

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان علوم إقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

قسم علوم مالية ومحاسبة :تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان



# الدراسة من أجل التسيير ودورها في تحسين الأداء المؤسسي

دراسة حالة مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية 2020/2019  
(ALFAPiPE) بغرداية

تحت إشراف الأستاذ:

بوخاري عبد الحميد

من إعداد الطلبة:

آل سيد الشيخ العالية

هيبة هالة

مساعد مشرف:

بيشي إسماعيل

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/ بهاز جيلالي (جامعة غرداية) رئيسا

الأستاذ/ بوخاري عبد الحميد (جامعة غرداية) مشرفا ومقررا

الأستاذة / بن مولاي زينب (جامعة غرداية ) مناقشا



# إهداء

الحمد لله على نعمة الإسلام اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك  
اهدي هذا العمل إلى من كان سببا في وجودي وكان لي سندا في جهودي إلى  
الوالدين الكريمين إلى جميع أخوتي كل باسمه جعلهم الله عوننا لي ، وجميع الأهل  
والأقارب إلى أصدقائي وأحبائي الأعراف خاصة الأستاذ المشرف بوخاري عبد الحميد و  
أتمنى التوفيق إلى كل طالب علم .

حالية

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ، ووقفنا إلى إنجاز هذا العمل والصلاة و السلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا

إنه من العرفان بالجميل إن أتوجه في بداية هذا البحث بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف بوخاري عبد الحميد الذي كان تفضله بالإشراف على هذه المذكرة ،الذي كان له أكبر الأثر في إثراءها بالأفكار المنيرة ومعلوماته القيمة من علم ومعرفة وإرشاد وتوجيه مستمر

و أتقدم بوافر التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة المذكرة كما لا يفوتني في هذا المقام إن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من أسهم برأيه وشجعني ولو بكلمة طيبة .



# الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم إستراتيجية مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة وإبراز دور أدوات مراقبة التسيير في تقييم أهداف المؤسسة المسطرة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن دور مراقبة التسيير يكمن فيما توفره أدواته وتقنياته إنطلاقاً من في وضع المخطط الاستراتيجي و متابعة تنفيذها و تصحيح الإنحرافات و من تم تحسين الأداء.

وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة خلق نوع أكبر من الترابط بين أدوات مراقبة التسيير داخل المؤسسة حتى تكون لها فاعلية أكبر وتحفيز مسؤولين وحثهم بتأدية واجبتهم على أكمل وجه، لوضع نظام للحوافز من أجل تحسين أدائهم ومن أجل تحقيق الأهداف .

**الكلمات المفتاحية:** مراقبة التسيير، إستراتيجية، الأداء.

This study aims to know the concept of management control strategy in of the institution and highlighting the role of improving the performance .management control tools in evaluating the goals of the governing institution

The results of the study concluded that the role of management oversight lies in based on developing the strategic 'what is provided by its tools and techniques plan, following up on its implementation, correcting deviations and improving .performance

The study concluded that there is a need to create a greater type of coherence he institution in order for between the tools of monitoring management within t them to have greater effectiveness and motivate officials and urge them to perform their duties to the fullest, to put in place a system of incentives in order to improve their performance and in order to achieve goals.

**Mots clés:** contrôle de gestion, stratégie, performance

## الفهرس

II-I.....	الإهداء
III.....	الشكر
IV.....	الملخص
V.....	فهرس المحتويات
VI.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الأشكال
أ. ب.....	المقدمة

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة تمهيد الفصل الأول

2.....	المبحث الأول : إستراتيجية مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة
2.....	المطلب الأول: الإطار العام لإستراتيجية مراقبة التسيير
9.....	المطلب الثاني : الإطار العام للأداء
12.....	المطلب الثالث دور مراقبة التسيير لتحسين الأداء في خدمة الإستراتيجية
16.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
16.....	المطلب الأول : الدراسات العربية
18.....	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
20.....	المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية
.....	خلاصة الفصل الأول

### الفصل الثاني: مساهمة مراقبة التسيير في تحسين الأداء بالإستراتيجية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحزونية (ALFAPIPE) تمهيد الفصل الثاني

24.....	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحزونية (ALFAPIPE)
24.....	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة
28.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
32.....	المطلب الثالث : أهمية المؤسسة في المحيط
34.....	المبحث الثاني : دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء بالإستراتيجية في المؤسسة
35.....	المطلب الأول : دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء بالإستراتيجية في المؤسسة
43.....	المطلب الثاني : دور التحليل المالي في تحسين الأداء بالإستراتيجية في المؤسسة
55.....	المطلب الثالث : مناقشة النتائج
.....	خلاصة الفصل الثاني

### الخاتمة: 61-59

### قائمة المراجع 64-63

### الملاحق: 66

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

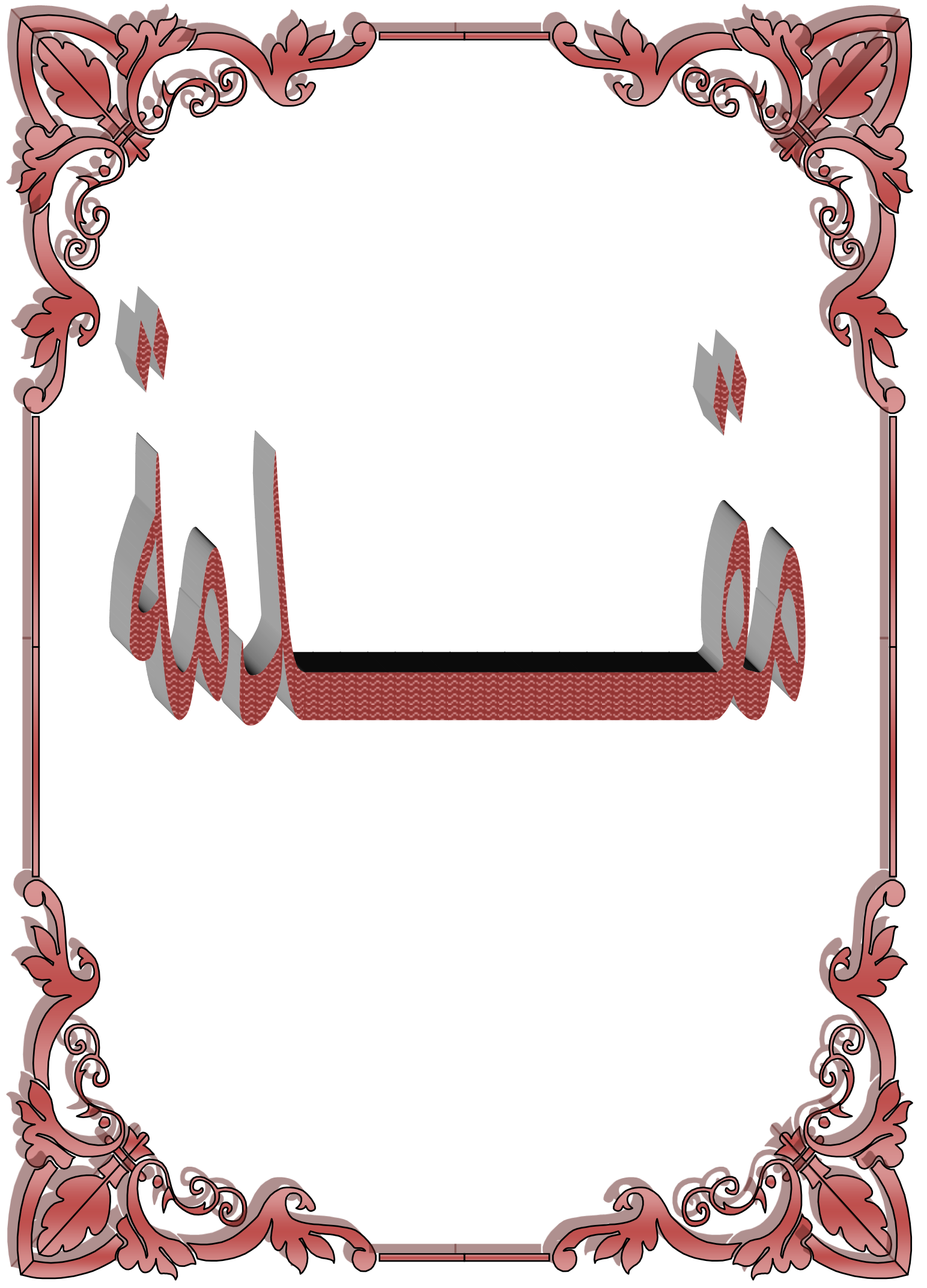
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
3	الجدول (1): أدوات مراقبة التسيير	1
08	الجدول (2): النمط الكلاسيكي لميل وسنأو	2
08	الجدول (3): تأثير المنتج على نظام مراقبة التسيير	3
36	الجدول (4): إنحراف موازنة المبيعات لسنة 2014	4
37	الجدول (5): إنحراف المبيعات لسنة 2015	5
39	الجدول (6): إنحراف الإنتاج لسنة 2014	6
40	الجدول (7): إنحراف الإنتاج لسنة 2015	7
44	الجدول (8): الأصول لسنوات 2016 / 2015 / 2014	8
45	الجدول (9): الخصوم لسنوات 2016/2015 / 2014	9
46	الجدول (10): راس المال العامل لسنوات 2016/2015/2014	10
47	الجدول (11): إحتياجات راس المال العامل لسنوات 2016/ 2015 / 2014	11
48	الجدول (12): الخزينة لسنوات 2016 / 2015 / 2014	12
49	الجدول (13): نسب السيولة للمؤسسة لسنوات 2016 / 2015 / 2014	13
50	الجدول (14): نسب النشاط للمؤسسة لصناعة الأنايبب 2016 / 2015 / 2014	14
51	الجدول (15): نسب التمويل لسنوات 2016/2015/2014	15
51	الجدول (16): نسب المردودية لسنوات 2016/2015/2014	16
52	الجدول (17): نسب المردودية المالية و الإقتصادية لسنوات 2016/2015/2014	17
52	الجدول (18): القيمة المضافة لسنوات 2016/2015/2014	18
53	الجدول (19) : الفائض الإجمالي لإستغلال لسنوات 2016/2015/ 2014	19
53	الجدول (20) نتيجة الإستغلال لسنوات 2016/2015/2014	20
53	الجدول (21): النتيجة المالية لسنوات 2016/2015/2014	21
54	الجدول (22): النتيجة الصافية لسنوات 2016/2015/2014	22

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	الشكل (1): مسار مراقبة التسيير	1
10	الشكل (2): معايير تقييم الأداء	2
12	الشكل (3): دور عملية تقييم الأداء في المؤسسة	3
27	الشكل (4) : إندماج شركة أنابيب الغاز مع الفاباب	4
31	الشكل (5): الهيكل التنظيمي للمؤسسة	5
37	الشكل (6): التمثيل البياني للمبيعات لسنة 2014	6
38	الشكل (7): التمثيل البياني للمبيعات لسنة 2015	7
40	الشكل (8): التمثيل البياني للإنتاج لسنة 2014	8
41	الشكل (9): التمثيل البياني للإنتاج لسنة 2015	9
45	الشكل (10): التمثيل البياني للأصول لسنوات 2016/2015/2014	10
45	الشكل (11): التمثيل البياني للخصوم لسنوات 2016/2015/2014	11
48	الشكل (12): التمثيل البياني للخزينة للسنوات 2016/2015/2014	12
52	الشكل (13): التمثيل البياني للمردودية المالية و الإقتصادية لسنوات 2016/2015/2014	13



اللهم



عرفت المؤسسات تحولات عميقة في طرق تسييرها وإنتاجها وتسويقها وبمختلف العمليات المتعلقة بنشاطها، و لذلك يعد ميدان مراقبة التسيير مجالاً مهماً، ليس باعتباره فقط مفتاح التحكم في التسيير المؤسسات و إنما لكونه بالإضافة إلى ذلك الأداة المساعدة على مسك و قياس و ترصد كل القضايا الخاصة بحركية المؤسسة بصفة عامة وذلك تماشياً مع تطورات البيئة المحيطة بها، يمثل الجانب الأساسي بهذا الإهتمام من حيث التحكم في مواردها والإستخدام الأمثل لها، ومن ثم ضمان تطورها واستمرارها، لذلك إجتهد الإقتصاديون بإتجاهات شتى لإيجاد مفهوم لعملية مراقبة التسيير وبمختلف الآليات المرتبطة بها ، ولقد إحتلت الإستراتيجية مكانة لم يسبق لها وإن حظيت بها من قبل ،وأصبحت تدرس في جميع الميادين لكن برغم من ذلك لم تتمكن أغلب المؤسسات من تحقيق تنظيم يتماشى مع إستراتيجيتها المعتمدة لأن المغزى ليس فقط التمكن من طرح الإستراتيجية و إنما يكمن في كيفية وضعها حيز التنفيذ وترجمتها على أرض الواقع ،فالإستراتيجية لا يمكن تنفيذها إن لم يتم فهمها ، ولا يمكن فهمها إن لم يتم شرحها وتفصيلها ،وترجمتها على أرض الواقع حيث يكون محلاً للمتابعة .  
وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على الشكل الآتي :

إشكالية البحث : سنحاول دراسة و تحليل هذا الموضوع من خلال طرح الإشكالية التالية :

### فيما يكمن دور إستراتيجية مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة ؟
- ما هو دور مراقبة التسيير في ترجمة مخرجات أدائها لبناء الإستراتيجية في المؤسسة ؟
- ماهي إنعكاسات الموازنة التقديرية والتحليل المالي على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما هو مستوى تحسين الأداء من خلال تحليل مخرجات أدوات مراقبة التسيير المستخدمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة؟

### فرضيات البحث:

و للإجابة على التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى:** تعتبر مراقبة التسيير من الوظائف الهامة في المؤسسة .
- الفرضية الثانية :** لمراقبة التسيير دور كبير في ترجمة و بناء الإستراتيجية المؤسسة .
- الفرضية الثالثة :** تعكس الموازنة التقديرية والتحليل المالي في المؤسسة محل الدراسة من خلال ترجمة أهدافها خاصة منها الأهداف الإستراتيجية وتحليل الوضعية المالية لها لتحسين أداؤها.
- الفرضية الرابعة :** هنالك مستوي عال لتحسين الأداء من خلال مركزية تسيير وتنفيذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة .

أهمية البحث : تكمن أهمية الدراسة في :

- إبراز دور أدوات مراقبة التسيير في تنفيذ و متابعة الإستراتيجية لتحسين أداء المؤسسة .
- إبراز ضرورة تطبيق مراقبة التسيير لضمان النجاح و الإستمرارية للمؤسسة .

- إبراز علاقة مراقبة التسيير بالإستراتيجية و دورهما لتحسين اداء المؤسسة .

**أهداف البحث:** نهدف من خلال هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من النقاط الأساسية نذكر منها:

- تسليط الضوء على استراتيجية مراقبة التسيير كأداة لتحسين اداء المؤسسة .
- التعرف على عملية مراقبة التسيير من خلال ادواتها .
- إبراز دور مراقبة التسيير لتحسين الاداء، للخروج بالنواقص و محاولة معالجتها ليتم الإستفادة منها لخدمة الإستراتيجية .
- التطرق الى عدد من التوصيات و الاقتراحات التي يمكن ان تكون ذات فائدة للمؤسسة و للباحثين في هذا المجال .

**دوافع إختيار الموضوع :** من الاسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع هي:

- اهمية العلمية التي يتميز بها هذا الموضوع و الرغبة في التعرف اكثر على المفاهيم المتعلقة به خاصة على الجانب الميداني له .
- الموضوع جدير بالدراسة و ينسجم مع التخصص .
- امكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع و تقديم مساعدة في تناول الباحثين و المهتمين .
- بالإضافة الى ما سبق هذه الدراسة و بحدود الإطلاع تعتبر من الدراسات القليلة و الحديثة .

### حدود الدراسة :

الإطار المكاني للدراسة : مؤسسة *Alphapaip* ولاية غرداية

الإطار الزمني للدراسة : لغرض الإلمام بموضوع الدراسة واختبار الفرضيات ،قمنا بالتريص لمدة 3 شهر في مؤسسة *alphapaip* بين الفترة التي تمتد من سنة 2019 إلى سنة 2020 ، كما انه قمنا بتسليط الضوء على 2 من ادوات مراقبة التسيير واحدة تعتبر تقليدية و اخرى حديثة حسب ما جاء في الدراسات السابقة للموضوع .

**منهج البحث:** المنهج المتبع في اعداد هذه الدراسة فهو المنهج الوصفي والتحليل تماشيا مع الأهداف المتبغاة من وراء هذا البحث ، حيث أن هذا المنهج يسمح بتبسيط المعلومات و من جهة يتعمق في التحليل ، حيث تناولنا في الفصل الأول الجانب المفاهيمي لإستراتيجية مراقبة التسيير و الأداء ، اما الفصل الثاني من خلال دراسة الحالة و بالإحتكاك بالميدان من أجل إثراء موضوع بحثنا أجريه دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب الحلزونية (الفايب) وذلك باستخدام أداة المقابلة في عملية جمع المعلومات ، وكذلك الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة .

**صعوبات الدراسة:** لا يخلو أي موضوع بحث من الصعوبات والمشاكل التي تعترض طريق إعدادده، ومن الصعوبات والعوائق التي اعترضتنا نذكر منها :

- صعوبة الحصول على المراجع وذلك بسبب غلق المكتبات العامة والجامعة في ظل هذه ظروف كورونا .
- صعوبة التواصل المباشر مع المؤسسة ومشكلة النقل .
- تعاون في إعطائنا المعلومات الضرورية و الاوضاع الراهنة للبلاد .

**تقسيم العمل:** للوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا موضوع دراستنا إلى فصلين وكانت خطة بحثنا كالاتي خصصنا الفصل الأول للإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير وأداء وبه مبحثين المبحث الأول تناول إستراتيجية مراقبة التسيير وأداء في المؤسسة أما المبحث الثاني تناول مجموعة من الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع ، أما الفصل الثاني فتناولنا الدراسة الميدانية وقسم بدوره إلى مبحثين المبحث الأول تناول التعريف العام حول المؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني فتضمن مساهمة مراقبة التسيير في تحسين الأداء بالإستراتيجية في المؤسسة ومناقشة النتائج .

الفصل الأول

الإطار العامي



### تمهيد :

تتميز بيئة الأعمال الحالية بأنها معقدة وسريعة التغير، إذ تتداخل القوى الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والثقافية والتنافسية وتتغير بشكل لم يسبق له مثيل، ولقد أدى ذلك إلى قيام المؤسسات بالبحث عن طرق جديدة لإكتساب المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء في السوق والتكيف مع سرعة التغير في طرق الأداء.

إن هذا التغير المستمر في المؤسسة يجعل الإدارة تواجه ضغوطات مستمرة لإحداث التغير في إستراتيجيتها الحالية لتتمكن من تكيف قدراتها التنافسية مع متطلبات المؤسسة واحتياجاتها، فالإستراتيجية هي الخطط المالية طويلة الأجل، ذات الأهمية الإقتصادية الكبرى والمحددة مستقبلا .

ومن خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مبحثين:

المبحث الأول: إستراتيجية مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### المبحث الأول: إستراتيجية مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة

لتوضيح الإطار المفاهيمي لإستراتيجية مراقبة التسيير وأداء، يقتضي الأمر تحديد إستراتيجية مراقبة التسيير في مطلب الأول وفي مطلب الثاني مفهوم الأداء .

#### المطلب الأول: الإطار العام لإستراتيجية مراقبة التسيير

سنطرق في هذا المطلب الأول: إلى مفهوم الإستراتيجية ومراقبة التسيير هذا بالنسبة للفرع الأول أما الفرع الثاني سنتناول مكانة الإستراتيجية ومراقبة التسيير في المؤسسة أما الفرع الثالث دراسة سيكون بعنوان دراسة التأثير الإستراتيجي على مراقبة التسيير .

#### الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية ومراقبة التسيير

هو تصور مستقبلي أو مسار ذو اتجاه عام يستند إلى خطة تحدد القرارات والإجراءات الواجب إتباعها للوصول إلى الهدف المحدد، والذي يحقق البقاء والإستمرار .

نقلت كلمة إستراتيجية من الحضارة اليونانية والتي كانت تعني فن الحرب أو فن القيادة، وحتى القرن التاسع عشر (19) ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة لإدارة المعارك ووضع الخطط العامة في الحروب.

أما في مجال الإدارة فقد تطرق إليها العديد من الباحثين سنعرض البعض منها كما يلي:

#### أولا: مفهوم الإستراتيجية

##### تعريف الفريد شاندر: *A. CHANDLER 1962*

- يعتبر "شاندر" من الأوائل الذين أهتموا بموضوع الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية فهو يرى بأنها تمثل "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمنظمة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الأهداف .

##### تعريف "I. ANSOFF 1974"

الإستراتيجية: "تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية النشاطات الواجب القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق غاياتها وأهدافها<sup>1</sup>.

#### ثانيا: مفهوم مراقبة التسيير

عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة، تزامنت مع كبر حجم المؤسسات وتنوعها ومع تطورها وتعقد عمليات التسيير ككل .  
تعريف مراقبة التسيير:

**تعريف 1:** عرف خبراء المحاسبة ومحافظو الحسابات بأن مراقبة التسيير هي نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة، هذا النظام يسمح بمركزية المعلومات وترجمتها قصد الفهم وتبين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة<sup>2</sup>.

#### التعريف 2: عرف *Anthony* مراقبة التسيير:

على إنها تلك العملية التي يتأكد من خلالها المسيرون من إن الموارد قد تم الحصول عليها وإستعملت بفعالية (مقارنه إلى الأهداف )، والكفاءة (مقارنة إلى الوسائل المستخدمة) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> قروي جمال ، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ضمن مدرسة الدكتوراه ،سنة 2015/2016 ص 30 .

<sup>2</sup> 2 معراج هوراي: مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص، 5-6.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون ،مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية ،دار المحمدية العامة -الجزائر ص36.

### التعريف 3: عرفها *Jobard و Gregory*

بأنها تهدف إلى تصور ووضع أدوات معلوماتية حيز التنفيذ، حتى تسمح للمسؤولين بتحقيق إنسجام عام بين الأهداف، حتى تسمح للمسؤولين بتحقيق إنسجام عام بين الأهداف الوسائل والنتائج<sup>1</sup>.

مما سبق من التعاريف يمكننا تعريف مراقبة التسيير على إنها هي المسار الدائم للتعديل ونظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة، تستهدف تجنيد الطاقات للإستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والإنحرافات وتسمح للمسؤولين والعاملين في التحكم بأدائهم التسييري وتساعدهم على إتخاذ القرارات الصحيحة للوصول إلى الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

#### ثانيا: أدوات مراقبة التسيير

الجدول رقم (01) أدوات مراقبة التسيير

الأداة	مفهومها	الهدف منها
المحاسبة العامة:	هي عبارة عن فن التسيير الحكم والمضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المتخصصة للإستثمار داخليا وخارجيا.	- معرفة نتائج النشاط. معرفة مدى تطور الذمة. - معرفة وضع الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تحديد نتائجه <sup>2</sup> .
المحاسبة التحليلية:	هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة وتحليلها من أجل الوصول للي نتائج تساعد على إتخاذ القرارات في المؤسسة.	تحديد تكلفة الإنتاج، ضبط رقابة التكاليف. إمكانية تقييم المخزونات. إختيار أفضل بديل <sup>3</sup> .
التحليل المالي:	يعبر عنه بالنسب المالية أو بمعنى أيجاد النسب المالية للبنود المتنافسة في القوائم المالية الختامية لإستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن المشروع ونموه.	معرفة درجة أداء المؤسسة، إتخاذ القرارات المالية. إمكانية الكشف عن حقيقة المركز المالي <sup>4</sup> .
الموازنات التقديرية:	هي خطة تفصيلية تتعلق بإقتناء و إستخدام الموارد المالية والموارد الأخرى خلال فترة زمنية محددة، كما هي عبارة عن خطة للمستقبل <sup>5</sup> تعبر عنها بصورة رقمية أو كمية.	أداة للمراقبة والمتابعة والتقييم. تساعد على توجيه إدارة المؤسسة. تحديد متطلبات الموارد التي تحتاجها المؤسسة <sup>5</sup> .

<sup>1</sup> Jobard Jean-Pierre, Pierre Gregory, Gestion, Dalloz, Paris, 1995, P01.

<sup>2</sup> طويل رشيد، تسيير وتحليل الأموال العمومية، المنظمة، التدقيق وإستراتيجية إتخاذ القرار، مدكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة ابي بكر بالقائد تلمسان، الجزائر، 2007 ص 24.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، محاسبة التحليلية، جزء الأول، دار الحمدي العامة، الجزائر 1999 ص 38.

<sup>4</sup> طويل رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 426.

<sup>5</sup> قريشي مجّد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012 ص 94.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة

لوحة القيادة:	هي أداة تسييرية تهدف إلى تزويد المسؤولين بالوضعية الحقيقية للمؤسسة وقياس الانحرافات بالنسبة للوضعية التنبئية وهذا بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة.	تعتبر أداة تسييرية ومقارنة. تعمل على إعلام المسؤولين بالنتائج المحصل عليها. أداة لإتخاذ القرارات، وسيلة للتنبؤ <sup>1</sup> .
---------------	---	---

المصدر:

### ثالثا: وظائف مراقبة التسيير:

توجد ثلاثة وظائف تقوم بها مراقبة التسيير وتتمثل في ما يلي

- (1) مراقبه أداء الوظيفي: إن مراقبه الأداء الوظيفي في المؤسسات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الأداة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات من أجل تقييم الأداء بموضوعية، حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد، حيث إنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات صبغة موضوعية التي تساعد المسؤولين على إتخاذ القرارات، والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية، زيادة الأجور والعقوبات... الخ، مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة.
- (2) مراقبه الجودة:

إن الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي لها والمواد المستعملة لإنتاجها.

### (3) إدارة الوقت:

للوقت أهمية كبيرة في المؤسسة وكلما إستطاعت هذه الأخيرة استغلاله بشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس الكبير، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية:

\* مكانة العمليات على مستويات حسابه كالإنتاج، التمويل... الخ، مثل إستعمال الحاسب الآلي لربح الوقت.

\* تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني إستخدام بحوث عمليات.

\* تحديد كيفية إستخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا<sup>2</sup>.

### ثالثا: مسار مراقبة التسيير:

يشمل مراقبة تسيير جملة من الأنشطة المتتابعة والتي يمكن تجميعها في أربعة مراحل أساسية وهي: التخطيط، المتابعة تحليل وأخيرا التصحيح. فهو مسار وحلقة (*boucle*) تفرض توفير المعلومات والتدريب بصفه تدريجية ويتعلق الأمر بالحلقة *Deming* تستلزم هذه المراحل تدخل عدة مستويات تنظيمية وبالتالي مسؤوليات مختلفة إضافة إلى إستخدام وسائل عديدة تختلف حسب طبيعة المرحلة والنتيجة المنتظرة من هذا المسار، تحقيق القيادة الجيدة للعمليات التسييرية الخاصة، مما يسمح بتحقيق الأهداف. وتتمثل هذه المراحل في:

<sup>1</sup> بن لخضر مجد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015، ص 8.  
<sup>2</sup> دغة صلاح الدين، نظام مراقبة التسيير وتأثيره في نظام المعلومات مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي سنة 2015/2016 ص 5-6.



### (1) المرحلة الأولى: التخطيط

نقطة الإنطلاق من هذا المسار ويتم من خلالها تحديد الإستراتيجيات والأهداف طولة الأجل، يقوم المراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الإستراتيجي، ويساعد بعدها المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة، أي إكتسابها الصيغة الإقتصادية.

ويتم بعدها تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط 3\_5 سنوات، وهذا دائما بمساعدة مراقبة التسيير مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وتبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات والتي توافق مدى القصير (أقل من سنة)، تسمح هذه الأخيرة بتحقيق أهداف قصيرة الأجل، من الضروري إن تكون الميزانيات متناسقة ومترابطة بمختلف مصالح المؤسسة.

### (2) المرحلة الثانية: التنفيذ

بعدها تم التخطيط لما يشرع في تنفيذه، وهذا إنطلاقا من الإختبارات الإستراتيجية، تأتي مرحلة التنفيذ، القيام بخطط العمل التي تم إعدادها لتحقيقها في الميدان، وعلى أرض الواقع، تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف وتعتبر بذلك غاية العمل تسييري.

### (3) المرحلة الثالثة: متابعه والتحليل

يتم أثناء سير المعلومات وقوف الدوريات على التنفيذ، لقياس نتائج الجزئية المحققة، بحيث لا يمكن التأثر على الماضي بل يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج و التواصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو التعديل<sup>1</sup>.

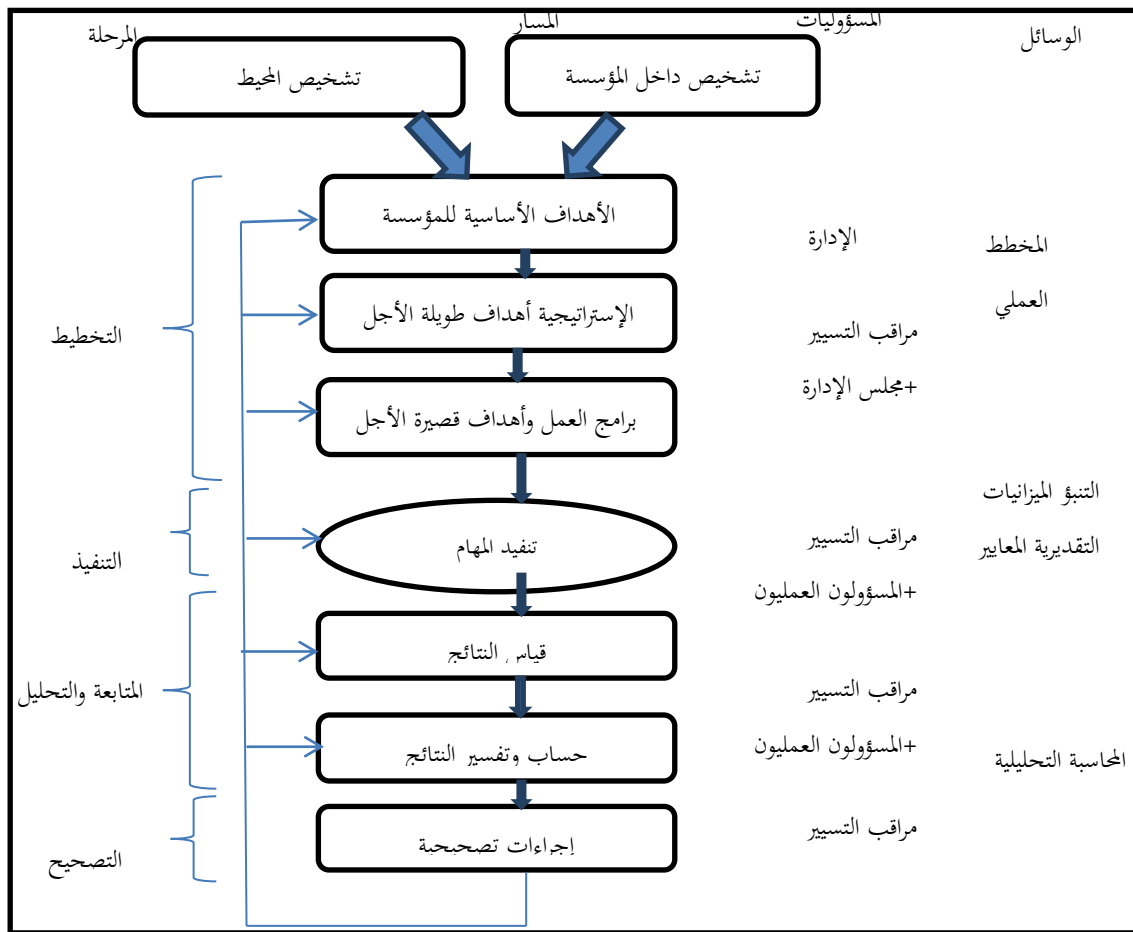
### (4) المرحلة الرابعة : الإجراءات التصحيحية

تؤدي المرحلة السابقة منطقياً إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء والتي يتم إختيار أحسنها، قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة، أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات، قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات والأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة لإستراتيجية المختارة، كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الأجل وحتى الإستراتيجية نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة، وأخيراً قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة وغايات المؤسسة، التي تستدعي إعادة النظر فيها. وهنا نذكر إن دور مراقب التسيير في هذه المرحلة يقتصر فقط على إقتراح تعديلات وتقديم توصيات، و لا يمكن له بأي حال من الأحوال إلتخاذ قرارات بهذا الشأن، لأن هذه الأخيرة من صلاحيات المسؤولين العمليين المرتبطين بها، وهذا يؤكد على أن مسار مراقبة التسيير يهدف إلى تحسين جودة الأداء التسييري في التركيز على التدريب أو التعلم الناتج عن تحليل أسباب الأخطاء السابقة، من الواجب إحترام كل هذه المراحل عند وضع واستغلال نظام مراقبة التسيير فأني حذف أو إهمال لأحدى هذه المراحل، يجعل هذا النظام غير صالح بالتالي لن يضمن التحكم التسييري المنشود. فأحياناً تجد المؤسسات الصغيرة أثناء فترة نموها تركز على المرحلة الأولى والثانية على حساب المرحلة الثالثة والرابعة وهي بهذا تعيد باستمرار نفس الأخطاء لأن أهميتها منصبه أكثر على التخطيط و التحليل دون متابعة الأداء و التقييم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> تر نيبيل، دريبين مروة، إبراز دور مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية، مذكورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية سنة 2015/2016 ص20-21.

<sup>2</sup> فلاح عثمان، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، مذكورة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة سنة 2015/2016 ص21.

الشكل رقم (01): مسار مراقبة التسيير



المصدر: الدكتور مهاوي لعبيدي، وظيفة وأدوات مراقبة التسيير كآلية لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ص 79

## الفرع الثاني: مكانة الإستراتيجية ومراقبة التسيير في المؤسسة

### أهمية الإستراتيجية

يمكن إدراج أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية :

- ✓ تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
- ✓ التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- ✓ تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرارات من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة فعالية للمؤسسة.
- ✓ القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- ✓ الإقتصاد في إستخدام الموارد.
- ✓ تقليل من حالة المخاطرة وعدم التأكد.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة

✓ تفيد الإستراتيجية في إعداد كوادرات للإدارة العليا حيث يساعد اشتراك المدبرون في إعداد الإستراتيجية على تنمية الفكر لديهم.<sup>1</sup>

أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة :

ترتكز مراقبة التسيير في فكرة رئيسية تتمحور حول كيفية تمكن المسير من التحكم في الوسائل والموارد المتاحة لديهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك ضمن خطة المؤسسة .

فمراقبة التسيير تعتمد على عملية جمع المعلومات، معالجتها وتحليلها بقصد الوصول إلى النتائج تسمح للمؤسسة بإتخاذ القرار المناسب، وعليه فتحديد مكانة مراقبة التسيير يرتبط بالعوامل التالية :

- ✓ حجم المؤسسة.
- ✓ طريقة التسيير المتبعة (تسيير مركزي أو تسيير لامركزي):
- ✓ الأهداف المسطرة من الطرف الإدارة.
- ✓ درجة المنافسة في محيط المؤسسة .
- ✓ وسائل ومسؤوليات مراقبة التسيير .
- ✓ من خلال الدراسات التي أجريت على وضعية مراقبة التسيير داخل المؤسسة، فقد تم تحديد ثلاثة وضعيات تمثل الإرتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: دراسة التأثير الإستراتيجي على مراقبة التسيير

إنطلاقاً من النمط الكلاسيكي لميل وسناو (*Miles & Snow*) الذي فرق بين 4 سلوكيات إستراتيجية بدلالة البيئة، المنتج/السوق، فرق سيمون *Simon* مراقبة التسيير خاصة بكل سلوك إستراتيجي.

أولاً: النمط الكلاسيكي لميل وسناو (*Miles & Snow*):

فرقا بين 4 سلوكيات إستراتيجية :

المدافعين (*defenders*): هذه المؤسسات تختص في الميادين المستقرة ومعينة ومقسمة إلى منتوجات ناضجة، المنافسة عن طريق التكاليف والجودة لا يوجد تقدم واضح للمنتوجات والأسواق الجديدة.

المبدعين والمنقبين (*prospect ors*): هذه المؤسسات تتبع إستراتيجيات تجديد المنتوجات (*innovation*) هدفها هو عرض منتوجات جديدة قبل الآخرين.

المحللين (*Analyzer*): تتبع إستراتيجية خلاسية (هجينة) معناه الدفاع من أجل الدفاع عن منتوجات محددة (ميادين مستقرة) .

المنتجين (*Reactors*): إتباع إستراتيجيات غير متجانسة مع البيئة ومحدودة في المستقبل.

وتحليل سيمون (*Simon*) يبين إن مراقبة التسيير ( الموازنات، التكاليف، مؤشرات الأداء) تتأثر بطبيعة الخيارات الإستراتيجية المتبعة.

<sup>1</sup> أبو مسجد بدر، إشكاليه الملائمة بين مراقبة التسيير والإستراتيجية في المؤسسة العمومية الجزائرية، اطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإقتصادية، جامعة جيلالي لباس، سيدي بلعباس 2016/ 2017 ص 28 .

<sup>2</sup> بن زكوة العونية، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية، جامعة مصطفى أسطولي معسكر الجزائر 2019/10/26 ص 190 .

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة

الجدول رقم (02) النمط الكلاسيكي لميل وسنأو

نمط إستراتيجية التنافسية	خصائص هيكلية	خصائص أنظمة مراقبة التسيير
دفاعية	-التنظيم الوظيفي -مركزية القرارات. -الإجراءات الجماعية رسمية	-الرقابة المركزية، رسمية، المفصلة -أهداف التكاليف والموازنات محددة. رقابة الفاعلية دقيقة ( <i>contrôle déficience précis</i> ) عن طريق تحليل الانحرافات. -لا تغيرات كبيرة في نظام المعلومات
المبدعين والمبتكرين	التنظيم البسيط لامركزية القرارات	أنظمة تخطيط والرقابة لتحقيق الفعالية على حساب الكفاءة. إستعمال النظام التنبئي، التقييم على كل المستويات. المكافآت تتركز على أساس النتائج
المحللين	-مؤسسة مزدوجة التنظيم هيكل ميكانيككي للميادين المستقرة. - هيكل عضوي للميادين الجديدة.	نظام مراقبة التسيير المزدوج (الفاعلية، الفاعلية).
النقائبيين	عدم التجانس بين الإستراتيجية والتكنولوجيا.	دور مراقبة التسيير ينخفض إلى مجرد تسجيل محاسبي.

المصدر: ابو مسجد بدرة ، إشكالية الملائمة بين مراقبة التسيير والإستراتيجية في المؤسسة العمومية ص 70 و 71.

### ثانيا: تأثير إستراتيجية المنتج على مراقبة التسيير :

كل منتج يمر على أربعة مراحل في دورة حياته والسلوكيات الإستراتيجية تتغير بتنقل المنتج من مرحلة إلى أخرى ، إستعمال أنظمة التسيير يختلف باختلاف السلوكيات الإستراتيجية المتبعة خلال كل مرحلة حياة المنتج .

الجدول رقم (03) تأثير المنتج على نظام مراقبة التسيير

مراحل دورة حياة المنتج	الخصائص الإستراتيجية	خصائص مراقبة التسيير
التقدم	الإستراتيجية تتركز على البحث والتطوير، إستراتيجية الاستثمار	رقابة تتركز على تحديد الفرص وتقييمها رقابة على المدروية التقديرية لإستثمارات .
النمو	إستراتيجية تنوع المنتج	رقابة على حصة السوق والأداء تقييم عوائد الإستثمارات بالتتابع وقياس الحاجات.



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة

رقابة موجهة لقياس الكفاية ومتابعة التدفقات النقدية إستخدام المعايير وتحليل الإنحرافات حساب عوائد المنتجات .	إستراتيجية المحافظة على التدفقات وتوليدها تنظيم وعقلنة خطوط المنتجات	النضج
الرقابة على التدفقات النقدية . تحليل عوائد المستحقات .	تسيير المستحقات	التدهور

المصدر: ابو مسجد بدره ، إشكالية الملائمة بين مراقبة التسيير والإستراتيجية في المؤسسة العمومية ص 70 و71.

### المطلب الثاني : الإطار العام للأداء

#### الفرع الأول : تعريف الأداء

حظي الأداء باهتمام متزايد في الفكر والدراسات الإدارية المعاصرة كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفاء في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي والتنظيمي وقبل التطرق إلى مناقشة جوانب الأداء المتميز يتعين علينا التعريف بعنصر الأداء في حد ذاته، ثم استعراض مختلف المفاهيم المرتبطة به،.

#### أولاً: تعريف الأداء:

ورد مفهوم الأداء في ( **ENCYCLOPEDIA WORLD DICTIONAR** ) :بانه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام الوظيفة ،حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على إسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>  
و يعرف الأداء على إنه نشاط يمكن للفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة.

وعليه يمكن تعريف الأداء على إنه عبارة عن الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف أو المالك/المسير في المؤسسة سواء كانت صغيرة أو متوسطة، ومقارنة النتائج الفعلية التي يحقها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية وفقاً للموارد المتاحة و الأنظمة الإدارية و القواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل<sup>2</sup>

#### ثانياً: مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من ثلاث مكونات رئيسية هم الفعالية والكفاءة والإنتاجية، أي إن المؤسسة التي تتميز بأداء أفضل هي التي تجمع بين هذه العوامل و تفسرهم بشكل جيد، وعليه سنتطرق لمفهوم هذه العوامل:

الفعالية: نقصد بها ماذا قدرت المؤسسة على تحقيق أهدافها.

الكفاءة: كيفية إستخدام المؤسسة لمداخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها.

<sup>1</sup> أ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية ،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات قسم العلوم، جامعة ورقلة، 9-8 مارس 2005 ص35.

<sup>2</sup> بن طيبة مهنية ،دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مداخلة للمشاركة في الملتقى العلمي الوطني مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع سنة 2017/04/25 ص 50 .

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة

الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية مقياس للكفاءة التي تسمح بها المؤسسة في العملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي هي تعبر عن كميته الإنتاج المنسوبة لعنصر أو عدة عناصر من الإنتاج خلال فترة زمنية محددة<sup>1</sup>.

### ثالثا: معايير تقييم الأداء:

الشكل رقم (02): معايير تقييم الأداء



المصدر: بو الحديد مراد ،دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة ، ص659.

<sup>1</sup> وهي ليندة، دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير سنة 2015/2016 ص 40 .

### الفرع الثاني: أسس إختيار المعايير المناسبة لتحسين الأداء لتلائم مع الإستراتيجية

إن من اهم المؤشرات المناسبة ما يأتي:

- ✓ الوضوح والبساطة وسهولة التطبيق.
- ✓ قوة تعبيرها عن الحالة المراد قياسها وقدرتها على تقديم تصور عن الإنحرافات والأخطاء الموجودة.
- ✓ إحتواء مكوناتها على العناصر المؤثرة في نشاط الوحدة كالتكلفة المضافة والموجودات والمبيعات...إلخ.
- ✓ سهولة التعرف على أسباب التغيرات التي تحدث فيها ومدى علاقة ذلك بالمؤشرات الأخرى.
- ✓ شمولها لكل أنشطة المؤسسة وعدم اقتصرها على جانب أو جوانب محددة منه كالإنتاج والتسويق والتمويل...إلخ.
- ✓ ملائمتها لقياس نشاط الوحدة.
- ✓ توفر البيانات والمعلومات الإحصائية اللازمة لحسابها إذ بدون ذلك لا يمكن عمليا للإستفادة من المؤشرات حتى ولو كان إختيار سليما.
- ✓ توفر مستوى مناسب من الوعي لدى العاملين بأهمية المؤشر ودوره في تقييم الأداء في مؤسستهم و انعكاس ذلك إيجابيا على نشاطهم من خلال ارتباطه بنظام الحوافز<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء وقواعدها

#### أولا: القواعد الأساسية لتقييم الأداء

تستند عملية تقييم الأداء على عدة قواعد أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي

- أ. تحديد الأهداف.
- ب. وضع الخطة الإنتاجية.
- ج- تحديد مراكز المسؤولية.
- د- تحديد معايير تقييم الأداء، حيث بلغت على كل وحدة أو مركز مسؤولية إن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي عند إختيار المعايير الخاصة بها:

- ✓ إختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر إنسجاما مع الأهداف المرسومة.
- ✓ إختيار المعايير الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة النسب المختارة وسبل معالجتها.

ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا تابع من كون إن أهداف كل مؤسسة أو وحدة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والإجتماعية المحيطة بها.

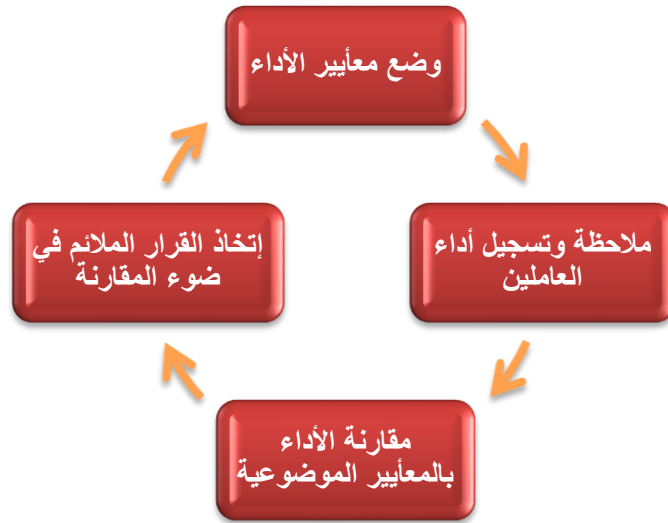
#### ثانيا: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتفاع بدرجة التقييم إلى مستوى الدقة والموثوقية التي تساعد على إتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الإنحرافات وتحديد المسؤوليات و الإرتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ، ومن بين هذه المتطلبات نذكر منها :

<sup>1</sup>بومسجد بدره، مرجع سبق ذكره ص 81 .

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة

- ✓ أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها.
  - ✓ أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة تفصيلية ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة، ولكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بث الطموحات المطلوبة والإمكانات المتاحة للتنفيذ.
  - ✓ إن تتوفر للمؤسسة مسؤولين قادرين على تقييم الأداء متفهمين لدورهم وعارفين بطبيعة نشاط المؤسسة ومتمكنين من تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقويمية بشكل صحيح.
  - ✓ أن تتوفر للمؤسسة نظاما متكاملًا وفعالًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة تساعد المسؤولين في الإدارة على اختلاف مستوياتها من إتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الحسائر في العملية الإنتاجية.
  - ✓ أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعية لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة، وإلا تعرقلت العمليات التقويمية والتصحيحية للأداء وضاعت الجدوية المطلوبة من إتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء المؤشرات المستخدمة في تحسين الأداء كثيرة ومتنوعة إلى الدرجة التي تضع مقيم الأداء أمام خيارات عديدة.<sup>1</sup>
- الشكل رقم (03) دور وعملية تقييم الأداء في المؤسسة .



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، ص266.

### المطلب الثالث : دور مراقبة التسيير لتحسين الأداء في خدمة الإستراتيجية

#### الفرع الأول : تأثير الممارسات السليمة لتحسين الأداء بالإستراتيجية

تتمثل تأثيرات الممارسة السليمة لتحسين الأداء بالاستراتيجية في ما يلي:

<sup>1</sup> سيدي يعقوب المنصور، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر 2015/2014 ص98-99 .

**1 ميثاق المواطن:** يركز هذا الميثاق على الإهتمام بالمواطن كملتقى خدمة وليعطي إهتماما كبيرا لإدارة جودة الخدمات والأساليب التي يمكن من خلالها تحسين وتطوير جودة تلك الخدمات .

وقد حدد الميثاق ستة مبادئ للخدمات الحكومية شملت الآتي:

المعايير: وضع ومراقبة ونشر معايير واضحة للخدمات.

المعلومات والإفصاح: توفير المعلومات الدقيقة الواضحة حول أسلوب الإدارة .

الإختيار ومشاركة: على القطاع الحكومي أن يتيح فرصة الإختيار مع المستفيدين من الخدمة من أجل التطوير.

الإحترام والمساعدة: أن تقدم الخدمة لمتلقيها بأعلى درجة من الإحترام .

تصويب الأمور: في حالة حدوث خطأ يوضع علاج سريع وفعال.

الإقتصاد: ينبغي تقديم خدمات العامة بشكل إقتصادي وفعال أيضا.

**2 جوائز الأداء الحكومي:** تعتبر جوائز الأداء الحكومي المتميز بمثابة مسابقات تتنافس فيها الأجهزة الحكومية

استناد إلى تميزها في جودة الخدمات التي تقدمها وارتقاء نظم وأساليب العمل والعلاقات التنظيمية السائدة بها والتي تتيح فرص تحسين والتطوير المستمر.

**3 إدارة جودة الأداء:** أن محاولات التحديث والتطوير في القطاع الحكومي عادة ما تنتهي بالتغلب على مظاهر المشكلات دون مسيبتها ويرجع ذلك لأسباب التالية:

الشعور بأن إحداث التغيير يفوق قدرات معظم المسؤولين ويرتبط بمتغيرات خارج وحداتهم.

الشعور بالخوف من الوقوع في الخطأ.

وفي دور هذه الأسباب تأتي الدعوة إلى تطبيق الجودة الشاملة كمدخل للتحسين والتطوير الشامل في الأجهزة الحكومية. ويساعد تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق ما يلي:

درجة أعلى من الإشباع لكالبي الخدمة.

زيادة قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بعملائها .

تقليل حجم شكاوى طالبي الخدمة.

زيادة الفعالية التنظيمية.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني: الموازنة التقديرية وتحليل المالي يعكسان إستراتيجية المؤسسة**

- الموازنة التقديرية تعكس إستراتيجية المؤسسة.

تعتبر مراقبه تسيير أداة رئيسيه ومركزيه لمراقبه التسيير وهو شائع الإستعمال في المؤسسات التجارية والخدماتية أو الصناعية في

قطاع العام أو الخاص، تتميز الموازنة التقديرية بعدة خصائص والتي تبرر دور الذي يلعبه كعامل يساعد على النشر تفصيل

إستراتيجية ومراقبتها.

<sup>1</sup> ب طاهر بختة، أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الإقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغاثم 2018/2017 ص9098.

تستعمل موازنة أدوات التخطيط في المقارنة التقليدية يفضي إلى إنشاء خطة إستراتيجية على مدى الطويل والذي يتم عرضه ونشره إلى خطة عمليات يقوم المخطط عمليات بعمل على جعل الخطة الإستراتيجية حيز التنفيذ وذلك على مستوى الوحدات الوظيفية وعادة يتم إنشاء خطة عمليات على مستوى ثلاث سنوات في العموم وهو يقوم بتقييم لكل وحده تتطلب خطة العمليات شق تجاري إنتاجي إستثماري المالي وتسيير للمواد البشرية عدد الأفراد توظيف ويضم مخطط العمليات البرنامج الزمن لكل الأعمال التي يجب القيام بها وكثيرا ما يكون محل تفاوض بين الإدارة العامة والمسؤولين عن الوحدات تعتبر الموازنة التقديرية بمثابة نشر وتبسيط على مدى القصير للأهداف التي تحتوي عليها خطة عمليات وعادة ما تمتد الموازنات على أفق اقصاه سنا، ويتم تقسيم هذه الموازنة إلى مراحل قصيرة عادة تكون شهر وذلك من أجل المتابعة الجيدة تطبق الموازنة على كل الوحدات مصالح الوظائف التابعة للمؤسسة.

- التحليل المالي يعكس إستراتيجية المؤسسة :

يعتبر التحليل المالي تقنية من تقنيات التسيير المالي، فهو يهدف إلى تشخيص وتحليل الوضعية المالية في المؤسسة بغرض تحديد نقاط القوة من أجل العمل على تحسينها وجعلها أكثر قوة وكشف عن نقاط الضعف والعمل على تصحيحها والتخلص منها، ويمكن إعتبارها نقطة بداية لأي سياسة مستقبلية وهذا من خلال دراسة وتقييم نشاط المؤسسة، ومعرفة إتجاهها أو التنبؤ به.

يستعمل التحليل المالي للتعرف والحكم على مستوى أداء المؤسسات و إتخاذ القرارات الخاصة عن طريق التخطيط المالي تحليل تقييم الأداء ، التحليل الإستثماري .<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : أسلوب التوجه الإستراتيجي لمراقبة التسيير OVER

#### أسلوب التوجه الإستراتيجي لمراقبه التسيير أوفور:

حسب ما جاء من مجموعة من الباحثين في جامعة باريس تم إقتراح طريقه ونقد لمراقبه تسيير لكي تركز على إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة المنطق الرئيسي في هذا الإقتراح هو محاوله تثبيت الإرتباط الوثيقي ما بين الإستراتيجية المؤسسة ومراقبة تسيير هذا النمط في مراقبة تسيير يدعى أوفر ويعني الأهداف متغيرات النشاط مسؤوليات.

\* يسمح بقياده ومتابعه الأداء مع ضمان النشر المحاور والأهداف الإستراتيجية في كامل المؤسسات: ربط المستوى الإستراتيجي بمستوى عملياتي.

\* يوفر الوسيلة الواضحة والسهلة للتخاطب والحوار والتواصل ما بين المستويات السلمية والمستويات الوظيفية في المؤسسة: يسمح غاده الإجابة عن التساؤل حول أي أين نحن ذاهبون وكيف ذلك؟

هذا الطرح يسمح بإنتاج لوحة القيادة للمؤسسة تسمح بإختيار أهم معلومات التي يمكن من متابعة المسؤوليات في جميع المستويات.

\* تهدف هذه الطريقة إلى تحقيق أحسن فهم للعلاقات السببية محاولة الربط بين المعطيات المتنوعة والنتائج أول عنصر في هذا الطرح والهدف والذي يتحدث على ضوء نتائج المحققة بذلك يمكن تقييم الأداء.

\* أما العنصر الثاني هو المتغير نشاط. ويتعلق الأمر بالعناصر الرئيسية في تسيير التي لها علاقه بتأثير المباشر على تحقيق

<sup>1</sup> ذكرى الوائي ، إستخدام التحليل المالي للكشف على الاخطاء المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفضال ،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في محاسبة، 2018/ 2019 ص 11.



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة

الأهداف: يجب إن تكون متغيرات النشاط هذه محدودة( قليلة) والمتحكم فيها من طرف المسؤول حتى تكون فعلا في يد مسؤول لا مكانية تأثيرها على الأهداف المرجو وتحقيقها. على هذا المسؤول إن يحدد لكل متغير نشاط مخطط نشاط عملي، سيحصل كل مسؤول على مجموعة من المتغيرات النشاط والمخططات النشاط عليه فقط إن يصنفها حسب أهميتها ودرجه تأثيرها وكيفيه تقويمها ومتابعتها مع مصالح الدنيا.

في الأخير وبناء على ما سبق يمكن إعداد لوحة إستراتيجية تتوافق وتقى بالأهداف والمتغيرات النشاط والتي تسمح متابعتها وقياس تنفيذها وبذلك متابعه وقياس أداء المؤسسة.

مراحل إعداد وتنفيذ طريقة *OVER*

✓ تحديد الأهداف:

✓ تحديد المسؤوليات :

✓ المؤشرات :

✓ تحديد القيادة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الطاهر طيبة، علاقة مراقبة التسيير بإستراتيجية المؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الحضنة المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2014/2015 ص70-71.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### المطلب الأول : الدراسات العربية

هنالك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع إستراتيجية مراقبة التسيير ودورها في تحسين أداء المؤسسة وتناولته من زوايا مختلفة ، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية . وسوف تستعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الإستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها ، مع تقديم تعليقاً عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية. ونود أن نشير إلى إن الدراسات التي سوف يتم إستعراضها وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية .

### 1) دراسة بو مسجد بعنوان إشكالية الملائمة بين مراقبة التسيير والإستراتيجية في مؤسسة العمومية الجزائرية

#### دراسة حالة (المؤسسة الوطنية لصناعات الإلكترونيات ENIW ) ( )

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإقتصادية تخصص إدارة الأعمال جامعة جيلالي ليايس ، سيدي بلعباس خلال الموسم الدراسي 2016 / 2017.

تمثلت الإشكالية الرئيسية في : ماهي طبيعة مراقبة التسيير ومتابعة الأداء في المؤسسة العمومية الاقتصادية وكيف يمكن إدخال نظام مراقبة التسيير يستطيع خلق توافق بين أداء المؤسسة والأداء العمومي تم تقسيم المذكورة إلى المقدمة وثلاثة فصول وخاتمة وكان الهدف من القيام بهذه الدراسة هو التعرف على مدى اعتماد مراقبة التسيير في أداء مؤسسة .

ان الهدف من وراء القيام بهذه الدراسة : معرفة أدوات مراقبة التسيير ومتابعة الأداء خاصة الأدوات الحديثة التي لها طابع إستراتيجي ومن جانب آخر إظهار خصوصية هذه الممارسة على خريطة الإقتصادية الوطنية وعلى مستوى المؤسسة الوطنية للصناعة إلكترونيا من أجل تشخيص نظام مراقبة التسيير ومتابعة الأداء المطبق وتقييم لوجه القيادة الإستراتيجية كبديل هام تعتمد عليه المؤسسة في تقييم الأداء

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى نتائج هامة وهي عن إرساء نظام تقييم الأداء في المؤسسات العمومية الاقتصادية يجب مراعاة خصوصيات هذه المؤسسات والاختلافات الموجودة بينها وبين المؤسسة الخاصة ، وأكثر تلك الاختلافات بروزا تكمن في مسار إتخاذ القرارات.

### 2) دراسة الطاهر طيبة بعنوان علاقة مراقبة التسيير بإستراتيجية المؤسسة (دراسة ميدانية ،الرياض

#### سطيف وحدة مطاحن الحنطة المسلة).

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر(أكاديمي) في علوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسلة خلال الموسم الدراسي م2014/2015/تمثلت الإشكالية الرئيسية في:

ما هو دور مراقبة التسيير في إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة ؟

تم تقسيم المذكرة إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة وكان الهدف من القيام بهذه الدراسة هو التعرف على مدى اعتماد علي علاقة مراقبة التسيير بإستراتيجية المؤسسة .

ان الهدف من وراء القيام بهذه الدراسة : إبراز الدور الذى تقوم به مراقبة التسيير والإيجابيات التي تنطوي عليها في الرقابة على أداء الأفراد ومختلف الأنشطة وتقييمه لأداء للخروج بالنواقص ومحاولة معالجتها ليتم الإستفادة منها في زيادة فعالية العمليات داخل المؤسسة وللفت الإنتباه إلى ضرورة إستخدام الأدوات المناسبة لمتابعة تنفيذ الإستراتيجيات والتي تحقق الفعالية عند الاعتماد عليها في المؤسسة.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى إن مراقبة التسيير من ضمن إستخدام افضل الموارد المتاحة ،لتحقيق أهداف المؤسسة المستخلصة من إستراتيجية العامة بكفاءة وفعالية تجعل تطبيقه أكثر، ويجب النظر إلى مراقبة التسيير ،على إنها وسيلة وليست غاية ،فهي تعمل على تزويد المسيرين والمسؤولين بمختلف المعلومات ،التي تساعدهم على إتخاذ القرارات المناسبة .

### 3)دراسة فلاح عثمان بعنوان دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية *BADR* (وكالة سيدي لخضر) .

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر(أكاديمي) في علوم المالية والمحاسبة جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم خلال الموسم الدراسي م2015 / 2016 تمثلت الإشكالية الرئيسة في: ما مدى تأثير مراقبة التسيير على أداء المؤسسة الاقتصادية؟

تم تقسيم المذكرة إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة وكان الهدف من القيام بهذه الدراسة هو التعرف على واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية من خلال معرفة مدى تطبيقها وإبراز الدور الذي تلعبه في تحسين مردودية نشاط المؤسسات وتسهيل الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بمراقبة التسيير وتحسيس المؤسسات البنكية بضرورة تطبيق مراقبة التسيير لأجل التحكم أكثر في القرارات التسييرية ولضمان النجاح و الإستمرارية .

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى إن مراقبة التسيير ترمى إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات المسيرين وتطوير قدراتهم وتعدّي اتجاههم وبالتالي يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة الأفراد وتحسين أداء المؤسسة ككل وإنا محاسبة التكاليف تعمل على دراسة العلاقة بين التكاليف والإيرادات الخاصة بكل منتج فهي تساعد في تحديد مستويات الإنتاج.

*El bachir Rouimi, Université Ibn Zohr, 2011, «Le contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise»*

تهدف الدراسة إلى تبيان قيمة إستراتيجية التسيير نظرا لأهميتها ، حيث أصبحت رقابة التسيير في المؤسسات حجر الزاوية في حقيقة إنها مصدر لتحسين أنواع الأعمال داخلها، كما إنها المفتاح لحل مشاكل العمل التي يعيد البحث عن حلولها ضروريا: مثل زيادة التكاليف ، وعدم الإنتظام الخدمات داخل الشركة ، في الوقت الحاضر ، مع عوامة الإقتصاد وفتح الحدود ، تنافس الشركات بقوة على بيع منتجاتها في السوق ، حيث لا تستطيع سوى الشركات المنظمة جيدا تحمل حصة جيدة منه ، و بالتالي فإن الشركات ذات الرقابة الضعيفة مدعوة إلى تهميش نفسها أو حتى الاختفاء ، ويعتمد بقاء مثل هذه المؤسسة بالضرورة على تحسين أدائها ، وبالتالي يمكن النظر إلى التسيير الإداري على أنه تحسين في الأداء الإقتصادي للشركة فهو يشكل أداة تسمح بالفعالية ، و به يتم تحقيق الأهداف المحددة والكفاءة المرجوة ، ولذلك من أجل السيطرة على الموقف المعقدة بشكل متزايد داخل المؤسسات والشركات ، كان من الضروري إنشاء وظيفة الرقابة الإدارية على التسيير .

خلصت الدراسة إلى إن التحكم الإداري في تسيير الشركة هو من خلال محاولة توقع الأحداث للتحضير مع باقي هيكلها ، وإن هذا الأمر يتوقف على حجم وحالة وخصوص الشركة في الشركات الكبيرة ، ترتبط الرقابة الإدارية بالإدارة العامة أو بالإدارة المالية ، في الشركات الصغيرة والمتوسطة يكون المدير هو الذي يقوم بتقنيات المراقبة وللتحكم في أداء الشركة ، من الضروري التأكد على العلاقة الوثيقة بين التحكم الإداري و الخدمات المختلفة للشركة مثل الوظيفة الإستراتيجية و وظيفة التسويق ، المحاسب إلخ .

*Ecole Supérieure de Sayah Youcef , Doctorat LMD, ,2018, Commerce–Mouloud Kacem Nait Belkacem Le Contrôle de gestion et la stratégie : Pratiques et» perspectives.»*

تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مراقبة التسيير والإستراتيجية ودور ذلك في أداء المؤسسة بالإضافة إلى النهج الذي يجب إن يعتمد عليه مراقب التسيير لضمان إستراتيجية دقيقة ، ومن أجل تحقيق الهدف تم تقسيم هذا العمل إلى قسمين: الجزء النظري والجزء العملي ، في الجزء الأول ، تم توضيح العلاقات بين الرقابة الإدارية والإستراتيجية ، وقيما يتعلق ب الجزء العملي ، تم تطبيق إطار مفاهيمي على الأرض الواقع والإجابة على المشكلة الرئيسية والأسئلة الثانوية.

*khalifa AHSINA, Faculté des Sciences Juridique Économiques et Sociale Kénitra, (Maroc), 2011 «Systèmes de contrôle de gestion et performance essai de modélisation»*,

أهداف هذا البحث متعددة: وهي أولاً تحليل تطور مفهوم الرقابة الإدارية الأدبيات العلمية. و الهدف الثاني من العمل ، يتمثل في اقتراح نموذج في عام ل لأداء المؤسسي الذي لا يتضمن فقط النموذج التقليدي ل رقابة الإدارية ولكن أيضا نموذج تفاعلي يهدف إلى تسليط الضوء على الدور الذي يجب أن تقوم به الرقابة الإدارية في الإستراتيجية الجيدة و بأداء متفوق ، من أبرز ما توصلت إليه الدراسة الإشارة إلى أن تنفيذ أنظمة الرقابة الإدارية في تسيير المؤسسات له ما يبرره في البداية من خلال تعقيد هياكل المؤسسات في الواقع ، وكلما كبر حجم الشركات  $0 < 50$  (شخص) ، زادت الحاجة إلى إن تصبح السيطرة عليها مهمة وهذا ما جعل العديد من الشركات تميل إلى إنشاء مثل هذه الأنظمة ، وتم تحليل متغيرين هما اضطراب بيئة الأعمال و تنوع أساليب التسيير من النجاح والبقاء في بيئتها المعقدة غير مؤكدة، ت تمثل بفهم دور الرقابة الإدارية في صياغة إستراتيجية الشركة، التي تعود عليها بفائدة تنافسية تقود إلى تعزيز أداء الشركات، إن القرض من هذه الدراسة هو محاولة للخوض في الدراسات السابقة حول تأثير نظام الرقابة الإدارية في اعتماد مجموعة من الدراسات المنشورة في مجموعة متنوعة وواسعة من المجالات العلمية العالمية أداء الشركات و يناقش البحث أيضا بعض المناهج البحثية ذات الصلة بدورة حياة الشركة يعرض البحث النتائج الرئيسية المتعلقة بهذا الموضوع، وتقديم التوصيات لبحوث المستقبلية ذات الصلة بالموضوع ، ويسلط البحث الضوء على العوامل العديدة التي من الممكن أن يكون لها توجيه أفضل في تأثير نظم الرقابة الإدارية في الأداء خلصت الدراسة إلى مراجعة ونقد البحث التجريبي الذي يدرس العلاقة بين تأثير نظم الرقابة الإدارية و أداء الشركات وتحديد القيود ، واقتراح التحسينات والاتجاهات ل لبحوث المستقبلية. بشكل عام ، معظم البحوث المختارة التي استخدمت البحث الكمي وجدت إن هناك صلة قوية بين إستراتيجيات المراقبة وأداء الشركة و تشير نتائج هذه الدراسات بوضوح إلى إن دور مراقبة التسيير هو دعم وصياغة وتنفيذ إستراتيجيات تنافسية وإنه كذلك يتحتم على المديرين تطبيق نظام التسيير المناسب ، وتنفيذ إستراتيجية قائمة على الكفاءة تؤدي إلى أداء أعلى وإستراتيجيات التسيير ، على عكس غالبية الدراسات السابقة التي تركز على مجموعة محدودة من الضوابط .

خلصت هذه الدراسة إلى إن دور الإستراتيجية في مراقبة التسيير يعتبر أمرا ديناميكيا ، حيث يشرك المديرين في التقييم المستمر لعمل الأفراد و الظروف والتقنيات والهياكل من أجل تحسين شامل لأداء المؤسسة، أكدت على مجموعة واسعة من الضوابط ، بما في ذلك الضوابط غير الرسمية (مثل الثقافة التنظيمية ، وأسلوب القيادة) باعتبارها لا تقل أهمية عن الضوابط الرسمية (مثل المحاسبة، خطط الريح الضوابط الداخلية..). دور هذه الدراسة هو إنها توفر دفعة ل لباحثين في المستقبل لمعالجة هذه القضايا والانتقال ما وراء نماذج التحكم الموجودة.

### المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية

بعد ما تطرقنا للدراسات السابقة التي تم إنجازها في مجال الدراسة نجد إنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بينها وبين الدراسة الحالية في عدة جوانب أهمها :

## الدراسات السابقة

تتمثل اوجه التشابه حيث انه كل منهم يسعى الى معرفة طبيعة الاساليب و الادوات المستعملة وفق المنظور الشامل لتحقيق الاهداف المسطرة ، كما انه اولت اهمية قصوى لإبراز دور مراقبة التسيير و مدى مساهمته في اعداد و تنفيذ الإستراتيجية ، وإبراز مهاها ومدى إسهامها في خلق التوازن المالي والمحاسبي داخل المؤسسة ، و لكن الكل منهما طريقتة المؤسسة الخاصة في صياغة هدفه وأسلوب معالجته ، في حين يتضح وجه الاختلاف في كون الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتقييم مخرجات ادوات مراقبة التسيير ، كما اضاف مفهوم إستراتيجية مراقبة التسيير كأداة لتحسين الأداء لمعرفة الإنحرافات و تصحيحها بناء على خطط العمل الواجب القيام بها على المدى البعيد و كيف تساهم في تحسين الأداء . ويمكن اعتبار الدراسة الحالية مكملة للنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وذلك لما هدفت إليه الدراسات من : إبراز دور مراقبة التسيير وماها من إيجابيات كوظيفة مستقلة وتفعيلها داخل المؤسسة ، مما يضمن التسيير الكفاء من خلال اكتشاف الأخطاء .

إبراز مدى فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة ومعرفة تقنياته والأدوات المستعملة فيه ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة في المؤسسة .

### خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم التطرق إلى مفاهيم حول إستراتيجية مراقبة التسيير والأداء، بالإضافة إلى دور استراتيجية مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسة وتطرقنا إلى أدوات مراقبة وكذلك مكائنها ، تبين من خلال هذه الدراسة النظرية أن مراقبة التسيير تعتمد على العديد من الأدوات من أجل ضمان متابعة إنجازات المؤسسة والتحكم الجيد في أدائها وتحسينه، فمراقبة التسيير تهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والملائم للمواد المتاحة في المؤسسات من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا لاستراتيجية المؤسسة .

كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في هدف الدراسة، الإشكالية المطروحة، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها في نهاية كل دراسة .



الفصل الثاني

الإطار الطبيعي

تمهيد :

تناولنا في الجانب النظري، من خلال توضيح المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية مراقبة التسيير والأداء نظرا لكونهما من بين الآليات التي تساعد على التحكم الجيد في أداء المؤسسة في هذا العمل سنقوم بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي عن طريق دراسة حالة المؤسسة الأنابيب الحلزونية ( الفابايب)، خلال الفترة الممتدة ما بين 2020/2019 التي تعتبر من بين أهم المؤسسات الاقتصادية في المنطقة، مما يستلزم للمؤسسة رسم أبعاد إستراتيجية في نشاطها إذا تعتبر مراقبة التسيير ضرورة حتمية، نظرا لتعدد العمليات التي تقوم بها وتعقدتها وتشبعيها، فهي وسيلة لتقييم أداء مختلف الأدوات الرقابية في المؤسسة كما سيتم تحليل مجموعة من البيانات والمعلومات المحصل عليها سواء من طرف مصالح المؤسسة على شكل تقارير وإحصاءات أو إجابات على أسئلة خاصة بمقابلات مع مسؤولي المؤسسة .

ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما :

المبحث الأول :تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة .

المبحث الثاني: دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء بالإستراتيجية في المؤسسة .

## المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFAPIPE)

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة إلى حساسية النشاط الذي تعمل فيه و المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة إلى استغلال كل طاقتها من أجل المحافظة على هذه المكانة ، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثالث مطالب وهي :

### المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

#### الفرع الأول : التعريف بالمؤسسة

##### اولا : التعريف بالمؤسسة

تمثل صناعة الحديد الصلب الركيزة الأساسية وتحديث الإقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة ، تستعمل في مختلف القطاعات الإقتصادية كالزراعة ، النقل ، البناء و في الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية و البترولية وزيادة على تامين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل ، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب *ALFA PIPE* والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في *ISO 9001* وشهادة جودة المنتجات البترولية *API-Q1* بالإضافة إلى السعي للتسجيل في المواصفة *ISO 14001* ، و تسجيلها في مواصفة *ISO 18001* الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة<sup>1</sup> .

##### ثانيا : نشاط المؤسسة

يتمثل نشاط المؤسسة في انتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب والمخصصة لنقل البترول والغاز والماء، بحيث تنتج أنابيب ذات قطر من 20 إلى 64 بوس، وسمك الحديد من 7.92 ملم إلى 15 ملم وبطول من 7 إلى 13 م وهذا وفق المعايير *API spec 5L* و *API Q1* و *ISO9001* . ومع دخول الاستثمار الجديد حيز الخدمة والذي بدأ العمل به في سنة 2017 تطور نشاط المؤسسة وأصبحت تنتج أنابيب أكبر سواء من ناحية القطر أو من ناحية السمك حيث وصلت المؤسسة إلى أنابيب ذات قطر 82 بوس وسمك الحديد وصل إلى 25 ملم<sup>17</sup> .

##### ثالثا : المتعاملون مع المؤسسة

##### 1- الموردون :

تتعامل المؤسسة مع عدة موردين وهذا لتزويدها بكل مستلزمات الإنتاج والمواد الأولية، و هذا على أسس مختلفة كالتسعر، شروط الدفع، وقت التموين ويمكن تقسيم موردي المؤسسة إلى نوعين :

موردون داخليون محليون :

- مؤسسة *ALFA Sid* المختصة ببيع المواد الأولية.

- مؤسسة *ENTPL* التي تقوم بتموين المؤسسة بأسلاك التلحيم.

- مؤسسة *NAFTAL* التي تقوم بتموين المؤسسة بالزيت والوقود.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية.

- مؤسسة *ENAPCI* التي تمون المؤسسة بمواد الطلاء.

موردون أجنب:

وهي المؤسسات غير الوطنية، ومن بينها:

- مؤسسة *SGGT* الألمانية المتخصصة في إنتاج قطع الغيار.

- مؤسسة *CITOH* اليابانية التي تمون المؤسسة ببعض المواد الأولية.

- مؤسسة *AGFACEVAERTNY* البلجيكية المنتجة لأشرطة الأشعة والمنتجات المتطورة.

- مؤسسة *ATOFINA* الفر نسية التي تقوم بإنتاج مواد التغليف (البوليتان)

- مؤسسة *CONTROLAB* الفرنسية المتخصصة في إنتاج وسائل المراقبة المخبرية.

2 - المنافسون:

بالنسبة للسوق الوطنية، فتعتبر مؤسسة *ANABIB* الجزائرية للأنابيب المنافس الوحيد على المستوى الوطني أما على

المستوى الدولي فتوجد عدة مؤسسات لكن المؤسسة لا تهتم بها.

3 - زبائن المؤسسة :

بما أن نشاط المؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب الصناعية المصنوعة من الحديد والصلب والموجهة لنقل البترول والغاز والماء فان

زبائنها يتمثلون في المؤسسات الكبرى العاملة في قطاع المحروقات والري ومن الزبائن الأساسيين للمؤسسة: مؤسسة سوناطراك،

مؤسسة سونلغاز، مؤسسات توزيع المياه، *British pétroleur* ومؤسسة *Bic tel* الناشطين في مجال المحروقات.

وتعتبر مؤسسة سوناطراك الزبون الأهم والرئيسي بالنسبة للمؤسسة وهذا بالنظر إلى رقم الأعمال المحقق معها.

### الفرع الثاني:النشأة التاريخية للمؤسسة

تعود نشأة المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية *ALFA PIPE* إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* التي

تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب ، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت

في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين *SOTUABL* و *ALTUMEL* وتمت عملية التأميم بعد

إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 إلى عام 1972 مع مؤسسة *VOLLOVEC* بغرض

المساعدة في التسيير التقني ، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* إلى عدة شركات وهي :

❖ شركة *SIDRE* التي تشرف على مركب الحجار بعناية .

❖ شركة *EMB* من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.

❖ شركة *ENIPL* تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.

❖ شركة *ENGL* متخصصة في صناعة الغازات الصناعية .

❖ شركة *ANABIB* وهي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها

بالإضافة إلى المنتجات المسطحة و زوايا الأنابيب الفلاحية (*PIOUUT*) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة

الطلب الداخلي .

والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخاصة في القطاع البترولي وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم : 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى \* المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب \* والتي استقلت بمجلس إدارة خاص و رأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات و هي <sup>1</sup> :

❖ وحدة أنابيب الغاز - تبسة - *TGT* .

❖ وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - *TON* .

❖ وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - *PTS* .

❖ وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - *GTR* .

❖ وحدة أنابيب و تجهيزات الري - برج بوعرييج - *TMIA* .

وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية *TUSGH* ، و التي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز *PIPE GAZ* .

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات إلى مدرجات مشكلة لمجمع أنابيب هي :

❖ مديرية غرداية *PIPE GAZ*

❖ مديرية الرغاية *TUPELONGITUDINAL* وتضم وحدتي *GTR* و *PTS*

❖ مديرية الثالثة تضم كل من تبسة ، وهران ، برج بوعرييج .

هذا فيما يخص شركة الحديد و الصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي .  
وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج ) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (*HOCH*) بالمنطقة الصناعية بنورة و التي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتترعب علة مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل ، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع ، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل إلى إن أصبحت مؤسسة إقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي :

● في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13

● في سنة 1986 : تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها .

● في سنة 1992 إنقسمت وحدة غرداية إلى وحدتين هما :

● وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية *ISP* والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.

● وحدة الخدمات المختلفة *UPD* والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.

● وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتين .

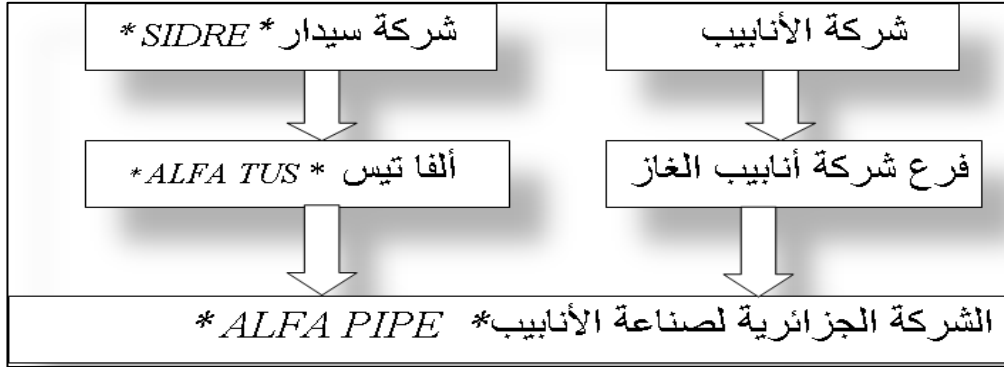
● وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت

الوحدة إلى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية .

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية.

- وفي سنة 2000م : وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة إقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز \* *PIPE GAZ* \* مستقلة ماليا و تابعة إداريا لمجمع الأنابيب \* *GROOP ANABIB*
- في 20 *janvier* 2001 م : تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية *ISO 9001* وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي *APIQ 1*
- في 15 *out* 2003 م : تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية.
- في سنة 2006 : فكرت المؤسسة \* *PIPE GAZ* \* في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرغبة \* *ALFA TUS* \* لزيادة رأس مالها .
- في سنة 2007 م : يوضح إندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا بايب :

الشكل رقم (04): إندماج شركة أنابيب الغاز مع الفابايب



المصدر: معلومات مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية

### الفرع الثالث: أهداف المؤسسة

- تعد الأهداف المؤسسة وخاصة منها الإستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة وإستمرارها ودفعها نحو البقاء ، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها بكل ما لها من طاقة<sup>1</sup> :
- البقاء على حصتها السوقية و المحافظة عليها.
  - العمل على تحسين منتجاتها و زيادة مردوديتها من خلال عملها على :
  - التوسيع في وسائل الإنتاج و تطويرها ذات تكنولوجيا عالية.
  - الدقة و جودة المنتجات عن طريق إرضاء عملائها و جميع الأطراف المهتمة و بتوجيهها نحو المستقبل المؤسسة كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تعظيم الربح.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف قسم إبتكار والتطوير .

- السهر على التكيف مع التحولات الاقتصادية عن طريق تحقيق الجودة الملائمة لذلك ، كما إنها تسيير مع التطورات في أنظمة التسيير من خلال تطبيقها للنظام المحاسبي المالي الجديد .
- توفير كل الوسائل المادية و البشرية و المالية و التنظيمية التي تسمح بما يلي :
- الامتثال للمتطلبات القانونية و المعيارية و غيرها من المتطلبات المنطقة على أنشطتها .
- تحسين الأداء التشغيلي للشركة ، لاستجابة الاحتياجات و توقعات العملاء و الأطراف المهتمة ، واستيعاب ثبات موظفيها و التدريب المرتبط باحتياجات الوحدة .
- توفير الأموال و ظروف العمل من خلال التخفيف من أخطار من أجل منع التلوث البيئية في دمج الأداء البيئي مع تحديد الابتكارات البيئية الهامة و تنفيذ برامج العمل المساهمة في الحد منها ، مع تفضيل مشاركة و استشارة العمال و ممثلهم في مجال الصحة و السلامة في العمل .
- المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية ( قطاع المحروقات و الري ) .
- السعي لجلب الكفاءات البشرية و العمل على استقرارها من خلال التدريب و التكوين المستمر تخفيض التكاليف
- لتتمكن من بيع منتجها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة
- العمل على تخفيض الديون لتفادي العواقب 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 الإلكتروني .
- 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

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

### الفرع الأول: دراسة الهيكل التنظيمي

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام و هذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى ، بالإضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف ، يمكننا من خلاله معرفه تقسيم العمل و التكوين السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع الشركة ، وهو ما يساعدني على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل مصلحة وكل قسم حتى نستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة.

كيما يمكن توضيح مهام أقسام و المصالح في ما يلي:

الرئيس المدير العام:



وهو أعلى سلطة في المؤسسة ، المسؤول عن إستراتيجيتها العامة ، يعمل على التنسيق بين جميع المديریات لتحقيق الأهداف العامة ، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنايب التابعة لها إداريا.

● مساعدو المدير العام:

● مساعد المدير العام للأمن :

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملائها ، يسهر على تطبيق قواعد الأمن ، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة ، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك ، مع تفويض من قبل الإدارة العامة بإتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف .

مساعد المدير العام لمراقبة الجودة :

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التبت تقام في المؤسسة ، بمراقبة مدى تطبيق المديریات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها ، والحرص على أن يكون مقررات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل .

مساعد المدير العام لمراقبة التسيير :

وهو المسؤول عن مراقبة المديریات المختلفة في المؤسسة ومدى إحترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الإنحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن إن تنتج عنها ، خاصة المحاسبة العامة والمالية .

مساعد المدير العام القانوني:

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى ، الإنشاءات الجديدة ، مختص بحل المنازعات و القضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة و موظفيها .

مساعد المدير العام للمراجعة :

المديریات:

المديریات الفنية: ولها دور مهم يتمثل في:

تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار .

تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.

تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبیات المقدمة للمؤسسة ، كما إنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان

جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة

مديرية الموارد البشرية : تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر و

الإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين التأهل و التحفيز الترقية و توزيع الأجور و المكافآت و العطل الوضعية

الإجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال و معدل دورانهم و الغيابات

و..... الخ. و تحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر و ذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف

المديریات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديریات التالية :

دائرة المستخدمين : حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين و المشاكل و النزاعات التي تواجههم كما تقول بالإعداد

و التخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد و تنميتهم و الإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.

دائرة التسيير : تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة و ذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على

راحتهم و الحفاظ على أمنهم و حقوقهم .

دائرة الإعلام الآلي : تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول و وثائق إدارية وما شابه. مديرية التموين: تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة و المورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه ( مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار..... الخ ) وذلك بعد إعداد برامج التموين و تحديد الاحتياجات العامة و المختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد و كل ما يتعلق بها إضافة إلى حرصها على التسيير الأمثل للمحزونات و تضم هذه المديرية :

دائرة الشراء : تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات و الملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات .

مديرية المالية : تعد من المديريات الرئيسية و ذلك لأن عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى ، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية ، و المحاسبية حسب طبيعتها ، و ذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات و مراقبة جميع التصريجات المالية ، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر و التسجيلات المحاسبية ، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات و مراقبتها ، و هذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة و متابعة سير النشاط فيها و تضم هذه المديرية الدوائر التالية :

دائرة المحاسبة العامة: تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية ( شراء و بيع ) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها و من ثم مراقبتها

دائرة الخزينة : تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة و تعمل على حفظ التوازن المالي لها المديرية التجارية : و تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة و الزبون ، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبيات ، السعر و الوقت ..... الخ ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه و دراسته ، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبيات ، إضافة إلى الإهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع و التسويق المرتبطة بالمنتوج و هذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى ، تضم دائرتين هما:

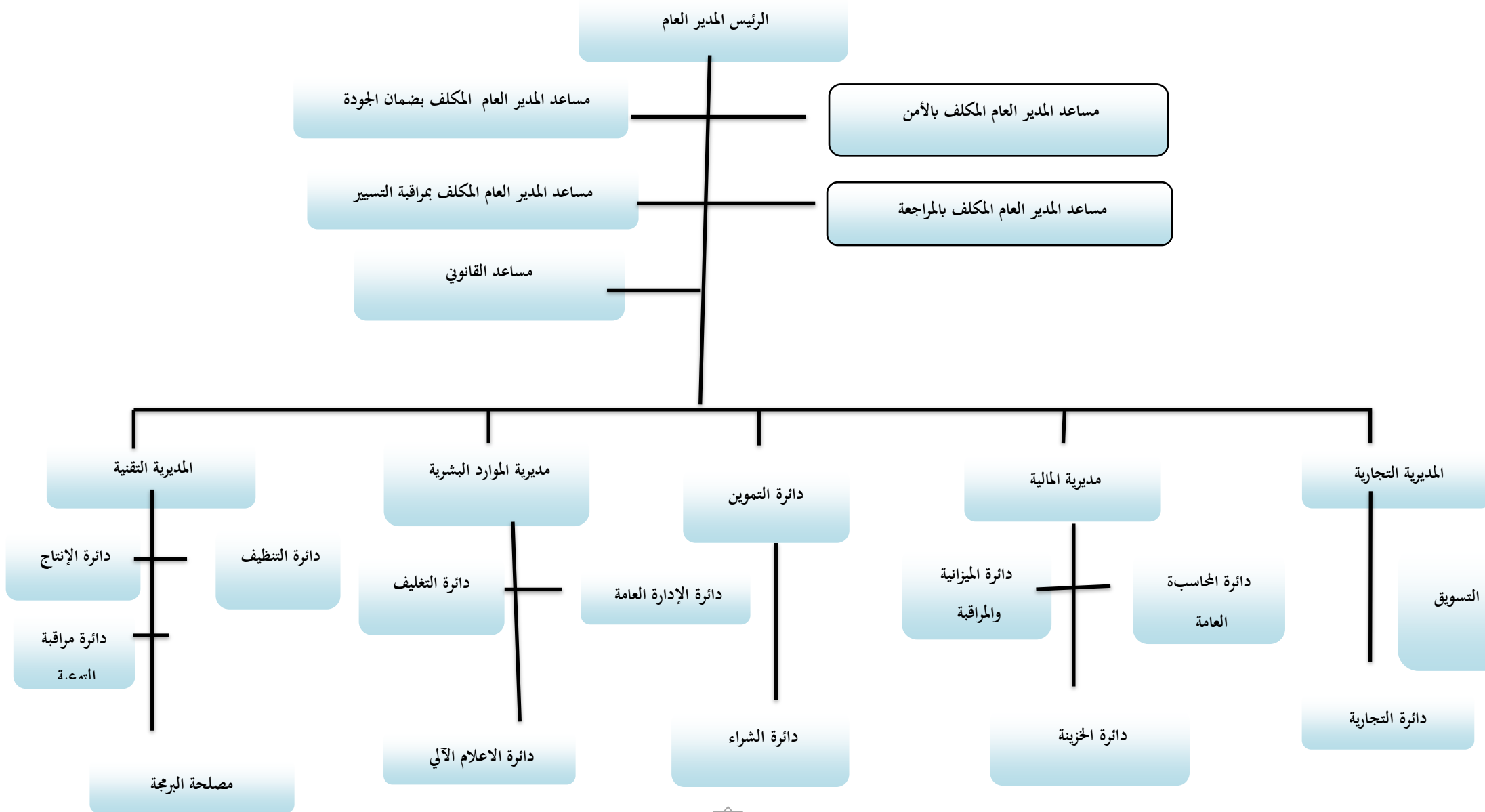
دائرة التجارة : تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتوج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.

دائرة التسويق : تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات ، إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن ، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر ، المواصفات المطلوبة ، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا ، إضافة إلى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة<sup>1</sup>.  
كما يمكن توضيح ذلك حسب مخطط التالي :

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية .



الشكل رقم (05) هيكل التنظيمي للمؤسسة



### المطلب الثالث: أهمية المؤسسة في المحيط

تكمن أهمية دراسة المؤسسة في محيطها الخارجي في وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، من خلال تحديد عديد النقاط الهامة التي يمكن أن تؤثر عليها، سواء على: هيكلها أو أهدافها أو فعاليتها، منها: نتائج التحليل التي تساعد على وضع الأهداف وتعديلها، مدى تأثير العوامل البيئية المختلفة على الموارد المتاحة وكيفية الإستفادة منها، توضيح علاقات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى سواء إن كانت هذه المؤسسة تمثل امتداد لها، أو متعامل معها، حيث تستقبل منتجاتها و تعاونها بعملياتها و أنشطتها، الإهتمام بالقيم المختلفة للمجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة.

كما إن تحديد الإستراتيجية عملية ديناميكية تتغير بمرور الزمن، وذلك قصد تحقيق التكيف مع الظروف البيئية للمؤسسة. إن الحركة القائمة في هذه البيئة تؤثر على إستراتيجية المؤسسة من خلال فرض قيود أو إحداث فرص لها، و بالتالي نذكر بعض مساهمات المؤسسة (محل الدراسة) في وسطها الخارجي و الداخلي.

### الفرع الأول: أهمية التشغيل للمؤسسة

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز ، إضافة إلى الأنابيب الخاصة بنقل المياه ، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها أما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات وهي على الترتيب :

**ورشة الإنتاج :** والتي تحوي أربع آلات للإنتاج ، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحيانا يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك .

**ورشة التغليف الخارجي :** وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليتين ، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول .

**ورشة التغليف الداخلي:** ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وبطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي .

تشتغل المؤسسة بطاقاتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبيات بالحجم الكبير ، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية ، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن ، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن ، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم إلى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار إلى 13 متر.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : الأهمية الإجتماعية للمؤسسة

إن الأهمية الإجتماعية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاجتماعي الذي تلعبه على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال ما يلي :

على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة ، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين و رجال الأمن الداخلي للمؤسسة ، والمسيرين ، العمال داخل الورشات المهندسين ..... الخ

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية.

المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الإقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة و الري ، و قطاع المحروقات ، فهي تتعامل مع كل من سوناطراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري .. الخ، حيث تقوم بتغطية حوالى 60% من احتياجات السوق الوطنية.

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة ، و مما يزيد من فعالية دورها موقعها الإستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل و حاسي مسعود و عين أمناس. المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها إلى 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* وعملها على التسجيل في شهادة الأيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية *HSE* .

### الفرع الثالث : الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

تلعب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "*ALFAPIPE*" دور كبيرا في تنمية الإقتصاد الوطني من خلال دعمها الكبير لقطاع المحروقات والذي يعد من أهم القطاعات الإقتصادية الوطنية، حيث تقوم بتغطية حوالى 60% من احتياجات السوق الوطنية من الأنابيب البترولية و الغازية و احتياجات قطاع المياه وما كانت تتميز به وحدة الأنابيب بغرداية قبل الشراكة عن باقي الفروع الأخرى للمؤسسة الأم هو السمعة الطيبة التي تحظى بها لدى المؤسسات الوطنية خاصة سوناطراك بإعتبارها الزبون الرئيسي للمؤسسة، وهذا بفضل الجودة العالية للمنتج و ذلك لتطبيقها لمعايير الأيزو 9001 ومعايير جودة المنتجات البترولية، بالإضافة إلى إحترام الآجال المحددة لإنجاز الطلبات، وهذا ما ساعدها على إنجاز أكبر المشاريع التابعة لسوناطراك.

وعلى الصعيد الدولي لعبت المؤسسة دور فعالا في نشر السمعة الحسنة على المستوى جودة المنتجات المؤسسات الوطنية وذلك بعد تحصلها على شهادتي *ISO 9001* و *API Q1* وقد لقيت المؤسسة اعترافا من شركة *Bechtel* الأمريكية المتخصصة في الأنابيب، على إن المؤسسة تصنع الأنبوب ذو جودة عالمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية.

## المبحث الثاني: دور استراتيجية مراقبة التسيير في تحسين الأداء في المؤسسة

سنحاول في هذا المبحث دراسة العلاقة بين أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة *ALFAPIPE* المعتمد في إدارتها و تحليل مخرجاتها التي تخدم التوجه الإستراتيجي ، و مدى تفاعلها و ملائمتها لقياس و تحسين الأداء ، حيث إن سياسة الإستراتيجية العامة في هاته المؤسسة ، هي الإطار العام الذي يحدد طبيعة العمليات و الأنشطة التي تقوم بها ، و بالتالي تسعى أدوات مراقبة التسيير للمساعدة في مجال تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، و هذا لأن الدور الأساسي لمراقبة التسيير لا يتمثل فقط في التخطيط ، التنسيق ، المتابعة ، و إنما تقييم و تعديل سلوكيات العاملين و مساعدة و الإدارة العامة على التحكم بشكل جيد في تسيير نشاطاتهم و تحقيق أهدافهم بما يتماشى و الخطط الموضوعة التي تضمن الإرتباط الدائم بين الإستراتيجية و الحاضر .

لتحقيق أهداف المؤسسة، لا بد من وجود أنظمة رقابية بفعالية التنظيم للوصول إلى الأهداف المخططة حيث يقوم مراقب التسيير في تحديد هاته الأهداف، وترجمها لتسهيل فهمها من قبل الموظفين، من خلال سيرورة عمليات قائمة على وضع الميزانيات و خطط العمل ، كما يعمل على متابعة النتائج و تحديد الإنحرافات و مساعدة المسؤولين على شرح أسبابها و من ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ، من خلال أدوات وأساليب التي يعتمد عليها، والتي من بينها الموازنة التقديرية و التحليل المالي ، و منه مراقبة التسيير تهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا للإستراتيجية المعمول بها داخل المؤسسة .

ولمعرفة واقع إستخدام الموازنة التقديرية و التحليل المالي كأدوات لمراقبه التسيير ولتحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية :

المطلب الأول : دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء بالإستراتيجية في المؤسسة .

المطلب الثاني : دور التحليل المالي في تحسن الأداء بالإستراتيجية في المؤسسة .

المطلب الثالث: مناقشة النتائج.



### المطلب الأول : دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء الإستراتيجية في المؤسسة

تكتسب مراقبة التسيير باستخدام الميزانية التقديرية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة حيث تساعدها في الكشف عن نقاط و الضعف والقضاء عليها ، و اكتشاف نقاط القوة و تحسينها و تنميتها ، كما إن فعالية أداء المؤسسة لا يمكن إن يتحقق إلا في ضل وجود تحكم جيد في استغلال الإمكانيات المتاحة من موارد و طاقات ، و هذا لتحقيق الأهداف والبرامج المستمدة من الإستراتيجية العامة ، ونظرا لأهمية الموازنة التقديرية و دورها في متابعة تنفيذ البرامج نجد إن مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب الحلزونية ، تولي أهمية كبيرة لها فهي تسمح بممارسة المراقبة المستمرة و المعرفة التامة لجميع عناصر نشاطات المؤسسة ، من خلال إجراءات قياس الإنحرافات و تحليلها لضمان تنفيذ البرامج و الأهداف الجزئية طبقا للإستراتيجية العامة .

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على الميزانية التقديرية في الشركة وذلك من خلال الطلاع على دور ومكانة الميزانية التقديرية ، أيضا القيام بتحليل الإنحرافات لميزانتي المبيعات و الإنتاج و ذلك لاعتبارهما من أهم الميزانيات التقديرية التي تعدها الشركة و الأكثر فعالية .

### الفرع الأول : عرض و تحليل طبيعة عمل الموازنة التقديرية للمبيعات :

أولا: الموازنة التقديرية للمبيعات في الشركة :

لا شك في إن الموازنة التقديرية للمبيعات داخل مؤسسة (ALFAPIPE) القاعدة الأساسية و نقطة بدا ، كما تعد الممول الرئيسي للأموال التي يعتمد عليها في إعداد و تخطيط لباقي الميزانيات الفرعية الأخرى للميزانية التقديرية التشغيلية ، و بالتالي دقة التنبؤ بالمبيعات سوف يؤثر بقوة على بقية الميزانيات التقديرية ، حيث يجب تقديم المبيعات المتنبئ بها إلى لجنة الميزانية التي تقرر اذا كان هذا التنبؤ قد جاء مبالغا فيه أو أقل من الازم ، بناء على ذلك تقوم بإجراء التعديل الازم ، تقع مسؤولية إعداد هذه الميزانية على عاتق مدير المبيعات بمراعات عدة عوامل التي تؤثر في حجم المبيعات .

لاحظنا إنه لا توجد مصلحة إعداد الميزانية التقديرية حيث تقوم مصلحة المحاسبة و المالية لهاته المؤسسة سنويا بإعداد ميزانية شاملة لمختلف مصالحها ، بالاعتماد على الميزانية الحقيقية للفترة السابقة ، و كذا متطلبات السوق من منتجات الشركة و الوقت الذي لزم لتحقيق الإنتاج الفعلي للفترة السابقة ، يتم إعدادها بعد جمع الطلبات من الزبائن ، خاصة إن المادة الأولية الرئيسية في الإنتاج هي الحديد الصلب، الذي يتم استرداد كمية كبيرة منه من الخارج (المانيا) ، لذا على الشركة إتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لضمان عدم انقطاع المادة الأولية .

تنقسم إنحرافات موازنة المبيعات إلى إنحرافات على الكميات و إنحراف السعر ، إن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار تقديرات الأسعار بجانب الكميات نظرا للأسباب التالية :

ترتبط أسعار منتجات المؤسسة بأسعار النفط في البورصة العالمية لدى يصعب تقدير السعر .

التغير المفاجئ و المستمر للأسعار حيث يتغير السعر مرتين في الشهر تقريبا .

ملاحظة: نظرا لصعوبة الحصول على الأسعار الفعلية لسنوات المعتمدة في الدراسة فإننا نقوم بمحصر تحليل إنحراف الكميات فقط .

ثانيا: عرض طبيعة عمل الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة ( 2014 ) :

حسب المعطيات من المصلحة المالية و المحاسبة لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب الحلزونية لسنة 2014 تكون إنحرافات موازنة

المبيعات لسنة 2014 كما يلي :

جدول رقم (04) إنحراف موازنة المبيعات لسنة 2014 الوحدة: متر طولي

الأشهر	المبيعات الفعلية	المبيعات المقدرة	الإنحراف	نوع الإنحراف
جانفي	0	0	/	/
فيفري	0	0	/	/
مارس	0	0	/	/
أفريل	0	0	/	/
ماي	0	1000	1000	موجب
جوان	381886	4000	377886	سالب
جويلية	243495	3000	240495	سالب
أوت	1314533	13000	1301533	سالب
سبتمبر	3556907	33000	3523907	سالب
أكتوبر	1751072	8000	1743072	سالب
نوفمبر	2568530	12000	2556530	سالب
ديسمبر	1963328	21000	1942328	سالب
المجموع	11779751	109000	8797.51	سالب

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (01) والملحق رقم (02)

الإنحراف هو الفرق بين المبيعات المقدرة والمبيعات الفعلية. إذا كانت المبيعات المقدرة أكبر من الفعلية فإن انحراف موجب أما إذا كنت المبيعات الفعلية أكبر من المقدرة فالإنحراف سالب.

الإنحراف الإجمالي للمبيعات = المبيعات الفعلية - المبيعات التقديرية

الإنحراف الإجمالي للمبيعات = 109000 - 117797.51

الإنحراف الإجمالي للمبيعات = 8797.51 متر طولي .

نسبة الإنجاز =  $(100 * 117797.51) / 109000$

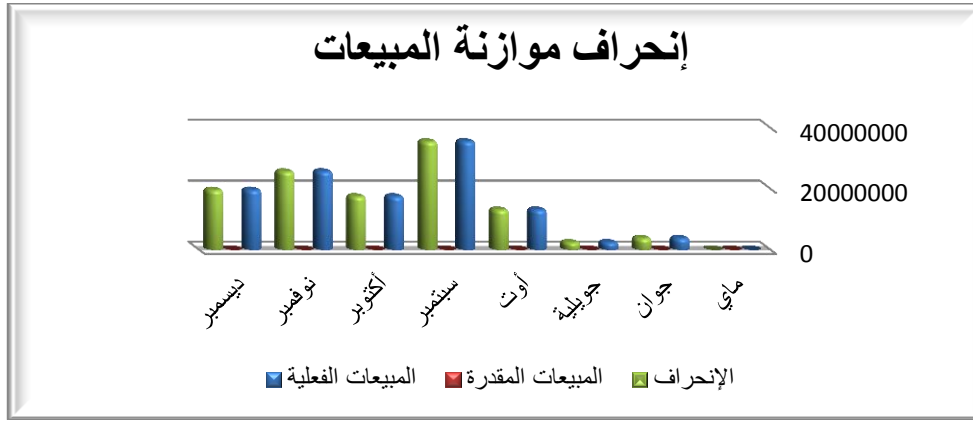
نسبة الإنجاز = **108.07%**

الشكل رقم (01): التمثيل البياني لمبيعات السنة (2014):

نسبة الإنجاز = **108.07%**<sup>1</sup>

<sup>1</sup>خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديون المطبوعات، الجزائر 2007 ص 30-34 .

الشكل رقم (6): التمثيل البياني لمبيعات السنة (2014):



مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول .

التحليل:

نلاحظ إن إنحراف المبيعات لسنة 2014 خلال الأشهر الأولى إلى غاية شهر افريل معدومة و هذا راجع لاعتماد المؤسسة على أسلوب الإنتاج حسب الطلب و تعتبر الكمية المنتجة هي الكمية المباعة في أغلب الأحيان، أما شهر ماي فحققت المؤسسة إنحراف موجب و هذا راجع لعملية العطل في الآلات، أما باقي الأشهر خلال السنة فحققت المؤسسة إنحراف سالب نظرا لارتفاع الكمية الفعلية المباعة عن الكمية التقديرية .

بعد تحديد الإنحرافات و قراءة جميع بيانات ، يقوم المسير بقراءة وترجمتها إلى

معلومات تساعد للوصول إلى استنتاجات ، تم تحديد الأسباب المؤدية لهذه الإنحرافات ، كما يحدد المسؤول عليها و اخباره ، و من ثم اقتراح الاجراءات التصحيحية .

الوحدة: متر طولي

الجدول رقم (05): إنحراف المبيعات لسنة (2015):

الأشهر	المبيعات الفعلية	المبيعات التقديرية	الإنحراف	نوع الإنحراف
جانفي	1528038	15000	1526538	سالب
فيفري	4561478	45000	4556978	سالب
مارس	1884714	18000	1882914	سالب
أفريل	1368532	14000	1367132	سالب
ماي	2422074	24000	2419674	سالب
جوان	2057608	20000	2057408	سالب
جويلية	1012240	10000	1011240	سالب
أوت	4739871	47000	4735171	سالب
سبتمبر	1537877	16000	1536277	سالب
أكتوبر	5880247	58000	5874447	سالب
نوفمبر	4536550	35000	4533050	سالب
ديسمبر	1910367	25000	1907867	سالب
المجموع	33439596	327000	33406896	سالب

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (01) والملحق رقم(02)

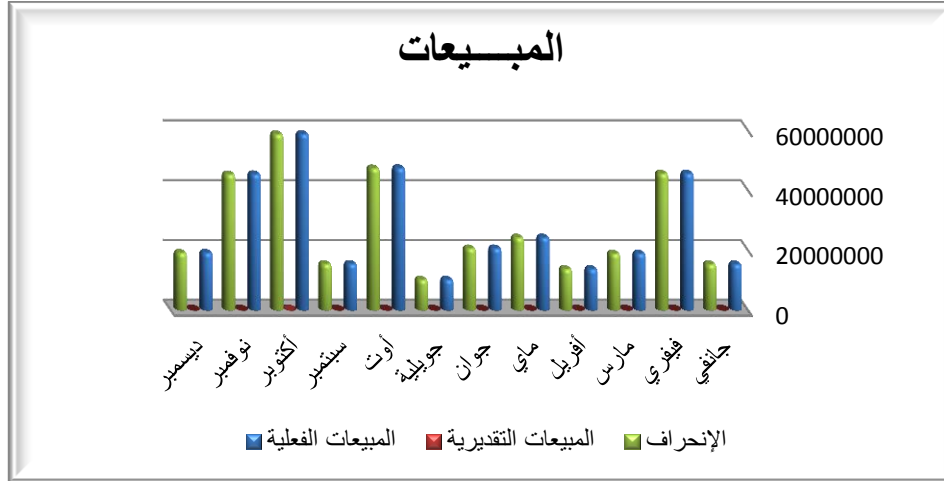
الإختراف الإجمالي = 334395.96 - 327000

الإختراف الإجمالي = 334068.96 متر طولي .

أما نسبة الإنجاز =  $327000(100 * 334068.96)$

نسبة الإنجاز =  $102.26\%$ <sup>1</sup> .

الشكل رقم (07): التمثيل البياني لمبيعات سنة (2015) :



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (02)

التحليل :

من خلال التمثيل البياني نلاحظ إن إختراف المبيعات لسنة 2015 سالب، أي لا يوجد إختراف، نظرا لارتفاع الكمية الفعلية المباعة عن الكمية التقديرية و هذا طوال الاحدى عشر شهرا، و هذا راجع إلى ارتفاع في كمية الطلبات.

أما نسبة التطور تقاس بالعلاقة التالية :

نسبة التطور = (مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة السابقة) / مبيعات السنة السابقة

نسبة التطور =  $(117797510 - 334395960) / 117797510$

نسبة التطور =  $1.83\%$

و تدل هذه النسبة على الارتفاع في المبيعات لسنة 2015، بنسبة  $1.83\%$  على السنة السابقة بسبب الزيادة في كمية الطلبات .

**ملاحظة:** تم الاعتماد في تحليل موازنة المبيعات على تحليل إخترافات الكميات فقط ، و هي غير كافية نوعا ما للحكم على وضعية المؤسسة ، و بما إن المؤسسة تحدد اسعارها بناء على أسعار الدولية للنفط فهي تشهد تقلب كبير في السعر نظرا لتقلبات السعر في البورصة العالمية ، و هذا ما يجعل المؤسسة تستبعد اثر السعر في إعداد الموازنات التقديرية للمبيعات .

<sup>1</sup> خالص صافي صالح، مرجع سابق ذكره، ص 32 .

### الفرع الثاني : عرض و تحليل طبيعة عمل الموازنة التقديرية للإنتاج

الموازنة التقديرية للإنتاج داخل المؤسسة :

بعد انتهاء مدير المبيعات من إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات يأتي الدور على مدير الإنتاج من أجل إعداد الميزانية التقديرية للإنتاج ، فالمؤسسة لا تنتج منتوجات من أجل التخزين في نظام الإنتاج ، بل على أساس الأوامر الخاصة ( الطلبات ) ، لذا بالمؤسسة تضع نظام الذي يمكنها من إنتاج و تسليم المنتوجات في اقرب وقت ممكن يناسب منتوجاتها ، نظرا لأن التنبؤ بالمبيعات في هذا النظام ليس سهلا ، أما نظام الإنتاج المستمر هو نظام يمكن التنبؤ بالمبيعات و دورة الإنتاج تكون قصيرة على العموم بعض الأسابيع ، فعلى المؤسسة تخزين جزء من الإنتاج الذي يستخدم كوسيلة دفاعية لمواجهة ظروف عدم التأكد ، سواء في الطلب المتوقع أو في عمليات الإنتاج و لتحديد الوحدات التي يجب إنتاجها فإننا نحتاج إلى وحدات المبيعات و وحدات المخزون سواء في بداية أو نهاية كل فترة ، و على ذلك يتم تحديد الوحدات التي يجب إنتاجها وفقا للعلاقة التالي :

$$\text{الإنتاج المقدر} = \text{المبيعات المقدر} + \text{مخزون اخر مدة} - \text{مخزون اول مدة}$$

<sup>1</sup> إلا إن حجم الإنتاج يخضع لقيود تؤثر على المؤسسة و تخطيطها خاصة إنه لديها عدة منتجات ، فلا بد للمؤسسة من تحديد الطاقة الإنتاجية المتوقعة التي تكفي لتنفيذ برامج الإنتاج ، و بالتالي البحث عن الحل الامثل الذي يسمح بأخذ جميع القيود مع الحفاظ على المبيعات المقدر .

عرض طبيعة عمل الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة ( 2014 ) :

حسب معطيات من المصلحة المالية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية لسنة 2014 تكون إنحرافات الإنتاج كما يلي :

الوحدة: متر طولي

الجدول رقم (06): إنحراف الإنتاج لسنة 2014

الأشهر	الإنتاج الفعلي	الإنتاج التقديري	الإنحراف	نوع الإنحراف
جانفي	0	26882	26882	موجب
فيفري	0	26882	26882	موجب
مارس	670560	29570	640990	سالب
أفريل	10139100	29570	10109530	سالب
ماي	22682480	26882	22655598	سالب
جوان	27079170	8164	27071006	سالب
جويلية	0	0	0	/
أوت	16799720	0	16799720	سالب
سبتمبر	9625760	0	9625760	سالب
أكتوبر	23153040	0	23153040	سالب
نوفمبر	25973350	0	25973350	سالب
ديسمبر	25919680	0	25919680	سالب

<sup>1</sup> خالص صافي صالح ، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2005 ص 43.

الفصل الثاني: مساهمة مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFAPIPE)

المجموع	162042860	147950	161894910	سالب
---------	-----------	--------	-----------	------

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (03)

الإنحراف الإجمالي للإنتاج = الإنتاج الفعلي - الإنتاج التقديري

الإنحراف الإجمالي للإنتاج = 147950 - 162042860

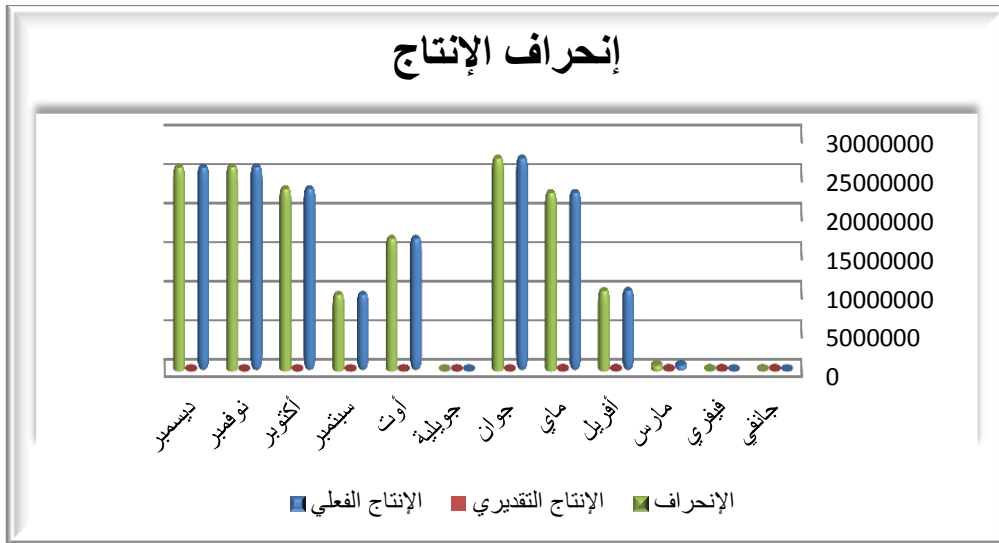
الإنحراف الإجمالي للإنتاج = 161894910 متر طولي .

أما بالنسبة للإنجاز الإجمالية تقاس ب :

نسبة الإنجاز =  $147950 / (100 * 162042860)$

نسبة الإنجاز = 109525.42%<sup>1</sup>

الشكل رقم (08): التمثيل البياني للإنتاج سنة (2014) :



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

التحليل :

من خلال المنحنى نلاحظ إن إنحراف كمية الإنتاج في بداية السنة موجب خلال شهر جانفي و شهر فيفري في كمية الإنتاج بالإنحراف قدره 26882 متر طولي و هذا راجع إلى توقف المؤسسة عن الإنتاج من أجل تأخر وصول المواد الأولية للمؤسسة عن الوقت المحدد ، و ذلك بسبب عدم توفر السيولة النقدية لدى المؤسسة لشراء المواد الأولية في الوقت المناسب ، كما نلاحظ إن كمية الإنتاج الفعلي (الحقيقة) تفوق التقديرات (الكمية المتوقعة) خلال الأشهر التالية: مارس ، افريل ، ماي ، جوان ، أوت ، سبتمبر ، أكتوبر ، نوفمبر ، ديسمبر، ماعدا شهر جويلية لا يكمن من خلاله أي إنتاج (معدوم) ، و السبب راجع إلى وضع مرحلة الصيانة الذي يدوم شهر أو شهرين .

الوحدة: متر الطولي

الجدول رقم (07): إنحراف الإنتاج لسنة 2015

الاشهر	الإنتاج الفعلي	الإنتاج التقديري	الإنحراف	نوع الإنحراف
جانفي	21515100	25553	21489547	سالب

<sup>1</sup> خالص صافي صالح ، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق 'مرجع سابق ذكره 2017 ص 215 .

الفصل الثاني: مساهمة مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحزونية (ALFAPIPE)

سالب	25122744	24336	25147080	فيفري
سالب	37791484	27986	37819470	مارس
سالب	37261457	25553	37287010	أفريل
سالب	33116710	26770	33143480	ماي
سالب	16105632	15818	16121450	جوان
سالب	11871542	12168	11883710	جويلية
سالب	36682024	27986	36710010	أوت
سالب	36598054	24336	36622390	سبتمبر
سالب	38776174	24336	38800510	أكتوبر
سالب	31555837	25553	31581390	نوفمبر
سالب	21389117	25553	21414670	ديسمبر
سالب	347760322	285948	348046270	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (03)

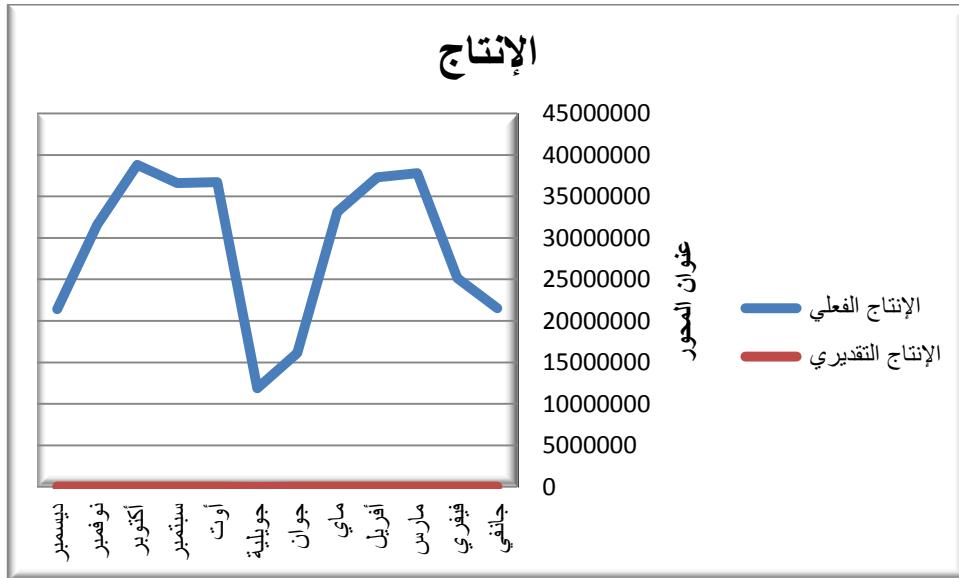
$$285948 - 348046270 = \text{الإخفاق الإجمالي}$$

$$347760322 = \text{الإخفاق الإجمالي} \text{ متر طولي .}$$

$$285948 / (100 * 348046270) = \text{أما بالنسبة للإنجاز}$$

$$\text{نسبة الإنجاز} = 121716.63\%$$

الشكل رقم (09): التمثيل البياني للإنتاج سنة (2015) :



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول

التحليل :

من خلال المنحنى نلاحظ بأن الإنحراف في الإنتاج سالب خلال كامل اشهر هذه السنة ، و هذا يعود إلى زيادة المؤسسة من كمية الإنتاج نظرا لارتفاع البيع .  
أما نسبة التطور تقاس بالعلاقة التالية :

$$\text{نسبة التطور} = (\text{كمية الإنتاج السنة الحالية} - \text{كمية الإنتاج السنة السابقة}) / \text{كمية الإنتاج السنة السابقة}$$

$$\text{نسبة التطور} = 1.14\%$$

تدل هذه النسبة على تراجع في الإنتاج بنسبة 1.14% على السنة السابقة و هذا راجع إلى نقص المبيعات .  
كما يفسر تباعد المنحنيين عن بعضهم مقارنة بمنحنى السابق ، إن المؤسسة قلصت نوعا ما من قيمة الإنحراف في سنة 2015 مقارنة بالسنة 2014 .

بعض الإجراءات التصحيحية التي يجب على المؤسسة إتخاذها لتفادي الإنحراف في موازنة المبيعات و موازنة الإنتاج :  
يعود الإنحراف الموجود في موازنة الإنتاج إلى سوء تقدير المبيعات لذا يتوجب على المؤسسة إستخدام طريقة لتقدير المبيعات أكثر دقة ، كما إن على المؤسسة العمل بمبدأ مخزون الأمان من المواد الأولية لتفادي توقف العمل بسبب عدم توفر المواد الأولية .

### الفرع الثالث : مخرجات الموازنة التقديرية لخدمة الإستراتيجية في المؤسسة

تتميز فعالية الموازنة التقديرية بكونها أداة للتخطيط التي تفضي إلى إنشاء خطة إستراتيجية على المدى الطويل، والتي يتم عرضها ونشرها إلى خطة عمليات يقوم مخطط العمليات بالعمل على جعل الأهداف الإستراتيجية حيز التنفيذ وذلك على مستوى الوحدات التنفيذية، والتي تبرر الدور الذي يلعبه كعامل يساعد على نشر وبسط الإستراتيجية ومراقبتها، حيث إن الموازنة التقديرية تطبق على كل الوحدات، المصالح والوظائف التابعة للمؤسسة، عادة ما تمتد الموازنة اعلى افق أقصاه سنة، ويتم تقسيم هذه الموازونات إلى مراحل قصيرة عادة تكون شهر، وذلك من أجل المتابعة الجيدة و اكتشاف مواطن الخلل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بناء على أجوبة بعض إطرارات ومسؤولي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية والتي تم إجراء مقابلة مع مسؤول مراقبة التسيير ومسؤول المحاسبة والمالية، تم تحليلها كالآتي :

✓ تتميز مراقبة التسيير في ظل تحقيق الإستراتيجية بمتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيدا، والتي يمكنها التأثير بصور كبيرة على مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية، هذه المتغيرات الغير متحكم فيها نسبيا، يشوبها نوع عدم التأكد، ومخاطر الاعتماد الكلي على التقديرات، بحيث تبحث المؤسسة على حصر هذه المخاطر بوضع توجهات عامة حسب أهدافها، تترجم في شكل خطط تعد سنة بسنة، و لأن التنبؤات دقيقة نوعا ما في التخطيط على المدى القصير، لذلك يمكن إعداد الموازونات بشكل مفصل شهريا أو مجزئ في السنة.

✓ تعتمد المؤسسة في تخطيط لأنشطتها على الأسلوب طويل الأجل فهي تقوم بدراسة تخطيطية لأنشطتها ولمدة (5) سنوات ، و هذا لأنها تساهم في وضع خطط رقابية، تكتيكية و تشغيلية، والتي بناء عليها يتم إعداد المخططات ونشرها في الموازونات، كما و يتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الإستراتيجية المتخذة ، و التأكيد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية كما خطط لها .



- ✓ يتم إعداد الإستراتيجية بصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا ، الذين يتمتعون بالخبرة و بالنظرة الشمولية لكل أنشطة ، و أقسام المنشأة المختلفة ، و ذلك بعد الاطلاع على جميع التقارير المالية والتشاور مع مراقب التسيير و المسؤولين .
- ✓ إن مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة يعتمد على أدوات تعمل عليها لمتابعة الأداء، من بينها الموازنات التي تعتمد عليها بشكل كبير في التقدير لأنشطتها، والرقابة عليها، إضافة إلى وجود أدوات أخرى تتمثل في لوحة القيادة والتحليل المالي، المحاسبة التحليلية .
- ✓ تهتم مراقبة التسيير في المؤسسة بالتشخيص الإستراتيجي في إختيار الإستراتيجية المناسبة معتمدة في ذلك على تحليل وتقييم كافة إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية والحكم على لفعاليتها ، من أجل تبيان نقاط القوة والضعف التي تتسم بها والفرص والتهديدات التي تعد خطوة ضرورية في إختيار الإستراتيجية .
- ✓ يتم إعداد وتنفيذ الإستراتيجية بناء على طبيعة المعلومات التي يقدمها مراقب التسيير من معلومات محاسبية والمالية ومعلومات حول الإنتاج إضافة إلى معلومات داعمة تتمثل في التسويق وغيرها .
- ✓ تهتم المؤسسة محل الدراسة بمتابعة تحقيق الأهداف المحددة لكل قسم و فرد، ما سهل هذه العملية هو تقسيم العمل داخل المنظمة وتوزيع المسؤوليات كما إن وجود نظام المعلومات بين مستويات الإدارية ، مكن المؤسسة من تقييم تحقيق الأهداف والعملية المستمرة في تفعيل عملية الرقابة .

#### المطلب الثاني: دور التحليل المالي في تحسين الأداء بالإستراتيجية في المؤسسة

يتضمن التحليل المالي إيجاد العلاقات ذات الدلالة بين الأرصدة القوائم المالية، أي قراءة الماضي للتنبؤ بالمستقبل ، فمن خلال تشخيص أدوات مراقبة التسيير خاصة منها التحليل المالي و متابعة الأداء الموجودة على مستوى مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ، وجدنا إنه يعتمد على التحكم في المسارات و السلوكيات مراقبة التسيير شهريا و دوريا لجميع المديرات بالضافة إلى التقارير التي يتم رفعها من طرف هذه المديرات له ، كما إن قياس الأداء يعتمد على مؤشرات المالية و عملية تنفيذ الإستراتيجية أو المحاور الإستراتيجية التي تركز على وضع الأهداف في شكل موازنات و تقارير ، كل هذه النتائج و أخرى سوف نقوم بتحليلها في هذا المطلب و المتعلق بالدراسة النقدية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية .

#### الفرع الأول : عرض طبيعة عمل التحليل المالي

التحليل المالي في المؤسسة :تقوم المؤسسة في نهاية السنة بإعداد جدول حسابات و ذلك وفق ما ينص عليه النظام المحاسبي المالي و نظرا لكون القيم الموجودة في هذا الجدول يتوقف عملها عند رسم المخطط و تنظيم و تلخيص لكافة البيانات و معلومات ، يقوم التحليل المالي بتحليل القيم الواردة في الجدول من خلال مجموعة من النسب و المؤشرات المالية التي تساعد في المراقبة، فتقوم المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية بتحليل جدول حسابات النتائج بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات و النسب المحققة في السنة الحالية و القيم و النسب المحققة في السنتين الأخيرتين ،يساعد التحليل المؤسسة على عملية المقارنة و دراسة تغيرات عناصر حسابات النتائج عبر الزمن و بالتالي تقييم مدى التطور و التحسن المحقق من طرف المؤسسة في نشاطها ، قبل التطرق لحساب مؤشرات المساعدة في تقييم الأداء و إتخاذ القرارات ، لا بد من إعداد الميزانيات المختصرة و ذلك بالاعتماد على القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة :



الفصل الثاني: مساهمة مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحزونية (ALFAPIPE)

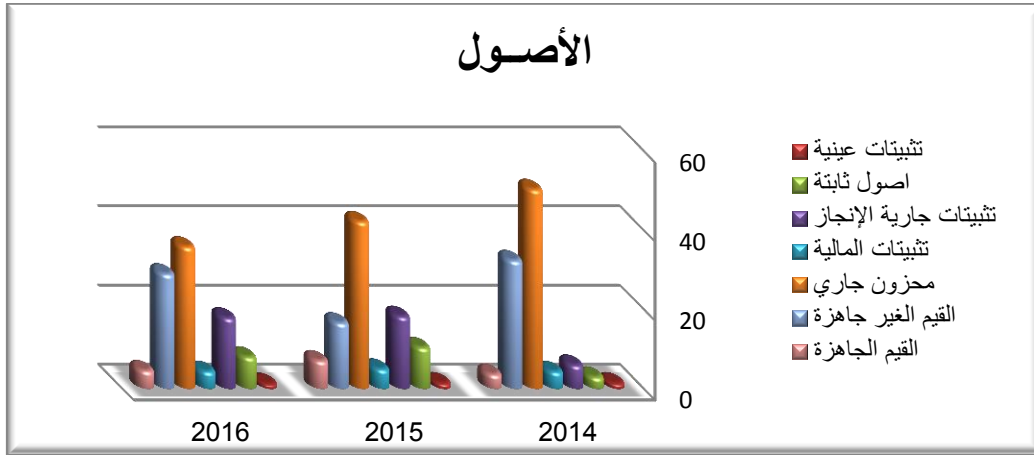
الوحدة: متر طولي

الجدول رقم (08): الأصول لسنوات 2014- 2015- 2016

2016		2015		2014		السنوات /الأصول
النسب المئوية	المبالغ	النسب المئوية	المبالغ	النسب المئوية	المبالغ	
1.03	90034117.97	1.22	94416328.45	1.20	97950021.08	تثبيتات عينية
7.90	690027345.55	10.27	789331881.79	2.82	229712674.27	اصول ثابتة
17.76	1550705127.31	18.13	1392673276.08	5.83	474577105.11	تثبيتات جارية الإنجاز
4.26	372755552.57	4.82	370731392.03	4.20	341708363.89	تثبيتات المالية
30.96	2703522143.40	34.46	2647152878.35	14.06	1143948164.35	اصول غير جارية
35.71	3118205189.09	42.09	3233250661.27	50.18	4080820735.13	مخزون جاري
28.87	2521071832.3	16.49	1267012907.6	32.24	2622574114.3	القيم الغير جاهزة
4.44	387667566.59	6.94	533749990.55	3.50	284978552.82	القيم الجاهزة
69.03	6026944588.00	65.53	5034013559.44	85.93	6988373402.26	اصول جارية
100	8730466731.40	100	7681166437.79	100	8132321566.61	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المحاسبية

الشكل رقم (10): التمثيل البياني للأصول للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية :

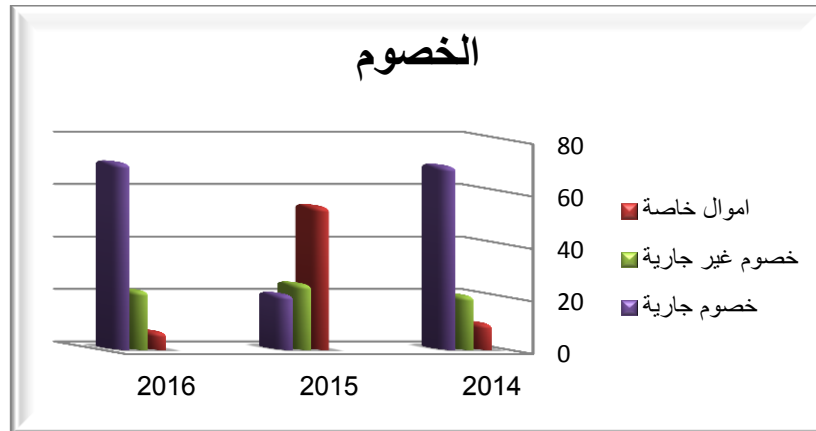


الجدول رقم (09): الخصوم لسنوات 2014-2015-2016:

2016		2015		2014		السنوات /الخصوم
النسب المتئوية	المبالغ	النسب المتئوية	المبالغ	النسب المتئوية	المبالغ	
6.6 7	583003799.9 4	54.33	4173267316. 96	9.86	8025235 47.12	اموال خاصة
22. 35	1951841427. 03	24.81	1905766045. 67	20.41	1660105 757.67	خصوم غير جارية
70. 96	6195621504. 43	20.85	1602133075. 16	69.71	5669692 261.82	خصوم جارية
100	8730466731. 40	100	7681166437. 79	100	8132321 566.61	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المحاسبية

الشكل رقم (11): التمثيل البياني للخصوم للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية :



الفرع الثاني : تحليل مخرجات التحليل المالي :

حساب الخزينة:

1 - حساب راس المال العامل :

إن من أساسيات التوازن المالي للمؤسسة إن تمول الأصول بموارد تتناسب مع مدتها، فالأصول الثابتة مثلا يجب إن يتم تمويلها بالموارد الدائمة التي تفوق مدة استحقاقها سنة ، و من أجل فحص هذا التوازن نحتاج إلى إن نحسب الفرق بين الموارد الدائمة و الأصول الثابتة لنعرف مدى كفاية الأولى لتغطية الثانية، هذا الفرق نسميه راس المال العامل الصافي الإجمالي و نرسم له ب *FRN* .

ادن يمكن إن نحسب راس المال العامل الصافي من اعلى الميزانية المالية بالعلاقة التالية: <sup>1</sup>

$$\text{راس المال العامل الصافي} = \text{الاموال الدائمة} - \text{الاصول غير الجارية}$$

الجدول رقم (10): راس المال العامل لسنوات 2014-2015-2016 :

السنوات / البيان	2014	2015	2016
الاموال الدائمة = (رؤوس الاموال الخاصة + الخصوم الغير جارية ) ((1))	2462629304.8	6079033362.6	2534845227
الأصول الغير جارية ((2))	1143948164.35	2647152878.35	2703522143.40
راس المال العامل ((1-2))	1318681140.5	3431880484.3	- 168676916.4

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الميزانية المالية

نلاحظ من الجدول إن راس المال العامل موجب في سنتين 2014 - 2015 مما يدل إن الأموال الدائمة كافية لتمويل استثمارات المؤسسة طويلة الأجل الممثلة في أصولها الثابتة ، مع بقاء فائض تستخدمه في دورة الاستغلال كهامش أمان لتمويل عجز الخصوم الجارية عن تغطية الأصول الجارية .

أما في سنة 2016 نلاحظ إنه سالب و هذا يعني إن مبلغ الأموال الدائمة أقل من مبلغ الأصول الثابتة ، أي عجز الأموال الدائمة عن تغطية الاحتياجات التمويلية للاستثمار، و بالتالي لجوء الم المؤسسة إلى تمويل الأصول الثابتة بديون قصيرة الأجل ، و هو ما يشكل اختلالا لتوازن المالي الذي يقتضي بتمويل الأصول بموارد لا تقل عن فترة إستخدامها ، و هو ما يدل على إن المؤسسة عاجزة في هذه السنة عن مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل بما تمتلكه من اصول متداولة .

يقتضي التحليل استنادا إلى *FRN* إن المؤسسة تكون في وضع توازن مالي حينما يكون *FRN* موجبا ، و لكن السؤال الذي يطرح: موجب بكم؟ فقد يصادف المحلل المالي حالات كون فيها  $FRN < 0$  و لكن المؤسسة في حالة عجز مالي ، بسبب إن هامش الأمان الذي وفره راس المال العامل الصافي الموجب لم يكن في مستوى الاحتياج دورة الاستغلال من التمويل ، لذلك وجب معرفة قيمة هاذا الاحتياج لنذكر مدى كفاية *FRN* لتمويله ، و هذا ما سنبينه في النقطة الموالية .

2 - إحتياجات راس المال العامل: *BFR*

يشير مفهوم الاحتياج في راس المال العامل إلى جزء الاحتياجات الضرورية للاستغلال غير المغطاة بالموارد الدورية ( الديون قصيرة الأجل ) ، ذلك إن دورة الاستغلال تنتج احتياجا للتمويل مرتبط بسرعة دوران عناصر الاستغلال من مخزونات و حقوق ، و يقابله موارد تمويلية قصيرة الأجل مرتبطة بسرة دوران الديون قصيرة الأجل (باستثناء السلفيات المصرفية) .

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن سانية، مطبوعة دروس - اساسيات التحليل المالي، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة غرداية، 2018، ص 39 .

## الفصل الثاني: مساهمة مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحزونية (ALFAPIPE)

مفهوم الاحتياج في راس المال العامل (نرمز له بـ  $BFR$ ) يشير إلى الاحتياجات التمويلية الدورية غير المغطاة بالموارد التمويلية الدورية ، ذلك إن دورة الاستغلال تتيح احتياجا للتمويل مرتبط بسرعة دوران الأصول عناصر الاستغلال من مخزونات و حقوق ، و يقابله موارد تمويلية قصيرة الأجل مرتبطة بسرعة دوران الديون قصيرة الأجل باستثناء ( السلفيات المصرفية ) ، اذن في دورة الاستغلال هناك :

احتياجات الدورية للتمويل الناتجة عن دوران عناصر الاستغلال من حقوق و مخزونات و غيرها دون خزينة الأصول ، و بالتالي فهي

$$= \text{الأصول الجارية} - \text{خزينة الأصول} .$$

موارد تمويل الدورية = الخصوم الجارية - خزينة الخصوم ، و بالتالي فإن علاقة حسابه هي <sup>1</sup>:

الاحتياج في راس المال العامل = الاحتياجات الدورية للتمويل - موارد التمويل الدورية

الجدول رقم (11): احتياجات راس المال العامل لسنوات 2014-2015-2016 .

2016	2015	2014	السنوات/البيان
5639277021.4	4500263568.9	6703394489.4	الأصول المتداولة - القيم الجاهزة (1)
6195621504.43	1602133075.16	5669692261.82	الديون قصيرة الأجل (2)
- 556344483	2898130493.7	1033702227.6	$BFR$ (1-2)

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على الميزانية المالية .

من خلال الجدول يتبين إن قيم احتياجات راس المال العامل موجبة خلال في السنتين 2014 - 2015 ، و هذا يعني عدم وجود فائض في الموارد الاستغلال عن احتياجات الاستغلال . أما في سنة 2016 نلاحظ إن احتياجات راس المال العامل بقيت بمؤشر سالبة، مما يعني إن المؤسسة لا يوجد لديها احتياجات أي يوجد فائض في موارد الاستغلال عن احتياجات الاستغلال.

3 - الخزينة :  $TR$

إن تجاوز القصور الذي ذكرناه في تحليل التوازن المالي للمؤسسة بإستخدام راس المال العامل الصافي وحده يقتضي مقارنته بحجم الاحتياج في رس المال العامل ، و بذلك تكون المؤسسة متوازنة ماليا متى حققت  $FRN$  موجبا و بالقدر الذي يغطي

$BFR$  ، و القدر الذي يزيد عن ذلك يعطينا صافي الخزينة .

و بالتالي نحصل على المعادلة الأساسية للخزينة كالتالي <sup>2</sup>:

$$TN = FRN - BFR$$

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن سانية، مرجع سابق ذكره، ص 41-42 .

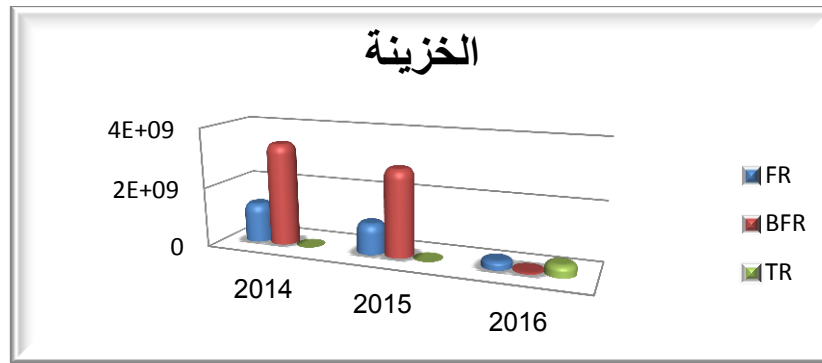
<sup>2</sup> عبد الرحمان بن سانية مرجع سابق ذكره، ص 44 .

الجدول رقم (12) : الخزينة لسنوات 2014-2015-2016.

السنوات / البيان	2014	2015	2016
FR	1318681140.5	3431880484.3	- 168676916.4
BFR	1033702227.6	2898130493.7	- 556344483
TR	284978912.9	53374990.6	387667566.6

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على الميزانية المالية .

الشكل رقم (12) الخزينة لسنوات 2014-2015-2016 .



نلاحظ إن قيمة الخزينة الصافية خلال سنتين 2014-2015 موجبة و هي وضعية جيدة للمؤسسة ، ما يدل على وجود توازن المالي في الخزينة ، هذا يعني وجود فائض في الخزينة بسبب إن  $BFR < FRN$  ، مما أدى إلى توفير سيولة نقدية للمؤسسة ، أو بعبارة أخرى وجود جزء من الأموال الدائمة مجمد في شكل أرصدة نقدية ، أي إن المؤسسة تمكنت من تغطية احتياج في راس المال العامل مع وجود فائض، و هو ما يضع المؤسسة أمام مشكلة الموازنة بين السيولة و الربحية . أما في سنة 2016 نلاحظ إن صافي الخزينة اصبح موجب ، برغم من إن راس المال العامل في هاته السنة سالب إلا إن المؤسسة غطت العجز في راس المال العامل من خلال مواردها الدورية الناتج عن دورة الاستغلال و حققت المؤسسة فائض و هذا ما ضهر في خزينة موجبة .

الإجراءات التصحيحية :

في هذه الحالة يمكن للمؤسسة إن تقوم بعدة إجراءات و تركز عليها خلال سنتين 2014 - 2015 ، ينبغي دراسة حجم الأمثل للسيولة بما يسمح للمؤسسة بمواجهة استحقاقاتها القصيرة الأجل دون تفويت تحقيق ربحية من استثمار الزائد من السيولة عن الحاجة ، إضافة إلى إنه عليها إن تقوم بما يلي :

تسديد جزء من الديون الطويلة و المتوسطة الأجل .

شراء استثمارات جديدة .

تقليص مستوى الإستثمارات إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة .

الزيادة من إستخدامات دورة الاستغلال بشراء مخزونات جديدة اذا كانت ظروف السوق و التخزين مواتية أو تقديم تسهيلات للزبائن .

تخفيض موارد الاستغلال بتسديد جزء من ديون الموردين .

القيام باستثمارات مالية قصيرة الأجل .

تقديم قروض للغير .

أما في سنة 2016 يمكن للمؤسسة تدارك مشكلة السيولة بمجموعة من الإجراءات منها :

تسريع تحصيل الحقوق من الزبائن .

تقديم حسومات على المبيعات .

التفاوض مع الدائنين لتمديد أجل تسديد الديون .

التنازل عن التثبيثات الغير الضرورية .

إعادة برمجة مصاريف الإستغلال.

النسب المالية في المؤسسة :

1 حساب نسب السيولة :

تتم نسب السيولة بالعلاقة بين جانبي الميزانية في الأجل القصير ، لذلك تسمى أحيانا " نسب تحليل المركز المالي قصير الأجل "

و تسمى أيضا " نسب التداول "<sup>1</sup>.

الجدول رقم (13) : نسب السيولة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الالكترونية لسنوات 2014-2015-2016 .

السنوات / البيان	العلاقة	2014	2015	2016
السيولة العامة	الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل	1.23	3.14	0.97
السيولة السريعة	(الأصول المتداولة - المخزونات) / الديون قصيرة الأجل	0.51	1.12	0.46
السيولة الجاهزة	القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل	0.05	0.33	0.06

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتادا على الميزانية المالية .

من أجل معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في أجلها المحددة نقوم بحساب نسب السيولة و من خلال الجدول نستنتج إن :

نسب السيولة العامة : نلاحظ إن السيولة العامة للمؤسسة تجاوزت ما يقارب واحد خلال سنتين 2014 - 2015 ، مما يعني

وجود فائض من الأصول المتداولة بعد تغطية كل الديون قصيرة الأجل ، و هذا يدل أيضا على وجود سيولة معتبرة للمؤسسة

خلال سنوات الدراسة .

أما في سنة 2016 نلاحظ إنهما لم تتجاوز 1 ، و هذا يعني إن الأصول المتداولة لم تغطي كل ديون قصيرة الأجل ، الا إنهما كانت

قريبة من تغطيتها ، و هذا يدل على إن المؤسسة لا تزال تحتاج لكمية من السيولة في أصولها الجارية .

نسبة السيولة السريعة : نلاحظ في هاذة النسبة استبعاد المخزون بالنظر إلى مخاطر دورانه ، القيمة المفضلة لهاذة النسبة ما بين

0.5 و 0.6 ، النسبة في سنة 2014 مقبولة لأنها تقارب 1 ، أما في سنة 2015 تجاوزت 1 و هذا يدل على كمية المخزونات

في هاته الفترة جد معتبرة ، أما في سنة 2016 هنا قريبة من معدل القبول لكنها لم تغطي كامل الديون باستبعاد المخزون .

نسب السيولة الجاهزة : ارتفاع هذه النسبة معناه وجود متاحات نقدية غير مستغلة ، و النسبة 30% تعتبر مريحة جدا

للمؤسسة ، نلاحظ إن القيم مقبولة على العموم ، مما يعني إن المؤسسة لا تحتفظ بأموال سائلة جاهزة أكثر من حاجياتها .

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن سانية، مرجع سابق ذكره، ص 104 .



2 نسب النشاط :

يقيس هذا المعدل عدد مرات إستخدام إجمالي الأصول في توليد المبيعات ، أو بعبارة أخرى حجم المبيعات المتولد عن كل وحدة نقدية من قيمة الأصول و هي مفيدة في إستراتيجية التسعير حيث تعتمد المؤسسة أسعار منخفضة مع معدل دوران مرتفع لأصولها و العكس بالعكس<sup>1</sup> .

الجدول رقم (14) : نسب النشاط للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية 2014-2015-2016 .

2016	2015	2014	العلاقة	السنوات / البيان
0.74	2.36	0.82	رقم الأعمال /مجموع الأصول	معدل دوران إجمالي الأصول
2.41	6.85	5.86	رقم الأعمال /الأصول الغير جارية	معدل دوران الأصول الثابتة (الغير الجارية)
1.08	3.60	0.96	رقم الأعمال / الأصول المتداولة	معدل دوران الأصول المتداولة

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على الميزانية المالية .

من خلال الجدول نستنتج فيما يخص كل من :

معدل دوران إجمالي الأصول : يدل على كفاءة إدارة المؤسسة لممتلكاتها فزيادة هذا العمل من 0.82 سنة 2014 إلى 2.36 سنة 2015 يدل على تحسن أداء المؤسسة ، بينما في سنة 2016 يبدو إنه في تراجع .

معدل دوران الأصول الثابتة : يدل على قدرة الأصول الرأسمالية على خلق المبيعات ، و القيم في الجدول تدل على كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها و هذا واضح في السنة 2015،بينما سنة 2016 أيضا نلاحظ إنه في انخفاض ، مما يعني إن الأداء التشغيلي للمؤسسة ثابت تقريبا في تذبذب خلال سنوات الدراسة .

معدل دوران الأصول المتداولة : متوسط دوران الأصول المتداولة في الفترة الدراسة في حدود 3.60 و هو معدل عال ، و هو دليل للاستثمار الجيد ، و مؤشرا لارتفاع هامش الربح ، خاصة في سنة 2015 .

3 - نسب التمويل :

تتم هذه النسبة ( و المشاهدة تماما لنسبة الوزن النسبي للديون ) بقياس مستوى التمويل بالديون باختلاف آجال استحقاقها ، و يعتبر ارتفاعها غير محبذ ، اذا من الأفضل إن تكون قيمتها  $< 50\%$  من أجل رفع ثقة الدائنين في قدرة المؤسسة على السداد .

الجدول رقم (15) : نسب التمويل لسنوات 2014-2015-2016 .<sup>2</sup>

2016	2015	2014	العلاقة	النسب /السنوات
0.70	0.20	0.69	مجموع الديون /مجموع الأصول	نسبة الاقتراض (الاستدانة أو المديونية)
0.93	2.29	2.15	الاموال الدائمة /الأصول الغير الجارية	نسبة التمويل الدائم
0.21	1.57	0.70	الاموال الخاصة / الأصول الغير الجارية	نسبة التمويل الذاتي (الخاص)

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن سانية، مرجع سابق ذكره، ص 107 .

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن سانية، مرجع سابق ذكره، ص 104 - 105 .

## الفصل الثاني: مساهمة مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب الحزونية (ALFAPIPE)

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على الميزانية المالية .

نسبة الاقتراض : تبين هذه النسب من الجدول مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أصولها أي إن ديون المؤسسة في 2014 بلغت 69%

من مجموع الأصول و انخفضت هذه النسبة سنة 2015 لتصبح 20%، تم عادت للارتفاع فأصبحت 70% سنة 2016 و هذه النسبة تدل على إن المؤسسة يمكن إن تواجه صعوبة في سداد الديون .

نسبة التمويل الدائم : النسبة تفوق الواحد في سنتين 2014 - 2015 مما يعني إن المؤسسة قادرة على تغطية أصولها الثابتة الممولة عن طريق الأموال الخاصة . و في سنة 2016 أقل من 1 و هذا يعني إن لا تزال الأموال الخاصة عاجزة عن تغطية أصولها طويلة الأجل ، لكنها قريبة من 1 و يعني إنعدام راس المال العامل الصافي .  
و كنتيجة تدل نسب التمويل هذه على الوضعية المالية الإيجابية نوعا ما للمؤسسة في فترة الدراسة .  
4 نسب المردودية :

هذه النسبة هامة للمقارنة بين المؤسسات و هي تقيس مدى فعالية إستخدام مجموع الأصول في توليد الأرباح الصافية ، و يكن حسابه أيضا " قبل الفوائد أو الضرائب " بدلا من صافي الربح.  
ملاحظة : إن النسب المشتركة بين الحسابات الموجودة في الميزانية تعبر عن أرصدة و بين تلك الموجودة في قائمة الدخل تعبر عن تدفق ، تطرح مشكلة معاملة الرصيد و التدفق بنفس المنطق ، لذلك يفضل إن تأخذ الحسابات المأخوذة من الميزانية بالمتوسط ((رصيد بداية الفترة + رصيد نهاية الفترة) / 2) ، عند حساب النسب المالية المشتركة .

الجدول رقم (16) : نسب المردودية المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب الحزونية لسنوات 2014-2015-2015 .

النسب / السنوات	العلاقة	2014	2015	2016
معدل العائد على الأصول أو الاستثمار	هامش الربح الصافي ( صافي الربح / صافي المبيعات ) / معدل دوران الأصول ( صافي المبيعات / متوسط الأصول )	0.06	0.10	0.12
نسبة مردودية النشاط (أو المردودية التجارية)	الربح الإجمالي ( النتيجة العادية قبل الضرائب ) / رقم الأعمال	0.11	0.23	0.08

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج .

رغم إن نسب المردودية محسوبة في الجدول غير عالية إلا إنها إيجابية و هذا يعني إن الأداء العام للمؤسسة جيد خاصة في سنتين 2015 - 2016 .

5 نسبة المردودية المالية و الإقتصادية.<sup>1</sup>

تقيس المردودية الإقتصادية العائد على الأموال المستثمرة ، و المردودية المالية العائد على الأموال الخاصة .

الجدول رقم (17) نسب المردودية المالية و الإقتصادية المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب الحزونية لسنوات 2014-2015-2016 .

السنوات / البيان	2014	2015	2016
النتيجة الصافية	742 542 814.38	4 177 925 809.00	581 554 639.40
الاموال الخاصة	802523547.12	4173267316.96	583003799.94

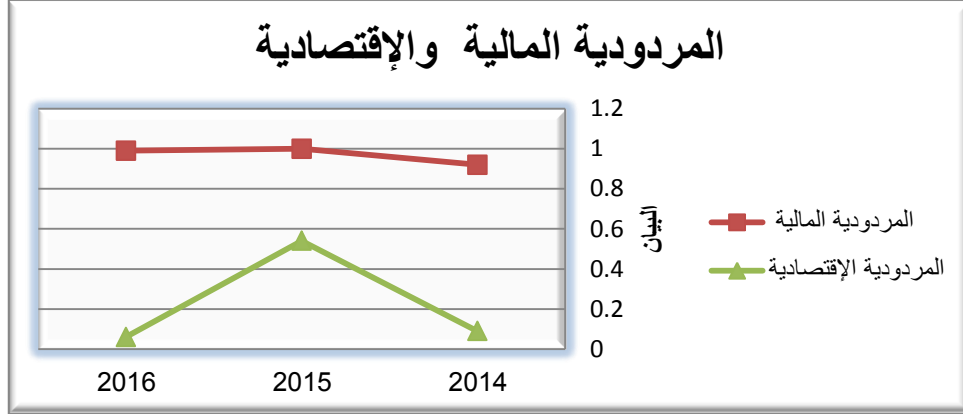
<sup>1</sup> عبد الرحمان بن سانية، مرجع سابق ذكره، ص 104-105.

الفصل الثاني: مساهمة مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFAPIPE)

0.99	1	0.92	المردودية المالية
8730466731.40	7681166437.79	8132321566.61	مجموع الأصول
0.06	0.54	0.09	المردودية الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج .

الشكل رقم (13): نسب المردودية المالية و الاقتصادية لسنوات 2014,2015,2016



نلاحظ الإرتفاع بنسبة ضعيفة بين السنوات في المردودية المالية أين سجلت معدلات مقبولة و المقدرة ب 0.92 في سنة 2014 و 1 في سنة 2015 أما 2016 فقد حققت نسبة مردودية 0.92 بحيث يمكن القول بأن كل 1 دينار من الأموال الخاصة يولد 1 دينار من النتيجة الصافية .

كذلك نلاحظ تزايد في المردودية الاقتصادية للمؤسسة و المقدرة ب 0.09 سنة 2014 إلى إن بلغت 0.54 سنة 2015 أي في كل 1 دينار تستثمره يولد 0.54 دينار من النتيجة الصافية ، و هذا ما يدل على الإهتمام بالجانب الرقابي و استخراج الإنحرافات و البحث عن أسبابها ، إلا إنهما في سنة 2016 انخفضت بشكل كبير تعتبر شبه معدومة .

تحليل الاستغلال :

3 - 1 القيمة المضافة :

الجدول رقم (18) : القيمة المضافة لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية لسنوات 2014-2015-2016 .

البيان	2014	2015	2016
القيمة المضافة	2 991 439 289.18	7 312 420 572.64	2 610 427 287.40
قيمة التغير	/	4320981283.5	- 4701993285

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على جدول حسابات النتائج .

نلاحظ إن القيمة المضافة ارتفعت سنة 2015 بقيمة 4320981283.5 تم إنخفضت بشكل كبير في سنة الأخيرة من سنوات الدراسة .

3 - 2 الفائض الإجمالي للاستغلال: EBE

الجدول رقم (19) : الفائض الإجمالي للاستغلال لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية لسنوات 2014-2015-2016 .

البيان / السنوات	2014	2015	2016
------------------	------	------	------

الفصل الثاني: مساهمة مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFAPIPE)

829 924 642.66	5 290 660 364.63	1 627 936 880.35	EBE
- 4460735722	3662723484.3	/	قيمة التغير

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على جدول حسابات النتائج.

نلاحظ إن قيمة الفائض الإجمالي للاستغلال موجب خلال سنتين 2014 - 2015 و ارتفع بقيمة جد معتبرة 3662723484.3 ، ثم إنخفضت في سنة 2016 بقيمة - 4460735722 ، نتيجة ارتفاع نفقات المستخدمين .  
3 - 3 نتيجة الإستغلال :

الجدول رقم (20) : نتيجة الإستغلال لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية 2014-2015-2016 .

2016	2015	2014	البيان
645 226	4 256 227	1 001 135	نتيجة الاستغلال
270.61	234.12	764.24	(العملياتية)
- 3611000964	3255091469.9	/	قيمة التغير

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على جدول حسابات النتائج.

نلاحظ إن قيمة نتيجة الاستغلال ارتفعت بقيمة 4 256 227 234.12 خلال سنة 2015 نتيجة ارتفاع القيمة المضافة و إنخفاض في الضرائب و الرسوم و المصاريف المالية و نفقات المستخدمين ، ثم إنخفضت في سنة 2016 .  
4 - النتيجة المالية :

الجدول رقم (21) : النتيجة المالية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية 2014-2015-2016 .

2016	2015	2014	البيان
-63 671 631.21	-78 301 425.12	-258 592 949.86	النتيجة المالية
14629793.91	180291524.74	/	قيمة التغير

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على جدول حسابات النتائج.

نلاحظ إن قيمة النتيجة المالية للمؤسسة سالبة و في إنخفاض خلال سنوات الدراسة على التوالي ، و هذا بسبب ارتفاع المصاريف المالية.

4 - 5 النتيجة الصافية :

الجدول رقم (22) النتيجة الصافية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية لسنوات 2014-2015-2016 .

2016	2015	2014	البيان
583 003 799.94	4 173 267 316.96	830 874 070.77	النتيجة الصافية
- 3590263517	3342393246.2	/	قيمة التغير

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على جدول حسابات النتائج.

نلاحظ إن قيمة النتيجة الصافية للمؤسسة ارتفعت سنة 2015 بقيمة 3342393246.2 .

من خلال جداول " القيمة المضافة ، *BFE* ، نتيجة الاستغلال النتيجة المالية ، النتيجة الصافية " اتضح فعالية مراقب التسيير الذي قام بتوضيح مواقع الخلل مع أسبابها و البحث عن الحلول .

### الفرع الثالث : تحليل مخارج التحليل المالي لخدمة الإستراتيجية في المؤسسة

تكمن أهمية الإستراتيجية في إختيار معايير إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وذلك لأنها تهدف لتوجيه بشكل بات (قطعي)، ولمدة طويلة نشاطات وهياكل تنظيم المؤسسة، فعلى ضوءها يتم تحديد مستوى المبيعات والربح المراد بلوغهما، وذلك عن طريق تخصيص الموارد المالية للمشروعات المختلفة، فهذه الإستراتيجية تعكس الأولويات والتوقعات الخاصة بالمؤسسة فيما يخص الحصول على الأموال وعملية تخصيصها داخل المؤسسة، كما تقوم بتحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن إتخاذ أفضل القرارات المالية التي ستساعد المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها العامة، بالعمل على توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، مع تحقيق التوازن بين الأصول و الخصوم ، كما يتطلب تدبير الأموال و مصادرها و تكلفتها و مراقبة الإيرادات و النفقات و السيولة النقدية و المتحصلات النقدية ، كي تضمن سلامة المركز المالي للمنشأة و تعتبر النسب المالية المعايير المالية التي يستخدمها التحليل المالي في عملية الرقابة المالية و التي من خلالها يتم توجيه لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، بناء على أجوبة بعض إشارات ومسؤولي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية والتي تم إجراء مقابلة مع مسؤول مراقبة التسيير ومسؤول المحاسبة والمالية، تم تحليلها كالآتي:

- ✓ تحتاج المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية إلى معايير أو قواعد يتم بموجبها إختيار البديل الأفضل للوصول إلى أهدافها، حيث يساعد التحليل المالي تقييما للأداء المالي للمنظمة، للتعرف على نقاط القوة والضعف في هذا الأداء، ومن تم وضع الحلول لنقاط الضعف ومساندة وتعزيز نقاط القوة.
- ✓ يستعمل التحليل المالي للتعرف والحكم على مستوى أداء المؤسسة لإتخاذ القرارات المتعلقة بحجم ونوع الأصول الواجب شرائها، وحجم ونوع التمويل المناسب لكل نوع من أنواع تلك الأصول من أجل تحقيق الأهداف.
- ✓ من بين أهم المعايير الذي يستند عليها التحليل المالي في إتخاذ قرارات إستراتيجية هي معايير الربحية أو الكلفة، معايير السيولة والمديونية، معايير النشاط أو إدارة الموجودات، ومعايير النمو والتي سنوضحها كما يلي :
  - أ - إدارة راس المال العامل وكل ما يرتبط به من حيث كيفية رفع كفاءة إدارة النقدية.
  - ب - التحليل الإقتصادي للائتمان من حيث شروطه ما مدته والناتج من زيادة المبيعات والمخاطر المتوقعة.
  - ث - تحليل الحجم الاقتصادي الأمثل للطلبية ومواعيد .
  - ج - قرار الاستثمار طويل الأجل وكل ما يرتبط بهذا القرار من تحليل طرق تقييم مقترحات الاستثمار وكيفية حساب تكلفة الفرصة للأموال واسعار الفرص البديلة واسس حساب مخاطر الأعمال.
  - د - قرار التمويل طويل الأجل وما يرتبط به دراسة افضل هيكل تمويلي المؤسسة في ضوء الهياكل التمويلية من مؤسسات المماثلة في النشاط، وكذلك ما يرتبط من تحليل المصادر المثلى للتمويل طويل الأجل واثار كل مصدر على ربحية المؤسسة من جهة وعلى كفاءة إستخدام المال العام من ناحيه اخرى.
- ✓ إن التحليل المالي لا ينحصر في تحليل وتقييم الأداء لأنشطة المنظمة الداخلية فقط، وإنما تتسع الرؤية لتشمل البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال والتي تتمثل بالعوامل السياسية، الإقتصادية، القانونية، والثقافية العامة التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتتأثر بها المنظمة بصورة أو بأخرى، وهذا الذي يعطي الركيزة الأساسية للوصول إلى تحقيق الإستراتيجية المناسبة ومنه إلى تحقيق الأهداف المنشودة لهاته المؤسسة.

✓ إن القرارات المرتبطة والمتربطة داخل المؤسسة والمتمثلة في وضع الموازنات والإستراتيجيات والسياسات الوظيفية تتطلب تحليل للفرص، ويتحقق ذلك بتحديد قدرات وإمكانات المؤسسة وتقييمها، وذلك من أجل إثبات قدرتها على استغلال الفرص.

✓ إن إحداث الفرص واستغلالها و دراسة العوامل التنافسية قصد معرفة أثرها على مستقبل المؤسسة أو هيكلها، من العوامل الهامة التي يجب الإهتمام بها في دراسة والتحليل، والذي يضمن تحقيق التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بها.

### المطلب الثالث: مناقشة النتائج

#### الفرع الأول : دراسة النتائج

من خلال دراستنا لفاعلية الموازنة التقديرية والتحليل المالي ودورها في الخروج بالاستنتاجات تساعد في الوصول إلى إستراتيجية مناسبة لتحسين أداء المؤسسة ، وبمعالجة جوانب وحيثيات هذا الموضوع، مع التعرّيج لواقع هذا الحال على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ، وبعد ربط النتائج بالفرضيات ، وذلك بهدف الإجابة على إشكالية المطروحة سابقا والمتمثلة في "فيما يكمن اثر إستراتيجية مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية .

نتائج تحليل مخرجات الموازنة التقديرية:

- تعتبر الموازنة التقديرية أداة من الأدوات المحاسبية التي تساعد إدارة المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة الرقابة، التخطيط، التوجيه، التنظيم .
  - تستبعد المؤسسة أثر السعر في موازنتها نظرا للتقلبات الكبيرة التي يشهدها السعر لارتباطه بالأسعار في البورصة العالمية .
  - تقوم المؤسسة بالاعتماد على الطلبات و الاتفاقيات المحصل عليها من طرف الزبائن وخبرة وكلاء البيع في عمليات التنبؤ بالمبيعات ، كما إنها بناء عليها تتخذ المؤسسة قرارات الإنتاج و قرارات التمويل .
  - عدم وجود قسم مستقل للموازنة التقديرية في المؤسسة بل تابع لمصلحة المحاسبة المالية .
  - تعتمد مؤسسة على أساليب بسيطة في تحديد حجم مبيعاتها من خلال دراسة تطورها خلال السنوات الماضية و ربط زيادة حجم المبيعات بزيادة عدد الزبائن .
  - زيادة الطاقة الإنتاجية خلال السنة الأخيرة من الدراسة حيث توصلت المؤسسة لتحقيق مستويات قياسية في حجم المبيعات و الإنتاج.
  - يتميز أداة الموازنة التقديرية بصرامة في عملية التنفيذ و المتابعة ، و ذلك بإستعمال مجموعة من التقارير المختلفة في الزمان و المحتوى و التي تعمل على تلخيص نشاط المؤسسة و توجيه قراراتها .
- نتائج تحليل مخرجات التحليل المالي :

- من الجانب العملي و على المستوى التقني تعتبر مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية من المؤسسات الوطنية التي تطمح لإيجاد الظروف المناسبة والملائمة للاستمرار والبقاء و توسع نشاطها وتحقيق أهدافها الاقتصادية بالدرجة الأولى ومن خلال دراسة المؤشرات المالية تبين لنا ما يلي:

- حققت مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية رأس المال العامل موجب خلال سنتي 2014 و 2015 وهذا يدل على إن المؤسسة قادرة على تمويل أصولها الثابتة بإستخدام الأموال الدائمة ، ويعود سبب سلبية رأس المال العامل في سنة 2016 إلى عدم قدرة المؤسسة على تغطية أصولها الثابتة بالأموال الدائمة .
- وحققت مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية احتياجات رأس المال العامل موجب في سنتي 2014 و 2015 ، وهذا يدل على إن المؤسسة يوجد لديها احتيايج ،أي لا يوجد فائض في موارد الاستغلال عن احتياجات الاستغلال أو لا يوجد مصدر تمويل إضافي ناتج عن دورة الاستغلال، أما سنة 2016 فإن الاحتياجات في رأس المال العامل سالب ، وهذا يدل على أن المؤسسة لا يوجد لديها في هذه السنة احتيايج ،أي يوجد فائض في موارد الاستغلال .
- حققت مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية خزينة موجبة في كل سنوات الدراسة ، وهذا يدل على إن المؤسسة تتوفر على نقديات (سيولة) أي تتوفر على هامش أمان يسمح لها تفادى اللجوء إلى الاستدانة المالية في الأجل القصير .
- كما تبين لنا معدلات السيولة بأن المؤسسة لها استقلالية المالية وإنها تعتمد على أموالها الخاصة لتمويل استثماراتها بدلا من الديون ،و إن المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل .
- من خلال تحليل نسب النشاط نلاحظ وجود قوة في أداء المؤسسة خلال سنوات الدراسة .
- من خلال تحليل نسب التمويل خلال سنتين 2014 – 2016 نلاحظ إن المؤسسة تعتمد على نسبة من أموال الغير في التمويل باختلاف أجل استحقاقها ، حيث إن مساهمة الأموال الخاصة و الأموال الدائمة تعطي ضمينا للمجازفة ، بعكس ذلك في سنة 2015 التي نسبتها ضئيلة .
- يفسر الارتفاع المردودية الاقتصادية سنة 2015 نتيجة الارتفاع في رقم الأعمال و الزيادة في الإستثمارات، و الإنخفاض في سنة 2016 يفسر ذلك بسبب الإنخفاض في المستوى الإنتاجي .
- المؤسسة حققت إنخفاض مستمر في معدل القيمة المضافة ، وهذا يعني عدم وجود رشادة كبيرة في التحكم في حجم الاستهلاكات الوسطية، كما إن إنخفاض نسبة فائض الإجمالي للاستغلال يرجع السبب إلى إنخفاض حجم الإنتاج .
- ومن الجانب المالي رأينا إن المؤسسة حققت مردودية موجبة و إنها تساهم بنسبة طفيفة في الأموال الخاصة و ذلك لزيادة الكبيرة في الإهتلاكات و ارتفاع تكاليف الاستغلال .

#### خلاصة:

من خلال قيامنا بإجراء الدراسة التطبيقية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFAPIPE)، و التي تتضمن تحسين و إثراء المفاهيم النظرية التي تعرضنا إليها في الجانب النظري ،و إختبار مدى تطابقها مع الواقع العلمي، تبين إن إستراتيجية مراقبة التسيير تحظى بأهمية بالغة من طرف هاته المؤسسة، و ذلك من خلال إضافة مفهوم الإستراتيجية و التي باتت من الضروري تجسيد معطياتها على أرض الواقع من أجل مسايرة التطور التكنولوجي و الإقتصادي الحاصل في مختلف القطاعات إلى أدوات مراقبة التسيير، حيث إنه يظهر بوضوح في اطار متابعة تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية من طرف المؤسسة، فتستخدم المؤسسة الموازنة التقديرية التي تحتوى على مخطط متكامل يساهم

في توضيح التخطيط و التوجه الإستراتيجي و ترجمتها إلى ممارسات يومية، بالتكامل مع التحليل المالي الذي تستخدمه المؤسسة كأداة تعمل وفق مجموعة من العمليات المختلفة و المترابطة لتحليل الجانب المالي، و يعمل على رسم حدود تبنى المخطط الإستراتيجي و ترسيخ نتائجه بشكل كاف في مختلف مديرياته، لذا تجدهم يساهموا بشكل جيد في مستوى أداء مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية (ALFAPIPE)، كما تؤكد هذه النتائج في إنه تكمن مساهمة أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء، هو ضمان وجود تقييم فعال لمخرجاته أو نتائج هاته الأدوات، و ذلك من خلال المزايا التي تحققها كل أداة في سبيل تحسين أدائها الذي يعتبر عنصر هام و حساس لدى أي مؤسسة تسعى إلى تحقيقه، و كذا اكتشاف الإنحرافات و التلاعبات و الأخطاء و معرفة أسبابها و الحلول الممكنة لها لتدعيم نقاط القوة و تصحيح نقاط الضعف و التنسيق بين مختلف الوظائف على مستوى المؤسسة..



الله

لقد تم من خلال هذا البحث دراسة موضوع دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء، و هذا بالتطرق في بادر الأمر إلى إستراتيجية المراقبة كأداة لتحسين الأداء مع التركيز أكثر في فلسفتها من المنظور الجزئي و ذكر معالمها و مبادئها و كيفية ادماجها في المؤسسة، ثم التعرض إلى الوجه الجديد لمراقبة التسيير في اطار الإستراتيجية ، الذي يشترك مع هذه الأخيرة في الإهتمام أكثر بالأداء ، مع ذكر الإستخدام الأمثل لأدوات المراقبة في هذا الإطار، و التي تعني بتحسين الأداء، فهي من أهم الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة لتتأكد من خلالها إن أهدافها المحققة تطابق أهدافها المسطرة، فهي عملية مستمرة تتمثل في مقارنة الإنجازات الفعلية بالعمليات المخططة، و استخراج الإنحرافات الحاصلة في التنفيذ والحد منها ووضع التصحيحات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتحسين أداء المؤسسة، حيث تصبح البيانات المحاسبية و المالية للوحدة الاقتصادية في المؤسسة هي الأرضية التي تبنى عليها تلك الإستراتيجية، تهدف إلى تقوية الهيكل التمويلي للمشاريع التي تقوم بها و من ثم إلى تحسين الأداء.

من خلال الدراسة التي اجريناها بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب الحلزونية ، و من اجل اختبار فرضيات البحث ، تبين ما يلي:

### الفرع الثاني : مناقشة الفرضيات :

تقوم الفرضية الأولى على ان مراقبة التسيير من الوظائف الهامة في المؤسسة ، تعتبر وظيفة مراقبة التسيير وظيفه محورية في المؤسسة لمساهمة ادواتها في تحسين اداء المؤسسة حيث تتجسد في العديد من المهام لتطبيق مراقبة التسيير ، و التي بإمكانها احداث اثر فعال في المؤسسة و لها تأثير مباشر على التسيير الحسن للأنظمة الرقابية المتعلقة بالأداء ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

تتمثل الفرضية الثانية في ان مراقبة التسيير لها دور كبير في ترجمة و بناء استراتيجية المؤسسة ، تعمل ادوات مراقبة التسيير على تحسين اداء المؤسسة من خلال التطبيق السليم لها ، و ذلك بتوضيح استراتيجية المؤسسة و ترجمتها الى اهاد و هذا بخلق ديناميكية في المؤسسة و تعبئة كل الفاعلين و تحفيزهم من اجل بلوغ الاهداف المحددة ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

أما فيما يتعلق بالفرضية الثالثة والتي تتمثل في إن الموازنة التقديرية و التحليل المالي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية تعكسان ترجمة الأهداف خاصة منها الأهداف الإستراتيجية و تحليل الوضعية المالية لها للمساهمة في تحسين الأداء ، تكمن مساهمة هاتين الأداتين إنطلاقا من وضع المخطط الإستراتيجي ، و هذا من خلال تحليل محيط الخارجي من أجل الخروج بالقرارات الإستراتيجية و ترجمتها في شكل موازنات سنوية ، شهرية و متابعة تنفيذها بمختلف معايير قياس المردودية و تحسين الأداء للمستويات العليا ، بالإضافة إلى تقنيات التحليل المالي لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة و تبليغ مستويات التنفيذ و الإنحرافات المسجلة و نتائج التحليل ، اذ تكامل مختلف أدوات مراقبة التسيير هو الكفيل بضمان متابعة المستمرة للنشاط و من ثم تحسين الأداء و بلوغ الأهداف الإستراتيجية و العامة للمؤسسة ، و هكذا أكدنا به صحة الفرضية الثالثة.

أما فيما يتعلق بالفرضية الرابعة والتي تتمثل في إن هناك مستوى عال لتحسين الأداء من خلال مركزية تسيير و تنفيذ القرارات الإستراتيجية لدى المديرية العامة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية، من خلال دراسة الحالة التي أجريت في هاته المؤسسة تبين لنا عدم صحة الفرضية ، حيث إن إشراك مسؤولي المراكز في إعداد الإستراتيجية حتى لا تكون ، مقتصرة على المديرية العامة ، و ذلك ما لمسناه من خلال المقابلة التي أجريناها مع مراقب التسيير ، على إن أي قرار يتم إتخاذه الا كان فيه استشارة كافة رؤساء المصالح مثل (رئيس مصلحة الإنتاج ، مصلحة التخزين ، و غيرها من المصالح الأخرى) بالإضافة إلى

ذلك معرفة معظم المسؤولين و الأفراد بدور و هدف مراقبة التسيير ، و إشراكهم في عملية التخطيط الأهداف ، حيث إن المديرية العامة تقوم بترجمة الإستراتيجية إلى عمليات يومية في شكل موازنات سنوية ، شهرية ، و تقارير المالية و متابعة تنفيذها و تصحيح الإنحرافات إن وجدت و من ثم إلى تحسين الأداء .

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم دراستنا إلى قسمين أساسيين، الأول نظري و تطرقنا فيه إلى مفهوم إستراتيجية مراقبة التسيير و أدوات مراقبة التسيير، واستخرجنا أهم الخصائص والأهداف المتعلقة به ، ودرسنا أهم أدواته، مع توضيح كيفية مساهمته على تحسين الأداء وعلى مكانة الإستراتيجية ومراقبة التسيير ودراسة تأثير الإستراتيجية على مراقبة التسيير، أما القسم الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية، واخترنا المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب الحلزونية لتكون مثالا عن مؤسساتنا الإقتصادية، و حاولنا من خلال هذا القسم إن نقوم بدراسة تقييمية مراقبة التسيير المتواجد بالمؤسسة، في ما يلي نذكر النتائج :

- بالرغم من اختلاف الباحثين حول تعريف مراقبة التسيير إلا إن تعاريفهم تتدفق جميعا في إنها مسار دائم للتعديل يستهدف تجنيد الطاقات من أجل الإستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء و الإنحرافات.

- تميل التوجهات الحديثة إلى إلحاق مراقب التسيير مباشرة بالمدير العام وهذا لأن هذه الوضعية تدعم مراقب التسيير أكثر وتمنحه استقلالية و قدرة على التدخل بصورة أكبر.

- ترمي مراقبة التسيير إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات المسيرين، وتطوير قدراتهم، وتعديل اتجاههم و بالتالي يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة الأفراد وتحسين أداء المؤسسة ككل.

- يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لأدوات مراقبة التسيير على اقتراح وإقامة مجموعة من الأدوات حسب الأولويات، وتعتبر هذه الأدوات أدوات مساعدة على إتخاذ القرار .تطرقنا في دراستنا إلى أهمها وهي: المحاسبة التحليلية، الموازنات التقديرية و لوحة القيادة.

- يساهم إستراتيجية مراقبة تسيير في تحسين الأداء للمؤسسة من خلال الأدوات المستعملة فيه.

- تسمح مراقبة التسيير بالمتابعة الدقيقة لإنجازات لمؤسسة و محاولة التنسيق بين مختلف أنشطة الأفراد في المؤسسة من أجل التطبيق الجيد للإستراتيجية .

-إن دور مراقبة التسيير في تحسسي الأداء المؤسسة تكمن فيما توفره أدواته و تقنياته،إنطلاقا من مساهمتها في وضع المخطط الإستراتيجي، و هذا من خلال التشخيص الداخلي للمؤسسة و تحليل محيطه الخارجي من أجل الخروج بالقرارات الإستراتيجية و ترجمتها في شكل موازنات سنوية و متابعة تنفيذها بمختلف معايير قياس المردودية و تحسين الأداء للمستويات العليا و تقنيات التحليل المالي لمعرفة وضعية المؤسسة و تبليغ مستويات التنفيذ و الإنحرافات المسجلة و نتائج التحليل، اذا تكامل مختلف أدوات مراقبة التسيير هو كفيل بضمان المتابعة المستمرة للنشاط و من تم التحسن في الأداء .

- يتم تحسين الأداء بناء على الإستخدام الامثل لمراقبة التسيير و أدواتها للمساهمة في تحقيق نتائج المؤسسة .

و بناء على هذا حاولنا تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات كما يلي:

- يجب إن ينظر إلى مراقبة التسيير على إنها وسيلة وليست غاية فهي تعمل على تزويد المسيرين و المسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعدهم على إتخاذ القرارات المناسبة، كما تعمل على تطوير القدرات والكفاءات من خلال تحديد الإنحرافات وتفسيرها بما يسمح بعدم تكرارها مستقبلا وبالتالي فهي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة ككل.

- نوصي المؤسسة بأن لا يتركز عمل مراقب التسيير، في تحسين الأداء، على حساب الإنحرافات و إعطاء التصحيحات اللازمة، لذلك فقط بل يجب إن يعمل على المساهمة أولا في تحديد الجيد و الواضح للأهداف ، لضمان تحقيقها و بنسب مقبولة .
- تحفيز المسؤولين و حثهم على تأدية واجباتهم على اكمل وجه، و ذلك بوضع نظام للحوافز من أجل تحسين أدائهم و من تم تحقيق أهداف المؤسسة .
- لضمان الفعالية في المؤسسة ، لا بد لها من الإهتمام بمصطلح المراقبة و ذلك من خلال اهتمام كل مسير داخل المؤسسة، باقتراحات و استنتاجات المراقب، مهما كانت وضعيته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- أفاق الدراسة :

أما فيما يخص أفاق البحث و نظرا للتشعب الموضوع ،فكل باحث تناوله من زاوية مختلفة مما يبقى المجال مفتوح لمعالجة جوانب أخرى منه نامل قد وفقنا في الإحاطة بجوانب الموضوع و أفدنا المؤسسة و لو بجزء بسيط من خلال النتائج المتوصل إليها ، كما نطاب من الذين يطلعون على هذا العمل إن يأخذوا بعين الاعتبار التوصيات المقدمة و تشجيع الطلبة في إكمال البحث عن الطرق التي تساعد المؤسسة في متابعة تحقيق الإستراتيجية و يمكن اقتراح بعض المواضيع التالية :

- ✓ تأثير مراقبة التسيير على القرارات الإستراتيجية
- ✓ تحليل الفجوة الإستراتيجية
- ✓ دور مراقب التسيير في ترجمة الأهداف الإستراتيجية
- ✓ دور مراقب التسيير في توجيه إستراتيجية المؤسسة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الكتب:

- 1) ناصر دادى عدون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة - الجزائر
- 2) معراج هوارى: مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 3) ناصر دادى عدون، محاسبة التحليلية، جزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر

الأطروحات والرسائل:

- 4) بطاهر بختة، أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الإقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
- 5) قروي جمال، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ضمن مدرسة الدكتوراه
- 6) قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، .
- 7) ابو مسجد بدر، إشكاليه الملائمة بين مراقبة التسيير والإستراتيجية في المؤسسة العمومية الجزائرية، أطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإقتصادية، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس.

المذكرات

- 8) بن لخضر محمد العربي، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان.
- 9) طويل رشيد، تسيير وتحليل الأموال العمومية، المنظمة، التدقيق واستراتيجية إتخاذ القرار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة ابي بكر بالقائد تلمسان، الجزائر.
- 10) وهي ليندة، دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.
- 11) بو الحديد مراد، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير.
- 12) بن زكورة العونية، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية. بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية، جامعة مصطفى أسطوي معسكر الجزائر 2.
- 13) أ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات قسم العلوم، جامعة ورقلة، .
- 14) بن طيبة مهنية، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة للمشاركة في الملتقى العلمي الوطني مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع.
- 15) دغة صلاح الدين، نظام مراقبة التسيير وتأثيره في نظام المعلومات مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي.

- 16) تر نبيل، دريبين مروة، إبراز دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية.
- 17) فلاح عثمان، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة.
- 18) سيدي يعقوب المنصور، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر.
- 19) الطاهر طيبة، علاقة مراقبة التسيير بإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية الرياض وحدة المطاحن الحضنة المسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، في علوم التسيير.
- 20) ذكرى الوائي، إستخدام التحليل المالي للكشف على الاخطاء المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في محاسبة.
- 21) مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- الكتب:

*Jobard Jean-Pierre, Pierre Gregory, Gestion, Dalloz, Paris.*(22)

الملك





## BILAN (ACTIF) - [REDACTED]

ACTIF	NOTE	2014			2013
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains					
Bâtiments		2 194 305 360.69	2 096 365 339.61	97 950 021.08	4 446 218.74
Autres immobilisations corporelles		2 028 774 525.57	799 061 851.30	229 712 674.27	157 638 637.95
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>		474 577 105.11		474 577 105.11	79 658 323.77
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		71 510 000.00	70 000 000.00	1 510 000.00	1 510 000.00
Impôts différés actif		340 198 363.89		340 198 363.89	251 867 107.50
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>5 109 365 355.26</b>	<b>2 895 417 180.91</b>	<b>1 143 948 164.35</b>	<b>495 120 287.96</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		4 704 919 832.61	624 099 097.48	4 080 820 735.13	1 001 251 833.79
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		1 211 768 733.48	145 014 831.18	1 066 753 902.30	546 323 212.04
Autres débiteurs		1 608 448 214.80	90 293 997.67	1 518 154 216.93	1 903 703 494.77
Impôts et assimilés		37 665 995.08		37 665 995.08	9 017 034.57
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		284 978 552.82		284 978 552.82	98 624 576.97
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>7 847 781 328.79</b>	<b>869 407 928.63</b>	<b>6 988 373 402.26</b>	<b>3 558 920 152.14</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>12 957 146 684.05</b>	<b>4 824 826 117.44</b>	<b>8 132 321 566.61</b>	<b>4 054 040 440.10</b>

## BILAN (ACTIF) - [REDACTED]

ACTIF	NOTE	2015			2014
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		2 195 859 292.68	2 101 442 964.23	94 416 328.45	97 950 021.08
Autres immobilisations corporelles		2 620 771 724.72	1 831 439 842.93	789 331 881.79	229 712 674.27
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>		1 392 673 276.08		1 392 673 276.08	474 577 105.11
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		71 030 000.00	70 000 000.00	1 030 000.00	1 510 000.00
Impôts différés actif		369 701 392.03		369 701 392.03	340 198 363.89
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>6 650 035 685.51</b>	<b>4 002 882 807.16</b>	<b>2 647 152 878.35</b>	<b>1 143 948 164.35</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		3 819 621 722.17	596 371 060.90	3 233 250 661.27	4 080 820 735.13
Créances et emplois assimilés					
Clients		718 184 214.75	185 118 154.25	533 066 060.50	1 066 753 902.30
Autres débiteurs		1 603 982 962.63	878 972 743.14	725 010 219.49	1 866 241 996.93
Impôts et assimilés		8 936 627.63		8 936 627.63	37 665 995.08
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		533 749 990.55		533 749 990.55	284 978 552.82
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>6 684 475 517.73</b>	<b>1 660 481 804.29</b>	<b>5 034 013 559.44</b>	<b>7 336 461 182.26</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>13 334 511 203.24</b>	<b>5 663 344 786.45</b>	<b>7 681 166 437.79</b>	<b>8 480 409 346.61</b>

## BILAN (ACTIF) - [REDACTED]

ACTIF	NOTE	2016			2015
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		2 331 386 412.05	2 241 352 294.08	90 034 117.97	94 416 328.45
Autres immobilisations corporelles		2 492 852 062.44	802 824 716.89	690 027 345.55	789 331 881.79
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>		1 550 705 127.31		1 550 705 127.31	1 392 673 276.08
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		71 605 000.00	70 000 000.00	1 605 000.00	1 030 000.00
Impôts différés actif		371 150 552.57		371 150 552.57	369 701 392.03
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>6 817 699 154.37</b>	<b>4 114 177 010.87</b>	<b>2 703 522 143.40</b>	<b>2 647 152 878.35</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		3 483 612 829.18	365 407 640.08	3 118 205 189.09	3 233 250 661.27
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 898 293 202.50	145 014 831.18	1 753 278 371.32	533 066 060.50
Autres débiteurs		1 635 550 494.09	882 247 199.09	753 303 295.00	725 010 219.49
Impôts et assimilés		14 490 166.00		14 490 166.00	8 936 627.63
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		387 667 566.59		387 667 566.59	533 749 990.55
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>7 419 614 258.36</b>	<b>1 392 669 870.36</b>	<b>6 026 944 588.00</b>	<b>5 034 013 559.44</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>14 237 313 412.73</b>	<b>5 506 846 881.33</b>	<b>8 730 466 731.40</b>	<b>7 681 166 437.79</b>

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE -

	NOTE	2014	2013
Ventes et produits annexes		6 714 654 512.24	18 756 839 962.16
Variation stocks produits finis et en cours		1 967 230 274.19	-1 820 275 722.67
Production immobilisée		8 616 137.60	3 674 047.87
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>8 690 500 924.03</b>	<b>16 940 238 287.36</b>
Achats consommés		-5 516 109 004.12	-12 677 619 637.65
Services extérieurs et autres consommations		-182 952 630.73	-462 813 475.82
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-5 699 061 634.85</b>	<b>-13 140 433 113.47</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>2 991 439 289.18</b>	<b>3 799 805 173.89</b>
Charges de personnel		-1 268 364 240.14	-1 167 875 580.54
Impôts, taxes et versements assimilés		-95 138 168.69	-261 474 557.63
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 627 936 880.35</b>	<b>2 370 455 035.72</b>
Autres produits opérationnels		6 237 209.36	7 860 125.82
Autres charges opérationnelles		-1 376 340.42	-1 630 108.22
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-770 433 938.05	-441 398 973.47
Reprise sur pertes de valeur et provisions		138 771 951.00	134 372 563.29
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1 001 135 764.24</b>	<b>2 069 658 643.14</b>
Produits financiers		12 748 587.33	659 022.00
Charges financières		-271 341 537.19	-480 180 368.99
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-258 592 949.86</b>	<b>-479 521 346.99</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>742 542 814.38</b>	<b>1 590 137 296.15</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		88 331 258.39	38 920 625.79
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>8 848 258 671.72</b>	<b>17 083 129 998.47</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-8 017 384 600.95</b>	<b>-15 456 072 076.53</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>830 874 070.77</b>	<b>1 627 057 921.94</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>830 874 070.77</b>	<b>1 627 057 921.94</b>

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE - [REDACTED]

	NOTE	2015	2014
Ventes et produits annexes		18 154 475 045.33	6 714 654 512.24
Variation stocks produits finis et en cours		-534 715 813.44	1 967 230 274.19
Production immobilisée		9 757 937.13	8 616 137.60
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>17 629 517 169.02</b>	<b>8 690 500 924.03</b>
Achats consommés		-9 811 854 197.74	-5 516 109 004.12
Services extérieurs et autres consommations		-505 242 398.64	-182 952 630.73
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-10 317 096 596.38</b>	<b>-5 699 061 634.85</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>7 312 420 572.64</b>	<b>2 991 439 289.18</b>
Charges de personnel		-1 808 000 445.39	-1 268 364 240.14
Impôts, taxes et versements assimilés		-213 759 762.62	-95 138 168.69
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>5 290 660 364.63</b>	<b>1 627 936 880.35</b>
Autres produits opérationnels		19 535 039.02	6 237 209.36
Autres charges opérationnelles		-2 633 856.12	-1 376 340.42
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-1 307 437 653.30	-770 433 936.05
Reprise sur pertes de valeur et provisions		256 103 338.89	138 771 951.00
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>4 256 227 234.12</b>	<b>1 001 135 764.24</b>
Produits financiers		113 089 938.45	12 748 587.33
Charges financières		-191 391 363.57	-271 341 537.19
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-78 301 425.12</b>	<b>-258 592 949.86</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>4 177 925 809.00</b>	<b>742 542 814.38</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		-4 658 492.04	88 331 256.39
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>18 018 245 485.38</b>	<b>8 848 258 671.72</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-13 844 978 168.42</b>	<b>-8 017 384 600.95</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>4 173 267 316.96</b>	<b>830 874 070.77</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>4 173 267 316.96</b>	<b>830 874 070.77</b>

## COMPTE DE RESULTAT/NATURE - [REDACTED]

	NOTE	2015	2014
Ventes et produits annexes		18 154 475 045.33	6 714 654 512.24
Variation stocks produits finis et en cours		-534 715 813.44	1 967 230 274.19
Production immobilisée		9 757 937.13	8 616 137.60
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>17 629 517 169.02</b>	<b>8 690 500 924.03</b>
Achats consommés		-9 811 854 197.74	-5 516 109 004.12
Services extérieurs et autres consommations		-505 242 398.64	-182 952 630.73
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-10 317 096 596.38</b>	<b>-5 699 061 634.85</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>7 312 420 572.64</b>	<b>2 991 439 289.18</b>
Charges de personnel		-1 808 000 445.39	-1 268 364 240.14
Impôts, taxes et versements assimilés		-213 759 762.62	-95 138 168.69
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>5 290 660 364.63</b>	<b>1 627 936 880.35</b>
Autres produits opérationnels		19 535 039.02	6 237 209.36
Autres charges opérationnelles		-2 633 856.12	-1 376 340.42
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-1 307 437 653.30	-770 433 936.05
Reprise sur pertes de valeur et provisions		256 103 338.89	138 771 951.00
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>4 256 227 234.12</b>	<b>1 001 135 764.24</b>
Produits financiers		113 089 938.45	12 748 587.33
Charges financières		-191 391 363.57	-271 341 537.19
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-78 301 425.12</b>	<b>-258 592 949.86</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>4 177 925 809.00</b>	<b>742 542 814.38</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		-4 658 492.04	88 331 256.39
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>18 018 245 485.38</b>	<b>8 848 258 671.72</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-13 844 978 168.42</b>	<b>-8 017 384 600.95</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>4 173 267 316.96</b>	<b>830 874 070.77</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>4 173 267 316.96</b>	<b>830 874 070.77</b>

## COMPTES DE RESULTAT/NATURE -

	NOTE	2016	2015
Ventes et produits annexes		6 540 144 838.83	18 154 475 045.33
Variation stocks produits finis et en cours		-403 662 691.85	-534 715 813.44
Production immobilisée		5 581 578.02	9 757 937.13
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>6 142 063 724.80</b>	<b>17 629 517 169.02</b>
Achats consommés		-3 167 920 857.58	-9 811 854 197.74
Services extérieurs et autres consommations		-363 715 579.82	-505 242 398.64
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-3 531 636 437.40</b>	<b>-10 317 096 596.38</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>2 610 427 287.40</b>	<b>7 312 420 572.64</b>
Charges de personnel		-1 696 667 532.53	-1 808 000 445.39
Impôts, taxes et versements assimilés		-83 835 112.21	-213 759 762.62
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>829 924 642.66</b>	<b>5 290 660 364.63</b>
Autres produits opérationnels		16 732 824.22	19 535 039.02
Autres charges opérationnelles		-11 825 682.64	-2 633 855.12
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-894 254 096.70	-1 307 437 653.30
Reprise sur pertes de valeur et provisions		704 448 583.07	256 103 338.89
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>645 226 270.61</b>	<b>4 256 227 234.12</b>
Produits financiers		32 795 746.74	113 089 938.45
Charges financières		-96 467 377.95	-191 391 363.57
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-63 671 631.21</b>	<b>-78 301 425.12</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>581 554 639.40</b>	<b>4 177 925 809.00</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		1 449 160.54	-4 658 492.04
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 896 040 878.83</b>	<b>18 018 245 485.38</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-6 313 037 078.89</b>	<b>-13 844 978 168.42</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>583 003 799.94</b>	<b>4 173 267 316.96</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>583 003 799.94</b>	<b>4 173 267 316.96</b>

## BILAN (PASSIF) -

	NOTE	2014	2013
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		830 874 070.77	1 627 057 921.94
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-28 350 523.65	-28 350 523.65
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>802 523 547.12</b>	<b>1 598 707 398.29</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		111 769 051.60	111 769 051.60
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		1 548 336 706.07	1 197 102 261.56
<b>TOTAL II</b>		<b>1 660 105 757.67</b>	<b>1 308 871 313.16</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		36 716 323.86	185 119 571.06
Impôts		15 340 397.00	7 100 187.00
Autres dettes		5 617 635 540.98	954 241 970.59
Trésorerie passif			
<b>TOTAL III</b>		<b>5 669 692 261.82</b>	<b>1 146 461 728.65</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>8 132 321 566.61</b>	<b>4 054 040 440.10</b>

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



## BILAN (PASSIF) - [REDACTED]

	NOTE	2015	2014
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		4 173 267 316.96	830 874 070.77
Autres capitaux propres - Report à nouveau			-28 350 523.65
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL I</b>		<b>4 173 267 316.96</b>	<b>802 523 547.12</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		111 789 051.60	111 789 051.60
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		1 793 996 994.07	1 548 336 706.07
<b>TOTAL II</b>		<b>1 905 766 045.67</b>	<b>1 660 105 757.67</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		526 343 409.66	384 804 103.86
Impôts		10 779 048.00	15 340 397.00
Autres dettes		1 065 010 617.50	5 617 635 540.96
Trésorerie passif			
<b>TOTAL III</b>		<b>1 602 133 075.16</b>	<b>6 017 780 041.82</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>7 681 166 437.79</b>	<b>8 480 409 346.61</b>

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

## BILAN (PASSIF) - [REDACTED]

	NOTE	2016	2015
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		583 003 799.94	4 173 267 316.98
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL I</b>		<b>583 003 799.94</b>	<b>4 173 267 316.96</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		111 769 051.60	111 769 051.60
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		1 840 072 375.43	1 793 996 994.07
<b>TOTAL II</b>		<b>1 951 841 427.03</b>	<b>1 905 766 045.67</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		361 879 285.76	526 343 409.66
Impôts		23 033 320.00	10 779 048.00
Autres dettes		5 810 708 898.67	1 065 010 617.50
Trésorerie passif			
<b>TOTAL III</b>		<b>6 195 621 504.43</b>	<b>1 602 133 075.16</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>8 730 466 731.40</b>	<b>7 681 166 437.79</b>

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



ALFAPIPE SPA TUBERIE DE GHARDAIA  
DIVISION COMMERCIALE

كمية المبيعات الشهرية سنوات 2014 و 2015

الوحدة : المتر

ملاحظات	سنة 2015	سنة 2014	السنوات الشهور
	15 280.38	-	جانفي
	45 614.78	-	فيفري
	18 847.14	-	مارس
	13 685.32	-	أفريل
	24 220.74	-	ماي
	20 576.08	3 818.86	جوان
	10 122.40	2 434.95	جويلية
	47 398.71	13 145.33	أوت
	15 378.77	35 569.07	سبتمبر
	58 802.47	17 510.72	أكتوبر
	45 365.50	25 685.30	نوفمبر
	19 103.67	19 633.28	ديسمبر
	<b>334 395.96</b>	<b>117 797.51</b>	<b>المجاميع</b>



ملحق 3

كميات الانتاج المرصمة والمحقة لسنوات 2014 الى 2015

	2014		2015	
	المرصمة	المحقة	المرصمة	المحقة
جانفي	26882	0	25553	21515,1
فيفري	26882	0	24336	25147,08
مارس	29570	670,56	27986	37819,47
أفريل	29570	10139,1	25553	37287,01
ماي	26882	22682,48	26770	33143,48
جوان	8164	27079,17	15818	16121,45
جويلية	0	0	12168	11883,71
أوت	0	16799,72	27986	36710,01
سبتمبر	0	9625,76	24336	36622,39
أكتوبر	0	23153,04	24336	38800,51
نوفمبر	0	25973,35	25553	31581,39
ديسمبر	0	25919,68	25553	21414,67
المجموع	147950	162042,86	285948	348046,27

CHAI-UMA Djalloul  
Chef Département  
Contrôle Production



الجزائرية لصناعة الأنابيب  
Algérienne de Fabrication de Pipe  
Filiale du Groupe IMETAL



1

## QUANTITE PREV DE VENTE

2020/07/08

الملحور رقم: (02)



	Quantité de vente estimée		TAUX	OBS
	2014	2015		
MOIS				
JANVIER	-	15 000.00	#DIV/0!	
FEVRIER	-	45 000.00	#DIV/0!	
MARS	-	18 000.00	#DIV/0!	
AVRIL	-	14 000.00	#DIV/0!	
MAI	1 000.00	24 000.00	24.00	
JUIN	4 000.00	20 000.00	5.00	
JUILLET	3 000.00	10 000.00	3.33	
AOUT	13 000.00	47 000.00	3.62	
SEPTEMBRE	33 000.00	16 000.00	0.48	
OCTOBRE	8 000.00	58 000.00	7.25	
NOVEMBRE	12 000.00	35 000.00	2.92	
DECEMBRE	21 000.00	25 000.00	1.19	
				UM: Metre Linéaire