مهد لظهور مجموعة من أدوات الرقابة منها الكمية المحاسبة العامة والحديثة مثل لوحة القيادة والتي تعمل على توفير البيانات اللازمة لإدارة المؤسسة حتى تقوم بوظيفة الرقابة على أكمل وجه.

إن موضوع مراقبة التسيير بالرغم من كونه ظهر مع مطلع الألفية الثانية إلا أنه لا يزال يتميز بالكثير من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون التسيير، لأن التسيير الجديد اليوم للمؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في الموارد بسبب ندرتها وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة وتكمن تلك القدرة في كفاءة المسير في استخدام الأدوات اللازمة لقياس الفعالية والتأكد من سلامة العمل بالتجنيد الدائم والفعال للموارد المتاحة من اجل تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

لقد ازداد اهتمام مؤسساتنا الاقتصادية العمومية والخاصة بمراقبة التسيير على الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر مند الشروع في انتهاج اقتصاد السوق حيث أصبحت المؤسسات على إثرها تتمتع بالاستقلالية في إنجاز القرارات المتعلقة بتسيير شؤونها واعتبرت مراقبة التسيير وظيفة أساسية يتعين على

المؤسسات العمومية تنظيم وتدعيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين أنماط سيرها وتسييرها بصفة مستمرة.

وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية:

✓ **ما هو الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا تقسيمه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم نظام مراقبة التسيير؟
- ما هي لوحة القيادة؟ وكيف تساعد في اتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة؟
- ما هو واقع استخدام لوحة القيادة في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة (مجمع صيدال)؟

للإجابة على هذه الأسئلة الفرعية اعتمدنا الفرضيات التالية التي نراها جديرة بتوجيه موضوع البحث:

- مراقبة التسيير هي مجموع الإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة المسئولين في التحكم في أدائهم التسييري لبلوغ الأهداف المحددة؛
- تساهم لوحة القيادة بإعطاء المسير معلومات تساعده في اتخاذ قرار التمويل في الوقت والمكان المناسبين سعيًا لتحسين الأداء العام وذلك بناءا على المؤشرات المعتمدة في المؤسسة؛
- إن استخدام لوحة القيادة كأداة لتحسين الوضعية المالية في المؤسسة الاقتصادية يسمح بالتحكم في المردودية بشكل جيد في مجمع صيدال.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تقديم أسباب وقوع الاختيار على هذا الموضوع في النقاط التالية:

- الرغبة في اكتشاف الدور الذي تلعبه لوحة القيادة باعتبارها أداة من أدوات مراقبة التسيير؛

- إظهار ضرورة الاعتماد على هذه الأداة من خلال إيضاح مدى أهميتها في اتخاذ القرارات؛
- نقص الجوانب التطبيقية في الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع رغم أهميته؛
- طبيعة تخصص الطلبة في علوم التسيير تخصص مالية وإدارة المخاطر.

أهداف البحث: تكمن أهداف البحث في:

- التعرف على واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية من خلال معرفة مدى تطبيقيها وإبراز الدور الذي تلعبه في تقييم الأداء وتحسين المردودية؛
- تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بمراقبة التسيير؛
- تحديد أدوات مراقبة التسيير الواجب تطبيقها من طرف المؤسسات الاقتصادية؛
- تعرف على نظام لوحة القيادة في المؤسسة؛
- محاولة ربط نظام لوحة القيادة بمراقبة تسيير المؤسسات الاقتصادية؛
- تنبيه المؤسسات الاقتصادية بضرورة تطبيق لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير لأجل التحكم أكثر في القرارات التسييرية؛
- رغبة الطلبة في إضفاء قيمة مضافة في موضوع لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في الجانب التطبيقي.

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في:

- إبراز ضرورة وجود هذا النوع من الأدوات داخل المؤسسات الاقتصادية وذالك لشدة المنافسة بين هذه الأخيرة؛
- إظهار أثر لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة؛
- إبراز ضرورة تطبيق مراقبة التسيير لضمان النجاح والاستمرارية للمؤسسات الاقتصادية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الزمنية والمكانية، حيث تم أخذ ثلاث سنوات الأخير 2014-2015 موضع الدراسة.

أما الحدود المكانية فقد تم إسقاط الجانب النظري من هذه الدراسة على دراسة ميدانية بالجزائر لمجمع صيدال بالمدية

منهج الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب المشكلة التي يتضمنها موضوع البحث، وتبرير النتائج المتوصل إليها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلائم مع طبيعة الدراسة بغية وضع إطار نظري للإشكالية.

الدراسات السابقة:

يمس هذا الموضوع عدة جوانب هي:

1. **أطروحة دكتوراه للباحث (سويسي عبد الوهاب) تحت عنوان الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر،2003/2004.**

حيث ناقشت هذه الدراسة إشكالية إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية وإلى أي مدى يمكن قياسه.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو تقديم المساعدة للمسيرين والمشرفين على المؤسسات في التفكير حول سبل قياس الفعالية التنظيمية وذلك من خلال عرض الإطار النظري واقتراح منهجية تسمح بقياس الفعالية التنظيمية، يتم فيها اختيار مؤشرات من قبل المسير نفسه.

وكانت نتيجة التي توصل إليها الباحث أن لوحة القيادة تشكل كأداة تسييرية الوسيلة الأكثر واقعية وملائمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومنطلقاتها الفلسفية المختلفة. بالإضافة إلى أن التنظيم من زاوية التصميم لا يمكن اعتباره مجرد رسوم بيانية نطلق عليها الخرائط التنظيمية، بل نحاول من خلالها تجسيد الواقع التنظيمي للمؤسسة في أفضل صورة ممكنة.

2. مذكرة ماجستير للباحث (قريشي محمد الصغير) بعنوان لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير المؤسسات البنكية "حالة المديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بورقلة BADR BANK " غير منشورة إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2004.

عالجت هذه الدراسة إشكالية هل بالإمكان تجسيد لوحة القيادة في مراقبة تسيير البنوك، بحيث تساعد على قياس أداء البنوك الجزائرية مع توفر الشروط اللازمة لتصل إلى مرحلة اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي.

حيث قام الباحث في دراسته هاته إسقاط الضوء على بعض النقاط في مراقبة تسيير البنوك وإنشاء نظام لوحة القيادة وفقا لطريقة GIMSI، حيث كان استنتاج الباحث إلى أنها ليست بطريقة مثالية، وإنما تستجيب للمتطلبات الاقتصادية الحديثة المبنية على التكنولوجيا المتطورة لحركة الأموال والتجارة الإلكترونية إلى غير ذلك وبالتالي فان أي بنك لا يستطيع اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي ولا يمنه أن يصمد أمام تحديات المختلفة.

3. أطروحة دكتوراه للباحث (بن لخضر محمد العربي) تحت عنوان دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، 2015/2014.

عالجت هذه الدراسة إشكالية ما مدى تأثير استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للوحة القيادة في تحسين إتخاذ القرارات التسويقية؟ وكان الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف على مدى استخدام لوحات

القيادة في المؤسسات الجزائرية ورفع الغموض حول استخدام هذه الأداة في المجال التسويقي وكذا تقييم دور هذه الأداة في الرقابة على الأنشطة التسويقية وتحسين إتخاذ القرار.

وكانت نتيجة الباحث التي توصل إليها من خلال عرضه النظري ان لوحة القيادة التسويقية تبقى أداة متميزة تضمن التفاعل لمستعمليها مع حقيقة الأوضاع والقدرة على الإدراك السريع لما يجري، فهي لغة مزدوجة بين الأرقام والأشكال والمنبهات لا تخلو من الشروحات والتقارير الوافية، كما بينت الدراسة أن أغلبية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تستعمل لوحة القيادة، وذلك يعود إلى تأخر الانفتاح الاقتصادي في الجزائر، وحداثة هذه الأداة في الأوساط التسييرية.

- ونستنتج من خلال تناولنا لأهداف ونتائج الدراسات السابقة الذكر؛ يكمن الفرق بينها وبين الإضافة التي ميزت الدراسة التي قمنا بها بحيث هدفت دراستنا إلى معرفة الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية والتي تبين؛ أن استعمال لوحة القيادة المالية بالمؤسسة يؤدي إلى تحسين الوضعية المالية ولو بصفة جزئية، لأنها تحتوي على مؤشرات مالية جزئية، الشيء الذي دفعنا إلى اقتراح لوحة قيادة تضم مؤشرات عدة.

الهيكل العام للدراسة:

ومحاولة للإجابة على أسئلة الموضوع، وسعيا لتأكيد صحة الفرضيات الموضوع من خطئها في هذه الدراسة فقد قسمنا هذا البحث إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة وفقا للمحتوى التالي:

المقدمة تحتوي على عناصر ممهدة للدراسة كالهدف من البحث وأهميته وطرح الإشكالية وفرضيات الدراسة والمناهج المتبعة وغيرها، كما ذكرنا أعلاه.

- الفصل الأول **جاء بعنوان الإطار النظري لمراقبة التسيير**، جاء كفصل تمهيدي للدراسة وينقسم إلى مبحثين:

المبحث الأول: **ماهية مراقبة التسيير**، سنتناول في هذا المبحث مفهوم نظام مراقبة التسيير وذلك بتقديم بعض المفاهيم المتعلقة بالموضوع بما في ذلك من خصائص ومبادئ مراقبة التسيير، مراحل تطورها بالإضافة إلى المهام والأهداف التي تسعى مراقبة التسيير لتحقيقها، ونتناول فيه أيضا أهم المراحل التي تمر بها عملية تصميم مراقبة التسيير.

المبحث الثاني: **مسار وأدوات مراقبة التسيير**، نتطرق فيه إلى أنماط الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير **و**مختلف مراحل مسار نظام مراقبة التسيير وأهم الأدوات التي يرتكز عليها.

– أما الفصل الثاني **فجاء بعنوان لوحة القيادة**، نعرض من خلال الفصل ماهية لوحة القيادة وكذا تصميم لوحة القيادة في المؤسسة، حيث يتجزأ إلى مبحثين:

المبحث الأول: **ماهية لوحة القيادة**، حيث نعرض من خلال هذا المبحث مفهوم لوحة القيادة كإحدى الأدوات المستعملة لمراقبة التسيير مع تقديم أهم أساسيات التي تقوم عليها من خصائص ومبادئ، بالإضافة إلى وظائفها وأنواعها.

المبحث الثاني: **تصميم وإعداد لوحة القيادة:** حيث نتطرق فيه إلى مراحل إعداد لوحة القياد الوسائل المستعملة في لوحة القيادة وفي الأخير نتطرق إلى عوائق تشكيل نظام لوحة القيادة

وأخيرا خصصنا الفصل الثالث لإسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني بدراسة حالة مجمع صيدال وإعطاء لمحة عامة حول المجمع، ويشمل هذا الفصل على مبحثين

المبحث الأول: **الإطار العام لمجمع صيدال:** والذي تناول تقديما لمجمع صيدال حيث تم التعرف عن المجمع وذلك من خلال تقديم لمحة تاريخية عن المجمع وعرض هيكله التنظيمي وأهم خصائصه وأهدافه بالإضافة إلى إستراتيجيته.

المبحث الثاني: **إعداد واقتراح لوحة القيادة المالية لمجمع صيدال للقترة الممتدة من (2014-2015)**: تم من خلال هذا المبحث تقديم بعض المؤشرات المعبرة عن الوضعية المالية لمجمع صيدال، ثم عرض لوحة القيادة المالية المقترحة في مجمع صيدال.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمراقبة التسيير

تمهيد:

يعد ميدان مراقبة التسيير مجالا مهما، باعتباره مفتاح التحكم في تسيير المؤسسات وإنما لكونه بالإضافة إلى ذلك الأداة المساعدة على مسك وقياس وترصد كل القضايا الخاصة بحركية المؤسسة بصفة عامة.

وعليه فالأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل المؤسسة تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح مع تقديم النصائح والإرشادات اللازمة والكافية لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الأهداف.

نهدف من خلال هذا الفصل إلى توضيح مفاهيم مراقبة التسيير، وما هي أهم الأدوات المستعملة في تفعيل أداة مراقبة التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية، والذي قسمناه إلى مبحثين.

- **المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير**
- **المبحث الثاني: مسار وأدوات مراقبة التسيير**

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة، تزامنت مع كبر حجم المؤسسات وتنوعها ومع تطور وتعقد العملية التسييرية ككل.

فأصبحت اليوم إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة، من خلال مسارها الذي يتضمن تصحيح الأخطاء والانحرافات وتحسين أداء المؤسسة ككل وأيضا لما تحققه من ضبط في تسيير النشاطات والتنسيق فيما بينها.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير

لقد اختلفت وتعددت آراء المختصين حول تحديد مفهوم مراقبة التسيير بتعدد واختلاف وجهات نظر المدارس التي ينتمون إليها، والزمن الذي صيغ فيه التعريف، خاصة مع مراحل التطور التي شهدها هذا النظام.

نعرض من خلال هذا المطلب مفهوم مراقبة التسيير وذلك بتقديم عدة تعاريف التي أعطيت لها، مراحل التطور الخاصة بها، وأهم خصائص ومبادئ نظامها وهي كالآتي:

أولا: تعريف مراقبة التسيير

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لنظام مراقبة التسيير والتي نذكر منها:

التعريف الأول لـ « P.BERGERON »: " أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وباتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة[1].

[1] ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص10.

التعريف الثاني لـ « M.GERVAIS »: "مراقبة التسيير هي العملية التي من خلالها المسيرون من أن الموارد موجودة ومستعملة بصفة فعالة وبنجاعة وملاءمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة، وان المساعي والتوجهات الحالية تسير جيدا وفق الاستراتيجية المحددة "[1].

التعريف الثالث لـ « Dearden. Anthony »: فإن مراقبة التسيير هي المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة[2].

التعريف الرابع لـ A.GERMALIS et H.ARNAULD et V.VIGNON:

وهي جملة من الوسائل والمرافق والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل، وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة[3].

التعريف الخامس لـ « C - ALAZARD »: أن رقابة التسيير تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسئولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما هو محقق، لذا يجب اعتباره نظاماً معلوماتي لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداء لبلوغ الأهداف[4].

التعريف السادس لـ « R. Teller »: أنها سيرورة عمليات تساعد في اتخاذ القرار وتسمح بالتدخل قبل وأثناء وبعد العملية، فهي نظام شامل للمعلومات الداخلية يسمح بتحقيق المركزية، ويساعد على تلخيص وتفسير مجموعة المعطيات التي تمثل أداء كل نشاط أو وظيفة من وظائف المؤسسة[5].

---

[1] Michel gervais, **Control de gestion**, 7eme edition, économica, 2000, p: 20.

[2] C.Alazard et S.Seperi, **Control de gestion manuel et application**, 3éme Edition, DUNOD, paris, 1996, p : 06.

[3] A.Germalis, " **Contrôle de gestion en action**", édition laison, 1992, p 10.

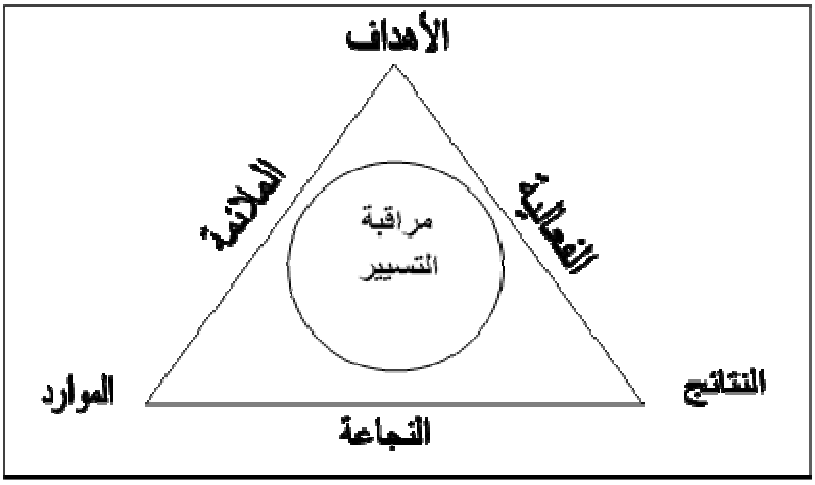
[4] ناصر دادي عدون، وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص10.

[5] بونقيب أحمد، **دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص 8.

وبالتالي فإن مراقبة التسيير هي مجموعة الإجراءات والأدوات التي تسمح بإعطاء معلومات دورية للمسؤولين على مستوى أدائهم ومدى التحكم في التسيير من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة مع التأكيد على الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة، واستخراج الفروقات ثم استنتاج الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة[1].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير تعتمد على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية، والملائمة، كما هو مبين في الشكل التالي[2].

الشكل رقم (1-1): مفاهيم ارتكاز مراقبة التسيير



المصدر: بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان 2015/2014، ص4.

[1] بن لخضر محمد العربي، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، 2015/2014، ص3.

[2] عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير مؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2006، ص107.

– شرح مفاهيم ارتكاز مراقبة التسيير:

- ✓ **الفعالية:** هي مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة أي إلى أي درجة تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة؛
- ✓ **النجاعة:** هي مقارنة النتائج المحققة بمدي الوسائل(الموارد) المستعملة، أي ما هي النتيجة المحققة باستعمال وحدة واحدة من المدخلات أو الوسائل؛
- ✓ **الملائمة:** هي العلاقة بين الأهداف والوسائل(الموارد).

أما إذا جمعنا هذه المفاهيم الثلاثة فنحصل على ما يسمي بالأداء.

ثانيا: مراحل تطور مراقبة التسيير

ظهرت مراقبة التسيير في بداية القرن العشرين في المؤسسات الأمريكية هذه المؤسسات ومع تطور نشاطها وتعقد عمليتها وما سببته الأزمة الاقتصادية العالمية لها أنا ذاك وبسبب عجز الطرق الرقابية الكلاسيكية المستعملة في إخراج هذه المؤسسات من أزمتها، حاولت إيجاد طرق وأساليب رقابية جديدة من طرق محاسبية مثل المحاسبية التحليلية وطرق رياضية أخرى مثل بحوث العمليات ...الخ هذه الطرق التي ابتكرتها هذه المؤسسات كانت هي بداية ميلاد مراقبة التسيير الحديثة ومن أبرز المؤسسات التي ساهمة في ذلك نجد شركة " فورد" و"جينيرال موتورز" وشركة "DUPONT" هذه الشركات التي أدخلت طرق وأساليب جديدة على نظام مراقبة التسيير من أجل تدعيم وتنمية الفعالية الاقتصادية وذلك للتحكم في إدارة المؤسسة مهما كبر حجمها وتعددت وظائفها.

ولقد شهدت مسيرة مراقبة التسيير أربعة مراحل [1]:

- **المرحلة الأولى:** في البداية وكمرحلة أولى استعملت مراقبة التسيير المحاسبة العامة (المالية)، وإعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتنوعة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط، والمنتجات المحققة والمباعة من طرف المؤسسة. وهكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسب ومؤشرات قياس الأداء الاقتصادي منذ بداية القرن الماضي وشاع نظام النسب وتطور داخل المؤسسات الكيميائية الأمريكية خاصة مثل مؤسسة "DUPONT"سنة 1907 وهذا النظام وضع لأول مرة في علاقة مع حسابات الميزانية وحسابات النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في كل الهوامش التجارية.

- **المرحلة الثانية:** تعتبر هذه المرحلة مرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة وضعت من طرف"SLOAM"، "الذي وضع ميكانيزمات التنظيم" وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية، البحث والتطوير، وحاول فرض نظام استقلالية الأقسام في التسيير وإجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة وتطويرها.

- **المرحلة الثالثة:** المرحلة التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير والتي جاءت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة، هذه الأخيرة خصت إستراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة

[1] Michel Rouch et Gérard Naulleau**, le contrôle de gestion bancaire et financier,** 4 éme Edition**,** reuve banque, France, 2002,pp : 28-30.

للمسيرين، ولكن ذلك في تخطيط عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد مع الاهتمامات الخاصة.

- **المرحلة الرابعة:** هذه المرحلة التي تعتبر من أهم المراحل التطور مراقبة التسيير ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية، والذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية.

ثالثا: خصائص ومبادئ نظام مراقبة التسيير

1. خصائص نظام مراقبة التسيير:

من خلال التعمق في دراسة التعاريف السابقة لمراقبة التسيير يمكن استخلاص الخصائص التالية[1]:

- **مراقبة التسيير هي مسار* دائم للتعديل**

هذا يعني أن مراقبة التسيير تسمح بالقيادة الأمامية للأداء عن طريق التسيير التقديري له ومن أمثلة ذلك نجد الموازنات التقديرية، كما تسمح بالقيادة المتزامنة للأداء وكذلك القيادة الخلفية وهذا باستخدام لوحات القيادة والمحاسبة التحليلية.

- **العلاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج هي قاعدة مراقبة التسيير**

لكل مؤسسة أهداف ووسائل توظفها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار وتعمل مراقبة التسيير عل اكتشاف هذه العلاقة.

---

[1] صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص39.

*يعرف المسار على أنه مجموعة من النشاطات المنظمة زمنيا والتي يمكن بفضلها الوصول إلى حالة محددة.

يمكننا القول أن مهمة مراقبة التسيير هي الربط بين القمة والقاعدة بهدف تحقيق الفعالية، الكفاءة والملائمة ويقصد بالفعالية التمكن من تحقيق الأهداف المسطرة، أما الكفاءة فهي تحقيق هذه الأهداف بأقل موارد ممكنة (من حيث التكاليف والوقت....)، أما الملائمة فهي توافق الأهداف مع الموارد المستخدمة لتحقيقها.

- **تساعد المسؤولين والعاملين على التحكم في أدائهم التسييري**

أشار التعريف الذي قدمه المخطط العام الفرنسي فيما يخص نظام مراقبة التسيير أنه يهتم بتزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات اللازمة، والناتجة عن المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وعن حالة السوق والمحيط الخارجي والتي تساعدهم على التحكم في أدائهم وعلى اتخاذ القرارات.

2. مبادئ نظام مراقبة التسيير

تتمثل مبادئ مراقبة التسيير في[1]:

تعتمد مراقبة التسيير على مبدأ التنسيق والربط بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العملياتي التنفيذي، وأكد على ذلك H.Bouquin بحيث على مستوى القرارات الإستراتيجية الأمر يتعلق بتحديد السياسة العامة والأهداف العامة التي تستند أساسا إلى مبادئ المردودية، رؤوس الأموال، النمو والحماية، أما على مستوى القرارات العملياتية أو التكتيكية المتخذة في المراكز المسؤولية أو الإدارات الفرعية فكل مسؤول ملزم بإعادة موازنة وبرامج جزئية في إطار خطة وغلاف سنوي ناجمين عن الفرضيات المحددة على مستوى الأهداف العامة.

مراقبة التسيير لها قصد التخفيض في عدم التأكد تقليص عدم التأكد صار من النقاط قوم التسيير عبر تدخل مراقب التسيير في تحديد عوامل الخطر التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وهذا على كل المستويات: خطر استراتيجي، خطر الاستغلال، خطر مالي.

[1] بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق، ص 7.

مراقبة التسيير تساهم في إعداد نظام معلومات لمؤسسة وعليه فإن مراقبة التسيير يجب أن تكون بشكل دقيق وصحيح فمثلا عند إعادة إعداد الأهداف من خلال الميزانيات التقديرية يجب أن تكون بشكل علمي والابتعاد عن الذاتية من خلال استعمال الأدوات الرياضية والإحصائية.

مراقبة التسيير تساهم في هندسة هيكلية للمؤسسة باعتمادها على تحديد السلطات ومراكز المسؤولية من أجل إعطاء الفرصة لكل مسؤول بممارسة صلاحياته وتحمل عواقب النتائج والتقييم لأي مسؤول بداعي الخوف منه ويكون تقييم أداء كل مسؤول بشكل موضوعي.

مراقبة التسيير تعتمد على مبدأ الشفافية والإفصاح فيما يخص الأهداف الموكلة لكل مسؤول من أجل القدرة على تقييم أداءه ونتائجه وعدم التحجج بعدم معرفته للأهداف المطلوبة تحقيقها.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مراقبة التسيير

من خلال تعرضنا لبعض التعاريف الخاصة بمراقبة التسيير يتضح لنا أنها وظيفة ضرورية، تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار، حيث نجدها تسعى إلى تحقيق مجموعة من المهام والأهداف والتي سنعرضها من خلال هذا المطلب كالتالي:

أولا: مهام مراقبة التسيير

لمراقبة التسيير ثلاثة مهام رئيسية وهي[1]:

1. **تحسين الأداء وفعالية النشاط:** إن تحسين فالية نشاط المؤسسة يتطلب من مراقبي التسيير القيام بأعمال منها:

- التطور والاستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير، حيث بجمع المعلومات؛
- التأكد من أن الكلفة لهذا النظام لا تفوق الفائدة المتحصل منه؛

[1] عبد الرحمان هباج، **أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي**، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2012، ص35.

- وضع نظام معلومات للتقديرات عن طريق المخططات والموازنات التقديرية ومتابعة وتحليل النتائج.

2. **التحكم في التطور**: إن مسايرة التطور ومحاولة التحكم فيه يجعل مراقب التسيير يشارك في:

- تحديد الموازنات التقديرية السنوية التي تكون متناسقة مع الخطط على المدى القصير؛
- وضع تخطيط على المدى المتوسط في إطار إستراتيجية محددة؛
- إعلام المديرية العامة بكل الإنحرافات والفرو قات الموجودة بين الموازنات التي هي بمثابة ترجمة للأهداف المحددة والتي تم الإتفاق عليها بعد طرحها للنقاش ؛
- إعلام المديرية العامة بالنتائج مع تزويدها بمختلف التفسيرات حول الإنحرافات وأسبابها.

3.الإستعمال الأمثل لوسائل الإستغلال:

إن دراسة المر دودية الإستثمارية الحالية والمرتقبة، وكذلك التسيير الأحسن للأفراد يقترن بمدى التسيير الأمثل لوسائل الإستغلال، ولهذا فمراقبة التسيير يمكن أن تساهم في بعض الدراسات الاقتصادية، بالأخص تقوم بتعريف السياسة المتبعة من طرف المؤسسة، كما أنها تعمل على استنتاج واستخلاص التحاليل الاقتصادية التي تقوم بها من أجل تحقيق:

- أكبر فعالية؛
- أحسن مردودية ؛
- أرباح ومردودية إنتاجية.

ثانيا: أهداف مراقبة التسيير

أهداف مراقبة التسيير هي نفسها بالنسبة لكل المؤسسات مهما كان حجمها ومجال نشاطها (المساعدة، التنسيق، تتبع ومراقبة القرارات وأفعال المؤسسة) لكي تكون أكثر فعالية وفاعلية ممكنة،[1] وأهم أهداف مراقبة التسيير هي[2]:

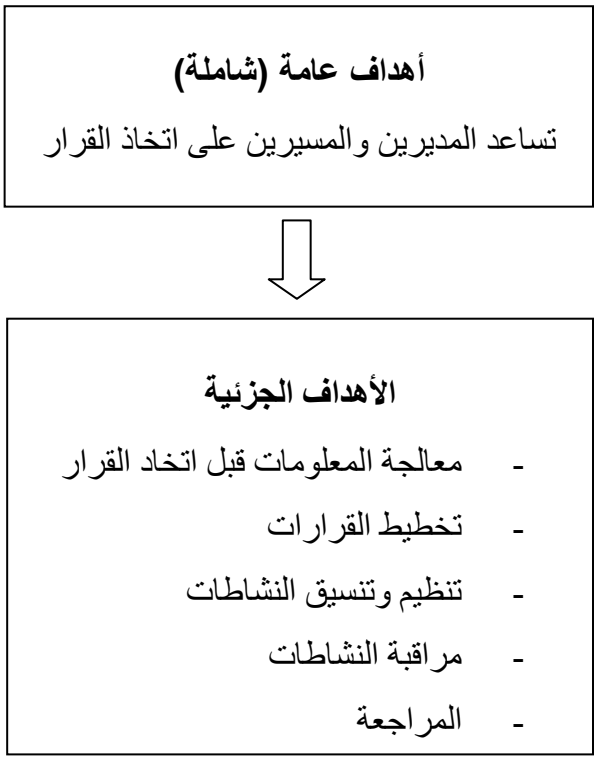
- تحليل الانحرافات التي تكون ناجمة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات؛
- تحقيق الفعالية ونعني هبا الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة؛
- الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز عليها؛
- تحقيق الفاعلية يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة؛
- تحقيق الملائمة أي التأكد من الأهداف المسطرة تتمشى مع الوسائل المتاحة.

[1] معراج هواري، مصطفى الباهي، **مدخل إلى مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 18.

[2] هاجر بوبصلة، **دور وظيفة التدقيق في تقييم نظام مراقبة التسيير**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2014، ص 10.

ويمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): أهداف مراقبة التسيير



المصدر: هاجر بوبصلة، دور وظيفة التدقيق في تقييم نظام مراقبة التسيير، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2014، ص10.

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير

تخضع عملية تصميم ووضع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة إلى العديد من العوامل، لذا يعمل مراقب التسيير على جمع جميع المعطيات والمعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة وعلى دراسة المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة.

وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم المراحل التي تمر بها عملية تصميم نظام مراقبة التسيير.

في العموم عملية تصميم مراقبة التسيير تمر بأربع مراحل أساسية وهي[1]:

1. المرحلة الأولى: الدراسة الشاملة للمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة

تبدأ هذه الدراسة بالتدرج من العام إلى الخاص، ففي البداية يتم دراسة المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، ثم دراسة القطاع الذي يخص المؤسسة، أي طبيعة نشاطها. فالهدف من هذه الدراسة هو الإحاطة بكل الظواهر الخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير على المؤسسة.

ويستعين مراقب التسيير في هذه الدراسة بالمعلومات والدراسات المتوفرة إما من طرف التوثيق الداخلية وإما من طرف المسؤولين التجاريين أو من طرف إدارة المستخدمين، إضافة إلى المسؤولين الرئيسيين في المؤسسة، وبالأخص ذوي الاتصال المباشر بالأسواق والذين لهم علاقة مباشرة مع منتوجات المؤسسة، وبمجرد حصوله على هذه المعلومات يقوم بتحليلها من أجل تحديد أهم العوامل المؤثرة على الأداء المستقبلي للمؤسسة. ومن أهم هذه العوامل توجد:

[1] بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص ص 38-40.

- **العوامل الاقتصادية والاجتماعية:** يتعلق الأمر بالمؤشرات الكلاسيكية مثل الشغل، الاقتصاد بشكل (البورصة، التجارة الخارجية)، وهذه الدراسة تسمح بتحديد إمكانية وجود أخطار تهدد المؤسسة على المدى القصير، مثل وضعية أسعار الصرف؛
- **العوامل التجارية:** تتضمن المعطيات المتعلقة بالأسواق وتطورها، عادات الاستهلاك، تطور المنافسة ويسمح هذا التحليل بإلقاء الضوء على مكانة المؤسسة في السوق وتحديد مواقع القوة والضعف لديها[1]؛
- **العوامل المتعلقة بالنشاط:** ومن أمثلتها تطور تقنيات الإنتاج، درجة التأهيل المطلوبة في العمل وغيرها؛
- **العوامل التنظيمية:** هي التي لها علاقة بالمستهلكين، وبالقوانين المتعلقة بحماية المحيط وبصورة عامة التشريعات المتعلقة بهذا المنتوج أو ذاك وبالأسواق وقطاعات النشاطات.

وفي نهاية هذه الدراسة، ونتيجة لهذا البحث يتمكن مراقب التسيير من استخراج العوامل الأساسية التي تعتمد عليها كل مؤسسة من أجل نجاحها.

وفي نهاية تحليله يجد أن النتائج التي تحصل عليها تسمح له بتحديد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على المؤسسة، فيعمل على ترتيبها حسب الأولويات، ويعرف المتغير الأساسي بأنه واحد من تلك العوامل الواجب التحكم فيها من أجل قيادة المؤسسة بشكل سليم، وتتميز هذه المتغيرات الأساسية بكونها: تخص نشاطا معينا وتكون محددة وقليلة العدد، ومثال ذلك المتغير الأساسي الذي يخص نشاط بائع الآلات المنزلية والمتمثل في خدمات ما بعد البيع، وقد يكون المتغير الأساسي لمؤسسة أخرى هو درجة الاستجابة للعملاء...، إذن فالدراسة ترتكز أساسا على معرفة الأسواق وأحجامها والتغيرات التي يمكن أن تطرأ عليها ووضعية المنافسين

[1] صفاء لشهب، مرجع سابق، ص67.

ونقاط القوة والضعف لدى المنافسين وإستراتيجية المؤسسة، كل هذه النتائج تسمح له بتحديد وضعية المؤسسة.

2. المرحلة الثانية: التشخيص الداخلي للمؤسسة

إن مهمة مراقب التسيير في هذه المرحلة هي الخروج بصورة واضحة ومفصلة لحالة المؤسسة، ومن أجل ذلك فهو يعمل على تحليل الوضع من خلال الإطلاع على ماضي المؤسسة وحاضرها وتوجهاتها المستقبلية والمتمثلة في رقم أعمال المؤسسة وحصتها السوقية ونسب النمو والنتائج الصافية...، كما أن القيام بعملية المقارنة مع نتائج المنافسين يسمح بتوضيح نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، وفي هذا المجال يجب تذكير ضرورة توفير كل البيانات المحاسبية لمراقب التسيير من التعرف على أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، فعموما تكون هناك أهداف قصيرة الأجل وأخرى متوسطة الأجل، لذا على يجب على مراقب التسيير أن يكون على دراية بانشغالات المؤسسة من أجل اختيار الأدوات المناسبة لذلك، وكذا معرفة أولويات المؤسسة من أجل التركيز عليها دون غيرها.

كما يعمل مراقب التسيير على دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومعرفة أهداف مراكز المسؤولية في المؤسسة وما مدى اهتمام هذه المراكز بالتحكم في المتغيرات الأساسية، حيث يجب تطبيق مبدأ الشمولية في وضع مراكز المسؤولية بالمؤسسة أي تغطية كل النشاطات بها. وبعد تعرف مراقب التسيير على وضعية المؤسسة الداخلية، يعمل على اقتراح نظام مراقبة التسيير الذي يناسب المؤسسة كما يعمل على اختيار الأدوات الرقابية اللازمة لذلك.[1]

[1] صفاء لشهب، مرجع سابق، ص67.

3. المرحلة الثالثة: اقتراح نظام لمراقبة التسيير

إن نظام مراقبة التسيير المقترح يستند في عمله إلى نظام معالجة المعلومات المتواجد بالمؤسسة، والذي يتكون من المحاسبة العامة وأنظمة المحاسبة التحليلية إضافة إلى الإحصائيات، ويجب أن يكون النظام المحاسبي متماشيا وملائما للاحتياجات الجديدة الناتجة عن الأهداف المحددة، وخلال عملية تدفق المعلومات وانتشارها في المؤسسة يعمل مراقب التسيير على فحص هذا النظام المعلوماتي وتقييمه، كما يعمل مراقب التسيير على التأكد من توفير المعلومات في الوقت المناسب. ويمكن تقييم نظام المعلومات من خلال ملاحظات الإدارة العامة ومختلف المسؤولين العمليين حول صحة المعلومات ومدى توفرها وكذا نفعيتها.

وفي هذه المرحلة يعمل مراقب التسيير على اختيار الأدوات المناسبة لمعالجة الوضعيات المختلفة التي تعيشها المؤسسة، فهناك مؤسسات تحتاج إلى نظام محاسبة متقدم من أجل متابعة مردودية منتوجات وتخفيض التكاليف، ومنها ما تحتاج إلى وضع نظام لوحات قيادة لتتمكن من متابعة عملياتها بشكل دائم.

4. المرحلة الرابعة: تقييم نظام مراقبة التسيير

في هذه المرحلة تكون معرفة كل متطلبات واحتياجات المؤسسة قد تمت، وهنا يقوم مراقب التسيير نفسه بمراقبة وفحص النظام الرقابي الموضوع، ومعرفة إن كان يلبي احتياجات المؤسسة أم لا، حيث يتم تقييم نظام مراقبة التسيير وعمله من خلال ثلاثة معايير هي:

أ. **مدى ملائمة النظام لاحتياجات المؤسسة:** والمقصود بتكيف النظام مع احتياجات المؤسسة هو مدى قدرة أدوات مراقبة التسيير على تلبية مستلزمات المسؤولين وتطلعاتهم التي تم توضيحها عند القيام بالدراسة الأولية. ويمكن الحكم على أداء هذه الأدوات من خلال[1]:

- سهولة استعمالها؛
- صحة المعلومات التي توفرها؛

[1] صفاء لشهب، مرجع سابق، ص67

– تسهيل التحاور الداخلي (البيانات والمعلومات واضحة للجميع)؛

– توفير معلومات ذات فائدة ونفع.

ب. **طريقة عمل النظام**: يمكن معرفة مدى سلامة نظام مراقبة التسيير المتواجد بالمؤسسة من خلال التأكد من أن مختلف العمليات تتم وفق ما خطط له، وأن الإجراءات والمواعيد تحترم من طرف الأفراد في المؤسسة.

ج. **تكلفة وضع النظام**: أي يجب التأكد من التكلفة الكلية لتطبيق النظام تناسب إمكانيات المؤسسة.

المبحث الثاني: مسار وأدوات مراقبة التسيير

بعد ما تم التعرف على مختلف الأسس التي تقوم عليها مراقبة التسيير وكيفية تصميم نظام رقابي فعال كان لابد لنا من التطرق إلى المسار الذي تتبعه مراقبة التسيير من أجل تحقيق مهامها على أكمل وجه مع ذكر أهم الأدوات التي يستخدمها مراقب التسيير من أجل التحكم بشكل جيد في أداء المؤسسة، ومدى مساهمتها في عملية مراقبة التسيير.

المطلب الأول: أنماط الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير

مراقبة التسيير هو عملية تجميع المعلومات، حيث يستقبل، يعالج يحلل النتائج التي تحصل عليها إلى آخرين للاستفادة منها.

وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى تحديد مكانة مراقبة التسيير ضمن التقسيم الوظيفي داخل المؤسسة.

إن مكانة مراقبة التسيير في فضاء المؤسسة حقيقة مؤكدة وضرورية، لكن مكانته داخل تقسيم الوظيفي للمؤسسة يعتبر مشكلة منذ القدم وما يجب فهمه عموما هو أن مكان مراقب التسيير له علاقة وطيدة بما يلي:[1]

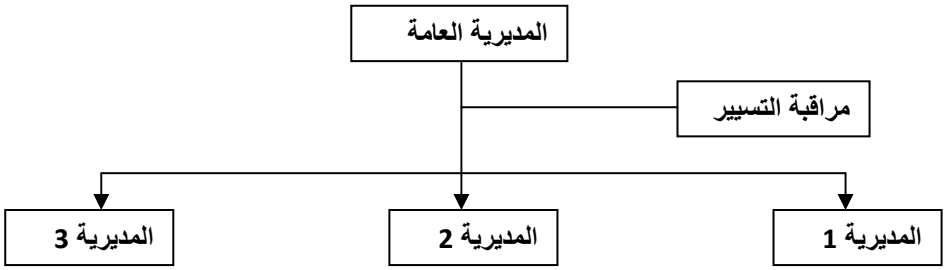
- طريقة تسيير المؤسسة (تسيير مركزي أو لا مركزي)؛
- حجم المؤسسة؛
- الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة؛
- درجة المنافسة الموجودة في محيط المؤسسة؛
- المسؤوليات المحددة لمراقبة التسيير والوسائل المتاحة.

[1] عبد الرحمان هباج، مرجع سابق، ص 37.

وقد أجريت مجموعة من الدراسات على حالات مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي وقد تم تحديد ثلاث وضعيات مختلفة في الهيكل التنظيمي[1]:

الحالة الأولى: مراقبة التسيير ترتبط مباشرة مع المديرية العامة:

الشكل رقم (1–3): مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة.



Source : Michel Rouch et Gérard Naulleau, le contrôle de gestion bancaire et financier, 4éme. Edition, reuve banque, France, 2002. p : 69.

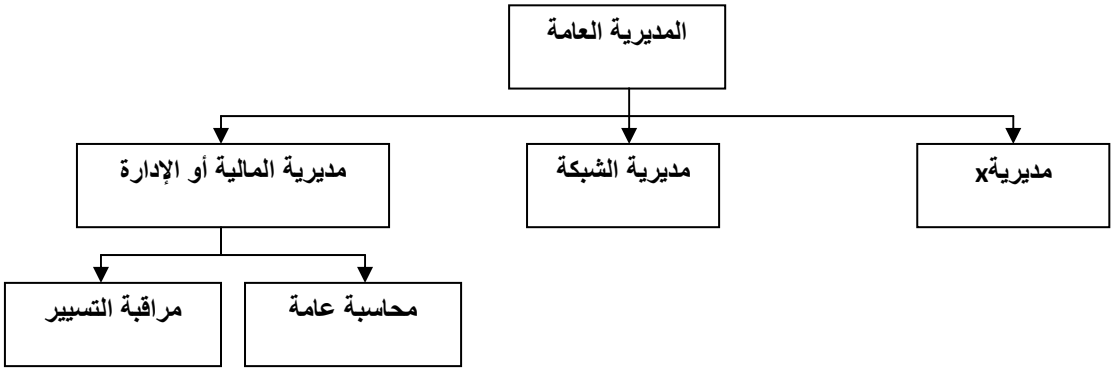
في هذه الحالة فإن مراقبة التسيير تتميز بـ:

- تحضي بأهمية كبيرة (التخوف التنظيمي)؛
- تحصل على المعلومات المثلى حول التوجيهات الإستراتيجية؛
- تمتاز باستقلالية الحكم؛
- تحتل الموقع الأمثل لتحضير وإعداد مراقبة التسيير؛
- تبتعد نسبيا عن الميدان (من الجانب العملي).

[1] Michel Rouch et Gérard Naulleau, op.cit. p :68.

الحالة الثانية: مراقبة التسيير مرتبط بمديرية وظيفية:

الشكل رقم (1–4): مراقبة التسيير مرتبط بمديرية وظيفية.



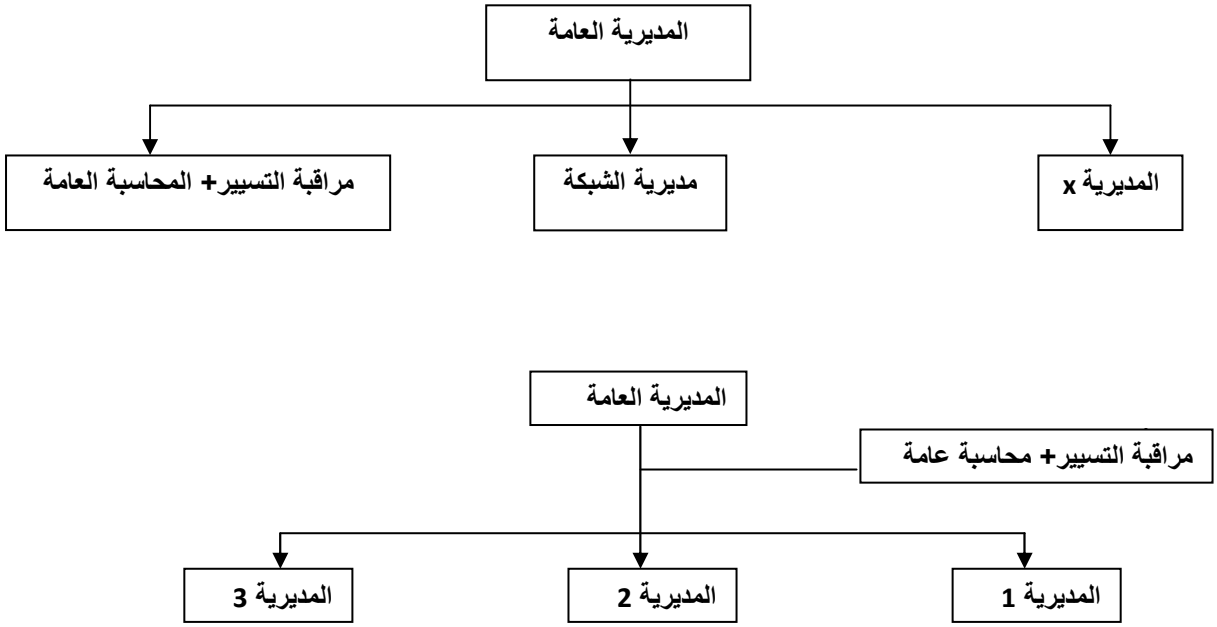
Source : Michel Rouch et Gérard Naulleau, le contrôle de gestion bancaire et financier, 4éme. Edition, reuve banque, France, 2002. p : 69.

أما هذه الحالة فتتميز بـ:

- انعزال المحاسبة العامة ومراقبة التسيير؛
- تسمح باتصال أفضل مع مديريات العمليات؛
- توفر وتقرب المعلومات المالية والمحاسبة؛
- عدم الارتباط المباشر بالمديرية العامة؛
- محدودية الاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة.

الحالة الثالثة: مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير:

الشكل رقم (1-5): مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير.



Source : Michel Rouch et Gérard Naulleau, le contrôle de gestion bancaire et financier, 4éme. Edition, reuve banque, France, 2002, p: 70.

في هذه الحالة مراقبة التسيير تتميز بـ:

- إمكانية إرسال وتحليل فعال وسريع للمعلومات المحاسبية؛
- يعطي حل وسط بين الحالتين السابقتين؛
- يوفر بناء نظام معلومات متجانس؛
- حوار مدعم بين المديريات العملية؛
- وجود فجوة بين المحاسبة العامة ومراقبة التسيير.

وبفعل التطورات الحديثة، فإن على مراقب أن يكون خارج السلم التنظيمي وربطه مباشرة بالمدير العام للمؤسسة، مما يعطي للمراقب من سلطة تدخل أكثر أهمية. حتى يقوم بمهامه على أكمل وجه[1].

المطلب الثاني: مسار مراقبة التسيير

حتى تؤدي مراقبة التسيير مهامها على أحسن وجه لا بد من إتباع مسار معين، مما يسمح بتحقيق الأهداف، وفي هذا المطلب نعرض أهم المراحل الأساسية التي يمر بها مسار مراقبة التسيير.

إن مسار مراقبة التسيير يمر عبر أربعة المراحل أساسية وهي كالتالي[2]:

1. مرحلة التقديرات (ما قبل):

القيام بدراسة للمستقبل المتوقع من خلال:

- اختيار الأهداف الإستراتيجية والسياسات المتبعة؛
- وضع أهداف متوسطة الأجل مع تسخير الموارد اللازمة لها؛
- تحديد الأهداف متوسطة الأجل عن طريق برمجة النشاطات وتحديد المهام السنوية؛
- وضع نظام معلومات قادر على متابعة تحقيق الأهداف؛
- تحديد معايير الأداء التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية سواء كانت كمية، نوعية أو زمنية.

[1] عبد الرحمان هباج، مرجع سابق، ص 39.

[2] بلهاشمي جيلالي طارق، **لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، النقود المالية والبنوك، جامعة سعد دحلب، البليدة،2006 ، ص ص 35-36.

2. مرحلة التنفيذ:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي تمر بها مراقبة التسيير بحيث أن مرحلة التنفيذ عبارة عن ترجمة للبرامج ترجمة العملية بوضعها حيز التطبيق، فكل المخططات تنجز بناءا على احترام التواريخ وطرق الإنجاز، وهذا يتطلب عملا مشتركا ومنسقا من قبل الجميع بهدف إنجاز برامج العمل في الآجال المحددة مع مراعاة الأهداف الإستراتيجية والمقاييس المتبناة.

3. مرحلة المراقبة (ما بعد):

أ. يتم في هذه المرحلة مقارنة النتائج بالأهداف المسطرة الذي يمكن من خلال معرفة مستوى الأداء المتحصل عليه من جهة وعودة المعلومات (التغذية العكسية) للمديرية حول الأعمال المحققة التي تسهل ردود الأفعال للتغيرات الطارئة والتحولات المحيطة.

ب. قياس وتحليل الانحرافات إن وجدت، والبحث عن معرفة أسباب حدوث الفروقات قصد إتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحسينها إما[1]:

- بوضع توليفات مختلفة للموارد المتاحة قصد التقرب من الهدف؛
- بوضع أهداف جديدة؛
- تحليل النتائج بدقة لتفادي الانحرافات مستقبلا.

[1] ا بلهاشمي جيلالي طارق، مرجع سابق، ص36.

4. مرحلة الإجراءات التصحيحية:

تؤدي المرحلة السابقة منطقياً إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء والتي يتم اختيار أحسنها، وقد تعود التصحيحات على[1]:

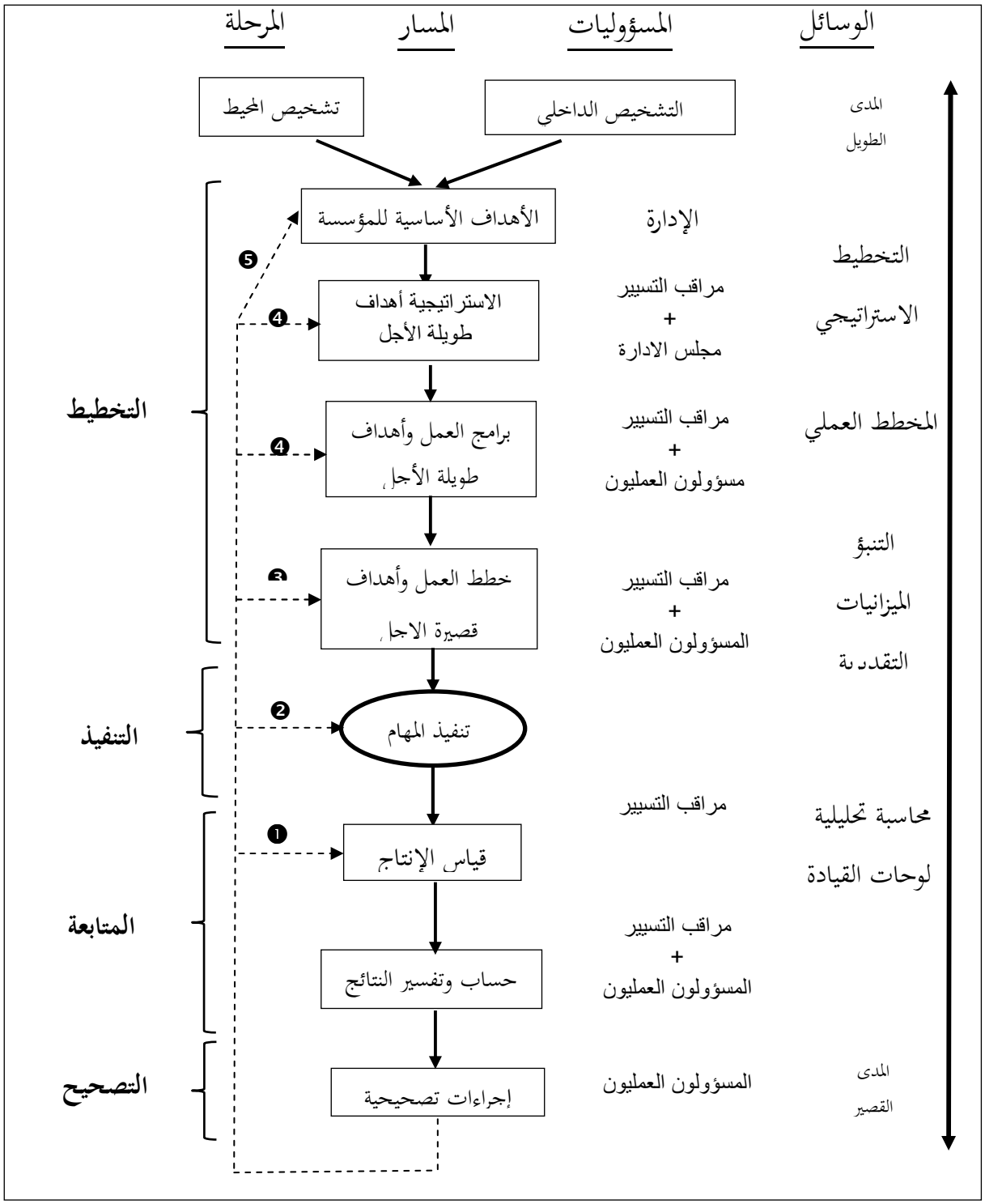
عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة (المرحلة الأولى)، أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات (المرحلة الثانية)، قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات والأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للإستراتيجية المختارة (المرحلة الثالثة)، كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الأجل وحتى الإستراتيجية نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة (المرحلة الرابعة)، وأخيرا قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة وغايات المؤسسة، التي تستدعي إعادة النظر فيها (المرحلة الخامسة).

وهنا نذكر أن دور مراقب التسيير في هذه المرحلة يقتصر فقط على اقتراح تعديلات وتقديم توصيات، ولا يمكن له بأي حال من الأحوال اتخاذ قرارات بهذا الشأن، وهذا يؤكد على أن مسار مراقبة التسيير يهدف إلى تحسين جودة الأداء التسييري في التركيز على التدريب أو التعلم الناتج عن تحليل أسباب الأخطاء السابقة.

[1] عقون سعاد، **محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر،2002، ص 74.

والشكل التالي يبين هذه المراحل:

الشكل رقم (1–6): مسار مراقبة التسيير



المصدر: عقون سعاد، محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص: 75.

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير

تسهر مراقبة التسيير على ضمان السير الحسن لمختلف نشاطات المؤسسة وعلى إثر تحقيق تحكم المسؤولين بأدائهم التسييري من خلال تصميم وإقامة مجموعة من الأدوات التي توفر لهم المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار وفي هذا المطلب نقدم أهم الأدوات التي تعتمد عليها مراقبة التسيير.

أولا: أدوات التقليدية

1. نظم المعلومات.

أ. مفهوم نظم المعلومات:

يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، ويمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة"[1].

نظم المعلومات تحتوي على معلومات عن التنظيم والبيئة المحيطة. ويتم إنتاج المعلومات من خلال ثلاث أنشطة رئيسية هي المدخلات والعمليات التشغيلية والمخرجات، ويعتبر معلومات التغذية المرتدة مخرجات ترتد إلى الأفراد المسؤولين عن الأنشطة في المنظمة لتقييم وتحسين المدخلات[2].

ب. خصائص نظم المعلومات:

بالرغم من أن مصطلح data البيانات و information المعلومات تستخدم كثيرا بنفس المعنى لكن التفريق بينهما مفيد، البيانات data تسجل الحقائق أما المعلومات فهي بيانات تمت معالجتها بطريقة معينة

[1] سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية**، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص14.
[2] المرجع نفسه، ص 14.

لتكون أكثر فائدة إلى مستخدمها المحتمل. وحتى تكون هذه المعلومات ذات قيمة للإدارة لابد من تتوفر فيها الخصائص التالية[1]:

- **الدقة: (Accuracy)**: تتحدد درجة دقة المعلومات بمدى تمثيلها للوقوف والحدث الذي يصفه فتكون خالية من الأخطاء ومستندة إلى حقائق وثوابت، حيث لا تتوقف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على احتياجات المستخدم وطبيعة المشكل[2]؛
- **الملائمة (Relevance)**: تشير الملائمة إلى مدى ارتباط المعلومات بالوضعية التي يراد دراستها واتخاذ القرار بشأنها بمعنى مدى ملائمة هذه المعلومات بعملية الاختيار بين البدائل؛
- **الوضوح (Clarity)**: مدى خلو البيانات من الغموض والتعقيد، بحيث تكون واضحة ومنسقة دون تعارض أو تتناقض؛
- **الوقت المناسب (Suitable Time)**: المعلومات الموقوتة هي التي نجدها حين الحاجة إليها أي لا تكون متقادمة حين وصولها؛
- **الموضوعية (Objectivité)**: ونعني بالموضوعية في المعلومات الخلو من التحيز؛
- **الشمولية (Comprehensiveness)**: هذا الشرط يشير إلى كمال المعلومات، وهذا الشرط غير ملموس يصعب قياسه ووضع قيمة رقمية له[3]؛
- **عدم التحيز:** يشير إلى غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات لغرض التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة أي خلو المعلومات من التحيز[4]؛

---

[1] فداغ فداغ، **المحاسبة الإدارية**، بدون طبعة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000، ص 25.

[2] إيمان فاضل السمرائي، هيثم محمد الزعبي، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص24.

[3] سونيا محمد البكري، **نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية**، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1990، ص149.

[4] المرجع نفسه، ص 149.

–**قابلية للقياس:** هذا الشرط يشير إلى طبيعة المعلومات الرسمية المنتجة من نظام المعلومات الرسمي وإمكانية قياسها في شكل كمي[1].

2. المحاسبة العامة

أ. مفهوم المحاسبة العامة:

هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والوثائق والمستندات الموجهة لمسايرة نشاط المؤسسة على امتداد السنة المالية الواحدة قصد تقييمه، وإثبات أثره على مكونات الذمة المالية للمؤسسة استنادا على نظام محاسبي موحد يكفل تجانس المعالجة المحاسبية بين جميع المتعاملين الاقتصاديين[2].

ب. دور المحاسبة العامة:

ويتمثل دور المحاسبة العامة فيما يلي[3]:

- تسجيل العمليات التي تقوم بها المؤسسة بمجرد حدوثها، وذلك عن طريق دفاتر يومية التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة لمتابعة عمليات المؤسسة؛
- تصنيف وتبويب العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وذلك بترحيلها إلى الحسابات الخاصة بها بدفتر الأستاذ، وذلك لمعرفة ما للمؤسسة من أصول ومما عليها من التزامات؛
- تلخيص نتيجة نشاط المشروع عن طريق إعداد حسابات ختامية – أو حسابات النتيجة –التي تتضمن ملخصا لنشاط المؤسسة، وذلك لمعرفة أرباحها أو خسائرها والأسباب التي أدت إلى ذلك؛
- تمكن من معرفة ذمة المؤسسة عناصر الأصول والخصوم؛
- تمثل قاعدة البيانات لعمل المحاسبة التحليلية.

[1] سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 149.
[2] بن لخضر محمد العربي، مرجع سابق، ص8.
[3] بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص50.

4. مفهوم المحاسبة التحليلية:

تعتبر المحاسبة التحليلية إحدى الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير، فهي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوئها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة [1].

ثانيا: الأدوات الحديثة

1. التحليل المالي

أ. **مفهوم التحليل المالي**: هو عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة لمنشأة ما" للحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات، وتقييم أداء المنشآت التجارية والصناعية في الماضي والحاضر، وكذلك تشخيص أي مشكلة موجودة (مالية أو تشغيلية)، وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل ويتطلب تحقيق مثل هذه الغاية القيام بعملية جمع وتصحيح للبيانات المالية وتقديمها بشكل مختصر وبما يناسب عملية اتخاذ القرار[2].

ب. أهداف التحليل المالي

تتمثل أهداف التحليل المالي فيما يلي[3]:

- تقييم الأداء المالي للمنظمة في الفترة المالية الماضية؛
- الكشف عن جوانب الضعف والقصور المالي وتشخيصها تمهيدا لإعادة الهيكلة؛

---

[1] ناصر دادي عدون، المحاسبة **التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير**، الجزء الثاني، قسنطينة، 1998، ص 8.

[2] مؤيد عبد الرحمن الدوري، نور الدين أديب أبو زناد، **التحليل المالي باستخدام الحاسوب**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان 2006، ص11.

[3] احمد محمد العداسي، **التحليل المالي للقوائم المالية وفقا لمعايير المحاسبة الدولية**، الطبعة الأولى، دار الإعصار للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ص105.

- اتخاذ العديد من القرارات المستقبلية لتحسين الأداء المالي للمنظمة؛
- إمكانية مقارنة الأداء المالي للمنظمة مع الأداء المالي للمنظمات الأخرى.

2. الموازنة التقديرية

أ. مفهوم الموازنة التقديرية:

"الموازنة هي خطة (أو برنامج) للعمل في فترة مستقبلية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي لمنشأة معينة، في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدمان باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف"[1].

ب. أهداف الموازنات التقديرية

يمكن التعرف على أهداف الموازنة من خلال بيان دورها في مجال التخطيط والتنسيق والرقابة والتي تمثل عملا أساسيا لأي إدارة عملية معاصرة، تود تحقيق أهدافها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية.

- **الموازنة أداة للتخطيط:**

كما سبق الذكر، فإن الموازنة التقديرية تمثل أداة فعالة للتخطيط وذلك لحرصها، أن تكون أهداف المؤسسة وسياستها واقعا يتحقق من خلال الموارد البشرية، المادية والمالية.

فهي تساعد المسير على تقليل الأوضاع الصعبة، بإعداد تقارير تقديرية مسبقة لمختلف الوسائل اللازمة في الظروف الاستعجالية، فمثلا إذا لاحظ المسير حسب ما تم تقديره، أنه في الشهر القادم سيتحقق عجز في

[1] محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، **المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص12.

المداخيل، يستطيع (في بداية السنة) أخذ الإجراءات اللازمة، لمعالجة هذا الوضع (كتقليص المخزونات، تقليص مصاريف الإشهار والبحث...).

إذا فهي تسمح للمسير بأخذ الإجراءات اللازمة عوضا الإجراءات التصحيحية في حالة الأزمة[1].

- **الموازنة أداة للتنسيق:**

وهو العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع.

- **الموازنة أداة للرقابة:**

مما لا شك في أن التخطيط والرقابة وجهان لعملية واحدة، وأنه لا رقابة بدون تخطيط لأن الرقابة وظيفة إدارية تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف وذلك بمتابعة تنفيذها ومقارنة النتائج الفعلية بالمتنبأ به، ولا تقل أهمية الدور الذي تلعبه الموازنات في مجال الرقابة عن دورها في مجال التخطيط حيث أنها تخدم كأداة لتقييم أداة مختلف الأنشطة في المنشأة. وتعتبر الموازنة أداة للرقابة من خلال اشتمالها على معايير ومقاييس كمية لأداء مختلف الأنشطة مما معه تقييم هذا الأداء[2].

وتلعب الموازنة دورا فعالا في تعضيد عملية الرقابة وذلك من خلال إسهامها في تحقيق الآتي[3]:

- منع الإسراف في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة والتي تتسم بالندرة؛
- التركيز على النواحي ذات الأهمية النسبية الكبيرة؛

[1] مرابطي نوال، **أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006، ص68.

[2] محمد سامي الراضي، مرجع سابق، ص16.

[3] محمد سامي الراضي، المرجع نفسه، ص17.

- تفادي العديد من الأسباب المؤدية إلى الانحرافات الأداء، إذ أن استخدام الموازنة يحث الإدارة على التفكير مقدما فيما يجب عمله، ومتى، وأين يتم عمله، والمسئولين عنه، مما يتيح فرصة الاكتشاف المبكر للعناصر التي تؤثر على مستقبل النشاط والأهداف.

3.لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة المالية أداة تسيير تجمع نتائج كل الأدوات مراقبة التسيير سالفة الذكر في شكل معلومات ومؤشرات تسمح بإعطاء نظرة شاملة لأداء المؤسسة واتخاذ التدابير التصحيحية لتوجيه التسيير وتحقيق الأهداف وذلك بشكل دوري، وسيتم دراسة هذه الأداة بالتفصيل في الفصل الثاني من هذا العمل.

خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل تمهيدا لموضوع الدراسة والذي تضمن المفهوم العام لمراقبة التسيير فمن خلال دراستنا له نستخلص أن مراقبة التسيير تعد ذات أهمية بالغة، فهي تهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والملائم للمواد المتاحة في المؤسسة التجارية الصناعية والخدماتية من اجل الوصول إلى الأهداف المسطرة وفقا لإستراتيجية المؤسسة فمن خلال أدواتها المختلفة تسمح بالتنسيق بين أهداف مختلف مراكز المسؤوليات ومقارنة هذه الأهداف بالنتائج المحققة وكذلك اكتشاف الانحرافات واستخراج الفروقات واتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للوحة القيادة

تمهيد:

إن التغيرات التي شهدتها بنية الأعمال خلال الآونة الأخيرة من زيادة وحدة المنافسة والاتجاه نحو العولمة دفعت الكثير من المؤسسات لتجميع البيانات عن نتائج الأداء ليس فقط تلك البيانات المرتبطة بمقاييس الأداء المالية بل والبيانات المرتبطة بالنواحي الداخلية للمؤسسة.

وتحقيق أداء جيد للمؤسسة يستدعي من المسيرين أن يكونوا ملمين بجميع المعلومات والمعطيات ليتمكنوا من خلالها من أخذ نظرة شاملة عن وضعيتها ومدى نجاعة أساليب التسيير من خلال النتائج المحققة فتجمع هذه المعلومات في جداول وتمثيلات بيانية مختلفة تشكل ما يسمى بلوحات القيادة، والتي تعتبر أداة من الأدوات الحديثة في التسيير.

وسيتم التعرف أكثر على ماهية هذه الأداة من خلال هذا الفصل.

وقد تم تقسيمه إلى مبحثين:

- **المبحث الأول: يتضمن ماهية لوحة القيادة**
- **المبحث الثاني: تصميم لوحة القيادة في المؤسسة**

المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة واحدة من بين الأدوات التسيير ظهرت فكرتها في بداية الأمر من منطلق تجميع المعلومات وغربلتها وتقديمها بشكل سريع للمسؤول الأول عن المؤسسة، لتسمح له بالوقوف على مختلف الأنشطة التي تقوم بها بغرض مراقبتها والتحكم فيها، ثم عرفت لوحة القيادة مجموعة تحولات على مستوى منهجية التصميم والوظائف التي تقوم بها، وأصبحت من الوسائل الأكثر استعمالا في تسيير النشاط عبر مختلف المستويات بالمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة

لقد أصبحت لوحة القيادة تشكل ضرورة حتمية لا غنى عنها لكونها أداة تساهم في عملية الرقابة واتخاذ القرارات، وسنحاول في هذا المطلب توضيح مفهوم لوحة القيادة من خلال تقديم مجموعة من التعاريف لعدد من المؤلفين، وتبيان خصائصها ومبادئها وأهميتها.

أولا: تعريف لوحة القيادة

أخذ مفهوم لوحة القيادة عدة تعاريف نذكر منها:

التعريف الأول لـ alazard.c. separi.s: على أنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها"[1].

[1] Alazard C et Sépari S, **Contrôle de Gestion**, 5ème édition, éd Dunod, Pris, 2001, p591

التعريف الثاني لـB.Doriah: أنها مجموعة من المعايير القيادية المعدة بشكل دوري حسب احتياجات المسؤول من أجل تعديل قراراته وإجراءاته لأجل الوصول إلى أهداف المؤسسة[1].

التعريف الثالث لـ Selmer: أنها أداة مشفرة مهيكلة للاتصال في المؤسسة تحتوي على مجموعة من المعلومات المالية وغير المالية عن الأداء ومدى تحقيق الأهداف المسطرة وهي وسيلة قيادة[2].

التعريف الرابع لـ Jean Richard Sulzer: تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم[3].

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن لوحة القيادة هي أداة رقابة ومتابعة لأداء المؤسسة الاقتصادية ظهرت لتجاوز النقص الموجود في نظام المحاسبة والموازنات التقديرية المتمثل في التأخر الزمني للحصول على المعلومة التي تفيد في اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، فالمراقبة من خلال لوحات القيادة لا تعني العقاب، وإنما توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المخططة بفعالية كبيرة وذلك من خلال تدخل قمة الهرم التنظيمي في ضبط عمل المؤسسة.

ثانيا: أساسيات لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على خصائص ومبادئ تميزها عن غيرها من أدوات مرا قبة التسيير بالإضافة إلى الإشارة إلى الدور والمكانة التي تحتلها داخل المؤسسة.

---

[1] Brigirte Doriah, **Control de gestion**, 2 éme édition, Paris, 1990, p120.

[2] Caroline Selmer, **Concevoir le tableau de bord**, 2 éme édition Dunod Paris, 2003, P48.

[3] J.R Sulzer, **Comment construire le tableau de bord" les objets et les méthodes d'élaboration**, ED dunod, 1975, p 10.

I. الخصائص

تتميز لوحة القيادة بعدة خصائص[1]:

1. أداة كمية: بحيث تضم معلومات كمية، مقدمة في شكل مؤشرات مهمة جدا، فروقات، نسب جداول، منحنيات...الخ؛
2. أداة تلخيصية :تشمل المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات التي تحت مسؤوليته؛
3. أداة للاستعمال المتداول :نظرا للاستخدام المتكرر لها، كما يشترط فيها سهولة الفهم والوضوح؛
4. أداة لتجميع الخبرات والتعلم: حيث تمكن عملية إعداد ووضع لوحة قيادة من الحصول على قاعدة للمعطيات، وتسمح بصياغة معايير تحكم أداء الأعمال؛
5. أداة للتسيير :باعتبارها الأساس في تقييم أداء المسؤولين العمليين بالنظر إلى الأهداف المخطط لها؛
6. تعتبر الخاصية الآنية أهم ما يميز لوحة القيادة عن الأدوات الأخرى للمراقبة وتمثل في الفترة القصيرة التي تعد فيها لوحة القيادة، حيث تسمح اتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت لتحقيق الأهداف المحددة؛
7. يجب أن تتلاءم لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة خاصة تقسيم المؤسسات، إذ لا بد أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة، غير أنه لهذا الأخير أن يتحصل على العديد من لوحات من المرؤوسين وهو ما يعرف بمبدأ التداخل principe de cigogn.

[1] ناصر دادي عدون، وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص40.

والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين خصائص كل من لوحة القيادة وبين الأدوات الرقابية الأخرى والتي سبق وأن تطرقنا إليها في الفصل الأول (المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، الموازنات التقديرية والتحليل المالي).

الجدول رقم (2–1): مقارنة بين لوحة القيادة والأدوات الرقابية الأخرى

الأدوات الرقابية الأخرى لمراقبة التسيير	لوحة القيادة
- معلومات مالية بحتة - مصادر المعلومات يكون من داخل المؤسسة - عرض المعلومات يكون في أقل مدة شهر - بطيء في تحصل المعلومات (يوم 10+إلى يوم 25+). - معطيات كثيرة، جد مفصلة، شمولية - تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها. - تمثيل البيانات يكون معقد أو غير موجود - صعوبة في تطوير هذه الأدوات.	- تتضمن معلومات مالية وغير مالية (نوعية) - إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة - عرض المعلومات فيها يتماشى مع النشاط اليومي للمؤسسة - سرعة في تحصيل المعلومات (يوم+1 إلى يوم+ 5) - معطيات قليلة ومركزة حول نقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل. - سرعة في القراءة والتحليل. - تمثيل البيانات يكون في شكل مميز وجذاب. - مرنة وقابلة للتعديل والتجديد في أي وقت وحسب الحاجة.

المصدر: بن لخضر محمد العربي، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، 2015/2014، ص15.

II. المبادئ

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها:[1]

- تعتمد على المعلومات والمؤشرات الأساسية لقياس الأداء التي تعرض بشكل تحليلي وسهل التفسير وتعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (المالية، استغلال، توزيع...) ؛
- تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها، وتتضمن:
  - خط سير المؤسسة تقديرات، أهداف؛
  - تقدير على الانجازات المحققة؛
  - الانحرافات بين التقديرات والانجازات المحققة.
- تحوي لوحة القيادة للإدارة العامة على لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة كما أن العمليات الخاصة بمراقبة التسيير لا تدمج ضمن لوحة القيادة العامة بل تدمج في اللوحات الخاصة بالمصالح؛
- لا توجد لوحة قيادة نموذجية، فعلى كل مسؤول أن يختار لوحة قيادة خاصة به من خلال المعلومات التي يحتاجها لتتوافق مع أهدافه؛
- تكون لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة صغيرة تكون لها لوحة قيادة واحدة، أما إذا كانت كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع.

[1] ناصر دادي عدون، وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص 41.

ثالثا: أهمية لوحة القيادة

لوحة القيادة لها أهمية كبيرة بالمؤسسة حيث تعتبر[1]:

1. جزء من النظام الرقابي في المؤسسة؛
2. الأداة التي شملها التغيير وغيرت نحو الأفضل، هي بدورها وظيفة مراقبة التسيير؛
3. تزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير المتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث، ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط؛
4. أداة مساعدة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبشكل جماعي؛
5. هي وسيلة للحوار والاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المنظمة.

المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة والتي سنقدمها من خلال هذا المطلب منها[2]:

1. **لوحة القيادة كوسيلة تشخيص:**

[1] بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص ص 134-135.

[2] عبد الوهاب السويسي، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2004، ص ص165-166.

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

2. لوحة القيادة كوسيلة قياس:

تقدم لوحة القيادة النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف.

3. لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ القرار:

إن لوحة القيادة ليست وسيلة لاتخاذ القرار، وإنما تلعب دورا في عملية اتخاذ القرار، بحكم انتمائها لنطاق الرقابة على مستوى المؤسسة ومنه الحكم على القرارات المتخذة هل هي فعالة أم لا؟ ومن هذا المنطلق يجبذ أن يكون المشرف على لوحة القيادة من خارج المؤسسة حتى تكون المعلومات المعمولة أكثر موضوعية ولا تتأثر باتجاهات متخذي القرار داخل المؤسسة، أما في حالة ما يكون المشرف على لوحة القيادة من داخل المؤسسة فإن الدور الذي تلعبه يكون بعيد على الحقيقة وذلك راجع إلى:

- التحيز لمصلحة ما في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- تحريف المعلومات وتقديم واقع مغالط للمؤسسة؛
- عدم بلوغ الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

ومنه فإن المشرف على لوحة القيادة يجب أن يتمتع بروح المسؤولية والضمير المهني والأمانة العلمية وتقديم المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة.

وكل هذه الخصائص تنعكس على الفعالية التنظيمية للمؤسسة نظرا لارتباطها بالبعد غير الملموس وغير المادي للمؤسسة.

4. لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ:

تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناءا على استقراء الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل وبمعنى آخر فإن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية، وإنما الوضعية المراد بلوغها

مستقبلا انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة، التي نعبر عليها بالأهداف لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة للمسير في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد "الحصول على مستقبل بقليل من الشكوك"[1].

5. لوحة القيادة كوسيلة حوار:

بظهور لوحة القيادة، تمكنت من قيامها بدور وسيلة الحوار الأساسية بين مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعده في إدارة عملياته، وعليه فلوحة القيادة تعتبر وسيلة الحوار المفضلة داخل المؤسسة والدعامة الأساسية في تحليل النتائج[2].

6. لوحة القيادة أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين:

تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفيزهم لذلك، كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة، كل هذا ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل، لذا يمكن القول أن لوحة القيادة تنمي ثقافة التسيير بالمؤسسة[3].

[1] عبد الوهاب السويسي ، مرجع سابق، ص168.
[2] جيجة عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص8.
[3] بونقيب أحمد، مرجع سابق، ص 128.

المطلب الثالث: أنواع لوحة القيادة

تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب عموما نجد للوحة القيادة الأشكال التالية[1]:

أولا: لوحة القيادة المالية:(الكلاسيكية) (Tableau de Bord Financier)

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت بعدما كانت وسيلة قياس إلى وسيلة إدارة أساسية تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة.

1. تعريف لوحة القيادة المالية

تشير لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المرد ودية الشاملة، فهي سلاحا في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة الأسباب، واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والمالية.

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

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة؛
- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة كالاستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزون وتطور الهوامش،...الخ؛

[1] جيجة عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص9.

– تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات تتعلق بالخزينة والهيكل المالي والمرد ودية المالية لرؤوس الأموال، والتي من خلالها يمن مراقبة :التوازن المالي الشامل، المرد ودية الكلية وشروط الاستغلال[1].

يمكن تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب مالية كما يلي في الجدول التالي:

الجدول رقم(2–2): مثال للوحة القيادة المالية

النسب	كيفية القياس	السنة N	السنة N+ 1
الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة / الأموال الدائمة		
تغطية القيم الثابتة	الأموال الثابتة / القيم الثابتة الصافية		
الخزينة الصافية	استحقات+القيم المحققة / ديون قصيرة الأجل		
مردودية الأموال الخاصة	النتيجة / رؤوس الأموال الخاصة		
دوران الأموال الخاصة	رقم الأعمال / رؤوس الأموال الخاصة		

المصدر: عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2004، ص189 .

ثانيا :لوحة القيادة الإستراتيجية

ينعكس هذا النوع من لوحات القيادة على الإستراتيجية والموازنة المقررة من قبل المؤسسة في شكل بسيط، يسمح بقيده حقيقية مختلف الهيئات.

[1] عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص ص187–188 .

I. مفهوم لوحة القيادة الإستراتيجية

كما تعتبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات "فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة".

تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في[1]:

1. دمج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة:

تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية) مصلحة، دائرة أو قسم (نحو الأهداف المسطرة، من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته واتخاذ القرارات الضرورية.

2. عملية تم فصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية:

حيث أن النتائج الآنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية (المنتظرة) لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة للمؤسسة، كما تسمح أيضا المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير للنتائج الآنية في نفس الفترة والتنبؤ بالفترة لاحقة.

3. العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي يهدف إلى:

- تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة؛
- تنمية وضيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية؛
- تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات.

II. **منهجية بنائها:** تتضح منهجية بناء لوحة القيادة الإستراتيجية حسب الخطوات التالية:

- توضيح الأهداف الإستراتيجية للمسؤول على القيادة في شكل نتائج آنية ونتائج مستقبلية؛

[1] عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 188

- ترجمة هذه الأهداف في شكل مؤشرات، وتحديد قياسها بشكل كمي، نقدي أو نوعي، وتتطلب هذه المرحلة ضرورة تدخل الإدارة العامة لتوضيح بعض الأهداف بغرض إمكانية تجسيد الإستراتيجية المعتمدة؛
- البحث عن مؤشرات ترتبط بالتشغيل الداخلي والتسيير العلمي، والتي يمكن أن تفسر بقوة عمل الوحدة التنظيمية، ويضاف إلى هده المؤشرات مؤشرات ترتبط بظواهر خارجية عن مناطق المسؤولية المتأتية من وحدات تنظيمية أخرى أو البيئة الخارجية التي لها تأثير على الوحدة؛
- اختيار توقيت تحليل المؤشرات الذي يتمثل في إمكانية الضبط والتعديل قبل أية فترة تطبيق الإستراتيجية؛

وعليه فإن توقيت القيادة يتراوح بين الأسبوع والثلاثي، والأكثر استعمال هو الشهر بالنسبة للنتائج الآنية والثلاثة أشهر لبعض النتائج المؤجلة[1].

ثالثا :لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة)

I. مفهوم لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة)

ظهر مصطلح لوحة القيادة المستقبلية سنة 1992 على يد الكاتبان Norton.d و kaplan.R بحيث تقترح قائمة نوعية من المؤشرات وقد تجاوزت استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور إستراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية والآجال والقيمة مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية أي الجانب التنظيمي.

[1] عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 192.

فهذا النوع يعتمد على مجموعة من المؤشرات تبرز للمسؤولين محددات الأداء الحاضر والمستقبلي، ودلك بربط النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها[1].

II. محاور لوحة القيادة المستقبلية :

وتتمثل في[2]:

أ. المحور المالي:

تأخذ المؤشرات المالية مكانة هامة في لوحة القيادة المستقبلية من أجل التقييم الفعال للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي للنشاطات السابقة للمؤسسة حيث أنها تعبر عن الأهداف المالية بالمردودية ويتم قياسها بواسطة القيمة المضافة، كما يمكن التعبير عنها بالتطور السريع لرقم الأعمال.

ب. محور الزبائن :

يمكن هدا المحور المسيرين من تحديد القطاعات السوقية المقصودة بالإضافة إلى ذلك مؤشرات الأداء الخاصة بكل قطاع سوقي تم تحديده، كما يحتوي على مجموعة من المؤشرات النوعية والشاملة للنتيجة التي يجب أن تكون عليها الإستراتيجية المحددة، وتعتبر هده المؤشرات مفاتيح للنتائج المرتبطة بالإشباع وولاء الزبائن، توسيع رقعة الزبائن والحصة السوقية من القطاع الذي تم تحديد.

ت. محور العمليات الداخلية:

يركز هدا المحور على تحديد العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تسمح لها بالتطور، كما تسمح لها بمنح خدمات تمكنها من جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية التي تم اختيار العمل فيها بالإضافة إلى ضمان مردود مالي منتظر من المساهمين.

---

[1] R.S.kaplan et D.P.Norton, **LE Tableau de Bord prospectif**, Traduit de l'américain par M.sperry, éd: organisation, 2001, p35

[2] Ibid.pp: 38-40.

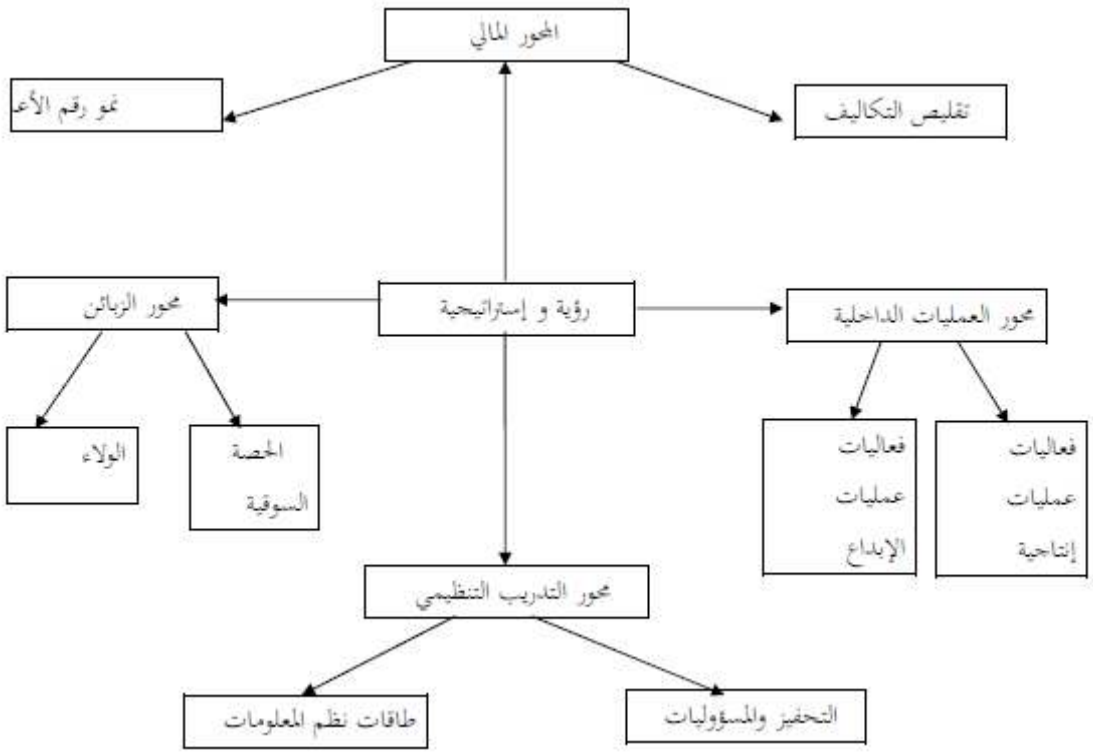
ث. محور التدريب التنظيمي

يتعلق بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب أن تضعها المؤسسة لتحسين الأداء وتفعيل النمو على المدى الطويل فللمؤسسة حظوظ قليلة فيما يتعلق بقدرات على تحقيق الأهداف على المدى الطويل والخاصة بالزبائن والعمليات الداخلية بواسطة تكنولوجيات متقدمة.حيث أن التدريب التنظيمي يتشكل من ثلاث عناصر هي: الأفراد، التنظيم والإجراءات.

وانطلاقا من المحاور الثلاثة السابقة الذكر للوحة القيادة المستقبلية تم اكتشاف الفجوة بين الطاقات الحالية للأفراد والأنظمة والإجراءات، وبين التي يجب أن تكون لتطوير عملية الأداء .ولسد هده الفجوة يجب على لمؤسسة أن تستمر في تطوير كفاءات الأفراد وتحسين نظم المعلومات وضبط الإجراءات.

يمكن أن نوضح في الشكل التالي تفاعل المحاور الأربع للوحة القيادة المستقبلية.

الشكل رقم (2–1): مكونات لوحة القيادة المستقبلية.



Source: http//panoramix . univ paris Fr/Gregor. le 17/04/2017

رابعا: لوحة القيادة التسويقية

تعرف لوحة القيادة التسويقية على أنها "العملية المفسرة للحالات التي تكون فيها الإدارة تسويقية والتنبؤ بالحالات المستقبلية والتفاعل والاستجابة مع التغيرات في الوقت المناسب".

تكمن أهمية لوحة القيادة التسويقية في أنها[1]:

- تعمل على تحقيق أفضل النتائج؛
- تركيز كافة المجهودات لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- إدارة رئيسية لحماية الإدارة التسويقية؛
- التعريف بالفلسفة التسويقية للمؤسسة؛
- تدريب الأفراد للوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة.

كما تلعب لوحة القيادة التسويقية دورا هاما في الإدارة التسويقية للمؤسسة من خلال:

- توجيه الأفراد ومراقبتهم لتحقيق الأهداف التسويقية؛·
- تسمح باكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة؛
- تساهم في تقديم النتائج في شكل مادي رقم الأعمال – حجم المبيعات – عدد الزبائن؛
- تساعد لوحة القيادة التسويقية في التنبؤ بالحالات المستقبلية بناءا على الدراسات السابقة.

[1] جيجة عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص8.

المبحث الثاني: تصميم وإعداد لوحة القيادة

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير.

المطلب الأول: مراحل إعداد لوحة القيادة

فقبل كل شيء يجب التحضير الجيد للمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى المتوخاة من وراء تبني هذه الأداة، وفي حال الموافقة على تبني المشروع، يشرع في المراحل التالية[1] :

أ. **تحديد الأهداف:**

بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة، والهدف يجب أن يكون ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا، ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات مع الإدارة كي يكون أكثر قابلية للتحقيق.

ب. العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف

وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الإستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية .كما يتم في هده المرحلة ما يلي:

- تحديد المعلومات الضرورية؛
- جمع المعلومات في المؤسسة، البحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها؛
- تصنيف عناصر المعلومات.

[1] p.Boisselier, contrôle **de gestion** : **courst application**, vuibert, 2eme edition, paris, 2001, p474.

ت. اختيار المؤشرات الملائمة:

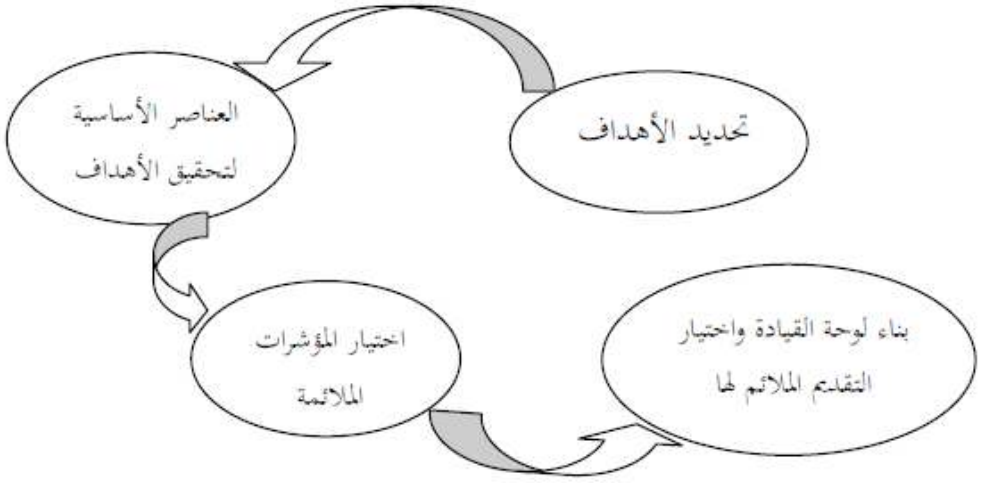
بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، فعلى المسئولين يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه، ويتم ذلك وفق المبدأين التاليين:

- تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل؛
- إشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات.

ث. بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها

بعد تنفيذ المراحل الثلاث السابقة الذكر يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمتابعة النشاط .كاللوحات الإحصائية، المقتطفات، الرسومات البيانية،...الخ، يمكن تلخيص المراحل السابقة لإعداد لوحة القيادة في المخطط الموالي:

الشكل رقم (2-2): مراحل إعداد لوحة القيادة



المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة.

ثانيا :تصميم لوحة القيادة

يتم تصميم لوحة القيادة بالشكل الذي يجعلها سهلة ومساعدة للمسيرين في اتخاذ القرارات ومعرفة مناطق الخلل فيها .لهذا ينبغي عند تصميمها أن[1]:

- تحافظ على عدد قليل من المؤشرات والتي تكون مهمة للمسيرين؛
- تخصيص وثيقة لمستعملها وتحديد الأهداف الموكلة إليه؛
- جمع المعلومات للانتقال من مستوى إلى آخر وبالتالي تسهيل الحوار بين مختلف المسؤولين.

يظهر التصميم العام للوحة القيادة من خلال الأربع مناطق التالية:

- **منطقة المؤشرات الاقتصادية** :تمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير في المراحل السابقة.
- **منطقة النتائج** :وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد تكون دورية أو تراكمية، كما تكون كمية أو ذات شكل كيفي، والى جانب ذلك تظهر عناصر أخرى خاصة بالأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل:
  - هامش المساهمة في رقم الأعمال بالنسبة لمركز الإيرادات؛
  - النواتج أو الأعباء بالنسبة لمركز الأعباء؛
  - نتائج وسيطة كالقيمة المضافة أو القدرة على التمويل الذاتي بالنسبة لمركز الربح.
- **منطقة الأهداف**: تظهر في هذه المنطقة الأهداف التي يتم اعتمادها للفترة المعنية.
- **منطقة الانحرافات** :تظهر في هذه المنطقة الانحرافات سواء بالقيم المطلقة أو القيم النسبية.

[1] بلطرش مريم، **دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2010-2011 ، ص59.

يمكن تجميع هذه المناطق الأربع في جدول واحد كما يلي:

الشكل رقم (2–3): نموذج مصغر للوحة القيادة – تصميم الأساس–

منطقة المؤشرات أو مراكز التحليل	منطقة النتائج الفعلية	منطقة الأهداف	منطقة الانحرافات

Souce: Michel Leroy; le tableau de bord au service de l'entreprise; deuxième tirage; éditions d'organisation; 2001; p66.

وهناك تصميمات أكثر تفصيلا منها:

الجدول رقم (2–3): تصميم لوحة القيادة

المؤشر	التصميم الأساسي			نتائج السنة السابقة	النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج قيد التنفيذ
	التحقيقات	الانحرافات	الأهداف				

Souce: Michel Leroy; le tableau de bord au service de l'entreprise; deuxième tirage; éditions d'organisation; 2001; p66.

ويمكن إظهار الشكل العام للوحة القيادة والمؤشرات المستخدمة فيها كما يلي:

الشكل رقم (2–4): الشكل العام للوحة القيادة

لوحة القيادة لمركز معين			
المؤشرات	**النتائج**	**الأهداف**	**الفروقات**
المؤشر الأول: النسبة1 النسبة2 **المؤشر الثاني:** النسبة1 النسبة2			

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة.

المطلب الثاني: الوسائل المستعملة في لوحة القيادة

يستعمل عند تصميم لوحة القيادة عدة أدوات كالجداول والنسب والتمثيل البياني والعمليات الساطعة باعتبارهم الشكل الذي تظهر عليه المؤشرات.

1. النسب

هي عبارة على علاقة بين عنصرين ماليين أو كميين، تكون بسيطة وسهلة الاستيعاب، تساعد في معرفة وضعية المؤسسة في الفترة ما بحيث يمكنها قياس الأداء مثل نسبة رقم أعمال كل بائع، نسبة رضى الزبائن...الخ؛

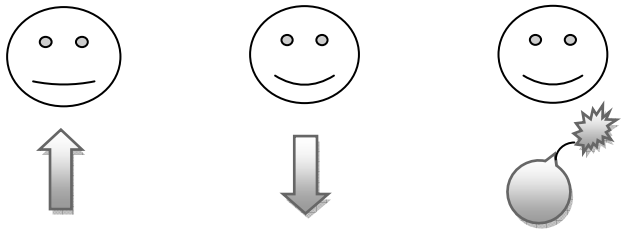
2. التمثيل البياني

هو أداة أكثر سهولة للاستيعاب وأكثر تعبيرا عن حالة تطور المؤسسة، فالتمثيل البياني عبارة عن أشكال هندسية) منحنيات، مدرجات تكرارية، دوائر نسبية...الخ(، معبرة عن بعض النسب أو الجداول، غير أن هذا التمثيل يكلف وقتا طويلا لإعداده، وهذا ما سبب بطئ في تقديم البيانات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن[1].

3. العلامات الساطعة

هي مؤشرات ذات أهمية خاصة حيث تعبر عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة وذات دلالة، بعد مقارنة قيم المؤشر بمعيار معين، الشكل التالي يوضح مجموعة من إشارات تعتمدها لوحة القيادة.

الشكل رقم (2-5): الرموز والإشارات



المصدر: بلهاشمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، النقود المالية والبنوك، جامعة سعد دحلب، البليدة،2006 ، ص100.

[1] ناصر دادي عدون، وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادي**، مرجع سابق، ص 42.

4. القيم والانحرافات:

هي وسيلة تعطي نظرة سريعة وواقعية لنشاط المؤسسة كرقم أعمال كل وحدة، كما يمكن استخراج عد كبير من الانحرافات من نظام رقابة الموازنة عن طريق مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة.

5. الجداول:

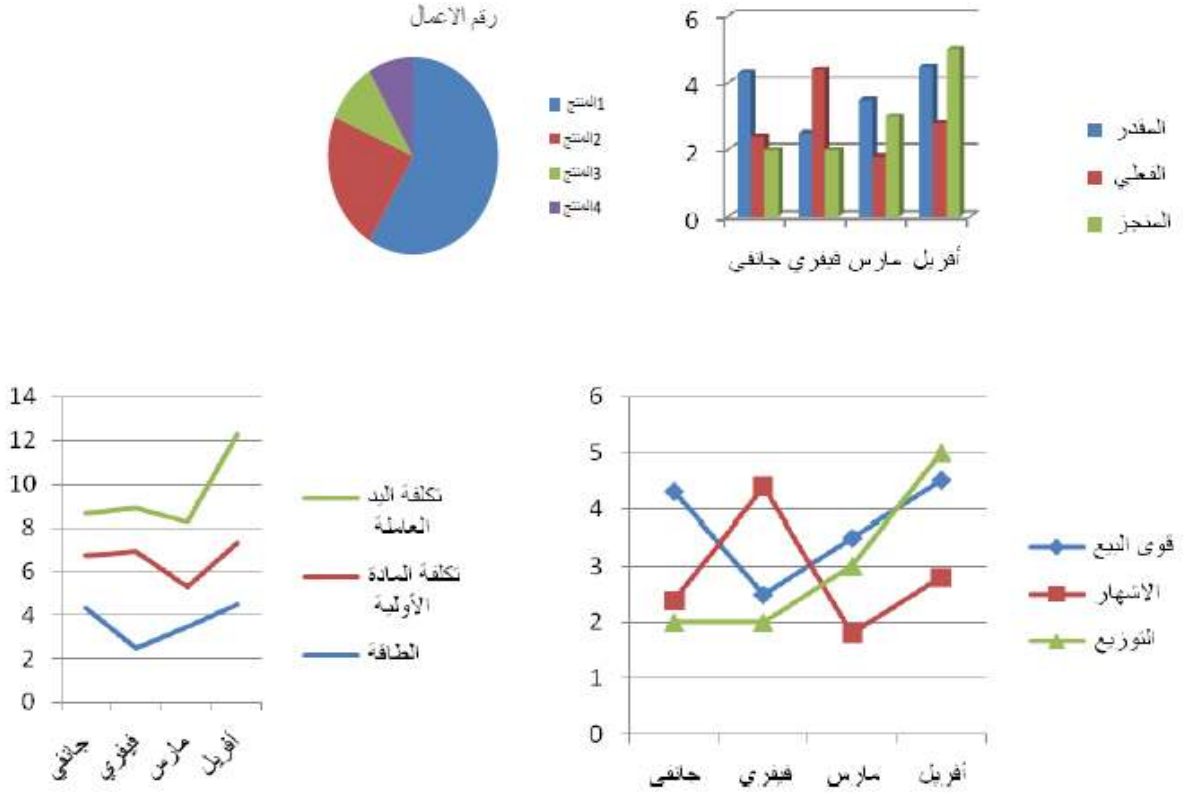
هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة بين التقديرات والنتائج المحققة واستخراج الفروقات فهي الأداة الأكثر استعمالا في لوحة القيادة وعادة ما تكون في شكل نموذج عام، لكن قدرتها على إعطاء نظرة شاملة ودقيقة عن العمليات تتناسب عكسيا مع كثافتها.

الجدول رقم (2-4): مثال لشكل تقديم لوحة القيادة

المؤشرات	الشهر ن	الشهر ن+1	الانحراف	التغير	التراكم في ن	التراكم في ن+1	الانحراف	التغير
الحسابات الجديدة								
القروض الممنوحة								
المبيعات								

Souce: Michel Leroy; le tableau de bord au service de l'entreprise; deuxième tirage; éditions d'organisation; 2001.p; p66.

الشكل رقم (2–6): بعض أشكال تقديم لوحة القيادة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: عوائق تشكيل نظام لوحة القيادة

تواجه لوحة القيادة عند إعدادها العديد من المشاكل فيما يلي [1]:

1. عادة ما تستخدم لوحة القيادة كأداة للرقابة بدلا من أن تكون موجهة نحو التحكم في التسيير واتخاذ القرار؛
2. عادة ما تستعمل المؤسسة نفس لوحة القيادة لعدة سنوات، بحيث لا يطرأ عليها أي تغيير ولا تحسين من خلال التغيرات الداخلية والخارجية؛
3. عادة ما يكون المكلفون بتصميم لوحة القيادة على المستوى المركزي، فتكون بعيدة جدا على أرض الواقع والاحتياجات الحقيقة لمستعمليها؛
4. ليس هناك لوحة قيادة ملائمة وموجهة لكل مسؤول باعتبارها أداة شخصية، إلا أن وجود لوحة قيادة واحدة وشاملة لا تأخذ بعين الاعتبار خصائص النشاط؛
5. عادة ما يكون تصميم لوحة القيادة داخليا أي حسب طريقة تسيير المؤسسة فقط دون مقارنتها بمؤسسات أخرى منافسة لها؛
6. يؤدي تأخر الحصول عل المعلومات إلى عدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛
7. تستعمل لوحة القيادة في أغلب الأحيان الأنظمة المحاسبية والمالية التي تعطي نظرة جزئية لأنشطة المؤسسة؛
8. عادة ما يكون تصميم لوحة القيادة دون مشاركة مستعمليها النهائيين، لدى فهي تتضمن مؤشرات بدون معنى لهم.

[1] بلهاشمي جيلالي طارق، مرجع سابق، ص ص 9-10.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على لوحة القيادة كأهم أدوات مراقبة التسيير حيث قسم الفصل إلى مبحثين، إذ تضمن المبحث الأول مفهوم لوحة القيادة مع بيان أساسياتها من خصائص ومبادئ بالإضافة إلى الوظائف الأساسية لها وأنواعها، وقد أشار المبحث الثاني إلى تصميم وإعداد لوحة القيادة بما في ذلك من تعداد مراحل إعدادها وتصميمها، إضافة إلى الوسائل والأدوات المستعملة فيها وعوائق تشكيلها.

نخلص من هذا الفصل إلى أن لوحة القيادة تكون جيدة وفعالة إذا حسن اختيار مؤشرات بناءها، حيث يشترط في هذه الأخيرة أن تكون ملائمة ومناسبة لمستلزمات المسؤول عنها، لتسمح له باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وتحقيق الأهداف المحددة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مجمع

صيدال

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى الأسس النظرية لمراقبة التسيير من خلال عرض المفهوم والأدوات وكذا التعرف على ماهية لوحة القيادة وأهميتها وكيفية إعدادها، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، وقد وقع اختيارنا على مجمع "صيدال" باعتبارها مؤسسة اقتصادية عمومية محاولين التعرف على حقيقة وواقع مراقبة التسيير فيها بصفة عامة ولوحة القيادة ودورها في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف سيتم التطرق في هذا الفصل:

- **المبحث الأول: الإطار العام لمجمع "صيدال"**
- **المبحث الثاني: إعداد واقتراح لوحة القيادة المالية لمجمع " صيدال" للفترة الممتدة من (2014-2015)**

المبحث الأول: الإطار العام لمجمع صيدال

يعتبر المجمع الصناعي "صيدال" من المؤسسات الوطنية التي تأقلمت إلى درجة كبيرة مع التحولات والتطورات التي عرفها المحيط الاقتصادي العالمي والمحلي، وذلك بتبنيها لإستراتيجية الشراكة، التي اعتبرتها وسيلة للنمو والتوسع ورفع الكفاءة الإنتاجية، وجلب تكنولوجية متطورة ومعارف ضرورية، خاصة وأن قطاع الأدوية يعتبر من القطاعات التي تقوم على الدقة وتحتاج إلى تجربة وخبرة عالية، والتي تعرف منافسة شديدة في إنتاج وتوزيع الأدوية، وهذا ما يجعل العديد من الأطراف وعلي رأسها مجلس المجمع ومجلس مساهمات الدولة وعمال المصنع تسلط الضوء على أدائه، الأمر الذي دفع إدارة هذه المؤسسة العمال على تحسين مختلف المؤشرات التي تعبر عن أدائها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مجمع صيدال

يحتل مجمع صيدال مركزا هاما في مجال إنتاج المواد الصيدلانية والأدوية بمختلف أنواعها، إذ يعتبر الرائد في إنتاج هذه المنتجات على المستوى السوق الجزائرية، وقد مر مجمع صيدال لمرحلتين حسب النظام الاقتصادي، ففي مرحلة الاقتصاد المخطط تميز بوضعية الاحتكار واهتم أساسا بالجانب الكمي، أما في مرحلة الاقتصاد السوق، فقد تبنى مجمع صيدال عدة استراتيجيات تهدف إلى الرفع من مستوى نوعية وجودة منتجاته، والعمل على تنمية حصته السوقية.

أولا: نشأة مجمع صيدال

تأسست الصيدلة المركزية الجزائرية سنة **1969** بأمر رئاسي يوكل لها مهمة ضمان احتكار الدولة لاستيراد وتصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري، وفي إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة

1971 وحدة الإنتاج بالحراش، وبعد إعادة هيكلة الصيدلة المركزية تم تحويل فرعها الإنتاجي إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بمقتضى المرسوم رقم **161/ 82** الصادرة في أفريل **1982**[1].

تمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني في حدات الإنتاج بالجزائر العاصمة، ومشروع المضادات الحيوية الذي كان بحوزة الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية، وقد بدأت الإجراءات المتعلقة بهذا التحويل سنة **1986**، وتم التسليم الرسمي سنة **1988**، أما سنة **1989** فقد تم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للصناعة الصيدلانية لتصبح تسمي "بصيدال " وهي مؤسسة عمومية حكومية ذات استقلالية في التسيير، وذات قانون أساسي جديد (شركة ذات أسهم)، ولكنها بقيت دائما خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة بترو كيمياء وصيدلة.

في عام **1993** سمحت التغيرات التي أجريت على قوانين المؤسسة، بمشاركة صيدال في كل عملية صناعية أو تجارية من شأنها خدمة الهدف الاجتماعي، سواء بإنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة للمؤسسة، وقد تم أيضا في هذا العام الإصلاح المالي لصيدال، حيث تحملت الدولة جميع ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي، أما سنة **1997** فقد انتهجت المؤسسة مخططا لإعادة الهيكلة مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع صناعي في **1998/02/02**.

ثانيا: تطور مجمع صيدال

طور المجمع هدفه الاجتماعي إلى عمليات البحث الأساسي، وذلك نظرا لقدراته المعتبرة، وقد أدى هذا التطور للمجمع إلى نمو منتظم خلال العشرية الأخيرة، ويرجع ذلك إلى التركيز على عنصر الكفاءة في التسيير، ومن ملامح هذا النمو والتطور الملحوظ الذي أحدثه المجمع بلوغ الإنتاج سنة **1999** مستوى قياسي بـ **112**

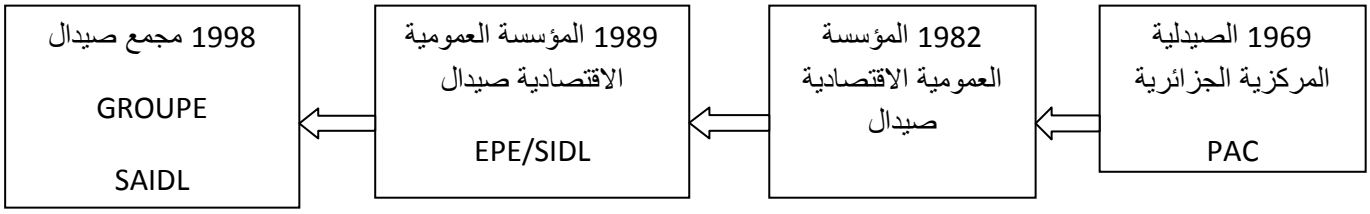
[1] مجمع صيدال ،نشأة مجمع صيدال [http://www.Saidalgroup.com] (s.d)

مليون وحدة بيع، كما وصلت المبيعات خلال نفس السنة إلى **4600** مليون دج، وهو ما يمثل عشرة أضعاف ما كان عليه قبل عشر سنوات.

هذا وقد أبرم المجمع عدة عقود تصدير مع العراق والسنغال، كما سمحت الصحة المالية الجيدة للمجمع بدخول بورصة القيم المتقولة بالجزائر سنة **1999**.

يمكن تلخيص مراحل إنشاء مجمع صيدال في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-1): مراحل نشأة مجمع صيدال



المصدر: محمد ضيف الله، **جودة المعلومات المالية ودورها في اتخاذ القرارات الاستثمارية**، مذكرة ماجستير تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، جويلية ص146.

- في إطار مهمة الإنتاج، أنشئت وحدة الإنتاج بالحراش سنة 1971، وتم استرجاع وحدة بيوت **Biotic** في السنة نفسها، ثم وحدة فارمال **pharmal** سنة 1975 المورثتين عن المستعمر الفرنسي.
- ثم إعادة هيكلة الصيدلية المركزية في 1982/04/27 بموجب المرسوم 161/82 حيث أعيد بناؤها التنظيمي والمالي وانبثقت عنها " المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني " وكانت مهمتها ضمان إنتاج الأدوية، والمواد الصيدلانية المكملة بهدف تموين كل احتياجات السوق الوطني منها.

- تغير اسم المؤسسة الوطنية الصيدلاني سنة 1985 ليصبح "صيدال saidal" وأسندت لها سنة 1987 مهمة إنتاج المضادات الحيوية من خلال فرع المدية وتابع له كل من الوحدتين فارمال وبيوتيك بالجزائر العاصمة؛
- أصبحت مؤسسة صيدال عمومية اقتصادية تتمتع باستقلال في التسيير سنة 1989 لتكون بذلك من بين المؤسسات الوطنية التي تحصل على هيكلة مؤسسة بالأسهم؛
- حدثت تغيرات على هيكلة المؤسسات سنة 1993 للسماح بالمشاركة بحرية في كل العمليات الصناعية والتجارية مع إمكانية تشكيلها لمؤسسات جديدة أو فروع.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

إن الهيكل التنظيمي يتمثل في مجموعة اقتصادية مكونة من مؤسسات متواجدة بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة "Pharmal " مستقلة إداريا جامعة المركز قرار واحدة يدعى بمقر المجمع " فارمال" وحسب هذا الهيكل فان المجمع يتشكل من ثلاثة فروع من حيث إنتاج الأدوية، ومجموعة من المديريات بالإضافة إلى مخبر البحث والتطوير والوحدة التجارية:

1. فرع انتيبيوتيكال:(ANTIBOTICAL)

يسير هذا الفرع من طرف مركب المضادات الحيوية بالمدية، الذي يتوفر على عمارة لتصنيع الأدوية بالتجزئة عن طريق التخمير، عمارة لإنتاج مواد أولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيمائي للمنتجات المخمرة، عمارتي إنتاج ذات تخصيص صيدلاني، الأولى مكرسة لعائلة البنسيلين والثانية لغير البنسلين.

بدأ مركب المضادات الحيوية الإنتاج سنة **1988**، واختص في الأشكال الجينية الآتية:

حقن، مراهم، مشروب، وأقراص، ويتسم هذا المركب بالمزايا التالية:

- طاقة إنتاجية معتبرة في ميدان إنتاج المواد الأولية على شكل التجزئة، وفي مختلف التخصصات الصيدلانية؛
- مخابر تحليل تسمح بالرقابة الكاملة للنوعية؛
- قدرات عالية لدى المستخدمين في تصنيع منتجات ذات جودة عالية؛
- خبرة تتجاوز **12** سنة في صناعة المضادات الحيوية بالتخمير والتركيب النصفي.

2. فرع فرمال: (pharmal)

يتوفر فرع فرمال على ثلاث وحدات إنتاج هي: وحدة دار البيضاء، وحدة قسنطينة، وحدة عنابة، ويقع مقر هذا الفرع بدار البيضاء، ويتولى إنتاج الأشكال الجينية الآتية:

أقراص، جعب، مراهم، مقطرات، مشروب، محاليل، مساحيق، معجون الأسنان.

تأسس هذا الفرع في **1998/2/2** ويبلغ رأس ماله **200** مليون دج ويشغل **645** عاملا منهم **133** صيدلاني ومهندس، ويتميز فرع فرمال بالمواصفات التالية:

- أكثر من ثلاثين سنة خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني؛
- معرفة عملية عالية في ميدان الإنتاج، الرقابة والتحليل؛
- طاقة إنتاجية هامة.

3. فرع بيوتيك :(Biotique)

يتواجد مقر هذا الفرع بالحراش، ويتوفر على ثلاث وحدات إنتاج: وحدة جسر قسنطينة، وحدة الحراش، وحدة شرشال، وقد تم تأسيس هذا الفرع في **1998/2/2**، ويبلغ رأس ماله **250** مليون دج، ويشغل **800** عاملا منهم **20** صيدليا وأكثر من **80** مهندسا.

ينتج هذا الفرع في مختلف وحداته المنتجات التالية:

المراهم، الأشربة، التحاليل والأقراص، المطهرات السائلة، المحاليل الوردية بأنواعها، محاليل غسل الكلى.

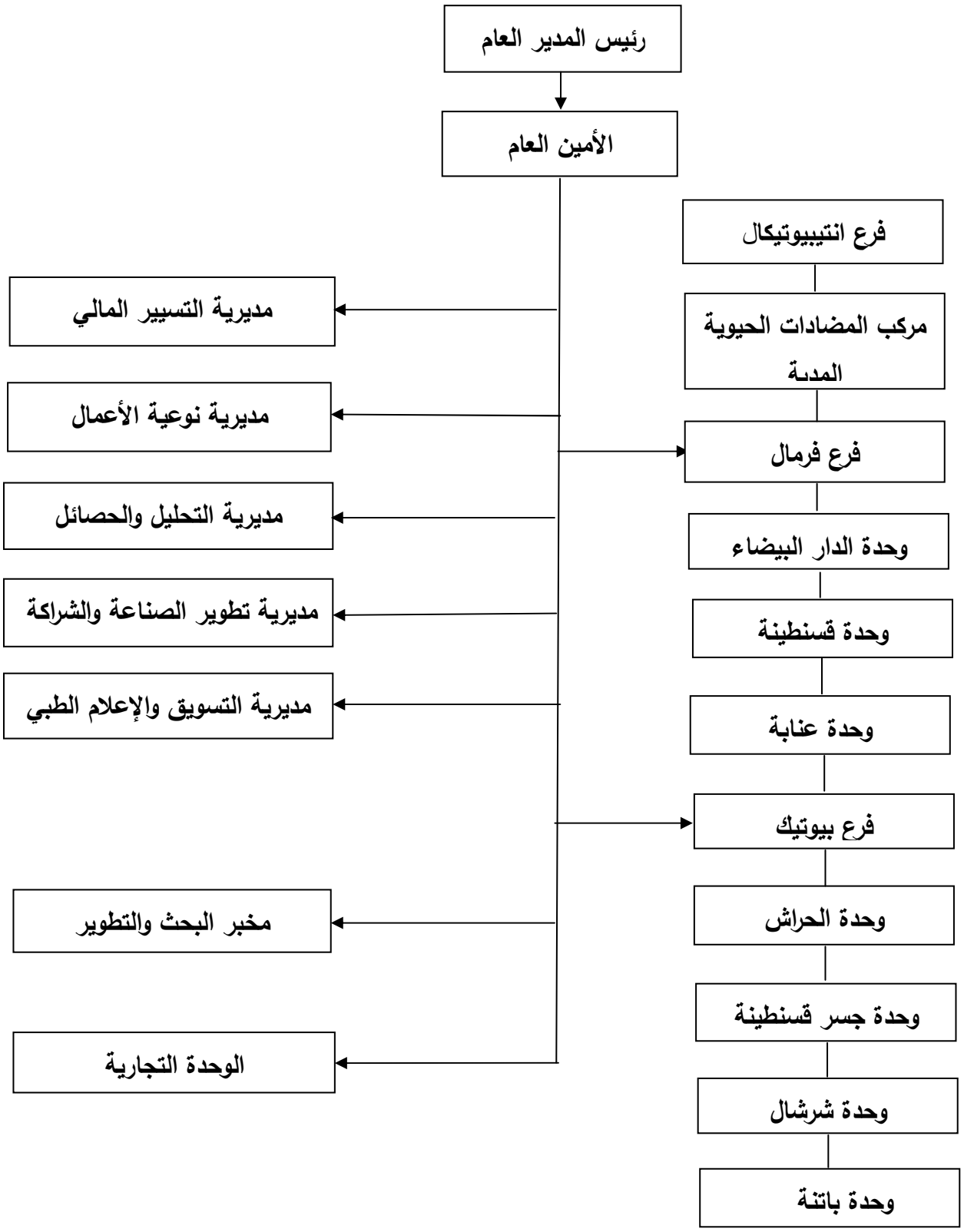
يتمتع فرع بيوتيك بالمميزات الآتية:

- معرفة عملية عالية في مجال الإنتاج الصيدلاني؛
- وحدتين لإنتاج المحاليل المكثفة بأحدث التكنولوجيات؛
- يعتبر المنتج المحلي الوحيد للمحاليل المكثفة.

4. **مركز البحث والتطوير**: أنشئ هذا المركز بتاريخ 1998/07/27 وهو مكلف بالتصميم والتخطيط والبحث والدراسة لتطوير منتجات المجمع والإبداع الصيدلاني حيث يعمل المركز سنويا على تطوير 8الى 12 منتجات جنسية التدرج في قائمة المنتجات لمختلف فروع المجمع كما يقوم بمساعدة مصانع الإنتاج باستمرار في رقابة النوعية وتحديث سلم المنتجات الجديدة التي هي قيد التصنيع وقد تحصل المركز سنة2006 على 5 براءات الاختراع في المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية.

5.**الوحدات التجارية**: تهدف إلى تسويق وتوزيع كل المنتجات الخاصة بالمجمع من نقطة بيع واحدة بالإضافة إلى مجموعة من المديريات الفرعية.

الشكل رقم(3-2): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: خلية الإعلام والتوثيق، فرع أنتيبوتيكال، بمجمع صيدال،2017

المطلب الثالث: خصائص مجمع صيدال، أهدافه، إستراتيجية

إن المهمة الرئيسية للمجمع ترتكز على استغلال وسائل الإنتاج والمنشات الصناعية القادرة على ضمان استقلال الدولة في مجال الأدوية، بإضافة إلى ممتلكتها الخاصة في السوق الجزائري.

1. خصائص مجمع صيدال

يمكن أن تصنف أهم خصائص صيدال فيما يلي:

- اكتسابه للمهارات عالية في صناعة مختلف أشكال المنتجات الصيدلانية؛
- اعتماده على طاقات وقدرات عمالية ذات كفاءة وروح عملية عالية؛
- امتلاكه لمراكز بحث متطورة ومخابر تحليل تعتمد تقنيات حديثة؛
- التخصيص في توفير المنتجات الطبية؛
- الرصيد المعتبر من الخبرات المكتسبة على مدار أكثر من 40 سنة من النشاط والعمل المستمر؛
- علو كعب المؤسسة بدخولها البورصة وتحقيقها مجموعة من أهداف تتعلق بمستوى الإنتاج ورقم الأعمال.

2. مهام أهداف مجمع صيدال

إن النوعية التي تتوفر غليها هده المؤسسة العمومية منحتها غرضا مزدوجا[1]:

- ضمان استقلالها المالي والاستدامة في توازنها المالي، والتأكد من أجل تحسين القدرة التنافسية بشكل مستمر لمنتجاتها، وتحقيق أهداف النمو وتطوير مواردها البشرية؛

[1] وثائق داخلية للمؤسسة.

- تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الدولة، بصفتها المساهم الأساسي في المجمع.

كجزء من مهمتها الأولى، حدث صيدال الخطوط العامة للأنشطة والأعمال التي تمكنها من ضمان تنموها وتعزيز مكانتها الرائد في إنتاج الأدوية الجنسية، وفي مقدمة خطوط العمل تم تشكيل خطة شاملة ومتكاملة للتنمية التي ترافق التوسع في المجمع، مع ضمان برنامج عمل يركز على تنمية الموارد البشرية، وتحسين التنظيم ونظام المعلومات والترويج لثقافة المؤسسة وتنفيذ سياسة فعالة للاتصال كجزء من مهمتها الثانية، باشرت صيدال في برنامج عمل موجه نحو:

- تعزيز القواعد الأخلاقية التي تهدف إلى تنظيم وتطهر سوق الأدوية؛
- المساهمة في الحد من الواردات؛
- زيادة درجة رضا المستهلك؛
- التفتح في الأسواق الخارجية.

3. إستراتيجية مجمع صيدال

يتمثل الهدف الاستراتيجي لمجمع صيدال في تعزيز مكانتها الرائدة في مجال إنتاج الأدوية الجنسية، وبالتالي المساهمة في تنفيذ السياسة الوطنية للأدوية المنجزة من قبل السلطات العمومية وذلك بإتباع الاستراتيجيات التالية:

- الحصول على تمويلات إضافية: الرفع من رأسمال المجمع عن طريق الخوصصة الجزئية ودخول البورصة؛
- زيادة القدرة الإنتاجية، وتحسين الجودة والنوعية بالاعتماد على وسائل الإنتاج الحديثة وطرق تسيير فعالة، وتكثيف عمليات البحث والتطوير ولاستفادة من التكنولوجيا المتطورة؛

- اتخاذ إجراءات رقابية تشمل كل المستويات بما فيما المتعاملون الخواص للمحافظة على ممتلكاته وحماية منجاته وسمعته خلال تشكيل لجان تسهر على ذلك؛
- تكثيف المجهودات التسويقية، والقيام بدراسات سوق تمس كل الجوانب؛
- تبليغ رسالة المجمع إلى الفئات المستهدفة؛
- السعي وراء إبرام عقود شراكة جديدة كتلك التي أبرمتها مع مخابر أيلي ليلي الأمريكية في 199.

المبحث الثاني: إعداد واقتراح لوحة القيادة المالية لمجمع "صيدال" للفترة الممتدة من (2014-2015)

تعبر لوحة القيادة لمقترحة لمجمع صيدال على المقارنة بين الموازنة التقديرية والموازنة الفعلية للمؤسسة، وإيجاد نسبة الانجاز أو الانحراف بينهما من خلال مجموعة من المؤشرات، فهي توضح صورة السير الحسن لأداء الأنشطة كما تظهر الخلل الذي يشوبها.

المطلب الأول :بعض المؤشرات المعبرة عن الوضعية المالية لمجمع صيدال

يمر إعداد لوحة القيادة المقترحة بعرض لبعض المؤشرات والتي ستشكل لوحة القيادة المقترحة لمجمع صيدال من سبع وثائق، وكل وثيقة تختلف عن الأخرى من حيث الشكل والمضمون والهدف.

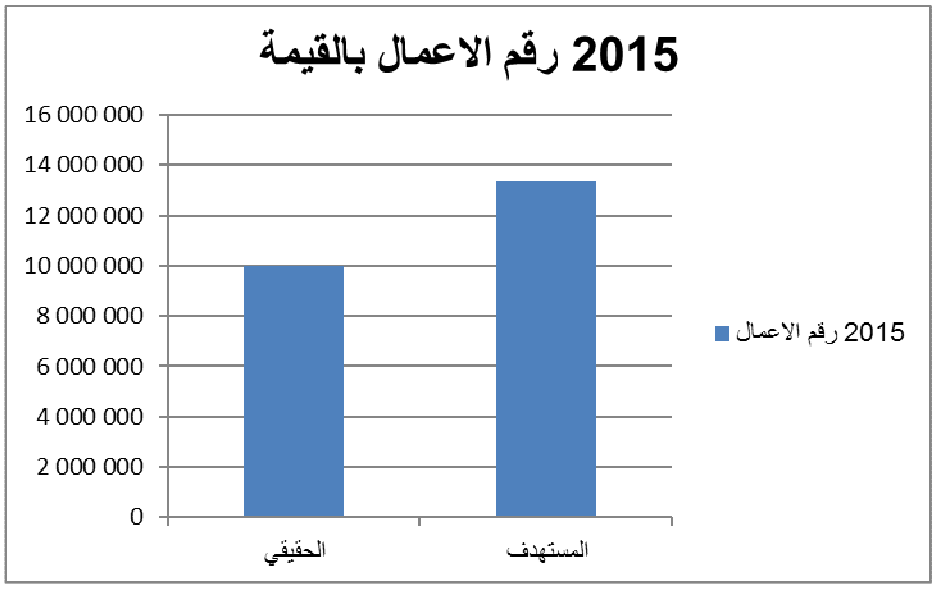
1. **الوثيقة الأولى:** تبين دراسة مقارنة بين توقعات سنتي 2014و2015 والانجاز في السنتين والانجازات، حيث يتم التمثيل لأهم المؤشرات أو الحسابات كرقم الأعمال، القيمة المضافة، في شكل منحنى بياني لتسهيل عملية الدراسة، تظهر هذه الوثيقة كما يلي:

الجدول رقم 3-1: يمثل رقم الأعمال التقديري والحقيقي لسنتي 2014و2015

الوحدة مليار وحدة منتجة		2015 رقم الأعمال			رقم الأعمال 2014			
الوحدة مليار دج		المستهدف	الحقيقي	معدل الانجاز		المستهدف	الحقيقي	معدل الانجاز
رقم الأعمال	القيمة	13 347 553	9 984 044	74,80%	القيمة	12 843 119	9 789 026	76%
	الكمية	130 148	103 868	79,81%	الكمية	127 404	102 563	81%

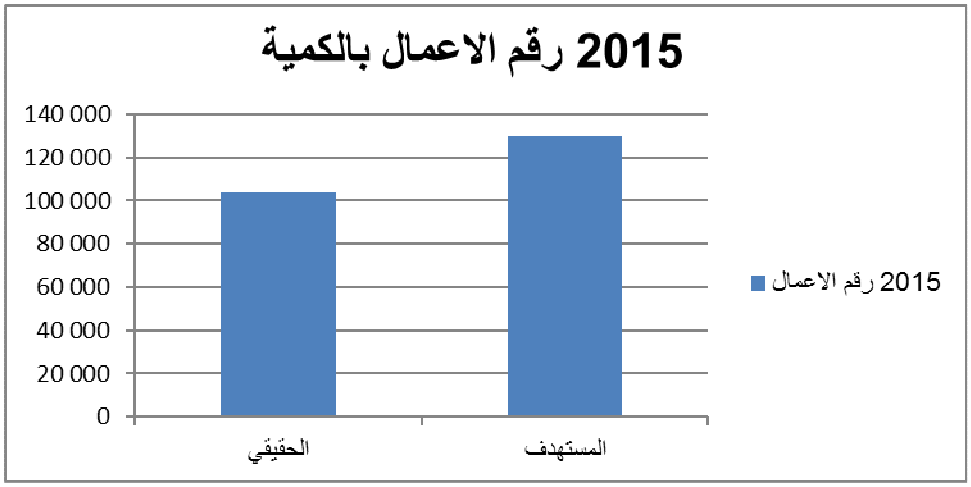
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات 2013، 2014و2015.

شكل رقم 3-3: يمثل رقم الأعمال التقديري والحقيقي بالقيمة لسنة 2015



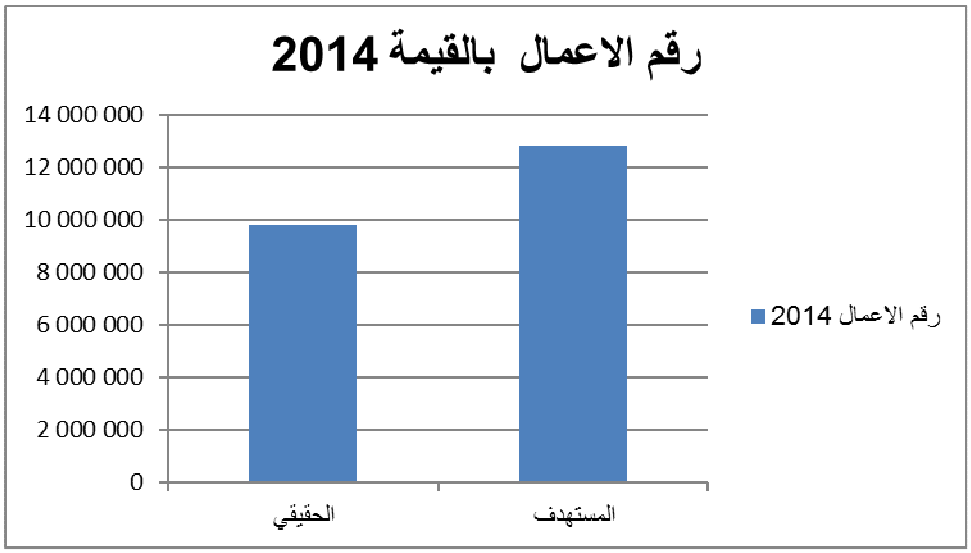
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات 2014و2015.

شكل رقم 3-4: يمثل رقم الأعمال التقديري والحقيقي بالكمية لسنة2015



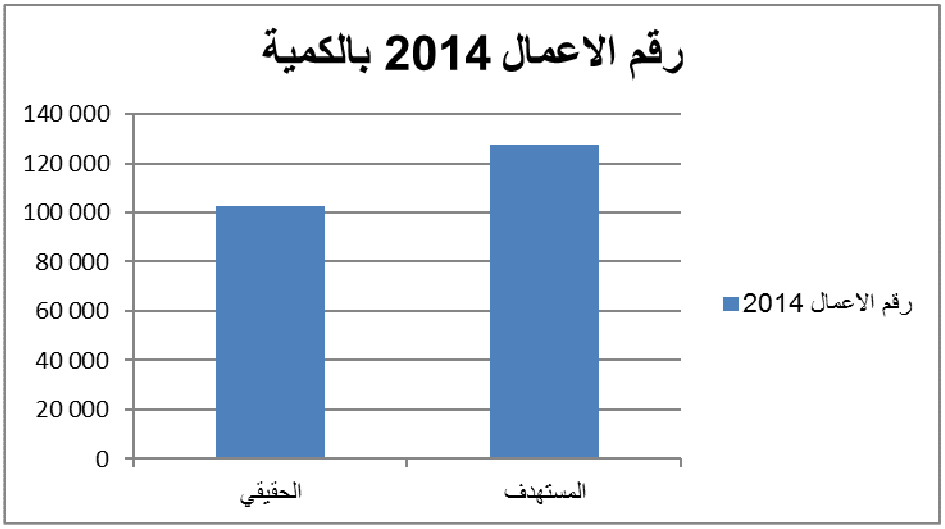
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات 2014و2015.

شكل رقم 3-5: يمثل رقم الأعمال التقديري والحقيقي بالقيمة لسنة 2014



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات، 2014و2015.

شكل رقم 3-6: يمثل رقم الأعمال التقديري والحقيقي بالكمية لسنة 2014



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات 2014و2015.

حقق مجمع صيدال خلال سنة 2015 رقم أعمال يقدر بـ 044 984 9 مليار دج مع بـ 868 103 وحدة مباعة بمعدل إنجاز 74,80% للأهداف لمسطرة بالنسبة للقيمة، و79,81% بالنسبة للكمية.

حيث سجلت ارتفاعا بنسبة 1.99% بالنسبة للقيمة و1.27% بالنسبة للكمية مقارنة بسنة 2014.

ومن الأسباب الأساسية لهذا الأداء الشبه الضعيف:

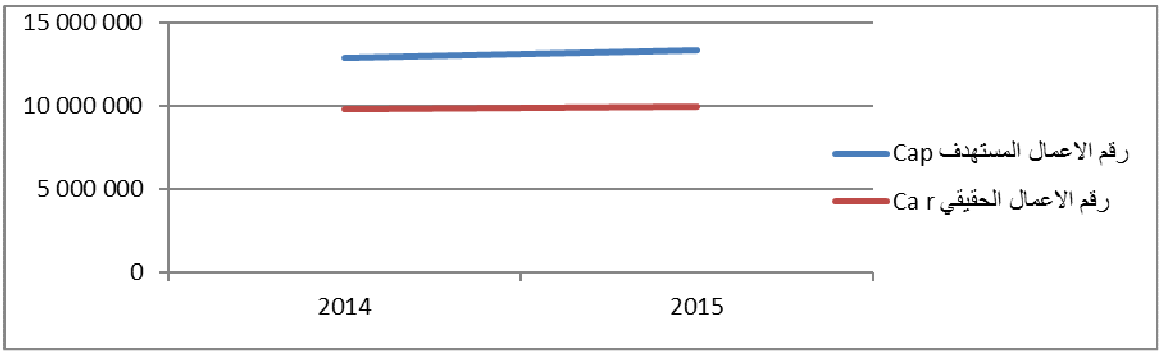
- عدم تلاؤم القدرة الإنتاجية لبعض المنتجات الصيدلانية؛
- ضعف المبيعات من المنتجات ذات الصلة بالقلب؛
- سحب المنتجات من عملية الإنتاج كجزء من بناء مراقبة الجودة؛
- توقيف إنتاج بعض المنتجات مثل Sirops في فرع قسنطينة بسبب عطل لمدة 5 أشهر في وحدة المياه التابعة للفرع.

جدول رقم3-2: جدول مساعد يمثل رقم الأعمال التقديري والحقيقي بالقيمة لسنتي 2014 و2015

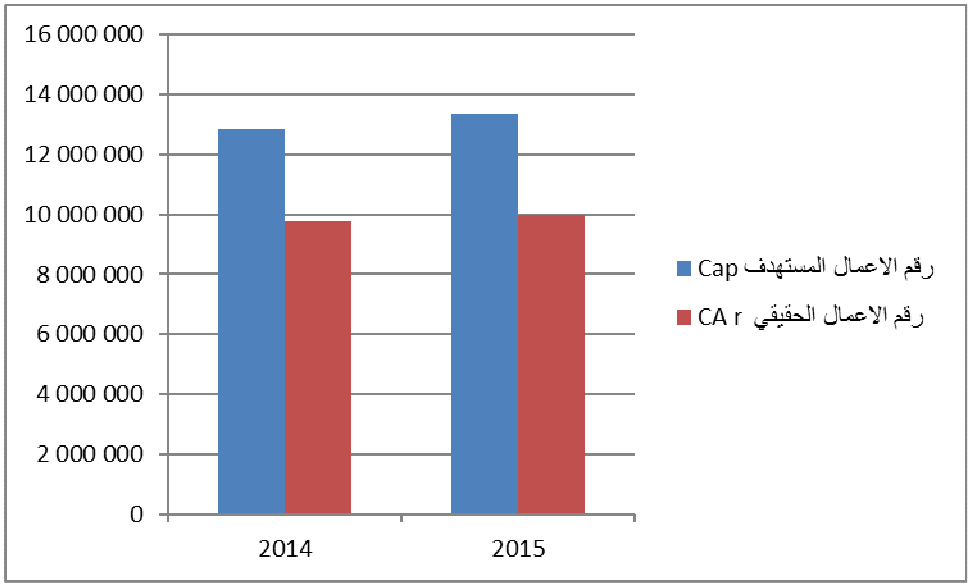
الوحدة مليار دج	2015	2014
Capرقم الأعمال المستهدف	13 347 553	12 843 119
CA rرقم الأعمال الحقيقي	9 984 044	9 789 026

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات 2014و2015.

شكل رقم 3-7: يمثل رقم الأعمال التقديري والحقيقي بالقيمة لسنتي 2014و2015



شكل رقم 3-8: يمثل رقم الأعمال التقديري والحقيقي بالقيمة لسنتي 2014و2015



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات2014و2015.

الشكلان 3-7 و3-8 يمثلان تطور رقم الأعمال الحقيقي والتقديري لسنتي 2014و2015 والذي يعكس إستراتيجية مجمع صيدال التوسعية ومحاولة زيادة الحصة السوقية في مجال الصناعة الصيدلانية.

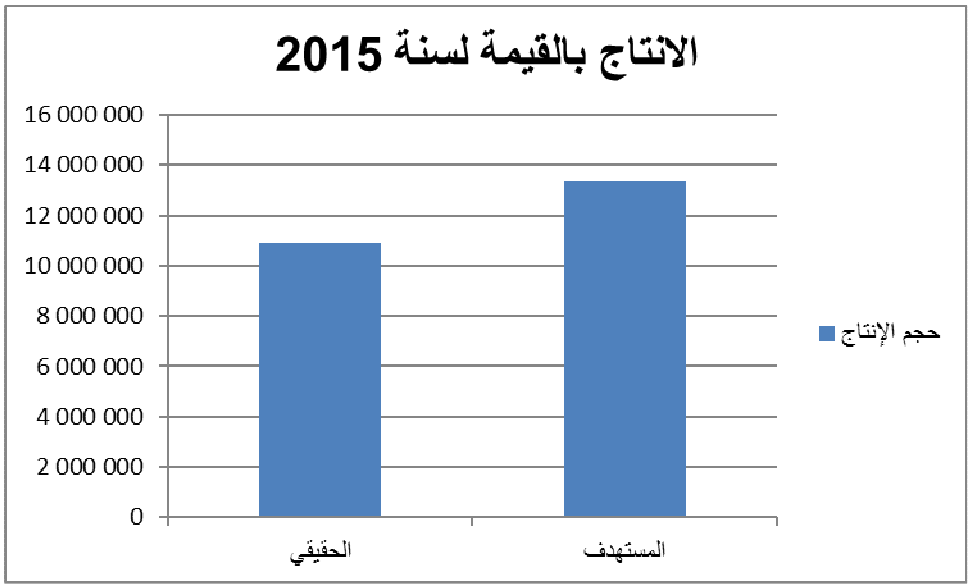
2. **الوثيقة الثانية:** تبين دراسة مقارنة بين توقعات سنتي 2014و2015 والانجاز في السنتين والانجازات، حيث يتم التمثيل لحجم الإنتاج في شكل منحنى بياني لتسهيل عملية الدراسة، تظهر هذه الوثيقة كما يلي:

جدول رقم3-3: قيمة الإنتاج المستهدف والحقيقي لسنتي 2014 و2015

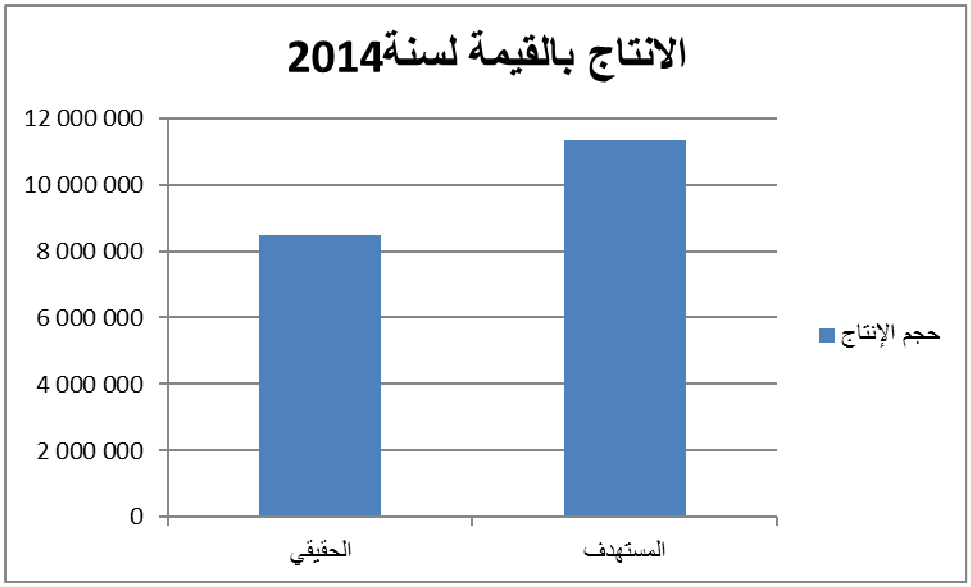
الوحدة مليار وحدة منتجة		2015 حجم الإنتاج			حجم الإنتاج 2014			
الوحدة مليار دج		المستهدف	الحقيقي	معدل الانجاز		المستهدف	الحقيقي	معدل الانجاز
حجم الإنتاج	القيمة	13 347 553	10 892 793	78,22%	القيمة	11 342 638	8 483 261	75 %
	الكمية	130 148	130 016	83,79%	الكمية	137 633	111 020	81%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات 2013، 2014و2015.

شكل رقم 3-9: يمثل حجم الإنتاج التقديري والحقيقي بالقيمة لسنة 2015



شكل رقم 3-10: يمثل حجم الإنتاج التقديري والحقيقي بالقيمة لسنة 2014

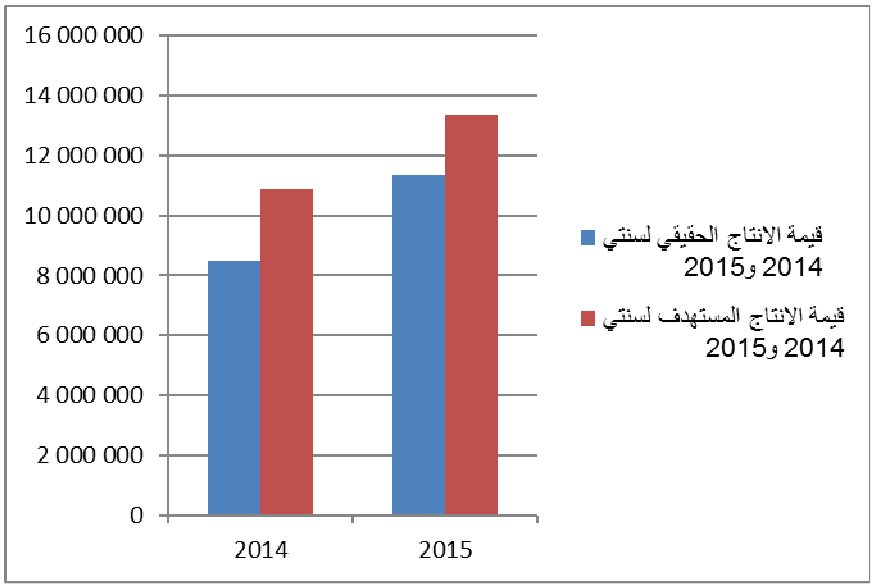


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات 2014و2015.

جدول رقم3-4: جدول مساعد يمثل حجم الإنتاج التقديري والحقيقي بالقيمة لسنتي 2014 و2015

2014	القيمة	11 342 638	8 483 261
2015	القيمة	13 347 553	10 892 793

شكل رقم 3-11: يمثل حجم الإنتاج التقديري والحقيقي بالقيمة لسنتي 2014و2015



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات، 2014و2015.

حقق مجمع صيدال خلال سنة 2015 حجم إنتاج يقدر بـ 108 938 مليار وحدة مع بنسبة 83,79% من حجم إنتاج المستهدف وبنسبة 78,22% لحجم الإنتاج بالقيمة، مع انخفاض 87, 1% في حجم الإنتاج بالكمية واستقرار بالنسبة للقيمة مقارنة بالسنة السابقة.

لم يستطع مجمع صيدال الوصول لحجم الإنتاج المستهدف خلال سنة 2015 وذالك بسبب:

- القدرة الإنتاجية المحدودة لبعض أنواع المنتجات؛

- تأخر في المخزون وعدم توفر بعض المواد الأولية؛
- سحب المنتجات من عملية الإنتاج كجزء من بناء مراقبة الجودة؛
- توقيف إنتاج بعض المنتجات مثل Sirops في فرع قسنطينة بسبب عطل لمدة 5 أشهر في وحدة المياه التابعة للفرع؛
- التأخر في استقبال برنامج الاستيراد لبعض الهرمونات بالإضافة لمشاكل التعديلات في العملية الإنتاجية.

3. **الوثيقة الثالثة:** تبين دراسة مقارنة بين سنتي 2014و2015، حيث يتم التمثيل لحجم الحقوق في شكل منحنى بياني لتسهيل عملية الدراسة ومعرفة مدى تطورها، تظهر هذه الوثيقة كما يلي:

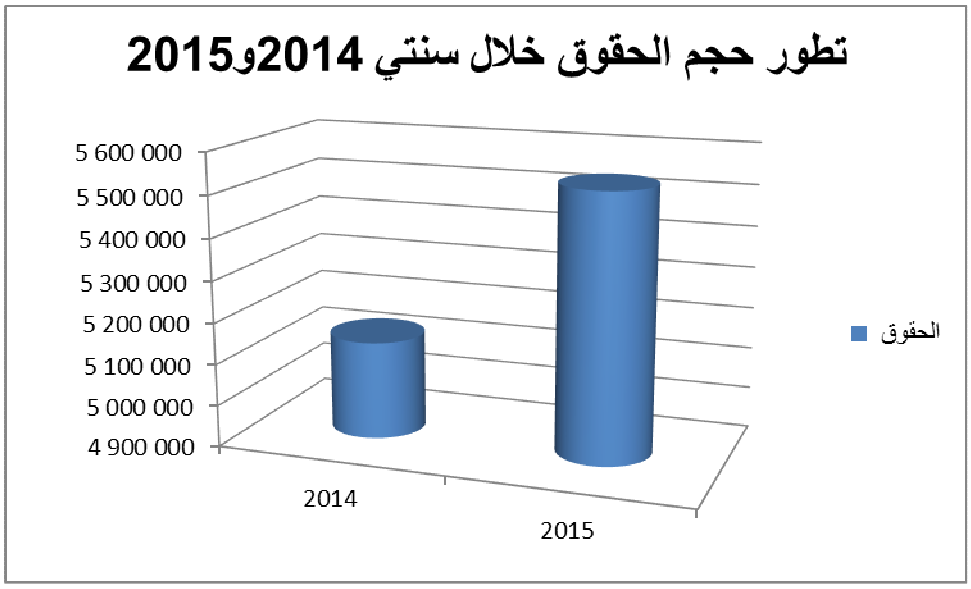
جدول رقم3-5: جدول مساعد يمثل حجم الحقوق وتطورها لسنتي 2014 و2015

الوحدة مليار دج	2015	2014	نسبة التغير
الحقوق	5 536 083	5 136 466	7,78%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات 2014و2015.

حقق مجمع صيدال زيادة % 7.78 مقارنة بسنة 2014 في حجم الحقوق وذلك في إطار السياسة التجارية له من خلال البيع على الحساب لبعض الزبائن سنة 2015 إلا أن هذه الزيادة قد لا تخدم المجمع والتي تؤدي لتقليص حجم المقبوضات.

شكل رقم 3-12: يمثل تطور حجم الحقوق لسنتي 2014و2015



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات 2014و2015.

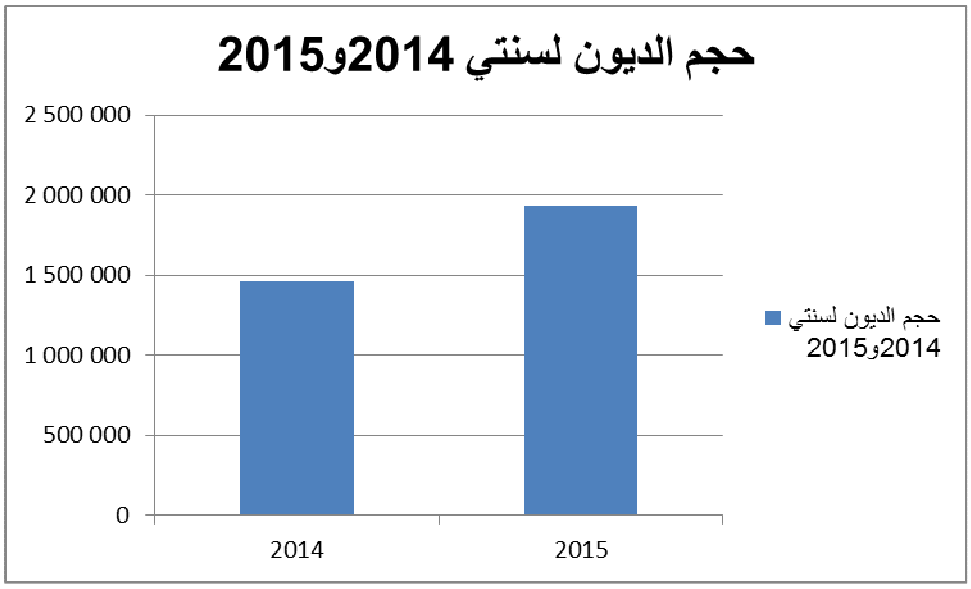
4. **الوثيقة الرابعة**: تبين دراسة مقارنة بين سنتي 2014و2015، حيث يتم التمثيل لحجم الديون في شكل منحنى بياني لتسهيل عملية الدراسة ومعرفة مدى تطورها، تظهر هذه الوثيقة كما يلي:

جدول رقم3-6: جدول مساعد يمثل حجم الديون وتطورها لسنتي 2014 و2015

الوحدة مليار دج	2015	2014	نسبة التغير
الديون	1 931 770	1 460 000	32,27%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات، 2014و2015.

شكل رقم 3-13: يمثل تطور حجم الديون لسنتي 2014و2015



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات، 2014و2015.

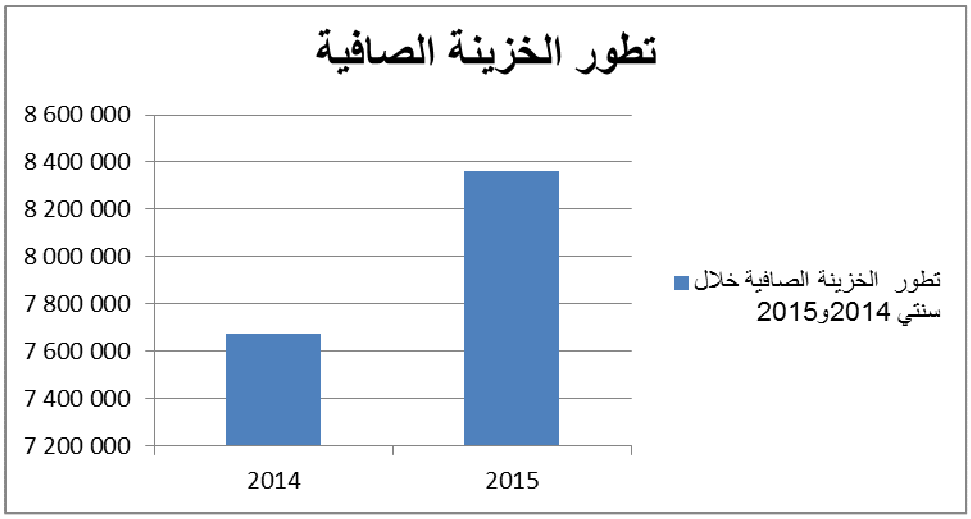
حقق مجمع صيدال زيادة **32,27%** مقارنة بسنة 2014في حجم الديون وذلك في إطار السياسة الاستثمارية التوسعية والتقدم في المشاريع إلا أن هذه الزيادة قد لا تكون ايجابية مما يزيد حجم المديونية الخارجية ويضعف الاستقلالية المالية للمجمع مستقبلا.

5. **الوثيقة الخامسة**: تبين هذه الوثيقة حالة خزينة المؤسسة خلال السنتين 2014 و2015، فهي تظهر حجم الخزينة وتطورها في السنة المراد تقييمه أو إعداد لوحة قيادة له والتراكمات المترتبة عنها، تكون هذه الوثيقة كما يلي:

جدول رقم3-7: جدول مساعد يمثل الخزينة الصافية وتطورها لسنتي 2014 و2015

الوحدة مليار دج	2015	2014	نسبة النمو
الخزينة الصافية	8 360 647	7 672 237	8,97%

شكل رقم 3-14: يمثل تطور حجم الديون لسنتي 2014و2015



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات، 2014و2015.

تحسنت وضعية الخزينة بشكل واضح وذالك بعدما كانت 7 672 237 مليار دج في 2014 وصولا لمبلغ 8 360 647 مليار دج خلال سنة 2015 مع تسجيل معدل نمو ب 8,97% والسبب راجع في زيادة حجم رقم الأعمال مما أدى لزيادة المقبوضات.

6. **الوثيقة السادسة**: تبين هذه الوثيقة حالة النتيجة الصافية المؤسسة خلال السنتين 2014 و2015 فهي تظهر حجم ا النتيجة الصافية وتطورها في السنة المراد تقييمه أو إعداد لوحة قيادة له والتراكمات المترتبة عنها، تكون هذه الوثيقة كما يلي:

جدول رقم3-9: جدول مساعد يمثل النتيجة الصافية الحقيقية وتطورها لسنتي 2014 و2015

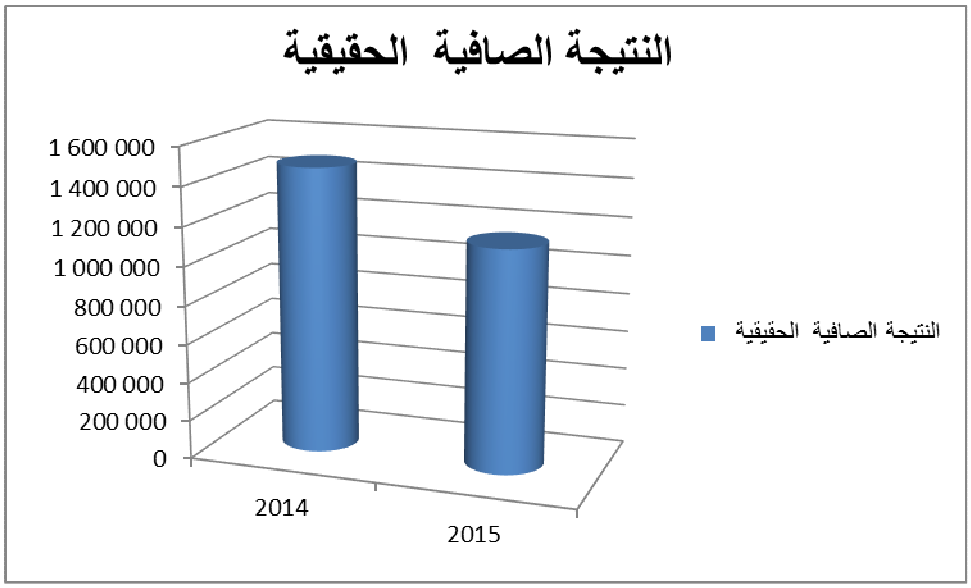
الوحدة مليار دج	2015	2014	نسبة الانخفاض
النتيجة الصافية الحقيقية	1 143 818	1 477 752	22,60%

جدول رقم3-10: جدول مساعد يمثل النتيجة الصافية التقديرية وتطورها لسنتي 2014 و2015

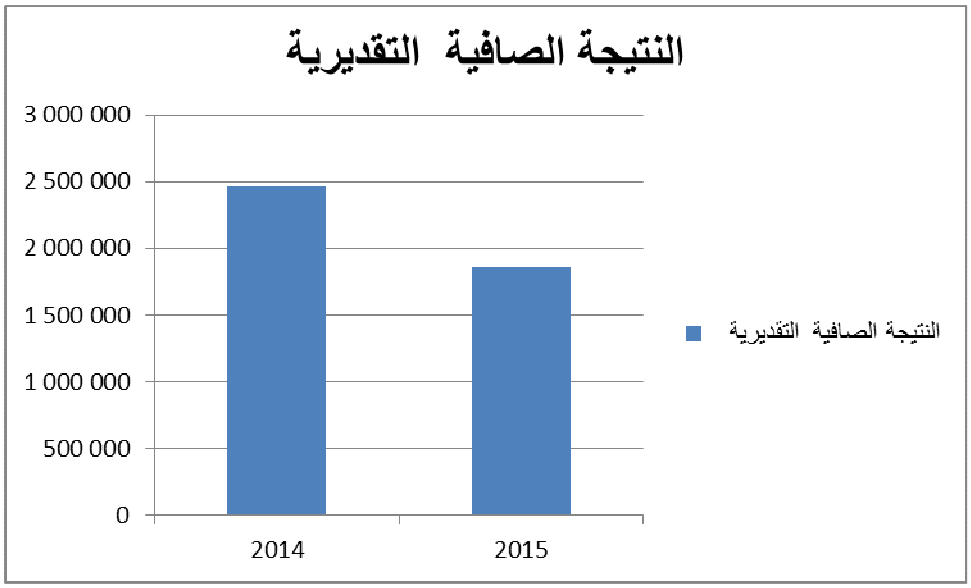
الوحدة مليار دج	2015	2014	نسبة الانخفاض
النتيجة الصافية التقديرية	1 856 000	2 459 000	25%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات 2014و2015.

شكل رقم 3-15: يمثل تطور النتيجة الصافية الحقيقية لسنتي 2014و2015



شكل رقم 3-16: يمثل تطور النتيجة الصافية التقديرية لسنتي 2014و2015



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات 2014و2015.

انخفضت النتيجة الصافية بشكل واضح وذالك بعدما كانت **1 477 752** مليار دج في 2014 مقارنة ب **1 143 818** مليار دج خلال سنة 2015 مع تسجيل معدل انخفاض ب **22,60%** والسبب راجع في زيادة حجم الاستهلاكات وكذا الانخفاض في المخزون.

7. **الوثيقة السابعة:** تبين هذه الوثيقة حالة القيمة السوقية لسهم المؤسسة خلال السنوات 2013 و2014 و2015 فهي تظهر تطورها في السنة المراد تقييمه أو إعداد لوحة قيادة له والتراكمات المترتبة عنها، تكون هذه الوثيقة كما يلي:

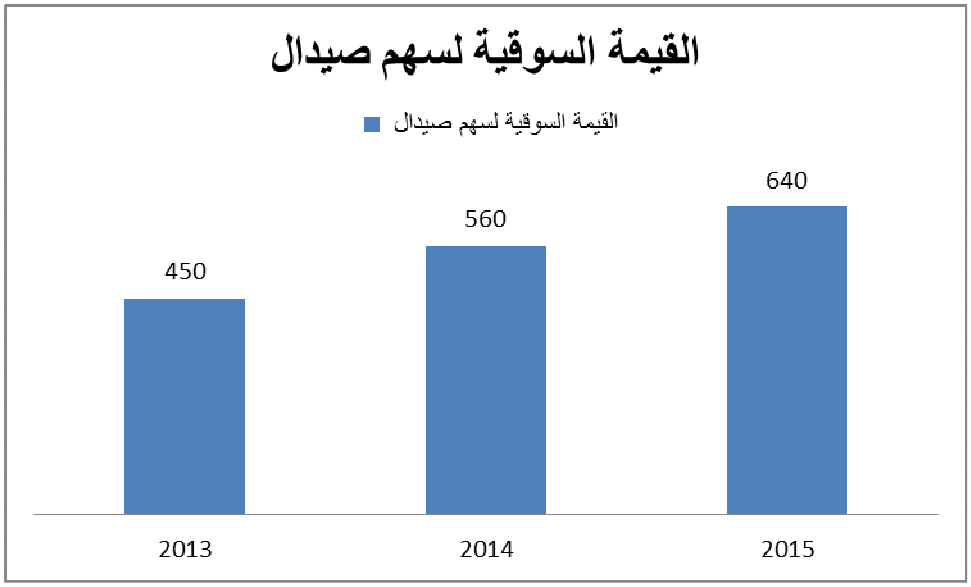
جدول رقم3–11: جدول يمثل القيمة السوقية لسهم صيدال وتطورها خلال السنوات 2013، 2014 و2015

الوحدة دج

السنوات	2015	2014	2013
القيمة السوقية لسهم صيدال	640	560	450

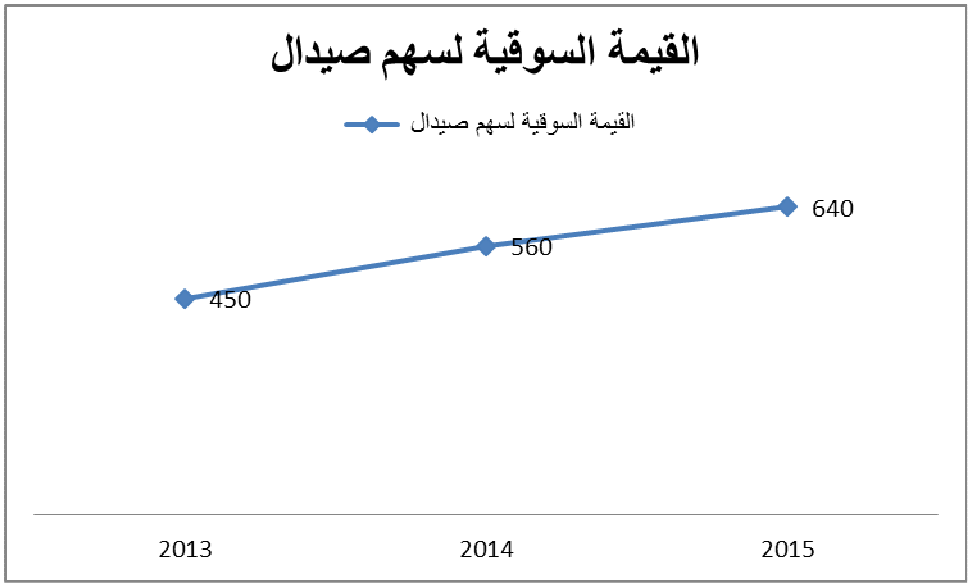
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقرير السنوي لمجمع صيدال للسنة، 2015، ص19.

شكل رقم3–17: يمثل القيمة السوقية لسهم صيدال وتطورها خلال السنوات 2013، 2014 و2015



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية والتقرير السنوية لمجمع صيدال للسنة 2015 .

شكل رقم3-18: يمثل القيمة السوقية لسهم صيدال وتطورها خلال السنوات 2013، 2014 و2015



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية والتقرير السنوية لمجمع صيدال لسنة 2015.

المطلب الثاني: لوحة القيادة المالية المقترحة في مجمع صيدال

ذكرنا من قبل أن المؤسسة تعتمد في لوحة القيادة الخاصة بها على مؤشرات جزئية لا تكفي لمعرفة الوضعية المالية الصحيحة للمؤسسة، واتخاذ قرارات التمويل في الوقت المناسب وتحسين الوضعية المالية لها وعليه سيتم اقتراح لوحة قيادة للمؤسسة تحتوي على عدة مؤشرات وسيتم في هذا المطلب عرض لوحة القيادة المقترحة التي تضم عدة مؤشرات.

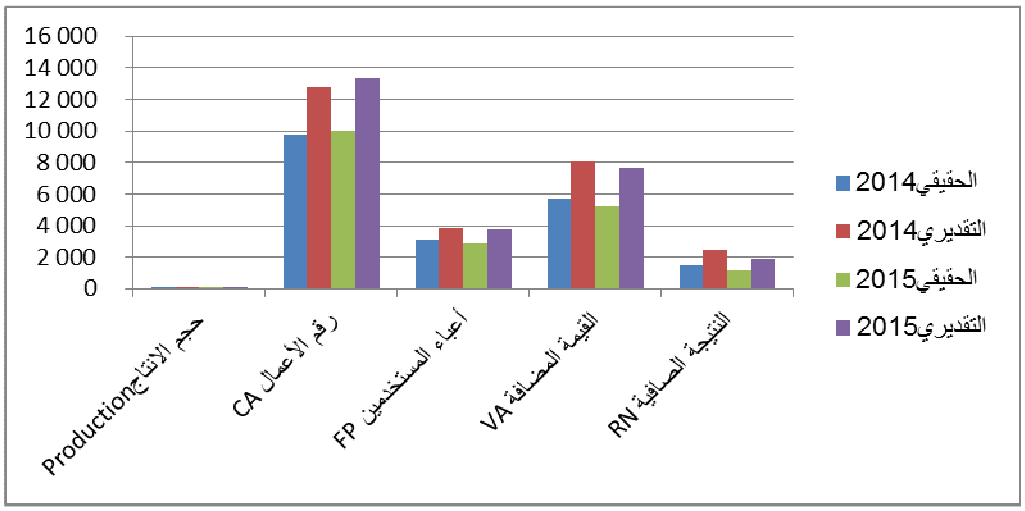
جدول رقم3-12: جدول يمثل لوحة القيادة المقترحة بمجمع صيدال خلال السنوات 2014 و2015

الوحدة مليون دج/وحدة منتجة

	2015		2014					
المؤشر	التقديري2015	الحقيقي2015	التقديري2014	الحقيقي2014	الفرق 2014	الفرق 2015	النسبة 2014	النسبة 2015	التعليق
حجم الانتاجProduction	130	108	138	111	-27	-22	-19,57	-15,05	DEF
رقم الأعمال CA	13 347	9 984	12 800	9 789	-3 011	-3 363	-23,52	-0,18	DEF
أعباء المستخدمين FP	3 751	2 905	3 809	3 086	723	846	18,98	0,51	FAV
القيمة المضافة VA	7 623	5 251	8 032	5 686	-2 346	-2 372	-29,21	-0,38	DEF
النتيجة الصافية RN	1 856	1 143	2 459	1 477	-982	-713	-39,93	-2,15	DEF

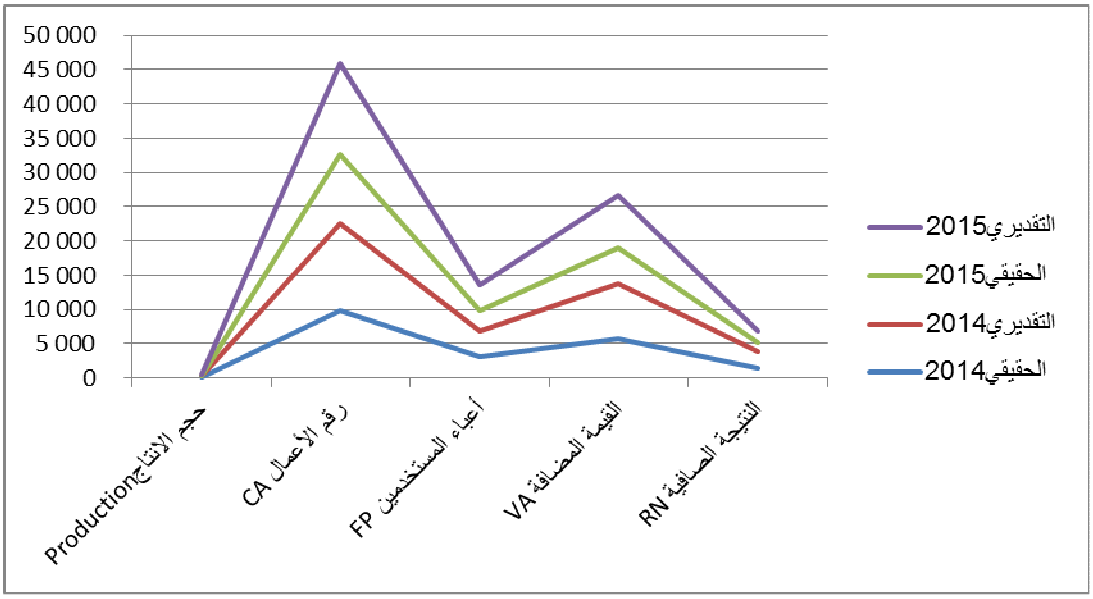
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات 2014و2015.

شكل رقم3–19: شكل يمثل لوحة القيادة المقترحة بمجمع صيدال خلال السنوات 2014 و2015



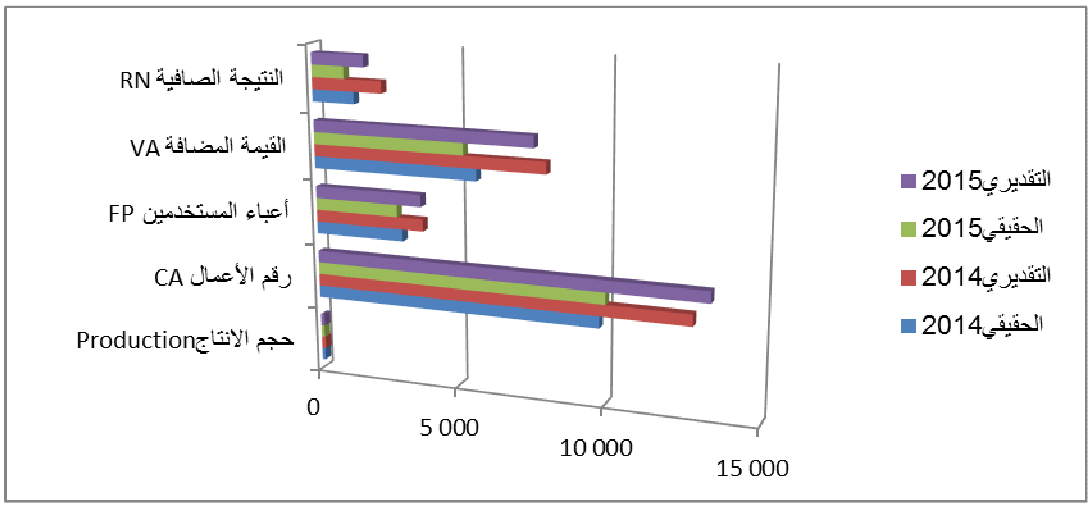
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات 2014و2015.

شكل رقم3–20: شكل يمثل لوحة القيادة المقترحة بمجمع صيدال خلال السنوات 2014 و2015



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات 2014و2015.

شكل رقم3-21: شكل يمثل لوحة القيادة المقترحة بمجمع صيدال خلال السنوات 2014 و2015



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية وتقديرات التقارير السنوية لمجمع صيدال للسنوات 2014و2015.

نلاحظ من لوحة القيادة المقترحة الموجودة في الجدول 3-12 وكذالك من الأشكال الموضحة للمؤشرات التقديرية والحقيقية المستعملة في لوحة لقيادة المقترحة وكذا الوثائق الموجودة في المطلب الأول أنها ساهمت ولو بجزء صغير في تحسين الوضعية المالية لمجمع صيدال خلال فترة الدراسة من خلال ما تم شرحه في الوثائق كل على حدى، من خلال تبيان تطور لكل مؤشر سواء كان ينتمي لصنف المقبوضات أو المدفوعات. إلا أن مجمع صيدال لم يصل للمعدلات والأرقام المستهدفة لكل مؤشر خلال فتر الدراسة وذالك راجع للأسباب التالية:

- عدم قدرة المجمع في الوصول بكل من رقم الأعمال وحجم الإنتاجية للمستوى المستهدف وذالك راجع لمحدودية القدرة الإنتاجية وعدم توفر المواد الأولية بشكل جيد وكذا عدم القدرة على زيادة الحصة السوقية من خلال الإستراتيجية التوسعية المتبعة نظرا لوجود منافسين جدد كمجمع بيوفارم وضعف جودة بعض المنتجات الخاصة بمجمع صيدال وضرورة تطويرها.
- أما فيما يتعلق بأعباء المستخدمين فقد استطاع مجمع صيدال تقليص هذه المبالغ في إطار سياسة تخفيض التكاليف ومحاولة تعظيم الإيرادات لخلق أرباح، وأما فيما يتعلق بالقيمة المضافة والنتيجة الصافية هو كبر حجم باقي التكاليف وخاصة الإستهلاكات ح/60 وتقهقر ضئيل في حجم رقم الأعمال.

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى إعداد واقتراح لوحة القيادة المالية بمجمع صيدال وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين: المبحث الأول جاء بتقديم عام حول المؤسسة أو المجمع، بما في ذلك من نشأة وتعريف وهيكل تنظيمي لها، أما المبحث الثاني فتناول شكل وتصميم واقتراح لوحة القيادة بالمؤسسة وأهدافها، إضافة إلى تحليل النتائج المتحصل عليها من لوحة القيادة بالمؤسسة.

من خلال قيامنا بإجراء الدراسة الميدانية على مستوى مجمع "صيدال"، الذي له مكانة في الاقتصاد الوطني، وباعتبار أن منتجاتها ذات أهمية بالغة في القطاع، ونظرا لكبر حجم هذه المؤسسة وتعدد فروعها اخترنا القيام بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع بمجمع صيدال.

وتبين من خلال هذه الدراسة الميدانية في مجمع " صيدال" أن استعمال لوحة القيادة المالية بالمؤسسة يؤدي إلى تحسين الوضعية المالية ولو بصفة جزئية، لأنها تحتوي على مؤشرات مالية جزئية، الشيء الذي دفعنا إلى اقتراح لوحة قيادة تضم مؤشرات عدة، ومن خلال تحليلنا لنتائج هذه المؤشرات اتضح لنا إن المؤسسة في حالة مالية مقبولة نوعا تستطيع تحسينها بالاعتماد على لوحة القيادة المالية في الأجل المتوسط والطويل، إذ يجب عليها أن تعتمد على مؤشرات كلية شاملة لجميع أنشطتها ومناسبة لتحليل الوضعية الصحيحة لها.

خاتمة

خاتمة:

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تبني أدوات حديثة تساعدها في الرقابة على سير مختلف أنشطتها، ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة كأهم أداة لذلك، حيث شملت دراستنا هذه على معرفة وتوضيح العلاقة بين هذه الأداة وتحسين الوضعية المالية للمؤسسة، حيث تمحورت إشكالية الدراسة **ما هو الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية؟**، للإجابة على هذه الإشكالية قسمت الدراسة إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، عنون الفصل الأول الإطار النظري لمراقبة التسيير، أما الفصل الثاني تناول تقديم الإطار النظري للوحة القيادة، أما الفصل الثالث والأخير فجاء بدراسة أثر لوحة القيادة في تحسين الوضعية المالية لمجمع صيدال.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: مراقبة التسيير هي مجموع الإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة المسئولين في التحكم في أدائهم التسييري لبلوغ الأهداف المحددة.

- قمنا من خلال هذه الدراسة بقبول صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: تساهم لوحة القيادة بإعطاء المسير معلومات تساعده في تحسين الوضعية المالية في الوقت والمكان المناسبين سعيًا لتحسين الأداء العام وذلك بناءا على المؤشرات المعتمدة في المؤسسة.

- تم كذالك من خلال هذه الدراسة قبول صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: إن استخدام لوحة القيادة كأداة لتحسين الوضعية المالية في المؤسسة الاقتصادية يسمح بالتحكم في المؤشرات المالية بشكل جيد في مجمع صيدال.

- قمنا من خلال هذه الدراسة بالقبول الجزئي لصحة الفرضية الثالثة، وذالك كون استخدام لوحة القيادة كأداة لتحسين الوضعية المالية في المؤسسة الاقتصادية يسمح بالتحكم الجزئي في المؤشرات المالية في مجمع صيدال مما يؤدي لتحسين بعض المؤشرات وليس كلها.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

أولا: نتائج الدراسة النظرية

قسمت الدراسة النظرية إلى فصلين، من نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- تعتبر مراقبة التسيير مجموع الإجراءات والأعمال والوثائق الهادفة إلى مساعدة المسؤولين العمليين في التحكم في أدائهم التسييري لبلوغ الأهداف المحددة.
- تعد لوحة القيادة أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير فهي وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة توضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى للدراسة.
- لوحة القيادة أربعة أنواع هي :لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية)، الإستراتيجية، المستقبلية وأخيرا لوحة القيادة التسويقية؛
- تمر عملية إعداد لوحة القيادة بعدة مراحل هي : تحديد الأهداف، العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف،
- اختيار المؤشرات الملائمة وأخيرا بناء لوحة القيادة واختيار التقديم الملائم لها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية للدراسة.

- يظهر تصميم لوحة القيادة في أربعة مناطق تتمثل في: منطقة المؤشرات الاقتصادية، منطقة النتائج، منطقة الأهداف ومنطقة الانحرافات.
- تظهر مؤشرات لوحة القيادة في شكل جداول، نسب، تمثيل بياني والعلامات الساطعة أي الإشارات والرموز، يشير المؤشر إلى معلومة رقمية مختارة هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية متقاربة عن معدلات وانجاز المهام، يشترط في المؤشر أن تتوفر فيه الملائمة والموضوعية، الوفاء والموضوعية، السرعة والسهولة.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

حاولنا التطرق في هذا الفصل إلى معرفة الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في تحسين الوضعية المالية في مجمع صيدال، حيث قمنا بإعداد لوحة قيادة خاصة بالمجمع لسنتي 2014 و2015حيث توصلنا في هذا الفصل إلى النتائج التالية:

- تثبت لوحة القيادة المالية المقترحة عدم كفاية المؤشرات المستعملة بغرض تحسين الوضعية المالية لمجمع صيدال.
- وتبين من خلال هذه الدراسة الميدانية في مجمع صيدال أن استعمال لوحة القيادة المالية بالمؤسسة يؤدي إلى تحسين الوضعية المالية ولو بصفة جزئية، لأنها تحتوي على مؤشرات مالية جزئية، الشيء الذي دفعنا إلى اقتراح لوحة قيادة تضم مؤشرات عدة.
- إذ يجب على مجمع صيدال أن يعتمد على مؤشرات كلية شاملة لجميع أنشطتها ومناسبة لتحليل الوضعية الصحيحة لها.

التوصيات :بعد إتمام هذه الدراسة ومعرفة شكل لوحة القيادة بالمؤسسة نقترح التوصيات التالية:

- ضرورة الفهم الجيد للوحة القيادة من طرف المسؤولين عنها.
- إقامة دوريات تدريبية للمسيرين وتوعيتهم على كيفية إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة.
- ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية على هذه الأداة باعتبارها أداة فعالة في مراقبة التسيير.
- ضرورة تعظيم وتفعيل لوحة القيادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

آفاق الدراسة: بعد عرض وتحليل الدراسة التي بين أيدينا تنشأ لنا مجموعة من الأفكار والآفاق المستقبلية تساعد الباحثين في دراسات لاحقة أهمها:

- واقع لوحة القيادة في مراقبة تسيير المؤسسات الخدمية
- دور لوحة القيادة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية
- معوقات نظام لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية

الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: قائمة المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

1. احمد محمد العداسي، **التحليل المالي للقوائم المالية وفقا لمعايير المحاسبة الدولية**، الطبعة الأولى، دار الإعصار للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
2. إيمان فاضل السمرائي، هيثم محمد الزعبي، **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
3. سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية**، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
4. سونيا محمد البكري، **نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية**، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1990.
5. عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير مؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2006.
6. محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، **المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
7. معراج هواري، مصطفى الباهي، **مدخل إلى مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
8. مؤيد عبد الرحمن الدوري، نور الدين أديب أبو زناد، **التحليل المالي باستخدام الحاسوب**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2006.
9. ناصر دادي عدون، المحاسبة **التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير**، الجزء الثاني، قسنطينة، 1998.

10. ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية، الجزائر، 2003.

11. فداغ فداغ، **المحاسبة الإدارية**، بدون طبعة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000 .

II. المذكرات والأطروحات:

المذكرات:

1. عقون سعاد، **محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر،2002.

2. بلهاشمي جيلالي طارق، **لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، النقود المالية والبنوك، جامعة سعد دحلب، البليدة،.2006

3. بونقيب أحمد، **دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تجامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.

4. صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

5. مرابطي نوال، **أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

6. بلطرش مريم، **دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2010-2011 .

7. عبد الرحمان هباج، **أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي**، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2012.

8. هاجر بوبصلة، **دور وظيفة التدقيق في تقييم نظام مراقبة التسيير**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2014.

الأطروحات:

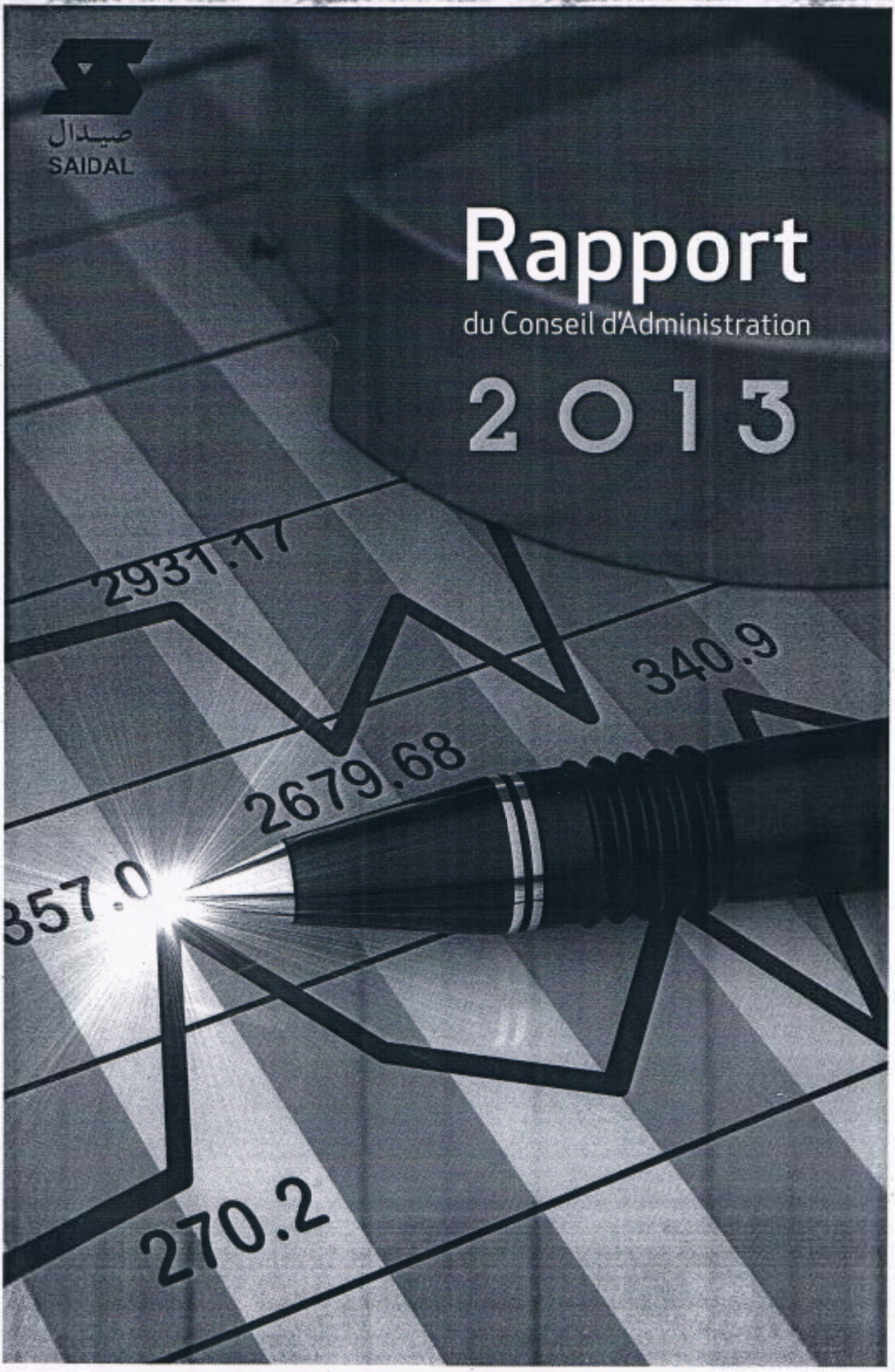
9. بن لخضر محمد العربي، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، 2015/2014.

10. عبد الوهاب السويسي، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2004.

ثانيا: المراجع بالغة الفرنسية:

1. A.Germalis, ″ **Contrôle de gestion en action**″, édition laison, 1992.
2. Alazard C et Sépari S, **Contrôle de Gestion**, 5ème édition, éd Dunod, Pris, 2001.
3. Brigirte Doriah, **Control de gestion**, édition, Paris, 1990.
4. C.Alazard et S.Seperi, **Control de gestion manuel et application**, 3éme Edition, DUNOD, paris, 1996, p : 06.

5. Caroline Selmer, **Concevoir le tableau de bord**, 2éme édition Dunod Paris, 2003.
6. J.R Sulzer, **Comment construire le tableau de bord" les objets et les méthodes d'élaboration**, ED dunod, 1975.
7. Michel gervais, **Control de gestion**,7eme edition, économica, 2000.
8. Michel Rouch et Gérard Naulleau, **le contrôle de gestion bancaire et financier**,4éme Edition, reuve banque, France, 2002.
9. p.Boisselier, contrôle **de gestion** :**courst application**, vuibert, 2eme edition, paris, 2001.
10. R.S.kaplan et D.P.Norton,**LE Tableau de Bord prospectif**, Traduit de l'américain par M.sperry, éd: organisation, 2001.


صيدال
SAIDAL
Rapport
du Conseil d'Administration
2013
2931.17
340.9
2679.68
857.0
270.2

OPINION SUR LES COMPTES

Sous réserve que les neutralisations réciproques faites en extra-comptables sont fiables, nous sommes en mesure de les comptes consolidés, tels qu'ils sont joint en annexe, de la société par action (GROUPE SAIDAL), arrêté au 31 décembre 2013, avec un montant net actif/passif de 30 099 573 372.69 DA et un résultat bénéficiaire de 2 658 147 326.76 DA, sont sincères et réguliers et représentent l'image fidèle sa situation patrimoniale et financière.

Alger le 15 Juin 2014

Les commissaires aux comptes

BUREAU D'EXPERTISE
Comptable et d'Audit (B.E.X.A.)
L. BOUKOUS
EXPERT COMPTABLE
COMMISSAIRE AUX COMPTES

BALI AZZOUZ
EXPERT COMPTABLE
Commissaire aux Comptes
21/22, Coop. ENNADJAH
DELY-IBRAHIM-ALGER

Direction des Finances et Comptabilité

ETATS FINANCIERS CONSOLIDE
GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL

EXERCICE 2013

JUIN 2014

BILAN 2013

DESIGNATIONS	31/12/2013			31/12/2012
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIFS NON COURANTS				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	58 268 550,00		58 268 550,00	
immobilisations incorporelles	198 535 044,63	185 023 704,17	13 511 340,46	20 550 643,13
immobilisations corporelles				
Terrains	4 525 499 753,87		4 525 499 753,87	4 583 697 150,84
Bâtiments	7 053 924 525,64	5 144 639 355,17	1 909 285 170,47	2 218 566 774,15
Autres immobilisations corporelles	15 034 995 143,67	13 031 820 034,20	2 003 175 109,47	2 841 007 825,61
immobilisations en concession	11 014 278,00	667 498,62	10 346 779,38	10 680 512,00
Immobilisations en cours	470 133 457,73		470 133 457,73	1 203 233 977,48
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées	1 776 264 616,78		1 776 264 616,78	0,00
Autres participations et créances rattachées	129 167 575,00	53 886 445,21	75 281 129,79	159 137 625,18
Autres titres immobilisés				
prêts et autres actifs financiers non courants	109 092 099,30		109 092 099,30	30 169 720,32
Impôts différés actif	357 881 232,62		357 881 232,62	387 701 216,20
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**29 724 776 277,24**	**18 416 037 037,37**	**11 308 739 239,87**	**11 454 745 444,91**
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	6 969 082 810,68	1 434 727 755,37	5 534 355 055,31	6 175 385 227,05
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 529 998 546,61	1 699 037 690,24	3 830 960 856,37	4 694 957 948,14
Autres débiteurs	1 865 186 534,90		1 865 186 534,90	353 436 040,24
Impôts	460 376 148,07	344 477 438,32	115 898 709,75	170 458 536,03
Autres actif courant	12 500 000,00		12 500 000,00	
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	2 018 559 989,19		2 018 559 989,19	18 642 816,89
Trésorerie	5 495 438 158,83	82 065 171,53	5 413 372 987,30	7 153 519 481,26
TOTAL ACTIFS COURANTS	**22 351 142 188,28**	**3 560 308 055,46**	**18 790 834 132,82**	**18 566 400 049,61**
TOTAL GENERAL ACTIF	**52 075 918 465,52**	**21 976 345 092,83**	**30 099 573 372,69**	**30 021 145 494,52**

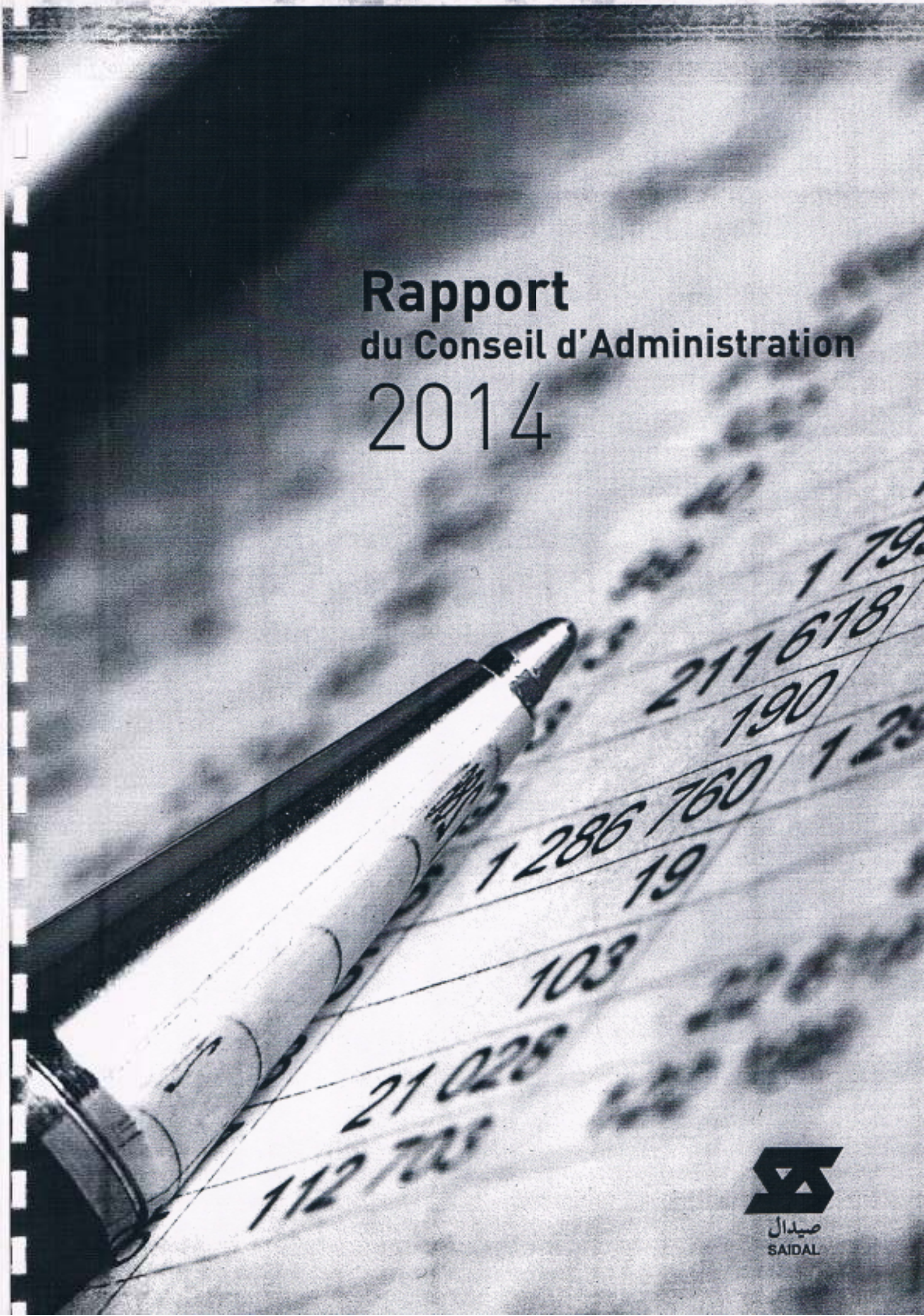
3.2. Passif

DESIGNATIONS	31/12/2013	31/12/2012
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Capital non appelé		
Primes et réserves -(réserves consolidées)	9 421 690 281,30	8 767 303 972,03
Ecarts de réévaluation	435 055 761,63	645 898 091,73
Écart d'équivalence	556 004 893,04	0,00
Résultat Net	2 658 147 326,76	1 965 160 951,44
Autres capitaux propres -report à nouveau	319 161 089,57	28 874 721,33
Intérêts minoritaires	858 376 750,19	839 268 275,80
TOTAL I	**16 748 436 102,49**	**14 746 506 012,33**
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	2 911 046 961,36	1 851 741 010,35
Impôts (différés et provisionnés)	252 388 287,15	359 962 619,95
Autres dettes non courantes	493 645 268,24	
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 351 120 085,82	4 129 700 666,41
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	**5 008 200 602,57**	**6 341 404 296,71**
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 227 878 706,58	3 250 392 942,41
Impôts	564 464 142,35	551 586 033,66
Autres dettes	5 818 577 282,18	3 662 731 669,91
Trésorerie passif	732 016 536,52	1 468 524 539,53
TOTAL PASSIF COURANT III	**8 342 936 667,63**	**8 933 235 185,51**
TOTAL GENERAL PASSIF	**30 099 573 372,69**	**30 021 145 494,55**

3.3.Tableau de comptes de résultat

DESIGNATIONS	31/12/2013	31/12/2012
Chiffre d'affaires	11 461 847 581,90	13 895 054 472,57
Variation stocks produits finis et en cours	782 030 567,10	229 626 444,54
Production immobilisée		379 032,26
Subvention d'exploitation		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**12 243 878 149,00**	**14 125 059 949,37**
Achats consommés	-3 556 475 260,95	-5 246 886 845,95
Services extérieurs et autres consommations	-740 255 739,42	-914 334 046,84
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	**-4 296 731 000,37**	**-6 161 220 892,79**
III - VALEUR AJOUTTEE D'EXPLOITATION (I - II)	**7 947 147 148,63**	**7 963 839 056,58**
Charges de personnel	-3 848 442 866,21	-3 809 104 894,13
Impôts, taxes et versements assimilés	-211 018 083,50	-228 139 765,88
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**3 887 686 198,92**	**3 926 594 396,57**
Autres produits opérationnels	123 256 224,16	372 976 278,55
Autres charges opérationnelles	-135 200 827,62	-207 496 681,94
Dotations aux amorts,provisions et pertes de valeur	-1 431 299 339,58	-2 144 929 104,62
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	501 957 026,14	575 024 462,14
V - RESULTAT OPERATIONNEL	**2 946 399 282,02**	**2 522 169 350,70**
Produits financiers	73 629 153,44	100 796 850,14
Charges financières	-221 326 017,88	-225 135 653,69
VI - RESULTAT FINANCIER	**-147 696 864,44**	**-124 338 803,55**
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	**2 798 702 417,58**	**2 397 830 547,15**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-500 440 495,49	-489 506 617,86
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-4 662 574,50	105 369 639,88
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	12 952 479 688,40	15 264 646 326,18
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-10 658 880 340,81	-13 267 975 918,88
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	**2 293 599 347,59**	**1 996 670 407,30**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-21 476,75	-3 985 277,20
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	**-21 476,75**	**-3 985 277,20**
X - RESULTAT DE L'EXERCICE	**2 293 577 870,84**	**1 992 685 130,10**
RESULTAT MINORITAIRES	70 792 332,18	27 524 178,66
Part dans le résultat dans stes mises en équivalence	293 777 123,74	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**2 658 147 326,76**	**1 965 160 951,44**

Rapport
du Conseil d'Administration
2014



صيدال
SAIDAL

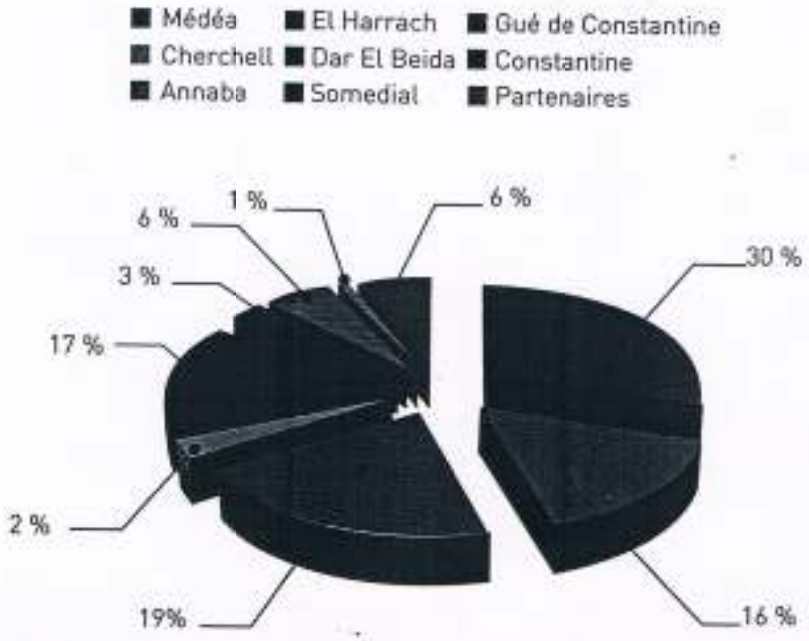
1. Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires réalisé au cours de l'année 2014 s'élève à 9,78 milliards de DA et correspond à un volume de 102 millions d'unités vente. Il est en baisse de 15 % par rapport à l'exercice 2013 et représente 76 % de l'objectif assigné.

Quantités : en milliers d'UV **Valeurs :** Milliers de DA

Chiffre d'affaires		Objectif 2014	Réalisation 2014	Taux de réalisation (%)	Réalisation 2013	Evolution 2014/2013 (%)
Réseau de distribution	Q	121 914	99 059	81	113 709	-13
	V	11 837 945	9 146 343	77	10 638 801	-14
Filiales (IBERAL+SOMEDIAL)	Q	5 490	3 504	64	5 730	-39
	V	1 005 174	634 852	63	823 046	-23
Prestations	V	/	7 831	/	/	/
Total	Q	127 404	102 563	81	119 439	-14
	V	12 843 119	9 789 026	76	11 461 847	-15

Ventes 2014 par site de production



2. La production

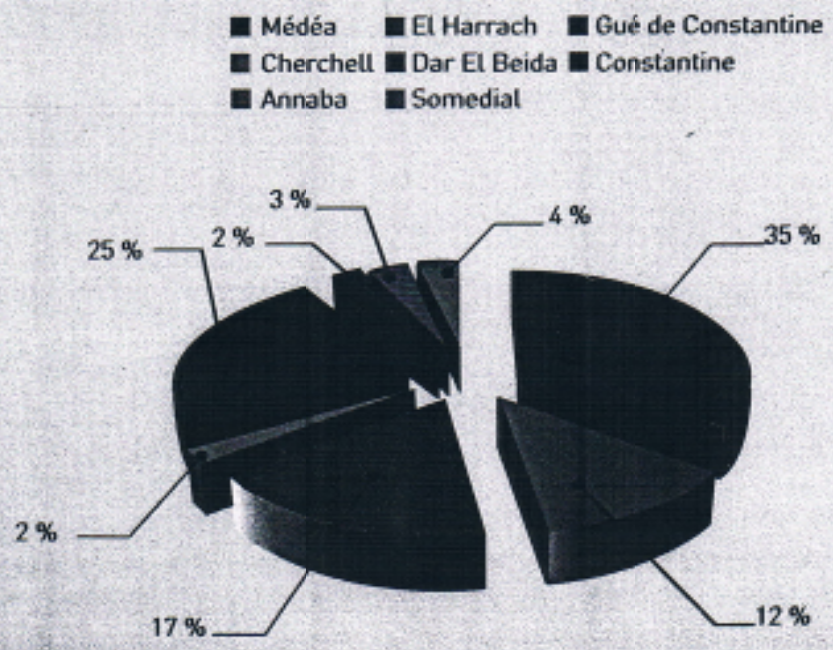
La production réalisée durant l'exercice 2014 est de 111 millions d'unités vente pour une valeur de 8,48 milliards de DA, en baisse de 15 % en quantité et de 21 % en valeur par rapport à l'exercice précédent.

Par rapport à l'objectif annuel, les réalisations représentent 81% en quantité et 75% en valeur.

Quantités: Milliers d'UV Valeurs : Milliers de DA

Production		Objectif 2014	Réalisation 2014	Taux de réalisation (%)	Réalisation 2013	Evolution 2014/2013 (%)
SAIDAL	Q	131 028	107 143	82	126 231	-15
	V	10 198 032	7 907 147	78	9 964 534	-21
SOMEDIAL	Q	6 605	3 877	59	4 445	-13
	V	1 144 606	576 114	50	755 245	-24
Total groupe	Q	137 633	111 020	81	130 676	-15
	V	11 342 638	8 483 261	75	10 719 779	-21

Production 2014 par site



Opinion sur les comptes consolidés

En application du règlement de la COSOB N" 2000/02 du 20 Janvier 2000 relatif aux sur les informations à publier par les sociétés dont les actions sont cotées en Bourse, nous avons procédé à un examen limité des comptes consolidés du groupe industriel de la SPA SAIDAL tels que arrêtés par le conseil d'Administration lors en date du 29 Avril 2015, sous sa responsabilité, avec un total net Actif/passif de 31 587 704 405,93 DA et un résultat Net de 1 477 751 553,22 DA.

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur la sincérité, la régularité des comptes et de la situation financière et du patrimoniale de la société sur la base des états f inanciers et des informations fournies par les dirigeants.

A l'exception de ces observations et remarques , nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause la régularité et la sincérité des comptes consolidés du groupe ainsi que l'image fidèle de son résultat, son patrimoine et sa situation financière au 31 décembre 2014

Le commissaire aux comptes

L. BOUKORT

L. BOUKORT EXPERTISE
BUREAU D'EXPERTISE
Comptable et d'Audit (B.E.X.A.
L. BOUKORT
EXPERT COMPTABLE
COMMISSAIRE AUX COMPTES

Les réserves à prendre en charge sont résumées ainsi :

Les travaux de consolidation sont faits en extra comptables à partir des feuilles de rapprochement signées réciproquement par les responsables des structures financières. Le contrôle ne peut se faire comptablement, faute de comptes spécifiques réservés aux opérations inter groupe. Il est nécessaire d'introduire au niveau du plan des comptes les comptes intergroupe afin de pouvoir justifier les opérations de consolidations ce qui facilitera la consolidation, d'une part et assurera le contrôle, d'autre part.

Deux réserves signalées en 2013 sont à prendre en charge:

- Une différence (non reconnue par PHARMAL) et le siège pour : 11 597 KDA
- Une différence (non reconnue par ANTOBIOTICAL) et le siège pour : 23 175 KDA
- Le compte 408 factures non parvenues devait avoir le compte symétrique 418 « Produits non encore facturés » au niveau de l'unité de Batna et celle d'Oran.

Pour ces deux réserves de 2013 l'entreprise a pris attache en 2015 avec le CIEF pour lui confier une opération d'expertise.

Hormis les réserve résumées ci-dessus nous sommes en mesure de certifier les comptes du groupe SAIDAL, tels qu'ils sont joint en Annexe avec un montant net actif/passif de 31 587 704 405.93 DA et un résultat bénéficiaire de 1 477 751 553.22 DA, sont sincères et réguliers et représentent l'image fidèle sa situation patrimoniale et financière.

Le commissaire aux comptes

A. BALI

BALI Azzouz
EXPERT-COMPTABLE
Commissaire aux Comptes
21/22, Coopérative Ennadjah
DELY-BRAHIM - ALGER

IV. PERSPECTIVES 2014

Les principaux agrégats prévisionnels arrêtés pour l'exercice 2014 sont:

- Production: 138 millions d'unités de vente
- Chiffre d'affaires: 12 800 millions de dinars
- Frais du personnel: 3 809 millions de dinars
- Valeur ajoutée: 8 032 millions de dinars
- Résultat net: 2 459 millions de dinars

صيدال
SAIDAL

Communiqué aux actionnaires du résultat de l'exercice 2014 - Bilan Consolidé

ACTIF

DESIGNATIONS	31/12/2014			31/12/2013	%
	MONTANTS BRUTS	AMORTS PROVISIONS	MONTANTS NETS		
ACTIFS NON COURANTS					
Écart d'acquisition (ou goodwill)	58 268 550,00	0,00	58 268 550,00	58 268 550,00	0%
Immobilisations incorporelles	201 799 344,60	189 768 823,00	12 030 521,60	13 511 340,46	-11%
Immobilisations corporelles	0,00	0,00	0,00		
Terrains	4 514 492 953,87	0,00	4 514 492 953,87	4 525 499 753,87	0%
Bâtiments	7 032 781 737,47	5 269 783 914,71	1 762 997 822,76	1 909 285 170,47	-8%
Autres immobilisations corporelles	15 300 746 959,15	13 696 697 490,28	1 604 049 468,87	2 003 175 109,47	-20%
Immobilisations en concession	87 528 246,00	1 266 904,74	86 261 341,26	10 346 779,38	734%
Immobilisations en cours	2 502 907 388,68	0,00	2 502 907 388,68	470 133 457,73	432%
Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00		
Titres mis en équivalences - entreprises associées	1 846 291 841,31	0,00	1 846 291 841,31	1 776 264 616,78	
Autres participations et créances rattachées	102 167 575,00	53 136 586,28	49 030 988,72	75 281 129,79	-35%
Autres titres immobilisés	0,00	0,00	0,00		
Prêts et autres actifs financiers non courants	103 321 318,61	0,00	103 321 318,61	109 092 099,30	-5%
Impôts différés actif	463 577 177,79	0,00	463 577 177,79	357 881 232,62	0%
TOTAL ACTIF NON COURANTS	**32 213 883 092,48**	**19 210 653 719,01**	**13 003 229 373,47**	**11 308 739 239,87**	**15%**
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours	7 103 810 877,97	1 496 894 537,00	5 606 916 340,97	5 534 355 055,31	1%
Créances et emplois assimilés	0,00	0,00			
Clients	5 136 249 341,15	1 687 454 939,36	3 448 794 401,79	3 830 960 856,37	-10%
Autres débiteurs	1 036 790 150,80	0,00	1 036 790 150,80	1 865 186 534,90	-44%
Impôts	601 389 838,47	345 347 828,24	Z256 042 010,23	115 898 709,75	121%
Autres actif courant	18 795 412,47	0,00	18 795 412,47	12 500 000,00	0%
Disponibilités et assimilés	0,00	0,00	0,00		
Placements et autres actifs financiers courants	3 018 559 989,19	0,00	3 018 559 989,19	2 018 559 989,19	50%
Trésorerie	5 281 852 295,08	83 275 568,07	5 198 576 727,01	5 413 372 987,30	-4%
TOTAL ACTIFS COURANTS	**22 197 447 905,13**	**3 612 972 872,67**	**18 584 475 032,46**	**18 790 834 132,82**	**-1%**
TOTAL GENERAL ACTIF	**54 411 330 997,61**	**22 823 626 591,68**	**31 587 704 405,93**	**30 099 573 372,69**	**5%**

PASSIF

DESIGNATIONS	31/12/2014	31/12/2013	%
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00	0%
Capital non appelé	0,00		
Primes et réserves -(réserves consolidées)	11 282 665 927,33	9 421 690 281,30	20%
Ecarts de réévaluation	218 627 945,68	435 055 761,63	-50%
Écart d'équivalence	778 627 191,02	556 004 893,04	
Résultat Net	1 477 751 553,22	2 658 147 326,76	-44%
Autres capitaux propres -report à nouveau	371 301 688,91	319 161 089,57	16%
Intérêts minoritaires	961 690 080,29	858 376 750,19	12%
TOTAL CAPITAUX PROPRES I	**17 590 664 386,45**	**16 748 436 102,49**	**5%**
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières	3 383 163 695,36	2 911 046 961,36	16%
Impôts (différés et provisionnés)	267 823 005,95	252 388 287,15	0%
Autres dettes non courantes	3 456 705 764,33	493 645 268,24	600%
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 381 034 485,26	1 351 120 085,82	2%
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	**8 488 726 950,90**	**5 008 200 602,57**	**69%**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	1 460 434 895,94	1 227 878 706,58	19%
Impôts	363 939 782,75	564 464 142,35	-36%
Autres dettes	3 055 762 788,63	5 818 577 282,18	-47%
Trésorerie passif	628 175 601,26	732 016 536,52	-14%
TOTAL PASSIF COURANT III	**5 508 313 068,58**	**8 342 936 667,63**	**-34%**
TOTAL GENERAL PASSIF	**31 587 704 405,93**	**30 099 573 372,69**	**5%**

Production

RUBRIQUES	31/12/2014	31/12/2013
Quantités (1 000 UV)	111 020	130 676
Valeurs (1 000 DA)	8 483 261	10 719 779

صيدال
SAIDAL

COMPTE DE RESULTAT

DESIGNATIONS	30/06/2014	30/06/2013	%
Chiffre d'affaires	9 789 025 905,91	11 461 847 581,90	-15%
Variation stocks produits finis et en cours	47 596 284,29	782 030 567,10	-94%
Production immobilisée	0,00		
Subvention d'exploitation	0,00		
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**9 836 622 190,20**	**12 243 878 149,00**	**-20%**
Achats consommés	-3 017 970 352,54	-3 556 475 260,95	-15%
Services extérieurs et autres consommations	-815 279 475,31	-740 255 739,42	10%
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	**-3 833 249 827,85**	**-4 296 731 000,37**	**-11%**
III - VALEUR AJOUTTEE D'EXPLOITATION (I - II)	**6 003 372 362,35**	**7 947 147 148,63**	**-24%**
Charges de personnel	-3 222 199 202,24	-3 848 442 866,21	-16%
Impôts, taxes et versements assimilés	-205 064 473,74	-211 018 083,50	-3%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**2 576 108 686,37**	**3 887 686 198,92**	**-34%**
Autres produits opérationnels	85 434 154,80	123 256 224,16	-31%
Autres charges opérationnelles	-204 467 978,10	-135 200 827,62	51%
Dotations aux amorts provisions et pertes de valeur	-1 130 374 262,15	-1 431 299 339,58	-21%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	292 035 551,31	501 957 026,14	-42%
V - RESULTAT OPERATIONNEL	**1 618 736 152,23**	**2 946 399 282,02**	**-45%**
Produits financiers	106 709 251,37	73 629 153,44	45%
Charges financières	-157 011 457,30	-221 326 017,88	-29%
VI - RESULTAT FINANCIER	**-50 302 205,93**	**-147 696 864,44**	**-66%**
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	**1 568 433 946,30**	**2 798 702 417,58**	**-44%**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-309 812 391,00	-500 440 495,49	
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-90 261 226,37	-4 662 574,50	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 320 801 147,68	12 942 720 552,74	-20%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-8 971 918 366,01	-10 649 121 205,15	-16%
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	**1 348 882 781,67**	**2 293 599 347,59**	**-41%**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		-21 476,75	
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		**-21 476,75**	**0%**
X - RESULTAT NET DE LEXERCICE	**1 348 882 781,67**	**2 293 577 870,84**	**-41%**
Résultat minoritaires	14 686 721,26	70 792 332,18	-79%
part dans le Résutat dans Stes mises en équivalence	114 182 050,29	293 777 123,74	-61%
RESULTAT NET DE LEXERCICE	**1 477 751 553,22**	**2 658 147 326,76**	**-44%**

L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE DU GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL Du 10 juin 2015

L'An deux mil quinze et le dix du mois de juin à dix heures, à l'Hôtel El- Aurassi, les actionnaires de la société par Actions dénommée Groupe Industriel SAIDAL, au Capital Social de 2.500.000.000 DA se sont réunis en Assemblée Générale Ordinaire annuelle sur convocation qui leur a été faite par le Conseil d'Administration par communiqué de presse du 13 Mai 2015

Première résolution : Examen des comptes sociaux de la Société Mère

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires de l'EPE Spa, Groupe SAIDAL après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, ainsi que des explications complémentaires exposées verbalement. relatives à l'examen.

- Adopte le rapport du Conseil d'Administration de l'exercice 2014
- Approuve les états financiers de l'exercice 2014, avec un total passif / actif net du bilan de 28 863 818 266.13 DA et un résultat net bénéficiaire pour un montant de 1 385 942 685.96 DA.
- Donne quitus de leur mandat aux Administrateurs de l'exercice 2014.
- Mande le Conseil d'Administration, à l'effet de prendre en charge sur l'exercice 2015 les recommandations formulées par Messieurs les Commissaires aux Comptes.

Deuxième résolution : Affectation des résultats de l'exercice 2014 de la Société Mère

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires de l'EPE Spa GROUPE SAIDAL décide d'affecter le résultat net bénéficiaire d'un montant de : 1 385 942 685.96 DA
comme suit:

- Dividendes 400 000 000,00 DA
- Tantièmes (3 fois le jeton de présence) 3 180 000.00 DA
- Intéressement des travailleurs 198 660 000.00 DA
- Réserves facultatives 784 102 685.96 DA

Troisième résolution : Résultat du bilan consolidé du Groupe SAIDAL

L'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires de l'EPE Spa, Groupe SAIDAL après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, ainsi que des explications complémentaires exposées verbalement relatives à l'examen.

- Approuve les comptes sociaux consolidés de l'exercice 2014, avec un total passif / actif du bilan de 31 587 704 405.93 DA et un résultat net bénéficiaire pour un montant de 1 477 751 553.22 DA.

Quatrième résolution : Libération de la partie variable de la rémunération pour le Cadre gestionnaire principal

Cinquième résolution : Libération de la partie variable de la rémunération pour les Cadres Dirigeants

Sixième résolution : Jetons de présence

Septième résolution : Rémunération du Commissaire aux Comptes

Huitième résolution : Nombres de séances autorisés du Conseil d'Administration

Neuvième résolution : Formalités légales et réglementaires

NB/ Le rapport de gestion est disponible au siege du Groupe

Le Président du Conseil d'Administration

Boumediene DERKAOUI

Rapport 2015
du Conseil d'Administration



1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires réalisé au cours de l'année 2015 s'élève à **9 984 044 milliers de DA** et correspond à un volume de **103 868 milliers d'unités-ventes**, soit une réalisation de **74,80%** de l'objectif assigné en valeur et **79,81%** en quantité, enregistrant une hausse de **1,99%** en valeur et **1,27%** en quantité par rapport à l'exercice 2014.

La sous performance est dû essentiellement aux causes suivantes :

- L'insuffisance des capacités de certaines formes pharmaceutiques ;
- Les méventes des produits relatifs à la cardiologie et diabétologie ;
- Le retrait de produits du processus de production dans le cadre du renforcement du contrôle qualité ;
- L'arrêt de production des sirops du site de Constantine sur une période de 5 mois, occasionné par la mise à niveau de la station de traitement d'eau.

La répartition du chiffre d'affaires se présente comme suit :

Quantités : Milliers d'UV Valeurs : Milliers de DA

Chiffres d'affaires		Objectif 2015	Réalisation 2015	Taux de réalisation (%)	Réalisation 2014	Evolution 2015/2014 (%)
Réseau de distribution	Q	124 708	100 740	80,78%	99 059	1,70%
	V	12 369 482	9 503 300	76,83%	9 146 343	3,90%
Filiales (IBERAL+SOMEDIAL)	Q	5 440	3 128	57,50%	3 504	-10,73%
	V	978 071	476 895	48,76%	634 852	-24,88%
Prestations	V	/	3 849	/	7831	-50,85%
Total Groupe	**Q**	**130 148**	**103 868**	**79,81%**	**102 563**	**1,27%**
	V	**13 347 553**	**9 984 044**	**74,80%**	**9 789 026**	**1,99%**

2. Production

La production réalisée durant l'exercice 2015 est de **108 938 milliers d'unités vente**, pour une valeur de **8 519 894 milliers de DA**, soit **83,79%** de l'objectif en quantité et **78,22%** en valeur, enregistrant une baisse de **1,87%** en quantité et une stabilité en valeur comparativement à l'exercice précédent.

Quantités : Milliers d'UV Valeurs : Milliers de DA

Production		Objectif 2015	Réalisation 2015	Taux de réalisation (%)	Réalisation 2014	Evolution 2015/2014 (%)
SAIDAL	Q	124 008	105 484	85,06%	107 143	-1,55%
	V	9 982 636	7 959 566	79,73%	7 907 147	0,66%
SOMEDIAL	Q	6 008	3 454	57,49%	3 877	-10,91%
	V	910 157	560 328	61,56%	576 114	-2,74%
Total Groupe	**Q**	**130 016**	**108 938**	**83,79%**	**111 020**	**-1,87%**
	V	**10 892 793**	**8 519 894**	**78,22%**	**8 483 261**	**0,43%**

2.1. Répartition de la production par forme galénique

La production des spécialités pharmaceutiques par forme galénique réalisée durant l'année 2015 est comme suit :

Quantités : Milliers d'UV

Désignation	Réalisation 2015	Taux de contribution (%)
Comprimé	33 024	30,31%
Injectables	18 869	17,32%
Pommade, crème et gel dermiques	16 567	15,21%
Suppositoire	8 639	7,93%
Sirop	8 360	7,67%
Gélule	6 499	5,97%
Solutés massifs	5 942	5,45%
Pommade ophtalmique	4 073	3,74%
Pâte dentifrice	2 587	2,37%
Poudre pour sirop	2 455	2,25%
Soluté et suspension buvable	919	0,84%
Solution antiseptique et dermique	775	0,71%
Ampoule buvable	190	0,17%
Gouttes buvables	38	0,03%
Poudre pour solution buvable	1	0,00%
Total	108 938	100%

Près de **80 %** de la production est réalisée par les formes : comprimé, injectables, pommade, crème et gel dermique, suppositoire et sirop.

6. Créances

Le montant des créances clients est de **5 536 083 milliers de DA**, soit une hausse de **7,78%** par rapport à l'exercice précédent.

7. Dettes

Le montant des dettes fournisseurs est de **1 931 770 milliers de DA**, soit une hausse de **32,27%** par rapport à l'exercice antérieur.

Cette hausse est principalement due à l'état d'avancement des projets.

8. Investissements

Le montant d'acquisition d'investissements hors plan de développement est de **281 052 milliers de DA**. Ce montant se décompose comme suit :

- Société mère : **259 352** milliers de DA.
- Somedial : **21 700** milliers de DA.

9. Trésorerie nette

La situation de la trésorerie nette s'est nettement améliorée, passant de **7 672 237 milliards de DA** en 2014 à **8 360 647 milliers de dinars** en 2015, enregistrant ainsi un accroissement de **8,97%**.

10. Résultat net

Le résultat net consolidé du Groupe est de **1 143 818 milliers de DA** contre **1 477 752 milliers de DA** en 2014, enregistrant ainsi une diminution de **22,60%** due à une augmentation de 16,53% des consommations et à la baisse de la variation de stock.

11. Bourse

Le titre de SAIDAL a été coté pendant **70** séances sur les **259** séances transigées.

La valeur de l'action a enregistré une hausse du cours passant de **560 DA** en 2014 à **640 DA** en 2015, soit une évolution de **14%**.

Depuis 2013 le titre a enregistré un accroissement de **42%**



Opinion sur les comptes Consolidés :

En application du règlement de la **COSOB N°2000/02** du 20 Janvier 2000 relatif aux informations à publier par les sociétés dont les actions sont cotées en Bourse, nous avons procédé à un examen limité des comptes consolidés du Groupe industriel de la SPA SAIDAL tels que arrêtés par le conseil d'administration en date du 22 Mai 2016, sous sa responsabilité avec un total net actif/passif de **34 921 900 820,62 DA** et un résultat net de **1 143 817 990,89 DA**.

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur la sincérité, la régularité des comptes et de la situation financière et du patrimoine de la société sur la base des états financiers et des informations fournies par les dirigeants.

A l'exception de ces observations et remarques, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause la régularité et la sincérité des comptes consolidés du groupe ainsi que l'image fidèle de son résultat, son patrimoine et sa situation financière au 31 décembre 2015.

Fait à Alger le 07 Juin 2016

les commissaires aux comptes

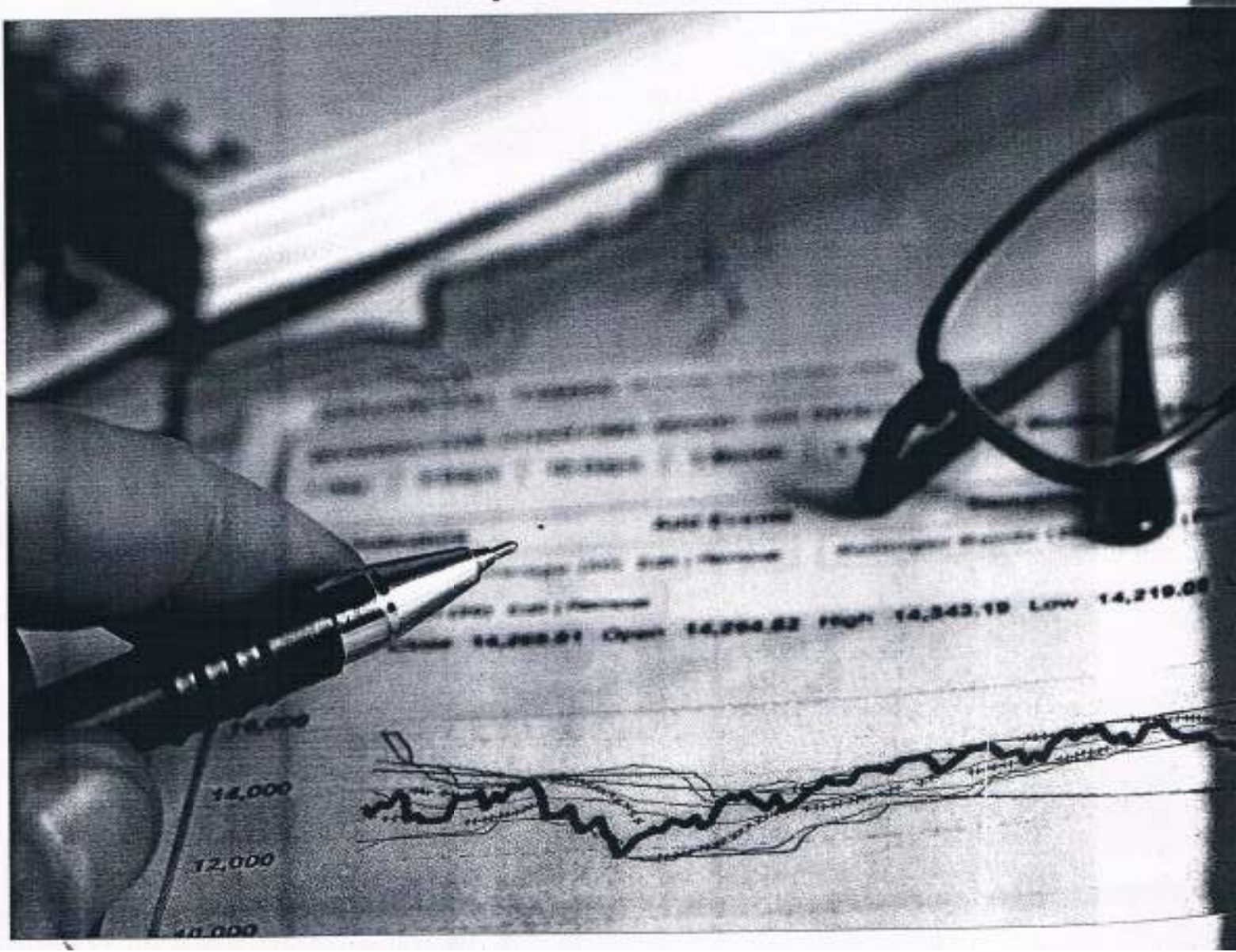
BALI Azzouz
EXPERT COMPTABLE
Commissaire aux Comptes
21/22 Coop. ENNADJAH
DELY-IBRAHIM-ALGER

A.BALI

BOUKORTT Larbi
Expert Comptable
Commissaire aux Comptes

L. BOUKORTT

III. Perspectives 2015



En terme de prévision, le groupe SAIDAL a élaboré son plan à court terme conformément aux orientations stratégiques insérées dans son programme de croissance pluriannuel.

Les principaux agrégats arrêtés pour l'exercice 2015 sont :

- Production : 130 Millions d'unités de ventes.
- Chiffre d'affaires : 13 347 Millions de Dinars.
- Frais du personnel : 3 571 Millions de Dinars.
- Valeur ajoutée : 7 623 Millions de Dinars.
- Résultat net : 1 856 Millions de Dinars.

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA
Direction des Finances et Comptabilité
DATE DE CLOTURE : 31/12/2015

BILAN GROUPE

ACTIF	31/12/2015			31/12/2014
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIFS NON COURANTS				
Écart d'acquisition (ou godwill)	87 341 040,00	0,00	87 341 040,00	58 268 550,00
Immobilisations incorporelles	212 279 501,73	190 691 351,71	21 588 150,02	12 030 521,60
Immobilisations corporelles	0,00	0,00	0,00	0,00
Terrains	4 514 492 953,87	0,00	4 514 492 953,87	4 514 492 953,87
Bâtiments	7 022 975 679,20	5 373 367 146,94	1 649 608 532,26	1 762 997 822,76
Autres immobilisations corporelles	14 957 589 225,86	13 768 091 990,45	1 189 497 235,41	1 604 049 468,87
Immobilisations en concession	280 023 210,00	1 919 226,32	278 103 983,68	86 261 341,26
Immobilisations en cours	5 363 985 192,51	0,00	5 363 985 192,51	2 502 907 388,68
Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00	0,00
Titres mis en équivalences - entreprises associées	1 465 132 799,40	0,00	1 465 132 799,40	1 846 291 841,31
Autres participations et créances rattachées	641 518 175,00	56 659 098,99	584 859 076,01	49 030 988,72
Autres titres immobilisés	0,00	0,00	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	140 479 615,20	0,00	140 479 615,20	103 321 318,61
Impôts différés actif	472 097 555,36	0,00	472 097 555,36	463 577 177,79
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**35 157 914 948,13**	**19 390 728 814,41**	**15 767 186 133,72**	**13 003 229 373,47**
ACTIFS COURANTS	0,00	0,00		
Stocks et encours	5 450 251 412,46	484 351 393,33	4 965 900 019,13	5 606 916 340,97
Créances et emplois assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
Clients	5 536 082 569,71	1 713 402 532,20	3 822 680 037,51	3 448 794 401,79
Autres débiteurs	1 139 842 768,95	0,00	1 139 842 768,95	1 036 790 150,80
Impôts	524 768 402,40	345 347 828,24	179 420 574,16	256 042 010,23
Autres actif courant	40 666 666,67	0,00	40 666 666,67	18 795 412,47
Disponibilités et assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
Placements et autres actifs financiers courants	3 018 559 989,19	0,00	3 018 559 989,19	3 018 559 989,19
Trésorerie	6 070 920 199,42	83 275 568,07	5 987 644 631,35	5 198 576 727,01
TOTAL ACTIFS COURANTS	**21 781 092 008,80**	**2 626 377 321,84**	**19 154 714 686,96**	**18 584 475 032,46**
TOTAL GENERAL ACTIF	**56 939 006 956,93**	**22 017 106 136,25**	**34 921 900 820,68**	**31 587 704 405,93**

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA
Direction des Finances et Comptabilité
DATE DE CLOTURE : 31/12/2015

BILAN GROUPE

PASSIF	31/12/2015	31/12/2014
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Capital non appelé	0,00	0,00
Dotation de l'état	2 586 812 201,59	0,00
Primes et réserves -(réserves consolidées)	12 251 816 341,17	11 282 665 927,33
Ecarts de réévaluation	145 245 635,13	218 627 945,68
Écart d'équivalence	1 025 006 852,16	778 627 191,02
Résultat Net	1 143 817 990,89	1 477 751 553,22
Autres capitaux propres -report à nouveau	-166 052 299,51	371 301 688,91
Intérêts minoritaires	979 287 855,72	961 690 080,29
TOTAL I	**20 465 934 577,15**	**17 590 664 386,45**
PASSIFS NON COURANTS	0,00	
Emprunts et dettes financieres	4 821 513 005,59	3 383 163 695,36
Impots (différés et provisionnés)	285 333 000,95	267 823 005,95
Autres dettes non courantes	1 061 401 552,48	3 456 705 764,33
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 605 571 934,62	1 381 034 485,26
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	**7 773 819 493,64**	**8 488 726 950,90**
PASSIFS COURANTS	0,00	
Fournisseurs et comptes rattachés	1 931 770 182,61	1 460 434 895,94
Impôts	402 507 323,51	363 939 782,75
Autres dettes	3 619 036 497,36	3 055 762 788,63
Trésorerie passif	728 832 746,41	628 175 601,26
TOTAL PASSIF COURANT III	**6 682 146 749,89**	**5 508 313 068,58**
TOTAL GENERAL PASSIF	**34 921 900 820,68**	**31 587 704 405,93**

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL SPA
Direction des Finances et Comptabilité
DATE DE CLOTURE : 31/12/2015

BILAN GROUPE

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2015	31/12/2014
Chiffre d'affaires	9 984 043 757,71	9 789 025 905,91
Variation stocks produits finis et en cours	-11 893 123,70	47 596 284,29
Production immobilisée	0,00	0,00
Subvention d'exploitation	0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**9 972 150 634,01**	**9 836 622 190,20**
Achats consommés	-3 470 479 457,80	-3 017 970 352,54
Services extérieurs et autres consommations	-996 298 147,20	-815 279 475,31
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	**-4 466 777 605,00**	**-3 833 249 827,85**
III - VALEUR AJOUTTEE D'EXPLOITATION (I - II)	**5 505 373 029,01**	**6 003 372 362,35**
Charges de personnel	-3 056 024 245,03	-3 222 199 202,24
Impôts, taxes et versements assimilés	-166 639 675,94	-205 064 473,74
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**2 282 709 108,04**	**2 576 108 686,37**
Autres produits opérationnels	202 735 842,16	85 434 154,80
Autres charges opérationnelles	-143 865 838,16	-204 467 978,10
Dotations aux amortissements,provisions et pertes de valeur	-1 328 939 749,35	-1 130 374 262,15
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	421 168 878,85	292 035 551,31
V - RESULTAT OPERATIONNEL	**1 433 808 241,54**	**1 618 736 152,23**
Produits financiers	142 454 921,27	106 709 251,37
Charges financières	-132 453 560,20	-157 011 457,30
VI - RESULTAT FINANCIER	**10 001 361,07**	**-50 302 205,93**
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	**1 443 809 602,61**	**1 568 433 946,30**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-328 709 218,00	-309 812 391,00
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	15 393 711,92	-90 261 226,37
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 738 510 276,29	10 320 801 147,68
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-9 638 803 603,60	-8 971 918 366,01
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	**1 099 706 672,69**	**1 348 882 781,67**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	**0,00**	**0,00**
X - RESULTAT NET DE LEXERCICE	**1 099 706 672,69**	**1 348 882 781,67**
Résultat minoritaires	18 117 370,96	14 686 721,26
part dans le Résutat dans Stes mises en équivalence	25 993 947,24	114 182 050,29
RESULTAT NET DE LEXERCICE	**1 143 817 990,89**	**1 477 751 553,22**