



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة سوناريك
وحدة فرجية

المشرف	اعداد الطلبة	
د. بوبكرياسين	شحلاط أحلام	1
	بنور ونام	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مناع ريمة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. بوبكرياسين
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	عون صبرينة

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ
"وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ، يَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِيْنَ اٰتَوْا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ"

نحمد الله تعالى ونشكره على نعمه وحسن عونه، ونصلي ونسلم على خاتم
الأنبياء والمرسلين عليه الصلاة والسلام.

أتقدم بالشكر إلى الأستاذ الفاضل "بوبكر ياسين" الذي أشرف علينا اعترافاً
بجميعه أولاً على قبوله الإشراف على مذكرتنا ولم يبخل علينا بنصائحه
وتوجيهاته طيلة مدة إنجازها.

وإلى كل موظفي المؤسسة الوطنية لتحقيق الصناعات المترابطة -سوناريك-
وحدة فرجيوة الذين مدولنا يد العون.

وأخيراً نسأل الله تعالى أن يزيدنا فهماً صالحاً ويرزقنا العلم النافع وأن يجعل
أعمالنا جميعاً صالحة وخالصة لوجهه الكريم أنه على كل شيء قدير، والحمد
لله من قبل ومن بعد.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والثناء لله تعالى على توفيقني في هذا العمل المتمثل في إنجاز مذكرة التخرج

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا:

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها " أمي الغالية حفظها الله وأدام لها الصحة
والعافية".

إلى من كان سندي لأتعلم الحرف والكلم " أبي الغالي حفظه الله وأدام له الصحة
والعافية".

إلى من أرى فيهم السند والارتكاز " إخوتي".

إلى من لا تحلو حياتي إلاّ بهمّن " أخواتي".

إلى كل الأحابب والأصدقاء دون استثناء.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

بنور وئام

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والثناء لله تعالى على توفيقى في هذا العمل المتمثل في إنجاز مذكرة التخرج

قال تعالى: وقضى ربك أن لا تعبدوا إياه وبالوالدين إحسانا

على ضوء هذه الآية أهدي ثمرة جهدي الى من أحمل اسمه بكل افتخار الى من أشعل مصباح عقلي وأطفأ ظلمة جهلي وكان لي خير مرشد أبي العزيز أطال الله في عمره.

الى معنى الحياة والى معنى الحنان والتفاني الى بسمه حياتي الى من كان دعائها سر نجاحي الى أمي رحمها الله.

إلى أفراد عائلتي، أختي وإخوتي وأولادهم.

وإلى كل صديقتي وزملائي كل واحد باسمه.

شحلاط أحلام

ملخص

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مفهوم الرقابة الإستراتيجية وعلاقته بتقييم الأداء المالي، الذي يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها ذلك في مختلف المستويات التنظيمية وتم إسقاط هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة _سوناريك_ وحدة فرجية، وذلك بالاعتماد على الميزانية المالية حيث تم اختيار مدى كفاءة الأداء المالي للمؤسسة باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لاختيار وتحليل الفرضيات والوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن موقف أو ظاهرة موضوع الدراسة بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة عند أداء المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة _سوناريك_ وحدة فرجية، خلال فترة زمنية قدرت بثلاث سنوات (2019_2021).

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء المالي، الرقابة الإستراتيجية.

Abstract :

This study aimed to clarify the concept of strategic control and its relationship to the evaluation of financial performance, which helps in identifying deviations and clarifying ways and means of treating them at various organizational levels. The extent of the efficiency of the financial performance of the institution using indicators of financial balance and financial ratios.

The analytical descriptive approach was relied upon to select and analyze hypotheses and reach suggestions regarding the situation or phenomenon of the subject of the study, in addition to a case study method when performing the National Corporation for the Achievement and Management of Interrelated Industries _SONARIK_ Fargiowa Unit, during a period of time estimated at three years (2019_2021).

Keywords: financial performance appraisal, strategic control.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العناصر
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
-	ملخص
VII	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول والأشكال
XVII	قائمة الاختصارات والرموز
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي	
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: ماهية الأداء
3	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته
5	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
6	المطلب الثالث: أسس ومراحل تقييم الأداء
8	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي
8	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي
9	المطلب الثاني: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي
11	المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء المالي
12	المبحث الثالث: الخطوات والمؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي
12	المطلب الأول: الأدوات اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي
15	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء المالي
16	المطلب الثالث: معوقات تقييم الأداء المالي

18	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للرقابة الإستراتيجية	
20	تمهيد الفصل
21	المبحث الأول: ماهية الرقابة الإستراتيجية
21	المطلب الأول: تعريف الرقابة الإستراتيجية
22	المطلب الثاني: أهمية الرقابة الإستراتيجية
23	المطلب الثالث: أنواع ومراحل الرقابة الإستراتيجية
28	المبحث الثاني: مستويات ومجالات الرقابة الإستراتيجية
28	المطلب الأول: مستويات الرقابة الإستراتيجية
28	المطلب الثاني: أشكال ومجالات الرقابة الإستراتيجية
31	المطلب الثالث: أساليب الرقابة الإستراتيجية
32	المبحث الثالث: الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتقييم الأداء المالي
32	المطلب الأول: شروط الرقابة الإستراتيجية الفعالة
32	المطلب الثاني: مراحل تقييم الرقابة الإستراتيجية
33	المطلب الثالث: أثر الرقابة الإستراتيجية على تقييم الأداء المالي
36	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجية	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية
39	المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة سوناريك الأم وهيكلها التنظيمي
41	المطلب الثاني: لمحة عن وحدة فرجية وهيكلها التنظيمي
49	المطلب الثالث: أهداف وأهمية وحدة فرجية وعوامل إنتاجها
51	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي لمؤسسة سوناريك لسنوات 2019، 2020، 2021

51	المطلب الأول: إعداد الميزانية المالية المختصرة لسنوات 2019، 2020، 2021
52	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي
58	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية
62	المبحث الثالث: الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتقييم الأداء المالي
62	المطلب الأول: شروط تحقق الرقابة الإستراتيجية داخل مؤسسة سوناريك
63	المطلب الثاني: مراحل تقييم الرقابة الإستراتيجية داخل مؤسسة سوناريك
63	المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية وأثرها على تقييم الأداء المالي
65	خلاصة الفصل:
67	خاتمة
70	قائمة المراجع
74	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	قراءات الميزانية	01
51	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2019	02
52	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2020	03
52	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2021	04
53	رأس المال العامل من أعلى الميزانية	05
53	رأس المال العامل من أسفل الميزانية	06
55	رأس المال العامل الخاص	07
55	رأس المال العامل الأجنبي	08
56	احتياج رأس المال العامل للاستغلال	09
56	احتياج رأس المال لعامل خارج الاستغلال	10
57	نسب الهيكل المالي	11
58	نسب الهيكل المالي	12
59	نسب السيولة	13
60	نسب النشاط	14

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	مراحل عملية الرقابة الاستراتيجية	01
27	العلاقة التكاملية لعملية الرقابة الإستراتيجية مع المتغيرات الأساسية	02
29	أشكال الرقابة الإستراتيجية حسب زمن ممارستها	03
35	علاقة الرقابة الإستراتيجية بتقييم الأداء المالي للمؤسسة	04
40	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك الأم	05
41	الوحدات المكونة لمؤسسة سوناريك الأم	06
43	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية	07

قائمة الاختصارات والرموز

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز	الدلالة
FR	رأس المال العامل Le Fonds de Roulement
BFR	الاحتياج في رأس المال العامل Besoin en Fonds de Roulement
TN	الخزينة الصافية Trésorier nette

مقدمتہ

تعتبر المؤسسة الاقتصادية أحد المحاور الأساسية التي تدور حولها اقتصاديات الدول، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة وبعد ان كان هدف المؤسسة هو تحقيق تقدمها وازدهارها، تعددت أهدافها لتشمل إيجاد حلول تسمح ببقائها مما أدى بها إلى السعي نحو إيجاد أساليب وبرامج تسييرها في عمليات اتخاذ قراراتها، ولهذا لجأت إلى الرقابة الاستراتيجية التي تعد من الأنظمة الرئيسية في المؤسسات الاقتصادية من خلال مقارنة الأداء المخطط له مع الأداء الفعلي لتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

فالمؤسسات اليوم تسعى إلى تقييم أدائها المالي والذي له أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية في المؤسسة وذلك من أجل معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، لذلك نجد أن الرقابة الاستراتيجية ترتبط بتقييم الأداء المالي ارتباطا وثيقا والذي يعتبر جزء من نظام الرقابة، فإذا كانت الرقابة تتطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه فإن تقييمه عبارة عن دراسة وتحليل نقاط الضعف والقوة.

1/ إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق تتبلور معالم الإشكالية في السؤال الجوهرى الموالى:

"كيف تؤثر الرقابة الاستراتيجية على تقييم الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية؟"

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن إبراز التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالرقابة الاستراتيجية وما هي أهميتها؟
- ✓ كيف تكون الرقابة الاستراتيجية الفعالة؟
- ✓ كيف تتم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ هل هناك تأثير للرقابة الاستراتيجية على تقييم الأداء المالي؟

2/ الفرضيات

- ✓ الرقابة الإستراتيجية تمثل نظام رقابي فعال؛
- ✓ تعتمد الرقابة الإستراتيجية في عملها على مخرجات محاسبية سليمة ودقيقة؛
- ✓ تعطي الرقابة الإستراتيجية تقارير ومؤشرات مالية دقيقة تحسن من الأداء المالي؛
- ✓ تطابق الرقابة الإستراتيجية ما بين الخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة.

3/ أهمية الدراسة

يستمد البحث أهميته من الوزن العلمي للمتغيرات التي سنتناولها وخاصة الرقابة الاستراتيجية بوصفها عملية تهدف إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين النتائج المحققة منها، لأن أغلب العاملين ينظرون إلى العملية الرقابية بوصفها عملية عقابية تهدف إلى معاقبة الموظف الذي قد يخطأ في أداء عمله؛

يكتسب هذا البحث أهمية خاصة كونه يسعى إلى رفع درجة كفاءة الأداء المالي في المؤسسة من خلال معالجة نقاط الخلل في عملية الرقابة.

4/ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل الرقابة الإستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية وكذا تشخيص الوضع المالي من خلال تقييم الأداء المالي والتعرف على مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.

5/ أسباب اختيار الموضوع:

تتلخص أهم الدوافع والمبررات التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره فيما يلي:

أ- أسباب موضوعية:

✓ الأهمية البالغة لهذا الموضوع لاسيما في ظل التحولات الاقتصادية المتعاقبة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

✓ طبيعة الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسة بمثابة المحرك والعجلة التي تحرك المؤسسة؛

ب- أسباب شخصية:

✓ من خلال دراستنا الجامعية وبحكم تخصصنا وميولنا لدراسة مواضيع مالية؛

✓ الميول الشخصي للمواضيع ذات الصلة بتخصص الإدارة المالية.

6/ منهج الدراسة

لدراسة الموضوع نستعمل المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الجوانب المتعلقة بالرقابة الإستراتيجية وكذا استعمال أدوات التحليل المالي لتقييم وضعية المؤسسة من خلال أدائها المالي هذا بالنسبة للجانب النظري، ولدعم الدراسة النظرية نعتد على أسلوب دراسة حالة للجزء التطبيقي من خلال تقييم الأداء المالي للمؤسسة بالاعتماد على الميزانية المالية.

7/ حدود الدراسة

تم تحديد حدود هذه الدراسة كالتالي:

أ- الحدود المكانية

دراسة موضوعنا قمنا بدراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة
سوناريك وحدة فرجية؛

ب- الحدود الزمنية

دراسة موضوعنا قمنا بالاعتماد على وثائق المؤسسة خلال الفترة الممتدة (2019-2021).

8/ الدراسات السابقة:

أ- **بن خروف جليلة:** جاءت هذه الدراسة بعنوان دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات_ دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القوات **KANAGHAZ** (2005_2008) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة (2008/2009)، وتمحورت إشكالية الدراسة في طرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى تساهم المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات؟
تمثلت أهداف الدراسة في:

✓ التعرف على المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة؛

✓ إبراز أهمية استخدام المعلومات الواردة في القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

✓ توحيد جهود المحاسبين ومختلف المسيرين للخروج بقوائم مالية صادقة تعبر بصورة عادلة عن الوضع المالي للمؤسسة.

ب- **صافية بومصباح:** جاءت هذه الدراسة بعنوان تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية_ دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبليس) (ATN) لسنة 2021، وتمحورت إشكالية الدراسة في طرح التساؤل التالي:

ما هو دور النسب المالية في تقييم الأداء المالي لمؤسسة موبليس؟

تمثلت أهداف هذه الدراسة في:

✓ التعرف على أهمية النسب المالية المعتمدة في التحليل المالي لمؤسسة موبليس خلال الفترة (2014_2018) والكشف عن مستوى أدائها المالي.

من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

✓ إعطاء الأهمية البالغة للأداء المالي إذ يعتبر ضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم؛

✓ العمل على الاهتمام بتحليل النسب المالية عند تقييم الأداء المالي لما له من أهمية في وضع مؤشرات هامة عن الوضع المالي للمؤسسات ولفت أنظار القائمين على تلك المؤسسات بجدوى تحليل النسب المالية.

ت- عاهد بسام الفراء: جاءت هذه الدراسة بعنوان الرقابة الإستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال_ الجامعة الإسلامية غزة_ 2015، وتمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

أثر توفر متطلبات الرقابة الإستراتيجية في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة على نجاح عملية الرقابة الاستراتيجية؟

تمثلت أهداف الدراسة في:

✓ التعرف على متطلبات الرقابة الاستراتيجية في كبرى جامعات قطاع غزة؛
✓ تقديم التوصيات والنتائج والتي يمكن أن تساهم في القيام بعملية الرقابة الاستراتيجية بالشكل المطلوب.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

✓ زيادة الحافز المادي والمعنوي لدى العاملين في المناصب الإدارية العليا والوسطى مما يعزز الرغبة لديهم بالبقاء في مناصبهم.

ث- بلوم السعيد، زردومي أحمد: جاءت هذه الدراسة بعنوان الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية.

تمثلت أهداف هذه الدراسة في:

✓ الكشف عن طبيعة وحجم وأهمية الرقابة الإستراتيجية التي تمارس على أداء الموارد البشرية؛
✓ وكيف تساهم في الكشف عن الأخطاء وتصحيح الانحرافات في الأداء من أجل تطوير عملية التنمية داخل المؤسسات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

✓ الرقابة الاستراتيجية من أهم وظائف العملية الإدارية حيث أنها تعد ركنا أساسيا يعتمد عليه في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات باختلاف أنواعها.

9/ هيكل الدراسة

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول تسبقها مقدمة كالآتي:

أ- الفصل الأول: تحت عنوان الإطار النظري لتقييم الأداء المالي والذي تطرقنا من خلاله إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول حول ماهية الأداء أما المبحث الثاني حول مفهوم تقييم الأداء المالي، أما فيما يخص المبحث الثالث تطرقنا إلى خطوات وأدوات تقييم الأداء المالي؛

ب- الفصل الثاني: تحت عنوان الإطار النظري للرقابة الإستراتيجية والذي تطرقنا من خلاله إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول حول ماهية الرقابة الإستراتيجية أما المبحث الثاني بعنوان مستويات ومجالات الرقابة الإستراتيجية أما فيما يخص المبحث الثالث تطرقنا إلى الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتقييم الأداء المالي؛

ت- الفصل الثالث: وفيه نقوم بدراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة _سوناريك_ وحدة فرجية، ونقوم من خلالها بإسقاط الأدوات والمؤشرات الهامة في عملية تقييم الأداء المالي وإبراز أهمية الرقابة الاستراتيجية في تطوير وتحسين المؤسسة؛

وفي الأخير نتوصل إلى خاتمة تحتوي على مجموعة من النتائج والاقتراحات والتوصيات الخاصة بالبحث.

10/ صعوبات الدراسة

والتي تتمثل فيما يلي:

- ✓ صعوبة منح الوثائق الضرورية من طرف المؤسسة؛
- ✓ صعوبة استعارة المراجع من المكتبة وعدم استعارة أكثر من ثلاثة كتب، مما صعب عملية التنسيق في المعلومات؛
- ✓ قلة الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة مع بعض.

الفصل الأول

الإطار النظري لتقييم الأداء
المالي

تمهيد:

يعتبر الربح من أهم الأهداف التي ترمو المؤسسة أن تحققه بواسطة الأنشطة التي تقوم بها، فمهما كان متاحا للمؤسسة من موارد مختلفة لا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة ومتطورة وجيدة، فلا يمكن لهذه الأخيرة معرفة ما تحققه من نتائج وما ضاع عنها من فرص من أجل تحديد خططها المستقبلية إلا عن طريق تقييم الأداء وخاصة تقييم الأداء المالي.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى التعرف على تقييم الأداء المالي وأهميته وأهدافه وكذا أهم مؤشرات ونسب تقييمه، وذلك عن طريق التقسيم التالي:

المبحث الأول: ماهية الأداء؛

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي؛

المبحث الثالث: خطوات والمؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء واحد من أبرز المفاهيم التي تحضنا بالاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين، في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة كالبقاء والاستمرارية.

وعليه فننترق في هذا المبحث الى أهم مفاهيم الأداء من حيث التعريف ومكوناته وأسس ومراحل تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته

سننترق في هذا المطلب إلى مفهوم ومكونات الأداء

الفرع الأول: مفهوم الأداء

لقد اختلف الكثير من الباحثين في مجال التسيير حول مفهوم الأداء فنجد العديد من التعاريف نذكر منها:

التعريف 01: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المراقبة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، لتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة"¹؛

التعريف 02: "ينظر الى الأداء على أنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين"²؛

التعريف 03: "ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه" مستوى تحقيق الأهداف" وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات. وهذا التعريف يحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا صحيح لكن غير كاف، لأنه يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المناطة بها. فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد"³؛

ومن التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف مختصر للأداء على أنه الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية ومدى قدرة المنشأة في تنفيذ الخطط المسطرة من أجل تحقيق أهدافها.

¹يزيد تفررت، "محاسبة التكاليف ودورها في تقييم الأداء"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2016، ص153.

²حزمة محمود الزبيدي، "التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص89.

³عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - قياس تقييم"، مذكرة لنيل الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص ص14، 15.

الفرع الثاني: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين:¹

1/ الفعالية: ينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعالية على أنه أداء من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من مطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

تعريف الفعالية حسب Vincent plauchet: ينظر الكاتب الى الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول الى النتائج المرتقبة، وتقاس الفعالية بالنسبة التالية:

$$\text{الفعالية: } Rm/Rp$$

حيث: Rm : قيمة المخرجات الفعلية.

Rp : قيمة المخرجات المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

2/ الكفاءة:

تعريف الكفاءة حسب Vincent plauchet: الكفاءة هي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة". نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف.

كما يمكن تعريف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج، وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بالمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

وتقاس الكفاءة كما يلي:

$$\text{الكفاءة: } Mr/Rm$$

¹الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث العدد السابع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009-2010، ص ص 219، 220.

: المخرجات/ المدخلات

حيث: Rm: النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

Mr: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

سننظر في هذا المطلب إلى مفهوم وأهمية الأداء

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

التعريف 01: "يقصد بتقييم الأداء تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل، ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه، وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توفر القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلاً. أو هو ببساطة شديدة قياس كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة معينة وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه في جماعة العمل"¹

التعريف 02: "تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها منشآت الأعمال لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها، حيث يساعد تقييم الأداء على الكشف عن سلامة أداء مختلف الأنشطة والوظائف في المنشأة، وبالتالي الكشف عن الأداء المنخفض ومحاولة تحسينه للوصول إلى تطوير الأداء الكلي للمنشأة"²

وفي الأخير نستنتج أن تقييم الأداء هو محاولة مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط من قبل، من أجل تحديد المسؤوليات ومعالجة الانحرافات وتفاذي الأخطاء في المستقبل والرقابة على أداء الأفراد والحكم على مدى قدرتهم في تنفيذ الخطة المستقبلية للمنظمة.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تتمثل أهمية تقييم الأداء فيما يلي:³

- ✓ تساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف؛
- ✓ يقوم على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها؛

¹زاهد محمد ديري، "الرقابة الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 56.

²خالد محمد الرحيل، زينب رجب صداقة، "تقييم الأداء المالي لشركات التأمين الليبية الملاءة المالية"، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع درنة، العدد السادس، المجلد الرابع عشر، 2021، ص 176.

³غدير محمود المهدي، "استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالية التقليدية والقيمة الاقتصادية لقياس التغير في القيمة السوقية للأسهم دراسة حالة البنك فلسطين"، مذكرة ماجستير، كلية التجارة المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 19.

- ✓ إبراز العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها؛
- ✓ مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف منخلاً لتوجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم؛
- ✓ يمكن من متابعة نشاط المنشأة وطبيعته.
- ✓ يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة.
- ✓ يساعد في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية.
- ✓ يعتبر أهم الركائز التي تبنى عليها عملية الرقابة والضبط.

المطلب الثالث: أسس ومراحل تقييم الأداء

الفرع الأول: أسس تقييم الأداء

تتركز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس أهمها:¹

- 1/ **تحديد أهداف المؤسسة:** ينبغي على كل مؤسسة أن تحدد أولاً الأهداف وتقوم بدراستها والتحقق من واقعيتها، وتقوم بترتيب أهدافها حسب أهميتها، وتتمثل أهداف المؤسسة عادة في الإنتاج والتسويق، الربحية، البقاء والاستمرارية، التحديد والابتكار وكذلك يجب التنسيق بين كل هذه الأهداف سواء إستراتيجية أو تنفيذية؛
- 2/ **وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:** يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط؛

ويقصد بالخطط التفصيلية: وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط في المشروع لتحديد طرق تنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين، وفي الفترة المحددة له؛

- 3/ **تحديد مراكز المسؤولية:** تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة والتي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين، ولها اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها وتتطلب عملية تقييم الأداء إيضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية، ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مراكز على أنشطة المراكز؛

¹ توفيق سميح محمد الاغوات، "دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية"، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية - قسم المحاسبة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2014-2015، ص ص 42-43.

4/ تحديد معايير الأداء: تعتبر خطوة تحديد المعايير التي على أساسها تقييم أداء المؤسسة، بأكملها أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، وبالتالي تتعدد المعايير والمؤشرات المتاحة لذا يجب انتقاء المعايير والمؤشرات المناسبة لمستوى الأداء؛

الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء المالي بأربعة مراحل وهي:¹

1/ تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء المالي: إن أول خطوة في تقييم الأداء هي تحديد ما الذي يجب ان يتم قياسه عند تقييم الأداء للأفراد، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم في قياس الأداء والبعد هو جانب من جوانب الأداء، يمكن ان يستخدم لتحديد مدى كفاءة وفعالية الفرق في قيامه بعمله مثال الأداء وجودة الاداء وسلوكيات العمل... الخ

إن تقييم الأداء يجب ان يركز على أبعاد ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته، ويجب أن يتم اختيار الأبعاد التي تتوفر على عدة خصائص أهمها:

✓ أنها قابلة للقياس؛

✓ أنها خاضعة لسيطرة الفرد؛

✓ أنها ستتم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة.

2/ قياس الأداء الفعلي: تنصب عملية الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة مدى جودة أداء الأفراد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، فقد تستعمل بعض المنظمات قياس مكون من مجموعة من الدرجات أو تستخدم رتب وصفية وقد تكون أحيانا من السهل تقييم الأداء بشكل كمي وذلك في حالة حجم الإنتاج والتصميمات التي أنجزها الفرد؛

3/ توفير معلومات مرتدة للأفراد من نتائج تقييم آرائهم: إن الأساس في عملية التقييم هو توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نواتج تقييم أدائهم لكي يكونوا على دراية بنقاط القوة ونقاط الضعف في أدائهم السابق وبالتالي الاستفادة من هذه المعلومات في تحسين أدائهم المستقبلي؛

4/ إدارة وتحسين الأداء: ان أساليب تقييم الأداء قد تؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء كما انها قد تؤدي الى نتائج عكسية، فقد ينتهي بصراع وتعارض بين الفرد ورئيسه المباشر، ولتحسين ذلك يجب ان تقوم فلسفة تقييم الأداء في المنظمة على تحسين الأداء للأفراد وليس عقابهم أو مكافأتهم.

ولتحسين الفعالية المطلوبة في إدارة وتحسين الأداء يجب مراعاتها ما يلي:

✓ اكتشاف أساليب ضعف الأداء وتقييم حلول فورية ومبتكرة لها؛

¹ يزيد تفرات، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 165-167.

- ✓ توجيه الاهتمام لأسباب ضعف الأداء وذلك من خلال وضع خطة عمل تنفيذية للقضاء عليها؛
- ✓ تمكين الفرد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي

يحتل موضوع تقييم الأداء المالي أهمية كبرى للمؤسسات خاصة في الفترات الحالية، يهدف تقييم الأداء الى قياس مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة لديها، وسنتطرق في هذا المبحث الى تقييم الأداء المالي ومصادر معلوماته وأهداف تقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي

قبل التطرق لمفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي لابد من التطرق لمفهوم الأداء المالي.

الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث انه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.¹

ومما سبق فإن الأداء المالي: أداة لتحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركة الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه الى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.

أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي تظهر في مسيرة الشركة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر اذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر ادارتها للعمل لمعالجة الخلل.

الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.²

¹ محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 45.

² توفيق سميح محمد الاغوات، " مرجع سبق ذكره"، ص 38.

كما يعرف تقييم الأداء المالي على أنه عملية مقارنة بين الإنجازات الفعلية والأهداف المخططة أو المعيارية. ومن ثم حصر الانحرافات الإيجابية ومعالجة الانحرافات السلبية.

ومما سبق يمكن القول بأن تقييم الأداء المالي هو عملية يتم من خلالها معرفة مدى قدرة الشركة على تحقيق الأهداف الموضوعية كما هو مخطط لها، وبالتالي معرفة مدى قدرة الشركة على استغلال ما لديها من موارد بأفضل صورة، وتحديد نقاط الضعف والقوة في الأداء، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات.

الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء المالي

وتتمثل أهمية تقييم الأداء المالي فيما يلي: ¹

- ✓ يوفر للإدارة مختلف المعلومات المالية التي من شأنها أن تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، سواء كانت قرارات استثمارية أو تطويرية أو متعلقة بتغيير السياسات؛
- ✓ المساهمة الفعالة في التسيير الجيد للمؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ يعتبر من أهم الركائز لتسطير السياسات العامة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للهيئات القائمة فيها.
- ✓ توصيل أهداف المؤسسة الى جميع الأنشطة والمستويات؛
- ✓ تنفيذ في التقييم الشامل طويل الأجل بالاعتماد على التقييم قصير المدى الذي ساهم في رسم السياسات والاستراتيجيات؛
- ✓ تعزيز الاتصالات بين مختلف المستويات والمصالح وتسهيل التنسيق بينها.

المطلب الثاني: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، فيشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب، تقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها الى مصادر داخلية وخارجية ويقسمها باحث آخر الى المعلومات العامة والمعلومات القطاعية، المعلومات الخاصة بالمؤسسة... الخ

مصادر خارجية وتضم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تضم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة وفي بحثنا هذا سنسلط الضوء على مصادر خارجية وداخلية: ²

¹ اصفية بو مصباح، "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الهاتف النقال Mobilis"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريجة، الجزائر، العدد 2، المجلة 8، ديسمبر 2021، ص 222.

² عدل عشي، "مرجع سبق ذكره"، ص 39-41.

الفرع الأول: المصادر الخارجية

تتحصل المؤسسة على هذه المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها الى نوعين من المعلومات:

1/ معلومات عامة: تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، حيث تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها؛

2/ المعلومات القطاعية: فهذا النوع من المعلومات عموماً تتحصل عليه المؤسسة من احدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجالات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنت... الخ، لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائباً في معظم الدول النامية، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جداً.

الفرع الثاني: المصادر الداخلية

1/ الميزانية: هي تصوير الوضع المالي أو الحالة المالية للمؤسسة وذلك من لحظة زمنية معينة، وهي جدول يظهر في جانبه الأيمن مجموعة الأصول وجانبه الأيسر الخصوم التي تمتلكها المؤسسة بحيث تحافظ على تساوي الطرفين؛

2/ جدول حسابات النتائج: ولقد عرف النظام المحاسبي المالي جدول حسابات النتائج بأنه (بيان ملخص للأعباء والمنتجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية، ولا يأخذ في الحساب تاريخ السحب، ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية ربح أو خسارة)؛

3/ جدول تدفقات الخزينة: يعتبر جدول الخزينة لوحة قيادة أمام قمة الإدارة المالية بحيث تتخذ على ضوءها القرارات الهامة والاستراتيجية كتغيير النشاط أو الانسحاب منه؛

جدول رقم (1): قراءات الميزانية

القراءة الاقتصادية	الأصول: الاستعمالات	الخصوم: الموارد
القراءة القانونية	الأصول: الممتلكات (وجود حق الملكية)	الخصوم: مجموعة التزامات المؤسسة الأموال الخاصة (التزامات نحو المساهمين)
		الديون (التزامات نحو الغير)
القراءة المالية	الأصول: مجموع الاستثمارات التي بحوزة المؤسسة.	الخصوم: الأموال الخاصة: ما للمؤسسة محاسبيا. الديون: ما على المؤسسة.

المصدر: عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001 2002، ص ص 40- 41.

4/ الملاحق: وهي وثيقة تحتوي على تفاصيل ضرورية ومعلومات مكملة لتلك الموجودة في الميزانية وجدول حسابات النتائج حيث يشترط في الملاحق أن تقدم توضيحات عن العناصر الضرورية وذلك احتراماً لمبدأ الصورة الوافية.

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء المالي

تسعى المؤسسة الاقتصادية من خلال تقييم أدائها المالي الى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها: ¹

- ✓ توفير مقياس لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها؛
- ✓ ان نجاح مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفعالية. وبالتالي تستطيع المؤسسة مواصلة البقاء والاستمرار في العمل؛
- ✓ يوفر نظام تقييم الأداء المالي معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة؛
- ✓ يظهر تقييم الأداء المالي التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي في المؤسسة؛
- ✓ يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، ويؤدي الى تحقيق الأهداف المحددة.

¹أمنية بوتواتة، "تقييم الأداء المالي لمجمع سوناطراك بالمقارنة بين أساليب التقييم الحديث والتقليدي"، دراسة قياسية للفترة 2012، 2015، المجلة الجزائرية للتنمية البشرية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 01، 2019، ص 83.

المبحث الثالث: خطوات تقييم الأداء المالي

يهدف هذا المبحث الى التعرف على الأدوات اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي وأهم الخطوات التي عرفها تقييم الأداء المالي وماهي أبرز المعوقات التي واجهها تقييم الأداء .

المطلب الأول: الأدوات اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي

وتتمثل الأدوات اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي في مؤشرات التوازن المالي ومؤشرات النسب المالية، وسنعرض فيما يلي هذه المؤشرات:

الفرع الأول: مؤشرات التوازن المالي

من أهم المبادئ المحاسبية توازن الميزانية هذا المبدأ يفرض من الناحية المالية أن تكون الاستعمالات من مصادر محددة من الخصوم لأننا نجد من أعلى الميزانية الأصول الثابتة التي لا يمكن تحويلها الى سيولة الا بعد فترة طويلة، لذلك يستوجب تمويلها من الأموال الدائمة بينما من أسفل الميزانية نجد الديون قصيرة الأجل يجب أن يقابلها في الأصول العناصر القابلة للتحويل الى سيولة في فترة زمنية قصيرة وهذا ما يسمى التوازن المالي، ومن أهم مؤشرات التي تبرز مدى توازن المؤسسة نجد: ¹

1/ رأس المال العامل (FR): هو جزء من الموارد المالية الدائمة المخصص لتمويل الأصول المتداولة، ويمكن حسابه من زاويتين:

✓ من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

✓ من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل = الأصول الجارية - الخصوم الجارية

وفيما يلي سوف نذكر أنواع رأس المال العامل وهي كما يلي:

رأس المال العامل الإجمالي: ويتمثل في إجمالي الأصول المتداول، ويعبر عنه وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة

رأس المال العامل الخاص: هو المقدار الإضافي من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة وهو

مؤشر على سلامة المركز المالي للمؤسسة وتحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

¹ هميسي نهاد، بوزنقة أميرة، 'تقييم الأداء المالي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات المالية' دراسة حالة الشركات الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديريةية التوزيع ميلة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، 2021، ص ص14، 22.

أو

رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة - مجموع الديون

رأس المال العامل الخارجي: يتمثل في مجموع الديون التي تحصل عليها المؤسسة من الخارج لتمويل نشاطها:

رأس المال العامل الأجنبي: الديون طويلة الأجل + الديون قصيرة الأجل

2/ الاحتياج في رأس المال العامل (BFR): يتولد الاحتياج المالي للاستعمال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المرتبطة عن نشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتا وبالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز، وهو ما يعرف بالاحتياج في رأس المال العامل، ويحسب وفق العلاقة التالية:

احتياج رأس المال العامل: (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - القروض المصرفية)

وتنقسم احتياجات رأس المال العامل الى:

✓ احتياجات رأس المال العامل للاستغلال: ويتمثل في الفرق بين أرصدة العناصر المرتبطة مباشرة بالنشاط الاستغلال العادي للمؤسسة، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل للاستغلال: الأصول المتداولة للاستغلال - الخصوم المتداولة

✓ احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال: يمكن كذلك أن ينشأ عن نشاط المؤسسة ذمم وديون خارج الاستغلال، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال: الأصول المتداولة خارج الاستغلال - الخصوم المتداولة خارج الاستغلال

3/ الخزينة الصافية (TN): هي مجموعة من الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة الاستغلال، أي مجموعة الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فوراً، والخزينة الصافية على درجة كبيرة من الأهمية، لأنها تعبر عن وجود أو عدم وجود توازن مالي بالمؤسسة، وتحسب بطريقتين:

الخزينة الصافية: رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

الخزينة الصافية: القيم الجاهزة - القروض المصرفية

وتأخذ الخزينة الحالات التالية:

✓ الخزينة موجبة ($FR > BFR$): أي ان المؤسسة لديها هامش من الأموال غير مستخدم؛

- ✓ الخزينة سالبة ($FR < BFR$): أي أن المؤسسة تعاني من عجز هيكلي نقص في السيولة؛
- ✓ الخزينة معدومة ($FR = BFR$) وهي الوضعية المثلى للمؤسسة، أي ليس هناك أموال مجمدة مع عدم وجود احتياجات.

الفرع الثاني: مؤشرات النسب المالية

تعتبر النسب المالية من أهم محاور التحليل الذي تستعمله المؤسسة لتحليل مركزها المالي، وفيما يلي عرض لأهم هذه النسب:¹

- 1/ **نسب السيولة**: تشير السيولة الى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها التجارية عندما يحين معاد استحقاقها، أي أن الأصول تتحول الى نقدية وتتحوّل النقدية بدورها في سداد التزاماتها قصيرة الأجل.
- وتهدف هذه المجموعة من النسب الى تحليل وتقييم رأس المال العامل والتعرف على درجة عناصره، والهدف الرئيسي لتحليل هذه النسب هو الحكم على قدرة المؤسسة مقابلة التزاماتها الجارية.
- ✓ نسبة السيولة العامة: تعبر هذه النسبة عن مقارنة الأصول قصيرة الأجل مع الخصوم قصيرة الأجل، وتحسب كما يلي:

الأصول المتداولة / القروض قصيرة الأجل

- ✓ نسبة السيولة المختصرة: تقيس هذه النسبة قدرة سداد المؤسسة في المدى القصير، وذلك عن طريق إبعاد المخاطر التجارية التي تؤثر على المخزونات، وتحسب كما يلي:

(الأصول المتداولة - المخزونات) / القروض قصيرة الأجل

- ✓ نسبة السيولة الفورية: تقيس هذه النسبة قدرة السداد للمؤسسة وذلك عن طريق استعمال مخزون النقدية المتاح، وذلك دون أن تكون هناك ضرورة لتصفية أو بيع المخزونات والذمم في المدى القصير أو بعبارة أخرى تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على الدفع الفوري من موجوداتها لسداد ديونها، وتحسب بالعلاقة التالية:

النقدية / القروض قصيرة الأجل

- 2/ **نسب التمويل والاستقلالية المالية**: تعتبر هذه المجموعة من نسب التي تعبر عن الهيكل التمويلي للمؤسسة ومكوناته ومدى اعتمادها على المصادر المختلفة للتمويل سواء الداخلية أو الخارجية، ومن أهم هذه النسب نجد:

¹ بن خروف جليبة، "دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ 2005-2008"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008-2009، ص ص 84-87.

✓ نسبة التمويل الدائم: تعبر هذه النسبة عن مدى تغطية الأموال الدائمة الأصول الثابتة للمؤسسة وتحسب بالعلاقة التالية: الأموال الدائمة/ الأصول الثابتة.

حتى تكون هذه النسبة كمؤشر إيجابي للمؤسسة فإنه يجب أن تكون قيمتها تساوي الواحد على الأقل، أي قيمة الأموال الدائمة مساوية لقيمة الأصول الثابتة، وهو ما يجعل رأس المال العامل معدوماً.

✓ نسبة التمويل الذاتي: توضح هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة، وتحسب بالعلاقة التالية: الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة.

كلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كان ذلك مؤشراً على الاستقلالية المالية للمؤسسة في تمويل استثماراتها.

✓ نسبة الاستقلالية المالية: تقيس هذه النسبة درجة استقلالية المؤسسة عن دائئيتها، وتحسب بالعلاقة التالية: الأموال الخاصة/ مجموع الديون.

3/ نسب النشاط: تقيس نسب النشاط الكفاءة التي تستخدم فيها المؤسسة الموجودات أو الموارد المتاحة لها عن طريق إجراء مقارنات فيما بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات ونسب النشاط تعتبر مهمة لكل من له اهتمام بكفاءة الاهتمام والربحية للمؤسسة على المدى البعيد، ومن أهم هذه النسب نجد:¹

✓ معدل دوران إجمالي الأصول: رقم الأعمال/ إجمالي الأصول؛

✓ معدل دوران الأصول الثابتة: رقم الأعمال/ الأصول الثابتة؛

✓ معدل دوران الأصول المتداولة: رقم الأعمال/ الأصول المتداولة.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء المالي

تتضمن عملية تقييم الأداء المالي الخطوات التالية:²

✓ الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية قائمة الدخل، ومن خطوات الأداء المالي اعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة؛

✓ احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والتوزيعات وتتم بإعداد واختيار الإدارات المالية التي ستستخدم من عملية تقييم الأداء المالي؛

¹ فاطمة الزهراء بوطورة، ليندة رقام، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 01، المجلد 10، جانفي 2021، ص 283.

² صافية بو مصباح، "مرجع سبق ذكره"، ص 222، 223.

- ✓ دراسة وتقييم النسب وبعد استخدام النتائج ويتم معرفة الانحرافات ونقاط الضعف عن الأداء المالي الفعلي عن طريق مقارنته بالأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع؛
- ✓ وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه العراقيل وأثرها على الشركات للتعامل معها ومعالجتها.

المطلب الثالث: معوقات تقييم الأداء المالي

ان أغلب الصعوبات أو المشاكل التي تصادفها عملية تقييم الأداء المالي هي عراقيل تظهر أو ترتبط بدرجة أولى بعملية تقييم أداء الأفراد وهذا راجع الى كون وسائل تقييم الأداء هي الأفراد أنفسهم وبالتالي فإن مؤشرات التقييم هي مؤشرات ذاتية تتأثر بخصائص المقوم.

وتظهر هذه المشاكل والصعوبات عندما لا يتمكن القائمين بالتقييم احترام شروط العملية وخصائصها،

وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

1/ **النزعة المركزية والنزعة التطرفية:** تعد النزعة المركزية احدى المشكلات التي تواجه اجراء عملية التقييم وخاصة منها الأداء البشري، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم الى اصدار أحكام متوسطة اتجاه المقومين أي أن المقومين يحصلون كلهم مثلاً على درجة متوسطة أو حسن، ومثل هذه المشكلة تتعكس بنتائج سلبية على اتخاذ القرارات المتعلقة بشأن تسيير الموارد البشرية كالتكوين، تخطيط الأفراد، الترقية؛

أما النزعة التطرفية فهي عكس سابقتها، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم الى إعطاء درجات عالية جداً أو درجات منخفضة جداً، وهي أيضاً تؤدي الى اتخاذ قرارات غير صائبة، وسبب المشكلة يعود في بعض المرات الى عدم حساسية المقياس؛

2/ **أثر الهالة (Halo):** يتمثل في الميل الى تقديم جميع جوانب الأداء ملاحظة إيجابية أو سلبية ناتجة عن ملاحظة أو تقييم جانب أو بعض جوانب الأداء فقط، يعني أن الفرد يحصل على تقييم كلي من خلال تقييم جانب معين فقط كالحكم على الأداء الجيد لرجل البيع من خلال قدرته على التفاوض مع العملاء واغفال بعض جوانب الأداء الأخرى الضرورية؛

3/ **التشابه:** ويقصد به تشابه القائم بالتقييم والمقوم في مجموعة العناصر أو الخصائص وقد بينت العديد من الدراسات أن القائمين بالتقييم يصدرن أحكاماً إيجابية في صالح الأشخاص المشتركين معهم في بعض الخصائص كالانتماء الى نفس المنظمة الاجتماعية، الدراسة في نفس الجامعة، نفس الآراء والأحكام، نفس المصالح... الخ فمثل هذا التشابه قد يعرقل التقييم الجيد؛

4/ **أثر التعارض:** يتمثل هذا الأثر في الميل الى تقييم فرد ما من خلال مقارنة أدائه بأداء زملائه المحيطين به بدل من تقييمه على أساس متطلبات عمله، ولتوضيح ذلك يضرب المثال التالي: موظفين لهما نفس

الأداء وبدرجة متوسطة، الأول يقارن أداءه بأداء زملائه المتحصلين على درجة عالية والثاني يقارن أداءه بأداء زملائه المتحصلين على درجة ضعيفة فالأول يعتبر أداءه ضعيف مقارنة بأداء الثاني، وهذا غير صحيح لأنها لهما نفس الدرجة؛

5/ الأولوية والحدثة: الأولوية تعني الأخذ بالأداء الأولى للفرد كمقياس لأدائه خلال فترة طويلة دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة بعد أول عملية تقييم، أما الحدثة تتمثل في الأخذ بالأداء الملاحظ حديثاً للحكم على مستوى الأداء وإهمال الأداء السابق، وفي كلتا الحالتين تعتبر عملية تقييم الأداء غير دقيقة.

خلاصة الفصل:

نظرا للهدف الذي تسعى المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها هو البقاء والاستمرارية وتحقيق المزيد من الأرباح والوصول الى الأهداف المسطرة وجب عليها القيام بعملية التقييم للأداء المالي، ولهذا فقد تطرقنا في هذا الفصل الى مراحل تقييم الأداء والتي تمر بأربعة مراحل وهي: تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء المالي، قياس الأداء الفعلي، توفير المعلومات للأفراد، إدارة وتحسين الأداء وتطرقنا الى مصادر معلومات تقييم الأداء وتنقسم الى قسمين مصادر داخلية ومصادر خارجية ، وبعد ذلك تم التعرف على مؤشرات ونسب تقييم الأداء المالي وهي نسب الهيكل المالي ونسب السيولة و نسب النشاط، وأهم المعوقات التي واجهها تقييم الأداء المالي ونذكر منها: النزعة المركزية، أثر الهالة، التشابه، أثر التعارض، الأولوية والمحادثة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للرقابة

الإستراتيجية

تمهيد:

يعتبر إن تنفيذ الاستراتيجية لا يعني أنها تمت بنجاح، لذلك لابد من الرقابة على الاستراتيجية أثناء تنفيذها لتجنب المنظمة الكثير من التكاليف والمخاطر، ولتأكد من البداية أن ما تم وضعه من خطط ومقاييس ومعايير يتفق مع استراتيجيته الكبرى، لهذا كانت أهمية الرقابة الاستراتيجية على المستويات كلها وتمثل الخطوة الأخيرة من عمليات الإدارة الاستراتيجية، وسلامة عملية الرقابة الاستراتيجية وتعتبر ضمانا لبقاء واستمرار المؤسسة الاقتصادية.

وسنتعرض في هذا الفصل إلى مفاهيم أساسية حول الرقابة الاستراتيجية عن طريق التقسيم التالي:

المبحث الأول: ماهية الرقابة الاستراتيجية؛

المبحث الثاني: مستويات ومجالات الرقابة الاستراتيجية؛

المبحث الثالث: الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: ماهية الرقابة الاستراتيجية

الرقابة هي التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعة، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية.

وعليه سنتناول في هذا المبحث مفاهيم عامة عن الرقابة والرقابة الاستراتيجية وكذلك التعرف على أهمية الرقابة الاستراتيجية إلى جانب ذلك شرح لأنواعها وفي آخر المبحث التطرق للمراحل التي تمر بها.

المطلب الأول: تعريف الرقابة الاستراتيجية

قبل تعريف الرقابة الاستراتيجية لابد من التطرق إلى تعريف الرقابة وتعريف الاستراتيجية

الفرع الأول: تعريف الرقابة

التعريف 01: الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف؛¹

التعريف 02: النشاط الذي يساعد على التحقق من أن أداء الأنشطة تم بالكيفية المحددة لها طبقا للإجراءات والأنشطة والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري، وكذلك التحقق من أن التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة، وهذا يعني أن الرقابة تهتم بالإجراءات والأهداف المرجو تحقيقه منها في نفس الوقت.²

الفرع الثاني: تعريف الاستراتيجية

التعريف 01: عملية تتوقع المنظمة من خلالها الحصول على تغييرات يمكن أن تؤثر على مكانتها التنافسية في المستقبل، وفي ضوء ذلك يتم تحديد الأهداف وطريقة التنفيذ وكذلك تخصيص الموارد اللازمة لتلك التغييرات؛³

التعريف 02: مجموعة متكاملة ومنسقة من الالتزامات والإجراءات تهدف إلى استغلال الكفاءات الأساسية واكتساب ميزة تنافسية.⁴

¹ السعيد بلوم، "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناكوم"، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008، ص09.

² ناجي ليتيم، هشام بوبكر، "تحديات القوى العاملة في ظل الرقابة الإدارية التعسفية في المؤسسة الجزائرية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة-دراسات اقتصادية، ص282.

³ إياد عبد الفتاح النسور، "استراتيجيات التسويق مدخل نظري كمي" دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص282.

⁴ عاهد بسام الفراء، "الرقابة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015 ص09.

الفرع الثالث: تعريف الرقابة الاستراتيجية

التعريف 01: هي ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنشأة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر؛¹

التعريف 02: هي عملية مستمرة ومتجددة، يتم بمقتضاها التحقق من الأداء عندما إذا تم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، من خلال قياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقييم والتصحيح؛²

التعريف 03: يرى (الدوري) أن الرقابة الاستراتيجية تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح. وإذا ما كانت الأهداف الممكنة التحقق كما خطط لها، وغن من مهام الرقابة إعادة تكييف استراتيجية المؤسسة لتحسين قدرتها في تحقيق الأهداف.³

وعليه يمكن القول بأن الرقابة الاستراتيجية تعني وضع المؤسسة على الطريق الصحيح من خلال معالجة الانحرافات التي قد تقع بين ما تم تحديده كأهداف وما تم التوصل إليه من نتائج، على أن تكون عملية الرقابة والتقييم مستمرة وفعالة.

المطلب الثاني: أهمية الرقابة الاستراتيجية

تكمن أهمية الرقابة الاستراتيجية في إطارها العام إلى التعرف على مواطن الخلل والضعف في الأداء وكذب قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها بكفاءة، وللرقابة أغراض متعددة في منظمة الأعمال، ويمكن أن نوجز أهمية الرقابة الاستراتيجية في الآتي:⁴

✓ تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، خاصة وأن البيئة قد أصبحت معقدة ومضطربة، لذلك تأتي العملية الرقابية لتساعد منظمة الأعمال على استباق التغيرات والتفاصيل والتكيف مع المستجدات والحالات الطارئة؛

✓ تساهم في التقليل من تراكم الأخطاء، فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ صغيرة وبسيطة فإذا لم تعالج في حينها قد تتراكم وتؤدي إلى مواقف حرجة للمنظمة؛

¹فلاح حسن عداي حسين، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة)" الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص288.

²أدهم أكرم محمد مبارك، "الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات"، المجلة الأكاديمية للبحوث والدراسات"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2019، ص39.

³صهيب كمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف، "الإدارة والتخطيط التربوي (نماذج وتطبيقات عملية)" دار الجنارية للنشر والتوزيع، 2015، ص206.

⁴سعد علي ربحان المحمدي، "الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة (التمكين، التغيير، التناقضات، التفاوض)"، المجلد الثاني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص205.

- ✓ تزيد من قدرة لمنظمة على مواكبة التعقيد التنظيمي، إذا أن التعقيد التنظيمي ظاهرة مرافقة لكبر حجم المنظمات وازدياد استخدام التكنولوجيا فيها، لذلك فإن النظام الرقابي الفعال يساهم في زيادة قدرة المنظمة على تبسيط هذا التعقيد ويمكن للإدارة التعامل معه؛
- ✓ تبرز أهمية الرقابة بشكل جلي من خلال الندرة النسبية للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، إذ أن الرقابة من شأنها تدي إلى الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة بفعالية وكفاءة وتقليل أوجه الهدر والضياع فيها؛
- ✓ توضح الرقابة الانحرافات التي حدثت أثناء التنفيذ وبالتالي تحديد الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات، حيث أن هناك دائما فجوة زمنية بالوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم تنفيذها حيث يتوقع حدوث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافات في الإنجاز؛
- ✓ الرقابة تقوم بالمحافظة على موجودات المنظمة وذلك بحماية أصولها من سوء الاستعمال والإهدار وعدم تشغيلها بالطاقة الكاملة.

المطلب الثالث: أنواع ومراحل الرقابة الاستراتيجية

سننترق في هذا المطلب إلى أنواع الرقابة الاستراتيجية ومراحلها.

الفرع الأول: أنواع الرقابة الاستراتيجية

يوجد ثلاث أنواع للرقابة الاستراتيجية تتمثل فيما يلي:¹

- 1/ رقابة التغذية العكسية: وهي الرقابة التي من شأنها أن تزود المدراء بالمعلومات عن نتائج النشاطات التنظيمية بمعنى أن ذلك النوع يركز على المخرجات، ولرقابة التغذية العكسية عدة أنواع من أبرزها:
 - ✓ الموازنات: عبارة عن أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المنظمة من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع، وتعتبر الموازنات أداة للرقابة حيث تعد تقارير لجميع أوجه الأداء الفعلي. وبمقارنة النتائج الفعلية مع الأرقام الموازنة يمكن تحديد الانحرافات وأسبابها والمسؤولين عنها.
 - ✓ النسب المالية: ونجد فيها ما يلي:
 - نسب السيولة: تهدف إلى تقييم الفترة المالية للشركة على المدى القصير من خلال قياس قدرة الشركة على مقابلة التزاماتها قصيرة الأجل بتدفقاتها النقدية العادية الناتجة عن عمليات التشغيل في مواعيد استحقاقها؛

¹عاهد بسام الفراء، "مرجع سبق ذكره" ص ص 22-24.

- الاتصال المعتمدة في المنظمة لأجل زيادة كفاءة نسب الربحية: وتهدف إلى قياس قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح ومن أمثلتها العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية والعائد على المبيعات؛
- **نسب التقييم:** وتتضمن مرات سعر السهم إلى أرباح السهم العادي الواحد، ومرات السهم العادي الواحد إلى قيمته الدفترية؛
- **نسب المديونية:** وتقاس عن طريق قسمة مجموع القروض والمديونية على مجموع حق الملكية والاحتياطات والأرباح المحتجزة، ولا يوجد هناك نسبة معيارية، لكن كلما كانت النسبة منخفضة كان ذلك مؤشرا على المركز المالي للمنظمة جيدا.
- ✓ **التدقيق:** يقيس التدقيق سلوك ونتائج المنظمة مقارنة مع ما سبق الاتفاق عليه أن يكون في هذين الجانبين ويوجد أنواع من التدقيق منها التدقيق المالي الذي يقارن النظام المحاسبي المعتمد في المنظمة مع المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، والتدقيق الاجتماعي الذي يقارن السلوكيات من حيث انطباقها مع الأخلاقيات المقبولة أو عدم انطباقها وتدقيق خدمة الزبون الذي يهدف إلى الحصول على ردود أفعال الزبائن وتدقيق الاتصالات الذي يهدف إلى تدقيق سياسات الاتصال وشبكات عمليات الاتصال فيها؛
- ✓ **الأهداف والغايات:** ويتم التأكيد في هذا الجانب على تكامل الأهداف والغايات بين المستويات التعليمية وتناغمها مع رؤية ورسالة المنظمة.
- 2/ الرقابة المتزامنة:** يمارس هذا النوع من الرقابة أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي كما هو الحال في رقابة التغذية العكسية وهذا النوع من الرقابة يشبه إلى حد كبير رقابة التغذية العكسية باستثناء أنها تمارس بشكل متزامن مع الأفعال ومن أبرز أمثلة هذا النوع من الرقابة:
- ✓ عمليات السيطرة الإحصائية على الجودة: يتم التعرف على مستوى أداء العملية أثناء وقت العمل، كما يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بإيقاف الخط الانتاجي بشكل مباشر؛
- ✓ الرقابة على مستوى المخزون: تهدف إلى التعرف على مستويات التخزين من مادة معينة بغية تحرير طلبية من هذه المادة إذا ما وصل خزينتها إلى ما يعرف بالحد الأدنى للمخزون؛
- ✓ الرقابة على السلوك: وتهدف إلى تشجيع الأفراد في المنظمة على لمعايير المنظمة وإجراءاتها ويوجد نوعين من رقابة السلوك هما الرقابة البيروقراطية والتي تتضمن القواعد والإجراءات والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمة، ورقابة الزمرة والتي تدور حول عمليات التطبيع الاجتماعي الهادفة إلى دمج الأفراد مع القيم والسلوكيات والمعتقدات التنظيمية.

3/ رقابة التغذية الامامية: تعتبر نموذج متقدم وحديث على نموذج التغذية العكسية، فهي تحاول تحدي الانحراف عن المعايير ومنع حدوثه، تركز هذه الرقابة على البشر والمواد والموارد المالية داخل المنظمة، هذه الرقابة بمثابة أدلة يسترشد بها عند اختيار وتعيين الموظفين ليتوقف مع المعايير المستهدفة، عن طريق تحديد المهارات الضرورية التي يتطلبها تحسين الأداء المتوقع باستخدام الاختبارات وأجهزة الفحص الأخرى ليتسنى لها توظيف الأشخاص الذين يستمتعون بهذه المهارات.

الفرع الثاني: مراحل الرقابة الاستراتيجية

لكي تكون عملية الرقابة الاستراتيجية ذات كفاءة عالية أو فعالة عليها أن تتبع جملة من الخطوات أو المراحل وهذه الأخيرة تميز الرقابة الاستراتيجية عن باقي العمليات الأخرى وهي¹:

1/ **تحديد أهداف الرقابة الاستراتيجية:** إن هدف الرقابة يكون إما هدف عام يتمثل بقيام أجهزة الرقابة بالإشراف على مستوى نظام الإدارة ككل، وهدفا خاصا ومحددا يتمثل في مراقبة قطاع معين بمستوى نظام الإدارة، لمعرفة الانحرافات أو الأخطاء قبل وقوعها أو في حال وقوعها ما يترتب على ذلك من اتخاذ إجراءات وترتيبات مناسبة في كلا الواقعتين؛

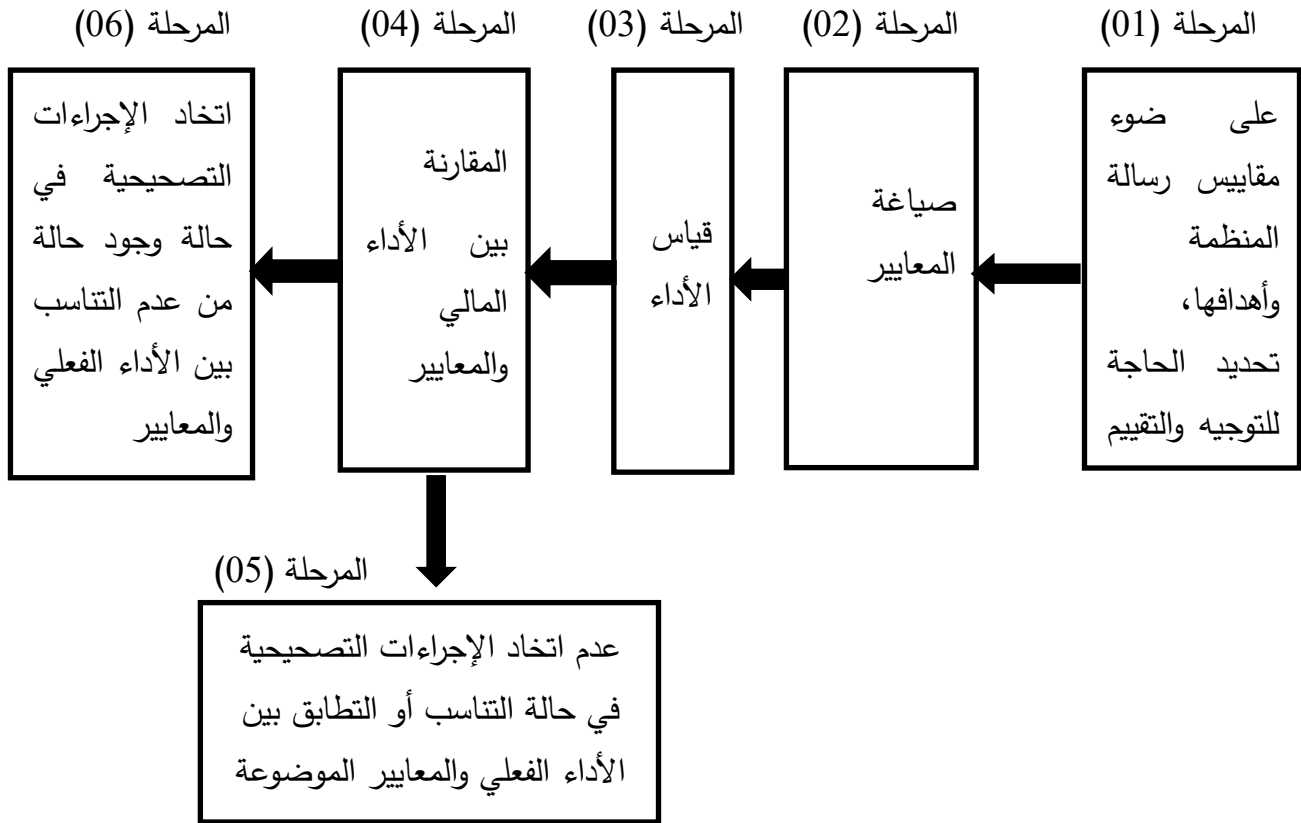
2/ **تحليل معايير واضحة لرقابة الاستراتيجية:** يقصد بمعايير الرقابة الأوجه المتعارف عليها التي يجب أن تتقيد منظمات الإدارة العامة بها أثناء تنفيذ السياسة العامة للمنظمة، وتظهر معايير الرقابة في حالة وجود فجوة بين المعايير الموضوعية لرقابة وبين تطبيق نظام الإدارة الفعلي، وإن أي انحراف عن هذه المعايير الموضوعية يعتبر في حد ذاته مؤشرا هاما على زيادة أهمية عملية الرقابة الاستراتيجية؛

3/ **قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير:** وهو قياس أداء العاملين لمهامهم، وفقا للمعايير المحددة سابقا، فإن هذه المعايير تشمل ضمنا كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها ويكون قياس الأداء عملية سهلة، وفي حالات أخرى يكون صعبا للغاية، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن بعض المعايير، يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديدا من البعض وهو قياس أداء العاملين لمهامهم وفقا للمعايير المحددة سابقا وتشمل ضمنا كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها ويكون قياس الأداء عملية سهلة وفي حالات أخرى صعبا للغاية، ويرجع ذلك إلى حقيقة بعض المعايير؛

4/ **تحديد الانحرافات وتصحيحها:** تقوم أجهزة الرقابة الاستراتيجية في حالة عدم تطابق أداء المنظمات بمسؤوليتها حسب المعايير الموضوعية بتحديد حجم الانحرافات والتبليغ عنها فنظام الرقابة يقوم بمقارنة الانحرافات والتبليغ عنها ويقوم بمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية وتحديد حجم الانحرافات وتصحيحها بأفضل طريقة.

¹ تمام علي سلامة العجالين، "أثر الرقابة الاستراتيجية على تحقيق الأداء الاجتماعي في أمانة عمان الكبرى"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسراء، الأردن، ص ص 21-23.

الشكل رقم 01: مراحل عملية الرقابة الاستراتيجية



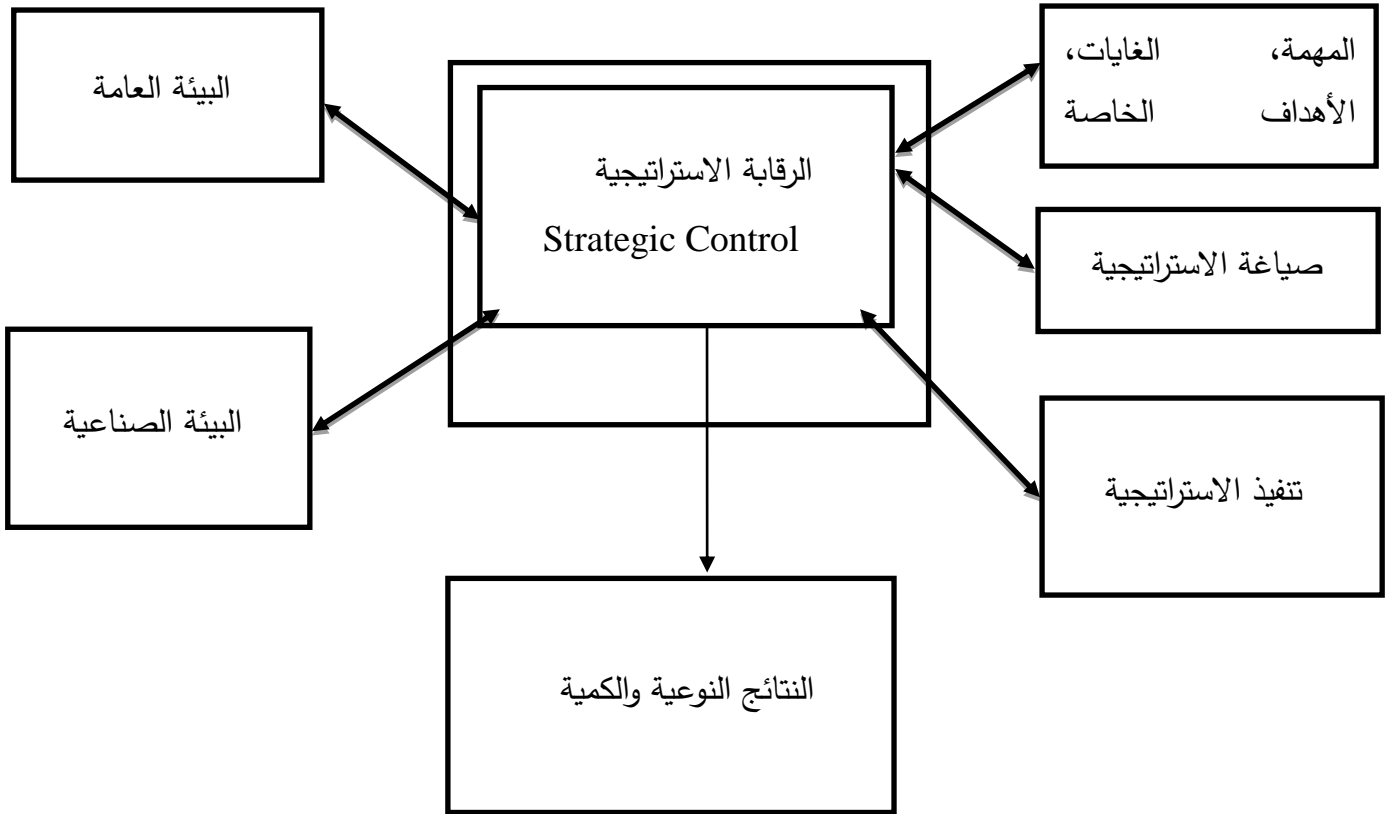
المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006، ص 231.

ويرى بعض الباحثين المتخصصين في مجال الشؤون الاستراتيجية لمنظمات الأعمال بأن عملية الرقابة الاستراتيجية أنها عملية تتوسط العديد من المتغيرات.¹

والمخطط التالي يوضح العلاقة التكاملية لعملية الرقابة الاستراتيجية مع العديد من المتغيرات:

¹فلاح حسن عداي الحسيني، "مرجع سبق ذكره"، ص 232.

الشكل رقم 02: العلاقة التكاملية لعملية الرقابة الاستراتيجية مع المتغيرات الأساسية.



المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006، ص 232.

المبحث الثاني: مستويات ومجالات الرقابة الاستراتيجية

يهدف هذا المبحث إلى إظهار مستويات الرقابة الاستراتيجية وكذا التعرف على مجالاتها وأشكال الرقابة الاستراتيجية ونختم المبحث بالتطرق إلى أساليب الرقابة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مستويات الرقابة الاستراتيجية

تمارس العملية الرقابية الاستراتيجية في منظمات الأعمال وخاصة الكبيرة منها من قبل مختلف الإدارات ومستوياتها، وتهدف إلى أحكام العمل والسير اتجاه تحقيق الأهداف، لذلك فإن هناك ثلاثة مستويات للرقابة الاستراتيجية.¹

1/ الرقابة الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا: يطلق على ممارسة الرقابة من قبل الإدارة العليا على الاتجاه الاستراتيجي الكلي للمنظمة وبصورة شمولية بالرقابة الاستراتيجية، وفي إطارها يتم التركيز على فعالية المنظمة بشكلها العام، وكذلك للأعمال والوظائف الرئيسية للتأكد من أن الاستراتيجيات تنصب أساسا على طبيعة العلاقة بين المنظمة ومفردات بيئتها الخارجية، والمجتمع الذي تسعى لخدمته؛

2/ الرقابة الهيكلية على مستوى الإدارة الوسطى: ويطلق على ممارسة الرقابة من قبل التكتيكية Control Tactical، وتهتم أساسا بكيفية إنجاز مختلف الجوانب المرتبطة بالتخطيط على مستوى الإدارة الوسطى وعادة ما تهتم هذه الرقابة أيضا بعناصر الهيكل التنظيمي ومهامها للوصول إلى الغايات المراد تحقيقها في إطار توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات في إطار الهيكل؛

3/ الرقابة العملياتية على المستوى التشغيلي: هذا المستوى من الرقابة أكثر تفضيلا ويمارس من قبل الإدارات الدنيا والإشرافية وتؤطره فكرة أحكام العملية الرقابية على النشاطات التفصيلية والخطط قصيرة الأمد هي التي تنفذ في إطار لا يتجاوز السنة الواحدة ولكون الرقابة المالية ذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال، فإنها تقع ضمن إطار الرقابة التشغيلية، والرقابة المالية تتعلق بجوانب الرقابة على الموارد المالية للمنظمة لذلك تعتبر الموازنات ومراكز المسؤولية الإطار التفصيلي لهذه الرقابة وبشكل عام فغن رقابة العمليات تنصب أساسا على تحويل الموارد المدخلات على منتجات على شكل سلع وخدمات بطريقة كفئة.

المطلب الثاني: أشكال ومجالات الرقابة الاستراتيجية

سننترق في هذا المطلب إلى أشكال ومجالات الرقابة الاستراتيجية

¹محمد حسين علي حسين الجنابي، "تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية - دراسة ميدانية في دائرة الرقابة التجارية والمالية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 131، 2021، ص 159.

الفرع الأول: أشكال الرقابة الاستراتيجية

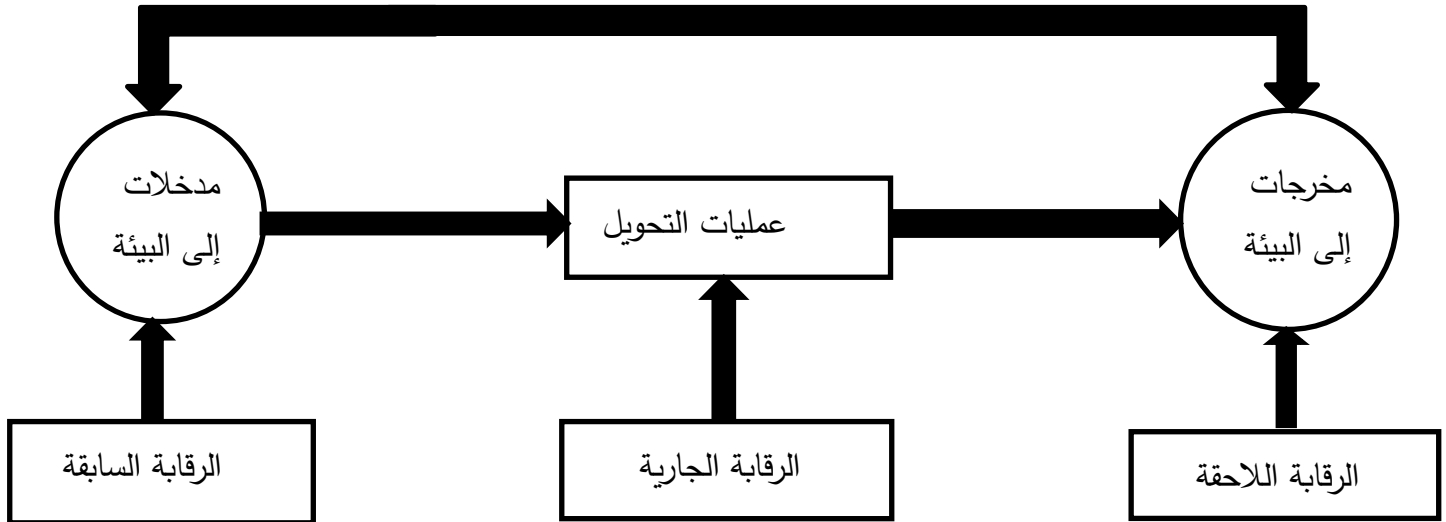
هناك عدة أشكال للرقابة الاستراتيجية، تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف، وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة:¹

1/ الرقابة حسب زمن ممارستها: وتنقسم وفق هذا المعيار إلى:

- ✓ الرقابة السابقة: هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية؛
- ✓ الرقابة الجارية (المتزامنة): هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية وهي توصف بالغريلة؛
- ✓ الرقابة اللاحقة: وهي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.

ويمكننا توضيح أشكال الرقابة وفق هذا المعيار في المخطط الآتي:

الشكل رقم 03: أشكال الرقابة الاستراتيجية حسب زمن ممارستها



المصدر: إياد عبد الفتاح النصور، "استراتيجيات التسويق مدخل نظري كمي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 100.

3/ الرقابة حسب طريقة تنفيذها: تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة:

- ✓ الرقابة المباشرة: وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجها لوجه لتوجيهات العمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة؛
- ✓ الرقابة غير المباشرة: يستخدم هذا النوع التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك الدورية الشهرية مثلا التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية؛

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، "الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 02، 2004، ص 148.

4/ الرقابة حسب مجال تطبيقها: وتنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية ورقابة نوعية:

✓ تهتم الرقابة الكمية بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط؛

✓ أما الرقابة النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

معايير أخرى: كما يمكن أن تنقسم إلى:

1/ رقابة محاسبية: تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس كالعائد على الاستثمار ومقاييس مالية أخرى؛

2/ رقابة إدارية: تهتم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها؛

كما يمكن تقسيم الرقابة أيضا إلى رقابة النتائج ورقابة العمل والرقابة الشخصية.

الفرع الثاني: مجالات الرقابة الاستراتيجية

بما أن هدف الرقابة الاستراتيجية هو التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها وأهدافها الاستراتيجية¹، لذلك لا بد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة وتلك التي تستخدم لتحقيق تلك الرسالة، وتمثل هذه الأنشطة في الأنشطة الإنتاجية، والتسويقية، وأداء الأفراد، وجودة العملية، وهي تختلف باختلاف نوع المنظمة سواء كانت إنتاجية أم خدمية.

فالرقابة المالية تقوم على رقابة الأداء المالي في المنظمة من خلال تقييم الربح والعائد على الاستثمار. فهدف النشاط التمويلي في المنظمة الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر والوقت المناسبين لاستخدامها بشكل فعال في تحقيق الأهداف المطلوبة.

أما الرقابة العملية الداخلية فهي تهدف إلى تحسين نوعية وجودة المنتج أو الخدمة المقدمة، لذلك فهي تبحث في المميزات الكلية وخصائص المنتج المقدم للزبائن في الحاضر والمستقبل.

وتهتم رقابة رضا الزبون بتحسين العلاقات القائمة مع الزبائن والمتعاملين مع المنظمة، وزيادة نسبة ولائهم وتقليل نسبة التهرب، كما تهتم بتحسين العلاقات الخارجية لتحسين سمعة المنظمة مع الأطراف الخارجية التي تتعامل معها هذه المنظمة.

¹ إياد عبد الفتاح النصور، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 101-102

المطلب الثالث: أساليب الرقابة الاستراتيجية

توجد أساليب عديدة للرقابة الاستراتيجية يمكن تقديمها كما يأتي:¹

- 1/ الرقابة التي تعتمد على الموازنات والأساليب المالية والمحاسبية: من أمثلتها أساليب التحليل المالي، تحليل المصادر والاستخدامات المالية، تحليل التعادل، أساليب قياس الكفاءة والفعالية؛
- 2/ الرقابة التي لا تعتمد على الموازنات: مثل التقارير الخاصة والاحصائية (كتحليل انحدار والارتباط ومقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية) ومراجعة العمليات وأساليب المحاسبة والمراجعة الإدارية والاجتماعية والملاحظة الشخصية وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج والعمليات والمسار الحرج؛
- 3/ المعايير الكمية: وهي التي تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية التي تستند الى عامل الكمية مثل: (حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح)؛
- 4/ استخدام التجسس المباشر غير المباشر: وهذا يمكن استخدام القياس المقارن سواء على مستوى الخدمات او وحدات النشاط للكشف عن مدى تحقيق الاستراتيجية المخططة من عدمه.

¹ - صهيبي كمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف، "مرجع سبق ذكره"، ص 209.

المبحث الثالث: الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتقييم الأداء المالي

المطلب الأول: شروط الرقابة الاستراتيجية الفعالة

نجاح او فعالية عملية الرقابة مرهون بتوفر جملة من الشروط هي:¹

✓ الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة وغير المفيدة، وهنا يجب أن يكون التركيز على عناصر النجاح الحرجة، والتي تعرف بأنها تلك العوامل التي تؤدي إلى النجاح الكامل إذا ما تم إحكام الرقابة عليها على مدار الوقت التي إذا ما أنجزت بالصورة الصحيحة ستقود إلى النجاح؛

✓ الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم صعبة؛

✓ الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف عند وقوعها؛

✓ الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى جوانب الأداء قصيرة المدى؛

✓ تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين في جميع المستويات التنظيمية وكذلك أفراد المؤسسة وذلك من خلال تنمية روح المسؤولية لديهم، وجعل هذا السلوك جزء لا يتجزأ من الثقافة السائدة في المؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل تقييم الرقابة الاستراتيجية

يمكن أن يشمل تقييم الرقابة الاستراتيجية على الخطوات التالية:²

1/ تحديد ما يجب عمله: المدراء الأعلى والمدراء التنفيذيين بحاجة إلى تحديد العمليات المراد تطبيقها والنتائج التي نسعى لتحقيق الرقابة عليها. ويجب أن يراعي أن تكون تلك العمليات والنتائج قابلة للقياس بطريقة موضوعية ومعقولة وينبغي أن يكون التركيز على العناصر الأكثر أهمية مثل التي تمثل أعلى نسبة من المصروفات أو أعلى أكبر عدد من المشاكل، يجب العثور على قياسات لجميع المجالات العامة بغض النظر عن الصعوبة؛

¹صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة (2000-2005)"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006-2007، ص 56.

²عاهد بسام الفراء، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 27-29.

2/ وضع معايير الأداء: المعيار هو هدف أو أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين وقد يكون نهائياً تنتهي عنده مراحل التنفيذ وقد يكون وسيطاً يعكس النشاط السابق ويعتبر بداية لنشاط لاحق؛

انطلاقاً من رسالة المنظمة وأهدافها وغايتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء.

3/ قياس الأداء: ويشمل هذا النشاط مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة والتحقق في الانحرافات وتقييم الأداء الفردي ودراسة التقدم المحرز نحو الأهداف المعلنة وتستخدم في هذه العملية الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية على حد سواء، وينبغي أن تكون معايير التقييم مقاسة ويمكن التحقق منها بسهولة، وهو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات على الخطط وتقييم الأداء الفردي واختبار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد، ويعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للاستراتيجية؛

4/ مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب: إذا كان الأداء الفعلي المحقق يتطابق مع الأداء المرغوب تتوقف عملية القياس؛

5/ القيام بالإجراءات التصحيحية: إذا ظهر من التقييم أن هناك انحرافات موجبة أو سالبة فإن الخطوة التالية هي القيام بالأعمال التصحيحية. إذا في حالة وجود انحراف في الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصدفة أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات... إلخ) للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية ولتقوم المنظمة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب ومن الأمثلة عن التغييرات أو التعديلات التي قد تكون مطلوبة هي تغيير هيكل المنظمة، مراجعة رسالة المنظمة، تعديل الأهداف، وضع سياسات جديدة، تخصيص الموارد بطريقة أفضل، وضع حوافز أداء جيدة.

المطلب الثالث: مساهمة الرقابة الإستراتيجية في تقييم الأداء المالي

الفرع الأول: أثر الرقابة الاستراتيجية على تقييم الأداء المالي

إن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية الرقابة فقد عرفها أحد الباحثين "الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد، وإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصبح مسارات الأنشطة أي حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلاً إلى الإنجازات المرغوبة، أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساساً

بوظيفتين: الأولى محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف و منعها من الانحراف، والثانية تصحيح مسارات الأنشطة، وهذا هو تقييم الأداء.¹

وترتبط عملية تقييم الأداء بالرقابة ارتباطا وثيقا، فتقييم الأداء يعتبر جزء من نظام الرقابة، وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه فإن تقييم الأداء يستهدف دراسة تحليل جوانب القوة والضعف التي تصاحب إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو المنظمة بوجه عام ولاشك أن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها ذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لا بد وأن يحتوي نظاما جيدا لتقييم الأداء.²

الفرع الثاني: تحسين الأداء المالي من خلال نظام الرقابة الإستراتيجية

إن من أهم الأهداف الرئيسية لنظام الرقابة الإستراتيجية هو ضمان نوعية جيدة للمعلومات التي ينبغي الاعتماد عليها في البيانات المحاسبية³ لحماية النقدية والأصول المادية للمنشأة، والتي تلجأ هذه الأخيرة إلى توفير نظام معلوماتي محاسبي جيد وملائم لمستخدمي الإدارة. والتي تستغلها في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات المناسبة.

فأي خلل يطفو على نظام المعلومات المحاسبية فإنه يشكل مصدرا أساسيا لعدة مشاكل من المشاكل التشغيلية، التي تواجهها الكثير من المؤسسات الاقتصادية، والتي تكون عادة سببا في اختفاء البعض منها، وينتج هذا الخلل في النظام عن التفاني في توصيل المعلومات المالية الهامة، أو عدم توصيلها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، ونظرا لاعتماد الكثير من القرارات على المعلومات المحاسبية والمالية، فإن فشل نظام المعلومات المحاسبية والمالية في تزويد الإدارة بهذه المعلومات في الوقت المناسب، يؤدي إلى عدم كفاءة أعمال المؤسسة، وبالتالي إلى نشأة المشاكل التشغيلية.

لذا يمكن اعتبار المعلومات أحد عوامل الإنتاج داخل المؤسسة إذ تدخل البيانات في شكلها الخام مثلها مثل المواد الأولية، بعدها تخضع هذه البيانات إلى عملية معالجة لتخرج في شكلها النهائي كمنتج جديد "معلومات" صالحة للاستعمال.

فتعتبر المعلومات المحاسبية الأداة الأساسية لعملية اتخاذ القرار، ويتوقف نجاح هذه الأخيرة بدرجة كبيرة على مدى صحة ومصداقية المعلومات ودقتها في تمثيل الواقع الذي يعتبر من محددات القرار السليم.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم الأداء المؤسسة في ظل الأداء المتوازن"، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 10.

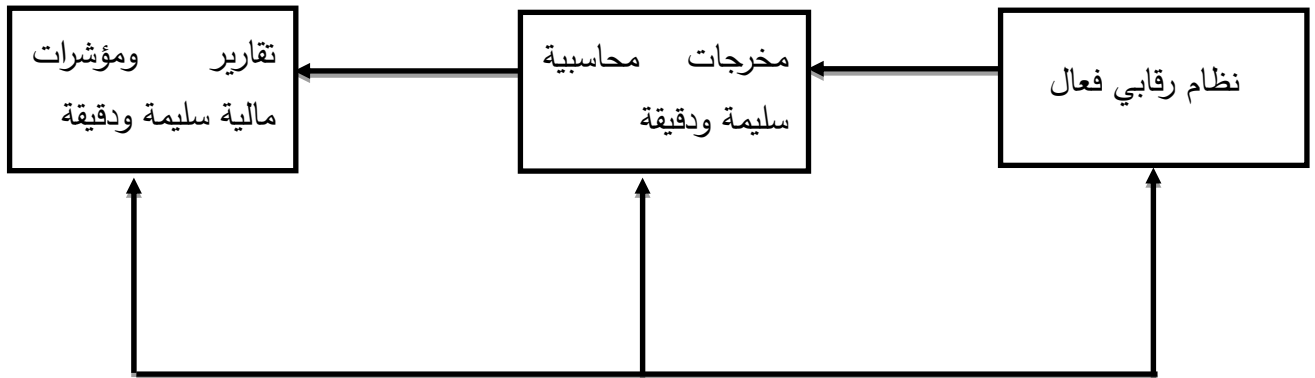
² يلوم السعيد، زردومي أحمد، "الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر، العدد 49، المجلد ب، جوان 2018، ص 340.

³ الطواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، "المراجعة والتدقيق الحسابات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 91.

ولكي تتصف هذه المعلومات المحاسبية بالصحة والمصدقية والدقة وحتى تكون معبرة عن المركز المالي للمؤسسة ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فإنها يجب أن تكون مصادق عليها من طرف مدقق حسابات، والذي بعد قيامه بفحص وتدقيق ورقابة الاعمال بالمؤسسة وبعد إتمام برنامج التدقيق فإنه يعد تقريرا عن مدى صحة ودقة مخرجات المحاسبة والمتمثلة أساسا في الميزانية وجدول حسابات النتائج عن الملاحظات والتوصيات التي يراها ضرورية.¹

ومن هنا تتضح لنا علاقة الرقابة الإستراتيجية بتقييم الأداء المالي بالمؤسسة، فوجود نظام رقابة فعال وجيد فإنه يضمن مخرجات سليمة ودقيقة للحسابات ولنظام المحاسبي فهي نفسها مدخلات التحليل المالي فهي نفسها مدخلات التحليل المالي. فوجود نظام رقابي فعال يضمن وجود مؤشرات مالية صحيحة ودقيقة وهذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: علاقة الرقابة الإستراتيجية بتقييم الأداء المالي للمؤسسة



المصدر: مجنح عاتقة، "دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005_2006، ص83

¹ مجنح عاتقة، "دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005_2006، ص83.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التطرق إلى ماهية الرقابة الإستراتيجية، مستوياتها، مجالاتها، وكذا شروط نجاحها، كونها عملية تسهر على ضمان تحقيق أهداف المؤسسة وكذلك تعد عنصر أساسي يعتمد عليه في تقييم الأداء المالي في المؤسسات، والرقابة الإستراتيجية تعد بمثابة حلقة وصل بين مختلف وظائف الإدارة تظهر أهميتها فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم على أساسها معالجة وتعديل والأخطاء والكشف عن معوقات التنفيذ والانجاز، وكذا التقليل من تراكم الأخطاء وهي تسمح كذلك بتحسين النتائج وتحقيق الأهداف الإستراتيجية...

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة سوناريك

وحدة فرجيو

تمهيد:

بعد قيامنا بالدراسة النظرية في الفصلين السابقين بكل جوانبها سنقوم في هذا الفصل بربط أهم نقاط الجانب النظري بالجانب التطبيقي والذي سنتطرق فيه إلى تقييم الأداء المالي من خلال بعض المؤشرات المالية وتحليلها وذلك بالاعتماد على القوائم المالية المتمثلة في الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج فقط من خلال دراسة المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة سوناريك وحدة فرجية خلال الفترة 2019-2021، وتعرفنا على العلاقة التي تربط الرقابة الاستراتيجية بتقييم الأداء المالي داخل هذه المؤسسة.

وللقيام بهذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: قمنا فيه بتقديم المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة سوناريك؛

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي لمؤسسة سوناريك لسنة 2019_2021؛

المبحث الثالث: شروط تحقق الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتقييم الأداء المالي داخل مؤسسة سوناريك.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة SONARIC

يعتبر نتطرق في هذا المبحث إلى تاريخ وتطور مؤسسة سوناريك والهيكل التنظيمي لها وكذا عرض الوحدات التابعة لها والموزعة عبر التراب الوطني.

المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة سوناريك الأم وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول: لمحة عامة عن مؤسسة سوناريك الأم

إن المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة LA SOCIÉTÉ NATIONAL DE RÉALISATION ET DE GESTION DES INDUSTRIEL CONNEXE

هي مؤسسة اقتصادية عمومية برأس مال يقدر ب: 1724560.000 دج وأصبحت شركة ذات أسهم بموجب

العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05، نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة الثقيلة، وهذا بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/05/30 قصد إعطاء حوافز للتنمية وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد وقد تطور رأس مالها الاجتماعي في السنوات: 1992 , 1994 , 1994 كما يلي:¹

20.000.000 دج، 150.000.000 دج، 152.000.000 دج على الترتيب.

أهم منتجاتها هي:

- ✓ مدافئ بمختلف الأنواع.
- ✓ مطابخ منزلية.
- ✓ سخانات ماء.
- ✓ مكيفات الهواء.

إن الهدف الأساسي الذي يوجه الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة فيه وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة أدائهم.

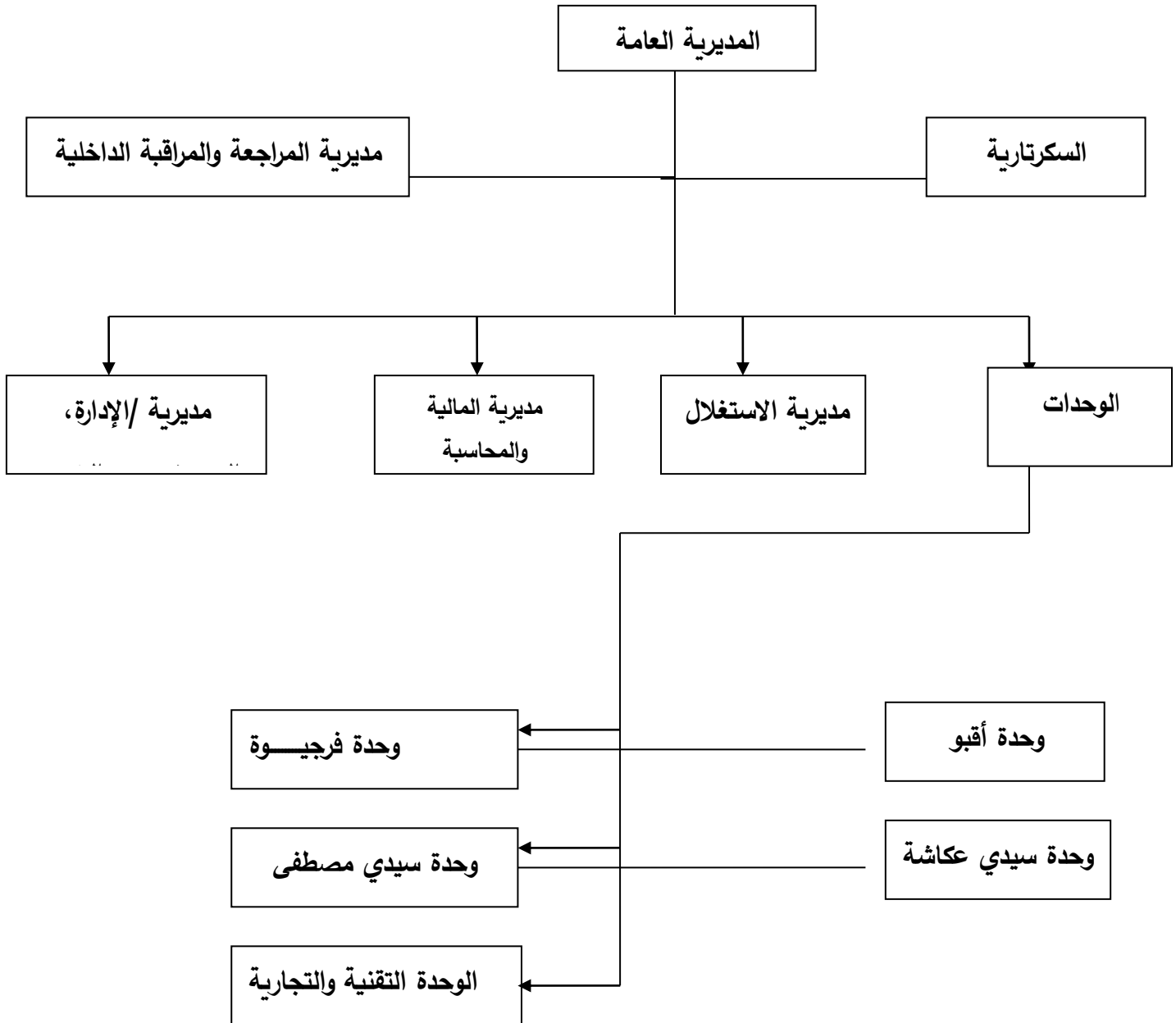
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم:

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى المؤسسة وذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد والمؤسسات الخارجية ويساعدهم في فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما يساعد في عرض

¹وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سوناريك، فرع ميله

مختلف وظائف المؤسسة والتنسيق بينها وهو يفيد في تبسيط علاقات العمل بين مختلف المصالح، والمخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة Sonaric

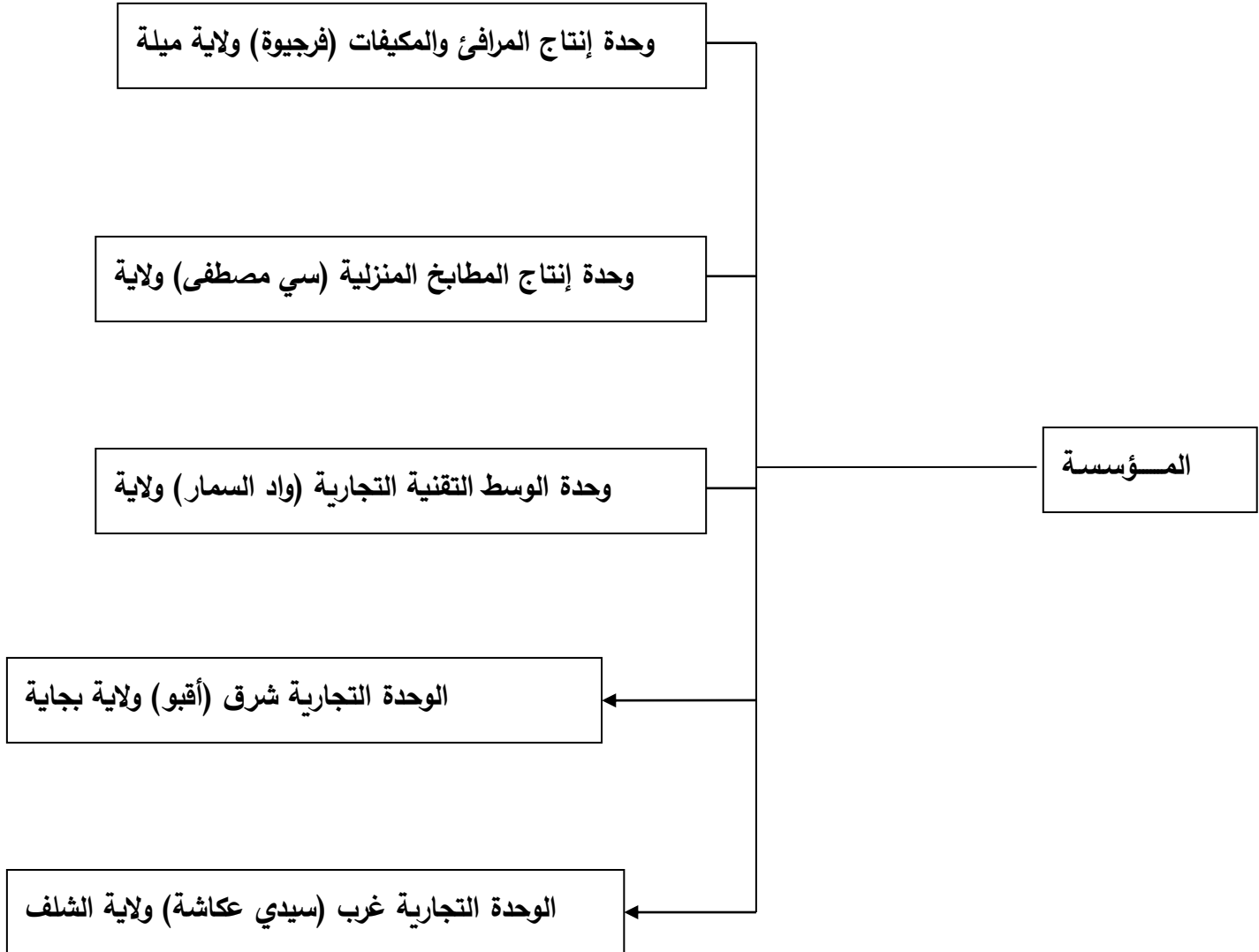
الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك الأم:



المصدر: وثائق المؤسسة لسنة 2007

والمخطط التالي يبين الوحدات المكونة للمؤسسة

الشكل رقم 06: الوحدات المكونة لمؤسسة سوناريك الأم



المصدر: وثائق المؤسسة لسنة 2006.

المطلب الثاني: التعريف بوحدة SONARIC فرجيوة وأهم المصالح المكونة لها

إن وحدة صناعة المدافئ ب فرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها ويعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.¹

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سوناريك، فرع ميله

الفرع الأول: لمحة عن وحدة فرجيوة

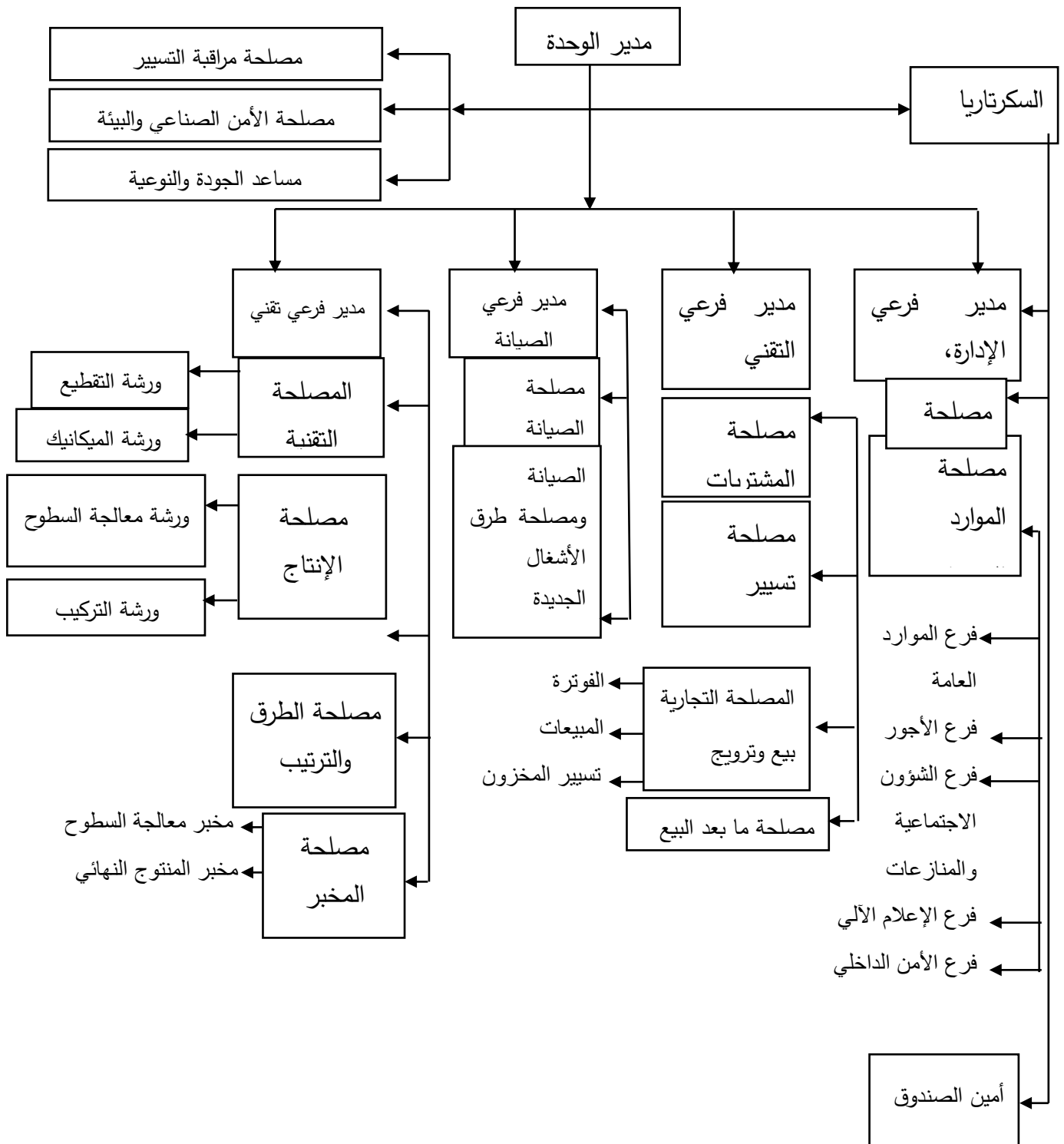
إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية ب فرجيوة - ولاية ميله - كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجيوة إحدى دوائرها)، لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميله، وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل، واستأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا، وفي الوقت الحالي أصبح عدد العمال 234 عاملا.

1/ موقعها: تقع وحدة SONARIC فرجيوة في المنطقة الصناعية ل فرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة، وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم (05) وبالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال، قسنطينة من الشرق، وسطيف من الغرب؛

2/ مساحتها: تتربع وحدة SONARIC فرجيوة على مساحة قدرها 11هكتار، تتربع الورشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر ب 2100م²؛

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجيوة: إن اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حرصت وحدة فرجيوة على تنظيم أنشطتها وتوزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل الخدمات لزيائن وبارقى الوسائل وأقصر وقت، وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية 2017_2018



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سوناريك، فرع ميله

الفرع الثالث: مصالِح SONARIC وحدة فرجية:¹

تشكل وحدة فرجية من الدوائر والمصالح الأتية: دائرة الإدارة والمالية، دائرة تقنية-إنتاجية، دائرة تقنية- تجارية، دائرة الصيانة، مراقبة النوعية.

يتأسس الوحدة مدير والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع وله نائب يساعده ويشاركه في جميع مهامه، كما ينوب عنه أثناء غيابه. للمدير عدة مهام هي:

✓ المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة إذ يبحث بشكل دائم عن السبل التي تؤدي إلى

تحسين وضعية الوحدة وجعلها قادرة على المنافسة.

✓ مراقبة ومتابعة التنفيذ.

✓ ترأس وعقد الاجتماعات.

✓ المصادقة على الوثائق المهمة.

✓ توفير الوسائل المعنوية والبشرية لتسيير نشاط الوحدة.

✓ العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه.

للمدير سكرتيرة هي بمثابة اليد اليمنى له تتميز بعدة مواصفات هي: الدقة، السرية، وقوة الذاكرة تقوم بعدة مهام:

✓ استقبال البريد الوارد.

✓ تسليم البريد الصادر.

✓ استقبال المكالمات والفاكسات.

✓ كتابة النصوص والتقارير.

✓ تسجيل مواعيد المدير.

✓ حفظ الوثائق السرية.

✓ استقبال وتوجيه الزوار إلى مكتب المدير.

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سوناريك، فرع ميلة.

1/ دائرة الإدارة والمالية: يشرف عليها رئيس الدائرة وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح وهي:¹

✓ مصلحة الموارد البشرية **service ressources humaine**: تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال وتسيير المورد البشري لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة وتتوفر على ثلاث مكاتب بالإضافة إلى الإشراف على فرع الحضيرة والأمن الداخلي،

- المكتب الأول مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام

التالية:

• التسيير الحسن لإدارة العمال.

• يدرس مع المدير ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة.

• يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة، ويصادق عليها إضافة إلى أعمال أخرى.

- والمكتب الثاني خاص بمسؤول فرع الأجور والشؤون الاجتماعية والذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العامل من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها، إضافة إلى ما يخص بالمنح العائلية والتعويضات، كما يقوم بعملية معالجة الأجور الشهرية لكل عمال الوحدة

- والمكتب الثالث خاص بالمكلف بالدراسات تسيير الموارد البشرية:

• التسيير الحسن لإدارة العمال.

• العطل المرضية، والعطل السنوية.

• اعداد تقارير شهرية عن حركة العمال (العدد-تقسيمهم حسب الدوائر والمصالح، من حيث التصنيف (...)

• اعداد شهادات العمل

• اعداد عروض العمل بالتنسيق مع رئيس المصلحة والقيام بما يلي ذلك من وراجل التوظيف (تحرير عقود العمل، محضر التصيب، توجيه العمال الجدد...)

• اعداد التقرير الشهري للحضور والانصراف حيث تتوفر المؤسسة على نظام حديث يتمثل في جهاز كشف الحضور والانصراف . ومن خلاله يتم التعرف على الغيابات وحساب التأخر لكل عامل

• تحيين مختلف السجلات الرسمية كسجل المستخدمين وسجل العطل السنوية...

• ضمان وصول مختلف التعليمات إلى كافة العمال

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سوناريك، فرع ميلة

- تحرير العقوبات
- بالإضافة إلى أعمال أخرى
- فرع الأمن الداخلي: يسهر على حماية محيط العمل ونظافته والمحافظة على امن العمال ومراقبة مدى احترامهم لنظام العمل في الوحدة وكذا مراقبة وتوجيه كل من يدخل إلى الوحدة (الزوار أو الزبائن)
- الحضيرة: وتتوفر على السيارات والشاحنات التي تستعمل في نقل المنتج وعمال الوحدة في مهمات خارج المؤسسة، بالإضافة إلى الرافعات الشوكية

✓ مصلحة المحاسبة *service comptabilité*:¹

المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ والأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات، ومراقبتها والتي تدور بين المصالح. لهذه المصلحة عدة وظائف هي:

- تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها ومدينيها، وتحديد وضعها المالي.
- المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب.
- تعتبر قاعدة للتحليل المالي إضافة إلى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة المتمثلة

في:²

- المشتريات ما بين الوحدات
- المشتريات الداخلية والخارجية للوحدة.
- مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية.
- التعامل مع البنوك والصندوق مثل BDL بـ فرجية و CPA بميلة.

✓ المصلحة المالية *service finance*:

هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع المالي للوحدة، حيث انه يستلم أموال كل المبيعات التي تتم داخل الوحدة، كما انه على اتصال دائم مع مصلحة المحاسبة والتعامل مع البنوك والصندوق مثل BDL بـ فرجية و CPA بميلة.

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سوناريك، فرع ميلة

² وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سوناريك، فرع ميلة

2/ دائرة الإنتاج **département de production**: تشرف الدائرة على التسيير الحسن لجميع ورشات الوحدة وتعمل باستمرار من أجل الاستغلال العقلاني والحسن لوسائل الإنتاج وطاقات العمل قصد الوصول إلى أقصى حد ممكن من الإنتاجية، وتتكون هذه الدائرة من:

✓ مصلحة التوجيهات

✓ مصلحة الانتاج: وتتوفر على الورشات التالية

- ورشة تصنيع الصفائح: ويتم فيها إحضار الحديد في شكله الخام، أي لفائف وصفائح وتقطيعها حسب القياسات والأحجام المطلوبة.

- ورشة التصنيع: يتم في هذه الورشة بعد توجيه الأحجام المطلوبة والقياسات، حيث يتم إدخالها في القوالب الأساسية للشكل المطلوب، وكذلك نزع الزوائد وإحداث الثقوب بآلات خاصة.

- ورشة الدهن والطلاء: وبها قسمين هما:¹

• قسم التنظيف والصقل.

• قسم الطلاء والدهن.

- ورشة التركيب: في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله النهائي بعد المراقبة التامة، وبالإضافة، يمكن القول أن 80% من العناصر التي تدخل في تركيب المدافئ المنزلية تصنع محليا، إضافة إلى القطع الأساسية التي تدخل في تركيب الآلات المطبخية والتي يتم تركيبها في وحدات مختلفة " سي مصطفى " ولاية بومرداس أما 20% فهي المادة الأولية، يتم شراؤها من الخارج.

3/ الدائرة التقنية التجارية: تعمل هذه الدائرة تحت توجيه رئيس الدائرة، يتمحور عمل الدائرة حول كل ماله علاقة بالتموين، التخزين، البيع.

✓ مصلحة تسيير المخزون: تتكون من عدة مخازن:

- مخزن المواد الأولية.

- مخزن عتاد الحظيرة.

- مخزن التجهيزات أو المعدات.

- مخزن قطع الغيار.

- مخزن المواد الكيميائية.

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سوناريك، فرع ميلة

تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح المؤسسة وذلك بتزويدهم بمختلف المواد المتنوعة وتحضير السندات.....الخ

✓ **التموين:** من مهامها ما يلي:¹

- تسيير الملفات الخاصة باستيراد السلع.
- إحضار ملفات الموردين الداخليين والخارجيين وتسجيل المعاملات.
- اتخاذ القرارات بشأن تموين المخزن.

✓ **مصلحة المشتريات service Achat:**

- تدرس برنامج الاحتياطات وتراقب السوق.
- الاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار، الكمية، والنوعية.
- تحديد وتعيين المواد المراد شراؤها.

✓ **المصلحة التجارية service de commercial:** لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير الإنتاج

وتحسين جودته وازدهار المؤسسة بالإضافة إلى تسويقه وتتوفر على ثلاث فروع:

- فرع المبيعات
- مخزون المنتج النهائي
- فرع خدمات ما بعد البيع
- 4/ دائرة الصيانة: تعمل على:
 - الصيانة الوقائية للعتاد.
 - المعاينة بانتظام واستمرار.
 - التبديل المنتظم للقطع.
 - أشغال التصليح بالنسبة للعتاد الذي يحدث به خلل وبالإمكان تصليحه.

وتتوفر على ثلاث فروع:

- مصلحة التوجيهات
- ورشة الصيانة

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سوناريك، فرع ميلة

- ورشة الصناعة والدهن ومعالجة السطوح

5/ مراقبة النوعية: تابعة هذه المصلحة إلى الدائرة التقنية وتقوم بالمهام التالية:

- ✓ المشاركة في التنمية الاقتصادية.
 - ✓ مراقبة المنتوجات التامة تقنيا.
 - ✓ مراقبة المنتوجات وتحليل النتائج والإعلان عن أي عطب موجود وذلك باختبارات دقيقة.
- وتتوفر على:

- المخبر

- مراقبة الجودة

المطلب الثالث: أهمية وحدة فرجيوة، أهدافها، وعوامل إنتاجها

الفرع الأول: أهمية وحدة فرجيوة

تتفرد وحدة فرجيوة بصناعة المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميلية، وتلعب دورا اجتماعيا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن شباب المنطقة الذي إضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن تحسين الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مرد ودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- ✓ تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال.
- ✓ توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة
- ✓ تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات والمؤسسات الموجودة على التراب البلدي.
- ✓ إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة.

الفرع الثاني: أهداف الوحدة: تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية:¹

- ✓ إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني
- ✓ تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية.

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة سوناريك، فرع ميلية

- ✓ تحسين المنتج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية.
- ✓ تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة.
- ✓ العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه.
- ✓ ترقية الصناعة الكهرو منزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة.
- ✓ المساهمة في تكوين عمال متخصصون وذوي كفاءات عالية.
- ✓ محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق من خلال المبيعات.

الفرع الثالث: عوامل إنتاج الوحدة:

تتوفر وحدة sonaric فرجيوة على عدة عوامل للإنتاج هي:

- 1/ **العامل المادي:** تتوفر الوحدة على آلات وتجهيزات عديدة ومتنوعة في جميع ورشاتها من النقطيع إلى التنظيف والدهن والتركييب ويرجع تاريخ أول استعمالها إلى سنة 1992م.
- 2/ **عامل التموين:** إن التموين بالمنتجات والمواد الأولية الهامة التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج هو أحد المشاكل التي تعاني منها الشركات والمؤسسات الوطنية، فالمادة الأولية المستعملة لإنتاج جميع أنواع المدافئ جزء منها من داخل الوطن والجزء الآخر مستورد من الخارج تقريبا من نفس المكان مثلا المواد الكيماوية تستورد 100% من الخارج وبالضبط من إيطاليا.
- 3/ **العامل البشري:** بلغ عدد العمال الكلي لوحدة Sonaric بـ فرجيوة سنة 2015 234 عامل.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي لمؤسسة سوناريك لسنة 2019، 2020، 2021

سنقوم في هذا المبحث بعرض الميزانية المختصرة لمؤسسة سوناريك للفترة (2019-2021) وتقييم أدائها المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

المطلب الأول: عرض الميزانية المالية المختصرة لسنة 2019، 2020، 2021

إن إعداد القوائم المالية ونسجها بطريقة تتناسب مع أهداف التحليل المالي يخدم كثيرا المحلل المالي في أدائه بغية تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، وسوف نقوم في هذا المطلب بعرض الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة سوناريك للفترة (2019-2021).

الفرع الأول: عرض الميزانية المالية المختصرة لسنة 2019

يظهر في الجدول التالي شكل الميزانية المالية المختصرة لسنة 2019، حيث بلغ المجموع العام للأصول والخصوم 3067897104 دج.

جدول رقم 02: الميزانية المالية المختصرة لسنة 2019:

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول الثابتة:	1264256284	الموارد الدائمة:	2841782569
الأصول المتداولة:	1803640820	الأموال الخاصة	241198905
قيم للاستغلال	1015314218	الخصوم غير الجارية	429793512
قيم خارج الاستغلال	1226958	الالتزامات المتداولة:	226114531
خزينة الأصول	787099642	قيم للاستغلال	78250674
		قيم خارج الاستغلال	147863857
		خزينة الخصوم	-
المجموع	3067897104	المجموع	306789104

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية (الملحق رقم 01 و04)

الفرع الثاني: عرض الميزانية المالية المختصرة لسنة 2020

يظهر الجدول الموالي شكل الميزانية المالية المختصرة لسنة 2020، حيث بلغ المجموع العام للأصول والخصوم 3903267782.21 دج ونلاحظ أن هذا المجموع شهد ارتفاعا مقارنة بسنة 2019.

جدول رقم 03: الميزانية المختصرة لسنة 2020

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
2867235440.57	الموارد الدائمة:	1291257052.62	الأصول الثابتة:
2491890679.84	الأموال الخاصة	2612010729.59	الأصول المتداولة:
375344760.73	الخصوم غير الجارية	1713058223.47	قيم للاستغلال
1036032341.64	الالتزامات المتداولة:	667696.54	قيم خارج الاستغلال
833157044.45	قيم للاستغلال	898284809.58	خزينة الأصول
202875297.19	قيم خارج الاستغلال		
-	خزينة الخصوم		
3903267782.21	المجموع	3903267782.21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية (الملحق رقم 02 و 05)

الفرع الثالث: عرض الميزانية المالية المختصرة لسنة 2021

يظهر الجدول الموالي شكل الميزانية المالية المختصرة لسنة 2020، حيث بلغ المجموع العام للأصول والخصوم 3719404008 دج ونلاحظ أن هذا المجموع شهد انخفاضا مقارنة بسنة 2020.

جدول رقم 04: الميزانية المالية المختصرة لسنة 2021

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
3279558937	الموارد الدائمة:	1279158103.92	الأصول الثابتة:
2711994256.61	الأموال الخاصة	2440245904.84	الأصول المتداولة:
567564681.10	خصوم غير جارية	1409789277.18	قيم للاستغلال
439845071.05	الالتزامات المتداولة:	788399.65	قيم خارج الاستغلال
17831380.19	قيم للاستغلال	1029668227.36	خزينة الأصول
422013690.8	قيم خارج الاستغلال		
-	خزينة الخصوم		
3719404008	المجموع	3719404008	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية (الملحق رقم 03 و 06)

المطلب الثاني: التقييم باستخدام مؤشرات التوازن المالي

سنحاول من خلال هذا المطلب تقييم الأداء المالي للمؤسسة عن طريق المؤشرات المالية (التوازنات المالية).

الفرع الأول: حساب رأس المال العامل (FR):

وهذا بالتطرق الى مختلف أنواع رأس المال العامل وذلك بالاعتماد على الميزانية المالية لسنوات 2021-2020-2019.

1/ حساب رأس المال العامل الدائم:

يستخدم في تقدير قدرة المؤسسة على تمويل عملياتها اليومية والوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

جدول رقم 05: رأس المال العامل من أعلى الميزانية

السنوات	2019	2020	2021
البيان			
الأموال الدائمة	2841782569	2867235440.57	3279558937
الأصول الثابتة	1264256284	1291257052.62	1279158103.92
رأس المال العامل	1577526289	1575978388	2000400834

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية (الملحق من 01 إلى 06)

نلاحظ أن المؤسسة حققت رأس مال عامل دائم موجب خلال السنوات الثلاث، وهذا يفسر بأن المؤسسة تستطيع تغطية التزاماتها قصيرة الأجل بالاعتماد على الأصول المتداولة.

جدول رقم 06: رأس المال العامل من أسفل الميزانية الوحدة: (DA).

السنوات	2019	2020	2021
البيان			
الأصول الجارية	1803640820	2612010729.59	2440245904.84
الخصوم الجارية	226114531	1036032341.64	439845071.05
رأس المال العامل	1577526289	1575978388	2000400834

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية (الملحق من 01 إلى 06)

نلاحظ أن المؤسسة حققت رأس المال العام الدائم موجب خلال السنوات الثلاث، وهذا يفسر بأن المؤسسة تستطيع تغطية التزاماتها القصيرة الأجل بالاعتماد على الأصول المتداولة.

التعليق:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يمكن القول ان رأس المال العامل الدائم انخفض قليلا في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 وارتفع سنة 2021، مع أن هذه القيم موجبة لرأس المال الدائم خلال الفترة المدروسة وأن هذه القيمة جد معتبرة وهو ما يؤكد أن المؤسسة تمتلك هامش أمان، وهذا ما يفسر قدرة تغطية ديونها قصيرة الأجل وإن قاعدة التوازن المالي تفرض حد أدنى رأس المال العامل الدائم وهو أن على المؤسسة استثمار أموالها في شراء الأصول الثابتة

وفي مؤسستنا هذه وجدنا أنه في كل سنة من السنوات المدروسة يوجد رأس مال عامل موجب يغطي جميع الأصول الثابتة وكل المخزونات ويبقى جزء منه يغطي جزء من القيم القابلة لتحقيق، إذن نستطيع القول أن المؤسسة محافظة على قاعدة التوازن المالي خاصة وأن المؤسسة لا تعتمد على الديون طويلة الأجل كثيرا، الخاصة.

2/ حساب رأس المال العامل الإجمالي 2019-2020-2021.

الهدف من دراسة رأس المال العامل الإجمالي هو البحث عن قيمة المبالغ التي مولت بها المؤسسة أصولها المتداولة، ويحدد طبيعة نشاط المؤسسة.

سنة 2019: 1803640820 دج

سنة 2020: 2612010729.59 دج

سنة 2021: 2440245904.84 دج

التعليق: إن القيمة المعتبرة لرأس المال العامل الإجمالي للمؤسسة خلال فترة الدراسة موجبة وهذا ما يدل على امتلاك المؤسسة لسيولة معتبرة.

3/ حساب رأس المال العامل الخاص 2019-2020-2021.

الهدف من دراسة رأس المال العمل الخاص هو معرفة مدى قدرة المؤسسة على تغطية أصولها الثابتة بأموالها الخاصة.

الوحدة: (DA)

جدول رقم 07: رأس المال العامل الخاص

2021	2020	2019	السنوات البيان
2711994256.61	2491890679.84	2411989059	الأموال الخاصة
1279158103.92	1291257052.62	1264256284	الأصول الثابتة
1432836153	1200633627.22	1147732775	رأس المال العامل الخاص

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية (الملحق من 01 إلى 06)

التعليق:

نلاحظ أن قيمة رأس المال العامل الخاص موجبة خلال فترة الدراسة وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على تمويل أصولها الثابتة من مواردها الخاصة دون الاعتماد على موارد خارجية نظرا لكون الديون طويلة الأجل تشكل نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالأموال الخاصة، وبالتالي فإن الموارد المالية المخصصة لتمويل الاستثمارات الرأسمالية هي مصادر داخلية وهو مؤشر إيجابي للمؤسسة على عدم التبعية للأطراف الخارجية يعني أن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية.

4/ حساب رأس المال العامل الأجنبي 2019-2020-2021.

يمثل مجموع الديون التي بحوزة المؤسسة والتي تتحصل عليها من الخارج لتمويل نشاطها.

الوحدة: (DA).

جدول رقم 08: رأس المال العامل الأجنبي

2021	2020	2019	السنوات البيان
567564681.10	375344760.73	4297933512	الديون طويلة الأجل
439845071.05	1036032341.64	226114531	الديون قصيرة الأجل
127719610.1	(660687580.3)	203678781	رأس المال العامل الأجنبي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية (الملحق من 04 إلى 06)

التعليق: إن القيمة المنخفضة لرأس المال العامل الأجنبي مقارنة بالأموال الخاصة يعني أن المؤسسة مستقلة ماليا أي عدم تدخل الأطراف الخارجية في سياستها، وكذلك القيمة المنخفضة لرأس مال العامل الأجنبي يعني أن المؤسسة بإمكانها الحصول على قروض إضافية وبسهولة.

الفرع الثاني: احتياج رأس المال العامل BFR

يمثل مجموع الديون التي بحوزة المؤسسة والتي تتحصل عليها من الخارج لتمويل نشاطها، ويتم حسابه من خلال حساب أنواع وذلك بالاعتماد على الميزانية المالية لسنوات 2019-2020-2021.

1/ احتياج رأس المال العامل للاستغلال: ويشير إلى الفرق بين احتياجات الاستغلال للتمويل (أو استخدامات الاستغلال) وموارد التمويل الاستغلال.

جدول رقم 09: احتياج رأس المال العامل للاستغلال الوحدة: (DA).

2021	2020	2019	السنوات البيان
1409789277.18	171305823.74	1015314218	الأصول المتداولة للاستغلال
17831380.19	833157044.45	78250674	الخصوم المتداولة للاستغلال
1391957897	(6618522.98)	937063544	احتياج رأس المال العامل للاستغلال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية (الملحق من 01 إلى 06)

2/ احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال: ويشير إلى الفرق بين احتياجات التمويل خارج الاستغلال (أو استخدامات خارج الاستغلال) وموارد التمويل خارج الاستغلال.

جدول رقم 10: احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال الوحدة: (DA).

2021	2020	2019	السنوات البيان
788399.65	667669.54	1226958	الأصول المتداولة خارج الاستغلال
422013690.8	202875297.19	147863857	الخصوم المتداولة خارج الاستغلال
(421225291.2)	(202207627.65)	(146636899)	احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية (الملحق من 01 إلى 06)

ومنه احتياج رأس المال العامل 2019-2020-2021:

لسنة 2019: 1083700443 دج

لسنة 2020: 195589104.67 دج

لسنة 2021: 1813183188 دج

التعليق:

احتياج رأس المال العامل <0، أي موجب خلال السنوات الثلاث، ويفسر هذا بأن احتياجات رأس المال العامل للمؤسسة أكبر من مواردها، أي أنها تعتمد على موارد طويلة الأجل لتمويل احتياجات التمويل أو الاعتماد على الموارد المالية القصيرة الأجل.

الفرع الثالث: حساب الخزينة الصافية

تعتبر الخزينة من القيم المالية التي يمكن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة، فهي القيمة السائلة التي تبقى فعلا تحت تصرف المؤسسة، ولحساب الخزينة لابد من الاعتماد على الميزانية المالية للسنوات 2019-2020.

الوحدة: (DA).

جدول رقم 11: الخزينة الصافية

2021	2020	2019	السنوات البيان
1029668227.36	898284809.58	787099642	خزينة الأصول
-	-	-	خزينة الخصوم
1029668227.36	898284809.58	787099642	الخزينة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية (الملحق من 01 إلى 06)

التعليق:

من خلال حساب قيمة الخزينة للسنوات الثلاث، نلاحظ أنها موجبة في جميع الأحوال وهذا راجع إلى انعدام السلفات المصرفية والزيادة المستمرة والقيم الجاهزة يعني أن المؤسسة لها توازن مالي ولا تواجه صعوبات في خزيتها ولكن هذا الارتفاع الكبير في الخزينة ليس في صالح المؤسسة لأنه عبارة عن تجميد للأموال.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية

سنحاول من خلال هذا المطلب تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال حساب النسب المالية والمتمثلة في نسب الهيكل المالي، نسب السيولة، نسب النشاط، ونسب المردودية.

الفرع الأول: حساب نسب الهيكل المالي 2019-2020-2021

تصف هذه النسب الوضعية المالية للمؤسسة في وقت معين فهي تفسر العلاقة الموجودة بين عناصر الأصول والخصوم وحسابها يعد تعبيراً عن أهمية كل عنصر من عناصر الميزانية.

جدول رقم 12: نسب الهيكل المالي

البيان	السنوات	2019	2020	2021
نسبة التمويل الدائم		2.25%	2.22%	2.56%
نسبة التمويل الذاتي		0.19%	1.92%	2.12%
نسبة الاستقلالية المالية		0.37%	1.76%	2.96%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية (الملحق من 01 إلى 06)

التعليق:

1/ نسبة التمويل الدائم:

نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم تفوق الواحد فهي جد مرتفعة حيث بلغت سنة 2019 نسبة 2.25 ثم تراجعت لتصبح 2.22 سنة 2020 (نسبة تراجع قدرت بـ 3%) لترتفع إلى 2.56 (نسبة زيادة قدرت بـ 24%) وهذا يعني أن المؤسسة لها رأس مال عامل موجب خلال ثلاث سنوات فالمؤسسة تمول تثبيتاتها بأموالها الخاصة كما أن لها هامش أمان يمكنها من تغطية جزء من أصولها المتداولة.

2/ نسبة التمويل الذاتي:

نلاحظ أن نسبة التمويل الذاتي أقل من الواحد خلال السنة الأولى 2019 وهذا يعني أن المؤسسة لم تستطع تمويل أصولها الثابتة بأموالها الخاصة، وإنما لجأت إلى الاستعانة بالديون طويلة الأجل أو بيع أحد أصولها الثابتة، وهذه الوضعية غير جيدة، أما في السنتين 2020_2021 فهي أكبر من الواحد بنسبة زيادة قدرت بـ (1.73% و 1.93% على التوالي)، معناه أن المؤسسة تستطيع تمويل جزء من أصولها الثابتة بأموالها الخاصة وهذه الوضعية جيدة للمؤسسة.

3/ نسبة الاستقلالية المالية:

بالنسبة لنسبة الاستقلالية المالية للمؤسسة نرى أنها تقل عن النسبة 0.5 سنة 2019 وهي وضعية غير جيدة للمؤسسة، لأن المؤسسة فقدت استقلاليتها ولأن معظم مواردها مشككة بأكثر من 50% من الديون، ولكن في سنة 2020 و 2021 تحسنت الوضعية المالية للمؤسسة وأصبحت لديها استقلالية مالية جيدة بنسبة زيادة قدرت ب(1.39% و 2.59% على التوالي).

الفرع الثاني: حساب نسب السيولة 2019-2020-2021

نسب السيولة هي النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها باستخدام أصولها السائلة والشبه سائلة (الأصول المتداولة) دون تحقيق خسائر.

جدول رقم 13: نسب السيولة

السنوات	2019	2020	2021	البيان
	7.98%	2,52%	5.55%	نسبة السيولة العامة
	4.66%	1.09%	2.79%	نسبة السيولة المختصرة
	4.55%	0.86%	2.34%	نسبة السيولة الفورية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية (الملحق من 01 إلى 06)

التعليق:

1/ نسبة السيولة العامة:

نلاحظ أن نسبة السيولة العامة أكبر من الواحد في كل السنوات الثلاثة وهذا يعني أن رأس المال العامل موجب ووضعية المؤسسة جيدة.

2/ نسبة السيولة المختصرة:

نلاحظ أن نسبة السيولة المختصرة أكبر من الواحد خلال السنوات الثلاثة، وهذا يدل على أن الأصول المتداولة قد غطت الديون قصيرة الأجل وبهذا فإن المؤسسة لها القدرة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل وذلك من خلال القيم القابلة لتحقيق والقيم الجاهزة.

3/ نسبة السيولة الفورية:

نلاحظ من خلال الجدول أن في سنة 2019 كانت نسبة السيولة الفورية أكبر من الواحد حيث قدرت بـ 4.55% وهو مؤشر جيد للمؤسسة بحيث تتمكن من تغطية مصاريفها الفورية، أما في سنة 2020 تراجعَت هذه النسبة لتصبح 0.86% وقدرت نسبة الانخفاض بـ 3.69% أي نسبة السيولة الفورية أقل من الواحد هذا يدل على أن المؤسسة لم تستطع تغطية مصاريفها الفورية، وفي سنة 2021 ارتفعت لتصبح 2.34% وقدرت نسبة الزيادة بـ 1.48%.

الفرع الثالث: حساب نسب النشاط 2019-2020-2021

تعتبر نسب النشاط عن مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها وذلك من خلال حساب كل من معدل دوران الأصول المتداولة، معدل دوران إجمالي الأصول ومعدل دوران الأصول الثابتة.

جدول رقم 14: نسب النشاط

السنوات	2019	2020	2021	البيان
معدل دوران الأصول المتداولة	1.13%	0.58%	0.95%	
معدل دوران الأصول الثابتة	1.60%	1.18%	1.67%	
معدل دوران إجمالي الأصول	0.66%	0.39%	0.57%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية (الملحقات 1 و 2 و 3 و 7 و 8 و 9)

التعليق:

1/ معدل دوران الأصول المتداولة:

نلاحظ من الجدول أن معدل دوران الأصول المتداولة لكل السنوات كان في تذبذب، ففي سنة 2019 حقق معدل دوران الأصول الثابتة نسبة 1.13% لينخفض في السنة التي تليها بنسبة 0.55%، مما يشير هذا الانخفاض إلى وجود خلل في إدارة أصولها الثابتة، ما حقق عوائد متدنية على استثمارات الأصول، ليرتفع نفس المؤشر في السنة التي تليها بنسبة 0.37% ما يوحي بتحسين المؤشر وبالتالي تحسن كفاءة المؤسسة في إدارة أصولها الثابتة ما سيحقق لها عوائد مجزية على استثمارات أصولها، فالمؤشر المنخفض أدى بإظهار الانحرافات لدى تقارير المؤسسة مما أدى بها إلى تصحيح تلك الانحرافات و تقديم أداء مالي أفضل.

2/ معدل دوران الأصول الثابتة:

حققت المؤسسة معدل دوران لأصولها الثابتة في سنة 2019 نسبة قدرها 1.6% لتتخفص في السنة التي تليها لتصبح 1.18%، محققة بذلك نسبة انخفاض قدرها 0.42%، وهذا ما يدل على وجود خلل في مدى كفاءة المؤسسة في استثمار واستخدام مواردها من الأصول الثابتة لتوليد المبيعات، ما سجل لها تدني (بين سنتي 2019-2020) في عوائد استثمارات الأصول، بينما تغيرت ذات النسبة في سنة 2021 لتصبح 1.67%، محققة بذلك نسبة زيادة قدرها 0.49%، ما يدل على أن الانحرافات التي سجلتها المؤسسة في تقاريرها المالية أدى بها إلى تصحيحها محققة بذلك تحسن كبير (بين سنتي 2020-2021) في مدى كفاءة هذه المؤسسة في استثمار واستخدام مواردها من الأصول الثابتة لتوليد المبيعات، ما سجل لها زيادة في عوائد استثمارات الأصول.

2/ معدل دوران إجمالي الأصول:

حققت المؤسسة معدل دوران الأصول في سنة 2019 بنسبة قدرها 0.66%، لتتخفص في السنة التي تليها لتصبح 0.39%، محققة بذلك نسبة انخفاض مقدرة بـ 0.27%، مما يوحي بوجود خلل في مدى كفاءة الشركة في استثمار واستخدام أصولها ومواردها لتوليد المبيعات وتحقيق الأرباح، أي أن الشركة لم تكن قادرة على تحقيق الإيرادات بالحد الأدنى من إجمالي الأصول دون الحاجة إلى زيادة رأس المال مقارنة بين السنتين 2019 و2020. وذات المؤشر يرتفع ليصح في سنة 2021 بنسبة قدرها 0.57% بنسبة زيادة قدرها 0.18%، مما يوحي بتقديم حلول للخلل في مدى كفاءة الشركة في استثمار واستخدام أصولها ومواردها لتوليد المبيعات وتحقيق الأرباح، أي أن الشركة تحسنت قدرتها على تحقيق الإيرادات بالحد الأدنى من إجمالي الأصول دون الحاجة إلى زيادة رأس المال مقارنة بين السنتين 2020 و2021.

المبحث الثالث: شروط تحقق الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتقييم الأداء المالي

بعد محاولتنا لتغطية الجوانب النظرية للبحث حاولنا أن نحيط بالموضوع من الجانب التطبيقي بالقيام بدراسة ميدانية استطلاعية عن طريق إجراء مقابلة في المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة_سوناريك_ وحدة فرجيو مع مدير مصلحة مراقبة التسيير والذي حاول أن يجيب عن معظم الأسئلة المقدمة.

المطلب الأول: شروط تحقق الرقابة الإستراتيجية داخل مؤسسة سوناريك

مقابلة مع مدير مصلحة مراقبة التسيير

س1: ماهي المعلومات التي يجب أن تركز عليها عملية الرقابة داخل المؤسسة؟

ج1: المعلومات التي يجب أن تركز عليها المؤسسة في الرقابة وتحرص كل الحرص على الخصائص التي تضمن مناخ عمل هي الموضوعية في العمل، الدقة في التحليل، التكامل بين المصالح، المرونة في التعامل والاستمرارية والدورية في العمل وهذا من أجل ضمان وضع حماية كافية وذلك من أجل الحفاظ على أصول وممتلكات المؤسسة.

س2: ماهي النشاطات الرئيسية التي تركز عليها الرقابة؟

ج2: النشاطات الرئيسية التي تركز عليها الرقابة هي جمع المعلومات من كل مصلحة في المؤسسة ومقارنتها بالميزانية التقديرية والهدف المسطر من المؤسسة بشكل يومي وأسبوعي وشهري أي دوريا، والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة الاختلاف.

س3: ماهي الجوانب التي تركز عليها عملية الرقابة؟

ج3: عادة ما نجد عدم توافق بين أهداف التنظيم أهداف الافراد العاملين داخل المؤسسة فتوقعات الافراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع الأهداف التي تسعى أو تطمح إليها المؤسسة، فإن الرقابة الإستراتيجية تسعى الى ضمان أن عمل الأفراد موجه أساسا في المقام الأول تحقيق هذه الأهداف وهو بدوره يحقق الملائمة بين هذين النوعين حتى يقلل من الصراعات والنزاعات بين الأفراد والأفراد المنظمة.

س4: كيف يتم اكتشاف الانحرافات بين النتائج والاهداف المسطرة عن طريق عملية الرقابة الإستراتيجية؟

ج4: هناك دائما عنصر الزمن أي الفجوة الزمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تتسبب في انحراف النتائج المرغوب فيها، وهذا يطلب دور الرقابة الاستراتيجية اللازمة للقضاء عليه في المؤسسة وتعمل في ظل نظام مفتوح على البيئة والتي تتميز بالتغير المستمر مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتصرف المنافسين... الخ على سبيل المثال اذا تم تحديد هدف كتحقيق حجم مبيعات معينة خلال العام و قد يحدث في ذلك العام انخفاض في الطلب على

السلعة نتيجة لتغيير أسعار السلع المنافسة او ظهور منتجات أخرى في السوق او صدور قرارات حكومية جديدة.

س5: كيف يتم تنمية روح الرقابة داخل المؤسسة؟

ج5: يجب أن يكون هناك تنظيم جيد ومسؤولين على سير هذا النشاط فالعمل في أي مؤسسة يجب أن يكون متكامل ومتصلا ببعضه البعض كي ترقى المؤسسة وتحقق ما تسعى إليه.

المطلب الثاني: مراحل تقييم الرقابة الإستراتيجية داخل مؤسسة سوناريك

مقابلة مع مدير مصلحة مراقبة التسيير.

س1: ماهي مراحل تقييم الرقابة الإستراتيجية داخل مؤسسة سوناريك؟

ج1: تتم عملية تقييم الرقابة الاستراتيجية من خلال وضع اوجه مقارنة بين النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية من أجل تحديد الانحرافات والعمل على التكامل بين المعلومات الكمية والنوعية وهذا على أساس قياس الكفاءة وقياس الجودة وقياس تطورات الحاصلة وعلى هذا نستطيع تقييم الرقابة من خلال المقارنة مع الأداء السابق مثلا العام الفارط ومقارنته مع المنافسين في نفس المجال ومن ثم مقارنته مع ضوابط الصناعة أو معايير الصناعة.

المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية وأثرها على تقييم الأداء المالي

مقابلة مع مدير مصلحة مراقبة التسيير

س1: ما هي العلاقة التي تربط الرقابة الإستراتيجية بتقييم الأداء المالي؟

ج1: ترتبط الرقابة الإستراتيجية بتقييم الأداء ارتباطا وثيقا، فتقييم الأداء يعتبر جزء من نظام الرقابة الإستراتيجية، فإذا كانت الرقابة تتطوي على عملية قياس الأداء وتصحيح انحرافاته فإن تقييمه هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها.

س2: كيف تساهم الرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؟

ج2: تعمل الرقابة على تحسين الأداء وإنتاجية الموظفين وتطوير قدراتهم وتوعيتهم بأهميتها في تحسين الأداء العام للمؤسسة، حيث تعمل الرقابة على ضبط الأعمال وتوجيه القدرات وتعزيز قدرات العاملين في إنجاح أهداف المؤسسة.

س3: كيف تؤثر الرقابة الإستراتيجية على تقييم الأداء المالي؟

ج3: إن الرقابة الإستراتيجية الفعالة والجيدة تضمن مخرجات سليمة ودقيقة للحسابات وللنظام المحاسبي فهي نفسها مدخلات التحليل المالي. فوجود نظام رقابة فعالة تضمن وجود مؤشرات مالية صحيحة ودقيقة، فهي عملية مهمة تمكن المؤسسة من معرفة أهدافها المخططة كما أن تقييم الأداء المالي يساهم بشكل كبير في التعرف على نقاط القوة والضعف.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مؤشرات التوازن المالي التي يركز عليها تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن عملية الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء المالي تساعد المؤسسة على اكتشاف نقاط القوة والضعف وكشف الانحرافات ومحاولة علاجها، وأن تقييم الأداء المالي يساعد في التعرف على المركز المالي للمؤسسة، ثم محاولة تقديم نتائج واقتراحات تساعد على تحسين الوضعية المالية، ولتقييم الأداء المالي تم التطرق إلى المؤشرات المالية وهي مؤشرات التوازن المالي ونسب السيولة والتمويل.

وفي هذا الفصل دراستنا تصب حول الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة _سوناريك_ وحدة فرجية حيث توصلنا إلى أن المؤسسة تتمتع بوضعية مالية جيدة غير أنها تحتاج إلى الزيادة من تنمية روح الرقابة داخل المؤسسة، فالرقابة الإستراتيجية مهمة داخل المؤسسة فهي تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها..

خاتمة

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوع الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من اجل تحديد العلاقة ثم نقاط القوة والمحافظة عليها والسعي لتحسينها ونقاط الضعف والعمل على معالجتها، ولقد اخترنا أهم المؤشرات المتمثلة المستخدمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة التي يستطيع المقيم من خلالها تشخيص الوضع المالي للمؤسسة ومعرفة مركزها وبالتالي الأداء الكلي بها، كما أن الرقابة الإستراتيجية تعمل على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال اكتشاف الانحرافات السلبية للأداء والعمل على تصحيحها.

1/ نتائج البحث:

من خلال الدراسة النظرية وكذا الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة _سوناريك_ وحدة فرجيوه توصلنا للنتائج التالية:

نتائج البحث النظرية:

- ✓ يمثل نظام الرقابة الإستراتيجية نظام رقابي تستطيع المؤسسة من خلاله اكتشاف الانحرافات وتصحيحها أثناء وقبل حدوثها؛
- ✓ تزداد فعالية نظام الرقابة الإستراتيجية كلما زادت جودة مخرجات التقارير المحاسبية ودقتها؛
- ✓ تتميز تقارير الرقابة الإستراتيجية بالدقة من خلال مؤشرات تقييم الأداء المالي والتي تساهم في تحسينه؛
- ✓ الرقابة الإستراتيجية هي عنصر الربط ما بين الخطط الموضوعة من قبل المؤسسة والأداء المالي الفعلي.

نتائج البحث التطبيقية:

- ✓ المؤسسة في وضعية مالية جيدة وهذا من خلال النتائج الخاصة بها والتي تظهر نتائج إيجابية خلال الفترة المدروسة من (2019_2021)؛
- ✓ المؤسسة متوازنة ماليا خلال الفترة المدروسة من (2019_2021)؛
- ✓ حققت المؤسسة خلال ثلاث سنوات رأس مال عامل موجب فالمؤسسة تستطيع أن تمويل جزء من أصولها المتداولة بأموالها الدائمة فهي تحقق هامش أمان؛
- ✓ تبين أن المؤسسة تستطيع مواجهة ديونها قصيرة الأجل؛
- ✓ تعتمد مؤسسة سوناريك على نظام الرقابة الاستراتيجية وهذا ما يساعدها على اكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها؛
- ✓ تبين أن مؤسسة سوناريك تسعى إلى تطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية بكفاءة للاستفادة من كفاءة الأداء؛
- ✓ السعي إلى تحقيق شروط الرقابة الإستراتيجية الفعالة داخل المؤسسة.

2/ الاقتراحات:

بعد تقييم المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة _سوناريك_ وحدة فرجيوه يمكن تقديم بعض الاقتراحات التالية:

- ✓ إعطاء أهمية بالغة إضافية لعملية تقييم الأداء المالي للمؤشرات الأخرى وهذا لاكتشاف نقاط القوة والضعف ومركزها المالي لتحسينها ومواجهتها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها؛
- ✓ يجب على الإدارة العليا تبني مختلف التقنيات لتفعيل الرقابة الإستراتيجية ومن ثم تحسين أداء المؤسسة؛
- ✓ وجوب استخدام التقنيات الحديثة للرقابة الإستراتيجية داخل المؤسسة.

3/ آفاق الدراسة:

- ✓ الرقابة الإستراتيجية كوسيط في البنوك الإسلامية؛
- ✓ إمكانية تطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1/ الكتب:

- إياد عبد الفتاح النسور، "استراتيجيات التسويق مدخل نظري كمي" دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2011، عمان.
- زاهد محمد ديري، "الرقابة الإدارية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، عمان.
- سعد علي ربحان المحمدي، "الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة (التمكين، التغيير، التناقضات، التفاوض)"، المجلد الثاني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صهيب كمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف، "الإدارة والتخطيط التربوي (نماذج وتطبيقات عملية)" دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015.
- فلاح حسن عداي حسين، "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة)" الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم الأداء المؤسسة في ظل الأداء المتوازن"، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، 2013.
- يزيد تفرات، "محاسبة التكاليف ودورها في تقييم الأداء"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، عمان.

2/ المذكرات:

- بن خروف جليلة، "دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ 2005-2008"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008-2009.
- تمام علي سلامه العجالين، "أثر الرقابة الاستراتيجية على تحقيق الأداء الاجتماعي في أمانة عمان الكبرى"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسراء، الأردن.

- توفيق سميح محمد الاغوات، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية"، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية -قسم المحاسبة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2014-2015.
- السعيد بلوم، "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناكوم"، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.
- صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة (2000-2005)"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006-2007.
- عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -قياس تقييم"، مذكرة لنيل الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- عاهد بسام الفراء، "الرقابة الاستراتيجية ومتطلبات نجاحها في كبرى الجامعات العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- غدير محمود المهدي، "استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالية التقليدية والقيمة الاقتصادية لقياس التغير في القيمة السوقية للأسهم دراسة حالة البنك فلسطين"، مذكرة ماجستير، كلية التجارة المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة.
- منجح عاتقة، "دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005_2006.
- هميسي نهاد، بوزنقة أميرة، "تقييم الأداء المالي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات المالية _دراسة حالة الشركات الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ميلة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، المركز الجامعي ميلة، 2021.

3/ المجالات:

- أدهم أكرم محمد مبارك، "الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات"، المجلة الأكاديمية للبحوث والدراسات، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2019.
- أمينة بوتواتة، "تقييم الأداء المالي لمجمع سوناطراك بالمقارنة بين أساليب التقييم الحديث والتقليدي"، دراسة قياسية للفترة 2012، 2015، المجلة الجزائرية للتنمية البشرية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 01، 2019.

- بلوم السعيد، زردومي أحمد، "الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر، العدد49، المجلد ب، جوان 2018.
 - خالد محمد الرحيل، زينب رجب صداقة، "تقييم الأداء المالي لشركات التأمين الليبية الملاءة المالية"، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، الاكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع درنة، العدد السادس، المجلد الرابع عشر، 2021.
 - الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث العدد السابع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009-2010.
 - صافية بو مصباح، "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الهاتف النقال Mobilis"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، الجزائر، العدد 2، المجلة 8، ديسمبر 2021.
 - عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، "الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد02، 2004.
 - فاطمة الزهراء بوطورة، ليندة رقام، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد01، المجلد10، جانفي 2021.
 - محمد حسين علي حسين الجنابي، "تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية- دراسة ميدانية في دائرة الرقابة التجارية والمالية"، مجلة الإدارة والاقتصاد؛ العدد131، 2021.
 - ناجي ليتيم، هشام بوبكر، "تحديات القوى العاملة في ظل الرقابة الإدارية التعسفية في المؤسسة الجزائرية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة-دراسات اقتصادية.
- /4 المطبوعات:
- الطواهر محمد التهامي، صديقي مسعود، "المراجعة والتدقيق الحسابات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003.

الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION NIF 09 990 20 90 2 59 6 8 3

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA
EPE SONARIC SPA
Activité: FABRICATION ET COMMERCE ELECTRO-MENAGERS
Adresse:

Exercice clos le 31/12/19

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2019		2018	
	Montants bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	5 997 664	5 092 715	904 949	936 435
Immobilisations corporelles				
Terrains	443 656 556		443 656 556	443 656 556
Bâtimens	719 753 284	282 043 467	437 739 817	458 691 132
Autres immobilisations corporelles	928 133 208	766 259 033	161 874 174	190 937 414
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	13 452 987		13 452 987	66 536
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	161 420 189		161 420 189	162 709 070
Impôts différés actif	45 207 609		45 207 609	38 553 217
Comptes de liaison				
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 317 651 500	1 053 395 215	1 264 256 284	1 293 552 362
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	765 212 731	17 265 660	748 947 070	914 203 539
Créances et emplois assimilés				
Clients	315 262 845	80 336 912	254 925 933	219 537 415
Autres débiteurs	11 474 539	33 343	11 441 215	9 674 442
Impôts et assimilés	1 226 938		1 226 938	3 343 771
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	787 099 642		787 099 642	539 679 638
TOTAL ACTIF COURANT	1 881 276 737	77 635 916	1 803 640 620	1 686 637 807
TOTAL GENERAL ACTIF	4 198 928 237	1 131 031 132	3 067 897 105	2 980 190 170

21 MAI 2020

EPE SONARIC SPA

BILAN (ACTIF) AU 31/12/2020

ACTIF	2020			2019
	Montants Bruts	Amortissements et perte de valeur	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	6 597 664,51	5 414 003,09	1 183 661,42	904 949,39
Immobilisations corporelles				
Terrains	443 656 556,65		443 656 556,65	443 656 556,65
Batiments	721 163 844,85	300 927 065,16	420 236 779,69	437 739 817,70
Autres immobilisations corporelles	1 002 921 959,28	801 141 803,26	201 780 156,02	161 874 174,64
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	12 453 048,70		12 453 048,70	13 452 987,89
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	162 380 477,41		162 380 477,41	161 420 189,42
Impôts différés actif	49 566 372,73		49 566 372,73	45 207 609,00
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 398 739 924,13	1 107 482 871,51	1 291 257 052,62	1 264 256 284,69
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	1 496 816 379,64	22 052 466,55	1 474 763 913,09	748 947 070,76
Créances et emplois assimilés				
Clients	267 458 695,24	54 835 073,57	212 623 621,67	254 925 933,30
Autres débiteurs	25 670 688,71		25 670 688,71	11 441 215,58
Impôts et assimilés	667 696,54		667 696,54	1 226 958,57
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	898 284 809,58		898 284 809,58	787 099 642,11
TOTAL ACTIF COURANT	2 688 898 269,71	76 887 540,12	2 612 010 729,59	1 803 640 820,32
TOTAL GENERAL ACTIF	5 087 638 193,84	1 184 370 411,63	3 903 267 782,21	3 067 897 105,01

EPE SONARIC SPA

BILAN (ACTIF) EXERCICE 2021

ACTIF	2021			2020
	Montants Bruts	Amortissements et perte de valeur	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	4 880 981,17	3 820 769,60	1 060 211,57	1 183 661,42
Immobilisations corporelles				
Terrains	443 656 556,65		443 656 556,65	443 656 556,65
Batiments	721 163 844,85	319 900 349,96	401 263 494,89	420 236 779,69
Autres immobilisations corporelles	1 041 864 612,64	821 430 071,00	220 434 541,64	201 780 156,02
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours				12 453 048,70
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	160 289 848,12		160 289 848,12	162 380 477,41
Impôts différés actif	32 453 451,05		32 453 451,05	49 566 372,73
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 424 309 294,48	1 145 151 190,56	1 279 158 103,92	1 291 257 052,62
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	1 239 143 889,76	25 285 351,11	1 213 858 538,65	1 474 763 913,09
Créances et emplois assimilés				
Clients	193 081 195,97	64 829 345,60	128 251 850,37	212 623 621,67
Autres débiteurs	67 678 888,81		67 678 888,81	25 670 688,71
Impôts et assimilés	788 399,65		788 399,65	667 696,54
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	1 029 668 227,36		1 029 668 227,36	898 284 809,58
TOTAL ACTIF COURANT	2 530 360 601,55	90 114 696,71	2 440 245 904,84	2 612 010 729,59
TOTAL GENERAL ACTIF	4 954 669 896,03	1 235 265 887,27	3 719 404 008,76	3 903 267 782,21

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION NIF 0 9 9 9 0 2 0 9 0 2 5 9 8 8 3

Designation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA
EPE SONARIC SPA
Activité: FABRICATION ET COMMERC ELECTRO-MENAGERS
Adresse:

Exercice clos le 31/12/19

BILAN (PASSIF)

	2019	2018
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	1 786 304 967	1 786 304 967
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	390 547 356	371 046 251
Ecart de réévaluation	39 238 361	39 238 361
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	130 979 831	67 321 105
Autres capitaux propres - Report à nouveau	64 920 542	64 920 542
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	2 411 989 059	2 328 829 228
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	210 742 000	334 877 268
Impôts (différés et provisionnés)	8 896 049	11 210 085
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	210 155 463	177 155 298
TOTAL II	429 793 512	523 242 651
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	78 250 674	49 601 336
Impôts	3 132 992	8 592 705
Autres dettes	144 730 865	69 924 247
Trésorerie passif		
TOTAL III	226 114 532	128 118 290
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	3 067 897 105	2 980 190 170

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

21 MAI 2020

EPE SONARIC SPA

BILAN (PASSIF) AU 31/12/2020

PASSIF	2020	2019
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	1 825 504 967,74	1 786 304 967,74
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	465 362 482,14	390 547 356,21
Ecarts de réévaluation		39 236 361,37
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	136 102 687,04	130 979 831,65
Autres capitaux propres - Report à nouveau	64 920 542,92	64 920 542,92
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	2 491 890 679,84	2 411 989 659,89
PASSIFS NON-COURANTS:		
Emprunts et dettes financières	136 250 000,00	210 742 000,00
Impôts (différés et provisionnés)	6 581 954,56	8 896 049,22
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	232 512 806,17	210 155 463,29
TOTAL II	375 344 760,73	429 793 512,51
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	833 157 044,45	78 250 674,84
Impôts	14 631 047,79	3 132 992,11
Autres dettes	188 244 249,40	144 730 865,66
Trésorerie Passive		
TOTAL III	1 036 032 341,64	226 114 532,61
TOTAL PASSIF (I+II+III)	3 903 267 782,21	3 067 897 105,01

EPE SONARIC SPA

BILAN (PASSIF) EXERCICE 2021

PASSIF	2021	2020
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	1 825 504 967,74	1 825 504 967,74
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	537 394 581,10	465 362 482,14
Ecarts de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	284 174 164,85	136 102 687,04
Autres capitaux propres - Report à nouveau	64 920 542,92	64 920 542,92
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	2 711 994 256,61	2 491 890 679,84
PASSIFS NON-COURANTS:		
Emprunts et dettes financières	316 119 476,79	136 250 000,00
Impôts (différés et provisionnés)	4 267 859,90	6 581 954,56
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	247 177 344,41	232 512 806,17
TOTAL II	567 564 681,10	375 344 760,73
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	17 831 380,19	833 157 044,45
Impôts	10 572 139,57	14 631 047,79
Autres dettes	411 441 551,29	188 244 249,40
Trésorerie Passive		
TOTAL III	439 845 071,05	1 036 032 341,64
TOTAL PASSIF (I+II+III)	3 719 404 008,76	3 903 267 782,21

F

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION NIF 09902090259883

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA
EPE SONARIC SPA

Activité: FABRICATION ET COMMERC ELECTRO-MENAGERS

Adresse:

Exercice du 01/01/19 au 31/12/19

21 MAI 2020

COMPTES DE RESULTAT

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		139 848 391		124 056 267
Produits fabriqués		1 886 978 464		1 381 097 368
Production vendue		5 182 276		9 834 560
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		2 032 008 132		1 614 998 196
Production stockée ou déstockée	86 665 449			234 391 614
Production immobilisée		2 441 887		455 669
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		1 947 785 570		1 749 645 480
Achats de marchandises vendues	118 698 418		106 123 561	
Matières premières	962 910 847		973 637 824	
Autres approvisionnements	46 974 191		37 776 043	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	11 875 362		12 438 321	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats	86 990			
Sous-traitance générale	9 677 436		6 936 412	
Locations	812 800		1 457 400	
Services				
Entretien, réparations et maintenance	5 033 685		3 309 341	
Primes d'assurances	7 556 115		7 874 246	
extérieurs				
Personnel extérieur à l'entreprise	2 873 258		2 921 963	
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	3 094 698		2 584 365	
Publicité	2 857 566		5 351 924	
Déplacements, missions et réceptions	9 678 342		6 361 041	
Autres services	16 182 232		21 565 593	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	1 198 291 944		1 187 338 041	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		749 493 625		562 607 439
Charges de personnel	472 188 609		388 671 061	
Impôts et taxes et versements assimilés	25 161 940		22 925 370	
IV-Excédent brut d'exploitation		252 143 076		150 911 006
Autres produits opérationnels		29 995 797		42 725 890

la suite sur la page suivante

EPE SONARIC SPA
COMPTE DE RESULTAT (01) AU 31/12/2020

Rubriques	2020		2019	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		68 521 002,46		130 848 391,09
Production vendue	Produits fabriqués	1 446 857 519,98		1 886 978 464,91
	Prestations de services	10 741 694,21		5 182 276,69
	Vente de travaux			
	Produits annexes			
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		1 526 120 216,65		2 032 009 132,69
Production stockée ou déstockée		421 233 601,71	86 665 449,92	
Production immobilisée		97 978,32		2 441 887,75
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		1 947 451 796,68		1 947 785 570,52
Achats de marchandises vendues	57 573 098,46		118 698 418,00	
Matières premières	1 062 428 727,22		962 910 847,13	
Autres approvisionnements	47 410 853,96		46 974 191,92	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	11 686 194,71		11 875 362,52	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats			86 990,32	
Services extérieurs	Sous-traitance générale	23 543 814,08		9 677 436,12
	Locations	2 829 168,50		812 800,00
	Entretien, réparations et maintenance	2 945 781,62		5 033 685,05
	Primes d'assurances	7 483 584,17		7 556 115,26
	Personnel extérieur à l'entreprise	3 132 802,13		2 873 258,45
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	3 039 974,90		3 094 698,70
	Publicité	2 324 440,36		2 837 566,48
	Déplacements, missions et réceptions	6 229 569,30		9 678 342,21
Autres services	28 132 275,44		16 162 232,47	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	1 258 750 997,85		1 198 291 944,63	
III-Valeur ajoutée d'exploitation(I-II)		688 691 798,83		749 493 625,89
Charges de personnel	432 431 368,90		472 188 609,04	
Impôts et taxes et versements assimilés	23 918 264,05		25 161 940,06	
IV-Excédent brut d'exploitation		232 322 165,88		252 143 076,79

EPE SONARIC SPA				
COMPTÉ DE RESULTAT (01) EXERCICE 2021				
Rubriques	2021		2020	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		170 975 384,89		68 521 002,46
Production vendue				
Produits fabriqués		1 948 225 548,80		1 446 857 519,98
Prestations de services		12 204 118,32		10 741 694,21
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés	41 822,74			
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		2 131 363 229,27		1 526 120 216,65
Production stockée ou déstockée	138 404 851,86			421 233 601,71
Production immobilisée		2 594 137,67		97 978,32
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		1 995 552 515,08		1 947 451 796,68
Achats de marchandises vendues	130 854 174,35		57 573 098,46	
Matières premières	902 395 686,26		1 062 428 727,22	
Autres approvisionnements	50 079 857,88		47 410 853,96	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	13 774 506,32		11 686 194,71	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Services extérieurs				
Sous-traitance générale	25 323 300,77		23 543 814,08	
Locations	1 624 764,71		2 829 168,50	
Entretien, réparations et maintenance	4 048 408,49		2 945 781,62	
Primes d'assurances	8 955 005,04		7 483 298,17	
Personnel extérieur à l'entreprise	3 387 338,71		3 132 802,13	
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	3 278 411,59		3 039 974,00	
Publicité	3 224 870,00		2 324 440,26	
Déplacements, missions et réceptions	6 988 970,06		6 229 569,30	
Autres services	13 756 347,10		28 132 275,44	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	1 167 691 641,28		1 258 759 997,85	
III-Valeur ajoutée d'exploitation(I-II)		827 860 873,80		688 691 798,83
Charges de personnel	466 743 472,12		432 451 368,90	
Impôts et taxes et versements assimilés	31 514 869,75		23 918 264,05	
IV-Excédent brut d'exploitation		329 602 531,93		232 322 165,88