



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التمويلية في مؤسسة اقتصادية

دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة للفترة 2022-2024

مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

تحت إشراف:

د. فروم محمد الصالح

من إعداد الطالبة:

■ جامعي أسماء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عرقوب خديجة	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
فروم محمد الصالح	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا، مقرر
بلجبلية سمية	أستاذة محاضرة ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية 2025-2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التمويلية في مؤسسة اقتصادية

المذكرة مقدمة من: د. فروم محمد الصالح

مذكرة مكملّة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

تحت إشراف:

د. فروم محمد الصالح

من إعداد الطالبة:

■ جامعي أسماء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم والمقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عرقوب خديجة	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
فروم محمد الصالح	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا، مقرّرا
بلجبلية سمية	أستاذة محاضرة ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا

السنة الجامعية 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي ما اجتزنا درباً ولا تخطينا جهداً إلا بفضلته وإليه ينسب الفضل.

(وَأَجْزُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والتعب، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبتي وأرفع قبعتي بكل فخر، وامتنان.

فالحمد لله حباً وشكراً وامتناناً، ما كنت لأفعل هذا لو لا فضل الله فالحمد لله على البدء وعلى الختام..

اهدي هذا النجاح لنفسي أولاً، ثم إلى كل من سعى معي لاتمام هذه المسيرة، دمت لي سنداً لا عمر له..

إلى من زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل، من علّمني أن الدنيا كفاح وسلاحه العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي وسندي وملاذي بعد الله.... أبي

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها واحتضنني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى القلب الحنون سر قوتي ونجاحي.... أمي

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع أرتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها.... إخوتي

إلى من غابو عن الدنيا ولكن لم يغيبو من قلوبنا، جدي وعمي وزوجة عمي رحمهم الله لقاءنا الجنة إن شاء الله

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق، للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين، أصحاب الشدائد والأزمات إلى كل عضو في هيئة التدريس كان لي خير معلم، وساهم في بلوغي لهذا الهدف.

وإلى من أعظم منا جميعاً، إلى اللذين ضحوا بحياتهم في سبيل الحرية، إلى من جعلوا من دمائهم منارةً لنا.. الشهداء

إلى اللذين أفنوا سنين حياتهم للحفاظ على كرامتنا، وضحوا بأهلهم وأحبابهم وذكرياتهم في سبيل عزتنا.. اسرانا البواسل

إلى فلسطين كل فلسطين

وأخيراً من قال أنا لها "نالها"، وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها. فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيراً واملأ الا وأغرقني سروراً بنيل مشقتي فالحمد لله دائماً وابداً.

أسماء



الشكر

نحمد الله عزوجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا في انجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى، ومن العمل ما ترضى، وسلام على حبيبته وخليته الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام.

نتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ الفاضل د. فروم محمد الصالح الذي أشرف علينا طيلة قيامنا بدراسة الموضوع ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته. كما نشكر موظفي مؤسسة ميناء سكيكدة E.P.S على حسن استقبالهم وتعاونهم الذي مكننا من إجراء الدراسة الميدانية.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأساتذة الكلية، وإلى كل من ساعدنا بإخلاص من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل لهم مني فائق الشكر والتقدير.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التمويلية بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة خلال الفترة الممتدة من 2022 إلى 2024 ، وذلك بالتعرف على مختلف المؤشرات المالية التي تتضمنها لوحة القيادة ومدى مساهمتها في دعم وترشيد القرارات التمويلية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي في الجانب النظري لعرض المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة والقرارات التمويلية، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال تحليل الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة.

واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات تمثلت في تحليل القوائم المالية، للمؤسسة ولوحات القيادة المعتمدة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية وتوصلت الدراسة إلى أن لوحة القيادة تعد أداة فعالة في دعم وتحسين القرارات التمويلية، من خلال توفير معلومات مالية دقيقة وفي الوقت المناسب، تساعد على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وتحديد احتياجاتها التمويلية واختيار مصادر التمويل المناسبة. كما أظهرت النتائج أن الاعتماد على المؤشرات المالية يساهم في تعزيز جودة القرارات التمويلية وتحسين كفاءة التسيير المالي .

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام لوحة القيادة المالية داخل المؤسسة وتحديث مؤشراتها بشكل دوري، مع توسيع نطاق استخدامها ليشمل مختلف المستويات الإدارية، والاعتماد عليها كأداة أساسية في اتخاذ القرارات التمويلية، إضافة إلى الإهتمام بتطوير نظم المعلومات المالية لضمان توفير بيانات دقيقة وموثوقة تساعد على اتخاذ قرارات أكثر فعالية.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، مؤشرات توازن المالي، النسب المالية، القرارات التمويلية

Abstract:

This study aimed to highlight the role of the dashboard in improving financial decisions within economic institutions, using the Skikda Port Authority as a case study from 2022 to 2024. This was achieved by identifying the various financial indicators included in the dashboard and their contribution to supporting and optimizing financial decisions

To achieve the study's objectives, a descriptive approach was adopted for the theoretical section to present the concepts related to the dashboard and financial decisions. The case study method was employed for the applied section by analyzing the financial situation of the institution under study

The study utilized a set of tools, including the analysis of the institution's financial statements and the dashboards it uses, in addition to employing a range of financial indicators and ratios. The study concluded that the dashboard is an effective tool for supporting and improving financial decisions by providing accurate and timely financial information. This information helps in diagnosing the institution's financial situation, identifying its financing needs, and selecting appropriate funding sources. The results also showed that relying on financial indicators contributes to enhancing the quality of financial decisions and improving the efficiency of financial management. In light of the findings, the study recommended the need to enhance the use of the financial dashboard within the organization and to update its indicators periodically, while expanding its use to include various administrative levels, and relying on it as a basic tool in making financial decisions, in addition to paying attention to developing financial information systems to ensure the provision of accurate and reliable data that helps in making more effective decisions

Keywords: dashboard ,Financial balance indicators, Financial ratios ,financing decisions

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الاختصارات والرموز
أ_ث	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة والقرارات التمويلية	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للوحة القيادة والقرارات التمويلية
07	المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة
07	1- مفهوم وخصائص لوحة القيادة
08	2- مبادئ لوحة القيادة
09	3- أنواع لوحة القيادة
10	4- وظائف لوحة القيادة
11	5- مراحل إعداد لوحة القيادة
11	المطلب الثاني: ماهية القرارات التمويلية
11	1- مفهوم القرارات التمويلية
12	2- أهمية التمويل
13	3- مصادر التمويل
14	4- العوامل المؤثرة في قرار التمويل
15	5- الخطوات الأساسية لإتخاذ قرار التمويل
17	المبحث الثاني: مؤشرات لوحة القيادة ودورها في تحسين قرار التمويل
17	المطلب الأول: مؤشرات لوحة القيادة
17	1- محتوى لوحة القيادة
18	2- مؤشرات لوحة القيادة

18	المطلب الثاني: مساهمة لوحة القيادة في تحسين القرارات التمويلية
18	1- مؤشرات التوازن المالي
20	2- نسبة المردودية
21	3- نسبة السيولة
21	4- نسبة التمويل
22	5- نسب المديونية
22	6- نسبة النشاط
23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية
25	المطلب الثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
26	المطلب الثالث موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة المينائية سكيكدة EPS
31	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة المينائية EPS
31	1- التعريف بالمؤسسة
31	2- وظائف وأهداف المؤسسة
32	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة
37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية المالية والمحاسبة
39	المبحث الثاني: تقديم و تحليل لوحة القيادة المالية و القوائم المالية للمؤسسة المينائية سكيكدة للفترة 2024 - 2022
39	المطلب الأول: تقديم و تحليل لوحة القيادة المالية للمؤسسة المينائية سكيكدة للفترة 2024 - 2022
43	المطلب الثاني: عرض و تحليل القوائم المالية للمؤسسة المينائية سكيكدة للفترة 2024 - 2022
49	المبحث الثالث: لوحة القيادة المالية كوسيلة لإتخاذ القرارات التمويلية
49	المطلب الأول: التحليل بواسطة النسب والمؤشرات المالية
49	1- التحليل بواسطة نسب التوازن المالي
52	2- التحليل بواسطة نسب المردودية
53	3- التحليل بواسطة نسب السيولة
54	4- التحليل بواسطة نسب التمويل

56	5- التحليل بواسطة نسب المديونية
57	6- التحليل بواسطة نسب النشاط
60	المطلب الثاني : القرارات التمويلية التي يمكن اتخاذها بناءً على لوحة القيادة النموذجية المقترحة
62	خلاصة الفصل الثاني
64	خاتمة
68	قائمة المراجع
71	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
17	الجدول رقم (01): محتوى لوحة القيادة
39	جدول رقم (02) لوحة القيادة المالية للمؤسسة المينائية سكيكة لسنة 2022
40	جدول رقم (03) لوحة القيادة المالية للمؤسسة المينائية سكيكة لسنة 2023
41	جدول رقم (04) لوحة القيادة المالية للمؤسسة المينائية سكيكة لسنة 2024
43	الجدول رقم (05): مكونات الأصول في 12/31 للسنوات (2022 - 2023 - 2024)
44	الجدول رقم (06): مكونات الخصوم في 12/31 للسنوات (2022 - 2023 - 2024)
45	الجدول رقم (07): الميزانية المالية المختصرة لسنة (2022 - 2023 - 2024)
46	الجدول رقم (08): عرض حساب النتائج لفترة 2022 - 2023 - 2024
49	الجدول رقم (9) قيم رأس المال العامل الميزانية لفترة 2022-2024 للمؤسسة ميناء سكيكة
50	الجدول رقم (10) قيم الاحتياج في رأس المال العامل للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة (2024-2022)
51	الجدول رقم (11) قيم الخزينة للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة (2022-2024)
52	الجدول رقم (13) نسب المردودية للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة 2022-2024
53	الجدول رقم (14) نسب السيولة للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة 2022-2024
54	الجدول رقم (15) نسب التمويل للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة 2022-2024
56	الجدول رقم (16) نسب المديونية للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة 2022_2024
57	الجدول رقم (14) عرض نسب النشاط للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة 2022-2024
59	الجدول رقم (15) المؤشرات و النسب المالية المدرجة في نموذج لوحة القيادة المقترحة

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
16	الشكل رقم 01: الخطوات الأساسية لإتخاذ قرار التمويل
36	الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكة.
38	الشكل رقم 03: هيكل مديرية المحاسبة والمالية

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصارات والرموز	العنوان
EPS	المؤسسة المينائية سكيكة
CA	رقم الاعمال
EBE	إجمالي فائض الإستغلال
FR	رأس المال العامل
BFR	الاحتياج في رأس المال العامل
TN	الخزينة

مقدمة عامة

توطئة:

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة والتطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعمل في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة وعدم الاستقرار، مما يفرض عليها ضرورة تبني أساليب تسيير حديثة تساعدها على التكيف مع هذه المتغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولم يعد نجاح المؤسسة مرتبطاً فقط بامتلاك الموارد المادية والبشرية، بل أصبح مرهوناً بقدرتها على استغلال المعلومات المتاحة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

و تعتبر المعلومات من أهم الموارد التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة في أداء وظائفها المختلفة، خاصة في المجال المالي الذي يعد من أكثر المجالات حساسية وتأثيراً على استمرارية المؤسسة ونموها. ومن أجل تحسين جودة القرارات المتخذة، اتجهت المؤسسات إلى استخدام مجموعة من الأدوات الإدارية الحديثة، ومن أبرزها لوحة القيادة التي تمثل نظاماً للمعلومات يتيح متابعة الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المالية، مما يساعد الإدارة على الرقابة والتقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة.

و تحتل القرارات التمويلية مكانة أساسية ضمن القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية، نظراً لارتباطها بتوفير الموارد المالية اللازمة لتمويل النشاط والاستثمارات المختلفة. ويعد اختيار مصادر التمويل المناسبة وتحديد حجم التمويل المطلوب من أهم التحديات التي تواجه الإدارة المالية، لما لذلك من آثار مباشرة على التوازن المالي والربحية والقيمة الاقتصادية للمؤسسة.

وفي هذا الإطار، تبرز لوحة القيادة كأداة تساعد في دعم القرارات التمويلية، حيث تساهم في توفير المعلومات والمؤشرات الضرورية لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة وتحليل احتياجاتها التمويلية ومتابعة استخدام مواردها المالية، الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات تمويلية أكثر دقة وفعالية.

الإشكالية الرئيسية:

وانطلاقاً من الأهمية التي تكتسبها لوحة القيادة في دعم الإدارة المالية، تم اختيار المؤسسة المينائية بسكيدة كدراسة حالة للوقوف على مدى مساهمة هذه الأداة في تحسين القرارات التمويلية داخل المؤسسة الاقتصادية، و إبراز دورها في تعزيز كفاءة الأداء المالي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. ومن هنا سنحاول مباشرة طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم لوحة القيادة المالية في تحسين القرارات التمويلية للمؤسسة المينائية سكيدة؟

التساؤلات الفرعية:

1_كيف تبنى لوحة القيادة المالية في المؤسسة المينائية سكيكدة؟

2_ما المعلومات التي توفرها مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية لدعم القرارات التمويلية بالمؤسسة المينائية سكيكدة ؟

3_كيف تساهم مخرجات لوحة القيادة المالية النموجية في التأثير على القرارات التمويلية بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تساهم لوحة القيادة في تحسين القرارات التمويلية بالمؤسسة الإقتصادية من خلال توفير معلومات مالية دقيقة تساعد على اتخاذ قرارات تمويلية فعالة.

الفرضية الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: تبنى لوحة القيادة المالية بالمؤسسة المينائية سكيكدة اعتمادا على مؤشرات مالية مبسطة مستخرجة من حساب النتائج و القوائم المالية للمؤسسة .

الفرضية الفرعية الثانية: توفر مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية معلومات مالية دقيقة تساعد متخذي القرار في دعم و ترشيد القرارات التمويلية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الفرضية الفرعية الثالثة: تمكن مخرجات لوحة القيادة المالية النموجية المقترحة من الكشف المبكر عن نقاط القوة والضعف التي تؤثر في القرارات التمويلية.

2 . مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- الرغبة في البحث في هذا الموضوع لارتباطه بمجال المالية والمحاسبة.
- حداثة الموضوع.
- الرغبة في توسيع معارف حول لوحة القيادة والمفاهيم المرتبطة بها.
- رغبة الاطلاع على وظيفة التمويل بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

3 . أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في دورها الجوهرى في تسليط الضوء على نظام لوحة القيادة المالية كأداة تسييرية معاصرة واستراتيجية، تتجاوز مجرد الرقابة التقليدية لتصبح ركيزة أساسية لعقلنة وتوجيه القرارات التمويلية في المؤسسات الاقتصادية . وتكتسب الدراسة قيمة علمية وعملية مضافة من خلال إسقاطها الميداني على مؤسسة ميناء سكيكة، حيث تبرز أهميتها في تقديم نموذج تطبيقي يوضح كيفية استخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية خلال الفترة 2022-2024 لرصد وتفسير التغيرات في الوضعية المالية، بالإضافة إلى اقتراح مخرجات عملية تساهم في دعم عملية المفاضلة بين البدائل التمويلية المتاحة مما يمنح مسيري المؤسسة أداة تشخيصية دقيقة تضمن الحفاظ على هيكل مالي متوازن وتقليل مستويات المخاطرة في بيئة اقتصادية متغيرة.

4 . أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- _ معرفة أهم المؤشرات التي تتعلق بلوحة القيادة.
- _ كشف الدور التي تلعبه لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية.
- _ إظهار دور لوحة القيادة في اتخاذ قرارات تمويل.

5 . حدود الدراسة:

حدود مكانية: سوف تكون الدراسة على مستوى قسم المالية والمحاسبة للمؤسسة المينائية سكيكة E.P.S وذلك في الفصل التطبيقي.

حدود زمنية: تتمثل الحدود الزمنية للدراسة للفترة 2024-2022

6 . منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري، وذلك من خلال عرض وتحليل مختلف المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة والقرارات التمويلية. كما تم الإعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من خلال دراسة واقع لوحة القيادة المالية في المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل الوثائق المالية مما يسمح بالربط بين الجانب النظري والتطبيقي للدراسة.

7 . صعوبات الدراسة:

مقدمة

- صعوبة الحصول على الوثائق الداخلية من الملاحق بالمؤسسة بدل المؤسسة.
- تحفظ إدارة المؤسسة على تقديم المعلومات المالية الضرورية ذات صلة بموضوع الدراسة.
- صعوبة الوصول إلى مكان الدراسة.

8 . هيكل الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم البحث إلى فصلين رئيسيين:

- الفصل الأول: و يتمثل في الإطار النظري للدراسة و قد اشتمل على 3 مباحث:

حيث تناول المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للوحة القيادة والقرارات التمويلية، بينما خصص المبحث الثاني لمؤشرات لوحة القيادة ودورها في تحسين قرار التمويل. أما المبحث الثالث فقد تضمن الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة.

الفصل الثاني: و يتمثل في الجانب التطبيقي للدراسة و يحتوي على 3 مباحث:

حيث تناول المبحث الأول تقديم العام المؤسسة المينائية سكيكدة بينما خصص المبحث الثاني تقديم وتحليل لوحة القيادة والقوائم المالية للمؤسسة المينائية سكيكدة للفترة (2022 - 2024)

أما المبحث الثالث: لوحة القيادة المالية كوسيلة لاتخاذ القرارات التمويلية

إضافة إلى مقدمة و خاتمة

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للوحة القيادة والقرارات التمويلية

تمهيد الفصل الأول:

يعد نظام لوحة القيادة من الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في عملية التسيير والمتابعة، حيث يسمح بتجميع مختلف المؤشرات والمعلومات الضرورية في شكل مبسط يساعد المسؤولين على مراقبة الأداء وتقييم النتائج بشكل مستمر. كما تساهم لوحة القيادة في توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يساعد الإدارة على فهم الوضعية المالية للمؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة.

ومن بين أهم القرارات التي تتخذها الإدارة داخل المؤسسة نجد القرارات التمويلية، والتي تتعلق باختيار مصادر التمويل المناسبة وتحديد حجم التمويل اللازم لمختلف الأنشطة والاستثمارات. وتعد هذه القرارات من القرارات المهمة لأنها تؤثر بشكل مباشر على توازن المؤسسة المالي واستمراريتها.

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول يتمحور حول المفاهيم النظرية للوحة القيادة والقرارات التمويلية من مفهوم وخصائص وأنواع ووظائف ومبادئ والمراحل.

المبحث الثاني يتمحور حول العلاقة بين لوحة القيادة والقرارات التمويلية.

المبحث الثالث يتمحور حول الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للوحة القيادة والقرارات التمويلية:

تعتبر لوحة القيادة من الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في متابعة نشاطها وتقييم أدائها.

حيث تسمح بجمع وتلخيص المعلومات الضرورية في شكل مؤشرات تساعد على الفهم السريع للوضعية العامة للمؤسسة، ومن جهة أخرى تلعب القرارات التمويلية دورا مهما في تسيير المؤسسة كونها تتعلق بكيفية استخدام الموارد المالية وتحقيق الأهداف المسطرة ، حيث قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين:

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة

1- مفهوم وخصائص لوحة القيادة :

تأخذ العديد من التعريفات أهمها:

- هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار وعلى التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها.¹
- وتعرف على أنها أداة مرنة تسمح بعرض المعلومات بشكل سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها.²
- لوحة القيادة هي واجهة مرئية تجمع نقاط البيانات الرئيسية والمقاييس والاتجاهات في مكان واحد، هدفها هو إعطاء نظرة شاملة وسريعة لمتابعة الأداء واكتشاف المشكلات مبكرا واتخاذ قرارات أذكى.³
- لوحة القيادة هي مجموعة من المعلومات مقدمة بطريقة ملخصة، موجهة لإدارة المؤسسة ومراكز المسؤولية.⁴

من خلال التعريفات السابقة يمكننا صياغة تعريف شامل وواضح للوحة القيادة والمتمثل في:

¹ وهيبة مقدم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020، ص 18.

² حمزة بن متير، حمزة العربي، أهمية لوحة القيادة الاستراتيجية في إدارة التكاليف في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية، دراسة استكشافية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 10، العدد 3، 2019، ص 537.

³ Agache Chaima , le contrôle de gestion , Mémoire de fin de cycle présenté en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion 2026/2024 , p12

⁴ زينب بوغازي، سليمة رقاد، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 292.

لوحة القيادة هي أداة تسيير تستعمل لمتابعة النشاط وقياس الأداء من خلال مؤشرات تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج واتخاذ القرارات التمويلية المناسبة.

- خصائص لوحة القيادة:

من خلال التعريفات السابقة للوحة القيادة نستخلص الخصائص التالية:

- نظام متابعة ومراقبة: حيث أنها تستخدم لمتابعة نشاطات قسم أو مؤسسة ومراقبتها بانتظام.
- أداة لاتخاذ القرار: أي أنها تساعد المسؤول أو الفريق على اتخاذ القرارات المناسبة.
- أداة اتصال: فهي تسهل نقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- أداة للتقييم والتحسين: فهي تساعد في قياس الأداء واكتشاف الانحرافات والعمل على تحسين الأداء.
- أداة تسيير وإدارة: تستعمل كوسيلة حديثة في التسيير والمراقبة داخل المؤسسة.
- الوضوح والبساطة: فهي تقدم المعلومات بشكل مبسط، دقيق وسريع الفهم.
- السرعة: تعني أن لوحة القيادة توفر المعلومات بسرعة وبدون تعقيد بحيث يستطيع المسؤول الاطلاع على وضعية العمل في وقت قصير وهذا يساعده على اكتشاف المشكلات واتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب دون تأخير
- ملاءمتها لكل مستوى إداري: حيث تعد لكل مستوى إداري حسب احتياجاته.
- الدورية والتحديث المستمر: تعني أن لوحة القيادة يتم إعدادها ومراجعتها بصفة منتظمة ودورية مثل يوميا أو شهريا مع تحديث بياناتها باستمرار.
- أداة تلخيصية: فهي لا تشمل سوى للجوانب الرئيسية للإدارة وأوجه قصورها.

2_ مبادئ لوحة القيادة:

- تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها:¹
- تعتمد على المعلومات والمؤشرات الأساسية لقياس الأداء التي تعرض بشكل تحليلي وسهل التفسير وتعكس سير المؤسسة في جميع المجالات.
- تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها وتتضمن:
- خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف)
- تقدير على الإنجازات المحققة.
- الانحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة.

¹زينب بوغازي، سليمة رقاد، مرجع سابق، ص 294.

- تكون لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة فإذا كانت هذه الأخيرة صغيرة ستكون لها لوحة قيادة واحدة، أما إذا كانت كبيرة فيكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع
- تحتوي لوحة القيادة للإدارة العامة على لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة.
- لا توجد لوحة قيادة نموذجية فعلى كل مسؤول أن يختار لوحة قيادة خاصة به.

3_أنواع لوحة القيادة:

وتتمثل أنواع لوحة القيادة فيما يلي:¹

3-1 لوحة القيادة الكلاسيكية (المالية): تشير لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية إلى نشاطات المؤسسة، حيث

تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة فهي سلاحا في يد الإدارة العامة لمراقبة كل عملية تسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، التجارية و المالية.

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

- قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، واستخراج الانحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة
- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة كاستثمارات، أساليب التمويل لمتابعة الخزينة

3-2 لوحة القيادة الاستراتيجية: تعبر لوحة القيادة الاستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات

فهي نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبنية ومنظمة.

تقوم لوحة القيادة الاستراتيجية على 03 أسس أساسية تتمثل في:

- _ دمج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة: تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة، دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة.

_ عملية تفصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الأنية والنتائج المستقبلية: حيث أن النتائج الأنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة للمؤسسة.

¹ - لمين علوطي، نذير راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة فرع شركة سونلغاز بالمدينة، مجلة دراسة - العدد الاقتصادي -، جامعة عمار ثلجي الأغواط، المجلد 8، العدد 01، 2017، ص 292.

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

- ـ تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة
- ـ تنمية وظيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية
- ـ تعويض العقد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات

3-3 لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة): هذا النوع يعتمد على مجموعة من المؤشرات تبرز للمسؤولين محددات الأداء الحاضري والمستقبلي، وذلك بربط النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها.

4- وظائف لوحة القيادة:

تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة، نذكر منها ما يلي:¹

4-1 وسيلة لتشخيص المؤسسة: تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها حيث يهدف هذا التشخيص إلى تعيين العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة.

4-2 أداة لقياس الأداء: بمقارنة النشاط الحقيقي بالأهداف المسطرة حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج الكمية (كمية منتجة، كمية مباعية) مقارنة بالأهداف وفارق النتائج يمثل الانحراف.

4-3 وسيلة بيداغوجية: تعمل لوحة القيادة على التحسين الدائم في النقاط الأساسية في تسيير الإطارات وإيجاد الحلول ومعرفة مشاكل الآخرين، وترقية التكوين الاقتصادي للمسؤولين ومؤهلاتهم للتطور والاتصال مع الزملاء.

4-4 وسيلة لتحفيز المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما حقق المسؤولون من نتائج وبرهان لتحدياتهم الكبرى نظم في تقرير شامل عندما تأخذ أهدافهم طابع الطموح والواقعية.

4-5 وسيلة إعلام: تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة المراكز.

4-6 وسيلة لاتخاذ القرارات: لوحة القيادة تقوم على تحديد النقاط الأساسية في التسيير وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط الضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية والقيام بإجراءات تصحيحية في الوقت المناسب وبالتالي تمكن المؤسسة من تقادي الانحرافات مستقبلا.

¹ يوسف خروبي، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2021، ص 64.

4-7 أداة رقابة و مقارنة: تسمح لوحة القيادة بمراقبة النتائج المتحصل عليها مع الأهداف المحددة، كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف في المؤسسة.

4-8 وسيلة تسيير: إعداد لوحة القيادة بالوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها.

5_ مراحل إعداد لوحة القيادة:

يتم إعداد لوحة القيادة وفق مراحل محددة ومنظمة تضمن حسن متابعة الأداء وتحقيق الأهداف نلخصها فيما يلي:

5-1 **تحديد الأهداف بدقة:** تعتبر الأهداف السبب الرئيسي لوجود لوحة القيادة ويجب أن يكون الهدف ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا ، ويخضع تحديد الأهداف إلى :

- الأهداف القابلة للقياس (الزيادة ، التخفيض ، الثبات)
- متابعة القياس بالأرقام ، نسب
- تحديد المدة للهدف المراد قياسه (التخفيض ، النسبة ، الشهر ، السنة)

5-2 **تحديد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف :** يتم في هذه المرحلة :

- تحديد المعلومات الضرورية
- جمع المعلومات في المؤسسة
- تصنيف عناصر المعلومات.¹

5-3 **اختيار المؤشرات الملائمة :** بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس ، فعلى المسؤول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه

5-4 **بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها:**

أي بناء لوحة القيادة بتبني أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة.²

المطلب الثاني: ماهية القرارات التمويلية:

1- مفهوم القرارات التمويلية:

توجد عدة تعاريف لمفهوم القرارات التمويلية من بينها ما يلي:

¹ زينب بوغازي، سليمة رقاد ، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مرجع سابق، ص 298.

² يوسف خروبي ، مرجع سابق، ص 65.

يمكن تعريف قرار التمويل بأنه ذلك القرار الذي يترتب عليه المفاضلة بين عدة بدائل للتمويل على أسس معينة مثلا على أساس درجة إتاحة المصدر وتكلفته وتوقيته ومدى ملائمته لنوعية الأصول التي سيستعمل لتمويلها.¹

- هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة الهيكل التمويلي لشركة الأعمال والتي من خلالها تصل لاختيار هيكل التمويل الأمثل إلى تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم.²
- قرارات التمويل هي تلك المجموعة من القرارات التي تدور حول كيفية الحصول على الأموال لتمويل الاستثمارات.³

كتعريف شامل وبسيط للقرار التمويلي:

القرار التمويلي هو القرار الذي تتخذه المؤسسة لتحديد مصدر المال اللازم لتمويل نشاطها ، سواءا من أموالها الخاصة أو من القروض أو من مصادر أخرى مع اختيار المصدر المناسب من حيث التكلفة و المخاطرة.

2- أهمية التمويل:

تتمثل أهمية التمويل فيما يلي:⁴

- يساعد التمويل على نقل الأموال من الأشخاص أو الجهات التي لديها فائض مالي إلى الجهات التي تعاني من عجز مالي.
- يساهم في تسهيل تداول الأموال داخل الاقتصاد.
- يساعد على تحقيق التوازن بين الدخل والإنفاق.
- يشجع أصحاب الفائض المالي على استثمار أموالهم.
- تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي للبلاد مما يساهم في تحقيق التنمية الشاملة.

¹ نور الدين فلاق، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة مؤسسات المبانى الصناعية والنحاسية (BATICIC) خلال الفترة 2021 - 2022، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 8، العدد 1، 2023، ص 17.

² العياشي زرزار ، كريمة غياذ ، دور نظام المعلومات المحاسبية في جودة البيانات والقرارات المالية، ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، الجزائر، 2021، ص 120.

³ محمد بوهالي، أثر القرارات المالية على الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، جامعة الجزائر 03، 2018، ص 8.

⁴ سعاد معاليم، سميحة بوحفص، أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرار التمويل، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد 12، العدد 02، 2019، ص 410.

- المساهمة في تحقيق الرفاهية للمجتمع.

3- مصادر التمويل:

يمكن تقسيم مصادر التمويل إلى مصادر قصيرة الأجل ومصادر طويلة الأجل كما يلي:

3-1 مصادر التمويل طويلة الأجل

هي تلك التي تكون مدتها أكثر من سنة وتستخدم في الاستثمارات طويلة الأجل وتقسم إلى قسمين:

أولاً: **مصادر التمويل الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تم الحصول عليها من خارج المشروع ويمكن تصنيفها إلى نوعين:¹

• أموال الملكية: وتتمثل في:

- **الأسهم العادية:** السهم وثيقة ذات قيمة اسمية واحدة تطرح للاكتتاب العام ولها القابلية للتداول وغير قابلة للتجزئة من قبل حاملها ولا تستحق الدفع في تاريخ محدد.

- **الأسهم الممتازة:** وهي أسهم تمنح حاملها مجموعة من الامتيازات المتمثلة في حصول حاملها على نسبة أرباح ثابتة ، حصول السهم على حقه أولاً في حالة التصفية ، كما أنه على عكس الأسهم العادية لا يحق لأصحاب الأسهم الممتازة التصويت عند انعقاد الجمعية العمومية.

• الأموال المقرضة: ويمكن الحصول عليها بواسطة:

- **السندات:** هي أوراق مالية ذات قيمة اسمية واحدة تصدرها الشركة وتطرح للتداول إلى الأفراد والمؤسسات بهدف الحصول على تمويل طويل الأجل وبفائدة سنوية ولها تاريخ استحقاق.

- **القروض المصرفية طويلة الأجل:** وهي التي تمنح مباشرة من الجهاز المصرفي وتكون مدتها أكثر من سنة وتمنح مثل هذه القروض من البنوك ومؤسسات الأموال من داخل البلد أو خارجه ويتم تحديد مبلغ القرض وسعر الفائدة وطريقة الدفع بالاتفاق مع المقرض وكذلك أسلوب إعادة المبلغ المقرض.

ثانياً: **مصادر التمويل الداخلية:** وهي تلك المصادر التي يمكن الحصول عليها من داخل المؤسسة والمتمثلة في:

• التمويل الذاتي: تنقسم مكونات التمويل الذاتي إلى 03 مجموعات رئيسية وهي:

- **الاهتلاكات:** هي المبالغ التي تخصصها المؤسسة لتعويض انخفاض قيمة الأصول والتجهيزات نتيجة الاستعمال أو التقادم مع مرور الوقت.

- **المؤنات والاحتياطات:** هي أموال تحتفظ بها المؤسسة لمواجهة المخاطر أو الخسائر المستقبلية وتساعد على حماية الوضع المالي للمؤسسة.

¹ - ريمة زنانرة، شريفة العيد، مصادر التمويل في المؤسسة و العوامل المؤثرة فيه - دراسة نظرية - مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، المجلد 10، العدد 02، 2023، ص 330.

- الأرباح المحتجزة: وهي الجزء من الأرباح الذي لا يتم توزيعه على المساهمين بل تعيد المؤسسة استثماره لتمويل نشاطاتها وتوسيع أعمالها.

2-3: مصادر التمويل قصيرة الأجل

وهي التي تتعدى فترة استحقاقها سنة واحدة ، ويمكن إجمالها في نوعين أساسيين هما:¹

أولاً: الائتمان التجاري: هي تسهيلات يمنحها الموردون للمؤسسة حيث تحصل على السلع أو الخدمات وتدفع ثمنها لاحقاً أي الشراء بالأجل بدل الدفع الفوري، يتخذ الائتمان التجاري عدة أشكال منها: الكمبيالة أو السند الأذني.

ثانياً: الائتمان المصرفي: هذا النوع من الائتمان مهم في التمويل القصير الأجل حيث يتمتع بعدة خصائص منها:

- اعتباره مصدر لتمويل الأصول الثابتة، كونه أكثر مرونة من الائتمان التجاري لأن البنك أو المؤسسة المالية تدفع القرض على شكل نقد بينما الائتمان التجاري يتم الحصول في شكل بضاعة.
- أقل تكلفة من الائتمان التجاري في حالات عدم الاستفادة من الخصم النقدي.

4_العوامل المؤثرة في قرار التمويل :

هناك مجموع من العوامل التي تؤثر في قرار التمويل أهمها:²

- حجم أرباح المؤسسة السنوية
- حجم السيولة المتوفرة في المؤسسة
- حجم الديون المالية للمؤسسة
- تكفل المصادر المختلفة للتمويل
- تركيبة المزيج التمويلي في المؤسسة من ديون طويلة وقصيرة الأجل وحقوق الملكية.

5_الخطوات الأساسية لاتخاذ قرار التمويل:

¹ ورده قربني، أثر تكلفة التمويل في قيمة المؤسسة في ظل اختلاف فرص التمويل، أطروحة لنيل شهادة دكتورا في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2024، ص 5.

² رضا زهواني وآخرون، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص 247.

تختلف خطوات التمويل من مؤسسة إلى أخرى وفقا لاعتبارات كثيرة منها الحجم وطبيعة النشاط والبيئة وغيرها.

نلخصها عامة فيما يلي: ¹

5-1 التعرف على الاحتياجات المالية: حيث يجب على أصحاب المؤسسات التعرف بشكل مستمر ودقيق على الاحتياجات المالية في الفترة الحالية والمستقبلية القريبة والبعيدة وبعدها يجب ترتيب هذه الاحتياجات وفقا لأهميتها وأولويتها.

5-2 تحديد حجم الأموال المطلوبة: يعني تحديد كمية التمويل المطلوبة لتغطية هذه الاحتياجات، حيث تتميز هذه الخطوة بالصعوبة من حيث تقدير كمية الأموال بشكل دقيق، فقد يتم تقديرها دون مستوى أو أقل من المستوى المطلوب ولهذا لا بد من تحديد حدين للتمويل هما: الحد الأعلى والحد الأدنى.

5-3 تحديد شكل التمويل المطلوب: قد تلجأ المؤسسة إلى الاعتماد على القروض أو إصدار بعض الأسهم والسندات، وعادة ما يتم تمويل الأنشطة الموسمية بقروض موسمية ذات دفعات موسمية، وتجدر الإشارة إلى ضرورة عدم الإسراف في إصدار السندات والأسهم لأن ذلك سوى يترتب عنه زيادة التزامات معينة على المؤسسة وهذا حال القروض أيضا، ولهذا تأتي ضرورة التناسب بين مدة التمويل وأسلوب التمويل

5-4 وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية: من المفضل أن يتم وضع جدول زمني من أجل تدفق هذه الأموال لكي لا تتكدس المؤسسة تكاليف الأموال التي ستكون ضرورية في مرحلة زمنية قادمة، حيث أثناء وضع جدول زمني لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المدة الزمنية التي يحتاجها الممول لكي يلبي طلبات التمويل المقدمة.

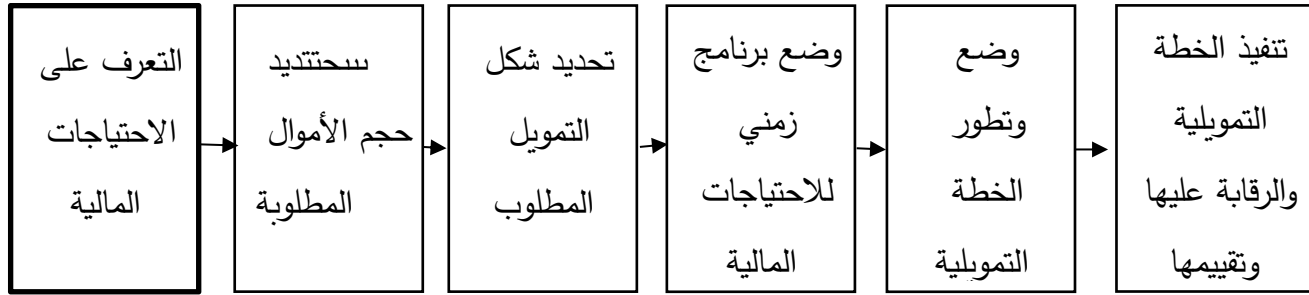
5-5 وضع وتطور الخطة التمويلية: تتضمن الخطة التمويلية النشاطات التي ستنفق بها الأموال والعائدات المتوقعة منها بالإضافة إلى الضمانات التي تساعد في الحصول على الأموال اللازمة، وتجنب المشاكل المتعلقة بالسداد وهذه الخطة تبين أيضا مقدار التدفقات الداخلة والخارجة.

5-6 تنفيذ الخطة التمويلية والرقابة عليها وتقييمها: يتطلب تنفيذ الخطة التمويلية والرقابة عليها أن تكون الخطة واضحة وقابلة للتطبيق مع متابعة مستمرة وتصحيح أي انحرافات مع تحديث الخطة دوريا لضمان فعاليتها.

- استنادًا إلى ما سبق عرضه من المراحل الأساسية لاتخاذ قرار التمويل يوضح الشكل أدناه المسار العام لهذه العملية:

¹ - رمضان العلاء وآخرون، دور الأساليب الكمية في اختيار القرارات التمويلية المتوازنة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المدبر، المجلد 02، العدد 2، 2015، ص ص 128 / 129.

الشكل رقم (01): الخطوات الأساسية لإتخاذ قرار التمويل



المصدر: رمضان العلاء وآخرون، دور الأساليب الكمية في اختيار القرارات التمويلية المتوازنة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المدبر، القطب الجامعي قليعة، المجلد 02، العدد 02، 2015، ص 128 – 129

المبحث الثاني: مؤشرات لوحة القيادة ودورها في تحسين قرار التمويل:

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى محتوى لوحة القيادة ومؤشراتها ومساهمة لوحة القيادة في تحسين قرار التمويل دورها في التحكم في تكلفة التمويل:

المطلب الأول: مؤشرات لوحة القيادة:

1- محتوى لوحة القيادة: تتغير لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وفي هذا الصدد نشير إلى أن معظم لوحات القيادة تحتوي على 04 مناطق كما هو موضح في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (1): محتوى لوحة القيادة

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

المصدر: وهيبة مقدم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020، ص 48.

1-1 منطقة المؤشرات: توجد في الجهة اليمنى من لوحة القيادة التابعة لمسؤول معين في المؤسسة قائمة من الأصناف وتتمثل عموماً في : مصالح ، مراكز ، ورشات ، هذه الأصناف تابعة لهذا المسؤول وكل صنف يرتبط بالجهة التي فوض لها المسؤول جزء من صلاحياته وتفاوض معها على تحقيق أهداف معينة ، فيمكن أن يتمثل الصنف رقم 01 في إدارة إنتاج و المسؤول عنها هو مدير الإنتاج وهذا الأخير خاضع لسلطة الإدارة العامة إضافة إلى أن كل صنف يضم مجموعة من المؤشرات التي تخص دائرة نشاطه وهذه المؤشرات تسمح للمسؤول عن المراكز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.

1-2منطقة النتائج الفعلية:

إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون:

- شهرية (خاصة بشهر واحد)
- تراكمية (مجموعة نتائج الشهر عند بداية السنة)
- شهرية وتراكمية معا

1-3منطقة الأهداف: تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، ويتم استخدام نفس الأسلوب في عرض الأهداف:

- أهداف شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا.

¹ يوسف خروبي، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 63.

- أهداف تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين معا.

1-4منطقة الفروقات: ويتم الحصول على الفروقات بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بقيمة مطلقة أو بنسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات.

2- مؤشرات لوحة القيادة:

هذه المؤشرات تختلف تشكيلتها في لوحة القيادة حسب خصوصية كل مؤسسة، وهي تنفرع إلى مؤشرات كمية ونوعية، مؤشرات مالية وغير مالية، وأيضا يمكن تقسيمها إلى:¹

2-1مؤشرات الأداء: هي بيانات كمية تقيس فعالية أو كفاءة كل أو جزء من عملية أو نشاط مقارنة بمعيار أو خطة عمل أو هدف محدد وهي تنقسم إلى 3 أنواع:

- **مؤشرات الفعالية:** تقيس النتائج المتحصل عليها مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا.
- **مؤشرات الكفاءة:** تقيس النتائج المتحصل عليها مقارنة بالموارد والوسائل المستخدمة لتحقيقها.
- **مؤشرات الأثر:** تقيس التداعيات التي قد يخلفها إجراء أو إنجاز معين على المؤسسة أو محيطها.

2-2 مؤشرات القيادة: تسمح للمسؤول بالتأكد من أنه يتجه بشكل صحيح نحو تحقيق الأداء أي تمكنه من تتبع مسار الأعمال ومدى التقدم في إنجاز الخطط.

المطلب الثاني: مساهمة لوحة القيادة في تحسين القرارات التمويلية:

تساعد لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل من خلال:

1_ مؤشرات التوازن المالي: تتمثل فيما يلي:

1-1 رأس المال العامل: يعتبر رأس المال العامل أداة من أدوات التحليل المالي المستعملة في تقييم البيئة المالية للمؤسسة والحكم على مدى توازنها المالي بتاريخ معين و يتمثل رأس المال العامل في ذلك الجزء من الأموال الدائمة المستخدمة في تمويل جزء من الأموال المتداولة بعد تمويل كل الأموال الثابتة يكتسي حساب رأس المال العامل أهمية كبيرة بالنسبة للدائنين إذ أنه يعكس قدرة المؤسسة على تمويل عملياتها الجارية و قدرتها على سداد التزامها عند استحقاقها يتم حساب رأس المال العامل وفقا للعلاقة التالية:²

¹ - زينب بركات، مراد شنايت، آليات المفاضلة بين المؤشرات عند إعداد لوحة القيادة في المؤسسة وفقا لمنهج GIMSI، دراسة حالة شركة مسير المنظومة الكهربائية، مجلة الميادين الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص 70.

² - عز الدين عبد الرؤوف، أدوات تشخيص القوائم المالية للمؤسسات الاقتصادية و دورها في توفير معلومات للتنبؤ بالتعرض المالي مع تطبيق لنموذج كوناو وهو لدر في مؤسسة بريماتاك المسيلة 2018 - 2019 مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد7، العدد 1، 2022، ص 448

_ من منظور أعلى الميزانية:

رأس المال العامل: الأموال الدائمة _ الأموال الثابتة

_ من منظور أسفل الميزانية:

رأس المال العامل: الأموال المتداولة _ الخصوم المتداولة

حيث هناك 03 حالات لرأس المال العامل:

_ رأس المال العامل السالب: ($FR < 0$) وذلك يعني أن هيكل المؤسسة المالي في وضعية اختلال وهي أسوء وضعية.

_ رأس المال العامل الموجب ($FR > 0$) وذلك يعني أن هيكل المالي للمؤسسة في وضعية توازن دائم وهي أحسن وضعية.

_ رأس المال العامل يساوي الصفر ($FR = 0$) وذلك يعني أن الهيكل المالي للمؤسسة في وضعية توازن مؤقت.

1-2 احتياج رأس المال العامل BFR: يعرف احتياج رأس المال العامل أنه إجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الاستغلال و تحسب بالعلاقة التالية:¹

احتياج رأس المال العامل: (الأموال الجارية _ قيم جاهزة) _ (خصوم جارية _ السلفيات المصرفية)

و يأخذ احتياج رأس المال العامل 03 حالات:

_ $BFR < 0$ يدل على أن موارد الدورة لم تكفي لتغطية احتياجات الدورة أي أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تزيد مدتها عن سنة لتغطية إحتياجاتها.

_ $BFR > 0$ يدل على أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها ما يعني أنها في وضعية مالية مريحة.

_ $BFR = 0$ يدل على أن موارد الدورة تغطي احتياجاتها مما يؤدي للاستغلال الأمثل للمؤسسة.

¹ - هاجر ديدوش، حميدة رشدي، تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام المؤشرات والنسب المالية، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 13، العدد 03، 2025، ص 479

3-1 الخزينة: يمكن تعريف خزينة المؤسسة على أنها مجموع الأموال التي تكون تحت تصرفها خلال دورة الاستغلال وتشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ مالية موجودة تحت تصرفها وتحسب بالعلاقتين:¹

الخزينة Tn: القيم الجاهزة - السلفيات المصرفية

الخزينة Tn: رأس المال العامل - احتياج رأس المال العامل

و هناك 03 حالات للخزينة:

Tn > 0 وضعية فائض في الخزينة وفي هذه الحالة يكون $FR > BFR$ وهي وضعية حسنة و مقبولة، إلا أنها ليست الوضعية المثالية لأنها تدل على وجود أموال معطلة يمكن استغلالها لتعظيم عوائد المؤسسة.

Tn < 0 وضعية العجز في الخزينة وفي هذه الحالة يكون $BFR > FR$ وهي أسوأ وضعية لأن المؤسسة في هذه الحالة تصبح عاجزة على الوفاء بالتزاماتها و الديون قصيرة الأجل وهي وضعية قد تؤدي إلى افلاس المؤسسة في حالة استمرارها لمدة طويلة.

Tn = 0 تتحقق هذه الوضعية عندما يتساوى رأس المال العامل الصافي الإجمالي تماما مع احتياج رأس المال العامل من الناحية المحاسبية هذا يعني أن الموارد الثابتة و الدائمة تغطي كافة احتياجات دورة الاستغلال دون وجود أي عجز أو وفائض.

2_ نسب المردودية: يقصد بالمردودية على أنها ذلك الارتباط بين النتائج و الوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية، ويمكن ذكر أهم النسب و حسابها بالعلاقات التالية:²

1-2 نسبة المردودية الاقتصادية: النتيجة الصافية / مجموع الأموال 100x تهدف هذه النسبة إلى تحديد مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح.

2-2 نسبة المردودية المالية: النتيجة الصافية / الأموال الخاصة تمثل هذه النسبة الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية مستعملة من أموالها.

¹ - هاجرة ديدوش، حميدة رشيدى، مرجع سابق ص 480

² - عبد الرؤوف عز الدين، أدوات تشخيص القوائم المالية للمؤسسات الاقتصادية و دورها في توفير معلومات للتنبؤ بالتعثر المالي مع تطبيق لنموذج كونان وهو لدر في مؤسسة بريماناتاك المسيلة 2018 - 2019، مرجع سابق، ص 451، 452.

2-3-نسبة المردودية التجارية : النتيجة الصافية / تعبر هذه النسبة على مدى تحقيق المؤسسة لنتيجة صافية أي إستبعاد الضراب المدفوعة عن رقم الأعمال .

3_نسب السيولة: تقيس نسب السيولة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل اتجاه دائنيها عندما يحين أجل استحقاقها و تمثل هذه النسب في : ¹

3-1نسبة السيولة العامة: (الأصول الجارية / الخصوم الجارية)، تظهر هذه النسبة درجة تغطية الأصول الجارية للخصوم الجارية .

3-2نسبة السيولة السريعة: (الأصول الجارية -المخزون)/ الخصوم الجارية تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على مواجهة الخصوم الجارية و دون اللجوء إلى المخزون.

3-3نسبة السيولة الفورية (الجاهزة) : الموجودات وما يماثلها / الخصوم الجارية تقيس مقدار النقدية المتوفرة لسداد الخصوم الجارية.

4_نسب التمويل: تمكن هذه النسب من اكتشاف مدى مساهمة كل مصدر تمويلي في تمويل الأموال بصفة عامة و الأموال الثابتة بصفة خاصة حيث تبين الارتباط الموجود بين رأس المال و الالتزامات المترتبة عليها، و تتمثل هذه النسب في :²

4-1نسبة التمويل الدائم:(الأموال الدائمة / الأصول الثابتة) تشير هذه النسبة إلى تغطية الأصول غير الجارية بواسطة الموارد الثابتة، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 1 هذا يعني أن جزء من الأصول غير الجارية تم تغطيته بواسطة الخصوم الجارية

4-2نسبة التمويل الخاص: (الأموال الخاصة / الأصول الثابتة) تشير هذه النسبة إلى تغطية الأصول غير الجارية بواسطة الأموال الخاصة، فإذا كانت أقل من 1 هذا يعني أن جزء من الأصول غير الجارية تم تغطيته بواسطة الخصوم الجارية.

4-3نسبة التمويل الخارجي:(مجموع الديون / مجموع الأصول) تبين هذه النسبة المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في تمويل أصولها من أموال الغير

¹ -وردة خديجة، محمد العربي طاري، الأدوات المستخدمة في تحليل القوائم المالية وأهميتها كآلية لتشخيص الوضع المالي للمؤسسات، مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، المجلد 2، العدد 3، 2017، ص107

² عبد الرؤوف عز الدين، أدوات تشخيص القوائم المالية للمؤسسات الاقتصادية ودورها في توفير معلومات للتنبؤ بالتعثر المالي مع تطبيق نموذج كونان وهو لدر في مؤسسة بريماتاك، مرجع سابق، ص 450 451.

5- نسب المديونية: تستخدم هذه النسب بشكل أساسي لقياس مدى اعتماد المؤسسة على الديون (أموال الغير) في تمويل أصولها و قدرتها على الوفاء بهذه الالتزامات وهي تشمل ما يلي:¹

نسبة استقلالية المالية: (الأموال الخاصة / مجموع الخصوم) و تفيد هذه النسبة في المقارنة بين أموال المؤسسة و الأموال المقترضة من الغير بمختلف أجالها.

5-1نسبة القدرة على التسديد: (الديون المتوسطة و طويلة الأجل / قدرة التمويل الذاتي) توضح مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها المالية بواسطة مواردها الذاتية .

5-2نسبة تغطية المصاريف المالية: (المصاريف المالية / رقم الأعمال السنوي الصافي) تبين لنا هذه النسبة درجة تغطية رقم الأعمال السنوي الصافي للمصاريف المالية للمؤسسة حيث كلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما كان ذلك في صالح المؤسسة.

6- نسبة النشاط: هي النسبة التي تقيس كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في إدارة أصولها ومدى استغلالها لمواردها، و تقاس فعالية استغلال الأصول بمستوى المبيعات و تعرف بنسب التدوير لأنها تبين السرعة التي يتم بها تحويل أو تدوير الأصول إلى مبيعات و من أبرزها:²

6-1معدل دوران مجموع الأصول: (صافي المبيعات / مجموع الأصول) وتقيس هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها في تحقيق المبيعات.

6-2معدل دوران الأصول الثابتة: (صافي المبيعات / الأصول الثابتة) و تقيس هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها الثابتة في تحقيق المبيعات.

6-3معدل دوران الأصول المتداولة:(صافي المبيعات / الأصول المتداولة) وتقيس هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها المتداولة في تحقيق المبيعات.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

¹ نفس المرجع السابق، ص452

² هاجرة ديدوش، حميدة رشدي، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام المؤشرات و النسب المالية، مرجع سابق، ص 482، 483.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1 . فنيزة عدلان، بوخدنة طارق 2023 : <<لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية لاتخاذ القرارات في المؤسسة >> حيث تمثلت مشكلة الدراسة في : <<كيف تساهم لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية في اتخاذ القرارات في مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل >>

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية الكاتمية للفلين جيجل، وذلك بالاعتماد على مجموعة من النسب والمؤشرات المالية تسمح بإعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم دراستنا الى جانبين نظري وتطبيقي ، حيث تطرقنا في الجانب النظري الى التعريف بمتغيرات الدراسة والتطرق الى مختلف الجوانب المحيط بها، وأما الجانب التطبيقي فقمنا بدراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين خلال ثلاث سنوات (2021/2020/2019) بالاعتماد على القوائم المالية خلال هذه السنوات المذكورة وذلك من أجل معرفة ما مدى مساهمة لوحة القيادة باستخدام المؤشرات المالية في اتخاذ القرارات في المؤسسة، وتوصلنا الى نتيجة مفادها أن مؤسسة الكاتمية للفلين تعتمد على لوحة قيادة مالية يتم اعدادها شهريا لا تتضمن المؤشرات والنسب المالية التي قمنا بدراستها وإنما تعتمد على معلومات من جدول حسابات النتائج، ورغم ذلك فلوحة القيادة المالية تحضى بماكانة هامة كونها تساعد في مقارنة النتائج المحققة مع المتوقعة وتحديد درجة الانحراف عن الأهداف، كما توصلت هذه الدراسة الى أن لوحة القيادة المالية تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل انطلاقا من المعلومات الواردة فيها.

2 . بن لخضر محمد العربي 2015 : << دور لوحة القيادة ف تحسين القرارات التسويقية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية >> حيث تتمثل المشكلة في :

<< ما مدى تأثير استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية >> .

أطروحة دكتورا في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور لوحة القيادة من خلال مقوماتها) المكانة، المحتوى، التقديم، الدورية، التناسق وجودة لوحة القيادة (في تحسين اتخاذ القرارات في مجالات التسويق الأساسية) المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) بإتباع خطوات اتخاذ القرار، زيادة على اعتبار لوحة القيادة أداة فعالة وضرورية للمراقبة الآتية على التسيير من أجل تحسين الأداء .ومن خلال دراسة ميدانية شملت 103 مؤسسة اقتصادية بولاية الجزائر العاصمة، خلصت الدراسة إلى وجود أثر هام لخصائص لوحة القيادة التسويقية في تفسير فاعلية القرارات المتخذة على مستوى المتغيرات الأساسية للتسويق في هذه المؤسسات

3 . معيفي أسماء، بومعراف إلياس 2021: >> دور لوحة القيادة في تحقيق الحكومة في المؤسسات الاقتصادية>>.

مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، حيث تتمحور الإشكالية حول: >> كيف يمكن أن تساهم لوحة القيادة في تحقيق حكومة المؤسسات الاقتصادية؟ <<

تناولت هذه الدراسة دور لوحة القيادة في تحقيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، باعتبارها أداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير الأكثر استخداما في المؤسسات لقياس أدائها وتقييمه وتحسينه، فقد تم عرض المفاهيم الأساسية لكل من لوحة القيادة والحوكمة وتطورهما التاريخي، مع توضيح مراحل تصميم لوحة القيادة في المؤسسة ومن هذا المنطلق تم القيام بمحاولة تصميم نموذج للوحة قيادة تقيس أداء المؤسسة تجاه الحوكمة بناء على أهداف المؤسسة في هذا المجال وذلك عن طريق حصر الأطراف المعنية بهذه الأخيرة، وقياس أداء المؤسسة تجاههم.

4 . مخلخل زوينة 2020: >> مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة الاقتصادية>> حيث تتمثل المشكلة في: >> هل يساهم نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة الاقتصادية؟ << .

أطروحة دكتورا في العلوم التجارية تخصص محاسبة

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة الاقتصادية، لأن النظام السليم داخل أي مؤسسة يعتبر من المفاتيح الأساسية لنجاحها في ممارسة نشاطها، إضافة إلى ذلك تعتبر مخرجات هذا الأخير المتمثلة أساسا في القوائم المالية المعبر عنها في شكل جداول تلخص نشاط المؤسسة خلال الدورة المحاسبية الركيزة الأساسية لعملية اتخاذ القرارات التمويلية والمصدر الرئيسي للمعلومة المحاسبية التي يحتاجها مختلف الأطراف سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها . خلصت الدراسة إلى أن عملية التحليل المالي للقوائم المالية للمؤسسة العمومية المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة تساعد المسير المالي في الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة واكتشاف نقاط القوة والضعف في تركيبة هيكلها التمويلي من خلال دراسة مجموعة من المؤشرات المالية، ومن ثم اتخاذ القرار التمويلي المناسب.

4 . رمضان العلا و آخرون 2015: >> دور الأساليب الكمية في اختيار القرارات التمويلية المتوازنة في المؤسسة الاقتصادية>>، مجلة المدبر، تمثلت إشكالية الدراسة في: >> ما أهمية الأساليب الكمية في اختيار القرار المالي المتوازن في المؤسسة الاقتصادية ؟ << .

تهدف الدراسة لإختيار القرار المالي المناسب وفق مؤشرات كمية يبنى عليها قرار التمويل، من خلالها نتواصل إلى حكم مسبق بخصوص العروض التمويلية المتاحة أمام المؤسسة لتمويل إستثمارها، و يستعان في ذلك بالأساليب العلمية الكلاسيكية و الحديثة التي قدمت بعض القواعد الكمية على ضوءها نتحصل على هيكل مالي

متوازن يتميز بسمات محددة تراعي مصالح حملة الأسهم بإعتبارهم الملاك الحقيقيين للمشروع، وأيضا لا يتغافل عن مصالح الجماعات الأخرى. توصلت الدراسة إلى أهمية إتباع منهجية علمية لصنع قرار التمويل في المؤسسة الإقتصادية، و هذا من خلال تبني مؤشرات واضحة تسهم في وضع القرارات المالية مستقبلا. فضلا عن وجود مجموعة من المؤشرات الكمية التي تبني عليها القرار التمويلي، من خلالها نتوصل إلى الحكم بقبول أو رفض القرار التمويلي. إضافة إلى ضرورة إحاطة المدير المالي بمختلف الأساليب الكمية، و ذلك بهدف اتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بعملية بناء الهيكل المالي.

6 . براني مختارية 2025 : << أثر الحكومة على قرارات التمويل في المؤسسات الجزائرية >> حيث تمثلت الإشكالية في : << ما مدى أثر الحوكمة على القرارات التمويلية في المؤسسات الجزائرية ؟ >> أطروحة دكتورا في علوم التسيير تخصص إدارة مالية.

تواجه المؤسسات عموما وعملية اتخاذ القرار التمويلي خصوصا العديد من التحديات نظرا للتغيرات السريعة ولزيادة توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة (الفاعلين) للتعامل مع هذه التحديات تحتاج هذه المؤسسات إلى تبني الحوكمة لترشيد القرار التمويلي. نظرا لندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة والقرار التمويلي تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة واستكشاف تأثير الحوكمة كمتغير مستقل من خلال العوامل المؤثرة فيه وهي (وجود إطار فعال للحوكمة، الإفصاح والشفافية، المعاملة العادلة للمساهمين، حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، مسؤولية مجلس الإدارة (على القرار التمويلي كمتغير تابع في السياق الجزائري). ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة تم تطوير واختبار نموذج مفاهيمي للتحقيق في العلاقة والتأثير المفترض بين متغيرات الدراسة، تم استخدام أسلوب النهج الكمي، حيث تم تصميم استبيان موجه لمدراء ومسؤولي المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، حيث تم جمع البيانات من (40) مدير وإطار بالمؤسسات محل الدراسة من مختلف ولايات الوطن. تم تحليل هذه البيانات باستخدام نمذجة المعادلة البنائية بطريقة المربعات الجزئية وذلك لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة بعد تحليل البيانات إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والقرار التمويلي.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. Heinrich Van den Heever 2015:<< Decision Support Dashboards: their impact on the ICT sector and how they can improve decision making>>

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في كلية التجارة، تمثلت إشكالية الدراسة في: << ماهي العناصر التي تنشئ لوحة القيادة فعالة لدعم اتخاذ القرارات للمؤسسات في قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات؟ >>

توصلت هذه الدراسة إلى أنه تتكون لوحة القيادة من 3 عناصر:

- تلبية احتياجات و توقعات المستخدم النهائي.

- التأثير على عملية اتخاذ القرار.

- تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

2. Derriche tamazight Bouarour iylia 2021 << L'impact de la décision de financière ,de l'entreprise >>

رسالة ماجستير تخصص مالية مؤسسات، تمثلت إشكالية الدراسة في: << ما هو تأثير قرار التمويل على الأداء المالي للمؤسسة داخل NCA روية ؟ >> .

توصلت هذه الدراسة إلى: لوحة القيادة تعتبر وسيلة فعالة لتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب مما يسمح بتحسين جودة القرارات المالية و تعزيز أداء المؤسسة بشكل عام.

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

• نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والسابقة:

تمثلت أهم النقاط هي:

- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج والتي استخدمت في معظمها المنهج الوصفي في الجانب النظري و المنهج التجريبي في الجزء التطبيقي.

- أغلب الدراسات السابقة هدفت إلى محاولة تحديد مفهوم كل من لوحة القيادة و القرارات التمويلية.

- أكدت كل الدراسات على أهمية لوحة القيادة و كذا القرارات التمويلية في المؤسسات.

• نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة:

تمثلت أهم هذه النقاط هي:

- ركزنا على متغيرين أساسيين هما: لوحة القيادة والقرارات التمويلية في حين أن الدراسات السابقة تضمنت متغيرات مختلفة.

- التركيز على جانب واحد فقط من موضوع دراستنا الحالية كون الدراسات السابقة إما تتناول المتغير المستقل لوحة القيادة أو تتناول المتغير التابع القرارات التمويلية وبالتالي قلت الدراسات التي تجمع بين لوحة القيادة والقرارات التمويلية.

• القيمة المضافة:

تتمثل القيمة المضافة لهذه الدراسة في الربط بين لوحة القيادة والقرارات التمويلية من خلال دراسة تطبيقية بالمؤسسة المينائية سكيكة خلال الفترة 2022-2024 ، حيث تم تحليل القوائم المالية ومؤشرات التوازن المالي والنسب المالية لتقييم مدى مساهمة لوحة القيادة في دعم وترشيد القرارات التمويلية . كما قدمت الدراسة نموذجًا مقترحًا للوحة قيادة مالية يضم أهم المؤشرات المالية اللازمة لمتابعة الوضعية المالية للمؤسسة وتحديد احتياجاتها التمويلية واختيار مصادر التمويل المناسبة، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة وتعزيز كفاءة التسيير المالي.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال عرضنا لهذا الفصل الذي يتمحور حول الإطار المفاهيمي للوحة القيادة و دورها المحوري في تحسين جودة القرارات التمويلية داخل المؤسسة الاقتصادية فقد لخصت الدراسة النظرية إلى أن لوحة القيادة لم تعد مجرد أداة تسيير تقليدية بل أصبحت نظاما استراتيجيا متكاملا للمعلومات يهدف إلى دعم الإدارة المالية في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من خلال المؤشرات و نسب دقيقة و مبسطة. كما أوضحت الدراسة أن الربط الفعال بين مخرجات لوحة القيادة و متطلبات اتخاذ القرارات التمويلية يمكن المسؤولين من تقييم البدائل التمويلية بشكل موضوعي، واكتشاف الانحرافات عن الأهداف المالية المسطرة في الوقت المناسب.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية EPS سكيدة

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية و العلاقة بين متغيرات البحث من الناحية النظرية و التي تمحورت حول لوحة القيادة و القرارات التمويلية و أهم الدراسات السابقة، بهذا سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم ذكره في الجانب النظري على المؤسسة المينائية سكيكة محل الدراسة من خلال عرض و تحليل لوحة القيادة والقوائم المالية الخاصة بالمؤسسة و بناء لوحة قيادة نموذجية باستخدام المؤشرات و النسب المالية.

و للإلمام أكثر بالجانب التطبيقي للدراسة تم تقسيمه هذا الفصل إلى 3 مباحث كالتالي:

✓ **المبحث الأول:** تقديم عام للمؤسسة المينائية سكيكة .

✓ **المبحث الثاني:** تقديم و تحليل لوحة القيادة المالية و القوائم المالية للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة

2022 – 2024.

✓ **المبحث الثالث:** لوحة القيادة المالية كوسيلة لاتخاذ القرارات التمويلية.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة المينائية EPS

من خلال هذا المبحث يتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة و ذلك بتقديم معلومات عامة عنها مثل تعريفها، نشأتها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة المينائية EPS

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

تأسست المؤسسة المينائية سكيكدة في خضم برنامج إعادة الهيكلة للمؤسسات بمقتضى المرسوم رقم 82/284 الذي صدر بتاريخ 14 أوت 1982م، برأس مال قدره 100.000.000 دج، حيث أسندت إليها مهام كانت على عاتق الوحدات المنحلة و التي عن طريق إعادة هيكلتها وهي:

- الديوان الوطني للموانئ LONP
- الشركة الوطنية للشحن و التفريغ SONAMA
- الشركة الوطنية لشحن البواخر CNAN

بتاريخ 1989 /03/21 تحصلت المؤسسة على استقلاليتها و أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية حسب القانون رقم: 01/88 المؤرخ في 12/01/1988، ولقد تحولت إلى شركة مساهمة برأس مال قدره 135.000.000 دج و تحتوي المؤسسة على 5 موانئ، تتربع على مساحة قدرها 30 كلم ومن أهم هذه الموانئ ما يلي:

- ميناء القل و المرسى وسطوره و المختص في نشاطه لعمليات الصيد.
- ميناء مزدوج يعتبر من أقدم الموانئ وهو الميناء التاريخي للمدينة و يتضمن كل النشاطات التجارية.
- لمختلف السلع إلى جانب المحروقات .
- ميناء الهيدروكربون وهو من أحدث الموانئ.

الفرع الثاني: وظائف و أهداف المؤسسة المينائية:

أولاً: وظائف المؤسسة المينائية لسكيكدة

تعتبر المؤسسة المينائية مؤسسة خدمية، يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات المتمثلة في الشحن التفريغ، الصيانة الرقابة، وكذلك لديها مخازن تستخدمها لتخزين المواد و اللوازم و المعدات التي تستعملها لذات أو تستغل لفائدة الزبائن الذين يضعون سلعهم كأمانة لدى المؤسسة حيث تسعى إلى عبور البضائع و ضمان خدمات في أحسن الظروف الأمنية التجارية و الاقتصادية من خلال الوظائف الرئيسية الثلاث التالية:

- وظيفة الصيانة و التطور .
- وظيفة الاستغلال بمختلف أنواعها .
- وظيفة الشرطة المينائية.

و بالإضافة إلى هذه الوظائف، هناك وظيفتان هامتان هما:

- وظيفة التسيير
- وظيفة الرقابة و المحافظة على الأملاك المينائية .

وأهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة:

- شحن و تفريغ البضائع.
- تسيير الاستغلال العمومي و الأملاك.
- تنفيذ أعمال الصيانة و تسيير المنشآت المينائية.
- تنظيم حركة المرور و المحطة بصفة عامة و كذا عملية التفريغ.

ثانياً: أهداف المؤسسة المينائية لسكيدة:

تسعى المؤسسة المينائية جاهدة لتحقيق عدة أهداف أهمها:

- الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني والسعي إلى تحقيق أرباح لمتابعة النشاط.
- احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط المينائي خاصة في ظل اقتصاد السوق.
- تقديم الخدمات في أحسن الظروف و بأحسن التكاليف.
- مساعدة المؤسسات الوطنية في عملية الاستيراد و التصدير .
- المساهمة في الاستثمارات الوطنية مستقبلاً.
- المساهمة بإمداد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه.
- إعطاء صورة واضحة عن المؤسسة لجميع المتعاملين معها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة

إن وجود هيكل تنظيمي جيد داخل أي مؤسسة يعتبر الشئ الأساسي للتسيير الفعال الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة ضمن الخطط المرسومة، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة من مديرية عامة و ثمانية مديريات مركزية بالإضافة إلى هيئة الأمن الداخلي للمؤسسة.

1. المديرية العامة:

تعتبر المديرية العامة العمود الفقري للميناء، من حيث أغلبية الصلاحيات ومن مهامها:

- الإشراف المباشر على باقي المديريات.
 - إتباع التطبيق الحسن لتسيير المؤسسة في إطار سياسة التنمية الوطنية.
 - التنسيق بين مختلف المديريات.
 - الإشراف على مجلس الإدارة الذي يتكون من مساهمين إلى جانب بعض المهام الأخرى.
2. مديرية قيادة الميناء:

وتنقسم إلى دائرتين وهما:

أ- دائرة مساعد السفن:

من مهامها ما يلي:

- القيام بسحب البواخر و ربطها.
 - القيام بعملية إرشاد السفن.
 - وضع الزوارق تحت إشراف مسؤولي البواخر.
- ب- دائرة الأمن و الشرطة :

من مهامها :

- مراقبة البضائع الداخلة والخارجية من الميناء.
- مراقبة حركة البضائع داخل الميناء.
- تسيير المنارة للإرسال.

1- مديرية سحب البواخر:

من مهام هذه المديرية ما يلي :

- تقديم كل الخدمات المتمثلة في الجر السحب والدفع للبواخر في عملية الإرساء و الإبحار.
- تقديم الساحبات لعملية الإنقاذ في حالة كون أحد البواخر في حاجة إلى مساعدة طارئة.
- صيانة العتاد وجعله في أتم الاستعداد للقيام بالمهام على أكمل وجه.
- ضمان سهولة الحركة داخل الميناء للبواخر في حالة حدوث عطب باخرة ما.

2- مديرية الصيانة

و مهامها هي:

- تسخير الوسائل البشرية والمادية لحساب البواخر و الزبائن.
- صيانة العتاد والالت والمعدات المينائية.

وتشتمل هذه المديرية على: قسم الصيانة قسم المشتريات قسم التجهيزات.

3- مديرية الأشغال:

تقوم هذه المديرية بإنجاز ومتابعة أعمال التي توجه من طرف المؤسسة كإنجاز الهياكل القاعدية وأماكن التخزين داخل المؤسسة.

4- مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ:

- متابعة حركة البضائع منذ وصولها إلى الميناء حتى تسليمها إلى الزبائن.
- الإشراف على عملية الشحن والتفريغ من وإلى الزبائن.
- تأجير المخازن والمساحات للزبائن الدائمين.

5- مديرية الموارد البشرية:

من مهامها ما يلي:

- الإشراف على تسيير المستخدمين والشؤون العامة والخاصة بالمؤسسة.
- التكفل بتحليل وتقديم الاقتراحات لبرامج خاصة بالتوظيف، والتكوين وتنقسم إلى:

دائرة الموارد البشرية:

وتنقسم إلى المصالح التالية:

- مصلحة الأجور و عقود التأمين.
- مصلحة التكوين التي تعمل على توظيف، تكوين وتطوير الموارد البشرية.

دائرة الشؤون القانونية:

ومن مهامها:

- إبرام الصفقات وعقود التأمين.
- تمثيل المؤسسة أمام المحكمة وأقسام الشرطة والدفاع عن حقوق المؤسسة.

6- مديرية الدراسات والتسويق والإتصال:

تتمثل صلاحيات هذه المديرية في:

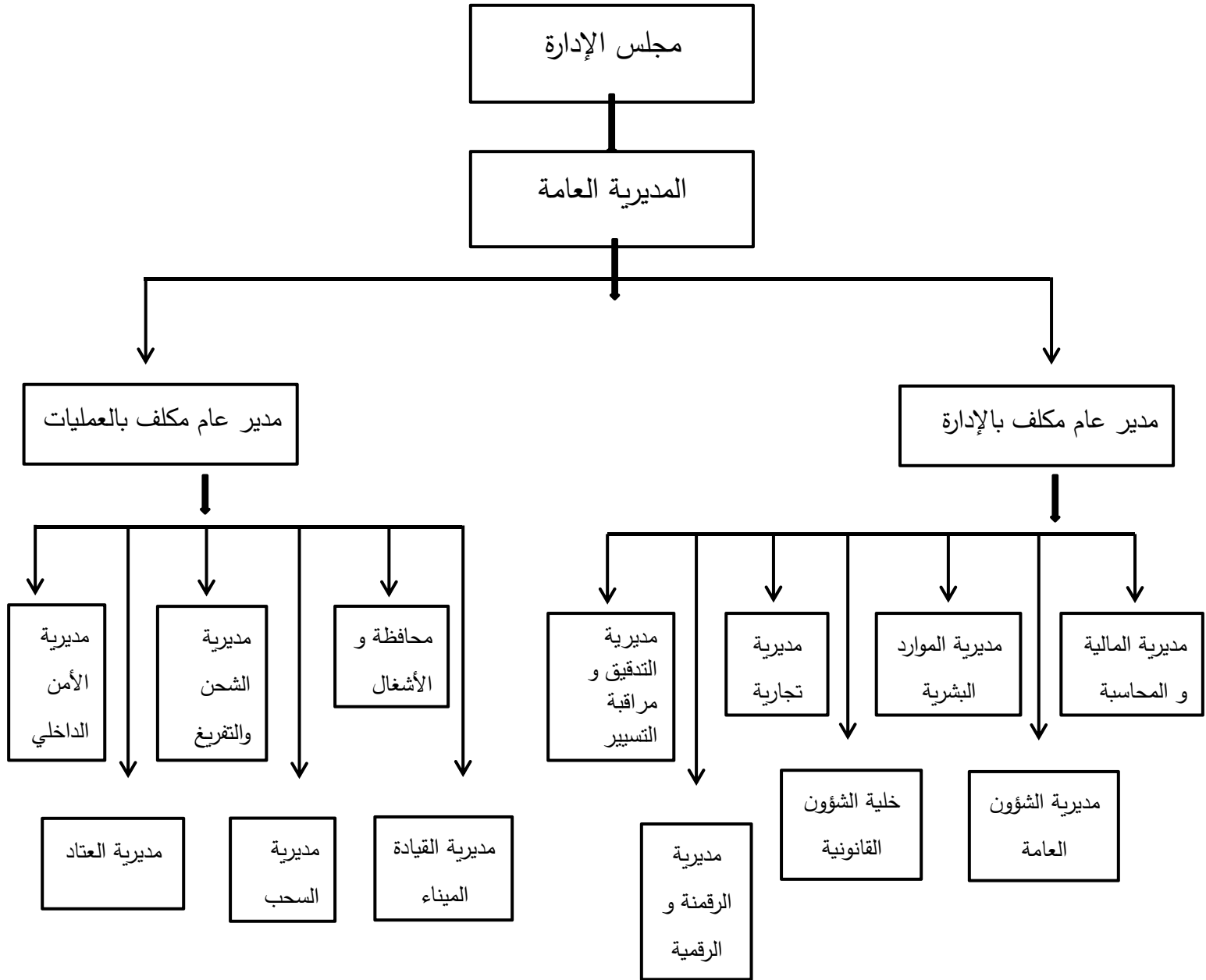
- تطوير وسائل الإعلام للمؤسسة ومتابعة تطبيق البرامج.
- إعداد الإحصائيات الخاصة بالمؤسسة وتوزيعها على باقي المديريات الموجودة داخل الميناء و التنسيق بين التسويق و الإتصال.

7- مديرية المحاسبة و المالية:

تلعب هذه المديرية دورا هاما في سير باقي المديريات الأخرى، وتعتبر كمركز لاتخاذ القرارات وتنفيذها وتتكفل بما يلي:

- متابعة السير المالي والمحاسبي للمؤسسة.
- المشاركة في وضع القواعد العامة للمؤسسة وذلك من خلال قيامها بالدراسات التي تهدف إلى تحسينها وتطويرها.
- تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكة:



المصدر: المديرية العامة للمؤسسة المينائية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية المالية والمحاسبة

هو عبارة عن هيكل يضم قسمين رئيسيين يتمثلان في دائرة المالية ودائرة المحاسبة حيث هذه الأخيرة تنقسم بدورها إلى عدة مصالح:

1- دائرة المالية:

هذا القسم مسؤول عن التامين التسيير المالي وانجاز الوثائق المالية. كذلك يقترح أحسن و أفضل الحلول لزيادة النتائج المالية، وتتكون دائرة المالية من:

أ- مصلحة المالية:

هذه المصلحة مسؤولة عن:

- السهر على احترام القواعد الجبائية.
- تسجيل التكاليف وانجاز ووثائق الموردين

ب- مصلحة الميزانية و الاستثمارات:

- تامين ومراقبة عملية القرض ومراقبة المشاريع المالية للاستثمارات .
- متابعة الخطة المالية وتطبيق البرامج العامة للتصدير و الاستيراد.

2- دائرة المحاسبة:

هذا القسم بمسك حسابات المؤسسة حسب المخطط الوطني المحاسبي حيث يسمح بتحديد التكاليف لمختلف مراكز التسيير، وينقسم الى مصلحتين:

أ- مصلحة المحاسبة التحليلية:

تعتبر المحاسبة التحليلية كوسيلة تعالج بها المعلومات المحاسبية المأخوذة من المحاسبة العامة، وهي أداة تسيير المؤسسة وتحليل النتائج وإنجاز تقرير الهيئات التسييرية.

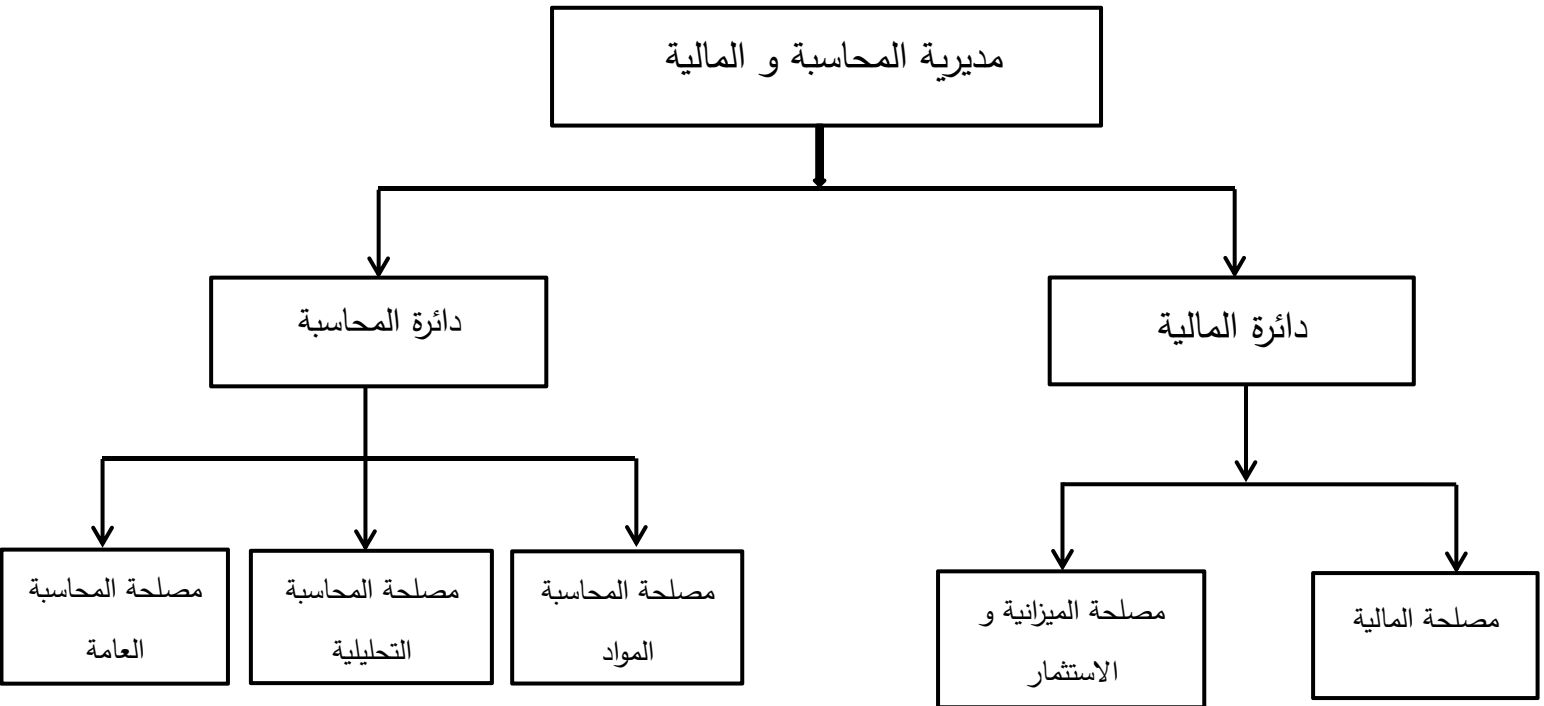
ب- مصلحة المحاسبة العامة:

وظيفة هذه المصلحة هي مراقبة كل عملية مالية محاسبية. التدوين والتسجيل المحاسبي للعمليات المالية والمحاسبية يكون وفقا للقواعد الوطنية المطبقة. والمتابعة المحاسبية يوميا، ومراقبة حسابات وميزانية المؤسسة.

أ- مصلحة محاسبة المواد :

محاسبة المواد تتعلق بالتسجيل اليومي الذي يقوم به مسير المخزون لحركة المخزون المتمثلة في المدخلات والمخرجات

الشكل رقم 03 : هيكل مديرية المحاسبة والمالية:



الفصل الثاني

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية EPS سكيكة

المبحث الثاني : تقديم لوحة القيادة المالية لمؤسسة ميناء السكيكة

المطلب 01 : تقديم و تحليل لوحة القيادة المالية للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة 2022-2024

جدول رقم (02) لوحة القيادة المالية للمؤسسة المينائية سكيكة لسنة 2022

رقم	المجاميع	حسابات SCF	الأشهر		التطور		تراكمي		التطور	
			ديسمبر 2021	ديسمبر 2022	الفرق في القيمة	نسبة التطور %	نهاية ديسمبر 2021	نهاية ديسمبر 2022	الفرق في القيمة	نسبة التطور %
1	مبيعات البضائع	700	0,10	0,00	-0,10	-100%	0,58	0,71	0,13	22%
2	مبيعات المنتجات النهائية والوسيطه	701 et 702	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-
3	مبيعات الأشغال	704	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-
4	مبيعات الدراسات	705 et 706	768,28	969,20	200,92	26%	8 856,27	9 498,95	642,68	7%
5	أخرى (703,708 et 709)	-	66,91	77,90	10,99	16%	896,07	916,99	20,92	2%
6	رقم الأعمال=(1)+(2)+(3)+(4)+(5)	70	835,29	1 047,10	211,81	25%	9 752,92	10 416,65	663,73	7%
	رقم الأعمال المحقق	-	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-
7		72	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-
8	الإنتاج المثبت (رأس مالي)	73	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-
9		74	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-
10	إنتاج الفترة =(6)+(7)+(8)+(9)	-	835,29	1 047,10	211,81	25%	9 752,92	10 416,65	663,73	7%
11	المشتريات المستهلكة	60	31,18	40,52	9,34	30%	289,64	353,96	64,32	22%
12		600	0,53	0,69	0,16	30%	0,48	0,00	-0,48	-100%
13	الموارد الأولية	601	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-
14	الدراسات و الخدمات	604	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-
15	الخدمات الخارجية	61	12,43	20,02	7,59	61%	165,86	267,79	101,93	61%
16	الخدمات الخارجية أخرى	62	23,77	16,92	-6,85	-29%	243,92	240,23	-3,69	-2%
17	استهلاك الفترة =(16)+(15)+(11)	-	67,38	77,46	10,08	15%	699,42	861,98	162,56	23%
18	القيمة المضافة =(17)-(10)	-	767,91	969,64	201,73	26%	9 053,50	9 554,67	501,17	6%
19	الأجور	63	40,05	598,94	558,94	1395%	3 685,48	4 496,92	811,44	22%
20	الضرائب و الرسوم	64	41,03	47,46	6,43	16%	226,53	205,21	-21,32	-9%
21	الفائض الإجمالي للاستغلال	-	686,83	323,24	-363,59	-53%	5 141,49	4 852,54	-288,95	-6%

	مجاميع أخرى	حسابات SCF	تراكمي		التطور	
			نهاية ديسمبر 2021	نهاية ديسمبر 2022	الفرق في القيمة	نسبة التطور %
22	التسهيلات البنكية الجارية	519	0,00	0,00	0,00	-
23	ديون زبائن	411	306,92	1 377,77	1 070,85	349%
24	العدد الإجمالي	-	1 916	2 044	128	7%
25	منهم الدائمون	-	1 452	1 502	50	3%

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية EPS سكيكة

جدول رقم (03) لوحة القيادة المالية للمؤسسة المينائية سكيكة لسنة 2023

N°	المجاميع	حسابات SCF	الأشهر		التطور		تراكمي		التطور	
			ديسمبر 2022	ديسمبر 2023	الفرق في القيمة	نسبة التطور %	نهاية ديسمبر 2022	نهاية ديسمبر 2023	الفرق في القيمة	نسبة التطور %
1	مبيعات البضائع	700	0,17	0,04	-0,13	-76%	0,87	2,12	1,25	144%
2	مبيعات المنتجات النهائية والوسيلة	701 et 702	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-
3	مبيعات الأشغال	704	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-
4	مبيعات الدراسات	705 et 706	969,20	856,53	-112,67	-12%	9 498,95	9 680,92	181,97	2%
5	أخرى (703,708 et 709)	-	77,90	61,18	-16,72	-21%	916,99	895,64	-21,35	-2%
6	رقم الأعمال=(1)+(2)+(3)+(4)+(5)	70	1 047,27	917,75	-129,52	-12%	10 416,81	10 578,68	161,87	2%
	رقم الأعمال المحقق	-	-	-	0,00	-	-	-	0,00	-
7		72	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-
8	الانتاج المثبت (رأس مالي)	73	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-
9		74	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-
10	انتاج الفترة=(6)+(7)+(8)+(9)	-	1 047,27	917,75	-129,52	-12%	10 416,81	10 578,68	161,87	2%
11	المشتريات المستهلكة	60	35,09	56,60	21,51	61%	348,52	477,28	128,76	37%
12		600	0,04	-	-0,04	-100%	0,73	0,53	-0,20	-27%
13	الموارد الأولية	601	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-
14	الدراسات و الخدمات	604	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-
15	الخدمات الخارجية	61	60,30	41,76	-18,54	-31%	308,07	280,66	-27,41	-9%
16	الخدمات الخارجية أخرى	62	32,91	15,99	-16,92	-51%	256,37	228,14	-28,23	-11%
17	استهلاك الفترة=(16)+(15)+(11)	-	128,30	114,35	-13,95	-11%	912,96	986,08	73,12	8%
18	القيمة المضافة=(17)-(10)	-	918,97	803,40	-115,57	-13%	9 503,85	9 592,60	88,75	1%
19	الأجور	63	345,02	434,51	89,94	26%	3 993,30	5 244,09	1 250,79	31%
20	الضرائب و الرسوم	64	39,10	29,34	-9,76	-25%	196,85	171,64	-25,21	-13%
21	الفائض الإجمالي للاستغلال	-	534,85	339,55	-195,30	-37%	5 313,70	4 176,87	-1136,83	-21%

الرقم	مجاميع أخرى	حسابات SCF	تراكمي		التطور	
			نهاية ديسمبر 2022	نهاية ديسمبر 2023	الفرق في القيمة	%نسبة التطور
22	التسهيلات البنكية الجارية	519			0,00	-
23	ديون زبائن	411	414,19	1 470,86	1 056,67	255%
24	العدد الإجمالي		2 044	2 036	-8	0%
25	منهم الدائمون		1 502	482	-1 020	-68%

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية EPS سكيكة

جدول رقم (04) لوحة القيادة المالية للمؤسسة المينائية سكيكة لسنة 2024

الرقم	المجموع	حسابات SCF	الأشهر	التطور	تراكمي	التطور	الرقم
			ديسمبر 2023	ديسمبر 2024	الفرق في القيمة	نسبة التطور %	
الفرق في القيمة	نهاية ديسمبر 2023	نهاية ديسمبر 2024	الفرق في القيمة	نسبة التطور %			
1	مبيعات البضائع	700	0,04	0,00	-0,04	-100%	7%
2	مبيعات المنتجات النهائية والوسيلة	701 et 702	0,00	0,00	0,00	-	0,16
3	مبيعات الأشغال	704	0,00	0,00	0,00	-	0,00
4	مبيعات الدراسات	705 et 706	856,53	761,61	-94,92	-11%	241,11
5	أخرى (703,708 et 709)	-	61,18	70,33	9,15	15%	65,34
	رقم الأعمال=(1)+(2)+(3)+(4)+(5)	70	917,75	831,94	-85,81	-9%	306,61
6	رقم الأعمال المحقق	-	0,00	0,00	0,00	-	0,00
7		72	0,00	0,00	0,00	-	0,00
8	الإنتاج المثبت (رأس مالي)	73	0,00	0,00	0,00	-	0,00
9		74	0,00	0,00	0,00	-	0,00
10	إنتاج الفترة=(6)+(7)+(8)+(9)	-	917,75	831,94	-85,81	-9%	306,61
11	المشتريات المستهلكة	60	43,45	53,29	9,84	23%	72,92
12		600	0,03	0,00	-0,03	-100%	0,28
13	الموارد الأولية	601	0,00	0,00	0,00	-	0,00
14	الدراسات و الخدمات	604	0,00	0,00	0,00	-	0,00
15	الخدمات الخارجية	61	62,27	42,85	-19,42	-31%	-56,25
16	الخدمات الخارجية أخرى	62	42,98	28,07	-14,91	-35%	1,50
17	استهلاك الفترة=(16)+(15)+(11)	-	148,70	124,21	-24,49	-16%	18,17
18	القيمة المضافة=(17)-(10)	-	769,05	707,73	-61,32	-8%	288,44
19	الأجور	63	437,14	443,56	6,42	1%	-48,74
20	الضرائب و الرسوم	64	47,76	0,40	-47,36	-99%	-172,24
21	الفائض الإجمالي للاستغلال	-	284,15	263,77	-20,38	-7%	509,42

الرقم	مجموع أخرى	حسابات SCF	تراكمي	التطور	الرقم
			نهاية ديسمبر 2023	نهاية ديسمبر 2024	
الفرق في القيمة	نسبة التطور %				
22	التسهيلات البنكية الجارية	519	0,00	0,00	0,00
23	ديون زبائن	411	549,75	764,47	214,72
24	العدد الإجمالي	-	2 036	2 012	-24
25	منهم الدائنون	-	1 554	1 650	96

من خلال دراستنا للوحات القيادة الشهرية ل ديسمبر للسنوات المالية 2022 2023 2024 قمنا باستخلاص النتائج التالية التي توضح المسار المالي للنشاط و أثره على اتخاذ القرارات التمويلية.

1) تحليل تطور رقم الأعمال CA:

يعتبر رقم الأعمال المؤشر الأول لحيوية نشاط الميناء حيث:

_ سنة 2022 كان الأداء قويا بنمو قدره 25% في شهر ديسمبر ليصل رقم الأعمال التراكمي السنوي إلى 10 416 مليون دينار جزائري.

_ سنة 2023 شهد شهر ديسمبر تراجعاً بنسبة 12% مقارنة بـ 2022 بنمو طفيف 2% ليصل إلى 10 578 مليون دينار جزائري .

سنة 2024 استمر التراجع في شهر ديسمبر بنسبة 9% مع ذلك حقق رقم الأعمال التراكمي السنوي نمواً بنسبة 3% ليصل إلى 10 885 مليون دينار جزائري.

و عليه نستنتج أن المؤسسة تعاني من تراجع دوري في شهر ديسمبر خلال آخر سنتين لكنهما **تنجح** في الحفاظ على نمو سنوي تراكمي ايجابي من 10 416 إلى 10 885 مليون دينار جزائري.

2- تحليل القيمة المضافة VA:

تعكس القيمة المضافة قدرة المؤسسة على خلق الثروة بعد طرح الاستهلاكات حيث:

- في سنة 2022 حققت نمو تراكمي قوي بنسبة 6% ما يعادل 9 554 مليون دينار جزائري .

- في سنة 2023 حققت تباطؤ في النمو السنوي للقيمة المضافة ليصبح 1% فقط، 9592 مليون دينار جزائري.

- في سنة 2024 حققت استقرار في النمو السنوي بنسبة 3% ما يعادل 9900 مليون دينار جزائري.

نلاحظ أن القيمة المضافة التراكمية شهدت نمواً متواصلاً هذا النمو يؤكد أن المؤسسة في حالة نمو اقتصادي مستقر و أن الزيادة في رقم الأعمال لم تكن زيادة فورية بل رافقها خلق حقيقي للثروة.

3- تحليل إجمالي فائض الاستغلال EBE:

_ يعتبر EBE هو المؤشر الأهم لأنه يعبر عن الربح الصافي من الاستغلال قبل الإهلاكات و الضرائب .

_ شهد EBE سنة 2026 تراجع بنسبة 6% .

_ وسنة 2023 زاد التراجع ليصل إلى 21% .

_ أما بنسبة 2024 شهد قفزة نوعية بنسبة نمو سنوية بلغت 13% وهي نسبة ممتازة تدل على أن المؤسسة أصبحت أكثر كفاءة في تحويل نشاطها إلى أرباح حقيقية رغم التحديات.

المطلب الثاني : عرض و تحليل القوائم المالية للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة (2024-2022)

جدول رقم (05): مكونات الأصول في 12/31 للسنوات (2024-2023-2022):

2024	2023	2022	البيان
			الأصول غير المتداولة
98 392 687,21	98 392 687,21	98 392 687,21	فارق الإقتناء الشهرة
12 849 765,09	12 259 360,01	60 733 519,84	الأصول غير الملموسة
7 885 919 505,66	8 460 789 445,42	21 885 739 652,07	الأصول الملموسة
2 179 221 413,11	2 179 221 413,11	2 179 221 413,11	الأراضي
2 105 179 920,18	2 137 604 573,61	4 995 253 872,47	المباني
3 418 028 924,17	3 944 633 412,10	14 394 448 398,44	أصول ملموسة أخرى
183 489 248,20	199 330 046,60	316 815 968 ,05	أصول ملموسة في شكل امتياز
4 214 812 844,42	3 489 756 971,51	3 945 808 994,80	أصول ملموسة قيد التنفيذ
8 864 406 226,74	9 343 928 627,92	9 237 634 453,05	الأصول المالية
32 000 000,00	32 000 000,00	32 000 000,00	حصة في شركات زميلة
347 757 986,49	486 630 846,97	569 000 000,00	مشاركات أخرى
			سندات أخرى مثبثة
7 321 906 964,78	7 649 906 964,78	7 768 946 964,78	قروض وأصول مالية أخرى غير متداولة
1 162 741 275,47	1 175 390 816,17	867 687 488,27	ضرائب مؤجلة
21 067 381 029,12	21 405 127 092,0	35 228 309 306,97	إجمالي الأصول غير المتداولة
			الأصول المتداولة
1 013 438 911,26	862 258 474,92	713 671 654,23	المخزون والمنتجات قيد التنفيذ
2 179 804 380,33	2 196 922 575,84	1 820 848 639,54	الذمم المالية و الاستخدامات
661 606 918,61	560 921 314,19	422 277 523,12	العملاء
1 434 033 426,15	1 601 710 589,71	1 345 964 531,56	مدينون آخرون
84 164 035,57	34 290 671,94	52 606 584,86	الضرائب وما يماثلها
			ذمم مدينة و استخدامات مماثلة
4 856 861 149,99	4 659 136 349,50	4 788 683 410,83	النقدية وما يماثلها
1 200 000 000,00	1 300 000 000,00	2 000 000 000,00	توظيفات و أصول مالية متداولة أخرى
3 656 861 149,99	3 359 136 349,50	2 788 683 410,83	الخزينة
8 050 104 441,58	7 718 317 400,27	7 323 203 704,61	إجمالي الأصول المتداولة
29 126 485 470,70	29 123 444 492,34	29 413 208 985,70	إجمالي الأصول

المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة و المالية

أ- مكونات الخصوم للسنوات (2022 - 2023 - 2024):

الجدول رقم (06): مكونات الخصوم في 31/12 للسنوات (2022 - 2023 - 2024):

الخصوم	2022	2023	2024
المبالغ	المبالغ	المبالغ	المبالغ
حقوق الملكية	9 000 000 000,00	9 000 000 000,00	9 000 000 000,00
رأس المال المصدر			
رأس المال غير مستدعى			
إحتياطات	10 199 955 312 ,82	10 457 459 139,34	9 158 836 820,92
فارق إعادة التقييم			
فارق المعادلة	2 814 703 826,52		
النتيجة الصافية		1 258 577 681,58	2 102 930 176,79
حقوق ملكية أخرى-أرباح مرحلة			
حصة الشركة الأم			
حصة الأقلية			
إجمالي حقوق الملكية	22 014 659 139,34	20 716 036 820,92	20 261 766 997,72
الخصوم غير المتداولة			
قروض و ديون مالية	42 395 862,87		
الضرائب المؤجلة		46 105 513,99	42 441 976,76
خصوم أخرى غير متداولة			70 000 000,00
مؤونات و إيرادات مؤجلة	4 764 077 720,65	5 673 160 736,88	5 603 401 655,27
إجمالي الخصوم غير المتداولة	4 806 473 583,52	5 719 266 250,87	5 715 843 632,03
الخصوم المتداولة			
الموردون و الحسابات المرتبطة بهم	425 633 068,51	437 508 320,52	699 076 540,02
الضرائب	335 912 917,14	368 040 481,23	418 656 904,28
خصوم (ديون أخرى)	1 830 530 277,19	1 882 592 618,80	2 031 141 396,66
إجمالي الخصوم المتداولة	2 592 076 262,84	2 688 141 420,55	3 148 874 840,95
إجمالي الخصوم	29 413 208 985,70	29 123 444 492,34	29 126 485 470,70

المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة و المالية

- تحليل الميزانية جانب الأصول:

قدر مجموع الأصول لسنة 2022 بـ: 29 413 208 985,70 بينما شهدت سنة 2023 استقرارا نسبيا حيث بلغ مجموع الأصول 29 123 444 492,34 ليصل في سنة 2024 إلى 29 126 485 470,70 وهذا راجع إلى قوة الاستثمارات العينية (المباني والمعدات) والتي تمثل الكتلة الأكبر من الأصول.

نلاحظ أيضا زيادة واضحة في التثبيات الجاري إنجازها والتي انتقلت من 3 945 808 994,80 في سنة 2022 إلى 4 214 812 844,42 في سنة 2024 وهذا يعبر عن المشاريع التي تمولها المؤسسة لتطوير الميناء.

- تحليل جانب الخصوم:

بالنسبة للأموال الخاصة تمثل المصدر الأساسي للتمويل حيث بلغت 22 104 659 139,34 واستقرت عند 20 261 766 997,72 في سنة 2024 وهذا يعكس الاستقلالية المالية التامة للمؤسسة بالنسبة للنتيجة الصافية المؤسسة تحقق أرباحا سنوية منتظمة .

الجدول رقم (07): الميزانية المالية المختصرة لسنة (2024 - 2023 - 2022)

العناصر	2022	2023	2024
الأصول غير الجارية	22 090 005 281	21 405 127 092,07	21 076 381 029,12
الأصول الجارية	7 323 203 704	7 718 317 400,27	8 050 104 441,58
مجموع الأصول	29 413 208 985,70	29 123 444 492,34	29 126 485 470,70
أموال خاصة	22 014 659 139,34	20 716 036 820,92	20 261 766 997,72
الخصوم غير الجارية	4 806 473 583,52	5 719 266 250,87	5 715 843 632,03
خصوم جارية	2 592 076 262,84	2 688 141 420,55	3 148 874 840,95
مجموع الخصوم	29 413 208 985,70	29 123 492 498,34	29 126 485 470,70

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة (الملاحق رقم 04-05-06-07)

2. جدول حساب النتائج

الجدول رقم (08) : عرض حساب النتائج لفترة 2022 - 2023 - 2024

البيان	2022	2023	2024
رقم الأعمال	10 416 813 791,33	10 578 733 560,10	10 897 209 810,15
-تغير مخزون المنتجات التامة و قيد الإنجاز			
-الانتاج المثبت			
-اعات الاستغلال			
<u>انتاج الدورة</u>	<u>10 416 813 791,33</u>	<u>10 578 733 560,10</u>	<u>10 897 209 810,15</u>
-المشتريات المستهلكة	340 725 800,80	410 574 581,03	503 598 698,70
-الخدمات الخارجية و استهلاك أخرى	565 590 244,44	557 464 383,18	596 529 000,08
<u>-استهلاك الدورة</u>	<u>906 316 045,24</u>	<u>968 038 964,21</u>	<u>1 100 127 698,78</u>
<u>-القيمة المضافة</u>	<u>9 510 497 746,09</u>	<u>9 610 694 595,89</u>	<u>9 797 082 111,37</u>
-الأجور	4 627 441 528,73	6 323 999 326,84	5 851 876 011,81
-الضرائب و الرسوم	196 850 702,80	190 791 568,72	29 051 770,66
-الفائض الإجمالي للاستغلال	<u>4 686 205 514,56</u>	<u>3 095 903 700,33</u>	<u>3 916 154 328,90</u>
-منتجات تشغيلية أخرى	103 619 549,07	308 811 137,30	90 760 502,67
-أعباء تشغيلية أخرى	60 755 623,79	65 119 575,81	292 130 524,77
-مخصصات اهتلاك و المؤونات	1 640 351 556,05	2 233 465 778,10	1 492 373 469,27
-استرجاع خسائر القيمة و المؤونات	512 264,72	10 197 502,57	90 828,57
-النتيجة التشغيلية	<u>3 089 230 148,51</u>	<u>1 116 326 986,29</u>	<u>2 222 501 666,10</u>
<u>-الإيرادات المالية</u>	<u>527 761 266,45</u>	<u>468 020 222,79</u>	<u>476 720 972,69</u>
-الأعباء المالية	21 596 471,84	7 319 690,46	3 736 241,97
-النتيجة المالية	<u>506 164 794,61</u>	<u>460 700 532,33</u>	<u>472 984 730,72</u>
-النتيجة العادية قبل الضرائب	<u>3 595 394 943,12</u>	<u>1 577 027 518,62</u>	<u>2 695 486 396,82</u>
-الضرائب المستحقة على النتائج العادية	873 507 153,00	622 443 513,82	583 570 216,56
-الضرائب المستحقة على النتائج العادية	-92 816 036,40	-303 993 676,78	8 986 003,47
-الضرائب المؤجلة المستحقة على النتائج العادية	<u>11 048 706 871,57</u>	<u>11 365 762 422,76</u>	<u>11 464 782 114,08</u>
-الضرائب المؤجلة المستحقة على النتائج العادية	8 234 003 045,05	10 107 184 741,18	9 361 851 937,29
-مجموع إيرادات الأنشطة العادية			
-مجموع أعباء الأنشطة العادية			
-النتيجة الصافية الأنشطة العادية	<u>2 814 703 826,52</u>	<u>1 258 577 681,58</u>	<u>2 102 930 176,79</u>
-عناصر استثنائية (إيرادات) يجب توضيحها			
-عناصر استثنائية (أعباء) يجب توضيحها			
-النتيجة الاستثنائية			
-النتيجة الصافية للدورة			
-الحصة في النتائج الصافية للشركات	<u>2 814 703 826,52</u>	<u>1 258 577 681,58</u>	<u>2 102 930 176,79</u>
النتيجة الصافية للمجموعة المجمعة			

			منها حصة الأقلية حصة المجموعة يستعمل فقط عند إعداد القوائم الآلية المجمعة
--	--	--	--

المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة و المالية

• التحليل:

يحتوي الجدول على بعض الأرقام المهمة للمؤسسة خلال الفترة ما بين 2022-2024 والتي يمكن من خلالها معرفة الوضعية المالية للمؤسسة و نلاحظ ما يلي :

بالنسبة للمداخيل فإن المؤسسة قد قامت بزيادة مداخيلها خلال عام 2023 لتصل إلى 10 578 733 560,01 دج بنسبة زيادة قدرها 2% بالمقارنة مع سنة 2022 الذي بلغت فيه المداخيل 10 416 813 791,15 دج أما في عام 2024 فقد استمر الارتفاع لتصل المداخيل إلى 10 897 209 810,15 دج بنسبة نمو بلغت 3% بالمقارنة مع العام السابق.

أما بالنسبة للاستهلاك (استهلاك السنة المالية) فقد ارتفع من 906 316 045,24 دج في سنة 2022 إلى 968 038 964,21 دج في سنة 2023 بنسبة زيادة قدرها 7% و قد وصل الارتفاع في سنة 2024 ليصل إلى 1 100 127 698,78 دج و هو ما يمثل زيادة بنسبة 13,6% من سنة 2023 .

و بالنسبة للقيمة المضافة للمؤسسة فقد بلغت عام 2022 ما قيمته 9 690 694 595,09 دج وفي سنة 2023 سجلت زيادة طفيفة بنسبة 1% لتصل إلى 9 610 694 595,89 دج أما في سنة 2024 فقد بلغت القيمة المضافة

9 797 082 111,37 دج مسجلة زيادة بنسبة 1,9% مقارنة بسنة 2023.

أما فيما يتعلق بالفائض الإجمالي للاستغلال حيث بلغت قيمته 4 686 205 514,56 دج في سنة 2022 إلا أن هذا الفائض قد تراجع بشكل حاد في سنة 2023 ليصل إلى 3 095 903 700,33 دج بنسبة انخفاض قدرها 34% بسبب ارتفاع أعباء المستخدمين بشكل كبير وفي سنة 2024 ارتفع قليلا ليصل إلى 3 916 154 328,90 دج بنسبة زيادة قدرها 26% عن السنة السابقة.

تشير النتيجة المالية إلى الربحية الناتجة عن النشاط المالي للمؤسسة و قد حافظت المؤسسة على نتائج إيجابية مستقرة حيث بلغت 506 164 794,61 دج في سنة 2022 و 460 700 532 دج في سنة 2023 لتصل إلى 472 984 730,72 دج في سنة 2024.

وفي النهاية نلاحظ تذبذب في الأرباح الصافية حيث حققت المؤسسة 2 814 703 826,52 دج في سنة 2022 ثم انخفضت النتيجة الصافية بنسبة 55% في سنة 2023 لتصل إلى 1 258 577 681,58 دج غير أن المؤسسة استطاعت التعافي في سنة 2024 بتحقيق أرباح صافية قدرها 2 102 930 176,79 دج بزيادة قدرها 67% مقارنة بسنة 2023.

نستنتج من خلال دراسة و تحليل جداول النتائج لمؤسسة ميناء سكيكة لسنة 2024-2023-2022 أن الوضعية المالية المؤسسة تتميز بالاستقرار و القدرة على النمو بالرغم من التحديات.

المبحث الثالث: لوحة القيادة المالية كوسيلة اتخاذ القرارات التمويلية

يتناول هذا المبحث دور لوحة القيادة المالية في دعم عملية اتخاذ القرارات التمويلية حيث تم تقسيمه إلى مطلبين أساسيين :

المطلب الأول: التحليل بواسطة النسب والمؤشرات المالية:

سنقوم في هذا المطلب باستعراض أهم المؤشرات و النسب المالية .

1- التحليل بواسطة نسب التوازن المالي :

1_ رأس المال العامل للفترة 2022_2024 :

يلخص الجدول التالي تطور قيم رأس المال العامل للمؤسسة المينائية سكيكة خلال فترة الدراسة

الجدول رقم (09) قيم رأس المال العامل للفترة 2022_2024 للمؤسسة ميناء سكيكة

الوحدة: مليون دج

البيان	السنوات	2022	2023	التغيير	2024	التغيير
أصول جارية (1)		26821132722,86	26435303071,79		25 977610629,75	
خصوم جارية (2)		22090005281,09	21405127092,07		21076381029,12	
رأس المال العامل FR - (1) (2)		4731127441,77	5030175979,72	%6,32	4901229600,63	%-6,56

المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة و المالية

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة المينائية سكيكة حققت رأس المال عامل موجب خلال فترة الدراسة (2022-2024) هذا يعني الأصول الجارية تغطي الخصوم الجارية حيث شهد رأس مال العامل ارتفاعا معتبرا للفترة الأولى (2022-2023) بنسبة 6,32 بسبب زيادة الاصول الجارية مع زيادة الخصوم الجارية أما في الفترة الثانية (2023-2024) عرف انخفاضا بنسبة 2,56% و ذلك راجع إلى انخفاض إجمالي الأموال الخاصة .

حساب الاحتياج رأس المال العامل (BFR) :

يلخص الجدول التالي تطور قيم الاحتياج في رأس المال العامل للمؤسسة المينائية سكيكة خلال فترة الدراسة

جدول رقم (10) قيم الاحتياج في رأس المال العامل للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة (2022-2024)

الوحدة: مليون دج

التغير	2024	التغير	2023	2022	السنوات
					البيان
	3 193 243 291,59		3059180950,77	2534520293,78	الأصول الجارية_ قيم جاهزة
	3 148 874 840,95		2688141420,55	2592076262,84	_ السلفيات المصرفية
%-88,04	44 368 450,64	+744,65%	371039530,22	-57555969,06	BFR(2)-(1)

المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة و المالية

_ من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة المينائية سكيكة لم تحقق احتياجا في رأس المال العامل لسنة 2022 لكنها شهدت تحولا هيكليا موجبا سنة 2023 مما أدى إلى ظهور احتياج تمويلي حقيقي بنسبة 744,65% نتيجة انخفاض القيم الجاهزة .

حيث تراجع حجم الاحتياج بشكل كبير في الفترة الثانية (2023-2024) بنسبة 88,04% وذلك بسبب ارتفاع الأصول الجارية .

_ حساب الخزينة TN :

يلخص الجدول التالي تطور قيم الخزينة للمؤسسة المينائية سكيكة خلال فترة

الدراسة

الجدول رقم (11) قيم الخزينة للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة (2022-2024)

الوحدة: مليون دج

البيان	السنوات	2022	2023	التغير	2024	التغير
رأس المال العامل (1)		4 731 127 441,77	5 030 175 979,72		4 901 229 600,63	
احتياج رأس المال العامل (2)		-57 555 969,06	371 039 530,22		44 368 450,64	
الخزينة TN (1)-(2)		4 788 683 410,83	4 659 136 349,5	-2.71%	4 856 861 149,9	-4.24%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة و المالية

_ نلاحظ أن المؤسسة المينائية سكيكة حققت خزينة موجبة خلال فترة الدراسة (2022-2024)، حيث شهدت في الفترة الأولى (2022-2023) انخفاض بنسبة 2.71% يرجع هذا الانخفاض إلى الإرتفاع الكبير في احتياج رأس المال العامل ثم عرفت في الفترة الثانية (2023-2024) ارتفاع بنسبة 4.24% وذلك راجع إلى الانخفاض الطفيف لرأس المال العامل مع زيادة احتياج رأس المال العامل.

3- التحليل بواسطة نسب المردودية:

يمكن تلخيص أهم نسب المردودية في الجدول التالي :

جدول رقم (12) نسب المردودية للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة 2022-2024

الوحدة: مليون دج

السنوات البيان	العلاقة الحسابية	2022	2023	التغير	2024	التغير
المردودية التجارية	النتيجة الصافية/ رقم الأعمال خارج الرسمX100	%27,2	%11,89	%-55,96	%19,29	+62,18%
المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية/ مجموع الأصول X100	%9,56	%4,32	-54,866	%7,21	+67,13%
المردودية المالية	نتيجة الدورة الصافية/ الأموال الخاصة X100	%12,79	%6,07	%52,46	%10,38	+70,72%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة و المالية

- نلاحظ من خلال الجدول أن المردودية التجارية للمؤسسة المينائية سكيكة كانت موجبة خلال فترة الدراسة (2022-2024) هذا يدل على أن رقم الأعمال يغطي كافة تكاليف و أعباء الاستغلال و يحقق هامش ربح صافي حيث شهدت المردودية التجارية تراجعاً حاداً في الفترة الأولى (2022-2023) بنسبة 55,96% وذلك بسبب انخفاض النتيجة الصافية إلى النصف تقريباً، أما في الفترة الثانية (2023-2024) شهدت المردودية التجارية ارتفاع بنسبة 62,18% وذلك راجع إلى ارتفاع النتيجة الصافية.

- أما فيما يخص المردودية الاقتصادية فنلاحظ من خلال الجدول أن المردودية الاقتصادية للمؤسسة المينائية سكيكة كانت موجبة خلال فترة الدراسة (2022-2024) مما يعني قدرة الأصول الإجمالية للمؤسسة على توليد أرباح صافية حيث عرف هذا المؤشر تراجع حاد في الفترة الأولى (2022-2023) بنسبة 54,86% و السبب في ذلك يرجع إلى تراجع النتيجة الصافية للدورة مع ثبات حجم الأصول الإجمالية تقريباً، وتغير هذا الاتجاه في الفترة

الثانية(2023-2024) ليحقق المؤشر زيادة قوية بنسبة 67,13% وذلك بسبب الارتفاع الملحوظ في النتيجة الصافية مما يثبت تحسن فاعلية المؤسسة في استغلال و استثمار أصولها مجددا.

- نلاحظ من خلال الجدول أن المردودية المالية للمؤسسة المينائية سكيكة حافظت على قيم موجبة خلال كامل فترة الدراسة (2022-2024) وهي تعني نجاعة استغلال الأموال الخاصة للمؤسسة وتحقيق عائد مالي إيجابي لصالح الملاك و المساهمين غير أن دراسة تغيرها توضح أنها شهدت تراجعا كبيرا في الفترة الأولى (2022-2023) بنسبة 52,46% و يعود السبب في ذلك مباشرة إلى انخفاض النتيجة الصافية بنسبة أكبر من نسبة انخفاض الأموال الخاصة وفي المقابل شهدت المردودية المالية تزايد معتبر في الفترة الثانية(2023-2024) بنسبة 70,72% و يفسر هذا الارتفاع الكبيرة للنتيجة الصافية.

3_ التحليل بواسطة نسب السيولة:

يمكن تلخيص أهم نسب السيولة في الجدول التالي :

جدول رقم (13) نسب السيولة للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة 2022-2024

الوحدة: مليون دج

السنوات	البيان	العلاقة الحسابية	2022	2023	التغير	2024	التغير
نسبة السيولة العامة	الأصول الجارية/ الخصوم الجارية		2,82	2,87	+1,77%	2,55	-11,14%
نسبة السيولة السريعة	الأصول الجارية- المخزونات/ الخصوم الجارية		2,54	2,55	+0,39%	2,23	-12,54%
نسبة السيولة الفورية (الجاهزة)	الموجودات وما يماثلها/ الخصوم الجارية		1,84	1,73	-6,49%	1,54	-10,98%

المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة و المالية

- نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة السيولة العامة للمؤسسة المينائية سكيكة كانت موجبة خلال فترة الدراسة (2022-2024) هذا يعني أن إجمالي أصولها الجارية كافية تماما لتغطية و تسديد كافة التزاماتها و خصومها الجارية

(ديونها قصيرة الأجل)، عرفت هذه النسبة تطورا متذبذبا خلال فترة الدراسة في الفترة الأولى (2022-2023) سجلت ارتفاعا طفيفا بنسبة 1,77% يعود هذا الارتفاع إلى زيادة الأصول الجارية بوتيرة أسرع من الخصوم الجارية أما في فترة الثانية (2023-2024) عرفت هذه النسبة انخفاض بنسبة 11,14 هذا الانخفاض يعود بشكل أساسي إلى الارتفاع الملحوظ في الخصوم الجارية.

- أما فيها يخص نسبة السيولة السريعة للمؤسسة المينائية سكيكة كذلك كانت موجبة خلال فترة الدراسة (2022-2024) هذا يعني أن المؤسسة قادرة تماما على مواجهة و سداد ديونها قصيرة الأجل حيث شهدت هذه النسبة استقرار خلال نسبي خلال الفترة الأولى (2022-2023) بمعدل تغير 0,39% هذا الاستقرار راجع إلى التوازن الرقمي المحاسبي حيث ارتفعت الأصول الجارية بنفس وتيرة الخصوم الجارية.

- بينما شهدت تراجعا طفيفا في الفترة الثانية (2023-2024) بنسبة 12,54%
- أما النسبة السيولة الفورية أو الجاهزة للمؤسسة المينائية سكيكة فقد حققت هي الأخرى إشارة موجبة خلال فترة الدراسة (2022-2024) و تدل على أن الأموال السائلة و المتاحة فورا في صندوق و بنك المؤسسة أكبر من ديونها العاجلة مما يعطيها قدرة فورية على الدفع و فيما يخص حركتها و تغيرها نلاحظ أن النسبة سلكت اتجاهها تنازليا مستمر طوال فترة الدراسة حيث انخفضت في الفترة الأولى (2022-2023) بنسبة 6,49% و واصلت الانخفاض في الفترة الثانية (2023-2024) بنسبة 10,98% و السبب في هذا التراجع المتتالي يرجع إلى الخصوم الجارية كانت ترتفع بسرعة أكبر من أموال الخزينة

4- التحليل بواسطة نسب التمويل:

1_ حساب نسب التمويل

الجدول رقم (14) نسب التمويل للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة 2022-2024

الوحدة: مليون دج

السنوات	العلاقة الحسابية	2022	2023	التغير	2024	التغير
البيان						
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة/ الأصول الثابتة	1,21	1,23	%+1,65	1,23	%0,00
نسبة التمويل الخاص	الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة	0,99	0,97	%-0,02	0,96	%-0,01

نسبة التمويل الخارجي	مجموع الديون / مجموع الأصول	0,25	0,28	%+0,12	0,30	%+0,07
----------------------	--------------------------------	------	------	--------	------	--------

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة و المالية

من خلال الجدول نلاحظ أن إشارة نسبة التمويل الدائم للمؤسسة المينائية سكيكة كانت موجبة خلال فترة الدراسة (2022-2024) وتدل هذه الإشارة الايجابية على أن الأموال المستقرة كافية تماما لتغطية و تمويل كل استثماراتها و أصولها الثابتة، حيث نلاحظ أن النسبة عرفت زيادة صغيرة في الفترة الأولى (2022-2023) بنسبة 1,65% و السبب في هذا الارتفاع يعود انخفاض الأصول غير الجارية، بينما شهدت النسبة في الفترة الثانية (2023-2024) استقرارا شاملا ومطلقا بمعدل تغير 0,00% و يرجع سبب هذا الثبات إلى التوازن الرقمي حيث انخفضت الأصول غير الجارية بنفس وتيرة انخفاض الأموال الدائمة.

— أما فيما يخص نسبة التمويل الخاص للمؤسسة المينائية سكيكة فكانت هي كذلك موجبة خلال فترة الدراسة (2022-2024) هذا يعني أن المؤسسة المينائية سكيكة تتمتع باستقلالية مالية كونها تعتمد بالكامل تقريبا على حقوق الملكية و الأموال الخاصة لتمويل أصولها غير المتداولة دون الحاجة للقرض أما بخصوص حركية و تغير هذا المؤشر فنلاحظ أنه سلك اتجاها تنازليا طفيفا طوال فترة الدراسة حيث انخفض في الفترة الأولى (2022-2023) بنسبة 0,02% و واصل انخفاضه الطفيف في الفترة الثانية (2023-2024) بنسبة 0,01% و يرجع هذا الانخفاض إلى انخفاض الأموال الخاصة.

— في حين أن نسبة التمويل الخارجي للمؤسسة المينائية سكيكة حققت هي الأخرى إشارة موجبة طوال فترة الدراسة (2022-2024) و بقيم منخفضة و مطمئنة و تدل هذه الإشارة الايجابية الضعيفة على أن إجمالي ديون المؤسسة لا يغطي سوى نسبة صغيرة من مجموع أصولها الكلي، و بالنظر إلى تطور هذه النسبة نلاحظ أنها عرفت ارتفاع حيث ارتفعت في الفترة الأولى (2022-2023) بنسبة 0,12% و السبب في ذلك يرجع إلى الارتفاع الكبير في حجم الديون الكلية للمؤسسة خاصة الديون طويلة الأجل، في حين تباطئ هذا الارتفاع في الفترة الثانية (2023-2024) حيث بلغت نسبة الارتفاع 0,07% و يعود السبب هنا إلى استقرار الديون طويلة الأجل مع زيادة طفيفة في الديون قصيرة الأجل.

5- التحليل بواسطة نسب المديونية :

يمكن تلخيص أهم نسب المديونية في الجدول التالي :

جدول رقم (13) نسب المديونية للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة 2022_2024

الوحدة: مليون دج

البيان \ السنوات	العلاقة الحسابية	2022	2023	التغير	2024	التغير
نسبة استقلالية المالية	الأموال الخاصة / مجموع الخصوم	0,75	0,71	5,33%-	0,70	1,40%-
نسبة القدرة على التسديد	الديون المتوسطة و طو يلة الأجل / قدرة التمويل الذاتي	1,07	1,64	53,27%	1,58	3,65%-
نسبة تغطية المصاريف المالية	المصاريف المالية / رقم الأعمال السنوي الصافي	0,21	0,07	66,66%-	0,03	57,14%-

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة و المالية

_ من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية للمؤسسة المينائية سكيكة كانت موجبة خلال فترة الدراسة(2022-2024) هذا يعني محاسبيا أن المؤسسة تمويل الجزء الأكبر من أصولها و احتياجاتها الاستثمارية بالاعتماد على مواردها الذاتية متجاوزة بكثير الحد الأدنى للمعيار المالي المتعارف عليه و هو 0,50 أما عند دراسة تغير هذه النسبة خلال فترة الدراسة فنلاحظ أنها أخذت مساراً تنازلياً مستمر حيث انخفضت في الفترة الأولى(2022-2023) بنسبة 5,33% و الفترة الثانية (2023-2024) بنسبة 1,40% يرجع السبب الرئيسي لهذا الانخفاض إلى انخفاض قيمة الأموال الخاصة .

_ كما نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة القدرة على التسديد للمؤسسة المينائية سكيكة هي كذلك كانت موجبة خلال فترة الدراسة(2022-2024) مما يؤكد قدرة المؤسسة المينائية سكيكة على تغطية التزاماتها طويلة الأجل ، حيث عرفت النسبة في الفترة الأولى (2022-2023) ارتفاعاً بنسبة 53,27% و يرجع هذا الارتفاع إلى انخفاض قدرة التمويل الذاتي بالتزامن مع زيادة الخصوم غير المتداولة . حيث شهدت خلال الفترة الثانية(2023-

(2024) إنخفاض بنسبة %3,65 ذلك راجع إلى ارتفاع قدرة التمويل الذاتي في ظل استقرار نسبي في حجم الديون المتوسطة و طويلة الأجل .

_نلاحظ بالنسبة لنسبة تغطية المصاريف المالية هي كذلك كانت موجبة خلال فترة الدراسة (2022-2024) حيث سجلت إنخفاضا مستمرا طوال فترة الدراسة هذا الإنخفاض المستمر يعكس مؤشرا إيجابيا قويا يعكس كفاءة المؤسسة المينائية سكيكة في إدارة هيكلها المالي . حيث سجلت في الفترة الأولى (2022-2023) انخفاض بنسبة %66,66 يرجع هذا الانخفاض إلى الارتفاع المستمر في رقم الأعمال مع انخفاض حاد في حجم المصاريف المالية ثم سجلت كذلك في الفترة الثانية (2023-2024) إنخفاض بنسبة %57,14 بسبب انخفاض حجم المصاريف المالية .

6- التحليل بواسطة نسب النشاط:

يمكن تلخيص أهم نسب النشاط في الجدول التالي :

الجدول رقم (14) عرض نسب النشاط للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة 2024-2022

الوحدة: مليون دج

البيان \ السنوات	العلاقة الحسابية	2022	2023	التغير	2024	التغير
معدل دوران جموع الأصول	صافي المبيعات / مجموع الأصول	0,35	0,36	%+2,87	0,37	%+2,77
معدل دوران الأصول الثابتة	صافي المبيعات / الأصول الثابتة	0,47	0,49	%+4,25	0,51	%+4,08
معدل دوران الأصول المتداولة	صافي المبيعات / الأصول المتداولة	1,42	1,37	%-3,52	1,35	%-1,45

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة و المالية

_ نلاحظ من خلال الجدول أن معدل دوران مجموع الأصول للمؤسسة المينائية سكيكة كان موجب خلال فترة الدراسة (2022-2024) و تعني هذه الإشارة أن الميناء يمتلك كفاءة استغلالية واضحة تمكنه من تشغيل و إدارة كافة ممتلكاته و استثماراته بنجاح.

_ حيث نلاحظ أن هذا المعدل سلك مسار تصاعدي حيث ارتفع في الفترة الأولى (2022-2023) بنسبة 2,87% و في الفترة الثانية (2023-2024) بنسبة 2,77% يرجع هذا الارتفاع إلى ارتفاع رقم الأعمال السنوي للمؤسسة .

_ كما نلاحظ أن معدل دوران الأصول الثابتة للمؤسسة المينائية سكيكة كذلك كان موجب خلال فترة الدراسة (2022-2024) و تدل هذا الإشارة من منظور التحليل المالي على أن البنية التحتية و التجهيزات الآلات الثابتة للميناء تستغل بشكل فعال في النشاط التشغيلي و تساهم بصفة مباشرة في توليد صافي المبيعات، حيث عرف هذا المعدل ارتفاع خلال فترة الدراسة فارتفع في الفترة الأولى (2022-2023) بنسبة 4,25% وفي الفترة الثانية (2023-2024) بنسبة 4,08% هذا راجع إلى ارتفاع رقم الأعمال السنوي و انخفاض الأصول الثابتة.

_ في حين نلاحظ أن معدل دوران الأصول المتداولة للمؤسسة المينائية سكيكة هو الآخر كان موجب خلال فترة الدراسة (2022-2024) هذا يؤكد قدرة المؤسسة على تشغيل و تدوير عناصر أصولها المتداولة (مخزون، زبائن.....) و تحويلها بفعالية إلى تدفقات من المبيعات.

_ حيث انخفض هذا المعدل خلال فترة الدراسة فانخفض في الفترة الأولى (2022-2023) بنسبة 3,52% بسبب ارتفاع صافي المبيعات مع انخفاض الأصول المتداولة ، ثم شهدت كذلك في الفترة الثانية (2023-2024) انخفاض طفيف بنسبة 1,45% و ذلك راجع إلى زيادة طفيفة في إجمالي الأصول المتداولة .

بناء على ماسبق عرضه من مؤشرات و نسب مالية نلخص في الجدول التالية لوحة القيادة
النموذجية و المقترحة للمؤسسة المينائية سكيكة
الجدول رقم (15) المؤشرات و النسب المالية المدرجة في نموذج لوحة القيادة المقترحة
للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة 2022-2024

2024	2023	2022	المؤشرات و النسب المالية	
4901229600,63	5030175979,72	4731127441,77	مؤشرات	رأس المال العامل
44368450,64	371039530,22	_57555969,06	التوازن	الاحتياج في رأس المال
4856861149,99	4659136349,50	4788683410,83	المالي	الخزينة
%12,29	%11,89	%27,02	نسب	المردودية التجارية
%7,21	%4,32	%9,56	المردود	المردودية الاقتصادية
%10,38	%6,07	%12,79	ة	المردودية المالية
2,55	2,87	2,82	نسب	نسبة السيولة العامة
2,23	2,55	2,55	السيولة	نسبة السيولة السريعة
1,54	1,73	1,84		نسبة السيولة الفورية
1,23	1,23	1,21	نسب	نسبة التمويل الدائم
0,96	0,97	0,99	التمويل	نسبة التمويل الخاص
0,30	0,28	0,25		نسبة التمويل الخارجي
0,70	0,71	0,75	نسب	نسبة الاستقلالية المالية
1,58	1,64	1,07	المديونية	نسبة القدرة على التسديد
0,03	0,07	0,21	ة	نسبة تغطية المصاريف المالية
0,37	0,36	0,35	نسب	معدل دوران مجموع الأصول
0,51	0,49	0,47	النشاط	معدل دوران الأصول الثابتة
1,35	1,37	1,42		معدل دوران الأصول المتداولة

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الوثائق المقدمة من مصلحة المحاسبة و المالية

المطلب الثاني : القرارات التمويلية التي يمكن اتخاذها بناءً على لوحة القيادة النمذجية المقترحة :

- من خلال دراستنا لاحظنا أن رأس المال العامل موجب خلال فترة الدراسة 2022 - 2024 هذا يعزز من هامش الأمان المالي للمؤسسة مما يمنح صاحب القرار المدير المالي رؤية واضحة بأن المؤسسة لا تعاني من مشاكل سيولة هيكلية وهوما يسهل اتخاذ قرارات تمويلية مستقبلية.
- بالنسبة للاحتياج في رأس المال العامل نلاحظ أنه تحول من قيمة سالبة سنة 2022 إلى قيمة موجبة سنة 2023 هنا يظهر و لوحة القيادة كأداة إنذار حيث نبهت المسير المالي إلى زيادة احتياجات تمويل دورة الاستغلال مما استدعى مراجعة الوضعية المالية، و بفضل البيانات التي وفرتها لوحة القيادة تمكنت المؤسسة من اتخاذ قرار تمويلي سليم يتمثل في استخدام رأس المال العامل لتغطية هذا الاحتياج حيث هذا القرار جنب المؤسسة من اللجوء إلى الاقتراض البنكي قصير الأجل و تكاليفه المرتبطة بالفوائد مما حافظ على الاستقلالية المالية للمؤسسة.
- فيما يخص الخزينة فقد حققت قيم موجبة خلال فترة الدراسة 2022 - 2024 هذا يعطي صاحب القرار في المؤسسة طمأنينة تامة بأن القرارات التمويلية طويلة الأجل نجحت في توفير فائض نقدي يحمي المؤسسة من أي تقلبات مفاجئة.
- من خلال نسب المردودية التجارية الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة المينائية سكيكة في حالة ارتفاع نسبة المردودية التجارية اتخذت قرار تمويلي بالاعتماد على أرباحها الخاصة لتمويل استثماراتها دون اللجوء إلى الديون الخارجية وفي حالة الانخفاض تجد نفسها بين خيارين في قرار التمويل إما الاستهلاك من احتياطياتها السابقة أو اللجوء إلى التمويل الخارجي لتغطية احتياجاتها .
- إن استقرار المردودية الاقتصادية للسنوات 03 فوق 10% أثر بشكل مباشر على القرار التمويلي للمؤسسة من خلال دعم التمويل الذاتي أي أن أرباحها كافية لتغطية احتياجاتها الاستثمارية.
- بالنسبة للمردودية المالية نلاحظ تذبذب في النسبة حيث حققت المؤسسة مردودية مالية قوية سنة 2022 مما يسمح لها باتخاذ قرارات تمويلية ناجحة ثم شهدت انخفاض سنة 2023 ثم عادت المردودية المالية للارتفاع سنة 2024 هذا يؤكد قدرة المؤسسة على استعادة توازنها المالي.
- نسبة السيولة العامة نلاحظ أنها استقرت عند مستويات مرتفعة طوال فترة الدراسة هذا يؤكد أن الأصول الجارية للمؤسسة قادرة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل هذا يعطي طمأنينة تامة حول قدرة الميناء على الوفاء بديونها اتجاه الموردين و الشركاء .

- نلاحظ أن نسبة السيولة السريعة جيدة جدا (أعلى من المعدل المعياري المتعارف عليه 1) مما يعني أن المؤسسة تمتلك سيولة كافية لذا لا داعي للحصول على القروض قصيرة الأجل بفوائد مرتفعة، كما يمكن للمؤسسة استثمار هذه الفوائض في أصول أو التوسع في استثمار بدلا من تركها نقدية.
- نسبة السيولة الفورية انخفضت بشكل ملحوظ وهذا يعتبر مؤشرا يتطلب الحذر و ضبط إدارة التدفقات النقدية .
- بالنسبة لنسبة التمويل الدائم تظهر المؤشرات استقرار إيجابيا في قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة، القرار التمويلي الأنسب هنا هو الاستمرار في اتباع هذه السياسة المتحفظة، فيما أن النسبة أكبر من 1 فإن المؤسسة لا تعاني من فجوة تمويلية لأصولها طويلة الأجل و ينصح بتوجيه الفائض من الأموال الدائمة لتمويل توسعات استثمارية مدروسة بدلا من الاكتفاء من تغطية الأصول الثابتة فقط.
- شهدت نسبة التمويل الخاص تناقصا تدريجيا خلال فترة الدراسة 2022 - 2024 القرار التمويلي الضروري هنا هو مراقبة هيكل الملكية كما ينصح في حال وجود خطط توسيعية مستقبلية بالاعتماد على الأرباح المحتجزة (تمويل ذاتي) بدلا من زيادة الاعتماد على الديون و ذلك للحفاظ على الاستقلالية المالية للمؤسسة و تجنب تأكل هذه النسبة بشكل أكبر.
- أظهرت نسبة التمويل الخارجي تصاعدا ملحوظا خلال فترة الدراسة 2022 - 2024 فالقرار التمويلي الاستراتيجي الواجب اتخاذه هنا هو وضع سقف لنسبة الديون حتى لا تؤثر على السيولة النقدية للمؤسسة.
- فيما يتعلق بنسبة الاستقلالية المالية تشير البيانات الموجودة في الجدول أعلاه إلى انخفاض تدريجي في هذه النسبة، فيما أن النسبة لا تزال قوية فإن المؤسسة تتمتع باستقلالية جيدة و لكن يجب وضع حد أدنى لهذه النسبة لتجنب زيادة المخاطر المالية التي قد تضعف مركز المؤسسة أمام الدائنين مستقبلا.
- فيما يتعلق بنسبة القدرة على التسديد شهدت هذه النسبة تنذب ملحوظا خلال فترة الدراسة 2022 - 2024 وهو مؤشر تنبهي وعليه يجب على المؤسسة إعادة جدولة الديون لتخفيف الضغط على التدفقات النقدية السنوية .
- فيما يتعلق بنسبة تغطية المصاريف المالية شهدت انخفاض ملحوظ خلال فترة الدراسة 2022-2024 و عليه يجب على المؤسسة تعزيز سياسة التمويل الذاتي لتقليص الاعتماد على القروض البنكية الخارجية .
- أظهرت معدل دوران مجموع الأصول ارتفاعا طفيفا خلال فترة الدراسة فإن ذلك يدل على تحسن كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها لتحقيق المبيعات، وعليه يمكن اتخاذ قرار زيادة التمويل الموجه للمشاريع الاستثمارية و التوسعية، لأن المؤسسة أثبتت قدرتها على توظيف أصولها بشكل فعال و تحقيق إيرادات متزايدة.
- شهدت كذلك معدل دوران الأصول الثابتة هي الأخرى ارتفاعا مما يعكس الاستغلال الجيد للتجهيزات و البنية التحتية لذلك يمكن اتخاذ قرار تمويل اقتناء أصول ثابتة جديدة أو تحديث الأصول الحالية من خلال التمويل طويل الأجل، بهدف زيادة الطاقة التشغيلية و تحسين مستوى الخدمات المقدمة .

- شهد معدل دوران الأصول المتداولة انخفاضاً خلال فترة الدراسة وهو ما يشير إلى تراجع كفاءة استغلال الأصول المتداولة، لذلك يمكن اتخاذ قرار ترشيد التمويل قصير الأجل من خلال تسريع تحصيل المستحقات و تقليل الأموال المجمدة في المخزون قبل اللجوء إلى مصادر تمويل إضافية قصير الأجل.

خلاصة الفصل الثاني:

بناءً على هذا الفصل الذي يمثل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث قمت بدراسة على المؤسسة المينائية سكيكة المعتمدة على لوحة القيادة و دورها في تحسين القرارات التمويلية، وذلك من خلال تقديم لمحة عن المؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول، و المبحث الثاني، و تقديم و تقييم لوحة القيادة السالفة للمؤسسة محل الدراسة، في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث: حساب و تحليل النسب و المؤشرات المالية المساعدة في اتخاذ القرارات التمويلية.

وبعد الحصول على الوثائق المالية الضرورية و تحليلها و حساب المؤشرات اللازمة توصلت إلى أن هناك دور للوحة القيادة في تحسين القرارات التمويلية.

خاتمة

خاتمة

بناءً على ما تم دراسته ومناقشته في هذه المذكرة، نخلص إلى أن لوحة القيادة المالية لم تعد مجرد أداة للرقابة والمتابعة، بل أصبحت وسيلة أساسية تساعد في اتخاذ القرارات وتوجيه السياسة المالية للمؤسسة الاقتصادية. وقد أظهرت الدراسة التطبيقية بمؤسسة ميناء سكيكة أن استخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية يمثل أداة واضحة لفهم وتفسير التغيرات التي تطرأ على الوضعية المالية للمؤسسة. كما تبين أن مخرجات لوحة القيادة تقدم للإدارة البيانات الضرورية لترشيد واختيار القرارات التمويلية المناسبة، مما يساهم بشكل مباشر في الحفاظ على توازن الهيكل المالي واستقرار المؤسسة. وفي الختام، يمكن القول إن نجاح نظام لوحة القيادة المالية يعتمد بالدرجة الأولى على مرونته وقابليته للتطوير المستمر، بما يتماشى مع طبيعة النشاط المينائي ويخدم أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.

أولاً: نتائج الدراسة

- وقد سمحت المعالجة النظرية والتحليل المالي للمؤسسة المينائية سكيكة باستخلاص مجموعة من النتائج أهمها:
- حافظت المؤسسة على توازن مالي مستقر و مستدام طيلة فترة الدراسة بفضل امتلاكها لرأس مال عامل موجب يعزز أمانها المالي.
- حققت المؤسسة مردودية اقتصادية و مالية إيجابية و مستقرة مما يعكس كفاءتها في تحويل نشاطها التشغيلي إلى أرباح حقيقية.
- أظهرت المؤسسة سيولة جارية و سريعة تمكنها من تغطية التزاماتها قصيرة الأجل بفعالية دون الحاجة إلى الاقتراض.
- اعتمدت المؤسسة في تمويل أصولها على مواردها الذاتية بشكل كبير مما يضمن لها استقلالية مالية عالية.
- سجلت المؤسسة وضعية مديونية متحفظة و امنة حيث تفضل الاعتماد على التمويل الذاتي لضمان استقرار هيكلها المالي.
- أثبتت المؤسسة كفاءة عالية في تدوير أصولها و استغلال تجهيزاتها لتحقيق تدفقات مالية مستمرة من رقم الأعمال.
- وفرت لوحة القيادة المالية النموذجية رؤية دقيقة للمديرين مما مكنهم من اتخاذ قرارات تمويلية رشيدة تعتمد على التمويل الذاتي و تجنب اللجوء للقروض البنكية لتحسين التوازن المالية للمؤسسة.

خاتمة

ثانياً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى : من خلال دراسة لوحة القيادة المالية المعتمدة بالمؤسسة المينائية سكيكة، تبين أنها تعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية المبسطة المستخرجة أساساً من حساب النتائج و اقوائم المالية و المتمثلة في رقم الأعمال و القيمة المضافة و إجمالي فائض الإستغلال و غيرها من المؤشرات المالية .

وقد سمحت هذه المؤشرات بمتابعة تطور الأداء المالي للمؤسسة خلال فترة الدراسة و تقييم نتائج نشاطها، و عليه تم قبول الفرضية الأولى .

الفرضية الثانية : من خلال تحليل مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية تبين أنه وفرت معلومات مالية دقيقة حول قدرة المؤسسة على تمويل نشاطها و الوفاء بالتزاماتها و تحقيق المردودية المالية .

كما ساعدت هذه المؤشرات في تقديم صورة واضحة عن الأداء المالية للمؤسسة، مما يدعم متخذي القرار في ترشيد القرارات التمويلية و اتخاذها على أسس مالية سليمة. و عليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الثالثة: من خلال إعداد لوحة القيادة المالية النموجية المقترحة بالاعتماد على مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية، تبين أنها مكنت من الكشف المبكر عن نقاط القوة و الضعف المالية بالمؤسسة المينائية سكيكة، حيث أبرزت المؤشرات المحسوبة الجوانب الإيجابية المتعلقة بالتوازن المالي و السيولة و المردودية و المؤشرات الأخرى كما كشفت عن بعض الجوانب التي تستدعي المتابعة و المعالجة وقد ساهمت هذه المخرجات في توفير رؤية مالية واضحة و شاملة تساعد متخذي القرار على استباق المشكلات المالية المحتملة و اتخاذ قرارات تمويلية أكثر فعالية و عليه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

- وبناءً على ما سبق تم تأكيد الفرضية الرئيسية للدراسة، والمتمثلة في أن لوحة القيادة تساهم في تحسين القرارات التمويلية بالمؤسسة الاقتصادية من خلال توفير معلومات مالية دقيقة تساعد على اتخاذ قرارات تمويلية فعالة.

ثالثاً: الاقتراحات:

- العمل على تطوير لوحة القيادة المالية وتحسين مؤشراتهما بشكل مستمر بما يتلاءم مع متطلبات المؤسسة.
- تعزيز استخدام المؤشرات المالية في عملية اتخاذ القرارات التمويلية لضمان ترشيد استخدام الموارد المالية.
- توفير نظم معلومات مالية أكثر دقة وفعالية لدعم الإدارة بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب.
- الاهتمام بالتكوين المستمر للعاملين في المجال المالي والمحاسبي من أجل تحسين استغلال مخرجات لوحة القيادة.

خاتمة

- توسيع استخدام لوحة القيادة لتشمل مؤشرات استشرافية تساعد الإدارة على التنبؤ بالمشكلات المالية قبل حدوثها .

رابعاً: آفاق الدراسة:

نظراً لأهمية موضوع لوحة القيادة وعلاقته بالقرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية، يمكن أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول الجوانب التالية:

- دراسة دور لوحة القيادة في تحسين القرارات الاستثمارية داخل المؤسسات الاقتصادية.
- تحليل أثر الرقمنة ونظم المعلومات الحديثة على فعالية لوحة القيادة المالية.
- دراسة العلاقة بين لوحة القيادة والأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- تقييم دور لوحة القيادة المتوازنة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- إجراء دراسات مقارنة بين عدة مؤسسات اقتصادية لمعرفة مدى اختلاف استخدام لوحة القيادة في دعم القرارات التمويلية.
- دراسة مساهمة الذكاء الاصطناعي والتحليل المالي الرقمي في تطوير لوحات القيادة وتحسين جودة القرارات المالية

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1) زرزاز العياشي، فياد كريمة، دور نظام المعلومات المحاسبية في جودة البيانات والقرارات المالية، ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، الجزائر، 2021 .
- 2) مقدم وهيبة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020.

الأطروحات والمذكرات

- 3) بوهالي محمد، أثر القرارات المالية على الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، جامعة الجزائر 03، 2018.
- 4) قريني وردة، أثر تكلفة التمويل في قيمة المؤسسة في ظل اختلاف فرص التمويل، أطروحة لنيل شهادة دكتورا في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية ، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2024.

المجالات:

- 5) العلا رمضاني و آخرون، دور الأساليب الكمية في اختيار القرارات التمويلية المتوازنة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة، المجلد 02، العدد 2، 2015.
- 6) بركات زينب، شنايت مراد، آليات المفاضلة بين المؤشرات عند إعداد لوحة القيادة في المؤسسة وفقا لمنهج GIMSI ، مجلة الميادين الاقتصادية، جامعة الجزائر، المجلد 6، العدد 1، 2023.
- 7) بن مثير حمزة، العربي حمزة، أهمية لوحة القيادة الاستراتيجية في إدارة التكاليف في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية، دراسة استكشافية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر ، المجلد 1، العدد 3، 2019.
- 8) بوغازي زينب، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة بوضياف، المسيلة، المجلد 6 ، العدد 1، 2021.
- 9) خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين أداة المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية، جامعة قاصي مرباح، ورقلة ، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2021 .
- 10) ديدوش هاجر، رشيد حميدة، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام المؤشرات و النسب المالية، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، المجلد 13، العدد 03، 2025.
- 11) زنارة ريمة، العيد شريفة، مصادر التمويل في المؤسسة و العوامل المؤثرة فيه، مجلة مالية و الأسواق، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم ، المجلد 10، العدد 02، 2023.

قائمة المراجع

- 12) زهواني رضا و آخرون، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية، مجلة العلوم الإدارية و المالية، جامعة الوادي، المجلد 1، العدد1، 2017 .
- 13) عز الدين عبد الرؤوف، أدوات تشخيص القوائم المالية للمؤسسات الاقتصادية و دورها في المعلومات التنبؤ بالتعثر المالي مع تطبيق لنموذج كوناك و هولدر في مؤسسة بريماتاك المسيلة، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد 7، العدد 1، 2022 .
- 14) علوطي لمين، رافي نذير، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية حالة فرع بشركة سونلغاز بالمدية، مجلة دراسة -العدد الاقتصادي- جامعة عمار ثلجي الأغواط المجلد 8، العدد1، 2017 .
- 15) فلاق نور الدين، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسات المباني الصناعية و النحاسية (BATICIC) ، مجلة إيليزا للبحوث و الدراسات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 8 ، العدد 1، 2023 .
- 16) معاليم سعاد، بوحفص سليمة، أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرار التمويل، دراسة حالة مجموعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد 12، العدد 02، 2019 .
- 17) ورده خديجة، طاري محمد العربي، الأدوات المستخدمة في تحليل القوائم المالية و أهميتها كآلية لتشخيص الوضع المالي للمؤسسات، مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبية، جامعة أبو بكر قايد تلمسان ، المجلد 02، العدد 03، 2017 .

المراجع باللغة الأجنبية:

- 18) Agache Chaima ،le contrôle de gestion ،Mémoire de fin de cycle présenté en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion 2026/2024

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم: 01 : لوحة القيادة المالية للمؤسسة المينائية سكيكدة لسنة 2022

TABLEAU DE BORD MENSUEL											
SGP :				Mois	Année		2022				
EPE ou Groupe :				E.P.SKIKDA							
N°	AGREGATS	Comptes SCF	Mois		Evolution		Cumul		Evolution		En millions de DA
			Déc 2021	Déc 2022	Ecart en valeur	% évolution	à fin Déc 2021	à fin Déc 2022	Ecart en valeur	% évolution	
1	Ventes de marchandises	700	0,10	0,00	-0,10	-100%	0,58	0,71	0,13	22%	
2	Ventes de produits finis et intermédiaires	701 et 702	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-	
3	Vente de travaux	704	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-	
4	Vente d'études	705 et 706	768,28	969,20	200,92	26%	8 856,27	9 498,95	642,68	7%	
5	Autres (703,708 et 709)	-	66,91	77,90	10,99	16%	896,07	916,99	20,92	2%	
6	Chiffre d'Affaires = (1)+(2)+(3)+(4)+(5)	70	835,29	1 047,10	211,81	25%	9 752,92	10 416,65	663,73	7%	
	Chiffre d'Affaires réalisé au sein du Groupe (*)		0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-	
7	Production stockée ou déstockée	72	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-	
8	Production immobilisée	73	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-	
9	Subventions d'exploitation	74	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-	
10	Production de la période = (6)+(7)+(8)+(9)		835,29	1 047,10	211,81	25%	9 752,92	10 416,65	663,73	7%	
11	Achats consommés	60	31,18	40,52	9,34	30%	289,64	353,96	64,32	22%	
12	dont: Achats de marchandises vendues	600	0,53	0,69	0,16	30%	0,48	0,00	-0,48	-100%	
13	Matières premières	601	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-	
14	Achats d'études et de prestations de services	604	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-	
15	Services extérieurs	61	12,43	20,02	7,59	61%	165,86	267,79	101,93	61%	
16	Autres services extérieurs	62	23,77	16,92	-6,85	-29%	243,92	240,23	-3,69	-2%	
17	Consommations de la période = (11)+(15)+(16)	-	67,38	77,46	10,08	15%	699,42	861,98	162,56	23%	
18	Valeur ajoutée = (10)-(17)	-	767,91	969,64	201,73	26%	9 053,50	9 554,67	501,17	6%	
19	Charges de personnel	63	40,05	598,94	558,89	1395%	3 685,48	4 496,92	811,44	22%	
20	Impôts, taxes et versements assimilés	64	41,03	47,46	6,43	16%	226,53	205,21	-21,32	-9%	
21	EBE = (18)-(19)-(20)	-	686,83	323,24	-363,59	-53%	5 141,49	4 852,54	-288,95	-6%	
	Autres Agrégats	Comptes SCF	Cumul		Evolution		Cumul		Evolution		
			à fin Déc 2021	à fin Déc 2022	Ecart en valeur	% évolution					
22	Concours bancaires courants	519	0,00	0,00	0,00	-					
23	Créances clients (Montants bruts)	411	306,92	1 377,77	1 070,85	349%					
24	Effectif Total	-	1 916	2 044	128	7%					
	Dont permanents	-	1 452	1 502	50	3%					

27/04/2026 10:29

قائمة الملاحق

الملحق رقم 02: لوحة القيادة المالية للمؤسسة المينائية سكيكدة لسنة 2023

TABLEAU DE BORD MENSUEL										
SGP :		Mois		Année		2023				
EPE ou Groupe :		E.P.SKIKDA								
En millions de DA										
N°	AGREGATS	Comptes SCF	Mois		Evolution		Cumul		Evolution	
			Décembre 2022	Décembre 2023	Ecart en valeur	% évolution	A Fin Décembre 2022	A Fin Décembre 2023	Ecart en valeur	% évolution
1	Ventes de marchandises	700	0,17	0,04	-0,13	-76%	0,87	2,12	1,25	144%
2	Ventes de produits finis et intermédiaires	701 et 702	0,00		0,00	-	0,00		0,00	-
3	Vente de travaux	704	0,00		0,00	-	0,00		0,00	-
4	Vente d'études	705 et 706	969,20	856,53	-112,67	-12%	9 498,95	9 680,92	181,97	2%
5	Autres (703,708 et 709)	-	77,90	61,18	-16,72	-21%	916,99	895,64	-21,35	-2%
6	Chiffre d'Affaires = (1)+(2)+(3)+(4)+(5)	70	1 047,27	917,75	-129,52	-12%	10 416,81	10 578,68	161,87	2%
7	Chiffre d'Affaires réalisé au sein du Groupe (*)				0,00	-			0,00	
7	Production stockée ou déstockée	72	0,00		0,00	-	0,00		0,00	-
8	Production immobilisée	73	0,00		0,00	-	0,00		0,00	-
9	Subventions d'exploitation	74	0,00		0,00	-	0,00		0,00	-
10	Production de la période = (6)+(7)+(8)+(9)		1 047,27	917,75	-129,52	-12%	10 416,81	10 578,68	161,87	2%
11	Achats consommés	60	35,09	56,60	21,51	61%	348,52	477,28	128,76	37%
12	dont: Achats de marchandises vendues	600	0,04		-0,04	-100%	0,73	0,53	-0,20	-27%
13	Matières premières	601	0,00		0,00	-	0,00		0,00	-
14	Achats d'études et de prestations de services	604	0,00		0,00	-	0,00		0,00	-
15	Services extérieurs	61	60,30	41,76	-18,54	-31%	308,07	280,66	-27,41	-9%
16	Autres services extérieurs	62	32,91	15,99	-16,92	-51%	256,37	228,14	-28,23	-11%
17	Consommations de la période = (11)+(15)+(16)	-	128,30	114,35	-13,95	-11%	912,96	986,08	73,12	8%
18	Valeur ajoutée = (10)-(17)	-	918,97	803,40	-115,57	-13%	9 503,85	9 592,60	88,75	1%
19	Charges de personnel	63	345,02	434,51	89,49	26%	3 993,30	5 244,09	1 250,79	31%
20	Impôts, taxes et versements assimilés	64	39,10	29,34	-9,76	-25%	196,85	171,64	-25,21	-13%
21	EBE = (18)-(19)-(20)	-	534,85	339,55	-195,30	-37%	5 313,70	4 176,87	-1 136,83	-21%
Autres Agrégats		Comptes SCF	Cumul		Evolution					
			A Fin Décembre 2022	A Fin Décembre 2023	Ecart en valeur	% évolution				
22	Concours bancaires courants	519			0,00	-				
23	Créances clients (Montants bruts)	411	414,19	1 470,86	1 056,67	255%				
24	Effectif Total	-	2 044	2 036	-8	0%				
	Dont permanents	-	1 502	482	-1 020	-68%				

27/04/2026 10:31

قائمة الملاحق

الملاحق رقم 03: لوحة القيادة المالية للمؤسسة المينائية سكيكة 2024

TABLEAU DE BORD MENSUEL									
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			
		Mois		Année		2024			

27/04/2026 10:31

قائمة الملاحق

الملحق رقم 04 : جانب الأصول للمؤسسة المينائية سكيكدة لسنة 2022



ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
Exercice 2022

DATE: 27/04/2026

HEURE: 10:37

PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		98 392 687,21		98 392 687,21	98 392 687,21
Immobilisations incorporelles		60 733 519,84	41 125 805,14	19 607 714,70	30 774 893,34
Immobilisations corporelles		21 885 739 652,07	13 080 178 220,74	8 805 561 431,33	9 677 717 784,37
Terrains		2 179 221 413,11		2 179 221 413,11	2 179 221 413,11
Bâtiments		4 995 253 872,47	3 091 179 910,12	1 904 073 962,35	2 165 202 976,36
Autres immobilisations corporelles		14 394 448 398,44	9 887 353 187,57	4 507 095 210,87	5 102 281 751,50
Immobilisations en concession		316 815 968,05	101 645 123,05	215 170 845,00	231 011 643,40
Immobilisations en cours		3 945 808 994,80		3 945 808 994,80	3 717 103 435,61
Immobilisations financières		9 237 634 453,05	17 000 000,00	9 220 634 453,05	9 127 161 250,92
Titres mis en équivalence		32 000 000,00		32 000 000,00	32 000 000,00
Autres participations et créances rattachées		569 000 000,00		569 000 000,00	569 000 000,00
Autres titres immobilisés					7 749 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		7 768 946 964,78	17 000 000,00	7 751 946 964,78	2 936 964,78
Impôts différés actif		867 687 488,27		867 687 488,27	774 224 286,14
TOTAL ACTIF NON COURANT		35 228 309 306,97	13 138 304 025,88	22 090 005 281,09	22 651 150 051,45
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		787 413 842,04	73 742 187,81	713 671 654,23	648 194 481,09
Créances et emplois assimilés		1 870 296 896,48	49 448 256,94	1 820 848 639,54	1 430 118 476,05
Clients		471 725 780,06	49 448 256,94	422 277 523,12	315 104 261,25
Autres débiteurs		1 345 964 531,56		1 345 964 531,56	1 078 738 014,13
Impôts et assimilés		52 606 584,86		52 606 584,86	36 276 200,67
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		4 788 683 410,83		4 788 683 410,83	3 773 094 316,87
Placements et autres actifs financiers courants		2 000 000 000,00		2 000 000 000,00	1 773 083 860,00
Trésorerie		2 788 683 410,83		2 788 683 410,83	2 000 010 456,87
TOTAL ACTIF COURANT		7 446 394 149,35	123 190 444,75	7 323 203 704,61	5 851 407 274,02
TOTAL GENERAL ACTIF		42 674 703 456,32	13 261 494 470,63	29 413 208 985,70	28 502 557 325,47

قائمة الملاحق

الملحق رقم 05: جانب الأصول للمؤسسة المينائية سكيكدة لسنة 2024



ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
Exercice 2024

DATE: 27/04/2026

HEURE: 10:32

PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		98 392 687,21		98 392 687,21	98 392 687,21
Immobilisations incorporelles		79 514 571,34	66 664 806,25	12 849 765,09	12 259 360,01
Immobilisations corporelles		23 050 267 259,90	15 164 347 754,24	7 885 919 505,66	8 460 789 445,42
Terrains		2 179 221 413,11		2 179 221 413,11	2 179 221 413,11
Bâtiments		5 733 247 665,78	3 628 067 745,60	2 105 179 920,18	2 137 604 573,61
Autres immobilisations corporelles		14 820 982 212,96	11 402 953 288,79	3 418 028 924,17	3 944 633 412,10
Immobilisations en concession		316 815 968,05	133 326 719,85	183 489 248,20	199 330 046,60
Immobilisations en cours		4 214 812 844,42		4 214 812 844,42	3 489 756 971,51
Immobilisations financières		9 172 648 240,25	308 242 013,51	8 864 406 226,74	9 343 928 627,92
Titres mis en équivalence		32 000 000,00		32 000 000,00	32 000 000,00
Autres participations et créances rattachées		639 000 000,00	291 242 013,51	347 757 986,49	486 630 846,97
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		7 338 906 964,78	17 000 000,00	7 321 906 964,78	7 649 906 964,78
Impôts différés actif		1 162 741 275,47		1 162 741 275,47	1 175 390 816,17
TOTAL ACTIF NON COURANT		36 615 635 603,12	15 539 254 574,00	21 076 381 029,12	21 405 127 092,07
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 066 183 264,40	52 744 353,14	1 013 438 911,26	862 258 474,92
Créances et emplois assimilés		2 210 834 046,31	31 029 665,98	2 179 804 380,33	2 196 922 575,84
Clients		692 636 584,59	31 029 665,98	661 606 918,61	560 921 314,19
Autres débiteurs		1 434 033 426,15		1 434 033 426,15	1 601 710 589,71
Impôts et assimilés		84 164 035,57		84 164 035,57	34 290 671,94
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		4 856 861 149,99		4 856 861 149,99	4 659 136 349,50
Placements et autres actifs financiers courants		1 200 000 000,00		1 200 000 000,00	1 300 000 000,00
Trésorerie		3 656 861 149,99		3 656 861 149,99	3 359 136 349,50
TOTAL ACTIF COURANT		8 133 878 460,70	83 774 019,12	8 050 104 441,58	7 718 317 400,27
TOTAL GENERAL ACTIF		44 749 514 063,82	15 623 028 593,12	29 126 485 470,70	29 123 444 492,34

قائمة الملاحق

الملحق رقم 06: جانب الخصوم للمؤسسة المينائية سكيكدة لسنة 2022



ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
Exercice 2022

DATE: 27/04/2026
HEURE: 10:37
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		9 000 000 000,00	9 000 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		10 199 955 312,82	9 852 975 016,00
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		2 814 703 826,52	2 664 480 296,82
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES		22 014 659 139,34	21 517 455 312,82
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		42 395 862,87	41 748 697,14
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		4 764 077 720,65	4 553 331 635,41
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		4 806 473 583,52	4 595 080 332,55
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		425 633 068,51	336 695 688,47
Impôts		335 912 917,14	301 810 993,83
Autres dettes		1 830 530 277,19	1 751 514 997,80
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 592 076 262,84	2 390 021 680,10
TOTAL GENERAL PASSIF		29 413 208 985,70	28 502 557 325,47
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

قائمة الملاحق

الملحق رقم 07: جانب الخصوم للمؤسسة المينائية سكيكدة لسنة 2024



ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
Exercice 2024

DATE: 27/04/2026
HEURE: 10:32
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		9 000 000 000,00	9 000 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		9 158 836 820,92	10 457 459 139,34
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		2 102 930 176,79	1 258 577 681,58
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES		20 261 766 997,72	20 716 036 820,92
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		42 441 976,76	46 105 513,99
Autres dettes non courantes		70 000 000,00	
Provisions et produits constatés d'avance		5 603 401 655,27	5 673 160 736,88
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		5 715 843 632,03	5 719 266 250,87
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		699 076 540,02	437 508 320,52
Impôts		418 656 904,28	368 040 481,23
Autres dettes		2 031 141 396,66	1 882 592 618,80
TOTAL PASSIFS COURANTS		3 148 874 840,95	2 688 141 420,55
TOTAL GENERAL PASSIF		29 126 485 470,70	29 123 444 492,34
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

قائمة الملاحق

الملحق رقم 08: حساب النتائج للمؤسسة المينائية سكيكدة لسنة 2022



ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
Exercice 2022

DATE: 27/04/2026

HEURE: 10:38

PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		10 416 813 791,33	9 752 926 598,75
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		10 416 813 791,33	9 752 926 598,75
Achats consommés		340 725 800,80	289 639 054,14
Services extérieurs et autres consommations		565 590 244,44	410 931 056,61
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		906 316 045,24	700 570 110,75
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		9 510 497 746,09	9 052 356 488,00
Charges de personnel		4 627 441 528,73	4 294 118 796,20
Impôts, taxes et versements assimilés		196 850 702,80	226 534 302,23
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		4 686 205 514,56	4 531 703 389,57
Autres produits opérationnels		103 619 549,07	45 246 236,41
Autres charges opérationnelles		60 755 623,79	75 881 737,81
Dotations aux amortissements et aux provisions		1 640 351 556,05	1 397 666 378,35
Reprise sur pertes de valeur et provisions		512 264,72	328 629,67
V. RESULTAT OPERATIONNEL		3 089 230 148,51	3 103 730 139,49
Produits financiers		527 761 266,45	443 346 498,74
Charges financières		21 596 471,84	55 592 937,26
VI. RESULTAT FINANCIER		506 164 794,61	387 753 561,48
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		3 595 394 943,12	3 491 483 700,97
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		873 507 153,00	854 690 933,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-92 816 036,40	-27 687 528,85
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		11 048 706 871,57	10 241 847 963,57
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 234 003 045,05	7 577 367 666,75
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 814 703 826,52	2 664 480 296,82
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 814 703 826,52	2 664 480 296,82
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

قائمة الملاحق

الملحق رقم 09: حساب النتائج للمؤسسة المينائية سكيكدة لسنة 2024



ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
Exercice 2024

DATE: 27/04/2026
HEURE: 10:33
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		10 897 209 810,15	10 578 733 560,10
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		10 897 209 810,15	10 578 733 560,10
Achats consommés		503 598 698,70	410 574 581,03
Services extérieurs et autres consommations		596 529 000,08	557 464 383,18
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 100 127 698,78	968 038 964,21
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		9 797 082 111,37	9 610 694 595,89
Charges de personnel		5 851 876 011,81	6 323 999 326,84
Impôts, taxes et versements assimilés		29 051 770,66	190 791 568,72
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		3 916 154 328,90	3 095 903 700,33
Autres produits opérationnels		90 760 502,67	308 811 137,30
Autres charges opérationnelles		292 130 524,77	65 119 575,81
Dotations aux amortissements et aux provisions		1 492 373 469,27	2 233 465 778,10
Reprise sur pertes de valeur et provisions		90 828,57	10 197 502,57
V. RESULTAT OPERATIONNEL		2 222 501 666,10	1 116 326 986,29
Produits financiers		476 720 972,69	468 020 222,79
Charges financières		3 736 241,97	7 319 690,46
VI. RESULTAT FINANCIER		472 984 730,72	460 700 532,33
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		2 695 486 396,82	1 577 027 518,62
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		583 570 216,56	622 443 513,82
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		8 986 003,47	-303 993 676,78
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		11 464 782 114,08	11 365 762 422,76
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		9 361 851 937,29	10 107 184 741,18
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 102 930 176,79	1 258 577 681,58
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 102 930 176,79	1 258 577 681,58
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			