

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم المالية والمحاسبة

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبتين : زيطة سميرة - عزوي سمية

بعنوان :

دور مراقبة التسيير في فعالية القرارات المالية في

المؤسسة الاقتصادية

" دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE

بغرداية للفترة 2013-2015 "

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/06/04.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتورة	شرع مريم	(أستاذ محاضر - جامعة غرداية) رئيسا ومناقشا
الدكتور	مصطفى عبد اللطيف	(أستاذ تعليم عالي - جامعة غرداية) مشرفا ومقررا
الدكتور	قطيب عبد القادر	(أستاذ مساعد - جامعة غرداية) مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2018

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم المالية و المحاسبة



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان : العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم المالية والمحاسبة
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير
من إعداد الطالبتين : زينة سميرة – عزوي سمية
بعنوان:

دور مراقبة التسيير في فعالية القرارات المالية
في المؤسسة الاقتصادية
" دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE
بغرداية للفترة 2013-2015 "

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/06/04.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتورة	شرع مريم	(أستاذ محاضر – جامعة غرداية) رئيسا ومناقشا
الدكتور	مصطفى عبد اللطيف	(أستاذ تعليم عالي – جامعة غرداية) مشرفا ومقررا
الدكتور	قطيب عبد القادر	(أستاذ مساعد – جامعة غرداية) مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2018

إهداء

إلى الوالدة الكريمة التي عبت دعواتها لي طريق الخير و النجاح

راجيتا من الله أن يطيل عمرها و يحفظها

إلى روح أبي رحمه الله

إلى جميع إخوتي و أخواتي و عائلاتهم

إلى كل الزملاء و الأصدقاء

وإلى كل من ذكرهم قلبي و نسيهم قلبي

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي

سميرة

إهداء

إلى الذين اشترط الله مرضاته برضاها

وأودع الرحمة والحبفيهما:

والديّ الكريمين، أعز ما أملك في الوجود،

الذي كان لهما الفضل وكل الفضل في تربيّتي وتعليمي

إلى أجمل هدية قدماها لي: إخوتي الأعزاء

إلى كل الأهل والأقارب....

إلى كل الصديقات والزملاء....

إلى كل فاه وقلب دعا لي دعوة نجاح

سمية

شكر و تقدير

نحمد الله عز و جل الذي ألهمنا الثبات، و أمدنا بالقوة و العزم على مواصلة مشوارنا الدراسي و توفيقه لنا على انجاز هذا العمل ، فنحمدك اللهم و نشكرك على نعمتك و فضلك و نسألك البر و التقوى ، و من العمل ما ترضى و سلام على حبيبه و خليفه الأمين عليه أزمى الصلاة و السلام نتقدم بالشكر الجزيل و العرفان و التقدير لكل من ساعدنا على انجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد و لو بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة ، و في مقدمتهم الأستاذ الدكتور و مشرفي الفاضل

مصطفى عبد اللطيف

على الجهود التي بذلها معنا و نصائحه القيمة وأشكر كذلك لجنة المناقشة لتفضلهم على قراءة و تقييم هذه المذكرة. والامتان للسيد: شيلة محمد المكلف بمصلحة مراقبة التسيير والسيد : بوحميده ياسين على تعاونهم و حسن الاستقبال. إلى طلبة ماستر تدقيق و مراقبة التسيير دفعة : 2018 فإن كان هذا العمل صوابا فمن الله و إن كان خطأ فمن نفسي و من الشيطان و صلى الله على سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور مراقبة التسيير في فعالية القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، باستخدام الموازنة التقديرية و لوحة القيادة كأدوات لمراقبة التسيير وقرار الاستثمار التمويل و توزيع الأرباح كقرارات مالية وبعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري و منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب بغرداية ALFA PIPE خلال الفترة من 2013 الى 2015، ومن خلال تحليلنا لنتائج اتضح لنا أن أدوات مراقبة التسيير لها دور فعال في اتخاذ القرارات (قرارات تنفيذية و تنظيمية) على مستوى المؤسسة محل الدراسة وحدة غرداية في حين أن القرارات المالية تتخذ على مستوى المؤسسة الأم وهو ما يعني أن هناك مركزية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب .

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، لوحة القيادة، موازنة التقديرية، فعالية، قرارات مالية (قرار الاستثمار، التمويل ، توزيع الارباح).

Résumé :

cette étude est visant à la connaissance au rôle du contrôle de gestion à l'efficacité des décisions financières dans l'entreprise économique à l'aide de budget au pouvoir discrétionnaire et le tableau de bord comme des instruments du contrôle de gestion et décisions d'exploitations et d'approvisionnements et aussi pour le distribution de bénéfice comme des décisions financières et d'adoption sur le plan de cours descriptif au cotéalnadari et dans un programme d'études de cas au coté applicable et de réalisation de bute nous avons fait une étude sur le terrain dans l'entreprise algérienne pour l'industrie des tubes d'ALFAPIPE durant la période entre **2013-2015** et au cours de nos analyses des résultats il nous s'avère que les instruments de controle de gestion a un rôle puissant apparente aux prises des décisions, décisions d'exécution et d'organisme réglementaire au niveau de l'entreprise dans le domaine d'études de l'unité de Ghardaia dans le cas ou les décisions financières seront prises au niveau de l'entreprise mère et se signifie qu'il y'avait une centré dans l'entreprise dans l'anaux prises des décisions financières pour la fabrication des tubes.

Mots clés: contrôle de gestion, Equilibrage Discrétionnaire, tableau de bord, Efficacité, Décisions financières (Décision d'Exploitations, Approvisionnement, Distributions des Bénéfices).

قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس
IV- III	الإهداء
V	الشكر
VI	ملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول : الجانب النظري للدراسة.....
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي للدراسة-.....
03	المطلب الأول : الاطار المفاهيمي لمراقبة التسيير.....
03	الفرع الأول: مفهوم مراقبة التسيير.....
06	الفرع الثاني: أهمية و أهداف مراقبة التسيير.....
07	الفرع الثالث: أدوات مراقبة التسيير.....
10	المطلب الثاني: مفهوم القرارات المالية.....
10	الفرع الأول: تعريف القرارات المالية.....
13	الفرع الثاني: أنواع و مراحل القرارات المالية.....
20	الفرع الثالث: العلاقة بين مراقبة التسيير و فعالية القرارات المالية.....
22	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية - الدراسات السابقة للموضوع-.....
22	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
25	المطلب الثاني: تقييم و مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.....
27	خلاصة الفصل.....
28	الفصل الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة.....
29	تمهيد
30	المبحث الأول : الطريقة والأدوات.....

30	المطلب الأول: طريقة جمع المعلومات.....
30	الفرع الأول: مؤسسة الدراسة.....
34	الفرع الثاني: منهج الدراسة و طبيعة المتغيرات الدراسة.....
35	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
35	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات.....
35	الفرع الثاني: طريقة معالجة البيانات.....
36	المبحث الثاني:التتائج المناقشة.....
36	المطلب الأول: نتائج الدراسة التطبيقية.....
36	الفرع الأول:تقييم مراقبة التسيير في المؤسسة.....
46	الفرع الثاني:القرارات المالية المتخذة في مؤسسة Alfa Pipe ومدى فعاليتها.....
47	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية.....
48	خلاصة الفصل.....
49	الخاتمة.....
52	قائمة المصادر والمراجع.....
57	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	يوضح لمحة عن المؤسسة	(1.2)
38	إنجاز الانابيب للثلاثي الرابع و نهاية سنة 2013	(2.2)
39	إنجاز الانابيب للثلاثي الرابع و نهاية سنة 2014	(3.2)
40	إنجاز الانابيب للثلاثي الرابع و نهاية سنة 2015	(4-2)
43	استهلاك المواد الاولية لثلاثي الرابع للسنوات 2013 و 2014 و 2015	(5-2)
45	عدد موظفي المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب للثلاثي الرابع 2013 و 2014، 2015	(6-2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	مثلث مراقبة التسيير	(1.1)
17	تصنيفات مصادر التمويل	(2.1)
20	مراحل اتخاذ القرار المالي	(3.1)
33	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1.2)
35	نموذج الدراسة	(2.2)
42	المشتريات للسنوات 2013 و 2014 و 2015	(3.2)
44	التمثيل البياني لرقم الاعمال المتوقع و الفعلي للثلاثي الرابع لسنوات 2013 و 2014 و 2015.	(4.2)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق رقم (01)	إنجاز الانايبب لسنة 2013
ملحق رقم (02)	إنجاز الانايبب لسنة 2014
ملحق رقم (03)	إنجاز الانايبب لسنة 2015
ملحق رقم (04)	استهلاك المواد الاولية لسنة 2013
ملحق رقم (04)	استهلاك المواد الاولية لسنة 2014
ملحق رقم (06)	استهلاك المواد الاولية لسنة 2015
ملحق رقم (07)	رقم الاعمال لسنة 2013
ملحق رقم (08)	عدد الموظفين " مستخرجة من التقرير الفصلي " لسنة 2013
ملحق رقم (09)	عدد الموظفين " مستخرجة من التقرير الفصلي " لسنة 2014
ملحق رقم (10)	عدد الموظفين " مستخرجة من التقرير الفصلي " لسنة 2015
ملحق رقم (11)	الأسئلة المطروحة في المقابلة

مقدمة عامة

أ - توطئة

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة خاصة مع متطلبات التكيف مع التحرر الاقتصادي وقد حظيت بالكثير من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون التسيير باعتبارها من أهم النظم و الأدوات الرقابية الفعالة التي تساعد في وضع الخطط و تحديد الاهداف، وذلك باستخدام مختلف الأدوات و التقنيات الفنية و النوعية لمراقبة التسيير و التي تسمح بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء و الانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات و بالتالي تساعدهم على اتخاذ القرارات المالية الفعالة .

ان نمو المؤسسات الاقتصادية مرتبط بمدى قدرتها على اتخاذ القرارات المالية الصحيحة ولن يتأتى ذلك إلا بتوفر أدوات مراقبة تسيير فعالة لما لها من دور مهم في معرفة الوضعية المالية للمؤسسة إلى جانب أنها تبرز أهم البدائل المالية المتعلقة بالقرارات المالية للمؤسسة (قرار التمويل، قرار الاستثمار، وقرار توزيع الأرباح)، إذ على أساسها يتحدد مستقبل هذه الأخيرة ، فكلما كان القرار المالي المتخذ رشيدا وفعالاً كلما أدى هذا إلى الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة كما أن هذه القرارات متكاملة ويؤثر إحداها على الآخر، إذ أن قرار التمويل يحدد لنا حجم ونوع قرار الاستثمار الذي سنتخذه، وهذا الأخير يحدد لنا سياسة توزيع الأرباح المتبعة من خلال النتائج والأرباح التي يحققها .

ب- الإشكالية :

وعلى ضوء ما سبق يمكننا طرح إشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:
ما مدى مساهمة مراقبة التسيير فيفعالية القرارات المالية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية ؟

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما مدى استخدام أدوات مراقبة التسيير بالمؤسسة ALFA PIPE بغرداية ؟
2. هل يمكن أن يكون للمؤسسة قرارات مالية فعالة دون استخدام نتائج أدوات مراقبة التسيير؟
3. كيف تساهم مراقبة التسيير في تحسين فعالية القرارات المالية ؟
4. ما مدى فعالية القرارات المالية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية ؟

ت - الفرضيات:

وللإجابة على إشكالية محل الدراسة والاسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

- تستخدم المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب عدة أدوات لمراقبة التسيير .
- لا يمكن أن يكون للمؤسسة قرارات مالية فعالة دون استخدام نتائج أدوات مراقبة التسيير .
- ان لمراقبة التسيير دور مهم في فعالية القرارات المالية من خلال تحليل الانحرافات .
- تتخذ المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية قرارات مالية فعالة .

ث- أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الدراسة أهمية تتجلى في النقاط التالية:

- مراقبة التسيير كأداة مهمة في فعالية القرارات المالية؛
- تعتبر مراقبة التسيير من أكثر المواضيع التي لقيت ومازالت تلاقى اهتماما كبيرا في ميدان التسيير في المؤسسة؛
- يعتبر من المواضيع الهامة في مجال مراقبة التسيير والقرارات المالية؛

ج - أهداف الدراسة:

- تحديد وبيان دور أدوات مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات المالية الفعالة في المؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على أدوات مراقبة التسيير عن طريق الاحتكاك المباشر وتشخيص المشكلة ميدانيا ومعرفة دورها في اتخاذ القرارات المالية الفعالة بالمؤسسة؛
- إظهار مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على أدوات مراقبة التسيير لاتخاذ قرارات مالية فعالة؛
- محاولة الخروج بنتائج وتوصيات حول دور مراقبة التسيير في فعالية القرارات المالية؛
- محاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات المقدمة؛

ح - مبررات اختيار الموضوع :

- إن إختيارنا لموضوع البحث كان له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي :
- الرغبة الشخصية للتعرف والاحاطة بهذا الموضوع نظرا لأهميته التي يحظى بها؛
- الصلة المباشرة بين هذا الموضوع والتخصص العلمي الذي ندرسه؛

خ - حدود الدراسة:

- الحدود المكانية:** لاسقاط الجانب النظري للدراسة على أرض الواقع تم إجراء الدراسة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ALFA PIPE بغرداية.
- الحدود الزمنية:** تمت الدراسة في الفترة الممتدة من 2013 إلى 2015.
- الحدود الموضوعية:** تم التطرق في الدراسة الى دور كل من الموازنة التقديرية ولوحة القيادة في فعالية القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة، كون ان المؤسسة تستعمل أداتين فقط من أدوات مراقبة التسيير .

خ - منهج البحث والأدوات المستخدمة:

للإلمام بجوانب الموضوع والاجابة على الإشكالية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الدراسة النظرية من خلال التطرق لمختلف المفاهيم والعناصر المتعلقة بمراقبة التسيير، وكذا فعالية القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، كما اعتمدنا أسلوب دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية والذي يتضمن إسقاط ميداني على مؤسسة ALFA PIPE بغرداية بإستخدام كل من الموازنة التقديرية ولوحة القيادة لتحليل البيانات المتحصل عليها والتي تعتمد المؤسسة.

د - مرجعية الدراسة :

اعتمدنا في بحثنا هذا على عدة مراجع مختلفة منها الكتب، الرسائل العلمية، كذلك المجالات، مواقع الانترنت، أما بالنسبة للدراسة التطبيقية فقد اعتمدنا على وثائق المؤسسة المفيدة لموضوع البحث وعلى أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة.

ذ - صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا خلال دراسة الموضوع مايلي :

- ❖ صعوبة الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة من المؤسسة التي أخذت بدورها الجزء الأكبر؛
- ❖ صعوبة إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة لعدم التطابق بينهما؛
- ❖ قلة الدراسات السابقة المشابهة للموضوع بشكل مباشر، والتي لو توفرت لكانت دعما هاما للموضوع.

ه - هيكل البحث :

بناء على الاهداف الاساسية للموضوع، واستنادا إلى الإشكالية المطروحة، وكذا للاجابة على الأسئلة، وسعيا لتأكيد صحة الفرضيات الموضوعية في هذه الدراسة تم تقسيم هيكل الموضوع الى فصلين و هما :
الفصل الأول والذي يحمل عنوان "الادبيات النظرية لمراقبة التسيير و فعالية القرارات المالية" تم تقسيمه لمبحثين: المبحث الأول كان بعنوان الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي للدراسة - والذي يتناول البعد النظري لكل من مراقبة التسيير و القرارات المالية، أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية - أي الدراسات السابقة للموضوع - التي لها علاقة بالموضوع.

أما **الفصل الثاني** فكان بعنوان "الجانب التطبيقي للدراسة" حيث تم تخصيصه لدراسة الحالة، وقسم إلى مبحثين المبحث الأول يتضمن الطريقة والأدوات جمع البيانات في البحث، والمبحث الثاني خصص لعرض النتائج المتوصل إليها ومناقشة النتائج.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لمراقبة التسيير
وفعالية القرارات المالية.

تمهيد :

تعد مراقبة التسيير حلقة اساسية من حلقات عملية الادارة والتسيير حيث انها تهتم بتوفير المعلومات المتعلقة بمختلف العمليات والانشطة التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية لمساعدة المسيرين والمسؤولين في معرفة مدى تحقيق الاهداف المسطرة ومن تم اتخاذ القرارات المناسبة والقيام بالمهام الواجب عملها، فالقرار هو عملية مستمرة ومنظمة لذلك فإن المدير المالي قادرا على اتخاذ قرارات فعالة بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تستند لها صفة الإدارة. لذا تعتبر القرارات المالية القرار الاستثماري، القرار التمويلي، قرار توزيع الأرباح من أهم القرارات في المؤسسة وعليه لتتمكن المؤسسة من معرفة مدى بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية فهي بحاجة إلى تحسين وضعها المالي باستمرار وتعديل قراراتها المالية المنحرفة باستخدام أدوات مراقبة التسيير واكتشاف نقاط القوة والضعف حسب ظروف المؤسسة، ومن هذا المنطلق ولإعطاء صورة واضحة عن دور مراقبة التسيير في فعالية القرارات المالية في المؤسسة سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير و فعالية القرارات المالية -

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية- الدراسات السابقة للموضوع -

المبحث الأول : الأدبيات النظرية – الإطار المفاهيمي للدراسة –

وفي هذا المبحث سوف نتطرق الي الادبيات النظرية لكل من مراقبة التسيير وفعالية القرارات المالية وكذا ابراز العلاقة بينهما، حيث ان هذا المبحث سيتكون من مطلبين، المطلب الأول يتناول الاطار المفاهيمي لمراقبة التسيير، أما المطلب الثاني يتمحور حول فعالية القرارات المالية .

المطلب الأول : الاطار المفاهيمي لمراقبة التسيير

ان كلمة مراقبة التسيير هي المقابل والترجمة الحرفية للكلمة الفرنسية *contrôle de gestion*، أما في المشرق العربي فيطلق عليها اسم الرقابة الإدارية والتي ترجمت بدورها من الكلمة الإنجليزية (أكثر تحديدا من أمريكا الشمالية) *management control* .

سننترق في هذا المطلب إلى مفهوم مراقبة التسيير هذا بالنسبة للفرع الأول، أما في الفرع الثاني سنتناول أهمية وأهداف مراقبة التسيير وفي الفرع الثالث الى أدوات مراقبة التسيير .

الفرع الأول: مفهوم مراقبة التسيير

ارتبط مفهوم مراقبة التسيير منذ ظهوره بمفهوم المؤسسة وتطور معه، واختلف منظور ومنطق هذا الأخير من فترة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر، إذا أردنا تعريف مراقبة التسيير نجد أنفسنا أمام عدد كبير من التعاريف المختلفة، إذ نلاحظ أنها مركبة من مصطلحين "المراقبة" و"التسيير" **المراقبة** : المراقبة هي إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية وتهدف إلى مراقبة العمل وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء، وفي ضوء نتائج المقارنة يتم تحديد الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلا، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة¹.

التسيير : يعرفها **P.Bergeron** تلك العملية التي من خلالها نخطط وندير ونراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة².

أولا. تعريف مراقبة التسيير : لقد تعددت التعاريف نذكر منها :

يعرف " P.BERGERON " مراقبة التسيير : " أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ومقارنة نتائجهم مع المخططات والاهداف المسطرة وياتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة"³.

1- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 302.

2- ناصر دادي عدون، معزوزي ليندة، لهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 09.

3- نفس المرجع، ص 10.

ويقول **A. Khemakhem** " بأنها عملية يتم تنفيذها داخل كيان اقتصادي لضمان التنشيط والتحرك الفعال والدائم للطاقات والموارد المتاحة، لتحقيق الهدف من ذلك¹.
وعرفها **R.N. Anthony** " مراقبة التسيير هي تلك العملية التي تمكن الميسيرين من التأثير على العاملين في المنظمة من أجل تنفيذ استراتيجية المؤسسة بكل فعالية وكفاءة"².
وعرفت حسب المعيار الامريكي : بأنها عملية ينفذها مجلس الادارة وإدارة المنشأة والموظفون الاخرون، تم تصميمها لإعطاء تأكيد معقول بتحقيق الاهداف التالية:

- الثقة في التقارير المالية

- الالتزام بالقوانين و اللوائح الملائمة .

- فعالية و كفاءة العمليات .

أما المعيار البريطاني والمعيار الدولي فقد عرفاها بأنها : تتكون من بيئة الرقابة وإجراءات الرقابة، وتتضمن كل السياسات والإجراءات المعتمدة من مجلس الادارة و إدارة الشركة للمساعدة في تحقيق هدفها في التحقق بقدر المستطاع من انتظام و كفاءة إنجاز الاعمال، متضمنا الالتزام باللوائح في التحقق، حماية الاصول، منع و اكتشاف التلاعبات المالية و الاخطاء³.

وعليه فإن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية⁴:

أ - الفعالية *efficience* : وتعني تحقيق أهداف وفقا للموارد المتاحة.

ب- الكفاءة *efficacité* : وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.

ج- الملائمة *pertinence* : وهي تعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

1- هاجر بويصلة، دور وظيفة التدقيق في تقييم نظام مراقبة التسيير " دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير ورقلة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تدقيق و مراقبة التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2014 ، ص 07.

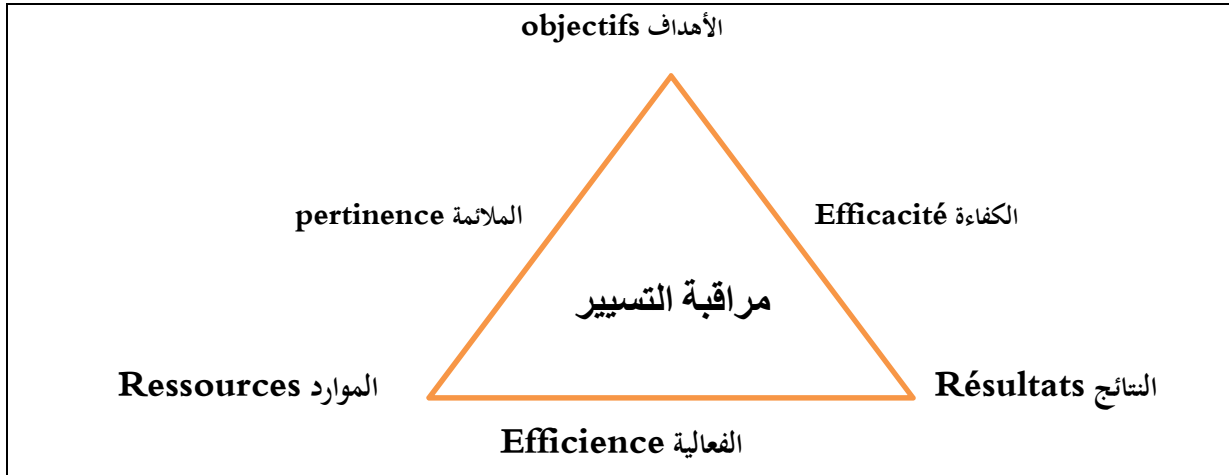
نقــــــــــــــــلا عن : p16 ، 1976 ، Paris ، France ، Dunod ، A.Khemakhem ، *La Dynamique du Contrôle de Gestion* ،

2 - Georges langlois ، C Bonnier ، M Bringer ، *Contrôle de gestion* ، Editions Berti ، Alger ، 2008 ، P 13

3- محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرياح ورقلة - الجزائر، 2011، ص167.

4- ناصر دادي عدون وآخرون، المرجع السابق، ص14 .

الشكل (1.1): مثلث مراقبة التسيير



المصدر : ناصر دادي عدون و آخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص17.

مما سبق يمكننا استنتاج تعريف مراقبة التسيير على أنها جملة من النشاطات والوسائل والعمليات التي تمكن المسيرين من تقييم أدائهم، ومقارنة نتائجهم المحققة مع ما تم التخطيط له مسبقا للقدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

ثانيا. خصائص مراقبة التسيير:

تتميز مراقبة التسيير بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- مراقبة التسيير ليست عملية معزولة ومؤقتة، بل هي مسار دائم للتأكد والتحكم في الأداء.
- مراقبة التسيير عبارة عن مسار ويتكون من أربعة مراحل¹:

(1) تحديد الأهداف: تسمح هذه المرحلة بالانتقال من الأهداف العامة التنظيمية إلى أهداف

محددة وعملية ووضع الخطط التي تسمح ببلوغ هذه الأهداف.

(2) القياس: إن إنجاز العمليات المقررة يعطي نتائج ترتبط جزئيا بالظروف التي يمكن أن

تكون من الصعب تحديدها، فبواسطة نظام للقياس يتم قياس النتائج التي تم انجازها.

(3) المراقبة: وهي المقارنة الدورية للنتائج المقاسة الحقيقية مع الأهداف المسطرة وتحليل

الانحرافات لتحديد ما إذا كان يتوجب وضع تصحيحات أو إذا كانت هذه الانحرافات

بسيطة لا تتعدى عتبة القبول الناجمة عن عدم الدقة في التوقعات.

(4) النمذجة: وتتضمن وضع قاعدة بيانات تاريخية للنتائج السابقة التي تصدر عن نظام

المراقبة.

- تركز مراقبة التسيير على ثلاثة مفاهيم أساسية: كفاءة، فعالية، ملائمة.
- تتميز مراقبة التسيير بمرافقتها لنشاط المؤسسة فنجد المراقبة القبلية والمراقبة الآنية والمراقبة البعدية.

1- Georges langlois ,C Bonnier ، M Bringer, Op-cit, P 36

الفرع الثاني: أهمية و أهداف مراقبة التسيير.

أولاً - أهمية مراقبة التسيير:

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وإمامهم بكل وظائفها. وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية، وصحب ذلك تنازل أصحابها من اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها و رسم سياستها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال :

- تقسيم المؤسسة الى وحدات إدارية، أو بما تعرف بمراكز المسؤولية .
- تحديد اختصاصات كل وحدة و سلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية .
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة.
- تسجيل مجمل المؤشرات المالية والغير المالية التي تمكن من قياس أداء كل مستوى من المستويات.
- إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات. كذلك فقد تأكد أن وجود نظام للرقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية.

و تستمد مراقبة التسيير أهميتها من العوامل التالية¹:

- ✓ تغيير الظروف.
- ✓ تراكم الأخطاء.
- ✓ التعقيد المنظمي .

وبالتالي فإن مراقبة التسيير هي ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في عملية التسيير التي تبدأ بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، التقييم، التنفيذ و المتابعة، كما تساهم في قياس الكفاءة بالاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة للمؤسسة، وقياس فعالية الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة .

1 - محمد الصغير قريشي، المرجع السابق، ص 166 و 167 .

ثانيا - أهداف مراقبة التسيير :

من خلال تعرضنا لبعض مفاهيم خصائص مراقبة التسيير يتضح لنا أنها وظيفة ضرورية تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى ¹ :

- تحليل الانحرافات التي تكون ناجمة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات.
- تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة؛
- الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز عليها؛
- تحقيق الفاعلية يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشد لمراد المؤسسة؛
- تحقيق الملاءمة أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني استراتيجية مدروسة وتسيير أمثل للأفراد إذ أنه بهدين العاملين يتحقق التسيير الفعال لوسائل الاستغلال وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف.

الفرع الثالث: أدوات مراقبة التسيير

نظرا للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية كان لابد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة، وسنتطرق إلى عرض هاته الأدوات التي صنفنا إلى صنفين تقليدية وحديثة.

أولا . الأدوات التقليدية : منها ما يلي :

1. المحاسبة العامة :تعرف المحاسبة العامة على أنها" عبارة عن التسيير المحكم المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا وخارجيا والتي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تحديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة " ².

1-<https://fr.scribd.com/doc/5764198/> le 23/02/2018 a 21:00 -مراقبة-التسيير-في-المؤسسة

2- يعقوب عبد الكريم، أصول المحاسبة العامة وفق المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 11.

2. المحاسبة التحليلية (التكاليف) :

لقد اختلفت التعاريف المدرجة للمحاسبة التحليلية و سنذكر منها :

هي " عبارة عن مجموعة من النظريات والاساليب والاجراءات التي تستخدم في تجميع وتسجيل وتحليل وتفسير مختلف تكاليف النشاط سواء كان إنتاجيا او خدميا بهدف قياس تكلفة هذا النشاط وفرض الرقابة عليها وترشيد القرارات الادارية " ¹.

ويتعبير آخر هي " تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى و تحليلها من أجل الوصول الى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة" ².

ثانيا. الأدوات الحديثة : منها مايلي :

1. التحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي : " بأنه مجموعة العمليات التي تعني بدراسة وفهم البيانات والمعلومات المالية المتاحة في القوائم المالية للمنشأة وتحليلها وتفسيرها حتى يمكن الإفادة منها في الحكم على مركز المنشأة المالي وتكوين معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، وتساعد أيضا في تقييم أداء المنشأة وكشف انحرافاتها والتنبؤ بالمستقبل" ³.

و كذلك يعرف على انه " هو العملية التي من خلالها يتم استنباط مؤشرات ونسب مئوية من البيانات المالية والمحاسبية للمؤسسة بما يؤدي لتصحيح وزيادة الفعالية الاقتصادية لتلك المؤسسة" ⁴.

2. الموازنة التقديرية

الموازنة التقديرية هي تعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها خلال فترة العمل المقبلة، وحتى تقوم الإدارة بواجباتها فإن عليها تنفيذ وظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة وتنظيم واتخاذ القرارات الإدارية بطريقة كفؤ ⁵.

1 - عبد العليم عبد الحميد، الاسس النظرية لمحاسبة التكاليف، مكتبة الاشعاع الفنية، مصر، 1994، ص 208.

2- ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الثاني، قسنطينة، 1988، ص : 08.

3 - هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة 1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 157.

4- نعيم نمر داوود، التحليل المالي: دراسة نظرية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 10.

5 - سالم عبد الله حلس، دور الموازنة التقديرية كأداة تخطيط والرقابة في المؤسسة المجتمع المدني الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، المجلة الرابع العشر، العدد الأول، 2006، ص 135 .

وتصنف الموازنات التقديرية الى ثلاثة وهي :

- موازنات الاستغلال التي تشمل (موازنة المبيعات؛ موازنة الإنتاج؛ موازنة التموينات)؛
- موازنة الاستثمارات؛
- موازنة الخزينة.

3. لوحة القيادة

تعرف لوحة القيادة على أنها " وسيلة للاتصال واتخاذ القرار والتي تسمح بمراقبة التسيير بلفت نظر المسؤول الى النقاط الهامة ونقاط المفاتيح المتعلقة بالسير وذلك قصد تحسينها"¹. ويمكن تعريفها كذلك: أنها مجموعة المؤشرات والمعلومات المنتقاة والتي تمكن المسؤولين من مراقبة سير نشاط المؤسسة بكل مستوياتها وتحديد الانحرافات المحتملة بشكل يساعد على إتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المسطرة².

4. بطاقة الاداء المتوازن BSC

أنها «أول عمل نظامي حاول تقييم الأداء, والذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات التحسين المستمر»³. كما أنه تم تمثيلها بنظام إداري يقيم القياسات والاتصال الفعال فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية، ويحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قصير، ولها خمسة أبعاد تتمثل في: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد النمو و التعلم وأخيرا بعد الأداء الاجتماعي .

1 - معراج هواري و مصطفى الباهي، مدخل الي مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 1، 2011، ص 78 .

2- بوديار زهية و جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة من الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 14/15/أفريل/2009، ص03.

3- عبد الفتاح عبد الحميد مغربي، الادارة الاستراتيجية لقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص 278.

المطلب الثاني: مفهوم القرارات المالية

إن القرارات المالية تدخل في جميع أوجه نشاط المؤسسة فلا يمكن ان تتصور نشاط تقوم به الادارة بمعزل عن النواحي المالية، لذا نعتبرها جوهر عمل الادارة المالية التي يكمن في قيامها على اتخاذ القرارات، كون ان هذه القرارات تحظى بأهمية بالغة لأنها تعني بالوضع المالية للمؤسسة. لهذا سنحاول في هذا المطلب التطرق إليها في الفروع التالية :

الفرع الأول: تعريف القرارات المالية

الفرع الثاني: أنواع و مراحل القرارات المالية

و من تم الفرع الثالث الذي يربط بين المطلبين وهو دراسة العلاقة بين مراقبة التسيير وفعالية القرارات المالية.

الفرع الأول: تعريف القرارات المالية

تعتبر القرارات المالية إحدى أهم مواضيع الادارة المالية الحديثة كما أن القرار المالي هو الذي تعتمد عليه المؤسسة في مختلف نشاطاتها، إذ أنه أهم محدد لقيمة المؤسسة و خلالها تحقق أهدافها المختلفة، وقبل ذلك نود التطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار ثم مفهوم القرار المالي.

1. مفهوم عملية اتخاذ القرار:

يوجد العديد من التعريفات لعملية اتخاذ القرارات التي تناولها العديد من المؤلفين لا تختلف في مغزاها وفي هذا المجال سيتم عرض بعض هذه التعريفات كالآتي:

أولاً: هي عملية اختيار بديل من بدليين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية و الموارد المتاحة للمنظمة¹.

ثانياً: هي عملية اختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة².

ثالثاً: عملية اتخاذ القرار تعرف بأنها إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما و ذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها. أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقسيم بدائل مختلفة، وفقاً لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار³.

1- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 132.

2- بركان دليبة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2011، ص 218 .

3 علي الشرفاوي، العملية الإدارية و وظائف المديرين، دار الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 218 .

ويرفق مصطلح صنع القرار غالبا بمصطلح اتخاذ القرار والذي يمكن تعريفه بأنه كافة المراحل والخطوات التي تؤدي الى الوصول الى قرار معين¹.

2. فعالية القرار داخل المؤسسات الاقتصادية :

تقيس الفعالية درجة تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ولكي يتصف القرار بالفعالية لابد من توفر المقومات الأساسية التالية² :

القانونية: يجب أن يتم القرار طبقا للشروط المعمول بها.

الكفاءة: تعني تحقيق الأهداف المطلوبة أو الكيفية أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك.

الإبداع و التطور: هذه الشروط تضمن استمرارية المؤسسة في المستقبل و لا تقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر. بالإضافة إلى فعالية قراراتها تتوقف على مدى قدرتها على ضمان هذا المطلب.

السلامة : القرار الفعال هو الذي يهتم بمطلب السلامة والتي قد تكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية حيث أن تجاهلها يؤدي إلى عواقب وخيمة .

القبول: القبول له جانبان فالأول يتعلق بقبول المجتمع لقرار خاصة الفئات المتأثرة به، فاستمرارية المؤسسة وفعالية قراراتها تعتمد على مدى تقبل البيئة لها .

أولاً: تعريف القرار المالي

لتوضيح مفهوم القرار المالي يمكننا تقديم التعاريف التالية :

التعريف الأول: هو عبارة عن كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول، حيث تهدف هذه القرارات إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة³.

التعريف الثاني: هو إختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي (المدير المالي) بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في إتخاذ القرارات المالية⁴.

1- مؤيد فضل، تقييم و إدارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة، الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان، الأردن، 2009، ص261.

2- [http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/506.html](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/506.html) 16/01/2018 à 22 :40

3- Pierre conso, Farouk Hemicci, **Gestion financière de l'entreprise**, 9eme édition, Dunod, Paris, 1999, P 439.

4- عبد الغفار الحنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص207.

ويمكن وصف مضمون المنهج الحديث للإدارة المالية، أي منهج اتخاذ القرارات بشكل الأسئلة التالية التي تطرحها الإدارة المالية و التي تلتزم بالإجابة عليها ضمن نشاطها اليومي في شركات الأعمال وهي ¹ :

- ما هي كمية الأموال التي ينبغي على الشركة أن تستخدمها لمواصلة عملياتها التشغيلية ؟ أي حجم الاستثمار المتاح .
- ما هي الموجودات التي ينبغي على الشركة الحصول عليها؟ أي شكل الموجودات المستخدمة وقيمتها .
- ما هي الطريقة المناسبة التي من خلالها تستطيع الشركة الحصول على الأموال؟ أي هيكل التمويل الأمثل .
- ما هي الطريقة التي تتصرف بها الإدارة المالية بشأن أرباحها ؟ أي سياسة توزيع الأرباح.

ثانيا- خصائص القرار المالي

1. إن بعض القرارات المالية مصيرية بالنسبة للمؤسسة إذ أن نجاح أو فشل المؤسسة متوقف على تلك القرارات؛
2. إن نتائج القرارات المالية لا تتم بسرعة، بل تستغرق وقتا طويلا مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات المالية خاطئة؛
3. القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في أغلب الحالات، لذا يجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات.

ثالثا- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية: وتتمثل في ² :

البيئة الخارجية : تتضمن البيئة الخارجية العديد من المكونات كالظروف الاقتصادية و السياسية والاجتماعية والمنافسين والموردين والعملاء وغيرها، وتتأثر كل من الشركة والقرارات المتخذة فيها بكل تأكيد بهذه العوامل جميعا، مما يعني ضرورة إدراك متخذ القرار لكل هذه المؤثرات والتعامل معها بعقلانية ثم اتخاذ القرار الذي يعد ملائما .

البيئة الداخلية : تتضمن العديد من المكونات كالمناخ التنظيمي وحجم المؤسسة وعدد العاملين فيها وطبيعة تخصصاتهم وكفاءاتهم وخبراتهم وغيرها، وتختلف البيئة الداخلية من حيث السيطرة، فبينما لا

1- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوارق، عمان، الأردن، 2008، ص 11 .

2- علي علاونة، محمد عبيدات، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص1

يكون للمنشأة سيطرة كبيرة على بيئتها الخارجية، نجد أن سيطرتها على البيئة الداخلية تعتبر قوية، مما يعني توافر إمكانية تحسين هذه البيئة بما يخدم عملية اتخاذ القرار .

تأثير متخذ القرار : تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد التقنية ومكوناته الشخصية، وأنماط سلوكه التي تتأثر بطروف بيئة مختلفة كالأوضاع العائلية، الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر على اتخاذ القرار.

مواقف اتخاذ القرار : تتعلق بدرجة تأكد الإدارة و متخذ القرار من النتائج المترتبة عن اتخاذه، و يقصد بالموقف كافة العوامل و الظروف المحيطة بالمشكلة و التي تؤثر عليها، مما يعني ضرورة إدراك متخذ القرار لكافة هذه الظروف وفهم كيفية تأثيرها على اتخاذ القرار من كافة جوانبه.

الفرع الثاني: أنواع و مراحل القرارات المالية

أولاً : أنواع القرارات المالية

تهدف القرارات المالية الى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، وتتمثل هذه القرارات في قرار الاستثمار وقرار التمويل وكذا قرار توزيع الأرباح.

01- قرارات الاستثمار:

أ _ مفهوم القرار الاستثماري:

مفهوم القرار الاستثماري يستند على مبدأ الرشادة الاقتصادية، حيث من المفترض أن متخذ القرار الاستثماري يتحلى بالقدرة على حسن التدبير والتصرف في الموارد النادرة المتاحة، أي أن عملية البحث في كيفية الاستخدام العقلاني الأمثل للدور الاقتصادي أحسن استخدام، مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة الفرصة البديلة . فقرارات الاستثمار هي القرارات التي تعني باختيار البديل الأمثل فيما يخص الاستثمارات التي تعمل على تعظيم ثروة حملة الأسهم من خلال العوائد، فقرار الاستثمار من أهم وأصعب القرارات المالية لكونه يتميز بصعوبة تنفيذ الاستثمارات الثابتة والتعديل فيها أو التخلي عنها بسبب ضخامة حجم الأموال، إضافة إلى مخاطر التخلي أو تعديل الاستثمار، آثارها على مستقبل المؤسسة¹.

1- المعتز بالله خالدي، مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية" دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية _ ورقة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة وجبائية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010/2011، ص 78 .

ويشير مصطلح قرار الاستثمار بصفة عامة إلى قرار تخصيص مجموعة من الموارد في الوقت الحاضر على أمل تحقيق عوائد سوف تتحقق على مدار عدة فترات زمنية مقبلة¹.

ب_ خصائص القرار الاستثماري:

ينطوي القرار الاستثماري على عدة خصائص نذكر أهمها² :

1. إنه قرار استراتيجي يحتاج إلى أداة تمد البصر إلى المستقبل؛
2. إن القرار الاستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة ليس من السهل تعديلها أو الرجوع فيها؛
3. يحيط بالقرار الاستثماري عدد من الظروف التي من الضروري التغلب عليها، مثل ظروف عدم التأكد وتغيير قيمة النقود ومشاكل عدم قابلية بعض المتغيرات للقياس الكمي، وكل هذه تحتاج إلى أسس علمية للتعامل معها؛
4. يمتد القرار الاستثماري دائما إلى أنشطة مستقبلية وبالتالي يرتبط غالبا بدرجة معينة من المخاطرة؛
5. نتائج الاستثمارات تترجم في المدى البعيد وتستمر لفترة طويلة، بحيث أن هذه الحقيقة تعني أن متخذ القرار يفقد الكثير من مرونته.

ج _ أنواع قرارات الاستثمار

يمكن تصنيف قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها إلى: قرارات استثمارية قصيرة الأجل، قرارات استثمارية طويلة الأجل كما يلي³ :

• القرارات استثمارية قصيرة الأجل

هذه المجموعة تدور قراراتها حول الاستثمار في الموجودات المتداولة (رأس المال العامل) و التي تشكل جزء مهما من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال بل إن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمارات الموجودة المتداولة.

1- أمين السيد أحمد لطفي، تقييم المشروعات باستخدام مونت كارلو للمحاكاة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 21 .

2- حفصة زيرار ، دور دراسة الجدوى المالية في اتخاذ القرار الاستثماري "دراسة حالة قرض استثماري لدى البنك الوطني الجزائري _ الفترة الممتدة 2010_2013 "مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم تجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص 8 .

3- محمد يونس خان، هشام صالح غرايسة، الإدارة المالية : مدخل تحليل معاصرة، المكتبة العربية الحديثة، الإسكندرية، 1999، ص 05.

• قرارات استثمارية طويلة الأجل

هذه المجموعة تهتم بقراراتها بالإنفاق الاستثماري طويل الأمد والمتمثل في الموجودات الثابتة، وتشمل مثل تلك القرارات عملية اختيار الموجودات وكيفية الإنفاق ثم مقابلة عوائد الاستثمار المتوقعة في المستقبل مع المبالغ المنفقة على تلك الموجودات الحالية من حيث تجسيدها وتوسيعها مثلا شراء موجودات جديدة بغرض زيادة القدرة الإنتاجية الحالية أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة.

02- قرارات التمويل :

للتمول أهمية كبيرة في خدمة المشاريع الاستثمارية و تنمية المؤسسات الاقتصادية والاقتصاد الوطني، حيث أدت عملية التمويل إلى ظهور مؤسسات مالية مثل البورصات التي ساهمت بدورها في التوسع وتنوع مصادر التمويل الداخلي و الخارجي .

1-2. مفهوم قرار التمويل: تعددت التعاريف حول مفهوم قرار التمويل و من بينها :

1. يعرف قرار التمويل على أنه القرار الذي يبحث عن الكيفية التي تتحصل عليه المؤسسة على الأموال الضرورية للاستثمارات. فهل يجب عليها إصدار أسهم جديدة أو اللجوء إلى الاستدانة¹.
2. أو هو القرار المتعلق بكيفية اختيار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة للمؤسسة للتمويل استثماراتها².
3. أو هو البحث عن الطرق المناسبة للحصول على الأموال و الاختيار وتقييم تلك الطرق و الحصول على المزيج الأفضل بينها بشكل كمية و نوعية احتياجات و التزامات المؤسسة المالية³.

1-ملبكة زغيب وإلياس بوجعادة، الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر، أبريل 2009، ص 1.

2-نور الهدى حنون، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في مؤسسة اقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الاعمال التكميلية للبناء بورقلة E.TRA .COB"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 21.

3-هيثم محمد الزعبي، المرجع السابق، ص 77 .

2-2. أنواع قرار التمويل

تتمثل أنواع قرارات التمويل في ¹ :

- ✓ قرارات تعنى بتحديد المزيج الملائم للتمويل قصير و طويل الأجل و هو من أهم القرارات التي تؤثر على الربحية و السيولة .
- ✓ قرارات تعنى بتحديد أيهما أكثر منفعة للمؤسسة القروض القصيرة الأجل أم طويلة الأجل في وقت محدد من خلال الدراسة المعمقة للبدائل المتاحة و تكلفة كل بديل و الآثار المترتبة عليه في الأجل الطويل .

2-3. مصادر التمويل

تتوفر للمؤسسة العديد من البدائل في مصادر التمويل، و هذا ما يجعل اتخاذ قرار التمويل من أصعب القرارات و سنتطرق لمصادر التمويل فيما يلي:

أ - التمويل الذاتي: هو إعادة استثمار الفائض المالي كله أو بعضه في أعمال المؤسسة و بذلك تنفاد هذه الأخيرة زيادة رأس مالها سواء من أصحابها أو من الغير، و هذا لأغراض التوسع في المؤسسة و ما يترتب عن ذلك من مشاكل و مصاريف تثقل كاهل المؤسسة ².

و يتحدد مفهوم التمويل الذاتي من خلال منظورين مباشر و غير مباشر ³ :

▪ **المنظور المباشر**: من خلال هذا المنظور يمثل التمويل الذاتي حاصل الفرق بين التدفقات المقبوضة و التدفقات المدفوعة، أي أنه يأخذ في الاعتبار التدفقات الفعلية دون الوهمية (الاهتلاكات، المؤونات) .

▪ **المنظور غير المباشر**: يظهر التمويل الذاتي هنا كتدفق نقدي فعلي تحققه المؤسسة

ب- الرفع في رأس المال : هو عملية مالية تؤدي إلى زيادة مستوى رأس المال بواسطة المساهمة الخارجية، التي يختلف حجمها باختلاف الشكل القانوني للمؤسسة، و من وسائل الرفع في رأس المال :

1. الرفع في رأس المال نقدا و/ أو عينا؛
2. الرفع في رأس المال بضم الاحتياطات؛

1 -حنان خميس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي (SCF) في اتخاذ القرارات المالية "دراسة حالة شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير (BATISUD) بورقلة خلال الفترة (2009_2011)"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية ، تخصص مالية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 41 .

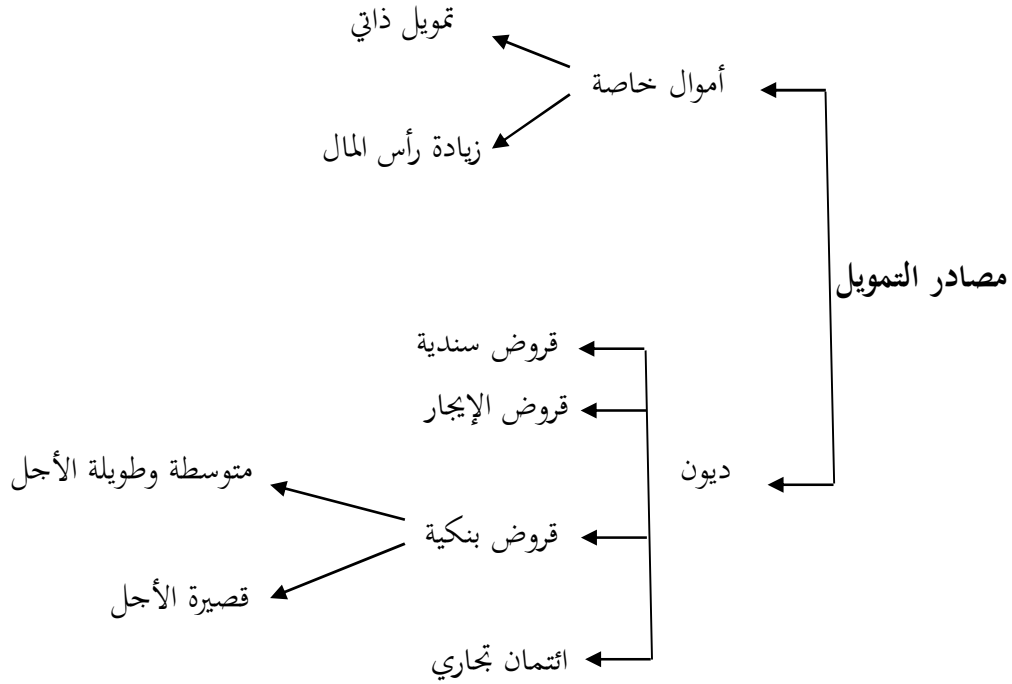
2-محمد عبد العزيز عبد الكريم، الإدارة المالية و التخطيط المالي، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 96.

3-إلياس بن ساسي و يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الجزء1، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 259.

3. الرفع في رأس المال عن طريق تحويل الديون .

ج - اللجوء إلى الاستدانة: تعتبر الاستدانة من أهم مصادر التمويل في المؤسسة إذ يتم اللجوء إليها من أجل تغطية الاحتياجات التي لم تتمكن المؤسسة من تمويلها عن طريق التمويل الذاتي. يمكن تعريف الاستدانة بأنها "الديون المالية التي تجمع كل من الديون قصيرة، متوسطة، وطويلة الأجل المقدمة من طرف مؤسسات مقرضة".

الشكل رقم (1-2): تصنيفات مصادر التمويل



المصدر : مليكة زقيب، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 193

2-4. العوامل المؤثرة في قرار التمويل

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في قرار التمويل نذكر منها ¹ :

1. تكلفة المصادر المختلفة للتمويل، أي تكلفة الدينار الواحد من كل مصدر؛
2. عنصر الملائمة، بمعنى أن يكون مصدر التمويل ملائماً مع المجال الذي تستخدم فيه الأموال؛
3. وضع السيولة النقدية في المؤسسة لدى متخذ القرار و سياستها المتبعة في إدارة هذه السيولة، فإذا كان هذا الوضع حرجاً قد تضطر المؤسسة لتجاوز عامل التكلفة و البحث عن مصادر تمويل طويل الأجل، لتجنب عوامل الضغط على السيولة في المستقبل؛
4. القيود التي يفرضها المقرض على المؤسسة المقرضة و التي تتعلق عادة بالضمانات المقدمة، أو سياسات توزيع الأرباح أو قيود على مصادر تمويل أخرى؛

1- نور الهدى حنون، المرجع السابق، ص 22 .

5. المزايا الضريبية ، فمصادر التمويل الخارجي تحقق وفورات ضريبية تخفض من المتوسط المرجح لتكلفة الأموال .

03- قرار توزيع الأرباح:

تصاحب قرارات الاستثمار و قرارات التمويل نوعا ثالثا من القرارات هي قرارات توزيع الأرباح ، و التي تعد من أبرز القرارات التي يتخذها المسير المالي و يعطيه أهمية خاصة بشأن المفاضلة بين توزيع الأرباح على المساهمين و بين احتجاز تلك الأرباح بغرض إعادة استثمارها في مشاريع مجدية .

أولا : مفهوم سياسة توزيع الأرباح

و يتمثل هذا المفهوم في العناصر التالية¹:

التوزيعات : هي تلك الدفعات النقدية المقرر توزيعها على حملة الأسهم العادية وفقا لربحية المؤسسة وسيولتها .

الأرباح الموزعة : هي مجموعة النقود المدفوعة إلى حملة الأسهم في المؤسسة جزءا من الأرباح .

من خلال التعريفين السابقين نستخلص تعريفا لسياسة توزيع الأرباح " إن سياسة توزيع الأرباح مبنية لدعم الهيكل المالي و ذلك عن طريق زيادة في الأموال الخاصة بواسطة الأرباح غير الموزعة، و يحقق ذلك إما عن طريق الاحتفاظ بجزء من أرباح المساهمين لدعم التمويل الذاتي أو توزيع الأرباح على المساهمين لرفع من قيمة الأسهم في سوق المال ". يعتبر مصدرها مهما من مصادر التحويل الداخلي (الذاتي) يعزز قرارات الإدارة المالية.

ثانيا : أنواع البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح

لابد من توفر المعلومات الكاملة و الدقيقة على الأرباح المتوقعة، معدل النمو فيها، و الشروط القانونية الخاصة بالتصرف فيها لرسم سياسة توزيع الأرباح و عليه توجد العديد من البدائل لسياسات توزيع الأرباح و أهمها²:

✚ سياسة معدل التوزيعات الثابتة: تعني دفع الأرباح في شكل نقدي ثابت عن كل سهم على مدى سنوات، و حتى تحافظ على القيمة السوقية للمؤسسة تعمل على تجنب التوزيعات عند انخفاض الأرباح أو رفع الأرباح عندما تكون الفرص الاستثمارية كبيرة.

✚ سياسة الفائض : تشير هذه السياسة إلا أن قرار توزيع لا يخرج عن كونه توزيع للأرباح التي حققتها المؤسسة بين حملة الأسهم، فلن يتعرض حملة الأسهم و بين الاستثمارات المتاحة للمنشأة، فإذا

1-حنان خميس، المرجع السابق، ص 42.

2-محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية و التمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 407 و 412 .

كان العائد من تلك الاستثمارات أكبر من العائد الذي يطلبه حملة الأسهم، فلن يتعرض حملة الأسهم على قرار احتجاز الأرباح لتمويل تلك الاستثمارات وبعد انتهاء الاحتياجات التمويلية لتلك الاستثمارات يتم توزيع الفائض في صورة توزيعات نقدية على حملة الأسهم .

✚ سياسة التوزيعات الإضافية : تعني بدفع الأرباح في شكل توزيعات نقدية منتظمة مع توزيعات نقدية إضافية من أجل زيادة الطلب على أسهم المؤسسة و تعظيم قيمتها السوقية، تتوقف التوزيعات الإضافية على أرباح المؤسسة و احتياجات من الأموال .

✚ سياسة معدل التوزيعات المتغيرة : تعني هذه السياسة بدفع الأرباح بشكل غير منتظم، إذ تتغير وفقا لتغير أرباح السنة .

✚ سياسة استقرار نسبة الأرباح الموزعة: تشير هذه السياسة إلى استقرار نمط التوزيعات التي تجربها المؤسسة، و هذا بزيادة التوزيعات من سنة لأخرى أو انخفاضها، إذ تهتم الإدارة بالتغيرات التي تحدث في التوزيعات من سنة لأخرى و لا تهتم بمقدار التوزيعات.

تانيا: مراحل اتخاذ القرارات المالية

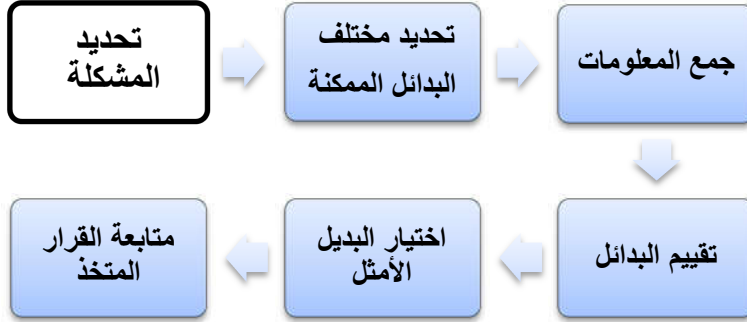
القرار في المؤسسة هو في الأول قرار صناعي وتجاري، و الذي يقوم على التوليفة منتج /سوق، بحيث ومن أجل اتخاذ القرار المالي لا بد من المرور بالمراحل الست التالية¹:

1. تحديد المشكلة: أي تحديد القرار المراد اتخاذه، سواء كان قرار استثمار، تمويل، أو توزيع أرباح؛
2. تحديد مختلف البدائل الممكنة: فإن كان قرار استثمار يتم تحديد مختلف المشاريع التي توافق الطلب، و إن كان قرار تمويل فيتم فيه تحديد مختلف مصادر التمويل الممكنة، أما إن كان قرار توزيع فيتم من خلاله توزيع أرباح من عدمه؛
3. جمع المعلومات حول مختلف البدائل الموجودة من أجل اختيار أنسب بديل؛
4. تقييم البدائل من خلال المعايير المستعملة من طرف المؤسسة؛
5. اختيار البديل و الذي يكون حلا للمشكلة، بحيث يتم اختيار البديل الأمثل،
6. متابعة القرار المتخذ؛

1- حولة بحورة، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز sonalgaz حاسي مسعود خلال الفترة: 2014_2015، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، فرع علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015، ص4 و5 .

و يمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي :

الشكل (1-3) : مراحل اتخاذ القرار المالي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجعات السابقة

الفرع الثالث: العلاقة بين مراقبة التسيير و فعالية القرارات المالية

سنتطرق الى دراسة علاقة الادوات الحديثة لمراقبة التسيير باتخاذ القرارات المالية و مدى فعاليتها :

أ- دور الموازنة التقديرية في فعالية القرارات المالية :

تعتبر الموازنة التقديرية أسلوبا فعالا في اتخاذ القرار المالي، من خلال المساهمة السريعة وفي الوقت المناسب في معرفة سبب الانحراف والبحث عن الحلول المناسبة لها وبالتالي اتخاذ القرارات الملائمة¹. وتبرز مساهمة الموازنة التقديرية في فعالية القرار المالي في:

- قياس الانحراف مما يمكن المسير من إعداد تقارير دورية ترفع إلى الإدارة العليا للحكم عليها، وهذا لتقليص الانحرافات السالبة وتنمية الانحرافات الموجبة (اتخاذ الإجراءات التصحيحية).
- كلما تحصلت المؤسسة على نتائج إيجابية، فان ذلك يساعدها في رسم السياسات المستقبلية.

ب- دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية و فعاليتها:

ان القرارات تلعب دور مهما في إدارة نشاطات المؤسسة باعتبارها مؤشر استمرار المؤسسة في أداء مهامها ومواجهة الظروف المحيطة بها،لذى سنتوقف على دراسة دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية قصيرة و طويلة الاجل و مدى فعاليتها² :

1- أحمد فؤاد الصيد، التخطيط المالي و دوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة ورقلة للفترة 2014-2016"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، فرع علوم مالية و محاسبة تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017، ص16.

2-منعم زمير المونسي، اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة 1، دار اليازوري للنشر، عمان، 1998، ص 13.

1- القرارات المالية قصيرة الاجل : إذا كانت القرارات المالية طويلة الأجل دقيقة ومستقلة فإن القرارات المالية قصيرة الأجل مرتبطة بها تماما، حيث أن استعمال الأموال قصيرة الأجل تجد مصادرها في أجل عمل دورة الاستغلال ونتاجة عن حجم النشاط، فالمحزونات ترتبط بطبيعة النشاط وأشكال السوق الأخرى إلى وظيفة الإنتاج والحقوق والديون ترتبط أيضا بالسوق.

وحتى تكون القرارات المتخذة ذات فعالية وناجحة لابد من تزويد متخذها بمعلومات على قدر من الدقة والوضوح، وأن تقوم بالخصائص المتعلقة بالمشكلة وتحليلها وتحديد المؤشرات الأخرى التي ترتبط بها، وبما أن المعلومات التي يحتاجها القرار يتم الحصول عليها من مصادر متنوعة فإنه من مهمة الإدارة تنويع هذه المعلومات واختيار مدى صحتها، حتى يمكن الاستفادة منها ثم تقوم بحفظها وتخزينها بطريقة تسمح باسترجاعها بسرعة وتوزيعها إلى مراكز صنع القرار.

2- القرارات المالية طويلة الاجل : وتتعلق هذه القرارات بنشاطات المؤسسة طويلة الأجل ومن أهم هذه القرارات قرار الاستثمار فالمؤسسة تقوم بعملية الاستثمار، تتوقع بذلك أن المشروع سيعود عليها بالأرباح خلال عدة سنوات متتالية، ولذلك تقوم بالمخاطرة بين المشاريع المتاحة وهذا على ضوء الربح المتوقع لكل مشروع، كون قرار الاستثمار يتعلق بنشاط المؤسسة مستقبلا فيطلب اتخاذه بأحسن أسلوب، حيث يتقرر الاستثمار إلا بأخذ إمكانية تمويله في الحسبان، وكذلك تكلفة التمويل بالمقارنة مع المردودية المنتظرة.

ج- دور لوحة القيادة في فعالية القرارات:

إن لوحة القيادة تعطي معلومات حول النقاط المهمة للتسيير على أن تكون إجبارية وممكنة بواسطة تحليل أسباب هذه الظواهر، وبوضع أعمال تصحيحية ومتابعتها للحد منها، من خلال هذه الشروط تعتبر لوحة القيادة كمساعد لاتخاذ القرار، وتأخذ مكانها الحقيقي في مجموع وسائل مراقبة التسيير¹.

د- دور بطاقة الاداء المتوازن في فعالية القرارات المالية :

من خلال تعريفنا لبطاقة الاداء المتوازن والتعرف على أبعادها يتضح لنا انها من الاساليب القياس الحديثة، وتعتبر أداة مناسبة توفر المعلومات اللازمة عن البيئة الحالية والمستقبلية، ورؤية الأداء من مواقع مختلفة داخل المؤسسات الاقتصادية وخارجها، لهذا فإن استخدامها يحسن من اتجاه القرارات المالية لارتباط الأداء بالأهداف ومدى تحقيقها للوصول الى أفضل النتائج .

و منه نستنتج

أن أدوات مراقبة التسيير لها دور فعال في القرارات المالية، وذلك من خلال نقل معلومات سريعة في الاوقات المناسبة لمتخذي القرارات للبحث عن الحلول المناسبة، وذلك من أجل الوصول الى أفضل النتائج و تحقيق الأهداف المرجوة .

1-بويدار زهية و جباري شوقي، المرجع السابق، ص09 .

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية -الدراسات السابقة للموضوع-

اغلب الدراسات السابقة التي إطلعنا عليها تعرضت لدراسة موضوع مراقبة التسيير وموضوع اتخاذ القرارات المالية ولكن موضوع دور مراقبة التسيير في فعالية القرارات المالية لم يتم التطرق إليه بصفة خاصة، لذا تمكنا من توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا، حيث تم تقسيم الدراسات إلى مطلبين، فالمطلب الأول عرض للدراسات السابقة، والمطلب الثاني تقييم ومقارنة الدراسات السابقة، بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

1-دراسة كوثر حمى بعنوان " دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من مؤسسة سونلغاز و الكهرباء الحضري ورقلة " الدراسة عبارة عن مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012.

وتمثلت الاشكالية في : كيف يمكن لنظام مراقبة التسيير أن يؤثر على فعالية قرارات في عينة الدراسة ؟ وهدفت هذه الدراسة الى تحديد مدى نسبة مؤسسة سونلغاز و الكهرباء حضري ورقلة بتطبيق نظام مراقبة التسيير ومدى اعتمادها عليه في اتخاذ القرارات كما انها تسعى الى مواجهة المعوقات التي تواجه تطبيق نظام مراقبة التسيير واتخاذ القرارات، و للوصول الى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي اعتمد على دراسة حالة وذلك لمحاولة جمع المعلومات و ذلك باستخدام استمارة أسئلة موجهة الى موظفي قسم مراقبة التسيير في مؤسسة محل الدراسة . وخلصت نتائج الدراسة إلى :

- ارتأى أفراد عينة الدراسة على أهمية اعتماد المؤسسة لنظام مراقبة التسيير وان بإمكانها مواجهة العديد من المشاكل والصعوبات وذلك من خلال الرفع من مردوديتها الاقتصادية .
- كما أجمع افراد عينة الدراسة على اهمية العلاقة التي تربط نظام مراقبة التسيير بقرارات مؤسسة سونلغاز ورقلة وذلك من خلال تحسين العلاقات بين الادارة العليا و مختلف الاطراف الفاعلة في مؤسسة، وكذا تحسين أداء العاملين .
- وأن تطبيق نظام مراقبة التسيير في مؤسسة سونلغاز يختلف من موظف الى آخر و يعود ذلك الى اختلاف مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم في المؤسسة، وذلك من خلال إجابتهم على مدى فعالية هذا النظام في التأثير على قرارات المؤسسة.

2-دراسة حمزاوي عبد الحميد وتيرس حمزة بعنوان "دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعات الالكترونية ENIE سيدي بلعباس " الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الشعبة علوم الاقتصاد تخصص محاسبة و جباية لكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة د. الطاهر مولاي سعيدة السنة الجامعية 2016/2017.

و تمثلت الاشكالية في : كيف يمكن لنظام مراقبة التسيير التأثير على فعالية قرارات المؤسسة الاقتصادية ؟ و تهدف هذه الدراسة الى مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لنظام مراقبة التسيير، و كذلك دور هذا الأخير في ENIE ومدى تبنيتها لأدوات و الطرق الحديثة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، معتمدة في الجانب النظري على المنهج الوصفي لدراسة و وصف البيانات المتعلقة بالموضوع هذا من جهة، ومن جهة أخرى اعتمدت على الاسلوب التحليلي من خلال دراسة عينة إحصائية لمجتمع البحث وتحليلها، وأهم ما خلصت له الدراسة هو :

- ان المؤسسة ترسم افاقها بناء على توصيات الحكومة واتجاهاتها في تنمية المشاريع الاقتصادية.
- وان المؤسسة ENIE تعاني من فقدان السيولة وكل هذا ناجم عن تحصيل الذمم ونفقات التسيير الكبرى التي تعاني منها المؤسسة، وهذا المشكل مرتبط بالسياسة الاجتماعية المرسومة من قبل الدولة .
- وكذلك انها تراهن كثيرا على عامل السوق وإفرازات تحرك المنافسين حيث ربطت تحرك قراراتها بقرارات ردود الافعال .

3-دراسة خولة بحورة بعنوان " دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز Sonelgaz حاسي مسعود خلال الفترة 2014-2015 " الدراسة عبارة عن مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي شعبة علوم التسيير تخصص مالية مؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2014/2015.

وتمثلت الاشكالية في : كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟ و تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير و بالأخص لوحة القيادة في اتخاذ القرارات بالمؤسسات، واهم المؤشرات الموجودة في لوحة القيادة ومعرفة النوع المستخدم للوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي في الجانب النظري واما في الجانب التطبيقي دراسة حالة في جمع المعلومات والدراسة الميدانية تمثلت في أخذ عينة من عمال Sonelgaz للإجابة على الاستبيان، وأهم ما خلص من الدراسة :

- ضرورة توعية المسؤولين الجزائريين بأهمية ودور أدوات مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الاداء المالي .
- ضرورة وضوح الاهداف الاستراتيجية والمالية للمؤسسة الجزائرية والربط بينها .
- اجراء دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين و العمال الجزائريين حول الادوات الحديثة لمراقبة التسيير .

4-دراسة ايمان الهيني، بلال بدان بعنوان " دور استخدام الموازنة التقديرية فيتحسين التخطيط والرقابة و اتخاذ القرارات في الشركة الزراعية المساهمة في الاردن " مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلة 27 (1)، قسم المحاسبة، كلية السلط للعلوم الانسانية، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن، 2013 .

و تمثلت الاشكالية في : ما مدى استخدام الشركات الزراعية المساهمة في الأردن للموازنات التقديرية في تحسين وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات؟ وتهدف هذه الدراسة الى مدى قيام الشركات الزراعية المساهمة في الأردن بإعداد الموازنات التقديرية، وكذا التعرف على دور ومعوقات استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات في الشركات الزراعية . معتمدة في ذلك على توزيع 70 استبانة للعاملين بالإدارة، واسترجعت 62 منها للتحليل واستخدم برنامج الاحصائي spss، وخلصت نتائج الدراسة فيما يلي :

- ✓ ان معظم شركات الزراعية المساهمة الاردنية لا تلتزم بإعداد الموازنة التقديرية .
- ✓ و ان شركات الزراعية المساهمة في الاردن التي تطبق نظام موازنة التقديرية تعمل على تحسين وظيفة التخطيط .
- ✓ وان قيام الموازنات التقديرية بمساعدة إدارة الشركات بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الاموال والموارد اللازمة لتحقيق أهدافها.
- ✓ ان موازنة التقديرية تساعد على تحسين وظيفة اتخاذ القرارات في الشركات .وانها تواجه عدة معوقات متمثلة في ضعف الموارد المالية، وصعوبة تحويل اهداف و استراتيجيات الشركات الزراعية الى أرقام توضع في الموازنة التقديرية .

5- OUEDRAOGO Wendinda Caleb, **Les pratiques du contrôle de gestion au Sénégal**, Mémoire de fin d'études Master Professionnel en Audit etContrôle de Gestion (MPACG),InstitutSupérieur de Comptabilité de Banque et de Finance, CentreAfricain d'Etudes Supériurs en Gestion (CESAG), October 2013.

تمثلت الاشكالية في : كيف لمراقبة التسيير كأداة للفعالية والكفاءة الاقتصادية أن تنفذ من قبل الشركات في السينغال ؟

وتهدف هذه الدراسة الى تقييم ممارسات مراقبة التسيير من خلال عينة المدروسة على 13 شركة في السنغال، لإثبات أن مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات والأدوات والأساليب التي تتكيف مع خصوصيات كل شركة مهما كان مجال نشاطها ولتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات بين هذه الشركات من حيث الجودة وتطور ممارسات مراقبة التسيير. معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي في الجانب النظرية و منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي الذي من خلاله أجريت الدراسة على 10 مجالات نشاط (البنوك، الاتصالات، الطيران،الخ) في 13 شركة، و خلصت نتائج الدراسة الى ما يلي :

- ان كل الشركات تمارس مراقبة التسيير و تستخدم الأدوات الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن) .
- ان ممارسات مراقبة التسيير تعتمد جزئيا على تطور أنظمة المعلومات التي بدورها تساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال مخرجات الانظمة .
- مراقبة التسيير تهدف الى التحكم في الاهداف من خلال مقارنتها بالأداء في الشركات و تصحيح التغييرات الطارئة عليها
- و ان الكفاءة الاساسية لمراقبة التسيير هي معرفة كيفية التفاعل مع الاخرين.

المطلب الثاني : تقييم و مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجراءها في مجال الدراسة نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب و نذكر البعض منها:

الدراسة 1: يتمثل وجه التشابه بين الدراستين من حيث المحتوى و المنهج المتبع الوصفي و منهج دراسة حالة، إلا أنهما يختلفان في كون دراسة **كوثر حمي** تدرس مراقبة التسيير كنظام (المدخلات و المخرجات) و دوره في التأثير على فعالية القرارات بينما دراستنا تدرسها كوظيفة ودورها في فعالية القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الدراسة 2: تتشابه الدراستين في المنهج المتبع و من حيث القطاع الصناعي و كذلك من حيث الأهداف المدروسة، أما الاختلاف تمثل في الحدود الزمنية حيث اقتصرت دراسة **حمزاوي عبد الحميد** على سنة واحدة بينما دراستنا كانت على ثلاثة سنوات .

الدراسة 3: وجه الشبه يكمن في مضمون ككل، و يختلفان في كون دراسة **خولة بحورة** ركزت على أداة واحدة وهي لوحة القيادة و دورها في اتخاذ القرار المالي بينما دراستنا تمثلت في دور مراقبة التسيير في فعالية القرارات المالية.

الدراسة 4: تتشابه الدراستين في المحتوى الذي يتمثل في دور استخدام أداة من أدوات مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات، أما فيما يخص أوجه الاختلاف من حيث القطاع الذي تمت فيه الدراسة فكانت دراسة **ايمان الهيني** في الشركات الزراعية المساهمة في الاردن معتمدة على الاستبيان، أما دراستنا تمت المعالجة عن طريق EXCEL من خلال جمع البيانات في المؤسسة الصناعية الاقتصادية بالجزائر.

الدراسة 5: توافقت الدراستين حول موضوع مراقبة التسيير مع استخدام دراسة الميدانية، و قد اختلفت في أن دراستنا كانت على مؤسسة اقتصادية واحدة وإضافة لدور هذه الاخيرة في فعالية القرارات المالية من خلال دراسة الانحرافات، بينما دراسة **OUEDRAOGO Wendinda Caleb** فكانت الدراسة على مجموعة من الشركات ومدى ممارستها لمراقبة التسيير .

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا في هذا الفصل الى الشق الأهم المتمثل في الأدبيات النظرية المتعلقة بدور مراقبة التسيير في المؤسسة من خلال إظهار الأدوات التقليدية و الحديثة التيتمارس بها عملية الرقابة، وكذا مفاهيم حول القرارات المالية و ابراز مدى العلاقة التي تربط مراقبة التسيير بفعالية القرارات المالية.

وإتماما للشق المهم تطرقنا الى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات بالإضافة الى إبراز بعض أوجه الشبه والاختلاف، سنسقط هذا الجانب على الجانب التطبيقي في الفصل الثاني، وذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة.

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد :

تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بمراقبة التسيير وفعالية القرارات المالية نظرا لكون الاولى من بين أهم الآليات التي تساعد على فعاليات القرارات المالية، ورغبة منا في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي حاولنا القيام بدراسة حالة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب "ALFA PIPE" لولاية غرداية وذلك خلال السنوات 2013، 2014 و 2015. ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: طريقة وأدوات البحث؛

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات

قبل الشروع في دراسة دور مراقبة التسيير في فعالية القرارات المالية على مستوى المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بگرداية. سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مؤسسة الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال المطلبين التاليين.

المطلب الأول : طريقة جمع المعلومات

يحتوي هذا المطلب على فرعيين الأول يتناول مؤسسة الدراسة، أما الثاني منهج الدراسة و متغيرات الدراسة.

الفرع الأول : مؤسسة الدراسة

أولاً: تعريف المؤسسة:

أسقطت الدراسة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب "ALFA PIPE"، في ولاية گرداية و ذلك بعد دمج شركة "PIPE GAZ" ببنورة "گرداية"، ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجار "عنابة"، ونظرا لمكانتها و كبر حجمها تعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية گرداية، ومن أجل مصداقية وموثوقية بياناتها ولطبيعة الدراسة فقد اخترنا إجراءها على مستوى مصلحة مراقبة التسيير حيث يسعى مسؤول هذه المصلحة إلى تحقيق الأفضل للمؤسسة، وهذا ما يساعد على دراستنا للموضوع والمتعلق بدور مراقبة التسيير في فعالية القرارات المالية داخل هذه المؤسسة.

وفيما يلي جدول يوضح لمحة عن المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب:

الجدول رقم (1.2) : يوضح لمحة عن المؤسسة

المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ALFA PIPE	التسمية
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 2006/1358.	الطبيعة القانونية
2.500.000.000.00 دينار جزائري	رأس المال الإجمالي
930 عامل	عدد العمال
المنطقة الصناعيّة بنورة التي تبعد ب 10 كلم عن مقر ولاية گرداية	المقر الاجتماعي
تقدر بحوالي : 24 هكتار	المساحة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

بموجب القانون الاساسي للشركات ذات الاسهم المسماة الجزائرية لصناعة الانابيب ALFA PIPE، الصادر في 15 جويلية 2006، رقم العقد 2006/1358 المحرر لدى موثق بمكتب عنابة .

ثانياً: أهمية المؤسسة:

ان الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال مايلي :

- ❖ المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة و الري، وقطاع المحروقات ، فهي تتعامل مع كل من سوناطراك و سونلغاز ومديريات الري بصفة دائمة و مستمرة، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.
- ❖ على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات.
- ❖ كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة، مما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل و حاسي مسعود و عين أميناس.
- ❖ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية .
- ❖ أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و APIQ1، و API-5L .

ثالثاً: أهداف المؤسسة:

من بين الأهداف التي تبنتها المؤسسة والتي تسعى الى تحقيقها بكل ما لها من طاقة :

- ❖ المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات والري).
- ❖ السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر
- ❖ تخفيض التكاليف لتتمكن من بيع منتجها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة.
- ❖ العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها.
- ❖ المساهمة في تنمية المنطقة، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة .
- ❖ تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها .
- ❖ العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.
- ❖ المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية .
- ❖ محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني.

- ❖ العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها.
 - ❖ توفير رؤوس الأموال الأجنبية (العملة الصعبة).
 - ❖ إيجاد أسواق داخلية و خارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.
- يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة.

رابعا : نشاط و الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1- نشاط المؤسسة:

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت ضغط عالي، كما أنها تسعى دائما لتغطية السوق الداخلي وتلبية إحتياجات أكبر القطاعات: "سونطراك، سونلغاز، مديرية الزبي"، كما أننا نجد أنشطة مختلفة منها:

- بيع مشتقات الحديد للتجار والخواص والمقاولين.
 - بيع منتجات الأنابيب المربّعة، الطّاولات الممزوجة والزوايا.
 - صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وأيضا جميع الموانع ذات الضّغط العالي.
 - تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجّار "SIDER" أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللّفافات الحديدية حوالي 20 طن، وتعمل المؤسسة بأربع خطّوات إنتاجية "A.B.C.D" بمعدّل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنها تعمل باستمرار حتّى في أيّام العطل والأعياد الدّينية والوطنية.
- يوجد ورشتين لصناعة الأنابيب:

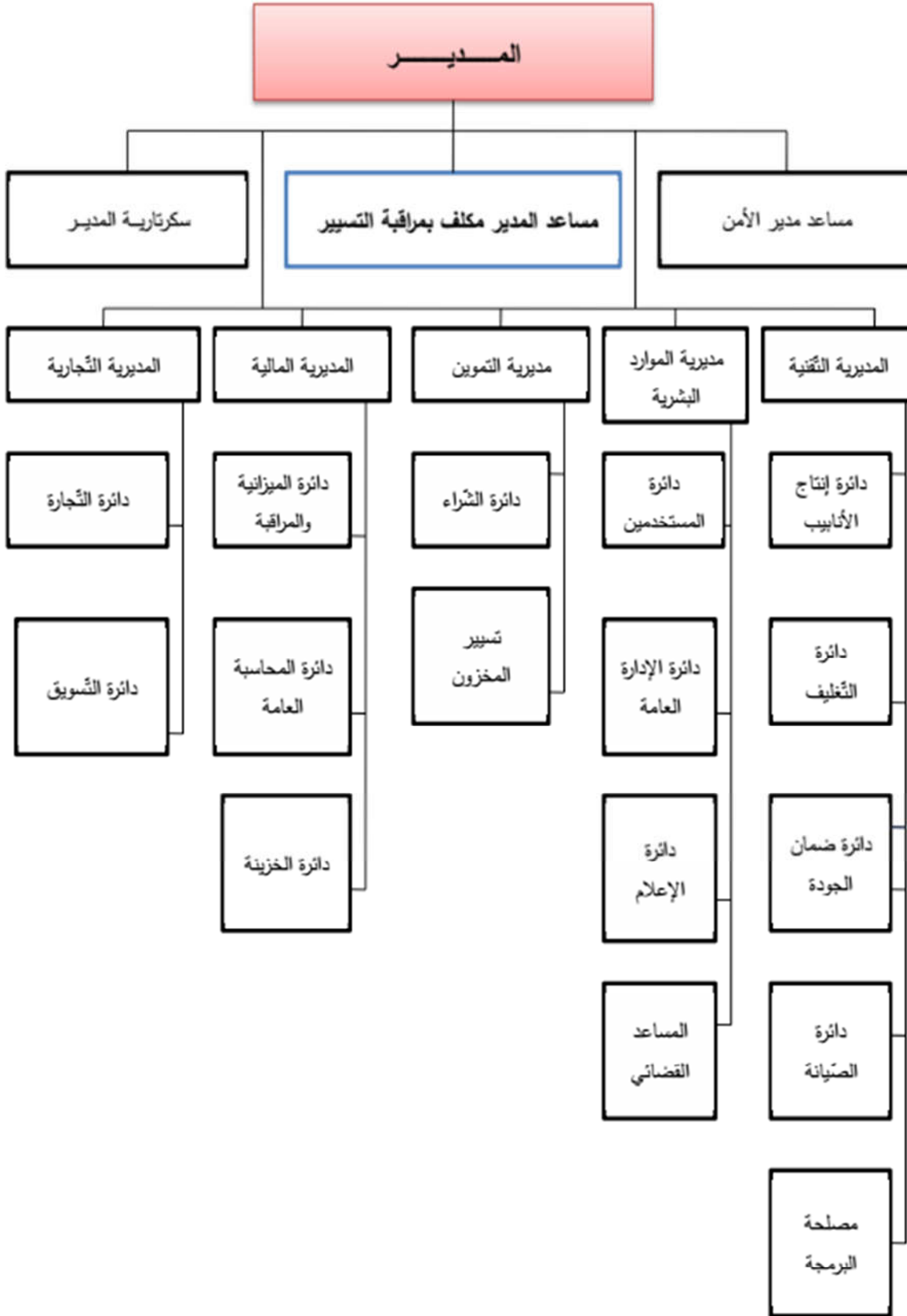
- الورشة الأولى: خاصة بتحويل المادّة الأولية "LESBOBINES" أنبوب حلزوني بالتلحيم الإلكتروني الدّاخل والخارجي.

- الورشة الثانية: خاصة بالتّغليف حسب استعمالات كل أنبوب:

- أنابيب موجّهة لنقل البترول يتم تغليفها من الخارج فقط.
- أنابيب الغاز يتم تغليفها من الدّاخل والخارج.
- أنابيب المياه تطلّى من الدّاخل ضدّ الصّدأ.

2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة : يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مختلف المصالح الموجودة بالمؤسسة، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (1.2) : يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

1- **الرئيس المدير العام**: يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديرية التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليقات واتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات.

2- **السكرتارية**: هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، ويمرقة المديرية الأخرى وتتبع الإنحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.

3- **مساعد المدير العام المكلف بالأمن**: مهمته تولى كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير نشاط على أحسن الظروف.

4- **مساعد المدير العام المكلف بمراقبة التسيير**: مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديرية المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدية، وذلك من خلال الرّبط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديرية ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.

5- **المديرية**: يوجد خمس مديرية .

الفرع الثاني : منهج الدراسة و طبيعة المتغيرات

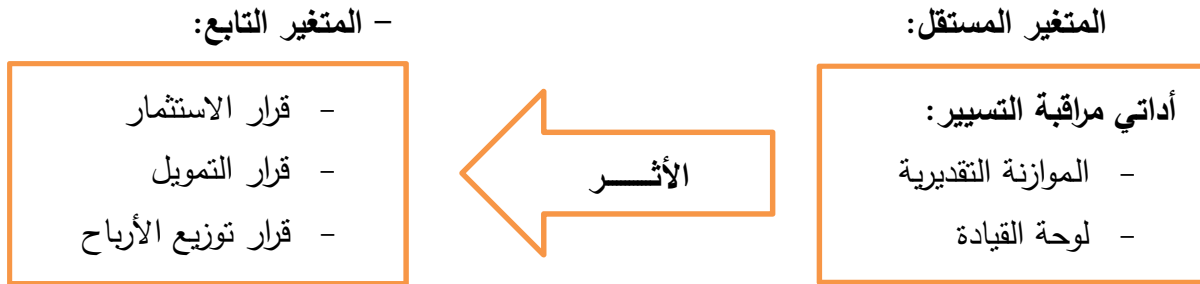
أولا : منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأهمها التعرف على مراقبة التسيير في فعالية القرارات المالية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب "ALFA PIPE"، تم الاعتماد في هذا الفصل على أسلوب دراسة الحالة قصد إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة وتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

ثانيا: طبيعة المتغيرات

يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل في دور مراقبة التسيير في فعالية القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية من متغيرين أساسيين :

شكل رقم (2.2): نموذج الدراسة



المطلب الثاني : أدوات الدراسة

سوف نتطرق في هذا المطلب الى:

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على كل من المقابلة الشخصية والملاحظة.

1 - المقابلة الشخصية: اقتصرت المقابلة الشخصية مع مساعد المدير العام المكلف بمراقبة التسيير وكذا رئيس مصلحة الميزانية، وهذا للحصول على البيانات من أجل الإجابة على بعض الاسئلة التي من خلالها تمكنا من الاستفادة من المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة.

2 - الملاحظة : استخدمنا في هذا البحث الملاحظة كوسيلة ثانية بغرض اختبار الفرضيات، وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة، حيث قمنا بملاحظة مجموعة من التقارير المالية بمصلحة الميزانية، ولاحظنا ان المؤسسة تطبق فعليا نوعين من أدوات مراقبة التسيير وهما : لوحة القيادة والموازنة التقديرية، وحسب وجهة نظرنا هما غير كافيتين للحكم على فعالية القرار المالي داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: طريقة معالجة البيانات

من خلال دراستنا قمنا باستخدام برنامجين لمعالجة البيانات التي تم جمعها والتمثلتين في:

- برنامج EXCEL 2010
- برنامج WORD 2010

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

من أجل دراسة دور مراقبة التسيير والمقتصرة في لوحة القيادة والموازنة التقديرية في فعالية القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة، سنتطرق في هذا المبحث لنتائج الدراسة في المطلب الأول، ومناقشة النتائج المتوصل إليها في المطلب الثاني.

المطلب الأول: نتائج الدراسة التطبيقية

سوف نتطرق في هذه الدراسة الى :

الفرع الاول : تقييم مراقبة التسيير في المؤسسة

ان المهمة الاساسية لمراقبة التسيير في المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب "ALFA PIPE" بغرداية تتمثل في مساعدة المسؤولين و الادارة العامة في التحكم الجيد في تسيير نشاطاتهم وتحقيق الاهداف، كما يقوم المسؤول المكلف بمصلحة مراقبة التسيير بمتابعة النتائج الانحرافات ومساعدة المسؤولين على توضيح هذه الاختلالات و من تم إتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة .

سنحاول من خلال هذا الفرع عرض كيفية تقييم أدوات مراقبة التسيير من خلال الاداتيين مستعملتين في المؤسسة محل الدراسة.

أولا : الموازنة التقديرية

بحكم طبيعة نشاط المؤسسة الصناعي فان المؤسسة تقوم بإعداد كل أنواع الموانات التقديرية ومن أهمها:

أ. الموازنة التقديرية للمبيعات : تعتبر اهم الموازانات في المؤسسة و على أساسها يتم إعداد باقي

الموازانات، بما أن المؤسسة تتبنى نمط الانتاج حسب الطلبات فإن تحديد المبيعات يكون بناء على تقدير الطلبات المحتمل الحصول عليها خلال الاشهر المقبلة .

ب. الموازنة التقديرية للإنتاج :يتمثل النشاط الاساسي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية

في انتاج وتسويق الانابيب المصنوعة من الحديد و الصلب، و بإعتبار أن المؤسسة تقوم بتمويل عدة مشاريع على المستوى المحلي والوطني خاصة تلك المبرمجة من طرف الدولة بالأخص مشاريع سونطراك فإنها تقوم بتقدير منتجاتها لإدارة التخزين والانتاج لديها بهدف تلبية احتياجات الزبائن، لذلك تكتسي الموازنة التقديرية للإنتاج أهمية كبيرة داخل المؤسسة .

ت. الموازنة التقديرية للاستثمار : لا يقصد بها قيمة الاستثمار بل قيمة الاموال والاعباء اللازمة

لانشاء الاستثمار او معدات الاستثمار جديدة خلال الفترة القادمة، وتناقش الاقتراحات على مستوى مجلس الادارة ومن تم يتخذ القرار المناسب ليرسل الى المؤسسة الام بالجزائر .

- تحليل انحرافات الموازنات التقديرية

بعد قيام المؤسسة بوضع تقديراتها السنوية وبناء على احتياجاتها تقوم بوضع تقديرات شهرية وتحديد الانحرافات عن طريق المقارنة بين الاداء الفعلي والاداء المتوقع ومعرفة أسبابها وتحليلها وارسال هذه التقارير للمؤسسة الام في الجزائر .
و يتم حساب الانحرافات وفق العلاقة الاتية :

$$\text{الإنحراف} = \text{الفعلي} - \text{المقدر}$$

و يتم هذا عن طريق انجاز لوحة القيادة من طرف المكلف بمصلحة مراقبة التسيير .

ثانيا : لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة في المؤسسة " ALFA PIPE " بغرداية جزء من الموازنة التقديرية حيث يتم تحديد الانحرافات من خلال المقارنة بين أرقام الموازنة التقديرية (التقديري)، وأرقام لوحة القيادة (تقديري - الحقيقي) و بذلك تتم التصحيحات و تعديل الموازنة .
تعد المؤسسة لوحة القيادة في شكل تقارير شهرية او فصلية باعتبارها أداة تعتمد على مؤشرات تسمح بالمتابعة الجيدة لسير العمليات التي تساعد المسير من خلال الاطلاع عليها و الحكم على وضعية المؤسسة و بالتالي اتخاذ القرارات المالية الفعالة .
من خلال تفسير و تحليل نتائج أهم أدوات مراقبة التسيير التي تستخدمها المؤسسة سوف نستعرض كل من الموازنة التقديرية و لوحة القيادة لمحاولة معرفة مدى مساهمتها في اتخاذ القرارات المالية الفعالة وقد اخترنا في دراستنا هذه الثلاثي الرابع لسنوات 2013 و 2014 و 2015، التي حددنا من خلالها المؤشرات الكبرى المهمة للتسيير ، وباعتبار أن الموازنة التقديرية أداة مكملة للوحة القيادة فنعرضها في جدول واحد وفقا للتقارير المقدمة من قبل المؤسسة.

1- الإنجازات المادية:

أ- الإنتاج: تبلغ الطاقة الانتاجية للمؤسسة في الحالة العادية 100000 طن سنويا، حيث تستطيع إنتاج أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 ملم و 1625 ملم، و هو أعلى قطر يميز المؤسسة عن إنتاج باقي المؤسسات الأخرى في مجمع الانابيب¹.

1-مجمع الانابيب : يقصد به مجمع إيميتال IMETEL مجمع صناعي جزائري ينشط في ميدان صناعات المعادن والصلب ، تم إنشاؤه بتاريخ 23 فيفري 2015 عن طريق عملية إعادة هيكلة القطاع العمومي، 16 مؤسسة فرعية تابعة لمجمع إيميتال من بينها المؤسسة الام التي تمت ضم مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية في جانفي 2017.

و يتمثل مستوى إنجاز الأنابيب في ورشة الانتاج (التصنيع و الطلاء) خلال الثلاثي الرابع لسنوات المذكورة كما يلي:

1- مستوى الانجاز للثلاثي الرابع وفي نهاية سنة 2013 في المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب .

الجدول رقم (2-2) : إنجاز الانابيب للثلاثي الرابع و نهاية سنة 2013.

وحدة القياس : متر خطي .

في : 2013/12/31		الثلاثي الرابع لسنة 2013				البيان
نسبة الانجاز %	الفعلي	التقدير	نسبة الانجاز %	الفعلي	التقدير	
76	236640	312641	2	1935	83475	مرحلة التلحيم
	272	0		0	0	GZ3 ¹
	234577	229166		144	0	GR5
	0	83475		0	83475	GR6
	1791	0		1791	0	Hydraulique ²
90	299043	331211	52	39042	75000	التغليف الخارجي
	6000	0		0	0	GZ3
	271442	256211		24931	0	GR5
	0	75000		0	75000	GR6
	19983	0		12493	0	Présta Annaba ³
1618	0	1618	0	Hydraulique		
91	300715	331211	55	41101	75000	التغليف الداخلي
	6000	0		0	0	GZ3
	273114	256211		26911	0	GR5
	0	75000		0	75000	GR6
	19983	0		12571	0	Présta Annaba
1618	0	1618	0	Hydraulique		

المصدر من اعداد الطالبيتين بناء على وثائق مصلحة مراقبة التسيير .

1 - GR6 GR5 GZ3 عبارة عن اسماء مشاريع لشركة سونطراك.

2 - Hydraulique مشروع الري.

3 - Présta Annaba هو مشاريع من فرع عنابة يتم تغليفها في فرع غرداية.

التحليل : يتضح من الجدول أعلاه

ان مستوى الانجاز كان جيد في جميع المراحل في نهاية السنة 2013،
وانه خلال الثلاثي الرابع من نفس السنة حققت نسبة انجاز 02 % في مرحلة التلحيم و ذلك لعدم وجود شحن في هذا الثلاثي، أما مرحلتي التغليف الداخلي و الخارجي تم برمجتهم لشهري نوفمبر وأكتوبر من نفس السنة، و أنه تم التخطيط لانتهاء الانتاج بالنسبة لمشروع GR5 في شهر اكتوبر واكمال الطلاء في شهر نوفمبر .

2- مستوى الانجاز للثلاثي الرابع وفي نهاية سنة 2014 في المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب .

الجدول رقم (2-3) : إنجاز الانابيب للثلاثي الرابع و نهاية سنة 2014.

وحدة القياس: متر خطي.

في : 2014/12/31			الثلاثي الرابع لسنة 2014			البيان
نسبة الانجاز %	الفعلي	التقدير	نسبة الانجاز %	الفعلي	التقدير	
55	162142	295900	109	75 046	68 748	مرحلة التلحيم
	71905	110000		0	0	RGZ3
	0	185900		0	68 748	RGG1
	5572	0		0	0	SH 28''
	84666	0		75046	0	GR6 48''
39	105369	269000	49	39024	80108	التغليف الخارجي
	57793	100000		0	0	RGZ3
	0	169000		0	80108	RGG1
	5125	0		0	0	SH 28''
	38403	0		38403	0	GR6 48''
	3849	0		621	0	Hydraulique
36	95590	269000	44	37072	83564	التغليف الداخلي
	57793	100000		0	0	RGZ3
	0	169000		0	38564	RGG1
	0	0		0	0	SH 28''
	35911	0		35911	0	GR6 48''
	1887	0		1162	0	Hydraulique

المصدر من اعداد الطالبيتين بناء على وثائق مصلحة مراقبة التسيير .

التحليل : من خلال الجدول يتبين ان مستوى الانجاز كان جيد بالنسبة للثلاثي الرابع في مرحلة التلحيم بالمقارنة مع مرحلتي التغليف الخارجي و الداخلي كان متوسط نوعا ما. و يعود ذلك لما تم الإشارة إليه في ميزانية 2014 بالنسبة للتخطيطات التالية :

- تم التخطيط لمشروعين المشروع RGZ3 من جانفي إلى أبريل 2014؛
- والمشروع RGG1 يبدأ من جوان إلى ديسمبر 2014؛
- من ناحية أخرى يتعلق تحقيق الربع الرابع بمشروع واحد GR648 من نفس السنة؛

اما بالنسبة لإنجازات نهاية السنة كانت نسبة 55% في مرحلة التلحيم و يعود ذلك لي توقف التصنيع بحجم 416 ساعة، أما مرحلة التغليف الخارجي فكان سبب النقص في المؤشر هو تعطل في آلة ونقص الكبير في المادة الخام (Polyéthylène)، بينما أدى التأخر في الانجاز الى تمزق أنبوب المخزن في مرحلة التغليف الداخلي.

كما أن تأخر الانتاج كان له تأثير مباشر بالمبيعات و الشحن .

3- مستوى الانجاز للثلاثي الرابع و نهاية سنة 2015 تمثلت في :

الجدول رقم (2-4) : إنجاز الانابيب للثلاثي الرابع و نهاية سنة 2015.

وحدة القياس: متر خطي.

في : 2015/12/31			الثلاثي الرابع لسنة 2015			البيان
نسبة الانجاز %	الفعلي	التقدير	نسبة الانجاز %	الفعلي	التقدير	
73 %	348046	474575	65 %	91797	140875	مرحلة التلحيم
	348046	474575		91797	140875	GR6
	0	0		0	0	Hydraulique
84 %	329678	390222	64 %	86870	134964	التغليف الخارجي
	329678	390222		86870	134964	GR6
	0	0		0	0	Présta Annaba
	0	0		0	0	Hydraulique
85 %	331395	388800	70 %	93038	132480	التغليف الداخلي
	331395	388800		93038	132480	GR6
	0	0		0	0	Présta Annaba
	0	0		0	0	Hydraulique

المصدر من اعداد الطالبيتين بناء على وثائق مصلحة مراقبة التسيير .

التحليل: نلاحظ من الجدول أعلاه ان جميع مراحل كانت نسبة تحقيق الاهداف المسطر لها تتراوح نسبتها من 60% الى 85% وحيث انه في :

في مرحلة التحليم : حققت نسبة الانجاز 65% في الثلاثي الرابع و يتم تفسير عدم الانتاج الى توقف التخطيط ب 859 ساعة، بينما كانت نسبة الانجاز في نهاية السنة 73% وذلك لغياب الموظفين والذي قدر ب 338 ساعة؛

و **في مرحلة التغليف الخارجي** فسر نقص الانتاج الى نفاذ المخزون توقف برنامج التخطيط بحوالي 91 سا؛

أما مرحلة التغليف الداخلي كانت نسبة الانجاز 70% و 85% وفسر ذلك بتعطل الانجاز بتمزق انبوب مخزن، التوقف عن الطلب من قبل فريق الاستثمار SELMERS ب 8 ساعات.

ب- التمويــــــــن

تقوم مديرية التمويــــــــن بإعداد برنامج التمويــــــــن إما عن طريق جلب الإحتياجات المختلفة للمؤسسة من الداخل أو عن طريق الإستيراد، إضافة إلى حرصها على التخزين الأمثل وتوفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية ولوازم بالكمية المطلوبة وأقل سعر وفي الوقت المناسب، وتضم: دائرة الشراء، دائرة تسيير المخزون.

ب-1- المشتريات: تتمثل مشتريات مؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب بغرداية على مشتريات من مواد أولية مستوردة بالاضافة الى شراء أنابيب مستورة كذلك مخصصة للمشاريع.

ولقد ركزت في مشترياتها المستوردة خلال الثلاثي الرابع لسنة 2014 على مادة واحدة و متمثلة في مادة Bobines، ويعود السبب للتأخر بمشروع GR648 .

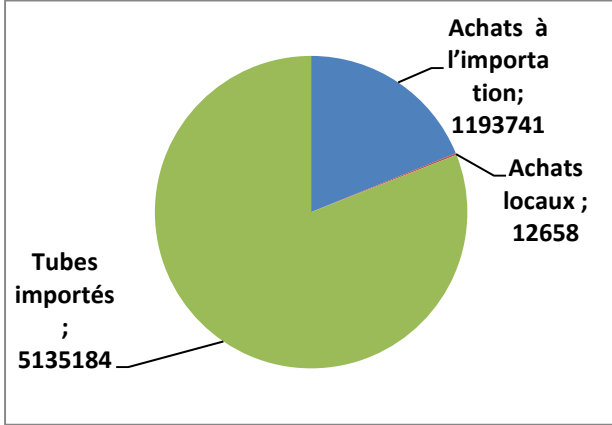
بينما سنتي 2013 و 2015 كانت المشتريات بثلاثتين الاول و الثاني،

والشكل التالي يمثل إجمالي المشتريات للسنوات 2013 و 2014، 2015:

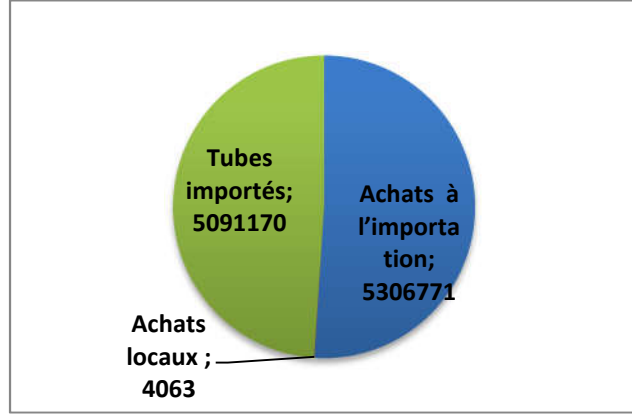
شكل رقم (3.2): المشتريات لسنوات 2013 و2014، 2015.

وحدة القياس : 1000 دج

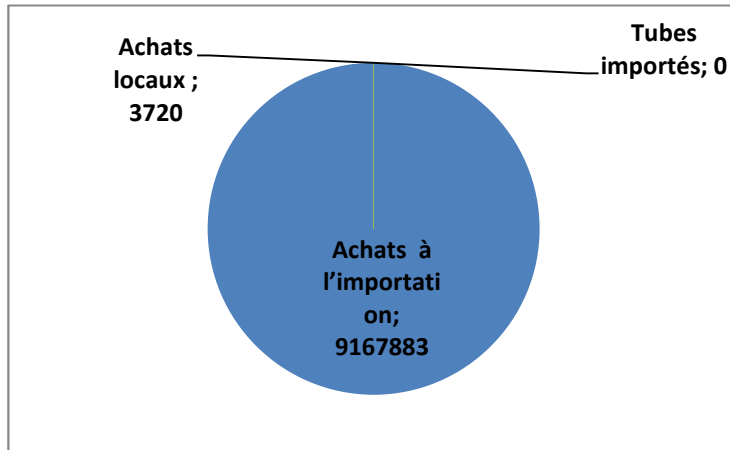
مشتريات سنة 2014.



مشتريات سنة 2013



مشتريات سنة 2015.



ما نلاحظه من الشكل:

- المشتريات تتكون أساسا من المواد الاولية المستوردة أي بنسبة تفوق 90% إجمالي المشتريات؛

ب-2- استهلاك المواد الاولية : لكل من الثلاثي الرابع لسنوات 2013 و 2014 و 2015 .
جدول رقم (2-5): استهلاك المواد الاولية لثلاثي الرابع للسنوات 2013، 2014 و 2015

UM : tonne

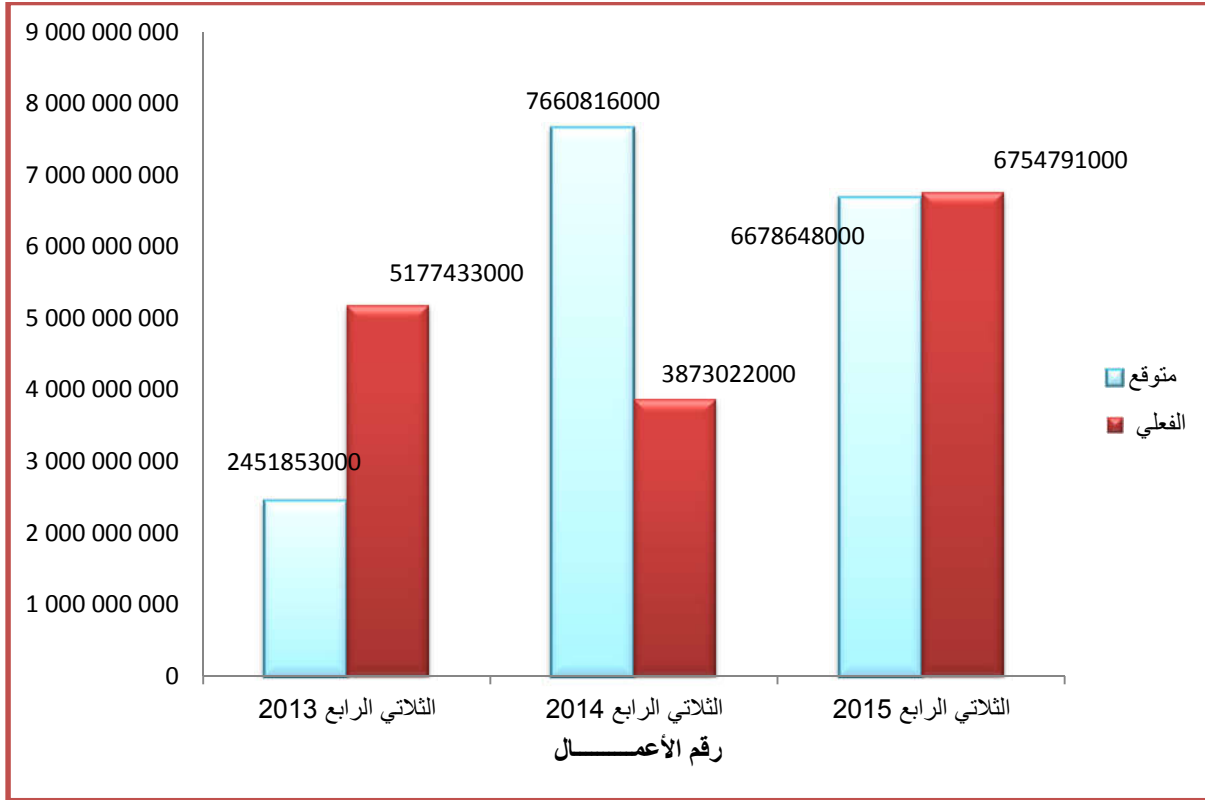
الثلاثي الرابع لسنة 2015			الثلاثي الرابع لسنة 2014			الثلاثي الرابع لسنة 2013			المواد
النسبة %	الفعلي	التقدير	النسبة %	الفعلي	التقدير	النسبة %	الفعلي	التقدير	
66	37 354	56 243	116	30 644	26 433	2	83017	33307	Bobines
40	84	210	85	77	90	23	29	124	Fil de soudage
6	24	390	83	139	167	0	0	232	Flux de soudage
53	41	78	52	20.7	40	43	18.33	43	Epoxy poudre
42	823	1 964	41	418.9	1 020	51	550.54	1089	Polyéthylène
80	149	186	53	51.5	97	76	78.05	103	Adhésif
74	70	95	21	17.5	82	40	34	86	Grenaille
63	77	122	71	40.4	57	65	30.51	47	Résine
						79	3.96	5	Durcisseur
7	625	8 626	11	3 000	26 433	82	5270	6440	Diluant (L)

المصدر من اعداد الطالبين بناء على وثائق مصلحة مراقبة التسيير

2- النتائج المالية : و تتمثل في رقم الاعمال و رصيد الخزينة

أ- رقم الاعمال : بلغ رقم اعمال خلال الثلاثي الرابع لسنة 2013 بـ 5.177.433.000 دج مقابل 2.451.853.000 دج متوقعة، كما بلغ رقم اعمال الثلاثي الرابع لسنة 2014 بـ 3.873.022.000 دج مقابل 7.660.816.000 دج متوقعة، بينما بلغ لسنة 2015 بـ 6.678.648.000 دينار جزائري مقابل 6.754.791.000 دج متوقعة .

الشكل (2-4): التمثيل البياني لرقم الأعمال المتوقع و الفعلي للثلاثي الرابع لسنوات 2013 و 2014 و 2015.



- بلغ رقم الأعمال لسنة 2013 مبلغ مالي قدر بـ **18 575 860 000** دج.
- و بلغ رقم الاعمال لسنة 2015 مبلغ مالي يقدر بـ **18 154 475 045.33** دج و بينما بلغ رقم أعمال سنة 2014 بمبلغ قدره **6 714 654 512.24** دج. اي بتقريب ثلاثة أضعاف مبلغ 2015 حيث ارتفع بنسبة **270.37%**.
- التذبذب في رقم الأعمال بين سنتي 2013 و 2014 راجع الى نقص مشاريع من طرف سونطراك مما أدى الى نقص في الطلبات الذي بدوره يؤدي الى نقص حجم الانتاج، وبالتالي نقص في حجم المبيعات .
- الارتفاع في رقم الاعمال لسنة 2015 هو زيادة المبيعات في مشروع **GR6** .

ب-الخزينة: وضعية الخزينة موجبة خلال السنوات المذكورة سالفًا حيث بلغ الرصيد كما يلي:

سنة 2013: رصيد خزينة 50.737 ألف دينار جزائري.

سنة 2014: رصيد خزينة 203.962 ألف دينار جزائري.

كذا سنة 2015 كان الرصيد موجب بمقدار: 243.788 ألف دينار جزائري.

3- عناصر أخرى

القوى العاملة (الموارد البشرية) :تعتبر الامكانيات البشرية العنصر الاساسي لأي عمل فالموظف هو أهم مورد للمؤسسة، يتم العمل على تنميته ومن تم المحافظة عليه بالاضافة الى تحفيزهم على العمل بكفاءة و فعالية لتحقيق الاهداف التي تسعى إليها المؤسسة .

الجدول رقم (2-6) : عدد موظفي المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب للثلاثي الرابع 2013 و 2014، 2015.

وحدة القياس: عدد.

الثلاثي الرابع 2015		الثلاثي الرابع 2014		الثلاثي الرابع 2013		الفئات
التقدير	الفعلي	التقدير	الفعلي	التقدير	الفعلي	
0	0	0	0	0	0	إطار تنفيذي
22	19	20	19	13	13	إطار سامي
223	215	206	166	155	121	إطار
332	351	317	341	286	283	تقني تنفيذ
308	328	303	312	402	403	أعوان تحكم
885	913	846	838	856	820	المجموع الكلي

المصدر من اعداد الطالبيين بناء على وثائق مصلحة مراقبة التسيير

ومن خلال الجدول أعلاه لاحظنا ما يلي:

بلغ عدد الموظفين للثلاثي الثالث من 2013 ثمانمئة و ستة و خمسون موظف، بما في ذلك 400 موظف عبارة عن عقود محددة، و في سنة 2014 من نفس الثلاثي بلغ عددهم 846 موظف بما في ذلك 400 موظف عبارة عن عقود محددة. بينما كان عددهم 885 موظف من اصل 79 بصفة عقود محدد في الثلاثي الرابع لسنة 2015.

التحليل : تفسر نسبة الزيادة الطفيفة في عدد العمال لثلاثي الرابع لسنتي 2013 و 2014 انه تم الاستعانة بحوالي 36 عامل و 18 عامل على التوالي، بينما في الثلاثي الرابع لسنة 2015 كان هناك انخفاض بحوالي 27 عامل بين المقدر والفعلي و كان سببه تقاعد حوالي 24 موظف منهم: (13 إطار، 09 تقني تنفيذ و 02 من اعوان التحكم)، وخروج 03 عمال لأسباب أخرى في نفس الثلاثي. كما أن مؤسسة ALFA PIPE تعتمد على موظفين محليين 100%.

الفرع الثاني: القرارات المالية المتخذة في مؤسسة ALFA PIPE و مدى فعاليتها

تعتبر المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE غير مستقلة في تسييرها لأنها تابعة لمؤسسة الام بالجزائر بحيث انها كانت في سنة 2010 مؤسسة مستقلة، و تعتبر أغلب قراراتها عبارة عن قرارات استراتيجية و قرارات تكتيكية، وهذا لا يعني عدم اتخاذ قرارات مالية إذ انه على مستوى مجلس الادارة يقوم مسؤولي مصالح الادارية بتحديد أهم القرارات بالاعتماد على مؤشرات لوحة القيادة و دراسة أسباب الانحرافات الخاصة بالموازنة التقديرية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ALFA PIPE، ومن ثم تحديد القرارات المالية المتخذة على مستوى المؤسسة و إرسال تقارير الى مجلس الإدارة العليا بمؤسسة الام بالجزائر¹.

1- المؤسسة الام : المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ALFA PIPE بالجزائر التابعة لمجمع ايميتال IMETAL .
العنوان : طريق برتي جسر قسنطينة الجزائر 07 طريق برادو - موقع سيدار حيدرة الجزائر .

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب خلال السنوات 2013، 2014 و 2015 و ذلك لظهور دور كل من موازنة التقديرية و لوحة القيادة في فعالية القرارات المالية، توصلنا الى نتائج التالية :

✓ تعتمد المؤسسة على مراقبة التسيير من خلال أدواتها بحيث خصصت لها مصلحة خاصة لكن يتم استخدام الممارسات الإدارية فقط ورفع التقارير.

✓ تعتبر الميزانية التقديرية و لوحة القيادة وسيلة تتجز من طرف مكلف بمصلحة مراقبة التسيير لتزود المسييرين بمختلف المعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات التي تعرض في مجلس الادارة .

✓ يعتمد المسؤولين في اتخاذ قراراتهم المالية على التقارير التي يوفرها المكلف بمصلحة مراقبة التسيير من خلال مناقشة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات و رفعها الى مؤسسة الام.

✓ قرار التمويل : اذ ان المؤسسة يتم تغطية احتياجاتها من الموارد عن طريق التمويل الداخلي والذي يتم عن طريق المؤسسة الأم و فرع عنابة، كما انها تلجأ للتمويل الخارجي الذي بدوره يتم عن طرق المؤسسة الام باعتبارها الممول الاول للمؤسسة، حيث تقوم بتحديد احتياجاتها من الموارد على ضوء تقديراتها .

✓ قرار توزيع الارباح : حيث ان هذا القرار يتم على مستوى مؤسسة الام في الجزائر لأن هذه الأخيرة مؤسسة اقتصادية رأسمالها مملوك للدولة و لا يوجد مساهمين أي أن المؤسسة ملك للدولة والأرباح المحققة تقدم جزء منها كتحفيز للعمال و ذلك من خلال مناقشتها على مستوى مجلس الادارة العليا، والجزء الآخر يدخل في خزينة الدولة من أجل إعادة استثمارها في مشاريع جديدة أو توسيع نشاطها .

✓ قرار الاستثمار: ان قرارات الاستثمار في المؤسسة من صلاحيات المؤسسة الام بالجزائر، ومجلس الادارة هو المسؤول عن السير الجيد لنشاط المؤسسة من خلال المراقبة و المتابعة.

خلاصة الفصل:

تم التعرض في هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ALFA PIPE والتي كان الهدف منها هو اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي للدراسة خلال ثلاث سنوات: 2013، 2014 و 2015 واختبار صحة الفرضيات التي تم وضعها، وذلك بتحليل و مناقشة دور مراقبة التسيير في فعالية القرارات المالية، ومن خلال الدراسة أظهرت النتائج ان المؤسسة تعتمد على تقديراتها بشكل كبير على الموازنة التقديرية ولوحة القيادة بإعتبارهم أدوات للتخطيط والرقابة في ظل الاكتشافات المبكرة للانحرافات ومعرفة اسبابها ومعالجتها من خلال المقارنة بين النتائج المحققة والمتوقعة و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، و بالإضافة إلى ذلك و من خلال الدراسة تبين أن هناك مركزية في إتخاذ القرارات الاستثمار وقرارت التمويل وقرارات توزيع الارباح باعتبارها تابعة للمؤسسة الام .

الخاتمة

: الخاتمة :

تعتبر وظيفة مراقبة التسيير من أهم التقنيات الحديثة في تسيير المؤسسات الاقتصادية، إذ أنها تلعب دور هام في السماح للمسيرين بالتحكم الجيد في التأكيد من تحقيق الاهداف المسندة اليهم و ذلك عن طريق الأدوات التي عرفت تطورا كبيرا منذ بداية استعمالها .

كما أن القرارات المالية تعد من أهم القرارات التي يبني على اساسها مستقبل المؤسسة، لذلك يجب ان يكون متخذ القرار جد حذر في اختيار بديل من بين البدائل المتوفرة بالإعتماد على تحليل نتائج أدوات مراقبة التسيير و المتمثلة في دراستنا هذه على الموازنة التقديرية و لوحة القيادة، وذلك من خلال تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، فكلما كانت النتائج دقيقة فإن القرار المالي المتخذ يكون فعالا.

أولا : نتائج إختبار الفرضيات

لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، التي فيما يلي سيتم إختبارها :

الفرضية الأولى: و التي تشير إلى أن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب تستخدم أدوات لمراقبة التسيير. تبين أن الشركة تعتمد على الموازنة التقديرية و لوحة القيادة كأدوات لمراقبة التسيير حيث تستعمل في تحقيق الأهداف و بشكل جيد و اتخاذ الإجراءات التصحيحية و التعديل في العمليات في الوقت المناسب .

الفرضية الثانية: والتي بدورها تشير إلى أنه لا يمكن أن يكون للمؤسسة قرارات مالية فعالة دون استخدام نتائج أدوات مراقبة التسيير فيمكن نفي الفرضية بما أن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم باتخاذ قرارات مالية كما سبق و ذكرنا، المؤسسة الأم لا تعتمد بدرجة كبيرة على تقارير نتائج مراقبة التسيير بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية.

الفرضية الثالثة: والتي تشير إلى أن لمراقبة التسيير دور مهم في فعالية القرارات المالية فقد تبين أنه من خلال أدوات مراقبة التسيير بدءا من الموازنة التقديرية التي تعتبر أسلوبا نافعا في اتخاذ القرارات المالية من خلال المساهمة السريعة وفي الوقت المناسب في معرفة أسباب الانحراف والبحث عن الحلول. ثم لوحة القيادة باعتبارها أداة مهمة تزود المسؤولين بالمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي فهي تعتبر كأداة تكميلية لنظام الموازنة حيث تستعمل في تحقيق الأهداف و بشكل جيد، وبالتالي فإن استخدام الموازنة التقديرية و لوحة القيادة بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية تضمن جودة القرارات المالية بصورة غير مباشرة و ذلك من خلال نتائج مراقبة التسيير التي ترفع إلى المؤسسة الام في شكل التقارير وتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات هامة جدا تتعلق بالأهداف الاستراتيجية كقرارات الاستثمار و التمويل .

الفرضية الرابعة: المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية تتخذ قرارات مالية فعالة فلقد تبين من خلال الدراسة التطبيقية أن المؤسسة الأنابيب بغرداية ليس لها صلاحية اتخاذ القرارات المالية، فهي فقط تقوم باتخاذ قرارات تكتيكية، تنظيمية وتنفيذية أما القرارات المالية فتتخذ على مستوى المؤسسة الأم وذلك بناء على التقارير التي ترفعها المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وحدة غرداية .

ثانياً: التوصيات

بناء على الدراسة النظرية و التطبيقية لدور مراقبة التسيير في فعالية القرارات المالية بمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب ALFA PIPE - غرداية- وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها نقترح جملة من التوصيات و من أهمها:

- ❖ ضرورة توعية المسؤولين بأهمية ودور مراقبة التسيير باعتبارها أداة رقابية شاملة تساعد في اتخاذ القرارات المالية.
- ❖ تدعيم علاقة مراقبة التسيير بالوظائف الاخرى لمساعدة المسؤولين في تحقيق الاهداف والتقليل من الانحرافات.
- ❖ إجراء دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين والعمال حول أدوات مراقبة التسيير خاصة الأدوات الحديثة منها.
- ❖ استعمال طرق إحصائية وعلمية في إعداد لوحة القيادة والموازنة التقديرية وهذا يسمح لها ببلوغ الأهداف بشكل أفضل.
- ❖ ضرورة إلغاء مركزية اتخاذ القرار و فتح المجال أمام الفروع وهذا بالتعاون مع المديرية العامة.
- ❖ إعادة إجراء هذه الدراسة على المؤسسة الأم لتمكن من التوصل إلى نتائج واضحة و دقيقة .
- ❖ ضرورة توحيد جداول المتابعة والمؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة عند القيام بإعداد لوحة القيادة .

ثالثاً: آفاق البحث

في ختام هذه الدراسة تبين لنا أن هناك بعض النقاط يمكن التطرق إليها وتكون أساساً لبحوث لاحقة نذكر منها:

- ✓ تأثير البيئة الداخلية و الخارجية على فعالية القرارات المالية.
- ✓ دور بطاقة الأداء المتوازن في فعالية القرارات المالية.
- ✓ واقع أدوات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات الجزائرية ودورها في اتخاذ القرار.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : المصادر والمراجع باللغة العربية

I- الكتب :

- 1- إلياس بن ساسي و يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الجزء1، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- 2- أمين السيد أحمد لطفي، تقييم المشروعات باستخدام مونت كارلو للمحاكاة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 3- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 4- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوارق، عمان، الأردن، 2008.
- 5- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 6- عبد العليم عبد الحميد، الاسس النظرية لمحاسبة التكاليف، مكتبة الاشعاع الفنية، مصر، 1994.
- 7- عبد الغفار الحنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 8- عبد الفتاح عبد الحميد مغربي، الادارة الاستراتيجية لقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006.
- 9- علي الشراوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002 .
- 10- علي علاونة ومحمد عبيدات، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
- 11- محمد صالح الحناوي و إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية و التمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1994.
- 12- محمد عبد العزيز عبد الكريم، الإدارة المالية و التخطيط المالي، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 13- محمد يونس خان، هشام صالح غرايسة، الإدارة المالية : مدخل تحليل معاصرة، المكتبة العربية الحديثة، الإسكندرية، 1999.
- 14- معراج هواري و مصطفى الباهي، مدخل الي مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 1، 2011.
- 15- منعم زمير المونسي، اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة 1، دار اليازوري للنشر، عمان، 1998.
- 16- مؤيد فضل، تقييم و إدارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة، الطبعة الأولى، دار الوارق، عمان، الأردن، 2009.

- 17- ناصر دادي عدون و معزوزي ليندة و لهواسي هجيرة ،مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 18- ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الثاني، قسنطينة، 1988 .
- 19- نعيم نمر داوود، التحليل المالي : دراسة نظرية تطبيقية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 20- هيثم محمد الزعبي، الإدارة و التحليل المالي، الطبعة 1، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، سنة 2000 .

II-المذكرات والأطروحات :

أ- مذكرات الماستر :

- (1) أحمد فؤاد الصيد، التخطيط المالي و دوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة ورقلة للفترة 2014-2016"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، فرع علوم مالية و محاسبة تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017.
- (2) حفصة زيرار ، دور دراسة الجدوى المالية في اتخاذ القرار الاستثماري "دراسة حالة قرض استثماري لدى البنك الوطني الجزائري _ الفترة الممتدة 2010_2013"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013.
- (3) حمزاوي عبد الحميد و تيرس حمزة ، "دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعات الالكترونية ENIE سيدي بلعباس"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الشعبة علوم الاقتصاد تخصص محاسبة و جباية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بجامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2017.
- (4) حنان خميس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي (SCF) في اتخاذ القرارات المالية "دراسة حالة شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير (BATISUD) بورقلة خلال الفترة (2009_2011)"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبا تشهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة ، تخصص مالية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، 2012.

(5) خولة بحورة ، " دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز Sonelgaz حاسي مسعود خلال الفترة 2014-2015 " الدراسة عبارة عن مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي شعبة علوم التسيير تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2014.

(6) كوثر حمى، " دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من مؤسسة سونلغاز و الكهرباء الحضري ورقلة ، الدراسة عبارة عن مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي شعبة علوم التسيير تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013/2012.

(7) المعتز بالله خالدي، مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية _ ورقلة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص دراسة محاسبة و جبائية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011/2010.

(8) نور الهدى حنونة، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في مؤسسة اقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الاعمال التكميلية للبناء بورقلة E.TRA .COB"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.

(9) هاجر بويصلة، دور وظيفة التدقيق في تقييم نظام مراقبة التسيير " دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب و الجنوب الكبير ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014 .

III- المجالات والمداخلات :

1. ايمان الهيني، بلال بدان بعنوان " دور استخدام الموازنة التقديرية في تحسين التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات في الشركة الزراعية المساهمة في الاردن " مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، المجلة 27

(1) ، قسم المحاسبة ، كلية السلط للعلوم الانسانية ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الاردن ، 2013.

2. بركان دليمة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2011.

3. بوديار زهية و جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، مداخلة من الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 14/15/أفريل/2009.
4. سالم عبد الله حلس، دور الموازنة التقديرية كأداة تخطيط والرقابة في المؤسسة المجتمع المدني الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، المجلة الرابع العشر، العدد الأول، 2006.
5. محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة قاصدي مرياح ورقلة - الجزائر، 2011.
6. مليكة زغيب و إلياس بوجعادة، الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، أفريل 2009.
7. يعقوب عبد الكريم، أصول المحاسبة العامة وفق المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

ثانياً: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية :

I- الكتب :

1. A.Khemakhem, **La Dynamique du Contrôle de Gestion**, Dunod, Paris, France, 1976.
2. Georges langlois, C Bonnier, M Bringer, **Contrôle de gestion**, Editions **Berti**, Alger, 2008.
3. Pierre conso, Farouk Hemici, **Gestion financière de l'entreprise**, 9eme édition, Dunod, Paris, 1999.

II- المذكرات والأطروحات :

أ- مذكرات الماستر :

1. OUEDRAOGO Wendinda Caleb, **Les pratiques du contrôle de gestion au Sénégal**, Mémoire de fin d'études Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion (MPACG), Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance, Centre Africain d'Etudes Supérieurs en Gestion (CESAG), October 2013.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1- [http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/506.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/506.htm)

2- <https://fr.scribd.com/doc/5764198/مراقبة-التسيير-في-المؤسسة>

الملاحق

الملحق رقم (01):إنجاز الانابيب لسنة 2013.

ALFAPIPE GHARDAIA

Production (4eme Trimestre 2013)

Installation	T4 / 2013			Cumul au 31/12/2013		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
Machines à souder (Tubes soudés non parachevés)	83 475	1 935	2%	312 641	236 640	76%
Parachèvement (Tubes parachevés)	75 000	18 772	25%	331 211	268 397	81%
Revêtement Extérieur (Tubes revêtus extérieur)	75 000	39 042	52%	331 212	299 043	90%
Hydrocarbres	75 000	24 931	33%	331 212	277 442	84%
Hydrauliques	0	1 618	0%	0	1 618	0%
Préstation Annaba	0	12 493	0%	0	19 983	0%
Revêtement Intérieur (Tubes revêtus Int & Ext)	75 000	41 101	55%	331 211	300 715	91%
Hydrocarbres	75 000	26 911	36%	331 211	279 114	84%
Hydrauliques	0	1 618	0%	0	1 618	0%
Préstation Annaba	0	12 571	0%	0	19 983	0%

CHILLA MOHAMED
ASSISTANT CONTRÔLE
DE GESTION

الملحق رقم (02): إنجاز الانابيب لسنة 2014.

ALFAPIPE GHARDAIA

Production (4eme Trimestre 2014)

Installation	T4 / 2014			Cumul au 31/12/2014		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
Machines à souder (Tubes soudés non parachevés)	68 748	75 046	109%	295 900	162 142	55%
Parachèvement (Tubes parachevés)	72 749	63 383	87%	269 000	138 008	51%
Revêtement Extérieur (Tubes revêtus extérieur)	80 108	39 024	49%	269 000	105 369	39%
Hydrocarbres	80 108	38 403	48%	269 000	101 637	38%
Hydrauliques	0	621	0%	0	3 732	0%
Préstation Annaba	0	0	0%	0	0	0%
Revêtement Intérieur (Tubes revêtus Int & Ext)	83 564	37 072	44%	269 000	95 590	36%
Hydrocarbres	83 564	35 911	43%	269 000	93 704	35%
Hydrauliques	0	1 162	0%	0	1 887	0%
Préstation Annaba	0	0	0%	0	0	0%

CHILLA MOHAMED
ASSISTANT CONTROLE
DE GESTION

ALFAPIPE GHARDAIA

Production (4eme Trimestre 2015)

Installation	T4 / 2015			Cumul au 31/12/2015		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
Machines à souder (Tubes soudés non parachevés)	140 875	91 797	65%	474 575	348 046	73%
Parachèvement (Tubes parachevés)	114 816	75 120	65%	391 872	307 341	78%
Revêtement Extérieur (Tubes revêtus extérieur)	134 964	86 870	64%	390 222	329 678	84%
Hydrocarbres	134 964	86 870	64%	390 222	329 678	84%
Hydrauliques	0	0	0%	0	0	0%
Préstation Annaba	0	0	0%	0	0	0%
Revêtement Intérieur (Tubes revêtus Int & Ext)	132 480	93 038	70%	388 800	331 395	85%
Hydrocarbres	132 480	93 038	70%	388 800	331 395	85%
Hydrauliques	0	0	0%	0	0	0%
Préstation Annaba	0	0	0%	0	0	0%

CHILLA MOHAMED
ASSISTANT CONTROLE
DE GESTION

الملحق رقم (04) : إستهلاك المواد الاولية لسنة 2013.

ALFAPIPE GHARDAIA

**Consommations matieres principales
4eme Trimestre 2013
(en quantité)**

UM: TONNE

Matières	T4 / 2013			Au 31/12/2013		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
* Bobines importées	33 307	830	2%	33 307	96 025,14	288%
* Produits de soudage						
Fil	124	29	23%	466	264,40	57%
Flux	232	0	0%	867	378,65	44%
* Produits de revêtement						
Epoxy	43	18,33	43%	190	121,00	64%
PE	1 089	550,54	51%	4 816	3 473,54	72%
Adhésif	103	78,05	76%	456	405,83	89%
Grenaille	86	34,00	40%	380	152,50	40%
Résine	47	30,51	65%	236	229,86	98%
Durcisseur	5	3,96	79%	23	28,08	120%
Diluant (Litre)	6 440	5270,00	82%	23 106	19 190,00	83%

CHILLA MOHAMED
ASSISTANT CONTROLE
DE GESTION

الملحق رقم (05): إستهلاك المواد الاولية لسنة 2014.

**Consommations matieres principales
4eme Trimestre 2014
(en quantité)**

UM: TONNE

Matières	T4 / 2014			Au 31/12/2014		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
* Bobines importées	26 433	30 644	116%	113 771	63 294,33	56%
* Produits de soudage						
Fil	90	77	85%	386	139,40	36%
Flux	167	139	83%	718	330,00	46%
* Produits de revêtement						
Epoxy	40	20,7	52%	135	58,51	43%
PE	1 020	418,9	41%	3 424	1 120,93	33%
Adhésif	97	51,5	53%	324	122,38	38%
Grenaille	82	17,5	21%	270	53,00	20%
Résine	57	40,4	71%	184	77,7	42%
Durcisseur						
Diluant (Litre)	26 433	3 000,0	11%	113 771	4 790,00	4%

**CHILLA MOHAMED
ASSISTANT CONTROLE
DE GESTION**

الملحق رقم (06): إستهلاك المواد الاولية لسنة 2015.

ALFAPIPE GHARDAIA

**4eme Trimestre 2015
(en quantité)**

UM: TONNE

Matières	T4 / 2015			Au 31/12/2015		
	Prévision	Réalisation	taux	Prévision	Réalisation	taux
* Bobines importées	56 243	37 354	66%	189 471	139 381,74	74%
* Produits de soudage						
Fil	210	84	40%	706	349,00	49%
Flux	390	24	6%	1 315	534,26	41%
* Produits de revêtement						
Epoxy	78	41	53%	224	152,23	68%
PE	1 964	823	42%	5 679	3 595,20	63%
Adhésif	186	149	80%	538	516,80	96%
Grenaille	95	70	74%	392	307,50	78%
Résine	122	69	63%	357	267,98	84%
Durcisseur		8			31,00	
Diluant (Litre)	8 626	625	7%	25 315	15 225,00	60%

CHILLA MOHAMED
ASSISTANT CONTRÔLE
DE GESTION

الملحق رقم (07): رقم الاعمال لسنة 2013.

ALFAPIPE GHARDAIA

Chiffre d'affaires (4eme Trimestre 2013)

Désignation	T4 / 2013			UM: KDA Au 31/12/2013		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
	1-Tubes Conformes					
* Tubes hydrocarbures (Sonatrach)	2 439 938	5 105 948	209%	17 225 612	18 416 366	107%
* GR5 TUS Ghardaia	2 252 250	2 145 832	95%	14 618 191	12 746 991	87%
* Tubes Importés	187 688	2 960 116	1577%	2 607 422	5 430 721	208%
* GZ3	0	0		0	238 654	
S/TOTAL	2 439 938	5 105 948	209%	17 225 612	18 416 366	107%
Tubes déclassés						
* Tubes nus	6 250	60 795	0%	22 000	88 161	401%
* Tubes Hydrauliques revêtus int & ext	0	5 241		0	26 576	0%
S/TOTAL	6 250	66 035	1057%	22 000	114 737	522%
Prestation	0	669	0%	0	2 018	0%
S/TOTAL	0	669	0%	0	2 018	0%
* Chutes bobines et tubes (Ferraille)	4 658	2 057	44%	17 079	30 068	176%
* Chutes polyéthylène	1 008	2 661	264%	3 024	8 610	285%
* Produits périmé (Fil et flux de soudage)	0	0	0%	0	0	0%
* Autres	0	63	0%	0	4 061	0%
S/TOTAL	5 666	4 781	84%	20 103	42 739	213%
TOTAL	2 451 853	5 177 433	211%	17 267 715	18 575 860	108%

CHILLA MOHAMED
ASSISTANT CONTROLE
DE GESTION

الملحق رقم (08): عدد الموظفين " مستخرجة من التقرير الفصلي " لسنة 2013.

Effectifs

Les effectifs du **4^{eme} Trimestre 2013** sont de **856** agents dont **400 CDD**.

Catégories	Prévisions	Réalisations	Taux
Cadres Dirigeants	0	0	0
Cadres supérieurs	13	13	100%
Cadres	121	155	128%
Techniciens et maîtrises	283	286	101%
Exécutions	403	402	100%
Total	820	856	104%

a) L'effectif 31 Décembre 2013

Catégories	CDI	CDD	Total
Cadres dirigeants	0	0	0
Cadres supérieurs	12	1	13
Cadres	138	17	155
Techniciens et maîtrises	191	95	286
Exécutions	115	287	402
Total	456	400	856

الملحق رقم (09): عدد الموظفين "مستخرجة من التقرير الفصلي" لسنة 2014.

Effectifs

Les effectifs du 4eme Trimestre sont de **846** agents (dont **400 CDD**).

Catégories	Prévisions	Réalisations	Taux
Cadres Dirigeants	0	0	0
Cadres supérieurs	19	20	95%
Cadres	166	206	125%
Techniciens et maîtrises	341	317	93%
Exécutions	312	303	97%
Total	838	846	101%

A) L'effectif 30 Décembre 2014

Catégories	CDI	CDD	Total
Cadres dirigeants	0	0	0
Cadres supérieurs	17	3	20
Cadres	177	29	206
Techniciens et maîtrises	159	158	317
Exécutions	93	210	303
Total	446	400	846

الملحق رقم (10): عدد الموظفين "مستخرجة من التقرير الفصلي" لسنة 2015.

Effectifs

Les effectifs du 4em Trimestre 2015 sont de **885** agents dont **79 CDD**.

Catégories	Prévisions	Réalisations	Taux
Cadres Dirigeants	0	0	0
Cadres supérieurs	19	22	116%
Cadres	215	223	104%
Techniciens et maîtrises	351	332	95%
Exécutions	328	308	94%
Total	913	885	97%

a) L'effectif 31 Décembre 2015

Catégories	CDI	CDD	Total
Cadres dirigeants	0	0	0
Cadres supérieurs	22	0	22
Cadres	219	4	223
Techniciens et maîtrises	309	23	332
Exécutions	256	52	308
Total	806	79	885

أسئلة المقابلة .

- 1- ماهي المهام المسندة للمكلف بمصلحة مراقبة التسيير؟
- 2- ماهي أهم الادوات مراقبة التسيير مستعملة في المؤسسة؟
- 3- ماهي العلاقة بين الموازنة التقديرية ولوحة القيادة؟
- 4- في رأيكم هل تكفي هذه الادوات لاتخاذ القرارات في المؤسسة؟
- 5- ما أهم القرارات المتخذة في المؤسسة، ومن المسؤول عن اتخاذها؟
- 6- على أي أساس توضع تقديرات الموازنة التقديرية، وما هي أهم المؤثرات التي تعتمد عليها لوحة القيادة في تصميمها؟
- 7- ما مدى مساهمة كل من الموازنة التقديرية ولوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية؟
- 8- ماهي أهم القرارات المالية المتخذة في المؤسسة Alfa Pipe؟
- 9- لمن تقدم التقارير، ومن المسؤول عن إعدادها؟
- 10- ما مدى فعالية أدوات مراقبة التسيير في القرارات المالية في المؤسسة؟

