



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

قسم: علوم التسيير

شعبة إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمية

بعنوان



الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية للمؤسسة الصناعية الأنايب  
**ALEA PIPE**

تحت إشراف الدكتورة :

عجيلة حنان  
مؤطر المؤسسة  
بارود أسامة

من إعداد الطالبتين:

محمدة عائشة  
أولاد يحي راشدة

الموسم الجامعي 2023/2024:



Université Ghardaïa



Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Domaine Sciences économiques,  
de gestion et commerciales

**Sciences de Gestion** : Département

Filière : business management

**Rapport de Stage**

**Présenté en vue de l'obtention du diplôme de la LICENCE FONDAMENTALE**

**SPECIALITE : business management**

**Titre du rapport**

Contrôle stratégique dans les institutions économiques  
de l'entreprise ALEA PIPE

Elabore par

MAHAMMADA Aicha

OULAD YAHIA Rachda

Encadré par:

Ajilah Hanan

**Encodateur de l'entreprise:**

Baroude Osama

Annee universitaire

2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

# الإهداء

الحمد لله رب العالمين وأفضل الصلاة على اله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين من صميم الفؤاد  
وأعماق القلب أهذي ثمرة ما تكبته في مشواري الدراسي إلى من قال فيهما

المولى عزوجل وقل " ربي ارحمهما كما ربياني صغيرة صدق الله العظيم"

إلى أول من نطق باسمها اللسان وهي ينبوع الحنون إلى من تترتاح لرؤيتها العينان إليك أنت بالولولة التي نكرها الله  
في كتابه ورسوله في حديثه وتعني بها الشعراء إلى من كان الحنان سلوكها والعزيمة رمزها والصبر دواؤها إلى من  
منحتني أبدية الحياة ومدرسة الأخلاق وصاحبة القلب الكبير إلى **أمي الغالية** حفظها الله وراعها

إلى ومن تعب وشفى ليوفر لي لقيمة العيش والى من كان دائما يحفزني بالاجتهاد والمثابرة إلى القلب الكبير والصدر  
الرحب ومثلي الأعلى **أبي العزيز**

إلى من كانوا سندي في الحياة احمد ,مسعودة ,ربيعة ,محمد ,بوجمعة

إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لاحدود لها إلى من عرفت معها معنى الحياة أختي الكبرى كريمة وإلى زوجها  
وشموعها المضيئات خديجة ,أسماء وعبد الحق

إلى جدي عزوز زهرة والى كل من عائلة محمدا ,جار الله ,عسكري ,عزوز ,بومناد والى كل عمي وعماتي وخلاتي  
وأخوالي وأولادهم وكل واحد بسمه

إلى شمعة البيت وبهجته كتكوت الصغير في العائلة محمد رفيق

إلى كل أستاذ ومعلم علمني حرفا هو مدين له به

وإلى من قاسمتني هذا العمل إلى أعز صدقاتي أولاد يحي راشد

إلى رفيقات دربي اللواتي كان لي شرف بمعرفتهم وهم شيماء ,فوزية ,نعيمة ,نادي حفصة ,خرفية ,راشدة ,شريفة  
ملكة وإلى كل طلبة القسم علوم التسيير دفعة 2023

والى كل من ساعدني ولو بدعاء والى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

عائشة

# الإهداء

ربي نحمدك حمدا كثيرا بجلالك وعظمتك وجلال سلطتك أنه ما يسعني في هذا المقام

أن أهدي ثمرة جهدي

إلى من حملتني وهن على وهن إلى من أفنت عمرها لي بكل حب إلى من علمتني الصبر وأعطتني  
حنانها في قلبي و غمرتني بعطفها وأنارت دربي حياتي بحبها إلى من جعلت خطوات حياتي صفحات

دونت من حبر دموعها إلى من أوجدت لي ذاتي ومنهجي وطريقي وسبلي في الحياة

**أمي غالية** حفظها الله ورعاها

إلى من كرس حياته من أجلي وأهدى شقاء عمره ونور لي مستقبلي الدراسي إلى من أرشد دربي

وعلمني معنى حياة إلى مثلي الأعلى **أبي الغالي** أدمه الله لنا

إلى أختي سرين وإلى إخواني محمد وعبد الرزاق وفقهم الله

إلى قرة عيني وبهجة البيت أخي الصغير عبد الرؤوف أدامه الله فرحة بيتنا

والى عائلة أولاد يحيى وشارف

وإلى من قاسمتني تعب هذا العمل محمدة عائشة رفقة دربي حفظها الله

وإلى الشخص الذي ساعدني في هذا العمل من بدايته سرحان عبد الرؤوف

وكما لا أنسى زملائي وزميلاتي في الدراسة

وإلى كل روح طاهرة افتقدناها ومازالت بقلوبنا رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته

رائدة

### الشكر والعرفان

نحمد الله ونشكره على إتمام هذه الدراسة بسداد وتوفيق  
ثم نصلي ونسلم على سيد الخلق الهادي الأمين محمد صلى الله عليه وسلم  
وعلى اله وصحابيه  
العز الميامين صلاة لا انتهاء لها إلى يوم الدين  
الشكر إلى من كان لهم الفضل علينا حتى بلغنا هذه المرتبة العلمية  
والدنيا الكريمة  
ذوي القلوب الرحيمة والأنفس الحنونة والألسنة الداعية بالخير كل زمان  
حفظهما الله عزة وجل  
ثم نتقدم بالشكر الجزيل المنبوع بالتقدير والاحترام والعرفان الجميل  
إلى الأستاذة التي لم تبخل علينا في العطاء عجيبة حنان  
كل من ساعدنا  
على انجاز هذا البحث

## الملخص

تناولت هذه الدراسة الرقابة الإستراتيجية من المعلومات الإدارية المهمة في تقييم وتطوير العنصر البشري وتنمية الطاقات والرفع من أداء الأفراد داخل المؤسسة بمختلف أشكالها سواء كانت مؤسسة إدارية أو خدمائية أو صناعية ,

وقد استخدمنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخلصنا في الأخير جملة من النتائج وهي كالاتي

أن للمؤسسة تطبق الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة

نقص إمكانية التكنولوجيا داخل المؤسسة مما يؤدي الى نقص في عملية الرقابة

أهمية الرقابة في تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها

وعلى ضوء النتائج توصلنا إلى تقديم بعض التوصيات من أهمها تفعيل الرقمنة في المؤسسة الاقتصادية

**كلمات المفتاحية : الرقابة , الإستراتيجية , المؤسسة .**

## Abstract

The strategic control of the important administrative processes in the assessment and devolpment of the human element, and the development of energies and increase the performance Fo individuals within theinstitutionin various forms, whether administrotive or industrial institutions,

We have used in our study this descriptive analytical approach, and we have finally drawn a number of results, which are as follows: The institution applies strategic control in the institution Lack of technology capabilities within the institution, which

leads to a lack of control The importance of oversight in achieving the organization's goals and objectives In light of the results

, we came up with some recommendations, the most important of which is activating digitization in the economic institution

Keywords control, strategy, institution.



الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الإهداء
III	شكر و عرفان
V-	الملخص
VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ا-ب-ج-د	المقدمة
9-2	المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة الأنابيب الفبايب
6-2	المطلب الأول: تعريف ونشأتها
7	المطلب الثاني أهمية وأهداف المؤسسة الأنابيب الفبايب
9-8	المطلب الثالث هيكل التنظيمي للمؤسسة الأنابيب الفبايب
22- 10	المبحث الثاني دراسة ميدانية

12-11	المطلب الأول مصطلحات ومفاهيم حول الدراسة
11	أولا تعريف الرقابة الإستراتيجية
13	ثانيا أشكال الرقابة الإستراتيجية
14	ثالثا خطوات الرقابة الإستراتيجية
21-16	المطلب الثاني عرض الدراسة الميدانية
22-21	المطلب الثالث عرض النتائج
24-23	الخاتمة
25	قائمة المراجع
32-27	الملاحق

قائمة الإشكال

رقم الشكل	عنوان	الصفحة
01	اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس	04
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الفبابيب	9
03	اشكال الرقابة حسب تصنيف	14
03	أشكال الرقابة وفق هذا معيار	14
04	خطوات تقييم الرقابة الاستراتيجية	15

صفحة الملحق	عنوان الملحق	رقم الملحق
29-28	دليل المقابلة	01
30	شعار المؤسسة الفابايب	02
31	لوحة القيادة للانتاج لمؤسسة الفابايب	03
31	لوحة القيادة للمبيعات لمؤسسة الفابايب	04
32	ميزانية التقديرية للمؤسسة الفابايب	05



# المقدمة



## المقدمة

تعد الرقابة الاستراتيجية مهمة وخاصة أن المؤسسات الاقتصادية في ظل البيئة الداخلية والخارجية تتصف بالتغير فالتركيز في الرقابة الإستراتيجية يتمحور حول تحديد مدى قدرة المنشأ على تحقيق أهدافها ,

حيث أن المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتحقيق النجاح في مجالها لذلك فهي مطالبة باستخدام الرقابة الإستراتيجية لإجراء عملية رقابة على جميع المراحل أو الخطوات رقابة على جميع مراحل الإستراتيجية, حيث تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى معرفة مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية في ضوء ماتم تصميمه مسبقا والتأكيد على أن الإستراتيجية المنفذة هي المقصودة أن تنفذ الإستراتيجية يؤدي إلى نتائج المطلوبة .

وستتطرق في بحثنا هذا إلى التعرف على مدى تطبيق الرقابة الإستراتيجية. كما تهدف إلى بيان دورا وأهمية الرقابة الإستراتيجية وكذلك إلي الخروج بتوصيات يمكن المساهمة في القيام بعملية الرقابة الإستراتيجية بالشكل المطلوب. وبناء على ما سبق يمكن طرح إشكالية البحث كالتالي :

### ما مدى تطبيق الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة ؟

ولتوضيح مضامين هذه الإشكالية نطرح بعض التساؤلات الفرعية التالية :

#### 1 أسئلة فرعية :

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضية التالية :

هل المؤسسة الفابايب ALFA PIPE تطبق الرقابة الإستراتيجية؟

هل الرقابة الإستراتيجية لها دور فعال في المؤسسة ؟

هل تمر المؤسسة بخطوات في تقييم الرقابة الإستراتيجية ؟

#### فرضيات :

نعم تطبق المؤسسة ALFA PIPE الرقابة الإستراتيجية

ليس الرقابة الإستراتيجية دور فعال في المؤسسة

نعم توجد مجموعة من الخطوات التي تمر بها المؤسسة لتطبيق الرقابة الإستراتيجية

- مبرارات اختيار الموضوع

## ا\_ دوافع ذاتية

طبيعة التخصص الذي يتلاءم مع طبيعة البحث .

- من أجل الاستفادة من هذه الدراسة في حياتنا العملية.

-محاولة اكتساب المعرفة حول الموضوع .

## ب\_ دوافع علمية

الشعور بأهمية الموضوع في ظل التغيرات الاقتصادية.

- التعرف على مدى تطبيق الرقابة في المؤسسات الاقتصادية.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي

التعرف على المؤسسة الفابايب.

- اكتشاف مدى تطبيق الرقابة في المؤسسة

## أهمية الدراسة

تتجلى أهمية البحث في إبراز مفاهيم حول الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

حدود الدراسة فتمثلت في:

**الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة ALFA PIPE بالمنطقة الصناعية بالبنورة ولاية غرداية .

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2023\2024م وامتدت

مدة الدراسة الميدانية من 2023/03/05 إلى 2023\05\02

## منهج البحث

يعتبر السير وفق المنهجية واضحة ومحددة في الأبحاث والدراسات من القضايا المهمة نظرا للاختلاف الموضوعات التي يتم الاعتماد عليها ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي أي الوصف الدقيق للظاهرة

المنهج الوصفي على جمع البيانات عن الموضوع ولدراسة وتحليل ماتم جمعه من معلومات وبيانات بطريقة موضوعية، كما اعتمدنا على طرق جمع المعلومات من المقابلات واعتمدنا أيضا على دراسة حالة حيث وقع اختيارنا على المؤسسة ALFA PIPE لصناعة الأنابيب .

### صعوبات البحث

من أهم الصعوبات التي واجهتنا تتمثل فيما يلي

-عدم الحصول على الوثائق الرسمية المثبتة عن الحالة

-صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة

### تقسيمات البحث

بغيت معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الموضوع إلى مبحثين كما يلي :

المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE وقد قسم إلى ثلاث مطالب المطلب الأول يتحدث عن تعريف للمؤسسة ونشأتها والمطلب الثاني عن أهمية وأهداف المؤسسة والمطلب الثالث عن الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب ALFA PIPE.

المبحث الثاني دراسة ميدانية لمؤسسة ALFA PIPE مقسم إلى ثلاث مطالب المطلب الأول يتحدث حول تعريف ومفاهيم حول الرقابة الإستراتيجية والمطلب الثاني حول أشكال الرقابة الإستراتيجية والمطلب الثالث عن خطوات الرقابة الإستراتيجية وأخيرا بهدف تثمين الدراسة أنهينا الموضوع بخاتمة.



المبحث الأول  
تقديم حول مؤسسة ألبايب للنايب





## تمهيد

في بداية الأمر علينا منهجيا بأن نقف أولا عند تقديم العام حول المؤسسة باعتبارها محور دراستنا، وسنقف بضبط على أهم النقاط المبحث الأول وهو المدخل العام مؤسسة الفابايب إضافة إلى تعريفها ونشأتها وهذا كله تحت المطلب الأول، أما المطلب الثاني ذكرنا فيه أهمية وأهمية المؤسسة وقد حاولنا المطلب الثالث الذي يؤدي إلى هيكل التنظيمي للمؤسسة.

## المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة

سنتطرق في هذا المبحث الى مفاهيم المتعلقة بمؤسسة الانابيب ALFA PIPE, من حيث تعريفها ونشأتها وأهدافها ومهامها في المطلب الاول والهيكل التنظيمي في المطلب الثاني

### المطلب الأول: تعريف ونشأتها المؤسسة ALFA PIPE

#### أولاً: تعريف المؤسسة:

مؤسسة الانابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري بولاية غرداية تم إنشاءها سنة 1974 برأس مال قدره (7 000 000 000 دج) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (HOCH) بالمنطقة الصناعية بنورة, والتي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربع على مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل, كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع, وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي

في 05 نوفمبر 1983 تم اعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 13/11/1983

في سنة 1986 تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها

في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما

وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية ISP والتي كانت تضم حوالي 390 عامل

وحدة الخدمات المختلفة UPD والتي كانت تضم حوالي والتي كانت تضم حوالي 350 عامل

وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان

وفي سنة 1994 تم ضم الودنتين الجديدتين نظرا لفضل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحزونية والخدمات القاعدية

وفي سنة 2000 وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ مستقلة ماليا وتابعة إداريا لمجمع الأنابيب GROOP ANABIB

وفي 20 جانفي 2001 تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية ISQ9001 وعلى شهادة المعهد

الأمريكي البترولي APIQ1

## المبحث الأول تقديم عام حول المؤسسة

وفي 15 أوت 2003 تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إبطار ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد تجديد الشهادة في المرة الثانية

وفي سنة 2006 فكرت المؤسسة PIPE GAZ في مشروع الشراكة مع المؤسسة أنابيب غاز بالرعاية ALFA TUS لزيادة رأس مالها

وفي سنة 2007 يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس

الشكل رقم 01 يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس



المصدر وثائق المؤسسة الأنابيب ALFA PIPE

وتعتبر وحدة أنابيب ALFA PIPE بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى ويكون الإنتاج فيها حسب الطلبات وإبرام العقود كما تسعى إلى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية.

وذلك لكبير حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيه والمحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج, الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة, ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة

كذلك تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية لتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة او شبه مصنعة, تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كزراعة, النقل, البناء وفي الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية والبتروولية وزيادة على تامين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل, ومن اهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في ISO9001 وشهادة جودة المنتجات البترولية API-Q1 بالإضافة الى السعي للتسجيل في المواصفة ISO14001 وتسجيلها في المواصفة ISO18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة

### ثانيا : نشأة التاريخية للمؤسسة

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFA PIPE الى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب, ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUABL و ALTUMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع المؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني, كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS الى عدة شركات وهي

شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة

شركة EMB من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف

شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية

شركة ENGL متخصصة في صناعة الغازات الصناعية

شركة ANABIB وهي شركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية (PIOUUT) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخصوصا في القطاع البترولي

## المبحث الأول تقديم عام حول المؤسسة

وفي إطار الاصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب والتي استقلت بمجلس إدارة خاصة ورأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات وهي

وحدة أنابيب الغاز -تبسة -TGT

وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء -وهران -TON

وحدة الأنابيب الصغيرة -الرغاية- PTS

وحدة الأنابيب الكبيرة -الرغاية - GTR

وحدة أنابيب وتجهيزات الري - برج بوعريريج -TMIA

وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TUSGH والتي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 ضتم تقسيم هذه الوحدات الى مديريات مشكلة لمجمع أنابيب هي

مديرية غرداية PIPE GAZ

مديرية الرغاية TUPELONGITUDINAL وتضم وحدتي GTR و PTS

مديرية الثالثة تضم كل من تبسة ,وهران ,برج بوعريريج .

**المطلب الثاني :اهمية وأهداف المؤسسة**

**أولا:اهمية المؤسسة**

✓ المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والراي ;

✓ مساهمة في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على

مستوى المنطقة;

✓ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب

التابعة للولاية ;

✓ لها دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على المستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية.

**ثانيا :الاهداف المؤسسة الاستراتيجية**

## المبحث الأول تقديم عام حول المؤسسة

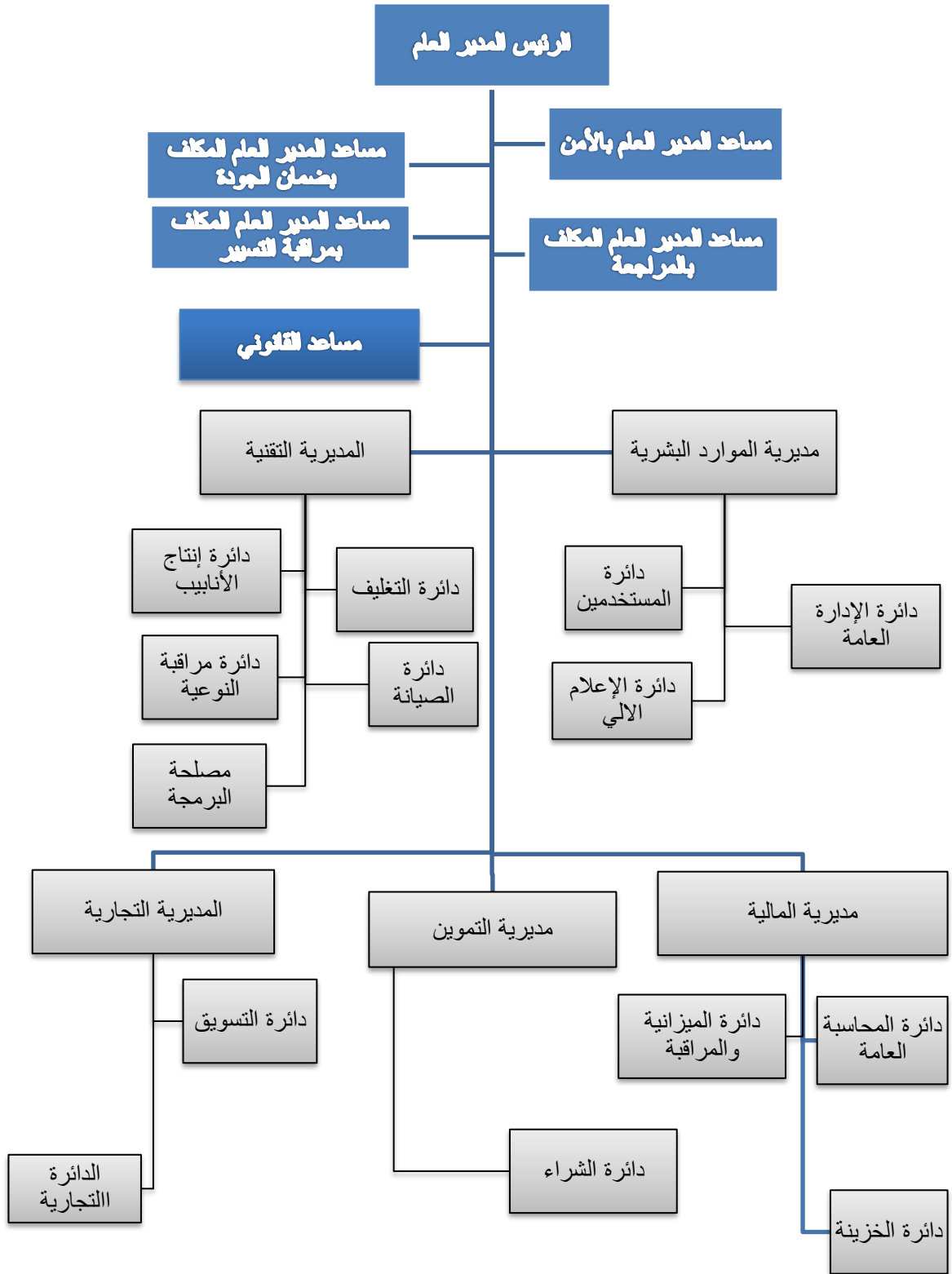
تعد الأهداف الاستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء ومن هذه الاهداف التي تتبناها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها ونذكر منها مايلي

- ✓ المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية ;
- ✓ السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر;
- ✓ العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها؛
- ✓ المساهمة في تنمية المنطقة ,والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة؛
- ✓ المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال الخزينة العمومية ;
- ✓ العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها؛
- ✓ توفير رؤوس الأموال الاجنبية (عملة الصعبة) .

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

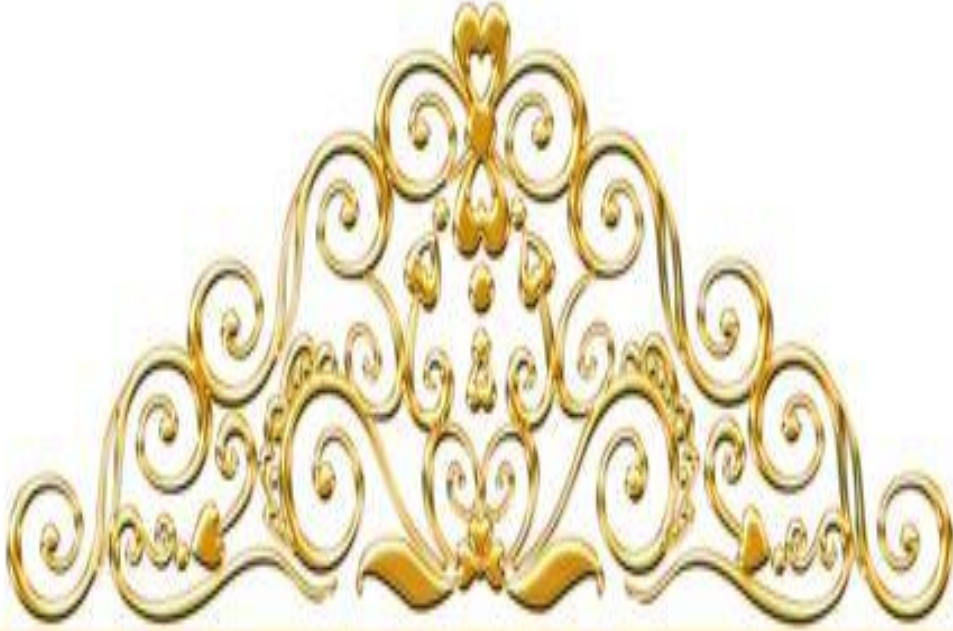
المؤسسة هي الوحدة متكاملة تتألف من مجموعة من الادارات المتناسقة والمكملة لبعضها البعض ومن خلال الدراسة الهيكل التنظيمي يمكننا تحليل الادارات المكونة لمؤسسة الجزائرية الصناعية الانابيب

ALFA PIPE



الشكل 02 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأنابيب

ALFA PIPE



المبحث الثاني  
دراسة ميدانية لمؤسسة الفاييب





تمهيد:

خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى بعض المفاهيم التي يمكن ضبطها مع المصطلحات في هذا المبحث وحتى تكون الدراسة بين جزئها النظري والتطبيقي متكاملة وعليه قسمنا بالشكل الآتي:

المطلب الأول يتمحور عن بعض المصطلحات ومفاهيم حول الرقابة الإستراتيجية وأما المطلب الثاني أشكال الرقابة الإستراتيجية وأخيرا خطوات الرقابة الإستراتيجية

## المبحث الثاني: دراسة ميدانية

سنتطرق في هذا البحث حول عرض نتائج الراسة التي اجرينها في المؤسسة من خلال مفاهيم حول موضوع الدراسة

**المطلب الاول :مصطلحات ومفاهيم الرقابة الاستراتيجية**

**الرقابة:** هي أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الإتجاه الصحيح وأن الإمكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية.<sup>1</sup>

**الاستراتيجية:** هي أسلوب التحرك والعمل لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات مع الأخذ بالاعتبار نقاط الضعف والقوة سعياً لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها لتحقيق الميزة التنافسية على المنافسين الخالين والمرتبين من التصرفات بغرض تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عن المنافسين وتحسين الموقف ازاء المستهلكين وتخصص الموارد.<sup>2</sup>

### أولاً: تعريف الرقابة الاستراتيجية

تعددت تعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة الاستراتيجية Strategic Control فعلا سبيل مثال يعرفها بعض بأنها نظام للتعرف على مدى تنفيذ الاستراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها , وذلك من خلال ماتم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط وتعديل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على انجاز أهدافها وغاياتها.<sup>3</sup>

وعرفت أيضا بأنها هي تلك العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المنظمة وأعضائها مدى كفاءة وفاعلية الأداء وإتخاذ الاجراءات التصحيحية لتحسين الأداء لقياس وتقويم كفاءة الاستراتيجية وفعاليتها نحو بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق رسالة المنظمة.<sup>4</sup>

### ◆ اهداف الرقابة الاستراتيجية

هناك عدة أهداف تسعى الرقابة الى تحقيقها نذكر منها مايلي :

- اكتشاف الأخطاء قبل استفعالها , وفور وقوعها والمصالحة والتصحيح الفوري لها ؛
- رفع الروح المعنوية وتعزيزها لدى العاملين من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية ؛
- التعرف على المشكلات والعقبات , وتحديد الأسباب الرئيسة للمشكلات وتقديم الحلول ؛
- التأكد أن العمليات الإدارية والفنية تسيير وفق الخطط المرسومة ؛

<sup>1</sup> بلوم السعيد-زردومي أحمد , الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية , مجلة العلوم الإنسانية , كلية علوم اجتماع عبد الحميد المهري قسنطينة , عدد 49 , المجلد ب , جوان 2008 , ص ص 333-343 , ص 332

<sup>2</sup> مجد صقور رعد الصرن , الإدارة الإستراتيجية الإجازة في ثقافة المعلومات , الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية , 2008 , ص مرجع سابق , ص 33 .

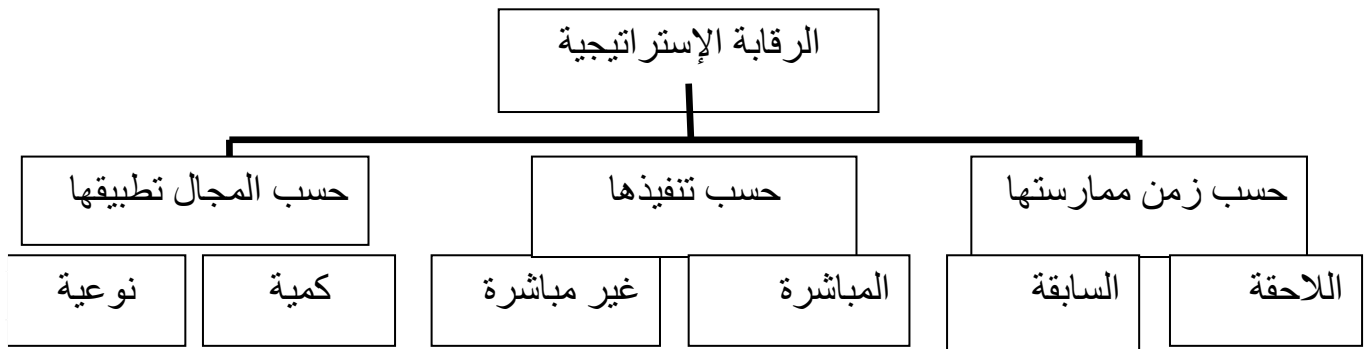
<sup>3</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف حنان تركمان , الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات , مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادي 0 والقانونية المجلد 27 , العدد 42005 , ص 146

<sup>4</sup> مجد صقور رعد الصرن , نفس المرجع السابق ص 48 .

➤ التثبت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيد عن الإسراف والهدر عن الانحرافات السلوكية<sup>5</sup>

### ثانياً: أشكال الرقابة الاستراتيجية

هناك عدة أشكال الرقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف وسنذكر فيما يلي أهم معايير المستخدمة حسب الشكل الموضح لها



الشكل 03 يوضح اشكال الرقابة حسب تصنيفها

المصدر: من اعداد الطلبة

ويمكننا توضيح أشكال 04: الرقابة وفق هذا معيار في الشكل التالي



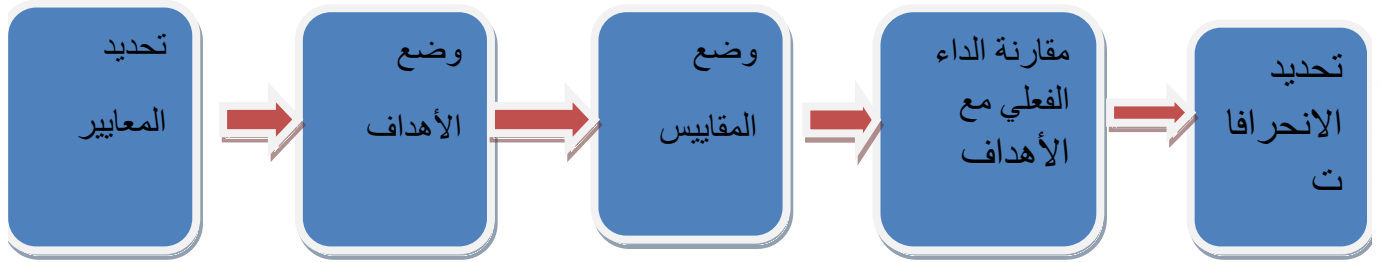
لمصدر: عبد الطيف, حنان تركمان, الرقابة الجارية، زيادة فعالية الاداء المنظم

<sup>5</sup> بلوم السعيد-زردومي أحمد نفس المرجع السابق ص 334

الثالثا: خطوات الرقابة الاستراتيجية

يمكن القول هناك ست خطوات لتقييم الاستراتيجيات الرقابة عليها

- ❖ مراجعة سبب إختيار الاستراتيجية الحالية ؛
- ❖ تحديد العوامل الخارجية والداخلية التي قد تدعو الى الاستراتيجية ؛
- ❖ إعادة تقييم الفرص والتهديدات الخارجية ؛
- ❖ إعادة تقييم نقاط الضعف الداخلية؛
- ❖ الأخذ بعين الاعتبار جوانب المخاطرة العائد وصعوبات الحصول على الموارد؛
- ❖ تقدير كيفية الاستراتيجية في ظروف الحالية والمتوقعة؛



الشكل 05: يوضح خطوات تقييم الرقابة الإستراتيجية

يوضح الشكل مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية وتتم من تحديد المعايير المتبعة ووضع الأهداف والمقاييس والمقارنة مع ماكان مخطط وماهو واقع فعلا وتحديد الأخطاء .

مصدر إعداد الطالب

المطلب الثاني: عرض دراسة الميدانية

تحليل المقابلة الاولى

عرض نتائج المقابلة

المنصب الحالي: المسؤول

التكوين المتربصين

الإقدمية : 5سنوات

السيد: بارود أسامة

الجنس: ذكر

## 1- كيفية تنفيذ الرقابة في المؤسسة ؟

لقد صرح المبحوث بتنفيذ الرقابة في المؤسسة خصوصا مورد البشري على انه كان في سابق يسجلون حضور العمال شخصيا في ورقة الحضور, ثم انتقلو الى طريقة اخرى بعد ما تبين عدم فاعلة هذه الطريقة ثم لجؤو الى بصمة لكن خلال فترة كورونا وبسبب الظروف الصحية تم 'لغاؤها ثم لجؤو إلى طريقة الكشف عن الوجه وكل هذا بسبب تطبيق قانون المؤسسة بصفة دقيقة.

- نستنتج ان تنفيذ الرقابة في المؤسسة يكون وفق تطبيق القوانين المؤسسة .

## 2- ماهي أهمية الرقابة الإستراتيجية ؟

رد على السؤال بأن الرقابة لها أهمية كبيرة فهي عنصر أساسي في كل المؤسسات الاقتصادية فهي تساعد على تحقيق أهدافها الأساسية من خلال مراقبة وتقييم عملية سير الإدارة لإستراتيجية, فهي البرهان على سلامة تنفيذ العمليات لتأكد من أنها تسير وفق الأسس السليمة لضمان تحقيق النتائج التي خطت لها المؤسسة .

نستنتج بأن المؤسسة الرقابة الإستراتيجية لها أهمية بالغة في المؤسسة من خلال تنفيذ الإستراتيجية التي وضعتها المؤسسة, وتقييم عملية الرقابة ن خلال الأسس السليمة المتابعة التي تسعى تحقيق نتائج الأفضل ,

## 3- كيف يؤثر أسلوب الرقابة الإستراتيجية على أداء المؤسسة ؟

رد على السؤال إن أسلوب الرقابة الإستراتيجية يؤثر على بالإيجاب لأنه يحرص على سلامة تطبيق الخطة حسب المتوقعة

أو الموضوعه ,وما بالنسبة للأداء فانه كلما كان أداء العامل جيد وحسب القانون فهو يعبر على أداء المؤسسة جيد أما التأثير السلبي فيكون عندما لا يتقيد العامل بالخط الموضوعه له (الانحراف) يختل أداء المؤسسة ويؤدي إلى الوصول للنتائج عكسية وغير مرغوبة .

نستنتج بان تأثير أسلوب الرقابة على أداء يكون بالإيجاب وبالسلب كذلك من ناحية الإيجاب يكون حسب الأداء العامل في المؤسسة أي يكون أداءه جيد ويتبع التعليمات التي توجه له ,أما السلبي فيكون في حالة عدم تطبيق العامل في التعليمات أو أوامر الموجه له.

## 4- ماهي محفزات الرقابة داخل المؤسسة ؟

رد على السؤال انه يمكن القول بان هناك تحفيز ايجابي وسلبي فالإيجابي يكون من خلال مراقبة العامل ورؤية دائه جيد فيتم تحفيزه معنويا من خلال شكره أو ماديا يمكن عن طريق زيادة في الأجر وامنحه شهادة أو الترقية مثلا أما سلبا فيكون مراقبة العامل بصفة مستمرة سواء عن طريق مراقب أو كاميرات المراقبة أي عدم حرية العامل عند أداء عمله.

نستنتج بان في للمحفزات اثر على العامل في أداءه اذا كان إيجابا أداءه في عمل جيد ومثابرا ما إذا كان سلبا فيؤثر عليه سلبا في عمله

## 5- ماهي خطوات تنفيذ الرقابة الإستراتيجية ؟

رد على السؤال إن من خطوات الرقابة هي أولاً تحديد النشاط المراد تقييمه من خلال ضبط و تقييم أهدافه و غايات للمؤسسة ثم يتم وضع المعايير من بينها معيار الأداء بحيث يكشف ما مدى تحقيق الفعلي للخطط الموضوعية ثم قياس الأداء فهو خطوة أساسية حيث يتم قياس الأداء في العمل مع الخطة الإستراتيجية من خلال الرقابة المستمرة إستراتيجية , بعدها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما كان مخطط له واتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود خطأ أو انحراف عن الأداء المخطط له ومحاولة تصحيحه .

نستنتج أن خطوات الرقابة الإستراتيجية تأتي بالترتيب التسلسلي لا يمكن تقديم خطوة عن الأخرى وهي الأساس لتطبيق الإستراتيجية بشكل جيد وصريح.

#### 6- هل تزداد الفعالية أداء المؤسسة باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية؟

رد على السؤال نعم , تزداد فعالية داء المؤسسة باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية المناسبة , فعند التنفيذ بالخطط الموضوعية وسير على تطبيقها بأسلوب رقابة يؤدي إلى أداء الجيد للمؤسسة ويتم الوصول للأهداف مخطط لها .

نستنتج بان ازديد الفعالية في داء المؤسسة مرتبط باختيار الاسلوب المناسب .

#### 7- كيف يتم جمع المعلومات من أجل تحقيق فعالية الرقابة ؟

ذكر المبحوث انه يتم جمع المعلومات من خلال الملاحظة أولية أي رؤية مجال تخصص المؤسسة وأهدافها و غاياتها, وجمع كافة المعلومات التي تساعد على تحقيق رقابة صحيحة بذلك يتم اختيار أسلوب رقابة المناسب ول هذا من خلال قسم المراقبة والتدقيق داخل المؤسسة .

نستنتج انه يتم جمع معلومات من خلال الملاحظة داخل المؤسسة.

#### 8- من هو المسؤول على تطبيق الرقابة الإستراتيجية ؟

رد على السؤال انه يوجد نوعين من الرقابة , رقابة داخلية ويكون المسؤول عنه قسم المراقبة داخل المؤسسة يلاحظ سيرورة عملية الرقابة بشكل صحيح أي يحدد الأخطاء أو يصححها ,

رقابة الخارجية يقوم بها المدقق الخارجي لا كون تابع للمؤسسة وغنما يأتي زيارة لها لرؤية ما مدى التزام المؤسسة بتطبيق الخطط وتنفيذها بالشكل الصحيح والى المعايير متفق عليها كمعايير الجودة ( الايزو في الصناعة ) وكذلك يتم تقييمها وإعطائها اعتمادات أو شهادات أخرى معترف بها دوليا ويتم المراقبة عليها كل فترة لتأكد من أنها لا تزال على نفس وتيرة العمل .

نستنتج أن المسؤول على تطبيق الرقابة في المؤسسة تكون من جانبين مراقب داخل المؤسسة والأخر يكون خارجي في تدقيق .

#### 9- هل للأيزو علاقة بالرقابة الإستراتيجية؟

رد على السؤال نعم لها علاقة فعند حضور المدقق او المراقب الخارجي يقوم بتقييم أداء المؤسسة رؤية إذا كانت تنطبق لى معايير الايزو هنا تكون المرافق من خارج الدولة الجزائري (مراقب من خارج ) يكون في زيارة للمؤسسة بمتابعة تطبيق جميع شروط معايير الجودة الايزو

(شركة متحصلة على شهادة الايزو (20/01/2001). ولا تزال الي يومنا هذا

نستنتج ان لليزو لها علاقة في المؤسسة لك من خلال تطبيق المعاييرها ومثال على ذلك حصولها على شهادة الايزو .

## تحليل المقابلة الثانية

موصفات المبحوث

السيد :شيلة محمد  
المنصب الحالي :مساعد مدير (مكلفة  
مراقبة التسيير )

الاقدمية :13

الجنس :ذكر

رد المبحوث تنفذ الرقابة الاستراتيجية وفق عدة خطوات ذكر منها تحديد النشاط المستهدف ووضع معايير وخطط تتماشى مع هذا النشاط ,ثم قياس الاداء الفعلي مع الداء امقدر ورؤية الفوروقات ان كانت المؤسسة قامت بالعمل بشكل اكبر من المتوقع او اقل منه, ثم يليه اتخاذ الاجراءات التصحيحية يكون عن طرق تحديد اسباب والقيام بشروحات ثم القيام باقتراح حلول تتناسب مع الوضع .

نستنتج بان تنفيذ الرقاب الاستراتيجية تكون وفق عدة خطوات وقد ذكر ها المبحوث من خلالها يتم تنفيذ الرقابة بشكل مناسب .

## 2-أهمية الرقابة الإستراتيجية؟

رد على السؤال بان اهمية الرقابة الاستراتيجية فعالة ووسيلة تحفيز الموظفين للعمل من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة, كذلك الاستجابة السريعة للفرص والتحديات الجديد بحيث تكون هناك قرارات مرنة لتكيف مع جميع التغيرات .

نستنتج ان اهمية الرقابة لها دور في فعالية داخل المؤسسة خصوصا موظفيها قصد تحقيق اهدافها الاستراتيجية المتوقع تحقيقها .

## 3-انواع الرقابة الإستراتيجية؟

رد الباحث حول نوع انه لا نوع محدد وانما يوجد اسلوبين في المؤسسة وهما الميزانية التقديرية و لوحة القيادة و اولا الميزانية التقدير هي تقييم وتقدير ما سنقوم بعمله في السنة المقبلة اي قيام بالتنبؤ ما سيقومون كأقصى تقدير , الا أن المؤسسة تتبعه لوحة القيادة ,كما تعني لوحة القيادة بالقيام بالميزانية التقديرية في السنة القادمة يقومون في السنة الحالية بالمقارنة بين الاداء الفعلي والاداء المقدر للمؤسسة ,أي تكون مقارنة بين الاداء المتوقع قبل سنة والاداء الفعلي في السنة الحالية .

نستنتج ان امؤسسة لها اسلوب وليس نوع محدد وهذا اسلوب الذي تتبعه هي لوحة القيادة .

#### 4- ماهي محفيزات الرقابة الإستراتيجية داخل المؤسسة؟

رد المبحوث على إن المحفزات الداخل للمؤسسة ضمن الرقابة الإستراتيجية عن طريق التكوينات المهنية إما تكون داخل المؤسسة أو خارجها .

#### 5- ماهي خطوات تنفيذ الرقابة الإستراتيجية ؟

رد على السؤال إن خطوات الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة إن لها ثلاث خطوات أو لا لوحة القيادة ثم مقارنة بين المقدر والفعلي وأخيرا تصحيح الانحراف الذي يمكن معالجته

#### 6- هل تزداد الفعالية أداء المؤسسة باستخدام اسلوب الرقابة الاستراتيجية؟

رد على السؤال نعم تزداد المؤسسة باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية , وذلك من خلال قيامهم بتحليل التقرير مفصل أي كل 6 أشهر يحدو دون أد وجد انحرافات أو أخطاء والسعي لتصحيحها وإيجاد حلول لها بالتالي زيادة في كفاءة للمؤسسة وأداءها .

#### 7- كيف يتم جمع المعلومات من أجل تحقيق فعالية الرقابة ؟

رد المبحوث يتم جمع المعلومات في المؤسسة عن طريق إرسال كل مصلحة لتقرير مفصل عن عملهم إلى مسؤول قسم الرقابة والذي يقوم بدوره بجمع جميع المعلومات في تقرير موحد ليحدد الأسباب ويقوم بشروحات ثم يقوم باقتراح الحلول لها .

#### 8- من هو المسؤول على تطبيق الرقابة الإستراتيجية ؟

رد على السؤال بان المسؤول عن الرقابة في الدرجة الأولى هو المدير المؤسسة ثم يليه مساعد المدير مراقبة والتسيير (قسم المراقبة) ثم الأقسام المؤسسة

نستنتج أن المسؤول عن الرقابة في المؤسسة هو المدير العام الذي يقوم بعملية الرقابة

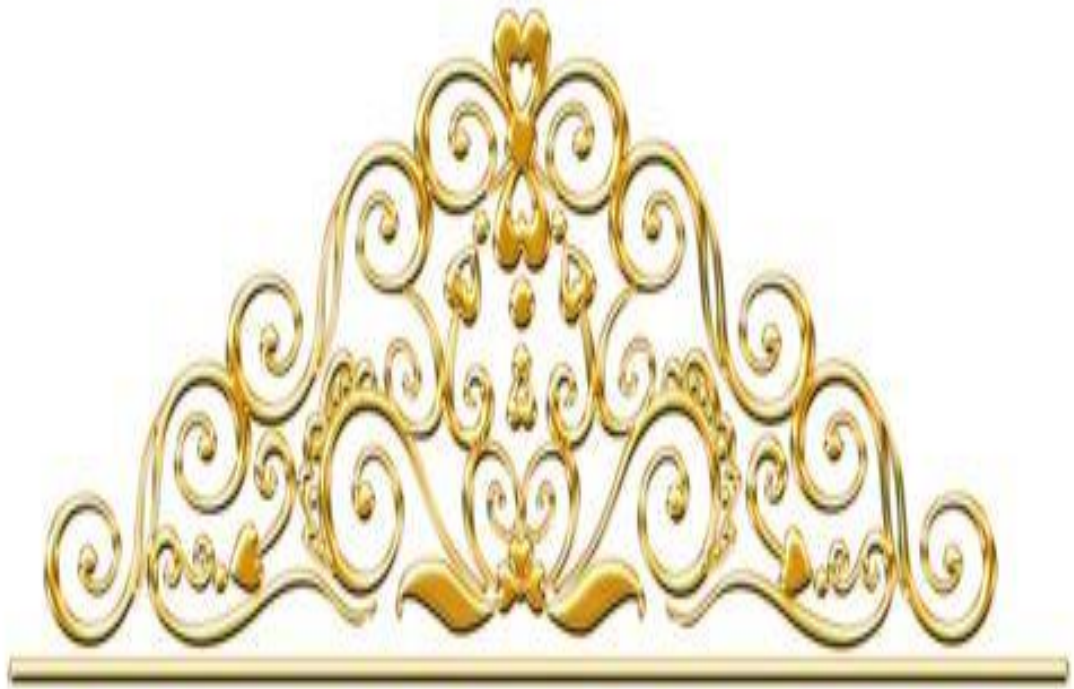
#### 9- هل للأيزو علاقة بالرقابة الإستراتيجية؟

رد على السؤال نعم ولكن الرقابة ضمن معايير المطبقة حول الايزو تكون الرقابة فيه ضمن الرقابة الصناعية خصوصا وليس قسم المراقبة داخل المؤسسة

#### 10- هل توجد معوقات للرقابة الإستراتيجية في المؤسسة؟

رد على السؤال نعم يوجد معوقات للرقابة داخل المؤسسة التي تعيقها ومنها صعوبة الحصول على المعلومات المتاحة , تأخر الوصول المعومات في وقتها المطلوب وكذلك عدم دقة المعلومات نظرا لعدم وجود نظام لمعلوماتي .





# الختامة



أظهرت نتائج الدراسة الحالية في المؤسسة الصناعية ألبابيب, تحت عنوان الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية , ان المؤسسة تعمل جاهدة في تطبيق الرقابة وفعاليتها من خلال تحسين اداء عمالها قصد تحقيق مجموعة من نتائج من خلال تحقيق الربح .

ومن خلال الدراسة توصلنا الى أن المؤسسة ألبابيب أثناء قيامها بمهامها او بنشاطها أن تمارس الرقابة الدائمة من أجل تحقيق استراتيجيتها المخططة لها وفق المعايير المتفق عليها

### نتائج الفرضيات

اظهرت النتائج الدراسة الى ثبوت صحة هذه الفرضية الاولى بحيث إشارة الى استخدام المؤسسة الأسلوب الرقابة الاستراتيجية من عديد من المهام في المؤسسة .

وفيما يخص الفرضية الثانية تم تأكيد وجود مجمل من خطوات المعينة التي بها المؤسسة في تطبيق الرقابة الاستراتيجية .

وفيما تعلق بالفرضية الاخيرة توصلنا الى عدم صحة هذه الفرضية بأن الرقابة الاستراتيجية لها دور فعال في المؤسسة.

### نتائج الدراسة النظرية

\_تبدو المؤسسة ألبابيب جهدا كبيرا في تحسين الاداء ها من أجل تحقيق أهداف المخطط لها

\_تطبيق المؤسسة الرقابة الاستراتيجية

### التوصيات

- تعزيز مكانة الرقابة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي لدى المؤسسة
- دعم الرقابة الاستراتيجية للأنظمة التكنولوجية للمساعدة في تحسين الاداء الفعلي
- وضع الرقابة الاستراتيجية على الشرائح الأكثر أهمية في المؤسسة للنتائج الالاساسية
- العمل على خلق فضاء بين عمال في مجال الابداع

### الافاق الدراسة

- ◆ دور الرقابة الاستراتيجية في تحليل كفاءة فعالية الانتاجية
- ◆ مكانة الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمائية
- ◆ واقع تطبيق الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية



# قائمة المراجع

قائمة المراجع

## المجلات

02 بلوم السعيد-زردومي أحمد, الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية, مجلة العلوم الإنسانية, كلية علوم اجتماع عبد الحميد المهري قسنطينة, عدد49, المجلد ب, جوان 2008, ص ص-343 333

03 عبد اللطيف عبد اللطيف حنان تركمان, الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات, مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادي0 والقانونية المجلد 27, العدد42005

## رسائل العلمية

04مجد صقور رعد الصرن, الإدارة الإستراتيجية الإجازة في ثقافة المعلومات, الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية, 2008

05-جدي مسعود, بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة إستراتيجية الاندماج (الإنجاب)مذكرة لنيل شهادة ماستر, كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح, ورقة.2015- 2014



# الملاحق



## دليل المقابلة

المقابلة مع السيد :

.....

الجنس: ذكر

.....

المستوى التعليمي :

.....

المنصب الحالي الذي تشغله في المؤسسة :

.....

الاقدمية في المؤسسة :

.....

كيفية تنفيذ الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة ؟

.....

أهمية الرقابة الإستراتيجية؟

.....

انواع الرقابة الإستراتيجية؟

.....

كيف يؤثر أسلوب الرقابة الإستراتيجية على أداء المؤسسة؟

.....

ماهي محفزات الرقابة الإستراتيجية داخل المؤسسة

.....

ماهي خطوات تنفيذ الرقابة الاستراتيجية ؟

.....

-هل تزداد الفعالية أداء المؤسسة بإستخدام اسلوب الرقابة الاستراتيجية؟

.....

-كيف يتم جمع المعلومات من أجل تحقيق فعالية الرقابة؟

.....

-من هو المسؤول على تطبيق الرقابة الإستراتيجية؟

.....

-هل للايزو له علاقة بالرقابة الاستراتيجية؟

.....

الملحق 01

شعار المؤسسة ألفايب لفرع ولاية غرداية



الجزائرية لصناعة الأنابيب  
ALGERIENNE DE FABRICATION DE PIPES



الملحق 02

Production ( 4eme Trimestre 2022 )

Installation	T4 / 2022			Cumul au 31/12/2022		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
<b>Machines à souder</b> (Tubes soudés non parachevés )	22 000	43 487	198%	184 770	196 920	107%
<b>Parachèvement</b> ( Tubes parachevés )	23 373	40 814	175%	156 905	190 144	121%
<b>Revêtement Extérieur</b> ( Tubes revêtus extérieur )	23 373	53 071	227%	161 064	207 909	129%
Hydrocarbres	3 373	51 627	1531%	141 064	186 179	132%
Hydrauliques	20 000	1 444	0%	20 000	21 730	0%
Préstation Annaba	0	0	0%	0	0	0%
<b>Revêtement Intérieur</b> ( Tubes revêtus Int & Ext )	23 373	53 968	231%	160 415	105 591	66%
Hydrocarbres	3 373	52 524	1557%	140 415	75 804	54%
Hydrauliques	20 000	1 444	0%	20 000	29 788	0%
Préstation Annaba	0	0	0%	0	0	0%





الميزانية المراجعة للمؤسسة

الفبايب لسنة 2022

ال