جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

الموضوع:

أثر تطبيق نظام مراقبة التسيير على تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز- المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة

من إعداد الطالبين:

- غلام فاتح
- وزغارة محمد

تحت إشراف الأستاذ:

- بغدادي فؤاد

لجنة المناقشة:

- زاهي محمد الأمين	جامعة المدية	رئيسا
- زرواطي محمد	جامعة المدية	عضوا
- بغدادي فؤاد	جامعة المدية	مشرفا

السنة الجامعية: 2023 - 2024


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر

نشكر الله تعالى الذي وهبنا الإرادة والذي بفضله
قمنا بهذا العمل المتواضع , فالحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه
و عظيم سلطانه,
نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف: بغدادي فؤاد
على تحمله معنا عناء هذه المذكرة , و على توجيهاته
و توصياته,
و إلى عمال مؤسسة سونلغاز
و إلى كل العائلة.

فاتح ـ محمد



الفهرس

المحتوى	الصفحة
شـكـر	
الفهرس	I
فهرس الجداول	II
فهرس الاشكال	III
مقدمة	أ – د
الفصل الأول: الجانب النظري لنظام مراقبة التسيير	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية نظام مراقبة التسيير	3
المطلب الأول: تعريف نظام مراقبة التسيير	3
المطلب الثاني: خصائص نظام مراقبة التسيير	4
المطلب الثالث: أهمية نظام مراقبة التسيير	5
المبحث الثاني: أساسيات حول نظام مراقبة التسيير	6
المطلب الأول: مبادئ نظام مراقبة التسيير	6
المطلب الثاني: خطوات نظام مراقبة التسيير	8
المطلب الثالث: أدوات نظام مراقبة التسيير	9
المبحث الثالث: فعالية أنظمة مراقبة التسيير في المؤسسة	10
المطلب الأول: علاقة أنظمة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة	10
المطلب الثاني: مكانة مراقبة التسيير وشروط فعالتها في المؤسسة	13
المطلب الثالث: دور مراقبة التسيير في المؤسسة	15
خلاصة الفصل الأول	17

الفصل الثاني: مراقبة التسيير كأداة لتحسين الأداء المالي	
تمهيد	19
المبحث الأول: ماهية الأداء المالي	20
المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي	20
المطلب الثاني: خصائص الأداء المالي	23
المطلب الثالث: أهمية الأداء المالي	24
المبحث الثاني: معايير ومؤشرات الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه	24
المطلب الأول: معايير الأداء المالي	25
المطلب الثاني: مؤشرات الأداء المالي	26
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي	33
المبحث الثالث: دور الأداء المالي وعلاقته بنظام مراقبة التسيير	34
المطلب الأول: متطلبات نجاح الأداء المالي	34
المطلب الثاني: الأطراف المستفيدة من عملية الأداء المالي	35
المطلب الثالث: علاقة الأداء المالي بنظام مراقبة التسيير	37
خلاصة الفصل الثاني	39
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز – المدية –	
تمهيد	41
المبحث الأول: نظرة عامة حول مديرية التوزيع – المدية –	42
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز	42
المطلب الثاني: مهام مديرية التوزيع للكهرباء والغاز	43
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الكهرباء والغاز	44
المطلب الرابع: مصلحة قسم المالية والمحاسبة ومهامها	47

المبحث الثاني: مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء المالي لمديرية التوزيع	50
المطلب الأول: مراقبة التسيير داخل المديرية	50
المطلب الثاني: أهمية مراقبة التسيير داخل المديرية	51
المطلب الثالث: آلية مراقبة التسيير داخل المديرية	52
المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المالي مديرية التوزيع	57
المطلب الأول: نظام المعلومات وتأثيره على الأداء المالي في المديرية	58
المطلب الثاني: الموازنة التقديرية وتأثيرها على الأداء المالي للمديرية	62
خلاصة الفصل الثالث	63
الخاتمة	65
المراجع	72
قائمة الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجـــــــدول	رقم الصفحة
2،1	نسب المردودية	32
3،1	الميزانية المالية والمختصرة للفترة (2021-2022)	59
3،2	نسبة الهيكل المالي للفترة (2021-2022)	60
3،3	نسب المردودية للفترة (2021-2022)	61

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
2،1	مثلث الأداء	21
2،2	العوامل التي تؤثر على الأداء المالي	33
2،3	الأداء من وجهة نظر التسيير	38
3،1	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط – مديرية التوزيع المدية –	45
3،2	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة	50

المقدمـــــة

مقدمة:

عرفت المؤسسات الاقتصادية تحولات عميقة في طرق تسييرها وإنتاجها وتسويقها ومختلف العمليات المتعلقة بنشاطها وذلك تماشيا مع تطورات البيئة المحيطة بها، ولعل تسيير المؤسسة يمثل الجانب الأساسي في هذا الاهتمام من حيث التحكم في مواردها والاستخدام الأمثل لها، ومن حيث ضمان تطورها واستمرارها لذلك اجتهد الاقتصاديون لإيجاد مفهوم لعملية التسيير ومختلف الآليات المرتبطة بها.

وبالتالي في ظل هذا المحيط الاقتصادي والاجتماعي المتقلب باستمرار نجد أن الوسيلة الوحيدة لضمان استمرارية المؤسسات الاقتصادية على الأقل تتوقف بالدرجة الأولى في التسيير ومراقبته، ومن هنا تظهر أهمية مراقبة التسيير، فلقد أصبح يعد من أدوات التسيير الفعالة في المؤسسات حاليا وإن كان غير إجباري بحكم القانون فهو يسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات وبالتالي يساعدهم على اتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة.

ولكي يحقق مراقب التسيير هذه المقاصد لا بد من الاستعانة بآليات وأدوات موضوعة لهذا الغرض منها نظام المعلومات، لوحة القيادة، الموازنات التقديرية، المحاسبة التحليلية...، إلا أن استعمال هذه الأدوات يختلف من مؤسسة إلى أخرى بما يناسب حجمها وطبيعتها، فمن هذا كله يمكن اعتبار عملية التسيير نظام لتسيير الأداءات بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة وتحسينها بإعداد معايير أو مؤشرات لقياس هذا الأداء وتقييمه والمحاولة للوصول إلى السبل الأمثل لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية.

إشكالية الدارسة

ـــ كيف يساهم تطبيق نظام مراقبة التسيير على تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية (مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز – المدية – نموذجا)؟

الأسئلة الفرعية للدارسة

- ما المقصود بنظام مراقبة التسيير وما علاقته بالوظائف الأخرى؟
- ماهية الأداء والأداء المالي تحديدا؟
- كيف يمكن استعمال أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟
- هل تستفيد مديرية توزيع الكهرباء والغاز من أدوات مراقبة التسيير وتحسين أدائها المالي؟ وكيف ذلك؟

فرضيات الدارسة

- نظام مراقبة التسيير وسيلة فعالة للتحكم في نشاط مديرية توزيع الكهرباء والغاز؛
- الأداء المالي أكبر مؤشر يبين لنا مدى فعالية وكفاءة التسيير داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

أسباب اختيار موضوع الدارسة

- أهمية الموضوع وعلاقته بمجال التخصص؛
- الرغبة الشخصية للتعرف والإحاطة بهذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحضا بها؛
- التعرف على وظيفة مراقبة التسيير وإبراز أهميتها داخل المؤسسة الاقتصادية؛

- الوقوف على أهم تطبيقات وظيفة مراقبة التسيير من خلال إبراز الأدوات المستخدمة فيها وأهمية كل أداة في المساهمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

أهمية وهدف موضوع الدارسة

يمكن استعراض أهمية وأهداف الدراسة في النقاط التالية:

- بلورة أهمية نظام مراقبة التسيير في رفع وتحسين أداء المؤسسة وكذا مدى تحقيقه لأهداف المؤسسة المسطرة؛
- فهم طبيعة وخصائص كل من نظام المعلومات، لوحة القيادة، الموازنات التقديرية، المحاسبة التحليلية، من حيث أنها أدوات مراقبة التسيير الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة ومعرفة دورها في تحسين الأداء المالي.

الدارسات السابقة

- دراسة صفاء لشهب بعنوان "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة الجزائر، 2005، حيث كان التساؤل فيها: كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين والمسؤولين في عملية اتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير والتي خلصت إلى أن نظام مراقبة التسيير وسيلة وليس غاية تعمل على تزويد المسيرين بمختلف المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة.
- دراسة قويدر الواحد عبد الله، بعنوان "دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية" لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشلف، 2007، حيث كان التساؤل فيها هل تستفيد المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر من مراقبة التسيير من أجل تحسين أدائها وكيف؟ حيث خلصت إلى أن مراقبة التسيير ترمي إلى تحقيق

هدف عام وهو تنمية معلومات المسيرين، وتطوير قدراتهم وتعديل اتجاههم وبالتالي

يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة الأفراد وتحسين أداء المؤسسة ككل.

تقسيمات الدارسة

من أجل العرض الشامل والموافق لهذا الموضوع تم تقسيم خطة هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي: سنتطرق في الفصل الأول الى مختلف المفاهيم الخاصة بنظام مراقبة التسيير حيث قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول سيخصص الى ماهية نظام مراقبة التسيير والذي بدوره سنقسمه الى ثلاثة مطالب، المبحث الثاني سيخصص الى أساسيات حول نظام مراقبة التسيير والذي بدوره سنقسمه الى ثلاثة مطالب، المبحث الثالث سيخصص الى فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة والذي بدوره سنقسمه الى ثلاثة مطالب.

أما الفصل الثاني فسنتطرق فيه الى مراقبة التسيير كأداة لتحسين الأداء المالي حيث قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول سيخصص الى ماهية الأداء المالي والذي بدوره سنقسمه الى ثلاثة مطالب، المبحث الثاني معايير و مؤشرات الأداء المالي و العوامل المؤثرة فيه والذي بدوره سنقسمه الى ثلاثة مطالب، المبحث الثالث دور الأداء المالي و علاقته بنظام مراقبة التسيير والذي بدوره سنقسمه الى ثلاثة مطالب.

أما الفصل الثالث فسنتطرق فيه الى الجانب التطبيقي والذي سنطبقه على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية حيث قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول سيخصص للتعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز والذي سنقسمه الى أربعة مطالب، أما

المبحث الثاني فسيخصص الى دور نظام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، المبحث الثالث فسيخصص الى تطبيق أدوات مراقبة التسيير على مؤسسة توزيع الكهرباء والغازو الذي سنقسمه الى مطلبين

الفـصل الاول

الاطار النظري لنظام مراقبة التسيير

تمهيد:

في ظل التقلبات المستمرة في المحيط الاقتصادي والاجتماعي، تعتبر الطريقة الوحيدة لضمان استمرارية المؤسسة الاقتصادية هي السيطرة على التسيير و مراقبته فقد أصبح يحتل مكانة مهمة بين أنظمة المؤسسات الحديثة ، حيث يتميز هذا النظام بقدرته على تحقيق عدة أعمال في وقت واحد ، فهو يلعب دور الوسيط الذي يربط بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي .

و بالتالي سنتطرق في هذا الفصل سنتطرق الى:

المبحث الأول : ماهية نظام مراقبة التسيير

المبحث الثاني : أساسيات حول نظام مراقبة التسيير

المبحث الثالث : فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية نظام مراقبة التسيير

ان مراقبة التسيير هي جزء أساسي من عملية الإدارة والتسيير، حيث تهدف إلى توفير المعلومات المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي يقوم بها المؤسسة الاقتصادية ، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة و في الوقت المناسب ، و بالتالي سنتناول في هذا المبحث مايلي : تعريف نظام مراقبة التسيير(المطلب الأول) ، خصائص نظام مراقبة التسيير(المطلب الثاني) و أهمية نظام مراقبة التسيير(المطلب الثالث) .

المطلب الأول : تعريف نظام مراقبة التسيير

يعرف النظام أنه هو مجموعة من العناصر التي تتفاعل بشكل ديناميكي ومنظم لتحقيق هدف محدد. [1]

و تعني المراقبة وضع القدرة على التحكم والتوجيه للوجهة المرغوبة، وتهدف إلى قياس النتائج الفعلية ومقارنتها مع الأهداف المحددة مسبقا لمعرفة مدى التوافق أو الانحراف ، [2] أي مقارنة النتائج بالخطة ثم تحليل أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ التدابير التصحيحية عند الضرورة. [3]

أما التسيير فهو علم يستند على قوانين وقواعد وأسس علمية يمكن تطبيقها في مجالات متنوعة من الأنشطة البشرية. [4]

---

[1] – Norbert guedj , le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise 3ème édition d'organisation paris , 2000, p 345.

[2] – ناصر نادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة بنوك)، د ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، من 08.

[3]– زاهر محمد ديري ، الرقابة الإدارية ، دار المسيرة،د ط ، عمان 2011، ص 25 .

[4] – غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 15.

فنظام مراقبة التسيير هو أحد العناصر الأساسية في الادارة ، حيث يهدف إلى تنظيم الموارد البشرية في المنظمة وتحقيق التنسيق بين مهام الموظفين المختلفة داخل المنظمة، بهدف تحقيق الأهداف المحددة. [1]

فهو نظام يتكون من الرقابة و اجراءاتها ، ويشمل جميع السياسات والإجراءات التي تعتمدها إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة لمساعدتها في تحقيق أهدافها من خلال ضمان تنظيم وكفاءة العمليات والالتزام بالقوانين وحماية الأصول ومنع الاحتيال المالي والأخطاء الأخرى، [2] و ذلك بمقارنة النتائج بالخطة ثم تحليل أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ التدابير التصحيحية عند الضرورة .[3]

كما يشمل كل المعلومات الداخلية في المؤسسة، حيث يتيح هذا النظام تجميع وترتيب المعلومات و كذلك ترجمتها و هذا لغرض الفهم وإظهار كفاءة كل وظيفة في المنظمة. [4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن ان نرى ان مراقبة التسيير هي العملية التي تسمح لنا بالتحقق من استخدام موارد المؤسسة بطريقة عقلانية وفعالة، وأيضًا اكتشاف أي انحرافات وتصحيحها لتحقيق أهداف المؤسسة، أي مدى فعالية وكفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة المحددة.

المطلب الثاني : خصائص نظام مراقبة التسيير

تتمثل خصائص نظام مراقبة التسيير كمايلي :

- الرقابة هي وظيفة وليست سلطة؛

[1] – سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر ، 2016 ، ص 73.

[2] – محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، مجلد 09 ، عدد 09 ، 201 ، ص 167.

[3]– زاهر محمد ديري ، مرجع سابق ، ص 25.

[4]– هواري معراج ، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 06.

- تعتبر الرقابة عملية مستمرة تبدأ مع بداية النشاط وتستمر معه؛
- لا تقتصر على مستوى إداري معين، بل تشمل جميع مستويات؛
- تعتبر المراقبة طريقة للكشف عن الانحرافات ، والبحث عن طرق لتقويمها؛ [1]
- مراقبة عملية التسيير مستمر التعديل؛
- إيجاد صلة بين الوسائل والأهداف والنتائج؛
- تساعد المسؤولين و الموظفين على السيطرة على أدائهم الإداري. [2]

المطلب الثالث : أهمية نظام مراقبة التسيير

تتمثل أهمية نظام مراقبة التسيير تتمثل في مايلي :

- معرفة المشاكل والمعوقات التي من شأنها تسهيل العمل الإداري؛
- اكتشاف الأخطاء عند حدوثها أو على وشك الحدوث واتخاذ القرارات بالتدخل أو منعها فور حدوثها؛
- التأكد من تنفيذ الأنشطة الفنية وفق الإجراءات المقررة؛
- حماية حقوق الأطراف ذات المصلحة في تأسيس الشركة مثل الموظفين؛[3]
- التحقق من سلامة العملية الفنية حسب الإجراءات المتبعة وتصحيح الأخطاء في حالة حدوثها؛
- العمل على خلق التوافق بين المؤسسات المختلفة والتقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة؛ [4]

---

[1] – بن زكورة العونية ، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية– بين التأصيل النظري و الممارسات التطبيقية دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر ADE ، مجلة اقتصاد المال و الاعمال ، المجلد 04 ، العدد 02 ، 2019 ، ص 187– 188.

[2] – قويدري الواحد عبد الله ، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، مذكرة مقدمة للنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة مالية جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف 2007 ، ص 17 –18.

[3]– محمد عبد الفتاح باغي، الرقابة في الإدارة العامة" ط 02 ،مركز أحمد ياسين الفني، الأردن، 1994، ص 01

[4] – بن زكورة العونية ، مرجع سابق ، ص 188.

- التأكد من تطبيق القوانين بشكل كامل دون تحيز وأن الجميع يحترم القرارات المتخذة؛
- تقليل تكاليف العمالة والنفقات، ووقف الضغط المفرط على المناطق غير الضرورية ؛
- الوصول إلى المعلومات ذات الصلة حول بيئة العمل لاتخاذ قرارات مستنيرة. [1]

المبحث الثاني : أساسيات حول نظام مراقبة التسيير

ان مراقبة التسيير مهما للغاية ليس فقط لأنه يمكنه التحكم في إدارة المؤسسات، ولكن أيضا لأنه يعتبر أداة مساعدة في قياس ومراقبة جميع القضايا المتعلقة بحركة المؤسسة بشكل عام ، لذلك سنتناول في هذا المبحث مايلي : مبادئ نظام مراقبة التسيير (المطلب الأول) ، خطوات نظام مراقبة التسيير(المطلب الثاني) و أدوات أنظمة مراقبة التسيير(المطلب الثالث).

المطلب الأول : مبادئ نظام مراقبة التسيير

و تتمثل مبادئ نظام مراقبة التسييرفي مايلي :

1. التخطيط :

ان التخطيط على هو العمل العقلي لتحقيق هدف ما، وهو عبارة عن خطة يبتكرها المرء في الحاضر لمواجهة المستقبل، كمايهدف التخطيط إلى تحسين مستقبل الفرد وتقليل الشكوك المستقبلية من حيث نتائجه، [2]

حيث تتضمن التحضير المسبق للأعمال المطلوب تنفيذها في المستقبل بهدف تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، وبالتالي يمكن القول أن التخطيط يتضمن اختيار البدائل للأنشطة المستقبلية للمؤسسة بشكل عام ولكل وحدة فرعية فيها. [3]

---

[1] – أحمد الصغير قريشي، مرجع سابق، ص 168.

[2] – مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006 ،ص 499.

[3] – عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات 2، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص 214.

2. التنظيم :

يرى أن التنظيم هو جمع وتوزيع الأنشطة في مجالات معينة، تربطها علاقات وتعمل كمجموعة واحدة مترابطة ، و تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بأقل تكلفة ممكنة، [1] أي يتعلق الأمر بتحديد المسؤوليات الخاصة بأنشطة المنظمة وتوزيعها بين الأشخاص المعنيين سواء المديرين أو المشرفين، ومن ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأشخاص وفقاً لهذه المسؤوليات.[2]

3. التنسيق:

ان التنسيق هو الطريقة التي يستطيع بها الرئيس صياغة الخطة.القوة الجماعية للمرؤوسين والنضال من أجل التعاون لتحقيق هدف مشترك.تعتبر عملية الاتصال بسيطة، لذا يجب اتباع بعض الخطوات تتمثل في مايلي : [3]

- وجود غرض محدد ومتفق عليه؛
- وجود أفعال وأفعال يجب القيام بها لتحقيق الهدف؛
- وجود مجموعة من الأشخاص تربطهم بهم علاقة خاصة.

4. القيادة:

على الرغم من وجود الكثير من التوجيه والتنوع بين الباحثين في كيفية تناول هذا المفهوم الصعب،هناك خلاف بين الباحثين حول معنى هذا المفهوم، ولكن معظمهم يتفقون على المبادئ النقاط التالية : [4]

---

[1] – سعد الدين عشماوي ، أسس الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1981، ص 192

[2] – عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 34.

[3] – محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم والأساليب،ط 7، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 124.

[4] – محمد سعد محمد، أساليب القيادة وصنع القرار، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 91.

- تحدث في مجموعات؛
- ينعكس في قدرة القائد على تغيير سلوك أعضاء الفريق؛
- أن يعبر عنها بسلوك ظاهر؛
- يهدف إلى تحقيق هدف أو غرض محدد.

المطلب الثاني : خطوات نظام مراقبة التسيير

تتمثل في مايلي :

أولاً: وضع معايير الأداء

تتمثل الخطوة الأولى في وضع معايير الأداء. يتم بناء الخطط على أساس تحقيق أهداف رئيسية عامة وأهداف فرعية محددة للإدارات والأقسام. تُعد المعايير هنا بهدف توحيدها واستخدامها كأساس لقياس النتائج الفعلية. [1]

ثانيا: قياس الأداء المحقق ومقارنته بالمعايير الموضوعة

يتم ذلك من خلال مراجعة الأداء المحقق ومقارنته بالمعايير التي تم وضعها مسبقاً، حيث يتوقف سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى كفاءة وضع المعايير التي يمكن تنفيذها بسهولة.[2]

ثالثا: تشخيص الانحرافات وتصحيحها

تعد هذه الخطوة من أهم خطوات المراقبة، لأنه بدون اتخاذ الإجراءات الصحيحة، لا يمكن اعتبار انه تمت المراقبة ، حيث نعتبر الخطوتين السابقتين بمثابة تمهيد للقيام بأي اجراءات من أجل تقويم الإنحرافات. [3]

المطلب الثالث : أدوات نظام مراقبة التسيير

[1] – الشنواني صلاح، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، الإسكندرية، مؤسسة الجامع للنشر والتوزيع 1999 ، ص 744.

[2] – غنايم عمرو الشرقاوي علي ، تنظيم وادارة الأعمال ، بيروت، دار النهضة العربية، 1982 ، ص 122.

[3] – نفس المرجع السابق ، ص 445.

تتمثل أدوات نظام مراقبة التسيير في مايلي :

أولا : الأدوات التقليدية

1-المحاسبة العامة :

و هي فرع من فروع المحاسبة المتخصص في مقارنة وقياس وتسجيل وتصنيف الأنشطة المالية التي تنطوي على الموارد العامة ومن ثم توفير المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات والإبلاغ عنها إلى السلطات وفقا للقوانين ذات الصلة. والمبادئ ذات الصلة. [1]

2-نظام المعلومات :

و هو مجموعة من الأنشطة التي تقوم بعمل مايلي : جمع واسترجاع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات و ذلك لتدعيم عملية اتخاذ القرارات و مراقبة في التخطيط والتصميم. [2]

3-المحاسبة التحليلية :

تعتبر المحاسبة التحليلية أداة مهمة للتحليل والتحكم في ترتيب الأساليب والمبادئ والقواعد وغيرها من المبادئ؛ وبالتالي تزويد مختلف مستويات الإدارة بالمعلومات والمعرفة الداخلية الهامة التي يمكن استخدامها لتنفيذ الأنشطة ومراقبة الأداء والرقابة.[3]

ثانيا: الأدوات الحديثة

1- التحليل المالي :

هو مجموعة من الطرق التي تمكن من اتخاذ القرارات الإدارية من خلال تقييم الوضع الماضي والاقتصادي وتسجيله وتقديمه للمنظمة. على الرغم من التعريفات العديدة للتحليل المالي،

[1] – إسماعيل حسين احمرو ، المحاسبة الحكومية من التقليد إلى الحداثة دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 35.

[2] – وري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2012، ص 100.

[3] – محمود علي الجبالي وآخرون، محاسبة التكاليف ، وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 14.

إلا أن الجميع يتفقون على أنه أحد الوظائف الأساسية للإدارة المالية. وتتمثل مهمتها في تفسير وتقييم الأداء المالي ، لا سيما فيما يتعلق بالقرارات والتوصيات ذات الصلة. في المالية. [1]

2- الموازنة التقديرية :

و هي تعرف بأنها أداة للتنبؤ بالمستقبل، حيث تهدف الشركة إلى تقدير مستوى النشاط الذي يمكن تحقيقه والنتائج المالية التي يمكن تحقيقها مع مرور الوقت.مستوى النشاط المستقبلي المتوقع. [2]

3- لوحة القيادة :

هي مجموعة من المعلومات المقدمة بشكل عام تهدف إلى إدارة المنظمة والمؤسسات المرتبطة بها، أي انها أداة تسهل اتخاذ القرار والتخطيط، وتتكون من قائمة من خمسة إلى عشرة معايير، تهدف إلى تزويد المديرين بمعلومات حول مدى تقدم النظام الذي يديرونه ومعرفة ما ينتظرهم في المستقبل في الأفق، حيث يتعلق الأمر بطبيعة العمل الذي يقومون به. [3]

كما تعتبر أداة تواصل و اتخاذ قرار تسمح للمدير بإبلاغ الشخص المسؤول عن مختلف القضايا الإدارية الرئيسية . [4]

المبحث الثالث : فعالية أنظمة مراقبة التسيير في المؤسسة

ان علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة تعد أمرًا حاسمًا لنجاح أي منظمة أو شركة ، فهذه الوظائف تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة ربحيتها ، و بالتالي سنتطرق في هذا المبحث الى : علاقة أنظمة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة (المطلب الأول) ،

---

[1] – غالمي العالية ، التحليل الماليو أدوات التوازنالمالي في اطار ميزانية المؤسسة التحليل المالي، مجلة المفاهيم ، المجلد 01 ، العدد 01، 2018 ،ص 168.

[2] – فلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية ، 1 ط ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ص 278.

[3] – بن معزوز كمال ، لوحة القيادة : دورها في ادارة المنظمات و طريقة انشائها ، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 03 ، عدد 01 ، 2009 ، ص 54.

[4] – زينب بوغاري ، رقاد سليمة ، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، المجلد 07 ، العدد 01 ، 2021، ص 292.

مكانة مراقبة التسيير و شروط فعالتها في المؤسسة (المطلب الثاني) و دور مراقبة التسيير في المؤسسة (المطلب الثالث).

المطلب الاول : علاقة أنظمة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة

أولا : علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة الانتاجية

تتكون وظيفة الإنتاج من مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى إنشاء فائدة أو زيادتها لتلبية احتياجات المجتمع، [1] كما تلعب عملية الإنتاج دوراً هاماً في المنشآت الصناعية، وتعتبر نشاطاً تستخدم فيه جميع وسائل الإنتاج بما في ذلك الأدوات والآلات ، وإلا فإن الغرض من مراقبة إدارة العمل هو إنتاج منتجات أفضل لأسعار محدودة وتعتمد على عوامل كثيرة عند إجراء هذا الفحص، بما في ذلك : [2]

- الجودة ومراقبتها للتأكد من أن المنتج مطلوب وفقًا للخطط؛
- التحكم في الإنتاج بمعنى آخر، وظيفة التحكم موجودة في المصنع حيث تقوم بمتابعة الإنتاج في مراحل مختلفة؛
- الإشراف على الموظفين لضمان كفاءة الإنتاج والاستخدام الفعال للموارد.

ثانيا : علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة التسويقية

ان وظيفة التسويق هو نشاط انساني ومهني يحدد مستخدميه ويوافق عليهم، تقوم به إدارة محددة، من أجل الحفاظ على الاتصال بين رغبات وأهداف الشركة والعميل وإنشاء نظام اتصال يحقق هذه الأهداف. توجيه إدارة المنتجات والخدمات المنتجة، مع الأخذ في الاعتبار مسؤوليات

[1] - علي حسين على مؤيد عبد الحسين الفضل، ناجح باقر إبراهيم، بحوث العمليات وتطبيقاتها في وظائف المنشأة، دار زهران، الأردن 1999، ص 17.

[2] - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2007، ص 232.

المنظمة، للتأكد من الأسباب الموضوعية لوجود الشركة، أي تحقيق ربح معقول، وكذلك توفير المنتجات للمستهلكين بسعر معقول. [1]

حيث يقوم مدير المبيعات بإعداد موازنة المبيعات بمشاركة المدير التنفيذي.تخطيط ميزانية الإدارة أو البرمجة هو المكان الذي يتم فيه تنفيذ أنشطة المراقبة لتحقيق ذلك. [2]

ثالثا : علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة إدارة الموارد البشرية

و هي الأنشطة الإدارية التي تتعلق بالمنظمة في إيجاد الموظفين الذين يحتاجون إليهم والاحتفاظ بهم بطريقة تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة على مستوى عالٍ وتحقيق الأداء الذي يتعين عليهم تقديمه . [3]

كما هو أسلوب يهدف إلى استخدام الموظفين بكفاءة وعدم السماح بنقلهم، في حين يوضع كل شخص في المنظمة بشكل واضح و في المكان المناسب . [4]

و بالتالي فإدارة الموارد البشرية هي الوظيفة الأساسية للمنظمة لأنها تتعامل مع الناس.

يتم تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية

---

[1] – برني ميلود ، واقع وظيفة التسويق و متطلبات تفعيلها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية، مجلد 01 ، عدد 01 ، 2018 ، ص 40 ، 41.

[2]– عميور سمية ، زطوط وسام ، نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و دوره في تحسين الأداء المالي – دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ، مذكرة ماستر 2 ، تخصص محاسبة و ادارة مالية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى– جيجل ، 2014 – 2015 ، ص 18.

[3] - مرسى ، جمال الدين محمد ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن " 21" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 16.

[4] – زكي ، و آخرون ، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 1984، ص 138.

من خلال الهيكل التنظيمي. الاستخدام الكفؤ للموارد البشرية داخل المنظمةكما يدير نظام الترقية مصنع. [1]

المطلب الثاني : مكانة مراقبة التسيير و شروط فعالتها في المؤسسة

أولا : مكانة مراقبة التسيير

تعتمد مراقبة التسيير في المؤسسة على مفهوم أساسي يدور حول كيفية ممارسة المدير للتحكم في الوسائل المتاحة ، حيث تعتمد رقابة التسيير على كيفية جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها لتحقيق النتائج التي تجعل المنظمة ممكنة في اتخاذ القرار الصحيح، وبالتالي تحديد مدى ارتباط السيطرة على الوضع بالعوامل التالية : [2]

- حجم المشروع؛
- نظام الإدارة المستخدم (الإدارة المركزية أو الإدارة اللامركزية)؛
- الأهداف التي حددتها الإدارةدرجة المنافسة في المنظمة؛
- إجراءات ووظائف الرقابة الإدارية.

ثانيا : شروط فعالية الرقابة على التسيير في المؤسسة

تتمثل شروط فعالية الرقابة على التسيير في المؤسسة في مايلي : [3]

1. توقيت ودقة المعلومات المقدمة : أي تقديم معلومات خاطئة يشوه عملية صنع القرار وغالباً ما يؤدي إلى نتائج أسوأ من المتوقع؛

[1] – عميور سمية ، زطوط وسام ، مرجع سابق ، ص 18.

[2] – بن زكورة العوينة ، مرجع سابق، ص190.

[3] – محمد الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 15.

2. تسهيل فهم نظام التحكم المستخدم: يفهم المدير أو المدير نظام التحكم المستخدم وطبيعة النظام ، فيتم تفسير النتائج والمعلومات التي تقدمها بشكل خاطئ، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة .

بالإضافة الى : [1]

3. القدرة على التحفيز النظام الفعال : أي النظام الذي يمكنه تحفيز وتحفيز المديرين والموظفين لتحقيق الأداء هدفاً دون إهمال أهداف المنظمة؛

4. سلامة النظام المستخدم والهيكل التنظيمي للمنظمة : أي أحد شروط الرقابة الإدارية الفعالة وكذلك تنسيق الهيكل التنظيمي ومخطط الموظفين؛

5. التركيز على استراتيجية المنظمة وأهدافها : حيث يجب توجيه نظام الرقابة الإدارية ليكون فعالا.

المطلب الثالث : دور مراقبة التسيير في المؤسسة

تعمل مراقبة التسيير بمراقبة الاداء الوظيفي ، وهو ما يمثل الركيزة الأكثر أهمية في المنظمة لأنها الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات لتقييم أداء الموظفين ومساعدة المديرين على اتخاذ القرارات ، ما يتعلق بالترقية أو زيادة الراتب . [2]

بالإضافة الى : [3]

1- تحسين كفاءة عمليات المنظمة : حيث يتطلب مراقبة أداء الواجبات بما في ذلك :

---

[1]- محمد الطيب رفيق ، مدخل للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1995 ، ص 15.

[2] - Françoise giraud ,et autre , CONTROLE DE GESTION ET PILOTAGE DE PERFORMANCE ,France: Gualino éditeur , collecion business ,2005, p 20.

[3] - عثمان احدادن ، مدى ملائمة مراقبة التسيير القطاع البريد والمواصلات، مذكرة ماجستر، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1994 ، ص 06.

- التطوير والاستخدام الفعال لنظم المعلومات الإدارية حيث يقوم المراقب بجمع المعلومات؛
- يسمح لك بتحديد الأدوار على مستويات مختلفة؛
- التأكد من أن تكاليف هذا النظام لا تتجاوز الفوائد المحققة؛
- تطوير نظام معلومات للتنبؤ وتتبع وتحليل النتائج باستخدام جداول البيانات وتقديرات الميزانية.معلومات فعلية عن الدخل والأسعار.

2- **التحكم في التطوير** : لتتبع التقدم ومراقبته تشارك في الأنشطة التالية:

- وضع الميزانية السنوية للبرامج المؤقتة؛
- إبلاغ الإدارة العامة بالانحرافات والانحرافات عن الميزانية والأهداف المخططة؛
- تقرير النتائج إلى الإدارة العليا.

3 -الاستخدام الفعال لأساليب الإنتاج : [1]

إن فحص الاستثمارات الحالية والمخططة مع الإدارة الأفضل للأشخاص يرتبط بالإدارة الفعالة لأساليب الإنتاج ، وعلى وجه الخصوص، يمكن لإدارة العمليات المساهمة في البحوث الاقتصادية، وشرح سياسات الشركة ودراستها ، و ذلك من أجل :

- فعالية اكبر؛
- مردودية احسن؛
- ارباح و مردرودية للانتاجية.

[1] – Hamadouche Malika, contrôle de gestion d'une entreprise publique économique, mémoire magister, l'ESC, Alger, 2000, p09

ولذلك تلعب الرقابة على التسيير دوراً هاماً في تحسين أداء المنظمة وضمان استدامتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وهذا يسمح للإدارة بالتحكم في الأنشطة المختلفة وتوجيهها وتنفيذها بشكل فعال كما هو مخطط لها ويضمن اتخاذ القرارات اللازمة في هذا الصدد. [1]

[1] – Bescos et collaborateurs , Contrôle de gestion et management , Montchrestien, 4eme édition, 1997, p74.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما سبق نرى أن نظام مراقبة التسيير أداة مهمة للإدارة الفعالة و للأنشطة والموارد في المؤسسة ، حيث يساعد النظام على تحليل المعلومات المالية والإدارية وتحديد نقاط القوة و الضعف، فقد تطور من نظام بسيط يعتمد على المحاسبة إلى نظام معلوماتي يغطي كافة الأساليب والتقنيات التي تساهم في إدارة المراقبة و بالتالي يمكن المديرين من تقييم أدائهم ومراقبة بفعالية وكفاءة العمليات في المنظمة لتحقيق الأهداف.

الفـصل الثانـي

مراقبة التسيير كأداة لتحسين الأداء المالـي

تمهيد:

يعد الربح واحدة من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال أنشطتها. وبغض النظر عن الموارد المتاحة للمؤسسة من مصادر مختلفة، فإنه لا يمكن استغلالها إلا من خلال إدارة فعالة ومتقدمة. ولا يمكن لهذه الإدارة أن تحدد خططها المستقبلية إلا من خلال تقييم الأداء، وخاصة التقييم المالي. وبالتالي، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهمية وأهداف ومصادر معلومات تقييم الأداء المالي، بالإضافة إلى أهم المؤشرات والأسباب التي تؤدي إلى تقييم الأداء المالي.

و بالتالي سنتطرق في هذا الفصل سنتطرق الى:

المبحث الأول : ماهية الأداء المالي

المبحث الثاني : معايير و مؤشرات الأداء المالي و العوامل المؤثرة فيه

المبحث الثالث : دور الأداء المالي وعلاقته بنظام مراقبة التسيير

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

تطورت فكرة الأداء المالي وتوسعت مجالات استخدامه، وهو يُعتبر جانبًا مهمًا من جوانب الأداء العام. يُولى اهتمامًا كبيرًا لهذا الأداء من قِبل معظم المؤسسات، ولذلك أصبح من الضروري التركيز على المفاهيم الأولية للأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وبالتالي سنتناول في هذا المبحث مايلي : مفهوم الأداء المالي (المطلب الأول) ، خصائص الأداء المالي (المطلب الثاني) و أهمية الأداء المالي (المطلب الثالث).

المطلب الأول : مفهوم الأداء المالي

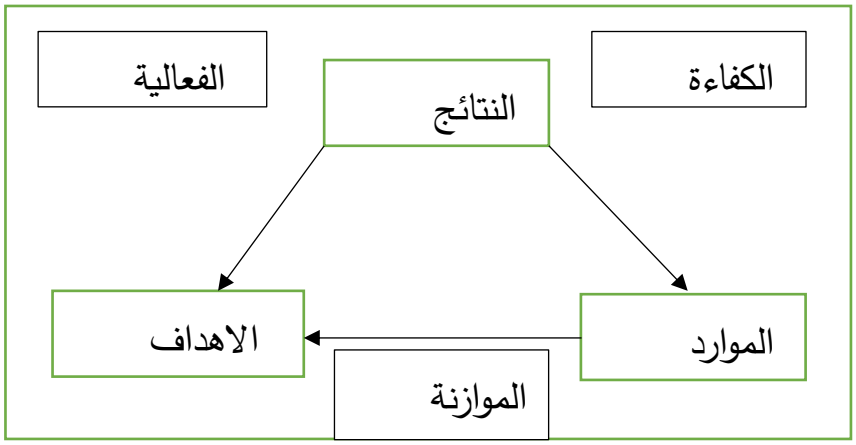
أولا : تعريف الأداء

يتم تعريف الأداء على أنه "مجموعة من المعايير المناسبة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون وتمكن من إصدار تقييم قيم لنتائج ومنتجات الأنشطة على تأثير المؤسسة على البيئة الخارجية. [1]

كما أنه يمكن تعريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين العناصر : نتائج، موارد، أهداف. والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي :

[1] – علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، دار الغريب للطباعة، القاهرة، 1999، ص 20.

الشكل رقم (2،1): مثلث الأداء



المصدر: ناصر داد عدون، عبد الله قويدر، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 13.

كما يعرف أنه : قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح وتكوين الثروة تعتمد على عنصرين رئيسيين وهما: قدرة الأصل الاقتصادي على تحقيق المبيعات وقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من خلال مبيعاتها، وتعتمد هذه القدرة على معدل دوران الأصل الاقتصادي والهامش الربحي. [1]

فيعتبر أنه النشاط المستمر الشامل الذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وتراجعها وفقًا للمعايير المحددة التي تضعها المنظمة وفقًا لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد. [2]

[1] – عبد الغني دادن ، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2007، ص26

[2] – علاء فرحات طالب، إيمان شيحان المشهداني ، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 64

وبالتالي، يعتبر الأداء نتيجة الأنشطة الشاملة التي تقوم بها الشركة، ويحدد مدى تحقيقها لأهدافها واستخدامها الفعال لمواردها وقدراتها. ويستخدم لمعرفة مكانة الشركة التنافسية وتطوير أساسها للبقاء والنمو. [1]

ثانيا : تعريف الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي واحدًا من أنواع الأداء، ويمكن القول أنه يعكس مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الكفاءة في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال تحقيق الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية، فيعد استراتيجية مهمة يمكن للمديرين استخدامها لتحديد مستوى الأداء الشامل في المؤسسة، بالإضافة إلى ما يشير إلى نقاط القوة الداخلية. [2]

حيث يعبر الأداء المالي عن أداء الشركات من خلال استخدام مؤشرات مالية لقياس تحقيق الأهداف، ويساهم في توفير الموارد المالية وتوفير فرص استثمارية في مجالات الأداء المختلفة، مما يساعد في تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم. [3]

كما تعكس المركز المالي للمؤسسة، من خلال فقرات الميزانية وحسابات الأرباح والخسائر، بالإضافة إلى قائمة التدفقات النقدية، الوضع الفعلي للأعمال خلال فترة زمنية محددة. [4]

---

[1] – ناظم حسن عبد السيد ، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 132

[2] – طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان، 2009، ص 43.

[3] – مصطفى محمد جاسم محمد السنيدي، أثر الاندماج على الأداء المالي، شهادة الماجستير في إدارة الأعمال MBA محاسبة قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤتة 2015، ص 31

[4] – علاء فرحات طالب ،إيمان شيحان المشهداني ، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف ،دار الصفاء، الأردن، 2008، ص75.

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن الأداء المالي هو وسيلة لفهم الوضع المالي الحالي للمؤسسة، حيث يتم التركيز فيه على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى تحقيق الأهداف ويساهم في توفير الموارد المالية وتوفير فرص استثمارية للمؤسسة.

المطلب الثاني : خصائص الأداء المالي

تتمثل خصائص الأداء المالي في مايلي :

- **الصدق أو السلامة:** تتمثل سلامة أداء القياس في قدرته على تقديم الحقيقة، والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة تعكس المؤشرات الذاتية؛[1]
- **الاستقرار أو الولاء:** يعني وجود وسيلة قياس أنها تقدم نتائج متسقة عند استخدامها على مدى فترات قياس متعددة. هذه الخاصية تكون متحققة دائمًا عندما يكون المؤشر كميًا بدلاً من كونه نوعيا؛
- **الحساسية:** أو القدرة على تمييز مستويات أداء مختلفة، وهذا يعني أن المؤشر يمكنه التعرف على الاختلاف بين أداءين؛
- **الكفاية:** تعني القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء بشكل شامل، بما في ذلك الأداء التجاري والاجتماعي والإنتاجي. [2]

[1] – عادل علي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير والقصص تسيير مؤسسات الصناعية، كلية الحقوق وعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر) ،2001–2002 ، ص 32

[2] – عادل علي، مرجع سابق، ص32.

المطلب الثالث : أهمية الأداء المالي

تتمثل أهمية الأداء المالي فيمايلي: [1]

- تعتمد رؤية المستقبل للشركة على العائد المتوقع من أدائها المستقبلي، وهذا يعني أهمية الاهتمام بالأداء المالي وطرق قياسه؛
- يقدم الأداء المالي مفهومًا وأدوات قياس رئيسية ومهمة في تنفيذ الإجراءات وصياغة الخطط التي تدعم عمليات ترشيد استخدام الموارد وتحقيق الفعالية في تحقيق الأهداف؛
- يساهم قياس الأداء المالي في تحديد نقاط القوة والضعف التي تعاني منها الشركة، وهذا يساعد كثيرًا في اتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات؛
- بالإضافة الى: [2]
- تقييم الربحية وتحسينها للمؤسسة بهدف زيادة قيمتها وثروة المساهمين؛
- تقييم سلوك المؤسسة لتعزيز قدرتها على الوفاء بالتزاماتها؛
- تقييم تطور نشاط المؤسسة لمعرفة توزيع الموارد المالية والاستثمارات فيها؛
- تقييم مستوى ديون المؤسسة لمعرفة مدى اعتمادها على التمويل الخارجي.

المبحث الثاني : معايير و مؤشرات الأداء المالي و العوامل المؤثرة فيه

بغض النظر عن الموارد المتاحة للمؤسسة من مصادر مختلفة، لا يمكن للمؤسسة استغلالها إلا من خلال إدارة فعالة ومتقدمة، فلا يمكن لهذه الإدارة تحديد النتائج التي حققتها والفرص التي ضيعتها إلا من خلال تقييم أدائها، خاصة فيما يتعلق بالأداء المالي. وذلك من أجل وضع خططها المستقبلية و بالتالي سنتناول في هذا المبحث مايلي : معايير الأداء المالي

[1] – ناظم حسن عبد السيد ، مرجع سابق ، ص 140.

[2] – محمد محمود الخطيب ،الأداء الملي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد، عمان، 2010،ص46-48.

(المطلب الأول) مؤشرات الأداء المالي (المطلب الثاني) العوامل المؤثرة في الأداء المالي (المطلب الثالث) .

المطلب الأول : معايير الأداء المالي

معظم المعايير تعتمد على قواعد المحاسبة والوثائق المحاسبية والاقتصادية والتقنية، حيث تقدم السجلات المحاسبية والوثائق الاقتصادية مؤشرات مفيدة لمقومي الأداء المالي لحساب المعايير المستخدمة، وبالتالي فإن الميزانية العامة والكشوف المالية التحليلية وحساب الأرباح والخسائر والمعلومات الاقتصادية مثل العرض والطلب والإنتاج والقيمة المضافة تلعب دورًا هامًا كمقاييس.[1]

و بالتالي تتمثل المعايير في مايلي : [2]

- **المعايير التاريخية للمنشأة** : و يتم عن طريق استخدام الكشوف المالية للسنوات السابقة للتحقق من أداء الإدارة المالية واستخدامها في وضع الخطط المستقبلية؛
- **المعايير المطلقة:** و يتم بتحديد قيمة ثابتة لنسب محددة تشترك فيها جميع المنشآت، وتستخدم لقياس النسب ذات الصلة في منشأة معينة، مثل نسبة التداول مرتين ونسبة السيولة المستعجلة مرة واحدة؛
- **المعايير القطاعية** : تعتبر مفيدة جدًا للمحلل المالي في مراقبة الأداء، حيث تمثل متوسط أداء القطاع الذي تنتمي إليه المنشأة. وبما أن المنشآت تتشابه في العديد من الصفات والخصائص، فإن استخدام المعايير القطاعية يساعد في تحديد مدى تحقيق المنشأة لأداء جيد؛

[1] – مجيد الكرخي، تقويم الأداء المالي باستخدام النسب المالية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 57

[2] – أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، دار وائل للنشر ، الطبعة 02 ، الأردن، 2012، ص 78.

- **المعايير المستهدفة:** فهي النسب التي تهدف إدارة المنشأة إلى تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات أو الخطط. وبالتالي، يمكن مقارنة النسب المحققة بتلك المستهدفة لتحديد الاختلافات بين الأداء الفعلي والمخطط. وبناءً على ذلك، يتم اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة.

المطلب الثاني : مؤشرات الأداء المالي

أولاً: مؤشرات السيولة

تقيس مؤشرات السيولة نسبة التوفر النقدي لدى المؤسسة في الفترة القصيرة، وتعكس قدرتها على سداد التزاماتها المالية القصيرة الأجل. وبالتالي، تظهر إلى أي حد يتم تغطية المطالب المستحقة بالأصول التي يمكن تحويلها إلى نقد في فترة زمنية تقريباً تساوي فترة استحقاق المطالب المستحقة. ويؤدي عدم وجود سيولة كافية لدى المؤسسة إلى زيادة المخاطر المالية التي تواجهها[1].

و تتمثل في مايلي:

نسب السيولة :

وبهدف اكتشاف عيوب نسبة التداول فيما يتعلق بعناصرها المكونة التي تحتوي على حسابات بطيئة التحويل إلى نقد، يتم إعداد نسبة السيولة التي تعكس قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها باستخدام الموجودات المتداولة القابلة للتحويل إلى نقد، وبهدف الوصول إلى هذه النسبة التي تقيس القدرة السريعة على تسديد الالتزامات. [2]

1. نسبة التداول :

تظهر هذه النسبة مدى تغطية الأصول المتداولة، وبالتالي فإنها تساهم في قياس التوازن المالي، أي تحقيق التناسق بين الاستخدامات القصيرة الأجل ومصادر التمويل القصيرة الأجل،

[1] – محمد على إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص ص 78–79

[2] – محمد صالح الحناوي ونهال فريد مصطفى، الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الأعمال، كلية التجارة الإسكندرية، 2008، ص 67

وبعبارة أخرى، أن تكون لدى المؤسسة القدرة المالية الكافية لتلبية التزاماتها المالية فوراً لضمان استمراريتها. [1]

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

2. نسبة السيولة السريعة أو الفورية :

تعتمد نسبة السيولة السريعة أو الفورية على الأصول التي يمكن تحويلها بسرعة إلى نقدية، وذلك لقياس مدى سهولة تداول المنشأة. يعود ذلك إلى أن المنشأة عادة ما تواجه صعوبات عندما تحاول بيع مخزونها، ويعتقد البعض أن المشاكل المالية التي تواجه المشروعات تكون عادة نتيجة لفشل الشركة في بيع منتجاتها بسعر أعلى من تكاليف الإنتاج. لهذا السبب، يهتم الإدارة بالنقدية والأوراق المالية والذمم فقط، ويتم حساب هذه النسبة على النحو التالي: [2]

نسبة السيولة السريعة = (الأصول الجارية – المخزون) / الخصوم الجارية

3. السيولة النقدية :

قد لا يشكل انخفاض هذه النسبة خطرًا إذا كان حجم الأصول الجارية الأخرى كبيرًا أو إذا كان هناك اتفاق بين المؤسسة وأحد البنوك يتيح لها الحصول على تسهيل ائتماني على شكل جاري مدين، مما يوفر السيولة المطلوبة. [3]

ويتم حساب هذه النسبة على النحو التالي:

نسبة النقدية = (النقدية + شبه النقدية) / الخصوم الجارية

---

[1] – منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي، (مدخل لصناعة القرارات)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص 72

[2] – دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 87

[3] – عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 193.

ثانيا: نسب النشاط

تعرف هذه النسب بنسب الدوران أو نسب إدارة الموجودات، وهي مجموعة من النسب التي تُستخدم لقياس كفاءة الموظفين والمسئولين في الشركة وقدرتهم على إدارة موجوداتها، كما تقيس مدى العلاقة بين الموجودات والمبيعات. وتُسمى بنسب الدوران أو النشاط لأنها تُظهر السرعة التي يتم من خلالها تحويل الموجودات إلى مبيعات. وفيما يلي سنتناول أهم هذه النسب. [1]

1. معدل دوران المخزون :

يعبر عن عدد مرات تحويل المخزون إلى مبيعات، ويجب على المحلل أن يقارن هذا المعدل مع المعدلات السابقة للشركة، وأيضًا مع معدلات الشركات المماثلة أو المعدلات المتوسطة المعمول بها في نفس القطاع أو كليهما معًا. يتم حساب هذا المعدل على النحو التالي: [2]

معدل دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة / متوسط رصيد المخزون

بمعنى أن زيادة هذه النسبة تعني زيادة في نشاط المؤسسة وفعالية إدارتها في عمليات البيع. أما المتوسط الزمني للتخزين فيشير إلى عدد الأيام المتوسطة التي تمضيها البضائع بين تاريخ تخزينها وتاريخ بيعها، ويتم حسابه على النحو التالي:

مدة التخزين = 360 / معدل دوران المخزون

فكلما انخفضت هذه النسبة يدل ذلك على كفاءة إدارة المؤسسة.

[1] –عبد الغفار حنفى، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى كلية التجارة الإسكندرية، 2004، ص 83

[2] – محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية الاستثمار والتمويل التحليل المالي، الأسواق المالية الدولية ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008، ص16

2. معدل دوران أوراق القبض:

هو مؤشر يهدف إلى تقييم قدرة إدارة المؤسسة على إدارة أوراق القبض أو المبيعات الآجلة. يمكن من خلاله قييم كفاءة المؤسسة في توسيع الائتمان للعملاء وقياس جودة عملية تحصيل المبيعات الآجلة من العملاء. يتم حساب هذا المعدل باستخدام العلاقة التالية :

معدل دوران أوراق القبض = صافي المبيعات الأجلة / أوراق القبض

3. معدل دوران الأصول :

يعبر عن كفاءة الشركة في استخدام أصولها لتحقيق المبيعات أو الإيرادات. يتم استخدام هذه النسبة لقياس حجم المبيعات التي تتولد عن كل دينار من قيمة الأصول. كما يشير أيضًا إلى استراتيجية التسعير، حيث تؤدي هوامش الربح العالية إلى معدلات دوران منخفضة، بينما ترتفع معدلات دوران الأصول مع هوامش الربح المنخفضة. يتم حسابها بالصيغة التالية: [1]

معدل دوران الأصول = صافي المبيعات / متوسط الأصول

4. معدل دوران أوراق الدفع :

يتم حساب هذا المعدل عن طريق قسمة المشتريات الأجلة على حسابات الدفع. في حالة عدم توفر رقم المشتريات الأجلة، يمكن استخدام رقم تكلفة البضاعة المباعة. يتم حسابه كمايلي:[2]

معدل دوران أوراق الدفع = تكلفة البضاعة المباعة / متوسط أوراق الدفع

تشير متوسط مدة السداد إلى المدة التي تستغرقها المؤسسة لسداد الائتمان الذي تحصل عليه من مورديها. إذا كانت هذه المدة أطول من المدة التي تمنحها المؤسسة لعملائها، فإنها تعتبر في حالة يسر وتُقاس بالمعادلة التالية:

مدة التسديد = 360 / معدل دوران أوراق الدفع

---

[1] – فهمي مصطفى الشيخ ،التحليل المالي، الطبعة الأولى، فلسطين، 2008، ص: 59

[2] – محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سابق،ص163.

ثالثا: نسب التمويل

ومن خلال نسب التمويل، يمكننا دراسة وتحليل مساهمة كل مصدر تمويلي في أصول المؤسسة، وتحديداً الأصول الثابتة. [1]

وتتمثل في مايلي:

1. نسبة التمويل الخارجي :

تظهر هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي أن تكون الارباح المحققة أكبر من أعباء الفوائد، فإرتفاع هذه النسبة بنسبة تتجاوز 50% يدل أنه مؤشرًا سلبيا.

وتحسب كمايلي: **نسبة التمويل الخارجي** = مجموع الديون / مجموع الأصول[2]

2. نسبة تمويل الأصول الثابتة :

و تحسب كمايلي : [3]

نسبة تمويل الأصول الثابتة = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة

- إذا كانت النسبة أقل من الواحد، فهذا يعني أن هناك جزء من الأصول الثابتة الممول بديون قصيرة الأجل، وهذا يشير إلى وضع سلبي للمؤسسة؛
- أما إذا كانت النسبة تساوي الواحد، فهذا يعني أن جميع الأصول الثابتة ممولة بالكامل من الأموال الدائمة، وبالتالي لا يوجد رأس مال عامل صافي في المؤسسة، وهذا يشير إلى وضع سلبي.

[1] – شعبان محمد ، نحو اختيار هيكل تمويلي امثل للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، رسالة ماجستير، مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس 2009–2010، ص 123

[2] – سارة قدوري، دور استخدام أدوات التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014–2015، ص 08

[3] – منير شاكر محمد، وآخرون ، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص ص 55–60

- إذا كانت النسبة أكبر من الواحد، فهذا يعني أن رأس المال العامل الصافي يمثل نسبة أكبر.

3. نسبة الاستقلالية المالية:

تقيس درجة استقلال المؤسسة عن دائنيها وتحسب بواسطة العلاقة التالية: "عادةً ما يُفضل الماليون أن تكون هذه النسبة محصورة بين 1 و 2، وإذا كانت كذلك، فإن البنك يوافق على منح القرض للمؤسسة. [1]

و تحسب كمايلي :

نسبة الإستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون

4. نسبة التمويل الذاتي

وتحسب كمايلي:

نسبة التمويل الذاتي = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة

تظهر لنا هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة باستخدام أموالها الخاصة، فإذا كانت النسبة تساوي واحدًا، فإن رأس المال العامل الخاص معدوم، وهذا يعني أن الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الخاصة، وإذا وجدت ديون طويلة، فإنها تغطي الأصول المتداولة وتكون رأس المال العامل الصافي، وإذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد، فهذا يعني أن المؤسسة تمول قيمتها الثابتة باستخدام أموالها الخاصة، وهناك فائض من هذه الأموال. [2]

[1] – ساجي فاطمة، التحليل المالي، قسم علوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، محاضرة مطبوعة، 2016-2017، ص33-34

[2] – ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي، دار المحمدية العامة الجزائر 2000، ص 53.

رابعا: نسب المردودية

تعكس نسب المردودية ايجابيات نهائية للكفاءة العامة لإدارة المؤسسة، والهدف من هذه النسبة هو تقدير قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والاستمرارية في تطوير المؤسسة والسعي إلى زيادة النتائج الجيدة والمردودية الأعلى. [1]

يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2،1): نسب المردودية

البيان / الرقم	نسب المردودية	العلاقة	التفسير
01	**المردودية المالية**	النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة	هي مردودية الاستخدام المالي وبالتالي تعبر عن مردودية المؤسسة بالنسبة لمالكيها اي مقارنته براس المال الخاص وكلما كانت النسبة كبيرة دل ذلك على كفاءة استغلال اموالها
02	**المردودية الاقتصادية**	النتيجة الصافية / مجموع الاصول	تقيس كفاءة استخدام الأصول الثابتة بالمؤسسة وذلك بمقارنة بين هذه الاستثمارات و النتائج المحققة
03	**المردودية التجارية**	النتيجة الصافية /رقم الاعمال	وهي نسب لتقييم نشاط المؤسسة و ذلك بمقارنة رقم الاعمال المحقق بالنتيجة

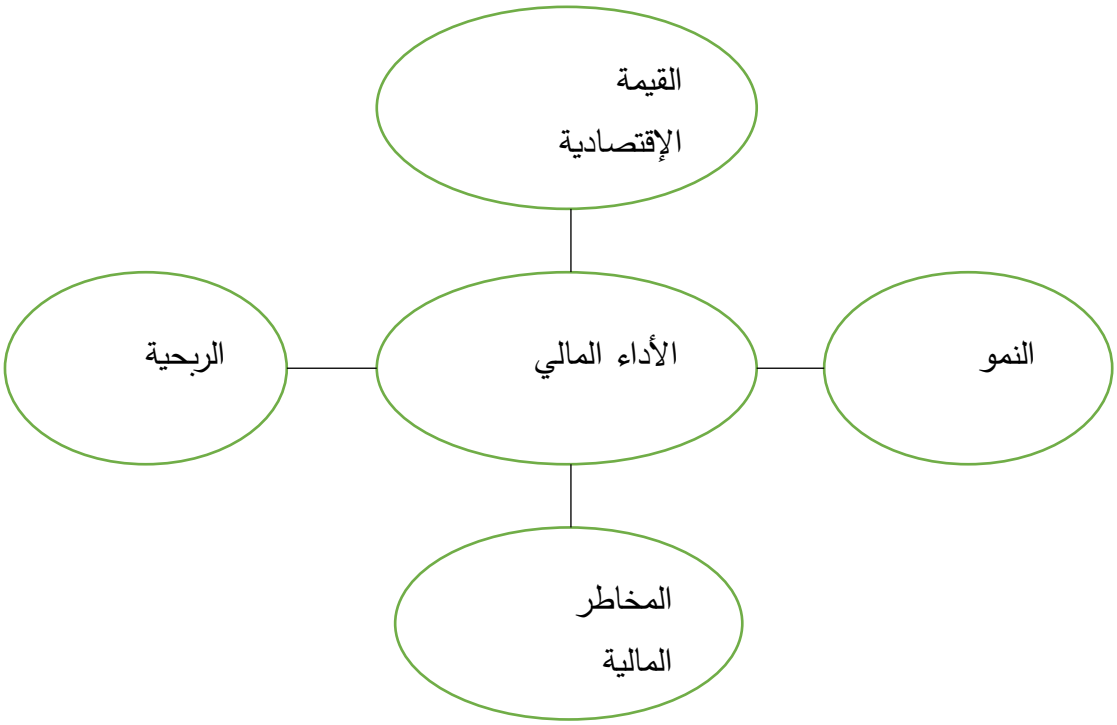
المصدر: بوازر صفية، تشخيص وتقييم المؤسسة العمومية في ظل الخوصصة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر ،2001، ص49.

[1] – محمد صالح الحناوي ، الإدارة المالية والتمويل الإسكندرية دار الجامعية، 1998 ، ص 78.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء المالي

من بين العوامل التي تؤثرعلى الأداء المالي نجدها ممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2،2): العوامل التي تؤثر على الأداء المالي



المصدر: خنفري خيضر، بورنيسة مريم، دور النسب و المؤشرات المالية للاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية،جامعة بومرداس،مجلة جامعة بومرداس، العدد 27 ، ص 59

بالإضافة الى عوامل أخرى منها:

- **العوامل الداخلية**

تواجه المؤسسة مجموعة من العوامل الداخلية التي تؤثر على أدائها المالي واستقرارها، ويمكن للإدارة التحكم في هذه العوامل والسيطرة عليها بطريقة تساعد على تحقيق أقصى قدر من العائد المتوقع وتقليل التكاليف والمصروفات. ومن بين هذه العوامل الهيكل التنظيمي والبيئة

التنظيمية، حجم وعمر المؤسسة، طبيعة الملكية، الإنتاجية المالية للمؤسسة، نسبة التداول، معدل نمو المبيعات، ونسبة توزيع الأرباح النقدية. [1]

- **العوامل الخارجية**

تواجه المؤسسة مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي ولا يمكن للإدارة السيطرة عليها. ومع ذلك، يمكن للمؤسسة توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات ومحاولة وضع خطط لمواجهتها وتقليل تأثيراتها، تشمل هذه العوامل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية وغيرها. [2]

المبحث الثالث : دور الأداء المالي وعلاقته بنظام مراقبة التسيير

ساهم نظام المراقبة في إدارة الأداء المالي بتتبع وتحليل العمليات المالية، وتقديم تقارير دقيقة حول الأداء، وكشف التلاعب والاحتيال، وتحسين إجراءات الرقابة المالية، وضمان الامتثال للسياسات والإجراءات المحددة، وبالتالي سنتناول في هذا المبحث مايلي: متطلبات نجاح الأداء المالي (المطلب الأول)،الأطراف المستفيدة من عملية الأداء المالي (المطلب الثاني) و علاقة الأداء المالي بنظام مراقبة التسيير (المطلب الثالث).

المطلب الأول : متطلبات نجاح الأداء المالي

تتطلب عملية تقييم الأداء المالي بحساب معايير مختلفة لتقييم الأداء مثل النسب الربحية والسيولة والنشاط وغيرها، وبعد استخراج النتائج،و يتم تحديد الانحرافات والفروقات ونقاط ضعف الأداء المالي الفعلي عن طريق مقارنته بالأداء المتوقع. بناءً على هذه النتائج، يتم وضع توصيات

[1]– أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، ص 156

[2] – جليلة بن خاروف دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ، رسالة ماجستير تخصص مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009،ص78

مناسبة تعتمد على تقييم الأداء المالي من خلال النسب، وذلك لمعرفة أسباب هذه الفروق وتأثيرها على الشركات وكيفية التعامل والتصدي لها. [1]

ولذلك يجب أن يكون : [2]

- النهج متسقًا مع مهمة المنظمة وأهدافها وقيمها وثقافتها؛
- الطريقة إرشادات واضحة لتقييم الأداء؛
- ضامنا للتواصل المفتوح بين مختلف الأطراف في عملية التقييم دون أي عوائق أو صعوبات؛
- يؤدي إلى نتائج عادلة وعملية وموثوقة؛
- مرناً وسهل التغيير والتطوير.

المطلب الثاني : الأطراف المستفيدة من عملية الأداء المالي

يستفيد العديد من الأطراف من عملية الأداء المالي كمايلي:

1. ادارة المؤسسة :

تهدف إدارة المؤسسة إلى الحصول على معلومات حول الأداء المالي، مثل ربحية المؤسسة وعائد الاستثمار، وتقييم الوضع الحالي والمستقبلي. تحاول أيضًا معرفة الوضع المالي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، ومدى نجاحها في تحقيق الربحية والسيولة. يتم تشخيص المشاكل الحالية وتحديد نقاط الضعف والقوة داخل المؤسسة، فيتميز تقييم إدارة المؤسسة بكونه شاملاً ودقيقًا ومفصلاً لجميع الوظائف المالية والتشغيلية. [3]

---

[1] – مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن،2009،ص ص 42-43

[2] – زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء القاهرة ،2001، ص128

[3] – أيمن فريد استخدام أدوات التحليل المالي لتنبؤ بالفشل المالي، رسالة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013، ص23

2. المساهمين

حيث يهتم المساهمين بجوانب الأداء التشغيلي والربحية والوضع المالي للشركة، وبالمعلومات المالية المتعلقة بتوزيعات الأرباح الحالية والمستقبلية، واتجاهات أسعار أسهم الشركة، من أجل اتخاذ قرارات الشراء والبيع لأسهم الشركة. [1]

3. الدائنون:

هم الأشخاص الذين يستثمرون في سندات المؤسسة أو الذين قد يشترون السندات المصدرة أو يشتركون في القرض الجديد أو يقرضون المؤسسة. يمكن أن يكون المقترض بنكًا أو مؤسسة مالية، وتختلف وجهات نظر المقترضين بناءً على مدة القرض. لذلك، يتركز اهتمامهم بتقييم الأداء المالي على تحديد القيمة الحالية للأصول الثابتة والربحية وقدرتها على تغطية الفوائد السنوية. بمعنى آخر، يتركز اهتمامهم بالأداء المالي على رأس المال العامل والتدفقات النقدية والسيولة في المؤسسة. [2]

4. الموردون:

يمنحون فترات زمنية لاستلام حقوقهم من عملائهم، ولكن قبل ذلك يتم التحقق من استقرار الوضع المالي وسلامة الوضع المالي لديهم، ويتم اتخاذ قرار بمنح الفترة أو عدمها أو تخفيضها بناءً على ذلك، ويستفيد الموردون من البيانات التي ينشرها العملاء للتحقق مما إذا كانت الفترات التي يمنحونها لعملائهم مشابهة لتلك التي يمنحها المنافسون الآخرون. [3]

---

[1] – زوليخة بلعطار، آثار إدراج الشركات في البورصة على أدائها المالي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر،2015،ص83.

[2] –منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 18

[3] - نبيلة شطارة، فعالية تقييم الأداء المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية حسب مقاربة المفتشية العامة للمالية(IGF) ، رسالة ماجستير تخصص إدارة مالية المؤسسة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص: 73.

5. العملاء :

يسعون للحصول على أفضل الشروط لتنفيذ التزاماتهم تجاه الموردين، ومن خلال المعلومات التي ينشرها المورد يمكن للعميل معرفة ما إذا كانت الفترات التي يحصل عليها مشابهة أو أفضل من تلك التي يحصل عليها الآخرون، وبالتالي يقوم بتحديد تفضيلاته في التعامل مع أي مصدر. [1]

6. الدولة

تعتبر هذه المؤشرات أداة هامة للدولة في تقييم أداء القطاعات الاقتصادية وتحديد الاحتياجات والتحسينات المطلوبة. تعمل الدولة على تطوير هذه المؤشرات وتحديثها بشكل دوري لضمان تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية. [2]

المطلب الثالث : علاقة الأداء المالي بنظام مراقبة التسيير

تتمثل مراقبة التسيير في مجموعة العمليات والإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم والنتائج التي تم تحقيقها بالمقارنة مع الخطة المحددة، ومن ثم تحديد الانحرافات وتصحيحها. وتهدف مراقبة التسيير إلى قياس كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة. ولذلك، تعتبر معايير الأداء مهمة في مراقبة التسيير، حيث يرتبط نجاح المؤسسة الاقتصادية بمستوى أدائها، وتعتبر مراقبة التسيير أداة رئيسية للتحكم ومتابعة النشاط، حيث تسمح بقياس النتائج ومقارنتها مع الأهداف المحددة واتخاذ التصحيحات اللازمة. [3]

بالإضافة الى:

[1] – جمال الدين المرسي وأحمد عبد الله اللحلح ،الإدارة المالية مدخل لاتخاذ القرارات الدار الجامعية، 2007، ص: 99

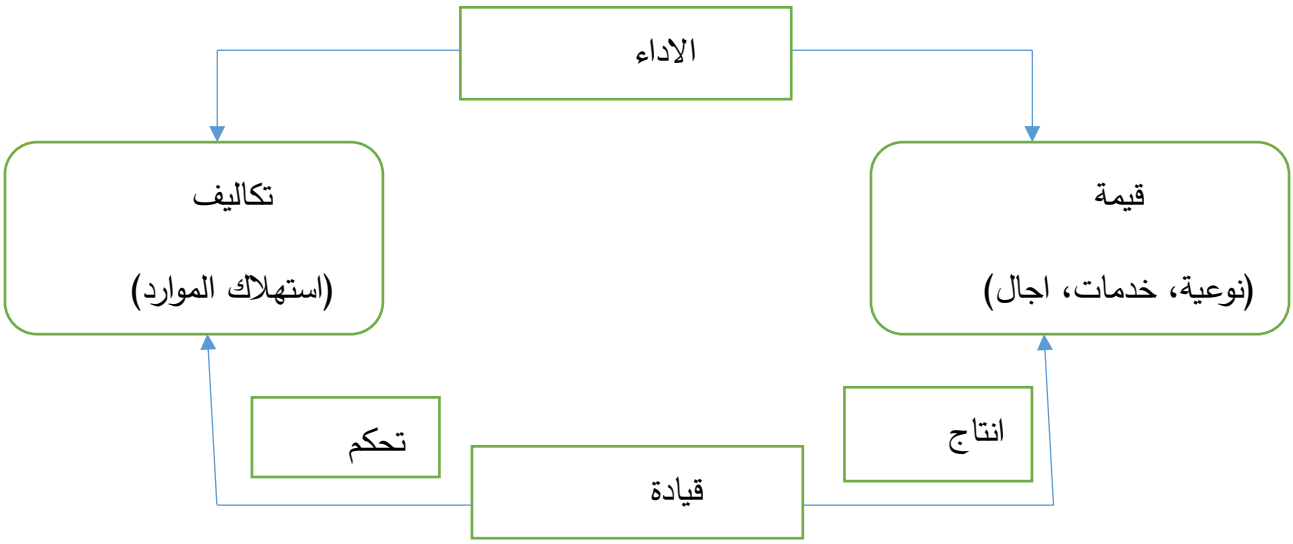
[2] – أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 77

[3] – بن زكورة العونية ، مراقبة التسيير ودورها في تحسين معايير تحسين معايير الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية(ABPR) ، المجلد 16، العدد 01، جوان ،2020، ص112.

- اختيار المعايير التي تتناسب بشكل أفضل مع طبيعة النشاط وتتوافق مع الأهداف المحددة؛
- اختيار المعايير التي يمكن للعاملين فهمها وتطبيقها بسهولة، بحيث يتم الحصول على نتائج واقعية وتعكس الانحرافات وكيفية معالجتها؛
- ترتيب النسب المختارة وفقًا لأهميتها، وهذا يعتمد على اختلاف أهداف كل وحدة بناءً على طبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، وهذا يتطلب تحديد الأوزان الحقيقية لكل هدف وفقًا لدوره وموقعه بين الأهداف الأخرى للوحدة؛ [1]

و نبسط نظرة الأداء في الشكل:

الشكل رقم (2،3): الأداء من وجهة نظر التسيير



المصدر: ناصر داد عدون، عبد الله قويدر، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 37.

[1] – نفس المرجع سابق،ص112.

خلاصة الفصل الثاني

في ضوء ماسبق نستخلص أن الأداء المالي هو وسيلة لفهم الوضع المالي الحالي في المؤسسة، حيث يتم التركيز على استخدام مؤشرات مالية لقياس تحقيق الأهداف وتوفير الموارد المالية وتوفير فرص الاستثمار للمؤسسة، فهو أحد الأداء الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، حيث يستمد أهميته من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والتي تهدف إلى ضمان استمرارية ونمو المؤسسة. لذلك تسعى المؤسسة بكل جهودها لتحسين أدائها المالي بمختلف الوسائل.

الفـــصل الثالث

دراسة تطبيقية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز –المدية-

تمهيد:

تسعى المؤسسة مهما كان نوع نشاطها لتحقيق الأهداف التي رسمتها وهي تسهر على حسن تطبيق سياسات الإدارة التي وضعتها، لذلك قد تحدث هناك بعض التغييرات في المستقبل غير المتوقعة للمؤسسة، لذلك من مصلحتها اتخاذ قرارات مناسبة التي تمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها وذلك من خلال وضع نظام مراقبة التسيير جيد. وقد اخترنا مديرية توزع الكهرباء والغاز حتى تكون محل الدارسة، من أجل إسقاط الجانب النظر على هذه المديرية ولهذا قمنا بالتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مديرية التوزيع – المدية –

المبحث الثاني: مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء المالي مديرية التوزيع – المدية–

المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي مديرية التوزيع – المدية –

المبحث الأول: نظرة عامة حول مديرية التوزع – المدية–

قبل التعمق في دارسة موضوع نظام مراقبة التسيير ودوره في الأداء المالي في مديرية الكهرباء والغاز بالمدية، ارتأينا أن نلقي نظرة عامة حول هذه المديرية وهذا بالتطرق إلى نشأتها، مهامها، تنظيمها ...الخ، إلى جانب ذلك نقوم بعرض خاص للقسم محل الدراسة المتمثل في المحاسبة والمالية وذلك بغية الإلمام الموضوع إلى حد ما.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز[1]

تأسست شركة سونلغاز في عهد الاستعمار في جوان 1947م تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر (EGA) حيث كانت تقوم بإنتاج ونقل الكهرباء والغاز، ومع استقلال الجزائر سنة 1962 وانحلال (EGA) وهذا عن طريق مرسوم رقم 9659 المؤرخ في 25 جويلية 1962 (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز)، شهدت المؤسسة عمليات إعادة هيكلة عديدة كان آخرها في سنة 2020:

الهدف من إعادة الهيكلة لسنة 2022 هو تحقيق طموحات المجمّع، حيث تعيد هذه الاستراتيجية تركيز مهام سونلغاز على اختصاصها كشركة تعمل في مجال إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء ونقل وتوزيع الغاز، حيث يرتكز هدف الشركة الرئيسي على توفير طاقة مسؤولة وضمان خدمة عمومية ذات جودة تساهم في ضمان راحة المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة

ومن أجل تنفيذ هذا المخطّط الاستراتيجي، تم إرساء تنظيم جديد على مستوى المجمّع يعمل على مستويين، تتمثّل فيما يلي:

[1] الموقع الرسمي لمؤسسة سونلغاز

- على مستوى المجمّع

إنشاء شركتين قابضتين على مستوى المجمّع، مملوكة بنسبة 100٪ للشركة القابضة سونلغاز

* **الشركة القابضة للهندسة والإنشاءات:** والتي ستمارس دورًا هرميًا على شركات الأشغال وشركات الهندسة

، KANAGHAZ، KAHRAKIB، KAHRIF، HYENCO، CEEG ETTERKIB، INERGA TRANSMEX

* **الشركة القابضة للصناعات:** والتي ستمارس هي الأخرى دورًا هرميًا على شركات

GEATو SEDIVER، BHI، VIJAI، AMC، MEI

كما تم الإبقاء على شركة واحدة للأمن والوقاية من خلال عملية ادماج من قبل شركة

SAHو SATو SARلثلاث شركات أخرى هي SWAT

- على مستوى الشركة القابضة

تحويل أقطاب الأنشطة إلى إدارات تنفيذية يتم إلحاقها وظيفيًا بشركات مجمّع سونلغاز حسب الأشغال والنشاط، على النحو التالي

* الإدارة التنفيذية للإنتاج التقليدي والطاقات المتجدّدة

* الإدارة التنفيذية لنقل وتوزيع الطاقة

* الإدارة التنفيذية لأنشطة الخدمة

استحداث أمانة عامة مسؤولة عن الهياكل المكلّفة بأنشطة الاتصال، الممتلكات والخدمات، الشؤون القانونية، الأمن الداخلي، الصحة، الأمن والبيئة

(DCG)إنشاء إدارة مركزية مسؤولة عن إدارة الأداء والرقابة الإدارية

(DAJ)إنشاء إدارة الشؤون القانونية

(DDI)إنشاء إدارة مركزية للتنمية الدولية

تحويل الإشراف والمراقبة لشركة "ايفاغ" إلى المديرية التنفيذية للرأس المال البشري وتطوير التنظيم.

المطلب الثاني: مهام مديرية التوزيع للكهرباء والغاز المدية

من الوظائف الرئيسية لمديرية توزيع الكهرياء والغاز المدية نجد:

- السهر على تموين زبائنها بالطاقة الكهربائية والغاز 24سا/24سا؛
- السهر على سلامة وأمن زبائنها بصيانة المعدات الخاصة بالكهرباء والغاز والقيام بدوريات للمراقبة ليلا ونهارا؛
- القيام بحملات تحسيسية لتوعية الزبائن حول القيمة والمنفعة الحقيقية للكهرباء والغاز، وكذا الأخطار الناجمة عن عدم مراعاة القياسات اللازمة في تركيب المعدات؛
- إصلاح الأعطاب الناجمة عن خلل ما؛
- تزود الزبائن الجدد الكهرباء والغاز؛
- استقبال الزبائن والاستماع لانشغالاتهم فيما بخص الخدمة العمومية؛
- العمل على تطور وتوسيع الشركات الكهربائية والغازية.

ومن هنا فإن مديرية التوزع للكهرباء والغاز المدية تختص فقط بالتوزع، فبعد أن تتلقى الكهرباء عن طريق محطات كهربائية وضغط مرتفع 220 كيلوفولط، تقوم بنقله عن طريق شركات نقل الكهرباء إلى محولات ليتم تحويله إلى ضغط أقل 60 كيلوفولط ثم 30 كيلوفولط بعدها يتم تحوله إلى ضغط متوسط 10 كيلوفولط ثم ضغط منخفض 200 فول ليوجه إلى الجهات المعنية.

أما بالنسبة للغاز فشركة سوناطراك تقوم بإنتاجه بحاسي مسعود وحاسي الرمل وتتكفل بإرساله عبر قنوات التوزيع.

وهنا تقوم شركة سونلغاز بشرائه ويأتي دور مديرية التوزيع المدية حيث تقوم بنقله عن طريق مسير شركات نقل الغاز وتحوله لوحدة قياس4 بار ثم 30 ميليبار ليتم توزيعه للمستهلكين بوحدة قياس 21 ميليبار.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الكهرباء والغاز

يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية التوزع بالمدية مما يلي:

أ – **المديرية:** وهي تتكون من: المدبر، كاتبة التنسيق، ملحق قانوني، مهندس الدارسات الأمنية، مهندس الأمن الداخلي.

ب– ***قسم الدارسات وتنفيذ الأشغال:*** ينقسم إلى مصلحة الدراسات وأشغال الكهرباء، مصلحة الدراسات وأشغال الغاز، شعبة الأسواق، شعبة الاستثمارات.

ج – **القسم التقني للكهرباء:** وينقسم إلى مصلحة تطوير الشركات، مصلحة مراقبة أشغال الكهرباء، مصلحة صيانة الكهرباء، مصلحة أشغال الكهرباء، مصلحة أشغال الكهرباء، مصلحة أشغال الكهرباء.

د- **القسم التقني للغاز:** وينقسم إلى مصلحة تطوير شركات الغاز، ومصلحة مراقبة أشغال الغاز، مصلحة صيانة الغاز، مصلحة استغلال الغاز، مصلحة استغلال الغاز ،مصلحة استغلال الغاز.

هـ - **شعبة الشؤون العامة:** وتنقسم إلى: رئيس الشعبة، مكتب الوسائل العامة، مكتب تسيير حظيرة السيارات، مكتب التموين، مكتب الهياكل.

و- **قسم الموارد البشرية:** وينقسم إلى مصلحة تسيير الموارد البشرية (إدارة الموظفين) مصلحة التكوين، مكلف بتطور الموارد البشرية.

ز- قسم العلاقات التجارية : وينقسم إلى مصلحة الزبائن، المصلحة التقنية التجارية، المصلحة التجارية

ح - **قسم المالية والمحاسبية** : سيتم التطرق إليه لاحقا.

ط - **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:** وينقسم إلى: رئيس تسيير أنظمة الإعلام الآلي، مهندس دراسات الإعلام الآلي، مهندس في الإعلام الآلي، محلل مبرمج.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزع المدية:

الشكل رقم (3،1): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط – مديرية التوزيع المدية.



المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة

المطلب الرابع: مصلحة قسم المالية والمحاسبة ومهامها

قمنا بتفصيل مصالح قسم المحاسبة والمالية لأنه مسؤول عن موضوع الدارسة حيث يتكون من ثلاث مصالح، يقوم رئيس القسم بالتنسيق بين المصالح والحرص على صحة ودقة مختلف المعطيات المحاسبية والإحصائية المقدمة، وتتمثل هذه المصالح في مصلحة استغلال المحاسبة، مصلحة المالية ومصلحة الميزانية ومراقبةالتسيير، وفي ما يلي تفصيل مهام كل منها:

الفرع الأول: مصلحة استغلال المحاسبة

تتكون من رئيس مصلحة ومكلفين اثنين بالدراسات، إضافة إلى ثلاث محاسبين. تتضمن هذه المصلحة التسجيل المحاسبي لكل حركات وقود التسيير التي تحدث في الذمة المالية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز، مديرية التوزيع بالمدية، وهذا وفق القواعد والمواد المحاسبية ، وكذلك القوانين والقواعد التي جاء بها المشرع الجزائري. ومن مهام هذه المصلحة مايلي:

_ إعداد جداول الربط والتلخيص؛

_ معالجة فواتير الموردين، الاستثمار والاستغلال (المشتريات والخدمات) وتسجيلها محاسبيا؛

_ متا بعة دفتر الفواتير؛

_ تسجيل القيود المحاسبية لمختلف عمليات المديرية؛

_ متابعة حالات تقارب الحسابات؛

_ متابعة معالجة الصناديق المحاسبية عند دراستها وتجميعها من طرف مصلحة المالية وتسجيلها محاسبيا؛

_ معالجة المداخيل المحاسبية وتسجيلها محاسبيا؛

_ معالجة ومتابعة حساب ما بين الوحدات (ح/17) وحساب التنازل بين الوحدات (ح/89)؛

_ حساب ضرائب المديرية؛

_ القيام بعمليات الجرد وإقفال الدورة المحاسبية.

الفرع الثاني: مصلحة المالية

تتكون من رئيس المصلحة، موظفين مكلفين بالدارسات، 3 محاسبين، وفي مايلي يتم تقدير النفقات من أجل تسوية مختلف الفواتير الواردة إليها من مصلحة المحاسبة، وكذلك جميع الديون والأعباء التي تقع على عاتق المديرية؛ مثل الضرائب ومستحقات الضمان الاجتماعي ...الخ ومن مهام المصلحة نذكر:

- التسيير، الرقابة والتنسيق بين أعوان مصلحة المالية والمصالح الأخر ؛
- إعداد جدول التنبؤات الخاصة بنفقات الخزينة الشهرة؛
- متا بعة مختلف النفقات الحاصلة شهريا؛
- متا بعة مختلف الإيرادات الحاصلة شهريا؛
- إعداد قوائم المقاربة لمختلف حسابات الخزينة (الحسابات البنكية والبريدية)؛
- إعداد التقارير الشهرية والسنوية الخاصة بالخزينة؛
- استقبال ومعالجة الصناديق المالية للمصالح التجارية

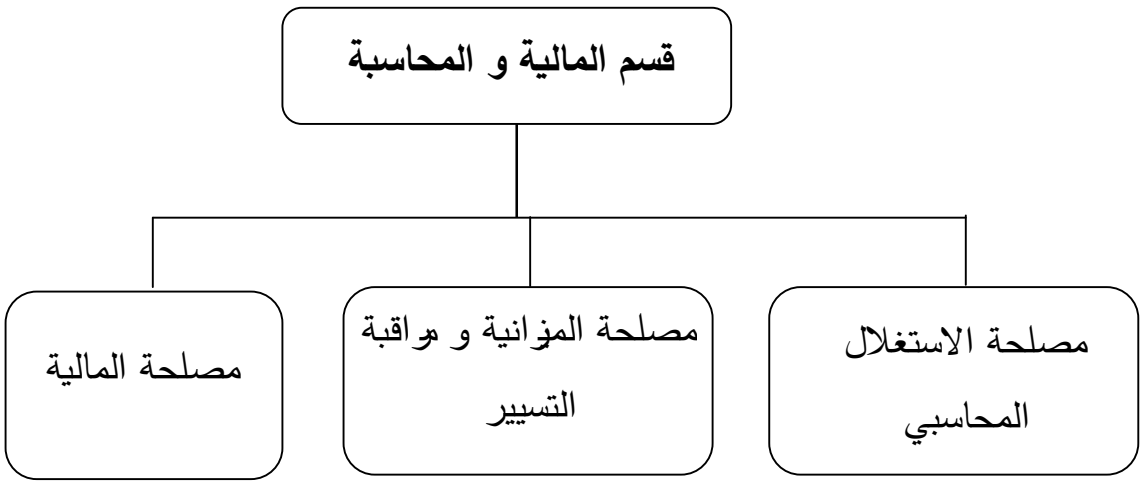
الفرع الثالث: مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير

تتكون من رئيس المصلحة ومكلف الد ارسات، إذ تعتبر هذه المصلحة من المصالح التي لها علاقة مباشرة مع مختلف الأقسام والمصالح في المديرية ومنها تشرف على مراقبة

كل ما يجري بالداخل ومطابقته لمعايير وقواعد التسيير، والقيام بإعداد الميزانية السنوية للمديرية بالإضافة إلى مختلف الوظائف داخل قسم المالية والمحاسبة. ومن مهام هذه المصلحة نذكر:

- إعداد الميزانية السنوية ومراجعتها في الآجال المحددة؛
- إعداد وتحليل جدول النتائج الشهرية المحققة من طرف جميع أقسام المديرية المقارنة مع الالتزامات المتفق عليها في عقد التسيير؛
- متا بعة جميع الانجازات الخاصة على مستوى البرنامج المالية والاستثمارات الممنوحة للمديرية من حيث التزامات التنفيذ والمصاريف؛
- منح تأشيرة قسم المالية والمحاسبة عن كل التزام أو نشط استثماري مبرمج مع الغير قبل القيام بتنفيذ الأشغال؛
- القيام بعمليات التسيير والرقابة على ما يجري من أعمال داخل المصلحة والتنسيق بين مختلف مصالح القسم؛
- إعداد جدول حسابات النتائج وحساب السعر المتوسط والتكلفة للكهرباء والغاز شهريا؛
- القيان بعمليات الرقابة داخل مختلف أقسام المديرية وتقديم تقرير حول النتائج المحصل عليها والإجراءات الواجب اتخاذها.

الشكل رقم (3،2): الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة

المبحث الثاني: مراقبة التسيير ودورها في تحسين الأداء المالي مديرية التوزيع –المدية–

سنقدم في هذا المبحث لمحة حول نظام مراقبة التسيير داخل مديرية التوزع –المدية – من أجل معرفة مد أهمية هذه الأخيرة في التحكم في نشاط وعمل المديرية.

المطلب الأول: مراقبة التسيير داخل المديرية

تتم مراقبة التسيير داخل مديرية التوزع بالمدية في قسم المالية والمحاسبة على مستوى مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير بالاعتماد على عقد التسيير، البرنامج الاستثمار.

الفرع الأول: عقد التسيير

عرف عقد التسيير أنه وثيقة تبين التزامات المديرية خلال السنة الحالية والأهداف المقرر انجازها وتحقيقها. حيث تستقبل مديرية التوزع بالمدية سنويا عقد التسيير مقترح من طرف سونلغاز توزع الوسط (SDC)، قد تم اقتراحه بناءا على النتائج المحققة خلال السنوات السابقة وكذا اقترحات مختلف أقسام المديرية.

وشمل عقد التسيير جملة من الأهداف موزعة على كل قسم حسب تخصصه، وقد تتكون هذه الأخيرة أهداف كمية مثل عدد الزبائن، كمية المبيعات، عدد الشكاوي...وأهداف نوعية مثل: تحسين نوعية الخدمة، ضمان استمرارية التموين بالطاقة الكهربائية و الغازية

وبهذا يمكن القول أن عقد التسيير هو خطة سنوية تلتزم المديرية بتنفيذها من خلال تجنيد الطاقات اللازمة والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة والمراقبة المستمرة لمختلف أنواعها وضمان الأداء المتميز من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة

الفرع الثاني: البرنامج الاستثماري

يتمثل البرنامج الاستثماري في الاحتياجات المالية التي تحتاج إليها المديرية (DDM) من أجل تنفيذ برنامجها الاستثماري خلال السنة المعنية، حيث يتم اقتراحه من طرف مديرية التوزع بالمدية (DDM) في نهاية السنة وإرسالها إلى شركة سونلغاز توزيع الوسط (SDM) من أجل الدارسة والتحليل والموافقة.

المطلب الثاني: أهمية مراقبة التسيير داخل المديرية

إن لمراقبة التسيير أهمية كبيرة داخل المديرية (DDM) لأنها تعمل على تحقيق أهدافها وضمان الاستمرارية لها وذلك من خلال:

- ضمان تحقيق الأهداف المسطرة في عقد التسيير؛
- الوصول إلى نتائج إيجابية ومرضية من خلال تحقيق إيرادات والتحكم في التكاليف بصورة عقلانية؛
- العمل على إعطاء صورة جيدة للمديرية مع متعامليها؛
- تحقيق أكبر قدر من المبيعات؛
- العمل على تمون الزبائن وتلبية احتياجاتهم؛

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة؛
- العمل على تغطية أكبر مساحة للطاقة الكهربائية والغازية؛
- اكتشاف الأخطاء والانحرافات ووضع إجراءات تصحيحية؛
- التأكد من أن المعايير والقواعد المحددة مطبقة بطريقة صحيحة؛
- ضمان تحقيق أقصى قدر ممكن من المنافع للمجتمع في حدود السياسات العامة للدولة.

المطلب الثالث: آلية مراقبة التسيير داخل المديرية

كمرحلة أولى تستقبل مديرية التوزع (DDM) عقد التسيير المقترح من قبل شركة سونلغاز توزع الوسط(SDC) في بداية السنة المعنية، ويتم عقد اجتماعات بحضور المدير وجميع رؤساء أقسام المديرية من أجل المناقشة والتحليل لبنوده من أجل التوصل إلى دارسة معمقة و كذا إمكانية تحقيقه على أرض الواقع، ووضع تعديلات وإضافات أخرى ليتم في الأخير إمضاؤه من طرف مدير التوزيع لمديرية المدية (DDM) وإعادة إرساله إلى شركة سونلغاز توزع الوسط (SDC) من أجل المصادقة من طرف الرئيس المدير العام (PDJ).

وهذا يصبح عقد التسيير عقد رسمي تتحصل (DDM) على النسخة الأصلية لعقد التسيير.

أما بالنسبة للبرنامج الاستثماري فالمديرية (DDM) هي التي تتم اقتراحه حيث تقوم مصلحة الميزانة ومراقبة التسيير قبل نهاية كل سنة مالية بإرسال جداول نموذجية إلى مختلف الأقسام كل حسب تخصصه من أجل ملئها وفقا لاحتياجاتها.

وبعدها تبرمج اجتماعات تحت إشراف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير (BCG) لمناقشة اقتراحات مختلف الأقسام بالتدقيق مع إجراء تعد يلات إن تطلب الأمر، وهذا بالنظر إلى النتائج المحققة في السنوات السا بقة.

وفي الأخير يتم تجميع الاقتراحات على مستوى مصلحة (BCG) ليصبح البرنامج الاستثماري المقترح جاهز ويتم إرساله إلى شركة سونلغاز توزع الوسط (SDC) من أجل الموافقة.

يبرمج اجتماع مع (SDC) من أجل المناقشة والدراسة للبرنامج الاستثماري وتحديد الأظرفة المالية الممنوحة، وتكون هذه الأخير إما:

- مطابقة تماما للاقتراحات؛
- أو إجراء بعض التعديلات.

وإعادة إرسال البرنامج الاستثماري السنوي الرسمي إلى المديرية.

وبهذا يصبح كل من عقد التسيير والبرنامج الاستثماري مخولان للتنفيذ بعد إرسال نسخ كل منها إلى أقسام المديرية لتنطلق المتابعة المستمرة من أجل ضمان الأداء الجيد، و يكون هذا تحت إشراف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير (BCG).

نصل إلى مرحلة التنفيذ، حيث تقوم مديرية التوزع بالمدية بتنفيذ برنامجها الاستثماري ومحتوى عقد التسيير، مع العلم أن نشاط المديرية يتمثل في توزع الكهرباء والغاز، ف عد أن تتلقى الكهرباء من محطات كهربائية وضغط مرتفع 200 كيلوفولط تقوم بنقله عن طريق مسير شركات إلى محولات ليتم تحويله الى ضغط أقل 60 كيلوفولط ثم 30 كيلوفولط بعدها

يتم تحويله إلى ضغط متوسط 10 كيلوفولط، ثم إلى ضغط منخفض 220 فولط ليوجه إلى المستهلك النهائي.

أما بالنسبة للغاز فشركة سوناطراك تقوم بإنتاجه وتتكفل بإرساله عبر قنوات التوزع بوحدة 70 بار ،وهنا تقوم شركة سونلغاز بشرائه وتقوم بنقله عن طريق مسير شركات نقل الغاز وتحوله لوحدة قياس 4 بار ثم إلى 30 ميليبار، ليتم توزعه للمستهلك النهائي بوحدة قياس 21 ميليبار.

يخضع تنفيذ أي مشروع استثماري بالمديريةإلى بعض الشروط وهي

- أن يكون مسجل في البرنامج الاستثماري.
- أن يكون له مبلغ مالي كافي لإنجازه.
- أن يتم منحه تأشيرة الإنفاق (VISA Dépence).
- أن يتم مراقبته من قبل مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير (BCG).

ومن أهم المشارع أو النشاطات التي تقوم بها المديرية نذكر ما يلي:

- مشاريع ثنائية التمويل:

حيث يكون تمويل هذه المشاريع من خلال تمويل ثنائي يشمل كل من الزبون بنسبة 75% والمديربة بنسبة 25%، أما ظرفها المالي فيكون إجمالي ويجب أن ينتهي المشروع في الآجال المحددة (سنتين) ليتم إغلاقه عند انتهاء مدة الحياة.

- مشاريع ممولة 100% من طرف المديربة:

بحيث تكون هذه المشاريع فردية، يعني المديرية هي التي تمولها بنس ة 100% بمعنى أن الزبون لن يدفع أي مبلغ مالي، والهدف الرئيسي منها هو تحسين نوعية الخدمة المقدمة واستبدال مختلف شبكاتها الكهربائية والغازية ومواكبة التطوارت، وتجدر الإشارة أن مدة الحياة سنة باعتباره تكلفة للمديرية، وهنا تكون الأظرفة اسمية يعني كل مشروع له غلافه المالي الخاص به ليتم غلقه عند انتهاء مدة الحياة.

- بارمج الدولة :

لهذه المشاريع أظرفة مالية إجمالية وظرف مالي اسمي (محدد) للمشروع.

وفي مرحلة التنفيذ تعتمد مديرية التوزيع بالمدية على لوحة القيادة كأداة للمراقبة وتكون شهرية.

تجدر الإشارة إلى أن المديرية تقوم بإجراء صفقات عمومية من خلال طرح المشاريع للمناقصات المفتوحة والوطنية مما سمح باستقبال مشاركة المؤسسات المخولة والراغبة في القيام بالمشاريع.

وبعد دارسة الملفات من طرف لجان مختصة يتم اختيار المؤسسة التي اقترحت أقل مبلغ مالي وأقل مدة انجاز، عند إرساء المناقصة على المؤسسة يتم إبرام عقد التنفيذ المعمول به في المديرية و كل هذه العملية تواكبها مراقبة من طرف مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير (BCG) وذلك من خلال:

- مراقبة ملف المؤسسة المتحصلة على المناقصة من حيث:

- صحة تقديراتها الكمية؛
- التأكد من آجال الانجاز ومطابقتها للمدة المحددة في العقد؛
- مطابقة صحة المبالغ من حيث الأرقام والحروف وحساب الرسوم؛

- التأكد من توقعات المؤسسة على جميع وثائق الملف؛
- مراقبة صحة التواريخ، صحة الأرقام (رقم السجل التجاري، رقم الحساب البنكي).

 مراقبة العقد: يتم مراقبة العقد قبل إمضائه، وذلك من خلال ما يلي:

- مطا بقة العقد للقوانين المعمول بها في المديرية (حسب أنواع العقود)؛
- أن يكون المشروع المطروح للمناقصة مسجل في البرنامج الاستثماري وأن يكون المبلغ كافيا؛
- أن يكون المشروع متعلق بالسنة المالية المعنية؛
- مراقبة العقد ومقارنته بالملف من حيث المؤسسة المنجزة، المبلغ، الإنجاز ...

وبعدها نصل إلى مراقبة التقديرات ككل من حيث وجود عدة مؤسسات مشاركة، موضوع المشروع ،إمضائه، جميع أعضاء اللجنة ليتم في الأخير التأكد من مطابقة التقرير للعقد والملف.

ومما سب نصل إلى آخر مرحلة وهي إصدار تأشيرة للإنفاق من قبل مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير (BCG). وهي وثيقة نموذجية يتم الإشارة فيها إلى مجموعة من النفقات وهي: رقم وتاريخ التأشيرة، اسم المشروع، المؤسسة المنجزة، رقم العقد، مبلغ المشروع ، الأرقام والحروف ،رقم تقرير اللجنة وتاريخه، إمضاء قسم المالية والمحاسبة.

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أنه لا تمنح إلا نسخة واحدة من التأشيرة لأنها تمثل أداة مهمة في نظام رقابة المؤسسة، كما تسمح لكل من المسير والمحاسب بمتابعة التقدمات الحاصلة في البرنامج الاستثماري وكذا متابعة التطوارت الحاصلة أثناء تنفيذ البرنامج

الاستثماري وهذا لتفادي تجاوز المبالغ المحددة من خلال حساب المؤشرات مثل معدل الإنجاز وهذا لإجراء عملية المراجعة المالية للبرنامج الاستثماري.

وعند مرحلة التنفيذ نصل إلى مرحلة المراجعة حيث يتم مراجعة البرنامج الاستثماري في منتصف السنة المالية، وهذا بمقارنة الانجازات المحققة ومدى التقدم في تنفيذها من خلال حساب معدلات التقدم ومعدلات الانجاز، تتم المراجعة عن طريق ملأ جداول نموذجية من طرف الأقسام المعنية وتجميعها ،ثم القيام بعقد اجتماع بحضور المدير ورؤساء الأقسام وتحت إشراف مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير (BCG) ليتم إرسال هذه النماذج إلى شركة سونلغاز توزيع الوسط (SDC) من أجل المصادقة. ويكمن الهدف الأساسي من هذه العملية في:

- مراجعة المبالغ الممنوحة للمديرية؛
- برمجة مشاريع جديدة لم يتم اقتراحها في البرنامج الاستثماري الأصلي مع تقديم أسباب مقنعة وشرط تنفيذها خلال السنة المعنية؛
- يتم متابعة البرنامج الاستثماري والمصادقة عليه بعد المراجعة وهذا بالنظر إلى المبالغ المالية الجديدة؛

التأكد من أن تنفيذ المديرية لمهامها وأنشطتها قد تم على الوجه المحدد ووفقا للسياسة التي وضعتها شركة توزيع الوسط (SDC).

المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير وتحسين الأداء المالي مديرية التوزيع – المدية–

تعتبر أدوات مراقبة التسيير كما تم التعرض لها في الجانب النظري ضرورية لإقامة نظام مراقبة فعال، إلا أن هذه الأدوات تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب خصائص المؤسسة، غير أن توفر الحد الأدنى ضروري لنجاح مراقبة التسيير للمديرية في تحسين

أدائها المالي، وستحاول التعرض إلى الأدوات المستعملة في المديرية ومد استفادتها من هذه الأدوات .

المطلب الأول: نظام المعلومات وتأثيره على الأداء المالي في المديرية

نجد المصادر الأساسية للمعلومات في الأقسام المكونة للمديرية (قسم العلاقات التجارية، قسم المالية والمحاسبة، قسم الموارد البشرية ...)

حيث تتوفر هذه الأقسام على موظفين يعملون على خلق المعلومة واستخدامها في ما بينهم. وتساعد المعلومات التي يتم إنتاجها من تفاعل عناصر نظام المعلومات إعطاء نظرة شاملة عن الوضعية المالية للمؤسسة و كذا مستوى أدائها المالي حيث تعتمد عليها في كشف نقاط القوة والضعف واكتشاف الانحرافات.

وهذا ما سنقوم به تطبيقا على مديرية التوزيع من خلال تحليل وضعيتها بالاعتماد على بعض النسب والمؤشرات وذلك خلال الفترة (2021–2022) بالاعتماد على الملاحق (1) و (2) و (3) و(4)

الجدول رقم (3،1): الميزانية المالية والمختصرة للفترة (2021-2022)

السنوات / البيـــان	2021	2022
الأصول غير الجارية	18.088.476.701,87	19.205.533.300,15
الأصول الجارية	4.551.117.975,03	3.309.627.499,05
– قيم الاستغلال	648.665,84	331.451,58
– قيم قابلة للتحقيق	4.464.513.940,43	3.174.317.355,89
– قيم جاهزة	85.955.368,76	128.978.691,58
مجموع الأصول	22.639.594.676,90	22.515.160.799,20
الاموال الخاصة	14.272.621.070,56	13.905.665.129,12
الديون طويلة الاجل	4.727.932.098,57	5.277.087.160,92
الديون قصيرة الاجل	3.639.041.507,77	3.332.408.509,16
مجموع الخصوم	22.639.594.676,90	22.515.160.799,20

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التقارير المالية للمديرية.

من خلال الجدول نلاحظ أن أصول المؤسسة لسنة 2022 قد انخفظت بـ: 0.5% مقارنة سنة 2021، هذا الانخفاض يعود إلى انخفاض كبير الأصول الجارية بنسبة 27.27% مع ارتفاع في الأصول غير الجارية بـ: 6.17%،

أما بالنسبة للخصوم فمن الجدول السابق يتضح أن خصوم المؤسسة سنة 2022 قد حققت انخفاض بـ 0.54% مقارنة بسنة 2021، وهذا راجع إلى:

- انخفاض الأموال الخاصة بـ: 2.57%
- ارتفاع في الديون طويلة الأجل بـ: 11.61%
- انخفاض في الديون قصيرة الأجل بـ: 8.42%

الجدول (3،1): انظر الملحق 1، 2

ولمعرفة الأداء المالي للمؤسسة سنقوم بحساب بعض النسب التي تساعدنا على كشف الوضعية المالية للمديرية .

الجدول رقم (3،2): نسبة الهيكل المالي للفترة (2021-2022)

السنوات / البيان	طريقة الحساب	2021	2022
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة/الأصول غير الجارية	0.92	0.91
نسبة التمويل الخاص	الأموال الخاصة/الأصول غير الجارية	0.78	0.72
نسبة الاستقلالية المالية	الاموال الخاصة / مجموع الأصول	0.63	0.61
نسبة المديونية	مجموع الديون/مجموع الأصول	0.36	0.38

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التقارير المالية للمديرية.

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- نسبة التمويل الدائم (أقل من 1) خلال سنوات الدارسة مما يعني أن المديرية لم تتمكن من تغطية أصولها الغير جارية بواسطة أموالها الدائمة.
- نسبة التمويل الخاص (أقل من 1) خلال سنوات الدارسة وهذا ما يدل على عجز المؤسسة في تمويل أصولها الغير جارية بواسطة أموالها الخاصة وبالتالي لجوئها إلى الاقتراض المتوسط والطويل الأجل.
- نسبة الاستقلالية المالية (أقل من 1) خلال سنوات الدراسة مما يعني أن المديرية لا تستطيع تمويل أصولها بواسطة أموالها الخاصة لأن المديرية غير مستقلة ماليا وهذا يشكل عائق في التسيير واتخاذ القرارات.

الجدول (3،2): انظر الملحق 1، 2

- نسبة المديونية كبيرة (أقل من 1) وهذا يدل على أن المديرية تعتمد على الاستدانة في تمولها.

الجدول رقم (3،3): نسب المردودية للفترة (2021-2022)

السنوات / البيان	طريقة الحساب	2021	2022
المردودية المالية	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	-0.097	-0.173
المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية / مجموع الأصول	-0.061	-0.107
المردودية التجارية	النتيجة الصافية / رقم الاعمال	-0.161	-0.097

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التقارير المالية للمديرية.

تبين نسب المردودية قدرة الشركة على تحقيق النتائج وذلك من خلال استثمار الموارد في حيازة الموجودات من أجل ممارسة نشاط معين وتحديد الأثر عند استخدام أصول معينة أو خصوم.

- المردودية المالية: نلاحظ أن المردودية المالية سالبة خلال سنوات الدراسة مما يعني أن المديرية لا تحقق الربح المطلوب، مما يعني أن الوضعية المالية صعبة.
- المردودية الاقتصادية: نلاحظ أن المردودية الاقتصادية سالبة خلال سنوات الدراسة مما يعني أن دورة الاستغلال للمديرية لم تتمكن من تحقيق أي مردودية اقتصادية خلال جميع سنوات الدراسة ل وهذا بسبب :

1 – عدم الاستقلالية المالية للمديرية نظرا لعدم توفر لدى المدير بعض المعطيات المالية والمحملة كل سنة على المديرية.

الجدول (3،3): انظر الملحق 2، 3

2 – ارتفاع المديونية بنسب عالية نظرا لعدم تمكن المديرية من تحصيل ديونها لدى الغير وخاصة المؤسسات العمومية والإدارات.

- المردودية التجارية: نلاحظ أن المردودية التجارية سالبة خلال سنوات الدراسة مما يعني أن المخرجات أكبر من المدخلات.

وهذا يمكن القول أن قيمة نظام المعلومات هو إنتاج معلومات تساعد في التقليل من حالات عدم التأكد وتساعد المسير على معرفة الوضعية المالية للمؤسسة، و كشف مواطن القوة ومواطن الضعف وتكشف له كل أسباب الانحراف مما سهل عليه القدرة على تعديلها أو تجنبها من أجل اتخاذ قرارات فعالة تضمن له أداء مالي جيد.

المطلب الثاني: الموازنة التقديرية وتأثيرها على الأداء المالي للمديرية

إن الموازنات التقديرية في المديرية مثلها مثل البرنامج الاستثماري، حيث يوجد بعض الاختلافات تكمن في أن البرنامج الاستثماري يتم اقتراحه من بعض أقسام المديربة في حين أن الموازنة التقديرية يشترك كل الأقسام في إعدادها، وكذا أن البرنامج الاستثماري شمل الاقتراحات المالية للمديربة فقط أما الموازنة التقديرية فتشمل جميع الاحتياجات سواء كانت مالية أو غير مالية.

خلاصة الفصل الثالث

استهدفت الدارسة الميدانية بشكل أساسي نظام مراقبة التسيير ودوره في تحسين الأداء المالي لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز، وهذا من خلال إبراز كل أدواته والتي تعمل على كشف نقاط القوة والضعف في نشاطها وبالتالي التوصل من خلالها إلى تحسين الأداء الكلي للمديرية.

الخاتمــة

يعتبر التسيير بمثابة المرآة التي يمكن بواسطتها إعطاء صورة حقيقية عن نشاطات المؤسسة، حيث يهتم بتحديد الأهداف وتحقيقها عن طريق توجيه وتنسيق العمل بين العمال ،وتخطيط وتنظيم ورقابة العمليات المنفذة للتأكد من اتجاهها نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وهو ما يحفز المؤسسة على تبني نظام فعال لمراقبة التسيير، يعمل على تحقيق أفضل الأهداف المسطرة من خلال الاستعمال العقلاني والفعال للموارد المتاحة وكذا العمل على مد الإدارة بالمعلومات قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل والظروف التي تحيط بتسيير المؤسسة وبالتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة.

وفي إطار الإجابة على إشكالية هذه الدراسة المتمحورة حول تأثير أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ولاختبار صحة الفرضيات أو نفيها، ثم التوصل من خلال هذه الدارسة في شقيها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج، وفي ضوئها تم تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات.

1. نتائج الدارسة النظرية

- التسيير هو عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة.
- مراقبة التسيير هي مسار دائم للتعديل، تستهدف تجنيد الطاقات للاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، وتسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي توفرها لهم، وبالتالي تساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، وبالتالي فهي نظام للتحكم في التسيير ككل.
- نظام المعلومات أداة أساسية لمراقبة التسيير، فهو ذاكرة المؤسسة يعالج المعلومات المتعلقة بماضيها ويعطي تسلسل تاريخي لحالتها ويراقب تطورها ما يسمح للمؤسسة

بتطوير منتجاتها وبالتالي التعرف على الفرص المتاحة لها واستغلالها، وهذا يؤدي إلى تحسين أدائها.

- لوحة القيادة هي الأدوات الحديثة المستخدمة في عملية الرقابة وهذا باستخدامها للمؤشرات المالية التي تقوم المؤسسة بدارستها، وبناءا عليها تتخذ قراراتها المالية المتعلقة بمختلف أساليب التمويل والوضعية المالية.
- الموازنات التقديرية تستخدم في مراقبة التسيير من خلال التنبؤ بالتكاليف ووضع برامج مسبقة تضبط فيها المؤسسة تكاليفها لفترة مستقبلية وتحاول أن تلتزم بها وتستعمل المؤسسة الموازنات حسب نوع نشاطها لتقوم في الأخير بالكشف عن الانحرافات الواقعة ومعرفة أسبابها ومحاولة تصحيحها وإعطاء الحلول البديلة لها.
- المحاسبة التحليلية باعتبارها أداة لمراقبة التسيير تسعى المؤسسة من خلالها إلى متابعة تكاليفها واستخدام مختلف طرقها في حساب التكاليف وسعر التكلفة لتتمكن من طرح منتجاتها في السوق بأقل تكلفة ممكنة وتحقيق أكبر إيراد ممكن، فإذا استطاعت المؤسسة وضع برنامج لضغط التكاليف إلى أدنى حد ورفع الإيراد إلى أقصى حد فهذا يعني أنها تتحكم في سياستها الإنتاجية المنتهجة وبالتالي لها قدرة تحسين أدائها.
- نجد أن الأداء من الأمور التي تتصل مباشرة بمراقبة التسيير، حيث أن مفهومه يرتبط بكافة عناصر المؤسسة كما هو الحال بالنسبة لمراقبة التسيير سواء على المستوى الفردي أو مستوى الأداء الكلي للمؤسسة، فهذه الأخيرة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر والرفع قدر المستطاع من إنتاجيتها من خلال البرامج المسطرة مسبقا والتي تفرض عليه الرقابة المستمرة.

يمكن القول أن مفهوم الأداء عند المؤسسة مرتبط أساسا بالاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة لها، قصد تحقيق الأهداف التي تتبناها خلال فترة زمنية، فهو يأخذ أبعاد عديدة منها: الفعالية، الكفاءة، ويمكننا من معرفة وضعية المؤسسة بالنسبة إلى منافسيها.

وبالتالي يمكن اعتبار أدوات مراقبة التسيير كتقنيات تسمح بتخطيط الأداءات وكذلك متابعتها والحكم عليها بعد تنفيذها، كما يمكن تصنيف هذه الأدوات إلى نوعين، يهتم النوع الأول بالقيادة الأمامية للأداء عن طريق التسيير التقليدي له وذلك باستعمال الموازنات التقديرية مثلا، أما النوع الثاني فهو يقوم بالقيادة المتزامنة ويسمح كذلك بالقيادة الخلفية باستخدام المحاسبة التحليلية ولوحات القيادة.

2. نتائج الدارسة التطبيقية

- نظام مراقبة التسيير في المديرية يشمل عقد التسيير الذي يتضمن الأهداف المسطرة ،والبرنامج الاستثماري الذي يشمل مختلف البرامج الاستثمارية.
- وجود قسم خاص بالشؤون المالية والمحاسبية يتضمن مصالح تهتم بمراقبة التسيير داخل المديرية.
- بالنسبة للمتابعة والرقابة فتتم من خلال مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.
- عدم وجود منافسة في السوق واهتمام المديرية بالمؤسسة (المجمع) من الجانب الاجتماعي من أجل تغطية كل مناطق الوطن بالكهرباء والغاز مما يوضح اقتصارها على المشاريع التي لا تحقق مردودية جيدة وهذا من أجل المنفعة العامة والجانب الاجتماعي على حساب مردودية المديرية مما أدى إلى عدم الانعكاس السلبي على الأداء المالي وهذا ما تم التوصل إليه من خلال تحليل الوثائق الملحقة الخاصة بالمديرية التي أشارت إلى تدني النتائج خلال فترة الدارسة (2022 –2023).
- اعتماد المديرية على مختلف أدوات مراقبة التسيير من خلال :

✓ نظام المعلومات ساعدنا على معرفة الوضعية الحالية للمديرية من خلال تحليلنا لها باعتماد بعض المؤشرات وأظهرت لنا ما يلي:

- الوضعية المالية للمديرية جد صعبة وهذا ما أظهرته نسب الهيكل المالي.

- مردودية سالبة وهذا ما أظهرته نسب المديونية.

✓ الموازنات التقديرية: مثلها مثل البرنامج الاستثماري فهي تتضمن احتياجات المديرية خلال السنة يتم مراجعتها كل ستة أشهر من أجل كشف الانحرافات.

✓ استنتجنا أن الهدف الأساسي للمحاسبة التحليلية هو العمل على التحكم في التكاليف ،لكن المحاسبة التحليلية في المديرية يقتصر عملها على حساب سعر التكلفة باعتباره أكبر من حجم التكاليف السبب الرئيسي في خسارة المديرية (النتيجة السالبة) رغم ارتفاع المبيعات.

✓ النتيجة المتوصل إليها خلال هذه الدارسة فمسؤولي وإطارات المديرية على دراية بهذه الوضعية لأن النمط القانوني للمديرية يجعل اتخاذ القرار ممركز عند مالك المؤسسة(SDE)، وهذا لحساسية الخدمة المقدمة من طرف هذه الشركة (خدمة عمومية).

3. اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: نظام مراقبة التسيير هو وسيلة فعالة للتحكم في نشاط مديرية توزيع الكهرباء والغاز

رغم وجود نظام مراقبة التسيير وتوفره على مختلف أدواته في مديرية توزيع الكهرباء والغاز إلا أنه غير فعال بدرجة كبيرة مما يعيق عملية التحكم في نشاطها لسبب النظرة الغير حديثة لأدوات مراقبة التسيير وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: الأداء المالي أكبر مؤشر يبين لنا مدى فعالية وكفاءة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية

بدراستنا التطبيقية للمديرية توصلنا إلى ضعف في الأداء المالي من خلال تحليلنا للوضعية المالية لها، وهذا لغياب إطار واضح لمفاهيم الأداء الفعال داخل المديرية بسبب الاهتمام

بالجانب الاجتماعي على حساب الجانب الاقتصادي والمالي هو ما ينفي صحة هذه الفرضية.

4 - الاقتراحات

- إعطاء الاستقلالية الفعلية (المالية واتخاذ القرارات الخاصة بالمديرية) للمديريات الفرعية من أجل الأداء المالي الحسن في التسيير.
- النظر إلى مراقبة التسيير على أنها وسلة وليست غاية تعمل على تزويد المسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة ومنع تكرار الخطأ في المستقبل وبالتالي تحسين الأداء ككل.
- العمل على تفعيل أدوات م ارقبة التسيير من أجل ضبط التكاليف المرتفعة.
- إعطاء اعتبار لنظام مراقبة التسيير داخل المديرية.
- ضرورة إشراك كل الأقسام في تصميم هذا النظام حتى يكون لهم محفز أكبر في نجاحه واستمراره.
- خلق نظام معلومات يتماشى مع الهيكل التنظيمي للفروع يسمح بمرور المعلومات بشكل سريع ولجميع الموظفين والعمال، حيث يتسنى أن يتعرف كل واحد منهم للأهداف المطلوب بلوغها ومن تم يسهل ويسرع عملية اتخاذ القرارات.
- العمل على تفعيل دور أدوات م ارقبة التسيير بجعلها أدوات لاتخاذ القرارات (الانتقال بها من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة) مما تساهم في تحسين الأداء المالي للمديرية.
- توجيه أداة المحاسبة التحليلية إلى وجهتها الصحيحة من خلال توظيف النتائج المتوصل إليها من أجل التحكم في تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وضبط الإنفاق في المجالات الغير حيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية.

- ارتفاع ضغط العمل على مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير مما يستدعي الدعم الفوري لها من خلال مساعد أو مساعدين.

إعطاء أهمية أكبر لمصلحة الميزانية ومراقبة التسيير من خلال تدعيمها بإطارات إضافية نظرا للدور الذي تقوم به هذه المصلحة في إبراز نقاط القوة والضعف لمختلف معايير التسيير لدى المديرية مقارنة بالأهداف المسطرة .

المراجـــع

الكتب:

1. أسامة عبد الخالق الأنصاري، **الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
2. أسعد حميد العلي، **الإدارة المالية**، دار وائل للنشر ، الطبعة 02 ، الأردن، 2012.
3. إسماعيل حسين احمرو ، **المحاسبة الحكومية من التقليد إلى الحداثة دار المسيرة**، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
4. إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، **التسيير المالي الإدارة المالية، الطبعة الثانية**، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
5. جمال الدين المرسي وأحمد عبد الله اللحلح، **الإدارة المالية مدخل لاتخاذ القرارات**، الدار الجامعية، 2007.
6. دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
7. زاهر محمد ديري، **الرقابة الإدارية**، دار المسيرة، د ط، عمان 2011.
8. زكي ، و آخرون ، **معجم مصطلحات القوى العاملة**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 1984.
9. زهير ثابت، **كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين**، دار قباء القاهرة ،2001.
10. سعد الدين عشماوي ، **أسس الإدارة**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1981.
11. الشنواني صلاح، **التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال**، الإسكندرية، مؤسسة الجامع للنشر والتوزيع 1999.
12. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، **الإدارة والأعمال**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2007.

13. طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن** ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان، 2009.

14. عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات 2**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.

15. عبد الغفار حنفى، **أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى كلية التجارة الإسكندرية**، 2004.

16. علاء فرحات طالب ،إيمان شيحان المشهداني ، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف** ،دار الصفاء، الأردن، 2008.

17. علي السلمي، **الإدارة الإنتاجية**، دار الغريب للطباعة، القاهرة، 1999.

18. عليان الشريف وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي**، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

19. غنايم عمرو الشرقاوي علي ، **تنظيم وادارة الأعمال** ، بيروت، دار النهضة العربية، 1982.

20. غيات بوفلجة، **مبادئ التسيير البشري**، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.

21. فلح عقل، **مقدمة في الإدارة المالية** ، 1 ط ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

22. فهمي مصطفى الشيخ ،**التحليل المالي، الطبعة الأولى**، فلسطين، 2008.

23. مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى**، دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن،2009.

24. محمد سعد محمد، **أساليب القيادة وصنع القرار**، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2010.

25. محمد سعيد عبد الهادي، **الإدارة المالية الاستثمار والتمويل التحليل المالي، الأسواق المالية الدولية ، الطبعة الأولى**، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008.

26. محمد شاكر عصفور، **أصول التنظيم والأساليب، ط 7**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

27. محمد صالح الحناوي ونهال فريد مصطفى، **الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الأعمال**، كلية التجارة الإسكندرية، 2008.

28. محمد صالح الحناوي، **الإدارة المالية والتمويل**، الإسكندرية دار الجامعية، 1998.

29. محمد عبد الفتاح باغي، **الرقابة في الإدارة العامة" ط 02** ،مركز أحمد ياسين الفني، الأردن، 1994.

30. محمد على إبراهيم العامري، **الإدارة المالية الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.

31. محمد محمود الخطيب ،**الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد، عمان، 2010.

32. محمود علي الجبالي وآخرون، **محاسبة التكاليف** ، وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2009.

33. مرسى ، جمال الدين محمد ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن " 21**" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

34. مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006 .

35. منير شاكر محمد وآخرون، **التحليل المالي مدخل صناعة القرارات الطبعة الثانية**، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

36. ناصر دادي عدون ، **تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي**، دار المحمدية العامة الجزائر 2000.

37. ناصر دادي عدون وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة بنوك)**، د ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

38. ناظم حسن عبد السيد ، **محاسبة الجودة مدخل تحليلي، الطبعة الأولى**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

مذكرات التخرج

1. **إدارة مالية المؤسسة**، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014.

2. أيمن فريد، **استخدام أدوات التحليل المالي لتنبؤ بالفشل المالي**، رسالة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013.

3. بوازر صفية، **تشخيص وتقييم المؤسسة العمومية في ظل الخوصصة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر ،2001.

4. جليلة بن خاروف، **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنواتKANAGHAZ** ، رسالة ماجستير تخصص مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009.

5. زوليخة بلعطار، **آثار إدراج الشركات في البورصة على أدائها المالي**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر،2015.

6. سارة قدوري، **دور استخدام أدوات التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015.

7. سعاد عقون، **نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر ، 2016.

8. شعبان محمد ، **نحو اختيار هيكل تمويلي امثل للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال**، رسالة ماجستير، مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس 2009-2010.

9. عادل علي ، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير والقصص تسيير مؤسسات الصناعية، كلية الحقوق وعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر) ،2001-2002.

10. عبد الغني دادن ، **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2007.

11. عثمان احدادن ، **مدى ملائمة مراقبة التسيير القطاع البريد والمواصلات**، مذكرة ماجستر، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1994.

12. عميور سمية ، زطوط وسام ، **نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و دوره في تحسين الأداء المالي – دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء و الغاز** ، مذكرة ماستر 2 ، تخصص محاسبة و ادارة مالية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل ، 2014 – 2015.

13. قويدري الواحد عبد الله ، **دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية** ، مذكرة مقدمة للنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة مالية جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف 2007.

14. مصطفى محمد جاسم محمد السنيدي، **أثر الاندماج على الأداء المالي، شهادة الماجستير في إدارة الأعمال MBA محاسبة قسم إدارة الأعمال**، جامعة مؤتة 2015.

15. نبيلة شطارة، **فعالية تقييم الأداء المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية حسب مقاربة المفتشية العامة للمالية(IGF)** ، رسالة ماجستير تخصص

المجلات

1. برني ميلود ، **واقع وظيفة التسويق و متطلبات تفعيلها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية، مجلد 01 ، عدد 01 ، 2018.
2. بن زكورة العونية ، **أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية– بين التأصيل النظري و الممارسات التطبيقية دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر ADE** ، مجلة اقتصاد المال و الاعمال ، المجلد 04 ، العدد 02 ، 2019 .
3. بن معزوز كمال ، **لوحة القيادة : دورها في ادارة المنظمات و طريقة انشائها** ، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 03 ، عدد 01 ، 2009.
4. خنفري خيضر، بورنيسة مريم، **دور النسب و المؤشرات المالية للاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**،جامعة بومرداس،مجلة جامعة بومرداس، العدد 27 .
5. زينب بوغاري ، رقاد سليمة ، **لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، المجلد 07 ، العدد 01 ، 2021.
6. ساجي فاطمة، **التحليل المالي**، قسم علوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، محاضرة مطبوعة، 2016–2017.
7. علي حسين على مؤيد عبد الحسين الفضل، ناجح باقر إبراهيم، **بحوث العمليات وتطبيقاتها في وظائف المنشأة**، دار زهران، الأردن 1999.
8. عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة، ط 5**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007،

9. غالمي العالية ، **التحليل المالي أدوات التوازن المالي في اطار ميزانية المؤسسة التحليل المالي**، مجلة المفاهيم ، المجلد 01 ، العدد 01، 2018.

10. محمد الصغير قريشي، **واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة الباحث، مجلد 09 ، عدد 09 ، 2011.

11. محمد الطيب رفيق، **مدخل للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1995.

12. محمد الطيب، **مدخل للتسيير، الجزء الثاني**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

13. هواري معراج ، مصطفى الباهي، **مدخل إلى مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

14. وري منير، **نظام المعلومات المطبق في التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2012.

المراجع الاجنبية

1. Bescos et collaborateurs , Contrôle de gestion et management , Montchrestien, 4eme édition, 1997.
2. Françoise giraud ,et autre , CONTROLE DE GESTION ET PILOTAGE DE PERFORMANCE ,France: Gualino éditeur , collecion business ,2005.
3. Josette Peyrard, Analyse financiers, librairie Vuibert, same ed, Paris, 1999, - Elias bin Sassi.
4. Hamadouche Malika, contrôle de gestion d'une entreprise publique économique, mémoire magister, l'ESC, Alger, 2000.

الملاحق

جدول الأصول الجارية

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2022

CENTRE DD MEDEA **DATE** 02/05/2024 12.00.46

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2022	amort 2022	2022	2021
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		4 421 910,41	4 421 910,41	0,00	1 473 970,14
Immobilisations corporelles					
Terrains		10 034 098,58		10 034 098,58	10 034 098,58
Agencements et aménagements de terrains		77 634 388,00	52 682 474,53	24 951 913,47	26 455 918,92
Constructions (Batiments et ouvrages		712 319 017,59	197 327 907,98	514 991 109,61	426 322 238,60
Installations techniques, matériel et outillage		30 341 871 831,07	16 184 898 433,41	14 156 973 397,66	13 108 927 709,80
Autres immobilisations corporelles		2 607 464 183,81	1 269 373 694,40	1 338 090 489,41	1 302 991 263,19
Immobilisations en cours		3 160 492 291,42		3 160 492 291,42	3 212 271 502,64
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		36 914 237 720,88	17 708 704 420,73	19 205 533 300,15	18 088 476 701,87
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		331 451,58		331 451,58	648 665,84
Créances et emplois assimilés					
Clients		3 230 292 868,59	244 614 014,38	2 985 678 854,21	4 256 209 620,10
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		95 238 406,64	11 677 427,05	83 560 979,59	37 632 735,72
Impôts		111 077 522,09		111 077 522,09	170 671 584,61
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		129 630 785,07	652 093,49	128 978 691,58	85 955 368,76
TOTAL ACTIF COURANT		3 566 571 033,97	256 943 534,92	3 309 627 499,05	4 551 117 975,03
TOTAL GENERAL ACTIF		40 480 808 754,85	17 965 647 955,65	22 515 160 799,20	22 639 594 676,90

jeudi 02 mai 2024 Page 1 / 1

جدول الأصول غير الجارية

SOCIETE SONELGAZ-Distribution
CENTRE DD MEDEA

EXERCICE 2022
DATE 02/05/2024 12.02.02

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		0,00	609 178 902,10
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	- 10 201 486,06
compte de liaison**		13 905 665 129,12	13 673 643 654,52
TOTAL CAPITAUX PROPRES		13 905 665 129,12	14 272 621 070,56
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		114 006 698,94	108 133 755,58
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		5 163 080 461,98	4 619 798 342,99
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		5 277 087 160,92	4 727 932 098,57
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 027 460 471,67	1 496 295 851,89
Impôts		176 832 943,04	272 340 582,28
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		2 128 115 094,45	1 870 405 073,60
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		3 332 408 509,16	3 639 041 507,77
TOTAL GENERAL PASSIF		22 515 160 799,20	22 639 594 676,90

jeudi 02 mai 2024 Page 1 of 1

قوائم الدخل

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2022

CENTRE DD MEDEA **DATE** 02/05/2024 12.03.27

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2022	2021
Ventes et produits annexes		4 855 148 735,98	5 521 408 863,16
Production immobilisée		8 191 735,03	. 0,00
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		4 863 340 471,01	5 521 408 863,16
Achats consommés		- 70 833 686,37	- 71 861 126,09
Services extérieures et autres consommations		- 285 068 999,86	- 370 382 076,98
II - Consommation de l'exercice		- 4 799 536 877,16	- 4 064 821 556,23
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		63 803 593,85	1 456 587 306,93
Charges de personnel		- 1 600 084 076,15	- 1 494 368 672,67
Impôts, taxes et versements assimilés		- 71 883 870,00	- 102 347 753,06
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 1 608 164 352,30	- 140 129 118,80
Autres produits opérationnels		237 249 862,21	225 987 914,61
Autres charges opérationnelles		- 31 488 799,54	- 25 911 884,38
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 191 764 695,68	- 1 477 109 876,32
Reprise sur pertes de valeur et provisions		175 007 733,54	24 877 983,67
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 2 419 160 251,77	- 1 392 284 981,22
Charges financières		- 10 066,66	0,00
VI - RESULTAT FINANCIER		- 10 066,66	0,00
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 2 419 170 318,43	- 1 392 284 981,22
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 515 282 469,23	6 142 698 156,58
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 7 934 452 787,66	- 7 534 983 137,80
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2 419 170 318,43	- 1 392 284 981,22
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 2 419 170 318,43	- 1 392 284 981,22

jeudi 02 mai 2024 Page 1 / 1

جدول التدفقات المالية (الطريقة المباشرة)

SOCIETE SONELGAZ-Distribution **EXERCICE** 2022

CENTRE DD MEDEA **DATE** 02/05/2024 12.06.18

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Définitif

	note	2022	2021
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		3 524 163 147,27	3 176 677 405,78
Autres encaissements		21 272 113,61	148 372 573,28
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		722 582 711,76	1 143 975 579,86
Autres décaissements		22 466 229,04	138 535 509,89
Intérêts et autres frais financiers payés		1 729 580,86	985 235,87
Autres impôts payés		60 247 707,00	90 729 068,50
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		2 738 409 032,22	1 950 824 584,94
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		2 738 409 032,22	1 950 824 584,94
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		2 665 281 993,52	1 945 491 660,38
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		0,00	0,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 2 665 281 993,52	- 1 945 491 660,38
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe		0,00	0,00
inter-unité encaissements		4 879 125 053,74	4 911 691 484,04
inter-unité décaissements		8 418 330 475,27	8 393 051 948,03
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 3 539 205 421,53	- 3 481 360 463,99
Ecarts dûs à des erreurs de comptabilisation		0,00	0,00
Variation de trésorerie de la période		- 3 466 078 382,83	- 3 476 027 539,43
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		86 654 728,39	138 322 309,72
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		129 630 785,07	86 654 728,39
Variation de trésorerie de la période		42 976 056,68	- 51 667 581,33

jeudi 02 mai 2024 Page 1 / 1